جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
ميدان العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
شعبة علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال

من إعداد: د. بوطغان محمد عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2025-2026

المحتويات

العنوان	ص
قائمة الجداول	06
قائمة الأشكال	06
الفصل الأول: مدخل للإدارة الاستراتيجية	09
المحور الأول: مدخل للمنظمة وتطور الفكر الاداري	11
1. تقديم موجز للمنظمة	11
2. المدارس الادارية	12
3. ظهور الفكر الاستراتيجي في الادارة	13
المحور الثاني: تطور مفهوم الاستراتيجية و انتقاله إلى الإدارة	15
1. مفهوم الاستراتيجية في المجال العسكري	15
2. الاستراتيجية في مجال الأعمال	17
3. نشأة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة	18
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية	21
المحور الثالث: تعريف الإدارة الاستراتيجية وخصائصها	23
1. التعريفات الأكاديمية للإدارة الاستراتيجية	23
2. المقارنة بين التعريفات الكلاسيكية والمعاصرة	24
3. مصطلحات الادارة الاستراتيجية	26
المحور الرابع: أهداف الإدارة الاستراتيجية	28
1. الأهداف العامة للإدارة الاستراتيجية	28
2. الأهداف الخاصة للإدارة الاستراتيجية	29
الفصل الثالث: مكونات ومستويات الإدارة الاستراتيجية	31
المحور الخامس: مكونات الادارة الاستراتيجية	33
1. الرؤية الاستراتيجية	33
2. رسالة المنظمة الاستراتيجية	35
3. الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	36
المحور السادس: مستويات الإدارة الاستراتيجية	37
1. الاستراتيجية على مستوى المنظمة	37

2. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	37
3. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	38
الفصل الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة	39
المحور السابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة	41
1. مكونات البيئة الخارجية للمنظمة	41
2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	43
3. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	43
المحور الثامن: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة	46
1. مكونات البيئة الداخلية للمنظمة	46
2. الأهمية من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة	46
3. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	47
4. أدوات تحليل استراتيجي مختلفة	49
الفصل الخامس: صياغة وتنفيذ الاستراتيجية	51
المحور التاسع: صياغة الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية	53
1. المدارس الأساسية لصياغة الاستراتيجية	53
2. البدائل الاستراتيجية	54
المحور العاشر: تنفيذ الاستراتيجية، تقييمها والرقابة عليها	56
1. متطلبات التنفيذ الفعال للاستراتيجية	56
2. تقييم الاستراتيجيات في المنظمات الحديثة	57
3. الرقابة على الاستراتيجية	57
الفصل السادس: آفاق الإدارة الاستراتيجية في ظل الذكاء الاصطناعي	59
1. تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية	61
2. مميزات الذكاء الاصطناعي وحدوده في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات	61
3. آفاق الإدارة الاستراتيجية في ظل الذكاء الاصطناعي	62
الفصل السابع: تطبيقات في الإدارة الاستراتيجية	64
1. تنظيم حصص الأعمال الموجهة	65
2. مراجع	67

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول	ص
جدول رقم (01): الفرق بين الإدارة الكلاسيكية والإدارة الاستراتيجية	27
جدول رقم (02): الفرق بين الرسالة والرؤية	35
الجدول رقم (03): مراحل الرقابة الاستراتيجية	58

قائمة الأشكال	ص
الشكل رقم (01): نموذج تحليل PESTEL	44
الشكل رقم (02): نموذج سلسلة القيمة	48
الشكل رقم (03): مصفوفة BCG	49
الشكل رقم (04): مصفوفة ماكنزي/GE	50
الشكل رقم (05): مصفوفة أنسوف للتنويع	55

مقدمة:

الإدارة الاستراتيجية من الركائز المهمة في ميدان الإدارة المعاصرة، إذ تمثل الإطار النظري والعملي الذي يتيح لمنظمات الأعمال تحديد رؤيتها بعيدة المدى، وتخصيص مواردها بما يسمح ببناء ميزة تنافسية في بيئة متغيرة تتسم بعدم اليقين. ولا تقف الإدارة الاستراتيجية عند حدود رسم الخطط المستقبلية، بل تمتد لتشمل تشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات والبدائل الملائمة، والعمل على تنفيذها وتقويمها بشكل دوري، بما يضمن درجة عالية من التكيف مع التحولات المرتبطة بالأسواق، التكنولوجيا، التشريعات وتغير تفضيلات الزبائن. كما تساعد الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات، لأنها تبنى على جمع وتحليل منظم للبيانات والمعلومات، بما يقلل من المخاطر ويزيد احتمالات النجاح في المدى البعيد. لهذا أصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة فعالة لكل منظمة تسعى للاستمرارية والتفوق، على الصعيدين المحلي والدولي.

أما في سياق التكوين الجامعي، فإن تدريس الإدارة الاستراتيجية لطلبة إدارة الأعمال يعتبر تثمينا لاستثمار معرفي للجيل المقبل من المديرين وصناع القرار. إذ تسهم هذه المادة في:

- **أولًا**: في ترسيخ عقلية تحليلية واستشرافية لدى الطالب؛ فهو يدرّبه على التفكير في المدى المتوسط والبعيد، وعلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بما يعزز مهارات التشخيص والتنبؤ بدلا من حصر النظر في مشكلات آنية.
- **ثانيًا**: تتيح المادة للطالب فهم كيفية تكامل القرارات الوظيفية في التسويق والموارد البشرية والمالية والإنتاج ضمن إطار استراتيجي واحد، فينتقل من الرؤية التجزيئية إلى الرؤية الكلية للمنظمة.
- **ثالثًا**: تهيئ مادة الإدارة الاستراتيجية الطلبة لتولي أدوار قيادية؛ فاستيعاب مفاهيم ومصطلحات الإدارة الاستراتيجية يسهل على الطالب ممارسة دور المدير أو القائد أو رائد أعمال قادر توجيه المنظمة وفق منظور بعيد المدى.
- **رابعًا**: يطور القدرة لدى الطالب من خلال دراسة نماذج وحالات عملية في الإدارة الاستراتيجية، وتحليل مواقف تتداخل فيها الفرص والتهديدات مع القيود الداخلية، لاختيار البدائل الأكثر ملاءمة.

انطلاقًا من هذه الخلفية، يهدف درس " الإدارة الاستراتيجية" – في إطار هذه المطبوعة التعليمية – إلى تحقيق جملة من المقاصد التعليمية المحددة نذكرها فيما يلي:

- **أولا**: يهدف إلى تمكين الطالب من التعرف على المفهوم العام للإدارة الاستراتيجية وتطورها التاريخي، بحيث يصبح قادرا على تقديم تعريف علمي لها وتبيان عناصرها الرئيسة، وتمييز الفارق بين مفهوم الإدارة في بعدها التقليدي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية كعملية متكاملة تشمل التحليل، والصياغة، والتنفيذ، والتقييم.
- **ثانيا**: يسعى الدرس إلى تعميق استيعاب الطالب لأهمية الإدارة الاستراتيجية في نجاح منظمات الأعمال، من خلال إبراز دورها في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التنافسية والاستدامة، وربطها بمؤشرات تتعلق بجودة القرار، كفاءة استخدام الموارد، القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- **ثالثا**: يهدف الدرس إلى مساعدة الطالب على إدراك مكانة الإدارة الاستراتيجية في بلورة مساره المهني، عبر توضيح العلاقة بين المعارف الاستراتيجية وبين الأدوار الممكنة التي قد يشغلها في المؤسسات (مدير، محلل أعمال، رائد أعمال...)، وترسيخ وعيه بأهمية تبني رؤية بعيدة المدى في مساره المهني وفي إدارة المشاريع أو المنظمات التي قد يشارك في قيادتها في المستقبل.
- **رابعًا**: يهدف الدرس إلى تهيئة الطالب لاستيعاب المراحل المقبل في دراسة الاستراتيجية، وذلك من خلال توضيح جملة من المفاهيم الأساسية التي تستدعي التوسع فيها لاحقا، مثل: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، وتقييمها، وتكوين تصور أولي عن دورة الإدارة الاستراتيجية كعملية متكاملة مترابطة الحلقات.

على سبيل الحصر نؤكد أن الغاية من هذا الدرس والمطبوعة المصاحبة له هي بناء أساس مفاهيمي وتحليلي يسهل على الطالب استيعاب منطق التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال، قبل الانخراط في تفاصيل الأدوات والنماذج. فالمطلوب ليس مجرد حفظ تعريفات جامدة، بل تطوير طريقة نظر جديدة في المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يتفاعل باستمرار مع بيئة معقدة ومتغيرة، ويحتاج بالتالي إلى رؤية طويلة المدى واستراتيجيات مدروسة. كما نأمل أن تكون المطبوعة مرجعا بيداغوجيا لدعم المحاضرات، لتساعد الطالب على إعادة استعمال المفاهيم الأساسية وربطها بأمثلة تطبيقية، تمهيدا لتوظيفها في تحليل الحالات الواقعية ودراسة الاستراتيجيات العملية في سياقات متنوعة، ولا سيما ضمن بيئة الأعمال المحلية التي تتسم بتحديات خاصة.

الفصل الأول: مدخل للإدارة الاستراتيجية

المحور الأول: مدخل للمنظمة وتطور الفكر الإداري

1. تقديم موجز للمنظمة
2. المدارس الإدارية
3. ظهور الفكر الاستراتيجي في الادارة

المحور الثاني: تطور مفهوم الاستراتيجية و انتقاله إلى الإدارة

1. مفهوم الاستراتيجية في المجال العسكري
2. الاستراتيجية في مجال الأعمال
3. نشأة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة

تمهيد:

هذا الفصل يعتبر مدخلا لفهم الإدارة الاستراتيجية في سياقها العلمي، من خلال التطرق إلى مفهوم المنظمة وتطور الفكر الإداري الذي أحاط بها عبر مختلف المدارس والنظريات. ويهدف هذا التمهيد إلى إبراز أن تطور الممارسة الإدارية من التركيز على المهام والوظائف اليومية إلى الاهتمام بالرؤية بعيدة المدى والتفاعل المنهجي مع البيئة، كان الأرضية التي مهدت لظهور التفكير الاستراتيجي داخل منظمات الأعمال.

في هذا الإطار، يسعى الفصل إلى وضع الطالب أمام الصورة الكلية للمنظمة بوصفها كيانا مفتوحا يتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية، قبل الانتقال إلى المفاهيم التفصيلية للإدارة الاستراتيجية في الفصول اللاحقة. وبذلك يشكل هذا الفصل حلقة وصل بين مبادئ الإدارة العامة من جهة، ومنطق التفكير الاستراتيجي من جهة أخرى، بما ييسر على الطالب استيعاب المبررات النظرية لاعتماد الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة.

المحور الأول: مدخل للمنظمة وتطور الفكر الإداري

1-تقديم موجز للمنظمة:

ينظر إلى المنظمة في الأدبيات الإدارية المعاصرة على أنها وحدة اجتماعية هادفة، تنشأ بنية مقصودة، وتضم مجموعة الأفراد، الموارد المادية، المالية والمعلوماتية، يعملون في إطار هيكل رسمي أو غير رسمي، ويتفاعلون فيما بينهم ومع بيئتهم الخارجية من أجل تحقيق أهداف محددة متفق عليها.

•**تعريف المنظمة:** يمكن صياغة تعريف شامل للمنظمة على أنها " نسق اجتماعي مفتوح، يتكون من مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل منظم، لديهم غرض محدد، تربطهم علاقات رسمية وغير رسمية، ويستخدمون موارد ضمن هيكل تنظيمي معين، في إطار بيئة مؤثرة ومتأثرة، لإنجاز مجموعة من الهداف الاقتصادية، الاجتماعية والخدمية".

من التعريف نرى أن المنظمة تشمل الأبعاد التالية:

-كون المنظمة نسق اجتماعي لا ينحصر في المبنى أو رأس المال بل يتعداه إلى تفاعلات الأفراد وعلاقاتهم.

-كونها نظام مفتوح يتأثر بالمحيط (قوانين، ثقافة، تكنولوجيا، سوق...) ويؤثر فيه.

-تتميز بوجود هيكل تنظيمي يبرز ويحدد الأدوار والعلاقات والمسؤوليات.

-ضرورة وجود غاية أو أهداف تعتبر المبرر الأساسي من وجود المنظمة واتجاه نشاطاتها.

• **العناصر الأساسية للمنظمة:** تتكون كل منظمة من العناصر التالية:

-**المدخلات:** كل الموارد المادية من رأس المال، الآلات، التكنولوجيا، والبشرية من عمال حسب مستواهم القيادي والفني، إضافة إلى الموارد المالية، المعلومات، المعرفة وكل ما تستقبله المنظمة من بيئتها الخارجية لتوظيفه في العملية الإنتاجية والخدمية.

-**العمليات:** مجموعة الأنشطة تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل: التخطيط، التنظيم، الإنتاج، التسويق، إدارة الموارد البشرية، ومختلف الوظائف في العملية الإدارة والتقنية.

-**المخرجات**: جملة السلع والخدمات والأفكار التي تقدمها المنظمة لبيئتها مضافا إليها الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تترتب عن نشاطها من فرص عمل، معرفة، قيمة ملموسة أو غير ملموسة...

-**التغذية الراجعة**: هي المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية: من زبائن، حصة سوقية، ردود فعل مجتمعية، مؤشرات أداء تسمح للمنظمة من استغلالها لتطوير نفسها وتصحيح مسارها وتعديل هياكلها وسياساتها.

• **أنواع المنظمات**: تصنف المنظمات حسب معايير متعددة نذكرها فيما يلي:

-**حسب الملكية والغاية**: تصنف حسب هذا المعيار إلى منظمات أعمال ربحية تهدف إلى تحقيق الربح وتعظيم القيمة، منظمات حكومية تقدم خدمات عمومية لفائدة شرائح اجتماعية بمقابل أو بدونه، منظمات غير ربحية كالجمعيات، المنظمات الخيرية، منظمات المجتمع المدني إذ تركز على أهداف إنسانية، ثقافية واجتماعية.

-**حسب القطاع**: تصنف إلى منظمات صناعية، خدمية، تجارية، مالية.تعليمية وصحية...

-**حسب الحجم**: صغيرة، متوسطة وكبيرة نسبة إلى عدد العمال، المبيعات أو رأس المال.

• **الخصائص الرئيسية للمنظمة الحديثة:**

-الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، مما يجعل المعلومة والابتكار أساس تواجدها وأهم مصادرها التنافسية.

-التشابك مع كل الفاعلين كالشراكات المحلية والعالمية، إضافة إلى التحالفات التجارية.

