



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة لويسى علي - البلدة 02 -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم علوم: التسيير

## أسس الإدارة الإستراتيجية

(موجهة لطلبة المستوى السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال)

من إعداد:

الدكتور: طرفة محمد

السنة الجامعية 2022/2021

## أسس إدارة إستراتيجية

## 1. الفهرس:

الصفحة	العنوان
02	1. الفهرس
05	2. مقدمة في الإدارة الإستراتيجية
06	1.3 تعريف الإدارة الإستراتيجية وخصائص القرارات الاستراتيجية
06	1.1.3 تعريف الإدارة الاستراتيجية
11	2.1.3 خصائص القرارات الاستراتيجية
11	1.2.1.3 تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff
12	2.2.1.3 الهدف من القرار الاستراتيجي
13	3.2.1.3 خصائص القرار الاستراتيجي
13	2.3 مستويات الاستراتيجية في المنظمة
13	1.2.3 الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة
14	2.2.3 استراتيجيات وحدات الأعمال
14	3.2.3 الاستراتيجيات الوظيفية
15	3.3 خصائص الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها
17	4.3 أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية
17	1.4.3 أهمية الإدارة الاستراتيجية
19	2.4.3 أهداف الإدارة الاستراتيجية
20	5.3 المدارس الفكرية في الإدارة الاستراتيجية
23	4. الإدارة الاستراتيجية في مختلف السياقات
23	1.4 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
23	1.1.4 الإطار التعريفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
24	2.1.4 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
25	3.1.4 أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## أسس إدارة إستراتيجية

26	4.1.4 خصائص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
26	5.1.4 الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
28	1.5.1.4 إستراتيجية قيادة التكلفة
28	2.5.1.4 إستراتيجية التمييز
28	3.5.1.4 إستراتيجية التركيز
31	2.4 في المؤسسات الخدمية
32	1.2.4 تعريف مؤسسات تقديم الخدمة
32	2.2.4 تصنيف مؤسسات تقديم الخدمة
32	3.2.4 تعريف الإستراتيجية الخدمية
33	4.2.4 أهمية الإستراتيجية الخدمية
33	5.2.4 الإدارة الإستراتيجية الملائمة للمؤسسات الخدمية
34	3.4 الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات القطاع العام والهيئات الحكومية
34	1.3.4 مفهوم الأجهزة والمنظمات الحكومية
35	2.3.4 مشاكل التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي
36	4.4 في المؤسسات اللاربحية
39	5. التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
39	1.5 سرعة التغيير: الانحراف الاستراتيجي
41	2.5 بعض المشكلات المرتبطة بالبيئة الاقتصادية الجديدة
41	1.2.5 العولمة
48	1.1.2.5 تحولات مؤسسات الأعمال في عصر العولمة
51	2.1.2.5 بعض الجوانب العامة للتأثير السلي والايجابي للعولمة، في المجال الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي

## أسس إدارة إستراتيجية

55	2.2.5 إقتصاد المعرفة
58	3.2.5 تأثير التكنولوجيا الجديدة
61	1.3.2.5 المقاربة المبنية على تكنولوجيا المعلومات القائمة على المقاربة المبنية على الموارد
62	2.3.2.5 تأثير تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال
63	3.2.5.3 تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الوسائط الإجتماعية
64	4.2.5 الثورة البيئية
80	6. كيفية تشكل الإستراتيجيات
86	1.6 الاستراتيجيات المتعمدة والاستراتيجيات الناشئة
88	2.6 بعض أنماط تشكل الاستراتيجيات
88	1.2.6 نموذج التصميم
91	2.2.6 نموذج الخبرة والتعلم
93	7. الإدارة الإستراتيجية في الحالات المتميزة بالتعقيد وعدم التأكيد

## 2. مقدمة في الإدارة الإستراتيجية

يرى كل من (Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, 2014) أنه عند مراجعة التفكير الاستراتيجي، ندرك كيف مرت الاستراتيجية بمراحل وسياقات دلالية مختلفة، كان لكلمة إستراتيجية معانٍ عديدة ولكن دون أن تفقد جذورها الدلالية. في البداية، اتخذت الإستراتيجية أهمية عسكرية وتمثلت في فعل قيادة أو قيادة الجيوش في أوقات الحرب، أي حملة عسكرية. كان تعني وسيلة للتغلب على الخصم، وأداة للنصر في الحرب وبعد ذلك فقط تم تطبيقها على سياقات ومجالات أخرى للعلاقات الإنسانية: السياسية، والاقتصاد، والأعمال التجارية، ولكن مع الاحتفاظ دائماً في جميع استخداماته بالجذر الدلالي لتحديد المسارات.<sup>1</sup>

لقد نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإنساني في بدايات النصف الأخير من القرن العشرين تماشياً مع تزايد وتيرة التغير وسرعته في بيئة الأعمال الاقتصادية وزيادة التنافسية التي أدت إلى تعميق حالة عدم التأكد وارتفاع مستوى الأخطار في بيئة الأعمال عموماً مما صعب من قدرة التنبؤ بالمستجدات و الظروف المفاجئة التي تستدعي التصرف والاستجابة السريعة للتغيرات مما جعل تلك البيئة كساحات المعارك تتطلب إعداد خطط مسبقة و أخرى بديلة لها، ووضع آليات للاستجابة لتلك الظروف وتسييرها بتخصيص أمثل للموارد بمعرفة نقاط القوة واستغلالها وتفقد نقاط الضعف بتقويتها وتحليل أعمق للفرص المتاحة والتحديات المتوقعة وتحسين لطرق العمل والسياسات التي كانت مفهوماً سائداً في ذلك الوقت إلى أن دعت هذه الظروف إلى ضم هذه المعطيات المتضاربة والمتقاسمة لبيئية ومحيط المنظمات مما جعل الباحثين في مجال الإدارة إلى دمجها مع بعض لتكريس مفهوم الإدارة الاستراتيجية الذي يعد أكثر شمولية ووضوحاً وأكثر إسهاماً في تحقيق الأهداف والغايات.

نُقلت كلمة استراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Strategos، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبية لها. وارتبط مفهوم الاستراتيجية قديماً بالمجال العسكري فقطً للدول وذلك لتحقيق أهدافها بواسطة القوة المسلحة. إذ عرفها المفكر الألماني كارل فون كلاوزنتر

<sup>1</sup> - Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, (2014), **STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS: ARE THEY RECOGNISED BY MANAGEMENT STUDENTS?**, Business Administration and Management, Volume: 17, Issue: 1, p43.

## أسس إدارة إستراتيجية

بأنها: (فن إعداد ووضع الخطط العامة للحرب). في حين يرى الجنرال الفرنسي آنديريه بوفر الذي أخرج مفهوم الاستراتيجية من إطارها العسكري الى إطار أوسع حيث يعد القوة المسلحة أحد أبعادها الاستراتيجية وبمجالاتها حيث عرفها قائلاً: (هي فن استخدام القوة للوصول الى أهداف سياسية)، أما موكلته عرفتها بأنها: (إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى المطلوب).<sup>1</sup>

## 1.3 تعريف الإدارة الاستراتيجية وخصائص القرارات الاستراتيجية:

## 1.1.3 تعريف الإدارة الاستراتيجية Definition of Strategic Managment:

مفهوم الإدارة هي كلمة ذات أصل لاتيني وهي تعني الخدمة، ويعرفها هنري فايول **Henri Fayol**: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وتخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب.<sup>2</sup> أما الاستراتيجية حيث أول ما يتبادر للذهن عندما نسمع أو نتداول مصطلح الاستراتيجية وخصوصاً لدى المختصين فإن سوف يعود بنا إلى قرون عدة وتحديدًا مجال المعارك والحرب، فهو في الأصل مصطلح عسكري ووضع لإدارة قوى يقصد به فن استخدام الإمكانيات والمواد في العمليات الحربية بالطريقة المثلى (أسرع وقت وبأقل التكاليف) وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة في النصر على العدو.<sup>3</sup>

إن إستخدام الإستراتيجية في بدايته كان يقتصر على الجانب العسكري وفنون الحرب، في كونها تعبيراً عن الأسلوب الذي يسعى إليه القائد لجر عدوه إلى المعارك وتحقيق الانتصار.<sup>4</sup>

يرى كل من (Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, 2014) أن مفهوم الإستراتيجية تطور إلى مجال المعرفي في الإدارة، تستخدم هذه الأخيرة هذا المفهوم العسكري القديم لربط أنشطة القائد

1 - محمد مجيد حسين، الاستراتيجية الأمريكية في العراق بعد عام 2003، مجلة حموراي، العدد 36، العراق، 2020، ص 26.

2 - أقاسم عمر وساوس الشيخ، واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأردان، مجلة الحقيقة، العدد 32، 2015، ص 296-297.

3 - أردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية، مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2021، ص 13.

4 - أردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، المرجع السابق، ص 13.

## أسس إدارة إستراتيجية

بأنشطة مدير المؤسسة، ونظرًا لأن الاستراتيجية تمثل أداة مهمة لإدارة الأعمال في سوق تنافسي ومضطرب، فإن الهدف الرئيسي للاستراتيجية يشمل إعداد المنظمة خطة لمواجهة البيئة المعادية الحالية، وتحقيقًا لهذه الغاية، يجب على المنظمة نشر المهارات والمؤهلات والموارد الداخلية للمؤسسة بشكل تكتيكي. من ناحية أخرى، لا يزال مفهوم الإستراتيجية يبدو مفهومًا غامضًا جدًا ويخضع لتفسيرات مختلفة.<sup>1</sup>

يرجع معظم الكتاب أصل كلمة استراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.<sup>2</sup> وتطور المفهوم نحو الكفاءة العلمية والقدرة الفنية على حشد واستخدام الإمكانيات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والنفسية، بما فيها العسكرية، وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف المرغوبة، وصارت مفضلة لإستخدامها في العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والادارية على مستوى الدول، المتقدمة منها والنامية وكذلك على مستوى المنظمات. فقد بدء الاهتمام بمفهوم الاستراتيجية في إطار حقل الادارة الاستراتيجية منتصف الخمسينات من القرن العشرين، وذلك لإنتقال منظمات الأعمال من بيئة مستقرة نسبيًا إلى بيئة متغيرة بشكل مستمر وتتسم بندرة الموارد مما استدعى منها ضرورة استعمالها للإستراتيجية التعامل مع هذه البيئة للبقاء والمنافسة فيه. من هنا نجد أن هذا المفهوم يتجسد من خلال المنظور الاداري بأنها الطريقة التي تستخدمه المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها والتي من خلالها تجاوز التهديدات واستخدام الفرص المتاحة.<sup>3</sup> ومعنى المصطلح إداريا سيتم إيضاحه فيما يلي:<sup>4</sup>

1- يعرف شاندرل Chanderl مصطلح الاستراتيجية على أنها: تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.

<sup>1</sup> - Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, Op. Cit, p43.

<sup>2</sup> - سعيد بن عبيد بن نمشه، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص13.

<sup>3</sup> - أردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، مرجع سابق، ص ص 13-14.

<sup>4</sup> - سعيد بن عبيد بن نمشه، مرجع سابق، ص13.

أسس إدارة إستراتيجية

2- هي: عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

أيضا تنطوي الإدارة الاستراتيجية على صياغة وتنفيذ الأهداف والمبادرات الرئيسية التي يتخذها مديرو المؤسسة نيابة عن أصحاب المصلحة، الإدارة الاستراتيجية توفر التوجيه العام للمؤسسة وتنطوي على تحديد أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

3- الإدارة الاستراتيجية هي إدارة موارد المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.<sup>2</sup>

4- تستطيع الشركات والجامعات والمنظمات غير الربحية وغيرها من المنظمات أن تستخدم الإدارة الاستراتيجية كوسيلة لصنع الأهداف وتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

فيعرفا المفكرين **تومبسون وإستركلاندر** (Thompson & Strickland, 1986) الإدارة الاستراتيجية على أنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء المتغيرات البيئية داخليا وخارجيا" ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها، بينما يرى **إسماعيل محمد السيد** أن الإدارة الاستراتيجية هي " تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها."<sup>4</sup>

في حين يرى **أحمد حجي** أن الإدارة الاستراتيجية هي "إطار لنظم المعلومات الإدارية تقدم البيانات والمعلومات اللازمة والتي تساعد في تطوير الإدارة، كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف والأغراض والسياسات التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها والوصول إليها."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management), Visited: 16/10/2021, at 08: 20.

<sup>2</sup> - <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 30.

<sup>3</sup> - <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 35.

<sup>4</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الحادي عشر، يناير 2008، ص08.

<sup>5</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، المرجع السابق، ص08

## أسس إدارة إستراتيجية

يعتبر كل من (Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H, 2020) أن الإدارة الإستراتيجية "مجموعة من الإلتزامات والقرارات والإجراءات المطلوبة للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية العالية." أيضا الإدارة الاستراتيجية تتطلب قدرة المدير على الرصد وتفسير واقع البيئات التنظيمية، الداخلية والخارجية على حد سواء، لاستخدامها في تطوير بيئة المؤسسة.<sup>1</sup>

فنجذ هيجنز وفينسز (Higgins & Vincz,1993) يعرفها بأنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

ويعرف **Thomas** الاستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".<sup>3</sup> وتتألف الإستراتيجية من خطة متكاملة لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتسعى إلى تزويد المؤسسة بالإرشادات والخطوط العريضة لصنع القرار، وغالباً ما تتطلب الإدارة الناجحة لأي مؤسسة التركيز من جانب القائد على عدة عوامل واستخدامها جميعاً في آن واحد، وهذه العوامل تشمل: الثقافة والبيئة والقيادة والتكنولوجيا والبناء والإستراتيجية، وتعرف الثقافة بأنها مجموعة عامة ومشاركة من الأفكار والقيم والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء مؤسسة ما، أما البناء فيتألف من الأبعاد الأساسية للتصميم التي تنظم المصادر البشرية لمؤسسة ما، وتشمل البيئة جميع القوي الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة، وأخيراً فإن التكنولوجيا تمثل العملية التي تتحول من خلالها المدخلات إلى مخرجات ونواتج، ويحتاج أي جهد استراتيجي إلى توازن وتوافق بين هذه العوامل الست حيث إن ذلك يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية ويكون توازن هذه العوامل الستة ضروري للقادة من المستويات

<sup>1</sup> - Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). **Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business**. Journal of Cleaner Production, 120880. p02. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120880

<sup>2</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، المرجع السابق، ص07.

<sup>3</sup> - أردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، مرجع سابق، ص 15.

## أسس إدارة إستراتيجية

العليا، كي يتمكنوا من تحديد توجه المؤسسة، وما أن يتم تحديد الاتجاه فإن العوامل الداخلية مثل : (الثقافة والبناء والقيادة) تبدأ في القيام بدورها في توجيه المؤسسة نحو مسار مختار ومحدد.<sup>1</sup>

ونقول أيضا أن ثقافة الأعمال التجارية، ومهارات الموظفين وكفاءاتهم، والهيكلة التنظيمية كلها عوامل هامة تؤثر على كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها المعلنة. وقد تجد الشركات غير المرنة صعوبة في النجاح في بيئة تجارية متغيرة. ومن شأن إيجاد حاجز بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها أن يجعل من الصعب على المديرين تحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت بكفاءة. في حين أن الإدارة العليا لأي منظمة هي المسؤولة في نهاية المطاف عن استراتيجيتها، فإن الاستراتيجيات نفسها كثيرا ما تشغلها إجراءات وأفكار المديرين والموظفين من المستويات الدنيا، وقد يكون لدى المنظمة العديد من الموظفين المكرسين للاستراتيجية بدلا من الاعتماد فقط على الرئيس التنفيذي (الرئيس التنفيذي) للتوجيه.<sup>2</sup>

يعرف المفكر أنسوف **Ansoff** الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: "تصور للعمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب تحقيقها".<sup>3</sup>

أيضا يعرف **Durker** بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل".<sup>4</sup> وقد أورد (زيتون 1999) معنيين للإستراتيجية كل منهما يكمل الآخر هما:<sup>5</sup>

**المعنى الأول:** وفيه ينظر إلى الاستراتيجية على أنها فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين.

1 - الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، المرجع السابق، ص 11.

2 - <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 55.

3 - بريجة فاتيح، مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2018، ص 14.

4 - بريجة فاتيح، مرجع السابق، ص 14.

5 - أردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، مرجع سابق، ص 16.

## أسس إدارة إستراتيجية

**المعنى الثاني:** وفيه ينظر إلى الاستراتيجية على أنها خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق يتم خلالها استخدام كافة الامكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويرى **كوتلر Kotler** أن الإدارة الإستراتيجية هي: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".<sup>1</sup>

الإدارة الإستراتيجية عرفها أيضا كل من القيسى والطائي (1435هـ) بأنها: العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، وهي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة، وكذلك النشاطات المرتبطة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق أهدافها، وتتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والنشاطات ذات الصلة بالخطة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

### 2.1.3 خصائص القرارات الاستراتيجية:

لكي نفهم الاستراتيجية يجب علينا أن نفهم تصنيف مستويات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.<sup>3</sup>

#### 1.2.1.3 تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff

1 - أقاسم عمر وساوس الشيخ، مرجع سابق، ص 297.

2 - يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف الشبل، تطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السادس والعشرون، العدد 119، 2019، ص 25.

3 - برني ميلود، محاضرات في مادة أسس الادارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميله، السنة الجامعية 2021/2020، ص 02.

## أسس إدارة إستراتيجية

## الشكل 1: أنواع القرارات الاستراتيجية حسب Ansoff



المصدر: برني ميلود، محاضرات في مادة أسس الادارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، السنة الجامعية 2021/2020، ص 02.

ويتمثل الهدف الأساسي للخطة الاستراتيجية والتي تضمن بها المؤسسة بقاءها وتحقيق لها التفوق التنافسي مقارنة بمنافسيها هي تحقيق الميزة التنافسية، إذ على المؤسسة أن تختار محفظة من الميزات التنافسية التي يجب أن تركز عليها والتي تضمن لها الاستمرارية. وقد تأخذ الميزة التنافسية أشكالا عديدة مثل نوعية وجودة المنتج، السعر المنخفض، الوظائف المتعددة للمنتج، قرب مكان البيع للزبون، التغليف، التصميم، تنوع المنتجات...

### 2.2.1.3 الهدف من القرار الاستراتيجي: يهدف القرار الاستراتيجي إلى:

- يحدد رؤية المؤسسة.
- يحدد الاتجاه العام للمؤسسة.
- يحدد كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة.
- بناء القدرات الاستراتيجية.
- يحدد كيفية التكيف مع البيئة.
- يحدد كيفية توزيع الموارد.

أسس إدارة إستراتيجية

### 3.2.1.3 خصائص القرار الاستراتيجي: تتمثل خصائصه في أن:

- له درجة عالية من التعقيد أي يتميز بعدد كبير من العناصر والمتغيرات.
- يتميز بالارتياح والشك وعدم اليقين، فالقرار الاستراتيجي يتخذ في حالة عدم اليقين.
- يجب أن يؤثر في القرارات العملية أي يؤدي إلى التغيير على مستوى العمليات.
- القرار الاستراتيجي مقارنته مقارنة شاملة.
- يؤدي إلى تغيير ملحوظ، لأن هدف القرار الاستراتيجي هو الوصول إلى التغيير.

### 2.3 مستويات الاستراتيجية في المنظمة Levels of Strategic Management:

الاستراتيجية هي مجموعة منسقة ومتكاملة من الإجراءات والالتزامات الهادفة إلى استغلال الكفاءات الأساسية وتحقيق الميزة التنافسية، وتشير الاستراتيجية إلى ما تنوي المؤسسة القيام به. كما أن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المؤسسة الأساسية، واعتماد مسار عمل محدد وكذلك الحرص على التخصيص الأمثل للموارد لتحقيق تلك الأهداف. حيث تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الاستراتيجية في المؤسسة، إلا أنه توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي:<sup>1</sup>

### 1.2.3 الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Strategy Corporate

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أي على صورتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المؤسسة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي. إذ يواجه المؤسسة تحكي يتمثل في كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمؤسسة. وتقع مسؤولية تنمية هذا النوع من الاستراتيجيات على مجلس إدارة المؤسسة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - مقرأش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة المستوى السنة الثالثة الليسانس تخصص إدار أعمال، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الموسم الجامعي 2015-2016، ص ص 15-16.

### 2.2.3 استراتيجيات وحدات الأعمال Strategy Business

هذا النوع من الاستراتيجيات تركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين. أي أن استراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية:

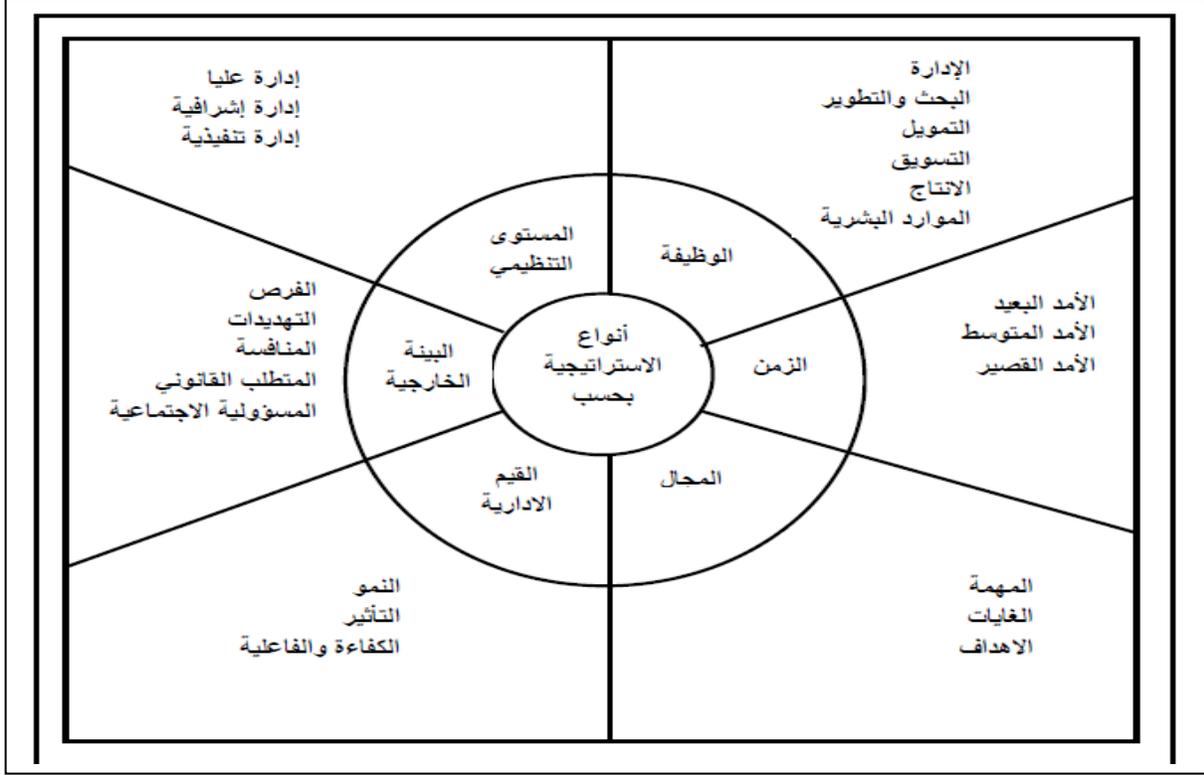
- ✓ تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناجح وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه؛
- ✓ تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمؤسسة؛
- ✓ تحديد طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية.

### 3.2.3 الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

تتم هذه الاستراتيجية بتحديد المداخل وتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط. وتبرز الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الانتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية، 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. ويمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب عدة معايير، والشكل التالي يوضح أهم هذه التقسيمات.

أسس إدارة إستراتيجية

الشكل 2: تصنيفات الإستراتيجية



المصدر: مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة المستوى الثالثة الليسانس تخصص إدار أعمال، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الموسم الجامعي 2015-2016، ص 16.

### 3.3 خصائص الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.

#### 1.3.3 خصائص الإدارة الاستراتيجية.

- للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص والتي يتمثل أهمها في:<sup>1</sup>
- الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته، عملياته، ومدخلاته.
  - تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج.
  - تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.

<sup>1</sup> - بوعيني سميحة، نظام المعلومات ركيزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حالة المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، مارس 2021، ص ص 327-328.

## أسس إدارة إستراتيجية

- ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الاستراتيجية.
- التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وخصائص بيئة المنظمة.
- اعتماد الإدارة الاستراتيجية على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المنظمة.
- تتميز الإدارة الإستراتيجية بفعالية المتابعة والتقييم.

### 2.3.3 مكونات الإدارة الاستراتيجية Components of Strategy:

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبنى طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حدد المفكر **Chandler** ثلاثة مكونات أساسية للإستراتيجية **Components of Strategy**:<sup>1</sup>

- **تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل Determination of the Basic long-term goals**: وتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي المتماسك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعمل إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.

- **تبنى طرائق العمل Adoption of Courses of Actions**: وهذا يدل بطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

- **تخصيص الموارد Allocation of Resources**: وتدلل على حقيقة أساسية مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

### 4.3 أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية.

#### 1.4.3 أهمية الإدارة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - مجد صقور وورعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص13.

## أسس إدارة إستراتيجية

تُعدّ الإدارة الاستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة؛ حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنشآت على المحافظة على نجاحها؛ من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخليّة والخارجيّة، ومن الممكن تلخيص أهميتها بشكلٍ أوضح وفقاً للنقاط الآتية:<sup>1</sup>

- تُعزز قدرة المديرين على الاستجابة والوعي للمؤثرات الداخليّة والخارجيّة.
  - تُساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المستقبلية.
  - تُساعد على التوقع بشكلٍ دقيقٍ للنتائج الاستراتيجية.
  - تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء الماليّ طويل الأجل للمنشأة.
  - تُنسّق وتوحدُ كافة الجهود والأقسام الإداريّة للوصول إلى الغايات.
  - تُعزز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الاستراتيجية، وتُساهم في تقليل رفض أي برامج تغيير.
  - تُحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتوقع المشكلات المؤثرة على العمل.
- أيضا للإدارة الإستراتيجية أهمية كبرى في المنظمة ويمكن إستنتاجها من خلال التحديات التي تواجهها المنظمات ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- التأقلم مع التسارع في التغيير الكمي والنوعي في بيئة أعمال المنظمة.
- التعايش مع زيادة حدة المنافسة، وضمان حصة سوقية مستمرة.
- الاستجابة إلى تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تنمية وتطوير مهارات التفكير المستقبلي لدى المورد البشري للمنظمة.
- دقة التنبؤ بالتصرفات والقرارات الاستراتيجية في المنظمة.
- التمييز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- توحيد وتنسيق جهود المورد البشري لبلوغ رؤية المنظمة وإنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها.
- تحديد الفرص المستقبلية لإستغلالها وكشف التهديدات المتوقعة لتجنبها.

<sup>1</sup> - صفاء محمود، أهمية الإدارة الإستراتيجية، موقع التصفح <https://mawdoo3.com>، تاريخ التصفح 19 ديسمبر 2021 على الساعة

21:40 سا

<sup>2</sup> - بوغبيني سميحة، مرجع سابق، ص 327.

## أسس إدارة إستراتيجية

ويضيف (القيسي والطائي، 2019) أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في دورها في التصدي للتحديات التي تواجهها إدارات المنظمات عامة، ومن أبرزها: <sup>1</sup>

- مواجهة التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية المحيطة، حيث يتأكد دور الإدارة الإستراتيجية في التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، وذلك من خلال امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية وفق إستراتيجيات إدارة المعرفة.

- توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في التخطيط وتحقيق أهداف المؤسسة.  
- تسهم الإدارة الإستراتيجية في تخصيص الموارد والإمكانات التنظيمية بطريقة فعالة.  
- أيضا تعد الإدارة الاستراتيجية تعد الوسيلة الأساسية للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، حيث تضمن خمس مهام رئيسية: تكوين الأهداف، تحويل الأهداف العامة إلى أهداف ملموسة، تحقيق إستراتيجية، تحقيق فاعلية التنفيذ، تحليل ورقابة التنفيذ.

### 2.4.3 أهداف الإدارة الاستراتيجية.

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى: <sup>2</sup>

- تحسين قدرة المؤسسة في التعامل مع المشاكل: من خلال التخطيط المستمر الذي يعتمد أساسا دراسة البيئة المحيطة ورصد أهم تحدياتها الظاهرة وأخطارها الكامنة مما يرفع من جاهزيتها ويعزز مناعتها والحد من المشاكل والأخطار الممكنة.

- اتخاذ القرارات الصائبة: وهذا عامل مهم خصوصا إذا كان مبنيا على عمل جماعي تشاركي على جميع المستويات فسوف يوفر بدائل وحلولاً كثيرة يزيد من حرفية المنظمة.

