

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سلسلة دروس مقدمة لطلبة السنة الثالثة ادارة اعمال حول:

من اعداد:

الادارة الاستراتيجية بحجة

بن احمد اسوية
استاذة محاضرة قسم ب

السنة الجامعية:
2018/2017

قائمة المحتويات

أ.....	قائمة المحتويات.....
ب.....	قائمة الاشكال والجدول.....
2.....	مقدمة.....
	المحور الاول: مقدمة في الإدارة الإستراتيجية
5.....	المحاضرة الاولى: ماهية الادارة الاستراتيجية.....
12.....	المحاضرة الثانية: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية.....
16.....	المحاضرة الثالثة: مستويات الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها.....
	المحور الثاني: تحديد الاتجاه الاستراتيجي
22.....	المحاضرة الرابعة: التفكير الاستراتيجي.....
25.....	المحاضرة الخامسة: صياغة رسالة لمنظمة ورؤيتها المستقبلية.....
34.....	المحاضرة السادسة: تحديد الأهداف الإستراتيجية.....
	المحور الثالث: دراسة بيئة المنظمة
40.....	المحاضرة السابعة: محيط المؤسسة.....
47.....	المحاضرة الثامنة: دراسة البيئة الخارجية للمنظمة.....
60.....	المحاضرة التاسعة: دراسة البيئة الداخلية للمنظمة.....
	المحور الرابع: تحديد الموقف الإستراتيجي
68.....	المحاضرة العاشرة: التشخيص البيئي.....
71.....	المحاضرة الحادية عشر: اساليب تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.....
77.....	المحاضرة الثانية عشر: اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة.....
	المحور الخامس: مراحل الادارة الاستراتيجية
81.....	المحاضرة الثالثة عشر: التخطيط الاستراتيجي.....
87.....	المحاضرة الرابع عشر: التنفيذ الاستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية.....
	المحور السادس: المرونة الاستراتيجية كمدخل حديث في الادارة الاستراتيجية
90.....	المحاضرة الخامس عشر: مفهوم المرونة الاستراتيجية.....
92.....	المحاضرة السادس عشر: المرونة الاستراتيجية واداء المنظمة.....
95.....	الخاتمة.....
96.....	قائمة المراجع.....

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1)	مستويات الادارة الاستراتيجية	18
(2)	سمات التفكير الاستراتيجي	24
(3)	عناصر رسالة المنظمة	31
(4)	العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم وأهدافه	38
(5)	محيط المؤسسة	43
(6)	القوى الخمس للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع	56
(7)	سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)	65
(8)	مصفوفة بوسطن الاستشارية	72
(9)	مصفوفة ماكنزي	75

85	احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة و التنفيذ الإستراتيجي قائمة الجداول	(10)
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
88	بعض الآراء حول خطوات الرقابة الاستراتيجية	(1)

مقدمة:

ان التغيير المستمر في الافكار والتكنولوجيا، والاذواق، والمنتجات، والخدمات، والسكان وغيرها، يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال وإذا كان البقاء والاستمرار، والربحية تمثل اهدافاً رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة تمثل شروط الضرورة لتحقيق اهداف المنظمة واذا كان البعض يرى ان معظم التهديدات التي تواجه المنظمة عادة ما تأتي او يكون مصدرها البيئة الخارجية، فان التهديدات الداخلية (مثل تسرب العمالة المبتكرة والمتميزة، او عدم رضا العاملين، وغيرها) لا تقل في تأثيرها على المنظمة عن نظيرتها الخارجية.

من هنا تعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية، وكذلك حالات عدم التأكد، لذا يجب على جميع المنظمات مهما اختلفت اشكالها وأنواعها ان تتبنى الادارة الاستراتيجية.

ويقع على عاتق الادارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للشركة من خلال قدرتها على تتبع الابعاد الجديدة للتغيير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية او البيئة الداخلية، حيث انه توجد داخل كل منظمة مقومات للنجاح وأخرى للفشل، وما يميز منشأة عن اخرى هو مدى استفادتها من مقومات النجاح في تحسين فرصها في السوق.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أهم المواضيع التي تشد اهتمام الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال، كما تثير اهتمام المؤسسات، وهذا راجع إلى مجال إهتمام هذا النوع من الإدارة، فهي تقوم بالتحليل البيئي أي دراسة مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على أهدافها ومدى قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية، فمن خلال المسح البيئي يمكن تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية، وتتم من خلال ذلك صياغة استراتيجية مناسبة بما يتماشى مع ظروف المؤسسة وأهدافها، كما تقوم المؤسسة بتحديد متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المختار وتبدأ بالتنفيذ وكخطوة ضرورية تأتي الرقابة الاستراتيجية للتعرف هل تم الوصول إلى ما تم الخطيط له على أرض الواقع أم أنه ظهرت انحرافات، ويتم تحديد طبيعة الانحرافات وتصحيح السلبية منها ودعم الانحرافات الإيجابية.

ونضع بين ايدي طلبتنا الاعزاء(طلبة السنة الثالثة ادارة اعمال) هذه المطبوعة لتكون كمرجع - يستفيدون منه فيما يخص موضوع الادارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تسعة فصول تتناول بشكل مفصل كل ما يخص هذا المقياس المهم والذي يجب ان يلم به جميع طلبة ادارة الاعمال.

المحور الاول: مقدمة في الإدارة الإستراتيجية

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات الكبيرة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، ونظرًا لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة، وسنتناول في هذا المحور مدخل للإدارة الاستراتيجية من خلال التطرق الى مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وتطور هذا المفهوم واهم مستوياته.

المحاضرة الاولى: ماهية الادارة الاستراتيجية

اولاً: تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية

لقد مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الاستراتيجية الادب التسييري، وسنذكر فيما يلي اهم تلك المراحل:

1. مدرسة هارفارد:

يتفق الكتاب و الباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال. وكانت تهدف الى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وبعتمادها على التوقع من (2إلى10سنوات)، غير أن هذه الطريقة عرفت حدوداً لأن المستقبل ليس شبيهاً بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى او "بالفترة الخافتة" نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسية وابعادها الجوهرية، و خلال سنوات الستينات (1965) أقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط، حيث قدم كل من Andrews ,Christensen, Leorned , Guth ما يعرف بنموذج "LCAG" الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها ، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي و خلال (1970) قدم كل من Chandler Laurans , Loxch , نموذج CLL الذي أضاف بعداً جديداً للتفكير الإستراتيجي ، حيث إهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية¹.

2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

ظهرت هذه المرحلة في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الامريكية حيث تم المزج بين ما ظهر من الفكر الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وكان ل Ansoff دوراً كبيراً في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها، واقترح بذلك نموذجاً لبناء الاستراتيجية سمي بنموذج (SWOT) الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من اجل تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة وتحقيق افضليات تنافسية².

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الاستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الأساسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد، وطرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة ، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع Mckinsey ,ADL ,BCG اشتهرت كمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة، الى جانب منحى الخبرة، هذه المصطلحات كانت مستعملة بكثرة في سنوات السبعينات والثمانينات، وتسمح المصفوفات بتحديد وضعية المؤسسة بالسوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج/سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على انشطتها لزيادة النمو وتحقيق الربح ، وتأخذ المصفوفات بعدين حسب تموقع أنشطة المؤسسة ، فبالنسبة لبعدي مصفوفة BCG (معدل النمو/الحصة السوقية)، أما بعدا مصفوفة ADL (الوضعية التنافسية/نضج المهنة)، بينما مصفوفة Mckinsey (القوة التنافسية/جاذبية السوق).

ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات وتطور التكنولوجيا، اضافة الى مفهوم المنافسة الذي اخذ ابعاداً جديدة، اصبح ينظر للتخطيط على انه عبئ وتكلفة على المؤسسة دون نتائج كبيرة، لذا وجب اقران التخطيط بالتنفيذ وتصبح بذلك العملية الاستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، وتكون مايصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي³.

3. مرحلة التسيير الاستراتيجي:

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة (1973) وتطور أزمة (1974) وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة الأمريكية، الأوروبية وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة(المنتوج/ السوق) التي اعتمدت عليها. حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها(مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على السواق، أي هناك تخطيط وتنفيذ، وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية"، ويعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة، وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي⁴:

- تطور المبادلات التجارية(السلع/ الخدمات).
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.
- اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات...) نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج "Juste à temps".

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطاراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة ، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المؤسسة وبيئتها، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي، وفي هذا الإطار قدمت عدة تعريفات للاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نذكرها فيما يلي:

1. مفهوم الاستراتيجية

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية ستراتوس أقوس (Stratos – Agos) والتي تعني فن الحرب وإدارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقرية، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد⁵.

ويعرف قاموس Websstres، وقاموس El-mourid وقاموس Oxford الاستراتيجية على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة"⁶.

ثم انتقل مصطلح الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

ولقد عرف مصطلح الاستراتيجية في المؤسسة عدة تعريف ومعاني منها :

- حسب *Harry Igor ANSOFF: "الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد"، ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التكيف مع هذه التغيرات، حيث كان يرى الاستراتيجية على أنها "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق" وحاول الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة المتمثل تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى⁷.

- أما حسب *Jr.Alfred Dupont CHANDLER فإن "الاستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"⁸.

* Harry Igor ANSOFF: أستاذ وإطار سامي، يعتبر أب الفكر الإستراتيجي حيث ألف كتاب تحت عنوان إستراتيجية المؤسسة Corporate Strategy سنة 1965 .

* ألف Jr.Alfred Dupont CHANDLER (ألفرد دوبو شاندر) كتاب تحت عنوان سنة 1962 حيث بين الترابط العضوي Strategies et Structures de l'Entreprise- الإستراتيجية وهيكل المؤسسة بين الإستراتيجية التي تُحدد الأهداف طويلة المدى والوسائل اللازمة لإنجازها مع الهيكل الذي يُعتبر طريقة التنظيم لتطبيق الإستراتيجية المختارة. ومنه يؤكد على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتبع الإستراتيجية.

- Thompson & Strickland "أنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية"⁹.

- Jauche & Gluck "الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة"¹⁰.

- Quinn "النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ومتابعة أنشطته للتأكد من تحقيق الترابط التام"¹¹.

- Drucker "هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"¹².

- Henry MINTZBERG "هي أكثر من كونها دعوات أو خطط المنظمة للعمل وهي كذلك أي أنها النموذج في مجرى القرارات الهامة"¹³.

ومما سبق، يمكن استخلاص التعريف التالي للإستراتيجية :

"الإستراتيجية هي مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها وكذا نطاق الأزواج (منتجات/أسواق)، التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد المتاحة لها والميزات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التعاضد بين مختلف وظائفها وأنشطتها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية ويمكنها من تحقيق استجابة قصور لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن".

2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إن الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة.

- يقصد بالإدارة الاستراتيجية مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات اساسية ومتداخلة وهي:

تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي)، وصياغة الإستراتيجيات، وتطبيق الإستراتيجيات، وتقييم الإستراتيجيات، والتحليل البيئي(الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجية يشار اليهما بالتخطيط الاستراتيجي¹⁴.

- وعرفها سعد غالب ياسين " أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"¹⁵.

_ الإدارة الاستراتيجية هي: "رسم الاتجاه مستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الاستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها"¹⁶.

_ الإدارة الاستراتيجية هي "عملية تكيف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال رفع قيمة منتجاتها وخدماتها"¹⁷.

- تعرّف إدارة الأعمال الإستراتيجية بأنها كيفية للتسيير تهدف إلى ضمان إندماج واسع بين الإستراتيجيات و العمليات... فكل قرار عملي لا يعتبر قرارا للتسيير العادي يدرس بالضرورة ضمن رؤية إستراتيجية¹⁸.

- الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات و الأفعال المتعلقة بإختيار الوسائل واستعمال الموارد بغرض الوصول إلى هدف معين¹⁹.

- الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مسار للقرارات والأعمال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعّالة تساعد على الوصول إلى الأهداف العامة. مسار الإدارة الإستراتيجية هو الطريقة التي يقوم الإستراتيجيين حسبها بتحديد الأهداف و إتخاذ قرارات إستراتيجية²⁰.

- إدارة الأعمال الإستراتيجية عبارة عن معرفة في دروس التنظيم و فن مطبق لفائدة المنظمة، يقوم على أساس تخصيص و استعمال الموارد، لغايات تحقيق الفعالية و الفاعلية وتخفيض درجة عدم التأكد²¹.
مما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية كالتالي: "مجموعة من العمليات المتكاملة والقرارات ذات الرؤية المستقبلية، التي تشمل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليلها بما يحقق تكيف المؤسسة مع محيطها وبالتالي ضمان استمراريتها وتحقيقها للتنافسية".

المحاضرة الثانية: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية²²:

1-تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2-اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

3-تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

4-زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

5-إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

6-الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

- 7-تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين(أي المنظمات الأخرى).
- 8-إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- 9-تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقال من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
- 10- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين جهات النظر المختلفة.
- 11-تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 12-تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية بنجاح من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، فهي تتيح للمؤسسة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل فهي تمكن المؤسسة من المبادئة والتأثير وليس مجرد الاستجابة على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، وتواجه منظمات الاعمال العديد من التهديدات والمخاطر حيث تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجرائها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون اكثر واقعية واكثر قدرة على التعبير عن حاجات المنظمة ، وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال²³:

- 1-ان الإدارة الإستراتيجية تعد احد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- 2-تشجيع الافراد على العمل بتفاعلية وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأتهم لأي عمل يقومون به.
- 3-تخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بان المنظمة تعمل ، ولماذا تعمل ، فهم غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

- 4- ان منظمات الاعمال التي تستخدم مفاهيم الادارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات، الربحية، الانتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط.
- 5- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- 6- تحديد المنتجات والأسواق، التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلا.
- 7- تهتم بالأسبقيات، واستثمار الفرص وتوفير وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية والتشجيع على التفكير المستقبلي.
- 10- تشجع على المواقف المرغوب بها باتجاه التغيير.
- 11- تعطي درجة من النظام والرسومية لإدارة الأعمال، وتوفر إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات.
- 12- تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة، من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص، وتساعد الأفراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول.
- 13- تجعل الإدارة الاستراتيجية المنظمات بأن تكون أكثر مؤثرة مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها، فهي تدع المنظمة تؤثر (بدلاً من أن تكون متأثرة) في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به.
- وتتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطور أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة المنظمات لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

المحاضرة الثالثة: مستويات الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها

اختلف الباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية، فقد طرح كل من Thomson & strickland أربعة مستويات: إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي، إستراتيجية مستوى التشغيل؛ وقدم Newman & Logan مستويين للإستراتيجية: إستراتيجية الأعمال، السياسة الوظيفية؛ وغيرها من التصنيفات التي قدمها الباحثون، في حين يعتبر التصنيف المتبع في مختلف

المؤسسات والمتعامل به في الأدبيات الإستراتيجية هو تصنيف Johnson & scholes باعتبار أن مستويات الإستراتيجية في المؤسسة ثلاث مستويات، وسنعرض فيما يلي مستويات واهم التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:

أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

• الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة " Corporate strategy " 24

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها و حشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، و بيئة الأعمال الدولية . و في هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار الوحدات. توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.

وبالتالي تركز هذه الاستراتيجية حول وصف التوجه العام والكلية للمنظمة من حيث إتجاهات النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، و المسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة في اتخاذ قرارات إستراتيجية، مثل نوعية النشاط الذي يجب أن تتخرط فيه المنظمة، دمج المشاريع المشتركة، تغيير نوع النشاط، تصفية إحدى النشاطات وعمليات توزيع الموارد، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح والمداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وغيرها من المهام، و تتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها طويلة الأجل وبأن أثرها عام على المنظمة ككل²⁵.

• الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية " Business Strategy " 25

تركز استراتيجية وحدة الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد المجالات الاعمال المحددة، أو قطاع معين او سوق معين، او منتج معين، ويكون نطاق تطبيق الاستراتيجية هنا أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل²⁶، وفي هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية، و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها. و في هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية²⁷:

- ❖ ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- ❖ من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟
- ❖ كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- ❖ كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة و مبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفوءة و فعالة ؟

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

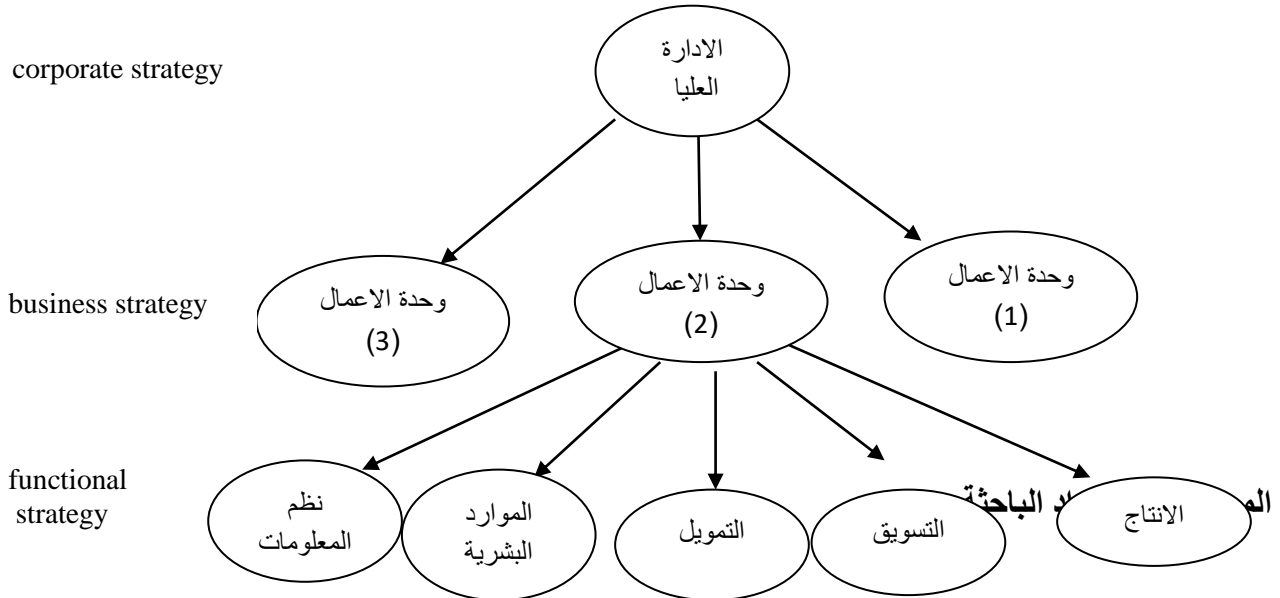
• الاستراتيجيات الوظيفية : Funcional strategy

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حيث يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة و وحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة، وتتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة الانتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية.

وفي هذا المستوى من الإستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات الإستراتيجية المحددة على المستوى الكلي في كل مجال نشاط استراتيجي من طرف مختلف أجزاء المؤسسة، أي بمعنى أن نجاح الاستراتيجيات التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة والقرارات المتخذة على المستوى التشغيلي، وتسمى هذه الاستراتيجيات بالسياسات²⁸، وتبرز الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الانتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد والبشرية، ونظم المعلومات، فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال الانتاج من خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق اهداف التصنيع ودعم استراتيجية وحدة النشاط.

والشكل التالي يوضح مختلف مستويات الاستراتيجية:

الشكل(1): مستويات الادارة الاستراتيجية



ثانياً: تحديات الادارة الاستراتيجية

- **زيادة وتيرة التغيرات:** وذلك من حيث الكمية والنوعية في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها كالبيئة السياسية (النزاعات والحروب مثلا) أو البيئة الاقتصادية (التكتلات الدولية)، أو البيئة الثقافية (أذواق المستهلكين) ، أو البيئة التكنولوجية و المعلوماتية²⁹.
- **شراسة المنافسة:** يتضح من دراسة السوق العالمي زيادة عدد المؤسسات العاملة في نفس مجال الأعمال، وبالتالي أصبحت نتيجة للتطور التكنولوجي تقدم منتجات متشابهة و لها نفس المواصفات والجودة ، وتحقق نفس القيمة للعملاء، مما جعل المنافسة دامية و المؤسسات التي تعمل في نفس المجال تعرف بالمؤسسات التي تعمل في المحيط الأحمر نسبة إلى لون الدم³⁰.
- **ندرة الموارد:** إن الزيادة السكانية التي يشهدها العالم اليوم والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في اكتشاف الموارد أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول و بين المؤسسات على الموارد كالنفط ،الماء ، والكفاءات العلمية والفنية، هذه الصراعات فرضت منطق التفكير في وضع استراتيجيات تضمن توفير الموارد بالقدر الكافي لتلك المؤسسات وتأمين بقائها.
- **اقتصاد المعرفة:** لم يعد الاقتصاد القائم على الإنتاج المادي هو الأساس و لكن من يمتلك المعرفة يمتلك القوة الإستراتيجية وبقدر ما للمؤسسات من معرفة بقدر قوتها في السوق، فالمعرفة هي التي تساعد على تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة، والتحكم في دورة حياة المنتج، وكذلك تحقيق الجودة و ضمان رضا العملاء، فالمؤسسات الناجحة والمسيطره هي التي تعمل في ظل اقتصاد المعرفة.
- **التحالفات و الشراكات الإستراتيجية:** اتجهت الكثير من المؤسسات إلى سياسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية مع الشركات العالمية الكبرى، و ذلك نتيجة لجملة من الأسباب، أهمها :
 - أ -العولمة و ما أدت إليه من تلاشي الحدود السيادية بين الدول في مجال الأعمال.
 - ب -اشتداد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية و الإقليمية.
 - ج -حرية التبادل التجاري و ما فرضته الاتفاقيات الدولية من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها.
 - د -ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها شركة ما في دولتها ، و توافرها في دولة شركة أخرى تعمل في نفس المجال³¹.

المحور الثاني: تحديد الاتجاه الاستراتيجي

ان الاتجاه الإستراتيجي الواضح يعتبر حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المؤسسات في رحلتها الى مستقبلها المنشود. فمن خلال توجهاتها، تقوم المؤسسات بوضع أهدافها الإستراتيجية والتي تتفرع عموديا على كافة مستوياتها المختلفة وصولا إلى الأدوار والمهام المناطة بالموظفين، وأفقيا على كافة وحداتها وأقسامها المختلفة، وتتم الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل ويعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي او مرحلة صياغة الاستراتيجية اولى الخطوات والتي بدورها تحتاج الى العديد من المهارات والمراحل الضرورية لنجاحها.

المحاضرة الرابعة: التفكير الاستراتيجي

يرتبط التفكير الاستراتيجي بمدى توفر المعلومات والمهارات والاتجاهات الضرورية للقيام بمسؤوليات ومهام الإدارة الاستراتيجية، وتعمل الإدارة الاستراتيجية على استخدام برامج التفكير الاستراتيجي التي تمكنها من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتنبؤات بأثرها المستقبلي على المنظمة بما يضمن بقاء واستمرار ونمو المؤسسة، وبرز هذا الأسلوب البديل في مقالة " هنري مانتزبرغ " الشهيرة (أفول وبزوغ التخطيط الإستراتيجي) المنشورة في سنة 1994، إذ أطر بهذه المقالة التفكير الإستراتيجي بإطار أكاديمي واضح حدد غاياته و أبعاده ، ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى³².

✓ مفهوم التفكير الاستراتيجي:

- يعرفه Mintzberg: هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة ، ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس و الإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية³³.
- التفكير الإستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً و ثراءً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها³⁴.
- هو الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معه بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة³⁵.

-التفكير الاستراتيجي يجمع ما بين ثلاثة أنماط من التفكير، و هو أمر ضروري من أجل صياغة إستراتيجيات تعيد تشكيل المستقبل ، فالتفكير الإستراتيجي يتطلب فهما جيدا للواقع من خلال تجزئته ودراسته من جانب تحليلي، ثم النظر إليه بنظرة نقدية متحدية الوضع القائم، و تدخل هنا القدرات الإبداعية لإعادة تركيب الواقع بناء على تصور المستقبل بهدف صياغة إستراتيجيات تحقق هذا التصور.

-التفكير الإستراتيجي وفقا لهذا الاتجاه ليس التنبؤ بالمستقبل، و إنما يذهب إلى أبعد من ذلك وهو إعادة تشكيل المستقبل وفقا لرؤية معينة لما يجب أن يكون عليه الواقع، ومن ثم فالهدف الأساسي للتفكير الإستراتيجي هو إعادة تشكيل المستقبل و ليس فقط استشرافه³⁶.

✓ سمات التفكير الاستراتيجي:

يتسم التفكير الاستراتيجي بالخصائص الآتية³⁷:

1- تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

2- تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير في ما هو جديد.

3- يعد التفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يوصفه بالثورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.

4- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية .

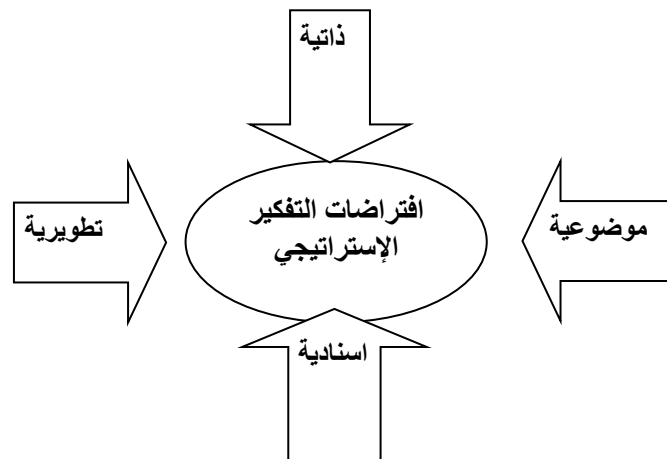
5- وهو يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

كما يقوم التفكير الاستراتيجي على افتراضات ذات جوانب عديدة منها (ذاتية) مرتبطة باندفاع الأفراد، وأخرى (موضوعية) مرتبطة بمصادقية الإجراءات ، وثالثة (تطويرية) مرتبطة بإثراء المعارف والتجارب

والخبرات ، و اربعة (اسنادية) مرتبطة بوجود إدارة ذات عقلية منفتحة ومؤمنة بأهمية التفكير الإستراتيجي،

والأهم من ذلك كله هو أن هذه الافتراضات تمثل منظومة تكاملية، يمكن تجسيدها بالشكل التالي:

الشكل(2): سمات التفكير الاستراتيجي



زكريا الدوري ، أحمد علي صالح : مرجع سابق ، ص:32

المحاضرة الخامسة: صياغة رسالة لمنظمة ورؤيتها المستقبلية

إنّ عملية تحديد الرؤية والرسالة أصبحت من أهمّ خطوات رسم فلسفة المنظمات بغض النظر عن مجال عملها، وتعتبر مرحلة صياغة رسالة لمنظمة ورؤيتها المستقبلية من المراحل الأساسية التي تتبعها المؤسسة في مسارها الاستراتيجي، وسنحاول في ما يلي الوقوف على ماهية رسالة المنظمة ورؤيتها: أولاً: رؤية المؤسسة

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات، وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية نذكر منها:

هي ذلك المخطط الاستراتيجي الذي يهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تتقدّمه في السنوات المقبلة، وذلك من منطلق أننا نتحدث عن أهداف بعيدة المدى، وتسعى إلى تحديد احتياجات العملاء التي ترغب المنظمة بإشباعها في المستقبل، أي أنّها تحديد للمستقبل وكيفية الوصول إليه؛ وقد تكون مختصرة أو مفصلة، وتأتي على شكل تطلعات وطموحات قادمة لقيادات المنظمة، وقد تكون مختصرة أو مفصلة بحسب حجم العمل وحجم الطموح.

بمفهوم أبسط إنّ الرؤية هي وضع تصور لطريقة إقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، والتأكد من احتواء تلك الخطة على طموحات أفضل من الماضي، أي إيجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود، والتأكد من مشاركة جميع الأفراد العاملين في تشكيل أهداف المنظمة، أي أنّها باختصار هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو المنظمة لتحقيق لاحقاً³⁸.

وقد أشار(Thomson & Strickland) إلى أنّ الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن الرؤية المستقبلية (إلى أين نذهب) وتعطي إشراقات حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه³⁹.

ويتفق كل من⁴⁰ (Lynch) & ⁴¹ (Hussey) بأن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي. وتعرف الرؤية الاستراتيجية على انها التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها⁴².
تعتبر الرؤية عن طموح المؤسسة لما يمكن أن تكون عليه مستقبلا، كأن تكون الرائدة في مجالها، أو أن تكون صاحبة الحصة السوقية الأعلى بين منافسيها، أو أن تقدم خدمة متميزة وفق مواصفات ومعايير عالمية.⁴³

• عناصر الرؤية الإستراتيجية :

توجد ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام، وذلك فيما يلي:⁴⁴

1- **تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:** إن التوصل إلي تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمرا سهلا كما قد يتصور البعض. وفي البدء فان الوصول إلي تحديد دقيق للنشاط الحالي يستند إلي ثلاثة دعائم أساسية هي:

- ❖ **احتياجات العملاء :** إن تعريف مجال النشاط علي ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلي التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها. لكن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة لعملائها ليس كافيا لتحقيق الغرض، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية في منظور العملاء ولكنها يمكن ان تصبح مجالا للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. وكذلك بدون ظهور الحاجات والرغبات لا يمكن أن يوجد نشاط أصلا.
- ❖ **العملاء:** إن مجموعات العملاء تكتسب أهمية قصوى في تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلي السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة منتجاتها أو خدماتها.
- ❖ **التكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المؤداة:** تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتهما في تعريف النشاط من كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها. إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث السابقة الذكر يمثل نوعا من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات وعليه فان تعريف النشاط لدي بعض المنظمات يعتبر أفضل من الاخرى، الأمر الذي يؤثر علي فاعلية عملية إعداد وتطبيق الإستراتيجية والنتائج المتوقعة من ذلك.

2-تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة :إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات فأكثر يمثل مهمة شاقة للغاية، فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي علي المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط .كما تتطلب هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الاستراتيجي الخلاق والإبداع والقدرة علي التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط .إن الرؤية الإستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم فيما يتعلق بمستقبل المنظمة .بدلاً من ذلك ،فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل استراتيجياتها .إن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات المستقبل.

3-تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة:

إن شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية والرسالة للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد علي فهمها والموافقة عليها ويعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب .إن تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بالرؤية الإستراتيجية والرسالة يؤدي إلي تحقيق الفهم المشترك ويعزز القواسم المشتركة بين أعضاء الفريق في المنظمة ويساعد على كفاءة وفعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة، ويقلل من مقاومة التغيير وبالتالي لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة .إن أصحاب المصلحة يحتاجون إلى من يقنعهم بان الإدارة تعرف إلي أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغيرات المحتملة مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه التغيرات .عندما تتمكن الإدارة من رسم تصور لمستقبل الشركة في عبارات ملهمة وقوية تساعد علي استنفار الطاقات، وحشد الجهود وتنمية الالتزام، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبحان أداة تحفيزية هائلة .إن الإدارة تحتاج إلي صياغة الرؤية والرسالة والإعلان عنهما في كلمات تحث العاملين علي قبولهما وتنمي الإحساس بالفخر والاعتزاز للانتماء إلي المنظمة، وتولد الالتزام بالأهداف الإستراتيجية.

إن الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية والرسالة تساعد في تحقيق قيمة إدارية تتمثل فيما يلي 1

- ❖ توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل.
- ❖ تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ توليد الاقتناع بإغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له.
- ❖ توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام، وتحديد الأهداف، وتصميم الاستراتيجيات الوظيفية.
- ❖ مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

وبطريقة اخرى تحدد هذه العناصر من خلال الإجابة على الأسئلة التالية⁴⁵:

- 1-ما الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة الاقتصادية مستقبلا ؟
- 2-ما هو شكل وحجم و نوع التطوير الذي تحاول تلك الرؤية إحداثه ؟
- 3-ما هي المجالات و الأنشطة التي ترغب المؤسسة أن تكون موجودة مستقبلا من خلال تلك الرؤية ؟
- 4-ما الذي يميز هذه المؤسسة عن غيرها ؟
- 5-ما هي الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية ؟

• خصائص الرؤية الإستراتيجية⁴⁶:

1. أن تتصف بالوضوح.
2. أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل به الشركة.
3. أن تتطلع إلي المستقبل وان تأخذ الماضي في اعتبارها.
4. أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء علي قدر من التحدي المتواصل.
5. أن تستهدف حفز العاملين، وأيضا العملاء (أي الاهتمام بالعملاء).
6. أن تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين.