-المرونة التنظيمية لمواجهة المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال لا سيما البيئة التنافسية الخاصة بالتكنولوجيا والموارد النادرة.

2-المدارس الإدارية:

نحاول تناول المدارس أو المداخل الإدارية بصفتها الخلفية النظرية لتطور مفهوم المنظمة وطريقة إدارتها، وهي المهد الذي أسس فيما بعد إلى ظهور الفكر الاستراتيجي، فيما يلي أهم المدارس الإدارية التي ساهمت في الفكر التنظيمي:

•**المدرسة الكلاسيكية:** تتناول هذه المدرسة المنظمة بعقلانية يمكن أن تحسن الداء من خلال تقسيم العمل ووضع قواعد تحكم السلوك:

-الإدارة العلمية (تايلور): تناولت المنظمة من جانب الإنتاجية، وركزت على دراسة تحليلية للعمل باعتباره حركات وعناصر واختيار للعاملين وتدريبهم بمعايير موضوعية، في وجود إشراف وحوافز مادية على ما يتم تقديمه من أداء.

-الإدارة العامة (فايول): ركزت على وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ ورقابة، وعلى وحدة القرار، وتدرج السلطة.

-البيروقراطية (فيبر): تناولت التنظيم الرسمي المبني على التقسيم العادل للعمل والقواعد والإجراءات المكتوبة، واعتماد الكفاءة والخبرة في تولي المناصب بهدف تحقيق نتائج مبنية على الرقابة الذاتية.

•**المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية):** جاءت إسهامات المدرسة كرد فعل على الطابع الآلي للمدرسة الكلاسيكية، وركزت على الانسان بالدرجة الأولى وحاجاته النفسية والاجتماعية، كما أبرزت أثر الدوافع، الرضا، القيادة والجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، وأثبتت أن العامل لا يمكن أن يستجيب فقط للحوافز المادية بل يشعر بالانتماء والتقدير داخل المنظمة.

•**مدرسة النظم:** من خلالها ينظر إلى المنظمة كونها نظاما مفتوحا يتكون من أجزاء (أقسام، وحدات، أفراد، موارد) يتفاعل مع المحيط الخارجي، إذ تركز المدرسة على تبادل العلاقات بين أجزاء المنظمة بصفة التكامل الداخلي وبين المنظمة ومحيطها بصفة التكامل الخارجي، كما أثبتت أن أي تغير في أجزاء النظام يؤدي إلى تغير في باقي الأجزاء وأن فعالية المنظمة في قدرتها على التكيف مع البيئة والحفاظ على التوازن الداخلي.

•**المدرسة الشرطية:** تقوم المدرسة على مبدأ مفاده لا يوجد أسلوب واحد صالح لكل زمان ومكان بل الأمر متعلق بالمواقف والظروف التي تحتم التغيير في تصميم هيكل القيادة ونمطها وآليات الرقابة بالنظر إلى حجم المنظمة، التكنولوجيا المتاحة، طبيعة النشاط، وعليه تفند المدرسة الحلول الجاهزة وتدعو إلى تحليل الموقف قبل اختيار الأسلوب الإداري المناسب.

3-ظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة: كان الظهور نتيجة تحول كبير في بيئة الأعمال والمنظمة عموما، فيا يلي نبرز موجزا يمهد لمفهوم الاستراتيجية:

•**انتقال المفهوم إلى مجال الاعمال انطلاقا من المجال العسكري:** استخدم مصطلح الاستراتيجية في الأساس في الميدان العسكري للدلالة على فن توظيف الموارد في المعارك لتحقيق

أهداف الحرب والفوز في المواجهات المعقدة طويلة الأمد. بعد الحرب العالمية الثانية ازدادت بيئة الأعمال تعقيدا خصوصا أن التفكير الحربي طغى على معظم القادة والسياسيين مما ساهم في توجه مجموعة من المفكرين إلى نقله إلى ميدان الإدارة بالقياس على شدة المنافسة في الأسواق التي تشترك مع الحروب في درجة التعقيد وعدم اليقين، فالمنظمات تحتاج إلى رؤية، خطط وتنسيق للموارد وتنفيذ خطط معينة للظفر بحصة على حساب المنافسة.

•**الانتقال من التخطيط المالي إلى التخطيط طويل الأمد:** خمسينات القرن العشرين اتسمت بأن معظم المنظمات كانت تعتمد على ميزانيات سنوية وتخطيط مالي قصير الأمد، واعتمدتها أساسا من أجل توجيه نشاطها إذ كان الاهتمام منصبا على دراسة التكاليف والإيرادات نابع من أسواق مستقرة نسبيا، لكن توسع الأسواق خصوصا العالمية وبرز المنافسة الدولية، أثبت حدود هذا المنطق في التخطيط والاعتماد على تحليل سنة واحدة لا يكفي في تحديد سياسة ناجعة، وأضحى التغير في الطلب والتطور التكنولوجي في الأسواق الجديدة معايير جديدة تحتم إعادة النظر في التخطيط المالي السنوي مع ضرورة التعامل مع معطيات لعدة سنوات.

•**بروز التخطيط الاستراتيجي:** في نهاية السبعينات من القرن العشرين ظهر للمحللين أن التخطيط طويل الأمد غير كاف لمواجهة عناصر عدم اليقين والمنافسة المتزايدة، وأصبح الحديث عن التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية وأصبح التنبؤ بالمستقبل لا يهم كثيرا بقدر محاولة التأثير فيه من خلال: تحليل البيئة الخارجية، دراسة المقدرات الداخلية للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف، تحديد مجالات النشاط التي ينبغي دخولها أو مغادرتها، ونشير هنا إلى إيغور أنسوف الذي عايش نقطة التحول من خلال ربطه للقرارات الطويلة الأمد بتحليل منظم للبيئة ومجالات النشاط وليس بالاعتماد على الأرقام فقط.

•**من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية:** بداية الثمانينات من القرن العشرين كانت كفيلة بإظهار حدود الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لأن الكثير من المنظمات تمتلك خططا استراتيجية، لكنها تفشل في تنفيذها وتعجز عن تقييم النتائج وتصحيح مسارها، وأبان الاهتمام من الانتقال من الوثيقة إلى عملية متكاملة تتضمن: تشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجيات على كل مستوى من مستويات الاستراتيجية (مستوى المنظمة، وحدات الأعمال، المستوى الوظيفي)، القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات مع إمكانية تقييمها ومراجعتها باستمرار.

المحور الثاني: تطور مفهوم الاستراتيجية و انتقاله إلى الإدارة

1-مفهوم الاستراتيجية في المجال العسكري:

• **الأصل اللغوي لمفهوم الاستراتيجية:** يعزى أصل كلمة "استراتيجية" إلى الكلمة اليونانية "ستراتيجيوس" (STRATEGOS) أي قائد الجيش للدلالة على "فن قيادة الحروب والجيوش"، وبناء على هذا ارتبطت الاستراتيجية بفن الاستخدام الجيد للقوى العسكرية وتوجيهها لتحقيق أهداف الحرب، بعيدا عن القرارات التي تعنى بالشؤون البسيطة أو الجزئية، وأصبحت الاستراتيجية تحدد الخطط العليا في اتجاه العمليات في المدى المتوسط والبعيد.

• **تعريف الاستراتيجية العسكرية:** "هي فن وعلم استخدام الإمكانات والموارد والقوى المسلحة، وتوزيعها وتوظيفها في الزمان والمكان المناسبين، بهدف تحقيق الأهداف الكبرى بأقل تكلفة، وفي وقت قصير"، من التعريف نرى إبراز عناصر مهمة في الاستراتيجية:

-**البعد الغائي**: الهدف النهائي ليس بالضرورة القتال، بل تحقيق أهداف سامية (الدفاع عن الوطن، رد العدو، فرض شروط التفاوض...)

-**البعد التركيبي**: الاستراتيجية لا تعني تنفيذ معركة واحدة فقط بل ترتيب سلسلة من المعارك في تصور شامل لإدارة الحرب كلها.

-**البعد الزمني والمكاني**: اختيار المكان والوقت المناسبين لتحديد التوجهات الحاسمة.

-**البعد المرتبط بالموارد**: توزيع الموارد العسكرية (أسلحة، مؤونة، قوات، معلومات...) بشكل يضمن الفاعلية.

• **خصائص الاستراتيجية في المجال العسكري:**

-**التركيز على العدو/الخصم**: تبنى الاستراتيجية على أسس دقيقة تدرس قدرات العدو، نواياه، نقاط ضعفه، من أجل اختيار أفضل أسلوب للمواجهة أو الردع.

-**أهمية المعلومة وتحقيق المفاجأة:** المعلومات مهمة جدا في الاستراتيجية، خصوصا الاستخباراتية لخداع الدو ومباغتته في التوقيت والمكان المناسبين مع اختيار السلاح الفعال في الظروف مدروسة.

-**البعد الاحتمالي وعدم اليقين:** معظم القرارات العسكرية تتخذ في ظروف احتمالية لردود فعل العدو، ما يحتم على القائد التفكير في سيناريوهات بديلة.

-**تقدير التكلفة:** النصر لا يعتبر مقياسا لنجاح الاستراتيجية إذا ما أهملنا حجم الخسائر البشرية والمادية المتعلقة به فنابوليون عندما أراد اجتياح روسيا لم يكن يهمه التكلفة بقدة تحقيق النصر لكن في الأخير عندما قدرت الخسائر عاد ببقايا جيش وتم قتل أكثر من 300 ألف جندي.

- **مستويات الاستراتيجية في الميدان العسكري:**

-**الاستراتيجية العليا/الشاملة:** تعنى بتنسيق وتوظيف الموارد (اقتصادية، عسكرية، دبلوماسية، إعلامية...) لتحقيق السياسة العليا في السلم والحرب، وتتجاوز المجال العسكري عند اختيار التحالفات وتحديد الأولويات وتوجيه الاقتصاد والاعلام لخدمة أهداف الحرب.

-**الاستراتيجية العسكرية:** تستخدم فيها القوة المسلحة لتحقيق الأهداف التي تحددها الاستراتيجية العليا، تتناول الحملات، توزيع القوات، تحديد الأشكال الهجومية والدفاعية وعمليات الاستنزاف وإدارة الصراع المسلح.

-**الاستراتيجية العملياتية والتكتيكية:** من خلال تنظيم سلسلة من المعارك في مكان محدد لتحقيق هدف استراتيجي جزئي وكذا إدارة المعركة الواحدة والاشتباك لتحقيق نجاح يخدم بلوغ الأهداف الاستراتيجية.

2-الاستراتيجية في مجال الأعمال:

•**تعريف الاستراتيجية في سياق الأعمال:** تعرف الاستراتيجية في مجال الاعمال بأنها" مجموعة القرارات والتوجهات التي تحدد نشاط المنظمة ومجالات تنافسها والطريقة التي توظف بها مواردها من أجل تحقيق أهدافها طويلة المدى من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة". وهنا نشير إلى أن الاستراتيجية لا تتعلق بالقرارات التشغيلية اليومية بل تتعدى ذلك إلى الاهتمام بالقرارات المصيرية المنوطة بمجالات العمل، طريقة المنافسة، استعمال الموارد والتموقع في السوق.

•**أبعاد الاستراتيجية في مجال الأعمال:** يمكن التطرق إلى الأبعاد فيما يلي:

-**بعد متعلق بالأهداف طويلة المدى:** نعرف ان الاستراتيجية تربط بين الحاضر والمستقبل من خلال تحديد ما تريد المنظمة أن تكون عليه في قابل السنوات من حيث حصتها السوقية، حجمها التوقعي، سمعتها، ربحيتها وكذا الأثر الاجتماعي الذي تحدثه ثم بعد ذلك توجه الموارد بطريقة للوصول إلى الوضعية المطلوبة.

-**البعد التنافسي:** في حالة الحرب تركز الاستراتيجية على العدو، لكن في مجال الأعمال تركز على المنافسين في صورة القوى التنافسية لبورتر التي تتضمن: المنافسون الحاليون، المحتملون، المنتجات البديلة، قوة الموردين، قوة الزبائن، وهنا تحدد المنظمة كيفية التميز عن المنافسين من خلال جملة من الصيغ نذكر منها التكلفة، الجودة، الابتكار، التخصص...

-**البعد المتعلق بميدان النشاط:** الاستراتيجية تحدد مجالات النشاط الخاصة بالمنظمة وهي قطاعات الصناعة التي ستشتغل فيها هل ميدان نشاط واحد أم مجموعة من الميادين، وهل تعتمد على التوسع ضمن الأسواق المحلية أم الأسواق الدولية وهل تركز جهودها التسويقية على مجموعة محددة من المنتجات أو الخدمات أم محفظة متنوعة.

-**البعد المتعلق بالموارد والإمكانيات:** تقوم استراتيجيات الاعمال على الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة من: مالية، بشرية، تكنولوجية وتنظيمية، كما تسعى إلى تطوير قدرات خاصة

يعجز المنافسون عن تقليدها من تكنولوجيا أو علامة تجارية، شبكات تواصل وعلاقات، تراكم المعرفة التنظيمية.

3-نشأة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة:

•**تبلور المفهوم الاستراتيجي في منظمات الأعمال:** في بداية الثمانينات تبلور المفهوم بشكل أوضح متأثرا كما سبق وأن أشرنا بالمنظور العسكري للإستراتيجية والتجربة الميدانية للمنظمات متعددة الجنسيات من جهة أخرى ويظهر هذا التحول فيما يلي:

-النظر إلى الاستراتيجية كاختيار لميدان النشاط وطريقة المنافسة: فيه يحدد المديرون ماذا ستفعل المنظمة وما لا تفعل وأي موضع تريد شغله في السوق الصناعي.

-ظهور أدوات للتحليل الاستراتيجي كتحليل البيئة العامة، القوة التنافسية، تحليل SWOT، وأصبحت مصطلحات تتداول في الإدارة الاستراتيجية عموما.

-تطور البحوث حول الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها وعلى تفوقها بجودة أعلى وتكلفة أقل وابتكار مستمر.

-أصبح مصطلح الاستراتيجية في مجال العمال مرتبط بمنظومة القرارات والتوجهات الكبرى بدل الخطط التشغيلية.

•**من إدارة الاستراتيجية إلى الإدارة الاستراتيجية:** ظهرت مشكلة بعد التطور الملحوظ للاستراتيجية مفاده أن المنظمات صارت تمتلك خططا استراتيجية مدونة لكنها عاجزة عن ترجمتها إلى واقع وظهر ما يعرف بالانتقال من إدارة الاستراتيجية إلى الإدارة الاستراتيجية. وفرقت الادبيات في هذا السياق بين: الاستراتيجية كمحتوى منوط بالخيارات الكبرى المتعلقة بالمنتجات والأسواق والتكنولوجيا والاستراتيجية كعملية شاملة تبين صياغة هذه الخيارات وسبل تنفيذها على أرض الواقع ومراقبتها وتقييمها من خلال بناء منظومة متكاملة تشمل: الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الصياغة، التنفيذ، التقييم.

