



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص :
تسيير استراتيجي

مقياس تنفيذ الخيار الاستراتيجي

إعداد الأستاذة : بن نامة فاطمة زهرة

السنة الدراسية 2022/2021

الفهرس

الصفحة	العنوان
01	مقدمة عامة
03	الفصل الأول : أسس و مبادئ الخيار الإستراتيجي
03	1/ مفهوم الإستراتيجية
03	2.1 تعريف الإستراتيجية
04	2.1 خصائص الإستراتيجية
05	3.1 المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالإستراتيجية
06	4.1 مستويات الاستراتيجية
07	2/ مفهوم الاختيار الاستراتيجي
07	1.2 تعريف الخيار الاستراتيجي
09	2.2 أنواع الخيارات الإستراتيجية
11	3.2 متطلبات الخيار الاستراتيجي
12	4.2 معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة
12	5.2 العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
15	6.2 خطوات الخيار الاستراتيجي
21	7.2 هيكل صنع الخيار الاستراتيجي
23	8.2 الاتجاه الاستراتيجي و الخيار الاستراتيجي
25	3/ البدائل الإستراتيجية

الفهرس

25	1.3 تعريف البدائل الإستراتيجية
26	2.3 العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية
27	3.3 أنواع البدائل الإستراتيجية
39	4/ نماذج تحليل المحفظة
39	1.4 نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية : BCG
44	2.4 نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك
48	3.4 نموذج مصفوفة هوفر : " مصفوفة دورة حياة محافظ الأعمال"
54	4.4 مصفوفة SWOT
61	5.4 مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف (SPACE)
64	5/ تقييم نماذج تحليل محفظة الأعمال
66	الفصل الثاني : تنفيذ الإستراتيجية
66	1/ مفهوم تنفيذ الإستراتيجية
67	2/ من ينفذ الاستراتيجية
68	3/ مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية
70	4/ أسباب فشل تنفيذ الإستراتيجية
71	5/ العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها
74	6/ موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية

الفهرس

74	7/ عناصر نجاح تطبيق الإستراتيجية
75	8/ الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية
77	9/ القضايا الإستراتيجية المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية
79	10/ متطلبات تطبيق الإستراتيجية
81	الفصل الثالث: مراقبة الإستراتيجية
81	1/ مفهوم الرقابة الإستراتيجية
82	2/ أنواع الرقابة الاستراتيجية
84	3/ طبيعة الرقابة الإستراتيجية
87	4/ أهداف الرقابة الاستراتيجية
87	5/ أهمية الرقابة الإستراتيجية
88	6/ مستويات الرقابة الإستراتيجية
89	7/ شروط و متطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة
89	8/ خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية
91	خاتمة عامة
93	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الإستراتيجية المناسبة حسب مراحل حياة المنتج	52
02	العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة	57
03	مصفوفة SWOT	58
04	أمثلة لبعض المتغيرات التي تكون مصفوفة تحليل الموقف	63
05	الاستراتيجي (SPACE) الفرق بين تنفيذ الإستراتيجية وصياغته	73

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الموائمة الثلاثية بين العوامل المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب	20
02	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	22
03	البدائل الإستراتيجية للمؤسسة	34
04	أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن	40
05	مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك	45
06	نموذج شركة جنرال إلكتريك	46
07	مصفوفة محفظة تطور المنتج / السوق	49
08	مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف	62
09	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها	68
10	موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية	74
11	المدخل المعاصر للرقابة الإستراتيجية	86

مقدمة عامة:

تسعى المؤسسات الى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز مستند الى تحسين أدائها لتضمن من خلاله النمو ومن ثم البقاء في البيئة التي تعمل فيها , من خلال تبني خيارات إستراتيجية تحقق رسالتها التي حددت وفق الرؤيا الإستراتيجية لها عن المستقبل ,وبناء على ذلك يتفق اغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي يمثل انسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ما هو متاح من القدرات التنافسية في المؤسسة.

الإختيار الإستراتيجي هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية ، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة ، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة. وتستلزم عملية الإختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل ، و تقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب .

إن موضوع تقييم واختيار البديل الإستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال يكتسب أهمية خاصة , وذلك لأن عملية الاختيار الإستراتيجي تُعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن المدير الإستراتيجي من اختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل التي تلائم رسالة الشركة وقيمها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية وبما ينسجم مع نتائج التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية والداخلية , فضلاً عن عوامل الصناعة , وتحليل (SWOT) لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية , ونقاط القوة والضعف الداخلية للشركة و يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال و تساعد هذه

النماذج في تقويم مستوى الأداء و اعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب والتي تصمم لغرض تقويم أعمال المنظمات ذات المنتج الواحد , أو ذات المنتجات المتعددة ,ومن الإستراتيجيات المتاحة أمام الشركة للاختيار من بينها هي الاستقرار , النمو (التوسع) , الانكماش, الإستراتيجية المركبة.

يُعد الاختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الإستراتيجي على اختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل التي تلائم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية , لأن رسالة المنظمة هي السبب الحقيقي لوجود المنظمة كما أنها تساهم في عملية اتخاذ القرارات , وتسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة ,فضلاً عن أنها تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير العلمية لعملية الاختيار الإستراتيجي في المنظمة , وبما ينسجم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية (الديموغرافية , الاجتماعية و الثقافية ,التكنولوجية ,الاقتصادية ,العالمية)و عوامل البيئة الداخلية المتمثلة بالأنشطة الوظيفية وهي العوامل (التسويقية والمبيعات , العمليات والإنتاج ,المالية ,إدارة الموارد البشرية , الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) .

إن الهدف من عملية التحليل البيئي هو لتشخيص (الفرص والتهديدات)الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية إضافة إلى نقاط (القوة والضعف)الموجودة في البيئة الداخلية ,عن طريق استخدام تحليل (SWOT)، إن الأدوات التي تساهم في ذلك تسمى نماذج محفظة الأعمال (Business portfolio) وتصمم لغرض تقويم أعمال المنظمات ذات المنتج الواحد المتعاملة مع أسواق مختلفة ,أو ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية المتعددة وفي أسواق متنوعة , لغرض اختيار إستراتيجية تلائم ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وبهدف تحقيق أعلى معدلات نمو وربحية .

الفصل الأول: أسس و مبادئ الخيار الإستراتيجي

قد تتبنى المؤسسة إستراتيجية مختارة واحدة أو قد تكون هناك عدة استراتيجيات مختارة ، و من غير المحتمل أن يكون هناك خيار صحيح أو خطأ بشكل قاطع ، و ذلك لان أي إستراتيجية لها بعض الأخطاء أو السلوك الذي يدفع بالمؤسسة إلى السعي من اختيارها الاستراتيجي إلى سد الفجوة الإستراتيجية بين الأداء الحالي و الأداء المتوقع ، و بذلك فان المؤسسة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص أو ردم الفجوة .

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية الى وضع أفضل ,ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها ,ويتم الحصول على الخيار الاستراتيجي المناسب باقتراح المديرين العديد من البدائل الإستراتيجية ,والتي تعني أن هناك احتمالات كثيرة لاختيار الإستراتيجية ,ولذلك يجب أن تقيم البدائل الإستراتيجية من اختيار البديل الأفضل.

1. مفهوم الإستراتيجية :

1.1. تعريف الإستراتيجية:

يرجع أصل كلمة إستراتيجية (STRATEGY) إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.

و هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.¹

¹ علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 434.

الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية محددة و هي رسالة المنظمة في المجتمع ، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة و عليه لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة و محددة تحديدا دقيقا .

إن الاستراتيجية تصف طرائق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات و الفرص البيئية و الموارد و الإمكانيات الحالية لهذه المنظمة .²

وتعرف الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد للوصول الى هدف ما ، و تعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح في الحرب أو السياسة أو الأعمال أو الصناعة أو الرياضة و غيرها و تعرف أيضا على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام معين للأعمال في سبيل تحقيق الهدف.³

و يرى Ansoff أن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها تحقيق غاياتها و أهدافها . و يرى Drucker أن الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية و تنفيذها و توفير المعلومات اللازمة و تنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات و تقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل و فعال.⁴

2.1. خصائص الإستراتيجية:

يجب أن تتصف الإستراتيجية بعدة خصائص، وهي كالآتي:

- القدرة على التعامل مع الأحداث غير المؤكدة والتي تُشكل بيئة العمل.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ، نظريات – مداخل – أمثلة و قضايا معاصرة ، دار صفاء ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014، ص 44.

³ مجد خضر – مفهوم الإستراتيجية 9/ 05/ 2021 (تاريخ الاطلاع: 2021/10/23) / <https://mawdoo3.com/>

⁴ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي ، مرجع سابق ، ص 45.

- القدرة على التعامل مع التطورات طويلة الأجل بدلاً من العمليات الروتينية وهي بذلك تتعامل مع احتمالية الابتكار، أو المنتجات الجديدة، أو أساليب الإنتاج الجديدة، أو الأسواق الجديدة.
- القدرة على التعامل مع السلوك المحتمل للعملاء، والمنافسين، وكذلك الموظفين.
- الشمولية والقدرة على تغطية مجموعة واسعة من الأنشطة التنظيمية.
- القدرة على دمج أنشطة التوجيه والتحكم للمستقبل قريب المدى والمستقبل بعيد المدى.
- القدرة على وضع إطار للقرارات الإدارية والتي يجب أن تكون متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية⁵.

3.1. المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالإستراتيجية:

- إن الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية ، لان التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات و من ثم خفض التكاليف و زيادة الإنتاجية يؤدي الى خطأ استراتيجي قاتل .
- تقوم الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة و هناك ثلاث طرق للتمييز بين الأنشطة الفريدة و هي إما تقديم منهج ذي قيمة أعلى للمستهلك ، أو خلق قيمة نسبية للمنتج عن طريق التكلفة الأقل ، أو كلاهما .
- الإستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للمنظمة : هناك ثلاث أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة : أساس تشكيلة المنتجات ، أساس الحاجات ، أساس طرائق الوصول الى المستهلك.

مجد خضر – مفهوم الإستراتيجية 9/ 05/ 2021 (تاريخ الاطلاع: 2021/10/23) / <https://mawdoo3.com/>⁵

- الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل : يلجأ المنافسون عادة الى محاكاة الوضع الاستراتيجي للشركة القائمة إما بتعديل أوضاعها الحالية أو بالتوسع بإضافة أنشطة جديدة تمكنهم من اكتساب ميزات الشركة القائمة .

- حماية المزايا التنافسية : إن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة كما أن التقليد و المحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا لذلك يجب حماية الوضع الاستراتيجي و ليس المزايا.⁶

4.1. مستويات الاستراتيجية :

يرى المختصون في مجال الاستراتيجية أن الاستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات⁷:

المستوى الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و الهامة التي تمنحها البيئة و كذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة ، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة و ضعف.

المستوى الثاني: إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات الأعمال):

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة و متنوعة ، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى , إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف

⁶ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق ، ص 46.

⁷ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2005، ص.13.

الإستراتيجية العامة. يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة وموحدة.

المستوى الثالث : الإستراتيجيات الوظيفية :

و هي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل : التسويق ، الإنتاج ، التمويل الموارد البشرية... إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية .

2. مفهوم الاختيار الاستراتيجي:

1.2. تعريف الخيار الاستراتيجي :

إن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المؤسسة و القادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار و المؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر ، و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح ، و بالتالي فإن الخيار الاستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و القابلة للتنفيذ و القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .⁸

الخيار الاستراتيجي هو القرار الذي يتم بموجبه اختيار أفضل خطة إستراتيجية من بين البدائل المعروضة لانجاز الأهداف المرغوبة .

كما يعرفه كل من (Dimmock and Seth) بأنه هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية , الإدراك , الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة .

⁸ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل صبحي إدريس - الإدارة الإستراتيجية - دار وائل للنشر - الأردن - 2007 - ص400.

في حين يرى (Mc Glashan) بأنه حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة.⁹

الخيار الاستراتيجي كما يعرفه (Sawyer, 1987) هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل، والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم والمقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف.¹⁰

ففي إطار القدرة الإستراتيجية و خصائص بيئة المنظمة أشار (mann ;sriram : 1996) الى انه البديل الذي يحقق أفضل تكيف للمنظمة في بيئتها الداخلية مع خصائص البيئة التي تمتاز بحالة عدم التأكد و التعقيد و الاعتمادية التي يمكن أن تعكس تغييرات تتمثل بفرص أو تهديدات .و أشار كل من (johnson ;scoles :1997) الى أن الخيار الاستراتيجي يعد جوهر الإدارة الإستراتيجية و لاسيما ما يرتبط بالقرارات التي تخص مستقبل المنظمة و الطريقة التي تحتاجها المنظمة للاستجابة للضغوط و التأثيرات التي يتم تحديدها عن طريق عملية التحليل الاستراتيجي ، فيما رأى (jauch ;glueck :1988) أن الخيار الاستراتيجي هو قرار للاختيار من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة ، و أن هذه البدائل تساعد في تقليص الفجوة بين الأداء الحالي و المستقبلي عن طريق مقابلة الفرص و التهديدات البيئية مع جوانب القوة و الضعف الداخلية.¹¹

من خلال ما سبق نلخص الى أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي ,بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع الى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة الى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

⁹ محمود جاسم الصميدعي – إستراتيجية التسويق " مدخل كمي و تحليلي " – الطبعة الثانية ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص 98.

¹⁰ فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 150.

¹¹ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان ، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن ، 2015 ، ص 122.

2.2. أنواع الخيارات الإستراتيجية :

أولا : الخيار المدافع : و يتميز بالعديد من الخصائص:

- يصلح للمنظمات التي تتميز بمحدودية الإنتاج ، أي تلك المنظمات التي تعمل في سوق ضيقة .
- يمتلك المديرين في مثل هذه المنظمات الخبرة العالية في ميادين أعمالهم .
- لا يميل هؤلاء المديرين الى البحث عن فرص جديدة خارج ميدان العمل .
- ندرة احتياج هذه المنظمات الى إجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها أو هيكلها .
- تكون هذه المنظمات أكثر قيادية في الصناعات المستقرة و الناضجة و غير الابتكارية .
- عدم الرغبة في البحث عن فرص تسويقية جديدة خارج نطاق السوق المحلي .
- تقديم منتجات تتصف بالجودة و السعر التنافسي .
- تتبنى مدخل الإدارة المركزية في الرقابة و التخطيط لمعالجة المشكلات التي تواجهها .
- تحافظ على بيئة داخلية مستقرة و متكيفة مع البيئة الخارجية .
- تتجنب الدخول في أعمال ذات مخاطرة عالية .
- تعمل جاهدة على منع المنافسين من دخول قطاعاتها .
- يميل المديرين الى توجيه استراتيجية الموارد نحو التخصص و الكفاءة.
- يميل المديرين لان يكونوا أكثر ثباتا قياسا بنظرائهم .
- اهتمام المديرين بشكل غير مسبوق بالكفاءة الداخلية و نجاح كفاءة العمليات ¹².

ثانيا : الخيار المنقب : يتميز هذا الخيار بالعديد من الخصائص و هي:

- تتميز المنظمات ضمنه بالبحث عن الفرص السوقية .
- يتميز المديرين بأنهم أكثر استجابة محتملة لتغيرات البيئة الناشئة .

¹² معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان ، مرجع سابق ، ص 115.

- لا تكون المنظمة كفؤة على نحو تام بسبب اهتمامها البالغ بالمنتج و ابتكار السوق .
 - تكون المنظمة على استعداد للمواجهة و تحمل المخاطر.
 - يعتمد أسلوب الإدارة اللامركزية في التخطيط و الرقابة .
 - تتسم المنظمة بالتغيير المستمر و عدم الثبات .
 - تتصف التقنيات التي تستخدمها المنظمة بالمرونة .
 - تتجنب المنظمة وفق هذا السلوك الدخول في التزامات طويلة الأجل .
 - استراتيجية المنظمة تنقاد بنسبة عالية من عدم التأكد بسبب التغيرات البيئية المتسارعة.
 - تميل المنظمة الى تقييم الموارد التي تمكن من تحقيق التجديد .
 - تتصف منتجات المنظمة و أسواقها بالمرونة التي لا تتوافر في الإستراتيجية المدافعة .
- ثالثا : الخيار المحلل :** و يسود في المنظمات التي تعمل في نوعين من ميادين المنتج – السوق ن احدهما مستقر و تركز فيه المنظمة على الكفاءة ، و الآخر متغير و تركز فيه المنظمة على الإبداع .
- و هذا النوع من الخيار يقع بين المنقب و المدافع ، و يتميز بمجموعة من الخصائص و هي :
- المنظمات التي تعتمد عمل على نحو روتيني و كفاء .
 - يراقب المديرين منافسيهم عن قرب للاطلاع على الأفكار الجديدة و من ثم يتبنون بسرعة الأفكار الواعدة بشكل اكبر.
 - توصف الإستراتيجية المحللة بأنها تركيب موحد للمنظمة المنقبة و المدافعة و تقع في وسط سلسلة من تلك الإستراتيجيتين بوصفها استراتيجية بديلة قابلة للنمو.
 - تسعى المنظمة وفق هذه الإستراتيجية الى تقليل الخطر الى ادنى حد مع تعظيم فرص الربح.
 - تستخدم المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية التقنية المرنة و المستقرة بشكل متوازن .
 - تتبنى المنظمة الابتكارات الأكثر نجاحا دون الانشغال بنشاطات البحث و التطوير.