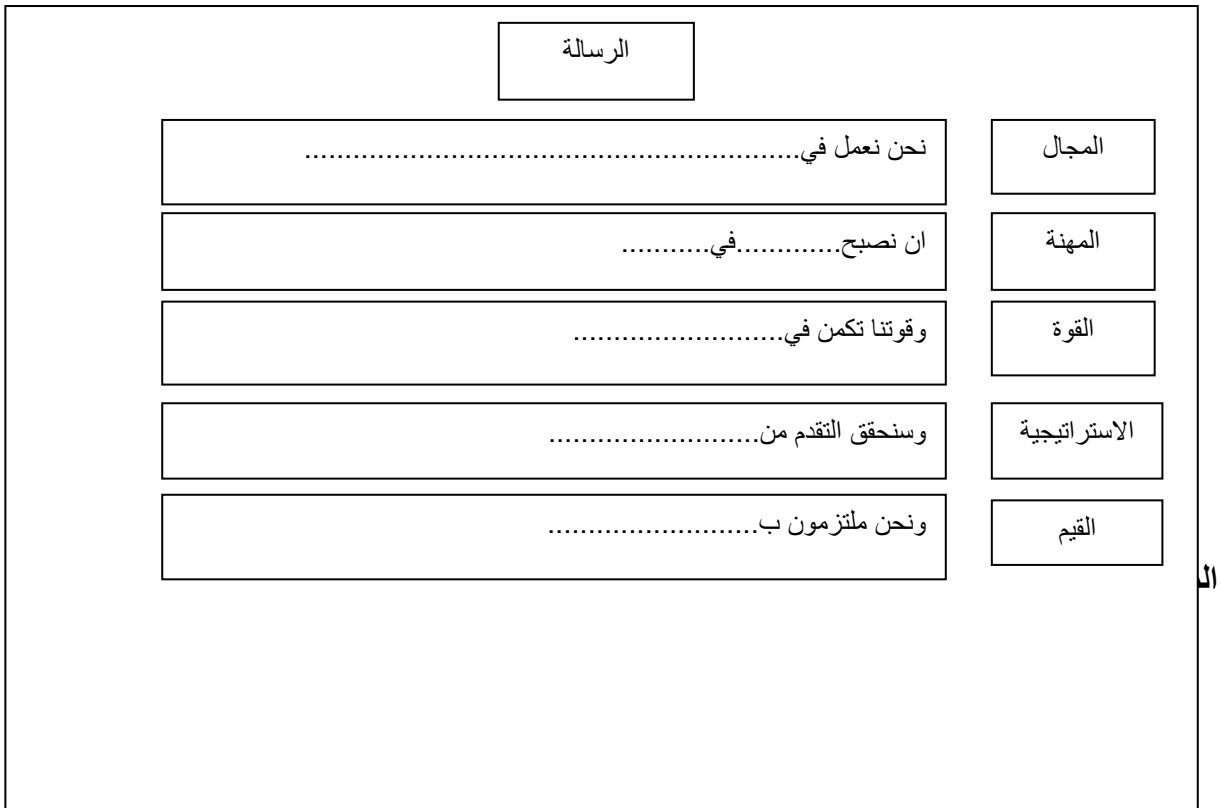
ثانياً: رسالة المنظمة

- استعمل بيتر دراكر مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الاسئلة الممكن طرحها من طرف المسيرين وهو "ما هو عملنا"⁴⁷، وبالتالي تعبر الرسالة عن سبب وجود المنظمة، وما هو العمل الواجب القيام به وماهي الخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.
- تعرف رسالة المنظمة" بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"⁴⁸
- كما يمكن تعريف رسالة المنظمة" بأنها عبارة عن غايتها المحددة التي تميزها عن المنظمات الاخرى المشابهة لها"⁴⁹
- كذلك عرفت في كلمات بسيطة بأنها" الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها"⁵⁰.
- رسالة المؤسسة عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها و أغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة، الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل.⁵¹

- الرسالة في النموذج الإداري تتكون من الأمر الذي ترغب المنظمة في تحقيقه في المدى المنظور ووفق المجال الذي تعمل فيه، ويجب وجود خمسة عناصر في أي صياغة للرسالة وهي:

- تحديد المجال الذي تعمل فيه المنظمة
 - تحديد المهمة إما بشكل عريض أو بشكل نية إستراتيجية
 - تحديد مناطق قوة المنظمة
 - تحديد الاستراتيجيات العريضة لتحقيق المهمة
 - تحديد القيم التي سيتم الالتزام بها للسعي في انجاز الرسالة
- ويتناول الشكل التالي عناصر رسالة المنظمة المذكورة في التعريف السابق⁵²:

الشكل(3): عناصر رسالة المنظمة



2. تخدم الرسالة وبشكل واقعي وسليم عملية تعيين المصادر فهي ترسم خطوطاً عامة عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد .
3. يساعد بيان الرسالة الإدارة في تحديد مساحات الأعمال الضرورية وكذلك الأعمال التي يتعين القيام بها بشكل فوري .

4. الأهمية المترتبة للرسالة في عملية الخيار الاستراتيجي، فهي تؤدي دوراً مهماً في تطوير الاستراتيجية كونها تزودنا بأداة لإيجاد وغرلة البديل الاستراتيجي كما تعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة والدقيقة لرسالتها.

5. وأخيراً تعد رسالة المنظمة من أهم عناصر التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وهي بشكل أساسي جزءاً مكملاً داخلياً من هذه العملية، فهي عنصر أساسي في تتبع تقدم أو نجاح الخطة ومن أجل ذلك فإن الصياغة الدقيقة والجيدة لرسالة المنظمة تساهم بشكل فعال في نجاح المنظمات .

• خصائص الرسالة الناجحة:

كي تكون الرسالة ناجحة وفعالة يجب أن تخضع إلى عدة معايير وخصائص محددة كما أنها تتأثر بعدة عوامل أثناء صياغتها، تكاد تركز عن المعايير والعوامل محل اتفاق جل الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية .

- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية
- التوافق مع غايات المنظمة وأهدافها: ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.
- الانسجام: وهو ضرورة إنسجام الاستراتيجيات والسياسات مع الأهداف، على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدة الأعمال.
- التكيف: ينبغي لرسالة المنظمة أن تأخذ بالحسبان طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المنظمة حالياً، وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها أو لتتفوق عليها.
- التوصيف الفعال: تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.
- التكامل: تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها، سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي).
- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين، ومجهزين، وحملة اسهم، ومستخدمين، ودائنين، ومدنيين).
- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- القدرة على ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع وظروفه في زمان ومكان معينين.

- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، ومن حيث الأمان والبيئة.
- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان.
- سلامة التعبير ووضوح المعنى.
- عامل الاختصار والذي يعد من عوامل نجاح رسالة المؤسسة لأنه يؤدي إلى سهولة رسوخها في أذهان مستعمليها، لكن يجب أن لا يخل هذا الاختصار بالمعنى الحقيقي للرسالة.
- مراعاة قيم وثقافة ومعتقدات المؤسسة.

المحاضرة السادسة: تحديد الأهداف الإستراتيجية

تحتاج أي مؤسسة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن نوع نشاطها، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية، وتعتبر عملية تحديد الأهداف في المؤسسة أمراً مهماً ومصيرياً باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة ويمكن تعريفها كالتالي:

تعتبر الأهداف عن النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب ان تكون قابلة للقياس، محددة بوقت معين وتشكل تحدي للعاملين ولكن ضمن امكانياتهم ويمكن تحقيقها⁵³.

ويعرفها (Wheelen & Hunger) النتيجة النهائية لنشاط مخطط، وتحدد ما ينبغي إنجازه، ومتى، ويؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنظمة لمهمتها وأن تكون الأهداف مكتوبة وكمية⁵⁴.

اما (Drucker) فقد عرفها على انها: "النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"⁵⁵.

ويختلف الهدف عن الغاية إذ تعرف هذه الأخيرة على انها:

"هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدماتها وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدماتها، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها"⁵⁶.

اما الهدف الاستراتيجي هو الهدف الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بعناصرها. فالهدف الاستراتيجي يغطي السوق بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة كأن يدف إلى تحقيق

نسبة معينة من الحصة السوقية، والتكنولوجيا خاصة في مجال الإبداع والابتكار وإدخالها على تكنولوجيا المؤسسة في مدة أربع سنوات والاستخدام الكفاء للموارد غيرها⁵⁷.

وتعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة.

وتعرف بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة وإتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية⁵⁸.

• أهمية وضع الأهداف:

هناك عدة نواحٍ تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها:

تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.

يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية : والأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناءً على الأهداف التي أنيطت به لتحقيقها.

تسهم الأهداف في تفويض السلطة : إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات الساندة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين الداعية والمدعو وما يجب التركيز عليه ، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس : التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد : بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقد والتدريب والحوافز .. وغيرها.

• خصائص الأهداف:

يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها او الخصائص عند وضع الأهداف، والتي اختصرت في كلمة smart وذلك على النحو التالي:

S: الوضوح والبساطة والقابلية للفهم (Specific) محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هدفي؟، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعها ومنفذها ، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

M : القابلية للقياس الكمي (Measurable) إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان ،حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا ، كتحقيق الرضا الوظيفي ، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية، إلا أن ذلك يجب ألا يثني من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

A: الموضوعية والواقعية (Attainable) يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى " الذاتية " أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة ، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير .. وهكذا.

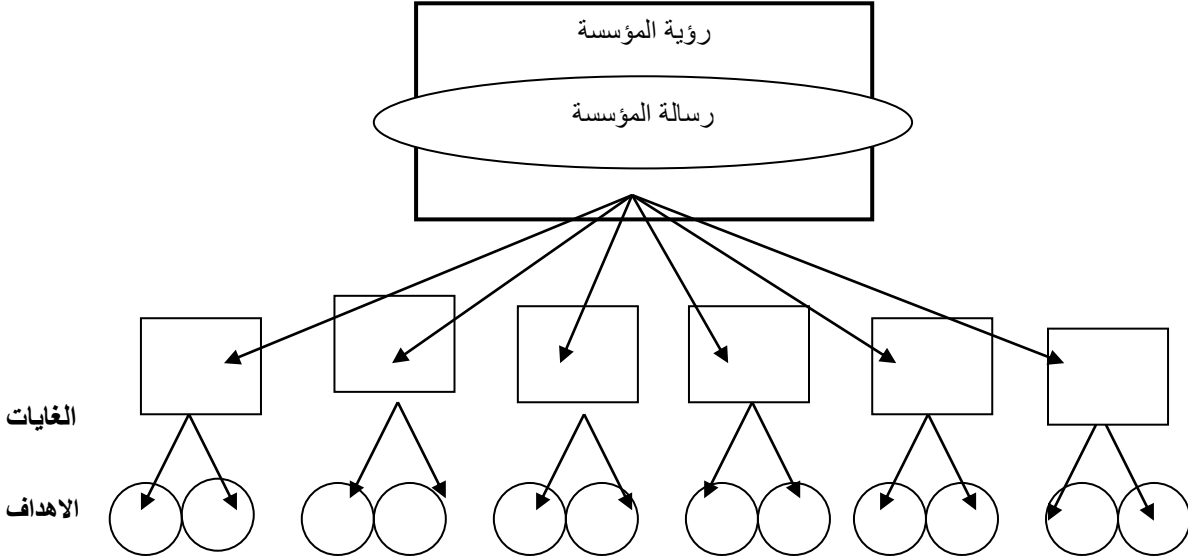
R: النتائج موجهة (Results- Oriented) وهي متعلقة بأهمية البحث.

T: الارتباط بعنصر الزمن (Time-limited) يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف إستراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (من 5 – 10 سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجل (2-5 سنة تقريباً)، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريباً)، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

• العلاقة بين الرسالة والرؤية والأهداف:

تعتبر كل من الرسالة والرؤية والأهداف المكونات الأساسية للإستراتيجية، والثلاثة يمكن تحديد المسار المستقبلي للمنظمة، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم وأهدافه من خلال الشكل:

الشكل(4): العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم وأهدافه



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 95

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الأهداف الإستراتيجية تستعمل لتفعيل الرسالة، فنجاح رسالة المؤسسة يتوقف على تحويل مفرداتها إلى أهداف وغايات فالرسالة هي التي تحدد الأهداف والغايات، وكلما كانت الرؤية بعيدة كلما أدى ذلك إلى تحقيق ما سطر من أهداف وغايات. ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لابد من الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي تأمل الشركة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير؟ فتحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الركيزة التي من خلالها يقوم متخذوا القرار بتوسيع نشاطهم وتطويره.

المحور الثالث: دراسة بيئة المنظمة

تعتبر البيئة من اهم العوامل المؤثر على جميع الانشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتسمى المنظمة من خلال تحليل البيئة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، إذ لا يكفي تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى هذين الهدفين من دون تحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف، وتعد هذه الخطوة ضرورية لأنها تحدد مقدرة المنظمة على استغلال الفرص والتعامل مع

التحديات التي أسفر عنها تحليل البيئة الخارجية وبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية، كالمبيعات والأرباح والتكاليف والهيكل التنظيمي والإنتاج والسلع.

المحاضرة السابعة: محيط المؤسسة

إن تطور المؤسسة مرهون بقدرتها على الاستجابة لمحيطها وكذلك قدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيطها، فمحيط المؤسسة عبارة عن مجموعة متغيرات أو مجموعة من الفاعلين أو أصحاب المصالح الذين يؤثرون عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بتأثيرهم على طريقة عملها، فالعمل ضمن محيط متغير يستوجب تحقيق الانسجام بين المحيط الخارجي للمؤسسة ومحيطها الداخلي⁵⁹. تعرف البيئة بأنها⁶⁰ " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها . من خلال هذا التعريف نستنتج أن المحيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية و النقدية عامة ، البنوك ، المؤسسات غير المنافسة أو المورددة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات .

أما P.Filho فقد عرفها بـ: " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي:

المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. المجموعة الثانية: و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع .

المجموعة الثالثة: و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم . رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر.

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة و غير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر."

• أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة

هناك عدة أسباب وأهميات جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها و من بينها نذكر⁶¹:

✓ المؤسسة لا تنشط في الفراغ بل هي مرتبطة أمامياً وخلفياً بشبكات من المتعاملين منها الأسواق، الهيئات والأفراد.

✓ المؤسسة قد تقبل على اختيارات، أو قرارات ذات وزن مؤثر ليس على عملها اليومي و نتيجتها الدورية، بل على حياتها و وجودها كلية.

✓ التطور الذي يشهده السوق في مختلف العناصر المحددة للعرض و الطلب، وكذا الأسعار.

✓ أهمية عامل الوقت في الإدارة و المؤسسة ككل خاصة المنتجة المنتوجات سريعة التلف، أو المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة بسرعة، تعتمد على عامل الوقت.

✓ التقلبات السريعة و الشديدة التي تحدث في عناصر المحيط تلزم المؤسسة على دراسة كل عنصر من عناصره دراسة عميقة لاتخاذ الإجراءات الوقائية، لمواجهة الخسائر المحتملة الناتجة عن تقلبات أسعار الصرف أو أسعار الأسهم، كما تعمل المؤسسات إلى وضع التنبؤات المالية لتحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن اللجوء إليها.

• مكونات المحيط.