• **تبني منظمات الأعمال الحديثة للمفهوم الإدارة الاستراتيجية:** يمكن إدراج هذا التبني في النقاط التالية:

-**نقطة الانطلاق:** الوعي بضرورة التحول من التخطيط طويل الأمد إلى وعي استراتيجي يعنى بالتحولات السريعة في بيئة الأعمال.

-**التحول من منطق رد الفعل إلى منطق التأثير:** في مرحلة ما كانت المنظمة تتحرك وفق معطيات مبنية على ردود الفعل تجاه التغيرات البيئية (تغير في التشريعات، اشتداد المنافسة، ضعف الطلب...) ثم تتخذ إجراءات للتأقلم مع المعطيات الجديدة، لكن بعد ترسيخ الفكر الاستراتيجي أصبح لديها ما يمكنها من استباق التغيرات وصنع الوضعية المستقبلية التي تناسبها.

-**دمج البعدين الداخلي والخارجي في أولوية تحليل واحدة:** نشأة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة ارتبط بقدرتها على: قراء دقيقة للبيئة الخارجية (فرص، تهديدات، قوى تنافسية) وتحليل دقيق لقدراتها الداخلية (موارد، كفاءات، ثقافة تنظيمية) مما أسس لمفهوم جديد عرف بالملاءمة الاستراتيجية.

-**تزايد مركزية الميزة التنافسية والابتكار:** الاستراتيجية الثابت لم تعد تجدي نفعا أمام اشتداد المنافسة وتقلص دورة حياة المنتجات، لذا أصبح ضروريا تبني قدرة دائمة على التجديد من خلال الابتكار في المنتجات والخدمات وكذلك نماذج مخططات الأعمالBMC، مما يجعل الاستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة تنتقل من كونها خطة طويلة المدى إلى عملية مستمرة لإعادة صياغة الميزة التنافسية بما يواكب التحولات المتسارعة مع الحفاظ على كل من الرؤية، الرسالة، الهوية.

-**تعاظم دوروأهمية القيادة الاستراتيجية:** لا يمكن تصور خطة استراتيجية دون الحديث عن الدور المحوري الذي يلعبه القائد الاستراتيجي باعتباره الفاعل الأساسي لصياغة رؤية مقنعة للمستقبل وترجمتها إلى خيارات استراتيجية متاحة إضافة إلى حشد الموارد والطاقات الضرورية والالتزام بإدارة عملية التغيير المصاحبة، وعليه تم إضافة متغير جديد للاستراتيجية في

منظمات الأعمال الحديثة يتعدى أدوات التحليل إلى النوعية القيادية الكفيلة بضمان النجاح الاستراتيجي.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية

المحور الثالث: تعريف الإدارة الاستراتيجية وخصائصها

1. التعريفات الأكاديمية للإدارة الاستراتيجية
2. مصطلحات الإدارة الاستراتيجية
3. الفرق بين الإدارة الكلاسيكية والإدارة الاستراتيجية

المحور الرابع: أهداف الإدارة الاستراتيجية

1. الأهداف العامة للإدارة الاستراتيجية
2. الأهداف الخاصة للإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية، من خلال ضبط تعريفها وبيان خصائصها وتمييزها عن أنماط الإدارة التقليدية، ثم توضيح أهدافها العامة والخاصة في منظمات الأعمال. فبعد أن تمّ في الفصول والمحاور السابقة تقديم مفهوم المنظمة وتطور المدارس الإدارية وظهور الفكر الاستراتيجي، يصبح من الضروري الانتقال من "الاستراتيجية" كفكرة عامة إلى "الإدارة الاستراتيجية" كحقل معرفي وممارسة إدارية متكاملة.

يهدف هذا الإطار المفاهيمي إلى تمكين الطالب من فهم الإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية ديناميكية مستمرة، لا مجرد وثيقة تخطيطية؛ فهي تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة التوجهات والخيارات الكبرى، وتنفيذها عبر الهياكل والموارد والثقافة التنظيمية، ثم تقييمها وتعديلها في ضوء المتغيرات.

المحور الثالث: تعريف الإدارة الاستراتيجية وخصائصها

1-التعريفات الأكاديمية للإدارة الاستراتيجية: في الأدبيات المتخصصة، طرحت للإدارة الاستراتيجية عدة تعريفات متقاربة في الجوهر، يمكن عرضها على النحو الآتي:

-**تعريف عام**: "الإدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة وديناميكية تهدف إلى تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها طويلة الأجل، ثم صياغة الاستراتيجيات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية".

-**تعريف ديفيد:** "الإدارة الاستراتيجية هي فن وعلم صياغة وتطبيق وتقويم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها، من خلال تحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة في ضوء ما تفرضه البيئة الداخلية والخارجية من فرص وقيود".

-**تعريف الاستراتيجية كعملية**: "الإدارة الاستراتيجية تمثل عملية مستمرة تهتم بتحديد اتجاه المنظمة على المدى الطويل، عبر مجموعة مترابطة من الأنشطة تشمل: تحليل الظروف البيئية، وتحديد الأهداف، واختيار الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد، ومتابعة التنفيذ، وإجراء التعديلات التصحيحية عند الضرورة".

-**تعريف يركز على العلاقة مع البيئة**:" الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تدير من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الداخلية والخارجية بصورة واعية ومنهجية، من أجل استثمار الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات، واستغلال نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، بما يحقّق توافقًا مستمرًا بين قدراتها ومتطلبات محيطها".

-**تعريف يعزز البعد القيادي**: " الإدارة الاستراتيجية هي نشاط الإدارة العليا الهادف إلى تحديد مسار المنظمة المستقبلي، وضبط خياراتها الكبرى في مجالات النشاط والتنافس وتوزيع الموارد، وقيادة عمليات التغيير الضرورية لضمان تحقيق رؤيتها ورسالتها في بيئة تتسم بعدم اليقين".

-**تعريف وظيفي**:" الإدارة الاستراتيجية هي الإطار الذي من خلاله تحدد أهداف المنظمة بعيدة المدى، وتختار الوسائل والاستراتيجيات المناسبة لبلوغها، وتسخر الموارد وتنسق الجهود لتنفيذ تلك الاستراتيجيات ومراجعتها".

-**تعريف ANSOFF**: "الاستراتيجية هي عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق ومحاولة الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة والمتمثل في تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف الطويلة المدى".

-**تعريف ALFRED CHANDLER**: "الاستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

-**تعريف Fred R. David**: "هي صياغة، وتطبيق، وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

2-المقارنة بين التعريفات الكلاسيكية والمعاصرة: المقارنة تظهر التطور في وجهات النظر من بداية التركيز على الخطط طويلة الأجل وتخصيص الموارد إلى التركيز على الاستراتيجية كعملية متكاملة ترتبط بالميزة التنافسية والبيئة والحوكمة.

- **نماذج من التعريفات الكلاسيكية للإدارة الاستراتيجية:**

-**تعريف شاندلر:** الإدارة الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف".يركز على: الأهداف طويلة الأجل + مسارات العمل + تخصيص الموارد.

-**تعريف أندروز:** الإدارة الاستراتيجية هي الخطط والأنشطة التي تقرّها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعّالة وكفؤة".يميل إلى الربط بين الأهداف والرسالة والبيئة، لكنه يظل في إطار "الخطط طويلة الأجل".

تتميز هذه التعاريف بـ:

إبراز تخصيص الموارد كجوهر الفعل الاستراتيجي.

ربط الاستراتيجية بقرارات عليا حول مجالات النشاط.

النظر إلى الاستراتيجية غالبًا كـ خطة تُصاغ في القمة الإدارية.

• نماذج من التعريفات المعاصرة للإدارة الاستراتيجية:

- الإدارة الاستراتيجية هي عملية ديناميكية متواصلة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها، وذلك بإدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعّالة، وبالقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من فرص وتهديدات ومخاطر". يركز على: الاستمرارية + التفاعل مع البيئة + الكفاءة والفعالية.

- الإدارة الاستراتيجية هي علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها، عبر تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحث والتطوير ونظم المعلومات، بهدف ضمان النجاح طويل الأجل للمنظمة". يضيف: التكامل بين الوظائف + هدف النجاح والاستدامة.

-"الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة تقوم من خلالها المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أهدافها طويلة المدى، ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها، من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق". يربط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء والقدرة التنافسية.

•المغزى من مقارنة التعريفات الكلاسيكية والمعاصرة:

في سياق درس لطلبة إدارة الأعمال، يمكن توظيف هذه المقارنة على النحو الآتي:
-إبراز أن التعريفات الكلاسيكية ضرورية لفهم الجذور التاريخية للفكر الاستراتيجي، وكيف كان التركيز على الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد في بيئة أقل تعقيدًا نسبيًا.

-توضيح أن التعريفات المعاصرة جاءت استجابة لتزايد تعقيد بيئة الأعمال والعولمة والابتكار التكنولوجي، فوسعت مفهوم الإدارة الاستراتيجية ليشمل إدارة العملية بكاملها، والتكامل بين الوظائف، والقدرة التنافسية، والاستدامة، وإدارة المعرفة والتغيير.

-استخلاص تعريف تركيبي يجمع بين دقة التركيز الكلاسيكي على الأهداف والموارد، وثراء المقاربة المعاصرة التي ترى الإدارة الاستراتيجية كعملية مستمرة للتعلم والتكيف وتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على المدى الطويل.

3-مصطلحات الإدارة الاستراتيجية:

- **الرؤية: Vision** هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

-**رسالة المنظمة: Mission** هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيًا .ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية.

- **الفرص والتهديدات**: الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابيًا عليها. والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلبًا. وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.

- **نقاط القوة والضعف**: نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها.

-**البيئة الخارجية:** تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

-**البيئة الداخلية:** وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

- **السياسات**: مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.

- **الأهداف**: تعطي توجيهًا للمتابعة وتؤثر على نوع الإجراءات التي يتعين القيام بها، مما يساعد على تقييم ومراقبة نشاطات الشركة مراعاة لعاملي الوقت والتكلفة. ولابد للهدف أن يكون: محدد، واقعي، قابل للقياس، واضح، دقيق، غير مخالف للقوانين والآداب العامة (مقبول)، يمكن التحكم فيه.

يرى (Orsoni) أن الهدف يعرف بواسطة أربع مكونات وهي:

صفة القياس: مثلا المردودية **سلم التقييم**: مثلا عدد براءات الاختراع

المعيار: مثلا (25%) بالنسبة للمردودية **البعد الزمني**: مثلا (5 سنوات)

نذكر أيضا في هذا المجال (P. DRUCKER) وهو من دعى إلى تعدد أهداف المؤسسات وذلك بتحديد أهدافها في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعد على استمرارية ونمو المؤسسة في السوق ويرى أن معظم أهداف المؤسسة تتمحور في ثمانية نقاط:

1)الحصة السوقية 2) الإنتاجية 3) الربحية 4) الابتكار 5) الموارد

6) مستويات الاداء 7) الاعتناء بالعمل 8) المسؤولية الاجتماعية

جدول رقم (01): الفرق بين الإدارة الكلاسيكية والإدارة الاستراتيجية:

مجال المقارنة	الإدارة الكلاسيكية	الإدارة الاستراتيجية
من حيث الزمن	قصير إلى متوسط الأجل؛ التركيز على الخطط السنوية والبرامج التشغيلية.	متوسط إلى طويل الأجل؛ التركيز على الرؤية، والرسالة، والأهداف بعيدة المدى.
من حيث مجال التركيز	العمليات اليومية، الكفاءة التشغيلية، احترام القواعد والإجراءات، حل المشكلات الآنية.	الاتجاه العام للمنظمة، التكيّف مع البيئة، الميزة التنافسية، استدامة الأداء.
من حيث طبيعة القرارات	متكررة، روتينية، تتعلق بتسيير الأنشطة الجارية: Scheduling ، Staffing، Control ...	مصيرية، غير مهيكلة غالبًا، تتعلق بمجالات النشاط، الأسواق، المنتجات، التحالفات، والاستثمارات الكبرى.
من حيث المنطلق	ما هو قائم داخل المنظمة: الهيكل، الموارد الحالية، الإجراءات، وتحسين استخدامها.	تشخيص البيئة الداخلية والخارجية معًا، ثم مواءمة قدرات المنظمة مع الفرص والتهديدات.
من حيث التعامل مع البيئة	افتراض قدر من الاستقرار؛ التغيير يُنظر إليه كاستثناء يُعالج عند وقوعه.	افتراض ديناميكية عالية وعدم يقين؛ التغيير يُعدّ معطًى ثابتًا يستوجب الاستباق والتكيّف المستمر.
من حيث التخطيط	التخطيط غالبًا وظيفي/إجرائي، يختزل في خطط تشغيلية وميزانيات.	التخطيط جزء من عملية استراتيجية أوسع تشمل التحليل، والصياغة، والتنفيذ، والتقييم.

من حيث صنع القرار	هرمي، من أعلى إلى أسفل؛ القرارات تُتَّخذ في قمة الهرم وتُنفَّذ في المستويات الدنيا، مع تركيز على الرقابة والامتثال.	هرمي، من أعلى إلى أسفل؛ القرارات تُتَّخذ في قمة الهرم وتُنفَّذ في المستويات الدنيا، مع تركيز على الرقابة والامتثال.
من حيث التعامل مع المخاطر	الميل إلى تجنب المخاطر والتشبث بالأساليب المجربة؛ التركيز على الاستقرار وتقليل الانحراف عن "الحالة الراهنة."	الميل إلى تجنب المخاطر والتشبث بالأساليب المجربة؛ التركيز على الاستقرار وتقليل الانحراف عن "الحالة الراهنة."
من حيث معايير النجاح	تحقيق الأهداف التشغيلية، الانضباط، خفض التكاليف، رفع الإنتاجية في المدى القصير.	تحقيق الأهداف التشغيلية، الانضباط، خفض التكاليف، رفع الإنتاجية في المدى القصير.

المحور الرابع: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

1-الأهداف العامة للإدارة الاستراتيجية: يقصد بالأهداف العامة تلك الغايات العليا التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيقها في مختلف المنظمات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، ومن أهمها:

-تحديد الاتجاه العام للمنظمة وتوحيد الجهود حوله

الغاية الأولى للإدارة الاستراتيجية هي بلورة رؤية مستقبلية واضحة، وصياغة رسالة وأهداف استراتيجية تحدد "إلى أين تتجه المنظمة" في الأمد المتوسط والبعيد. هذا التحديد يمنح الفاعلين داخل المنظمة مرجعية مشتركة.

-تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى بناء حالة من "الملاءمة المستمرة" بين القدرات والموارد الداخلية للمنظمة، وبين الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. الهدف هنا ليس التكيّف السلبي، بل التفاعل الواعي مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية، بما يسمح للمنظمة باستثمار الفرص الناشئة وتقليص أثر المخاطر والتهديدات.

-بناء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من الأهداف العامة الجوهرية للإدارة الاستراتيجية أن تُمكِّن المنظمة من اكتساب موقع تنافسي متقدم يصعب على المنافسين تقليده أو تجاوزه

بسهولة، تتجلى هذه الميزة في مجالات متعددة: تكلفة أقل، جودة أعلى، سرعة استجابة أكبر، قدرة ابتكارية متميزة، علاقات قوية مع الزبائن

-ضمان استمرارية المنظمة على المدى الطويل لا تقتصر الإدارة الاستراتيجية على تحسين نتائج دورة مالية واحدة، بل تهدف إلى تأمين استمرارية المنظمة وقدرتها على البقاء والتطوّر في أفق زمني ممتد. يتحقق ذلك عبر إدارة رشيدة للمخاطر، وتنويع ملائم لمجالات النشاط، وتبني سياسات استثمار وتمويل متوازنة، وتطوير مستمر للموارد والقدرات.

2-الأهداف الخاصة للإدارة الاستراتيجية: تضع المؤسسات هذه الأهداف عموما تكملة وخدمة للأهداف العامة ويمكن تحديدها كما يلي:

•أهداف خاصة بتطوير الأداء والنتائج:

-**تحسين الأداء المالي:** من خلال زيادة الإيرادات، وتعزيز الربحية، ورفع العائد على الاستثمار، وتحسين هيكل التكاليف.

-**رفع جودة المنتجات والخدمات:** عبر تبني استراتيجيات الجودة الشاملة، وتقليص العيوب، وتحسين تجربة الزبائن، بما ينعكس إيجابًا على السمعة والحصة السوقية.

-**تعزيز الكفاءة التشغيلية:** عبر تحسين العمليات الداخلية، وإزالة الهدر، وتبسيط الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا بشكل أمثل.

•أهداف خاصة بتنمية الموارد والقدرات الداخلية:

-**تطوير الموارد البشرية:** من خلال استقطاب الكفاءات، وتدريب العاملين، وبناء مهارات قيادية واستراتيجية في المستويات المختلفة، بما يدعم تنفيذ الاستراتيجية.

-**تنمية القدرات التنظيمية:** مثل القدرة على الابتكار، وإدارة المعرفة، والعمل الجماعي، والمرونة التنظيمية، التي تمكّن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات.

-**تحسين نظم المعلومات والدعم التحليلي:** لضمان توافر البيانات الدقيقة في الوقت المناسب، ودعم صنع القرار الاستراتيجي بالمعلومات والتحليلات اللازمة.

•أهداف خاصة بالتكيف مع البيئة وإدارة المخاطر:

-**رفع قدرة المنظمة على التكيف**: من خلال بناء آليات للرصد البيئي المبكر، وتحليل الاتجاهات، وتطوير سيناريوهات بديلة، بما يجعل المنظمة أقل عرضة للصدَمات.

-**تحسين إدارة المخاطر**: عبر تحديد المخاطر الاستراتيجية (سوقية، تكنولوجية، تنظيمية، سمعة...) وتقييمها ووضع خطط استجابة واستمرارية الأعمال.

-**تعزيز الامتثال والحوكمة**: من خلال مواءمة الاستراتيجيات مع الأطر القانونية والتنظيمية، وتكريس ممارسات حوكمة رشيدة تقلل من مخاطر القرارات الفردية غير المحسوبة.

•أهداف خاصة بالتنافسية والعلاقات مع الأطراف المعنية:

-**تعميق الحضورفي الأسواق القائمة وفتح أسواق جديدة**: برفع الحصة السوقية، أو التوسع الجغرافي، أو استهداف شرائح جديدة من الزبائن.

-**تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة**: مثل الزبائن، الموردين، الشركاء، المجتمع المحلي، والهيئات التنظيمية، بما يدعم الاستراتيجية ويقلل من مقاومة الأطراف المتأثرة بها.

-**تقوية العلامة التجارية والسمعة المؤسسية**: عبر سياسات اتصالية واستراتيجية مسؤولة اجتماعيًا وبيئيًا، تجعل المنظمة خيارًا مفضّلًا لدى الزبائن والشركاء.

•أهداف خاصة بالابتكاروالتعلم التنظيمي:

-**تشجيع الابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال**: لجعل المنظمة قادرة على تجديد عروضها بشكل مستمر ومجاراة أو سبْق منافسيها.

-**ترسيخ التعلّم التنظيمي**: عبر استثمار التجارب السابقة (النجاحات والإخفاقات) في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية، وبناء مخزون معرفي مؤسسي لا يزول بذهاب الأفراد.

الفصل الثالث: مكونات ومستويات الإدارة الاستراتيجية

المحور الخامس: مكونات الادارة الاستراتيجية

1-الرؤية الاستراتيجية

2-رسالة المنظمة الاستراتيجية

3-الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

المحور السادس: مستويات الإدارة الاستراتيجية

1-الاستراتيجية على مستوى المنظمة

2-الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

3-الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل محورين المحور الخامس يركز على مكونات الإدارة الاستراتيجية، بوصفها اللبنة الأولى لأي ممارسة استراتيجية سليمة؛ حيث تعرض الرؤية الاستراتيجية باعتبارها التعبير عن الطموح البعيد المدى للمنظمة، ورسالة المنظمة الاستراتيجية باعتبارها الهوية وسبب وجودها ومجال عملها، ثم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تترجم الرؤية والرسالة إلى نتائج قابلة للقياس والمتابعة. بهذا الشكل ينتقل الطالب من إدراك الإدارة الاستراتيجية كمفهوم عام إلى فهمها كمنظومة مترابطة من: رؤية، رسالة وأهداف. أما المحور السادس فيتم فيه توضيح مستويات الإدارة الاستراتيجية داخل البناء التنظيمي، مبينا أن الاستراتيجية لا تصاغ وتمارس في مستوى واحد فقط، بل تتوزع عبر ثلاثة مستويات رئيسية: الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال التي تنشط في أسواق أو منتجات متمايزة، والاستراتيجية على المستوى الوظيفي حيث تترجم التوجهات العامة إلى سياسات وخطط في مجالات التسويق، والإنتاج، والموارد البشرية، والمالية وغيرها.

المحور الخامس: مكونات الادارة الاستراتيجية

1-الرؤية الاستراتيجية: تمثل أحد المكونات الرئيسية في منظومة الإدارة الاستراتيجية، ومنها ننتقل إلى الرسالة والهداف والسياسات والبرامج.

•**مفهوم الرؤية الاستراتيجية:** يمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية بأنها "تصور مستقبلي طموح لما ترغب المنظمة أن تكون عليه في أفق زمني، من حيث موقعها في السوق، وطبيعة منتجاتها أو خدماتها، ونوعية قدراتها وعلاقاتها، والمكانة التي تطمح إلى بلوغها، هي بهذا المعنى صورة ذهنية موجهة ترسم المسار المستقبلي للمنظمة وتحدد الوجهة العامة التي تسعى للوصول إليها، دون النزول إلى مستوى التفاصيل التنفيذية أو الأهداف الكمية الدقيقة. من الناحية الوظيفية، تعبر الرؤية الاستراتيجية عن إجابة على سؤال: "كيف نريد أن تكون منظمتنا في المستقبل؟"، أو "أي موقع نريد أن نحتله في مجال نشاطنا بعد عشر سنوات؟."

•**وظائف وأدوار الرؤية الاستراتيجية:** للرؤية الاستراتيجية أدوار متعددة في حياة المنظمة نبرز منها:

-**توحيد الوجهة:** توفر الرؤية إطارا مرجعيا عاما يساعد الإدارة في اختيار ما يتوافق مع الوجهة المستقبلية ورفض ما يتعارض معها. فهي تمثل البوصلة التوجيهية التي تضمن ألا تكون القرارات الاستراتيجية متناثرة أو متناقضة.

-**التحفيز والالهام:** الرؤية الفعالة تحمل بعدا تحفيزيا لإلهام العاملين ومنحهم الشعور بالانتماء لأنها تربط نشاطهم اليومي وإسهاماتهم بالخطط الطموحة في مساهمة لتجسيد مبادئ القيم المشتركة وتعبئة الطاقات.

-**التواصل مع الأطراف المعنية:** تساعد الرؤية على تقديم صورة واضحة للزبائن، والمستثمرين، والشركاء، والسلطات التنظيمية، حول ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه، بما يعزز الثقة ويُسهّل بناء العلاقات والتحالفات.

•**خصائص الرؤية الاستراتيجية الفعالة:**

-**الوضوح:** لغة الرؤية يجب أن تصاغ بصيغة واضحة للجميع وبعبارات موجزة تسمح باستيعابها وتذكرها من طرف مختلف الفاعلين داخل وخارج المنظمة.

-**الطموح:** الرؤية الجيدة تربط بين الطموح والواقعية من خلال تجاوز الوضع الحالي إلى تحقيق نقلة نوعية والتركيز على إمكانيات المنظمة وحدود محيطها، يجب الإشارة في هذا السياق إلى تفادي الطموح المفرط الذي يفقد المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية المصداقية.

-**التركيز على المستقبل:** ينبغي أن تهتم المنظمة بالجانب الزمني المرتبط بالمستقبل وما يراد بدقة للوصول إلى الصورة المستقبلية من مكانة في السوق المحلية او الدولية، نوعية الخدمات وخدمة المجتمع.

-**الاتساق مع القيم:** لا يمكن للرؤية أن تكون في معزل عن قيم المنظمة التي تتبناها ولا عن رسالتها الأساسية، والاتساق بين هذه العناصر يضمن للمنظمة استقرار هويتها من خلال التوافق بين ما تعلنه وما تمارسه في الواقع.

القدرة على التميز: البعد التميزي في الرؤية مهم إذ يبرز في طياته ما يميز المنظمة عن غيرها من مجالات ريادية ومساهمة نوعية إضافة إلى أسلوبها الفريد في تقديم الخدمة.

•**مسؤولية القيادة وصياغة الرؤية الاستراتيجية:** صياغة الرؤية الاستراتيجية مسؤولية أساسية للإدارة العليا، غير أن الممارسة المعاصرة تشجع على إشراك مستويات مختلفة من التنظيم، لضمان واقعيته إذ تمر عملية صياغة الرؤية عادة عبر:

-**التشخيص المسبق:** استيعاب وضع المنظمة الحالي، وبيئتها، وقدراتها، والاتجاهات المستقبلية في مجال نشاطها.

-**بناء تصوّرات بديلة:** طرح أكثر من سيناريو لمستقبل محتمل، ومناقشة مزايا ومخاطر كل منها.

-الاختيار والصياغة النهائية: اختيار المسار الأنسب وصياغته في بيان رؤيوي مختصر، ثم اعتماده بشكل رسمي.

-**التعميم والتجسيد:** نشر الرؤية وتوضيحها للعاملين والأطراف المعنية، وتحويلها إلى أهداف واستراتيجيات وبرامج.

في هذا السياق، نعتبر القيادة الاستراتيجية ذات دور حاسم؛ فالقائد ذو الرؤية لا يكتفي بإعلانها، بل يعمل على تجسيدها في القرارات والسياسات والسلوك اليومي، ويستخدمها أداة لتوحيد الجهود وقيادة التغيير الإيجابي داخل المنظمة.

2-رسالة المنظمة الاستراتيجية:

•**مفهوم رسالة المنظمة:** هي الغاية والغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال، وأسلوبها في تنفيذ أنشطتها وما تقدمه من منتجات وخدمات للمستهلكين، إضافة إلى هويتها، وطريقة ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية التي تؤطرها وتميزها عن باقي المنافسة. تعتبر الرسالة وثيقة مكتوبة فهي الدستور الذي يرسم سياساتها في مراحل النشاط، يمكن أن تغطي فترة زمنية طويلة نوعا ما ولا تتغير الرسالة إلا عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية وهي أيضا الصورة التي تعكس حالة المنظمة في أذهان زبائن منتجاتها وخدماتها على مدار الزمن.

• **أهمية رسالة المنظمة وخصائها:** تكمن أهمية رسالة المنظمة فيما يلي:

-إظهار أسباب وجود المنظمة، وظائفها وأهدافها.

-عبارة عن معيار لتقويم الأداء عبر كل مراحل النشاط.

-تعتبر بمثابة التزام قانوني وأدبي تجاه المحيط الذي تنتمي إليه المنظمة.

أما خصائص الرسالة فيمكن أن نميزها في:

- الشمولية والعموم.

-الدقة والوضوح.

-الخصوصية أي لكل منظمة رسالتها الخاصة.

-الثبات النسبي.

•**إعداد رسالة المنظمة:** من أجل إعداد رسالة جيدة للمنظمة لابد من:

-تحديد الأعمال والنشاطات بشكل دقيق.

-تحديد أصحاب المصالح التي يوجه لها نشاط المنظمة.

-حصر وتنظيم الإجراءات وطرائق العمل التي توجه الأداء.

-تحديد الغرض من تواجد المنظمة في ميدان النشاط.

جدول رقم (02): الفرق بين الرسالة والرؤية

أوجه الاختلاف	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة ترغب المنظمة بلوغها
درجة العمومية والتحديث	عامة وشاملة	أكثر تحديدا
الإطار الزمني	تغطي كل عمر المنظمة	فترة من عمر المنظمة
من حيث الأهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

3-الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: في الاستراتيجية تشير الأهداف إلى النتائج أو المخرجات المحددة مسبقا والتي تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار زمني يتوافق مع الرؤية والرسالة، وتمثل الأهداف بوصلة لعملية التوجيه والتنفيذ والتقييم في أي منظمة.

•**تعريف الأهداف الاستراتيجية:** هي غايات رئيسية طويلة الأمد تحددها المنظمة لتوجيه وتنسيق كل الجهود نحو مهمتها المنوطة بها، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتقييم لأنها المسؤولة عن ترجمة الرؤية العامة إلى واقع.

•**أهمية الأهداف في الاستراتيجية:**

-توجيه الجهود نحو الغايات المحددة لتجنب التشتت.