- الحد من مقاومة التغيير: وهو أكبر عائق أمام التطور إذ هناك فئة كبيرة من البشر تقاوم التغيير بشكل رهيب ولذا فإن الإدارة الاستراتيجية ستحاول من خلال تكرار عملها تليين هذه المقاومة وتعكس اتجاهها وتحويلها إلى قوة إيجابية تدفع نحو الأمام.

<sup>1</sup> - يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف الشبل، مرجع سابق، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> - بريجة فاتح، مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2018، ص ص 15-16.

## أسس إدارة إستراتيجية

- **وضوح الرؤية المستقبلية:** لأن وضوح آفاق المستقبل أمام الجميع سيشعرهم بالأمان والراحة النفسية ويجول جهودهم الفكرية والبدنية نحو تحقيق الأهداف المأمولة وتحسين الواقع المعاش واقتراح حلول وبدائل في بعض الأحيان.

- **تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل:** لأن التأثير في البيئة ليس أمراً سهلاً وهيناً على العكس من التأثير بها والذي قد يكون ألياً وبسرعة كبيرة وآثار واضحة قد يستهلك معالجته ومقاومته وقتاً وجهداً كبيرين نوعاً ما لذا فإن الإدارة الاستراتيجية بطبيعتها الاستشرافية يمكن أن تساهم في وضع خطط طويلة المدى لذلك.

- **تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة:** فالتخطيط الطويل المدى المبني على دراسة واقعية عميقة لمختلف الفرص والتحديات يسهل اتخاذ القرارات المصيرية في جانب الاستثمار وتعظيم الربح وخلق التنافسية المطلوبة.

- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** وهي الجانب الذي تتركز فيه جهود الإدارة عموماً فندرة الموارد وارتفاع كلفتها يحتم عليها وضع خطط فعالة لاستغلالها بطريقة مثلى والحد من التبذير والمهدر غير العقلاني لها، فالترشيد والعقلنة لا بد وأن يمرا عبر التخطيط والتفكير المسبق قبل الاستغلال.

- **الرفع من الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية:** وهو أكثر الأهداف التي تركز عليها الإدارة الاستراتيجية وتسعى لتحقيقها فوضع خطط للمستقبل من خلال دراسة الواقع باستمرار مع توافر المراقبة الدائمة يمكننا من رفع من أداء المنظمة وتصحيح اختلالاتها وتغيير وجهتها نحو الميادين الجالبة للمنفعة والربح.

للإدارة الإستراتيجية كذلك مجموعة من الأهداف والتي يمكن اختصارها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة.
- بناء مركز تنافسي قوي للمنظمة.
- تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة السوقية للمنظمة.
- تهيئة المنظمة داخليا بالشكل الذي يرفع من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن للمنظمة الإستمرارية وتلافح حصتها في السوق.
- تحديد الأولويات في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب تلك الأولويات.

<sup>1</sup> - وعينني سميحة، مرجع سابق، ص 327.

## أسس إدارة إستراتيجية

- زيادة الفعالية والكفاءة في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات.
- تجميع البيانات والمعلومات وإيصالها للمختصين وتحليلها لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.

### 5.3 المدارس الفكرية في الإدارة الاستراتيجية.

عرف الفكر الاستراتيجي عدة مدارس للتفكير الاستراتيجي لخصها المفكر Mintezberg في 10 مدارس يمكن وضعها تحت ثلاث مجموعات كما يلي:

#### أولاً: مدرسة التصميم

#### **The Design School: Strategy Formation as a Process of Conception**

من رواد هذه المدرسة نجد ( P.Selznick 1957, A.D.Chandler 1962, LCAG 1965 ) حيث يبنى النموذج الاستراتيجي وفق هؤلاء من خلال التوفيق بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلالها يتم تصميم الاستراتيجية.

#### ثانياً: مدرسة التخطيط

#### **The Planning School: Strategy Formation as a Formal Process**

يتم إعداد الإستراتيجية وفق هذه المدرسة بعملية رسمية في إطار شكلي Formel فتعتبر الاستراتيجية نتيجة عملية متحكممة وواعية للتخطيط الرسمي وقد تزامن ظهور هذه المدرسة مع المدرسة التصميمية خاصة عند إصدار المفكر H.I. Insoff لكتابه corporate strategy سنة 1965، حيث كان الاتجاه العام نحو إجراءات وأساليب التخطيط في مجال الدراسات والممارسة الميدانية. وانتشرت أدبيات التخطيط الاستراتيجي في سنوات السبعينات، من خلال تقديم عدة أشكال بيانية وخطوات ذات تتابع منطقي وإجراءات تفصيلية، يتم صياغة الاستراتيجية وفق هذه المدرسة ابتداءً بتحديد الأهداف التي تتخذ طابعا كميا أو رقميا على عكس المدرسة التصميمية، بعدها يتم تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال ترجمتها في شكل مخططات عملية وبالرغم من تبني هذه المدرسة لنفس مبادئ المدرسة التصميمية إلا أنه يغلب عليها الصرامة والتشكيل.

#### ثالثاً: مدرسة التموقع

#### **The Positioning School: Strategy Formation as an Analytical Process**

## أسس إدارة إستراتيجية

ساهمت هذه المدرسة بشكل معتبر في إثراء الفكر الاستراتيجي حيث ساهمت عدة تيارات فكرية في بلورة ملامح هذه المدرسة أهمها الارشادات العسكرية القديمة التي أخذت من فن الحرب لكل من **Sun Tzu** و **Carl Von Clausewitz** والتي تحولت إلى مجال الأعمال باعتبار أن السوق هو ميدان الحرب . كذلك وفي بداية السبعينيات ظهرت العديد من مكاتب الاستشارة في مجال الاستراتيجية وقدموا مجموعة من الأدوات لتحليل محفظة الأنشطة مثل **ADL, Mc Kinsey, BCG**، كذلك قدم **Porter** خلال الثمانينات تحليلا للصناعة من خلال نموذج قوى التنافس وهو وما جعل هذا النموذج مسيطرا على الفكر الاستراتيجي.

### رابعا: المدرسة المقاولاتية

#### **The Entrepreneurial School: Strategy Formation as a Visionary Process**

تعتبر الاستراتيجية وفق هذه المدرسة عملية استشرافية تبحث عن وصف وفهم كيفية إعداد الاستراتيجية وهنا يبرز دور القائد الذي يعي ما يجب القيام به بالاعتماد على الحدس، الحكمة والتقدير وخاصة الرؤية **Vision** التي تتجاوز وفق هذه المدرسة وتعوض مفهوم التخطيط بشكل كبير.

### خامسا: المدرسة المعرفية

#### **The Cognitive School: Strategy Formation as a Mental Process**

تتوقف صياغة الاستراتيجية وفق هذه المدرسة على الأنماط والخرائط المعرفية والنفسية التي يمتلكها المسير ويستعملها لجمع، معالجة، تحليل وتفسير، ترميز، تخزين المعلومات والمعطيات حول المؤسسة والمحيط . وهذا يعني بالضرورة أن بناء الاستراتيجية يرتكز على تفسير أو إدراك معرفي للمحيط والمؤسسة لا يوجد إلا بدلالة الطريقة التي تم بها إدراكها أو تفسيرها.

### سادسا: مدرسة التعلم

#### **The Learning School: Strategy Formation as a Emergent Process**

يرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تتجسد شيئا فشيئا مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات، أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات ومن فإن الاستراتيجية يمكن أن تعد وتنفذ على شكل خطوات صغيرة من خلال عملية التعلم.

### سابعا: مدرسة السلطة

#### **The Power School: Strategy Formation as a Process of Negotiation**

## أسس إدارة إستراتيجية

يرى رواد هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية هو عملية تفاوض، إقناع ومواجهة بين الجهات الفاعلة الأساسية وهنا نميز بين السلطة الجزئية للأفراد من خلال رغباتهم، أهدافهم، صراعاتهم... والسلطة الكلية التي تمثل التبعية المتبادلة بين المؤسسة ومكونات محيطها من موردين، زبائن، منافسين مما يقتضي من الاستراتيجية تسيير هذه العلاقات.

## ثامنا: المدرسة الثقافية

**The Cultural School: Strategy Formation as a Collective Process**

إذا كان تيار السلطة ينظر للمؤسسة كمجموعة أجزاء فن تيار الثقافة يعتبرها كمجموعة مندمجة تنسجها الثقافة، فالأول ينطلق من المصلحة الشخصية أما الثاني من المصلحة المشتركة. دخل مفهوم الثقافة في المؤسسة من علم الأحياء إلى علم التسيير في بداية الثمانينات بتأثير المؤسسة اليابانية. حيث تعبر ثقافة المؤسسة على نسيج اجتماعي معن بما فيها المعرفة الجماعية، المعتقدات، التقاليد، العادات والتقاليد المشتركة بين الأفراد، بالإضافة إلى الفهم المشترك بينهم. فإعداد الاستراتيجية يكون كعملية تفاعل اجتماعي.

## تاسع: المدرسة البيئية

**The Environmental School: Strategy Formation as a Reactive Process**

يرى أصحاب هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية يعتبر كعملية رد فعل أو استجابة للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة، فإذا كانت المدارس الأخرى تأخذ بعين الاعتبار العامل البيئي عند إعدادها للاستراتيجية، فإن هذه المدرسة تجعل منه الممثل الحقيقي والحاسم في المؤسسة، فالاستراتيجية تنبثق استجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بها.

## عاشرا: مدرسة التشكيل

**The Configuration School: Strategy Formation as a Process of Transformation**

تعتبر مدرسة التشكيل تيار للجمع بين كل الاتجاهات السابقة الذكر، ومنه فان هذه المدرسة تسعى لتحقيق مظهران أساسيان: يهدف الأول لوصف حالات المؤسسة كتشكيلات. ويتعلق الثاني بوصف سيورة إعداد الاستراتيجية كتحول، يتجه هذا التيار لاعتماد الأسلوب التركيبي بدل الأسلوب التحليلي في معظم الدراسات وهذا بإبعاد كل المتغيرات الهامشية والتركيز على مجموعة مختارة ومحددة يكون تمثيلها تمثيلا شاملا.

## 4. الإدارة الاستراتيجية في مختلف السياقات:

## 1.4 الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

## أسس إدارة إستراتيجية

يعرف موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما متزايدا في الساحة الاقتصادية ممتداً بذلك ليشمل الدراسات الأكاديمية والمهنية. بدأ ذلك في بداية العشرية الأخيرة من القرن الماضي أين ظهرت أصواتا تنادي بالدور الفعال لمثل هذه المشروعات في تحريك آلية الاقتصاد وبالتالي معالجة بعض القضايا الاقتصادية الهامة والمتمحورة أساسا في البطالة أو عالم الشغل. من جهة أخرى، فإن الدراسات الأكاديمية تكون قد لفتت الإنتباه إلى معالجة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر استراتيجية، برغم قلتها، لما أصبح لها من وزن معتبر في المجالين الإقتصادي الإجتماعي لا يقل أهمية عن دور المؤسسات كبيرة الحجم. لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإستخالص ملامح استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وصف الباحثين (Raupp, J., & Hoffjann, O, 2012) أن الإستراتيجية بأنها عملية تنظيمية يتم تشكيلها بوعي والتي يمكن تقسيمها إلى مراحل مختلفة، وبالتالي ترتبط جزئياً على الأقل بالفرع الوصفي لبحوث الإستراتيجية.<sup>1</sup>

## 1.1.4 الإطار التعريفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في الجزائر وحسب قانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر سنة 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المادة الرابعة منه يعرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج سلع/أو خدمات وتوفر فيها الشروط التالية: أن تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (02) مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 خمسمائة مليون دينار مع شرط استيفاء لمعايير الاستقلالية.<sup>2</sup>

## 2.1.4 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

<sup>1</sup> - Raupp, J., & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. Journal of Communication Management. Vol. 16. No. 2. p147. doi:10.1108/13632541211217579

<sup>22</sup> - طرفة محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ملبنة ونيس - ولاية عين الدفلى - الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والأفاق - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف المنظم يومي 14 و15 نوفمبر، 2016، ص06.

أسس إدارة إستراتيجية

تمتاز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة خصائص ومزايا من خلال جمعها بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية أهمها:<sup>1</sup>

**1- الحجم:** يمثل الحجم خاصية مهمة للأعمال المتوسطة و الصغيرة، فقد ترى الإدارة والمالكين ضرورة بقاء المنظمة متوسطة أو صغيرة و لا تتطلع أن تأخذ حجما آخر.

**2- سهولة التكوين:** إن منظمات الأعمال الصغيرة يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعالية، وهذا الأمر نجده متجسد في أغلب الدول و قوانينها الخاصة بمزاولة الأعمال والأنشطة التجارية والخدمية.

**3- الضئالة النسبية لرأس المال وتكلفة العامل:** تحتاج عادة المؤسسات الصغيرة لرأس مال ضئيل وحجم المال المستثمر محدود كما لا يتطلب تشغيلها تكاليف وتجهيزات ضخمة بالمقارنة بالمشاريع الكبرى.

**4- التجديد:** إن المشروعات الصغيرة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات، فكثير من براءات الاختراع تعود إلى الأفراد وأغلبهم يعملون في مشروعات صغيرة لهم أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون بذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.

**3.1.4 أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

إن هناك اتفاق عام يرى أن ممارسة إدارة المنظمات لدور اجتماعي وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية بحدود معينة يمثل صيغة عملية مفيدة لمنظمات الأعمال الخاصة الصغيرة والمتوسطة، ولهذا فهناك فوائد عديدة تحصل عليها كافة الأطراف ذات العلاقة من تبني هذا الدور وهم منظمة الأعمال، والدولة والمجتمع:<sup>2</sup>

- بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال.
- تحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في الحاجات.

<sup>1</sup> - عوادي بلال، الأهمية الإستراتيجية لمنظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، ولاية الوادي، الجزائر، يومي 06 07 ديسمبر 2017، ص 03.

<sup>2</sup> - طرفة محمد، مرجع سابق، ص ص 07-08.

أسس إدارة إستراتيجية

- بالنسبة للدولة:

- تخفيض الأعباء على الدولة ومساعدتها في حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية.
- أن الوعي بالدور الاجتماعي يجعل الدولة أكثر رقيا في إطار تحمل التكاليف الاجتماعية المخالفة وتحصل الدولة على مستحقاتها من الرسوم والضرائب لتساهم في حل مشكلة البطالة والإنفاق على التطور التكنولوجي.

بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.
- ازدياد العدالة الاجتماعية وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي.
- تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية.
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع ومختلف فئات أصحاب المصالح.
- تحسين التنمية السياسية وزيادة الوعي والمساءلة، مما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي.

**4.1.4 خصائص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** توجد عدّة خصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- الإدارة الإستراتيجية تركز على رؤية مستقبلية. حيث أكدت العديد من الدراسات أن مؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد الصعوبة في التخطيط على المدى الطويل وهذا نظرا لعدة عوامل ومتغيرات يصعب التحكم فيها.
- خصائص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الديناميكية، حيث تعتمد جوهريًا على ديناميكية المدير المالك. لأنه في الشركات الصغيرة والمتوسطة، هناك مركزية قوية للإدارة. من ناحية أخرى، مع توسع المؤسسة، تصبح الإدارة الإستراتيجية أكثر مشاركة، وتبدأ الإدارة في التفويض، وحتى المنظمة الداخلية تصبح أكثر تعقيدًا.

- الإدارة الإستراتيجية في هذا النوع من المؤسسات بشكل عام تدريجي، أي أنها تتطور بالتغيير التدريجي. يبدأ من خلال التطرق إلى تطور المنتج (المنتجات). بعد ذلك، سيحاول توسيع قاعدة عملائه أو سيحاول تحسين تكنولوجيا الإنتاج. أخيرًا، تهدف إلى ترسيخ نفسها في مناطق جديدة. تختلف مجموعة الأهداف هذه وفقًا لمستوى الأداء الذي

<sup>1</sup> - KICHOU Nacer, (2012), **Le management stratégique dans la PME Cas d'une PME publique**, Mémoire pour l'obtention du Magister en Sciences Commerciales, Option Management, UNIVERSITÉ d'ORAN, pp.112-113.

## أسس إدارة إستراتيجية

تحققته المؤسسة. يعتمد هذا المستوى على معدل نمو المبيعات. بشكل عام، كلما زادت كفاءة المؤسسة، زادت التغييرات الإستراتيجية الداخلية، وستؤثر على عدد كبير من الوظائف.

## 5.1.4 الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

فالاستراتيجية بالمفهوم الشامل، إذن، هي عبارة عن الإطار التوجيهي للنشاط المؤسسة ككل، من حيث تحديد الأهداف، واقتناء وتخصيص الموارد اللازمة وخاصة تلك التي تكسيها ميزة تنافسية لتصبح بذلك محور الارتكاز الباقي الاستراتيجيات الفرعية الأخرى، بمعنى آخر، أن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة تتحدد بشكل متناسق ومتناغم مع استراتيجية الوظائف الأساسية للمشروع الاستراتيجية الإنتاجية، التسويقية والمالية.<sup>1</sup>

وبغض النظر عن العوامل المحددة والمؤثرة في تصميم الاستراتيجية الشاملة فإن الغرض من العملية في حد ذاتها على صلة بضرورة بقاء واستمرار حيوية ونشاط المؤسسة في سوق اقتصادية غالبا ما تحتدم فيها المنافسة المبنية على أساس من الحرية الاقتصادية. فاحترام المنافسة الشديدة قد تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة لبعض المؤسسات الاقتصادية، وخاصة تلك التي تدخل في إطار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القدرة على البقاء أو الصمود في وجه كبريات المؤسسات العملاقة في مجالي الإنتاج والخدمات. فعلى الرغم من حقيقة الأمر، فإن هناك تعايشا لهذا النوع من المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات كبيرة الحجم، حيث يبني هذا التعايش أحيانا من دور الدولة في تقديم كل المساعدات والتسهيلات اللازمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأحيانا أخرى من دور هذه المشروعات ذاتها في القدرة على تصميم الاستراتيجية الملائمة التي تسمح بالنمو والاستمرارية.<sup>2</sup>

أيضا يرى (KICHOU Nacer, 2012) أنه من الضروري التمييز بين الأنواع المختلفة من المؤسسات لأن عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير متجانس ولا يمكن بالضرورة أن تكون الإدارة الاستراتيجية التي تقوم بها هذه المؤسسات هي نفسها وفي كل مكان، ستعتمد قبل كل شيء على قطاع النشاط وموقعه، نوع السوق محلي أو إقليمي أو وطني أو دولي في النطاق. حيث تعتبر الإدارة الاستراتيجية مرادفة لتعريف قواعد السلوك المعطاة للمؤسسة وتمكينها من تغطية جميع الوظائف من أجل تحقيق المهمة والأهداف العامة التي تسعى إليها. لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي لها أهمية خاصة لمستقبل الشركة، وتشكل هذه القرارات العمود الفقري

<sup>1</sup> - بوداح عبد الجليل، مفهوم الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 02، العدد 02، 2004، ص 110.

<sup>2</sup> - بوداح عبد الجليل، المرجع السابق، ص 110.

## أسس إدارة إستراتيجية

للقرارات التشغيلية الأخرى. لا يمكن تصنيف الإدارة الإستراتيجية على أنها الأفضل ولن تكون ذات فائدة إذا لم يتبعها تنفيذ حكيم وخطة عمل متماسكة ومفصلة وموزعة زمنياً.<sup>1</sup>

فالغرض الأساسي هو محاولة جادة لاستخلاص الأسس والخصائص التي تبنى عليها الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالدراسات الحديثة في المجال الاستراتيجي المرتبط بنشاط المؤسسة عادة ما تتناول موضوع الاستراتيجية بشكل لا تميز فيه بين طبيعة أحجام النشاط للمؤسسات على اختلاف أنواعها. من جهة أخرى، فقد تم تناول مصطلح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعبيراً عن المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، فالهدف الأساسي لهذه المؤسسات هو البقاء وإستمرار ولكي تحقق هذين العاملين يجب عليها أن تتنافس في بيئة الأعمال، ولكي تحقق التنافسية يجب عليها أن تتبع الإستراتيجية التنافسية لكي تحقق البقاء واستمرار في بيئة غير مستقرة، ويقصد بالاستراتيجية التنافسية الاستراتيجية الملائمة التي تسمح ببلوغ أهداف النشاط المختلفة للمؤسسة بشكل عام، وفي هذا الإطار يميز المفكر **M.E Porter** بين ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية:<sup>2</sup>

- استراتيجية التنافس المبنية على أساس من تخفيض التكلفة **Cost leadership**

- استراتيجية التميز **Differentiation**

- استراتيجية التركيز **Focus**

حسب المفكر بوتر **M.E Porter** يمكن حصر الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة للتنافس فيما يلي:<sup>3</sup>

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** هي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً وزادت استعمالها بشكل كبير في السبعينات بسبب ظهور مفهوم منحني الخبرة، وهي تحقيق قيادة التكلفة الإجمالية في الصناعة من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية التي تتطلب خفض التكلفة من الخبرة والتحكم العام فيها وتجنب تكاليف الزبائن الهامشية والتقليل منها في مجالات مثل: البحث والتطوير والخدمات والإعانات، بالإضافة إلى المراقبة الإدارية لتحقيق هذه الأهداف وبالتالي تصبح التكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> - KICHOU Nacer, Op Cit, p111.

<sup>2</sup> - بوداح عبد الخليل، مرجع سابق، ص ص 110-111.

<sup>3</sup> - حولة مسراتي وبن نذير نصر الدي، اليقظة إستراتيجية كأداة لتنفيذ تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 32، العدد: 02، 2020، ص ص 668-669.

## أسس إدارة إستراتيجية

- إستراتيجية التمييز: في هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة أن تكون فريدة في صناعاتها على طول أبعاد تقييمها من قبل الزبائن، وهي أن يتمتع المنتج بصفة أو أكثر يعتبرها الزبائن مهمة بشكل كبير في تلبية احتياجاتهم بشكل يكافئ السعر المدفوع، ويمكن أن يتميز المنتج أو نظام التسليم الذي يتم البيع من خلاله، فعلى سبيل المثال في معدات البناء يعتمد التمييز على متانة المنتج وفي مستحضرات التجميل يعتمد على شبكة الوكلاء.

- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على إشباع الحاجات الخاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على سوق جغرافي محدود أو استخدامات معينة للمنتج، فهنا المؤسسة تتخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الجزئي وليس الكلي والفرضية الأساسية لهذه الإستراتيجية هو أن المؤسسة تقوم بخدمة السوق المستهدف والضيق الذي يشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال في السوق ككل.

بدو واضحا من أن استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية الأكثر ملاءمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يقصد باستراتيجية التركيز وضع المشروع ضمن آليات سوق محددة، أو مناطق جغرافية معينة، أو الاهتمام بنوع محدد من المنتجات، فتطبيق استراتيجية التركيز على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أثبتتها التجارب على مستوى الاقتصاديات المتطورة. فالأداءات العالية التي حققتها هذه المشروعات، وخاصة تلك المسماة بالمخفية، على الصعيد العالمي تفوق كل التصورات، فالسوق العالمية على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقسم إلى أربعة أقسام أساسية، فالقسم الأول منها يشكل 23,6% عبارة عن مشروعات صغيرة متخصصة جدا يقل دخلها عن 100 مليون مارك ألماني، أما القسم الثاني فيمثل 20,8% من نفس النوع تقريبا يتراوح دخلها بين 100 و500 مليون مارك ألماني، أما القسم الثالث والرابع فيمثلان المشروعات من الحجم المتوسط بنسبة 26,4% و29,2%، أما مداخلهما فتتراوح ما بين 500 مليون مارك ألماني و2,5 مليار، وأكثر من 2,5 مليار على التوالي.<sup>1</sup>

من جهة أخرى، فإن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاد الأمريكي، مثلا، له جذوره التاريخية، وأن الدولة لم تتوان عن مساندة هذا النوع من المشروعات حيث تطور مفهوم هذه المشروعات إلى أن أصبح يطلق عليه اسم إدارة نشاط المشروعات الصغيرة (S.B.A)، وأن حمايتها من الزوال يتم باستخدام إلزامية القانون وهذا ما تم في سنة 1958م. فالإحصائيات الواردة في نهاية التسعينات من القرن الماضي تؤكد الدور

<sup>1</sup> - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 111.

## أسس إدارة إستراتيجية

الاقتصادي الذي تقوم به مثل هذه المشروعات فضلا عن الدور الاجتماعي الذي ساعد كثيرا في معالجة قضايا البطالة والاستقرار الاجتماعي للطبقات الشغيلة. كما لا يوجد أدل من القول بأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة إذا علمنا أن الولايات المتحدة تنشأ بها سنويا 900.000 مشروع صغير ومتوسط تقريبا وأن 750.000 مشروع من نفس السنة تتم تصفيته، بمعنى أن متوسط تواجد هذا النوع من المشروعات وبشيء من الاستقرار لا يقل عن 150.000 مشروع<sup>1</sup>.

أيضا، وعلى الرغم من الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد وعلى غرار ما تؤكد تجارب البلدان المتطورة، فإنها تبقى تعاني وخاصة في البلدان الأقل تطورا، من كثير من المثبطات التي تحول دون الوصول بها إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها. ففضية التمويل تبقى العائق الرئيسي في ظل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة الاقتصادية مما يجعلها أمام ضرورة تصميم الاستراتيجية المالية و التي يتم على ضوءها حصر الموارد المالية ومصادر تحصيلها والعمل على المفاضلة فيما بينها من حيث التكلفة وذلك بما يخدم الاستراتيجية الشاملة.

ولكن كانت استراتيجية التركيز هي الأكثر تناسبا في المشروعات الصغيرة والمتوسطة فلا بد من توضيح الأساس الذي يبنى عليه هذا التركيز هل بتخفيض التكلفة أم بالتميز أم بالاثنين معا. من جهة أخرى، فإن رسم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من شأنه تضمن التكامل بين الاستراتيجيات الجزئية المرتبطة بالعوامل التالية: العامل المالي، العامل التكنولوجي، والعامل البشري. لكن وقبل التطرق إلى معرفة أسس ومميزات كل استراتيجية من الاستراتيجيات المرتبطة بالعوامل الثلاثة المذكورة ودورها في تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، فإنه من باب أولى التطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بكلمة استراتيجية والمتمثلة خاصة فيما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي.

إن مفهوم التسيير أو الإدارة الإستراتيجية يكون قد تم طرحه من طرف **Igor Ansoff** معبرا عنه في شكل فرضيات أساسية تتلخص في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- فرضية الموقفية: والتي تعني أنه لا توجد وضعية مثلي يمكن من خلالها تحديد الطريقة التي تدار بها المؤسسة.
- فرضية الارتباط بالمحيط: وهنا تبرز دور المحيط في تحديد سلوكيات المؤسسة المثلى للتكيف مع الوضع الخارجي.

<sup>1</sup> - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 111-112.

<sup>2</sup> - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 112.

## أسس إدارة إستراتيجية

- **فرضية أهمية التنوع:** توضح هذه الفرضية ضرورة ملائمة إستراتيجية المؤسسة مع التقلبات الخارجية للمحيط من خلال سياسة التنوع .

- **فرضية الإستراتيجية - القدرات - الأداء:** ويقصد بهذه الفرضية مواءمة قدرات المؤسسة مع سلوكها الإستراتيجي . أما التفرقة بين مفهومي الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي فيتجلى من خلال النقاط التالية:

- تعبر الإدارة الإستراتيجية عن:<sup>1</sup>

- إنشاء و تصميم الإستراتيجية؛

- تحديد قدرات المؤسسة؛

- إدارة تنفيذ الإستراتيجية بالتوافق مع القدرات المتاحة؛

إذن تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى الوصول إلى النتائج المسطرة ضمن الأهداف المرسومة، وهذا خلافا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يهتم برسم الخطط، أو بعبارة أخرى ، فإن التخطيط الإستراتيجي يعبر عن القرارات الرشيدة في مجال تحديد الإستراتيجية ورسم الخطة المثلى لها ودون الخوض في مجال المتابعة والتنفيذ ومراقبة النتائج المتوصل إليها والتي هي من دور الإدارة الاستراتيجية.