يتميز محيط المؤسسة بتعقيده وتفاعله واستمراره يؤثر في المؤسسة ويلقي بنتائجه عليها وعلى عناصرها، وينقسم الى قسمين، داخلي، وخارجي، بالنسبة للمؤسسة:

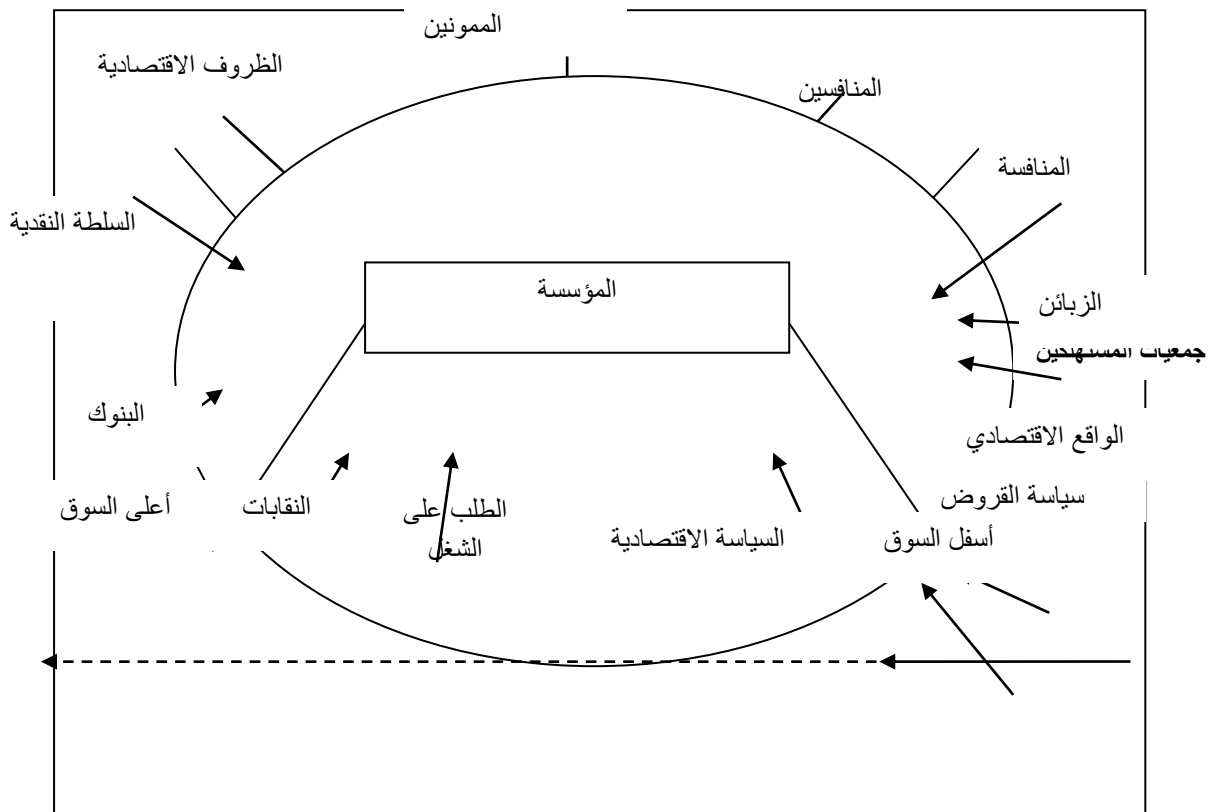
محيط داخلي: يشمل كل العوامل داخل المؤسسة، ويتمثل في مجموعة العوامل التي تقع على حدود المؤسسة، والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، وترتبط بعملية اتخاذ القرار وتدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة الإدارة وتتمثل في العوامل التسويقية والإنتاجية...، وقد يفرض المحيط على المؤسسة قيود كما قد يتيح لها فرص وعناصرها كما يلي:

عناصر ملموسة: مثل موارد مالية، آلات، تجهيزات...

عناصر غير ملموسة: مثل شهرة المؤسسة، اسمها، مكانتها...
عناصر الموارد البشرية مثل العمال.

محيط خارجي: يشمل كل عوامل خارج المؤسسة (البيئة الجزئية و البيئة الكلية) ويتشكل من مختلف القوى التي تؤثر في المؤسسة و تتأثر بها بصفة مباشرة و تعرف بالبيئة الخاصة (بيئة خارجية) أي هي العوامل التي يكون لها تأثير على المؤسسة، وهي تقع خارج حدود المؤسسة و تخضع لمراقبة الإدارة و يتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمؤسسة، و تتمثل عناصرها فيما يلي:
المنافسون، الموردون، الزبائن، اما البيئة الكلية فلا تخضع لمراقبة الإدارة، وتتكون من نظام سياسي، اقتصادي، تكنولوجي، ثقافي، اجتماعي، فالمؤسسة من مصلحتها رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات ايجابية أو سلبية (الفرص والتهديدات).

شكل (5): محيط المؤسسة



Source : Jean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris
2004, P11.

• **ابعاد (خصائص) المحيط:**

إن المؤسسات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجاً عن التفاعلات المستمرة و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات و الأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات، و التي تترجم إلى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها و هو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالبيئة المتفاعلة معه. و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة، وستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الإستفادة منه كالطاقة، البشر، الأفكار، القيم، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء. و قد يكون التنافس بينها بناءً كما قد ينتهي في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة . إن كل ماسبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها مميزاتها و التي يمكن حصرها في العناصر التالية:

1. **التعدد:** تشير إلى تعدد وتنوع وأختلاف المكونات والعوامل :مؤسسات، أسواق، منتجات، عملاء، تكنولوجيا...التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية (Know how)، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب، على عكس البيئة البسيطة، والتي تقتضي قدراً ضئيلاً من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم وطبقاً لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعدد.
2. **الديناميكية:** و يقصد بها معدل التغيير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، و هذا حسب إرتفاع أو إنخفاض درجة النمو، حيث ان مظاهر المحيط صارت تتميز بالتطور و التسارع نحو الديناميكية أكثر فأكثر، ومما لا شك فيه أن علاقة الموردين و الزبائن بالمؤسسة قد تغيرت كثيراً. حيث انتقلت من مجرد تعامل بيع و شراء الى مفهوم للشراكة كل طرف له اهتماماته، تمثل مصالح تحقق بمراعاة اهتمامات الآخر. مما يؤدي بالمؤسسة إلى متابعة مكثفة لما يحدث حولها، لأن تسارع الحركة يشكل في معظم الأحيان تهديداً حقيقياً في حالة عدم التأقلم. و لعل مشكل ظهور بدائل جديدة للمنتج و زيادة التطبيقات التكنولوجية من المظاهر التي ميزت حركة المنافسة .
3. **العدوانية البيئية:** وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغط والاحباطات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية وقد ترجع العدوانية إلى وجود منافسة سعرية شديدة بين المؤسسات

مما قد يؤثر علي حياة بعضها وخروجها من السوق، وقد ترجع العدوانية البيئية أيضا إلي التصرفات والقوانين السيادية التي تؤثر علي حياة المؤسسات بشكل مباشر مثل: القوانين التأميم والضرائب والحركات العمالية القوية، فالبيئة التي واجهتها المؤسسات الخاصة في مصر خلال فترة التحول الاشتراكي وتأميم الشركات المصالح الأجنبية كانت تتصف بدرجة عالية من العدوانية.

4. عدم التأكد البيئي: يعرف عدم التأكد البيئي بأنه معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية وتعدد تلك العوامل التي تعمل في كنفها المؤسسات. ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة نسبيا تنخفض درجة عدم التأكد البيئي أمام متخذ القرار ، بينما تعقيد البيئة وعدم ثباتها يزيدان من حالة عدم التأكد (Robbins, 1987)⁶².

كما يفهم من عدم التأكد عدم امتلاك صانعي القرارات لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وانهم عاجزون عن التنبؤ بالمتغيرات الخارجية (Kober, 1987)⁶³.

ويعرف عدم التأكد البيئي بأنه الفجوة بين ما تعرفه وماتحتاج أن تعرفه عن البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة في اتخاذ القرار (السالم وال ياسين، 2002)⁶⁴.

يعد عدم التأكد البيئي أحد أبعاد دراسة البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر في عمل المؤسسات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى التأكيد على ضرورة توسيع نطاق البحث في أبعاد عدم التأكد البيئي، للتعرف على علاقتها وتأثيرها في عملية التخطيط، (Hill and Jones, 1995)⁶⁵ وكذلك عملية التنظيم، والقرارات الاستراتيجية ولاسيما في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات⁶⁶ (Child, 1987; Milliken, 1987; Mansfield, 1986)

• أبعاد عدم التأكد البيئي

أولى الكتاب والباحثون اهتماما متزايدا لتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد آثار البيئة على المؤسسات، وبخاصة بيئة النشاط، فيشير (Emmery and Trist) الى ان البيئات تختلف بعضها عن بعض وفقا لدرجة التغير الذي يحدث بداخلها، فضلا عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات. وقد وصفا أربعة أبعاد للبيئة أطلقا عليها أبعاد النسيج السببي للبيئة (Causal-Texture of Environment) وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي⁶⁷:

- ✓ البيئة الهادئة – العشوائية(Placid - Randomized Environment) .
- ✓ البيئة الهادئة – محددة النطاق(Placid - Clustered Environment)
- ✓ البيئة القلقة – رد الفعل(Disturbed - Reactive Environment)

✓ البيئة العاصفة (Turbulent Field Environment).

5. **التنوع:** ويشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة فالمؤسسات كبيرة الحجم غالب ما تعمل في بيئة تنصف بقدر اكبر من التنوع الأمر الذي يضطرها تنويع مخرجاتها، فكلما تعاملت المؤسسة مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة زادت درجة التنوع البيئي، فمثلا درجة التنوع البيئي التي تواجه محلات الأقسام تعتبر الأكبر من تلك التي تواجهها منظمات أخرى مثل الشركات المنتجة للمياه الغازية.

بالإضافة الى المتغيرات التالية:

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية.
- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية

المحاضرة الثامنة: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل، البيئة العامة (الكلية)، والبيئة الخاصة أو الجزئية، وسنتطرق الى الفرق بين البيئتين (عامة وخاصة) فيما يلي:

اولاً: تحليل البيئة الخارجية الكلية

تعتبر البيئة الخارجية العامة عن جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة، أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والدولية... الخ.

- وتعرف بأنها " مجموعة من القوى و المتغيرات الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها"⁶⁸.

كما تعرف من خلال التساؤلات التالية " :إن المؤسسة الاقتصادية تسبح في فضاء خارجي نسميه بيئتها الخارجية ، و لكن أين يبدأ هذا الفضاء؟ فهو يبدأ عند خروجنا من باب هذه المؤسسة ، و لكن أين ينتهي؟ و ما هي حدوده؟"⁶⁹ "

- وتعرف أيضا بأنها " : مجموعة الظروف و المؤثرات الخارجية التي تمس حياة و تطور نظام المؤسسة، و تعبر عن قوى و عوامل تحيط بها، و ذات التأثير اليقيني أو المحتمل"⁷⁰ "

-أهمية تحليل البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات المؤسسة:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. وتكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية في النقاط التالية:

- 1- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها، فالمؤسسة مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.
- 2- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ.
- 3- كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات إيجابية وسلبية.
- 4- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.
- 5- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

- مكونات البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من عوامل عديدة تؤثر بصفة عامة على جميع القطاعات الصناعية نذكرها فيما يلي⁷¹:

1. **العوامل السياسية و الاقتصادية:** حيث يرتبط هذين الصنفين من العوامل ارتباطا وثيقا ببعضهما ، فكلا منهما شديد التأثير و التأثير بالآخر.
- **العوامل السياسية:** تشمل العوامل السياسية جميع التغيرات السياسية الدولية التي لها انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية حاليا أو مستقبلا ، حيث يعتبر تقرير مؤشرات إدارة الحكم الصادر عن معهد البنك الدولي أحد أهم الأدوات المساعدة على تحديد و فهم هاته التغيرات، هذا التقرير الذي يقيس المؤشرات العالمية لإدارة الحكم من خلال ستة جوانب عامة لإدارة الحكم في أكثر من 200 بلد و إقليم ، وتتضمن هذه المؤشرات ترتيباً وتصنيفاً لبيانات تعكس وجهات نظر الآلاف من

أصحاب المصلحة في أنحاء العالم، من بينهم : المشاركون في الاستقصاءات العائلية و استقصاءات الشركات ، خبراء من منظمات غير حكومية ، مؤسسات القطاع (العام، الهيئات المعنية بإتاحة المعلومات عن الأنشطة التجارية . لترتب الدول من خلال الجوانب التالية :

أ- **التعبير عن الرأي و المساءلة**: يقيس هذا المكون مدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في انتخاب حكومتهم ، و كذلك حرية التعبير، و حرية تكوين الجمعيات، و حرية وسائل الإعلام.

ب -**الاستقرار السياسي وغياب العنف أو الإرهاب**: احتمال زعزعة استقرار الحكومة بوسائل غير دستورية أو عن طريق العنف بما في ذلك الإرهاب.

ج -**فعالية إدارة الحكم**: من خلال نوعية الخدمات العامة، و قدرة جهاز الخدمة المدنية واستقلاله عن الضغوط السياسية ، و نوعية إعداد السياسات.

د -**نوعية الأطر التنظيمية**: عبر قدرة الحكومة على توفير سياسات وتنظيمات سليمة تساعد على التنمية.

هـ -**سيادة القانون**: يقيس هذا المكون مدى ثقة المتعاملين في أحكام القانون في المجتمع و التقيد بها، بما في ذلك نوعية إنفاذ العقود و حقوق الملكية، الشرطة و المحاكم ، و كذلك احتمال وقوع جرائم وأعمال عنف.

و -**الحد من الفساد**: يقيس هذا المكون مدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ، بما في ذلك أعمال الفساد صغيرها و كبيرها، و كذلك " استحواذ " النخبة وأصحاب المصالح الشخصية على مقدرات الدولة.

• **العوامل الاقتصادية**: تتمثل في مجموعة المتغيرات الاقتصادية الدولية الراهنة و المستقبلية التي لها تأثير على أنشطة المؤسسات الاقتصادية وقراراتها، والتي من أهمها:

أ -**السياسات الاقتصادية**: هي أداة تدخل الدول في النشاط الاقتصادي عن طريق مجموع القرارات التي تتخذها السلطات العمومية بهدف توجيه النشاط في الاتجاه المرغوب فيه ، وهي عادة تكون في شكل : سياسة ضبط ، إنعاش، إعادة هيكلة الجهاز الصناعي، انكماش، ووسيلتها في ذلك فروع السياسة الاقتصادية(السياسة المالية ، السياسة النقدية ، سياسة الصرف ، السياسة التجارية) .

ب -**المؤشرات الاقتصادية**: تشمل مجموعة من المؤشرات التي يتحدد من خلالها الأداء الاقتصادي الدولي، من أهمها:

1- مؤشرات الاقتصاد الكلي: و هي مؤشرات تعكس الأداء الاقتصادي الكلي لكل من :الاقتصاد العالمي، الدول التي لها تأثير قوي في الاقتصاد العالمي كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا ، و الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على ارتباط معها، و من أهم هاته المؤشرات : معدل النمو الاقتصادي، معدل التضخم، نسبة البطالة ، التوازن الخارجي.

-**مؤشر الحرية الاقتصادية**: يصدر هذا المؤشر من مؤسسة " هيرتدج " الأمريكية للأبحاث بالتعاون مع

صحيفة " وال ستريت جورنال " المعنية بالشؤون الاقتصادية و شؤون الأعمال، حيث تعرف الحرية الاقتصادية وفقا لهذا المؤشر على أنها عدم تقييد الحكومة لأنشطة: الإنتاج ، التوزيع ، واستهلاك السلع و الخدمات، وبالتالي فهذا المؤشر يقيس درجة التضييق التي تمارسها الحكومات على الأنشطة الاقتصادية، ولقياس الحرية ومعدل كل دولة فيها تم دراسة 50 متغيراً اقتصادياً مستقلاً، حيث جمعت هاته المتغيرات في 10 عناصر سميت بعناصر الحرية الاقتصادية : السياسة التجارية ، العبء الضريبي للحكومة ، تدخل الحكومة في الاقتصاد ، السياسة النقدية ، تدفق رأس المال و الاستثمار الأجنبي ، البنوك و التمويل، سياسة الأجور والأسعار، حقوق الملكية، القواعد المنظمة للنشاط الاقتصادي، السوق السوداء.

كل دولة تعطى لها نقطة إجمالية للحرية الاقتصادية التي تحسب من المتوسط الحسابي البسيط لتنقيط كل عنصر من العناصر المنقط وفق سلم موحد، حيث أن التنقيط يتراوح ما بين (1) الذي يعني أن سياسات الدولة تقود في النهاية إلى الحرية الاقتصادية ، و بين (5) التي تقود إلى عدم وجود حرية اقتصادية .

3-مؤشر التنافسية العالمي : يصدر هذا المؤشر عن "المؤتمر الاقتصادي الدولي في دافوس" ، و ينقسم إلى مؤشر " جارٍ " و مؤشر " النمو " الذي يعكس توقعات أداء الدول مستقبلاً (خلال 5 سنوات) ، حيث يوضح هذا المؤشر قدرة الدول على النمو والمنافسة اقتصادياً مع دول أخرى لتحقيق التنمية المستدامة وزيادة الكفاءة الإنتاجية باستخدام أحدث التقنيات و تحسين مناخ الأعمال.

2. العوامل الثقافية و الاجتماعية : تعتبر العوامل الثقافية و الاجتماعية من أهم مكونات البيئة الخارجية الدولية العامة التي لها تأثيرات مهمة على المؤسسة الاقتصادية، و ذلك لما لها من تأثيرات على سلوكيات الأفراد وقراراتهم.

• **العوامل الثقافية :** الثقافة هي محصلة لتراكم العديد من المكونات : كالمعتقدات و القيم والموروث اللغوي ،العادات والتقاليد، العلوم والمعارف، الإعلام والأفكار، والموروثات التاريخية التي تتفاعل في إطار مجتمع معين، فهي تركيب متشابك يتحدد من خلال جملة عناصر، من أهمها:

أ - **الدين والقيم :** يؤثران مباشرة على سلوك الأفراد ، ويختلف هذا التأثير تبعاً للدين المتبع ودرجة تدين الأفراد القيم السائدة في المجتمعات.