- تسعى المنظمة بشكل مستمر نحو تطوير منتجات جديدة و الدخول الى أسواق جديدة.
- تسعى هذه الإستراتيجية الى تحقيق التوازن بين الكفاءة التي تتميز بها المنظمة المدافعة و التعلم الذي تتميز به المنظمة المنقبة .
- توصف المنظمات بأنها تجمع نقاط قوة المنظمات المدافعة و المنقبة معا في نظام واحد .
- رابعا: الخيار المستجيب :** و يوصف هذا النوع بأنه مجرد استجابات على هيئة ردود أفعال للتأثيرات البيئية وقت حدوثها ، و يتصف هذا النوع من الخيار الاستراتيجي بالاتي :
- يدرك المديرين على نحو مستمر التغيير و حالة عدم التأكد التي تحدث في البيئة المنظمة لكنهم عاجزون عن الاستجابة له بفاعلية .
- من النادر أن تجري المنظمة تعديلات من أي نوع حتى تجبر على إجرائها بسبب الضغوط البيئية .
- تعمل المنظمة بدون خطة للاستجابة للتهديدات أو عندما تتعرض للضغوط البيئية و بذلك يأتي تصرفها عشوائيا .
- ينقص المنظمات التي يسود فيها مثل هذا السلوك العلاقة الهيكلية والإستراتيجية و التقنية المنسقة.¹³

3.2. متطلبات الخيار الاستراتيجي :

- بناء هيكل تنظيمي مناسب للاختيار الاستراتيجي .
- تحديد واضح لاختصاصات وحدات العمل
- إيجاد نظام فعال للمعلومات و الاتصالات الإدارية
- إعداد الموازنات و تخصيص الموارد المتاحة .
- تحديد المسؤوليات و الصلاحيات الوظيفية
- صياغة السياسات و إجراءات و قواعد العمل

¹³ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان ، مرجع سابق ، ص 118.

- وضع مؤشرات و مقاييس للأداء

- وضع نظام للرقابة و الحوافز و توفير المناخ المحفز على الإلتقان و تحمل المسؤولية¹⁴.

4.2. معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة :

- درجة تمسك المنظمة بالماضي.
- اعتبارات المخاطرة والمنفعة.
- التوقيت الملائم للتصرف.
- الموارد المتاحة للمنظمة.
- الجوانب السياسية داخل المنظمة.
- مواطن القوة النسبية للمنظمة.

5.2. العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي :

1. **المعلومات:** قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة أو، قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، و في كلتا الحالتين، تتأثر البدائل المتوفرة، و بالتالي فان استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمرا غير مناسب.
2. **الوقت و محددات الكلفة:** إذ انه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له و تجاوز الكلف المسموح بها، ففي هذه الحالة يكون قراره غير فعال ، و بالتالي سيتأخر تنفيذ الأعمال عن ما هو مخطط عند القيام بالتنفيذ.

¹⁴ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان ، مرجع سابق ، ص 117.

3. **انقطاع الاتصال:** تؤدي كثرة المعلومات ، و التي قد تتضمن المعلومات المناسبة و المفيدة ، أو النقص فيها داخل المنظمة إلى عدم استفادة الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها إلا أن عدم الحصول عليها أو تأخر وصولها إلى الإداريين يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمنظمة.
4. **المواقف المماثلة:** إذ أن أعمال المنظمة و السياسات التي سبق تنفيذها قد تؤثر في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي ، و الاستمرار في العمل بها دون دراسة و تفهم و عدم إدراك البدائل المغرية.
5. **الإدراك و المعرفة:** إن الخيار الانتقائي المقصود للإستراتيجية من بين ما هو موجود من خيارات يؤثر بشكل كبير على الخيار الاستراتيجي ، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمدا على المشاهدة ، ومن خلال الإدراك و التبصر و الحكم الموضوعي ، وبالاعتماد على إمكانيات و ظروف المنظمة الداخلية و الخارجية، يتمكن صانعوا الخيار الاستراتيجي من الوصول إلى أهدافهم و تحقيقها.¹⁵
6. **عوامل خارجية:** و تتضمن متغيرات بيئة المهمة و البيئة الخارجية، إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات و توفر فرص بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص و تجنب التهديدات.
7. **عوامل داخلية:** و تشمل القدرات الداخلية للمنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، النمط الإداري ، حجم المنظمة و دورة حياتها إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة أو ضعف للمنظمة تبني على أساسها الاستراتيجيات عن طريق استخدام نقاط القوة في المنظمة و محاولة التغلب على نقاط الضعف فيها فالخيارات الإستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة و القبول من أعضائها.

¹⁵ محبي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012، ص 22

8. **عوامل خاصة:** وهي عوامل داخلية خاصة وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية و السلوكية الخاصة بالمدرء الاستراتيجيين و التي تمثل قيودا أو محددات على الاختيار الاستراتيجي.¹⁶

9. **درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية:** حيث انه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة الى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل الى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الصناعة .

10. **اتجاه أو ميل الإدارة نحو المخاطرة:** يعد فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على التغيرات البيئية الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها الى حد ما، وتشير القوى الخارجية الى قوى المنافسة والسوق، وعموما يمكن القول انه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها.

11. **الموارد المتاحة:** تعد جميع الموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل على مختلف المستويات، وهنا تحتاج إدارة المؤسسة الى رؤية شاملة دقيقة تساعد على متابعة بناء إمكاناتها، ومن ثم بناء مزايا تنافسية، وان توفر الموارد بجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية التي يتم صياغتها.

¹⁶ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق، ص 125.

12. **القوة المنظمة في منظمات الأعمال:** تشكل القوة التنظيمية إحدى التطورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمنظمات وتفسيره والتنبؤ به على المستويين الكلي والجزئي، فهناك قوة تستلزم قدرا من المعرفة، ونتيجة لاختلاف القوة عن التأثير والرقابة والسلطة والإكراه، لذا فإن القوة تعد عاملا رئيسا لا يمكن تجاهله من ناحية فهم كيفية قيام المنظمات بعملها وكيفية انجازها لأهدافها.

13. **الحصة السوقية لمنظمة الأعمال:** وتشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع منظمة الأعمال بها، فالمؤسسة ذات الحصة السوقية الكبيرة تستخدم إستراتيجية تختلف عن منظمة تتمتع بحصة سوقية محدودة.

14. **درجة الإبداع والابتكار للأنشطة مستقبلا:** لابد من توافر القدرة على الابتكار والإبداع بين القائمين بعمل التخطيط الاستراتيجي وأن يحاولوا رسم صورة مستقبلية عن أنشطة الشركة، وإلا سيكون مستقبل الشركة هو امتداد للماضي وذلك يقلل من فاعلية أداء الشركة حتى في أحسن الظروف، لذلك يحتاج القائمون بعملية التخطيط الاستراتيجي إلى النظر نحو مستقبل الشركة.¹⁷

6.2. خطوات الخيار الاستراتيجي:

إن مرحلة الاختيار الاستراتيجي تتبنى خطوات فرعية للوصول إلى تحديد الخيار الاستراتيجي لأي مؤسسة وهي:

1\ **تحديد البدائل:** يتم عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة المتوفرة و المطلوبة للمؤسسة و تكون دائما هذه البدائل في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي لإمكانيات و قدرات المؤسسة ، و ينبغي على صانعي الاستراتيجية عند تدبر البدائل الإستراتيجية تقدي مدى توافقها مع ثقافة المؤسسة .

¹⁷ حوحو شهباز ، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل-ENICAB بسكرة- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2016، ص 16.

يعتقد (Macmillan & Tampoe , 2000) أن عرض البدائل الإستراتيجية يبدأ بالاستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام , والتي يجب إن يتم تحديدها من خلال عدة محاور فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات , وهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد والقابليات , بالإضافة إلى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم.

وتتطلب عملية تطوير وتوليد (عرض) البدائل الإستراتيجية لأية منظمة ما يأتي:

1- معرفة الأساس الذي تقوم عليه المنظمة.

2- تحديد اتجاه العمل الإستراتيجي.

3- تحديد الطرق الإستراتيجية البديلة.¹⁸

أما المتطلبات اللازمة لتوليد البدائل الإستراتيجية تتمثل في :

- الإبداع في عملية توليد البدائل بما يجعل المنظمة أكثر تميزا عن المنافسين عند اختيارها لأحد هذه البدائل .

- المرونة في تقديم البدائل لضمان استغلال الموارد المتاحة بشكل متميز لتحقيق الميزة التنافسية .

- التوقيت : إذ أن للتوقيت أهميته في توليد البدائل الإستراتيجية .

- تحديد المسؤولية : إن مسؤولية توليد البدائل تقع على عاتق المديرين الذين ساهموا في تحديد الإطار

العام لرسالة المنظمة و قاموا بعملية التحليل الداخلي و الخارجي .¹⁹

¹⁸ علي غياش محمد ، تقييم و اختيار البديل الاستراتيجي الملازم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة BCG ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد الثاني ، العدد السابع جامعة كربلاء ، 2013 ، ص 202 .

¹⁹ معن وعد الله المعاضدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق ، ص 134.

١2 | **تقييم البدائل الإستراتيجية:** يتم المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة و هي عملية ليست سهلة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير و التحليل و تعتمد على مجموعة من المعايير و الأساليب تستخدمها المؤسسة في المفاضلة بين البدائل و منها يترشح البديل الأفضل و هو يمثل الخيار الاستراتيجي العملي.

يوضح (Macmillan & Tampoe ; 2000) أن هناك العديد من البدائل المتوفرة والملائمة لظروف المنظمة , ولكنها من الناحية العملية غير قابلة للتطبيق , وعلى النقيض من ذلك , فهناك بدائل إستراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العملية ولكنها غير مناسبة لظروف وإمكانات المنظمة .فضلاً عن أن هناك عدد غير محدود من الأعمال الممكنة كبداية إستراتيجية , إلا إنه يجب التركيز على تلك البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والأرباح وكذلك الكلف .وما أن يتم تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية الملائمة لموقف المنظمة.²⁰

و تتم عملية التقييم لتلك البدائل على وفق معايير محدودة , وهي:

- أن تكون الإستراتيجية ملائمة للظروف التي تعمل فيها المنظمة و مدى ملائمتها للتوجهات و التغيرات المستقبلية .
- أن تكون الإستراتيجية مقبولة لمختلف الفئات المتعاملين مع المنظمة و تحقق أكبر عائد و أقل مخاطرة .
- أن تكون الإستراتيجية ممكنة التنفيذ وفق الإمكانيات المتاحة للمنظمة .
- أن تكون الإستراتيجية متطابقة مع رسالة المنظمة و بيئتها الداخلية و ثقافتها و مواردها و توافقها مع بيئتها الخارجية و متغيراتها و الفرص المتاحة فيها .
- أن تحقق الإستراتيجية منفعة المنظمة سواء كانت مادية أم مالية أم بشرية .

- أن يحقق البديل ميزة تنافسية .

و بموجب أهمية عملية تقييم البدائل الإستراتيجية يتضح أن هذه المرحلة مهمة لكونها تتعامل مع تعدد البدائل المتاحة ، فضلا عن ضرورة أن يتم اختيار البديل ذو القابلية في تحقيق أهداف المنظمة و وفق إمكانياتها المتاحة لضمان ديمومة أعمال المنظمة .²¹

١3 | **الاختيار الاستراتيجي** : يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية و يتعلق بالقرارات التي تختص بمستقبل المؤسسة و الطريقة التي تحتاجها في الاستجابة للضغوط و التأثيرات التي تم التوصل إليها في التحليل الاستراتيجي .

يقدم (Macmillan & Tampoe ; 2000) إطارا يساعد على اختيار الإستراتيجية من بين البدائل المتاحة , إذ يوضح إن الخيارات المتوافرة عند تقاطعها فقط مع ما تقيمه المنظمة ينتج عنها خيارات عملية ولكنها غير متوافقة مع جهود المنظمة , وذلك بالنظر لعدم أخذ الغرض الإستراتيجي بعين الاعتبار , وكذلك عند تقاطع البدائل المتاحة مع الغرض الإستراتيجي , ينتج عن ذلك خيارات متراصفة مع جهود المنظمة ولكن غير عملية , إن الإستراتيجية التي يجب اختيارها يجب أن تكون من ضمن البدائل المتاحة والخاضعة للتقييم والمحققة للغرض الإستراتيجي.

ويتعين على المدير الاستراتيجي الانتباه إلى مجموعة عوامل مؤثرة في عملية الاختيار مثل: الموقف التنافسي للمنظمة ، الأهداف ، الموارد المالية ، المهارات ، الاندماج مع الإستراتيجية السابقة والولاء ، ردود أصحاب المصالح ، التوقيت .²²

و أشار (johnson ;scoles :1993) إلى مجموعة الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة العليا لإتمام عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب و هذه الأساليب هي :

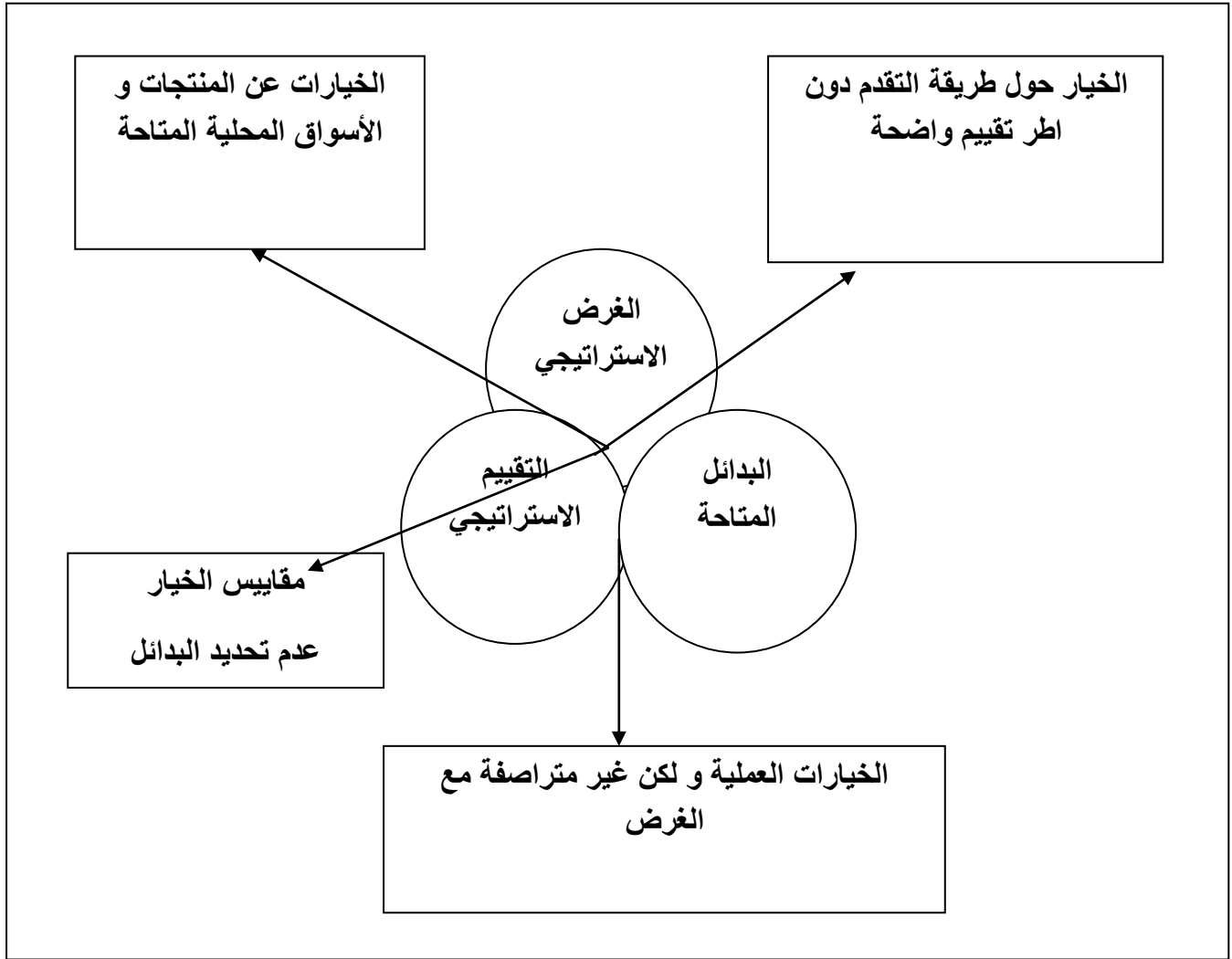
²¹ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق ، ص 135.

²² علي غباش محمد ، مرجع سابق ، ص 203.

- انتقاء البديل لتحقيق الأهداف، إذ تمثل أهداف المنظمة مقياسا مباشرا يتم اعتماده في اختيار الإستراتيجية من بين البدائل المتاحة.
- طلب القائمين على عملية الخيار موافقة الإدارة العليا على ما تم التوصل إليه بخصوص الخيار المعتمد و المفضل .
- التنفيذ الجزئي ، يتم تخصيص بعض الموارد لتنفيذ البديل المختار جزئيا .
- الوكالات الخارجية ، عند تعارض الأطراف المعنية ذات العلاقة بالمنظمة حول البديل الذي تم اختياره يمكن اللجوء الى مكاتب استشارية من اجل الوصول الى الموضوعية في عملية الاختيار .
- و لضمان اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمنظمة ، فان ذلك يتطلب تحقيق المواءمة فيما بين ثلاثة مهمة تتضمن الغرض الاستراتيجي للمنظمة و البدائل المتاحة أمامها و نتائج عملية التقييم الاستراتيجي من اجل ضمان نجاح المنظمة و استمرارها .²³

²³ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق ، ص 136.

الشكل رقم 1: الموائمة الثلاثية بين العوامل المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب



المصدر : معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق ، ص 137.

4/ **التنفيذ و التطبيق** : يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه نقل الخيار الاستراتيجي المفضل إلى الواقع الفعلي لعمل المؤسسة عن طريق تنظيم الموارد و الأفراد و تطوير سياسات الوظيفة بما يتفق و متطلبات التشغيل الفعال للإستراتيجية الجديدة .