- يعبر التخطيط الإستراتيجي عن سيرورة خاصة بتحليل وضع نشاط المؤسسة بالنظر إلى محيطها الداخلي والخارجي بينما تهتم الإدارة الإستراتيجية بمجال كيفية التنفيذ والمتابعة. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية الموصلة إلى الأهداف العامة، في حين يضاف إلى هذه المتغيرات متغيرات أخرى تكون من اهتمامات الإدارة الإستراتيجية تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية وحتى السياسية من نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2.4 الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية:

لقد أصبحت المنظمات تمارس نشاطها في أسواق تتميز بالغموض والتعقد، نظرا لاختلاف العوائق المرتبطة بالإدارة، القوانين التنظيمية، التغيرات الاقتصادية والتطور التكنولوجي...، وخاصة تلك المتعلقة باختلاف عادات المستهلكين وسلوكياتهم من سوق لأخرى، مما فرض عليها أن تتبنى سياسة تتناسب مع هذا التنوع، فلكل منتج سوقه المختلف

<sup>1</sup> - بوداح عبد الحليل، مرجع سابق، ص ص 112-113.

<sup>2</sup> - بوداح عبد الحليل، مرجع سابق، ص ص 112.

## أسس إدارة إستراتيجية

عن سوق المنتج الآخر. بشكل عام لا يمكن لأي مجهودات أو أنشطة، أن تنجح إلا بوجود استراتيجيات مناسبة.<sup>1</sup>

**1.2.4 تعريف مؤسسات تقديم الخدمة:** ويقصد بمؤسسة تقديم الخدمة كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة لعميل، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة الفنادق، والمطاعم، والمستشفيات، والمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات خدمية أخرى متنوعة.<sup>2</sup> ويتم تصنيف مؤسسات تقديم الخدمة إلى عدة تقسيمات:

**2.2.4 تصنيف مؤسسات تقديم الخدمة:** قام (Farmer, Haywood 1988) بتقديم نموذج لتقسيم مؤسسات تقديم الخدمة (تصنيفها) حسب ثلاثة أبعاد أساسية هي:<sup>3</sup>

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي/ مرتفع)

- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/منخفض)

- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي/ منخفض)

وفي حالة مشابهه قام (chadwick and Vandermer 1989) بتقسيم مؤسسات تقديم الخدمة حسب بعدين رئيسيين فقط وهما

- درجة التفاعل والاتصال (منخفض/ مرتفع) .

- درجة وجود سلعة في عملية تقديم الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلعة)

**3.2.4 تعريف الإستراتيجية الخدمية (التسويقية):** وردت عدة تعاريف تعكس وجهات نظر الكتاب والباحثين حول الإستراتيجية التسويقية: يعرفها Prid و Ferrell على أنها "خطة عمل لتحديد وتحليل السوق المستهدف، وتطوير مزيج تسويقي لمقابلة حاجات هذا السوق".<sup>4</sup>

11 - بن نوي راضية وبن زيدان إيمان، واقع تطبيق عمليات الاستراتيجية التسويقية (التجزئة/الاستهداف/التموقع) في الوكالات السياحية- دراسة ميدانية لعينة من الوكالات السياحية لمدينة باتنة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14(03)، 2013، ص241.

2 - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد04، 2006، ص08.

3 - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص08.

4 - بن نوي راضية وبن زيدان إيمان، مرجع سابق، ص242.

## أسس إدارة إستراتيجية

وعرفها Kotler ، بأنها " تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتعني إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك".<sup>1</sup>

#### 4.2.4 أهمية الإستراتيجية الخدمية (التسويقية): تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من جملة من النقاط وهي:<sup>2</sup>

- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمنظمة وبالتالي أهدافها الكلية علماً أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفاً أساسياً لنشاط المنظمة.
- تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في المنظمة وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استعمال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.
- تساهم ابلمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية و عن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.
- كونها تساعد انتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية وهذا ابلا اعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي مرن وتجزئة سوقية فعالة.
- تساهم في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية للمنظمة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، وكذا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام.
- تتيح المجال أمام إدارة المنظمة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المنظمة.
- نجاح الإستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشر واضح لدقة التخطيط الإستراتيجي المعتمد في ذلك، فضلاً عن التوجه الصحيح لرسالة المنظمة وتوجهها الإستراتيجي.
- تعد أداة رئيسية لإدارة المنظمة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، وخاصة في مواجهة المنافسين.

#### 5.2.4 الإدارة الإستراتيجية الملائمة للمؤسسات الخدمية:

<sup>1</sup> - بن نوي راضية وبن زيدان إيمان، مرجع سابق، ص 242.

<sup>2</sup> - بن نوي راضية وبن زيدان إيمان، مرجع سابق، ص ص 242-243.

## أسس إدارة إستراتيجية

إن الإستراتيجية الملائمة للمؤسسات الخدمية هي إستراتيجية التميّز ويقصد بها تلك إستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم سلعة أو الخدمة معينة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، وبالتالي تهدف هذة الاستراتيجية إلى تحقيق تميّز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتوج.

إن نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على عاملين وهما:<sup>1</sup>

## عوامل داخلية منها:

أ- الاستخدام الأمثل للموارد، والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والتطوير، وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها، ومهارتها.

ب- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتوج، أو الخدمة المقدمة، وتنويع استخداماتها.

ج- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيرة.

د- انتقاء المواد الأولية، والمواد التكنولوجية، والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة.

هـ- تحسين الأداء الإنتاجي للتغلب النهائي على العيوب والأخطاء.

## عوامل خارجية منها:

أ- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتوج، أو الخدمة المؤسسة مقارنة بمنتوج المنافسين.

ب- مدى تنوع استخدامات المنتوج، أو الخدمة، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.

ج- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية

## 3.4 الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات القطاع العام والهيئات الحكومية:

## 1.3.4 مفهوم الأجهزة والمنظمات الحكومية:

ينظر إلى القطاع الحكومي بإعتباره جزءاً من المنظومة المتكاملة لإقتصاد الوطني لأي دولة، فيشمل جميع الوزارات والمؤسسات العامة والهيئات والمصالح الحكومية التي تعتمد في ميزانياتها على الدولة وتهدف إلى تقديم خدماتها إلى الأفراد والمؤسسات المختلفة، وتنوع الخدمات الحكومية بين التفرد في تقديم الخدمة مثل: (الدفاع، حفظ الأمن

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد04، 2006، ص14.

## أسس إدارة إستراتيجية

الداخلي، القضاء) وبين المشاركة في تقديمها مثل: (التعليم بكل مستوياته، الصحة، والأنشطة الصناعية والتجارية)، وغير ذلك من الخدمات.<sup>1</sup>

وتعتبر الحكومات هي صاحبة القرار في تنظيم أمور الناس وتسيير شؤونهم وتنظيم تلقيهم للخدمات العامة بحرية وعدالة ومساواة، فتتصدى الحكومة لتقديم خدمة عامة تحقق احتياجات المواطنين يتعذر تحقيقها عن طريق القطاع الخاص دون أن تستهدف من ذلك منفعة مادية أو ربحاً إقتصادياً، بل الهدف من تقديم هذه الخدمة هو توفير قدر من الرفاهية الاجتماعية وبناء أسس التنمية لأولئك المواطنين.<sup>2</sup>

## 2.3.4 مشاكل التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي:

وتبقى أكبر المشاكل التي تتسبب في فشل الكثير من الخطط الإستراتيجية المصممة للقطاع الحكومي هي:

1- التغييرات القيادية في القطاع العام خصوصاً على مستوى الوزراء والوكلاء والتي عادة ما تتسبب في إرباك عمل أجهزة التخطيط، أو إيقاف عملية التخطيط برمتها في أحيان أخرى قبل أن تصل لمبتغائها وتحقق نتائج ملموسة، الأمر الذي يصيب الموظفين بتوجس من عملية التخطيط و يجعلهم ينظرون إليها على أنها جهد لا طائل منه. وفي دراسة أجريت على ثماني مؤسسات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن مؤسستين من الثمان لم تستطع إنهاء عملية تطوير الخطة بسبب تغيير القيادة فيهما، كذلك واجهت مؤسسة أخرى صعوبات في تطبيق الخطة نتيجة التغيير المستمر في الكادر القيادي.<sup>3</sup>

2- مدى قدرة المنظمات الحكومية الربط بين الجوانب الإستراتيجية والتشغيلية وتطبيق الإستراتيجية على أرض الواقع، حيث إن الخطط الإستراتيجية لا تطبق ذاتها بذاتها و الكثير من الخطط التي تمت صياغتها من قبل محترفين تفشل بسبب مقاومة العاملين في المنظمة الذين يخافون من التغيير الذي تحمله الخطة الإستراتيجية في ثناياها أو لأنها تضيف

1 - مشيب بن عايش القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 10-12 ديسمبر، ص72.

2 - مشيب بن عايش القحطاني، المرجع السابق، ص 72.

3 - رائد إبراهيم الجودر، وأحمد محمد بوزير، نموذج للتخطيط والتغيير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 10-12 ديسمبر، ص10.

## أسس إدارة إستراتيجية

أعباء وظيفية جديدة عليهم أو تضيف مستويات جديدة من الرقابة و التحكم. ويذكر هنري متزبرج إن أسباب فشل الخطط الإستراتيجية يكمن في ضعف الموازنة بينها وبين عمليات رقابة الأداء وتخصيص الموارد.<sup>1</sup>

3- اقتصار عملية تطوير الخطة على الشركاء الداخليين في المنظمة وعدم انفتاحها على الشركاء الخارجيين من زبائن وقيادات في الدولة تكون المنظمة مسؤولة أمامهم الأمر الذي يؤدي إلى أن تكون الخطة محدودة التأثير على تطوير العمل داخليا ولا تؤخذ زحما محليا في المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.<sup>2</sup>

## 4.4 في المؤسسات اللاربحية:

اهتمت دراسات الإدارة الإستراتيجية تقليديا بالمؤسسات التي تهدف لتحقيق الربح متغاضية في ذلك عن التنظيمات غير الهادفة لتحقيق الربح أو الحكومية. يدل القدر اليسير في البحوث الميدانية المتاحة على أن المنظمات غير الهادفة للربح لاتزال في المراحل الأولى من استخدام الإدارة الإستراتيجية. توصل انترمان ودافيز (Unterman and Davis) بناء على دراسة لهما شملت 103 مؤسسات غير هادفة للربح إلى الآتي: (لم تفشل المؤسسات غير الهادفة للربح فقط في الوصول إلى مرحلة الإدارة الإستراتيجية في النمو، بل فشل الكثير منها أيضا حتى في الوصول إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي الذي بدأتها المؤسسات الهادفة منذ 15 إلى 20 عام مضت. غير أن هناك أعداداً متزايدة من المنظمات غير الهادفة للربح وخاصة المستشفيات أصبحت تهتم بالمشكلات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي حتى لو كانت محاولات غير رسمية. من المهم التعرف على المنظمات غير الهادفة للربح إن لم يكن لسبب آخر فلكونها توظف أكثر من 20 مليون فرد في الولايات المتحدة (مقابل ما يقارب من 70 مليون في قطاع الأعمال الهادفة للربح). تمثل المؤسسات الخاصة غير الهادفة للربح 5,2% من مجموع الشركات المساهمة وشركات التضامن والمشروعات الخاصة في الولايات المتحدة، وتحصل على 3,5% من مجموع الإيرادات وتملك 4,3% من مجموع أصول قطاع الأعمال. زادت المؤسسات غير الهادفة للربح خلال السبعينات بمعدل أسرع من المؤسسات الهادفة للربح وذلك بالنسبة بالنسبة للعدد الكلي للإيرادات. قدر أن المنشآت غني الخاضعة للسوق (التي تشمل الشركات المملوكة للحكومات وشركات المنافع العامة الخاضعة للقيود الحكومية) تنتج ما يزيد على ثلث الناتج الإجمالي العام. يوجد في الولايات المتحدة وحدها بالإضافة إلى الأجهزة الحكومية على مستويات الحكومة الفدرالية وحكومة الولاية

1 - رائد إبراهيم الجودر، وأحمد محمد بوزير، المرجع السابق، ص 11.

2 - رائد إبراهيم الجودر، وأحمد محمد بوزير، المرجع السابق، ص 11.

## أسس إدارة إستراتيجية

والحكومات المحلية مايقرب من 3500 مستشفى غير هادفة للربح و3000 كلية وجامعة و300 منشأة دينية على المستوى القومي، بالإضافة إلى مئات الآلاف من المنشآت الدينية والخيرية المحلية.

في هذا الجزء نحاول تبيان الفروق الرئيسية بين المنشآت الهادفة للربح والأخرى غير الهادفة للربح وتوضيح أثر هذه الفروق على عملية إدارة الإستراتيجية.

### 1. فئات المنشآت: يمكن تجميع كل المنشآت الهادفة للربح والغير الهادفة للربح في أربعة فئات رئيسية.

يصعب في بعض الأحيان تحديد أين تنتهي فئة معينة وتبدأ فئة أخرى:

{تسبب الدور المتزايد للحكومة في كل جوانب الحياة في تقارب هذه الفئات أو طمس الفوارق بينها}. فيما يلي الفئات الأربعة:

أ. منشآت أعمال خاصة هادفة للربح ومعتمدة على إقتصاديات السوق في الحصول على مقومات الحياة (تتراوح بين منشآت أعمال صغيرة وكبرى الشركات المساهمة).

ب. تنظيمات خاصة وشبه عامة أنشئت بقوة القانون ومنحت إحتكارا محدودا لإنتاج سلع أو خدمات لقطاع معين من الشعب (تشمل أساسا شركات المنافع العامة).

ج. منشآت خاصة غير هادفة للربح وتعمل في مجال الخدمة العامة وتعتمد على المنح والتبرعات والهدايا والمخصصات الحكومية، لكن تؤسس خارج سلطة الأجهزة الحكومية أو التشريعية.

د. الأجهزة الحكومية (فدرالية وعلى الولاية والوحدات المحلية) التي تنشأ بقوة القانون وتمنح سلطة فرض الضرائب وتقديم الخدمات العامة.

يشمل مصطلح غير هادف للربح المنشآت الخاصة الغير الهادفة للربح، مثل المستشفيات والمعاهد والكليات الخاصة والمنشآت الخيرية، بالإضافة إلى الهيئات الحكومية مثل إدارات الخدمة الإجتماعية والسجون والجامعات الحكومية، فهي مؤسسات تحقق الربح ولها جملة أسهم لكنها تعكس كثيرا من صفات المؤسسات غير الهادفة للربح مثل الإعتماد على أجهزة حكومية وليس على عملائها في تحديد أسعار خدماتها.

### 2. لماذا زادت المنشآت الغير الهادفة للربح أهمية:

زادت أهمية قطاع المنشآت الغير الهادفة للربح في الإقتصاد الأمريكي لعدة أسباب:

## أسس إدارة إستراتيجية

**أولاً:** يرغب المجتمع في الحصول على منتجات وخدمات معينة لا يستطيع أو لا يرغب القطاع الخاص الهادف للربح في تقديمها، يشار إلى هذه الأشياء كمنتجات عامة أو جماعية لأن الجميع يستفيد منها حتى هؤلاء الذين لم يشاركوا في دفع ثمنها، تشمل الأمثلة على ذلك الطرق المعبدة والشرطة والمتاحف والمدارس، لا يستطيع الفرد إستعمال الأشياء الخاصة إلا إذا دفع ثمنها، أما الخدمات العامة فهي متاحة للجميع إن وجدت.

**ثانياً:** تحصل المنشآت الخاصة غير الهادفة للربح على مزايا من المجتمع ليست متاحة للمنشآت العامة للربح، حيث تتمتع المنشآت الخاصة غير الهادفة للربح بإعفاءات ضريبية أخرى متنوعة على مستويات الحكومة والولاية والحكم المحلي. تستفيد أيضا هذه المنشآت تحت شروط خاصة بإعفاءات ضريبية يتمتع بها المتبرعون والأعضاء بالنسبة لما يقدمونه من تبرعات ورسوم العضوية. وهي بالإضافة إلى ذلك مؤهلة للحصول على مزايا بريرية خاصة، يسمح للمنشآت الخاصة الغير الهادفة للربح بالحصول على هذه المزايا لأن عادة ماتكون منشآت خدمات، ويتوقع أن تستخدم أي زيادة في الإيرادات على المصروفات إما لتحسين الخدمة أو خفض أسعار هذه الخدمة، ينعكس هذا الإتجاه في عدم رغبة المنشآت غير الهادفة للربح في إستعمال كلمة عميل في إشارة إلى المستهلكين أو المتفاعلين بالخدمة، يشار إلى المتفاع عادة كمرضى أو تلميذ أو حالة أو مجرد جمهور.

**3. أهمية مصدر الدخل:**

يعتبر مصدر الدخل الصفة الأفضل التي تميز بين المنشآت الغير الهادفة للربح بعضها البعض وبين المنشآت الهادفة للربح، تعتمد المنشآت الهادفة للربح على ماتحصل عليه من إيرادات من عملائها مقابل بيع ماتنتجه من سلع وخدمات. مصدر الدخل هو العميل الذي يشتري ويستعمل المنتج، وهو عادة يدفع ثمن المنتج عند الحصول عليه.

تنتج الأرباح عندما تكون الإيرادات أعلى من تكلفة إنتاج وتوزيع المنتج، وتعتبر بذلك مقياس لفعالية المنشأة (للمنتج قيمة لأن المستهلك يشتريه لإستعماله) وكفاءتها (للإبقاء على التكلفة دون سعر البيع). تعتمد المنشآت الغير الهادفة للربح مقارنة بغيرها من المنشآت على الإشتراكات أو المخصصات أو التبرعات من الأعضاء أو على الدعم المالي من دعم الحكومات. تأتي الإيرادات إذن من مصادر متنوعة وليس فقط من البيع للعملاء. قد تأتي الإيرادات من أفراد قد لا يتمتعون بالخدمات التي يقدمونها. من أمثلة ذلك المنشآت الخيرية مثل جمعية السرطان الأمريكية. تأتي الإيرادات في نوع آخر من المنشآت غير هادفة للربح، مثل نقبات العمال وبرامج التأمين الصحي التطوعية من الأعضاء الذين يحصلون على الخدمة. غير أن الأعضاء يقومون بسداد رسوم العضوية مقدما وعليهم

## أسس إدارة إستراتيجية

أن يقبلوا لهم من خدمات بعد ذلك سواء رغبوا فيها أو لم يرغبوا، وسواء كانت هي ماتوقعوه أم لا، غالبا ماتصل الخدمة بعد سداد الرسوم بفترة زمنية طويلة. ينتج عن ذلك أن بعض الأعضاء الذين ساهموا في برنامج معين لعدة سنوات قد يتكون المنشأة أو يتوفون بدون الحصول على الخدمة، بينما قد يحصل الأعضاء الجدد على الكثير من الخدمات برغم ضآلة مساهمتهم.

إذن تكون العلاقة بين العميل والمنشأة في حالة المنشآت الهادفة للربح بسيطة ومباشرة. تعتمد المنشأة كلية على بيع منتجاتها أو خدماتها للعملاء مقابل ثمن، ولذلك توجه كل إهتمامها لإرضاء هذا العميل. تحاول المنشأة الهادفة للربح (المنشأة أ )

## 5. التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

- هناك مجموعة من التحديات الخارجية والداخلية التي تعيق أهداف الإدارة الاستراتيجية منها:<sup>1</sup>
- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال.
  - ازدياد شدة المنافسة مما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط استراتيجية ذات كفاءة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.
  - ندرة الموارد وازدياد الصراع حولها.
  - ظهور التحالفات الاستراتيجية العامة.
  - ظهور المنظمات المتعلمة مما يلزم المنظمة البحث عن جميع أشكال المعرفة والحصول عليها.
  - إتاحة الفرص للنفكير الاستراتيجي ومدى توافر الهيكلة اللامركزية.
  - تعدد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة وتضاربها، مما يتطلب الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الاستراتيجية.
  - ظهور نظام المعلومات وتطوره في المؤسسات المنافسة. كما يمكن إيجاد هذه التحديات في هذه النقاط الرئيسية:

## 1.5 سرعة التغيير: الانحراف الاستراتيجي

1 - وعنيني سميحة، مرجع سابق، ص ص 328-329..

## أسس إدارة إستراتيجية

من أكبر المشكلات التي تواجه المنظمات عند تطبيق خططها الاستراتيجية الانحراف الاستراتيجي الذي قد يؤثر على سير العمل ونتائجه، وهذا الانحراف قد يكون بقصد أو العكس، والحقيقة أن العديد من المنظمات تعاني من الانحراف الاستراتيجي، حيث إن بعض المشاريع والمبادرات والأعمال التي تنفذها لا تصب في الأهداف الرئيسة حتى وإن كانت هذه المشاريع كبيرة وتنفذ بقدر من العناية وربما تحقق النجاح ولكن لا تسهم في إضافة أي قيمة لأصحاب المصلحة أو تقدم ميزة استراتيجية للمنظمة.

ويجدر بنا هنا أن نوضح ماذا نعني بالانحراف الاستراتيجي وما هي أسبابه ومخاطره وما يمكن اتخاذه لتفادي الانحراف الاستراتيجي.

الانحراف الاستراتيجي هو التغييرات التي تحدث في استراتيجية المنظمة وقد يحدث تدريجيا مع مرور الوقت دون أن يلاحظ الأعضاء في المنظمة هذا الانحراف في نشاطها، ومن الممكن أيضا أن تتراكم التعديلات الصغيرة على نهج المنشأة وعملها تدريجيا ومع مرور الوقت تنتقل من استراتيجيتها الأصلية إلى أخرى. وقد يكون الانحراف الاستراتيجي كما ذكرنا سابقا مقصودا في بعض الأحيان وفي هذه الحالة يكون أكثر وعيا وأقل ضررا، أما إذا كان غير مقصود فهو على العكس تماما قد يكلف المنظمة الكثير في مواجهة تبعات هذا الانحراف.

ومن الطبيعي أن هناك أسبابا أدت للانحراف الاستراتيجي ولعل أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- 1- التغييرات التي تحدث في البيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.
- 2- انعدام التفاهم المشترك بين أعضاء المنظمة حول الاستراتيجية، فقد يتم وضع الاستراتيجية من قبل الإدارات العليا دون مشاركة بقية الأعضاء وهذا مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات وإجراء تعديلات تؤدي لانحراف استراتيجي.
- 3- عدم قبول الاستراتيجية سواء من بعض أعضاء الإدارة أو الموظفين وهذا قد يكن له علاقة بسبب السابق، لأنه إذا لم يتقبل الجميع الاستراتيجية فمن المرجح عند مواجهة التحديات الخارجية أو اتخاذ القرارات المهمة يحدث الانحراف الاستراتيجي ونتيجة لذلك قد تقع المنشأة في مخاطر عدة ومن أبرزها:
  - 1- فقدان التركيز: وهو نتيجة حتمية للانحراف عن الاستراتيجية الأصلية الذي يحدث في أجزاء من المنظمة وبطرق مختلفة فيصبح التشتت هو السمة السائدة سواء في اتخاذ القرارات أو تنفيذ الإجراءات.

<sup>1</sup> - الانحراف الاستراتيجي، على الموقع <https://news.albousla.ps/Ksa/1335008>، تاريخ التصفح 2022/02/13، 20:45 سا

## أسس إدارة إستراتيجية

2- فقدان التمايز الاستراتيجي: من المعلوم أن التمايز الاستراتيجي من أهم المكاسب والمميزات التي تمتلكها المنظمات، لذلك فإن فقدانه نتيجة للانحراف الاستراتيجي من المخاطر التي تفتك بالمنظمة.

3- فقدان التنسيق بين عناصر الاستراتيجية: نتيجة للتشتت وعدم التركيز يحدث عدم تكامل في عمل المكونات المختلفة للاستراتيجية وفقد الوئام والاتفاق التام، ومن الطبيعي أن نجاح استراتيجية أي منظمة نابع من عمل جميع الأطراف والمكونات المختلفة معا والاتساق الداخلي فيما بينها. ولتجنب الانحراف الاستراتيجي وتبعاته يجب على المديرين المراجعة التامة لمعايير ومقاييس الأداء لاكتشاف الانحرافات الاستراتيجية والبحث عن الأسباب التي أدت إليها ومن ثم تقييم الأسباب قبل اتخاذ القرار والإجراء التصحيحي، وأيضا من الإجراءات اللازمة مراجعة الأهداف والاستراتيجيات فقد تكون بعض الانحرافات عن المعيار ملحة ومبررة بسبب التغيرات في الظروف البيئية أو أسباب أخرى في هذه الحالة يكون تعديل الأهداف منطقيا أكثر من تعديل الأداء؛ وعلاوة على ذلك قد يكون هناك حاجة ماسة أيضا إلى فحص المعايير بشكل دوري لتأكد أن المعايير ومقاييس الأداء ما زالت مناسبة للمستقبل للوصول بالمنظمة إلى شاطئ الأمان في عصر التغيرات والتطورات المتسارعة.

## 2.5 بعض المشكلات المرتبطة بالبيئة الاقتصادية الجديدة:

## 1.2.5 العولمة:

شغل الحديث عن ظاهرة العولمة حيزة واسعة من اهتمامات الكتاب والباحثين، وقد انقسموا إجمالا ما بين مؤيدين لها، باعتبارها تمثل بداية لنمط جديد في مجال العلاقات بين الدول والشعوب، في حين عدها المعارضون عودة مبطنة إلى صيغ الاستعمار و الكولونيالية، وإن بثوب جديد.

لقد أضحى مفهوم «العولمة» (Globalization) موضحة رائجة في عالم اليوم ، وقولا مأثوراً متداولاً في وصفات خبراء الإدارة والاقتصاد، وشعارا يتداوله الصحفيون والسياسيون باستمرار. فهناك تأكيد واسع الانتشار يفيد أننا نعيش في حقبة يتحدد فيها الشطر الأعظم من مفردات الحياة، بفعل مفردات معولة تتلاشى فيها الثقافات القومية، والاقتصادات القومية والحدود القومية. وتقف فكرة وجود عملية سريعة وجديدة من العولمة الاقتصادية، في المركز من هذا التصور. ويزعم أن اقتصاد كينيا بحق قد برز، أو أنه في سبيله إلى البروز، وأن هذا الاقتصاد المعلوم يجعل من الاقتصادات القومية، وبالتالي الاستراتيجيات المحلية لإدارة الاقتصاد القومي، أمورا نافلة على نحو متسارع. ويفيد هذا الزعم أيضا أن الاقتصاد العالمي قد تعولم من ناحية مقوماته الأساسية، إذ إنه بات خاضع لقوى السوق المسيطرة،

## أسس إدارة إستراتيجية

وأن الشركات العابرة للقوميات بحق هي الأدوات الاقتصادية والعوامل الأساسية للتغيير، وأنها لا تدين بالولاء لأية دولة قومية، وتستقر حيثما تقتضي مصالحها الخاصة.<sup>1</sup>

تعتبر ظاهرة العولمة من أكثر المصطلحات في وقتنا المعاصر انتشارا على نطاق واسع، إذ عرف العالم مع نهاية القرن الماضي بروز هذه الظاهرة التي ألفت بظلالها على مختلف مجالات الحياة، وأدت إلى تغييرات عديدة في الأفكار والمعتقدات التي كانت سائدة قبلها، ولم تستطع أي دولة النجاة من انعكاساتها، بل أصبح الجميع مطالباً اليوم بمحاولة تحقيق التكيف مع متطلباتها ومحاولة الاستفادة من مزاياها وتجنب أضرارها السلبية إلى أقصى حد ممكن.<sup>2</sup>

تعد العولمة إحدى الظواهر الكبرى ذات أبعاد ومظاهر متعددة: اقتصادية وسياسية وعسكرية وثقافية وقيمية...، وهناك عدد كبير من التعريفات لمفهوم العولمة، نظرا إلى اختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون إلى العولمة، وكذلك اختلاف بيئاتهم التي يعيشون فيها، أو الإيديولوجية التي يؤمنون بها، أو المستوى الثقافي الذي يتمتعون به.<sup>3</sup>

يعتقد البعض بأن مفهوم العولمة قد شاع ارتباطه بالجانب الاقتصادي أو بالدراسات الاقتصادية الدولية، لكن مفهوم العولمة قد يغطي الجوانب الأخرى الاجتماعية والسياسية والثقافية، والناظر إلى ماهية العولمة قد يرى بأن المفهوم غير محدد، فمثله مثل العديد من المصطلحات في مختلف العلوم الإنسانية التي لم يتم الاتفاق عليها بوجود تعريف جامع لها، والسبب في ذلك هو حدوثه هذه الظاهرة التي تزداد بالتأثير على المجتمعات يوم تلو الآخر، إضافة إلى تأثيرها على جوانب الحياة سواء كانت الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتأثيرها على الثقافات واللغات والأديان والقيم والمعتقدات والتقاليد بين الشعوب، وبالتالي سنوضح بعض التعريفات التي تعطي مفهوم واضح للعولمة بشكل عام. يرجع أصل كلمة العولمة من الكلمة الإنجليزية globalizathion التي ظهرت أولا في الولايات المتحدة

1 - سمير عبد الرسول البيدي، ما العولمة: الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم، بحوث اقتصادية عربية، العدد 51، 2010، ص ص 101-102.

2 - يرقى حسين، الملامح الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في عصر العولمة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2012، ص 69.