ب - **الموروث اللغوي :** فاللغة هي أداة تواصل الأفراد تعكس الإنجازات الفكرية لمتكلميها وتعززها، كما أنها تؤثر على سلوكياتهم وقراراتهم.

ج - **العادات و التقاليد :** تعبر عن مجموعة من القواعد السلوكية التي يلتزم بها الأفراد في الجماعة أو المجتمع الذي ينتمون إليه.

د - العلوم و المعارف :يؤدي مستوى التعليم و المعارف المكتسبة إلى إحداث عدة تغييرات على الخصائص المميزة للأفراد.

هـ -الإعلام : تعتبر وسائل الإعلام من المؤثرات المباشرة التي تغير من الخصائص الثقافية الرئيسية للفرد كالقيم و الموروث اللغوي ، العادات و التقاليد ، الأفكار و المعارف. و بالتالي فان أي تغير في أحد العناصر السابقة على المستوى الدولي له تأثيرات مباشرة على سلوكيات الأفراد و قراراتهم خاصة في ظل تنامي ظاهرة العولمة.

3. **العوامل الاجتماعية:** وهي عبارة عن التغيرات التي تمس المجتمع و لها انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها سواء من جانب الموارد البشرية التي تحصل عليها أو من جانب الطلب على مخرجاتها، كما يمكن أن يكون لها تأثير على بيئة هذه المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية العامة ككل تحت إطار ما يعرف بالأمن الاجتماعي، ومن أهم هاته المتغيرات:

أ- **التغيرات الديمغرافية:** تشمل جميع التغيرات التي تمس تركيبة السكان، من خلال التغير في كلا من:

1-نسبة نمو السكان (النمو الديمغرافي)

2-هيكل السكان (السن والجنس)

3-توزع وانتشار السكان (الكثافة السكانية)

ب -**التغيرات المعيشية للأفراد:** وهي تشمل التغيرات التي تمس المستوى المعيشي للأفراد، من خلال التغير في كلا من:

1-مستويات الدخل و توزيعاته.

2-المستويات التعليمية.

3-الحالة الصحية و الغذائية.

4. **العوامل الإيكولوجية:** تتكون البيئة (الايكولوجية) من الموارد الطبيعية اللاحيوية والحيوية كالهواء، الجو، الماء، الأرض، و باطن الأرض ، النبات ، الحيوان ، بما في ذلك التراث الوراثي وأشكال (التفاعل بين هذه الموارد ، وكذلك الأماكن والمناظر والمعالم الطبيعية).

وبالتالي فالعوامل الايكولوجية تشمل جميع التغيرات الراهنة والمتوقعة التي تقع على المستوى الإيكولوجي و المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها، و التي من أهم أسبابها:

• **التلوث:** هو كل تغيير مباشر أو غير مباشر للبيئة ، يتسبب فيه كل فعل يحدث أو قد يحدث وضعية مضرة بالصحة، و سلامة الإنسان، النبات، الحيوان، الهواء و الجو، الماء ، الأرض ، والممتلكات الجماعية و الفردية.

و مما سبق يتضح أنه يمكن للتلوث أن يكون ماديا يمس الموارد الايكولوجية كالهواء و الماء و التربة، كما يمكن أن يكون معنويا يمس صحة الإنسان و سلامته كالتلوث السمعي (الضوضائي) و الالكتروني.

● **استنزاف الموارد:** هو هدر الموارد وعدم مراعاة النظم الإيكولوجية وتوازنها، خاصة لتلك الموارد الناضبة و التي يصعب تجديدها.

تؤثر التغيرات الإيكولوجية على المؤسسة الاقتصادية - باعتبارها نظاما مفتوحا - وعلى نشاطها الحالي أو المستقبلي، إما مباشرة عن طريق مكونات هذا النظام ، أو بتأثير غير مباشر عن طريق السياسة الإيكولوجية الحالية أو المستقبلية لمواجهة هذه التغيرات ، كفرض المعايير القياسية للبيئة، أو فرض ضرائب بيئية على الأنشطة الاقتصادية.

5. **العوامل التكنولوجية:** تشمل جميع المتغيرات في المجال التكنولوجي المؤثرة على المؤسسات وأنشطتها بصفة عامة، هذا المجال الذي يمكن تصنيفه إلى مجموعة من التكنولوجيات أهمها:

● **تكنولوجيات معالجة المعلومة (المعلوماتية) :** تشمل تكنولوجيا المعلومات حسب منظمة التعاون و التنمية مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح بجمع ، تخزين ، نقل و معالجة المعلومات في "OCDE" الاقتصادية شكل أصوات، بيانات وصور، فهي تشمل الإلكترونك الدقيق، علم البعديات الإلكترونية والتكنولوجيات الملحقة.

● **تكنولوجيات الاتصال:** و يقصد بها مجموعة من الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومة و معالجتها، تخزينها، استرجاعها وطباعتها، ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت على شكل نص، صورة، أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب.

6. **العوامل التشريعية و التنظيمية الدولية :** وهي مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية الصادرة و التي يمكن أن تصدر من الدول المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها (من غير الدولة محل الإقامة الأم) وكذلك الأطر التي تحكم العلاقات على الصعيد الدولي في كل المجالات:كالسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإيكولوجية ، لأن النصوص التشريعية و التنظيمية الدولية هي إطار يترجم التطورات الراهنة أو المستقبلية في كل الميادين على الصعيد الدولي.

● **النصوص التشريعية الدولية و تشمل كلا من:**

أ - **القانون الدولي:** يعمل على تأسيس علاقات أوثق بين الدول في تعاملاتها مع بعضها، أما دوره في فض النزاعات التجارية والاستثمارية فهو لا يزال ضعيف.

ب- **قوانين المنظمات الدولية:** وهي قوانين تصدر من منظمات دولية توفر ضمانات متبادلة بين المؤسسات الاقتصادية الدولية و الدول، و من هذه المنظمات :الأمم المتحدة ، صندوق النقد الدولي، مجموعة البنك الدولي، و هذه القوانين تلزم إلا الدول المنضوية تحت هذه المنظمات.

• النصوص التنظيمية الدولية :

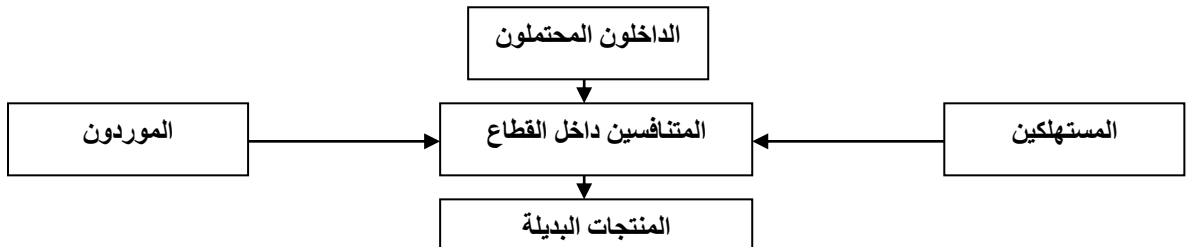
أ -**الاتفاقيات الثنائية:** وهو إطار تتفق فيه دولتين على تبادل حقوق كالإقامة ، الاستثمار، والتجارة . كما يتم أيضا الاتفاق على الجهة التي يتم اللجوء إليها لفض النزاعات المحتملة ، فهناك مثلا : اتفاقيات الصداقة، اتفاقيات الشراكة ، اتفاقيات التعاون ، واتفاقيات التجارة.

ت- **التعاون الإقليمي:** وهو بديل ثان تلجأ إليه الدول لتوثيق علاقاتها مع دول أخرى ، فالتعاون الإقليمي عبارة عن اتفاقيات دولية كاتفاقيات التكامل الاقتصادي ، اتفاقيات حماية الملكية الفكرية، و اتفاقيات تسجيل العلامات التجارية.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية الجزئية

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العلاء، الموردين، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين...الخ).
والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل.
وكما يقول مايكل بورتير (M, Porter) أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل(6): القوى الخمس للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع.



Source: Michael Probe, l'avantage con expression; DUNOP, Belgique, oct. 2003, P15.

1. تهديد المنافسين الجدد:

وقد حدد Porter سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

- 1-اقتصاديات الإنتاج الكبير: تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.
- 2-تميز المنتج: للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.
- 3-متطلبات رأس المال: كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.
- 4-تكاليف التحويل: تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.
- 5-اختراق قنوات التوزيع: يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.
- 6-مزايا الشركات القائمة مسبقا: للمؤسسات القائمة مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).
- 7-سياسة الحكومة:إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص...

2. تهديد المنتجات البديلة:

يؤكد بورتر على ان التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل، بل يقدم أسعارا تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.

3. قدرة المستهلكين على المساومة:

يؤكد بورتر على أن كل مشتر يختلف في طبعه عن الآخر وتزيد فعالية المشتري عندما يفعلون ما يلي:

- 1- الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
- 2- شراء السلع المتوفرة بكثرة.
- 3- مواجهة تكاليف تحويل قليلة: فعلمية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أولا توجد.
- 4- الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل.
- 5- إنتاج المنتجات لأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساومة الموردين.

6- توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.

4. قدرة الموردين على المساومة:

يقول بورتر أن فريق الموردين تكون له القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:

- 1- إذا كانت شركات التوريد قليلة.
- 2- إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل.
- 3- أن يكون منتج المورد وحيدا.
- 4- أن يضع الموردون تهديدا جادا أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

5. التنافس بين المتنافسين الحاليين:

وأخيرا يؤكد (Porter) أن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي:

- 1- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أن هذه المؤسسات تتساوى نسبيا في الحجم، أو الموارد.
- 2- عندما ينمو ذلك المجال ببطء.
- 3- تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة.
- 4- وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية.
- 5- عندما يجب أن تلتزم المؤسسات بوقف محدد لبيع المنتج.
- 6- وجود بدائل كثير للمنتوج وتكاليف تحويل منخفضة.
- 7- عندما تكون عوائق الخروج كثيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والاستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح.

أمثلة عوائق الخروج:

- القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع.
- اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها.
- الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.

المحاضرة التاسعة: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تتجسد البيئة الداخلية للمؤسسات في اختلاف قدرات ووظائفها، واستجابة هذه الأخيرة لمنطق التغيير والديناميكية والتي تذكيه عوامل كثيرة كالخبرة والمهارة والمعارف المتخصصة في مجال الإدارة، وفنون الانتاج والتوزيع والبحث والتطوير وطبيعة التعامل مع الاطراف الخارجية، وهي مؤشرات قد تعكس قدرات هذه المؤسسات من جهة مثل ما هو حاصل في المؤسسات الاقتصادية المتطورة، و قد تعكس مواطن الضعف التي تعاني منها كثير من المؤسسات نتيجة لعدم مواكبتها لأساليب التغيير مثل ما هو حاصل في الدول الناشئة، و التي تعاني من قصور مزدوج في استغلال الفرص و تجاوز التهديدات ن فهي بحق هيكل يجسد الوجود الصوري للمؤسسة و يفقدها البعد الاقتصادي والمالي ويزج بها في دائرة الازمة التي يصعب الخروج منه.⁷²

وتتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال.⁷³

عناصر البيئة الداخلية:

يرى البعض أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة الأنظمة يرتكز بعضها في إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي في حين ترتكز المجموعة

الأخرى من الأنظمة على أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والسياسي... إلخ وكذلك الجوانب غير الملموسة لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى نوع من التحليل والتعمق بالتالي يمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية في ما يلي:

1-الهيكل التنظيمي: ويعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً على مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي .

2-الثقافة التنظيمية : وتعتبر مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمؤسسة، وإن إشكالية وضعها بالتحليل والدراسة نابعاً من كونها من مفردات كثيرة غير ملموسة، وأن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها فالثقافة توحد السلوكات وتعطي معنى للأدوار فتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.

3-مواد المؤسسة: وهي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة...إلخ، وقد تكون الموارد ملموسة كالمكانن والأموال والمباني أو غير ملموسة كالاسم التجاري، وسمعة المؤسسة، وصور الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية ، وتعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية، أي أن المؤسسة تستطيع أن تُفعله الآن أو في المستقبل بصورة أفضل من المؤسسات المنافسة.

تحليل البيئة الداخلية:

توصف عملية التحليل للبيئة الداخلية بأنها تكون خاضعة إلى تحيز داخلي حسب مستوى ونوع المدير الاستراتيجي، والمتعارف عليه أنه لا يوجد اتفاق بين المديرين حول المقدره المتميزة للمؤسسة، ويلاحظ أن كل مؤسسة تكون منفردة في كيفية تطوير واستخدام مزاياها التنافسية حيث تقوم المؤسسة بتشخيص تلك المزايا على أساس تحليل البيئة الداخلية(تحديد نقاط القوة والضعف)، وهذا التشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية يتطلب القيام بتحليل دقيق من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة عنها.

ويمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على احد المداخل

التالية أو مزيجاً منها:

1-مدخل: S-7 يتضمن هذا المدخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجمع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف(S)، وهي الهيكل(Structure)، الأفراد(Staff)،

الاستراتيجية (Strategy) الأنظمة (Style) نمط الإدارة والإجراءات (System and procedures) ، القيم المشتركة (Shared values)، المهارات⁷⁴ (Skills).

بطرق تؤدي على تحقيق ميزة تنافسية وذلك كما يلي⁷⁵:

الطريقة الأولى: القيام بإعادة تكييف وتخفيض الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة وتخصيص الإدارة لموارد بنفس الطريقة التي يطبقها المنافسون مما لا يجعل هناك تغيير في المركز التنافسي، فإذن يجب أن تتركز تلك الموارد في تلك الأليات التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية، حتى تستطيع أن تحقق ميزة استراتيجية.

الطريقة الثانية: أن تستخدم المؤسسة الاختلافات القائمة بينها وبين المنافسين لها وهنا مثلاً يتم استخدام التكنولوجيا وشبكة مبيعات المنتجات التي هي ليست في حالة منافسة مباشرة مع منتجات المنافسين.

الطريقة الثالثة: يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقاً جديدة أو نقود إلى منتجات جديدة.

2-تحليل سلسلة القيمة: تعتبر أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تداعم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها وهذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة وإن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية ولإستخدام هذا المخل يجب إتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين انه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد العمليات والإنتاج، التسويق البيع، المناولة والتخزين للمنتجات التامة وخدمة العملاء، كما أنه يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي الشراء تطوير التكنولوجيا، ادارة الموارد البشرية ، والبنية الأساسية للإدارة، والمحاسبة والتخطيط، وإدارة الجودة والشؤون القانونية.

ب- تحديد العلاقات بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات : وتعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر ويعني ذلك أن فارق الميزة التنافسية في السوق ينخفض جزئياً نتيجة اختلاف الطريقة في المؤسسات المنافسة.

ج-فحص علاقة التناغم-أو التناوب في منتجات المؤسسة أو وحداتها الاستراتيجية : إن كل عنصر من عناصر القيمة مثل أو الإعلان أو الإنتاج ، لا تحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات

الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر الأنشطة ذاتها وتحقيق اقتصاديات النطاق عند سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع.

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة:

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها . وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها. يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، اما الأنشطة الأساسية فهي:

• الامدادات الداخلية:

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية لاحتياجات الإنتاج.

• الانتاج:

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات.

• الامداد الخارجي:

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

• التسويق والمبيعات:

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

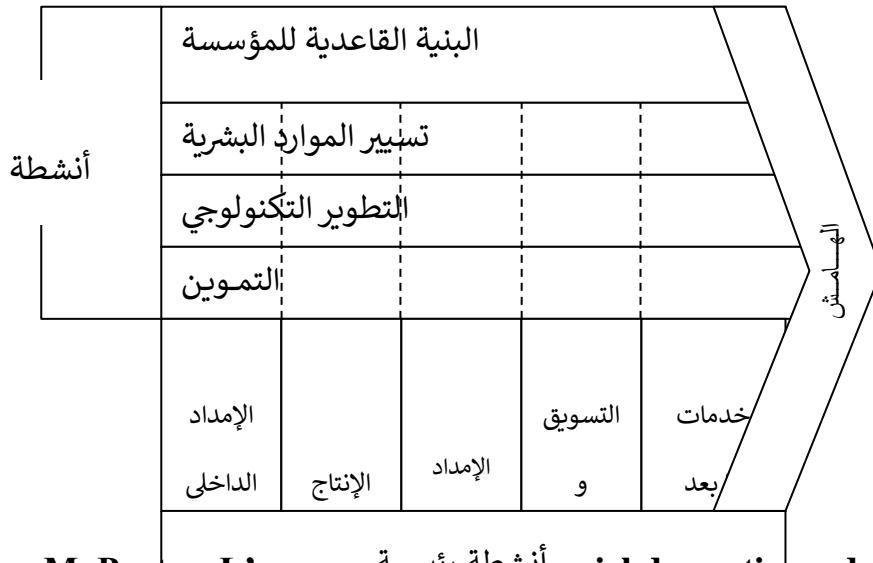
• الخدمات ما بعد البيع:

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح ، الصيانة ، تبديل الأجزاء ، توفير قطع غيار.