-توفير معيار لقياس النجاح ونسب التقدم في الأعمال.

-تعين على تخصيص الموارد بدقة بما يتوافق مع تحقيقها (مالية، مادية، بشرية).

-تساهم في توجيه الدافعية والعمل الجماعي الموافقة لرؤية الإدارة والعملاء.

-تساهم في ترتيب الأولويات في حال توفر مجموعة من البدائل الاستراتيجية عند اتخاذ القرار.

•**صياغة الأهداف الاستراتيجية:** تتم العملية عبر خطوات نذكرها فيما يلي:

-تحليل الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

-الاطلاع على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

-وضع أهداف مرحلية توافق الرؤية والرسالة.

-صياغة مؤشرات الأداء (KPIs) لمراقبة التقدم في الأعمال.

-اعتماد معايير SMART لصياغة الأهداف:

محدد (Specific): يكون الهدف واضحا لا يشوبه غموض، من خلال تعريف ما الذي يريد الوصول إليه بالضبط، مثل: الرفع من نمو الحصة السوقية لـ 8% في الفصل الثاني.

قابل للقياس (Measurable): لابد للهدف أن يتضمن مؤشرات كمية ونوعية ليتمكن القائم على الاستراتيجية من تحديد نسبة التقدم.

قابل للتحقيق (Achievable): يجب أن يكون الهدف واقعيا ومبنيا على الموارد المتاحة لتحقيقه لتجنب الإحباط أثناء المحاولة إلى الوصول إليه.

ذو صلة (Relevent): على الهدف أن تكون له علاقة برؤية وقيم المنظمة وسياستها العامة.

محدد (Time-bound): الهدف لا يعتبر مهما إلا إذا ما ارتبط بإطار زمني لإنجازه حيث يحدد فيه وقت البداية ووقت النهاية مراعاة لقياس التقدم والنجاح.

المحور السادس: مستويات الإدارة الاستراتيجية

1-الاستراتيجية على مستوى المنظمة: في هذا المستوى يتم اتخاذ كل القرارات البعيدة المدى، ويضم هذا المستوى: كبار المسؤولين مثل الرئيس التنفيذي، رئيس مجلس الإدارة ومديري القطاعات العليا، ويقع على عاتق هذا الفريق:

-تحديد الرؤية والرسالة: فيه يتم صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتي تعكس طموحاتها الكبرى والرسالة التي تحدد الغرض الرئيسي من وجود المنظمة.

-**تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يتم صياغة الأهداف طويلة المدى وكيفية تنفيذها على أرض الواقع.

-**تقييم كل من البيئتين الداخلية والخارجية:** وهذا من خلال تشخيص لعوامل مختلفة من شأنها أن تعيق عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف المرجوة كالعوامل السوقية، المنافسة.

-**اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات الكبرى:** لضمان توزيع الموارد بشكل عادل وتقسيم العائدات على الاستثمارات.

-**مراقبة التنفيذ:** تعتبر من مهام فريق الإدارة العليا إذ يهتم بتقييم الأداء العام ومراجعة الفوارق للقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الاطلاع على تقارير الإدارة الوسطى (وحدات الأعمال).

2-الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تعمل الإدارة في هذا المستوى كحلقة وصل بين الإدارة العليا والتنفيذية لأنها المسؤولة عن تحويل الخطط الاستراتيجية العليا إلى مشاريع وخطط تنفيذية، وتضم رؤساء الأقسام، الوحدات مديري المشروعات ومسؤولي الأداء، وتكمن مهمتهم في:

-**تنفيذ الخطط الاستراتيجية:** بالالتزام الزمني بناء على الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا.

-**تخصيص الموارد للعمليات:** تحديد الميزانيات، الكوادر، الأدوات اللازمة لضمان الوصول إلى الأهداف.

-**التنسيق بين الوحدات والإدارات:** ضمان السير الحسن للعملية التواصلية الفعالة بين مختلف فرق العمل المختلفة وتنسيق الجهود تجنبا لتضارب الصلاحيات.

-**تعديل الخطط:** القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في حال حادت الخطط عن مسار الأهداف المراد بلوغها.

-**حل المشكلات**: محاولة تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف المسطرة ومنع تكرار حدوثها مستقبلا.

-**مساندة الابتكار والتحسين المستمر**: من خلال بناء ثقافة تشجع على تطوير الأداء والحرص على جودة العمل بشكل يواكب التغيرات البيئية.

-**متابعة مؤشرات الداء (KPIs)**: من خلال تحلي النتائج ورفع التقارير الدورية للإدارة العليا.

3-الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي): يشمل الجانب المتعلق بتنفيذ السياسات والخطط الموضوعة مسبقا من طرف الإدارة العليا وتم تحويلها إلى مشاريع من طرف الإدارة الوسطى، في هذا المستوى يتم التعامل مع العمليات اليومية من إشراف على العاملين، مراقبة العمليات الإنتاجية، وفيه يهتم المسؤولون بـ:

-**تنفيذ العمليات اليومية**: لضمان السير الحسن للعمل تبعا للإجراءات المعمول بها والسياسات المحددة.

-**توجيه الموظفين وتحفيزهم**: من خلال تقديم التوجيهات الضرورية، ومراقبة النشاطات الفردية والجماعية للعاملين، إضافة إلى تحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج.

-**تحرير التقارير**: فيها يتم تقديم تقارير للإدارة الوسطى عن حالة الأعمال ومستوى الجودة.

الفصل الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة

المحور السابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة

1-مكونات البيئة الخارجية للمنظمة

2-التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

3-أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

المحور الثامن: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة

1-مكونات البيئة الداخلية للمنظمة

2- الأهمية من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

3-أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

4-أدوات تحليل استراتيجي مختلفة

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة وتحليل العوامل البيئية التي تعتبر من الموضوعات الهامة عند اختيار أي استراتيجية مناسبة إذ يتوقف هذا الاختيار بالدرجة الأولى على نتائج تحلي كل من البيئتين الخارجية والداخلية، كما ننوه إلى أن التحليل البيئي الاستراتيجي يعتبر حديثا نسبيا رغم أهميته في الممارسات الإدارية عموما، لأن التركيز في الماضي كان متعلقا بالمشاكل الداخلية للمنظمات نذكر منها العمالة، الإنتاجية، التقنية وغيرها من المشاكل التي تقتصر على المحيط الداخلي كما سبق وأن ذكرنا سابقا، لكن الضرورة أجبرت منظمات الأعمال على الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة الخارجية نظرا لجملة من الظروف ممثلة في: النظم المفتوحة، التدخل الحكومي، ظهور الشركات متعددة الجنسيات.

المحور السابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة

1-مكونات البيئة الخارجية للمنظمة: يعتبر فهم البيئة الخارجية للمنظمة شرطا مهما لنجاح اختياراتها الاستراتيجية، وهذا الفهم مرتبط بشكل أساسي بقدرتها على تجميع وتحليل وفحص البيانات ذات الأهمية الاستراتيجية، في سياق التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة نذكر مجموعة من العوامل المؤثرة على أدائها، لأنها تقع خارج نطاق سيطرتها، يمكن تقسيم مكونات البيئة الخارجية إلى:

•**البيئة الخارجية العامة (Macro Environment):** تشمل العوامل الواسعة المؤثرة على المنظمات ذات العلاقة بالسياق: الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي والتي تفرض على المنظمة التكيف والتواؤم معه، نفصلها فيما يلي:

-**العوامل السياسية والقانونية:** تشمل كل ما له علاقة بالقوانين والتشريعات والسياسات الحكومية التي تنفذ منطقها على المنظمة نذكر: قوانين العمل، الضرائب، السياسات التجارية، أيضا الاستقرار السياسي مما يؤثر على حسن سير نشاطات المنظمة وتدخل الحكومات بسن هاته القوانين لتنظيم الاقتصاد والرقابة على الأسعار والأجور إضافة إلى السياسات التصنيعية وما ينجر عنها من التزامات بيئية.

-**العوامل الاجتماعية:** تعتبر من أكثر المتغيرات التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية للمنظمة، لأنها الوسط الحيوي للمنظمة بما تحتويه من أفراد وجماعات تتفاعل مع بعضها لإنشاء نمط معيشي خاص مشكلا لجميع الأطر الأخلاقية والعلاقاتية لا سيما التنظيمية منها ممثلة في الموارد البشرية التي تشتغل ضمن إطار رسمي أو غير رسمي بالمنظمة مقابل مخرجات تطرحها لتبادل التأثير مع البيئة الاجتماعية المعنية باستهلاك السلع والخدمات، هذه البيئة تشمل المؤثرات السكانية، المستوى التعليمي، السلوكيات...

-**العوامل الدولية:** تتشكل هاته العوامل بحكم التكتلات الاقتصادية والتحالفات الأمنية، التي يمكن أن توسع أسواق المنظمات مما يخلق بعض التهديدات ممثلة في صعوبة الولوج إلى الأسواق الجديدة، إضافة إلى توجه بعض الدول إلى حماية صناعتها المحلية بمنع الاستثمارات الأجنبية وإجبارها على جلب التكنولوجيا والرفع من نسبة الادماج.

-**العوامل التكنولوجية:** يمكن لهذا التأثير أن يأخذ شكلين: الأول إيجابي متمثل في سلاسة امتلاك التكنولوجيا ودعم العمليات التشغيلية في الإنتاج، جلب المواد الأولية، انجاز الأعمال بالاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة. أما الشكل الثاني السلبي المتمثل في التبعية التكنولوجية

لدول معينة أو تكتل تكنولوجي يتحكم في نشاط المنظمة بطريقة تعسفية تفقدها حرية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلا بالرجوع إلى موردي التكنولوجيا العالمية.

•**البيئة الخارجية الخاصة (Micro Environment):** في هذا المستوى من علاقة المنظمة بالمحيط الخارجي نرصد مجموعة من القوى ملخصة في أعمال مايكل بورتر الخمس المتفاوتة التأثير على المنظمات لاختلاف ميدان النشاط الاستراتيجي، اختلاف فئات الموردين أو المشترين، اختلاف وخصوصية السلع في سوق المنافسة، فيما يلي نتطرق إلى هاته العناصر:

-**قوة المنافسين في القطاع:** تسمى أيضا شدة المنافسة السوقية، المترتبة عن طريق عرض سلع من نفس الفئة مما يؤدي إلى نشوب حروب الأسعار بين المنافسين ونشاهد هنا ارتفاع في حدة الإعلانات وهو ما يؤثر ربحية المنظمة سلبا.

-**قوة تهديد المنافسين الجدد:** لا شك أن الأسواق جد متغيرة بسبب الوافدين لها من مشترين ومنافسين لكن ما يهمنا في هذا السياق هو التحركات التي تحدث في مجال المنافسة وأهمها القادمون الجدد المجهولون لدى المنظمة والذين يشكلون تهديدا لحصتها السوقية من خلال اعتمادهم لسياسات مختلفة سعرية كانت أم نوعية، كالدخول مثلا بمنتج جديد أو تقنية حديثة مما يحتم على المنظمة اتخاذ كل تدابير الحيطة والحذر جراء توغل هاته الفئة من المنافسين في أسواق نشاط المنظمة.

-**السلع البديلة:** هي المسؤول الأول على تخفيض عائدات المنظمة المالية، وتعتبر من أكبر الأخطار على السياسات التجارية المعتمدة لأنها تفسر تغير الثقافة الاستهلاكية لمشتري سلع المنظمة من جهة وإمكانية تعويض سلعها بأخرى تسد نفس الحاجة خصوصا إذا كانت سلع المنظمة ممثلة موسومة بعلامة تجارية مرموقة باهظة الثمن والعودة إلى أسعار تنافسية يهدد هيبتها السوقية وإشاعات تتعلق بتخفيض جودة منتجاتها.

-**قوة تفاوض المشترين:** عادة ما يمارس المشترون ضغطا رهيبا على المنظمات من أجل تخفيض أسعار السلع والخدمات لوجود حرية الانتقال واقتناء سلع بديلة من المنافسة خصوصا إذا كان المشترون ينشطون ضمن جمعيات أو هيئات لحماية المستهلك وبالتالي يؤثرون على باقي المستهلكين، هنا يفرض على المنظمة منطق الانقياد إلى قوة التأثير بتخفيض السعر.

-**قوة تفاوض الموردين:** هاته الفئة تحمل على عاتقها مسؤولية توريد المواد الأولية، المنتجات نصف المصنعة، قطع الغيار، المعدات والأدوات للمنظمة التي تفضل دائما اختيار موردين ذوي مصداقية في التعامل باحترام آجال التسليم بالكميات والنوعية المطلوبة، هنا نلمس القوة

الخفية للموردين في التحكم في أسعار المواد والخدمات الموردة إلى المنظمة خصوصا إن كانت مرتبطة بتكنولوجيا متطورة أو موارد خاصة.

2-التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: بعد توصيفنا للبيئة الخارجية بنوعيها العام والخاص استنتجنا أنها تشكل جملة من التهديدات التي تؤثر على المنظمة وقراراتها الاستراتيجية كما يمكن أيضا أن تتيح لها فرص للنمو والتوسع، من هذا المنطلق يمكن اتباع خطوات لتحليل البيئة الخارجية تتمثل في:

-**جمع المعلومات عن البيئة الخارجية:** يتم جمع هذه المعلومات بطلب من رئيس مجلس الإدارة ويساهم فيها كل المهتمين بوضع الاستراتيجيات من خلال مناقشات مطولة بين المديرين، تحرير تقارير دقيقة بهذا الشأن، تقديم سيناريوهات بديلة في حال تغير العوامل البيئية واقتراح الحلول المناسبة.

-**تشخيص الفرص والتهديدات:** تشكل المعلومات التي تم جمعها فرصا يجب اغتنامها كونها أفضل الأوضاع للمنظمة ومجالات مناسبة لتحقيق ميزة نسبية مقارنة بالمنافسة وتهديدات يجب تفاديها كونها ستخلق أضرارا قد تنشأ من تغيرات غير مواتية للظروف المحدثة للبيئة المتغيرة.

-**تحليل الفرص والتهديدات:** بعد عملية التشخيص للبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات يتم تحديد كيفية توجيه الجهود للتعامل معها وتحليل سيناريوهات مستقبلية قد تؤثر على المنظمة من خلال بناء نماذج احتمالية بطرح السؤال: ماذا لو؟ بخصوص الظروف الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والاجتماعية، لتمكين الإدارة من التكيف المرن مع المتغيرات غير المتحكم فيها وتعزيز قدرة المنظمة على المواجهة.

