وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 – لونيسي علي –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- الشهيد طالب عبد الرحمان –

قسم علوم: قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة استراتيجية

(موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال)

من إعداد :

فقاير فيصل

أستاذ محاضر "أ"

السنة الجامعية: 2025-2026

1. مقدمة

تتميز البيئة المعاصرة التي تعيش فيها المنظمات بيئة معقدة من خلال وجود عدد كبير من المتغيرات والعوامل السريعة التغير وديناميكية وغير مستقرة، وهاته الصفات والخصائص للبيئة ناتجة لنقص او عدم وضوح او لعدم التأكد للمعلومات التي ينبغي ان تكون لاي منظمة، مما يجعل المنظمة تعيش في بيئة تنافسية وعدوانية، مما اصبح من الضروري لاي منظمة تريد ان تكون رائدة في مجال عملها ان تتحصل على معلومات صحيحة ودقيقة على عوامل بيئتها لاتخاذ قرارات صحيحة والتي على أساسها يمكنها ان تتموقع في سوق المنافسة بشكل جيد

ولهذا، يمكن القول ان المنظمات أصبحت مجبرة ان تكون لديها علاقة جيدة مع بيئتها الخارجية من خلال اقتناص الفرص الموجودة فيها وتجنب التهديدات كذلك، وهذا لا يتأتى الا بضرورة تبني المنظمة لنقاط قوة تؤهلها لاقتناص الفرص الموجودة خارجا، وهذا من خلال صياغة استراتيجيات تساهم في بناء تلك العلاقة والعمل على تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر، وتسمى العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية و صياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقويمها بالإدارة الاستراتيجية، وهذا هو موضوع مطبوعتنا.

مقياس **إدارة استراتيجية** مادة علمية تستقي مضمونها من البرامج البيداغوجية الموجهة لطلبة الليسانس ، وهو يندرج ضمن الوحدة الأساسية من مسار تكوين طلبة علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال خلال السداسي السادس، المقياس بما يحويه من مواضيع مكملة لما سبقها في شكل محاضرات وأعمال موجهة بهدف تحقيق أعمال بيداغوجية وعلمية تؤسس لتكوين الطلبة وتأهيلهم؛

يهدف المقياس إلى تزويد الطالب بالمصطلحات والمفاهيم التقنية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية؛ التعرف على عناصر التوجه الاستراتيجي التي تبني من خلاله المنظمة استراتيجياتها، كما تهدف هاته المطبوعة لاهم عملية من عمليات الإدارة الاستراتيجية وهي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية والأدوات الموافقة لها، بما يعكس فعالية عملية التحليل فعالية صياغة البدائل الاستراتيجية واختيار البديل المناسب، كما يهدف هذا المقياس الى كيفية التنفيذ الفعال للاستراتيجية المختارة وسيرورة تقييمها، وحرصا على التكوين الفعال للطالب سيتعرف الطالب في حصص الاعمال الموجهة على مجموعة من الحالات والنماذج المستمدة من واقع الممارسة في مختلف مجالات الانشطة الاقتصادية.

2. الفهرس

العنوان	الصفحة
1. مقدمة	02
2. الفهرس.....	03
3. الاطار النظري لتطور التفكير والفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.....	06
1.3 ماهية التفكير الاستراتيجي، عناصره ومراحل تطور الفكر الاستراتيجي.....	06
2.3. مفهوم الإدارة الاستراتيجية واهميتها.....	11
4. تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي.....	16
1.4 الاتجاه الاستراتيجي، المفهوم والاهمية.....	16
2.4. أبعاد (عناصر) التوجه الاستراتيجي.....	18
5. التجزئة الاستراتيجية.....	26
1.5. تعريف التجزئة الاستراتيجية.....	26
2.5. معايير التجزئة الاستراتيجية.....	27
3.5. أهمية التجزئة الاستراتيجية	27
4.5. انتقادات التجزئة الاستراتيجية.....	27
6. التشخيص الاستراتيجي.....	29
1.6. مفهوم التشخيص الاستراتيجي وخصائصه.....	29
2.6. أهمية التشخيص الاستراتيجي.....	31
3.6. أدوات التشخيص الاستراتيجي.....	31
7. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.....	38

1.7. مفهوم بيئة المنظمة وخصائصها.....	38
2.7. مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة ومتغيراتها.....	39
8. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة	45
1.8. مفهوم البسئة الداخلية للمنظمة واهميتها.....	45
2.8. مكونات البيئة الداخلية للمنظمة.....	46
9. الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.....	48
1.9. مفهوم الاختيار (الخيار) الاستراتيجي ومحدداته.....	48
2.9. العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي.....	50
3.9. أنواع الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.....	50
10. الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال	59
1.10. مفهوم الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال.....	59
2.10. انواه الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال.....	60
11. الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.....	76
1.11. مفهوم الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.....	76
2.11. أنواع الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.....	76
12. تنفيذ الاستراتيجية	79
1.12. مفهوم التنفيذ الاستراتيجي واهميتها	79
2.12. المكلف بالتنفيذ الاستراتيجي.....	80
3.12. المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية.....	81
4.12 مراحل تنفيذ الاستراتيجية	83
13. الرقابة الاستراتيجية.....	86

1.13. مفهوم الرقابة الاستراتيجية واهميتها.....	86
2.13. خطوات الرقابة الاستراتيجية.....	88
3.13. مستويات الرقابة الاستراتيجية.....	90
14. خاتمة.....	92
15. قائمة المراجع.....	93

3. الاطار النظري لتطور الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

يعد التفكير الإستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل، فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للابستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمتغيرات وقد أعتبر بأنه طريقة تفكير موسعة ومبتكرة على أسس إستراتيجية، وفي الوقت نفسه نظرة بعيدة المدى وأكثر شمولية لمحيط المنظمة والبيئة، وهو تصور منظمة ما لمستقبلها من حيث مركزها، وماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والتهديدات المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضا مراجعة وتقويم تلك القرارات.

1.3 ماهية التفكير الاستراتيجي، عناصره ومراحل تطوره

تداولت وبشكل واسع مصطلح التفكير الإستراتيجي وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، حيث عرف عدة تعريفات وبصياغات مختلفة من طرف الباحثين والاكاديميين، اختلفت على حسب أسلوبها و الزاوية التي نظر من خلالها

1.1.3. تعريف التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الإستراتيجي إلى "مدى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة"[1]، من خلال التعريف يتضح أن التفكير الإستراتيجي يرتبط بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل .لذا فالتفكير الإستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفا فكريا.

كما عرف على انه: "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرًا ومستقبلا".[2]

[1] صدوق فتيحة، ضيف أحمد، دور أنماط التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص 281، (278-293)

[2] عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2004 ، ص84

وعرفت أيضا بأنها: " تلك المعرفة التي يجب أن تتوفر في أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل، وتأمين التعامل معها بشكل دائم مما يكفل استمرارية البقاء المتطور."[1]

وعرفت بأنها : "النظر المستقبلي مع التركيز على الماضي، فالمفكرون الإستراتيجيون يرون ما لا يراه غيرهم ويستطيعون اكتشاف الحلقات المفقودة، فهم يتحدون المنطق التقليدي والوصفات الجاهزة والإستراتيجيات التقليدية.[2]

2.1.3. عناصر التفكير الإستراتيجي

من خلال التعاريف المذكورة سابقا، يمكننا ان نستنتج أن للتفكير الإستراتيجي مجموعة من العناصر: يمكن ان نوجزها فيما يلي:[3]

- **عنصر القصد الإستراتيجي**: إن التفكير الإستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية، مما يسمح للافراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.
- **عنصر التفكير الموجه نحو الغايات**: يتجه التفكير الموجو نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ضمن استراتيجياتها، من خلال الاستفادة القصوى من الفرص، وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح تحقيق تلك الغايات.
- **عنصر توقيت التفكير**: إن التفكير الإستراتيجي هو دائما التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك باعتبار أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية، وأن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي، وأخيرا استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.
- **عنصر شمولية التفكير**: إن النظرة الشمولية لمفهوم التفكير الإستراتيجي تجعل عملية الربط الإستراتيجي الواضح بين الماضي ومتطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة.

---

[1] توفيق عبد الرحمن، التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، القاهرة، 2003 ، ص33.

[2] جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2010 ، ص 112

[3] صدوق فتيحة، مرجع سبق ذكره ص ص: 05-06

- **عنصر التوجه نحو الفرضيات:** إن التفكير الإستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة، واختيار هاته الفرضيات يفتح الباب أمام أفكار جديدة في المنظمة، وهكذا فإن الاهتمام المقصود للتفكير لإستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت، وتحقيق الغايات، واستخدام الفرضيات، تجعله أكثر شمولية ومرونة، وتدفع الجهود الإستراتيجية بشكل فاعل نحو انتهاز الفرص النافعة وابتكار الأفكار الجديدة الأكثر ملائمة للبيئة.

3.1.3 مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

لقد مر الفكر الاستراتيجي خلال تطوره بأربعة مراحل أساسية وهي كمايلي:[1]

- **المرحلة الأولى :التخطيط المالي الأساسي** (تخطيط الموازنات)

حيث تم الاعتماد على التخطيط في هذه المرحلة في إعداد الموازنات السنوية، من خلال التنبؤ بالإيرادات والتكاليف المتوقعة للسنة القادمة وكانت تعتمد المنظمات في تلك الفترة على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريقه من الإدارة العليا بالأسواق والمنتجات، إلا أن هذا الأسلوب اثبت محدوديته بالنظر للتغيرات التي مست بيئة الأعمال وانتشار المنظمات والأسواق وهذا ما دفع للانتقال إلى مرحلة جديدة وهي التخطيط القائم على التنبؤ.

- **مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ:**

بدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي، فكان الاعتماد في هذه المرحلة على التخطيط الطويل الأجل وعلى التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة وتوزيع ثابت للموارد، حيث أدت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجيات المتسارعة إلى استعمال وسائل متطورة للتنبؤ بتغييرات البيئة الخارجية، تمثلت في تحليل الاتجاه العام ونماذج الارتباط ونماذج المحاكاة باستعمال الحاسوب، مما أدى إلى تحسن في فعالية القرارات الاستراتيجية، من خلال تكفل الإدارة بنتائج قراراتها على الأمد البعيد وبرز خلال هذه المرحلة مجموعة من الباحثين الذين ساهموا في تطوير مفهوم الإستراتيجية من بينهم أنسوف وشالندر Ansoff Andrews & Chandler وما ميز هذه المرحلة أن عملية التخطيط كانت تعتمد على الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وكانت روتينية اقتصرت على إجراء بعض التعديلات على الخطط للسنوات السابقة لتصبح بدورها خططا مستقبلية.

[1] سحنوني مصطفى، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، 2023، ص ص: 33-34

- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي**

في هذه المرحلة أصبح التخطيط موجها نحو الخارج، فأصبحت المنظمة تركز على دراسة مقومات السوق من اجل الاستجابة لمتطلبات المنافسة بدل الاعتماد على التنبؤ كأسلوب للتخطيط .ومن مميزات هذه المرحلة نجد:

- الاعتماد على التحليل الشامل لوضعية المنظمة.
- التوزيع الديناميكي للموارد.
- إجراء مقارنات بين عروض المنظمة وعروض منافسيها.
- انتشار المدرسة التخطيطية ميتنزبرغ .

واستعملت عدة وسائل في عملية التخطيط منها :دورة حياة المنتج، منحى الخبرة، تحليل المحفظة .وقد أدى التنوع في الفرص والخيارات المتاحة للمنظمة في هذه الفترة وما نتج عن ذلك من تعدد للعوائد والمخاطر الناتجة عن كل اختيار، إلى محاولة الإدارة العليا إشراك بقية الإدارات الوظيفية لتزويدها بالمعلومات اللازمة من اجل اختيار البدائل المناسبة.

ومن هنا بدأت عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة، مما مهد لظهور المرحلة الرابعة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

- **مرحلة الإدارة الاستراتيجية**

والتي بدأت في الثمانينات من العقد الماضي، حيث تمت في هذه المرحلة عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في آن واحد من اجل معالجة الاختلالات التي تم معاينتها من جراء التركيز على عملية صياغة الإستراتيجية واهمال عمليات التنفيذ، واستند مفهوم الإدارة الإستراتيجية في هذه المرحلة إلى أفكار كل من بورتر، زوكرمان، قوير، اولفي (porter, zuckerman, oliver, gouillart) الذين قدموا عدة مساهمات، من بينها تحليل العوامل الخمسة المتمثلة في الاستراتيجيات التنافسية، سلسة القيمة، المجاميع الإستراتيجية، حيث يرى بورتر أن دراسة الإستراتيجية تقوم على ثلاثة عوامل وهي :البيئة الخارجية، سلوك المنظمة، نتائج السوق ومن خلال تناوله لمفهوم الميزة التنافسية أشار إلى مفهوم سلسلة القيمة، فنجاح المنظمة مرهون بالقيمة التي تضيفها لهذه السلسلة، أي كل نشاط يهدف إلى زيادة القيمة التي يضيفها إلى الزبون النهائي والميزة التنافسية تتحقق من خلال التحكم في التكاليف أو بالطرق المميزة التي تخلق قيمة لدى

المشتري.وعكس بورتر الذي يرى أن صياغة الإستراتيجية يتم من خلال النظر من خارج المنظمة إلى داخلها وعبر ترصد الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

اما مدخل الموارد من خلال رواده (Barney, Wernerfelt) ، يرى أن صياغة الإستراتيجية يجب أن يكون من داخل المنظمة، من خلال معالجة نقاط الضعف التي يتم رصدها في الاستراتيجيات السابقة .وفي نفس الفترة قام كل من (PRAHALAD ET HAMEL) بتطوير مفهوم المقدرة الجوهرية وهي الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية كما قدم في نفس الفترة (Senge) ، مفهوم المنظمات المتعلمة، حيث يرى أن المنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع واستعمال وتحليل المعلومات، من خلال العناصر الخمسة التي حددها وهي :التفوق الشخصي، النماذج العقلية،الرؤى المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي، حيث تعامل مدخل الموارد مع المعرفة باعتبارها موردا عاما، دون أن يميز بين مختلف الموارد المعرفية، مما أدى إلى تطوير مدخل المعرفة الذي ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الموجودات المعرفية التي تستغل لخلق قيمة مضاف، وقد اعتمدت هذه الأفكار على جهد المنظمة في خلق الميزة التنافسية، التي تجعل المنظمة تتفوق على غيرها

إلا انه في العقد الأخير انتشر توجه جديد يقوم على ضرورة التعاون بين المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة. ومنه ظهر مفهوم الاستراتيجية التعاونية الذي قدمه (Brandenburger et Nalebuff) والذي يقوم على تقييم المنظمات لمقدرتها التي تمتلكها وتحالفها مع منظمات أخرى تحوز على مقدرات لا تمتلكها هي لتحقيق أهداف مشتركة.

والجدول التالي يشرح باختصار مختلف المحطات التاريخية التي مرت بها الفكر الاستراتيجي

الجدول 1: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

	الموازنات/الرقابة	التخطيط طويل الاجل	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
التأييد الإداري	إحكام الرقابة على الإنحرافات وإدارة التعقيدات	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغير المهام والقدرات الإ ستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الإفتراضات	الماضي يعيد نفسه	الإتجاهات الماضية سوف تستمر	ان الأحداث الجديدة ونواحي عدم الاستمرار يمكن التنبؤ بها	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع يعة التغيرات السر

العملية	دورية	دورية	دورية	الوقت الفعلي
الفترة التي ظهر فيها	أوائل القرن العشرين وحتى الخمسينات	من الخمسينات	من الستينات	منتصف السبعينات

المصدر:جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية بمصر، 2007 ، ص28

2.3. مفهوم الإدارة الاستراتيجية واهميتها

لم يعد الاعتماد على الطرق التقليدية في التفكير والتخطيط السبيل نحو تحقيق اهداف المنظمات، فقد أصبح بقاء هذه الأخيرة وتميزها متوقف على امتلاكها لإدارة جيدة قادرة على وضع الخطط الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع التغيرات البيئية الحاصلة وهذا لا يكون الا باستغلال اداراة استراتيجية، فما المقصود بالادارة الاستراتيجية وما هي اهميتها

1.2.3. تعريف الإدارة الاستراتيجية

ترجع صعوبة تقديم تعريف موحد للإدارة الإستراتيجية إلى اختلاف وجهات النظر الكثير من الباحثين والاقتصاديين والمهتمين في هذا المجال .وعليه سيتم تناول عينة من هذه التعاريف – على سبيل المثال لا الحصر –وهذا على النحو الآتي:

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية وضع أهداف المنظمة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية، تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد المتاحة والاستفادة منها بأقصى كفاءة[1]

تشير الإدارة الاستراتيجية كذلك إلى مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤثر على الاداء المستقبلي للمنظمات على المدى البعيد، كما تعرف بأنها العمليات والاختيارات المتعلقة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية[2] .

وتعرف أيضا بأنها إجراءات إدارية متكاملة ومتواصلة تهدف إلى تصميم وتنفيذ استراتيجيات ناجحة، وتعتمد على نهج منظم يساعد المنظمات في التعامل مع الفرص والمخاطر بفعالية[3]

2.2.3. أهمية الإدارة الاستراتيجية

[1] عبد القادر محمد الاسطة، اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016 ، ص48

[2] أحمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010 ، ص5

[3] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل، عمان، ط 2، 2008 ، ص 261

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حلقة وصل بين المنظمة ومحيطها، لذلك فهي تتمتع بأهمية كبيرة لدى جل المنظمات الاقتصادية، ومن أهمية الإدارة الاستراتيجية نجد:[1]

- تسهم في تحقيق تناغم وتناسق في سلوك المورد البشري ، مما يترجم في شكل جهود موحدة ومتكاملة؛
- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع الولويات واستغلالها؛
- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها ؛
- تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الفراد العاملين في المنظمة ؛
- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة ؛
- تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛
- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة؛ وتشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير ؛
- تقدم مدخلا تعاونيا متكاملا لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة؛
- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة ؛
- تعين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
- توفر احساسا بالنظام والحسم اتجاه مشكلات الإدارة؛
- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة ؛
- توفر إطارا للتواصل بين العاملين في المنظمة ؛

3.2.3. مستويات الإدارة الاستراتيجية

إن تحديد مستويات الإستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المنظمة، وكذا الرؤيا التي تراها الإدارة العليا للوصول إلى تحقيق أهدافها ، ولكن عموما مستويات الإستراتيجية المتفق عليها من طرف أغلب الباحثين هي ثلاث مستويات، وتتمثل في : الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل ومستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وأخيرا الإستراتيجية على المستوى الوظيفي ونفصلها كمايلي:[2]

- **الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.**

[1] راضية دغمان، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة (فترة الدراسة 2013-2022)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل استراتيجي صناهي ومالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2025، ص 33

[2] عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، رسال ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013، ص ص: 9-10

تعد الإستراتيجية على مستوى المنظمة أكثر أنواع الاستراتيجيات قربا لتحويل رسالة المنظمة إلى أعمال وتصرفات فعلية، فهذا المستوى يمثل التوجه العام للمنظمة والذي يتم صياغته من خلال مقابلة الفرص والتهديدات البيئية وكذا الموارد المتاحة سواء الداخلية منها أو الخارجية ، ففي هذا المستوى يتم تطوير إستراتيجية المنظمة التي تتسم بالتعقيد والتشعب ، حيث تقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمنظمة.

- **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.**

وتشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجمع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة، وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا ، ومنافسون مستقلون، ومن ثم استراتيجياتها المستقلة.

يشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الإستراتيجية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، وعند هذا المستوى يتم تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها إلى أسواقها ، وكذا من هي الفئة المحتملة استهدافها ، إضافة إلى نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخ دمات.فمسؤولية الإستراتيجية عند هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل مع التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمنظمة.

- **الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.**

يتجلى هذا المستوى من الإستراتيجية في داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية والتي تتحدد في وظيفة واحدة مثل: وظيفة التمويل، وظيفة الأفراد وغيرها ، هذه الاستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال

4.2.3. متطلبات الإدارة الاستراتيجية وتحدياتها

1.4.2.3. متطلبات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أهم متطمبات الادارة الاستراتيجية

- تهيئة المناخ المناسب دااخل المنظمة من خلال إبراز أهمية هذه الادارة في تحقيق النجاح، بالإضافة إلى تنمية تفكيرهم الاستراتيجي في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات؛
- توفير المصادر والأساليب المناسبة لتجميع المعمومات الضرورية والمحينة عن البيئة المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا، ومن ثم تحليلها والاستفادة منها باستخدام الأدوات المخصصة لذلك؛

- فعالية عملية التخطيط الذي يعد جزء من الادارة الاستراتيجية على درجة الأهمية التي تعطيها الإدارة العليا لهذه العملية، ودرجة استعدادها لتحمل أعبائها ومخاطرها؛
- المعرفة الكاملة والدقيقة لأعضاء المنظمة بمكونات الادارة الاستراتيجية انطلاقا من هدفها مرورا بمراحلها ووصولا الى نتائجها .

2.4.2.3. التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

رغم المزايا التي يحققها الإدارة الاستراتيجية للمنظمات إلا انه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها :[1]

- **تسارع التغيرات الكمية في بيئة الأعمال**: نعيش اليوم في عالم سريع التغير والتعقد والتشابك بين مختلف متغيراته ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية و المعلوماتية ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص و التهديدات أمر حيوي وهام في مختلف أنواع المنظمات.
- **ازدياد حدة المنافسة**: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج كما كانت في السابق بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.
- **التحالفات الإستراتيجية**: لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية ندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها دفعت العديد من الشركات نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.
- **ندرة الموارد**: أصبح الصراع على موارد الطاقة و الماء والكفاءات العلمية النادرة، سمة العصر وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر و بالمواصفات المطلوبة، في الوقت المناسب.
- **ظهور المنظمات المتعلمة**: أمام التغيرات البيئية السريعة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتأتى لها ذلك إلا بامتلاك مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، يتطلب ذلك تطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما

[1] بلقيدوم صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013، ص ص: 64-65

تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة و القوة.

- **زيادة دور جماعات الضغط**: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، حقوق الإنسان وكذا منظمات المواصفات القياسية للجودة و المنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها و تعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.
- **انخفاض تكاليف استعمال شبكات الحاسب الآلي وانتشارها**: حيث أصبح التنافس بين الشبكات بدلا من الشركات، ويتطلب النجاح والبقاء والتميز في هذه الظروف الجديدة ، استراتيجيات أكثر ابتكارا وكفاءة.

4. تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي

لقي موضوع الاتجاه (التوجه) الاستراتيجي أهمية كبيرة لدى الباحثين والاكاديميين الاستراتيجيين، لارتباطه بالاستراتيجية وبالطريقة التي ستختارهما المنظمة للبقاء والنشاط والتحكم الفعال والجيد في إدارة التغيرات البيئية السريعة بما يضمن لها الاستمرار وتحقيق مستويات أداء عالية، وبذلك اعتبر موضوع الاتجاه الاستراتيجي الحجر الأساسي لصياغة الأطر التنظيمية ولنجاح أي منظمة.