أما الأنشطة الداعمة فهي :

- **البنية التنظيمية :** تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.
- **تنمية التكنولوجيا :** هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة .
- **التموين:** الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

الشكل (7): سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



Source : M. Porter, L'avaie أنشطة رئيسية **iel des nations ,dunod**,paris,2000,p53

3-التحليل الوظيفي: يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة ، والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة أو الضعف ووفقاً لهذا المدخل فإن المحللة الاستراتيجية يقوم العوامل التي ساعدت لتحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية.

4-تحليل القوة والضعف والفرص والتحديات: يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة التي تستخدم في مجال التحليل البيئي والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي، وتحليل (SWOT) هو احد الأدوات البسيطة التي يمكن للموردين استخدامها للتوصل لنظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، ويستند هذا المفه وم إلى افتراض أساسي مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنتج في

إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة " نواحي القوة والضعف " وبين الموقف في بيئتها الخارجية "الفرص والتهديدات".

المحور الرابع: تحديد الموقف الإستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة و ضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر ⁷⁶.

ويعرف التحليل الاستراتيجي على انه مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات⁷⁷. ويتفق الدوري مع المفهوم السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة⁷⁸.

وينظر ايضاً إلى أغراض التحليل الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية⁷⁹.

المحاضرة العاشرة: التشخيص البيئي

إن مفهوم التشخيص ارتبط في بداية الأمر بالتشخيص الطبي لحالة المريض (Diagnostic) ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة معينة.

واستعمل أيضاً في المجال الاقتصادي، عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها(1)، إذ لا بد أن تكون على يقظة مستمرة.

والتشخيص هو القدرة على التمييز، تمييز نقاط القوة والضعف وكذا الفرض والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتشخيص هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمؤسسة، والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصة أو تهديد، والتشخيص قسمان: تشخيص داخلي وخارجي.

1. التشخيص الخارجي: المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات المحيط، الهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط.

الفرصة حسب (Kotler) : تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة).

إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة:

-هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة؟

-هل بإمكان المؤسسة أن تليها؟

-هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟

-هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة؟

التهديد (kotler): حسب هي مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي

على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة، فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة معينة، وقد يكون من وظيفة معينة، وقد يكون إغراق السوق بمنتوج معين لفترة معينة من طرف منافس معين.

2. **التشخيص الداخلي:** الهدف منه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة .

ونقاط القوة: هي أنشطة تدار داخل المؤسسة بطريقة جيدة، إدارة جيدة، وظيفة البحث والتنمية،

الوظيفة المالية... الخ، لذلك يجب إيجاد معايير معينة لقياس نقاط القوة، وذلك من خلال مقارنة أداء

هذه الأنشطة بأداء المنافسين.

نقاط الضعف: هي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف، قد تكون مادية، تؤدي إلى فشل

المؤسسة في تحقيق أهدافها لذلك لا بد من معالجتها.

1. **اكتشاف الفرص والتهديدات :** إن المؤسسة كما سبق وأن ذكرنا تعمل في بيئة معينة، حيث أنها

تتأثر وتؤثر فيها، ولكي تقلل المؤسسة من التأثير السلبي للبيئة واقتناص الفرص المتاحة، لا بد لها

من دراسة هذه البيئة، وللقيام بذلك يلزمها توفر معلومات حول محيطها.

وهذا ما يستلزم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يوفر لها ما تحتاج إليه من معلومات

للتعرف على محيطها، وبالتالي مواجهته. ومن أجل مصداقية هذا النظام يجب أن تكون هناك مصلحة

متخصصة في جمع و معالجة المعلومات التي تتميز باختلافها من حيث الحجم، ومن حيث تكلفة الحصول

عليها، وكل هذا يتم عن طريق استعمال الطرق الإحصائية: الإحصاء، الرياضيات، الإعلام الآلي... الخ،

وبذلك تستطيع المؤسسة مقارنة الخدمة التي تؤديها المعلومة بتكلفة الحصول عليها وبما أن المؤسسة

تعتبر مكان عبور للتدفقات المعلوماتية فإنه هناك تبادل داخلي للمعلومات) بين المصالح، الأفراد،

الورشات وغير ذلك، وهناك تبادل المعلومات مع المحيط الخارجي، وكل منها لا بد على المؤسسة أن

تكون على علم بها لمواجهة محيطها.

المحاضرة الحادي عشر: اساليب تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي تستخدمها الإدارة لتقويم وتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وفيما يلي نتناول بعضاً من أشهر هذه الأساليب بالشرح والإيضاح .

1- **طريقة مصفوفة بوسطن الاستشارية** : يعد أول أساليب تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف في المنشأة هو الأسلوب الذي وضعته جماعة بوسطن الإستشارية ويقوم على إعداد مجموعة من المصفوفات بغرض تحليل **Boston Consulting Group** المنشآت ذات الأعمال المتعددة . وتمكن هذه المصفوفات من اتخاذ قرارات تشخيصية لتوجيه موارد المنشأة تجاه قطاعات الأعمال (منتجات /خدمات) التي تعود عليها بأفضل النتائج. ويقوم الافتراض الأساسي في هذا المجال على أن زيادة الحصة السوقية للمنشأة في قطاع المنتجات والخدمات ذات معدل النمو المرتفع يؤدي عادة إلى إرتفاع ربحيتها وإستمرار مراكزها التنافسية وإذا كانت منتجات وخدمات المنشأة تعاني من بطء النمو فإن زيادة حصتها السوقية تكون مصحوبة بتكلفة عالية، ولذا يكون من الأفضل إستعادة الأموال المستثمرة في مثل هذه المنتجات حتى لو كان ذلك على حساب الحصة السوقية للمنشأة.

ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

- البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق . وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي : النجوم، علامة الإستفهام، إدرار النقديّة (البقرة) ، خلية الوضع المضطرب (الكلب) .

الشكل(8): مصفوفة بوسطن الاستشارية

النجوم Stars معدل نمو عال / حصة سوقية عالية	علامات الإستفهام Question Marks معدل نمو عال / حصة سوقية منخفضة
إدرار النقديّة Cash Cows معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية مرتفعة	الوضع المضطرب Dogs معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية منخفضة

المصدر: سعد غالب ياسن، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط 1، 1998.

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الإستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تملك الفرص للنمو ، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال ، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد .

أ – المربع الأول : علامات الإستفهام ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الإستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية :

- (1) - إحدى إستراتيجيات النمو لتعزير المركز التنافسي . وزيادة الحصة السوقية .
- (2) - إتباع إحدى إستراتيجيات الإنكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.
- (3) - إتباع إحدى إستراتيجيات الإستقرار النسبي ، أي الإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب – المربع الثاني : النجوم

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو ، وكذلك إرتفاع في الحصة السوقية . وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الإستثمارات والنمو .

ج – المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة)

وهي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ، وإنخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض وأخذا بالتدهور . والإستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالية هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الإستفهام أو النجومية .

د – المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب)

تنتم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق . وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالإنخفاض الكبير في حجم المبيعات ، إنخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة، وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى إستراتيجيات الإنكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية الهنرة .

2-طريقة شركة جنرال إلكتريك (مصفوفة ماكنزي):

طور هذا النموذج في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماك كنزي للاستشارات الأمريكية بالتعاون مع شركة جنيرال إلكتريك ، ولذلك سميت أيضا بنموذج MCKINSEY/GE، وتقوم هذه الطريقة على إعداد مصفوفة للأعمال حسب مدى جاذبية الصناعة ومدى قوة المنشأة في نشاط أعمال معين، ويدخل في تقدير مدى جاذبية الصناعة العديد من العوامل مثل :الحجم، درجة النمو، الأسعار، درجة التنوع، مدى ربحية الصناعة، الدور الفني للصناعة هيكل الصناعة التنافسي والعوامل الاجتماعية والبيئية والقانونية والإنسانية في الصناعة .أما تقدير مدى قوة المنشأة في نشاط الأعمال المعين، فيتوقف على حجم نشاط الأعمال، ودرجة نموه وحصته السوقية، وربحيته ومركز المنشأة، وهامش ربحيته، والمركز التكنولوجي للمنشأة، وسمعة المنشأة، ومدى تلويث عمليات المنشأة للبيئة وعنصر العاملين . وترکز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين ويعتبرا محوري المصفوفة .

المحور الأفقي/جاذبية النشاط: لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي.

المحور العمودي/المركز التنافسي: وتقاس بقدرة المؤسسة في تحكمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين .يتم تقدير كلا البعدين على أساس ثلاث ملاحظات : قوي / متوسط / ضعيف.

الشكل(9): مصفوفة ماكنزي

قوة وجاذبية الصناعة

			1
قوي		2	
متوسط	3		
ضعيف			
	ضعيف	متوسط	قوي
	قوة النشاط		

أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 291

المنطقة الأولى: إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وان تتوسع في أعمالها.

المنطقة الثانية: إذا كان النشاط في هذه المربعات فان على المؤسسة أن تأخذ حذرها، أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة .

المنطقة الثالثة: إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تتوقف، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.

3-طريقة هوفر Hofers Model: تقوم هذه الطريقة على إعداد مصفوفة للإعمال حسب مركز الأعمال التنافسي ومراحل تطور كل منها، فقد اعترض هوفر على طريقتي جماعة بوسطن الإستشارية وشركة جنرال الكتريك، وحاول في طريقته أن يتقاضي الوقوع في ما أخذه عليهم، فتمثل الدوائر في مصفوفته حجم الطلب الكلي للصناعة بالنسبة لكل نشاط أعمال، كما تمثل أجزاء الدوائر الحصص السوقية

في كل من الصناعات التي تشترك فيها المنشأة وبالتالي تعطى هذه الطريقة تحليلاً إستراتيجياً أدق من الطريقتين الأخرين فيما يختص بمحفظه الأعمال.

بعد تحليل البيئة الداخلية بأي طريقة تختارها الإدارة يتم تشخيصها بإتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتولدة عن التحليل. ولقد أقترح هوفر نموذجاً لذلك يسمى ملخص الموارد. وأخيراً، ينتهي تحليل البيئة الداخلية للمنشأة بإعداد ملخص تحليل البيئة الداخلية، ويعتبر هذا الملخص تقويمياً نظامياً لعوامل تميز المنشأة إستراتيجياً مرجحاً بمدى أهمية كل منها بالنسبة للمنشأة في بيئتها الفعلية.

4-التحليل الاستراتيجي(SWOT):

يعرف التحليل الاستراتيجي (SWOT) بأنه " أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية(التنافسية) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجياتها " هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنشأة ولكنه يهدف كذلك الي الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر البيئية وتحليل البيئة الداخلية ، وكلمة (SWOT) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل : (Strengths) نقاط القوة ، (Opportunities)الفرص ، (Weaknesses) نقاط الضعف، (Threats) المخاطر ، ويعتبر هذا التحليل أسلوباً مبسطاً يمكن للمديرين من خلاله تكوين فكرة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة. ان الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها. كما انه يفيد في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب علي المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية. وكذلك يجب ان يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لكي رسم الاستراتيجية الأفضل من خلال موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات.

المحاضرة الثانية عشر: اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

الإستراتيجيات المحتملة أو الممكن إتباعها من طرف مؤسسة ما يمكن أن تصنف ضمن ثلاثة عشر نوعاً على سبيل الحصر لا الإطلاق : التكامل الأمامي، التكامل الخلفي، التكامل الأفقي، اختراق السوق، تنمية السوق، تطوير المنتج، الإبداعات، التنوع المتجانس، التنوع غير المتجانس، التحالفات، الانكماش، التصفية، التصفية الكلية، والإستراتيجية المركبة، لكل بديل إستراتيجي أنواع لا تحصى، يمكن تجميع هذه الأصناف تحت أربعة أنواع رئيسية للإستراتيجيات كما يلي:

1-إستراتيجيات التكامل: التكامل الأمامي، التكامل الخلفي، و التكامل الأفقي، تجتمع أحيانا تحت

مسمى إستراتيجيات التكامل، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بالحصول على رقابة أكبر على الموزعين، الموردين و/أو المنافسين.

التكامل الأمامي: يعني محاولة المنظمة الحصول على ملكية أو رقابة أكبر على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج. وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي ترفع من قوة المنظمة.

التكامل الخلفي: كل من المصنعين والبائعين بالتجزئة يتعقبون الأدوات التي يحتاجون إليها لدى العارضين، والتكامل الخلفي عبارة عن إستراتيجية للبحث عن الملكية أو رقابة أكبر على عارضي المؤسسة. تعتمد هذه الإستراتيجية خصوصا عندما يكون الموردون الحاليون للمؤسسة غير موثوق بهم، أو مكلفين جدًا، أو لا يلبون حاجات المؤسسة بشكل كافي.

التكامل الأفقي: يعني السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء والتملك، و ذلك في نفس المرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة التي تطبق التكامل الأفقي، و يعتبر هذا الأخير أحد أهم توجهات إدارة الأعمال الإستراتيجية كإستراتيجية للنمو فهو يساعد على رفع اقتصاديات السلم ويعزز تحويل الموارد والكفاءات.

2-الإستراتيجيات المكثفة: عادة ما يطلق لفظ الإستراتيجيات المكثفة على إستراتيجيات اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج والإبداع لأنها تتطلب مجهودات مكثفة لرفع الموقع التنافسي للمؤسسة بالاعتماد على المنتجات المتوفرة.

اختراق السوق: تبحث عن رفع حصة السوق للسلعة أو الخدمة الحالية في أسواق حالية من خلال مجهودات تسويقية وإعلانية و بيعية أكبر، تستعمل هذه الإستراتيجية بشكل واسع لوحدها أو مرفقة بإستراتيجيات أخرى إذ تساهم في رفع معدل الاستهلاك الحالي وجذب عملاء جدد.

تنمية السوق: تعني تقديم سلع أو خدمات حالية في مجال جغرافي جديد عندما يكون من الصعب على المنظمة الاستمرار مع البقاء داخل نفس الحدود.

تطوير المنتج: هي إستراتيجية تبحث عن رفع مبيعاتها وذلك بتطوير أو تغيير السلعة أو الخدمة الحالية وعادة ما يتطلب تطوير المنتج أبحاث واسعة ومصاريف هامة.

الإبداع: تعني إنتاج منتج جديد أو استعمال طرق إنتاج حديثة أو خلق دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي.

3-إستراتيجيات التنوع:

هناك نوعين رئيسيين لإستراتيجيات التنوع؛ المتجانس وغير المتجانس، وقد اختلفت النظرة إليها بدأ من الثمانينات، بعد أن كانت في العشرينين 1960 و 1970 أهم محاور المؤسسات التي تبحث عن الاستقلالية.

التنوع المتجانس: عبارة عن إضافة سلع أو خدمات جديدة ترتبط بالمنتجات الأساسية.

التنوع غير المتجانس أو الدائري: بمعنى إضافة سلع أو خدمات جديدة لا علاقة لها بالمنتجات الحالية، بمعنى أنه يعتمد على تكنولوجيا أو أساليب إنتاج مختلفة ويشبع حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي.

4- الإستراتيجيات الدفاعية : بالإضافة إلى إستراتيجيات التكامل، التكتيف، والتنوع، بإمكان المؤسسة إتباع إستراتيجيات التحالف ، الانكماش، التصفية أو التصفية الكلية.

التحالفات أو الإستثمار المشترك : هي إستراتيجية تظهر من خلال إتفاق شركتين أو أكثر على إقامة شراكة مؤقتة في ما بينها، أو التحالف بهدف استغلال فرص ما، أنواع أخرى من التحالفات قد تشمل البحث والتطوير كمال للشراكة، إتفاقات التوزيع المشترك، إتفاقات التصنيع، إتحاد العقارات، ..

الانكماش: هو أحد الإستراتيجيات التي تتبّع لمواجهة أزمات طارئة، تأمل المنظمة في تخطيها، والنجاح في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك أحياناً بتخفيض التكلفة أو تخفيض نشاط معين.

التصفية: وتعني التخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائياً، لإستمرار إنخفاض المبيعات والأرباح بالرغم من تطبيق إستراتيجية الانكماش، كمحاولة للإبقاء على النشاط أو المنتج.