3-أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: تكمن أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في مساعدة المنظمات على فهم طريقة تأثير العوامل الخارجية المختلفة على تنافسيتها بشكل عام من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية ناجعة، فيما يلي أبرز الأدوات الفعالة:

•**تحليل PESTEL**: نموذج لإطار خاص بتحليل البيئة الخارجية العامة يقسم أهم متغيراتها إلى ستة عوامل رئيسية:

-**العوامل السياسية (Political):** تتضمن السياسات الحكومية، الاستقرار السياسي، الضرائب، السياسات التجارية، الجوانب التنظيمية، مما يؤثر على الشؤون التنظيمية وفرص وجو الأعمال ككل.

-**العوامل الاقتصادية (Economic):** تشمل الأوضاع الاقتصادية كمعدلات التضخم، أسعار الفائدة، البطالة، القدرة الشرائية مما يؤثر على طلب السلع والخدمات.

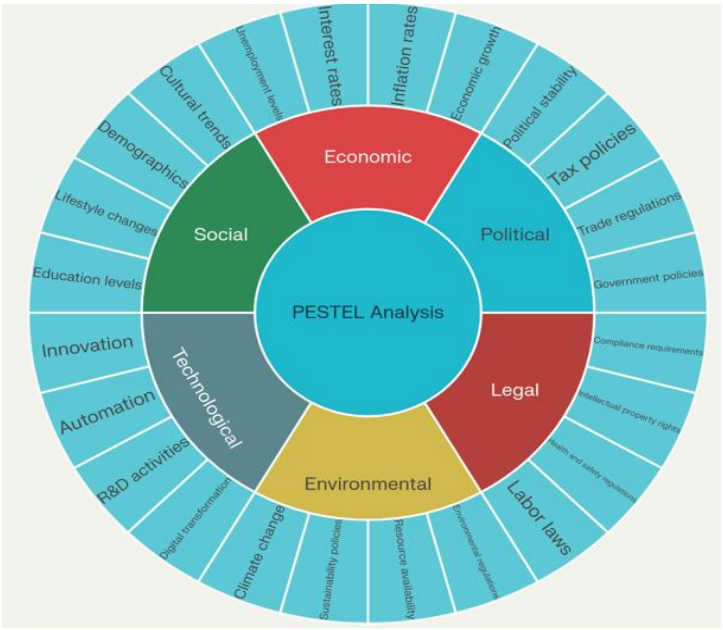
-**العوامل الاجتماعية (Social):** تتضمن القيم الثقافية، المعايير الاجتماعية، الديمغرافية، أنماط الحياة، التعليم التي تؤثر على سلوكيات المستهلكين.

-**العوامل التكنولوجية (Technological):** تضم التطورات التكنولوجية، الابتكار وتأثيرها على المنتجات والخدمات.

-**العوامل البيئية (Environmental):** تتعلق بالعوامل المرتبطة بحماية الطبيعة، كتغير المناخ، استنزاف الموارد الطبيعية، نسبة التلوث في مختلف الأوساط.

-**العوامل القانونية (Legal):** تضم الجوانب القانوني لمختلف الممارسات مثل العمل، حماية المستهلك، الملكية الفكرية، الصحة والسلامة...

شكل رقم (01): نموذج تحليل PESTEL



•**تحليل السيناريوهات المستقبلية:** بالاعتماد على هذا النموذج نقوم بالخطوات التالية:

-**تحديد الشكوك الرئيسية:** تحدد المنظمة عوامل عدم اليقين التي ستؤثر دون شك على مستقبل الأعمال في ميدان النشاط مثل السياسات غير المستقرة، التطورات التكنولوجية السريعة، الازمات الاقتصادية المفاجئة.

-**جمع البيانات والمعلومات عنها**: تجمع كل البيانات المتاحة المتعلقة بالشكوك محل التحديد، في شكل تقارير سوقية، أبحاث، تحليلات سياسية، ودراسات لاتجاهات اجتماعية أو تكنولوجية.

-**تطوير عدة سيناريوهات مستقبلية**: بناء على ما سبق تجميعه من بيانات يتم تصميم مجموعة من السيناريوهات تفاؤلية وتشاؤمية وحالات وسيطية تعكس جملة من الاحتمالات المختلفة للمتغيرات المهمة وكل سيناريو يمثل صورة لظروف محتملة مستقبلا.

-**تحليل تأثير كل سيناريو**: يتم الربط بين صورة السيناريو وتأثيره على موارد المنظمة، أسواقها، عملياتها وقدراتها التنافسية، يقوم الفريق المكلف بالعملية بدراسة الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في كل حالة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

-**تطوير استراتيجية مرنة ومتعددة**: بناء على السيناريوهات المؤثرة يتم وضع استراتيجيات بديلة وقابلة للتعديل تسمح للمنظمة بالتكيف مع السيناريو الواقعي من أجل التقليل من المخاطر واغتنام الفرص المتاحة.

-**متابعة المؤشرات الدالة**: عادة تفعل هذه المؤشرات عند اقتراب حدوث سيناريو معين: اقتصادي، سياسي، تكنولوجي أو اجتماعي إذ تتيح إمكانية الاستجابة السريعة لأي متغيرات قبل أن تبلغ مرحلة عدم التحكم.

-**تحديث السيناريوهات بناء على معلومات جديدة**: لابد من مراجعة السيناريوهات والخطط دوريا نظرا لتطور البيئة الخارجية وتوفر بيانات حديثة لضمان أن تبقى المنظمة في استمرار ومرونة مع الواقع المتغير، لتحقيق الاستدامة والتنافسية.

المحور الثامن: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة

1-مكونات البيئة الداخلية للمنظمة: تسمى أيضا البيئة القريبة وتتكون من مجموعة من المكونات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها وتؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر، نذكرها فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** يضمن تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والمهام المنوطة بالأقسام، يؤثر على سرعة اتخاذ القرار، مما يسهل على المنظمة التكيف مع التغيرات والظروف الجديدة، هيكل المنظمة يجب أن يكون بمستوى مرونة وفعالية ليتوافق مع استراتيجيات المنظمة.
- **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية القوية تعزز الرؤية الاستراتيجية، وتعالج التعارضات الثقافية المتمثلة في السلوكيات والقيم المشتركة، القناعات التي يتبناها العاملون، والتي يمكن أن تعرقل الخطط التنفيذية.
- **الموارد والإمكانات:** نخص بها الموارد المالية (ميزانيات، تدفقات نقدية...)، الموارد البشرية (خبرات، مهارات، قدرات...)، الموارد التكنولوجية (أجهزة متطورة، نظم...) والموارد المادية (المنشآت، المعدات...)، تقييم هذه الموارد من شأنه تحديد نقاط القوة وتثمينها والتعرف على نقاط النقص ومعالجتها.
- **الإدارة والقيادة:** من أهم الأمور التي لا يغفل عنها في إدارة الأعمال الحديثة دور المديرين والقادة في حياة المنظمة ونقصد هنا مهارات التخطيط والتنظيم والتحكم والقيادة الرشيدة للتغيير وتحفيز الفرق لتنفيذ الأعمال مع دمج الابتكار في العمليات.
- **العمليات والإجراءات:** هي القواعد التي تحكم سير العمل وتقيم جودة الإنتاج والتنسيق بين الفرق لضمان فعالية النشاطات التشغيلية وتقليل الفاقد مما يضمن تنافسية أعلى.
- **التواصل الداخلي:** تشمل آليات الاتصال والحوار بين فرق العمل والموظفين فعلاقات العمل الجيدة توفر بيئة إيجابية وتحسن التنسيق ومشاركة المعلومات عبر قنوات سلسة وفعالة.

2-الأهمية من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يتمثل في تقييم نقاط القوة والضعف من خلال تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها عوامل تعزز قوة المنظمة التي تساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالمقابل تشخيص العوامل الأخرى التي يستوجب استبعادها أو معالجتها كونها تشكل نقاط ضعف والتي يمكن أن تتسبب في خفض مؤشرات النجاعة في المحيط الداخلي. فيما يلي إشارة إلى أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

-فهم دقيق لنقاط القوة والضعف المميزة لكل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة واختيار بدائلها المناسبة.

-المساهمة في تقييم المقدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة الكفيلة بدفع المنظمة نحو التميز مقارنة بباقي المنافسة.

-حسن استغلال نقاط القوة وتعزيزها مستقبلا بما يساعد على مواجهة التهديدات الخارجية.

-معاينة نقاط الضعف ورسم خطط للتغلب عليها وموازنتها بنقاط القوة للتقليل من آثارها السلبية على أداء المنظمة.

-تعتبر عملية التحليل الداخلي مكملة للتحليل الخارجي لأن تشخيص الفرص والتهديدات لا يمكن مجابهته إلا بعناصر قوية للتحليل الخارجي لا سيما وأن نموذج بورتر يوازن بين الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى.

3-أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف):

•**تحليل الموارد:** يعتبر من أبسط طرق التحليل الاستراتيجي الداخلي الذي يقيس نقاط القوة والضعف بالمنظمة والمعلومات الناتجة في هذا الإطار تسمح بتنوير التفكير في كل مراحل التحليل الاستراتيجي، مما يمكن من اختيار الموارد المناسبة والكفاءات المطلوبة واستغلالها بشكل جيد لتأمين نجاح الاستراتيجية وبناء ميزة تنافسية قوية. حسب هذا النموذج يتم فصل تحليل الموارد إلى تحليل للموارد الملموسة كالمواد الأولية، الإنتاج، السيولة وتحليل الموارد غير الملموسة كالجودة، التكنولوجيا، التراكم المعرفي.

•**سلسلة القيمة:** تعتبر سلسلة القيمة مجموعة من الأحداث او المراحل التي تصف انتقال منتجات المنظمة بالترتيب من المادة الولية إلى النتيجة النهائية في شكل منتج أو خدمة قابلة للتداول، وعليه فإن تحليل سلسلة القيمة هي معرفة مدى توفر التناغم أو التآزر والتأثير الإيجابي المشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، للتمكن من تشخيص الأنشطة التي ترفع من حجم التكلفة لخفضها إلى مستويات مقبولة وكذا معرفة النشاطات التي تحقق التميز من أجل دعمها. كما تتكون سلسلة القيمة من أنشطة أساسية وداعمة، تضيف قيمة معينة للمنتج أو الخدمة، فيما يلي نوضحها في مخطط بياني:

شكل رقم (02): نموذج سلسلة القيمة

• **نموذج البنشماركينغ (Benchmarking):** تعرف أيضا بالمعايرة، وهي عملية لتقييم المنتجات، الخدمات والإجراءات مقارنة بالمنافسين الناجحين في ميدان النشاط الاستراتيجي للمنظمة، هي أيضا منهجية تقوم على البحث المستمر عن التطبيقات الجيدة بهدف التكيف والأمثلية مع الجوانب الإيجابية وتبنيها للوصول إلى نتائج جيدة مقارنة بالمنافسين، وتتطلب العملية نظام معلومات فعال ومرن، يمكننا تمييز أنواع المعايرة كما يلي:

-**معايرة داخلية**: فيه تتم المقارنة بين الأنشطة والأقسام من نفس المنظمة.

-**معايرة تعاونية**: تتم بين مجموعة من المنظمات أو وحداتها التابعة لها.

-**معايرة العمليات**: تتم بمقارنة العمليات ونظم التشغيل لاستكشاف أفضل النماذج المطبقة لمعرفة الرواد لتحسين عمليات المنظمة والاقتياد بهم.

-**معايرة استراتيجية**: وتشمل مقارنات الخطط الاستراتيجية لمختلف الموارد والاستراتيجيات التسويقية وخدمة العملاء لأفضل المنافسين على الصعيدين المحلي والعالمي.

•**جدول القيادة الاستراتيجي (الأداء المتوازن):** يهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء المالي والاستراتيجي في أداء المنظمة ومقارنتها بمؤشرات أخرى تضم الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم، النمو لضمان تقييم الانتقال من الأهداف طويلة المدى إلى الأهداف التشغيلية وفقا للتصور التالي:

-**المرحلة الأولى**: تبيين وترجمة مشروع الاستراتيجية.

-**المرحلة الثانية**: تعريف الاستراتيجية لكل المستويات وربطها بأهداف الوحدات التشغيلية.

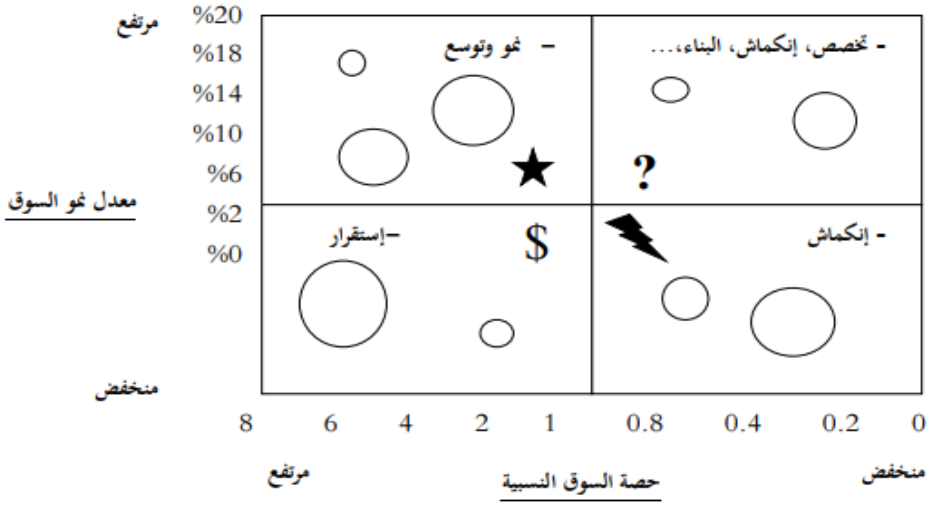
-**المرحلة الثالثة**: تخطيط الأهداف باقتراح إدماج الخطط المالية مع المبادرات الاستراتيجية.