3 - طلال وسام أحمد البكري، العولمة وأثرها في المستقبل التعليمي للغة العربية وهويتها، مجلة جسور المعرفة، المجلد 1، العدد 04، 2015،

ص 44.

## أسس إدارة إستراتيجية

الأمريكية، المشتقة من كلمة (globe) التي تعني الكرة، ويقصد بها الكوكبة أي الاندماج في السياسية والاقتصاد والثقافة والسلوك دون أي اعتبار للحدود السياسية للدول ذات السيادة على وجه العموم.<sup>1</sup>

وتعددت المدلولات لتعريف مفهوم العولمة فمنهم من عرفها بأنها تطور في سياق المراحل التي تمر بها الحضارات الإنسانية، فهي أحد أشكال الهيمنة الغربية التي تعبر عن المركزية الأوروبية فهي ظاهرة شاملة مركبة لها أشكالها المتعددة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تهيمن عليها القطبية الأحادية الأمريكية على العلاقات الدولية، ومنهم من عرفها أيضا بالتطور في اقتصاد السوق ورفع الحواجز والحدود أمام حركة المال ومنع الدولة في التدخل بالنشاطات الاقتصادية واحتكار اسواق المال من قبل الشركات المتعددة الجنسيات، وأيضا عرفت العولمة بأنها نشر المفاهيم الديمقراطية الليبرالية وتعميمها وتبني التعددية السياسية والالتزام باحترام حقوق الانسان وحماية الاقليات.<sup>2</sup>

يتضح من خلال هذه التعاريف أن العولمة قد تغطي في مفهومها مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، فمن خلال تتبع هذه المعاني نجد أنها صبغة أمريكية تفسح المجال له ليعم العالم بأسره، فنستطيع أن نصل إلى مفهوم واقعي وشامل بأن العولمة هي الامركة وجعل هذا الطابع عالميا. واتباع الولايات المتحدة الأمريكية اقتصاديا وسياسيا وثقافيا واجتماعيا وفي جميع طقوس الحياة، ويرجع السبب في ذلك هو أن جوهر العولمة يقوم على تدويل الطابع الأمريكي بين مجتمعات العالم أجمع لتسهيل عليها التحكم والسيطره على العالم وإيجاد نوع من الاستقلالية التطبيق معتقداتها بين دول العالم وازاحة كافة الحواجز التي تقف عائقا في وجهها لتشكل للعالم صورة واحدة في شتى الجوانب.<sup>3</sup>

كما يأتي مفهوم العولمة في طليعة المفاهيم الجديدة في دراسات العلاقات الدولية المعاصرة، حيث تجمع المراجع المختلفة على أن مفهوم العولمة حديث الظهور، في جميع اللغات. كما أن عدوى "العولمة" قد أخذت بالانتشار في كل ما يتصل من تفكير في العلاقات الدولية منذ نهاية حرب الخليج الثانية التي أعلنت ولادة ما يسمى "النظام العالمي الجديد". وبهذا الصدد، يرى محمد عابد الجابري أن العولمة هي مرحلة ما بعد الاستعمار، ويؤكد أنها عملية

1 - المعتصم بالله أحمد الخلايلة، أبعاد العولمة الثقافية على الهوية العربية في عصر الأحادية القطبية، مجلة التراث، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 251.

2 - المعتصم بالله أحمد الخلايلة، المرجع السابق، ص 251.

3 - المعتصم بالله أحمد الخلايلة، المرجع السابق، ص 251.

## أسس إدارة إستراتيجية

متصلة مع ما قبل الاستعمار؛ أي إنها استعمار بطريقة وصورة حديثة. هذا في حين أن محمد عمارة ينظر إلى العولمة على أنها اجتياح للنموذج الغربي الذي يريد أن يصب العالم كله داخل قالب المكون لهذا النموذج، على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والقيمية والثقافية والعسكرية.<sup>1</sup> وفي ما يأتي أهم أنواع العولمة:

**العولمة السياسية:** تشكل العولمة محورا أساسيا في شقيها السياسي والاقتصادي، ففي الجانب السياسي قد تتحدى العولمة مفهوم سيادة الدولة الوطنية وذلك من خلال إيجاد شبكة من العلاقات فوق الوطنية، مما يؤدي إلى تراجع دور الدولة القومية ووظائفها ضمن نطاق معين، فالمبادئ الليبرالية الغربية من حرية وتعددية ديمقراطية للأفراد قد توجه شعوب العالم إلى دعوات أكثر مرونة من دعوات الدولة الوطنية مما يخفي سيادتها، وظهور مؤسسات عالمية فوق وطنية وفوق قومية تتحكم بمصير الدول.<sup>2</sup>

**العولمة الاقتصادية:** أما الجانب الاقتصادي فقد يدعو إلى حرية انتقال الاستثمارات المالية وتركيز الثروات في يد فئة قليلة على حساب الأغلبية، والذي سيفرق بدوره بين طبقات المجتمعات من خلال توجه الشركات العابرة للقوميات ومنفذيها نحو استغلال السوق وثروات الدول التي تستهلكها العولمة.<sup>3</sup>

**العولمة الثقافية:** وتعني محاولة دولة ما تعميم نموذجها الثقافي على الدول والمجتمعات الأخرى، من خلال التأثير في المفاهيم الحضارية والقيم الثقافية والأنماط السلوكية للأفراد هذه المجتمعات، بوسائل سياسية واقتصادية وثقافية وتقنية متعددة. وذلك من خلال الاختراق الثقافي واستعمار العقول واحتواء الخبرات، وربط المثقفين بدائرة محدودة تدور في فلك الدولة التي تهيمن ثقافيا.<sup>4</sup>

أيضا العولمة الثقافية فتعرف بأنها محاولة الاندماج والتقارب الثقافي بين الشعوب المختلفة وإزالة الفوارق الثقافية بينها ودمجها في ثقافة واحدة ذات خصائص مشتركة، تهدف إلى هيمنة ثقافة الأقوى على الثقافات الضعيفة من خلال تذويب ثقافة الآخر وتلاشيها ودمجها بثقافة عالمية واحدة، فهي مزيج من الثقافات الناجمة عن الاتصال الثقافي والاجتماعي ولكنه بطريقة غير متكافئة، وهناك من عرفها بأنها نسق موحد من القيم يقوم على خرق الهوية القومية

1 - طلال وسام أحمد البكري، المرجع السابق، ص 44.

2 - المعتمض بالله أحمد الخلايلة، مرجع سابق، ص ص 251-252.

3 - المعتمض بالله أحمد الخلايلة، مرجع سابق، ص 252.

4 - طلال وسام أحمد البكري، مرجع سابق، ص 45.

## أسس إدارة إستراتيجية

الوطنية من خلال الاستلاب والتهمجين ومحاربة الهويات الثقافية وتجزئتها وسريان الفكر الأمريكي وخصوصيته داخل هذه المجتمعات.<sup>1</sup>

ولو نظرنا إلى تعريفات أخرى للعمولة الثقافية لوجدنا أن هناك من عرفها بأنها سيطرة ثقافة الغرب على الثقافات الأخرى من خلال الاستفادة من مكتسبات العلوم الثقافية في ميدان الاتصال وبناء ثقافة كونية شاملة النشاطات الانسانية المختلفة، وهدفها صياغة مجموعة ملزمة من القواعد الأخلاقية الكونية التي تركز على معاني الديمقراطية واحترام حقوق الانسان، وعرفها آخرون بأنها طابع من الأفكار والقيم غير محددة بزمان تقوم على إلغاء فكر الآخر وجعل الثقافة المسيطرة هي الثقافة السائدة باعتبارها ثقافه انتقائية كونية تقوم على تحرر الفكر الانساني والتجرد من الأصولية الدينية والعادات والتقاليد الرجعية.<sup>2</sup>

يحمل البعد الثقافي كلا الكلمتين العولمة والعالمية، فالفرق بينهما كبير فالعالمية الثقافية تحمل تلك الثقافات التي تطورت وارتقت وتفوقت حتى سعت الى مستوى عالمي مرموق، مع احتفاظها بصفاتھا الذاتية وهويتها الخاصه بها، فالعالم يشيد بها ويقدر خصوصيتها فلذلك أصبحت ثقافة عالمية، إلا أن الأمر مختلف هنا عندما نتحدث عن العولمة الثقافية، فهي رؤية انبثقت بكل قوة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وتبوء الولايات المتحدة الامريكية كدولة عظمى بين دول العالم دعت من خلال هذه المكانه إلى توحيد ثقافات الأمم والشعوب وصقلها في بوتقة العالمية بهدف تذويب الحضارات والثقافات المتنوعة وطمس هوية الآخر.<sup>3</sup>

فالعولمة الثقافية إذن لا تقوم على التكافؤ واحترام الثقافات الأخرى، بل انها تدعو الى ايجاد ثقافة كونية أو عالمية تحوى منظومة من القيم والمعايير لفرضها على العالم أجمع لتحدث انقسامات وتفكك في الأبنية الثقافية للشعوب فضلا عن محاولة تذويب معالم الثقافة الوطنية واطهارها بمظهر العاجز، وذلك لنشر ثقافتها الدينية واللغوية ومبادئها وقيمتها الذاتية معتمدة بذلك على امتلاكها التطورات التقنية لانتشار ثقافتها.<sup>4</sup>

1 - المعتصم بالله أحمد الخلايلة، مرجع سابق، ص 252.

2 - المعتصم بالله أحمد الخلايلة، مرجع سابق، ص 253.

3 - المعتصم بالله أحمد الخلايلة، مرجع سابق، ص 253.

4 - المعتصم بالله أحمد الخلايلة، مرجع سابق، ص 253.

## أسس إدارة إستراتيجية

**العولمة الاجتماعية:** من التغيرات التي مست العالم بجميع شعوبه وأجناسه وثقافته ظهور العولمة الذي تصاحبت معه عدة تغيرات ما أثرت وتأثرت بها القيم الاجتماعية لا يقتصر على جانب واحد دون الآخر بل مختلف جوانب الحياة الاجتماعية وهذا التأثير والتأثر يصعب إيقافه لما يوجد من ترابط وتساند وظيفي بين النظم الاجتماعية والتغير الاجتماعي والقيم الاجتماعية والعولمة فهناك من نظر نظرة تشاؤمية للعولمة وما ينتج عن تغير الاجتماعي بالأخص على ركيزته الأساسية القيم الاجتماعية خوفا من المستقبل وأنهم يرون أن القيم كانت أفضل حالا مما هي عليه اليوم وبين من ينظر للعولمة وتغييرها للقيم نظرة تفاؤلية معتبرة أن الحالة الراهنة أحسن وأكثر تميزا وفعالية عما كانت عليه سابقا.<sup>1</sup>

لقد ارتبطت العولمة بالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي ساهم في التغير الاجتماعي وتطور المجتمع عبر مراحل تاريخية مختلفة في تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل الكل في إذا مصطلح يعني جعل العالم عالما واحدا موجهها توجيهها واحدا في إطار حضارة واحدة ولذلك قد سمي الكونية أو الكوكبية ويصفها وليد عودة بقوله "هي موجة جارفة من التحولات الاقتصادية والتقنية عبر العالم لا تتقيد بحدود أو ضوابط ولا يمكن التحكم بها"، فتراجعت القيم الإنسانية الاجتماعية الثقافية لتحل محلها قيم ذات صيغة نفعية برماجية حيث أن العولمة اهتمت بالقيم الربحية والنفعية والكسب والاستهلاك والإنتاج والربح والمراوحة.<sup>2</sup>

فالعولمة تسعى لصياغة ثقافة كونية شاملة تمس مختلف جوانب النشاط الإنساني وتكون ما يسمى بالقواعد الأخلاقية الكونية وهذا ما أثرت به على مختلف القيم الاجتماعية الثقافية الدينية والسياسية، الأخلاقية فلم تترك ثغرة أو هفوة لم تطلها العولمة ما أثر على القيم وأدى لظهور قيم جديدة تتماشى وثقافة وسيطرة وهيمنة وقوة الدول المسيرة.<sup>3</sup>

ومن التحولات المجتمعية الأسرية في إطار العولمة:<sup>4</sup>

1 - الحيرش هند، تومي عبد القادر، القيم الاجتماعية في زمن العولمة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 01، 2022، ص 1104.

2 - الحيرش هند، تومي عبد القادر، المرجع السابق، ص 1108.

3 - الحيرش هند، تومي عبد القادر، المرجع السابق، ص 1108.

4 - حسين قادري، وفهيمه قابوش، مشاكل الأسرة الجزائرية في ظل رهانات العولمة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 09، 2018، ص ص 269-270.

أسس إدارة إستراتيجية

- أصبح من المستحيل على أي أسرة الانغلاق على نفسها تماما والبعد عن تأثيرات العولمة سواء السلبية أو الإيجابية.
- إختلاط منظومة الأدوار وزيادة تبادلاها بين أفراد الأسرة الواحدة، فلم يعد هناك أدوار محددة تستطيع أن تقتصر على الرجل أو المرأة أو الأبناء.
- تغير الإطار المرجعي لجميع أعضاء الأسرة من ناحية قواعد السلوك والتصرفات أو كافة أنشطة الحياة بعد أن كانت الأسرة في الإطار المرجعي الأول.
- إختلال منظومة القيم والعادات والتقاليد الأسرية، حيث فرضت العولمة فيها عادات وتقاليد لم تكن موجودة بالنسق القيمي الأسري من قبل.
- وبناء على ما سبق، تسعى العولمة بأشكالها المختلفة لتحقيق أهداف قد تعتبر في نظر البعض إيجابية وفي نظر الآخرين سلبية، وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>
- ربط الإنسان بالعالم أكثر من الدولة وذلك لتسهيل القضاء على دور الدولة والمشاعر الوطنية، وربط العالم في وحدة واحدة تنطلق من منطلق المعلوماتية الحديثة .
- زيادة النفوذ السياسي للغرب نحو دول العالم الثالث و إتاحة الفرصة للاستعمار الإمبريالي لها ولممتلكاتها وخيراتها وفق نظرية البقاء للأصلح فلا بقاء للضعيف .
- السيطرة على الاقتصاد العالمي والتعامل المشترك بين الدول وذلك من خلال فرض الشركات العابرة للقوميات في الفضاء الدولي وتسهيل حركتها عن طريق حرية السوق وتأمين مزيد من الأسواق للاستهلاك ومزيد من الثروات التي قد تساهم في زيادة دخول الدول في المنظومة الرأسمالية.
- إدخال العالم ضمن بوتقة الحركة السياسية والثقافية العالمية بما يتضمن مفاهيم ذات طابع عقائدي وانتمائي كالديمقراطية والعلمانية والقومية ومحاوله ربط المفاهيم السياسية بين الدول وجعلها أكثر عالمية مما يحترم حقوق وكرامة الانسان .
- القضاء على التخلف الاقتصادي وتحويل الكيانات الاقتصادية الضعيفة إلى كيانات مندمجة نحو السوق العالمي وحماية الانظمة الاقتصادية في الدول من الانهيار الاقتصادي وما يعترية من عوامل ضعف كالكساد والركود والتضخم الاقتصادي، من خلال المؤسسات الاقتصادية الدولية.

<sup>1</sup> - المعتصم بالله أحمد الخلايلة، مرجع سابق، ص 252.

### 1.1.2.5 تحولات مؤسسات الأعمال في عصر العولمة

فرضت العولمة بكافة أبعادها تغيرات عدة على مستوى الفكر الإداري، الذي عرف ثورة كبيرة ساهمت في بروز العديد من النظريات والاتجاهات الفكرية الإدارية الجديدة، التي أُلقت بظلالها على بيئة الأعمال وفرضت تحولات كبيرة على مؤسسات الأعمال ونظم تفكيرها وتسييرها.

**أولاً: انعكاسات العولمة على الفكر الإداري:** عرف الفكر الإداري طوال القرن العشرين تغيرات عدة تجلت في بروز العديد من النظريات والمدارس التي أثرت علم الإدارة وساهمت في تطوره ونضوجه، ومع بروز ظاهرة العولمة وامتدادها للسيطر على العالم ظهرت جملة من الاتجاهات الإدارية الجديدة التي تتماشى مع العولمة وآليات عملها.

ويمكن أن نستعرض بعض التأثيرات التي أحدثتها العولمة على الفكر الإداري من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل الوطن، وما كانت تحصل عليه من تفضيل ورعاية وحماية، ودخولها في المواجهة المباشرة للمنافسة القادمة من الخارج بقوة وبدون عوائق.

- إختيار مفهوم النطاق الذي أعتاد المدير أن يجد نفسه فيه ويرتضيه مجالا لمباشرة نشاطه، وتحول العالم كله إلى

مجال غير محدد الأبعاد يستطيع أن يمارس المدير عمله من خلاله.

- تغير مفهوم الزمان وتحول معنى الوقت في تفكير المدير، وذلك من خلال تداخل أبعاد الزمان (الحاضر،

الماضي، والمستقبل) بفعل تطور واتساع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- اهتزاز مفهوم الاستقرار أو الثبات النسبي الذي كان السمة الرئيسية لبيئة الأعمال قبل العولمة، حيث أصبح

التغيير في النظم والمنتجات والخدمات والمعايير والقيم... الخ السمة الأساسية التي تطبع بيئة الأعمال في عصر العولمة،

وفي هذا المقام يمكن القول أن كل شيء متغير في بيئة الأعمال الحالية والثابت الوحيد هو التغيير.

- التحول من محاولة التحكم بالتنظيم أو المناخ الداخلي إلى إدارة المناخ الخارجي.

- التحول من مسلمات الفكر الإداري التقليدية في التنميط والتوحيد والمركزية إلى التمايز في الهياكل والنظم

والأساليب بما يتناسب وبيئة العمل وخصائص المناخ المحيط.

<sup>1</sup> - يرقى حسين، مرجع سابق، ص 69.

## أسس إدارة إستراتيجية

- التحول من مفهوم المدير المنفذ إلى مفهوم المدير رجل الأعمال.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الإدارة في ظل العولمة عبارة عن فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية، تستلزم أن تقوم المؤسسات بتغيير رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها ونظم عملها لتحقيق التكيف معها.

إن تحقيق النجاح في عصر العولمة يتطلب من الإدارة أن تصبح عالمية التوجه والفكر، فلم تعد الحدود الوطنية للمؤسسة تشكل عائقاً كبيراً لها وخصوصاً مع ازدياد توافد الدول على الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وما يترتب على ذلك من التزامات ومزايا وكسر للحواجز والحدود الجغرافية، الأمر الذي يجعل المؤسسات المعاصرة مطالبة بإحداث ثورة شاملة في أعمالها وثقافتها وممارساتها، والأساس في ذلك هو الاعتماد على رأس مالها البشري بالدرجة الأولى كمفتاح التحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحالية.

ثانياً: خصائص منظمات الأعمال في عصر العولمة: إن العولمة هي مرحلة من مراحل نمو استراتيجيات المؤسسات وهيكلها وثقافتها، أي أنها سلوك تنظيمي متطور تتبناه المؤسسة بهدف التفاعل مع جملة من العوامل المتشابكة. فالعولمة هي تغيير في السلوك والقوة، أي أنها عمل عقلي وتنفيذ فعلي، ولذلك فهي تتطلب طرقاً ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين بعقول متفتحة. ومن خصائص مؤسسات الأعمال في عصر العولمة ما يلي:<sup>1</sup>

- أنها مؤسسات موجهة بالمعلومات، حيث تعتبر المعلومات قيمة هامة وأصلاً حيوياً، بموجبها يتم توجيه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة، وذلك بأن يكون لديها أدوات وأساليب إنتاج المعلومات، وأن يتم استخدام المعلومات الناتجة في اتخاذ القرارات.

- أنا مؤسسات عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الاستجابة بتبني سياسات وهيكل تتلاءم مع هذه المتغيرات.

<sup>1</sup> - يرقى حسين، مرجع سابق، ص71.

## أسس إدارة إستراتيجية

- من المتوقع أن تحل المؤسسة الرشيقة محل المؤسسة البدنية، وذلك بالاعتماد على أعداد أقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة، من خلال الاعتماد على العمل التعاقدى والموردين الخارجيين، وكذلك بتشغيل العمالة الحالية ساعات إضافية، وهو ما يحمل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة وسرعة التكيف، ولكن يفرض مزيدا من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.

- زيادة درجة التعقد، وخاصة التعقد الأفقي، مقاسا بمدى التنوع في المهارات ومستوى الحرفية، حيث تتسم المؤسسات المعاصرة بالتنوع في مزيج المهارات على حساب التشابه الذي كان سمة المؤسسات في السابق. ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوع في السنوات القادمة وذلك نتيجة عولمة أسواق العمل، ولجوء كثير من المؤسسات مثل "زيروكس" وبنك "بوسطن" و"جنرال موتورز" إلى التحول إلى إدارة مجموعات مهنية شديدة التنوع.

- التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة، ويتم تصنيف الموظفين طبقا لمراكزهم الوظيفية، وسلطاتهم، وأجورهم، وتأثيرهم، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدر كبير من الاستقلالية، وحرية التصرف، والتعاون، بدلا من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة، وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية، وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة.

- السعي إلى التعلم المستمر، وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، للتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافات متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.

- الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الإستراتيجية استلزمته عولمة الأسواق والمنتجات والمنافسة، ومثال ذلك ما تم بين مؤسسات "إيبيام" و"توشيبا TOSHIBA" و"سيمنز SIEMENS"، فقد ارتبطوا بأعمال مشتركة من منطلق: "إذا لم تستطع أن تهمهم فالحق بهم"، وقد نتج عن ذلك تعبئة الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية لتطوير شريحة إلكترونية في قدرتها 16 مرة عن المتاح حاليا.

- التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطار معرفي ومهاري.

## أسس إدارة إستراتيجية

وهذه الخصائص التي بدأت في الظهور في المؤسسات المعاصرة، ومن المتوقع أن تزداد وضوحا في المستقبل، سواء في المؤسسات الرائدة التي اتسمت بها، أم بانتقالها إلى مؤسسات أخرى (مؤسسات تابعة)، هذه الخصائص لها دلالات ضمنية وانعكاسات إدارية، فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في إطار العولمة.

**2.1.2.5 بعض الجوانب العامة للتأثير السلبي والايجابي للعولمة، في المجال الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي:**

**أولا: المجال الاجتماعي**

يستخدم مفهوم العولمة لوصف كل العمليات التي تكتسب العلاقات الاجتماعية نوعا من عدم الفصل (سقوط الحدود) وتلاشي المسافة حيث تجري الحياة في العالم كمكان واحد - قرية صغيرة - ومن ثم فالعلاقات الاجتماعية التي لا تحصى عدداً أصبحت أكثر اتصالاً وأكثر تنظيماً على تزايد سرعة ومعدل تفاعل البشر وتأثيرهم ببعضهم البعض، وفي المجتمعات الغربية يعد من سلبيات الديمقراطية غالباً في الانتخابات من يستطيع أن يصرف أكثر في حملته الانتخابية ويعطي وعودة براءة سرعان ما يتخلى عنها بعد فوزه، ويرى الكثير من الباحثين، وبخاصة المتخصصين منهم في الدراسات الإنسانية أن الآثار الاجتماعية والثقافية للعولمة هي أخطر ما في الموضوع (ويتفق الأغلبية مع هذا الرأي) حيث حدوث التغيرات الموضوعية، وتفشي البطالة وزيادة عدد المحرومين، وإهمال البعد الاجتماعي والإنساني، وإضعاف التماسك الاجتماعي على مستوى العائلة والمجتمع، وخلق عادات وتقاليده وأعراف اجتماعية جديدة وبالتالي قيم أخلاقية وأنماط سلوكية مناقضة لما هو مألوف، وتقلص الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الدولة، وضعف المسؤولية للدولة في إيجاد فرص عمل شريف للمواطن، وأخيراً خلق حالات من التوتر الاجتماعي والعمل على زرع روح الاغتراب وهذه جميعها نقاط قد تؤثر في الجانب الاجتماعي، ومن الجانب العربي - فلا يزال الفكر العربي المعاصر تحكمه اطر الوعي التقليدي وكما في الحتميات المعرفية المرتبطة بإشكالية الأصالة والمعاصرة، والتقدم، وأزمة الإبداع، والتجديد، وسؤال الهوية، وكثير من المؤشرات الدالة على طابع انفلاقي أحادي يفرض اللحظة المعاصرة نوعاً من حالة الاغتراب (Alienation) التي تتشعب عنها تلك المفاهيم التي أشار إليها عالم الاجتماع (سيمن Seeman) ومنها حالة اللاقدرة (Power Less ness) وحالة تفكك القيم والمعايير الاجتماعية (Namelessness Anomie) وحالة العزلة والانتماء (Isolations) وحالة اللامعنى (Meaninglessness) وحالة النفور من الذات (Self estrangement) وعلى ذلك تصبح القطيعة المعرفية لهذا الفكر الغربي مع النسق

## أسس إدارة إستراتيجية

الحضاري نتيجة منطقية لما سبقها من مقدمات تستند إلى قاعدة كلاسيكية فحواها ان الحاضر لا بد وان يكون امتدادا لتراكمات الماضي وان اللحظة المعاصرة تعد بالضرورة تكرارا كيميا للتاريخ.

## ثانيا المجال الثقافي:

إن الثقافة في جوهرها تعبير عن النشاط الإنساني، والإعلام هو الأداة للتفسير والتطوير والنشر فوسائل الاتصال والإعلام هي الأداة الناقلة للثقافة من حيث أنها تساعد على دعم المواقف الثقافية والتأثير فيها وحفر الأنماط السلوكية وتعزيزها وطرح مفاهيمها على الجمهور من خلال البث والنشر والشرح المستفيض لما يمكن اعتباره فعلا ثقافيا عضويا. ويرى البعض أن آثار العولمة بدأ يظهر من خلال اختيار الدول المتقدمة للصناعات الثقافية، فهذه الصناعات في الوقت الذي تمثل غزوا اقتصاديا، فأنها تشكل غزوا ثقافيا فكريا كبيرا ينتشر كالنار في الهشيم وخاصة بين الشباب وخاصة الأفلام والأدوات الموسيقية والأشرطة والأسطوانات وأجهزة التصوير المختلفة وألعاب الشباب والأطفال الإلكترونية إلى غير ذلك من مبتكرات الثقافة الأجنبية التي كثيرا ما تركز على العنف وإثارة الغرائز والشهوات والبطولات، ويذكر أن هذا الاتجاه قد بدأ يهدد الكثير من الدول وحتى المتقدمة منها. فهذه كندا تعلن على لسان وزير تربيتها أنها "ضد غزو بعض البرامج والمسلسلات التلفزيونية والسينمائية الآتية عبر الحدود من الولايات المتحدة (مخدرات وجرائم) والمخالفة لثقافتها الوطنية" وموقف فرنسا التي وقفت بصلافة أمام بعض ما ورد في اتفاق (الغات) من بنود تتعلق بتسهيل إدخال بعض البرامج المتعلقة بالتقنيات السمعية البصرية (أغان، أفلام) التي تروجها الولايات المتحدة في السوق الفرنسي، ويعرف المفتي (١٩٩٩م) العولمة بأنها "محاولة التقريب بين ثقافات العالم المختلفة بهدف إزالة الفوارق الثقافية بينها ودمجها جميعا في ثقافة واحدة ذات ملامح وخصائص مشتركة واحدة. ويرى "يس ٢٠٠٣م" أن العولمة تنزع إلى صياغة ثقافة كونية لها معاييرها المتشابهة وقيمها التي تنزع إلى توحيد الأذواق وتقنين القيم الجمالية بغرض خدمة أهداف السوق الاستهلاكية وبالتالي خلق ثقافة عالمية عن طريق توحيد الآراء في المسائل العالمية وفرض أذواق وتغيير العادات المحلية.