التصفية الكلية: وتعني بيع أصول المنظمة والخروج من النشاط نهائياً وتجنب إعلان الإفلاس.

التجميع أو المزيج: هناك العديد من المنظمات التي تتبع مزيجاً مشكلاً من إستراتيجيتين أو أكثر في آن واحد إلا أنها قد تواجه به مخاطر هامة إذا ما تمادت في هذا المزيج.

المحور الخامس: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تجسد مراحل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الاختلاف الحاصل في تحديد أطر التسيير الإستراتيجي ، فقد ظهرت العديد من النماذج التي توضح مراحل هذا النوع من التسيير وفقاً لتقسيمات مختلفة، إلا أنها أجمعت على ديناميكية التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، و التأكيد على غياب

الخطوط الفاصلة بين مراحل هذا التسيير إلا لأغراض الدراسة و البحث العلمي و تبسيط هذه المراحل بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، فبعد دراسة البيئة وتشخيصها تكمل الإدارة الاستراتيجية بقية الخطوات المتمثلة في التنفيذ والتخطيط والرقابة.

المحاضرة الثالثة عشر: التخطيط الاستراتيجي

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسيير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسبغون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاتراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغيير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام.

أما وارن جروف (Warren Groff 19883) فيعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجياً يعنى أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعل ذلك؟

وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شيء نريده، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الاستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.

4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
8. المساعدة في إدارة الأزمات.

أولاً: تنفيذ الاستراتيجية

• **مفهوم التنفيذ الإستراتيجي:** يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: " إيصال و تفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة⁸⁰ .

كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: " مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات⁸¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنفيذ الإستراتيجية معناه تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ

العلاقة بين الصياغة و التنفيذ: الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة و بسيطة ، كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها والحصول على النتائج المرجوة كبير.

الشكل(10): احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة و التنفيذ الإستراتيجي:

المغامرة	النجاح	فعال
الفشل	المشكلات	غير فعال
سيئ	جيد	

صياغة الإستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

المصدر : كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2004 ، ص281

- الخلية (1): النجاح : النتيجة المتوقعة لإستراتيجية ذات صياغة جيدة و تنفيذ فعال .
- الخلية (2) : المشكلات : المحصلة المتوقعة عن صياغة جيدة و تنفيذ غير فعال .
- الخلية (3): المغامرة : قد يؤدي التنفيذ الفعال إلى تغطية عيوب الصياغة السيئة للإستراتيجية الأمر الذي يجعلها تسلك طريق المغامرة ، أو يحذر من العيوب بشكل مبكر، وإلا فإن المؤسسة تقع في هاوية الفشل .
- الخلية (4): الفشل : وهي نتيجة إستراتيجية صيغت بطريقة سيئة و تم تنفيذها بشكل غير فعال.

ثالثا : الأشكال المختلفة لنماذج تنفيذ الإستراتيجية :تختلف الشركات فيما بينها في الأشكال و النماذج والأساليب التي تراها مناسبة لها ، وذلك فيما يسمى ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية. -تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ : أولا: الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية: عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملته من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح و هي:

أ- **الزمن :** يمثل الزمن سلاحا إستراتيجيا باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية ، من خلال المحافظة على التمييز الزمني ، و كذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة أكبر للزمن .

ب- **الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية :** إن الالتزام من قبل القياديين و مساعديهم في عملية البناء الإستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي و المعرفة بدقائق الخطة الإستراتيجية و هذا ما يتيح إنجاح التنفيذ الإستراتيجي. حيث كلما كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى .

ج- **حشد الجهود و تعبئة الموارد:** من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المسيرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية ووضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الخطة .

د- **وضع مستويات الأداء :** قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لابد من أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المؤسسة ، و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا ، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقا.

المحاضرة الرابع عشر: الرقابة الاستراتيجية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية " Strategic Control " فعلى سبيل المثال يعرفها بعض بأنها " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها " .

كما يعرفها آخرون بأنها " اختيار للاستراتيجية التنظيمية و بنائها و خلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم " .

إذاً نلاحظ أن الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية. من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب، وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الاستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، وجود نظام جيد للاتصالات⁸².

خطوات الرقابة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

فقد تعددت و اختلفت الآراء حول تحديد المراحل و الخطوات الرئيسة التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية، فقد قسمها بعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل في الجدول الآتي :

الجدول (1) : بعض الآراء حول خطوات الرقابة الاستراتيجية

Wright (1992,202)	Helen 1990,370 (Stahl (1995,413)	Kurtz ،Boone (1992,445)	Designing Strategic control systems
تحديد ما هو المطلوب للتعقيم والرقابة من خلال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها. وضع المعايير. قياس الأداء. مقارنة الأداء مع الأهداف الموضوعية. التقييم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في	تحديد ما هو المراد قياسه وضع معايير قياسية مسبقة إجراء قياس الأداء هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأهداف	تحديد الأهداف. تأسيس المقاييس المالية والاقتصادية. الوقت. قياس الأداء. المقارنة. اتخاذ الإجراءات	وضع معايير الأداء. قياس الأداء الفعلي. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية. التقييم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في	- تحديد المعايير والأهداف. - خلق المقاييس وأنظمة التوجيه. - مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية. - تقييم النتائج واتخاذ الأعمال

التصحيحية في حال وجود	حالة وجود	التصحيحية في وجود	النمطي	تصحيحية في حال
ضرورة.	اختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط.	حالة وجود انحرافات.	اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعية.

المصدر : عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سابق.

المحور السادس: المرونة الاستراتيجية كمدخل حديث في الإدارة الاستراتيجية

يرى معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية أنه من أهم الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي هو ندرة القرارات الإستراتيجية وارتفاع التكاليف الناتجة عن تغيير هذه القرارات، وتنتج هذه الصعوبات عن التغييرات في التكنولوجيا وفي أذواق المستهلكين والقوانين، وتزايد المنافسة، الأمر الذي جعل من عملية التخطيط لفترة طويلة تتخلله العديد من الصعوبات، "وهذا ما يراه كل من (Jelinck & Schoohoven)، حيث أشارت دراستهما إلى أن هناك خياران للاستجابة لهذه التغييرات، أولهما الإسهاب والتعديل في الخطة الرئيسة، أما الخيار الثاني فيتمثل في المرونة الإستراتيجية"⁸³، فهي حسب⁸⁴ (Evans) مواصلة حساسة في صنع الإستراتيجية، ففي بيئة ديناميكية ومتقلبة تحتاج القرارات الإستراتيجية إلى إعادة اختبار ومراقبة في ضوء الظروف الجديدة، وغالباً ما يكون ذلك في ظل نقص المعلومات، ويصف (Arrow) هذه الحالة بكونها اتخاذ قرارات ارتجالية وبشكل دائم في حالة حدوث خطأ في التخطيط أو حدوث تغييرات طارئة⁸⁵.

المحاضرة الخامسة عشر: مفهوم المرونة الاستراتيجية

تُعد المرونة الإستراتيجية إحدى المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، فقد تعددت تعريفاتها في البحوث والأدبيات العلمية، حيث اختلفت الأدبيات في تعريف هذا المصطلح العميق، ويمكن تلخيص مختلف وجهات النظر في تعريف المرونة فيما يلي:

يشير تعريف (Mc Donnell's & Ansoff) لمصطلح المؤسسة أنها عبارة عن قاعدة للقدرات والمهارات التي تستطيع الاستجابة بمرونة للفرص والتهديدات التي تتخلل بيئة العمل، وبالتالي تعتبر المرونة الإستراتيجية عنصراً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية.⁸⁶ ويختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة باستخدامها العام كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط - بشكل مباشر - بمفهوم عدم التأكد البيئي، وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للشركة. ويعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم التي تناولتها العديد من الدراسات في مختلف المجالات (الإدارة الإستراتيجية، الاقتصاد، نظرية المنظمة، التسويق...)، وبالتالي فإن مفهوم المرونة الإستراتيجية لا يمكن تحديده بتعريف واحد، حيث أن له العديد من التعريفات⁸⁷ (Genaus et al)، ويعتبر مفهوم المرونة الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم المرونة عموماً، "حيث يعرفها (Aaker & Mascarenhas) أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة والتي تسودها حالة عدم التأكد، إذ تنسم بسرعة وقوعها (بالنظر إلى الوقت المطلوب للاستجابة)، والتي لها أثر ذو معنى على أداء المؤسسة⁸⁸، ويرى كل من⁸⁹ (Evans)،⁹⁰ (Buckley)،⁹¹ (Matusik & Hill) أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على اتخاذ الإجراءات للاستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي

وقد أشار⁹² (Bahrami) و⁹³ (Sanchez) أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على تعجيل التغيرات بشكل متعمد، والتكيف مع تغيرات المحيط من خلال التفكير المستمر بالإستراتيجية الحالية واستغلال الموارد، بالموازاة يمكن تصنيف المرونة الإستراتيجية إلى صنفين الأول: النظر للتنوع واختلاف الإستراتيجيات، والثاني: مدى قدرة المؤسسة على الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى وهذا حسب⁹⁴ (Slack) و⁹⁵ (Nadkarni & Narayanan)، ويرى⁹⁶ (Hitt et al) أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة في التأثير والتأثر بسرعة لتغيرات ظروف المنافسة ومن ثم تطوير و الحفاظ على الميزة التنافسية، وقد ناقش⁹⁷ (Harrigan) المرونة الإستراتيجية أنها قدرة المؤسسة على إعادة تموقعها في السوق، وتغيير خططها، أو تفكيك إستراتيجيتها عندما تفتقد جاذبيتها في نظر الزبائن.

أما⁹⁸ (Evans) و⁹⁹ (Bahrami) فقد عرفها أنها القدرة على تعديل الإستراتيجيات، والقدرة على الاندفاع نحو التغيرات الدولية، وذلك بالاستجابة باستمرار للتغيرات غير المتوقعة والقدرة على تعديل نتائج هذه التغيرات، وعرفها¹⁰⁰ (Das & Elango) بكونها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في المحيط بطريقة قياسية بالنظر إلى القوى التنافسية في السوق، أما (Sanchez) فيعرفها على أنها شرط الحصول على خيارات إستراتيجية والتي خلقت من خلال دمج مرونة التكامل التنظيمي في مرونة الموارد المطلوبة والمستعملة¹⁰¹، وتعود المرونة الإستراتيجية حسب¹⁰² (Lau) إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة لحالات عدم التأكد، وذلك بتعديل أهدافها بالاعتماد على قدراتها ومعرفتها، كما يضيف¹⁰³ (Grewal &

(Tansuhaj) أنها القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية وذلك بالاستجابة بسرعة وتكون هذه الاستجابة إما تأثيرية أو تأثرية لتهديدات السوق.

أما¹⁰⁴ (Cambe & greenly) يشير تعريفهما للمرونة الإستراتيجية أنها تعبر عن مدى اعتماد واعتبار البدائل في القرارات الإستراتيجية.

ويرى العواودة¹⁰⁵ بأنها السرعة في تحديد أولويات المنافسة، والسرعة في التحرك من عمل إلى آخر، وذلك من خلال التركيز على الأداء. وكذلك يمكن أن القول إن المرونة الإستراتيجية تشير إلى قدرة الشركة على الاستجابة للمتطلبات البيئية، والتغير الكبير فيها، والتكيف معها، وهو مفهوم ينطوي على أبعاد متعددة مهمة للشركة ذات تأثير استراتيجي، تشتمل على القدرة على تطوير منتجاتها، أو تعديل أهدافها أو تغيير استراتيجيتها، أو تحديد أولويات المنافسة، أو السرعة في التحرك لدخول أسواق جديدة، أو دخول صناعات جديدة.

مما سبق نلاحظ أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن المرونة الإستراتيجية هي عبارة قدرة الاستجابة وتعديل الخطط والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، ويمكن تعريف المرونة الإستراتيجية كما يلي: مدى امتلاك المؤسسة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف (التسويقية، الإنتاجية، البشرية، المعلوماتية،...)، والتي تمكنها من تفعيل دور الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية، فتكسبها سرعة الاستجابة للتغيرات والتكيف معها وبالتالي اكتساب والحفاظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال التي تتخللها العديد من الفرص و التهديدات"

المحاضرة السادسة عشر: المرونة الاستراتيجية واداء المنظمة

تهتم المؤسسات اليوم بالمرونة الاستراتيجية نظراً لتأثيرها على الأداء حيث تعتمد عليها المؤسسة في ايجاد حلول محتملة لتخطي التقلبات والتعقيدات الحاصلة في البيئة الخارجية¹⁰⁶.
وإذا طرحنا السؤال: ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من المرونة ؟ لماذا يجب ان تحافظ المؤسسة على مستوى معين من المرونة؟ والاجابة على هذا السؤال سهلة وقوية: الاداء، حيث لا توجد مؤسسة تحاول أن تطور مرونتها دون ان يكون لها الاثر على أدائها.

وقد اشرنا سابقاً أن المرونة الاستراتيجية صارت سلاحاً استراتيجياً والتي تساعد المؤسسة على مواجهة طلبات السوق المتزايدة والمتقلبة، حيث يمكن أن تلجأ المؤسسة الى المرونة كأداة لتنويع المنتجات و ضبط حجم الانتاج تماشياً مع التغيير في الطلب.

بالمقابل بالرغم من تزايد قبول المرونة، كمحدد إستراتيجي، إلا انها قد يكون لها انعكاسات على اداء المؤسسة، حيث أنه قد تشكل المرونة الزائدة عائقاً أمام المؤسسة في الاستفادة من بعض النقاط كوفرة الحجم.

كما ان الاستثمار في المرونة الاستراتيجية ينتج عنه خيارات تمارسها المؤسسة للتأثير والتأقلم مع البيئة، حيث يرى (Sanchez) أن المرونة الاستراتيجية تتكون من مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تستعملها المؤسسة في مدخلاتها ومخرجاتها، ويفترض مؤيدوا (Sanchez) مثل (Paik) أن المؤسسات التي تمتلك خيارات استراتيجية متعددة أكثر مرونة من المؤسسات التي تمتلك خيارات

استراتيجية أقل، مثلاً المؤسسات التي تستثمر في الابتكار تمتلك بمرور الوقت مرونة استراتيجية تمكنها من مواجهة عدم الاستقرار في البيئة الدولية وبالتالي تؤدي المرونة الاستراتيجية الى تحسين وتطوير اداء المؤسسة.

حيث توصلت العديد من الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية والاداء، حيث أظهرت الدراسات أن استعمال شبكات الانترنت والتحالفات الاستراتيجية والتي تؤدي الى مصادر المرونة الاستراتيجية (قدرة المؤسسة للدخول الى الاسواق، القدرة على ملكية...، الاستعمال المتعدد لموارد المؤسسة) لها تأثير ايجابي على اداء المؤسسة (العائد على الاصول).

كما توصل (Paik) باستعمال عدة معايير مثل (المعايير المالية، الصناعية والتسويق) الى وجود علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية وأداء المؤسسات (العائد على الاستثمار)، كما توصل (Malone) من خلال دراسة اجراها على قطاع اعادة تدوير الخشب، أن المرونة المالية تؤدي الى زيادة العائد على الاصول واستقرار الارباح ونمو المبيعات.

وحسب (Thomson) فان معيار الأداء هو « Fitness for the future » أي القدرة على التحول استجابةً للمحيط في المستقبل، حيث كان الاداء يقاس من خلال الزيادة في قيمة المؤسسة، وكانت الارباح تضخم من خلال فاعلية الادارة وفاعلية العمليات التقنية، أما من وجهة نظرية الادارة فان فاعلية الاداء تقاس بنظام الموارد (Yuchtman and Seachore) وذلك من خلال قدرة المؤسسة على ضمان الموارد البشرية المالية، المادية، والمعلوماتية، وبالتالي تركز هذه النظرة على المدخلات بينما من وجهة نظر مفهوم الأهداف، فان المؤسسة تكون قادرة على تحقيق الفاعلية اذا ما تمكنت من تحقيق أهدافها وبالتالي تركز هذه النظرة على المخرجات.

بالنسبة لأدبيات الادارة الاستراتيجية، يعتبر اداء المؤسسات كمتغير مهم للدراسة حيث تناولت أغلب هذه الدراسات أثر مكونات او العمليات الاستراتيجية على أداء المؤسسات، حيث تناولت الاداء من جانب مالي أو من جانب منظمي كلي (Venkatraman and Ramanijane)، حيث تعتبر مقاييس الاداء المالي اقرب دليل على فاعلية الاداء التنظيمي، مثل نسب الارباح (العائد على الاستثمار، العائد على السهم... الخ) ونمو ارباح المبيعات للسهم الواحد.