و هناك من يرى أن عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بثلاثة مراحل وهي :

أولا : تحديد الإستراتيجية الحالية للمؤسسة : وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الإستراتيجية المعتمدة من قبلها حاليا ، ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها

خارجي والبعض الآخر منها داخلي، أما العوامل الخارجية فأنها تتضمن تحديد عدد من الفرص والتهديدات البيئية، وأما العوامل الداخلية فأنها تتضمن التعرف على أهداف المؤسسة الحالية وأهداف وحدات أعمالها فضلا عن التوجهات نحو المخاطر المالية والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

ثانيا :إجراء التحليل المناسب:

- اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل
- تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.
- اختيار أبعاد المصفوفة.
- جمع البيانات وتحليلها.
- المباشرة في عملية التحليل.

ثالثا :اختيار الإستراتيجية المناسبة :وتسمى أيضا مرحلة الاختيار الاستراتيجي ,وهي أن تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ,وقد تختار المؤسسة بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية ,ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حاليا أو في المستقبل ,وتكون البدائل الإستراتيجية في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الأمر مختلفا في المنظمات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة.²⁴

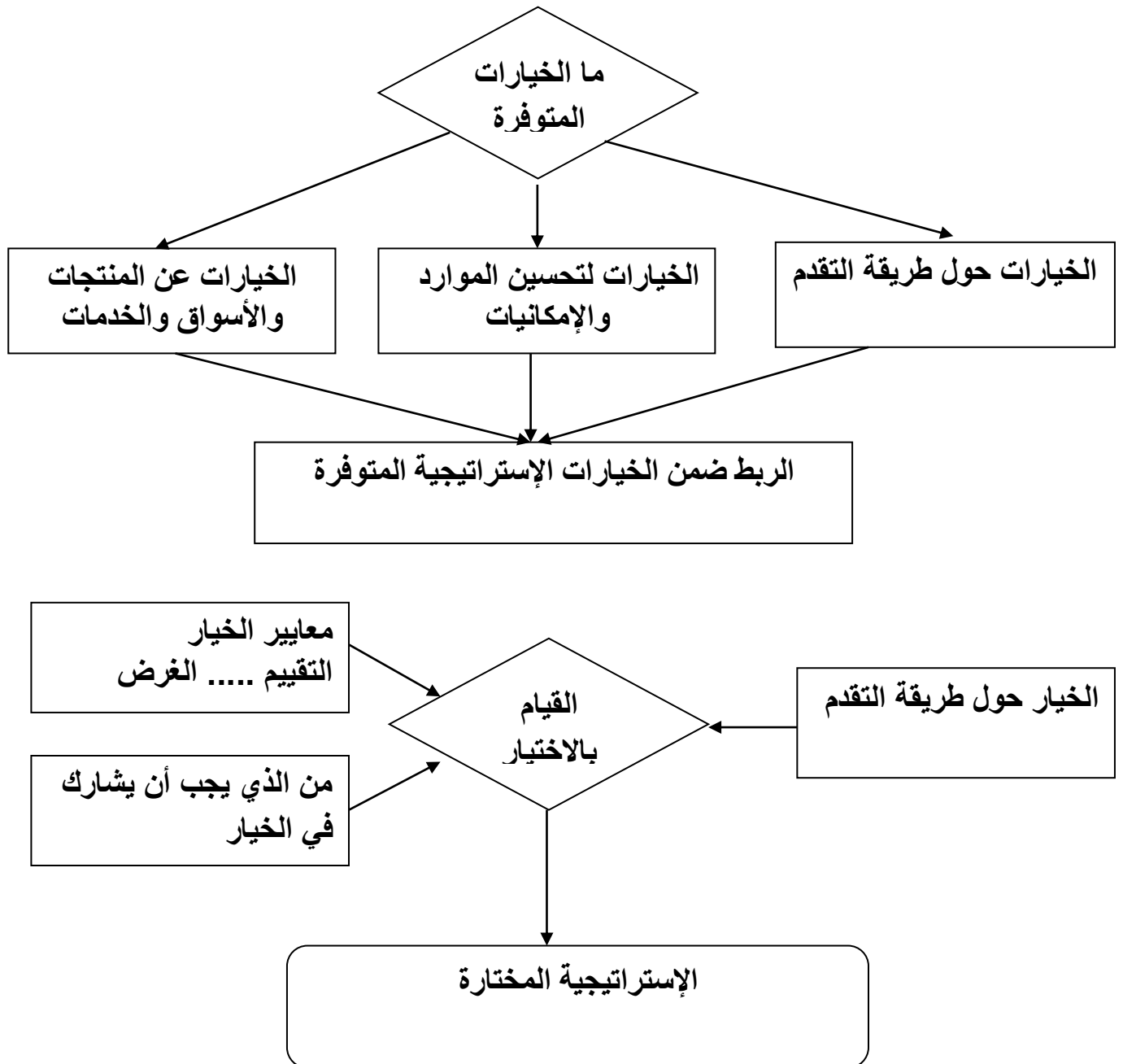
7.2. هيكل صنع الخيار الاستراتيجي:

يقدم (Macmillan and Tampoe) هيكلًا لصنع الخيار الاستراتيجي يبتدئ باستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور ,فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات فهناك البدائل القادرة على

²⁴ جعفر عبد الله موسى إدريس ,الإدارة الإستراتيجية ,خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ,الطبعة الأولى,المملكة العربية السعودية ,جدة ,2013 ,ص 187.

تحسين الموارد والقابليات ,بالإضافة الى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم ,إن البدائل المتوفرة عن المحاور أعلاه يجب أن تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن أن يتم الاختيار منها على أساس معايير محددة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي ، والشكل التالي يبين ذلك:

شكل رقم (2) : هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: محيي الدين القطب ، مرجع سابق ، ص 23.

8.2. الاتجاه الاستراتيجي و الخيار الاستراتيجي:

من اجل تامين التماسك في الاتجاه الإستراتيجي , ولغرض أن تكون المنظمة ناجحة , يجب أن يسعى المدراء والعاملون في وحدات المنظمة لتحقيق غايات Goals , وأهداف Objectives مشتركة للوصول إلى النتيجة التي تصبو لها المنظمة .إن تنظيم الأولويات يتم من خلال التعبير عن أفضل الأهداف والغايات المعلنة التي تمثل نموذج في شكل تسلسل هرمي للأهداف .وهذا التسلسل الهرمي لأهداف المنظمة يتضمن رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

يشير اغلب الباحثين إلى إن الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة يبدأ أولاً بتحديد رسالة المنظمة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها ,ومن ثم رؤية المنظمة المستقبلية وأخيرا تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية وسنتناول مكونات الاتجاه الإستراتيجي:

1. **رسالة المنظمة :** إن الهدف الأساسي الذي يحدد سمة أو علامة مميزة للمنظمة بغض النظر عن المنظمات الأخرى, ويحدد نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق هو ما يطلق عليه رسالة المنظمة. كما أن الرسالة تقرير يحدد الغرض من التنظيم , وما يريد أن يحققه في البيئة الأكبر, ورسالة المنظمة هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه . إن من إحدى المهام الأساسية لرسالة المنظمة أنها تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

2. **قيم المنظمة:** إن القيم باعتبارها من المفاهيم الهامة للتوجه الإستراتيجي ,فإنها تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرئيسة لمنظمة الأعمال .لذلك فإنها تشتمل على معتقدات و قناعات قادة المنظمة وأفرادها لتعكس لاحقاً هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين . كما أن من مهام القيم تحديد وتعيين نوع الأعمال التي تكون منظمة الأعمال أو

لا تكون فيها , وأن اختيار المنظمة لهذه القيم سيكون له تأثير مباشر على خياراتها الإستراتيجية وإجراءاتها وأنشطتها المستقبلية.

3. الرؤية المستقبلية للمنظمة :

توصف الرؤية على إنها الهدف الذي هو (إلهام على نطاق واسع شامل وعلى المدى الطويل) وهي تمثل الوجهة التي تحركها أو تثيرها العاطفة, الرؤية ربما تنجح أو لا تنجح , وهذا يعتمد ويتوقف على إذا ما كان كل شيء يسير طبقاً لإستراتيجية المنظمة.

في بعض الأحيان يتم تطوير بيان رؤية المنظمة للتعبير عن تطلعات القيادة التنفيذية. بيان الرؤية يقدم إستراتيجية المنظمات بقصد التركيز على طاقات وموارد المنظمة لتحقيق مستقبل مرغوب فيه . وتبرز أهمية الرؤية الحاجة إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لإستراتيجيات طويلة الأمد , خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تلبي التطلعات الحقيقية للعملاء , وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال.

4. الغايات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة :

تمثل الغايات Goals أهداف شاملة تروم منظمة الأعمال تحقيقها على المدى البعيد لذلك ,فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب منظمات الأعمال الإقتراب منها , ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية , لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال , وأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها . أما الأهداف objectives فإنها تمثل أهدافاً مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات , وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية اقل مثل تحقيق معدل نمو % 15 من المبيعات خلال السنة القادمة.

إن الأهداف الإستراتيجية لكل منظمات الأعمال هي أهداف المنظمة في البقاء Survival ، النمو Growth ، الربحية Profitability ، وهي أهداف اقتصادية تعتبر دليل للإتجاه الإستراتيجي لكل منظمات الأعمال تقريباً. سواء نصت عليها رسالة المنظمة أم لم تنص ، وإن هذه الأهداف تعبر عن نية المنظمة لضمان البقاء من خلال الربحية.²⁵

3. البدائل الإستراتيجية :

إن البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمؤسسة يساعد على اختيار البديل الأفضل ، إذ تتوفر أمام المؤسسة بدائل إستراتيجية عموماً ، الأمر الذي يفرض اختيار واحد أو أكثر منها ، وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها ، وتعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المؤسسة ، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المؤسسة والمجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

1.3. تعريف البدائل الإستراتيجية :

البديل الإستراتيجي هو أفضل خيار أو قرار إستراتيجي يتم انتقاؤه من بين مجموعة بدائل إستراتيجية متاحة لكونه يعد الأكثر موائمة للأهداف ولوضع المنظمة الداخلي ، ويهدف إلى تعزيز تكيفها مع بيئتها الخارجية ، وموجه إلى تقليص أو ردم الفجوة الإستراتيجية القائمة بين الأداء المرغوب والمدرک للمنظمة .

²⁵ علي غباش محمد ، مرجع سابق ، ص 206.

البديل الإستراتيجي هو حصيلة تفاعل العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)، لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل²⁶.

2.3. العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية:

□ الأهداف:

تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الإستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي للمنظمة، أي ينبغي عند اختيار البديل الإستراتيجي النظر إلى إمكانية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة سواء كانت تلك الأهداف عامة أم خاصة رئيسة أم فرعية طويلة الأمد أم قصيرة الأمد.

□ الفرص و التهديدات:

لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الإستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، أو اتخاذ البديل الإستراتيجي الذي يكفل تقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية وتحجيمها.

□ القوة والضعف:

على المنظمة أن تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي وعبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية والهيكل التنظيمي، وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة وتأثيرها المباشر عند وضع البدائل الإستراتيجية.

²⁶ زكريا مطلق الدوري , الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2005 , ص 211.

□ فلسفة المنظمة:

إن اختيار البديل الإستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة، ونمط الإدارة، وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافة السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول الأفراد العاملين.

3.3. أنواع البدائل الإستراتيجية:

1. البدائل الإستراتيجية على المستوى العام

إن الإستراتيجية على مستوى المنظمة تعد ذات طابع شمولي و هي أكثر قدرة على تحويل رسالة المنظمة الى أفعال و تصرفات عملية و هي تتعلق بالقرارات طويلة الأمد و بالتالي لا تتغير بصورة متكررة و بشكل عام تصاغ الاستراتيجيات في هذا المستوى بصورة عامة ،و تهتم الإستراتيجية على مستوى المنظمة بكل من :

- وضع الاتجاه العام للمنظمة

- اختيار مجال الأعمال الذي ستنافس فيه المنظمة .

- تشخيص الفرص البيئية المتاحة و التهديدات المحتملة

- إدارة و تخصيص موارد و قابليات المنظمة .

- التأكد من تكامل و توافق هيكل المنظمة .

تنقسم هذه البدائل إلى ثلاثة استراتيجيات رئيسة ،هي استراتيجيات الاستقرار ،واستراتيجيات النمو ،

واستراتيجيات الانكماش.²⁷

²⁷ محيي الدين القطب ، مرجع سابق ، ص 33.

□ إستراتيجيات الاستقرار:

تعني استراتيجية الاستقرار استمرار المنظمة في العمل مستقبلا وفقا لما هو جار فيها حاليا ، حيث ترى الإدارة بان البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها ، قطاعات أعمالها ، أهدافها ، خططها ، سياساتها ، و برامج عملها الحالية دون تغيير . 28

وتسمى أيضا بإستراتيجيات النمو المحدود . وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة ، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقا لها ، تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا ، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية . وقد تقود للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس، وتستخدم في منظمات النشاط الواحد، أو المنظمات الصغيرة ، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة . وتضم إستراتيجيات فرعية ، هي إستراتيجية الثبات النسبي ، وإستراتيجية التمرکز ، وإستراتيجية الربح ، وإستراتيجية الحركة البطيئة و من بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار و الأكثر إستخداما هي:

1. **إستراتيجية التوقف:** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل

الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها.

2. **إستراتيجية عدم التغير :** وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير

أي شيء جديد.

3. إستراتيجية الربح : تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد و هي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

مبررات تبنيها:

- المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في الأعمال الحالية .
- وجود تصور بان الكلف الإضافية للأعمال الجديدة أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية
- القناعة بنسب أرباح متواضعة والرغبة في الحفاظ عليها عند تلك المستويات
- عدم القدرة على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو.
- عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فان اتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة.
- توقي المخاطر الناجمة بسبب التوسع.

□ إستراتيجيات النمو (التوسع):

و نعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة و التي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، و النمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات و في الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع و بالتالي زيادة الأرباح. و يمكن للمنظمة أن تنمو داخليا و خارجيا، و يتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا ،كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات و الاستحواذ و التحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسيين هما:

□ كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة و التي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات و الصراعات بين الإدارات و الفروع؛

□ يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى و الصعود في المنظمات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

و تعد استراتيجية النمو استراتيجية مرغوب فيها فهي تمكن المنشأة النامية من تغطية أخطائها و أي قصور في كفاءتها بشكل أيسر من المنشأة المستقرة ، كما توفر المنظمة سريعة النمو المزيد من فرص الترقى و المهام الشيقة و يؤدي النمو في حد ذاته الى رفع القيمة الذاتية لرؤساء المنظمات .فالمنظمة إذا ما وقع اختيارها على استراتيجية النمو فيجب أن يصاحب هذا النمو زيادة في قيمة المنظمة .²⁹ و يمكن تلخيص أنواع استراتيجية النمو على النحو التالي :

1. استراتيجية التكامل العمودي : و هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال أو

مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها ، حيث كانت هذه المنظمة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من منظمات أخرى مستقلة و تنقسم هذه الإستراتيجية الى :

أ. استراتيجية التكامل العمودي الأمامي : و هي الإستراتيجية التي تهدف الى دخول المنظمة في مجال توزيع منتجاتها عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة الى المستهلك النهائي .

ب. استراتيجية التكامل العمودي الخلفي: و هي الإستراتيجية التي تهدف الى دخول المنظمة في مجال توريد ما تحتاج إليه من مواد أولية أو دخولها لمجالات إنتاجية سابقة لعملياتها الحالية .

2. استراتيجية التكامل الأفقي : تعني شراء منظمة لمنظمة أخرى في نفس مجال الصناعة بهدف

الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و لدخول أسواق جغرافية جديدة .

3. استراتيجية التنوع : الأساس الذي تبني عليه هذه الإستراتيجية هو إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمنظمة ، و هناك نوعان من التنوع :

أ. إستراتيجية التنوع المترابط : و هو التنوع الذي ينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات مترابطة للمنظمة ، و يوجد في هذه الحالة نوع من الارتباط بين مجالات الأعمال المختلفة للمنظمة .

ب. استراتيجية التنوع غير المترابط: يختلف التنوع غير المترابط عن التنوع المترابط في انه ينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة بالمنظمة .

4. استراتيجية الاندماج: و هي تعني ضم شركتين أو أكثر من خلال استبدال الأسهم و تكون النتيجة تكوين شركة واحدة ، و يتم الاندماج عادة بين شركات متماثلة في الحجم و بشكل ودي .

5. استراتيجية التملك : و تعني شراء شركة و احتوائها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية ، و قد يتم التملك بطريقة ودية أو غير ودية و الذي يطلق عليه الاستيلاء بغرض السيطرة .

6. استراتيجية المشاريع المشتركة : و هي الاستراتيجية التي تنطوي على إنشاء شركة مؤقتة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا التوافق ، و تقام لان الشركات المعنية لا ترغب بالاندماج بشكل دائم أو لان الاندماج غير قانوني .

7. استراتيجية التركيز: و هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتحقيق النمو عن طريق تركيز

مواردها في منتج أو خط منتجات واحد أو في سوق واحدة ، إذ يسمح هذا التركيز بتوظيف مزيد من الوقت و الجهد في وضع استراتيجيات مبتكرة لدخول أسواق جديدة و إيجاد منتجات جديدة .

8. استراتيجية الاستثمار: و هي الإستراتيجية التي يطلق عليها استراتيجية النمو بغرض البيع ، إذ

تقوم على إنشاء شركة ناجحة بغرض بيعها للغير في الوقت الذي تزداد فيه المنافسة³⁰.

واهم المبررات أو الأسباب الداعية لها:

- اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الإستراتيجيات المستقرة خلالها ،
- لذا فان إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء
- وجود مواعمة بين التوسع والفاعلية .
- تسهم في تقديم فائدة للمجتمع
- تحقق دفعا إداريا كبيرا .

□ إستراتيجيات الانكماش:

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنيا فلا بد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة.