-**المرحلة الرابعة**: توفير وسائل التعلم الاستراتيجي من معلومة مرتدة، فرضيات البناء الاستراتيجي والتعديل على الاستراتيجيات حسب الضرورة)

4-أدوات تحليل استراتيجي مختلفة: كإضافة على ما سبق يمكن تقديم مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة:

•**مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG):** تعتبر المصفوفة من أشهر النماذج لتحليل حقيبة الأعمال أعدتها مجموعة بوسطن الاستشارية سنة 1968، تسعى لفحص أعمال المنظمة(منتجات/خدمات) على طول بعدين: نمو السوق/الحصة النسبية للسوق

الشكل (03): مصفوفة BCG



من المصفوفة تتولد أربع حالات:

-علامة الاستفهام: (حصة سوقية منخفضة/معدل نمو سوقي مرتفع)

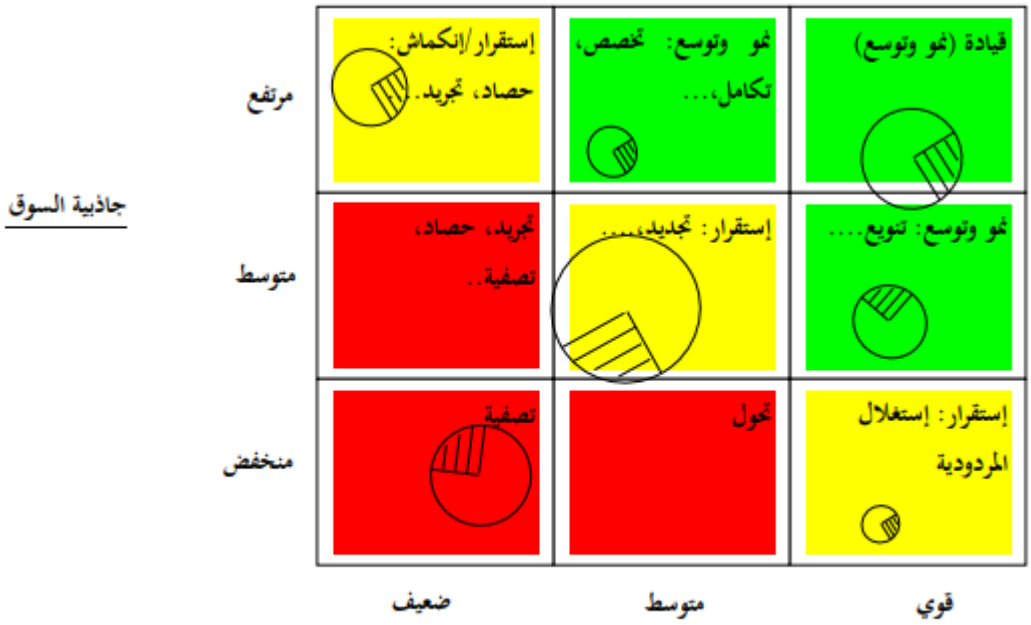
-النجوم: (حصة سوقية كبيرة/نمو سوقي مرتفع)

-البقرة الحلوب: (حصة سوقية كبيرة/نمو سوقي منخفض)

-الكلاب (الخطر): (حصة سوقية منخفضة/نمو سوقي منخفض)

•**مصفوفة ماكينزي (GE):** طورت إدارة ماكينزي مع شركة جنرال إلكتريك هذا النموذج الذي طبقته GE محاولة منها لتفادي نقاط ضعف BCG حيث تعتمد على بعدين هما جاذبية السوق (حجم الصناعة، نمو الصناعة، ربحية الصناعة، كثافة رأس المال) وقوة التنافس للوحدة أو النشاط (المركز التنافسي) وما تضمه (حصة سوقية، تكنولوجيا، نوعية المنتجات، خدمات ما بعد البيع)

الشكل رقم (04): مصفوفة ماكنزي/GE



نتج عن رسم المصفوفة المقسمة لبعدين (جاذبية الصناعة/القوة التنافسية) ثلاثة مستويات أخرى (عال، متوسط، منخفض) مما أنتج 09 مربعات وعليه يمكن قراءة المصفوفة كما يلي:

المنطقة العليا اليمنى: تمثل الوحدات التي تتمتع بقوة عالية وجاذبية سوقية مرتفعة وتعتبر مرشحة للاستثمار والنمو.

المنطقة الوسطى: تمثل الوحدات ذات القوة والجاذبية المتوسطة حيث يجب اتخاذ قرارات انتقائية كالتحسين مثلا.

المنطقة السفلى اليسرى: تمثل الوحدات ذات القوة المنخفضة والجاذبية المنخفضة، مما يرشحها للحصاد أو الانسحاب

الفصل الخامس: صياغة وتنفيذ الاستراتيجية

المحور التاسع: صياغة الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية

1-المدارس الأساسية لصياغة الاستراتيجية

2-البدائل الاستراتيجية

المحور العاشر: تنفيذ الاستراتيجية، تقييمها والرقابة عليها

1-متطلبات التنفيذ الفعال للاستراتيجية

2-تقييم الاستراتيجيات في المنظمات الحديثة

3-الرقابة على الاستراتيجية

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى صياغة الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية كمرحلة أساسية تحدد مسار المنظمة ككل وتحدد توجهاتها المستقبلية في ضوء تحليل دقيق للبيئتين الخارجية والداخلية كما سبق وذكرنا في الفصل السابق، كما تقوم عملية صياغة الاستراتيجية على أسس مرتبطة بالجدوى والملاءمة للأهداف المسطرة ليتم اختيار البدائل الأنسب التي تضمن التفوق والتميز، سنتناول أيضا تنفيذ الاستراتيجية كمرحلة يتم فيها تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع إذ تشمل تخصيص الموارد المطلوبة وإدارتها بكفاءة مع ضمان نجاحها واستمراريتها من خلال تقييمها وتحليل الانحرافات وتقويمها دعما للفعالية والنجاعة.

المحور التاسع: صياغة الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية

1-المدارس الأساسية لصياغة الاستراتيجية: هناك مدارس كبرى اعتنت بصياغة الاستراتيجية كل حسب مهجه وإسهامه في هذا المجال يمكن ذكرها في الآتي:

- **المدرسة التصميمية:** تعتبر عملية صياغة الاستراتيجية كعملية تعتمد على الادراك والفهم إذ يتولى المديرون من خلالها وضع استراتيجية بسيطة وفق تحليل لنقاط القوة والضعف مقارنة بالفرص والتهديدات، وجه الانتقاد لهاته المدرسة كونها تفصل بين إعداد الاستراتيجية وتطبيقها مما أكسبها نوعا من عدم المرونة.
- **مدرسة التخطيط:** ترى المدرسة بإمكانية بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط يركز على جملة من القواعد والإجراءات المنوطة بالمسؤول عن التخطيط إضافة إلى وجود مديرين يسهرون على وضع الخطط التكاملية والشمولية، ورغم وجود مصلحة رسمية للتخطيط إلا أنها مثقلة بالإجراءات البيروقراطية.
- **المدرسة الريادية:** تعتبر صياغة الاستراتيجية حكرا على المدير من خلال اعتماده على حدسه الريادي ووجهة نظره باعتباره يملك طموحا عاليا يتجسد في رؤيته للمنظمة، يعاب عليها ارتباط الاستراتيجية بشخصية القائد وغياب نظام متكامل للعمل.
- **المدرسة المعرفية:** المدرسة ترى ان عمليات التخطيط الاستراتيجي معرفية وفكرية تستند إلى تفسيرات مرتبطة بمعطيات، وما يميزها هو مراعاة الأوضاع المختلفة للمنظمة ورؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد، نقطة ضعفها تكمن في عدم رسمية العمليات والإجراءات لأنها نابعة من معرفة المديرين وأفكارهم وتجاربهم السابقة.
- **المدرسة البيئية:** تعتبر الاستراتيجية بالنسبة لهذه المدرسة بمثابة رد فعل على المناورات اللازمة للتعامل مع البيئة، فهي بالتالي تتميز بقدرتها على إيجاد حالة من المواءمة مع البيئة الداخلية والخارجية بالاعتماد على التكيف، التطور.
- **مدرسة القوة:** تعتبر هذه المدرسة التخطيط الاستراتيجي كمرحلة من مراحل الصراع سواء من خلال التفاوض والاقناع والمواجهة بين الجهات الفاعلة الداخلية والقطب الخارجي كسلطة كلية، وفيه تستخدم المنظمة نفوذها على الشركاء والحلفاء، لذا يطلق على المدرسة بالمدرسة السياسية لأن صياغة الاستراتيجية عن طريقها عملية سياسية بحتة.

2-البدائل الاستراتيجية: كما أجمع معظم الباحثين، فإن تصنيف البدائل الاستراتيجية لا يمكن تقييده لأن المنظمة يمكنها أن تختار البديل الاستراتيجي المناسب لها كما يمكنها استخدام خليط من الاستراتيجيات لتكوين بديل مناسب، نشير إلى أهم البدائل كآلاتي:

•**استراتيجية النمو والتوسع:** يقصد بها وجود زيادة في الداء بمعدل أعلى مما هو متوقع، ويأخذ هذا النمو عدة أشكال منها: زيادة حجم المبيعات، زيادة الأرباح، مما يجني للمنظمة مجموعة من الفوائد:

-تدعيم مكانة المنظمة وزيادة سمعتها وشهرتها.

-الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكاليف الإنتاج.

-الاستفادة من الاقتصاديات السلمية.

-الاستفادة من الاواق التي تنمو بسرعة.

وتندرج ضمن هذه الاستراتيجية:

-**استراتيجية التكامل:** التي تعد من الاستراتيجيات المفضلة لدى المنظمات ويمكن أن تأخذ:

شكل التكامل العمودي: في إضافة مرحلة أو حلقة سابقة أو مرحلة أو حلقة لاحقة لأنشطة المنظمة بما يحقق نمو أفضل بالسيطرة على الموارد الولية وتسويق منتجات تامة الصنع، وهنا نميز نوعين من الاستراتيجية: تكامل عمودي خلفي(قبلي)عند إضافة عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي وتكامل عمودي أمامي (بعدي) عند إضافة منافذ توزيع كانت تعتمد فيها المنظمة على منظمة أخرى.

شكل التكامل الأفقي: وهو عملية الاندماج أو شراء منظمات مشابهة تقدم نفس المنتجات أو الخدمات كأن تعتمد المنظمة على: استراتيجية الاندماج بضم منظمتين أو أكثر لتحقيق أهداف لا تستطيع أن تحققها كل منظمة لوحدها، أو التملك والاستحواذ: بقيام المنظمة بشراء منظمة أو وحدة اعمال بالكامل وتنتقل بذلك الملكية من المنظمة الثانية إلى الأولى.

•**استراتيجية التخصص:** تركز فيها المنظمة على وحدة أعمال أو سوق أو مجال واحد بمنتجات من نفس النوع من أجل إنجاح نشاط واحد من خلال تسخير كل الموارد له، وهو ما يتطلب مهارة وقدرة تحكم في التسويق.

•**استراتيجية التنويع:** تعتمد فيها المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات المتنوعة وهذا بـ:

-تقديم منتجات أو خدمات إضافية زيادة على القديمة.

-اقتحام أسواق جديدة والمحافظة على التواجد بالقديمة.

-تعديل وإضافة بعض العمليات الإنتاجية.

يمكن توضيح ما سبق في مصفوفة أنسوف كما يلي:

الشكل رقم (05): مصفوفة أنسوف للتنويع

	منتج جديد	منتج حالي
سوق جديد	إستراتيجية التنويع الشامل	تطوير (توسيع) السوق
سوق حالي	تطوير المنتج	استراتيجية إختراق السوق (زيادة العمليات الانتاجية، الحملات الترويجية..)

•**استراتيجية الاستقرار:** تسعى المنظمة هنا للسيطرة على كل من البيئة الداخلية والخارجية تجنبا لحالات التذبذب وعدم الاستقرار مثل:

-تذبذب مؤشرات الإنتاج.

-عدم وضوح الرؤية بشأن استقرار المبيعات.

-الكوارث الطبيعية مثل جائحة كورونا.

-التقلبات الاقتصادية كندرة الموارد الأولية.

-وصول المنظمة إلى مرحلة التقادم.

تعتمد المنظمة على انتهاج أحد الاستراتيجيات التالية: التجديد والانتعاش، التريث، الحصاد، عدم التغيير.

•**استراتيجية الانكماش:** يعتمد على هذه الاستراتيجية في المراحل الحرجة من حياة المنظمة وملاحظة علامات الفشل على أنشطتها وقرب خروجها من المنافسة لمرورها بظروف اقتصادية صعبة أو ضعف كفاءتها التشغيلية والإنتاجية، هنا تعتمد المنظمة على:

-**استراتيجية التجريد:** التخلص من وحدة نشاط أو أثر لا تحقق الأرباح المطلوبة والتركيز على الوحدات ذات الإنتاجية الكبيرة.

-**استراتيجية التحول:** بتغيير مجال النشاط كليا والتحول إلى أنشطة جديدة.

المحور العاشر: تنفيذ الاستراتيجية، تقييمها والرقابة عليها

1-متطلبات التنفيذ الفعال للاستراتيجية: حتى يتسنى تنفيذ أي استراتيجية لابد من توفر المتطلبات التالية:

•**تحديد الأهداف التشغيلية:** بطبيعة الحال فإن الأهداف التشغيلية تنبع من أهداف استراتيجية لأنها الخطوات الأولى لتنفيذها إذ تعتبر التعبير العملي لمساهمة الإدارات الفرعية في تطبيق الاستراتيجية الكلية، وحتى تساهم الأهداف التشغيلية في تطبيق استراتيجية فعالة لابد من توفر مجموعة من المواصفات نحددها في:

-الارتباط الوثيق بالأهداف الاستراتيجية.

-التكامل واتناسق.

-قابلية القياس.

•**صياغة السياسات:** هي التوجيهات العامة التي يحددها المسيرون في المستوى العالي من الإدارة مع مشاركة المستويات الدنيا من السلم الإداري بغرض تنفيذ استراتيجية المنشأة فالسياسات بذلك تؤدي الوظائف التالية:

-توفير الارشادات اللازمة لتيسير عمليات التنفيذ بصورة توائم الهداف الاستراتيجية.

-تعمل على الرفع من الفعالية الإدارية لتخفيف عبئ الانشغال بالتفاصيل لدى المديرين، وتحمل مسؤولية القرارات الروتينية.

•**تخصيص الموارد:** ترتب هنا أولوية تفرضها السياسة العامة من خلال تصنيف الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف كون عملية التخصيص عملية جد حساسة والخطأ فيها لا يمكن تداركه بسرعة، في العموم تنقسم الموارد إلى:

-موارد مالية.

-موارد مادية.

-موارد بشرية.

-موارد تكنولوجية ومعرفية.

• **القيادة والتوجيه:** بعد توفير الموارد المطلوبة يأتي دور عملية التوجيه والقيادة التي تدفع الرغبة لدى الأفراد حتى يتصرفوا بما يوافق الأهداف المسطرة، ونذكر أن القائد الاستراتيجي هو الذي يحسن تفويض السلطة ويجيد التنسيق بين الجهود المختلفة وتحفيز الطاقات لخلق

المزيد من الابداع والابتكار والاتقان، لأن المورد البشري يحتاج قيادة توجهه وتدفعه لإنجاز المهام المطلوبة منه بتوفير مناخ ملائم.