## ثالثا المجال الاقتصادي

انتشرت مع ظاهرة العولمة مصطلحات مرافقة لها مثل "عولمة الإنتاج" "وعولمة التدفقات المالية" "وعولمة رأس المال" وبرزت مؤسسات جديدة ذات قوة ونفوذ هائلين في الاقتصاد العالمي، وهي الشركات المتعددة الجنسيات، تنظر إلى العالم كوحدة واحدة تستمد منها مدخلات الإنتاج وتبيع فيها منتجاتها، وأصبحت هذه الشركات تخطط وتنفذ

## أسس إدارة إستراتيجية

عمليات الإنتاج أو التسويق أو التوزيع ضمن نطاق كوني وحتى لو كانت هذه الشركات تنطلق من إطار قومي، فإن مصالحتها غالباً ما تكون ذات طابع عالمي، صحيح أنه كانت هناك دوماً شركات دولية عملاقة متعددة الجنسيات تمثل علاقة الدول الاستعمارية بالدول المستعمرة، ولكنها تحولت اليوم من متعددة الجنسيات إلى متعددة الجنسيات، لقد جرى خلال العقد الماضيين تفعيل عملية اختراق الاقتصاديات في العالم الثالث، بحيث أفرغت من إمكاناتها المختلفة لتعمل في خدمة الرأسمالية المعولمة سواء في المركز أو الأطراف ويلاحظ اختفاء أسعار الصرف الثابتة وتعويم العملات، لقد عمدت إلى نشر وحدات صغيرة للإنتاج أو متناهية الصغر (Micro Enterprises) يطلق عليها في الاقتصاد المعولم بـ (المصانع الأنيقة) وأصبح التنافس في ارتفاع المكون العلمي للسلعة والمتأني من استخدام التكنولوجيا المتقدمة والعولمة الراد لها التحقق تطرح إيديولوجيا حدوداً غير مرئية ترسمها الشركات العالمية قصد الهيمنة على الاقتصاد والأذواق والابتكار والسلوك، فتحاول تحقيق تخليق المستهلك على المستوى العالمي من خلال نشر نمط الحياة الغربية، وهذا الفهم يمثل إعادة هيكلة الأوضاع في العالم على وفق رغبة الشركات متعددة الجنسيات، وبما يعظم التوسع الرأسمالي، ويرى أن الكثير من الدول العربية عمدت إلى إصلاحات اقتصادية وإصلاحات لسوق العمل والمؤسسات الاقتصادية، وقامت بالعديد من إعادة هيكلة مؤسساتها العامة والخاصة لتتلاءم مع هذه الإصلاحات، لتكون فاعلة وذات نتائج ملموسة إلا أنها ومازالت تفتقر للمعطيات اللازمة للقضاء على القضايا الاقتصادية وقضايا تخلفات السوق وحتى مؤسسات العمل والتشغيل.

## رابعاً المجال السياسي

ما أن أعلن انهيار الاتحاد السوفيتي وتفككه حتى اختفت منظومات وقيم وظهرت منظومات جديدة، واختفت مصطلحات الصراع الإيديولوجي والاشتراكي والحياد الإيجابي والحرب الباردة، وابتدأ الكتاب في الغرب للترويج لأفكار جديدة، يريدون تثبيتها في العقل البشري، واعتبارها حقائق أبدية، فقالوا هرمت الاشتراكية إلى الأبد، وانتصرت الرأسمالية وهذا الانتصار شكل نهاية التاريخ برأي - فوكوياما - إن بعض السياسيين الغربيين أنفسهم يجذرون من المصادر الفكرية المترتبة على العولمة إذ يقول (فيري) وزير الثقافة الفرنسي السابق (إنها لكارثة أن تساعد على تعميق نموذج ثقافي واحد.. إنها شكل من أشكال الإمبريالية المالية والفكرية... وأيا كانت مبادئ العولمة فإن منتجات العقل لا يمكن مقارنتها بسلع عادية أو بضائع رخيصة)، أما (ولدين بيلو) وهو مفكر اقتصادي فيليبيني الأصل، فإنه يناقش الحركة العالمية لمناهضة العولمة من خلال دراسة الواقع السياسي والفكري والاجتماعي لهذه الحركة. أما

## أسس إدارة إستراتيجية

"محاضير محمد" فهو من أبرز المفكرين الاقتصاديين في آسيا، وشغل منصب رئيس وزراء ماليزيا لغاية عام ٢٠٠٣، يرى على موقف الغرب من دول الجنوب فيقول إن شعوب آسيا وأفريقيا كانت لا تعرف الحدود السياسية وكانت تعيش في قبائل وإمارات متجاورة ومتداخلة. قام الغرب بمطالبة تلك الشعوب أن تنقسم إلى دول ذات حدود سياسية واضحة، دون اعتبار للتنافر العرقي والديني الذي ستحيط به الحدود التي فرضتها القوى الاستثمارية التحقيقية مصالحتها وأهدافها الآن، أما "جيمس أندرسون" James Anderson فيرى أن العولمة السياسية هي مشروع مستقبلي لمرحلة تطويرية لاحقة للعولمة الاقتصادية والثقافية، فقيام عالم بلا حدود سياسية لن يكون تلقائيا أو بنفس سرعة قيام عالم بلا حدود اقتصادية أو ثقافية، ومن المنظور السياسي، تعني العولمة أن الدولة لا تكون هي الفاعل الوحيد على المسرح السياسي العالمي، ولكن توجد إلى جانبها هيئات متعددة الجنسيات ومنظمات عالمية وجماعات دولية وغيرها من التنظيمات الفاعلة التي تسعى إلى تحقيق المزيد من الترابط والتداخل والاندماج الدولي، ويرى "كينشي أوهامي" أن أسباب النزاعات الدولية يعود إلى الإحساس بالإحساس لافتقار القوة لدى الدول بفعل اتساع وتحدد السوق إلى افتقار الدول القومية كثيرا من عناصر القوة لذا عليها اكتساب عناصر جديدة لا تكلفها إلا الاندماج في العولمة ويرى البعض، أن الدولة العظمى التي تعمل على الترويج للعولمة وفرضها بمستوياتها المختلفة هي الولايات المتحدة الأمريكية، مستخدمة في ذلك سيطرتها السياسية وقدرتها العسكرية وتقنيات الاتصال الحديثة، وقد وصل الأمر بالبعض إلى اعتبار العولمة قدرة لا مرد له ونهاية التاريخ بعد هزيمة النموذج المقابل الذي حاول الاتحاد السوفيتي تقديمه طيلة السنوات السابقة، ولذلك يفضل نقاد العولمة تسميتها (بالأمركة) توخيا للدقة.

## 2.2.5 إقتصاد المعرفة:

أشار (Shu-Hsien Liao et al., 2012) أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)) هي أول من اقترح مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة في عام 1996، حيث أن المنافسة بين المنظمات قد تحولت من الأراضي والعمالة ورأس المال في الماضي إلى المعرفة اليوم كمورد إدخال، حيث في القرن الحادي والعشرين ومع زيادة التخصص والطابع الفردي، والتغيرات في

## أسس إدارة إستراتيجية

الصناعة والتكنولوجيا أصبحت المعرفة أكثر أهمية،<sup>1</sup> ويرى أن (Gonzalez, R. V. D. et al., 2017) المعرفة التنظيمية تعتبر في الوقت الحاضر أحد الأصول التي على الرغم من أنها غير مادية، إلا أنها تولد ميزة تنافسية للمنظمة.<sup>2</sup> أصبح من الواضح أن المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز، وهي أحدث عوامل الانتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، وتعتبر مختلفة عن الموارد الأخرى، ولكن تتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد، كما يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والادارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية، وتمثل هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمرارياتها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الاداري، ومن أبرزها إدارة المعرفة.<sup>3</sup>

يرى (Hadi El-Farr and Rezvan Hosseingholizadeh, 2019) أنه في اقتصاد المعرفة، يتم الاعتراف بالمعرفة كمصدر رئيسي لإنتاج الثروة، وتعتبر إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة عاملاً رئيسياً من عوامل النجاح في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تعتمد بشكل متزايد على التطبيق الناجح للمعارف والاستفادة منها وخلقها ولا سيما المعرفة المتأصلة في الأصول البشرية، إدارة المعرفة بفعالية هي عامل مهم في الابتكار أسرع وأفضل من المنافسين،<sup>4</sup>

أشار (Norhaiza Binti Ishak et al., 2010) أن التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الجديد، أدى الانتقال من التركيز على الأشكال الرئيسية للإنتاج وهي رأس المال والأراضي والعمالة إلى التركيز على المعرفة

<sup>1</sup> - Shu-Hsien Liao et al., 2012, **Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 1, January 2012, P 52

<sup>2</sup> - Gonzalez, R. V. D. et al., (2017), **Knowledge Management Process: a theoretical conceptual research**, Gest. Prod., ahead of print Epub Jan 26, 2017, P 01

<sup>3</sup> - محمد ذيب مبيضين، أثر إدارة المعرفة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، من 22 إلى 25 أبريل 2013، ص 495

<sup>4</sup> - Hadi El-Farr and Rezvan Hosseingholizadeh, (2019), **Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies?**, Books Current Issues in Knowledge Management, p01, [doi:10.5772/intechopen.86517](https://doi.org/10.5772/intechopen.86517)

## أسس إدارة إستراتيجية

والتكنولوجيا في مجال المعلومات، الاقتصاد الجديد يتحرك إلى أبعد من تصنيع المواد السائبة إلى تصميم تكنولوجيات جديدة، إلى أبعد من معالجة الموارد المادية إلى معالجة المعرفة، إلى أبعد من تطبيق الخام للطاقة إلى تطبيق أفكار، ولهذا السبب، يلاحظ عادة أن تصاميم المنظمات والممارسات الإدارية أصبحت أكثر تميزاً، وأقل بيروقراطية، وأقل اعتماداً على هيكل السلطة الهرمية وأكثر تكاملاً من الناحية الاجتماعية، وينطوي هذا التطور على ثورة ما بعد الصناعة، التي حفزتها على وجه الخصوص ثورة المعلومات، وقامت بنصب المعرفة كعامل رئيسي للإنتاج. وفي أوائل التسعينات، أصبحت العوامل التقليدية للإنتاج - الأرض والعمالة ورأس المال - ثانوية بالنسبة للمعرفة بوصفها المورد الرئيسي للاقتصاد الجديد.<sup>1</sup> وكشف (Imran Ali et al., 2018) أن المنظمات الناجحة هي التي تستثمر وباستمرار في التعلم واكتساب المعارف الجديدة كوسيلة لتحسين أداء الأعمال والحفاظ على الميزة التنافسية،<sup>2</sup>

من منظور (James S. Denford, 2013) أن المعرفة هي مورد رئيسي غير ملموس وهي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة، ولا يتمثل فقط دور الشركة في الحصول على مجموعة متنوعة من الموارد والقدرات فحسب، بل في تطوير معارفها التنظيمية لتحقيق الميزة تنافسية المستدامة، وتمثل المهمة الرئيسية للإدارة بعد ذلك في وضع ووضع الإجراءات اللازمة لإدماج هذه المعارف، وتستند النظرية القائمة على المعرفة إلى افتراض أن المزايا القائمة على الموارد والقدرات مستمدة من الوصول المتفوق إلى المعارف المتخصصة وإدماجها، حيث يقوم الأفراد بخلق المعارف والاحتفاظ بها، ولكن يمكن أن تصبح هذه المعارف جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، كما يمكن اعتبار هذه المنظمات مجتمعات اجتماعية تتحول فيها الخبرات والمعارف الفردية والاجتماعية إلى منتجات وخدمات قيمة، وبالتالي، يمكن النظر إلى الشركات على أنها حزم من المعارف، حيث تكون المعرفة أحد الأصول التي تشكل مصدر للميزة التنافسية، وتوجد عمليتان للمعرفة في الشركات المرتبطة بتجميع المعارف هما خلق ونقل المعرفة.<sup>3</sup> وفي نفس السياق كشف كل من المفكرين (Mohd Sazili Shahibi et al., 2016) أن العالم يتحرك نحو "الاقتصاد القائم على المعرفة"، ويرى أن المعرفة مهمة جداً لأنها واحدة من الأصول التنظيمية التي يجب أن تشعر بالقلق إزاءها جميع المنظمات، كما أن

<sup>1</sup> - Norhaiza Binti Ishak et al., (2010), **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, Journal of Organizational Knowledge Management, Vol. 2010 (2010), p01, DOI: 10.5171/2010.322246

<sup>2</sup> - Imran Ali et al., (2018), **Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes**, Journal of Knowledge Management, p01, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449>.

<sup>3</sup> - James S. Denford, (2013), **Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology**, Journal of Knowledge Management, 17(2), pp.175- 194. doi:10.1108/13673271311315150.

## أسس إدارة إستراتيجية

الاقتصاد العالمي اليوم يعتبر المعرفة كمورد استراتيجي وتنافسي رئيسي من قبل المنظمات،<sup>1</sup> ومن منظور المفكر (Frank Blackler, 1995) أن المعرفة أصبحت إحدى السمات الرئيسية لمجتمعات ما بعد الصناعة.<sup>2</sup>

## 3.2.5 تأثير التكنولوجيا الجديدة:

يرى (Thomas N, G., & al., 2001) أن الاقتصاد العالمي شهد نقلة نوعية مع تطور تكنولوجيا المعلومات، وأن تفعيل مكانة المؤسسة في الظروف العالمية الاقتصادية الحالية شرطاً أساسياً لمجابهة انعكاسات العولمة، لأن المؤسسات تعيش علاقة تأثر وتأثير في بيئة أقل ما يقال عنها أنها بيئة غير مستقرة، حيث تحاول المؤسسة جاهدة على التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم لضمان البقاء والنمو وتحقيق الاستمرارية، ومن طرق تحقيق ذلك ولكي تكون منافساً قوياً، وكذا الحصول على الميزة التنافسية هو الاستثمار في تنمية وتطوير رأس المال البشري، لأن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات أمر ضروري لعدد من الأسباب منها البناء والحفاظ على تلك الموارد في المستقبل، والاحتفاظ بهذه الموارد في الوقت الحاضر،<sup>3</sup> ويضيف أيضاً المفكر (Bou, W., 2007) أن تكنولوجيا المعلومات تعد الأداة أو الوسيلة التي يعتمد عليها في التنمية والتطوير والاستثمار في المورد البشري.<sup>4</sup>

أيضا يرى (Ana Gargallo, C., & Carmen Galve, G., 2007) أنه من خلال السنوات الأخيرة تلقت تكنولوجيا المعلومات قدراً كبيراً من الاهتمام، ليس فقط في الحقل الأكاديمي ولكن أيضاً من عالم الأعمال، بسبب تنفيذها في عدد متزايد من المؤسسات، وهناك قدر ما من توافق الآراء النظرية حول وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء، حيث أن تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر إنتاجية أعلى ومزيد من

<sup>1</sup> - Mohd Sazili Shahibi et al..., (2016), **Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Volume 31, Issue 2 , 2016, p01.

<sup>2</sup> - Frank Blackler, (1995), **Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation**, Organization Studies, Vol 16, Issue 6, 1995, 1021.

<sup>3</sup> - Thomas N, G., & al. (2001). **Human capital accumulation: the role of human resource development**. Journal of European Industrial Training, 25(2/3/4), p48. doi:https://doi.org/10.1108/EUM0000000005437

<sup>4</sup> - Bou, W. (2007). **Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry**. Technology in Society, 29(1), p 93.

## أسس إدارة إستراتيجية

الارتياح للعميل، وأكثر في خلق القيمة... إلخ،<sup>1</sup> كذلك شهدت العقود القليلة الماضية ارتفاع هائل في الاستثمار لتكنولوجيا المعلومات، خاصة خلال التسعينات، ووفقاً "الاقتصاد الرقمي" وتقرير من "وزارة التجارة الأمريكية سنة 2002" أن الاستثمار الحقيقي في تكنولوجيا المعلومات نمت بـ 20% سنوياً اعتباراً من عام 1995 إلى عام 2000، وتشير الدراسات المبكرة إلى وجود علاقة معقدة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسة، مشيراً إلى أنه توجد ميزات أخرى داخل وخارج المؤسسة التي تتفاعل مع استثمارات تكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>

أشار (Siniša, M., & al., 2017) أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على حياتنا المهنية والشخصية على حد سواء، وقد أصبحت جزءاً هاماً من الحياة اليومية، تكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين تقاسم المعارف، وتسريع تدفق المعلومات والاتصالات، وبالإضافة إلى ذلك أن التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات باستمرار يشكل تحديات جديدة للأفراد، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين التعلم والتكيف أيضاً المؤسسات الكبيرة تغيرت إلى حد كبير في طريقة عملها،<sup>3</sup> وأشار

كشفت (Bou-Wen Lin, 2007) أن تكنولوجيا المعلومات (Information technology (IT)) أصبحت عنصراً أساسياً من قدرات المؤسسة ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، على الرغم من أن من المقبول وعلى نطاق واسع أن تساهم موارد تكنولوجيا المعلومات في الأداء وإمكانات النمو في مستقبل المؤسسة،<sup>4</sup> وفي نفس السياق كشفت (Fabien Blanchot and Frédéric Wacheux, 2003) أنه مع إثراء نظم المعلومات برز أدب التعامل مع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Information and Communication Technologies (ICT)) في مختلف الوظائف والعمليات الإدارية،<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Ana Gargallo, C., & Carmen Galve, G. (2007). **Information Technology, Complementarities and Three Measures of Organizational Performance: Empirical Evidence from Spain.** *Journal of Information Technology Impact*, 7(1), p43.

<sup>2</sup> - Neeraj, M., & Barrie R, N. (2009, Feb 26). **Investments in Information Technology: Indirect Effects and Information Technology Intensity.** *Information Systems Research*, 20(1), p140.

doi:http://dx.doi.org/10.1287/isre.1080.0186

<sup>3</sup> - Siniša, M., & al. (2017, July 10). **The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia.** *Computers in Human Behavior*, 76, 03, p03.

<sup>4</sup> - Bou-Wen Lin, (2007), **Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry,** *Technology in Society* 29, p 93

<sup>5</sup> - Fabien Blanchot and Frédéric Wacheux, (2003), **"TIC, finalités de la GRH et création de valeur"**, papier présenté la journée GRH et TIC, 14 mai 2002, 15 p. (reproduit dans *Personnel ANDCP*, février 2003), p 01.

## أسس إدارة إستراتيجية

إن التغيرات المستمرة في بيئة العمل منها ثورة تكنولوجيا المعلومات والتقدم العلمى والتكنولوجى هي الأسباب الرئيسية التي أدت بمنظمات الأعمال إلى الاهتمام بالميزة التنافسية وأن تعيد النظر في مركزها التنافسى، وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات وسيلة هامة لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لدى كثير من المنظمات،<sup>1</sup> أيضا الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (IT) يحقق أفضل المزايا التنافسية من خلال خفض التكاليف أو تحسين التميز، كما أن هياكل الصناعة وقواعد المنافسة تغيرت تغيراً جذرياً منذ تطبيق تكنولوجيا المعلومات وقد تفوقت المنظمات على منافسيها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وعلاوة على ذلك تساعد تكنولوجيا المعلومات على خلق أعمال تجارية جديدة، ويعتقد البعض أن أعظم فوائد لتكنولوجيا المعلومات تظهر لدى المنظمات عندما يقترن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى استثمارات تكميلية أخرى مثل عملية إعادة هندسة الأعمال.<sup>2</sup> وتم توثيق الأثر الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع، إذا أخذنا بعين الاعتبار نشر الأدوات المستخدمة على أوسع نطاق في السنوات القليلة الماضية (الحوسبة والاتصالات السلكية واللاسلكية، وعلم الانسان الآلي (الروبوتات))، حيث أن الإستخدام الفعال لهذا النوع من التكنولوجيا قد تؤثر على الظروف التي يتم فيها إنتاج أو توريد المنتجات، مما يؤثر تأثيراً إيجابياً على اقتصاديات الإنتاج،<sup>3</sup> وبناء على ذلك المنظمة بحاجة إلى تعزيز وفهم أهمية تكنولوجيا المعلومات إلى جانب وسائل أخرى، كأداة أساسية لتحقيق ودعم الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف وزيادة الانتاجية وتحسين الجودة،<sup>4</sup> ولكن هناك بعض المفكرين اقترحوا أن تكنولوجيا المعلومات لن تحقق الميزة التنافسية للمنظمات، وأن تكنولوجيا المعلومات تمكن من زيادة الإنتاجية وخلق قيمة كبيرة للمستهلكين، ولكن ليس هناك أي دليل على أن هذه الفوائد قد أسفرت عن الربحية التجارية،<sup>5</sup> وهناك تيار آخر يؤيد هذه الفكرة ويعترف بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

<sup>1</sup> - Seif Obeid AL-SHBIEL and Nofan Hamed AL-OLIMAT (2016), **Impact of Information Technology on Competitive Advantage in Jordanian Commercial Banks**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 6, No. 3, July, P 203

<sup>2</sup> - YiHua Philip Sheng et al..., (2003), **Information Technology Investment And Firm Performance: A Perspective Of DataQuality**, Proceedings of the Seventh International Conference on Information Quality (ICIQ-02), P 137

<sup>3</sup> - Bruque-Camara et al..., (2003), **Information Technology and Competitive Advantage. The Role of the Ownership Structure**, Conference: Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems, ECIS 2003, Naples, Italy 16-21 June, P 12

<sup>4</sup> - Seif Obeid AL-SHBIEL and Nofan Hamed AL-OLIMAT, Op. Cit, P 203

<sup>5</sup> - Jiayu Chi, Ling Sun, Op. Cit, P 405

## أسس إدارة إستراتيجية

محدودة القيمة عند استخدامها في عزلة، وعلى هذا النحو وإلى حد كبير تعزز قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عندما يتم تجميعها مع سائر الموارد التنظيمية والقدرات.<sup>1</sup>

يرى (A. Vargas et al., 2003) أن منذ بداية عصر الحوسبة تم إجراء العديد من الدراسات التي تنتج عنها الكثير من الآثار الإيجابية المترتبة عن تنفيذ تكنولوجيا المعلومات (IT)،<sup>2</sup> إذ أن تكنولوجيا المعلومات لا تزال تلعب دوراً حيوياً في منظمات الأعمال، وفي هذا الصدد إن الثورة في تكنولوجيا المعلومات قد غيرت مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، بالإضافة إلى ذلك تأثير تكنولوجيا المعلومات إلى حد كبير على كيفية معالجة المعلومات والخدمات والمنتجات وتبادلها.<sup>3</sup>

### 1.3.2.5 المقاربة المبنية على تكنولوجيا المعلومات القائمة على المقاربة المبنية على الموارد

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصراً أساسياً من قدرات المنظمة ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، ونتيجة للتغيرات البيئية ظهرت عدة نظريات وعلى رأسها المقاربة المبنية على الموارد (resource-based view (RBV)) للمفكر (Barney et al.) والتي برزت بشكل كبير مفادها أن الموارد التي تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بالقيمة (valeur)، نادرة (Rareté)، وغير قابلة للتقليد (Inimitabilité)، وغير قابلة للإحلال (Non Substituables)،<sup>4</sup> وأما بالنسبة لهذه المقاربة اقترح بعض العلماء أن موارد تكنولوجيا المعلومات غير متجانسة في المنظمات وهي ميزة على أساسها يمكن الحصول على ميزة تنافسية، وأن موارد تكنولوجيا المعلومات من الصعب تقليدها أو نسخها، وخلصوا إلى أن مهارات تكنولوجيا المعلومات الإدارية هي الوحيدة التي يمكن أن توفر مزايا تنافسية مستدامة من وجهة نظر المقاربة المبنية على الموارد،<sup>5</sup> كما جلبت الثورة في تكنولوجيا المعلومات باكتشاف شبكة الأنترنت، وذلك بتحويل معظم العمل اليدوي إلى نظام الكمبيوتر مما يجعل الأمور أكثر واضحة وواسعة

<sup>1</sup> - Karyn Rastrick, James Corner (2008), **Combining Capabilities: A Resource Based Model of ICT Advantage**, University of Waikato, Management School, Hamilton, New Zealand, P 02.

<sup>2</sup> - A. Vargas et al.(2003), **Determinants of information technology competitive value**, Journal of High Technology Management Research 14, P 246

<sup>3</sup> - Sherif El Batanony and Rasha Abd El Aziz, (2015), **Investing In Information Technology To Acquire A Competitive Advantage In Egyptian Companies: A Mixed Methods Approach**, International Journal of Applied Engineering Research, Volume 10, Number 9, P 21712

<sup>4</sup> - Björn Johansson (2008), **Exploring Outsourcing Decisions using the Resource- based view of the firm**, Jönköping International Business School, Jönköping University Department of Informatics, P 03.

<sup>5</sup> - Jiayu Chi, Ling Sun, (2015), **IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective**, Modern Economy, Vol. 6, P 406.

أسس إدارة إستراتيجية

النطاق وأكثر فعالية،<sup>1</sup> أيضاً استخدام الدردشة على الإنترنت وإمكانية الوصول إلى الشبكات الاجتماعية لفهم وخدمة العملاء بشكل أفضل، وكل ما ذكرناه سلفا سوف يؤدي حتماً إلى تحقيق الميزة التنافسية،<sup>2</sup> وأشار المفكرين (Michael E. Porter and Victor E. Millar, 1985) أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير قوى على الميزة التنافسية في تخفيض التكلفة أو تحقيق التمايز، كما أن تكنولوجيا تؤثر على الأنشطة ذات القيمة، وتتيح للمنظمات الحصول على المنافسة من خلال استغلال التغيرات في نطاق المنافسة.<sup>3</sup>

### 2.3.2.5 تأثير تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال

واعترف الاقتصاديون أن العمل تحول إلى القوة العاملة في مطلع الثمانينات،<sup>4</sup> وأشار المفكر (Ulrich, 2002) أن "التكنولوجيا جعلت عالمنا أصغر وأسرع"،<sup>5</sup> وأشار (Ganesh D. Bhatt and Varun Grover, 2005) أن تكنولوجيا المعلومات لها دور في خلق القيمة للمنظمات، حيث خضعت للكثير من البحوث على مدى العقد الماضي، كما أوضحت نتائج البحوث السابقة من الدراسات الأخيرة وجود روابط إيجابية أقوى في تعزيز عمليات الأعمال والممارسات للمنظمات،<sup>6</sup> كما يرى (D.L. Stone and D.L. Deadrick, 2005) تكنولوجيا عادة ما تشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخزين ونشر بيانات الموارد البشرية،<sup>7</sup> ويعرف (Dianna L. Stone et al., 2015)

<sup>1</sup> - Mohammad Shariful Islam (2016), **Evaluating the Practices of Electronic Human Resources Management(E-HRM)asaKeyTool ofTechnologyDriven...**, Journal of Business and Management, Volume 18, Issue 11, P 03

<sup>2</sup> - TARUN KUMAR SINGHAL, (2014), **Information Technology for Competitive Advantage through Innovation and Differentiation**, Amity Business Review, Vol. 15, No. 2, July - December, 2014., P 39

<sup>3</sup> - Michael E. Porter and Victor E. Millar (1985), **How Information Gives You Competitive Advantage**, HARVARD BUSINESS REVIEW, July–August, P 09

<sup>4</sup> - Lori Anderson Snyder et al..., (2015), **Personnel Selection of Information Technology Workers: The People, the Jobs, and Issues for Human Resource Management**, In Research in Personnel and Human Resources Management. Published online: 10 Mar 2015; 305-376, P 308, Permanent link to this document: [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25008-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25008-4), consulté le 11/05/2017

<sup>5</sup> - Kathryn M. Bartol and Wei Liu (2002), **Information technology and human resources management: Harnessing the power and potential of net centrality**, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 21, pages 215-242. © 2002 Published by Elsevier Science Ltd. ISBN: 0-7623-0973-3 2, p 2016.

<sup>6</sup> - Ganesh D. Bhatt and Varun Grover, (2005), **Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study**, Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2 (Fall, 2005), P 254.

<sup>7</sup> - D.L. Stone and D.L. Deadrick, (2015), **Challengesandopportunitiesaffectingthefutureofhuman resource management**, Human Resource Management Review 25, P 139

### أسس إدارة إستراتيجية

تكنولوجيا المعلومات كتطبيق لأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية لجمع وتخزين واسترجاع ونشر البيانات لأغراض تجارية.<sup>1</sup> وأفاد (S. Mamoudou and G.P Joshi, 2014) من فوائد تكنولوجيا المعلومات:<sup>2</sup>

- تقديم خدمات أفضل للمديرين التنفيذيين؛
- بمثابة خط يربط بين سياسات المنظمة وعمليات الشخصية في كل منظمة، مما يسهل عملية إدارة شؤون الموظفين بالمنظمة؛
- تقديم بيانات هامة استراتيجية في عملية صنع القرار وتمكين بسرعة للحصول على المعلومات وتحليلها لمساعدة الموارد البشرية؛
- تقليل تكلفة العمال في أداء الأنشطة الشخصية؛

### 3.2.5.3 تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على الوسائط الإجتماعية

لو قارنا الأسرة القديمة والحديثة، للفت انتباهنا في مجال التأثيث المنزلي، فجدد عند الأسرة القديمة التي كانت تعتمد في تأثيثها على أثاث تقليدي من اللوح والخشب والبلاط، وغيرها من الأثاث المزركش الجميل، أما عند الأسرة الحديثة التي تعتمد على تأثيثها بأحدث التكنولوجيات الرقمية، كما يلفت الفرق الموجود بينها، إذ تتميز الأسرة القديمة بنوع من الدفء وحنان الجدة وحكاياتها الجميلة، على غرار الأسرة الحديثة التي تتميز بنوع من الجفاء، إذ حلت الأجهزة التكنولوجية محل حكايات الجدة، وأصبح التلفزيون هو الحاكي والأسرة ملتقون حوله، وإن لم يكن لكل فرد في الأسرة جهاز تلفزيون وهوائي فضائي خاص به، وأصبحت القنوات التلفزيونية هي المسيطرة على الجو العائلي الدافئ، بحيث أصبح هذا الجهاز يسرق الكلام من كل أفراد العائلة، إذ كل واحد يغوص في البرامج المتلفزة.<sup>3</sup>

لم يصبح اقتناء بعض وسائل التكنولوجيا من الكماليات أو مظهر من مظاهر التحضر والحداثة عند البعض، بل بلغ هذا التملك درجة الهوس، إذ أصبح التداول بمعدل جوال لكل فرد، لصيق به لا يفارقه في حله وترحاله،

<sup>1</sup> - Dianna L. Stone et al..., (2015), **The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management**, Human Resource Management Review xxx (2015) xxx-xxx, P 01.