الغرض الأساس الذي تبنته المنظمة من إتباع استراتيجية الانكماش هو لجعلها اصغر حجما و أكثر كفاءة ، فعندما تشعر المنظمة بضرورة تقليص منتجاتها ، خدماتها ، أسواقها أو وظائفها و ذلك عندما لا تتمكن الاستراتيجيات الحالية التي تتبعها من تحقيق أهدافها الرئيسية ، فإنها تلجأ الى هذه الإستراتيجية التي قد تتضمن عمليات مثل تخفيض حجم قوة العمل و إعادة التفكير في خطوط المنتجات.³¹

و أهم أنواع إستراتيجيات الانكماش:

1. إستراتيجية الالتفاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.
2. إستراتيجية الشركة الأسيرة : يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد و يعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.

³¹ محيي الدين القطب ، مرجع سابق ، ص 37.

3. إستراتيجية التصفية : و هي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس و هو من الخيارات الصعبة.

4. استراتيجية التحول : و هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تكون المشكلات منتشرة فيها و لكنها ليست خطيرة بعد ، و تتضمن مرحلتين الأولى الانكماش بهدف تخفيض الحجم و التكاليف و الثانية مرحلة الدعم و الاستقرار و التي تهدف الى وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد .

5. استراتيجية التجرد: و هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في حال ظهور مشاكل في إحدى الوحدات الإستراتيجية أو احد خطوط الإنتاج و في هذه الحالة تقوم المنظمة ببيع أو تصفية ذلك الجزء.³²

□ وتتبع للأسباب الآتية:

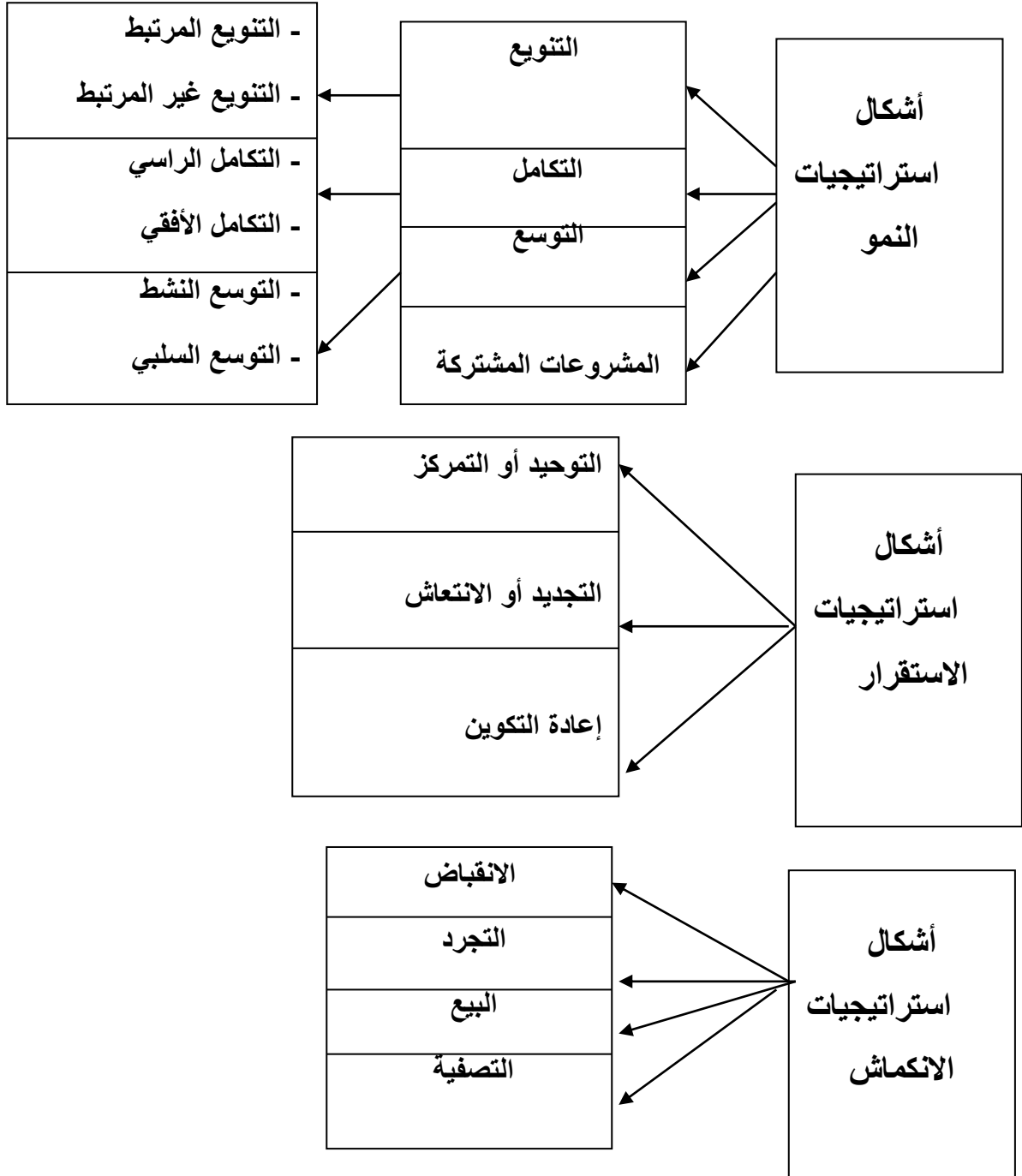
- انخفاض معدل تحقيق الأهداف
- ضرورة تقليل خطوط الإنتاج ، وتقليص الأسواق أو الوظائف .
- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

□ الإستراتيجية المركبة:

عندما تكون المنظمات صغيرة فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه ، حيث تكون البدائل الإستراتيجية أمامها محددة ، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة ، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن البديل الإستراتيجي قد يكون اضطرارا أكثر من كونه خيارا . عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزا تنافسيا قويا في السوق ، تتنوع البدائل والخيارات المتاحة أمامها ، وتكون مساحة التحرك كبيرة ، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملائمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها

وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها . وقد تستطيع إتباع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية. أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة وأهداف المنظمة³³.

الشكل رقم 3 : البدائل الإستراتيجية للمؤسسة



المصدر: براهيمى حياة ، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة ، 2007 ، ص 40.

³³ براهيمى حياة ، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة ، 2007 ، ص 40.

2. البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

إن وحدة الأعمال هي نظام فرعي للمؤسسة يملك منتجاً معيناً ويخدم سوقاً معينة له رسالته الخاصة به وكذلك أهدافه الإستراتيجية وتواجهه مجموعة من المنافسين، وعلى هذا الأساس فإنه لكل وحدة عمل إستراتيجيتها الخاصة بها والتي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تهدف المؤسسة من خلال تبنيتها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأرباح أكبر بالمقارنة مع منافسيها. وتتقسم هذه الاستراتيجيات إلى:

□ إستراتيجية الريادة في التكلفة:

إن إستراتيجية الريادة في التكلفة تعتمد على توجيه كل قدرات المؤسسة نحو تحقيق هدف أساسي يتمثل في تقليص التكاليف الكلية مقارنة بالمنافسين في الصناعة، هذه التكاليف تتضمن بالإضافة إلى التكلفة المباشرة للوحدة المنتجة، تكاليف التسويق، الإدارة والمالية وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي تمتاز بالتكاليف الأقل وما يترتب عنها من هوامش ربح أكبر.

متطلباتها: تتحقق إستراتيجية الريادة في التكلفة في المؤسسة في الحالات التالية:

- اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية.

- التخلص من الوسطاء في عمليات توزيع المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى

- الاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة لدى المؤسسة.

- استخدام أجهزة الإعلام الآلي للتقليص من القوى العاملة.

- الاعتماد على أثر الخبرة.

□ إستراتيجية التمييز:

يمكن للمؤسسة عرض منتجاتها بصورة متميزة وفريدة من نوعها بالمقارنة مع منافسيها مما يكسبها الوفاء والولاء من طرف الزبائن الذين تحصلوا على قيمة إضافية من جراء اقتنائهم لسلعها وخدماتها.

متطلباتها: هناك مجموعة من المقومات الرئيسية التي تركز عليها هذه الإستراتيجية، نذكر أهمها:

-اهتمام المؤسسة بتحقيق عوائد مرتفعة تفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى في نفس المجال.

-امتلاك زبائن المؤسسة مجموعة من الصفات الشخصية، الخصائص السلوكية، القدرات المالية

والرؤى الفنية التي تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل من حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار الذي يرتفع بصورة متواصلة.

-امتلاك المؤسسة مجموعة من القدرات الفنية، المالية والإدارية للقيام بتجديد وتحديث المنتج أو الخدمة استجابة إلى رغبات المستهلك واحتياجاته المتوقعة.

■ إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو خط إنتاجي معين، حيث تعمل المؤسسة على تكثيف نشاطها في ذلك المجال والعمل على إبعاد المنافسين منه حتى لا تتأثر حصتها السوقية وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

-**الإهتمام بالتكلفة:** أي أن المؤسسة تعمل على خلق ميزة تخفيض التكلفة في القطاع، ليس فقط على المدى القصير وإنما على طول الوقت مقارنة بالمنافسين.

-**التميز في القطاع المستهدف:** وذلك من خلال بيع المنتجات بسعر أعلى مقارنة بالمنافسين، تحمل خصائصا استثنائية من حيث الجودة، النوعية وآجال التسليم.

متطلباتها: يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز مجموعة من المقومات أهمها:

-وجود آلية لتحديد مجال التركيز، بمعنى هل يتم التركيز على فئة من الزبائن، سوق معين، أو منطقة معينة.

-البحث عن فئة معينة من الزبائن أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية غير مشبعة، أو إضافية، بحيث أن المؤسسات الحالية لا تستطيع تلبيتها.

-وضع ميزانية إنفاق كفيلة لتغطية أعباء البحوث والتطوير بهدف تحسين الجودة وترشيد التكلفة³⁴.

3. البدائل الإستراتيجية على مستوى الوظائف.

إن الإستراتيجيات الوظيفية هي تلك التي تصاغ على مستوى وظائف المؤسسة وتستمد من إستراتيجية المؤسسة على المستوى الكلي وإستراتيجيات وحدات الأعمال وتعتمد أساسا على الاستغلال الكفء للموارد بالمؤسسة، ويمكن تلخيصها في: إستراتيجيات الإنتاج، إستراتيجيات التسويق، الإستراتيجيات المالية وإستراتيجيات الموارد البشرية .

□ إستراتيجيات الإنتاج:

إن إستراتيجية الإنتاج تمثل في حقيقتها مجموعة من المراحل التي من شأنها أن توفر الإطار الذي تتخذ ضمن نطاقه قرارات الإنتاج وتتضمن مجالات وأبعاد عديدة كتحديد الطاقة الإنتاجية، اختيار الموقع المناسب، اختيار التكنولوجيا المناسبة،... إلخ

□ إستراتيجيات التسويق:

تتضمن إستراتيجيات التسويق كل من إستراتيجية المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، بالإضافة إلى خلق وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة أكثر فأكثر..

□ الإستراتيجيات المالية:

إن الإستراتيجيات المالية تبين التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة وإستراتيجيات وحدات العمل الإستراتيجية، تهدف أساسا إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد

³⁴ زكريا مطلق الدوري , مرجع سابق , ص 250.

المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي، وتهتم بفحص العديد من المؤشرات الخاصة بالسيولة، المديونية، النشاط والربحية.

□ إستراتيجية الموارد البشرية:

ترتبط إستراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشري مثل تخطيط الموارد، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، السلامة والصحة المهنية، تقييم الأداء، الأجور والحوافز... إلخ. و تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحديد توجهات المؤسسة والاستفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها³⁵.

³⁵ زكريا مطلق الدوري , مرجع سابق , ص 275.

4. نماذج تحليل المحفظة : هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها

دوليا في علم الإدارة الاستراتيجية نذكر من بينها كما يلي:

1.4. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية : BCG

ظهرت مصفوفة BCG الى الوجود في الستينات وهي أول الأدوات تحليل حافظة الأنشطة , حيث يتم تقسيم نشاط المؤسسة الى مجموعة متجانسة بالاستعانة بمجموعة من المعايير , فهذه الأداة صممت في الأصل للمؤسسات التي تمتلك عشرات بل ومئات مجالات الأعمال الاستراتيجية , وتستخدم هذه المصفوفة مجالات النشاط الاستراتيجي , إذ لكل واحدة منها استراتيجية تتلائم مع وضعية المؤسسة واحتياجات المحيط , حيث يعد هذا النموذج من أهم وأكثر النماذج قبولا واتفاقا في اتخاذ القرار الاستراتيجي , الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو المنتج أو مجموعة منتجات معينة , وتشترك مصفوفة BCG مع باقي المصفوفات في تصويرها للوضعيات الاستراتيجية بتمثيل بياني , وتعتمد على بعدين أساسيين هما , حصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة .

تهدف مصفوفة BCG إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة أو وحدات الأعمال في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو و أعلى ربحية للمنظمات في المستقبل.

وتنقسم المصفوفة الى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج الخدمة داخل السوق وهي النجوم , علامة الاستفهام , ادرار النقدية , وخلية الوضع المضطرب كما هو موضح في الشكل التالي³⁶:

الشكل 4: أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن:

الصناعة	مرتفع	(1) النجوم	(3) علامات الاستفهام
		إستراتيجية النمو والتوسع بأي من أشكالها.	- إستراتيجية التركيز - أي إستراتيجية مناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع. - إستراتيجية الانكماش.
		(2) إدرار النقدي (البقرة الحلوب)	(4) الوضع المضرب(الكلاب)
	منخفض	- إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط. - أي إستراتيجية مناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.	إستراتيجية الانكماش بأي من أشكالها.
	مرتفع	المركز التنافسي للمؤسسة	
		منخفض	

المصدر : زكريا مطلق الدوري , مرجع سابق , ص 178.

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تملك الفرص للنمو ، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال ، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد .³⁷

³⁷ زكريا مطلق الدوري , مرجع سابق ، ص 178.

المربع الأول : علامات الاستفهام ؟

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

- إحدى إستراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقية .

- إتباع إحدى إستراتيجيات الانكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

- إتباع إحدى إستراتيجيات الإستقرار النسبي ، أي الإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب - المربع الثاني : النجوم *

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

ج - المربع الثالث : إدار النقديّة

وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو آخذا بالتدهور . والإستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في

مثل هذه الحالية هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الإستفهام أو النجومية .

د - المربع الرابع : الوضع المضطرب

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

• المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل .

- يتضح من مصفوفة بوسطن إن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيسر من المصفوفة تدر نقدية عالية وتحقق هامش ربح أما التي تقع على الجانب الأيمن تعاني من ضعف توليد النقدية .

أما التي تقع في المربعات العليا تقوم بالاستثمارات للمحافظة على معدلات النمو في السوق أما التي تقع في المربعات الدنيا يكون ضعف واضح في نمو السوق .

• جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

1. - الاهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية .
2. - تساهم في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكمل .
3. - القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية ، ومقسمة إلى أربعة مربعات .
4. - تساعد في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو .

• نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

1. - نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان .
2. - يهمل هذا التقسيم الأسواق التي تتصف بالأسواق ذات النمو المتوسط .
3. - المنتجات أو الخدمات المميزة لا تكون الحصة السوقية فيها مهمة .
4. - قد تتميز المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي .
5. - مزايا التكلفة المنخفضة لا تقترن بالحصة السوقية العالية أو التكنولوجيا المتقدمة .
6. - لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق .
7. - غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة .

• معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن

- (1) صعوبة تحديد المقصود بالقطاع السوقي بدقة، وبالتالي صعوبة قياس الحصة السوقية للسلعة أو تحديد معدل نمو المبيعات داخل هذا السوق.
- (2) إن النموذج يستخدم متغيرين فقط وهما معدل النمو وحصة المنظمة، في حين توجد بعض المواقف التي تتطلب دراسة مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية.

(3) إن تقسيم المصفوفة إلى أربعة خلايا أو قطاعات فقط غير كافٍ لاستيعاب كل المنتجات أو الأسواق.

(4) يتم تحديد حصة المنشأة التسويقية حسب هذا النموذج بناءً على حصة الشركة القائدة في السوق، وقد لا يكون ذلك سهلاً، مما يؤدي إلى إغفال بعض المنافسين عند وضع المنظمة لاستراتيجياتها، وهذا يعرضها للخطر.

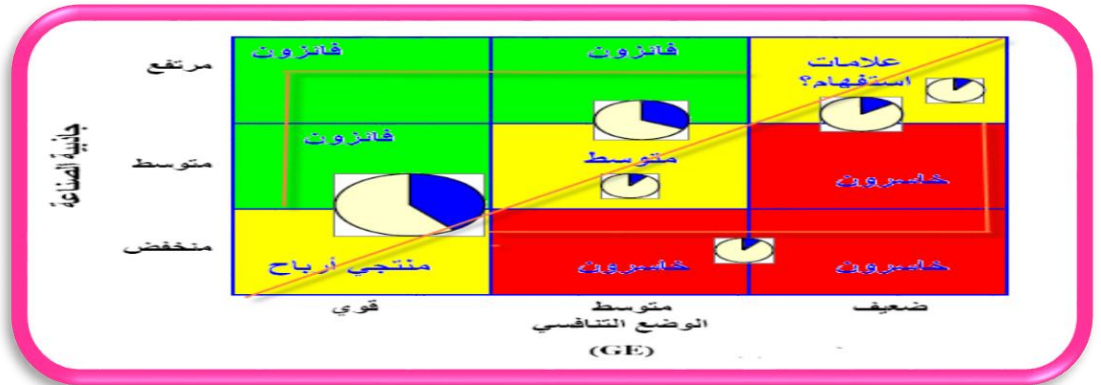
(5) حسب هذه المصفوفة فإن الشركات التي تصل لمرحلة التدهور ينصح لها بالتصفية، في حين دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباحاً ومعدلات نمو أكثر من الشركات المسيطرة في السوق.

2.4. نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك:

وهي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن . وتتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة . ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .³⁸

³⁸ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009، ص 69.

الشكل 5: مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك



المصدر : محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سابق ، ص 69.

يقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة وجوانب القوة الخاصة بوحدة أو نشاط الأعمال محل التقييم .

لا يستخدم معدل النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، ولا يعتمد على حصة المنظمة في السوق .

يقدم مستويات وسطى في التقييم . وتعتبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال ، أو المنتج وتشير الأجزاء المظللة داخل كل دائرة إلى حصة السوق لوحدة الأعمال .

الشكل 6 : نموذج شركة جنرال إلكتريك:

المركز التنافسي للمنظمة

		ضعيف	متوسط	قوي
درجة جاذبية الصناعة	مرتفع	ج	ب	أ
	متوسط	و	هـ	د
	منخفض	ط	م	ن

المصدر: بن قارة أمينة , أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية , رسالة ماجستير , تخصص إدارة أعمال , جامعة الجزائر , 2009 , ص 40

المربعات أ، ب، د: تشير إلى ضرورة الانطلاق والاستمرار والتقدم نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة.

المربعات ج، هـ، ن: تمثل تنبيهات للتمهل والتفكر لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسي.

المربعات و، ط، م: تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف نظراً لوجود انخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة وضعف في المركز التنافسي أيضاً.

1. المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكينزي :

- ينبغي من المنظمات التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار إحدى استراتيجيات الانكماش .
- تتبنى المنظمات التي تقع في موقع الفائزين استراتيجيات النمو والتوسع .
- الاهتمام بموقع منتجي الأرباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لينتقل إلى موقع الفائزين
- الاهتمام بموقع علامات الاستفهام من خلال تبني إستراتيجية تكفل تمويل إلى موقع الفائزين وفي حالة عدم التوفر بمرور الزمن ينتقل إلى الخاسرين.
- يجب على المنظمة محاولة القيام بدفع الأعمال ذات الجاذبية الصناعية والمركز التنافسي المتوسط كي يصبح ضمن موقع الفائزين أو منتجي الأرباح .

2. نقاط القوة :

- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال
- تسمح بتحليل أكثر تفصيلا

3. الانتقادات على نموذج جنرال اليكتريك :

- كلاً من نموذج جنرال اليكتريك وبوسطن لم يوضحا كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي.
- الصعوبة والتعقيد ؛ نظراً لتعدد عدد الخلايا .

- أن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية إلا أن إعطاء درجة تمثل أهمية هذا العامل أو الوزن النسبي له هي عملية غير موضوعية.
- كلاً من نموذج جنرال اليكتريك وبوسطن لم يعطيا أي أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم .

3.4. نموذج مصفوفة هوفر : " مصفوفة دورة حياة محافظ الأعمال"

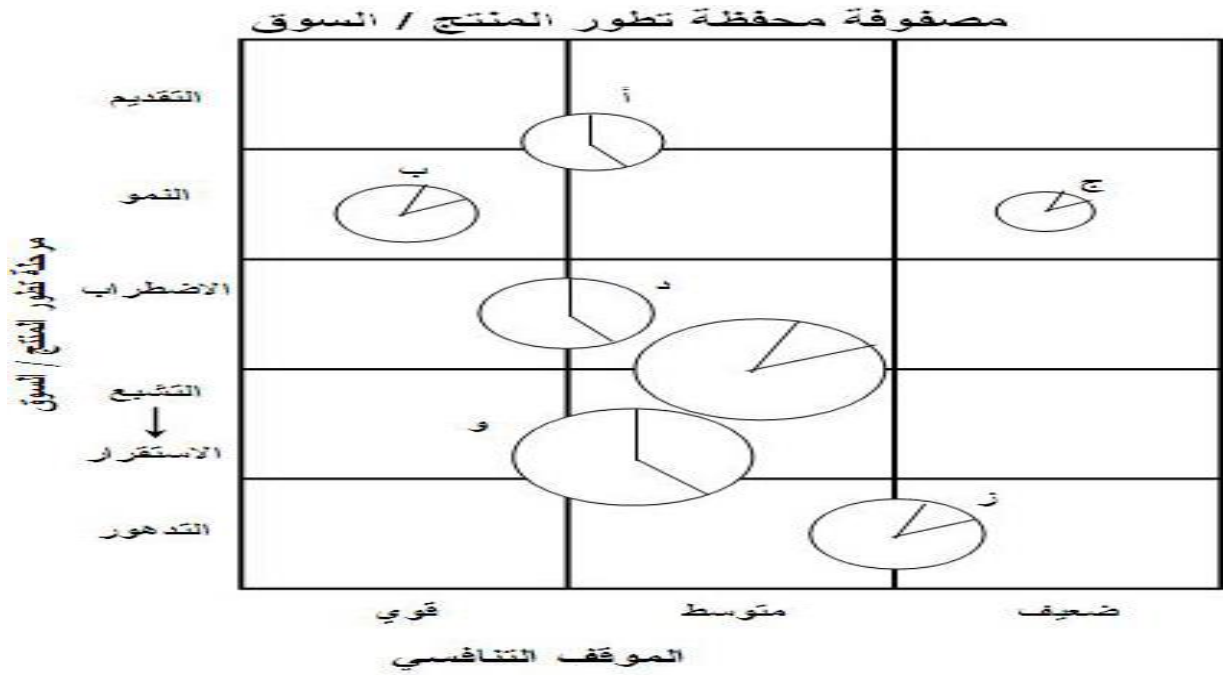
1. تعريف مصفوفة هوفر:

هي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن ، وماكنزي . وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعا ، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق . وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين ، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال (قوي - متوسط - ضعيف).، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق أو دورة حياة المنتج بداية من مرحلة التقديم الأولى في أعلى المحور العمودي وانتهاء بمرحلة الركود والتدهور في أسفل المحور العمودي.

تقوم هذه المصفوفة بتحديد أماكن وحدات الأعمال داخل مصفوفة مكونة من (15) خلية، وبهدف تحديد موقع كل وحدة من وحدات الأعمال (محفظة الأعمال) وفقا لمحورين .³⁹

³⁹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي ، مرجع سابق ، ص 479.

الشكل 7 : مصفوفة محفظة تطور المنتج / السوق



المصدر: فاضل حمد القيسي، مرجع سابق ، ص 480.

2. المضامين الإستراتيجية لمصفوفة هوفر :

تتركز المضامين الإستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر على المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج

لوحات الأعمال أو المنتجات و التي يمكن إجمالها بما يأتي :

- ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الرعاية و الاهتمام بوحدة الأعمال أو المنتجات التي تحمل

الحرفين (أ و ب)، كالإنفاق على تلك الوحدات أو المنتجات في المستقبل و يمكن اختيار إحدى

استراتيجيات النمو السريع التي تتلاءم و تحقق أعلى ربحية ممكنة .

- أما الوحدات أو المنتجات التي يعاني مركزها التنافسي من ضعف كما هو الحال في (ج) ، فلا بد

للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات و تحويلها الى مركز تنافسي قوي

، و هذه الوحدات أو المنتجات تشابه موقع علامات الاستفهام في مصفوفة BCG و مصفوفة ماكنزي

إن الإستراتيجية الملائمة في مثل هذه الحالات إما إحدى استراتيجيات النمو أو التجرد بغية استثمار مواردها المالية .

- أما الاختيار الاستراتيجي الملائم لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د) و التي تتصف بحصة سوقية مقبولة هو إتباع استراتيجية النمو المحدد.

- تتطلب وحدات الأعمال التي تأخذ الحرفين (هـ ، و) اللذان يتمتعان بمركز تنافسي قوي نسبيا و يقعان في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج الى استراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات و تحويلها الى وحدات أعمال أو منتجات تدران نقدية كبيرة ، و من ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات أو المنتجات التي تحتل (أ أو ب) .

- أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعين من الاستراتيجيات و هما إما الاحتفاظ بتلك الوحدات أو المنتجات إذا استطاعت الشركة أو توقعت أن تحقق منهما أرباحا معقولة ، أو إتباع استراتيجية التخلي أو التصفية إذا لم تتوقع الشركة أن تحقق الربح المعقول منها .⁴⁰

3. نقاط القوة في مصفوفة هوفر :

- تعرض مصفوفة هوفر توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج و المركز التنافسي لقوة الأعمال .

- تستطيع المنظمة و من خلال التوزيع الواسع لوحدات الأعمال أو المنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية و كيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من أن محفظة أعمالها متوازنة .

⁴⁰ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي ، مرجع سابق ، ص 481.

- تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المنظمة على الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ، و كذلك تعد أن دورة حياة المنتج / السوق هي واحدة لأغلب المحددات المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل و على مستوى وحدات الأعمال .

4. نقاط الضعف في مصفوفة هوفر : إن نقاط الضعف في المصفوفة هي :

- إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكنزي و بالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة و لكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة .
- توجد عوامل أخرى مهمة و ذات اثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج / السوق .⁴¹

5. دورة حياة المنتج: تتأثر صياغة الإستراتيجية أو اختيارها بالعديد من العوامل مثل حجم المؤسسة، أهدافها، طبيعة المنافسة...، ولعل أهم هذه العوامل المراحل التي تمر بها منتجات المؤسسة وأنشطتها، وقد ظهر مصطلح دورة حياة المنتج في منتصف 1950 من طرف Dean ، بحيث تمر المنتجات بأربعة مراحل تتميز كل مرحلة بمميزات مالية وهياكل سوقية، مما يؤدي إلى استراتيجيات مختلفة حسب هذه المراحل وهي:

المرحلة الأولى: التقديم: أي خروج المنتج إلى السوق، لا يعرفه أغلبية المستهلكين والموزعين، مبيعاته ترتفع ببطء، وبما أن تكاليف الإنتاج تبقى مرتفعة، فإن نتيجة المنتج (الأرباح) تكون سالبة، والمنافسة في هذه المرحلة ضعيفة.

⁴¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي ، مرجع سابق ، ص 482.

المرحلة الثانية : النمو: تتطور في هذه المرحلة المبيعات، يكون المنتج أكثر تقبلا من طرف المستهلكين والموزعين، النمو السريع في المبيعات يساهم في تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح.

المرحلة الثالثة : النضج: لا يوجد تطور في المبيعات الكلية، المنافسة شديدة، وهناك اتجاه نحو فائض في الإنتاج.

المرحلة الرابعة : التدهور: يكون هناك تراجع في المبيعات وبالتالي في الأرباح.

والجدول التالي يوضح الإستراتيجية المناسبة حسب مراحل حياة المنتج وتأثيرها على مختلف وظائف المؤسسة:

الجدول رقم 1: الإستراتيجية المناسبة حسب مراحل حياة المنتج

الوظائف المراحل	التسويق	الوظيفة المالية	الإنتاج	الموارد البشرية	البحث والتطوير
مرحلة التقديم (إستراتيجية التوسع)	التعريف بالمنتج مبيعات منخفضة منافسة محدودة	- تدفقات نقدية سالبة - زيادة المديونية - الحاجة إلى التمويل	الإنتاج بكميات محدودة - محاولة تحسين المنتج باستمرار	السعي لجذب كفاءات تسييرية - اختيار وتدريب رجال البيع	تحسين المنتج وتطوير الأسلوب الفني للإنتاج - تسجيل براءة الاختراع للمنتج الجديد

مرحلة النمو (إستراتيجية التوسع)	ارتفاع حجم المبيعات، وزيادة الحصة السوقية نشاط ترويجي محدود - دخول منافسين جدد	تدفقات نقدية موجبة انخفاض تكلفة الإنتاج	زيادة حجم الإنتاج - التوسع في الطاقة الإنتاجية	اختيار وتدريب عمال جدد - زيادة ساعات العمل	تحسين المنتج - تصور أفكار لمنتجات بديلة في المستقبل
مرحلة النضج (إستراتيجية التوسع)	وصول المبيعات إلى الحد الأقصى ثم تبدأ في التناقص - التركيز على تنمية ولاء العميل	ارتفاع الأرباح - انخفاض التكاليف	التنوع في الإنتاج - تخفيض تكلفة الإنتاج	تخفيض القوى العاملة - الرفع من الروح المعنوية	استخدام جديد للمنتج (الجودة والشكل) - تقديم بدائل أخرى
التدهور (إستراتيجية التخلي)	انخفاض حجم المبيعات - انخفاض النشاط الترويجي	انخفاض الإيرادات	الرقابة على المخزون - الحد من التنوع في المنتج	الاحتفاظ بالروح المعنوية الدافعة - تحويل العمال إلى مجالات أخرى	التركيز على المنتجات البديلة - تخفيض تكلفة المنتج

المصدر: براهيم حياة ، مرجع سابق ، ص 50

6. العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج:

لو تفحصنا نموذج بوسطن لوجدنا أن هناك تدرج من حيث الوحدات، وهي توافق التدرج الذي يكون في دورة حياة المنتج، إذ أن الوحدات التي تقع في خانة علامة الاستفهام توافق المنتجات في مرحلة التقديم، حيث يكون معدل النمو مرتفعاً والحصة السوقية منخفضة، وإذا ما ساعدت ظروف المحيط، فإن معدل النمو يرتفع، وبذلك تزداد الحصة السوقية، وهذا ما يجعلها تتحول إلى أنشطة "نجوم"، وهي ما يتوافق مع مرحلة النمو، أما مربع الأبقار الحلوب، فهي تتوافق مع مرحلة النضج في دورة حياة المنتج، حيث تنتقل الوحدات من مربع النجوم إلى مربع الأبقار الحلوب بانخفاض معدل النمو مع المحافظة على حصتها السوقية، واستقرار المبيعات نوعاً ما، وبانخفاض المبيعات تدريجياً حتى تصل إلى مرحلة التدهور، وهو ما يتوافق مع الأنشطة في مربع الكلاب.

4.4. مصفوفة التهديدات/ الفرص – جوانب الضعف / القوة - مصفوفة SWOT

1. تعريف التحليل الاستراتيجي: بأنه أداة تخطيطية لنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل SWOTT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.⁴²

⁴² حوجو شهباز، مرجع سابق، ص 31.

و هو عبارة عن أداة لتقييم البيئة الخارجية، وذلك لتحديد :

□ الفرص (Opportunities - O)

□ التهديدات (Threats -T) التي تواجهها المنظمة في البيئة الخارجية،

ولتقييم البيئة الداخلية من خلال تحليل :

□ جوانب القوة (Strengths-S)

□ جوانب الضعف (Weakness-W) في المنظمة أو المشروع .

2. تعريف نقاط القوة و الضعف الداخلية :

- **نقاط القوة** : تعتبر نقاط القوة العوامل الداخلية التي تؤثر إيجابا مثل توفر السيولة المطلوبة أو توفر عمال وأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية العالية ، وتتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال بكفاءة الموارد المالية ،وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية ،وانخفاض تكاليف الإنتاج ،وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات ،قدرة عالية للتنافس ،تحقيق ميزة سوقية عالية ،وامتلاك المؤسسة إنتاج أحسن ،واسما بارزا وسمعة قوية ،تكنولوجية مثالية ،ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك ،وتكمن قوة المؤسسة أيضا الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية من اجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة.

- **نقاط الضعف**: نقاط الضعف تعتبر العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط الشركة مثل بطء عمليات التوزيع أو ضعف المبيعات وضعف عملية التسويق والعلامة التجارية للمؤسسة ، هذه من ناحية أما من ناحية أخرى التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة

مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها , أو في حالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية.⁴³

3. تعريف الفرص و التهديدات الخارجية:

- **الفرص:** الفرص هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لإنتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة , أو إزاحة منافس , وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الأوضاع في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي , للمؤسسة ولا يستطيع المديرين في حقيقة الأمر ربط الاستراتيجية مع موقف المؤسسة دون تعريفها أولا الى كل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة , وتحديد أولوياتها مع الأخرى , وأهميتها في تحقيق النمو والربح للمؤسسة , وفي قدرتها على تحقيق الجاذبية الصناعية.

- **التهديدات:** التهديدات هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة , هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء , فرض ضرائب على منتجاتها.⁴⁴

إن اختيار الاستراتيجية يستمد أساسا من نتائج مصفوفة (SWOT) وان المؤسسة التي تضع خطة استراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة (القوة , والضعف , والفرص , والتهديدات) سوف تعرض نفسها للخطر , وكقاعدة ينبغي من المديرين بناء استراتيجيات حول ماهو أفضل عمل للمؤسسة , وضرورة تجنب المواقع المثقلة بالمتطلبات الضخمة والتي تعتبر هي الأضعف و الجدول التالي يوضح مختلف نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات .

⁴³ خضر مصباح إسماعيل الطيطي, الإدارة الاستراتيجية, دار حامد للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2013, ص312
⁴⁴ عمري عمار, بن واضح الهاشمي, القرني عبد الرحمن, أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات, ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات, جامعة سكيكة, 2008, ص4

الجدول رقم 2: العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة (القوة, الضعف, الفرص, التهديدات)

الفرص الخارجية	التهديدات الخارجية
- القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول الى أسواق جديدة. - القدرة في إضافة خطوط إنتاجية. - القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية الى منتجات أو أعمال جديدة. - إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي. - إفسال الحوافر التجارية في اجتذاب أسواق خارجية. - التوطن بين الشركات المنافسة. - النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق. - إظهار تكنولوجية جديدة.	- دخول منافسين من الخارج بكلفة أقل. - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - البطء في نمو السوق. - تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية. - المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية. - زيادة الضغوط التنافسية. - زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال. - نمو قوة التفاوض لدى المشتركين أو المجهزين. - تغير حاجات وأذواق المستهلكين. - تغيرات ديموغرافية معاكسة.
نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف الداخلية
- ملاءمة الموارد المالية. - قناعة المشتريين جيدة بمنتجات الشركة. - قائد سوقي معروف. - هنالك تصور استراتيجي للمواقع المالية. - السبيل في الوصول الى اقتصاديات الحجم. - عزل الضغوط التنافسية القوية. - تكنولوجيا ملائمة. - ميزة في التكاليف. - حملة إعلانية جيدة، مهارات إنتاجية مبدعة. - قابليات إدارية ناجحة. - امتلاك المؤسسة موقع متميز على منحنى الخبرة. - إمكانيات تصنيع جيدة، مهارات تكنولوجية مثالية.	- التوجه الاستراتيجي غير واضح. - التسهيلات شبه معدومة. - نقص في الخبرة والعمق الإداري. - أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية. - معانات مع المشكلات العلمية الداخلية. - فشل في مجال البحث والتطوير. - خط الإنتاج ضيق جدا. - تصور سوقي ضعيف. - شبكة توزيع ضعيفة. - مهارات تسويقية دون المستوى. - عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الاستراتيجي. - تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 221

4. تحليل مصفوفة swot:

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة (swot)، ويعد تحليل المصفوفة هو احد المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المنظمات.