حيث يعد الاتجاه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، من خلال محاولة التعرف بيئتها الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئتها الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وحتى نتوسع أكثر في موضوع التوجه الاستراتيجي لزم علينا التطرق لمفهوم الاتجاه (التوجه) الاستراتيجي وأهم أبعاده واهميته في المنظمة

1.4 الاتجاه الاستراتيجي، المفهوم والاهمية

سنسليط الضوء على كل ما هو متعلق بالإتجاه الاستراتيجي، وذلك بإبراز أهميته من خلال أهم التعاريف التي جاءت حوله لمختلف الباحثين والرواد في هذا المجال.

1.1.4. مفهوم الاتجاه الاستراتيجي

إن المتتبع لتعاريف التوجه الاستراتيجي يلمس مدى التباين والاختلاف بين الكتاب والباحثين حيث تعددت معاني مصطلح التوجه الاستراتيجي ووظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وهذا ما يتضح من خلال التعارف التالية:

كما عرفه (Morgan and Strong) على أنه تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية (من خلال رؤيتها ورسالتها) ، من خلال التركيز على تخصيص مواردها[1]، قدم هذا التعريف على ان دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمدراء للفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرهما على أداء على المدى الطويل.

[1] Morgan, R, E., & Strong, C, A. (2003). "Business performance and dimensions of strategic orientation". Journal of Business Research, p163, 163– 176

كما عرف التوجه الاستراتيجي كذلك بأنه: "مؤشر على الاتجاه الذي تريد المنظمة أو ينبغي أن تسلكه في المستقبل، ومدى جاهزيتها لذلك، حبث تعتمد التوجه الاستراتيجي في هذا على عنصران رئيسيان، أولهما هو ادراك المنظمة بأن لديها خطة للتطوير المستقبلي .بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمة قياس مدى تقدمها حاليًا على هذا المسار"[1]، حيث نجد في هذا التعريف بأنه يعتمد هذان العنصران معا التوجه الاستراتيجي للمنظمة، حيث يمكن لأي شخص تحليل هذه الاستراتيجية للتغيير أو النمو المستقبلي بالمقارنة مع الإجراءات الفعلية التي يتم تنفيذها.

كما ان "التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد الصورة الشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت، حيث يتكون الاتجاه الاستراتيجي طويل المدى المثالي من جزأين :أيديولوجية جوهرية ومستقبل متصور، في حين أن الأيديولوجية الأساسية تحفز الموظفين من خلال تراث الشركة، فإن المستقبل المتصور يشجع الموظفين على التوسع إلى ما هو أبعد من توقعاتهم بالإنجاز ويتطلب تغييرًا كبيرًا وتقدمًا من أجل تحقيقه، ولتحديد رؤية طويلة المدى للمنظمة، فإن على المدراء أن يأخذوا قدرا كافيا من الوقت للتفكير في كيفية تأطيره، وتحتاج المجالات لفكرة تنفيذية تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأدائها الحالي".

2.1.4. أهمية الاتجاه الاستراتيجي وفوائده

إن الكلام عن أهمية الاتجاه الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه المنظمات في الحاضر، وانما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية، تعكس هذه القرارات أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال الاتجاه الاستراتيجي تطبيق أنظمة كقوة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.[2]

كما أن هناك من يشير إلى أهمية الاتجاه الاستراتيجي في صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات وأهداف أصحاب

[1] Moussi sihem, kerdoudi sihem, The Effect of Strategic Orientation on the Competitive Advantage Case Study : a Sample of Economic Companies in Biskra, Milev Journal of Research and Studies, vol.6, No. 2, December 2020, p544 (543-559).

[2] نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص50.

الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.

ومن خلال الاهمية المذكور اعلاه، تتفرع لنا فوائد الاتجاه الاستراتيجي في:[1]

- يساعد الاتجاه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات.
- يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة،
- .تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات،
- .إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيذة من المنظمة،
- .التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل،
- .تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل،
- .توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

2.4. أبعاد (عناصر) التوجه الاستراتيجي

تباينت أراء الباحثين والكتاب حول تحديد وتسمية أبعاد وعناصر التوجه الاستراتيجي وقد أشار الكثير منهم أمثال كل من الباحثين (Certo & Colins) و(Peter& Porras) الى أن التوجه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ثم في اطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي اطار رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة المعبرة من تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيرا تشتق الأهداف والغايات الاستراتيجية، حيث سنتطرق للعناصر الآتية للتوجه الاستراتيجي كالاتي:

1.2.4. الرؤية الاستراتيجية وخطوات صياغتها

تمثل رؤية المنظمة ذلك المستقبل والطموح التي تعمل المنظمة على تحقيقها والتي من خلالها تبني رسالتها

[1] نفس المرجع السابق، ص51

1.1.2.4. مفهوم الرؤية الاستراتيجية

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، لقد وردت مفاهيم عدة للرؤية الاستراتيجية فقد عرفت الرؤية الاستراتيجية بأنها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضا.

تعد الرؤية أول مكونات التوجه الاستراتيجي فهي الحلم أو الطموح الذي ترسمه المنظمة وتحاول بقدر إمكانها أن تصل إليه، والرؤية هي بيان حول ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، وهي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وهناك عدة طرق لصياغة وبلورة الرؤية وهي :من خلال الحدس يتم اكتشاف وبلورة الحدس، أو من خلال فريق عمل يشترك في وضعها، ومما سبق يمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية بانها التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية.[1]

كما تشير رؤية المنظمة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بأنها: "ذلك التوجه المستقبلي للمنظمة الذي يهتم بتحديد النوع والشكل الذي تريد المنظمة أن تتقمصه في المستقبل، وتحديد إحتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل وكيفية الوصول إليه."[2] وتعرف أيضا بأنها: " تطلعات مستقبلية التي تؤدي إلى الإلهام لتكون الأفضل في مجال نشاط الفرد."[3]

2.1.2.4 خصائص الرؤية الاستراتيجية

تتميز الرؤية الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص لكي تكون جيدة وتتمثل في مايلي:[4]

[1] صالح زابي، اثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية دراسة حالة لافارج اسمنت المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 01، 2023، ص 73 (68-85)

[2] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية (منحى نظري تطبيقي)، ط1، عمان، 2014، ص88

[3] زروقي موسى، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين جودة التعليم في الجامعة الجزائرية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2023، ص 37

[4] أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين (مفاهيم–نظريات–مداخل–عمليات–دراسة حالة) ، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص11

- التركيز على المستقبل.
- التناغم والإنسجام مع ثقافة المنظمة.
- عبارة موجزة تخاطلب القلب والروح والوجدان.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الإنتباه.
- تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيق تلك الرؤية.

3.1.2.4 خطوات صياغة الرؤيا الاستراتيجية

تعتمد صياغة الرؤية الاستراتيجية على مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:[1]

- وجود فريق مُشكل من أعضاء المنظمة مهمتهم صياغة رؤية المنظمة.
- تحديد المدى الزمني لها مثلا 5 إلى 10 سنوات.
- كتابة كل عضو في الفريق المتشكل رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بمحيط البيئة، مع مراعاة كل التغييرات التي يمكن أن تحدث.
- إجتماع أعضاء الفريق لمناقشة كل الإقتراحات المنجزة ويتم فيها حصر نقاط الإتفاق في المقترحات
- . إستبعاد نقاط الإختلاف.
- كتابة عبارة موجزة يلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة، وتكون هذه العبارة هي الصورة المنشودة لمستقبل المنظمة.

2.2.4. رسالة المنظمة ومكوناتها

تمثل رسالة المنظمة الغرض من وجودها وتبني عليها خططها واستراتيجيتها

1.2.2.4 مفهوم رسالة المنظمة

هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو لفظية[2].

رسالة المنظمة عبارة عن جملة او عدة جمل توضح ما يميز المنظمة او المميزات التنافسية لها مقارنة مع المنظمات الأخرى، حيث يؤكد بيتر دروكر لة ان المهمة الأساسية للإدارة الاستراتيجية هي التفكير في رسالة المنظمة

[1] زروقي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 37

[2] Divid F, Conceptual Strategic Management, Mercill Publishing Co, Ohio, 1989, P100.

حيث يتم ذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو عملنا؟ وماذا يجب ان نكون؟ والاجابة على هذه التساؤلات تقود بنا الى وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات ووضع القرارات، فالرسالة اذا هي اعلان عن سبب وجود منظمة ما.[1]

كما عرفت على انها عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:[2]

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.
- خدمة المستهلكين والاسواق.
- النطاق الجغرافي لتغطية الاسواق.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- العوامل ذات الصلة ببقاء المنظمة ونموها وربحيتها.

مما سبق يمكن القول ان رسالة المنظمة هي عبارة عن بيان يحدد الغرض الأساسي لوجود المنظمة، وما تقدمه من من خدمات او منتجات للعملاء او المجتمع، وعادة ما تكون الرسالة محددة وواضحة للجميع ويغلب عليها طابع السهول في الفهم ومحفزة للجميع.

كما يمكننا ان نحدد الفرق بين رؤية المنظمة ورسالتها، حيث ان الرؤية تركز على المستقبل وما تريد المنظمة ان تكون عليه، اما الرسالة تركز على الحاضر وما تقدمه المنظمة حاليا، كما ان الرؤية اكثر شمولا و تحدد القيم والغايات، بينما الرسالة اكثر تحديدا وتوضح الغرض الأساسي للمنظمة.

[1] أمال بوسمينة، اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفطال أم البواقي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 07، العدد 01، مارس 2022، ص 30 (27-44)

[2] صالح زابي، مرجع سبق ذكره، ص 73 (68-85)

2.2.2.4 مكونات رسالة المنظمة

يرى أغلب الباحثين ان مكونات رسالة المنظمة تتمثل فيما يلي:[1]

- **مجال عمل المنظمة:** يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي المنظمة أن تنشط فيه بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق؛
- **عملاء المنظمة:** إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الآساسي للدخل فيها، ومن ثم يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني فحسب باحتمالية زيادة هذا العدد على وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء؛
- **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المنظمة ترتكز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الآسواق وتلبي حاجة العملاء؛
- **أسواق المنظمة:** أين تنافس المنظمة؟ في أي الآسواق تكون هذه المنافسة؟ إن التحديد الدقيق والجيد لهذه الآسواق، وفي أي من المؤشرات والمعايير، كذلك الانتشار الجغرافي لهذه الآسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها وخدمتها بشكل أفضل؛
- **التكنولوجيا** :تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفة في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس إعتماد التكنولوجيا والإفادة منها؛
- **أهداف البقاء والنمو والربحية:** إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المطاوعة والمنافسة والاستمرار، وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو؛
- **الإطار الآخلاقي لعمل المنظمة:** يعبر عن هذا الإطار بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخا يؤكد على الابداع والتجديد؛
- **الخصوصة الذاتية للمنظمة** :وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية، والميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة؛
- **السمعة والشهرة المؤسسية:** وتمثل إنطباعات الجمهور حول منظمة ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الآخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل؛

[1] خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019 ، ص 68

- **الموارد البشرية في المنظمة** :يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المنظمة، ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة، وتعطيها حقها من الأهمية؛
- **الموردون** :أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد، وارتفاع أسعار الموارد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء الموردين الأهمية والعناية في إظهار توجهات المنظمة ورسالتها.

3.2.4 الغايات الاستراتيجية

تمثل الغايات النتائج النهائية العامة والتي تسعى المنظمات لتحقيقها في المدى البعيد، وتعرف أيضا: "النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي تمتاز به عن نظيراتها، لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول اغلب المنظمات الاقتراب من تحقيقها، ويدخل في إطار تعظيم الربح والتوسع والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فهي ترتبط إرتباطا وثيقا لإستراتيجية العامة للمنظمة والإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها ، وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الإجابة على الأسئلة التالية [1]

- من هم عملاء المنظمة ؟
- ماهي السلع والخدمات الرئيسية للمنظمة ؟
- ماهو السوق الرئيسي لمنظمة ؟
- ماهو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة ؟
- كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية ؟
- ماهي الفلسفة الرئيسية في المنظمة ؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها ؟
- ما مدى الاهتمامبا لمسؤولية الإجتماعية للمنظمة ؟
- ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين للمنظمة ؟

4.2.4 الأهداف الاستراتيجية وخصائصها

1.4.2.4 مفهوم الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف وبالتالي فهي تشير إلى

[1] زروقي موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40-41

النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة.[1]

2.4.2.4 خصائص وفوائد الأهداف الاستراتيجية

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الهدف الجيد، منها ما يلي:

- أن يكون مرتبطا بالرسالة والرؤية المستقلة للمنظمة.
- أن يكون عمليا، وواقعيا، أي يمكن تحقيقه وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
- أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
- أن يكون قابلا للقياس.
- أن يكون هناك جدولة زمنية لتحققه.

وتتمثل فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية فيما يلي:

- تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها
- تساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها
- تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء
- تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من ا لإنجازات
- تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية
- كما أنها تلعب دورا تحفيزيا هاما.

4.2.4 القيم الجوهرية للمنظمة

وهي المعايير الأخلاقية والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، التي تسعى المنظمة الى تعزيزها بين كافة عامليها وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، ويمكن التعبير عن هذه المعايير والاتجاهات من خلال التركيز على مجموعة من القيم المشتركة وهي (تأكيد النتائج، قيادة ملهمة، شفافية وثقة،

[1] صالح زابي، مرجع سبق ذكره، ص 73 (68-85)

مهارات الاتصال، التحسين المستمر، تقاسم المعرفة، الحيادية، التمكين، العمل كفريق، الشعور بتملك الجودة، التركيز على خدكة العميل...)، ويمكن للقادة ادخال هذه المفاهيم والقيم في قيم ورسالة المنظمة.[1]

تحرص المنظمات التي تضع خطط استراتيجية مرموقة أن تتضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أعمال ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها، وهي أيضا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم، وعندما تحرص المنظمة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها ولتفكير العاملين فيها وعملية اتخاذهم للقرارات وسلوكهم.[2]

مما سبق يتبين أن القيم جزء في الثقافة التنظيمية، ومعظم الأفكار التي تناولت مفهوم القيم، تؤكد على أنها مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك العاملين لما هو مرغوب فيه، إن نظام القيم يزودنا برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التنظيمية، ويرى البعض أنها مصدر حيوي في المنظمات تلهم جميع العاملين فيها وبكافة المستويات ويتوقف عليها نجاح المنظمة اذ أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها.

[1] بن تخيسي عبد الرحيم، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري كمعايير لتحقيق تميز الأداء دراسة ميدانية على القطاع الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2025، ص ص: 84-85

[2] صالح زابي، مرجع سبق ذكره، ص 74 (68-85)

5. التجزئة الاستراتيجية

تعتبر المنظمة في مجال الاستراتيجية على انها كيان يضم مختلف الأنشطة، والمنتجات، وبهدف تحديد تحديد مجال العمل الاستراتيجي يمكن تقسيم هذا الكل الى مجموعة من المجالات الاستراتيجية (DAS)، هناك من يطلق عليها اسم مجال الأنشطة الاستراتيجية Domaines d'activité stratégique او وحدات الاعمال الاستراتيجية Stratégique Busines Unit أي (SBU)،، او مراكز الأنشطة الاستراتيجية (CAS)، Centre d'Activité Stratégique، والتي تتحدد من خلال الميزة الملائمة لكل جزء في خطوة أولى تم إعادة تجميعها في مجموعات متجانسة وفقا لمعايير محددة في خطوة ثانية

1.5. تعريف التجزئة الاستراتيجية

التجزئة الإستراتيجية هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي ، فحسب مفهومها الاصطلاحي هي عملية تقسيم المجموع إلى مجموعات تسمى عينات ، وذلك عن طريق معايير محددة، بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم

كما تعني التجزئة الاستراتيجية كذلك حصر وجرد جميع أنشطة المؤسسة و منتجاتها حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة، ومنه اختيار الخيار الاستراتيجي الملائم

إذا التجزئة الاستراتيجية هي عملية تقسيم أنشطة المؤسسة وفق معايير معينة إلى مجموعات من الوحدات كل وحدة تمثل جزء استراتيجي وتعبر عن ثنائية منتوج / سوق."
كما يجب التفرقة بينها وبين التجزئة التسويقية ، والجدول الموالي يوضح الاختلاف بين المفهومين:

الجدول 2: الفرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة التسويقية
– تركز على قطاعات أعمال المؤسسة ككل.	– تركز على قطاع أعمال المؤسسة.
– تعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة من: نفس التكنولوجيا، نفس الأسواق، نفس المنافس.	– تعمل على تقسيم المستهلكين إلى متغيرات لها نفس الاحتياجات والسلوكات.
– متابعة التغيرات ذات الآجال المتوسطة والطويلة.	– متابعة وتحدي التغيرات ذات الآجال القصيرة أو المتوسطة.

Source : Mohamed seghir Djetli, Marketing stratégique, Ibn Sina Edition, Alger, 2001, p 30

2.5 معايير التجزئة الإستراتيجية

في الحقيقة لا توجد معايير دقيقة وموحدة، إذ تستعمل الكثير من المعايير كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية أهمها :الزبائن ، الحاجة التي يلبيها المنتوج ، الأسواق الجغرافية ، التكنولوجيا...الخ .وفي الواقع العملي يتم الاكتفاء بمعيارين أو ثلاثة وهي : الزبائن ، الحاجة ، التكنولوجيا .وبهذه الأبعاد الثلاثة تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الثنائيات منتوج / سوق:[1]

- **المعيار الأول: الزبائن**

يعتمد هذا المعيار على نوعية المستهلكين المستهدفين ، فان كان لمنتجين مختلفين نفس مجموعة المستهلكين ، فهما ينتميان إلى نفس مجال النشاط الاستراتيجي ، وعادة ما يتم تقسيم المستهلكين إلى وسيطيين ومستهلكين نهائيين.

- **المعيار الثاني : الحاجات**

حسب هذا المعيار فان كل المنتجات التي تشبع نفس الحاجة يتم إدماجها في نفس مجال النشاط الاستراتيجي

- **المعيار الثاني : المنافسين**

باعتبار وجود 3 منافسين، نجد كل منافس له مجال نشاط استراتيجي، فالمنافس A اختار ثلاثية تتميز بمنتوج تتميز بمنتوج عادي ، يلبي حاجات مختلفة لزبائن عاديين، المنافس B اختار ثلاثية تتميز بمنتوج ذو تكنولوجيا معقدة ، يستهدف سوق محلية ويلبي حاجيات معينة ووحيدة . أما المنافس C اختار ثلاثية تتميز بمنتوج ذو تكنولوجيا عالية ويلبي حاجات مختلفة لسوق عالمي.

3.5. أهمية التجزئة الإستراتيجية

تتجلى أهمية التجزئة الإستراتيجية في النقاط التالية :[2]

- تعتبر التجزئة الإستراتيجية كمرحلة أولية للوقوف على الوضعية التنافسية للمؤسسة.
- تسمح للمؤسسة بالاستغلال الرشيد والعقلاني لمواردها.
- تساعد التجزئة الإستراتيجية على تصميم هيكل تنظيمي لكل مجال نشاط استراتيجي.

4.5. إنتقادات التجزئة الإستراتيجية

[1] عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص30
[2] نفس المرخ السابق، ص30

للتجزئة الاستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة لمؤسسة، وذلك لأنها تسمح بوضع استراتيجية خاصة بكل مجال نشاط استراتيجي، فمن حيث المستوى تكون وحدات التجزئة هي الطريق الوسيط بين المنتوج(تجزئة سوق)، وبين نشاط المؤسسة، لذلك فكثيرا ما نجد المسيرين محتارين في تحديد وحدات التجزئة الاستراتيجية خاصة، وان أي خطأ فيها يؤدي الى مشاكل كبيرة فيما بعد، تسمى وحدة التجزئة الاستراتيجية

- تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة مف العملاء، والتعامل مع عدد معين من المنافسين.
- أو هي مجال نشاط عادي لمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذي يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة.

على الرغم من أهمية التجزئة الاستراتيجية في عملية التشخيص الاستراتيجي، إلا أن التجزئة تلقت انتقادات نظرا للنقائص المسجلة عليها، والتي يمكف توضيحيا في النقاط التالية:

- الخلط بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية.
- صعوبة تحديد مجال النشاط الاستراتيجي .
- تجاهل الارتباط العلائقي بين المنتجات.

6. التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص بصفة عامة عملية من عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار فهي الخطوة التي تسمح بكشف وهيكلة وضعية تنظيمية معينة بوصفها لنقاط القوة في المؤسسة ومواقع الضعف وربطها بفرص وتحديات أو مخاطر المحيط.

ويعد التشخيص كذلك مصدر للتغيير إذ انه يفسح مجال للتكهن والاقتراح للمؤسسة فمن جهة يبحث في مسببات الوضع الحالي ومن جهة أخرى يساعد في التنبؤ بالوضعيات المستقبلية الممكنة، فالهدف منه إذا ليس تصوير الحقيقة فهي كثيرة التعقيد إنما الهدف منه هو المساهمة في اتخاذ قرار معين وتقديم خطة عمل على ضوء معطيات المحيط.

1.6. مفهوم التشخيص الاستراتيجي وخصائصه

1.1.6. تعريف التشخيص الاستراتيجي

يعد التشخيص الاستراتيجي من المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، ولقد تطرق عديد الباحثين لمفهومه، حييث يرى Martinet أن التشخيص الاستراتيجي هو عملية تقييم للمؤسسة مي خلال دراسة وتحليل مختلف أنشطتها السابقة والحالية، ويشير Ansoff و آخرون الي أن التشخيص الاستراتيجي مينهج منظم لتحديد التغييرات التي يجب إجراؤها على استراتيجية المؤسسة وقدراتها الداخلية مي أجل ضمان نجاحها، كميبا أشار مؤلفون اخرون بأن عملية التشخيص الاستراتيجي يجيب أن تجيب على سؤالين رئيسيين[1]:

- كيفية تشخيص التحديات البيئية المستقبلية التي ستواجه المؤسسة؟ ويكون ذلك من خلال تشخيص مستويات الاضطراب المستقبلية في بيئة المؤسسة.
- كيفية تحديد استجابة المؤسسة للاستراتيجية التي ستضمن النجاح؟ والإجابات على هذا السؤال حسب Ansoff تكمن في تشخيص العدوانية الاستراتيجية التي يقصد بها تحديد درجة التغيير سواء أكان تغييرا تدريجيا أم متقطعا أم جذريا إبداعيا، إضافة إلى وقت التغيير المناسب (استباقي، رد فعل)، والاستجابة التنظيمية الضرورية لمواجهة الاضطرابات في المستقبل.