<sup>2</sup> - - SEYNI Mamoudou and G.P Joshi, (2014), **Impact of Information Technology in Human Resources Management**, Global Journal of Business Management and Information Technology, Volume 4, Number 1, P 35

<sup>3</sup> - رأفت محمد العوضي، ومها توفيق شبيطه، تأثير استخدام تكنولوجيا الوسائط الاجتماعية والمواقع الشخصية الالكترونية على الحوار الأسري من وجهة نظر الآباء، بحث مقدم للمؤتمر العلمي بعنوان وسائل التواصل الحديثة وأثرها على المجتمع، جامعة النجاح الوطنية جامعة فلسطينية، 2014، ص 11.

## أسس إدارة إستراتيجية

مكالمات ورنات لا تنتهي، رسائل قصيرة، لا يتوقف عن كتابتها، وأرقام يقوم بتركيبها اعتباراً لنسج علاقات جديدة خارج المحيط العائلي. ويمكن القول أن الأمر تعدى ذلك من خلال ظهور ظاهرة التباهي بالأجهزة التكنولوجية والتفاخر بها، إذ يسعى كل فرد إلى اقتناء آخر ابتكارات عالم التكنولوجيا التي تعتبر من أروع وأدهش ما اخترعه العقل البشري. لكن من بين النتائج المحيرة للانتشار المذهل لوسائل الاعلام المختلفة، هي أنها عملت على تقريب المتباعدين وإبعاد المتقاربين عن بعضهم البعض.<sup>1</sup>

أصبحت هذه التكنولوجيا لا تهدد التواصل في الأسرة فحسب، وإنما تهدد العلاقات الاجتماعية أيضاً، فيتم استعمال الأجهزة الأغراض الإساءة من طرف بعض الأفراد الذين تنعدم عندهم الأخلاق الإنسانية، بهدف التهديد أو الابتزاز أو انتقاماً أو استهتاراً، مما يعرض أصحابها على مجالس قانونية.<sup>2</sup>

أما الآثار التي تظهر على الجانب النفسي للأفراد، ظاهرة الإدمان على الأنترنت، بحيث بينت الدراسات النفسية أن الأفراد الأكثر تعرضاً للإدمان على الأنترنت هم هؤلاء الأفراد الذين يعانون من العزلة الاجتماعية، والفشل على إقامة علاقات إجتماعية طبيعية مع الآخرين، والذين يعانون من مخاوف غامضة، أو قلة احترام الذات، الذين يخافون من أن يكونوا عرضة للإستهزاء، أو السخرية من قبل الآخرين، هؤلاء هم أكثر الناس تعرضاً للإصابة بهذا المرض؛ وذلك لأن العالم الإلكتروني قدم لهم مجالاً واسعاً لتفريغ مخاوفهم وقلقهم، وإقامة علاقات غامضة مع الآخرين، تخلق لهم نوعاً من الألفة المزيفة، فيصبح هذا العالم الجديد الملاذ الآمن لهم، من خشونة وقسوة عالم الحقيقة - كما يعتقدون - حتى يتحول عالمهم هذا إلى كابوس يهدد حياتهم الاجتماعية والشخصية بالخطر.<sup>3</sup>

تعتبر الأنترنت من أبرز المستحدثات التكنولوجية، حتى أصبحت أسلوباً للتعامل اليومي ونمطاً للتبادل المعرفي، كما أن إنتشار السريع لهذه الشبكة جعلها من أهم معالم العصر الحديث لما أحدثته من آثار عميقة وتغيرات جذرية في أساليب وأشكال التواصل والاتصال المباشر وغير المباشر. ولعل الزاوية الأكثر دلالة التي يتوجب الوقوف عندها في السياق الذي يهمننا، تكمن في علاقة الشباب بوسائل الاعلام والاتصال في المجتمعات المعاصرة، لقد نشأت هذه الشريحة في بيئة اتصالية تتميز بالتنوع الشديد، وفي ظل التحولات الكبيرة التي عرفها الفضاء السمعي البصري وتطور

1 - رأفت محمد العوضي، ومها توفيق شبيطه، المرجع السابق، ص ص 11-12.

2 - رأفت محمد العوضي، ومها توفيق شبيطه، المرجع السابق، ص 12.

3 - رأفت محمد العوضي، ومها توفيق شبيطه، المرجع السابق، ص 12.

## أسس إدارة إستراتيجية

ألعاب الفيديو يعيش الشباب حالياً التحولات السريعة في مجال الهواتف النقالة والحواسيب المحمولة والأنترنت ذات السرعة الفائقة.<sup>1</sup>

## 4.2.5 الثورة البيئية:

البيئة التنظيمية هي "مجموعة القيم والمعايير والعلاقات والمهام والممارسات التي تسود المنظمة وتلك المحيطة بها، والتي يمكنها أن تؤثر سلباً وإيجابياً على المنظمة ومن فيها"<sup>2</sup>، ونجد في الثورة البيئية عدة عوامل منها العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي)، العوامل البشرية، العوامل الثقافية، العوامل التكنولوجية.

## 1- العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي)

عرف (Chia-Nan Chiu and Huei-Huang Chen) الهيكل التنظيمي أنه يقوم على التخطيط والتنظيم الهرمي، والهيكل المادى المناسب، مثل تصاميم المكاتب، مواقع المكاتب تكون مواتية لتبادل المعرفة، كذلك مرونة الهياكل الهرمية قد تؤدي أيضاً إلى زيادة الاتصال مع الأفراد وتقاسم السلوك داخل المنظمة،<sup>3</sup> كما يرى كل من المفكرين (Azar Kafashpoor et al., 2013) أن الهيكل التنظيمي له أثراً كبيراً على تدفق المعلومات وطبيعة العلاقات البشرية، ويمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وهذا نظراً للمهارات الخاصة للأفراد التي مكنت من تحويل طبيعتها إلى قدرات واضحة من خلال الهيكل التنظيمي، كما أن هذا الأخير يكشف عن طريقة توزيع المعرفة داخل المنظمة،<sup>4</sup> ويرى مرة أخرى نفس المفكر أن الهيكل التنظيمي المتناسك سيؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، كما أن المنظمات التي تستخدم هياكل مرنة وتعمل على إشراك موظفيها هي أكثر نجاحاً في تحديد المشاكل وهي أيضاً قادرة على تحسين الأداء والجودة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سماش سيد أحمد، أثر التكنولوجيا الحديثة على الشباب، مجلة الفكر المتوسطي، العدد 13، 2018، ص 53.

<sup>2</sup> - محمد بن موسى، محمد بوظاعة، إبراهيم عاشوري، درجة ممارسة بعض المتغيرات البيئية الداخلية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة، دراسة إستطلاعية بمدبرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، 2018، ص 512.

<sup>3</sup> - Chia-Nan Chiu and Huei-Huang Chen (2016), **The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment**, Springer plus 5 (1) December, P 05.

<sup>4</sup> - Azar Kafashpoor et al., (2013), **Linking organizational culture, structure, Leadership Style, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management**, Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS), Vol.10 March, P 161

<sup>5</sup> - Azar Kafashpoor et al., Op. Cit, P P 160-161

## أسس إدارة إستراتيجية

ويشير من جهة أخرى (Mohamed Wahba, 2015) أن البيئة المنظمة قد تؤثر تأثيراً كبيراً على تصميم الهيكل التنظيمي، كما أن الاستقرار وإمكانية التنبؤ بالبيئة لها تأثير مباشر على قدرة المنظمة على الاضطلاع بمسؤولياتها، إذا كانت البيئة غير مستقرة ووتتميز بالتغير السريع، ستكون القدرة على التنبؤ قليلة، كما ينبغي أن يكون للمنظمة القدرة على أن تكون متوافقة مع بيئتها، وينبغي توفير هيكل مرن لإنشاء المزيد من التنسيق بين وحداتها،<sup>1</sup>

## 2- العوامل البشرية

يرى (Elisa Figueiredo et al., 2016) أن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على تحسين وتطوير معارفها، وهذا يعني التفكير في الأفراد كالمبدعين وأصحاب المعارف، مع إمكانية توجيه الكفاءات، إلى جانب إعادة توجيه الممارسات الإدارية وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة الحديث، ولذلك يجب منح الموارد البشرية أهمية متزايدة، وإدارة الموارد البشرية مهمتها دعم الميزة التنافسية للمنظمة، مما ستساهم في تحسين الأداء التنظيمي، كما أن المقصود بإدارة الموارد البشرية بوصفها مجموعة من السياسات والممارسات التي تؤثر على السلوك والمواقف وأداء أعضاء المنظمة من أجل زيادة قدرتها التنافسية والقدرة على التعلم، وإلى غاية خلق ثقافة التعلم،<sup>2</sup>

يرى (Fida Afiouni, 2009) أنه من المهم أن نفهم أن خلق المعارف الجديدة تجري في ذهن الأفراد، وأن المعرفة يتم خلقها أيضاً بواسطة الأفراد، وأن المنظمات لا تستطيع أن تخلق المعرفة دون الأفراد، وقد صرح المفكر Nonaka أن توليد المعارف الجديدة تتم إستناداً إلى تبادل مزيج من المعارف بين الأفراد، وهذا ما يؤكد أن الموارد البشرية تقع في صدارة الإقتصاد القائم على المعرفة،<sup>3</sup>

## 3- العوامل الثقافية

<sup>1</sup> - Mohamed Wahba (2015), **The impact of organizational structure on knowledge management processes in Egyptian context**, The Journal of Developing Areas, Volume 49, Number 3, Summer, P 277

<sup>2</sup> - Elisa Figueiredo et al.,(2016), **Human Ressource Management Impact On Knowledge Management: Evidence From The Portuguese Banking Sector**, Journal of Service Theory And Practice, Vol. 26, No. 4, PP 498- 499

<sup>3</sup> - Fida Afiouni (2009), **Leveraging human capital and value creation by combining HRM and KM initiatives**, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 6, No. 3, P P 204-205

## أسس إدارة إستراتيجية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي يمكن من خلالها التمييز بين مختلف المنظمات بالنظر لثراء وتعدد العناصر التي تتضمنها، إذ يمكن تعريفها بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والرموز التي يؤمن بها أعضاء المنظمة التي تؤثر في أنماط الفعل والسلوك والاتجاهات وأساليب وطرائق التفكير للأفراد".<sup>1</sup>

يرى (M. Essawi and O. Tilchin, 2013) أن إقامة بيئة تنظيمية ملائمة ضرورية، وأن الثقافة التنظيمية تنبثق من الإتصال بين الموظفين داخل وعبر الوحدات الهيكلية للمنظمة، ويؤكد المفكر دور الاتصال في الإدارة وفي تغيير الثقافة التنظيمية، وكذا تشجيع خلق خبرات في العمل، وإكتشف أهمية القيم الفردية والقيم الثقافية التنظيمية في تعزيز تقاسم المعرفة بين الموظفين، ونتيجة للدراسة التي قام بها المفكر إكتشف أن الثقة والتعاون، فضلاً عن الانفتاح والتعاون هي القيم الثقافية الفردية والتنظيمية، وبالتالي تساهم في تقاسم المعرفة، ويؤكد من جديد أن النجاح في خلق المعارف وتبادل المعلومات في المنظمة نتيجة أسلوب الإدارة على أساس القيم المشتركة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في القيم والثقة، والابتكار، وإحترام معرفة الموظفين، ويؤكد صاحب الفكرة ضرورة تشجيع العاملين على المساهمة بمعارفهم للتطوير التنظيمي واقترح طرق لتعزيز التفاعل لتعزيز المعرفة وتقاسم المعرفة في المنظمات.<sup>2</sup>

## 4- العوامل التكنولوجية

ويرى كل من الباحثين (Chia-Nan Chiu and Huei-Huang Chen) أن التكنولوجيا تشير الى عنصر حاسم بالنسبة للبعد الهيكلي اللازم لتعبئة رأس المال الاجتماعي من أجل نشر المعرفة،<sup>3</sup> ويرى (S. Al-Hawamdeh) أن التكنولوجيا تمكن الأفراد من التنسيق اللوجيستكي للإجتماعات وجهاً لوجه، ويمكن استخدامها أيضاً في قائمة أعضاء الخبرة التنظيمية نتيجة تسهيل الوصول إلى الأشخاص المناسبين وتحسين تقاسم المعرفة والإتصالات الحاسوبية

<sup>1</sup> - فيروز تيمجدين، ونور الدين تيمجدين، دور البيئة التنظيمية في دعم التشارك المعرفي للعاملين في المستشفيات، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بوقرلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 07(02)، 2020، ص156.

<sup>2</sup> - Mohammad Essawi, Oleg Tilchin (2013), A Model of Knowledge Management Culture Change, American Journal of Industrial and Business Management, Vol.3, No.5, P P 467- 468

<sup>3</sup> - Chia-Nan Chiu and Huei-Huang Chen, (2016), The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment, Springer plus 5 (1) December 2016, PP. 04-05

## أسس إدارة إستراتيجية

مثل البريد الإلكتروني أو مؤتمرات الحاسوب يمكن أن تساعد في الحفاظ على إستمرارية الإتصال والمحادثات وفي أماكن مختلفة.<sup>1</sup>

## ثانيا: البيئة الخارجية للمنظمة

يعتقد بعض الأفراد أن بيئة المنظمة الخارجية تشمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة والواقع أن مثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العلمية فليس من المعقول أن نفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل بيئتها الخارجية، فمثل ذلك التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها وآثارها على المنظمة، كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التي تعمل المنظمة فيها، ومن هنا فإنه من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية ويطلق على مجموعة متغيرات البيئة الأولى اسم البيئة العامة، أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة.<sup>2</sup>

## 1- البيئة الخارجية العامة للمنظمة:

تمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة ولكن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها، فالإطار الواسع الكبير الذي يحيط بالمؤسسة حسب (S.P.Depuis) قليلا ما يعتبر الإطار العام الواسع والعلاقات الاجتماعية كقوة فاعلة ونشطة في هيكل المؤسسة، بمعنى آخر أن المتغيرات البيئية الخارجية العامة هي متغيرات تؤثر في المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها، والواقع أن فشل ونجاح المنظمة في خلق درجة عالية في التوافق بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل فيها، وكما قلنا سابقا فإن هذه البيئة العامة التي تشمل على العديد من المتغيرات أهمها:<sup>3</sup>

## 1.1 المتغيرات الاجتماعية والحضارية:

تتكون المتغيرات الاجتماعية والحضارية من تقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي

<sup>1</sup> - Suliman Al-Hawamdeh (2002), **Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge**, Information Research, Vol. 8, No. 1, October, P 04

<sup>2</sup> - مجبري سلمة، أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد الرابع، 2014، ص 255.

<sup>3</sup> - مجبري سلمة، المرجع السابق، ص 256.

## أسس إدارة إستراتيجية

تحصل عليها المنظمة من المجتمع وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع ولتوضيح بعض الجوانب من هذه المتغيرات فهي:<sup>1</sup>

## 1.1.1 قيم وقواعد السلوك الخاص بالعمل:

لا شك أن قيم وقواعد السلوك بصفة وعمامة وتلك المرتبطة بالعمل بصفة خاصة تختلف من مجتمع إلى آخر، كما أنها تختلف باختلاف الأفراد داخل المجتمع الواحد، كما نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح اختلاف قيم وقواعد العمل الخاصة بالعمالة واتخاذ القرارات وتحديد مسؤولية التوجه المهني والاهتمام بالعاملين في المنظمة:

الجدول 1: قيم وقواعد السلوك الخاص بالعمل

المنظمات البيانية	المنظمات الأمريكية
- مفهوم العمالة بالمنظمة مدى الحياة.	- مفهوم العمل بالمنظمة لفترة محدودة.
- اتخاذ القرارات بصورة جماعية.	- اتخاذ القرارات بصورة فردية.
- المسؤولية الاجتماعية	- المسؤولية الفردية.
- التقييم والترقية ببطء	- التقييم والترقية بسرعة
- استخدام مفهوم الرقبة الذاتية.	- استخدام مفهوم الرقابة الخارجية

المصدر: مجبري سلمة، أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم، مجلة البحوث السياسية والادارية، العدد الرابع، 2014، ص256.

<sup>1</sup> - مجبري سلمة، المرجع السابق، ص256.

## أسس إدارة إستراتيجية

تزداد أهمية قواعد السلوك الخاصة بالمجتمع بالنسبة للمنظمات المتعددة الجنسيات أو تلك المنظمات التي تتعامل مع الأسواق العالمية، قيم وقواعد السلوك في المجتمع المحلي لا شك وأنها تختلف في تلك التي توجد في كل سوق من الأسواق الأجنبية، والمنظمة الجيدة هي التي تراعي مثل هذه الظروف وتأخذها في الحسبان عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي.

## 2.1.1 الأطر الأخلاقية:

تعرف التصرفات الأخلاقية على أنها: "ذلك النظام الخاص بالأفراد والذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء، وما هو صحيح وما هو خاطئ، وما هي الالتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد"، والواقع أن قضية الأخلاق هي قضية كل فرد في المجتمع.

## 2.1 تأثير التغيرات التكنولوجية:

إن التكنولوجيا الحديثة يمكن أن تؤثر على نمط معيشة الأفراد على السلع والخدمات التي يقومون باستهلاكها، مثال ذلك التطور المذهل في عالم الكمبيوتر الصغيرة الحجم، لقد أدى هذا التطور إلى تغير جذري على فرص التسويق أمام المنظمات واتسعت رقعة السوق لتشمل المنظمات الصغيرة الحجم.

فمما لا شك فيه أن مثل هذا الاختراع التكنولوجي قد أدى إلى زيادة رقعة الأسواق وأتاح الفرصة أمام المنظمات للنمو والاستمرار. كذلك فإن ظهور بعض المنتجات المتقدمة تكنولوجيا قد تؤثر على العملية الإنتاجية ذاتها مثلا ظهور الإنسان الآلي واستخدامه على خطوط التجميع مما أدى بالضرورة إلى تعديلات في العملية الإنتاجية، فمع استخدام الإنسان الآلي داخل المصنع يكون من الضروري الاستغناء عن بعض العمليات والوظائف التي تتكون ضارة بالإنسان، كذلك فإن استخدام الآلات الحديثة والمتقدمة تكنولوجيا تدعو إلى ضرورة تدريب العاملين على كيفية التعامل مع هذه الآلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مجري سلمة، المرجع السابق، ص 257.

## أسس إدارة إستراتيجية

فالتغير السريع في علم التكنولوجيا يجعل من الصعب على المنظمات أن تتنبأ بالخطر الحقيقي الذي يمكن أن يوجد نتيجة تقديم أحد المنتجات الجديدة في السوق "فالتغير هو نفس الوقت تعديل وظيفة وطريقة عملية وتحويل طرق تعديل هذا الأخير، أي الانتقال من وضعية الأخرى، وهو كذلك مسار ديناميكي الذي يخلق فرق في نسق بين زمن ما والزمن التالي له"، فهو ليس فقط الفعل يفي حد ذاته وإنما هو كل تلك الفترة التي تتطلبها العملية الانتقالية.

فعلى إدارة المنظمة أن تتابع وبصفة مستمرة أي تطور في يحدث في المنتجات سواء ارتبط ذلك بنفس الصناعة التي تعمل فيها المنظمة أو في أي صناعة أخرى.

## 3.1 الظروف الاقتصادية كمؤثر بيئي:

كما ينمو الطفل داخل أسرته ويتأثر بها فإن العامل يتأثر أيضا ببيئة العمل، فإذا كانت المنظمة ناجحة وبعيدة عن الضغوط الحكومية والاقتصادية وتمتلك كفاءات إدارية مميزة وقيادات فعالة ومدرية فإن بيئة العمل بلا شك تكون مرضية، فالظروف والأوضاع الاقتصادية لها تأثير على اتجاهات الأفراد وممارستها بإحدى الطريقتين:<sup>1</sup>

1. مستوى الرخاء في المنطقة المعينة، فنتيجة للمصاعب التي واجهتها شركة " بوينج " في السبعينات مما أدى إلى حدوث حالة كساد في مدينة سياتل - seattle -

وليس لذلك علاقة بالحالة الاقتصادية العامة، "فإذ استطاعت المؤسسة أن تحدد أهدافها الاقتصادية بدقة، وأن تضع خطة إستراتيجية واضحة فإنها تستطيع تكيف قيم وأهداف العمال ثم إدماجهم في تنظيمها، حيث تتمثل هذه الإستراتيجية في تكيف مجموع القيم، وطرق التفكير ومعارف العمل مع مجموع القوانين التي تسيير عليها المؤسسة".

2. العامل الاقتصادي الآخر المؤثر هي إدارة الأفراد وسلوك البشر في بيئة العمل هي درجة المنافسة في القطاع الذي ينتمي إليه التنظيم، وينطبق هذا بصفة خاصة على الصناعة وإلى حد ما على المستشفيات والكليات الجامعية والإدارات الحكومية.

فالمنظمات التي لا تهدف إلى الربح تكون المنافسة فيما بينها على جودة الخدمة والاستخدام الجيد للموارد المتاحة، "بالإضافة إلى ذلك فإن للسياسات المالية التي تتخذها الدولة لعلاج الوضع الاقتصادي بما تؤثر تأثيرا

1 - مجبري سلمة، مرجع سابق، ص 258.

## أسس إدارة إستراتيجية

ملحوظا على منظمات العمال بها وتعتمد السياسات النقدية على التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى الأسعار الفائدة"، ومما لا شك فيه أن ذلك يؤثر على كمية النقود المتوفرة للاقتراض، كما أن سعر الفائدة قد يحد أو يشجع على عملية الاقتراض بغرض تغطية التوسع في المنظمات أما السياسات المالية فهي تعتمد على النفقات الحكومية والضرائب.

## 2- البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية كما قد يؤثر على المنظمات وبطريقة مباشرة، فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وبصورة يومية كما يعتبر عن ذلك المختصين من "أن المؤسسة تعتبر كمجتمع صغير في المجتمع العام لأنها لا تستطيع أن تعيش في عزلة تامة عن هذا المجتمع وإنما عليها أن تأخذ ثقافة المجتمع بعين الاعتبار إضافة إلى ديناميكيتها وتنظيمها الداخلي الخاص بها"، فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وبصورة يومية وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر مثل المنظمات والاتحادات العمالية، المنافسة:<sup>1</sup>

## 1.2 تأثير المنظمات والاتحادات العمالية:

ظهرت النقابات العمالية واقتصرت على قطاعات اقتصادية عديدة مثل الصناعة والتعدين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في نفس الوقت، وقد ازدادت وتطورت النقابات العمالية في الوقت الحاضر وامتدت إلى القطاعات التي لا تهدف إلى الربح وفي القطاع العام، فلا شك أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المنظمات، هذه العلاقات الإنسانية التي يعرفها **M. Ilement** بأنها "تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والمتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج %، ومن أهم الجوانب التي ينبغي دراستها في هذا الصدد درجة توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة إلى أخرى.

1 - مجري سلمة، مرجع سابق، ص 258.

## أسس إدارة إستراتيجية

فتوافر العمالة الماهرة يعد أمرا هاما للمنظمة وفي بعض الدول لا تستطيع المنظمة الحصول على ما تحتاجه من هذه العمالة إلا من خلال المنظمات التي ترعى شؤون العمالة في الدولة، ونظرا لاختلاف المهارات وطبيعة تخصص العاملين بالمنظمة، فقد تجد الأخيرة نفسها أمام موقف يتطلب منها التعامل مع العديد من المنظمات الخاصة بالعمالة في نفس الوقت.

وأخيرا فإنه من المهم للمنظمات التي تعمل في عدة دول أن تراعي الاختلافات التي توجد فيما بينها بشأن الدور الذي تلعبه نقابات العمال في كل منها، ففي كل دولة قد تجد المنظمة مطالب مختلفة من حيث الأجر وساعات العمل وظروف العمل..... الخ، كذلك قد يكون النقابات العمال قوة سياسية ومن ثم يمكنها أن تؤثر على توجيه سياسة الدولة نحو العمالة بها، كما أنها تستطيع أن تجتذب دعم القادة السياسيين في الدولة بها.

## 2.2 الاستراتيجيات التنافسية:

إختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، ويرجع الفضل في ظهور وروج هذا المفهوم إلى المفكر مايكل بورتر، حيث تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع، وهناك من عرفها على أنها "مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة من غيرها من المؤسسات المنافسة، وتكون هذه الخصائص في مجملها قوة دافعة تؤثر على العملاء وتخلق الرضا لديهم"<sup>1</sup>.

إن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها، الميزة التنافسية بقابلية المنظمة على الأداء بشكل أعلى من بيئتها الصناعية وذلك لكي تكسب نسبة أعلى من الأرباح مقارنة بالمعايير الأخرى في بيئة الصناعة

<sup>1</sup> - صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص 47.

## أسس إدارة إستراتيجية

ان الميزة التنافسية تعني تحقيق المنظمة لربحية أعظم من معدل ربحية كل المنظمات في صناعتها. وتعرف بأنها الأداء المتفوق لمنظمة واحدة على المنظمات الأخرى في إنتاجها لنفس المنتجات أو الخدمات.<sup>1</sup>

وعرفها كل من (Armstrong&Kotler, 2010) بأنها الفائدة التي تكتسبها المنظمة عن منافسيها لعرضها القيمة الأعلى للزبون، من خلال أوطأ الأسعار أو بزيادة المنافع التي تبرر الأسعار العالية.<sup>2</sup>

هي "بمجال تتمتع فيه المنظمة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وهي تتبع من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المالية أو البشرية فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية أو الابتكارية، التطوير المستمر، التميّز في التفكير الإداري، وفرة الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".<sup>3</sup>

و"هي ميزة أو عنصر تفوّق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".<sup>4</sup>

و"الميزة التنافسية لمؤسسة ما، هي القوة الدافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة".<sup>5</sup>

يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على "أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك أو الموارد التحويلية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية"، والواقع أنه من الصعب أن تحدد المنظمة من المنافسون لها في لحظة معينة والذين يتنافسون معا بصورة مباشرة في الحصول على الموارد المتاحة في المجتمع، ويزداد الأمر صعوبة عندما ترغب المنظمة في تحديد عناصر المنافسة غير المباشرة لها، ويقدم التحليل المنافسون بعضا من التصورات والرؤى للمدير حول طبيعة السوق الذي تعمل به المنظمة.<sup>6</sup>

1 - أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور تحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، دراسة إستراتيجية لأراء عينة من مديري معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، مجلة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 04، 2016، ص 20.

2 - أحمد عبد الله أمانة الشمري، النرجع السابق، ص 20.

3 - ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى 2002، ص 56.

4 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، بدون طبعة 1998 ص 37.

5 - أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، مصر، بدون طبعة 2000، ص 428.

6 - مجبري سلمة، مرجع سابق، ص 258.

## 1.2.2 مصادر الميزة التنافسية:

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال. وتنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى خارجية وداخلية وفيما يلي تم التركيز على مدخل الموارد والكفاءات كمصدر أساسي لبناء الميزة التنافسية وهي عبارة عن مصادر داخلية.

### 1.1.2.2 مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثمة، فإن الحصول على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمّنان، وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحوّل المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.<sup>1</sup>

**أولا: الموارد الملموسة:** تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

**المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعارها و جودتها ومواعيد تسليمها، و يجب أن تستند مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة.

**معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

<sup>1</sup> - Bounfour Ahmed, **le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif**. Paris: DUNOD, 1998. p216

## أسس إدارة إستراتيجية

**الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها، كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات توزيع جديدة، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار، وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تُستغل من قبل معظم الأنشطة.

**ثانيا: الموارد غير الملموسة:** صعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك، غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير ملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

تم اعتماد هذه الموارد لسببين:

- هي من متطلبات المنافسة الحديثة؛

- أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

**الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة الشاملة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها. تستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين. تتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي: المطابقة، الاستجابة، الصلاحية.

**التكنولوجيا:** إن التكنولوجيا من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث تستمد أهميتها من مدى تأثيرها على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها، والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

**المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

## أسس إدارة إستراتيجية

**المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مركز البحث مثلاً. كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

**معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتفاق مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم و التسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتُستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليها وأن تحول دون تسريب أو تسويق المعلومات للمؤسسات المنافسة.