إن هذا التحليل يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي، كما يمكن استخدام تحليل (swot) للتوصل الى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة الداخلية بالفرص والتهديدات الرئيسية الخارجية، والهدف من هذه العملية هو من اجل تشخيص احد أنماط الأربعة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية. و الجدول التالي يوضح تحليل مصفوفة SWot .

الجدول رقم 3: مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	جوانب القوة (S) (قائمة بـ 5 – 10 جوانب قوة)	جوانب الضعف (W) (قائمة بـ 5 – 10 جوانب ضعف)
	1. إستراتيجيات (SO)	2. إستراتيجيات (WO)
الفرص (O) (قائمة بـ 5 – 10 فرص خارجية)	إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استغلال جوانب القوة في سبيل تحقيق ميزة من الفرص.	إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تحقيق ميزة من الفرص من خلال التغلب على جوانب الضعف.
	تعظيم الفرص – تعظيم جوانب القوة	تعظيم الفرص – تدنية جوانب الضعف

التهديدات (T)	3. استراتيجيات (ST)	4. إستراتيجيات (WT)
(قائمة بـ 5 - 10 تهديدات خارجية)	إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استخدام جوانب القوة لتجنب التهديدات.	إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تدنيّة جوانب الضعف لتجنب التهديدات.
	تدنيّة التهديدات - تعظيم جوانب القوة	تدنيّة التهديدات - تدنيّة جوانب الضعف

المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2011، ص 61

5. الاستراتيجيات المتبعة: تشير مصفوفة (SWOT) إلى توفر أربع خلايا واستراتيجيات هي:⁴⁵

1 - استراتيجية هجومية: تشير الخلية (1) في الجدول رقم 3 الى أن نقاط قوة المؤسسة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المؤسسة الى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المؤسسة تتبع استراتيجيات ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

2 - استراتيجية علاجية: تشير الخلية (2) الى نقاط ضعف المؤسسة بشكل مترادف، مع الفرص، التي تتاح أمامها، وتتبع المؤسسة هنا تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.

3- استراتيجية دفاعية: توضح الخلية (3) أن نقاط القوة المؤسسة مع اخذ التهديدات بنظر الاعتبار، أي التهديدات من المنافسين، وهنا من المفترض على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التهديدات، والبحث عن فرص جديدة من خلال التنويع والذهاب الى مجالات أخرى.

⁴⁵ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 62.

4- استراتيجية انكماشية: توضح الخلية (4) والتي تعد أكثر الأوضاع سوءا، وتبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، وتنادي التهديدات الخارجية.

6. أهمية التحليل الاستراتيجي:

تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي من خلال الآتي :

- تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.
- تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.

- الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة.⁴⁶

7. التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي:

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

يتوقف التحليل الاستراتيجي على تحليل متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهذا في تحليل SWOT حيث يتم من خلاله تنمية مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة، وذلك عن طريق الجمع بين الفرص والتهديدات من جهة، و نقاط القوة والضعف من جهة أخرى، وبعد ذلك تقوم المؤسسة

⁴⁶ محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارض، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 289.

بمرحلة حاسمة وصعبة، وهي عملية التقييم لهذه البدائل، واختيار أفضلها، والاختيار هنا لا يكون عشوائيا بل يكون استنادا إلى عدة معايير منها :

- قدرة الإستراتيجية على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي تم تنميتها في أسلوب SWOT ، أي لابد أن تحقق هذه الإستراتيجية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة، وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها، والتقليل من نقاط الضعف، وإلا تعتبر إستراتيجية فاشلة؛
- قدرة الإستراتيجية على تعظيم تحقيق أهداف المؤسسة في ظل رسالتها المحددة من قبل؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية بأقل التكاليف، وبأقل الآثار السلبية.⁴⁷

5.4. مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف (SPACE)

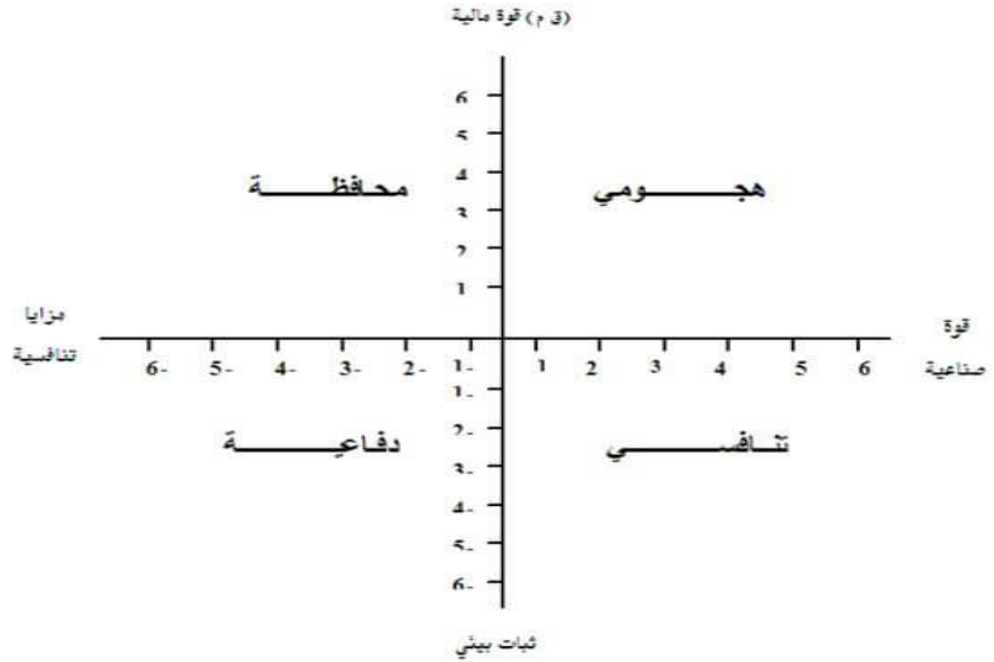
أطلق عليها مصفوفة (SPACE) اختصار لخمس كلمات وهي. (Strategic position and action evaluation)، وذلك لتحديد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتعرض النتائج على شكل مصفوفة مكونة من محورين عمودي وأفقي. وهي عبارة عن إطار مكون من أربعة أجزاء يشير إلى أربعة إستراتيجيات وهي:

(1) هجومية، (2) محافظة، (3) دفاعية، (4) تنافسية

تتبعها المنظمة وفقا لموقعها في المصفوفة. ويتكون المحورين العمودي والأفقي من أربعة أبعاد داخلية وخارجية كالتالي:

⁴⁷ براهيمى حياة، مرجع سابق ، ص 48.

الشكل 8 : مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف



المصدر: <https://www.business4lions.com/space-matrix/> (تاريخ الاطلاع 2021/11/10)

1. خطوات إعداد مصفوفة SPACE:

من أجل إعداد مصفوفة (SPACE)، هناك عدة خطوات يمكن إجمالها على النحو التالي:

1- اختيار مجموعة من المتغيرات لكل بعد من الأبعاد الأربعة.

2- تخصيص قيمة رقمية للمتغيرات.

3- حساب درجة متوسطة لكل من الأبعاد.

4- حساب قيمة س و ص.

5- تمثيل س و ص على المحورين.

6- تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة على المصفوفة.

7- تحديد نوع الاستراتيجيات المناسبة لها.

الجدول 04: أمثلة لبعض المتغيرات التي تكون مصفوفة تحليل الموقف الاستراتيجي (SPACE) :

الوضع الاستراتيجي الداخلي	الوضع الاستراتيجي الخارجي
القوة المالية معدل العائد على الاستثمار نسبة التغطية السيولة رأس المال العامل التدفق النقدي مخاطر الأعمال	الثبات البيئي التغير التكنولوجي معدل التضخم سلسلة أسعار المنتجات المنافسة موانع دخول الأسواق الضغط التنافسي مرونة الطلب للسعر
المزايا التنافسية النصيب في السوق جودة المنتجات ولاء العميل دورة حياة السلعة معرفة الأسعار التنافسية السيطرة على الموردين و الموزعين	قوة الصناعة النمو المرتقب الربح المرتقب الاستقرار المالي الاستفادة بالموارد سهولة دخول السوق استغلال الطاقة و الإنتاجية

المصدر: <https://www.business4lions.com/space-matrix/> (تاريخ الاطلاع 2021/11/10)

2. تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة:

- **الوضع المتحفظ:** تكون المنظمة أو حدة الأعمال ذو مركز مالي قوي، و ليس لديها ميزة تنافسية ملموسة أو ملحوظة عن منافسيها، وتعمل في ظل بيئة مستقرة، وتتمتع بمركز متوسط أو ضعيف داخل الصناعة.

- **الوضع الهجومي**: تكون المنظمة أوحدة الأعمال ذو مركز مالي قوي، وتعمل في صناعة قوية، وفي ظل بيئة خارجية مستقرة وتتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها.
- **الوضع التنافسي**: تعمل المنظمة أوحدة الأعمال داخل صناعة جذابة وبيئة غير مستقرة، وتتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها، وتكمن نقطة الضعف الأساسية في ضعف المركز المالي والذي قد يمنعها أو يحد من قدرتها على التوسع أو التنافس بشكل هجومي.
- **الوضع الدفاعي**: يمثل وضعاً أو موقفاً سلبياً حيث يكون المركز المالي للمنظمة أوحدة الأعمال ضعيفاً، وتعمل داخل صناعة ضعيفة وبيئة خارجية غير مستقرة، ولا تتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها.

5. تقييم نماذج تحليل محفظة الأعمال: تتميز نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي :

1.5 المزايا :

- تقدم نماذج تحليل محفظة الأعمال للإدارة العليا أو الإدارة الوسطى وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها و معرفة مركزها التنافسي لكل وحدة أعمال أو منتج و كذلك تساعد على تحديد حصة السوق النسبية لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة .
- تتميز نماذج تحليل المحفظة باعتبارها وسيلة مرئية تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات عليها .
- تساعد النماذج في التحليل و التقويم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف النمو و الربحية.
- تساعد على تصميم استراتيجيات تنظيمية كفوءة و فاعلة تتلاءم و الموقف لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة .

2.5 المشاكل و العيوب : بالرغم من المزايا المذكورة أعلاه لمحفظه الأعمال إلا أنها تواجه مشاكل و

عيوب عديدة يمكن إجمالها في ما يلي :

- تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص و التدقيق و تحتاج الى الوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات ، فضلا عن أن معظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها.

- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي أو جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات موضع التقويم ، إذ أن معظم النماذج تعتمد في جزء من عملية تقويمها على التقدير الشخصي لتحديد الأهمية النسبية لبعض الأنشطة مقارنة مع اكبر المنافسين أو مع اكبر حصة في السوق.

- تتعلق بعض المشاكل بالجوانب التنظيمية أو بالدافعية و لاسيما عندما يتعلق الأمر بإتباع استراتيجية التصفية و التي تؤدي الى التخلص من احد خطوط الإنتاج أو بتخفيض الوحدات المنتجة ، و بالنتيجة فان مثل هذه الإستراتيجية لا تؤثر فقط على وحدات الإنتاج بل أن تأثيرها يشمل جميع الوظائف .

- لم تأخذ نماذج تحليل المحفظة بنظر الاعتبار أهمية و دور التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات أو بين وحدات الأعمال كأحد الاختيارات الإستراتيجية التي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة سواء عن طريق إقامة تحالفات استراتيجية بين الشركات العملاقة ، أم بين الشركات المتنافسة أم بين شركات قوية مع شركات ضعيفة .

- لم تهتم نماذج تحليل المحفظة بالعوامل الإدارية و التنظيمية بشكل عام و بالعوامل المتعلقة بكيفية

إدارة الثقافة التنظيمية بشكل خاص .⁴⁸

⁴⁸ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي ، مرجع سابق ، ص 484.

الفصل الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال و الكفاء يمثل المرحلة الأكثر صعوبة و أهمية ، و يمكن أن تؤدي أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظريا إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال إجراء التغييرات المطلوبة و الهيكل التنظيمي المناسب و خطط التشغيل اللازمة و تحفيز العاملين بالالتزام و التنفيذ الفعال للإستراتيجية .

1. مفهوم تنفيذ الإستراتيجية:

إن تنفيذ الإستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها ، و تنفيذ الإستراتيجية يعني مجمل الأفعال و الأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المختارة في إطار متطلبات الهيكل و الثقافة التنظيمية المناسبة و السياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع و تحقيق النتائج المستهدفة. و هو سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات . وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي ، السياسات التنظيمية ، نظام المعلومات ، الأفراد ، القيادة ، نظام المكافآت والتعويض ، نظام الاتصالات ، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تؤثر في جميع أجزاء المنظمة وبذلك فهي عملية ليست سهلة كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا والتي تتمثل بتحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن أهدافها الإستراتيجية وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف والقيام بتخطيط الموارد وإعادة النظر في التركيب التنظيمي ووضع خطط للحوافز⁴⁹.

⁴⁹ ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة – التنفيذ الاستراتيجي كلية الإدارة و الاقتصاد – شبكة جامعة بابل .
https://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36119 تاريخ الاطلاع : 2021/11/9.

2. من ينفذ الإستراتيجية ؟

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية ليست محصورة بعدد قليل من الأشخاص و الوظائف ، بل يساهم فيها كل فرد في المؤسسة سواء مدراء الفروع أو وحدات الأعمال و المرؤوسين التابعين ، فجميع الموظفين يشتركون في خطط التنفيذ على كافة المستويات التنظيمية .

قد يقوم بتطبيق الإستراتيجية نفس الأشخاص الذين قاموا بصياغتها، وقد يختلف القائمون بالتطبيق عن الأفراد الذين قاموا بصياغتها، ويتوقف ذلك على حجم المنشأة وطريقة تنظيمها.

ففي جميع المنشآت الكبيرة يقوم بالتنفيذ جميع العاملين ما عدا أعضاء مجلس الإدارة وأفراد الإدارة العليا، حيث يقوم نواب رئيس المسؤولين عن القطاعات المختلفة ومديرو الوحدات الإستراتيجية 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 الإستراتيجية، في ضوء المستوى الذي يناسب كلا منهم.

و من المهم بمكان مراعاة مبدأ المشاركة، أي يتم مشاركة القائمين بالتنفيذ بدور واضح في عملية صياغة الإستراتيجية؛ حتى يكون لديهم المعلومات الكافية أثناء التنفيذ.

وفي الوقت نفسه يعطون تدقيقاً عملياً مناسباً من المعلومات أثناء الصياغة، يجعل الخطة الإستراتيجية أكثر واقعية ومراعاة لظروف العمل الفعلية، وكذلك لضمان توفير أكبر قدر من الدافعية لدى العاملين لتنفيذ وإنجاز عملية التطبيق، والالتزام بنجاحها، والشعور الداخلي بالمسؤولية.

ولذلك فإنه من المفيد أن يعتبر المدير الاستراتيجي أن عملية إدارة الإستراتيجية عملية تغييرية، تحتاج إلى جهد تغييرى واضح؛ حتى يتجنب أي مقاومة يمكن أن تعرقل وتفسد كل ما بذل من جهد في صياغة الإستراتيجية أو الإعداد لتنفيذها.⁵⁰

3. مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية : وتتضمن :⁵¹

1. **تفصيل الإستراتيجية :** وتعد هذه الخطوة بالخطوة الحاسمة لأنها تنقل العمل الاستراتيجي من مستوى المنظمة الكلي إلى مستوى الالتزامات الخاصة من خلال عدد من الفعاليات المتلاحقة، حيث تتضمن تحويل الإستراتيجية وحدة الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم إلى مستوى السياسات التشغيلية. أي تحويلها من صياغة عامة إلى صياغة لها إطار زمني طويل الأمد وتحدث بلغة الأرقام ولمدة زمنية قصيرة من قبل الإدارات الدنيا.

2. **الإحاطة بالقدرات القيادية :** ويقصد بها القدرة التي تمتلكها المدير على إطلاق شرارة تنفيذ الإستراتيجية وهي عملية ترتبط بتحريك وتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف. وتعد القدرات القيادية التقنية الأولى والأساسية والحاسمة التي ينبغي على الإدارة الناجحة امتلاك خمسة مهارات لإنجاح عملية التنفيذ وهي:

- التركيز على عدد محدود من القضايا المهمة، خلافا لأفكار التصميم الواسعة لحقل الإستراتيجية، إذ لا تستطيع الإدارة التركيز على كل القضايا، ولكن الاهتمام ببضعة قضايا الأساسية.
- التوجه بأهداف مفتوحة، تعد الإدارة العليا خبراء في الغموض، أي أنهم لا يعلنون عن أهدافهم بوضوح تام، ولكن يعطون الأطراف المختلفة إحساسا بالتوجه فقط، وذلك لكي يتمكنوا من الانقضاض على الفرص عند ظهورها وينقلونها لفائدتهم.

⁵⁰ مراحل تنفيذ الإستراتيجية بالتفصيل – تطبيق الإستراتيجية تاريخ الاطلاع 2021/11/9

<https://www.business4lions.com/strategy-implementation>

⁵¹ تشكيل الإستراتيجية وتنفيذها - تاريخ الاطلاع 2021/11/9 <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre8.html>

- إبقاء العديد من قنوات الاتصال مفتوحة، حيث تطور الإدارة شبكة عمل ضخمة من الاتصالات ضمن وخارج المنظمة، ولا تقيد نفسها بالقنوات الرسمية للحصول على المعلومات.