[1] ايمان سعودي، محمد دهان، الذكاء الاستراتيجي واثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة wisso، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020، ص 601، (591-622)

كما عرفت عملية التشخيص انها فحص للعوامل الخارجية، أي تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة بدراسة لظروف الاقتصادية (الأسعار، الطلب، العرض...) والسياسية والاجتماعية وغيرها، حتى يتسنى الوقوف أمام كل التهديدات والعراقيل التي يفرضها المحيط، بالإضافة لحصر الفرص وعوامل النجاح الممكن انتهازها من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها، وفي نفس الصدد يتم فحص العوامل الداخلية بتحليل ظروف المؤسسة، من اجل ذلك عادة ما يتم تقسيم المؤسسة لوظائف الإنتاج، المالية والموارد البشرية...) لتسهيل عملية تقييم قدرات وموارد المؤسسة الداخلية، وتحديد نقاط القوة والمهارات المميزة التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها لمواجهة نقاط ضعفها والتغلب عليها[1]

2.1.6. خصائص التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم هو الذي تتضمن خطواته مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تكون[2]:

- شاملة وواضحة والنظرية؛ ومفهوم لنتائج التشخيص المقدمة (المقترحة)؛
- صارمة وفي نفس الوقت مرنة لتتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة وتتماشى مع مختلف تغيرات المحيط؛
- ملائمة للأسس النظرية؛
- استكشافية: تمكن من استكشاف العوامل المخبئة (غير معروفة) والتي تسمى بالعوامل المفتاحية ؛
- مفتوحة: تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرات (ايجابية أو سلبية) على نمو المؤسسة ؛
- منهجية وتقنية، بالنظر إلى الطريقة المتبعة في عملية التشخيص، والوقت المتاح والموارد المتوفرة ؛
- الاستمرارية و الديمومة ذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية، فلإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها و قصد محاولة

[1] مروان حايد، استخدام التشخيص الاستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، رسالة الماجيستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الاعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2011، ص57.

[2] بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص 79

التنبؤ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها و الحد منها أو القضاء عليها.

2.6. أهمية التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، و هذه العملية تحظى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي:[1]

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكن استبعادها؛
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى بالقدرة التنافسية للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات، والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- يعد التشخيص ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا من خلال معرفة أربع مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي حولها؛
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛
- تسعى الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه النمو والتطور الاقتصادي.

3.6. أدوات التشخيص الاستراتيجي

[1] طوير امباركة، دور التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الابداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بن يحي الونشريسي تيسيمسيلت، 2021، ص ص: 17-16

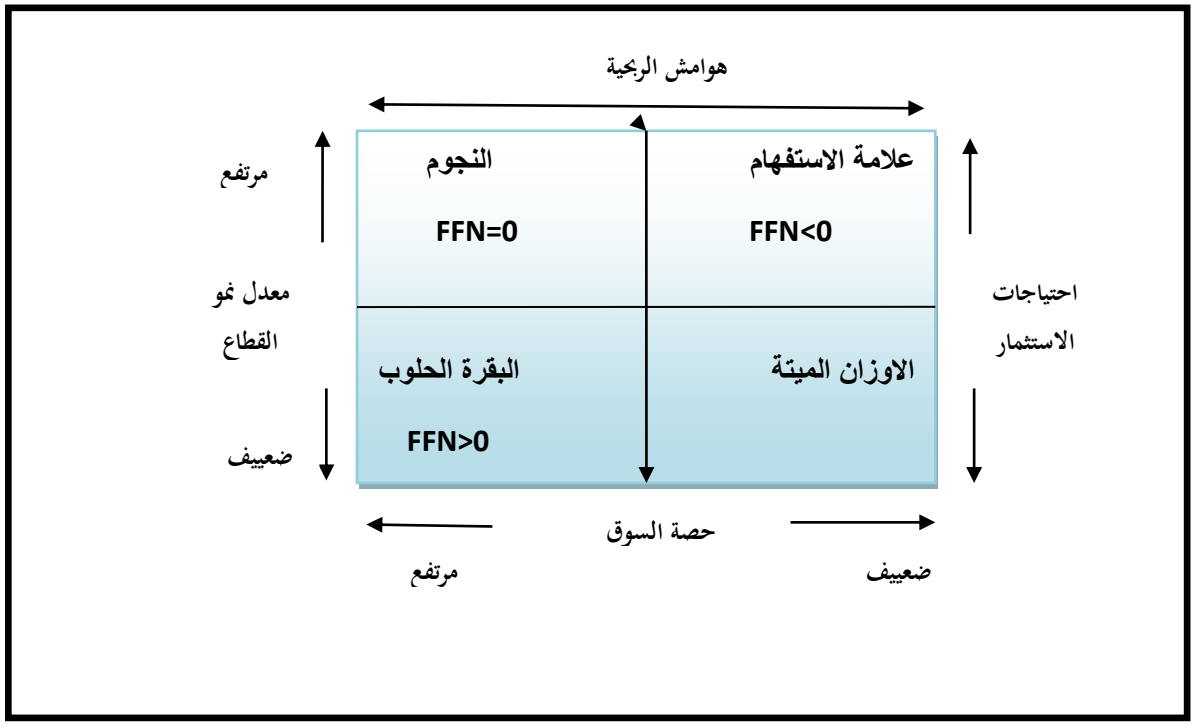
هناك العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص والتحليل الاستراتيجي، و لذلك فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات و هي التي يطلق عليها أساليب التحليل، و توجد العديد من أساليب التحليل و التي تستند إلى تحليل محفظة أعمال المؤسسة باعتبار ذلك هو المدخل السائد في تحليل استراتيجيات الشركة ذات النشاط المتنوع بالإضافة إلى تحليل swot الذي يسمى بالتحليل الرباعي، كما يوجد أيضا أدوات شاملة أخرى تساهم في مساعدة هذه الشركات في تحديد و تقرير الدخول في أنشطة أعمال جديدة أو تخفيض التركيز على المشروعات و الأنشطة الحالية لأعمال المؤسسة، وفيمايلي سنتطرق لهذه الأساليب كمايلي:

1.3.6. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

تقوم المنظمة بإدارة محفظة أعمالها ذات الأقسام المتعددة أو المراكز الربحية عن طريق التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة على أساس عاملين هما:

- الحصة السوقية النسبية.
- معدل نمو القطاع.

الشكل1: نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



Source : Michel Ghertman, le managemente stratégique de l'entreprise, 5 éduction, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006, p42.

كل مربع في المصفوفة يتوافق مع حالة معينة، مما أدى إلى التصنيف التالي[1]:

- **النجوم**: تشهد نموا قويا وعلى حصة سوقية عالية، تبحث عن الوسائل المالية لمواصلة نموها كالاستثمارات ولكن إن حدث تباطؤ ليوم واحد في التمويل فالنجوم تصبح تدريجيا الأبقار النقدية.
- **الأبقار**: لها يد قوية في سوق النمو المنخفض، تبعث كمية كبيرة من النقدية التي تسمح للشركة لتمويل الاستثمارات الأخرى في الأنشطة السيئة، وخاصة المعضلات.
- **علامات الاستفهام**: وهو ما يسمى أيضا(المعضلات) تتوافق مع أنشطة انخفاض حصة في السوق المتنامية، يجب على الشركة تخصيص موارد مالية كبيرة للحفاظ على حصتها السوقية أو حتى زيادتها، غير أنه ليس من المؤكد أن هذا يكفي لجعلها النجوم، ففي هذه الحالة فإنها تصبح مع مرور الوقت من الوزن الميت.
- **الأوزان الميتة**: لا يزال يشار إليها باسم (الكلاب) ليس لديها لا نمو ولا حصة كبيرة في السوق فبقاؤها على قيد الحياة تعتبر صعوبة، ولا يمكنها بأي حال من الأحوال المساهمة في نمو الأنشطة الأخرى.

2.3.6. نموج لشركة جنرال الكتريك(GE)

هو النموذج الثاني في تحليل المحفظة قدمته شركة جنرال إلكتريك لذلك يعرف بالحروف الأولى من اسمها، وجاء هذا النموذج لتصحيح عيوب النموذج السابق حيث يقوم على تقييم درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم مؤشر النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة وكذلك لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء أنه يقدم مستويات وسطى في عملية التقييم.

الجدول 3: طريقة تقيم الوضعية التنافسية و قوة الجذب لمراكز النشاط

متغيرات قياس القوة التنافسية للنشاط	الوزن النسبي	التقييم	القيمة النهائية	متغيرات قياس جاذبية النشاط	الوزن النسبي	التقييم	القيمة النهائية
الحصة السوقية				الحجم			
معدل النمو				النمو			
امتداد خط الإنتاج				السعر			
فعالية قوة البيع				هيكل المنافسة			

[1] طوير امباركة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19-20

السعر التنافسي				الريحية			
فعالية الاشهار				الطابع الموسمي			
قدرة الانتاج				تميز الاسواق			

المصدر: إسحاق خرشي، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة اعمال وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2015، ص 85

حيث يعطي لكل متغير وزنه النسبي مقارنة بالمعايير الأخرى و بعد تقييم كل معيار من طرف المشخص بسلم تقييم يبدأ من 1 باعتباره درجة ضعيفة إلى 5 باعتباره درجة قوية و بضرب هذا التقييم في الوزن النسبي نحصل على تقييم نهائي و يمثل مجموع نقاط التقييم النهائي تقييما للوضعية التنافسية أو قوة جذب النشاط التي تتم بنفس الطريقة.

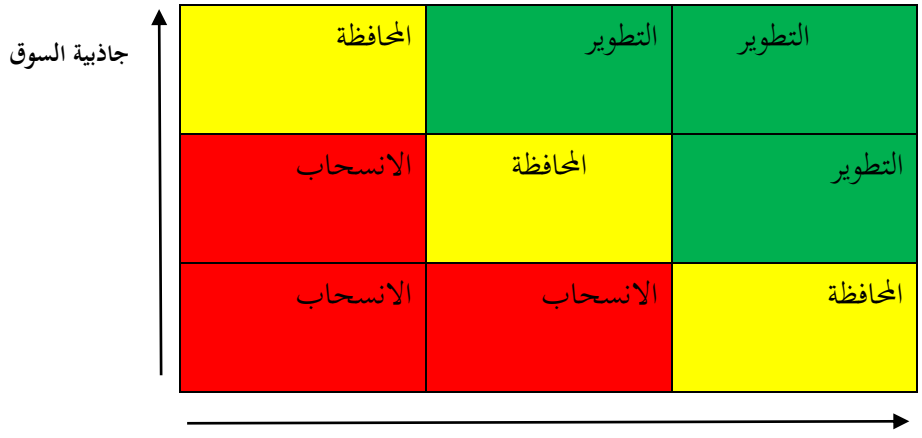
تقاطع بعدي قوة جذب النشاط و الوضعية التنافسية نحصل على تسعة مناطق كما تظهر في الشكل رقم 2 ادناه، ونحصل بذلك على ثلاث خيارات إسترتيجية[1] :

- **منطقة استراتيجيات التطوير**: امتلاك المؤسسة لوضعية جديدة في هذه المنطقة يكون لها عدة خيارات إستراتيجية من المحافظة على وضع الريادة بالتطوير المستمر، التحدي والبقاء، و تقوم ببذل الجهد أكثر إذا أصبحت كل من الوضعية التنافسية و قوة الجذب متوسطة.
- **منطقة استراتيجيات المحافظة**: المحافظة على الوضعية كما هي بدون استثمار مكثف باعتبار أن المؤسسة متواجدة في منطقة متوسطة وحرجة، و هنا إما أن تتجه المؤسسة إلى امتصاص وتعظيم مردوديتها إذا اتجهت قيمة النشاط إلى الضعف، وأن تكون حذرة في هذا الخيار إذا أصبحت الوضعيتين متوسطتين، أما إذا أصبحت الوضعية التنافسية ضعيفة و بقاء قيمة النشاط قوية فإما أن تضاعف المراهنة أو تنسحب.
- **منطقة استراتيجيات الانسحاب**: وهنا يجب الاتجاه المباشر إلى خيارات الانسحاب لأن المؤسسة متواجدة في منطقة التدهور ويكون الانسحاب بالتخفيض المتدرج، أو بالتصفية النهائية.

[1] إسحاق خرشي، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة اعمال وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2015، ص 86

على الرغم من أن مصفوفة (McKinsey) تفادت بعض الانتقادات الموجهة لمصفوفة جماعة بوسطن إلا أنها تضمنت بعض النقائص كعدم موضوعية الوزن النسبي للعوامل التي قد تعتمد على تقدير المشخص بالإضافة إلى إمكانية حدوث تغيرات في البيئة أثناء عملية التقييم.

الشكل 2: مصفوفة Mckinsey المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية .



المصدر: من اعداد الباحث

3.3.6. أسلوب نموذج SWOT

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي بشقيه، حيث أن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي على توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص و التهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، في حين تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية في التعرف على نواحي القوة والضعف لديها، ويمكن التعرف باختصار لمكونات مفهوم swot كما يلي:[1]

✓ **التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)**

هي مهمة تساعد الإدارة في تحديد طبيعة البيئة الخارجية، عموما يجب على الشركة تحليل كلا من البيئة الكلية (الديمغرافية، الاقتصادية... الخ) والتشغيلية (العملاء، المنافسين، قنوات التوزيع، الموردين)، وتحديد جميع الظواهر التي قد تؤثر على أعمالها، حيث يأخذ في كل مرة تحديد الاتجاهات الحالية وتحديد الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها بالنسبة للشركة، حيث تأخذ الفرص عدة اشكال مثلا الأنظمة الضريبية المحفزة،

[1] طوير امباركة، مرجع سبق ذكره، ص 27

التقارب التكنولوجي بين القطاعات، طلب متزايد علة المنتجات، اما التهديدات فتتمثل في أي اضطراب للبيئة الخارجية قد تؤدي الى تدهور مكانة المنظمة.

❖ **التحليل الداخلي(نقاط القوة والضعف)**

أي مجال من مجالات النشاط تحتاج إلى تقييم دوري من حيث القوة والضعف، كان يدرس المهارات في مجالات مختلفة (التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية)، مشيرا إلى كل عامل على نطاق واسع، بالطبع ليس لكل العوامل نفس القدر من الأهمية، حيث تعد نقاط القوة بأنها الصفات والمؤهلات المتميزة التي تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات لاخرى (تكنولوجيا، سمعة خدمة...)، اما نقاط الضعف فهي العناصر والعوامل التي تمنع المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي هو الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والتي يجب على المنظمة ان تسعى للتقليل منها.

الشكل 3: مصفوفة SWOT

	القوة	الضعف
الفرص	الخلية رقم1 استغلال نقاط القوة للشركة للاستفادة من الفرص المتاحة	الخلية رقم3 تقليل نقاط الضعف للشركة لاستغلال الفرص المتاحة فيها
التهديدات	الخلية رقم2 استغلال نقاط القوة للشركة لمواجهة التهديدات البيئية	الخلية رقم4 تقليل نقاط الضعف للشركة لمواجهة التهديدات البيئية

المصدر: من اعداد الباحث

ويتضح من الشكل السابق أن[1]:

❖ **الخلية رقم 1** : وهي المجموعة التي تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم نقاط قوتها، مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

[1] طوير امباركة، مرجع سبق ذكره، ص 28

- أما **الخلية رقم 2** هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات التي تواجهها في بيئتها الخا رجية وهذا ما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية دفاعية.
- ونجد في **الخلية رقم 3** أن للمنظمة فرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها، وعليه فإن التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المنظمات يجب أن يتركز في التغلب أو الحد من نواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو المجالات التي يتسم فيها أداء المنظمة بالضعف.
- وفي المقابل فإن **الخلية رقم 4** حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات توجيه من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر أو تغيير توجيه التزام المنظمة بالتعامل في أسواقها أو منتجاتها الحالية.

7. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

من منطلق أن البيئة هي الوسط الذي تنشط فيه المؤسسة، وتنمو وتتوسع، فهي كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل داخلية او خارجية، والتي لها إسهام كبير في تشكيل سلوكياتها وتحدد استراتيجياتها، بل لها دور فعّال حتى في بقائها أو خروجها نظرا لذلك التأثير الكبير الذي تؤثر به البيئة على المؤسسة.

لهذا، فإنّه أصبح من البديهي أن تحرص المؤسسات على معرفة بيئتها معرفة جيّدة حتى تتمكن من تحضير نفسها للتأقلم والتجاوب معها .لأن المؤسسات التي لا تستطيع التأقلم مع تغيرات وتقلبات بيئتها لا يمكنها أن تبقى طويلا في ساحة المنافسة لأنها تُهزم من طرف تلك المؤسسات التي عرفت كيف تبقى مزاملة لمحيطها وعرفت كيف تساير التطورات الكبرى، وتتضمن البيئة من مستويين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

1.7. مفهوم بيئة المنظمة وخصائصها

تعتبر البيئة المؤثر المباشر على أداء المنظمة، باعتبارها تشمل على مجموعة متغيرات، لذا سنتعرف على مفهومها، خصائصها، أنواعها، ومتغيراتها

1.1.7. تعريف بيئة المنظمة

ويمكن تعريف بيئة المنظمة بأنها عبارة عن مجموعة عوامل مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المنظمة فهي تؤثر عليها اما إيجابا أي فرص نجاح أو سلب كتهديد، كما تعرف بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرص أو قيود.

وفي تعريف آخر نجد بأنها المحيط الذي تعمل فيه أي المؤسسات يطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بالمؤسسات ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسات الداخلية من عمال ومديرين وغيرهم.[1]

[1] قادري محمد، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة مجاميع المعرفة، تندوف ، العدد2، 2019، ص42

وعرفت كذلك البيئة بتها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما ان البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2.1.7. خصائص بيئة المنظمة

تتميز بيئة المؤسسة بأنه أكثر عدوانية وأقل استقرارا فالتطورات الحديثة والتغييرات التكنولوجية أفرزت خصائص معادية للبيئات المستقرة التي ظلت المؤسسة تنشط فيها لعقود، فالاتجاهات الحديثة تشدد على ضرورة فهم المؤسسة للبيئة الذي ينشط فيه ومحاولة استخدام أدوات لاستشرافه والتأقلم معه فقد تتميز البيئة بدرجة تعقيد وعدم التأكد والديناميكية وعموما تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:[1]

- **التعقد:** يشير التعقد إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة ومكوناتها وعدم تجانسها (علاقات قد تكون متعارضة او مترابطة وتنوع الأنشطة المرتبطة بعمل المؤسسة.
- **عدم التأكد:** وهي أهم خاصية التي لاقت اهتمام الباحثين حيث يرى **لورش ولورنس** أن عدم التأكد البيئي هو عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات في المنظمة عن العوامل البيئية، كما يواجهون تهديدات وصعوبات في التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية حيث يؤدي عدم التأكد إلى زيادة مخاطر فشل المنظمة.
- **الديناميكية المستمرة:** وتشير إلى أن بيئة المؤسسة غير ثابتة وتتغير باستمرار بفعل عوامل كثيرة ومتنوعة ويحمل هذا التغيير فرص وتهديدات، حيث يؤدي ذلك التغيير والديناميكية إلى اضطرابات بيئية وعم ثباتها إلى ارتفاع درجة المخاطرة.
- **العدوانية البيئية:** تشير العدوانية البيئية إلى ارتفاع درجات المخاطرة وارتفاع الضغوطات التي تعمل فيها المؤسسة كوجود منافسة سعرية قوية مثلا، وهو ما يقوض جهود المؤسسة في السوق واستمرار تواجدها.

2.7. مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة ومتغيراتها

تعتبر المنظمة بمثابة نظام مفتوح على البيئة الخارجية الذي تعمل فيه، ومن ثمة يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ولهذا كان لزاما علينا معرفة مفهوم البيئة الخارجية وتبيان متغيراتها، باعتبار العوامل التي تنجر

[1] موسى بخاخشة، مطبوعة في مقياس الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ادارةالاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 بقالمة، 2020، ص 8

عنها تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة الاستراتيجية للمؤسسة وهما الفرص التي يجب على المؤسسة استغلالها، والتهديدات التي يجنب تجنبها او الحد من إثارها

1.2.7. تعريف البيئة الخارجية للمنظمة

تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة من القوى الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها[1]

كما عرفت على انها البيئة التي تشمل كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث تضم مجموعة من المتغيرات أو المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام.[2]

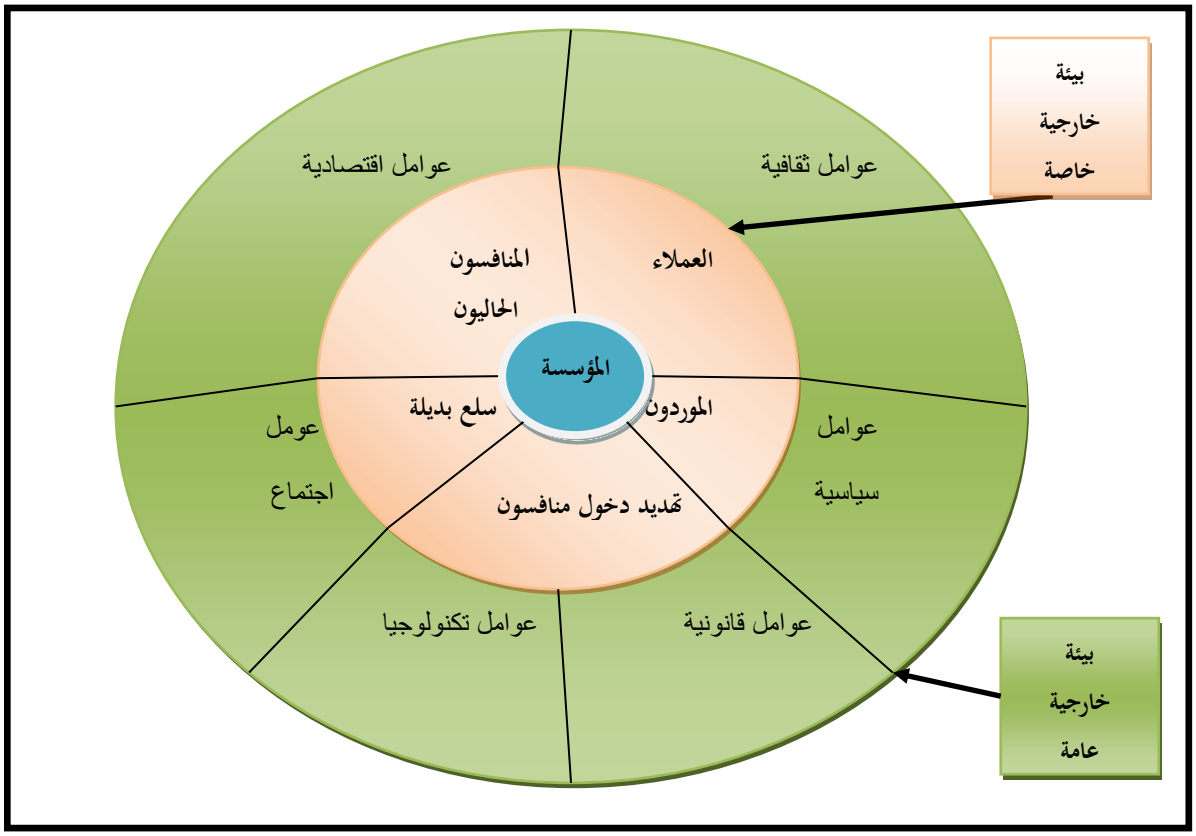
وعرفت أيضا البيئة الخارجية على انها البيئة التي تتضمن مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها، وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار.[3]

2.2.7. متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة

ان درجة تأثير متغيرات البيئة الخارجية على المؤسسة من خلال رصد الفرص والتهديدات يجعلنا نفرق بين نوعين منها هما، متغيرات البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاص، والذي سيوضحه الشكل التالي:

[1] محمود جاسم الصميدعي، و عثمان يوسف ردينة، إدارة الأعمال الدولية :دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص53
[2] عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص98
[3] ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ا2012، ص134

الشكل4: متغيرات البيئة الخارجية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص29

1.2.2.7 تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة

ويقصد بها دراسة وتحليل تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي او نوعية الصناعة التي تنتمي اليها او النشاط الذي تخصص فيه، فهي كل العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ، وفيما يلي اهم هذه المتغيرات:[1]

- **المتغيرات ا لاجتماعية**

تعتبر المتغيرات الاجتماعية من بين أكثر المتغيرات التي لها تأثير على المنظمة وقراراتها الاستراتيجية، لأنها تمثل الوسط الحي الذي يحتوي المنظمة، بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد، مستوى هذه المعيشة وقيم الناس، والأطر الأخلاقية للأفراد، حيث أن المنظمة تأخذ من هذا الوسط الموارد البشرية التي تحتاجها وفي الوقت نفسه

[1] كرومي سعيد، الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة بيداغوجية، موجهة لطلبة ماستر تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2020، ص ص: 56-57

فهي تقدم لهذا المجتمع مخرجاتها من السلع والخدمات، وهنا يظهر التأثير الذي تمارسه هذه البيئة على المنظمة، ومن أهم هذه المؤثرات المكونة للبيئة الاجتماعية يمكن ذكر المتغيرات السكانية، المتغيرات الخاصة بمستوى التعليم ، المتغيرات الخاصة بقيم وقواعد السلوك.