**2.1.2.2 الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى ويمكن تصنيف الكفاءات كما يلي:<sup>1</sup>

**الكفاءات الفردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها، من أجل الأداء الحسن لمهام محددة، و يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالإعتماد على معايير و أسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

**الكفاءات الجماعية (المحورية):** هي مجموعة معرفة ومهارات التنظيم التي تُميّزه عن منافسيه، هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح بإنشاء موارد جديدة وتطويرها وتراكمها. سميت بالمحورية لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها.

يجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

<sup>1</sup> - سكوت شافير، إدارة العمليات، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الأولى 2008، ص ص 80-81.

## أسس إدارة إستراتيجية

قصد الحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، تعتمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة، وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم، الذي يعني وجود غموض أو عدم وضوح العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يُصعّب على المنافس تقليد هذه الكفاءات والموارد ومن ثمة صعوبة تقليد الميزة التنافسية.

لها ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات و الموارد:

- إنها ضمنية، أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكن من التدليل عليها.
- تعقيدها مرهون بعدد العناصر.
- خصوصيتها: وهو مهم بالنسبة للكفاءة.

## 2.2.2 الاستراتيجيات التنافسية لبورتر Porter, M.E. 1985:

يقول بورتر (Porter, 1985, P.11) إن مكانة Position المؤسسة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة. فالمؤسسة التي تستطيع التموضع بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم ملاءمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً<sup>1</sup>. إن القاعدة الأساسية للأداء فوق المتوسط في المدى الطويل هي الميزة التنافسية المستدامة (أي مدى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة)، ولذلك تستطيع المؤسسة أن تستحوذ على الكثير من نقاط القوة والضعف إزاء منافسيها. وهناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تمتلكها: التكلفة المنخفضة، والتمايز. إن جوهرية أي من نقاط القوة أو الضعف التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة هي في المحصلة النهائية دالة في تأثيرها على التكلفة أو التمايز Differentiation. وتنبع ميزتا التكلفة والتمايز - في المقابل - من هيكل الصناعة. إنهما تنتجان من قدرة

<sup>1</sup> - سام عبد القادر الفقهاء، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن، ص12.

## أسس إدارة إستراتيجية

المؤسسة على مجارة القوى الخمس (الداخلين الجدد، المشترين، البدائل، الموردين، المنافسين) بطريقة أفضل من منافسيها<sup>1</sup>.

إن مزج النوعين الأساسيين من الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، والتمايز) مع مجال الأنشطة التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها من خلالها يقود إلى ثلاث استراتيجيات أساسية للوصول إلى الأداء فوق المتوسط في الصناعة، وتلك الاستراتيجيات هي: قيادة التكلفة Cost leadership، والتمايز Differentiation، والتركيز Focus. وتشتمل استراتيجية التركيز على بعدين، التركيز على التكلفة Cost focus، والتركيز على التمايز Differentiation focus<sup>2</sup>. ويظهر الشكل (1) الاستراتيجيات التنافسية الأساسية:

شكل (3): الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتر.

2. إستراتيجية التمايز Differentiation	1. إستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership	واسع
3.ب- إستراتيجية التركيز مع التمايز Differentiation Focus	3.أ- إستراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة Cost Focus	مجال السوق COMPETITIVE SCOPE ضيق

منتج فريد

سعر متدنٍ

مصدر الميزة التنافسية

### COMPETITIVE ADVANTAGE

المصدر: سام عبد القادر الفقهاء، تبنى استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي

<sup>1</sup> - سام عبد القادر الفقهاء، المرجع السابق، ص12.

<sup>2</sup> - سام عبد القادر الفقهاء، المرجع السابق، ص13.

## أسس إدارة إستراتيجية

عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن، ص13.

تتضمن كل استراتيجية من الاستراتيجيات الأساسية مساراتاً مختلفاً اختلافاً جذرياً لتحقيق الميزة التنافسية، فالاستراتيجية تمزج الاختيار الخاص بنوع الميزة التنافسية المرجوة مع مجال السوق المستهدفة استراتيجياً Strategic target والتي تمثل مسرح تحقيق الميزة التنافسية. وترمي استراتيجيتنا قيادة التكلفة والتمايز إلى تحقيق الميزة التنافسية في مدى واسع من حصص الصناعة، في حين تهدف استراتيجيات التركيز إلى تحقيق ميزة التكلفة (التركيز على التكلفة) أو التمايز (التركيز على التمايز) بالتركيز على حصة سوقية خاصة بهدف خدمة حاجاتها بشكل أفضل من أي منافس آخر.<sup>1</sup>

إن الأفعال المحددة المطلوبة لتنفيذ كل استراتيجية تنافسية أساسية تتنوع بشكل واسع من صناعة لأخرى. فبينما يُعدّ اختيار الاستراتيجية الأساسية وتنفيذها أمراً ليس سهلاً، نراها تمثل مسارات منطقية من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي يجب أن تُستكشف Probed في أي صناعة.<sup>2</sup>

إن الفكرة التي تكمن وراء مفهوم الاستراتيجيات الأساسية هي أن الميزة التنافسية تقع في قلب أية استراتيجية، وأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تقوم بالاختيار؛ فإذا أرادت المؤسسة أن تحصل على الميزة التنافسية فإنه يجب عليها أن تختار نوع الميزة التنافسية التي تتطلع للحصول عليها، والمجال الذي ستحصل فيه عليها. فأن تكون المؤسسة "كل شيء لكل الناس" "All things to all people" يعد وصفة للتوسط الاستراتيجي Strategic mediocrity وأداء أقل من المتوسط، لأن ذلك غالباً ما يعني أن المؤسسة ليس لديها ميزة تنافسية على الإطلاق.<sup>3</sup>

إلى أنه لا يزال هناك العديد من الفجوات في فهم نظرية بورتر تمنع المديرين من تنفيذ تلك الاستراتيجيات الأساسية، إذ لم يتم تحديد الخطوات العملية (التكتيكات) المصاحبة لتلك الاستراتيجيات، وأي من تلك الخطوات يكون مصحوباً بمستويات عالية من الأداء المنظمي. إلى أن هناك مجموعة من الخطوات العملية التي تم حددت

1 - سام عبد القادر الفقهاء، المرجع السابق، ص13.

2 - سام عبد القادر الفقهاء، المرجع السابق، ص14.

3 - سام عبد القادر الفقهاء، المرجع السابق، ص14.

## أسس إدارة إستراتيجية

مفسرات للأداء المنظمي التنافسي، والتي هي تمثل في الوقت نفسه تمثيلاً مفهوماً لجميع استراتيجيات بورتر التنافسية الأساسية مع الإشارة إلى المؤشرات الدالة إحصائياً في الأداء،<sup>1</sup> والتي يصفها جدول (2) التالي:

جدول رقم (2): بعض المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية.

استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة	استراتيجية التركيز مع التمايز
- الإبداع في التكنولوجيا والأساليب التسويقية*. - تعزيز الإبداع والقدرات الخلاقة*. - بناء حصة سوقية كبيرة*.	- تقليل تكاليف التوزيع*.	- تقلص خدمة مميزة للزبون*. - تحسين الكفاءة التشغيلية*. - الرقابة على جودة المنتجات*. - التدريب المكثف للأفراد العاملين في الصف الأمامي من المؤسسة*.	- تقلص المنتجات الخاصة*. - إنتاج سلع أو خدمات للحصص السوقية ذات السعر العالي*.

المصدر: سام عبد القادر الفقهاء، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن، ص14.

## 6. كيفية تشكل الإستراتيجيات:

تعد الإدارة الاستراتيجية ومختلف مداخلها اطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة، أن صياغة رؤية ورسالة المنظمة هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة، والعاملين فيها، تتضمن عادة - أكثر المعاني اتساعاً، أما رسالة المنظمة فهي الفرض الأساسي، الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية. ولكل منظمة رسالة خاصة بها، وتختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي

<sup>1</sup> - سام عبد القادر الفقهاء، المرجع السابق، ص14.

\* (تشير إلى الخطوات العملية (التكنيكات) التي ترتبط بدلالة إحصائية مع الأداء المنظمي التنافسي.

## أسس إدارة إستراتيجية

ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها. وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف، التي تكون متغيرة.

### 1.6 تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات، التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها حالياً، وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية، ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المنظمة، بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفوءة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل، منها:<sup>1</sup>

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
- كمية ونوعية الموارد المتاحة.
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
- ثقافة وقيم الإدارة العليا.
- علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم.
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

### 2.6 تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:

#### 1.2.6 تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، فتحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب، ويتعلق التحليل الإستراتيجي من وجهة نظر المنظمات أساساً بفهم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها في فعاليات

<sup>1</sup> - محمد محمد السيد الطوخي، الادارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنظيم، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد2، العدد106، 2019، ص 1197.

## أسس إدارة إستراتيجية

المنظمة الداخلية، ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتحديد افضل السبل لمواجهةها من خلال تحقيق الابتكار والتميز.<sup>1</sup>

### 2.2.6 تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية، تحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة، والميزة الاستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية. وغيرها لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة الاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.<sup>2</sup> وعليه وجب تحليل الثقافة التنظيمية وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث إن لكل منظمة أعمالاً ثقافية خاصة بها، تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ، وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي، الذي تتواجد فيه المنظمة؛ لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم، التي تسهم في التأثير بالثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

### 3.6 أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية.

إن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يعتبر إحدى مكونات الإدارة الاستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة وتصميم إستراتيجية للمؤسسة الكلية وسنتطرق إلى هذا في النقاط التالية:<sup>4</sup>

#### 1.3.6 أثر تحليل البيئة الخارجية في صياغة الاستراتيجية.

تمر عملية تصميم الاستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة وخصوصاً البيئة الخارجية لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يحتم على المؤسسة استقراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية

1 - محمد محمد السيد الطوخي، المرجع السابق، ص 1198.

2 - محمد محمد السيد الطوخي، المرجع السابق، ص 1198.

3 - محمد محمد السيد الطوخي، المرجع السابق، ص 1198.

4 - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، 2007، ص 57.

## أسس إدارة إستراتيجية

للمتغيرات المتوقعة وسنحاول معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة، ودورها في تصميم الاستراتيجيات من خلال:<sup>1</sup>

### 1.1 3.6. أهمية تحليل البيئة الخارجية: ونوردها فيما يلي:

أ/ توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب التأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها .

ب/ في صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

ج/ صياغة استراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... إلخ) وكيفية الاستفادة منها.

ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة، وكمثال عندما تخفض منظمة أوبك OPEC من حصتها الإنتاجية في ما يخص البترول يرتفع سعر البترول، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلستيك مثلا وبذلك ترتفع التكلفة.

د/ النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

<sup>1</sup> - الطيب داودي، المرجع السابق، ص57.

أسس إدارة إستراتيجية

هـ/ تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والمثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

و/ تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

ز/ تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

ح/ المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة، ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أهميات وأدوار أخرى تلعبها دراسة البيئة بالنسبة للمؤسسة ، ولا يمكننا أن نتطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق إلى أهمها، باعتبار أن هناك أهمية مباشرة وأخرى غير مباشرة ولا مجال لذكرها لأن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة الأخرى.

### 2.3.6 أثر تحليل البيئة الداخلية في تصميم الإستراتيجية:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل بيئتها الداخلية، وهذا ما سنذكره في النقاط التالية:<sup>1</sup>

### 1.2.3.6 أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الطيب داودي، المرجع السابق، ص58.

<sup>2</sup> - الطيب داودي، المرجع السابق، ص58.

أسس إدارة إستراتيجية

- أ/ يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- ب/ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويتها بسهولة.
- ج/ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- د/ معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- هـ/ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- و/ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- ز/ معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- ح/ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- ط/ يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي... إلخ.
- وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام.

### 2.2.3.6 كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية:

- إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية. وفي العموم توجد أربعة مدخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي:<sup>1</sup>
- المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي.
  - المقارنة مع المنافسين.
  - المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

<sup>1</sup> - الطيب داودي، المرجع السابق، ص58.

## أسس إدارة إستراتيجية

- المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج/ السوق.

#### 4.6 صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، هو في إجراء تحليل (SWOT) بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى، وان احد العوامل المهمة والأساسية هي فهم المنافسة لغرض صياغة استراتيجية فعالة للمنظمة. تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات).<sup>1</sup> وعليه وجب علينا إعطاء بطاقة تعريفية لهذا التحليل البيئي سوات (SWOT): وتعود (S) و (W) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تمثل (S) عناصر القوة Strengths، بينما تمثل (W) عوامل الضعف Weaknesses فيها. أما (O) و (T) تمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرص المتاحة Opportunities، بينما تمثل (T) المخاطر والتهديدات Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة.<sup>2</sup>

ويهتم التحليل البيئي بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية بمهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية Strategie Factors التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة في المستقبل من خلال تحليل SWOT Analysis.<sup>3</sup>

تحليل SWOT: هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ونوضح مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل:<sup>4</sup>

- **عناصر القوة في المنظمات:** تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم، والقدرة على الحركة، وتحقيق أفضل الإنجازات الصناعية الاقتصادية.

- **عناصر الضعف:** تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.

1 - محمد محمد السيد الطوخي، المرجع السابق، ص 1198.

2 - زكريا محمد زكريا هبية، محمود على أحمد السيد، التحليل البيئي نموذج سوات (SOWT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"، العلوم التربوية، العدد الرابع، 2016، ص 123.

3 - زكريا محمد زكريا هبية، محمود على أحمد السيد، المرجع السابق، ص 124.

4 - محمد محمد السيد الطوخي، المرجع السابق، ص 1198-1199.

## أسس إدارة إستراتيجية

- **التحديات:** هي الأحداث المحتملة، والمعقولة، التي إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للمنظمة.
- **الفرص:** هي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة، التي تنتج فوائد مادية، وغير مادية للمنظمة، إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح

**2.6 الاستراتيجيات المتعمدة والاستراتيجيات الناشئة:**

عتبر مفاهيم الاستراتيجيات المتعمدة والناشئة من أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تستخدمها العديد من المنظمات. يتمثل الاختلاف الرئيسي بين الإستراتيجية المتعمدة والناشئة في أن الإستراتيجية المتعمدة هي نهج من أعلى إلى أسفل للتخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد على تحقيق هدف العمل المقصود بينما الإستراتيجية الناشئة هي عملية تحديد النتائج غير المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تعلم دمج تلك غير المتوقعة النتائج في خطط الشركة المستقبلية من خلال اتباع نهج الإدارة من القاعدة إلى القمة. هناك العديد من الشركات الناجحة التي نجحت في اعتماد أي من النهجين.<sup>1</sup>

**1.2.6 الاستراتيجية المتعمدة:**

الاستراتيجية المتعمدة هي نهج من أعلى إلى أسفل للتخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد على النية. تم بناء هذا على أساس رؤية ورسالة المنظمة ويركز على تحقيق الغرض من ممارسة الأعمال التجارية. قدم مايكل بورتر مفهوم الإستراتيجية المدروسة وقال إن "الإستراتيجية تتعلق بالاختيار والمقايضات. يتعلق الأمر باختيار أن تكون مختلفاً عن قصد". وأكد أن الشركات يجب أن تسعى جاهدة لتحقيق أحد المراكز التالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية. تسمى هذه الاستراتيجيات باسم "استراتيجيات تنافسية عامة".<sup>2</sup>

- إستراتيجية قيادة التكلفة - تحقيق أقل تكلفة تشغيل في الصناعة
- استراتيجية التمايز - تقديم منتج فريد ليس له بديل قريب
- استراتيجية التركيز - تحقيق قيادة التكلفة لحالة التمايز في السوق المتخصصة

<sup>1</sup> - ديلي، الفرق بين الإستراتيجية المتعمدة والناشئة، <https://lafayettefirefighters.com/ar/difference-between-deliberate-and-vs-emergent-strategy>، تاريخ التصفح 2022/02/17.

<sup>2</sup> - ديلي، المرجع السابق، <https://lafayettefirefighters.com/ar/difference-between-deliberate-and-vs-emergent-strategy>

## أسس إدارة إستراتيجية

تحاول الإستراتيجية المتعمدة تقليل التأثير الخارجي على العمليات التجارية. ومع ذلك ، يمكن أن تتغير البيئات الخارجية بشكل كبير بينما يصعب التنبؤ بمثل هذه التغييرات مسبقًا. وبالتالي ، يجب على الشركة إجراء تقييم مناسب للبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لفهم التحديات المحتملة التي قد تواجهها في تحقيق أهداف العمل. من ناحية أخرى ، لن تساعد ظروف السوق المواتية وحدها الشركة على تحقيق ميزة تنافسية ، كما أن القدرات والقدرة الداخلية لا تقل أهمية.

يعد التزام الإدارة العليا أمرًا ضروريًا لتنفيذ استراتيجية مدروسة ويجب أن تتخذ المبادرة من قبلهم. يجب تحقيق تطابق الهدف حيث يجب على جميع الموظفين العمل من أجل تحقيق الاستراتيجية. يمكن القيام بذلك عن طريق توصيل أهداف العمل بشكل صحيح لهم وتحفيزهم. يجب على الموظفين التفكير ومناقشة جميع الإجراءات من أجل مطابقة أهداف الشركة.<sup>1</sup>

## 2.2.6 الاستراتيجية الناشئة:

الإستراتيجية الناشئة هي عملية تحديد النتائج غير المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية ثم تعلم دمج تلك النتائج غير المتوقعة في خطط الشركة المستقبلية من خلال اتباع نهج الإدارة من القاعدة إلى القمة. يشار إلى الإستراتيجية الناشئة أيضًا باسم "الإستراتيجية المحققة". قدم هنري مينتزبرج مفهوم الإستراتيجية الناشئة لأنه لم يوافق على مفهوم الإستراتيجية المتعمدة التي طرحها مايكل بورتر. كانت حجته أن بيئة الأعمال تتغير باستمرار وأن الأعمال التجارية بحاجة إلى أن تكون مرنة من أجل الاستفادة من الفرص المختلفة. وتؤكد الصلابة في الخطط على أنه يجب على الشركات الاستمرار في المضي قدمًا في الاستراتيجية المخططة (المتعمدة) بغض النظر عن التغييرات في البيئة. ومع ذلك ، فإن التغييرات السياسية والتقدم التكنولوجي والعديد من العوامل الأخرى تؤثر على الأعمال بدرجات مختلفة. هذه التغييرات في بعض الأحيان تجعل تنفيذ الإستراتيجية المتعمد مستحيلًا. لذلك ، يفضل معظم أصحاب النظريات والممارسين في مجال الأعمال الاستراتيجية الناشئة على الإستراتيجية المتعمدة لمرونتها. بشكل عام ، فإنهم ينظرون إلى الإستراتيجية الناشئة كطريقة للتعلم أثناء التشغيل.<sup>2</sup>

## 2.6 بعض أنماط تشكل الاستراتيجيات:

<sup>1</sup> - ديلي، المرجع السابق، <https://lafayettefirefighters.com/ar/difference-between-deliberate-and-vs-emergent-strategy>

<sup>2</sup> - ديلي، المرجع السابق، <https://lafayettefirefighters.com/ar/difference-between-deliberate-and-vs-emergent-strategy>

## 1.2.6 نموذج الاستراتيجيات التصميم:

إن استراتيجية تصميم، ليست فقط مجرد قائمة تحتوي على ترتيبا لعمليات التصميم والانتاج عبر الزمن فحسب، ولكنها خطة مسار واضحة تصمم من أجل ارشاد جهود المؤسسة لتطوير المنتجات التي تخلق مميزات تنافسية مستمرة، وتتلاقى مع نمو المؤسسة وتحقيق الأهداف الربحية لها.<sup>1</sup>

وتستمد استراتيجية تصميم المنتج أهميتها بالنسبة للمؤسسة من احتياج اى عمل انتاجي الى خطة أو رؤية طويلة الأمد تسمى باستراتيجية العمل، تحتوي على خرائط تدفق العمليات التصميمية واعمال المؤسسة ومعلومات عن المستخدمين والمنافسين والسوق، ويجب أن تدعم نشاطات وقرارات المؤسسة استراتيجية عملها بشكل دائم وفعال، كما يجب أن تدعم تصميمات منتجات المؤسسة تلك الاستراتيجية، وتعرف رؤية المؤسسة ومنافسيها والنمو المستقبلي والموضع من السوق من خلال عملاء المؤسسة ومنتجاتها، ولهذا الاسباب يعتبر تصميم المنتج هو العامل الرئيسي المؤثر في امكانية المؤسسة من البناء والحفاظ على قاعدة عملائها.<sup>2</sup>

والقليل من المؤسسات المعروفة قد شكلت استراتيجيات تصميمية لمنتجاتها، فبعضها يتخذ اتجاهات تعميم واسعة التموضعات خطوط الانتاج، أو قائمة مفصلة لبعض خصائص المنتج المفضلة، فبعض مدراء الأعمال قد يشيرون الى وثيقة تصف بشكل لا بأس به استراتيجية معتمدة من مؤسساتهم وبعض منهم يمكنه بالكاد وصف العملية عن طريق استراتيجية المنتج التي تم تشكيلها وتعديلها واعتمادها ونشرها، والبعض الآخر يبرر النقص في استراتيجية شكلية بالجدال حول انه من الخطر كتابة الاستراتيجية خوفا من تسربها للمنافسين، ولكن المخاطرة الحقيقية قد تقع عند عدم امتلاك المؤسسة الاستراتيجية منتج بقدر كبير.<sup>3</sup>

تعني الاستراتيجية في مفهومها العام تلك الخطة التي توضع بغرض رسم الكيفية التي يتحقق بها الهدف، وتستخدم في مختلف مجالات الأعمال التي تهدف لتحقيق مكاسب ربحية، ويمكن أن تطور المؤسسة الاستراتيجية ما بهدف تمييز نفسها عن التحركات الفعلية أو توقع المنافسين داخل الأسواق التي تستهدفها بمنتجاتها، مما يدفع كل قرار عمل نحو

1 - ابن مصطفى محمد اسماعيل ومدحت زيدان مبروك، استراتيجية التصميم على تخطيط دورة حياة النظم المعدنية سابقة التجهيز وارتباطها بالبيئة، موقع النصفح <https://www.academia.edu/41058050> بتاريخ 2022/02/16، ص02

2 - أيمن مصطفى محمد اسماعيل ومدحت زيدان مبروك، المرجع السابق، ص02.

3 - أيمن مصطفى محمد اسماعيل ومدحت زيدان مبروك، المرجع السابق، ص02.

## أسس إدارة إستراتيجية

الهدف المنشود، وأيضا يشكل المستخدمين اطارا لاستراتيجية التصميم والتي تعمل كقناة اتصال بين النظرية والتطبيق، ويشار الى عملية التخطيط الشامل بأنها دراسة التفاعل بين التصميم واستراتيجية الأعمال، ومع ذلك مازال يشير تصميم الاستراتيجية الى الأساس النظري لاعمال المصممين الإبداعية.<sup>1</sup>

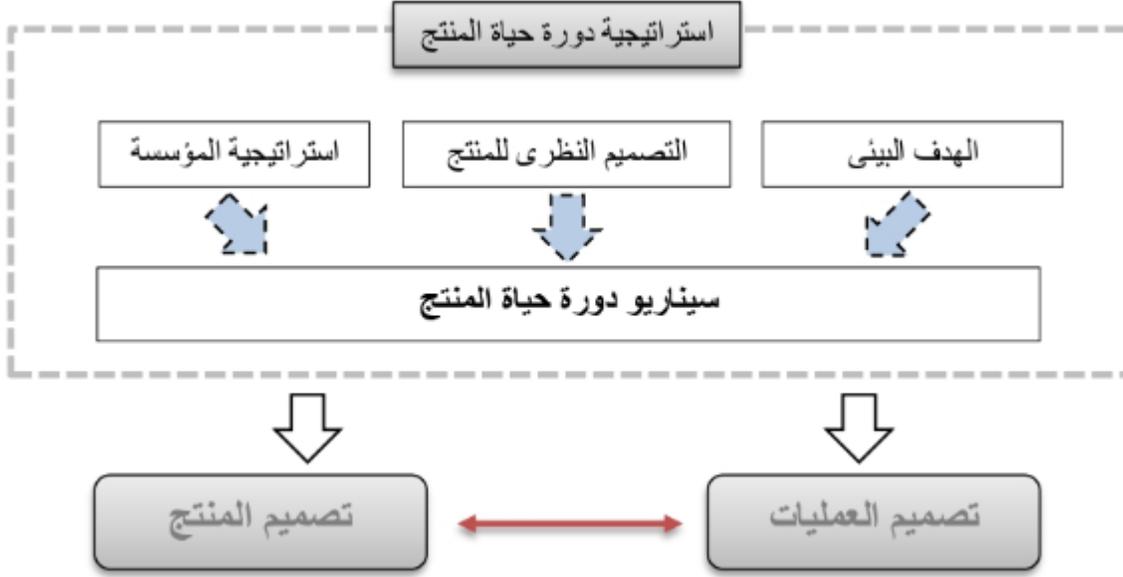
تضمنت العديد من المناهج الواعده للتطورات المستدامة على إنشاء نظم ثابتة لدورة حياة المنتج التي تقلل جذريا من التأثير على البيئة، واستهلاك الموارد و توليد المخلفات، بينما سعت للزيادة في مستويات المعيشة وارباح الشركات، ويشتمل تصميم دورة حياة المنتج على خطوات نمذجة دورة الحياة نفسها، وتقييمها من عدة وجهات نظر، والتحديد الدقيق للحلول لتحسين دورة الحياة ككل، ففي البداية، يحلل المصممون الوضع الحالي للمنتج والسوق التي يتبع لها، ويحددون نظرية المنتج واستراتيجية العمل والأهداف البيئية، استنادا الى نتائج تلك التحليلات، ثانيا، يصيغ المصممون استراتيجية حياة المنتج تبعا للتصميم النظري للمنتج واستراتيجية العمل والأهداف البيئية، ثالثا، يقوم المصممون بتصميم المنتج و عمليات دورة حياته المتعددة التي تتوافق مع الاستراتيجية المقترحة، واخيرا، يقيم المصممون دورة حياة المنتج بالكامل ليعتمدوا قابلية تنفيذ الاستراتيجية، ويتضح من ذلك، أن التخطيط لدورة حياة المنتج يبدأ منذ المراحل المبكرة ويصمم المنتج ليحسد الاستراتيجية، والشكل التالي يوضح مخططا لاعداد استراتيجية تصميم لدورة حياة المنتج وفقا للخطوات السابقة:<sup>2</sup>

## الشكل رقم (04): اسراتيحية دورة حياة المنتج

<sup>1</sup> - أيمن مصطفى محمد اسماعيل ومدحت زيدان مبروك، المرجع السابق، ص02.

<sup>2</sup> - أيمن مصطفى محمد اسماعيل ومدحت زيدان مبروك، المرجع السابق، ص03.

## أسس إدارة إستراتيجية



المصدر: أيمن مصطفى محمد اسماعيل ومدحت زيدان مبروك، استراتيجية التصميم على تخطيط دورة حياة النظم المعدنية سابقة التجهيز وارتباطها بالبيئة، موقع التصفح <https://www.academia.edu/41058050> بتاريخ 2022/02/16.

إن تصميم المنتج الملائم للبيئة يجب أن ينفذ بعد صياغة استراتيجية مناسبة لدورة حياته، ويتخذ وصف سيناريوهات دورة حياة المنتج كمنهج لتوضيح تلك الاستراتيجية، ولتحديد استراتيجية حياة منتج ما، يجب على المصممين أخذ كل من خطة العمل والأهداف البيئية المرجوة والتصميم النظري للمنتج في الحسبان لتحقيق القيمة النفعية للمستهلكين، ولدعم تصميم دورة حياة المنتج، يسعى الباحثون إلى صياغة أسلوب عمل يسمح للمصممين اختبار مختلف سيناريوهات باستخدام نظام دعم وصفي، وللوصول لذلك، تم تحديد خمسة متطلبات للنظام.<sup>1</sup>

أ- دعم الوصف والاختبار للسيناريوهات المقبولة لدورة حياة المنتج.

ب- توضيح متطلبات المنتج وعملية التصميم.

ج- التمثيل الصريح للتصميم المنطقي على مدار عملية وصف السيناريو

د- ادارة البدائل.

هـ- دمج نتائج أدوات دعم تصميم دورة حياة المنتج.

<sup>1</sup> - أيمن مصطفى محمد اسماعيل ومدحت زيدان مبروك، المرجع السابق، ص04.