- تحديد الفرص والعلاقات في سبيل القرارات والمشكلات التشغيلية، إذ تعرف الإدارة العليا أن قوة الإستراتيجية ليست واضحة للجميع، وأن التنفيذ ينبغي أن يكون غير آلي، وتعتمد المهمة الشاقة الطويلة للتنفيذ على مهارات الإدارة التنفيذية، وليست مهارات الإدارة العليا فقط.

- ممارسة لعبة السلطة، إذ تعد الإدارة العليا وسطاء لأي جهد أو مسعى للتغيير، حيث تدرك المنظمة أن هناك أطراف داعمون، وآخرون خصوم، وأطراف ثالثة محايدون، ويمكن نجاح الإدارة العليا في تحديد نظر المحايدين ومحاولة تحويل وجهات نظرهم إلى وجهات نظر داعمة للإدارة العليا.

3. التعبئة الإستراتيجية : يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجية المختارة، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة، وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام بين المتطلبات الداخلية وبين متطلبات البيئة الخارجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال عدد من التقنيات التي تستخدمها الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات الأخرى و هي :

- **تخصيص الموارد :** يؤكد Jauch & Glueck أن الخطوة المنطقية الأولى يبدأ في تحديد

متطلبات التنفيذ الاستراتيجي بتخطيط وتخصيص الموارد المتاحة لوحدات الأعمال، ومن ثم

العمل على تحديد بقية متطلبات التنفيذ الاستراتيجي. ويمكن تحديد مصادر هذه الموارد بأنها

مصادر خارجية وأخرى داخلية.

- **ثقافة المنظمة:** يمكن تحديد ثقافة المنظمة بأنها "المعتقدات والقيم والمعايير، الأعراف والأنماط السلوكية لمجموعة من الناس. والثقافة يتم تعلمها واقتسامها من قبل أعضاء المجتمع، ويكون لها تأثير اضطراري على سلوكياتهم.
- **الهيكل التنظيمي:** عرف الهيكل التنظيمي: "على أنه كل الطرق التي يقسم فيها عمليا إلى مهام متميزة ومن ثم تحقيق تنسيقها بين تلك المهام.

4. أسباب فشل تنفيذ الإستراتيجية:

- اعتماد رؤية وخطط غير واضحة
- عدم التحديد الصحيح للأهداف الإستراتيجية
- الافتقار إلى التوافق حول الرؤية والأهداف.
- الضعف في عملية إيصال الخطط الإستراتيجية.
- عدم وجود تغذية عكسية.
- فشل العمليات الإدارية في تدعيم الأنشطة.
- تخصيص غير ملائم للموارد.
- التخطيط وفقاً لتسلسل معين.
- مقاومة التغيير.
- عدم التعاون بين الشركاء في التخطيط.
- عدم اهتمام القادة بالقدر الكافي بتنفيذ الاستراتيجيات.
- قيادة غير فعالة.
- استراتيجية ضعيفة أو غير مناسبة.⁵²

5. العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها :

إن النجاح في تخطيط أو صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فكم من إستراتيجية جيدة كتب لها الفشل بسبب التطبيق، فالتنفيذ قد يحول خطة جيدة إلى فاشلة، أو خطة مشكوك فيها إلى ناجحة.

وغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة من التخطيط أو الصياغة، لأنه يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية .

تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية . حيث إن التنفيذ غير الفاعل للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل بينما التنفيذ الفاعل يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب ، ويعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة.⁵³

كما ينبغي أن تكون صياغة الإستراتيجية صياغة جيدة والتي تساعد على وضع الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال. إن هذه الأخيرة يجب أن تكون واضحة وبسيطة، حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة. وفيما يلي يمكن توضيح العلاقة للنتائج المترتبة بين الصياغة والتنفيذ، وهي تتمثل في أربعة احتمالات كما هو موضح على الشكل الموالي⁵⁴:

⁵³ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ، ص 197
⁵⁴ تشكيل الإستراتيجية و تنفيذها - <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre8.html> تاريخ الاطلاع 2021/11/9

صياغة الإستراتيجية

المصدر: فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 197.

- خانة الفشل: وهي نتيجة استراتيجية صيغت بطريقة سيئة، ويتم تنفيذها بشكل غير فعال.

وتؤثر كل من الاعتبارات البشرية والاقتصادية على مرحلتي الصياغة والتنفيذ، إلا أن هناك خصوصية في العوامل التي لها الأثر الأكبر في كل مرحلة، فتؤثر عوامل قيم الإدارة على صياغة الإستراتيجية، بينما يتعلق التنفيذ بتحفيز وسيطرة السلوك البشري للمرؤوسين.⁵⁵

الجدول رقم 5 : الفرق بين تنفيذ الإستراتيجية وصياغتها:

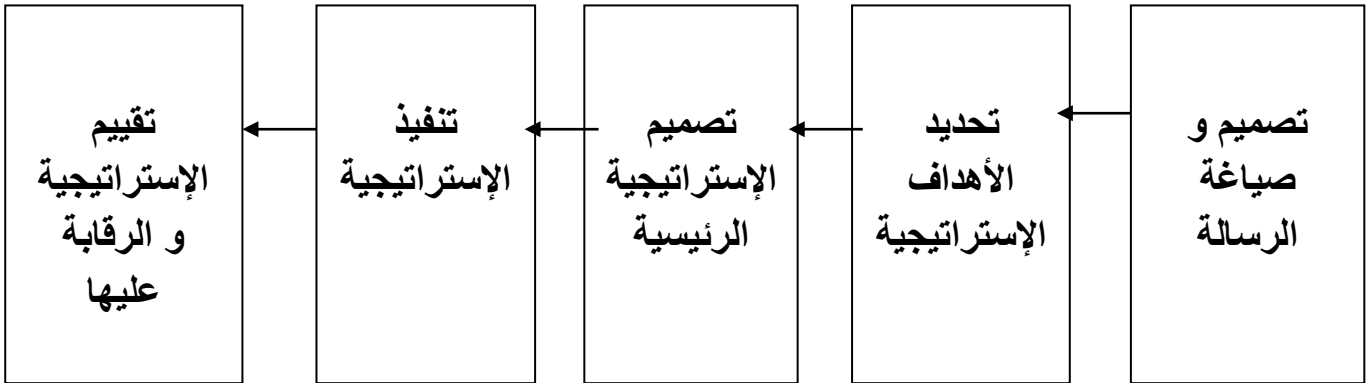
صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
من حيث درجة الصعوبة ، فرسم الإستراتيجية أمر سهل .	تنفيذ الإستراتيجية أمر بالغ التعقيد و الصعوبة
رسم الإستراتيجية يتم من طرف الإدارة العليا .	تنفيذ الإستراتيجية يؤثر على المنظمة من القاعدة إلى القمة .
رسم الإستراتيجية عملية تتصف بالطابع الذهني .	أما التنفيذ فهو يعتمد على وظائف تشغيلية بحتة
رسم الإستراتيجية يتطلب عملية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد أي عدد قليل .	عملية تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التنسيق بين عدد كبير من الأفراد.
يتطلب رسم الإستراتيجية مهارات تتعلق بوضوح المفاهيم و إمكانية إجراء التكامل و التحليل .	تنفيذ الإستراتيجية يتطلب مهارات خاصة تتعلق بكيفية تحفيز و إدارة الآخرين.

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، مصر، 1988 ، ص 297

6. موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية :

يحتل تنفيذ الإستراتيجية موقعا هاما في الإدارة الإستراتيجية، التي لا يتم بلوغها بمجرد تحديد المنشأة للكيفية التي سيتم من خلالها انجاز الأهداف.

الشكل رقم 10 : موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية



المصدر : أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 320

من خلال الشكل يتضح موقع تنفيذ الإستراتيجية بشكل جلي في الإدارة الإستراتيجية، فهو يحتل موقعا

ما قبل التقسيم وبعد تصميم وصياغة الرسالة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، تصميم الإستراتيجية

الرئيسية.⁵⁶

7. عناصر نجاح تطبيق الإستراتيجية: قدمت مجموعة ماكنزي Mckinsey الاستشارية نموذج عرف

باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية. 7S

1. الإستراتيجية : strategy تتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة المتعددة.

2. الهيكل : structure يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات تقسم العمل في المؤسسة

وممارسة عملية التنسيق.

⁵⁶ د.أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 320

3. الأنظمة : system تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الإستراتيجية والبناء التنظيمي.

4. نمط الإدارة: style of management تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطهم القيادي في توجيه المؤسسة.

5. الموظفون : staff وهي تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المؤسسة بأعمالهم بالطريقة المنسجمة مع الأساليب السائدة.

6. المهارات : skills تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة.

7. القيم المشتركة : shared values وتمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة بإنجاز المستقبل المؤمن بإنجازه.

8. الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية

هناك عدة اعتبارات من الواجب اتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية وهي الزمن، الإعلام والمعرفة بالخطوة الإستراتيجية، حشد الجهود وتعبئة العاملين، وضع مستويات الأداء.

أولاً: الزمن: يمثل عنصر الزمن سلاحاً استراتيجياً، كما أن الشركة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية وذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني وكذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت.

فالإستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام وخرج للبدائل الإستراتيجية في الوقت الحاضر، فضلاً عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الاحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت الشركة تشجع الابتكار، السرعة في التصرف والسرعة في الاستجابة.

ثانيا: الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية: فالترام رؤساء الشركات ومساعدتهم بعملية التخطيط الاستراتيجي فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي والمعرفة بأهمية التخطيط. فإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة وعند الانتهاء من الخطة الإستراتيجية لا بد أن تصل الى بقية أجزاء الشركة من خلال:

- توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي.
- نسخ من المعلومات لكل الموظفين.
- عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة والمديرين وفريق التخطيط.

ثالثا: حشد الجهود وتعبئة العاملين: من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس الشركة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل الشركة اتجاه الخطة، ويجب أن يؤثر رئيس الشركة تأثيرا جوهريا على التغيرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية وأن يكون على فهم عميق بالخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي وكقوة دافعة .

رابعا: وضع مستويات الأداء: قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لا بد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل الشركة وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا في أنه يمكن من تحديد الانحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقا، ويقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح، ومعاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى

ذلك فالشركة التي تضع إعتبار الجودة في خطتها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح.⁵⁷

9. القضايا الإستراتيجية المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية :

1.9 تهيئة القضايا الإستراتيجية العامة: فعملية نقل الإستراتيجية من الوضع و الإعداد إلى التنفيذ

يتطلب على المنظمة دراسة مجموعة من القضايا العامة و هي:

- خلق درجة عالية من التطابق بين الإختيار الإستراتيجي و بين الهيكل التنظيمي للمنظمة: فالعلاقة بينهما علاقة تفاعلية وليست تبعية، بمعنى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون قابلا للتغيير، كما هو الخيار الإستراتيجي وذلك لتحقيق أكبر قدر من التكامل بينهما. فقد ثبت أن المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التكامل هي الأقل فعالية من حيث تحقيق الأهداف.

- ثقافة المنظمة: هنا لا بد من الإجابة على السؤال التالي: هل ثقافة المنظمة الحالية تصلح لتطبيق الإستراتيجيات التي تم إختيارها؟ وذلك لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة خصوصا إذا كان التغيير بشكل عميق فهو بمثابة الأمر الصعب إن لم يكن مستحيلا.

- القيادة وتحقيق الأغراض: هنا ننجر الى موضوع تبيان العلاقة بين القيادة ومناخ التنفيذ، فمن الأمور التي لا جدل فيها هي أهمية القيادة الفعالية في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

- إعداد السياسات الوظيفية المتخصصة: إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم إختيارها من أفكار وخطط الى واقع تنفيذي هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية

⁵⁷ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، 1999 ص 223.

المتخصصة، فمشاركة المدير و الإدارات الوظيفية المختلفة في وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الإستراتيجيات الذي يتعلق بميدان أعمالهم.⁵⁸

2.9 تهيئة القضايا الإستراتيجية الخاصة:

إن القضايا العامة السابقة تهم كل المنظمات عندما تأتي لمرحلة وضع إختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ ولكن إلى جوار هذه القضايا العامة فإن هناك عددا من القضايا الخاصة والتي تهتم بعض المنظمات دون غيرها، أهم هذه القضايا هي قضية تقديم الإدارة العليا للتغيير المطلوب في توجيهات وأنشطة المنظمة والعمل على مواجهة مشاكل هذا التغيير، وكذلك قضية تنظيم المنظمة بصورة تتلائم مع التغيرات التي تحدث أو المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية .

أولاً: قضية التغيير: تعتبر هذه القضية خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديل في توجيهاتها وأنشطتها، ولقد قلنا من قبل أن معظم المنظمات لا تقبل هذا النوع من التغيير، وإنما تفضل القيام بالتعديل البطيء و الذي لا يولد أي مشكلات مع العاملين في المنظمة ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه "كيرت لوين" و الذي يرى بأن التغيير لا بد و أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة إذابة الثلوج ، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التثليج.

فالأولى يقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الإستراتيجية أو السلوك المعمول به حالياً، إذ يجب تغيير الإستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة، ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواء في الأداء مثل إنخفاض معدل الربح، أو نقص حصة المنظمة في السوق، فإستخدام تحليل الفجوة والذي يظهر الفارق بين الأداء الحال بإستخدام بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع العاملين بها بضرورة التخلص من السلوك الحالي واستخدام إستراتيجيات جديدة.

أما الثانية: والتي هي مرحلة التغيير: حيث يكون موضوع هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب والتي يمكن استخدامها وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات.

وبالنسبة لعملية إعادة التثليج تعني من خلالها المنظمة ببناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة اتجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج أن تحاول المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.⁵⁹

10. متطلبات تطبيق الإستراتيجية:

إن صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية، بينما وضعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الجوانب. ويشمل تطبيق الإستراتيجية كافة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق. ويمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية فيما يلي :

- **تحديد الأهداف السنوية:** حتى يمكن تنفيذ الإستراتيجية لا بد من تحديد الأهداف السنوية، ويتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ يقوم مدير كل إدارة أو قسم بتحديد الأهداف الخاصة بإدارته أو قسمه، وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية أو الطويلة الأجل للمنظمة.

- **صياغة السياسات:** لتحويل الإستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي لا بد من وضع المنظمة لعدد من السياسات، فالسياسات هي الأداة التي يتم بها تنفيذ الإستراتيجية، وبمعنى آخر تترجم الإستراتيجية إلى واقع عملي.

توزيع وتخصيص الموارد: يجب عند تخصيص الموارد أن يتم ربطها بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها وفي ضوء السياسة العامة التي تحكمها. وإذا تم التخصيص بشكل غير مناسب فإنه من الصعوبة بمكان القيام بإجراء تصحيحي، وذلك لأنه بمجرد تخصيص الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدها كلها أو بعضها ويصعب بعد ذلك استعادتها كما هي.

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية: يعتبر اختيار القيادة التي تتناسب مع الإستراتيجية الجديدة من أهم خطوات عملية التطبيق، لذلك يجب الاهتمام باختيار القادة، كما يجب الاهتمام بتنمية وإعداد القادة بصورة مستمرة، لأن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات .

الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية: حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، فإنه يجب - بجانب تصميم الهيكل المناسب - الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي:

بناء أو وضع المعايير لقياس الأداء

الدافعية ونظام الحوافز

نظام للعقاب والردع.

- بناء الهيكل التنظيمي: نجاح التنفيذ يتوقف بدرجة كبيرة على توفر الهيكل التنظيمي الملائم، إذ يتطلب تنفيذ الإستراتيجية أن يتواءم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية التي تم اختيارها، بحيث يكون الهيكل مساندا للإستراتيجية ويخدم متطلباتها. فنوع الإستراتيجية يؤثر في الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه.⁶⁰

⁶⁰ علي الجزيري - الإدارة الإستراتيجية، التطبيق والتقييم -الدار الجامعية - مصر -1994- ص 165.

الفصل الثالث: مراقبة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية ، و مع أنها تبدو كذلك ، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ، باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها .

1. مفهوم الرقابة الإستراتيجية :

الرقابة الإستراتيجية هي نوع من أنواع الرقابة التنظيمية ، تركز على مراقبة و تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجرى وفق الأسس السليمة لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها .

و هي عملية ترشيد و تقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها و تركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي و التوجه التنظيمي و تصميم و تنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات و الإجراءات المتبعة و اتساقها مع عمليات التنفيذ .

إن الرقابة الاستراتيجية هي عملية يوجه بواسطتها المدراء نشاطات المنظمة و أفرادها و تقويم هذه النشاطات و التأكد أنها أنجزت بكفاءة و فاعلية . و اتخاذ القرارات لتصحيح الانحرافات .⁶¹

هذا يعنى أن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيرا حسنا بالمؤشرات العامة ، دون التفاصيل التي يمكن أن تعتمد في الأنواع الأخرى للرقابة .

وهو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.

⁶¹ فاضل حمد القيسي، علي حسن الطائي ، مرجع سابق ، ص 570.

وهي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجرى تنفيذها بشكل فعلى ومناسب.⁶²

الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية.⁶³

الرقابة الإستراتيجية : تمثل نظاما شاملا يغطي مختلف مستويات الإستراتيجية ، بدءا بالرقابة قبل التنفيذ أو ما يسمى بالرقابة (الوقائية) و التي تهدف بالأساس إلى منع حدوث المشاكل و ظهورها ، و ذلك من خلال التركيز على المدخلات ، و للتأكد من سلامتها (و هذا ما يفترض أن يكون الدور الأهم للإدارة الإستراتيجية) ثم بعد ذلك الرقابة المتزامنة مع التنفيذ ، بمعنى حل المشاكل حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة و كيفية تنفيذها و أخيرا الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) و التي يفترض أن تحل المشاكل بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات .

2. أنواع الرقابة الاستراتيجية : تعددت أنواع الرقابة حيث اعتمد تصنيفها على معايير متنوعة منها

الزمن و الهدف والتخصص والمصدر وغيرها وهي كالتالي:

أ. أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب المدى الزمني للتنفيذ : هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الرقابة وهي: الرقابة السابقة للتنفيذ : و تسمى أيضا بالرقابة الموجهة والرقابة الوقائية أو القبلية أو المباشرة أو إذن البدء أو رقابة الفيزا أي أنها الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل.

⁶² احمد السيد كردي - الرقابة الإستراتيجية – تاريخ الاطلاع 2021/11/9
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/151761

⁶³ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم – الرقابة و الرقابة الاستراتيجية – تاريخ الاطلاع 2021/11/08
https://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=84194

الرقابة المتزامنة : و تسمى أيضا الرقابة المرحلية أو الرقابة التخطيطية، وهي تعني إمكانية الاستمرار في النشاط أم إيقافه، وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل وعلى كل مرحلة من مراحل تنفيذه وأقرب مثال على ذلك خطوط الإنتاج فتكون الرقابة على كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتج، وتهدف هذه الرقابة في مستوى التشغيل إلى التحقق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وأن الأحداث تتم كما هو مخطط.

الرقابة اللاحقة: و تسمى أيضا الرقابة بعد التنفيذ وكذلك الرقابة التاريخية وتركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعية.

ب أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب أهدافها أو موضوعاتها: وتسمى في بعض المراجع بالرقابة من حيث نوعية الانحراف و هي نوعان:

الرقابة الايجابية :الهدف منها هو التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسيير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف، ويتم ذلك عن طريق تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

الرقابة السلبية :تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها، الهدف من هذه الرقابة منع حدوث المخالفات وذلك عن طريق معاقبة المسؤولين عن استعمال السلطة دون توجيه انتباه إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ، ويمكن القول أن هذه الرقابة تقوم على تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومسبباتها.

ج أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب مصدرها : يمكن تصنيف الرقابة حسب مصدرها إلى نوعين:

الرقابة الداخلية :وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام، وتشتمل على كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحلته دون تعقيد مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة ومتكاملة بقدر الإمكان.

الرقابة الخارجية : هذه الرقابة تأتي من خارج المنشأة بصرف النظر عن القائمين بها، فقد تكون الرقابة من حملة الأسهم أو رقابة الرأي العام أو الصحافة.

د أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب المستويات الإدارية : يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع وهي :
الرقابة على مستوى المنشأة : يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة أو أجزاء ضرورية منها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، وتسمح هذه الرقابة بمعرفة إلى أي مدى تقوم المنظمة، كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقا ،تستخدم المؤسسة في هذا النوع من الرقابة مجموعة من المعايير مثل : الربحية، معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق، نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية....الخ.

الرقابة على مستوى العمليات و الأنشطة : و يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من تسويق وإنتاج و أفراد، تمويل... الخ
الرقابة على مستوى الأفراد : يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على أعمالهم وسلوكاتهم، وذلك باستخدام العديد من المؤشرات الرقابية مثل تقارير الكفاءة التي يعدها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسهم.⁶⁴

3. طبيعة الرقابة الإستراتيجية:

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقا والتأكيد على أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة وأن تنفيذ الإستراتيجية يؤدي إلى النتائج المطلوبة، فقد ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد يكون لها عواقب ملموسة على المدى الطويل، وقد تؤدي هذه القرارات الإستراتيجية الخاطئة إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح من الصعب بل من المستحيل تغييرها، لذا يتفق معظم الإستراتيجيين على أن الرقابة الإستراتيجية ضرورية لصالح

⁶⁴ بلوم السعيد ، زردومي احمد ، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 49 – جوان 2018 ،جامعة قسنطينة 2 ، ص 335.

المنظمة، فالرقابة التي تتم في الوقت الصحيح قد تنبه الإدارة إلى مشاكل فعلية أو محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجا، وترتبط الرقابة الإستراتيجية بعملية تقييم الإستراتيجية الحالية.

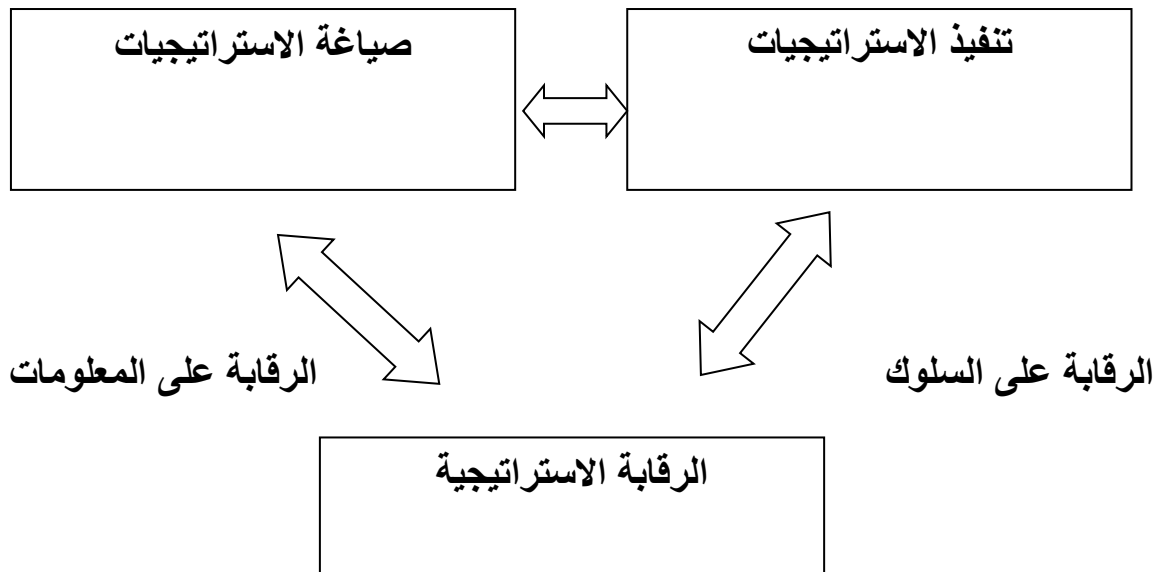
فتقييم الإستراتيجية الحالية يتعلق بتقييم الأثر المستقبلي لها على أداء المنظمة ككل، وهذا يتطلب تحديد مدى فعاليتها حالا ومستقبلا من خلال تقييم الأداء الماضي والمستقبلي، فتقييم الأداء الماضي يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة تحت الإستراتيجية الحالية مع الأداء المتعلق بفترات تاريخية ماضية لنفس المنظمة أو للمنافسين، إن عملية تقييم الإستراتيجية عملية معقدة وحساسة خاصة وأن المنظمات تواجه حاليا بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة ولا يعد النجاح الحالي ضمان للنجاح في المستقبل ويرجع ذلك لعدة أسباب: الاقتصاد المحلي والعالمي كان أكثر استقرارا في السنوات الماضية، دورة حياة السلع كانت أطول، دورة تطوير المنتج كانت أيضا أطول، التقدم التكنولوجي كان أبطء، التغيرات التكنولوجية كانت أقل، عدد المنافسين أقل، الشركات الأجنبية ضعيفة والصناعات كانت تخضع لقواعد منظمة بدرجة أكبر ومن ضمن الأسباب الأخرى التي تجعل تقييم الإستراتيجية أكثر صعوبة اليوم الاتجاهات التالية:

- 1-زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة.
- 2-زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة.
- 3-زيادة عدد المتغيرات البيئية.
- 4-معدل التقادم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة.
- 5-زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات.
- 6-انخفاض الإطار الزمني الذي يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة.

ويلاحظ أنه في الكثير من الشركات لا تتعدى عملية تقييم الإستراتيجية تقييم مستوى أداء المنشأة (هل ازدادت الأصول، هل ارتفعت الربحية هل ازداد العائد على الاستثمار ومعدل إيراد السهم) وترى بعض الشركات أن الإستراتيجية صحيحة طالما أن الإجابة على التساؤلات السابقة ايجابية ولكن هذا المنطق مضلل حيث أن تقييم الإستراتيجية لا بد أن يكون من منظورين: الطويل الأجل والقصير الأجل وكثيرا لا تؤثر الإستراتيجيات على النتائج قصيرة الأجل إلا بعد فوات الأوان الملائم لإجراء أي تعديلات أو تغييرات ضرورية.

إذن فإنه من المستحيل القول بأن إستراتيجية ما هي المثلى أو هي الأكثر ملاءمة أو أنها ستنتج ولكن في الإمكان تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها للكشف عن عيوبها الأساسية.⁶⁵

الشكل رقم 11: المدخل المعاصر للرقابة الإستراتيجية



المصدر : فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي ، مرجع سابق ، ص 573.

4. أهداف الرقابة الاستراتيجية: هناك عدة أهداف تسعى الرقابة الاستراتيجية الى تحقيقها :

- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، وفور وقوعها، والمعالجة والتصحيح الفوري لها.
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين، من خلال توفير الحوافز المادية و المعنوية.
- التعرف على المشكلات والعقبات ، وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.
- التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق الخطط المرسومة.
- النتبث من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر عن الانحرافات السلوكية.

- التعرف على معوقات سير العمل الإداري واكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف وسوء التصرف من جانب العاملين مما يؤثر على مدى كفاية أداء العمل التنفيذي.

- التأكد من إدراك القيادات لكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات الإدارية التي يشرفون عليها حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه، واتخاذ القرارات بصورة سليمة تحقق في النهاية أهداف السياسة العامة .

- التأكد من احترام الحقوق المقررة للأفراد والعاملين واحترام مبدأ المساواة أمام القانون، وأن الخدمات تؤدي للجميع وبأقل قدر ممكن من الإجراءات دون تعسف أو استغلال للسلطات.⁶⁶

5. أهمية الرقابة الإستراتيجية : تتمثل أهمية الرقابة الإستراتيجية في :

- إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لانجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال مراقبة و تقييم عملية الإدارة الإستراتيجية .

⁶⁶ بلوم السعيد ، زردومي احمد ، مرجع سابق ، ص 333.

- بما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة و تحديد الاتجاه الاستراتيجي ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة و وضعها موضع التنفيذ ،فأن الرقابة الإستراتيجية تعطى تغذية راجعة للتأكد من أن كافة مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة و كفوءة و فاعلة و تعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح .

- تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية و الداخلية ، و تعد بمثابة اختبار لدرجة المواءمة للخطط و الإجراءات و السياسات و البرامج / مع متغيرات البيئة الخارجية و التنافسية و البيئة الداخلية . 67

6. **مستويات الرقابة الإستراتيجية :** تصنف مستويات الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي كالتالي :

الرقابة الإستراتيجية : في إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام ، و كذلك للعمال و الوظائف الأساسية للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة حققت أهدافها ، و مراقبة طبيعة العلاقة بين المنظمة و البيئة الخارجية و المجتمع الذي تسعى لخدمته (تمارس من قبل الإدارة العليا) .

الرقابة الهيكلية : و تسمى أيضا الرقابة التكتيكية ، و تهتم بالرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية للتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة (تمارسها الإدارة الوسطى) .

الرقابة التشغيلية : و تمارس من قبل الإدارات الدنيا و الإشرافية ، و يتم من خلالها التركيز على الأنشطة التفصيلية و الخطط قصيرة الأمد ،و يقع ضمن هذا النوع الرقابة المالية كونها ذات أهمية كبيرة تحتاج إلى نوع من الرقابة التفصيلية . 68

7. شروط و متطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة :

- التركيز على القضايا الحيوية و الأساسية ، أي أن تركز الرقابة على المتغيرات الرئيسية و التي تكون حاسمة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة .
- توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل .
- اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث ، و الابتعاد عن القصور التقليدي المرتبط بكون النظام الرقابي يعطى كما هائلا و كبيرا من المعلومات .
- من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب حتى يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب ، من خلال توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل .

8. خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية :.تمر عملية الرقابة الإستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية هي :

الخطوة الأولى : مراجعة أساسيات الإستراتيجية

وتتعلق بالعوامل الداخلية كالتغيرات في إدارة المنظمة ، والتسويق ، والمحاسبة ، والمالية ، ونشاط البحث والتطوير ، من اجل تحديد نقاط القوة والضعف ، بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنافسين . ان الفرص والتهديدات الخارجية ، والقوة والضعف الداخلي تمثل أساسيات الاستراتيجيات الحالية التي يجب أن تراقب تغيراتها باستمرار .

الخطوة الثانية : قياس الأداء المنظمي

وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.

كما أن معيار تقويم الاستراتيجيات يجب أن يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي ينتبأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير .

الخطوة الثالثة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمنظمة في المستقبل ، كالتغييرات في هيكل المنظمة وتخصيص الموارد بصورة مختلفة وتطوير حوافز أداء جديدة . فتقسيم الإستراتيجية يمكن أن يقود إلى تغييرات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها .

إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تضع المنظمة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية وتحسين الضعف الداخلي كما يجب أن يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية والاهم من ذلك هو تقوية مركزها التنافسي .⁶⁹

خاتمة عامة :

إن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق نجاح المؤسسات والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة هو اعتماد الخيارات الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة البدائل المتاحة أمامها، وهكذا فالخيار الإستراتيجي هو وسيلة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، فهو يشكل تحولا هاما في حياتها والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل.

وتسعى المنظمات الى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز مستند الى تحسين أدائها لتضمن من خلاله النمو و من ثم البقاء في البيئة التي تعمل فيها، من خلال تبني خيارات استراتيجية تحقق رسالتها التي حددت وفق الرؤيا الاستراتيجية لها ، و يتفق اغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي يمثل انسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ما هو متاح من القدرات الاستراتيجية في المنظمة.

لذا فالخيار الاستراتيجي هو عملية اختيار انسب البدائل الاستراتيجية التي تضمن للمنظمة قدرات التعامل مع البيئة الخارجية و التكيف معها وصولا الى الميزة التنافسية ، و ذلك اعتمادا على قدرات القادة الاستراتيجيين في التعامل مع المواقف البيئية باستخدام الذكاء.

و يسود الاتفاق العام بين الكتاب في الأدب الاستراتيجي على أن الخيار الاستراتيجي هو ناتج عملية مترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ثم تحديد البديل الأفضل المناسب لوضعيتها الاستراتيجية في السوق ،أي وفقا لمعايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي ,ومعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي ,ممثلة بالفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

وعلى هذا الأساس نستطيع القول أن الخيار الاستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي الى مواقع استراتيجية جديدة ,كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها ,وتتحدد الخيارات في مجال البيئة الخارجية وفقا لظروف ومستوى التركيز والمنافسة.

قائمة المراجع :

1/ الكتب :

1. علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
2. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات – مداخل – أمثلة و قضايا معاصرة، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
3. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس – الإدارة الإستراتيجية – دار وائل للنشر – الأردن -2007
4. محمود جاسم الصميدعي – إستراتيجية التسويق " مدخل كمي و تحليلي " – الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، الأردن، 2000 .
5. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
6. معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2015 .
7. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
8. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، جدة، 2013.
9. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
10. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009 .
11. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم – عمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
12. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارض، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
13. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، مصر، 1988.
14. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
15. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، 1999.
16. علي الجزيري – الإدارة الإستراتيجية، التطبيق و التقييم – الدار الجامعية – مصر -1994.

17. خضر مصباح إسماعيل الطيطي, الإدارة الاستراتيجية, دار حامد للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2013.

18. ماجد عبد المهدي مساعدة, الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2013.

المذكرات :

1. حوحو شهيناز, دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية, دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل-ENICAB بسكرة- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015/2016.

2. براهيم حياة, مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية, جامعة محمد بوضياف – المسيلة, 2007.

3. بن قارة أمينة, أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية, رسالة ماجستير, تخصص إدارة أعمال, جامعة الجزائر, 2009.

4. دارين بوزيدي, مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة باتنة, 2005.

مواقع الانترنت :

1. مجد خضر – مفهوم الإستراتيجية 9/ 05/ 2021 (تاريخ الاطلاع: 2021/10/23) <https://mawdoo3.com/>

2. احمد السيد كردي - الرقابة الإستراتيجية – تاريخ الاطلاع 2021/11/9
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/151761>

3. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم – الرقابة و الرقابة الاستراتيجية – تاريخ الاطلاع 2021/11/08
<https://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=84194>

4. ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة – التنفيذ الاستراتيجي-كلية الإدارة و الاقتصاد – شبكة جامعة بابل .
<https://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36119> تاريخ الاطلاع : 2021/11/9

5. مراحل تنفيذ الإستراتيجية بالتفصيل – تطبيق الإستراتيجية تاريخ الاطلاع 2021/11/9
<https://www.business4lions.com/strategy-implementation>

6. تشكيل الإستراتيجية و تنفيذها - <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre8.html>

تاريخ الاطلاع 2021/11/9

7. (2018/10/06) <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/573192> تاريخ الاطلاع: 2021/11/9

8. [HTTPS://FUADBAHRANI.NET/2020/06/27/](https://FUADBAHRANI.NET/2020/06/27/) تاريخ الاطلاع 2021/11/10

9. [HTTPS://WWW.BUSINESS4LIONS.COM/SPACE-MATRIX/](https://WWW.BUSINESS4LIONS.COM/SPACE-MATRIX/) تاريخ الاطلاع 2021/11/10

المجلات :

1. علي غباش محمد ، تقييم و اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة BCG ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد الثاني ، العدد السابع ، جامعة كربلاء، 2013 .
2. بلوم السعيد ، زردومي احمد ، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 49 -،جامعة قسنطينة 2- جوان 2018.

الملتقيات:

1. عماري عمار ,بن واضح الهاشمي ,القرني عبد الرحمن ,أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات ,ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول :تقييم المؤسسات ,جامعة سكيكدة , 2008 .