- **المتغيرات التكنولوجية**

إن التطور السريع في المتغيرات التكنولوجية، يسحب معه التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، وقد يكون هذا التأثير سلبيا أو إيجابيا .ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج، وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة .وتشير هذه المتغيرات إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لانجاز الأعمال، سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية.

- **المتغيرات الاقتصادية**

وتمثل إلى جانب المتغيرات الاجتماعية أهم المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وقرارتها الإستراتيجية، حيث تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعيش فيه المنظمات .ومن بين عناصر النظام الاقتصادي المؤثرة على المنظمة يمكن ذكر نسبة التضخم، رخص الاستراد، السياسة المالية والنقدية للدولة.

- **المتغيرات السياسية والقانونية**

ومن هذه المتغيرات درجة الاستقرار السياسي والأمن الذي يعيشه بلد ما، فعدم وجود استقرار سياسي يعني وجود اضطربات وصراعات داخل البلد وهو ما يؤثر على المسار الحسن لنشاط المنظمة، كذلك من هذه ا المتغيرات التدخل الحكومي عن طريق سن القوانين التي تنظم سير الاقتصاد داخل بلد ما، ومن هذه القوانين التي تنظم الرقابة على الأجور والأسعار، الأمن داخل العمل، تحديد مواقع المصانع، منع التلوث البيئي، تنظيم الإعلانات، وغيرها من القوانين التي تقيد نشاط المنظمات

- **العوامل الدولية**

وتتمثل في التكتلات الاقتصادية أو الأحلاف العسكرية التي تدخل فيها الدولة، أو تكوين تجمعات اقتصادية .والتي قد تزيد من اتساع الأسواق، وخلق فرص جديدة أمام المنظمات، أو قد تخلق بعض التهديدات لهذه المنظمات تتمثل في صعوبة دخول الأسواق، أو ارتفاع أسعار المواد الأولية، كما أن الاختلافات بين الدول في العادات والتقاليد واللغة وغيرها من عناصر المزيج الثقافي، له آثار على الجهود التسويقية للمنظمة.

2.2.2.7. تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

تتضمن البيئة الخارجية الخاصة القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو التي يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لانها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها ايضا مع غيرها من المؤسسات.

فتؤثر العوامل الموجودة في البيئة الخاصة سلبا و إيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، بالإضافة إلى قدرتها على جذب العملاء والمحافظة عليهم، وعلى عكس البيئة الخارجية العامة فإن المؤسسات الكبيرة تستطيع التأثير على متغيرات البيئة الخاصة إلى حد ما لأن المؤسسات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة:[1]

- **العملاء**

ويمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم مستقبلا للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد: بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم، دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، تفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية، التعرف على الدخل، والقوة الشرائية، خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.

- **الموردون**

ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والآلات، بالإضافة الى الأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم، شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.

- **المنافسون**

وهم عبارة عن المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، طرق إنتاجه، طاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، مهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي بناء استراتيجية مناسبة لذلك.

[1] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص22

كما أضاف بعض الباحثين متغيرات أخرى نذكرها:[1]

- **السلع البديلة**

تحد السلع البديلة من العائدات المحتملة للمنظمة، حيث أنها تضع حد أعلى للأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنظمة والتي تحقق لها الأرباح المرجوة، ومن أمثلة السلع البديلة مثلا القهوة والشاي، فإما ارتفع سعر إحد المنتجين فإن المستهلك سيذهب لشراء المنتج الآخر، وهكذا هو الحال لبقية السلع البديلة .ولهذا فإن المنظمة لا تستطيع رفع سعر منتجها إلا في الحدود الذي لا يدفع بالمستهلكين للتوجه نحو السلعة البديلة.

- **تهديد المنافسين الجدد**

يحتاج المديرون أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية أن يأخذوا بعين الاعتبار كل التحركات التي يمكن أن تحدث على ساحة التنافس ، والتنبؤ بها قصد الحد من الآثار التي يمكن أن تحدثها هذه التحركات .ومن أهمها هو تهديد المنافسين الجدد والقادمون للمنافسة على الحصص السوقية، وذلك لأن المنظمات أو المنافسون الجدد يحاولون تخفيض الأسعار لتقوية مركزهم التنافسي في الأسواق،، أو الدخول بمنتج جديد أو تقنية جديدة، رغم أنه توجد بعض القيود على الدخول، كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية ووجود مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين، إلا أن التهديد يبقى قائم، وضرورة الحيطة والحذر تبقى مطلوبة.

[1] كرومي سعيد، الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة بيداغوجية، موجهة لطلبة ماستر تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2020، ص 59

8. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

يعتمد نجاح استراتيجيات المنظمة على وجوب تناسبها مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة مناسبة حتى تستطيع المنظمة من وضع استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقة، والتي تظهر في نقاط قوتها، وبالعكس من ذلك فإن عدم نجاح المنظمة في تحقيق استراتيجياتها تظهر من خلال نقاط ضعفها، لذلك تعمل المنظمات بعملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية ومحاولة فرض نقاط قوة لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر والتهديدات الخاصة ببيئتها الخارجية.، فما هو تعريف البيئة الداخلية وما هي اهم متغيراتها.

1.8. مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة واهميتها

سنتطرق فيما يلي الى تبيان مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة والتطرق لأهم التعاريف لها، وبعدها نظهر أهمية البيئة الداخلية.

1.1.8. تعريف البيئة الداخلية للمنظمة

نتعرف البيئة الداخلية على أنها مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لإنطلاقة المؤسسة.[1]

كما تعرف أيضا على أنها تلك العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها، وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجياتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.

وعرفت بيئة الداخلية على أنها تمثل العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل[2]

2.1.8. أهمية البيئة الداخلية للمنظمة

[1] طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص10

[2] محمد دهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد5، جوان2017، ص 467

تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في المنظمة في:[1]

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- الاستفادة من نقاط القوة لديها؛
- معرفة نقاط القوة والضعف(التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- معرفة سمعة المؤسسة، واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة في الحسبان الاستثمار والاستعمال الكفء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستعمال في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛
- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛
- يتيح الفهم الجديد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والنشاطات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

2.8. مكونات البيئة الداخلية للمنظمة

تتمثل أهم مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات المتاحة لديها وسيتم التطرق إلى هذه العناصر فيما يلي:[2]

[1] هالة يحياوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة افاق للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد1، 2021، ص ص: 101-102، (98-112)

[2] طمين السعيد، مرجع سبق ذكره، ص11

- **الهيكل التنظيمي**

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة.

- **الثقافة التنظيمية**

تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة

- **موارد المؤسسة**

إن المؤسسة في صياغتها لاستراتيجياتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل على مواردها، وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد لابد من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة وإمكانية نجاحها واستمرار بقائها في السوق.

9. الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل

نجاح المنظمات اليوم وتميزها يتوقف على عدة أسس، حيث يعد اختيارها لأفضل بديل استراتيجي من مجموع البدائل المتاحة لها بشكل دقيق وعلى ركائز سليمة هو احدى تلك الأسس واهمها تأثيرا على باقي الأسس ومفتاح نجاحها وتميزها في بيئتها، ومن هذا المنطلق سنتعرف على ماهية الاختيار الاستراتيجي أهميته، مراحله، والعوامل المؤثرة عليه.

1.9. مفهوم الاختيار (الخيار) الاستراتيجي ومحدداته

يكتسي موضوع اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمنظمة الأعمال أهميه خاصة، إذ يكون على متخذي القرار المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار تلك التي تتلاءم مع رسالة المنظمة وقيمها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، فما هي اهم التعاريف للخيار الاستراتيجي وما هي اهم محدداته وصعوباته

1.1.9.تعريف الخيار الاستراتيجي

يعد مصطلح الاختيار الاستراتيجي واحدا من بين أهم المفاهيم المعاصرة الذي حضي بعناية علماء الإستراتيجية، وقد تباين الباحثون في وجهات نظرهم وسوف نتطرق إلي أهمها:

يقصد بالاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن تموين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي وتقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها ويمكن للمنظمات على اختلافها ان تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الاخذ بعين الاعتبار ان نتائجها يجب ان تؤخذ بحذر.

إن الخيار الاستراتيجي يميل نحو الغموض أي انه قرار اختيار البديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

كما يعرف الخيار الاستراتيجي على أنه " الخيار الذي يلبي احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر، مع إمكانية تنفيذه

بنجاح.كما أنه ناتج عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية لمنظمة الأعمال من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها من جهة أخرى[1].

كذلك يدل مفهوم الاختيار الاستراتيجي على أنه "القرار الذي يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة، ويتأثر هذا القرار بمستوى طموح صانعه، والأهداف السابقة، ونتاج تقويم الأداء.[2]

وهناك من يعرفه على أنه "يُعبر الخيار الاستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، او المناورة الاستراتيجية التي تعتمدها لبلوغ أهدافها."[3].

كما يشير تعريف آخر على أن الخيار الاستراتيجي عبارة عن الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية لإدراك الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.

2.1.9.محددات وصعوبات الخيار الاستراتيجي

هناك العديد من الصعوبات والمحددات التي تواجه المؤسسة نحو اختيار الاستراتيجية تلبي أهدافها وتكون ملائمة لموارد المؤسسة وقادرة على تطبيقه مع اخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها ومن أهمها[4]:

- المعلومات :المعلومات الناقصة والغير كافية تؤثر على اصحاب القرار في صنع الخيار الاستراتيجي
- الوقت ومحددات التكلفة: في حالة تخطي متخذي القرار الابعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلفة المسموح بها وبالتالي تكون هذه القرارات غير فعالة.
- .انقطاع الاتصال: يمكن ان تكون المعلومات متوفرة ومفيدة داخل المؤسسة الا انها ليست في متناول اصحاب القرار.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية :منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 400.

[2] فلاح حسين حمدان الحسني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها– مداخلها – عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص156.

[3] العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016، ص30

[4] عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط1 ، 2004 ، ص 220

- المواقف المماثلة: ان السياسات الموضوعة سابقا والأعمال التي سبق تنفيذها قد تؤثر في صانعي الخيار الاستراتيجي.

2.9. العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

ي اعتمادا على العديد من الباحثين من بينه –(Thompson 1984), (Glueck and Jauck 1988) (Johnson and Schles 1997) تم تصنيف العوامل المؤثرة للخيار الاستراتيجي على النحو التالي[1]:

- **عوامل الخارجية** :وهي متغيرات البيئة الخارجية والتي تفرض تهديدات وفرص بيئية تحفز بتبني اتجاه استراتيجي تكيفي يهدف إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- **عوامل الداخلية** :تشمل كل من قدرات الداخلية للمنظمة وثقافتها والهيكل التنظيمي والنمط الاداري وتمثل هذه العوامل نقاط قوة وضعف تبنى على اساسها الاستراتيجيات عن طريق استخدام نقاط القوة والتغلب عن نقاط الضعف.
- **عوامل الخاصة** :تتضمن مجموعة من العوامل الشخصية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين والذين يؤثرون في الخيار الاستراتيجي كما يفضلون الخيارات التي تنسجم مع قيمهم الشخصية.

3.9. أنواع الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

إن الخيارات على مستوى المنظمة كثيرا ما يسميها البعض الإستراتيجيات الكبرى، لأنها تعطي دفعا للمنظمة بالنمو مستقبلا أو تغييرا جذريا في أنشطتها، فعامل الخبرة والحنكة وأقدمية السوق وطريقة التنافس والقدرات الجوهرية، والنمو في فترات الاضطراب ورياح التغيير كلها عوامل تجعل المنظمات أكثر ليونة مع محيطها التنافسي، فالدراسات الأدبية في مجال الإدارة تركز على 03 خيارات أساسية :إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش.

1.3.9. إستراتيجية النمو (التوسع)

تعرف إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلي تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق تباعا بعد أن يصل النشاط إلي الحجم الأمثل الذي يتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يوفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية.

[1] الفور كريمة، السلوك الاستراتيجي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين الأداء في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم مالية ومحاسبة، تخصص حوكمة واستراتيجيات المالية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، 2024، ص 44.

وتعد إستراتيجية النمو إستراتيجية مرغوب فيها، فهي تمكن المنظمة النامية من تغطية أخطارها وأي قصور في كفاءتها بشكل أيسر من المنظمة المستقرة، كما توفر المنظمة سريعة النمو المزايد من فرص الترقي والمهام الشيقة، ويؤدي النمو في حد ذاته إلي رفع القيمة الذاتية لرؤساء المنظمات، وينظر إلي المنظمات النامية على أنها منظمات رابحة ومتحركة من وجهة نظر السوق والمستثمرين المحتملين.[1]،

وفي كتابه المعنون بـ " Corporate Strategy" سنة 1965 كان Ansoff أول من تعرض للاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق النمو والتي حددها انطلاقا من الاتجاهات الممكنة لنمو المؤسسة تتنوع استراتيجية النمو الى:

1.1.3.9. استراتيجية التخصص

تعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة المنظمة في الأسواق والمنتجات الحالية حيث تركز بها كل إمكانياتها وجهودها بهدف تحسين أداءها وتحقيق ميزة تنافسية حاسمة، وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال أساسية : إستراتيجية التغلغل، إستراتيجية التوسع الأفقي (تطوير منتجات جديدة)، وإستراتيجية التوسع العمودي (توسيع السوق).

1.1.1.3.9. استراتيجية التغلغل (الاختراق)، ايجاباتها وسلباتها

تستعمل هذه الإستراتيجية عندما تسمح المنتجات والأسواق الحالية للمنظمة بالتطور طبقا لأهدافها، حيث تجمع المنظمة كل مواردها للحصول على منتوج ذو تكنولوجيا عالية بالاعتماد على مهارة خاصة (منتوج، تكنولوجيا)، وتقتصر على قطاع واحد حيث تركز المنظمة فيه كل جهودها.

التغلغل هي إستراتيجية مبنية على الخبرة التي تسمح للمنظمة بتطوير المهارات المميزة أحسن مما يملكها المنافسين، ويتوافق منطق التغلغل مع إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف ما دامت المنافسة في السوق تراهن على عامل الخبرة لتخفيض التكاليف، ولتحسين موقعها يجب على المنظمة تطبيق أسعار تنافسية، كما يتوافق منطق التغلغل مع إستراتجية التميز إذا كانت المنظمة تبني ميزتها التنافسية على عرض مميز ويظهر للعملاء كقيمة إضافية أعلى مما يقدمه المنافسين.[2]

[1] محمد ناصر خان، عبد الحق رايس، استخدام الخيار الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 1، افريل 2023، ص 606، (601-620)

[2] شيشة نوال، آثار التحالفات كإستراتيجية لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –شعبة الصناعات الغذائية – حالة الدول المغاربية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص50.

من جهة أخرى، يطرح خيار التغلغل مجموعة من الايجابيات من بينها:[1]

- التخفيض الكمي للأخطار المرتبطة بالإستراتجية وتركيز كل الجهود للوصول إلى هدف واحد؛
- كما تؤسس هذه الإستراتيجية على الكفاءات المعروفة من طرف المؤسسة فهي لا تتطلب المزيد من التطورات؛
- كما أن التغلغل يقتضي ضمنيا تعقيد أقل في التسيير وقلة تنوع النشاطات مما يتيح مزيدا من وضوح الأهداف وتحديدا واضحا لتوجه المؤسسة.

تسمح البساطة النسبية لتسيير المؤسسات التي اختارت إستراتجية التغلغل للمسيرين بتركيز جهودهم على الخيارات الأساسية للمؤسسة وتنفيذها وبإمكانهم أيضا تطوير صورة المؤسسة في السوق، تحسين نوعية المنتوج، التأثير على هيكل التكاليف، نسج علاقات جيدة مع العملاء، ونتيجة معرفتهم العالية باحتياجات عملاءهم والاهتمام بالسوق يمكنهم استباق التطورات في السوق.

وعلى الرغم من الإيجابيات التي توفرها استراتيجية الاختراق للمؤسسة، ومع ذلك فإن إستراتجية التغلغل تطرح بعض العيوب، نذكر منها:[2]

- تحتم إستراتجية التغلغل على المؤسسة التركيز على نشاط أساسي تجمع فيه كل مواردها أين تتأثر المؤسسة مباشرة بكل التغيرات في المحيط، منها ظهور تكنولوجيا جديدة، دخول منافس قوي، أو البدء في مرحلة زوال الصناعة مما يعني ظهور صعوبات هامة؛
- إضافة إلى أن تخصص الأفراد والوسائل يمكن أن يحدث صلابة تنظيمية تعيق المؤسسة من اغتنام الفرص الجديدة.

لأجل هذه الأسباب فإن المؤسسة التي تتبع إستراتجية التغلغل تكون حريصة جدا لمتابعة محيطها لأن التحليل الدائم له هو الذي يسمح لها بتطوير ميزات تنافسية والاستجابة مع التهديدات التي تضغط على بقاء المؤسسة.

2.1.1.3.9. إستراتجية التوسع الأفقي (توسيع السوق)

تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض من المؤسسة أن تبقي على مواقعها من السوق الحالية مع التقدم في أسواق جديدة بنفس المنتجات، هذا الخيار للنمو يجمع النشاطات التالية:

[1] شيشة نوال، مرجع سبق ذكره، ص50.
[2] نفس المرجع السابق، ص51

- الدخول إلى فروع جديدة(Nouveaux segments) للسوق الأولى؛
- إيجاد منفعة جديدة لمنتجات المؤسسة الحالية؛
- الوصول إلى شبكات توزيع جديدة،
- انتشار المؤسسة في مناطق جغرافية جديدة.

هذا الخيار الاستراتجيي لتوسيع السوق غالبا يطبق من طرف المؤسسات التي تنتمي لقطاعات صناعية ذات كثافة رأس المال ، وكذلك المؤسسات التي لها قدرات عالية في البحث والتطوير والتي لا تطبق إلا على نوعية محددة من المنتجات مرغمة لزيادة أسواقها الجغرافية الممكنة كي تنمي استثماراتها في البحث.

تتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا من بينها ما يلي:

- تحسين مردودية الاستثمارات المستخدمة في أداة من أدوات الإنتاج أو في البحث والتطوير؛
- استغلال جودة المنتوج؛
- إمكانية الوصول إلى أسواق في حالة نمو إذا كان السوق الأصلي يدخل في مرحلة الزوال؛
- تدويل تدريجي للمؤسسة؛.

كما أن إتباع هذه الإستراتجية ينجم عنه مجموعة من المخاطر من أهمها:

- تطور أشكال تنظيم أكثر تعقيدا،
- مخاطر مرتبطة بالتصدير (المالية، التجارية والثقافية).

3.1.1.3.9. إستراتيجية التوسع العمودي (تطوير المنتجات)

يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية من المؤسسة أن تركز على مواقعها الأساسية لتطوير منتجات جديدة وإنماء قدراتها البيعية، لذا يجب على المؤسسة أن تقوم باستغلال عظمتها التجارية، جودة منتجاتها الحالية، ووفاء عملاءها من أجل تطوير هذه الإستراتيجية.

يمكن الانطلاق في هذه الإستراتيجية عندما تظهر تكنولوجيا جديدة تسمح بتطوير المنتجات الحالية الموجود وفي السوق، ولا تعمل هذه الإستراتيجية بفعالية إلا إذا كان عملاء المؤسسة الذين تطبق لهم هذه الإستراتيجية مخلصين ومنجذبين للعامة.

إن تقديم منتوج جديد يعني زيادة القدرة البيعية حيث تستطيع المؤسسة تطوير مجموعة من المنتجات آخذة بعين الاعتبار عواملها للنجاح المفتاحية (les facteurs clés de de success) منها طريقة الإنتاج، التوزيع، العامة، والتكنولوجيا المستخدمة، لكن تتحصل في الأخير على تشكيلة واسعة ومتجانسة موجهة للعملاء

الحاليين، كما أن المنتجات الجديدة يجب أن تعطي أكبر تعاضد (la synergie) ممكن والذي يسمح بزيادة تطوير الخبرة الكلية للمؤسسة لكل عامل من عوامل نجاحها وتحت هذه الفرضية فإن توسيع تشكيلة المنتجات يسمح بتمديد وإطالة نمو النشاط نتيجة تحسين كفاءات المؤسسة.

وحيث تضمن هذه الإستراتيجية للمؤسسة:

- تغطية المخاطر الملزمة لنشاط واحد؛
- الاستجابة لطلبات العملاء؛
- التغلغل التدريجي في الأسواق؛
- التسيير الجيد لمنحنى حياة المهنة؛
- إستراتيجية منسجمة مع منطق التسويق.

ومن المخاطر المرتبطة بهذه الإستراتيجية ما يلي:

- فقدان صورة التخصص؛
- ضرورة الحصول على خبرات جديدة؛
- احتمال حدوثا مخاطر التشتت؛
- تطوير أشكال تنظيمية أكثر تعقيدا.