2-تقييم الاستراتيجيات في المنظمات الحديثة: تعتبر عملية التقييم للاستراتيجيات عملية مستمرة وضرورية لضمان فعالية الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها فالأهمية من تقييم الاستراتيجية تكمن في:

-التحقق من مدى بلوغ الأهداف وربطها بالنتائج.

-الكشف المبكر عن الانحرافات ومشكلات التنفيذ.

-التعديل السريع للخطط الاستراتيجية وفق التغيرات الجديدة.

أما فيما يتعلق بمستويات التقييم فهي تتناول:

-**التقييم الداخلي**: يتم داخل المنظمة بواسطة إدارتها العليا أو فرق متخصصة لمعرفة مدى ملاءمة الاستراتيجية للبيئة الداخلية من حيث كفاءة التنفيذ، الاستغلال الأمثل للموارد.

-**التقييم الخارجي**: من خلال قياس مؤشرات الحصة السوقية والبيئة التنافسية، رضا العملاء والعلاقات مع المجتمع.

أما فيما يتعلق بأدوات ومقاييس التقييم فهي تتمثل في:

-مؤشرات الأداء رئيسية KPI واضحة وقابلة للقياس (مالية، تشغيلية، تسويقية).

-متابعة النتائج دوريا من خلال تقارير الأداء، الاجتماعات، التقييمات الدورية.

-استخدام أساليب تحليلية حديثة لمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف أو ما يعرف بتحليل الفجوات.

-إجراء استطلاعات لرضا العملاء وتحليل إجاباتهم.

3-الرقابة على الاستراتيجية: الرقابة هي التأكد من أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع الأهداف المسطرة مسبقا، وتكمن أهميتها في الكشف عن الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بمعلومات مهمة عن طريق التغذية الراجعة لمساعدته في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المقاييس اللازمة، أما الرقابة الاستراتيجية فهي عملية ترشيد، وتقييم الاستراتيجية بغية التأكد من كفاءة تنفيذها كما تركز على الأنشطة الخاصة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتنفيذ الاستراتيجية للتأكد من سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة وتناسبها مع التنفيذ. لذا فالرقابة الاستراتيجية تعنى بوضع المنظمة على الطريق الصحيح بعد معالجة الانحرافات ومقارنتها بالأهداف الاستراتيجية وما تم التوصل إليه من نتائج، تشمل الرقابة الاستراتيجية جميع

الأنشطة التي تمارسها المنظمة من إنتاج، مالية، تسويق وأداء وجودة، فيما يلي جدول يوضح مجموعة من الآراء حول مراحل الرقابة الاستراتيجية:

الجدول رقم (03): مراحل الرقابة الاستراتيجية

Designing Strategic control systems	Kurtz ،Boone (1992,445)	Stahl (1995,413)	Helen (1990,370)	Wright (1992,202)
– تحديد المعايير والأهداف. – خلق المقاييس وأنظمة التوجيه. – مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة. – تقييم النتائج واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود ضرورة.	_ وضع معايير الأداء. _ قياس الأداء الفعلي. _مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة. _ التقييم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط.	_ تحديد الأهداف. _ تأسيس المقاييس المالية والاقتصادية. _ الوقت. _ قياس الأداء. _ المقارنة. _ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات.	_ تحدد ما هو المراد قياسه _ وضع معايير قياسية مسبقة _ إجراء قياس الأداء _ هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء النمطي _ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	_ تحديد ما هو المطلوب للتقييم والرقابة من خلال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها. _ وضع المعايير. _ قياس الأداء. _ مقارنة الأداء مع المعايير. _ اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعة.

الفصل السادس: آفاق الإدارة الاستراتيجية في ظل الذكاء الاصطناعي

1. تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية
2. مميزات الذكاء الاصطناعي وحدوده في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات
3. آفاق الإدارة الاستراتيجية في ظل الذكاء الاصطناعي

تمهيد:

كما هو معلوم فإن الذكاء الاصطناعي (AI) يعتبر من أهم التحولات والطفرات التكنولوجية التي غمرت مجال بيئة الأعمال في القرن الحالي، بفضل الإمكانيات الهائلة المسخرة في مجال معالجة البيانات الضخمة، والتنبؤ بالأسواق الدولية، والحصول على المعلومة الاستراتيجية، ودعم اتخاذ القرار، الأمر الذي كان له تأثير مباشر على الإدارة الاستراتيجية، لإمكانية تفوقه على العقل البشري في تجميع المعلومات، تحليلها واستخدامها في وقت قياسي.

1-تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية:

•**جمع وتحليل البيانات:** يستخدم الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة BIG DATA المتعلقة بأسواق الطلب والمعلومات عن المنافسين بسرعة وجودة تفوق القدرة البشرية فالشركات مثل Amazon تعتمد على خوارزميات للذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك المستهلكين من أجل صياغة استراتيجيات بيعية مناسبة لأذواقهم وحاجاتهم.

•**التنبؤ الاستراتيجي:** يمكن للذكاء الاصطناعي من بناء نماذج تنبؤية للمتغيرات الاقتصادية، السياسية والبيئية تمكن من فهم سلوكها فالبنوك على سبيل المثال توظف الذكاء الاصطناعي لتوقع المخاطر المتعلقة بالتمويل استنادا إلى تغيرات في الأسواق المالية.

•**أتمتة اتخاذ القرار:** يستخدم الذكاء الاصطناعي في مجموعة من القرارات التشغيلية واستراتيجية المتكررة كتحديد الأسعار وتخصيص الموارد، إذ نرى أن شركات الطيران تحين أسعار تذاكرها بشكل لحظي وآلي دون تدخل بشري والسبب هو تغذية خوادم الذكاء الاصطناعي بمعلومات عن عرض وطلب الرحلات على مدار سنة واحدة ليتكفل هو (AI) بتسيير التذاكر في السنوات المقبلة.

2-مميزات الذكاء الاصطناعي وحدوده في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات: يتميز الذكاء الاصطناعي بمجموعة من الخصائص ممثلة في:

-**السرعة:** تحليل كم هائل من البيانات في وقد جد وجيز.

-**الدقة:** تقليل نسبة الأخطاء البشرية إلى أقصى حد ممكن.

-**الكفاءة:** بفعل الأتمتة يمكن تخفيض تكاليف التشغيل وأمثليتها.

أما حدوده مقارنة بالعقل البشري فيمكننا تناولها في النقاط التالية:

-**التحيز الخوارزمي:** هذه الظاهرة تحدث عندما يشتغل الذكاء الاصطناعي على بيانات متكررة أو نسبة التغير فيها ضئيلة أو تبقى ثابتة لفترة زمنية طويلة، مما يولد نوعا من التحيز للنتائج متكررة الحدوث.

-**غياب الحدس والابداع:** الذكاء الاصطناعي جيد إذا ما تعلق الأمر بالتحليل الكمي للبيانات واستنباط الأنماط والنماذج المبنية على توقعات مرتبطة بمدخلات النظام لكنه يفتقر إلى الحدس البحثي البشري وقدرة الفرد على الابتكار بتقديم حلول غير مسبوقة.

-**غياب البعد الأخلاقي:** غالبا ما يعتمد الذكاء الاصطناعي في صياغة القرارات الاستراتيجية على بيانات لها علاقة بالربحية أو تعظيم المنفعة مهما كانت صفتها ويناوئ بذلك السلوك البشري الذي يأخذ في الحسبان الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية.

فيما يلي انقسام بين فئات حول إشكالية التسليم بتفوق الذكاء الاصطناعي على العقل البشري:

-**الفئة المؤيدة:** يرى أنصار استعمال الذكاء الاصطناعي بقدرته الكاملة على تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ المنطقي والدقيق بالمستقبل وهذه كفاءة معقدة يعجز البشر أمامها.

-**الفئة المعارضة:** ترى باتخاذ الذكاء الاصطناعي كوسيلة أو أداة مساعدة، كونها تفتقر إلى الوعي، البعد الإنساني، الخبرة التي تعتبر ضرورية إذا ما اتخذت قرارات استراتيجية لها علاقة بالمجتمع، الثقافة، السلوك الإنساني...

-**الفئة المحايدة:** تتجه هذه الفئة إلى ضرورة الجمع بين قوة التقنية في الذكاء الاصطناعي في التحليل والقدرات البشرية المتمثلة في التوجيه، الابداع، القيم الاجتماعية بما يعرف بالذكاء المعزز.

3-آفاق الإدارة الاستراتيجية في ظل الذكاء الاصطناعي: نعدد مجموعة من الآفاق لتطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية تشمل عدة أبعاد تؤثر في صياغة، تنفيذ واستشراف مستقبل المنظمات منها:

-**آفاق متعلقة بالإدارة التشغيلية:** من خلاله يمكن رسم خارطة طريق توائم بين متطلبات وأهداف العمل والجوانب التقنية التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، مما يضمن التأسيس لنماذج ذكاء أعمال تركز على قيمة ملموسة، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين اتخاذ القرار.

-**آفاق متعلقة بالتخطيط والتحليل الاستراتيجي:** يمكن للذكاء الاصطناعي التفوق في تحليل بيانات هائلة حول السوق، المنافسة، المتغيرات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية، وتمكين القادة من صياغة خيارات استراتيجية لمستقبل الأعمال في ميدان النشاط الاستراتيجي الذي تنشط ضمنه المنظمة، ليصبح التعامل مع تحليل بورتر للقوى التنافسية وتحليل PESTEL للعوامل الخارجية مجرد مهمات بسيطة.

-**آفاق متعلقة بدعم القرار:** يساعد الذكاء الاصطناعي في اقتراح توصيات نابعة من بيانات دون تحيز والربط بين مختلف المصادر لتحليل عميق متعدد الأبعاد مع إمكانية التحديث بشكل مستمر إذا ما تغيرت المعطيات، مما يعزز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات سريعة وموثوقة في بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة.

-**آفاق متعلقة بالحوكمة والمسؤولية الأخلاقية:** الهدف هنا هو حماية المنظمات من مخاطر قانونية وأخلاقية جراء استخدام وتوسيع نطاق العمل بالذكاء الاصطناعي، من خلال معايير تشمل الشفافية وحماية بيانات العملاء.

-**آفاق متعلقة بالقدرات المؤسسية، بشرية وتقنية:** نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي مرتبط بتطوير المواهب والمختصة لضمان تجهيز القاعدة التحتية للتقنية المناسبة، كالحوسبة السحابية والمنصات الذكية مما يشجع على التعلم المستمر ومواكبة التطورات الحديثة.

الفصل السابع: تطبيقات في الإدارة الاستراتيجية

1-تنظيم حصص الأعمال الموجهة

2-مراجع مهمة

1-تنظيم حصص الأعمال الموجهة: يتم تنظيم حصص الأعمال الموجهة من خلال تكليف الطلبة ببحوث حول الإدارة الاستراتيجية، يتم اختبار معلوماتهم من خلال أسئلة تطرح في الحصة وكذا إجراء مجموعة من الامتحانات خلال السداسي:

- **قائمة البحوث:**

- تقديم قائمة من الكتب التي تناولت الإدارة الإستراتيجية مع ذكر الكاتب والرقم التسلسلي للكتاب.
- إعداد بطاقة مطالعة (fiche de lecture) لأي كتاب في الإدارة الإستراتيجية من اختيار الطالب.
- مدخل إلى الإستراتيجية
- التشخيص الاستراتيجي (الداخلي والخارجي)
- تحليل SWOTالتجزئة الاستراتيجية
- الاستراتيجيات التنافسية (حسب Porter)
- سلم القيمة المقترح من قبل Porter
- تحليل SWOT
- الأدوات والنماذج الاستراتيجية (دورة حياة المنتج، نموذج ADL، نموذج Mckinsey، نموذج BCG)
- استراتيجية المؤسسة (التخصص، التنوع)
- الاستراتيجيات الدولية
- الهيكل التظيمي والإستراتيجية
- البيئة التنافسية
- التخطيط الاستراتيجي
- نظام المعلومات والاستراتيجية
- القرار الاستراتيجي
- التحليل الاسترايجي (أدواته)
- البدائل الاستراتيجية
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستراتيجية
- الشركات المتعددة الجنسيات والاستراتيجية
- الذكاء الاستراتيجي
- مجال النشاط الاستراتيجي DAS

- **أسئلة حول المادة:**

- إلى ماذا يرجع أصل الكلمة استراتيجية؟
- ما هي الأهمية من الإدارة الاستراتيجية؟
- هل الإدارة الاستراتيجية علم أم فن؟

- ما هو الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة العادية؟
- ما هي أهم الخصائص التي تتسم بها أهداف المؤسسة؟
- طلب منك تطبيق سلسلة القيمة لـ Porter من أجل توزيع نسبة من المردودية قدرها 250.000.000دج بين المساهمين في تلك المردودية، وتم إطلاعك على المعطيات التالية: نسبة الأنشطة الأساسية 65%موزعة كالآتي: خدمات تركيب 05%، امداد داخلي 05%، امداد خارجي20%، انتاج وعمليات 30%، بيع وتسويق 40%،

أما الأنشطة الثانوية فتمثلت في 35% موزعة كالآتي: إدارة عامة 20%، تكنولوجيا 35%، تدريب وتطوير45%، وعليه يطلب منك التالي:

1-التوزيع الأولي للمردودية لكل من الأنشطة الأساسية والداعمة.

2-تحديد القيمة المالية التي يستفيد منها كل نشاط.

3-ما هي حصتك من المردودية بعدما اتضح أنك ساهمت في 20 %من الإدارة العامة و30% من التدريب والتطوير.

- إليك النتائج المتحصل عليها بعد استخدام أداة BCG في تحليل أنشطة مؤسسة معينة، المطلوب منك تحليل الوضعية مع شرح وجيز.

2-مراجع: فيما يلي جملة من المراجع التي تناولت الإدارة الاستراتيجية

1. أحمد جلال، رضا جمال، "مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية"، مكتبة ملاك، ط1، 2016.
2. أحمد قطامين، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2001.
3. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، 2007.
4. رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد محمد عبد المتعال، "الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل"، دار المريخ، 2001.
5. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية، منظر سلوكي واستراتيجي"، اليازوي، بدون سنة.
6. شوقي ناجي جواد، "المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد، 2009.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل"، دار وائل، ط2، 2009.
8. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين"، دار وائل، ط1، 2014.
9. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، منحى نظري تطبيقي"، دار وائل، ط1، 2014.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2013.
11. عبد المطلب عبد الحميد، "الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010.
12. محمد هاني محمد، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
13. زيد منير عبوي،"الإدارة الاستراتيجية"، كنوز المعرفة، ط1، 2006.