ولكن تحقيق الاهداف المالية لا تمثل الاداء الكلي للمؤسسة، حيث تعبر بعض المؤشرات الاخرى عن الاداء الكلي للمؤسسة مثل حصة السوق، ابتكار منتجات جديدة، الجودة، التكنولوجيا، فاعلية التسويق.

كما نجد العديد من الباحثين الذين اهتموا بدراسة هذه العلاقة، أي العلاقة بين الاداء والمرونة الاستراتيجية، ومن بين هذه الدراسات أن المؤسسات ذات البدائل الاستراتيجية المتنوعة هي التي تكون لها حصة أكبر في السوق من بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، وبالتالي التفكير المختلف في بناء الاستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي الى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما ان تكريس الموارد الاستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الاساسية التي تؤدي الى تحقيق الاداء وبالتالي فالمرونة الاستراتيجية هي شرط اساسي لتحقيق الاداء حيث كلما كانت المؤسسة تركز موارد استراتيجية هامة كلما كانت فرص تحقيق اداء فعال كبيرة جداً.

وحاول العديد من الباحثين اظهار طبيعة العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي، ولقد انصرف أغلبهم الى طرح أفكاره واجتهاداته في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة، فالمؤسسات اليوم

تميل نحو امتلاك رؤية استراتيجية للتغيير تمكنها من تحقيق الأداء التنظيمي، وقد اشار (Robbins and Conler) الى ان التغيير الاستراتيجي هو حجر الاساس الأكثر اهمية للأداء التنظيمي، ويمكن النظر الى الأداء التنظيمي على المدى البعيد على انها عملية مشتقة من التغيير الاستراتيجي، اي التغيير الاستراتيجي مصدر رئيسي للأداء التنظيمي الفاعل.

ومن الضروري النظر الى المؤسسة على أنها نظام مفتوح، والذي بدوره يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وبين الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة ذاتها، فالانفتاح لا يقصد به تبادل المنافع مع البيئة الخارجية، فكل المكونات به ترتبط بعلاقة تبادل مع بيئتها، ويعني ذلك أن معالم وأبعاد المؤسسة تتعدل تبعاً لأوزان هذه البيئة.

هذا النظام المفتوح تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة، أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى، غير أن علاقة المؤسسة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والعلموات والمنتجات فقط، وإنما تستند إلى مسؤوليتها الاجتماعية والذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المؤسسة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي والموارد والفرص بداخل هذا النطاق واستغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية، وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط حاكمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص، تعود فائدتها ليس على المؤسسة فحسب، وإنما على بقية المكونات البيئية.

كما أن أهمية علاقة البيئة الخارجية بأداء المؤسسات لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما يمتد إلى ما يمكن أن نسميه نظرية نطاق الوجود الطبيعي للمؤسسة، وجوهر هذه النظرية هو أن لكل مؤسسة حيزاً مكانياً وزمانياً من البيئة كي يمارس فيها نشاطها وعلاقاتها التبادلية مع الآخرين، ويتسع هذا النطاق أو يضيق بحسب مقدرة وطاقة المؤسسة في تحقيق أهدافها وزيادة نموها.

الخاتمة :

إن ما حدث و يحدث في العالم من تغيرات في ظل العولمة أدت إلى اندماج الأسواق العالمية ، وإلى التغيرات المستمرة في : التكنولوجيات ، الأذواق ، المنتجات و الخدمات ، جعلت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة أكثر تغيراً و تعقيداً تستوجب منها انتهاج نموذج تسييري واسع النطاق بأفكار و فلسفة جديدة تختلف عن مفاهيم و أفكار التسيير التقليدي ، هذا التسيير الذي ينبغي أن يكون استراتيجياً يراعي التغيرات الحاصلة و يحقق التفاعل بين هذه المؤسسات و بيئتها الخارجية الدولية ، من خلال مدخل رئيسي يقوم على تحليل بيئتها الخارجية والداخلية عبر خطوات متتالية تمكنها من تشخيص الفرص ولتهديدات الحالية والمستقبلية، وكذلك نقاط القوة والضعف ، ومن ثم اختيار إستراتيجيات في مختلف المستويات تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، فوضعها موضع التنفيذ ، ثم الرقابة عليها وتقويمها.

ولاحظنا من خلال هذه المطبوعة إن إدارة الأعمال الإستراتيجية ضرورية لنجاح المؤسسات الكبيرة، والأمر كذلك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فمن البداية لكل منظمة إستراتيجية معينة حتى وإن كانت لا تتوضح إلا من خلال العمليات اليومية .كما قد تكون متبعة بشكل غير رسمي أو من طرف مالك أو منظم وحيد إلا أن مسار إدارة الأعمال الإستراتيجية يبقى عاملا محفزا لدعم نمو المؤسسة وإزدهارها.

كما توفر الاستراتيجية مزايا للمشروع القائم بها، فهي تمكنه من التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح له من مواجهة المشاكل الداخلية بالأداء، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، كما تساعد الاستراتيجية على تحقيق مرونة وعدم تحجره وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، خاصة لو كانت تتغير باستمرار.

قائمة المراجع:

- 1 صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، ، ص: 41.
- 2 F.DURRIEUX et autre , de la Planification Stratégique à la Complexité ,l'expansion management ,review, Septembre 2000 , P 83 .
- 3 سلطاني محمد رشدي، " التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وشروط تطبيقه"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص: 5.
- 4 عبد الرزاق بن حبيب :اقتصاد وتسيير مؤسسة ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر، - 2002 ص 139.
- 5 J.M.MATHE, Comprendre la Stratégie, Edition Economica, Paris, France, 1995, Page: 09.
- 6 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ، ص18-19.
- 7 محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية) الأصول و الأسس العلمية(، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص11.
- 8 Michel WEILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, Paris 2001 , P106.
- 9 Thompson- j-R&Stricklond-Aj-Strategic Management-9th-ed-Richard_Irwin Company-1996
- 10 Jauch –LR-and Gluck-wf –Business Policy and Strategic Management 5th ed-Mc-GrowHill Inc Company- New York -1988-P-11.
- 11 Quinn-JB(Strategic For Change: Logical Incrementalism,Honnewood,Iii:Irwin , 1980,P 6
- 12 Drucker,PF,,Management:Tasks,Responsibilities,and Hein man 1974,P:74.

- 13 فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص:14
- 14 منصور محمد العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011، ص:15.
- 15 سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، ص:25، 2011.
- 16 جمال الدين مرسي واخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية(منهج تطبيقي)"، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص:21
- 17 حسين حريم، "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، دار الحامد، الطبعة الاولى، عمان، 2003، ص: 86.
- 18 A. Marie-José, Le pilotage stratégique de l'entreprise, éd; CNRS, Paris, 1985.
- 19 R. A Thiétart, La stratégie d'entreprise, éd; Mc graw-hill, Paris, 1990, p.05.
- 20 MARCHESNAY Michael (1993) : « Management stratégique », éd ; Eyrolles, Paris, 2éme édition,p :184.
- 21 G. Koenig, Management stratégique, éd; Nathan, Paris, 1991, p.04.
- 22 محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، القاهرة: الدار الجامعية، 2003 ، ص:7.
- 23 Fred r. david (strategic management) concept, cases 10/ed. by Pearson Education, (2005). P.16.
- 24 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 1 الأولى، عمان، 2004، ص 52.
- 25 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 118_119
- 26 المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الولي، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص:58.
- 27 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 1 الأولى، عمان، 2004، ص 52.
- 28 G . Pellicelli, Stratégie D' Entreprise (Paris : Pe Boeck, 2007), p. 25.
- 29 مدحت محمد عبد العزيز: الدور الاستراتيجي لمجالس الإدارات – مع التطبيق على شركات قطاع الأعمال العام المصرية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2008 ، ص:17
- 30 عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: إدارة الإستراتيجية - خمس خطوات نحو الهدف ، دار المعارف ، الدوحة، 2012 ، ص: 12.
- 31 شريف بوقصية، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة: شركة سوناظرا ك – الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص: 99.
- 32 شريف بوقصية، مرجع سابق، ص: 104.
- 33 زكريا الدوري ، أحمد علي صالح : الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال – قرءات و بحوث ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، ص:20
- 34 ثابت عبد الرحمن إدريس، "المدير والتحديات المعاصرة" ، مكتبة عين شمس ، 1992، ص: 45.
- 35 محمد عبد الغني هلال، " مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي" ، مركز التطوير والتنمية، مصر، 2008، ص: 31.
- 36 شريف بوقصية، مرجع سابق، ص: 105.

- 37 الظاهر، نعيم إبراهيم (2009) : (الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص: 32.
- 38 مؤيد سعيد سالم، مرجع، ص8
- 39 Thompson Jr, Arthur A. and Strickland III, A. J, "Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw, Boston" , 1995, p :41-42.
- 40 Lynch R., (2006). Corporate strategy, 4th. Prentice Hall, England, p :180.
- 41 Hussey, D.E. Led, N (1993) International Review of Strategic Management, Vol. 4, Wiley, Chichester, p : 351.
- 42 نهال شفيق العشي، اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2013، ص: 20.
- 43 أحمد سيد مصطفى، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، ماس للطباعة ، مصر ، 2012 ، ص:60.
- 44 محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين، السودان ، 2010 ، ص: 59.
- 45 عبد الرحيم محمد عبد الرحيم :أساسيات الإدارة الاستراتيجية.دار وائل للنشر. عمان. ط1، 2005، ص:68
- 46 نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا-إعداد-تنفيذ-مراجعة ،الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث، 2006 م، ص :4.
- 47 Jacques ORSONI, Jean-pierre HELFER, , Management Stratégique ,Vuibert,2^eédition , Paris , 1994., P109
- 48 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية:المكتب العربية الحديث، 1993، ص:40
- 49 عمر احمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الخرطوم :شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002 ، ص23
- 50 ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة، الدار الجامعية، 2003 ، ص:92.
- 51 مجيد الكرخي : التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوجيه، الأردن، 2009، ص:96.
- 52 جاسم محمد سلطان: التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص، ص.248، 249
- 53 Wayne S.Chaneski, (2015). Setting Goals and Strategics Plans. NewJersey Institute of Technology mmsonline.com/epoerts/manufacturing management
- 54 كاظم نزار الركابي، كاظم نزار الركابي :الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص183 نفس المرجع السابق. 55
- 56 ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص123
- 57 قاسمي السعيد، التفاعل بين رسالة وبيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه، 2012، جامعة سطيف، ص: 67.
- 58 بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار النشر للتوزيع، عمان ، الاردن، 2010، ص: 80.
- 59 Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, D, E., & Rizea, L, C. (2010). "The impact of external environment on organizational development strategy". Munich Personal RePEc Archive, 3, 26303, 23- 26.

- 60 دادي ناصر عدون, اقتصاد المؤسسة, الطبعة الأولى, دار المحمدية العاصمة 1998 الجزائر, ص76.
- 61 محمد أحمد عوض, الإدارة الإستراتيجية, الأصول و الأسس العلمية, الدار الجامعية بالإسكندرية, مصر, 2001, ص 96.
- 62 Robbins, S. P. Organization Theory: Structure, Designand Applications, op-cit, p:147.
- 63 Kober, Ch. S. and Ungson, G. R. 1987. "The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study", Journal of Management, 13: 725-737.
- 64 السالم, مؤيد ومحمد آل ياسين, " أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المؤسسة : دراسة ميدانية في شركات , القطاع الصناعي العراقي", أبحاث اليرموك, مج 18, 2003, ع 2a, اريد ص301-339
- 65 Hill, Ch. and Jones, G. "Strategic Management: An Integrated Approach", op-cit, p: 159.
- 66 اياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي, "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية", المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 3, العدد: 1, ص ص: 1-31.
- 67 اياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي, مرجع سابق.
- 68 محمود جاسم الصميدعي : إستراتيجية التسويق – مدخل كمي و تحليلي , دار حامد للنشر , عمان - الأردن , 2000 , ص53 :
- 69 محمد بوهزة : محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر - حالة بعض المؤسسات, ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول :تنافسية 30 . أكتوبر 2002 , ص / 116 :المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط , قسم علوم التسيير, جامعة بسكرة
- 70 بهدي عيسى : رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي , أطروحة دكتوراه دولة في العلوم (الاقتصادية , فرع التسيير, 2005, ص / 68 : , غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الجزائر ,
- 71 شريف بوقصية, مرجع سابق, ص: 65.
- 72 بقة الشريف, ملتقى المؤسسة والمحيط, محاضرات السنة أولى ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة 27 فرحات عباس, سطيف 1.
- 73 خالد محمد بني حمدان, وائل محمد صبحي إدريس, (2007), الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, 30 الاردن, ص:74
- 74 جمال الدين محمد المرسي وآخرون , مرجع سابق , ص230
- 75 حسن على الزعبي , نظم المعلومات الاستراتيجية , دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن, ط1 , 2005 , ص118,
- 76 Mondy, R.W., & Premeaux, S.R. (1995), Management Concepts Practical & Skills, 7th ed., New Jersey.

- 77 الحسيني، فلاح حسن عداي (2000)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ص: 120.
- 78 الدوري، زكريا مطلق (2003)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، ص: 107.
- 79 الخفاجي، عباس خضير (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص: 113.
- 80 الحسيني، فلاح حسن عداي، مرجع سابق، ص: 197.
- 81 احمد القطامين، ص: 132
- 82 عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، " الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4) 2005
- 83 Ravindtanath Madhavan, "Strategic Flexibility in Globale Steel Indutry: The Role of Interfirm Linkages", Published Master thesis , University of Pittsburgh, 1996, P: 14.
- 84 Evans ,J,S, " Strategic Flexibility for High Technology Maneuvres of Management studies",op-cit.
- 85 Ravindtanath Madhavan, op-cit, P:15.
- 86 Ibid.
- 87 Genus A. Walls and Bridges: "Towards a Multi-Disciplinary Approach to the Concept of Flexibility". Technology Analysis & Strategic Management, 1995,vol 7,N: 3,PP: 287-306.
- 88 Norman Roberts, Gary J. Stockport, "Defining Strategic Flexibility", Global Journal of Flexible Systems Management, 2009, Vol: 10, No: 1, pp: 27-32.
- 89 Evans ,J,S, " Strategic Flexibility for High Technology Maneuvres of Management studies", op-cit.
- 90 Buckley A., " Valuing Tactical and Strategic Flexibility", Journal of General Management, 1997,vol 22,N:3,PP: 74-79.
- 91 Matusik S. F. and Hill. C. W. I, "The Utilization of Contingent Work. Knowledge Creation, and Competitive Advantage",. The Academy of Management Review,1998, Vol: 23,N:4,PP: 680-697.
- 92 Bahrami. H, " The Emerging Flexible Organization", Perspectives from Silicon Valley California Management Review, 1992, Vol:34, N:4,PP: 33-52.
- 93 Sanchez R," Strategic Flexibility in Product Competition", Strategic Management Journal, 1995, Vol: 16,PP: 135 -159.
- 94 Slack N,"Flexibility as a Manufacturing Objective". International Jourrial of Operations & Production Management, 1983, Vol: 3, N:3, PP: 4-13.
- 95 Nadkarni S. and Narayanan V. K. "Strategy Frames, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed", Academy of Management Proceedings, 2004.
- 96 Hitt M. A, Keats B.W, and De Marrie S. M , "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century", Academy of Management Executive, 1998, Vol: 12, N:4, PP: 22-42.
- 97 Harrlgan K.R, "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions", Strategic Management Journal, 1986, Vol: 1, pp: 535-555.

⁹⁸ Evans ,J,S, ” **Strategic Flexibility for High Technology Maneuvres of Management studies**”, op-cit.

⁹⁹ Bahrami H, “ **The Emerging Flexible Organization**”, op-cit.

¹⁰⁰ Das T. K. and Elango B.”**Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance**”,Journal of General Management, 1995, Vol:20, N:3, PP: 60-75.

¹⁰¹ ¹⁰¹ Norman Roberts, Gary J. Stockplort,”**Defining Strategic Flexibility**”, op-cit.

¹⁰² Lau R, S. M. ,”**Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing**”. S.A.M. Advanced Management Journal, 1996, Vol: 6, PP:5.

¹⁰³ Grewal R, Tansuhaj P, “**Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility**”. Journal of Marketing, 2001, Vol: 65,PP: 67-80.

¹⁰⁴ Combe I. A. and Greenley G.E, “**Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework. European**”, Journal of Marketing, 2004, Vol: 38,PP: 1456-1480

¹⁰⁵وليد العواودة، ”**أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي**”، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص: 32.

¹⁰⁶ بن احمد اسية، اثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، 2016، ص:116.