2.1.3.9. استراتيجية التنويع

1.2.1.3.9. مفهوم استراتيجية التنويع

يقصد باستراتيجية التنويع ان تتوسع المؤسسة من خلال: تقديم منتجات جديدة، إضافة أسواق جديدة، إضافة بعض العمليات الإنتاجية، حيث تهدف المؤسسات من خلال اختيار استراتيجية التنويع كخيار للنمو من أجل تفادي المخاطر المرتبطةباستراتيجية التخصص.[1]

وبذلك فإن إستاتيجية التنويع تعني تلك التحركات الإستراتجية التي تتحقق عن طريق تغيير مجال النشاط الاستراتيجي ةبالأخذ بعين الاعتبار مجموعة جديدة من عوامل النجاح المفتاحية، هذه التحركات تترجم إما بتوسيع مهنة المؤسسة أو بالمزج بين عدة مهن، حيث تعتمد إستراتيجية التنويع على تقسيم نشاطات المؤسسة على عدة أزواج من (منتوج/سوق) فهي تمثل تغيير جذري لمهنة المؤسسة وهي بذلك الإستراتيجية الأكثر

[1] أمين سديري، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية بشركة نفطال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمين العقال الحاج موسى أق آخموك بتامنغاست، 2024، ص28

خطرا، هذه الإستراتيجية تتبعها المؤسسات التي تبحث دائما عن فرص تطور أعلى من تلك المقدمة من طرف قطاعاتها الأصلية خاصة عندما يدخل هذا الأخير في مرحلة نضج[1].

2.2.1.3.9. أسباب تبني استراتيجية التنويع

تعد تبني المؤسسات لاستراتيجية التنويع كنتيجية لعدة أسباب، حيث إن ركود نشاطات المؤسسة بسبب ضعف الطلب أو زيادة المنافسة يدفع بهذه الأخيرة إلى التوجه نحو نشاطات أو أسواق جديدة، فحسب Ansoffتستطيع المؤسسة أن تنوع في نشاطاتها لأن الأهداف التي سطرتها لا يمكن الوصول إليها في إطار نشاطها الحالي، فبعد تحليل الفارق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة مسيروا المؤسسة بإمكانهم اتخاذ قرار توجيه المؤسسة نحو أزواج جديدة (منتوج/سوق) من أجل توزيع أحسن للمخاطر ولإيجاد توازن مقبول في تدفقات الفوائد والمداخيل المتولدة عن نشاطات مختلفة، أيضا يمكن أن ترغب المؤسسات في التنويع عندما تكون الموارد الناتجة عن المنتجات الأصلية غير كافية لضمان النمو إضافة إلى إمكانية الاستثمار المربح في قطاعات أخرى، كما أن التواجد في قطاعات مختلفة بمنتجات مختلفة يسمح بتوزيع المخاطر[2]..

3.2.1.3.9. أشكال إستراتيجية التنويع

كما يتضح من المصفوفة الموالية نميز بين أربعة أنواع لإستراتجية التنويع: التنويع الأفقي، التنويع العمودي، التنويع المترابط أو التمركزي، والتنويع التجميعي

الشكل رقم ... أشكال إستراتيجية التنويع

التنويع التجميعي Diversification conglomérale	التنويع العمودي Diversification verticale
التنويع الافقي Diversification horizontale	التنويع التمركزي Diversification concentrique

Source: Samuel Karine Evrard, Stratégie de l'entreprise, Presses Universitaires de Grenoble ,Paris, 2006, p 118.

[1] شيشة نوال، مرجع سبق ذكره، ص53

[2] نفس المرجع السابق، ص54

- **التنويع المترابط أو التمركزي:** تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية في جانب او أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج او التسويق، اذ يسمح هذا النوع من الترابط الاستفادة من التعاون بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنويع المترابط تستطيع المؤسسات ان تعمل على استقرار العائد .[1]
- **التنويع الأفقي:** يعني تطور المؤسسة نحو الأنشطة البديلة أو المشابهة مقارنة بالأنشطة الحالية للمؤسسة، حيث تكون الأنشطة المطورة في نفس سلسلة الإنتاج (la filière de production) فيكون التنوع في الخصائص التكنولوجية للمنتوج، كما أن التفاعلات مع الأنشطة الحالية هامة خاصة فيما يخص الزبائن[2].
- **التنويع العمودي (التكامل):** التكامل استراتيجية تستلزم الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الامامي او التكامل الخلفي، او تنفيذهما في نفس الوقت، فيعني التكامل الخلفي توسيع الاعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية وطاقة وسلع شبه مصنعة لغرض تحقيق مستوى اعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف، اما التكامل الامامي فيهدف لتوسيع الاعمال المساندة لمخرجات النام الإنتاجي من سلع وخدمات من اجل زيادة الاربح وتحقيق مرونة اكبر في قنوات التوزيع والنقل، والمحافظة على سلامة ونوعية المنج النهائي.[3]
- **التنويع غير المترابط أو التجميعي:** يقصد به دخول المؤسسة لميادين نشاط جديدة ليست لها علاقة مع بعضها البعض، كما انها غير مرتبطة بنشاطها الأساسي ومواردها وكفاءاتها، والدافع الأساسي من اتباع هذه الاستراتيجية هو لمواجهة خطر انحدار السوق الحالي، وتقليل التبعية لمجال نشاط واحد، والحصول على المزيد من الأرباح، حيث تتطور المؤسسة على الأزواج (منتوج/سوق) ليس لها أي علاقة مع الكفاءات التي طورتها سابقا وتنطلق في قطاعات تتطلب موارد جديدة وتحمل أفاق نمو كبيرة.

2.3.9. استراتيجية الانكماش (التراجع)

[1] أمين سديري، مرجع سبق ذكره، ص28

[2] شيشة نوال، مرجع سبق ذكره ، ص55

[3] حساب محمد لمين، استراتيجية حواجز الدخول في السوق كمصدر للميزة التنافسية سوق الهاتف النقال بالجزائر (1998-2013)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 53.

هي إستراتيجية دفاعية ضد الكساد وضعف الموقع التنافسي تتبعها المؤسسة للبقاء في الصناعة لأطول فترة ممكنة، وبمعنى أخر هي احد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لمواجهة الأزمات الطارئة التي تأمل في اجتيازها، وان نجاح المؤسسة في البقاء يكون نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، وكذلك تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية من اجل جعلها اصغر حجما، وأكثر كفاءة .فعندها تشعر بضرورة تقليص منتجاتها، خدماتها، أسواقها، أو وظافها، وتشمل استراتيجية الانكماش عدة اشكال، نذكر منه مايلي:

- **استراتيجية الالتفاف (التصويب)**

حسب هذه الاستراتيجية، تقوم المؤسسة بتحسين كفاءة أداء عملياتها عندما تلاحظ اضطربات، وتعتبر استراتيجية مناسبة عندما تتعرض المؤسسة لمشكلات عامة كثيرة ومنتشرة ولكنها ليست خطيرة، اذ تتم هذه الاستراتيجية وفق خطوتين وهما خفض بعض التكاليف والنفقات، فيكون خفض التكاليف عبر تقليل إنتاج بعض الوحدات، وتقليص بعض الخدمات، وتخفيض بعض النفقات مثل نفقات الإعلانات، ثم مرحلة التقوية والدعم عبر وضع خطة للحفاظ على الوضعِ الجديد.

- **استراتيجية التجريد**

أما استراتيجية التجريد فتعد أكثر حدة، لأن الشركة تسعى إلى التخلي عن الأقسام والوحدات التي تُسبب لها المتاعب.

- **استراتيجية الشركة الاسيرة**

تختلف استراتيجية الشركةِ الأسيرةِ عن سابقاتها، لأنها خاصة بالشركات التي تقدم خدماتها لشركات أخرى، وتعاني من ضعف موقفها التنافسي، فتُقدم عرضا بأن تبقى أسيرة لواحدة من أكبر عملائها، ويتم إبرام عقد طويلِ الأجل، فتخسر الشركة جزءا من استقلاليتها مقابل الحد من نفقاتها وتعزيز موقفها أمام الدائنين والموردين.

- **استراتيجية البيع للغير**

عندما تفشل الشركة في تطبيقِ أي استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة، تلجأ للحل قبل الأخير، وهو استراتيجية البيع للغير، فتقوم الشركة بعرض نفسها للبيع على شركة أخرى، وإذا انعدم هذا الخيار أمام الشركة، لا يتبقى لها سوى الخيار الأخير، وهو استراتيجية إعلان الإفلاس، وتشمل هاته الاستراتيجية التقدم بطلب حماية من الدائنين، وهو طلب تتقدم به المؤسسة للحصولِ على مُهلة لإعادة الهيكلة بهدف العودة إلى الربح وتسديد الديون، وإذا تجاوزت الشركة المهلة المحددة من دون إعادة الهيكلة وتسديدِ الديون، يتم تسييل أصولها بهدف تسديدِ الديون.

3.3.9. إستراتيجية الاستقرار

وتسمى أيضا بالإستراتيجية الحيادية، إذ تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة الناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، فتحافظ المؤسسة على نفس مستوى الأداء، وتتجه المؤسسات إلي هذه الاستراتيجيات وذلك بناءا على اعتقادها أن إدارتها الحالية جيدة، أو في حالة عدم مديرها الاستراتيجي نحو تبني مستوى عال من المخاطر، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الخاصة في البيئة وتفضيل العاملين للعمل بدلا من التفكير والتأمل لان الإستراتيجية المستقرة لا تلزامهم في تقييم بدائل أخرى

ومن جهة أخرى، حتى وإن هاته الاستراتيجية قد تحقق للمؤسسات مكاسب على المدى المتوسط، لكن قد تفقد بريقها في المستقبل ويرجع اهتمام ودوافع المؤسسة لها لاعتبارات تتعلق بالاقتناع بالمستويات المتحققة في الأداء الحالي، وعموما فإن هاته الاستراتيجية تضم 03 استراتيجيات كما يلي:[1]

- **استراتيجية عدم التغير**

وهي استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن واستمرار المؤسسة لخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبيا بلا تغيير

- **.استراتيجية التقدم بحذر**

وهي استراتيجية مؤقتة لمؤسسة ترغب في الانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية ومعرفة ملائمة تلك البيئة لعملها.

- **استراتيجية الربح**

تنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو مستقبلا، فهي تحاول تحقيق مكاسب آنية من خلال الالتفات إلى الصفقات غير المجدية والتي تشكل تكاليف تعيق نمو المؤسسة في الأجل القصير وهي تحاول بذلك خلق موارد لوقت الحاجة لمواجهة تعقيدات البيئة الخارجية غير المستقرة والتي قد تكبح جماح نموها بالشكل المرغوب فيه مستقبلا.

[1] عبد الباري إبراهيم الدرة، سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2014، ص 185

10.الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال

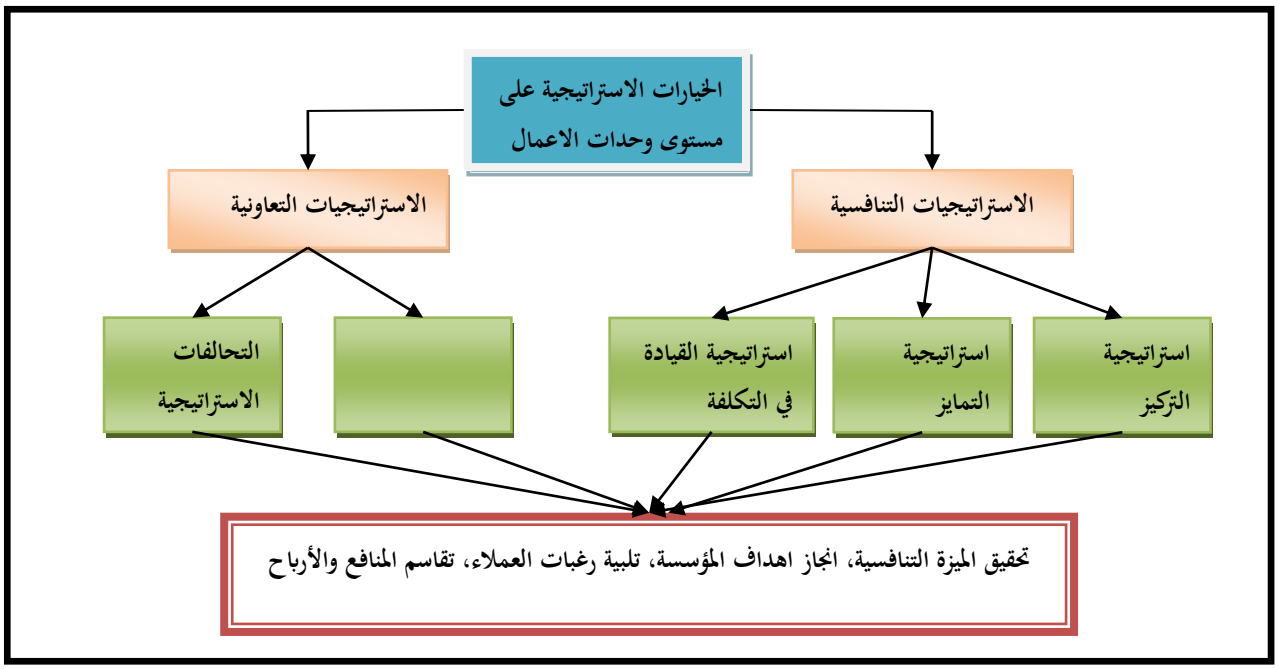
استخدم مصطلح وحدات الأعمال لأول مرة في شركة جنرال الكتريك التي كانت تضم 200 وحدة لكل منها سوق معينة واستراتيجية خاصة بها، تشكل هاته الخيارات دعما كثيرا لتنافسية المؤسسة في السوق وتعمل مجتمعة على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين.

1.10. مفهوم الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاعمال

ويقصد بالخيار الاستراتيجي على مستوى وحدات العمل شكل الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات وليس الشركة الأم التي تتكون من عدة وحدات، وكذلك ليست استراتيجيات الوظائف التي تتعلق بوظائف المنظمة

إن الخيارات الاستراتيجية المطروحة على مستوى وحدات الأعمال تتعلق بالمنافسة في الأسواق المألوفة التي يكون فيها الصراع كبيرا وتتصف وتشبه بالمحيط الأحمر كدلالة على دموية تلك المنافسة وشراستها ، ويعد تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية وتصنف إلى صنفين: الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية

الشكل 6: الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال



المصدر: طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص4

2.10. أنواع الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال

تصنف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال إلى صنفين: الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية والتي سنفصل فيها

1.2.10. الإستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategy)

تدفع هذه الاستراتيجية المؤسسة إلى اختيار لمجموعة مختلفة من الانشطة بغية تكوين توليفة فريدة من القيمة والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون، من المهم الإشارة إلى أن تحديد موقع تنافسي مميز لا يكفي وحده لضمان تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وذلك لأنه يمكن تقليده بطريقتين هما :[1]

- أن يقو م المنافس بتنظيم وتنسيق موقفه التنافسي لمواجهة الاداء المتميز، بمعنى أن يعمل على إعادة النظر في أنشطته الحالية ويقلد أنشطة المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد؛
- أو أن يبقى المنافس في موقفه الحالي ويسعى في الوقت نفسه للحصول على ما يتميز به الآخرون؛ بمعنى منح أهمية غير متساوية لبعض الانشطة على حساب البعض الآخر للمؤسسة ذاتها.

1.1.2.10. تعريف الاستراتيجيات التنافسية

عرف Andrew الاستراتيجيات التنافسية بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمنظمة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثمة تحقيق عائد استثمار متفوق.[2]

وعرفت الإستراتيجية التنافسية كذلك على أنها مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتدادا لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع.

كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق ودعامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويبكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات،

[1] راضية دغمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-43.

[2] حسين مظلوم عباس، محمد حسين منعم خلف، واقع تطبيق بممارسات الاستراتجيات التنافسية العامة في قطاع الفنادق العراقية دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق في مدينتي بغداد وكربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 08 ، العدد 30 ، 2019 ، ص387

منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر مايكل بورتر وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية على أربعة عوامل أساسية:[1]

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات االمسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية أي ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي.

2.1.2.10. أنواع الاستراتيجية التنافسية

توجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية إلا أن أهم هذه الاستراتيجيات هي التي جاء بها العالم مايكل بورتر وقسمها إلى ثلاث أنواع: (إستراتيجية السيطرة بالتكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز)

الشكل 7: الاستراتيجيات التنافسية ل بورتر

نطاق التنافس	التكلفة الاقل	التمايز
سوق مستهدف واسع	استراتيجية الريادة في التكلفة	استراتيجية التمايز
سوق مستهدف ضيق	استراتيجية التركيز	
	استراتيجية التركيز مع الريادة في التكلفة	استراتيجية التركيز مع التمايز

الميزة التنافسية

المصدر: عبد الباري إبراهيم، محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1 ، 2014 ، ص217

ومن خلال الاستراتيجيات المذكور أعلاه سنقوم بالتفصيل في شرحها مُظهرين تعاريفها ومزاياها ومخاطرها كالآتي:

1.2.1.2.10. استراتيجية الريادة في التكلفة

تعتبر إستراتيجية القيادة بالتكلفة من أكثر الاستراتيجيات التنافسية استخداما من طرف المؤسسات، وقد تم تعريفها من خلال العديد من الباحثين والتي يمكن ايجازها في:

[1] ياسين فضايلية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الإستراتيجية التنافسية الدولية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، 2023، ص68

- **مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة**

هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال قدرتها على ضبط وترشيد التكاليف، ومن ثمة تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها على الاحتفاظ على المواصفات المتوقعة من الزبون[1]؛

ويقصد بها تركيز المؤسسة على إنتاج منتجات بمطية بأقل تكلفة ممكنة للوحدة الواحدة وتقدم للعملاء الحساسين للسعر، وذلك مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة[2].

ولتكون هذه الإستراتيجية ناجحة عادة ما يتطلب ميزة كبيرة من حصة السوق أو المعاملة التفضيلية في الوصول إلى المواد الخام، والمكونات والعمل، أو بعض المدخلات الهامة الأخرى دون واحدة أو أكثر من هذه المزايا الإستراتجية يمكن أن تحاكي بسهولة من قبل المنافسين والتنفيذ الناجح يفيد أيضا[3] :

- المنتجات المصممة لسهولة صنعها؛
- مهارات هندسية عملية ؛
- الوصول المستمر إلى رأس المال (غير مكلفة) الرخيص؛
- الإشراف الوثيق على العمل؛
- رقابة مشددة على التكلفة؛
- الحوافز على أساس الأهداف الكمية؛
- تكفل دائما إبقاء التكاليف عند أدنى مستوى ممكن.

وعليه، أن تبني استراتيجية القيادة في التكلفة يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع نجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلذ أدنى حد مكن ، وذلك سوف لن تتحقق ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية، إن المؤسسة حينئذ وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها سوف يكون

[1] عمر بلجازية، محمد البشير مبيروك، فراس سليمان الشلبي، اثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص154 ، (149-177)

[2] ياسين فضايلية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الإستراتيجية التنافسية الدولية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، 2023، ص76

[3] Ritika Tanwar , Porter S Generic Competitive Strategies , IOSR Journal of Business and Management (IOSR – JBM) , Vol 15 , N 01, p 12.

بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للاستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة. [1]

- **مزايا إستراتيجية القيادة بالتكلفة**

وتشمل ما يلي:[2]

- تكون الوحدة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر؛
- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛
- .تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات؛
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- .يمكنها المقارنة بمنافسيها، مثل استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة؛
- الشركة ذات الكلفة الأقل تمتلك هامش أمان ربحي من هجوم المنافسين على أساس الأسعا؛.
- الشركة ذات الكلفة الأقل تمتلك هامش أمان ربحي من زبائنها، وتتعامل مع الموردين بشكل اكبر من منافسيها

- **مخاطر استراتيجية القيادة في التكلفة**

ومن المخاطر التي قد تواجه إستراتيجية التكلفة الأقل قيام المنافسين بالتقليد أو عند ظهور تغير تكنولوجي، أو أن تقوم الشركة بالاعتماد بالعمليات الداخلية بشكل كبير مع عد التركيز على حاجات السوق، وعلى الرغم من ذلك هناك مجموعة من السلبيات والمخاطر لهذه الاستراتيجية ومنها:[3]

- اهمالها للتطور في المنتجات والأسواق؛
- تعتبر هذه الاستراتيجية سهلة التقليد من المنافسين؛

[1] أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 158، (146-184)

[2] بهاء حسين الحمداني، عامر دحام خلف الصبيحي، المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 ، العدد 92 ، ص541

[3] حمادوش سميرة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر، أطروحة في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بلشلف، 2020، ص50

- اهمالها للزبائن الذين يهتمون بالجودة والقيمة للخدمات والمنتجات.

2.2.1.2.10. استراتيجية التمايز

تسعى المؤسسة وفقا لهذه الاستراتيجية إلى أن تكون منفردة في مجالها من خلال البحث عن أبعاد ذات قيمة كبيرة لدى المستهلكين، وتقدم منتجات متميزة من خلال جودة منتجاتها او خدماتها عن منافسيها، ومن ثم تنفرد المؤسسة في تلبيتها لحتياجلت عملائها

– مفهوم استراتيجية التمايز

تطرق عدة باحثين في محاولتهم لايجاد تعريف لاستراتيجية التمييز، وفيما يلي اهم اتجاهات مختلف الباحثين من خلال هاته التعاريف:

عرفت استراتيجية التمييز (التمايز) بأنها: "الخيار القائم على تمييز المنتوج المقدم من طرف المؤسسة بهدف خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع"[1]

كما عرفت بانها: "قيام المؤسسة بتقديم متجات مميزة عن عروض المنافسين لتستهدف بها أسواقا واسعة يستدعي منها القيام وباستمرار بالابداع الذي يتطلب تكثيف نشاط البحث والتطوير دون التغاضي عن تكلفة التمييز التي يشترط الا تتعدى سعر البيع حتى تستفيد المؤسسة من هامش ربح ناتج عن السعر الإضافي، مع مراعاة تكلفة المنتوج مقارنة بالمنافسين"

وعرفت استراتيجية التمايز كذلك بأنها: "استراتيجية تنافسية تضمن تقديم منتوج متميز عن المنافسين في مجالات متعددة كالجودة، تصمي المنتوج، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة وخدمة الزبائن، بما يعمل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"

وحسب بورتر، فان استراتيجية التمييز هي: " عملية انتاج خاص مقارنة بعروض المنافسين، باتجاه تقديم قيمة مضافة الى الزبائن تبرر سعر البيع المرتفع"[2]

ومن هنا، يمكن القول ان استراتيجية التمييز هو توجه المؤسسة نحو بناء ميزة تنافسية مختلفة في السوق تتمتع بها في مجال منتجاتها، أسواقها وكفاءاتها، التي تؤدي مجنمعة الى رفع قيمة المنتوج في نظر الزبون وتمكن المؤسسات المتميزة من فرض أسعار استثنائية عالية تساهم في زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء

[1] Helfer J. P. & Orsoni J., Management stratégique: la politique générale de l'entreprise, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1994, P137.
[2] Porter M., L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P153.