## 2.2.6 نموذج الاستراتيجيات الخبرة والتعلم:

توصف استراتيجيات التعلم بأنها العمليات أو الطرق الذهنية التي يستعملها المتعلمون والتي تساعدهم على اكتساب وتخزين واسترجاع أنواع مختلفة من المعرفة، فهي تساعد المتعلم على دراسة المواد التعليمية وتنظيم وتجميع وتخزين المعلومات في الذاكرة. وتعرف كذلك بالاستراتيجيات المعرفية أو استراتيجيات التعلم المعرفية التي تمثل عمليات ذهنية معقدة تساعد المتعلم على إدراك وتخزين والاحتفاظ والاسترجاع لأشكال مختلفة من المعرفة والأداء فهي مهارات ذهنية يمكن أن يتحول أثرها لأنها مصممة من أجل تدريس وتدريب المتعلمين كيف يتعلمون وتمثل تصميمًا نموذجيًا للمواد التعليمية. أيضا تعرف على أنها الوسيلة أو الطريقة التي تتكون من الإجراءات لكل إجراء هدف معين، تسعى لتحقيق هدف معين أو غاية. فالاستراتيجية حسبه تمثل مجموعة من التنظيمات والطرق التي تساعد المتعلم على أداء أفضل وعلى تحقيق غاية التعلم<sup>1</sup>.

**التعريف باستراتيجيات التعليم والتعلم:**

**التعليم أو التدريس: Teaching**

هو التصميم المنظم المقصود للخبرة (الخبرات) التي تساعد المتعلم على إنجاز التغيير المرغوب فيه في الأداء، ويعني بإدارة التعلم التي يقودها عضو هيئة التدريس. وهو عملية مقصودة ومخططة يقوم بها ويشرف عليها عضو هيئة التدريس داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها بقصد مساعدة المتعلمة على تحقيق الأهداف ونواتج التعلم المستهدفة.<sup>2</sup>

**التعلم: learnig**

هو نشاط ذاتي تقوم به المتعلمة بإشراف هيئة التدريس أو بدونها. بهدف اكتساب معرفة أو مهارة أو تغيير سلوك. والتعلم هو كل ما يكتسبه الإنسان عن طريق الممارسة والخبرة. وهو الوجه الآخر لعملية التعليم ونتاج لها. ويقترن بها بحيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر. وعند الحديث عن التعليم لا بد من تسليط الضوء على التعلم لتكوين صورة واضحة ومكتملة حول الموضوع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-<https://educapsy.com>, consulté le 16/02/2022

<sup>2</sup> - فاطمة بنت محمد العبودي، استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم، مشروع التأسيس للجودة والتأهل لإعتماد المؤسسي والبرامجي، 1435، ص13.

<sup>3</sup> - فاطمة بنت محمد العبودي، المرجع السابق، ص13.

## أسس إدارة إستراتيجية

### الفرق بين التعليم والتعلم:

يختلف التعليم عن التعلم في أن التعليم نشاط يقوم به شخص مؤهل: لتسهيل إكتساب المتعلم للمعارف والمهارات المطلوبة، أما التعلم فهو الجهود الذاتية التي يقوم بها المتعلمة لاكتساب ما تسعى إلى تحصيلها من معارف ومهارات.<sup>1</sup>

### استراتيجيات التعليم: Teaching Strategies

تعرف الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد استراتيجيات التعليم بأنها الاستراتيجيات المستخدمة من قبل عضو هيئة التدريس لتطوير تعليم الطلاب.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة القواعد العامة والخطوط العريضة التي تهم بوسائل تحقيق الأهداف المنشودة للتدريس. وتشير إلى الأساليب والخطط التي تتبعها عضو هيئة التدريس للوصول إلى أهداف التعلم. وهي مجموعة الأنشطة أو الآليات المستخدمة (العرض - التنسيق - التدريب - النقاش) بهدف تحقيق أهداف تدريسية محددة. وبالتالي فهي تشمل على مكونين وهما الطريقة methodology والإجراء procedure الذين يشكلان معا خطة كلية لتدريس درس أو وحدة أو مقرر أو غيره. أي أن عضو هيئة التدريس قد تسيير وفقا لأسلوبها الخاص في التدريس أي طريقة تدريس تختارها. لكن لا تخرج عن إطار عام تحدد إجراءاته التدريسية العامة يعرف بالإستراتيجية، وتشمل العناصر الآتية:<sup>3</sup>

- الأهداف التدريسية.
- التحركات التي تقوم بها عضو هيئة التدريس وتنظيمها: لتسيير وفقا لها في تدريسها.
- تنظيم البيئة.

### استراتيجيات التعلم: Learning Strategies

1 - فاطمة بنت محمد العبودي، المرجع السابق، ص13.  
2 - فاطمة بنت محمد العبودي، المرجع السابق، ص14.  
3 - فاطمة بنت محمد العبودي، المرجع السابق، ص14.

### أسس إدارة إستراتيجية

فهي السلوكيات والاجراءات التي تنخرط فيها المتعلمة والتي تهدف إلى التأثير على الكيفية التي تتمكن من خلالها من معالجة المعلومات وتعلم المهام المختلفة. كما تعرف بأنها الأنماط السلوكية وعمليات التفكير التي يستخدمها المتعلمات وتؤثر فيما تم تعلمه ومعالجة مشكلات التعلم.<sup>1</sup>

ويكون التعلم استراتيجيا عندما تعي المتعلمات المهارات والاستراتيجيات (الاجراءات والطرق المحددة) الخاصة التي يستعملونها في التعلم. ويضبطون محاولاتهم لاستعمالها.<sup>2</sup>

### الفرق استراتيجيات التعليم واستراتيجيات التعلم: من بين الفروقات:<sup>3</sup>

- تركز استراتيجيات التعليم على دور عضو هيئة التدريس الذي تقوم به في إدارة العملية التعليمية.  
- أما إستراتيجيات التعلم فتتركز على أن تكون عضو هيئة التدريس ميسرة لعملية التعلم. والمتعلمة هي محور هذه العملية.

- وتتضمن استراتيجيات التعليم استراتيجيات التعلم.

### 7. الإدارة الإستراتيجية في الحالات المتميزة بالتعقيد وعدم التأكيد:

يعرف عدم التأكد البيئي بأنه معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية وتعدد تلك العوامل التي تعمل في كنفها المنظمات. ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة نسبيا تنخفض درجة عدم التأكد البيئي أمام متخذ القرار، بينما تعقيد البيئة وعدم ثباتها يزيدان من حالة عدم التأكد، كما يفهم من عدم التأكد عدم امتلاك صانعي القرارات لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وانهم عاجزون عن التنبؤ بالمتغيرات الخارجية. ويعرف عدم التأكد البيئي بأنه الفجوة بين ما تعرفه وما تحتاج أن تعرفه عن البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة في اتخاذ القرار. ويعد عدم التأكد البيئي أحد أبعاد دراسة البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر في عمل المنظمات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى التأكيد على ضرورة توسيع نطاق البحث في أبعاد عدم التأكد البيئي، للتعرف على علاقتها

1 - فاطمة بنت محمد العبودي، المرجع السابق، ص15.

2 - فاطمة بنت محمد العبودي، المرجع السابق، ص15.

3 - فاطمة بنت محمد العبودي، المرجع السابق، ص15.

## أسس إدارة إستراتيجية

وتأثيرها في عملية التخطيط، وكذلك عملية التنظيم والقرارات الاستراتيجية ولاسيما في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات<sup>1</sup>

كما حدد (Child 1972) ثلاثة أبعاد للبيئة الخارجية تتمثل بالثبات والتعقيد والتحررية، حيث يشير الثبات إلى نسبة التغير في البيئة، أي انتقالها من حالة الثبات النسبي إلى التغير السريع. ويشير التعقيد إلى طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية وآثارها على المنظمة، في حين تشير التحررية إلى مدى التهديد أو التحدي الذي تفرضه البيئة على المنظمة في مجالات الاستثمار. أما (Duncan 1972) فقد اقترح في دراسته لمجموعة من وحدات اتخاذ القرار بعدين للبيئة يحددان درجة عدم التأكد وهما التعقيد (Complexity) والاستقرار (Stability) ويشير بعد الاستقرار إلى الثبات أو التغير في العناصر البيئية ذات التأثير المباشر على قرارات المنظمة مثل اللوائح الحكومية الجديدة ذات العلاقة بعمل المنظمة، وطلبات الموردين أو الزبائن الجديدة أو المتغيرة والتحسينات والابتكارات التقنية، ذلك ان شدة التغير تتطلب مرونة عالية من الإدارة العليا في إطار عمليات اتخاذ القرارات وتحديد آلية الرقابة والتنسيق على أنشطة المنظمة المختلفة. كما يصف بعد التعقيد عدد العناصر البيئية الهامة التي تؤثر في المنظمة، فكلما زاد عدد الموردين تطلب الأمر من إدارة المنظمة أن تنسق معهم لإنتاج مخرجاتها، وكذلك الحال في حالة زيادة عدد مجموعات الزبائن المختلفة التي تشكل أسواقها المستهدفة وعدد المنافسين الذين ينتجون مخرجات مشابهة لمخرجات منظماتهم، ويتضمن التعقيد البيئي بعدي التجانس (التشابه) وعدم التجانس (الاختلاف)، أي أنه كلما كان التجانس عاليا بين المتغيرات انخفضت حالة التعقيد، والعكس صحيح، فعدم التجانس يعني الاختلاف، وزيادة الاختلاف أو التمايز تشير إلى زيادة التعقيد البيئي. ويرى (Thompson, 1994) أن زيادة التعقيد البيئي تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات وخاصة في حالة عدم تفسير الترابط والتداخل البيئي بشكل صحيح ومناسب للإدارة العليا. أما بالنسبة لعدم التأكد فيمثل ظاهرة عدم الوضوح والنقص في أو بعدا المعلومات البيئية المتاحة لمتخذ القرار ويمثل مؤشرا أو بعدا ناتجا عن كل من الديناميكية والتعقيد.<sup>2</sup>

الأهداف الاستراتيجية (Objectives Strategic)، تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة

1 - إياد فاضل التميمي وشاكر جاراالله الخشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، ص 03.

2 - إياد فاضل التميمي وشاكر جاراالله الخشالي، المرجع السابق، ص 04.

## أسس إدارة إستراتيجية

والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتكنولوجية والتنافسية التي تمتلكها المنظمة، كما تشير الأهداف الاستراتيجية إلى ما تريد الخطط الاستراتيجية التوصل إليه. بعد أن تقوم إدارة المنظمة بتحديد رسالتها التي تعبر عن سبب وجودها فإنها تقوم بتحديد غاياتها التي تشير إلى النتائج العامة للمنظمة، وبعد ذلك يأتي دور تحديد أهدافها الاستراتيجية التي تمثل نتائج محددة يجب تحقيقها في وقت محدد، وهذا يعني أن الأهداف هي أكثر تحديدا من الغايات. ويشير الباحثون إلى أن المنظمة تضع لنفسها أهدافا متعددة وليس هدفا واحدا، وذلك بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث تقرر الظروف البيئية طبيعة الفرص والتهديدات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فضلا عن مدى الاستقرار والتعقيد البيئي الذي يمكن أن يسهل أو يعقد إمكانية تحديد المنظمة أهدافها الاستراتيجية، وأن تعدد الأهداف يأتي بسبب تعدد الأطراف في البيئة الخارجية التي لها مصالح مع المنظمة، كالمستهلكين والمجهزين والمنافسين وغيرهم.<sup>1</sup>

أشار الباحثون على أنه توجد أنواعا مختلفة للأهداف الاستراتيجية التي يجب على إدارة المنظمة تحديدها، فهناك من يقول إن الأهداف الاستراتيجية منها ما يتعلق بالربحية ومنها ما يتعلق بالسوق أو احتضان المنظمة للكوادر البشرية المؤهلة أو تحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية. بينما يذكر مفكرين آخرين أنها تتراوح بين الأهداف الاقتصادية المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، وبين الأهداف الاجتماعية التي تنظم علاقة المنظمة بالبيئة الاجتماعية وما تقدمه المنظمة من خدمات للمجتمع. ويرى بعض المفكرين أن أهداف المنظمة يجب أن تعكس مصالح الجهات التي تتعامل معها وهي تتراوح بين الربحية، وخدمة الزبائن، وأهداف التكنولوجيا، وأهداف النمو، وأهداف العاملين. أما التصنيف الأكثر قبولا للأهداف الاستراتيجية من قبل الباحثين فهو التصنيف الذي حدده (Drucker) واقترح فيه ثمانية أنواع من الأهداف الاستراتيجية على المنظمة تحديدها وتعلق بالسوق، والابتكار، والموارد البشرية، والموارد المالية، والمواد المادية، والإنتاجية، والربحية، والمسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

وتمثل الأهداف الاستراتيجية بالنسبة لإدارة المنظمة دليلا ومنهج عمل، تبنى على أساسها المنظمة نظم التقويم والمراقبة والمعايرة التي تحميها من الانحراف عن غاياتها المرجوة. كما يساعدها ذلك على تفادي المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة، بالإضافة إلى توجيه الإدارة في اتخاذ القرارات في المجالات التسويقية والمالية والبشرية

1 - إباد فاضل التميمي وشاكر جاراالله الخشالي، المرجع السابق، ص05.

2 - إباد فاضل التميمي وشاكر جاراالله الخشالي، المرجع السابق، ص06.

## أسس إدارة إستراتيجية

والعملياتية. وهي التي تساعد العاملين في المنظمة للعمل كفريق. فمعرفة المنظمة لأهدافها تمكن الأقسام المختلفة من تنسيق أنشطتها فضلا عن توافق والتوازن بين الأهداف والغايات. كما أن الأهداف تفيد الإدارة في وضع استراتيجياتها على مستوى المنظمة والأقسام والوظائف، وفي توزيع السلطات. ولكي تحقق الأهداف هذه الفوائد والمزايا للمنظمة فلا بد أن تكون منسجمة مع غاياتها ورسالتها، كما يجب أن تكون قابلة للقياس وتمتاز بالمرونة والوضوح والواقعية.

من خلال الاستعراض النظري لكيفية تحديد المنظمات لأهدافها الاستراتيجية، تبين ان معظم هذه المنظمات تحاول أن تكيف ذاتها مع التغيرات والتطورات البيئية، وذلك من خلال تحليل الظروف البيئية، ومن ثم تطوير الأهداف الاستراتيجية المناسبة. كما ان البيئة المعقدة والمتغيرة باستمرار تفرض على المنظمة تبني أساليب التقنية الحديثة سواء كان ذلك في المنتج أو في أساليب الإنتاج. وان المنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة من الأفضل أن تكون أهدافها الاستراتيجية أكثر مرونة من اجل ضمان الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية، أما المنظمة ذات الموقع التنافسي المميز في السوق فغالبا ما تفضل الاهتمام بأهداف الإبداع والتطوير. وأن عدم التأكد البيئي يجعل المديرين الاستراتيجيين يعتمدون على الاستراتيجيات قصيرة الأجل، فهي تساعدهم على العمل بمرونة وتميز كبيرين، وتمكنهم من التناغم مع التغيرات السريعة التي تحصل في البيئة.<sup>1</sup>

## 8 . خاتمة:

يبقى موضوع الإستراتيجية الذي تناوله عبر عدة سنوات، لكنه ولحد الساعة مزال موضوع بحث لدى المفكرين والباحثين، لأن مهمة الإستراتيجية لا تتوقف عند حد وضع الأهداف والغايات ورسم السياسات وإنما يتعدى ذلك إلى تبني الاستراتيجية كوسيلة هامة لإتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذن فالإستراتيجية هي عبارة عن جملة من القرارات تنصب حول: تحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي، وضع السياسات والخطط والبرامج لتحقيق الأهداف، تحديد دور المؤسسة اتجاه الأطراف الآخرين من العمال والممولين والزبائن وكل المتعاملين معها في المجتمع.

## 9 . قائمة المراجع:

## • المؤلفات:

<sup>1</sup> - إباد فاضل التميمي وشاكر جاراالله الخشالي، المرجع السابق، ص06.

أسس إدارة إستراتيجية

- أوردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية، مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2021.
- برني ميلود، محاضرات في مادة أسس الادارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، السنة الجامعية 2021/2020.
- مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة المستوى الثالثة الليسانس تخصص إدار أعمال، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الموسم الجامعي 2015-2016.
- مجد صقور ورعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- سكوت شافير، إدارة العمليات، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الأولى 2008.
- فاطمة بنت محمد العبودي، استراتيجيات التعلم والتعليم والتقويم، مشروع التأسيس للجودة والتأهل لإعتماد المؤسسي والبرامجي، 1435.

- Hadi El-Farr and Rezvan Hosseingholizadeh, (2019), **Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies?**, Books Current Issues in Knowledge Management, p01, [doi:10.5772/intechopen.86517](https://doi.org/10.5772/intechopen.86517)
- Björn Johansson (2008), **Exploring Outsourcing Decisions using the Resource- based view of the firm**, Jönköping International Business School, Jönköping University Department of Informatics.
- Bounfour Ahmed, **le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif**. Paris: DUNOD, 1998.

• الأطروحات:

- سعيد بن عبيد بن نمشه، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007.

أسس إدارة إستراتيجية

- KICHOU Nacer, (2012), **Le management stratégique dans la PME Cas d'une PME publique**, Mémoire pour l'obtention du Magister en Sciences Commerciales, Option Management, UNIVERSITÉ d'ORAN.

•

● المقالات:

- محمد مجيد حسين، الاستراتيجية الأمريكية في العراق بعد عام 2003، مجلة حموراي، العدد36، العراق، 2020.
- أقاسم عمر وساوس الشيخ، واقع ممارسة الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار، مجلة الحقيقة، العدد32، 2015.
- الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الحادي عشر، يناير 2008.
- بريجة فاتيح، مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد02، العدد03، 2018.
- يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف الشبل، تطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السادس والعشرون، العدد119، 2019.
- بوعينني سميحة، نظام المعلومات ركيزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حالة المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد09، العدد01، مارس 2021.
- بريجة فاتيح، مساهمة الادارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد02، العدد03، 2018.
- بوداح عبد الجليل، مفهوم الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد02، العدد02، 2004.

أسس إدارة إستراتيجية

- خولة مسراتي وبن نذير نصر الدي، اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 32، العدد:02، 2020.
- بن نوي راضية وبن زيدان إيمان، واقع تطبيق عمليات الاستراتيجية التسويقية (التجزئة/الاستهداف/التموقع) في الوكالات السياحية- دراسة ميدانية لعينة من الوكالات السياحية لمدينة باتنة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14(03)، 2013.
- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد04، 2006.
- سمير عبد الرسول البيدي، ما العولمة: الاقتصاد العالمي وإمكانيات التحكم، بحوث اقتصادية عربية، العدد51، 2010.
- يرقى حسين، الملامح الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في عصر العولمة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد02، العدد03، 2012.
- المعتصم بالله أحمد الخاليلة، أبعاد العولمة الثقافية على الهوية العربية في عصر الأحادية القطبية، مجلة التراث، المجلد8، العدد2، 2018.
- الحيرش هند، تومي عبد القادر، القيم الاجتماعية في زمن العولمة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 01، 2022.
- حسين قادري، وفهيمه قابوش، مشاكل الأسرة الجزائرية في ظل رهانات العولمة، مجلة العلوم الانسانية، العدد09، 2018.
- محمد بن موسى، محمد بوطلاعة، إبراهيم عاشوري، درجة ممارسة بعض المتغيرات البيئية الداخلية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة، دراسة إستطلاعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، 2018.

أسس إدارة إستراتيجية

- فيروز تيمجغدين، ونور الدين تيمجغدين، دور البيئة التنظيمية في دعم التشارك المعرفي للعاملين في المستشفيات، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضيف بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 07(02)، 2020.
- مجبري سلمة، أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم، مجلة البحوث السياسية والادارية، العدد الرابع، 2014.
- صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 02، 2019.
- أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور تحليل (*VRIO*) في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، مجلة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 04، 2016.
- محمد محمد السيد الطوخي، الادارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنظيم، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 2، العدد 106، 2019.
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، 2007.
- زكريا محمد زكريا هبية، محمود على أحمد السيد، التحليل البيئي نموذج سوات (*SOWT*) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"، العلوم التربوية، العدد الرابع، 2016.
- إباد فاضل التميمي وشاكر جاراالله الخشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007.

- Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, (2014), **STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS: ARE THEY RECOGNISED**

**BY MANAGEMENT STUDENTS?**, Business Administration and Management, Volume: 17, Issue: 1, 2014.

- Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). **Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business**. Journal of Cleaner Production, 120880. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120880
- Raupp, J., & Hoffjann, O. (2012). **Understanding strategy in communication management**. Journal of Communication Management. Vol. 16. No. 2. doi:10.1108/13632541211217579
- Shu-Hsien Liao et al., (2012), **Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 1, January 2012.
- Gonzalez, R. V. D. et al., (2017), **Knowledge Management Process: a theoretical conceptual research**, Gest. Prod., ahead of print Epub Jan 26, 2017.
- Norhaiza Binti Ishak et al., (2010), **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, Journal of Organizational Knowledge Management, Vol. 2010 (2010), p01, DOI: 10.5171/2010.322246.
- Imran Ali *et al.*, (2018), **Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes**, Journal of Knowledge Management, p01, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449>.
- James S. Denford, (2013), **Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology**, Journal of Knowledge Management, 17(2), pp.175–194. doi:10.1108/13673271311315150.
- Mohd Sazili Shahibi et al..., (2016), **Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Volume 31, Issue 2 , 2016.
- Frank Blackler, (1995), **Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation**, Organization Studies, Vol 16, Issue 6, 1995.
- Thomas N, G., & al. (2001). **Human capital accumulation: the role of human resource development**. Journal of European Industrial Training, 25(2/3/4), p48. doi:https://doi.org/10.1108/EUM0000000005437.
- Bou, W. (2007). **Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry**. Technology in Society, 29(1), 2007.
- Ana Gargallo, C., & Carmen Galve, G. (2007). **Information Technology, Complementarities and Three Measures of Organizational Performance:**

**Empirical Evidence from Spain.** *Journal of Information Technology Impact*, 7(1), 2007.

- Neeraj, M., & Barrie R, N. (2009, Feb 26). ), **Investments in Information Technology: Indirect Effects and Information Technology Intensity.** *Information Systems Research*, 20(1), doi:http://dx.doi.org/10.1287/isre.1080.0186
- Siniša , M., & al. (2017, July 10). **The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia.** *Computers in Human Behavior*, 76, 03, p03, 2017.
- Bou-Wen Lin, (2007), **Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry**, *Technology in Society* 29, 2007.
- Seif Obeid AL-SHBIEL and Nofan Hamed AL-OLIMAT (2016), **Impact of Information Technology on Competitive Advantage in Jordanian Commercial Banks**, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 6, No. 3, July, 2016.
- Karyn Rastrick, James Corner (2008), **Combining Capabilities: A Resource Based Model of ICT Advantage**, University of Waikato, Management School, Hamilton, New Zealand.
- A. Vargas et al.(2003), **Determinants of information technology competitive value**, *Journal of High Technology Management Research* 14, 2003.
- Sherif El Batanony and Rasha Abd El Aziz, (2015), **Investing In Information Technology To Acquire A Competitive Advantage In Egyptian Companies: A Mixed Methods Approach**, *International Journal of Applied Engineering Research*, Volume 10, Number 9, 2015.
- Jiayu Chi, Ling Sun, (2015), **IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective**, *Modern Economy*, Vol. 6, 2015.
- Mohammad Shariful Islam (2016), **Evaluating the Practices of Electronic Human Resources Management (E-HRM) as a Key Tool of Technology Driven...**, *Journal of Business and Management*, Volume 18, Issue 11, 2016.
- TARUN KUMAR SINGHAL, (2014), **Information Technology for Competitive Advantage through Innovation and Differentiation**, *Amity Business Review*, Vol. 15, No. 2, July - December, 2014.
- Michael E. Porter and Victor E. Millar (1985), **How Information Gives You Competitive Advantage**, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, July–August.
- - Kathryn M. Bartol and Wei Liu (2002), **Information technology and human resources management: Harnessing the power and potential of net centrality**, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 21, pages 215-242. © 2002 Published by Elsevier Science Ltd. ISBN: 0-7623-0973-3 2.

أسس إدارة إستراتيجية

- Ganesh D. Bhatt and Varun Grover, (2005), **Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study**, Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2 (Fall, 2005).
- D.L. Stone and D.L. Deadrick, (2015), **Challenges and opportunities affecting the future of human resource management**, Human Resource Management Review 25.
- Dianna L. Stone et al., (2015), **The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management**, [Human Resource Management Review xxx \(2015\) xxx-xxx](#).
- SEYNI Mamoudou and G.P Joshi, (2014), **Impact of Information Technology in Human Resources Management**, Global Journal of Business Management and Information Technology, Volume 4, Number 1, 2014.
- Chia-Nan Chiu and Huei-Huang Chen (2016), **The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment**, Springer plus 5 (1) December.
- Azar Kafashpoor et al., (2013), **Linking organizational culture, structure, Leadership Style, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management**, Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS), Vol.10 March, 2013.
- Mohamed Wahba (2015), **The impact of organizational structure on knowledge management processes in Egyptian context**, The Journal of Developing Areas, Volume 49, Number 3, Summer, 2015.
- Elisa Figueiredo et al.,(2016), **Human Ressource Management Impact On Knowledge Management: Evidence From The Portuguese Banking Sector**, Journal of Service Theory And Practice, Vol. 26, No. 4, 2016.
- Fida Afiouni (2009), **Leveraging human capital and value creation by combining HRM and KM initiatives**, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 6, No. 3, 2009.
- Mohammad Essawi, Oleg Tilchin (2013), **A Model of Knowledge Management Culture Change**, American Journal of Industrial and Business Management, Vol.3, No.5, 2013.
- Chia-Nan Chiu and Huei-Huang Chen, (2016), **The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment**, Springer plus 5 (1) December 2016.
- Suliman Al-Hawamdeh (2002), **Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge**, Information Research, Vol. 8, No. 1, October, 2002.
-

أسس إدارة إستراتيجية

- المدخلات:
- طرفة محمد، بومدين يوسف، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة ونيس - ولاية عين الدفلى - الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والأفاق - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف المنظم يومي 14 و 15 نوفمبر، 2016.
- عوادي بلال، الأهمية الإستراتيجية لمنظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، ولاية الوادي، الجزائر، يومي 06 07 ديسمبر 2017.
- مشبب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 10-12 ديسمبر، 2012.
- محمد ذيب مبيضين، أثر إدارة المعرفة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، من 22 إلى 25 أبريل 2013.
- رأفت محمد العوضي، ومها توفيق شبيطه، تأثير استخدام تكنولوجيا الوسائط الاجتماعية والمواقع الشخصية الالكترونية على الحوار الأسرى من وجهة نظر الآباء، بحث مقدم للمؤتمر العلمي بعنوان وسائل التواصل الحديثة وأثرها على المجتمع، جامعة النجاح الوطنية جامعة فلسطينية، 2014.
- سام عبد القادر الفقهاء، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية

أسس إدارة إستراتيجية

الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن.

- Fabien Blanchot and Frédéric Wacheux, (2003), "**TIC, finalités de la GRH et création de valeur**", papier présenté la journée GRH et TIC, 14 mai 2002, 15 p. (reproduit dans Personnel ANDCP, février 2003).
- YiHua Philip Sheng et al..., (2003), **Information Technology Investment And Firm Performance: A Perspective Of Data Quality**, Proceedings of the Seventh International Conference on Information Quality (ICIQ-02), 2003.
- YiHua Philip Sheng et al..., (2003), **Information Technology Investment And Firm Performance: A Perspective Of Data Quality**, Proceedings of the Seventh International Conference on Information Quality (ICIQ-02), 2003.

• مواقع الانترنت:

- [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management), Visited: 16/10/2021, at 08: 20.
- <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 30.
- <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 35.
- <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 55.
- Lori Anderson Snyder et al..., (2015), **Personnel Selection of Information Technology Workers: The People, the Jobs, and Issues for Human Resource Management**, In Research in Personnel and Human Resources Management. Published online: 10 Mar 2015; 305-376, P 308, Permanent link to this document: [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25008-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25008-4), consulté le 11/05/2017

أسس إدارة إستراتيجية

- صفاء محمود، أهمية الإدارة الإستراتيجية، موقع التصفح <https://mawdoo3.com>، تاريخ التصفح 19 ديسمبر 2021 على الساعة 21:40 سا
- الانحراف الاستراتيجي، على الموقع <https://news.albousla.ps/Ksa/1335008>، تاريخ التصفح 2022/02/13، 20:45 سا.
- ديلي، الفرق بين الإستراتيجية المتعمدة والناشئة، <https://lafayettefirefighters.com/ar/difference-between-deliberate-and-vs-emergent-strategy>، تاريخ التصفح 2022/02/17.
- أيمن مصطفى محمد اسماعيل ومدحت زيدان مبروك، استراتيجيات التصميم على تخطيط دورة حياة النظم المعدنية سابقة التجهيز وارتباطها بالبيئة، موقع التصفح <https://www.academia.edu/41058050> بتاريخ 2022/02/16.