الزبائن لمنتجاتها، وبالتالي يمكن القول ان الافتراض الأساسي الذي تبنى عليه هذه الاستراتيجية يتمثل في رغبة الزبون للدفع حتى ولو كان السعر مرتفعا مقابل منتجات متميزة على مثيلاتها[1]

- **مزايا استراتيجية التمييز**

ومن أهم مزايا استراتيجية التمييز مايلي

- تسمح استراتيجيات تمييز المنتج للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة . عندما تنتج المؤسسات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها؛
- يكون زبائن المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار، يعني هذا أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنها بسبب ولائها للمؤسسة؛
- يسمح التمييز للمؤسسة بتحقيق الأرباح وزيادة المبيعات، عن طريق فرض أسعار عالية نتيجة زيادة القيمة والجودة، وكل هذا يسمح للمؤسسة بالتفوق على المنافسين وتحقيق أرباح عالية؛
- يؤدي التمييز إلى تخفيض تهديد المنتجات البديلة، نظرا لأن المؤسسة التي تتميز عن طريق جودة منتجاتها والولاء للمؤسسة؛
- تشكل استراتيجية التمييز حاجزا أمام تحول الزبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة[2]؛
- تؤدي استراتيجيات التمييز القائمة على الجودة المرتفعة إلى سمعة جيدة للمؤسسة وطلب مرتفع على المنتج، والذي يترجم إلى الزيادة من حصة المؤسسة المحتملة في السوق بمضي الوقت، يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالبا ما تقود إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة؛

[1] أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد اداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 21

[2] شارلز وجاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001 ، ص ص: 317-318

- يترتب على تبني استراتيجيات التمييز وضع عوائق لدخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، وذلك بالاعتماد على العامل المميز ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة حيث تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسات القائمة.

– مخاطر استراتيجية التمييز

على الرغم من الفوائد التي يمكن للمؤسسة ان تكتسبها المؤسسة جراء تبنيها لاستراتيجية التمييز، الا ان الفهم الخاطئ لعوامل هذه الاستراتيجية وتكلفتها تشكل مخاطر كبيرة قد تلحق بالمؤسسة، ويمكن تلخيص اهم هذه المخاطر في: في النقاط التالية[1]:

- يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة المميزة للزبون وباستمرارية هذا التمييز، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة ومن ث فهي مطالبة بتحقيق التوازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها؛
- إن عدم الاستمرار في تجديد التمييز والتسريع من تطوير المنتوج، قد يعرض المؤسسة إلى أن تصبح منتجاتها مألوفة وشائعة في السوق فيصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح بمضي الوقت وتزول حواجز الدخول لتفتح الأبواب أمام المنافسين المحتملين للدخول إلى السوق؛
- إن انفراد المؤسسة بميزة مهما كانت طبيعتها لا يعتبر ذو قيمة ما لم يدركه الزبون ويقدره، فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها، ذلك ان إهمال المؤسسات لضرورة وضع إشارات القيمة يجعل الزبائن غير قادرين أو مهيئين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين المنتجات، فيعرض المؤسسة لهجوم المنافسن الذين يقدمون منتوج ذو قيمة أقل لكنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى الزبون؛
- تعبر سهولة التقليد عن قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثمة أو أفضل من منتجات المؤسسة المتبعة لاستراتيجية التمييز من خلال محاولة سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات المتميزة، لذلك فعلى الرغم من أن استراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء الزبائن إلا أنها لا تغلق الباب تماما وبإحكام أما الداخلين المحتملين.حيث نستطيع القول أنه كلما انبثق التمييز من التصميم أو الخصائص الفيزيائية المرتبطة بالمنتوج كلما اتسمت عملية التقليد أو المحاكاة بالبساطة والسهولة، فتتقلص على إثر ذلك أهمية التمييز.

[1] أسماء زكري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61-62

3.2.1.2.10. استراتيجية التركيز

تعتبر استراتيجية التركيز احدى الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر التي تستخدمها المؤسسات في قطاع الصناعة والاقتصاد من خلال توفير المنتجات لسوق محدد أو لفئة معينة من المستهلكين، ومن أجل تبني هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسات أن تختار احدى الاستراتيجيتين لتنظيم أنشطتها، وهذا يعني أنها ستسعى إلى التركيز على التمييز أو التركيز على خفض التكلفة.

- **مفهوم إستراتيجية التركيز**

تهدف استراتيجية التركيز إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء الميزة التنافسية، وتم تعريفها على الشكل التالي:

عرفت استراتيجية التركيز على انها الاستراتيجية التي تقود المؤسسة إلى إنتاج منتجات او تقديم خدمات مخصص لشريحة معينة من المستهلكين، يتم تحديدهم مسبقا والذي من المرجح أن يعزز خصوصية العرض، وهذه الاستراتيجية تكون تأثيرها منطقيا فقط لقطاع السوق الذي صمم العرض من أجله.[1]

كما عرفت كذلك بانها استراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال إذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين، وتحقق المؤسسة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تميز أو تفرد، أما عن طريق خفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن قياسا بالمنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتوج عالي النوعية قياسا إلى المنافسين أولا، أو عن طريق تلبية احتياجات مجموعة من المستهلكين لهم احتياجات مختلفة عن الأخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة ثانيا، أي أنها قد تحقق مركز تكلفة منخفض بالنسبة لجزء السوق أو تميز وتفرد عالي في نفس الجزء أو كلاهما.[2]

وعرفت استراتيجية التركيز كذلك بأنها تعتبر ثالث استراتيجية تنافسية عامة، حيث أنها موجهة لخدمة حاجيات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، وتركز هذه الاستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها أما على اساسا جغرافيا، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج.

- **أنواع استراتيجية التركيز**

[1] Lehmann-ortega, leroy et autres, "strategor toute la stratégie d'entreprise" édition 6, dunod éditeur de savoirs, paris, 2013, p 109.

[2] كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004 ، ص164

ترتكز استراتيجية التركيز على مجال تنافسي محدود لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المافسين، لتتمكن من تحقيق التميز في التكلفة أو ميزة المتتج يتم تركيزها على جزء معين من السوق، وتكثيف في نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين من التأثير في حصة المؤسسة، ولذلك سنوضح هاذين النوعين في:[1]

- **التركيز مع التكلفة المنخفضة** :يعتمد بناء هذه الإستراتيجية على توجيه الجهود الإنتاجية والإعلانية والترويجية لتلائم جزء من السوق الذي تبذل فيه الجهود من اجل معرفة الخصائص والمميزات وتفضيلات المستهلكين لغرض تحقيق الإهتمام الذي يؤدي إلى جذب المستهلكين إلى المؤسسة مع خفض التكلفة وبذلك سعر البيع.
- .**التركيز مع تمييز السمعة** :تتناسب هذه الاستراتيجية مع وحدات الأعمال التي تنتج منتجات ذات صفات مميزة عالية والتي تتناسب تماما مع الحاجات الخاصة لشريحة صغيرة من الزبائن وفي جزء محدد من السوق، ولأن الطلب على هذا المنتجات يتصف بكونه غير مرن، حيث يمكن بيعها بأسعار مرتفعة .

– **مزايا استراتيجية التركيز:**

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية لاستراتيجية التركيز في:[2]

- المؤسسات المتبنية لاستراتيجية التركيز بالحماية من المنافسين، نظرا لقدرتها على تقديم منتجات لا يستطيع المنافسون تقديمها، كما أن المؤسسة تختار أجزاء محددة من السوق وبذلك تبتعد عن المنافسين في الأجزاء الأخرى، وتشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم؛
- الميزة الكبرى في استراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج الاكبر والأوسع، حيث يوفر لها اختيار

[1] الشيكر وريدة، اتجاهات الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 117

[2] ايمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على اداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص6

حصنا، ومن ثمة تعمق انعزالها عن اهتمام وجهود اللاعبين الكبار على مستوى الصناعة الذين لا يستطيعون خدمة هذه الفئة؛

- تسمح استراتيجية التركيز للمؤسسة التي تتبناها من البقاء قريبة من زبائنها وأن تستجيب إلى حاجاتهم المتغيرة .كما أن للمؤسسة القابلية على التأثير على زبائنها، لأنهم لا يستطيعون الحصول على الشيء نفسه الذي يريدونه من أي مؤسسة أخرى غيرها؛
- للمؤسسات المتبنية لاستراتيجية التركيز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة، لأنها تمتلك السرعة في تحقيق التجديد والابتكار، كذا القدرة على الاستجابة لمتطلبات المستهلكين وخدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر مما يكسب المؤسسة ولاءهم، مما يستلزم على الداخلين الجدد أن يتغلبوا على هذا الولاء وذلك ليس بالشيء السهل لا سيما المؤسسات التي تبنت ولاءا جيدا و بذلك تنشئ عوائق مرتفعة الدخول.

– مخاطر استراتيجية التركيز:

إن امتلاك المؤسسة نتيجة تبنيها لاستراتيجية التركيز لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مخاطر وخاصة أن المؤسسة تكون أمام خيارين يصعب الفصل فيها، ومن ابرز تلك المخاطر ما يلي:[1]

- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير ملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شرائه من طرف تلك المؤسسات .وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم؛
- يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحدة من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمييز) فإذا اختارت المؤسسة الميزة الألى فإن المؤسسة تواجه خطر المتبنية لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه. وإذا اختارت المؤسسة الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا يتناسب مع حجم مواردها و إمكانياتها؛
- .احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغيير أذواق المستهلكين فيصعب على المؤسسة التي تتبع استراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكانياتها وكفاءتها؛

[1] بن جدو بن علية، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة فندق الاوراسي، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2015 ، ص90

- كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الاستراتيجية مكلفة جدا.

2.2.10. الاستراتيجيات التعاونية (التحالف)

نظرا لتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجو إلى إستراتيجية بديلة تمثلت في التعاون والتحالف الإستراتيجي أمرا شبه محتم، ففي ظل هذه الاستراتيجية تغيرت العلاقة من التنافس (الاستراتيجيات التنافسية) السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الإيجابي الذي يجعل الجميع في وضعية الرابح.

ولقد عرف مفهوم الإستراتيجية التعاونية في البحوث عدة مسميات مختلفة فمثلا أطلق عليها بداية مفهوم الإستراتيجية الجماعية، ثم أطلق عليها إستراتيجية التبادل المشتركة، ليظهر بعدها مفهوم إستراتيجية التعاون لتكون متكاملة مع المستويات الأخرى من الإستراتيجيات.

1.2.2.10. مفهوم الإستراتيجية التعاونية (التحالف)

التحالفات الاستراتيجية هيكلة تنافسية جديدة ظهرت في ثمانينات القرن الماضي في المجال الصناعي ويعتبر كل من (Adler 1979, Arndl 1979 ,Killig 1982, Ulrich 1983) الكتاب الأوائل الذين تطرقوا إلى هذا السلوك التنافسي في مجال الإدارة، ولقد ساهم الكثير من خلالهم ابداء ارائهم من خلال هاته التعاريف:

عرفت استراتيجية التحالف بانه خيار تلجأ إليه المؤسسات الإقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكانها اليوم ا لإعتماد فقط على قدراتها الذاتية بسبب حدة المنافسة ، والتي تستدعي ضرورة تطوير إمكانيات المؤسسة للحفاظ على موقعها في السوق المحلية والتوسع إتجاه السوق العالمية.[1]

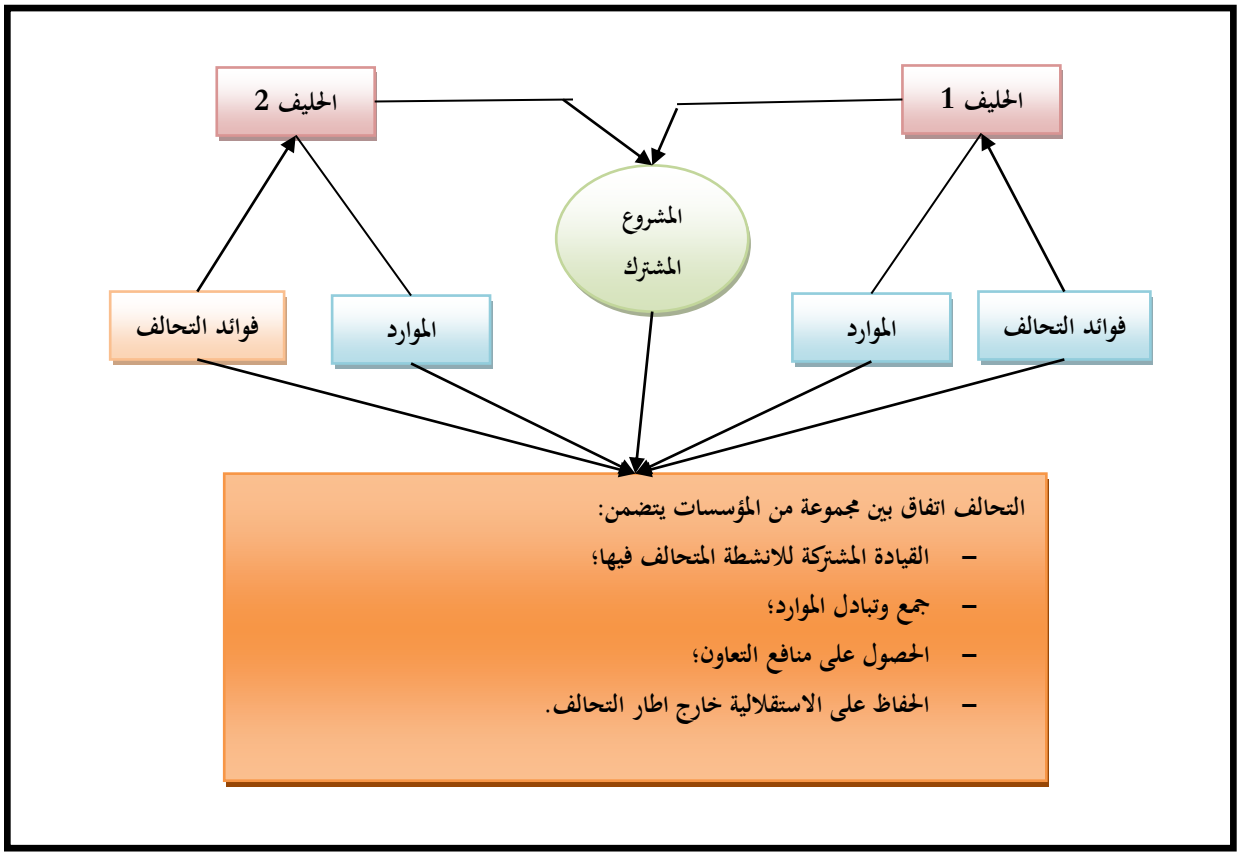
التحالفات الإستراتيجية هي أحد الإستراتيجيات التعاونية التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة، ووسيلة فعالة لتوسيع حدودها وتسريع الوصول إلى مهارات الحليف المنافس.[2]

[1] عبلة بوجنانة، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الابتكار في مؤسسات صناعة الادوية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص76.

[2] مؤيد سعيد السالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، 2005، 2005، ص158

كما عرفت التحالفات الإستراتيجية على أنها تعاون بين مؤسسات مستقلة، يتجسد في مشروع أو نشاط محدد من خلال تنسيق المهارات، الوسائل والمواد الضرورية[1]، كما تعبر التحالفات الإستراتيجية على انها إتفاق إختياري بين مجموعة من المؤسسات المستقلة من أجل تطوير، تسويق منتجات جديدة، تكنولوجيا أو خدمة.[2]

الشكل 8: فكرة التحالف (في اربع نقاط مفتاحية)



المصدر: عبلة بوجنانة، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الابتكار في مؤسسات صناعة الادوية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص76.

2.2.2.10. خصائص استراتيجية التحالف

من التعاريف السابقة المذكورة أعلاه، نستخلص خصائص استراتيجية النحالف في: [3]

[1] Margrita Isoraite, Importance of strategic alliances in company's activity, Intellectual economics, N°1(5), 2009, P40.
[2] Frank T Rothaermel and David L Deeds, Alliance type alliance experience and alliance management capability in high- technology ventures, Journal of business venturing, 2006, P 430.

- كبر حجم المشروعات و اتساع مداها وذلك ناتج عن تجميع قدرات الحلفاء، حيث تمكن كل حليف من الدخول في مشروعات كانت اكبر من قدرات كل واحد منهما لو بقي منفردا.
- تغطي التحالفات مجال نشاط أوسع.
- تكون التحالفات ما بين طرفين على الاقل وهو ما يعرف بالتحالفات الثنائية أو قد تكون بين أكثر من متحالفين وفي هذه الحالة تسمى تحالفات متعددة الاطراف.
- يتمتع كل طرف من أطراف التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي لديه مسؤولية لأدائه.
- تقدم التحالفات حلول ابتكاريه لمشاكل العمل حيث يجتهد الحلفاء للتأكد من تحقيق أهداف التحالف
- وجود ثقة كاملة بين المنظمات المتحالفة حيث يزيد توفر الثقة بين الحلفاء على قدرتهم على مواجهة المشاكل والتعارض.

3.2.2.10. أسباب اللجوء الى التحالف الاستراتيجي

تلجأ المؤسسة الى خيار التحالف الاستراتيجي عموما لسببين، احدهما لسد فجوة معينة 'تجنب جوانب ضعف)، والأخر للحصول على ميزة (استغلال جوانب قوة) والتي سنفصل فيها كمايلي:[1]

- فمن وجهة النظرة القائمة على سد الفجوة، من غير المرجح ان تمتلك المؤسسات كل الأصول المتخصصة ذات الصلة بنشاطها داخليا، وبالتالي يجب عليها اما ان تتحمل التكاليف المرتفعة ومحاولة بنائها، او بناء تحالفات استراتيجية مع مؤسسات منافسة تمتلك هذه الأصول، كما انه من الصعب على المؤسسات ان تظل مكتفية ذاتيا في بيئة اعمال تتطلب الكفاءة، لذا وجب عليها ان تسعى جاهدة لسد هذه الفجوة من خلال بناء تحالف استراتيجي والي يمكنها من التغلب على فجوات الموارد والكفاءات والقدرات الواجب توفرها للوصول الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية كالوصول الى أسواق جديدة او تسريع من وتيرة الدخول الى ميادين نشاط جديدة او حتى تقاسم تكاليف البحث والتطوير والتصنيع والتسويق وتعلم مهارات جديدة واكتساب المعرفة.

[3] عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودرها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 41.

[1] مرج زغدود، التحالفات الاستراتيجية المبنية على الثقة دراسة حالة قطاع تصنيع أجهزة الكومبيوتر والمنتجات الالكترونية والبصرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024، ص ص: 6-7

- اما من وجهة النظر القائمة على الحصول على ميزة، حيث يكمن الدافع الأساسي وراء التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات في رغبتها لتحقيق الأهداف التي لا تستطيع تحقيقها بمفردها كالوصول الى مستوى أعلى من الأداء والحصول على ميزة تنافسية من خلال توحيد الجهود ونقاط القوة، تأثير التآزر، خفض التكاليف، تأثيرات التعلم، وفورات الحجم، تاثيرات الخبرة، مزايا الوقت والتقليل من المخاطر.

4.2.2.10. أنواع التحالفات الاستراتجية

إذا نظرنا إلى العلاقات التي يمكن أن تقوم ما بين المؤسسات المختلفة، فإنها إما أن تكون علاقات تنافسية بين مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع، كل مؤسسة تعمل على الاستحواذ على جزء من السوق، وهذا يتمّ على حساب الأطراف الأخرى، أو أن تعمل المؤسسات في قطاعات مختلفة لا تداخل فيما بينها، ومن ثم لا يكون هناك أي تنافس بين هذه الشركات، وفيما يلي نشرح الأنواع في:[1]

- **التحالف بين المؤسسات المتنافسة**

إن تزايد قدرات المؤسسات المختلفة على الإنتاج في ظل تنامي وسائل النقل والاتصال ووسائل الإنتاج أدى إلى تزايد العرض السلعي، مما أدى إلى تزايد حدة المنافسة بين تلك الأطراف، للاستحواذ على جزء من السوق، هذا التنافس كان في غالب الأحيان ينتهي بإفلاس المؤسسات الأضعف.

ولمواجهة هذا المصير الخطير، تضطر المؤسسات التي ترى أن وجودها مهدد، إلى الدخول في تحالفات مع مؤسسات أخرى، تمتلك موارد اقتصادية، تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه، ويمكن لهذا التحالف أن يتم ما بين مؤسسات متنافسة، ترى أن الدخول في تحالف يسمح لها بتوفير موارد كبيرة، تعود عليها بالفائدة، أحسن مما لو بقيت في حالة منافسة قاتلة.

- **التحالف المتكامل**

في ظل هذا النوع من التحالف نجد أن مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين المشروع من العمل .وخير مثال على هذا النوع من التحالف هو قيام مؤسسة ما مثلا بتسويق منتجات شركة أخرى في بلد المؤسسة الأولى، على أن تقوم المؤسسة المتحالفة بتسويق منتجاتها في بلدها الأصلي.

- **التحالف المشترك**

[1] عبد الكريم هاجر مرجع سبق ذكره، ص ص: 51-52

هذا النوع من التحالف يتم ما بين مؤسستين أو أكثر من أجل إنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتمّ التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك، مع تمتّع كل طرف بحريته في مجال التوزيع، والغرض من إبرام هذا النوع من التحالف هو الاستفادة من خبرات جميع الأطراف من أجل رفع مستوى الإنتاج والاستفادة من اقتصاديات الحجم.

- **شراكة شبه التركيز**

عندما يتعلق الأمر بالصناعات الكبيرة، التي تتطلب تكنولوجيا عالية تلجأ المؤسسات إلى إبرام هذا النوع من التحالفات، والتي تأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد مصانع، يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق .ويتميز هذا الشكل من أشكال التعاون في اتفاق الشريكين المتحالفين على إنتاج وبيع منتج مشترك، في ظل تماثل الأصول المشارك بها من كل طرف، كما يتميز بأن المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة، تسوق في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتحالفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في ظل هذا النوع من التحالف، تقوم المؤسسات التي تتعاون فيما بينها على التعاون في مجال البحث، التطوير، ثم الإنتاج والبيع، بحيث ينتج عن هذا التعاون تخفيض تكاليف الإنتاج، خاصة التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير.

- **التحالف ما بين المؤسسات غير المتنافسة**

تميل المؤسسات التي لا توجد بينها علاقات تنافسية إلى إبرام تحالفات فيما بينها قصد توسيع أسواقها وزيادة أرباحها، وضمن هذا النوع من التحالفات، نميز المشاريع المشتركة التي تقوم ما بين مؤسسات تنتمي إلى دول مختلفة، التحالف العمودي والاتفاقيات ما بين القطاعات..

- **المشاريع المشتركة الدولية**

وتجدر الإشارة منذ البداية إلى أنّ هذا النوع من المشاريع يتم في المجالات التي تتطلب استثمارات ضخمة، كما هو الحال في مجال صناعة التعدين، السيارات، والطائرات...، وهو ما يفرض على المؤسسات المحلية الاستعانة بالموارد الأجنبية في شكل مشاريع مشتركة

وفي مثل هذه الحالات تقوم ما بين الشركات المنتمية لعدة دول علاقات تعاون، تتجسد في شكل مشاريع مشتركة الغرض منها توسيع مجالات التدخل من خلال دخول أسواق جديدة، ويتمّ بموجب هذا النوع من التحالف تجميع الخبرات والإمكانيات المتاحة، قصد الاستفادة من الوضع الجديد.

- **التحالف العمودي**

هذا النوع من التكامل يتم ما بين أطراف تنتمي لنفس القطاع، لكن في مجالات مختلفة متكاملة، أو يتم

ما بين مؤسستين تعملان في قطاعين مختلفين متكاملين .وفي مثل هذه الحالة تقوم ما بين الأطراف المتحالفة علاقات من نوع زبون/مورد.

- **التحالف الافقي**

هذا النوع من التحالف يقوم من خلال تشكيل علاقة مشتركة مع شركاء من نفس الصناعة، على سبيل المثال :كلا الشريكين يعملان في صناعة أشباه المواصلات، من خلال هذا التحالف تحقق العديد من المنافع منها تقليل التكاليف، تقليل المخاطرة، تبادل الخبرات واكتساب التكنولوجيا.

11. الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

يقوم مدراء الاقسام الوظيفية بالاعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالهم يتسم بالتركيز على العمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الافراد، التمويل، ا لإنتاج، التسويق، نظم المعلومات، خدمات المستهلكين، والمحاسبة) والدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل أو مستوى وحدة الاعمال، وهذا ما يولد الخيارات بالاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

1.11. مفهوم الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تشتق الاستراتيجيات الوظيفية من الأهداف وتتحدد بالإطار العام للاستراتيجية الكلية على مستوى المنظمة لتشكيل دليل عمل وتشكل حلقة وصل بين العمليات الاستراتيجية والأفعال التكتيكية، وتقدم الاستراتيجيات الوظيفية إطارا لعمل الوظائف لغرض تحقيق وتعظيم وزيادة كفاءة الوظائف المشكلة للمؤسسة ويتحدد نجاح أو فشل تلك الاستراتيجيات على درجة ملاءمتها للظروف الخاصة ومدى تطابقها مع الظروف المحيطة سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية والتي تشكل مصادر قوة وضعف المؤسسة في استدامة ميزتها التنافسية . وتخضع هذه الخيارات على المستوى الوظيفي عادة لطبيعة نشاط المؤسسة سواء بالزيادة او النقصان وتشمل الاستراتيجية التسويقية، الاستراتيجية المالية، استراتيجية البحث والتطوير، استراتيجية الإنتاج، استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية نظم المعلومات.

ولكن يبقى المهم من المنظمة هو امتلاكها القدرة في تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيدها و / أو مستوى وحدات الاعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية، وخلق حالة التكامل بين المهام والعمال داخل الوظيفة الواحدة.

2.11. أنواع الخيارات الاستراتيجية على مستوى الوظيفي

1.2.11. إستراتيجية الإنتاج والعمليات

تعمل هذه الإستراتيجية على تحديد كيفية القيام بالعملية ا لإنتاجية (المنتج /الخدمة)، لذ ا فإن اعتماد مفرداتها يرتبط بحدود كبيرة بطبيعة الخيارات المعتمدة على مستوى العمال فيما إذا كانت استراتيجيات تركيز، تكامل وتنويع . ويمكن القول إن هذه الإستراتيجية في الصناعة تمثل قضية مركزية ومحورية رئيسة، حيث إن اختيار نوع التكنولوجيا ومستوى التمتة فيها ومستوى تطورها يرتبط بحدود كبيرة في مثل هذا النوع من

الإستراتيجيات، فأنظمة الإنتاج المرنة، وتصميم الوظائف، واعتماد أسلوب الإنتاج الملائم، كلها يجب أن تؤخذ ضمن هذه الإستراتيجيات، كما أن التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والذهاب في إطار تحسين النوعيات هي الخرى تعتبر من ضمن مفردات إستراتيجية الإنتاج والعمليات.[1]

2.2.11. استراتيجية التسويق

تمثل استراتيجية التسويقية جانب هام في اختيار الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية التي تخص مختلف الزبائن والعملاء فالاستراتيجية التسويقية تدور حول استراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفء

فالاستراتيجية التسويقية تكون أمام مجموعة خيارات توسيع السوق والدخول إلى أسواق جديدة أو الحفاظ على الأسواق الحالية من خلال زيادة الحصة السوقية من خلال الدخول إلى الأسواق الجديدة لمنتجات حالية أو تطوير منتجات جديدة والدخول بها لأسواق جديدة ولا ربح إلا ربح الداخل أو المبتكر الأول إلى تلك الأسواق.[2]

فقد تتجه الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة إلى بناء قاعدة معلومات حول معرفة الزبائن واتجاهاتهم وميولاتهم وتفضيلاتهم وبالتالي فرض الأسعار التي تمكنها من تحقيق أرباح عالمية، ويصاحب ذلك جهود ترويجية كبيرة لقلب وجهة المستهلك نحو علامة المؤسسة وبناء صورة له، ومحاولة تقريب السلعة منه من خلال إيجاد استراتيجية توزيع مباشرة أو غير مباشرة واعتماد وسطاء في ذلك، وبالتالي فنجاح الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة يقودنا إلى الاستغلال الكفء لموارد المؤسسة وتوجيهها نحو الدخول إلى الأسواق وكيفية المنافسة فيها وكيفية هيمتنها على القطاع الذي يقوم فيه بتسويق منتجاتها.

3.2.11. إستراتيجية الموارد المالية

تتفحص الإستراتيجية المالية وتحدد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها .ويمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية العمال.

4.2.11. إستراتيجية الموارد البشرية

[1] راضية دغمان، مرجع سبق ذكره، ص 44
[2] موسى بخاخشة، مرجع سبق ذكره، ص 110

لغرض تنفيذ إستراتيجيات المستوى الاعلى يفترض أن توضع إستراتيجية مناسبة للموارد البشرية، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد المعرفية والمهارات للذا فإن تقوية هذه الجوانب يسهم في جعل استراتيجيات المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وغالبا ما تركز استراتيجيات هذا المستوى على تحقيق توازن مناسب بين أهداف المؤسسة ومتطلبات العاملين فيها، كما أن جوانب تطوير وتدريب وتصميم فرق العمل، وزيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة ضمن هذه الإستراتيجية، إن بعض الخيارات الإستراتيجية لوحدات العمال تتطلب إعادة النظر بالإستراتيجيات المعتمدة على مستوى الموارد البشرية، وإدخال طرق وأساليب جديدة على أساليب العمل[1].

5.2.11. استراتيجية البحث والتطوير

تعد هاته الاستراتيجية مهمة جدا في الصناعات الحديثة القائمة على المعرفة والابتكار ، وقلة دورة حياة المنتجات وقصر عمرها، فالدورات الابتكارية تزيد من تنافسية المؤسسة في الأسواق أو القطاعات التي تنشط فيها فقد ازداد التأكيد على دور البحث والتطوير في إضافة قيمة من خلال روابط داخلية بوظيفتي التصنيع والابتكار.

إن نمو المؤسسة في سوق تنافسية يرتبط بمدى تقديمها لمنتجات جديدة من خلال تطوير وتحسين المنتجات من خلال استراتيجية البحث والتطوير سواء في المجال الإنتاجي أو مجال التصنيع أو في مجال التسويق.إن استراتيجية البحث والتطوير تقودنا إلى ما يلي:[2]

- ✓ حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه من خلال المعارف المحصلة؛
- ✓ تحسين نوعية المنتجات تصبح أكثر قدرة على التنافس؛
- ✓ تقليص تكاليف الإنتاج ؛
- ✓ تغير أو إحلال تقنيات تساعد على استخدام الموارد.

[1] راضية دغمان، مرجع سبق ذكره، ص 45

[2] موسى بخاخشة، مرجع سبق ذكره، ص 111

12. تنفيذ الاستراتيجية

تعد عمليات الإدارة الاستراتيجية بأنها عمليات مترابطة فيما بينها ولا يمكن تطبيق عملية الا بعد تطبيق ما قبلها بفعالية، فبعد صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقيا أن توضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، غير أن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته الى سلسلة من الانجازات يحدد بمجموعة من المتطلبات الإجرائية والتنظيمية، إذ أن فشل الادارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وانما يتعداها الى فشل الادارة الاستراتيجية ككل، فماهو تعريف عملية التنفيذ الاستراتيجي و ماهي متطلباته واجراءاته.

1.12. مفهوم التنفيذ الاستراتيجي واهميتها

1.1.12. مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

عرفت عملية التنفيذ الاستراتيجي عدة تعاريف نذكر منها:

عرف على أنه: "ايصال وتفسير الخيار الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المالية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الدارية لتحقيق الأهداف"[1]والملاحظ على هذا التعريف أنه يربط مرحلة التنفيذ بالمرحلة السابقة وهي اختيار البديل الاستراتيجي بالاضافة إلى توضيح المتطلبات الواجب توفرها لتنفيذ الاستراتيجية.

في نفس السياق ولكن بإضافة عنصر آخر وهو الإجراءات يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل الاستراتيجيات إلى تصرفات فعلية من خلال وضع السياسات وتنفيذ البرامج والموازنات وتحديد الاجراءات اللازمة لذلك.[2]

كما عرفت عملية التفيذ الاستراتيجي كذلك بانها تلك العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم الخطط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم الأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقياد.[3]

[1] فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص89 :

[2] برحال عبد الوهاب، علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص55

[3] فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص197

وهناك من عرف تنفيذ الاستراتيجية بأنها العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى اجراءات عمل في اطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد، ونظم الحوافز وتقيم ا لأداء.

2.1.12. أهمية تنفيذ الاستراتيجية

تتمثل أهمية تنفيذ الاستراتيجية في النقاط التالية[1]:

- الانتقال بالخطط و الأفكار و الخيارات التي تم إقرارها نظريا الى حيز التطبيق و تحويلها الى نتائج فعلية مستهدفة.
- تعظيم مركز المنظمة في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية للمنظمة وفقا للاستراتيجية المقررة.
- تساعد على ضبط التزام العاملين بالخطط.
- ترفع من قدرات المنظمة في التميز و المنافسة، كما تعالج الثغرات و الانحرافات عند عملية إعادة التخطيط.

2.12. المكلف بالتنفيذ الاستراتيجي

قد يقوم بتطبيق الاستراتيجية نفس الأشخاص الذين قاموا بصياغتها، وقد يختلف القائمون بالتطبيق عن الأفراد الذين قاموا بصياغتها، ويتوقف ذلك على حجم المنظمة وطريقة تنظيمها، ففي منظمات الأعمال الكبيرة، يقوم بالتنفيذ جميع العاملين ما عدا أعضاء مجلس الإدارة وأفراد الإدارة العليا، حيث يقوم نواب الرئيس، المس ؤولون عن القطاعات المختلفة، ومديرو الوحدات الاستراتيجية، مع مساعديهم بوضع خطة شاملة للتطبيق، ثم يقوم مديرو المصانع والمشروعات ورؤساء الوحدات، بناء على هذه الخطط، بوضع خطط تفصيلية لمصانعهم أو إداراتهم أو وحداتهم، ثم يشارك نتيجة لذلك كل مدير تنفيذي، حتى مشرفو الصف الأول بشكل أو بآخر، في تطبيق الاستراتيجية، في ضوء المستوى الذي يناسب كلا منهم.

ونذكر بأنه من المهم بمكان مراعاة مبدأ المشاركة، أي يتم مشاركة القائمين بالتنفيذ بدور واضح في عملية صياغة الاستراتيجية؛ حتى يكون لديهم المعلومات الكافية أثناء التنفيذ، وفي الوقت نفسه يعطون تدقيقا عمليا مناسبا من المعلومات أثناء الصياغة، مما يجعل الخطة الاستراتيجية أكثر واقعية ومراعاة لظروف العمل الفعلية،

[1] بن الموفق سهيلة، مطبوعة في مقياس الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري، 2020، ص 95

وكذلك لضمان توفير أكبر قدر من الدافعية لدى العاملين لتنفيذ وإنجاز عملية التطبيق، والالتزام بنجاحها، والشعور الداخلي بالمسؤولية.[1]

ومع ذلك، فإن المستويات الإدارية التنفيذية قد تقوم بعرقلة التنفيذ الاستراتيجي ومقاومة تطبيقها إذا أدركت أنها تعارض مع ما تؤمن به من قيم، أو مع ما تهتم به من مصالح، حتى إن كان هذا الإدراك مجرد وهم، وكان ما تقوم به الإدارة العليا هو عين المصلحة؛ فإن طبائع الأمور والنفوس إنما جبلت على مقاومة الشيء الذي يفرض عليها من غيرها.

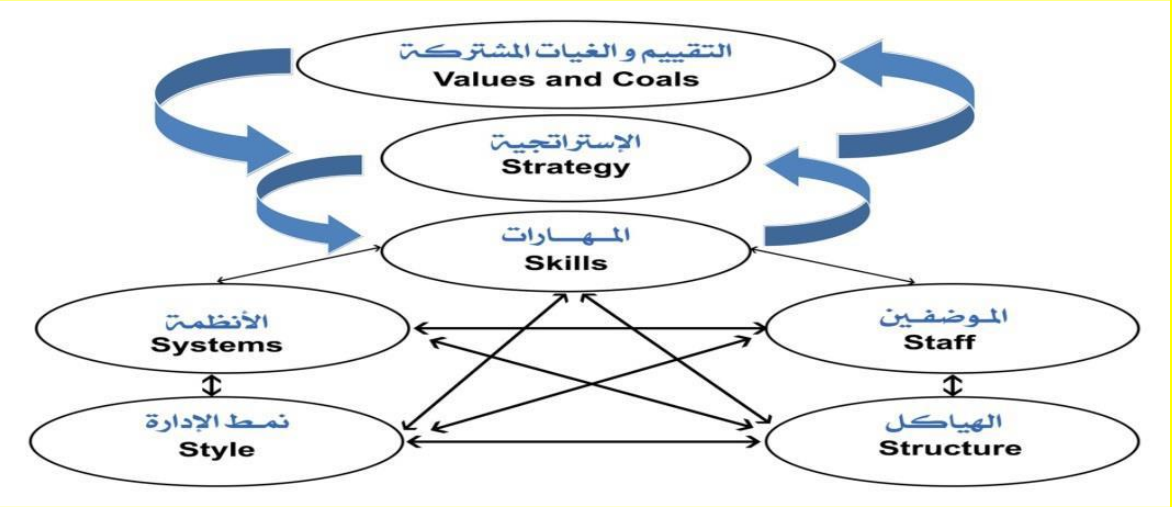
ولذلك فإنه من المفيد أن يعتبر المدير الاستراتيجي أن عملية إدارة الاستراتيجية عملية تغييرية، تحتاج إلى جهد تغييري واضح؛ حتى يتجنب أي مقاومة يمكن أن تعرقل وتفسد كل ما بذل من جهد في صياغة الاستراتيجية أو الإعداد لتنفيذها.

3.12. المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية

نظرا لتركيز معظم النماذج الاستراتيجية على مرحلة الاعداد وإهمال مرحلة التنفيذ منطلقين من فكرة مفادها أن الاعداد الجيد هو أساس النجاح في التنفيذ، ويعد نموذج ماكينزي (نموذج الابعاد السبعة) اهم النماذج الذي برر وتوصل انه لبلوغ التميز في التنفيذ ينبغي ان يعالج على الأقل سبعة عناصر أساسية مترابطة وهي: الاستراتيجية، الهيكل، الأفراد، أسلوب الادارة، النظم، المهارات والقيم المشتركة، حيث تعبر ها النموذج Mckinsy 7s كطريقة وأسلوب تفكيري يساعد في تحقيق نجاح تنفيذ الاستراتيجية إذا كانت العناصر الستة متوافقة مع الاستراتيجية وهو بذلك يحمل في ثناياه إشارات وردود قوية على البحوث التي عالجت تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج في الشكل التالي:

[1] سعيدة تلخوخ، إشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الاعمال(مقاربة نظرية تحليلية)، مجلة الدراسات الاكاديمية، المجلد4، العدد2، 2022، ص 230، (227-243)

الشكل 9: الأبعاد السبعة لنموذج ماكينزي'7 Mchinsy



المصدر: طاهر محسن الغالبي وآخرون، ا لإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص458

وفي مايلي شرح مختصر لهذه العناصر :[1]

- **القيم المشتركة**

هي تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا تكون صريحة في الأهداف وإنما تعبر عن الأفكار العريضة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

- **المهارات**

هي تشير إلى مجموع القدرات والكفاءات والمهارات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، بالاضافة إلى كونها تشير إلى ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وعادة ما يتم تشخيصها عبر طرح عدد من الأسئلة حول: هل المهارات موجودة أو متاحة بما فيه الكفاية أم هناك فجوات للمهارة؟ هل ا لأفراد لديهم القدرات الكافية لأداء أعمالهم؟ كيف يتم رصد، تقييم وتحسين المهارات الموجودة؟.

- **الأفراد**

المقصود هنا هو جميع الأفراد الموجودين بالمنظمة حيث يجب الاهتمام بهم والتفكير فيهم باعتبارهم موردا، من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وكل ما من شأنه أن يفيد في تنفيذ الاستراتيجية.

- **أسلوب الإدارة**

[1] برحال عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص58

يشير أسلوب أو نمط الادارة إلى الايديولوجيات الفكرية للإدارة وفلسفتها التنظيمية وقيمها ومعتقداتها والتي تعكس سلوكها وتصرفها، ولعل من أهم الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار في هذا البعد هو طريقة تحفيز الأفراد بهدف الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وتوظيفها في السياق التنافسي، طريقة اتخاذ القرارات وأنماط القيادة باعتبار أن النجاح الاستراتيجي مقترن إلى حد كبير بفكر القادة وأساليب إدارتهم لأفراد.

اما باقي العناصر فتتمثل في:[1]

- **الاستراتيجية**

كما سبق وأن أشرنا إليه فإن الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة على مستوى المنظمة، تحدد الأهداف الطويلة المدى وكذلك أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة.

- **الهيكل**

يشير الهيكل إلى مجموع العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية من خلال توضيح الأعمال والمهام والمسؤوليات بالاضافة إلى تصميم الأنشطة وتوضيح التخصصات وكيفية تحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها، والهياكل أنواع وأشكال مختلفة غير أن الاهم عند أغلب الباحثين هي تلك الهياكل المرنة التي تسمح للعاملين بتحرير أفكارهم وفرص التعلم والمبادرة والابداع من جهة بالاضافة إلى تحقيق الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات البيئية من خلال تسهيل إدارة عمليات التغيير الاستراتيجي.

- **النظم**

تمثل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والاجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة . حيث يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الاستراتيجية والهيكل، كما تساهم في تنمية روح الابداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد ولتشخيص عامل النظم يمكن طرح مجموعة من الأسئلة حوله والمتمثلة في: ما هي الأنشطة الأساسية التي تسير المنظمة ؟كيف يتم التقدم والتطور؟ ما هي القواعد والعمليات الداخلية التي يستخدمها الفريق من أجل الاستمرار؟ حيث تبرز الاجابات على هذه الأسئلة أهمية النظم في تعزيز إعداد وتنفيذ استراتيجية متكاملة وناجحة.

4.12. مراحل تنفيذ الاستراتيجية

تتم تهيئة الاسراتيجية للتنفيذ من خلال المراحل التاية[2]:

[1] موسى بخاخشة، مرجع سبق ذكره، ص118

- **وضع وتحديد السياسات**

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الاولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية فتعرف السياسات على انها مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الاعمال التي تتم في المستويات الادارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام المرؤسين لاتباعه، ويمكن تصنيف السياسات الى نوعين هما:

- ✓ السياسات العامة: وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الاعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية او العليا وما يميزها أنها توضع من طرف الادارة العليا مدارها الزمني متوسطة أو طويلة الاجل، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل وعادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة.
- ✓ السياسات التنفيذية: تشير الى مجموعة من الضوابط والاجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الاعمال والانشطة الوظيفية، وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات التشغيلية او الوظيفية ومن أمثلة ذلك : سياسات التسويق، سياسات الإنتاج.

- **وضع وتحديد البرامج**

تعرف البرامج على أنها خطة تستخدم لمرة واحدة فقط او لمرات محدودة ، صممت لتنفيذ مشروع معين وتشمل هذه الخطة على مايلي:

- ✓ مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول الى الهدف المحدد.
- ✓ الخطوات (المراحل) المطلوب اتباعها للوصول الى الهدف.
- ✓ الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- ✓ الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.
- ✓ الجهة او الفرد المسؤول عن كل خطوة

- **.تخصيص وتوزيع الوارد**

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، وكذلك تتم عملية توزيع الموارد

[2] بن عباس حليمة، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالةمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص ص: 31-32

بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ على الموارد، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير، البناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، ويتوفر لدى المؤسسة أربعة أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهدافها اذ نجد موارد مالية ، موارد بشرية ، موارد مادية ، وموارد تكنولوجية.

- **وضع وتحديد الموازنات**

وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي، وهي أيضا: بيان برامج المؤسسة معبرا عنها بصورة نقدية، أي انها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختار.

13. الرقابة الاستراتيجية

تعتبر الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الإستراتيجية، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من معرفة ما إذا كان تطبيق خياراتها الإستراتيجية قد حققت أهدافها من ذلك أم لا ، وبالتالي فإن الرقابة الإستراتيجية تشكل جزءا أساسيا من وظيفة الإدارة العليا تلجأ إليها هذه الأخيرة للتأكد من مدى ملائمة الإستراتيجيات والسياسات الموضوعة مع الظروف والمستجدات البيئية.

1.13. مفهوم الرقابة الاستراتيجية واهميتها

1.1.13. تعريف الرقابة الاستراتيجية

من جملة التعاريف للرقابة الاستراتيجية نجد بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجية المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها.[1]

عرفت الرقابة الاستراتيجية بانها هي عملية التأكد من أن المنظمة قد أنجزت ما خطط له بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المنشودة، ومن ثمة حصول تغذية عكسية بعد تقييم النتائج وتحديد التصحيحات اللازمة.[2]

كما عرفت لرقابة الاستراتيجية على أنها عملية التأكد من أن الاستراتيجية الموضوعة موضع التنفيذ قد ساهمت في بلوغ رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.[3]

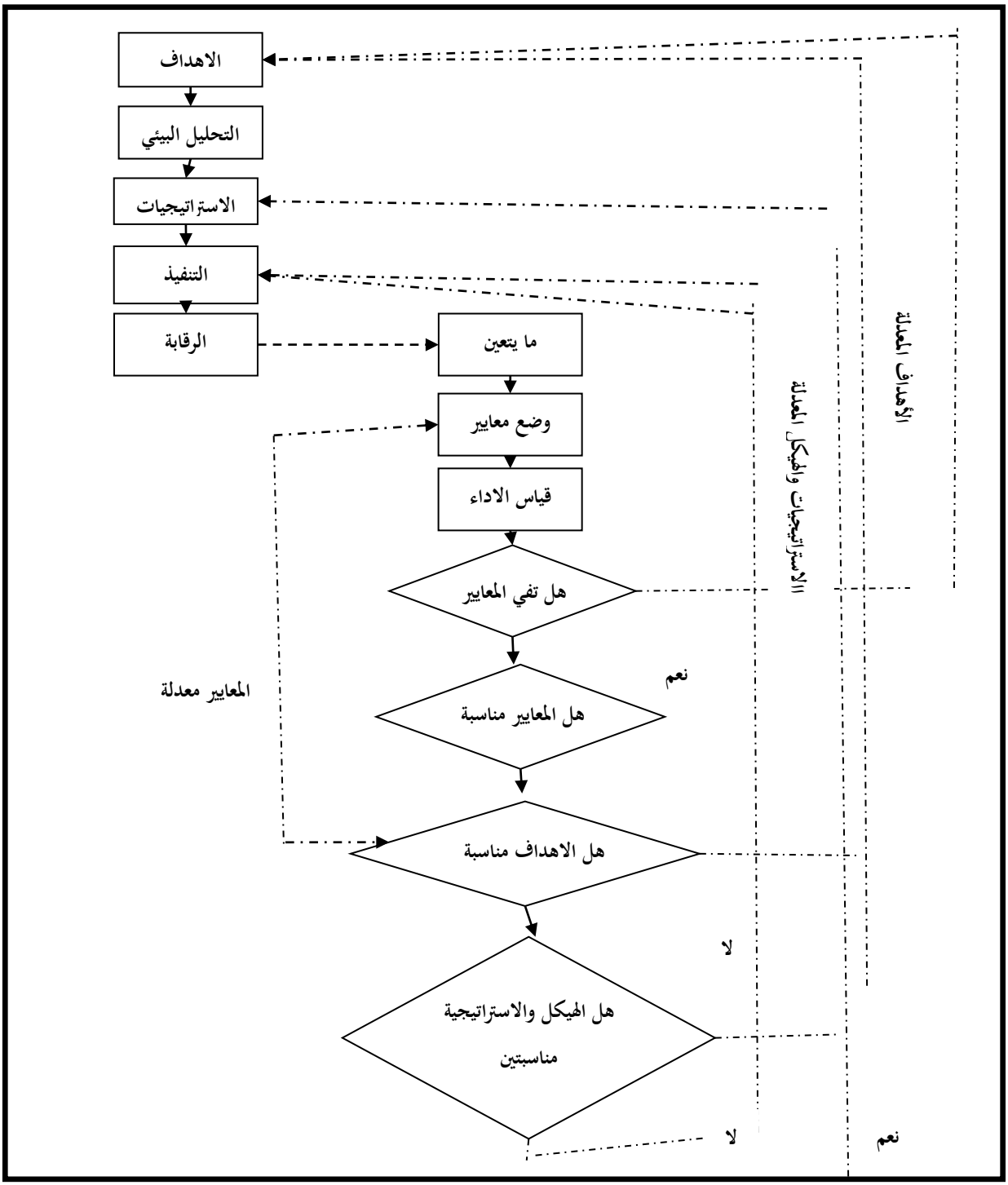
وبالتالي فإن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن جهد إداري منظم ومستمر في المنظمة يعتمد على جملة من المؤشرات تقيس أداء المنظمة الفعلي لمخرجاتها بحيث تسمح في النهاية بتحديد الانحرافات ومعالجتها وتقليل مخاطر الفشل وزيادة كفاءة المنظمة في تحقيق أدائها بشكل عام في ظل تغيرات الظروف البيئية المعقدة

[1] يحياوي عبد الرحمان، أهمية الرقابة الاستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2019، ص 8

[2] اكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21 مفاهيم، نظريات ومداخل،ط1، دار أمجد للنشر، عمان، 2017، ص 240

[3] نفس المرجع السابق، ص 240

الشكل 10: عملية الرقابة الإستراتيجية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص393

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عملية الرقابة الإستراتيجية عملية ذات جانبين هما القياس، (تحديد ما يتعتين قياسه، تحديد معايير القياس، قياس الأداء) والتقييم الاستراتيجي(مقارنة الأداء الفعلي مع المعيير واتخاذ الإجراء التصحيحي)، وهذه العملية تتأتى ثمارها من بلوغ المنظمة حالة النجاح (الكفاءة و الفعالية).

2.1.13. همية الرقابة الإستراتيجية

تبرز أهنية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة المسيرين على تعديل خياراتهم الاستراتيجية بصورة مستمرة، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة، لذلك فالرقابة الاستراتيجية تعكس حالة تكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية، وتعد بمثابة اختبار لدرجة االمواءمة بين الخطط، الإجراءات، السياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية أيضا، إضافة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تزود بالتغذية العكسية،مما يعني إمكانية تحديد فيما إذا كانت مراحل عملية التسيير الاستراتيجي مناسبة ومتناسقة وتعمل بالشكل الصحيح.

وهناك من يرى بأنه توجد أغراض أخرل للرقابة الاستراتيجية هي:[1]

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تسهيل إدارة التغيير
- تطوير ثقافة المؤسسة
- المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.

فنظام الرقابة الفعال بمكن من نشر واستغلال الموارد في أماكن استخدامها بأكثر كفاءة، ومن ثمة العمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات، كما يساهم في توزيع خبرة ومهارة المسيرين في مختلف أرجاء المؤسسة

كما تتجلى أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة المتفوقة، الجودة والتحديث بالإضافة إلى الاستجابة للعملاء، وكلها أسس تسمح بتحقيق مزايا تنافسية داخل المؤسسة.

a. خطوات الرقابة الإستراتيجية

لكي تكون الرقابة الإستراتيجية فعالة في المجالات التي تختارها المؤسسة، وحتى تؤدي الأغراض التي وجدت من أجلها، لابد أن تمر بسلسلة خطوات منطقية متتابعة بشكل منطقي وواقعي يحقق الهدف من الرقابة الاستراتيجية والتي سنفصلها في:[2]

[1] زكريا مالك الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات، دار اليازوري، عمان، 2005، ص319

- **خطوة تحديد ما يجب قياسه**

عملية الرقابة الاستراتيجية إنما هي عملية التأكد من أن الاستراتيجية الموضوعة موضع التنفيذ قد ساهمت في بلاغ رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، أي هي أداة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الاستراتيجية التي وقع عليها الاختيار، وعلى النحو الذي بمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المؤسسة، ومن ثمة فإن الإدارة العليا إلى جانب الإدارة التنفيذية تحتاج إلى تحديد الأنشطة، العمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات، السياسات، الخطط والبرامج الواجب متابعتها وتقييمها والتي بمكن أن تخضع للقياس بطريقة مقبولة وموضوعية، مع التركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل عملية أو نشاط سوف يخضع للقياس، وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة سواء كانت كمية او نوعية أو كمية ونوعية معا، إن كانت الرقابة سابقة أم لاحقة...إلخ، أي لابد من تحديد أهداف الأداء والتركيز في أكثر العناصر دلالة في كل عملية، وبهب قياسها بشكل ثابت وموضوعي.

- **خطوة وضع معايير الأداء**

يتم في هذه الخطوة وضع معايير مرغوب فيها فيما يتعلق بالأداء في المجالات الوظيفية المختلفة، والواقع أن هذه العملية ليست عملية سهلة، خاصة عندما يتوافر أمام المؤسسة عدد من البدائل التي ينبغي عليها أن تختار بينها، وينبغي أن تؤخذ مجموعة من الشروط في وضع وتحديد المعايير هي:

- ✓ **استقرار المعايير**: أي مدى ملائمة المعيار الموضوع لجميع النقاط التي سوف يقاس الأداء فيها.
- ✓ **الوقت**: أي لابد من تحديد إجابة عن السؤال الآتي: هل تقييم هذه الفعالية يتم قبل أم بعد أم أثناء الفعالية.
- ✓ **دقة وتنوع المعيار**: إذ ليست جميع المعايير سهلة الاحتساب، بل هناك طرق مختلفة لتقدير المعايير كما ينبغي أن يتصف المعيار بمجموعة من الصفات المهمة مثل :الواقعية، إمكانية التحقق، المرونة، جانب القبول من قبل المستخدمين،

- **خطوة قياس الآداء**

جوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الآداء الفعلي للنشاط، وتتوقف فاعلية هذه هذه الخطوة على دقة وصحة المعلومات حول الآداء الفعلي، وعلى إجراء القياس في الوقت المناسب.

[2] براهمية إبراهيم، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصدية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015، ص ص: 129-131

ويلزم القياس التطرق إلى العناصر الآتية التي تعد جد مهمة في هذه الخطوة:

- ✓ قياس الاداء يجب أن ينصب على النشاط أو النتائج الهامة(الشيء المراد قياسه)، على أن يشمل الجانبين (الكمي والنوعي).
- ✓ قياس الأداء ينبغي أن يرتبط بأسلوب ونطاق قياس ملائم (كيفية القياس)، معنى ذلك، هل ينبغي قياس شامل لنتائج العمليات ونتائج الأنشطة، أم يتم الاقتصار على بعضها فقط؟ ففي الحقيقة فإنه بالنسبة لبعض العمليات ينبغي الاكتفاء بجزء منها أو ببعض الأنشطة الفرعية فقط، ويعتبر المسيرون الاستراتيجيون مسؤولون عن تقرير أي الأنشطة التي يجب قياس نتائجها بشكل شامل أو جزئي.
- ✓ قياس الأداء يجب أن يرتبط بالتوقيت المناسب له، وهذا الأخير، يتوقف على الهدف من وراء القياس.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية**

تقوم المؤسسة كمرحلة أخيرة في نظام الرقابة الإستراتيجية ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤشرة (إيجابية أو سلبية) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة، وفي هذا الإطار نصل إلى خيارين:

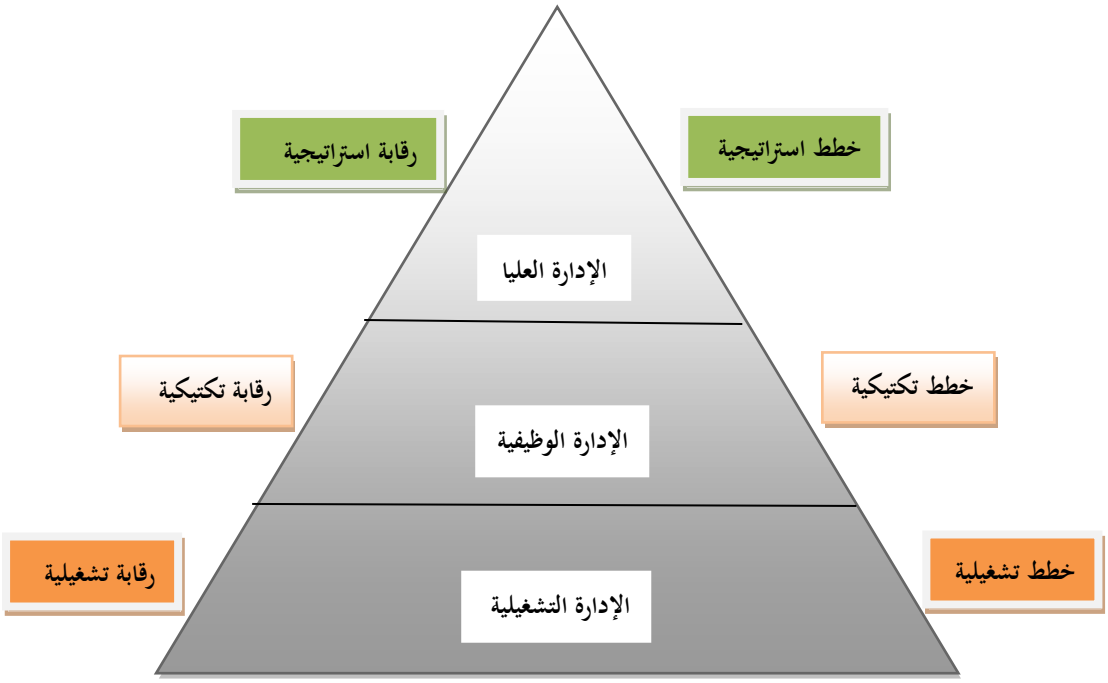
- ✓ وجود تطابق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، وبالتالي نتابع عملية الرقابة في هذه الحالة
- ✓ وجود انحراف عن الأداء المخطط، وبالتالي نقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، و يكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف بعد تشخيصه من مختلف جوانبه

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومن ثمة معالجته، لذلك فهي مرحلة أساسية و فعالة في عملية الرقابة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها، فإما يكون الإبقاء على الاداء باتجاه الأهداف التي على المؤسسة الوصول إليها، وقد يكوف إجراء التعديل في الإستراتجية ذاتها إذا ما تبين قصورها عن فهم طبيعة العلاقات المتشابكة بين البيئة والمؤسسة عند وضعها، أو أن الأداء في أحد مكوناتها لم يرتق إلى الاستراتيجية والأداء معا.

3.13. مستويات الرقابة الإستراتيجية

يوجد عدة مستويات في الإدارة على مستوى المؤسسة، تتحمل جميعها مسؤولية المهام المسندة إليها في ظل وجود إستراتيجية واضحة المعالم، وعلى غرار ذلك فإن الرقابة الإستراتيجية تتبع للمستوى الذي توجد فيه، وباعتبارها الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية المرتبطة بالمؤسسة، وتقييم آثار الاعمال الاستراتيجية، لذلك فهي تتموقع في المستويات الإدارية العليا للمؤسسة وبيكن توضيح ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل 11: مستويات الرقابة في المنظمة



المصدر:: هاني العمري، الإدارة الاستراتيجية في البيئة العالمية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007، ص119،

باعتبار الرقابة الإستراتيجية تمثل ديناميكية تعمل على السيطرة على إستراتيجية المؤسسة ومدى تطبيقها تطبيقها وفق ما هو مطلوب، لذلك فهي تكون على مستوى الإدارة العليا، في حين ان عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل :الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد وغيرها تكون ترتبط بما تسمى بالرقابة التكتيكية (الوظيفية) والتي تعمل على تماشي الخطط الوظيفية المرتبطة بالمؤسسة مع ما هو مجسد في كل ادارة وظيفية، أما الرقابة التشغيلية فهي عملية التقييم والرقابة العادية التي تكون بشكل روتيني على أداء العاملين للتأكد من مدى قيامهم بتنفيذ المهام المسندة إليهم، وبالتالي فهي تعني بالخطط التشغيلية، وتوجيه النتائج بشكل يومي، والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المرتبطة بكل ذلك في حالة الحاجة اليها

14. خاتمة

عالجت هذه المطبوعة موضوع الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، حيث كان ولا زال موضوع الإدارة الاستراتيجية يلقى رواجا كبيرا في البحوث الإدارية وهذا ما أثبتته البحوث الحديثة في هذا المجال، لارتباطه المباشر بالمنظمات والمتغيرات البيئية، ويمكن اعتباره كأهم أسلوب إداري أو منهج على المنظمات انتهاجه للرفع من مستويات الأداء فيها.

حيث كان منطلق دراسة هذا الموضوع (الإدارة الاستراتيجية) مرتكزا على أهم البوادر الفكرية التي ساهمت في تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، إذ توصلنا إلى وجود معالم الإدارة الاستراتيجية وأساليب وأنواع عدة في الفكر الاستراتيجي عبر حقبات زمنية متفاوتة.

كما أظهرت دراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية على أن المنظمات التي تسعى إلى الاستمرارية والتفوق أن تعمل على تحقيق أداء عال، من خلال تبني الإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها، وأن توليها العناية القصوى لانها تعد اهم أسلوب ومنهج يسمح لها بالتنسيق والتعزيز من قدراتها وامكانياتها، كما يتيح لها فرصة غزو الأسواق الداخلية والخارجية، والفوز والتفوق على المنافسين، وتحصيل المزايا التنافسية بأطر منهجية وعلمية.

أي إن الإدارة الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين مستويات أدائها والارتقاء به إلى التفوق والتميز، ولابد للمنظمات بشتى أنواعها أن تعمل على تبني الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير، باعتبارها الوسيط العملي والحيوي الذي يحقق التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما تجدر الإشارة إلى أن التغير الذي يحل في بيئة الأعمال والذي فرضته متغيرات البيئة الخارجية، أعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة على توظيف الإمكانيات وموارد المنظمة وتكييفها مع الظروف البيئية المحيطة

15.قائمة المراجع

✓ **الكتب باللغة العربية**

1. عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2004
2. توفيق عبد الرحمن، التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، القااهرة، 2003 ، ص33.
3. جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2010.
4. عبد القادر محمد الاسطة، اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016 .
5. أحمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010
6. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل، عمان، ط 2، 2008 .
7. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية (منحى نظري تطبيقي)، ط1، عمان، 2014.
8. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين (مفاهيم–نظريات–مداخل–عمليات–دراسة حالة) ، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
9. خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019 .
10. محمود جاسم الصميدعي، و عثمان يوسف ردينة، إدارة الأعمال الدولية :دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
11. عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
12. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ا2012.

13. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية :منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007.
15. فلاح حسين حمدان الحسني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها- مداخلها – عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008.
16. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط1 ، 2004 .
17. عبد الباري إبراهيم الدرة، سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2014.
18. شارلز وجاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001 .
19. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
20. مؤيد سعيد السالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، 2005، 2005، ص158
21. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
22. اكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21 مفاهيم، نظريات ومداخل،ط1، دار أمجد للنشر، عمان، 2017.
23. زكريا مالك الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاييم وعمليات، دار اليازوري، عمان، 2005.

✓ **الاطروحات**

1. سحنوني مصطفى، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، 2023

2. راضية دغمان، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة (فترة الدراسة 2013-2022)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل استراتيجي صناهي ومالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي،
3. 2025
4. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، رسال ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013
5. بلقيدوم صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013
6. نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017
7. زروقي موسى، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين جودة التعليم في الجامعة الجزائرية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2023
8. بن تخيسي عبد الرحيم، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري كمعايير لتحقيق تميز الأداء دراسة ميدانية على القطاع الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2025
9. مروان حايد، استخدام التشخيص الاستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، رسالة الماجيستير في علوم التسيير، تخصص

اقتصاد تطبيقي في إدارة الاعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2011

10. طوير امباركة، دور التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الابداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بن يحي الونشريسي تيسيمسيلت، 2021

11. إسحاق خرشي، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة اعمال وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2015

12. طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020

13. العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016

14. الفور كريمة، السلوك الاستراتيجي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين الأداء في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم مالية ومحاسبة، تخصص حوكمة واستراتيجيات المالية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، 2024

15. شيشة نوال، آثار التحالفات كإستراتيجية لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –شعبة الصناعات الغذائية – حالة الدول المغاربية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016

16. أمين سديري، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية بشركة نفطال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمين العقال الحاج موسى أق آخموك بتامنغاست، 2024

17. حساب محمد لمين، استراتيجية حواجز الدخول في السوق كمصدر للميزة التنافسية سوق الهاتف النقال بالجزائر (1998-2013)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016

18. ياسين فضايلية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الإستراتيجية التنافسية الدولية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، 2023

19. حمادوش سميرة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بلشلف، 2020

20. أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد اداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017

21. الشيكر وريدة، اتجاهات الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017

22. ايمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على اداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،

23. بن جدو بن علية، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة فندق الاوراسي، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2015

24. عبلة بوجنانة، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الابتكار في مؤسسات صناعة الادوية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021

25. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودرها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017

26. مرج زغدود، التحالفات الاستراتيجية المبنية على الثقة دراسة حالة قطاع تصنيع أجهزة الكومبيوتر والمنتجات الالكترونية والبصرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024

27. برحال عبد الوهاب، علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018

28. بن عباس حليمة، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالةمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017

29. يحياوي عبد الرحمان، أهمية الرقابة الاستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،

تخصص إدارة اعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2019

30. براهمية إبراهيم، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصدية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015

✓ **المقالات**

1. صدوق فتيحة، ضيف أحمد، دور أنماط التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019
2. صالح زابي، اثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية دراسة حالة لافارج اسمنت المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 01، 2023
3. أمال بوسمينة، اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفطال أم البواقي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 07، العدد 01، مارس 2022
4. ايمان سعودي، محمد دهان، الذكاء الاستراتيجي واثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة wisso، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020
5. قادري محمد، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة مجاميع المعرفة، تندوف ، العدد2، 2019
6. محمد دهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد5، جوان2017
7. هالة يحياوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة افاق للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد1، 2021

8. محمد ناصر خان، عبد الحق رايس، استخدام الخيار الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 1، افريل 2023
9. حسين مظلوم عباس، محمد حسين منعم خلف، واقع تطبيق بممارسات الاستراتجيات التنافسية العامة في قطاع الفنادق العراقية دراسة تطبيقية
10. على عينة من الفنادق في مدينتي بغداد وكربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 08 ، العدد 30، 2019
11. عمر بلجازية، محمد البشير مبيروك، فراس سليمان الشلبي، اثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02،
12. أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019
13. بهاء حسين الحمداني، عامر دحام خلف الصبيحي، المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 ، العدد 92
14. سعيدة تلخوخ، إشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الاعمال(مقاربة نظرية تحليلية)، مجلة الدراسات الاكاديمية، المجلد4، العدد2، 2022

✓ **مطبوعات بيداعوجية**

1. موسى بخاخشة، مطبوعة في مقياس الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ادارةالاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 بقالمة، 2020
2. كرومي سعيد، الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة بيداغوجية، موجهة لطلبة ماستر تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2020

3. بن الموفق سهيلة، مطبوعة في مقياس الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري، 2020

✓ **كتب باللغة الأجنبية**

1. Morgan, R, E., & Strong, C, A. ,"Business performance and dimensions of strategic orientation". Journal of Business Research, 2003
2. Moussi sihem, kerdoudi sihem, The Effect of Strategic Orientation on the Competitive Advantage Case Study : a Sample of Economic Companies in Biskra, Milev Journal of Research and Studies, vol.6, No. 2, December 2020
3. [1] Divid F, Conceptual Strategic Management, Mercill Publishing Co, Ohio, 1989
4. Ritika Tanwar , Porter S Generic Competitive Strategies , IOSR Journal of Business and Management (IOSR – JBM) , Vol 15 , N 01
5. Helfer J. P. & Orsoni J., Management stratégique: la politique générale de l'entreprise, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1994
6. Porter M., L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999
7. [1] Lehmann-ortega, leroy et autres, "strategor toute la stratégie d'entreprise" édition 6, dunod éditeur de savoirs, paris, 2013
8. Frank T Rothaermel and David L Deeds, Alliance type alliance experience and alliance management capability in high- technology ventures, Journal of business venturing, 2006
9. Margrita Isoraite, Importance of strategic alliances in company's activity, Intellectual economics, N°1(5), 2009,