



جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة لليسانس

شعبة: علوم اقتصادية.  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة.

## المادة استراتيجية المؤسسة



- إعداد:

د. أحسن جميلة.

السنة الجامعية: 2024-2025

من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل

غير جدير بالعيش فيه

إذا فهمت حاضرك ...

ستستطيع أن تتصور مستقبلك

د. أحسن جميلة

# رسـفـ

الصفحة	العنوان
08	مقدمة
<b>الفصل الأول: التفكير الاستراتيجي</b>	
11	1- مفهوم التفكير الاستراتيجي.
12	2- تطور التفكير الاستراتيجي.
14	3- أهمية التفكير الاستراتيجي.
14	4- ملامح التفكير الاستراتيجي.
17	5- المفكر الاستراتيجي.
20	6- عناصر التفكير الاستراتيجي.
23	7- أنماط التفكير الاستراتيجي.
24	8- مركبات التفكير الاستراتيجي.
26	9- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.
<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>	
31	1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
35	2- المحاور الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.
36	3- أهمية ومبررات التخطيط الاستراتيجي.
39	4- مدارس ونماذج التخطيط الاستراتيجي.
41	5- عناصر التخطيط الاستراتيجي.

41	6- مميزات وخصائص التخطيط الاستراتيجي.
43	7- أهداف التخطيط الاستراتيجي.
43	8- متطلبات وشروط نجاح التخطيط الاستراتيجي.
46	9- جذور التخطيط الاستراتيجي.
47	10- أنواع التخطيط الاستراتيجي.
47	11- العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
48	12- تحديات التخطيط الاستراتيجي والانتقادات الموجهة إليه.
50	13- بعض المفاهيم الخاطئة حول التخطيط الاستراتيجي.
52	14- مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي.

### الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية

74	1- مفهوم الاستراتيجية.
76	2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
78	3- مدارس التفكير الاستراتيجي.
80	4- القرارات الاستراتيجية.
81	5- المدير الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية.
82	6- مستويات الإدارة الاستراتيجية.
84	7- تطور الإدارة الاستراتيجية.
85	8- أهداف الإدارة الاستراتيجية.
85	9- أهمية الإدارة الاستراتيجية.
86	10- مهام الإدارة الاستراتيجية.

87	11- تحديات الإدارة الاستراتيجية.
88	12- مراحل الإدارة الاستراتيجية:
94	13- معوقات الإدارة الاستراتيجية.
97	خاتمة
100	المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
28	المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.	جدول (01-01)
32	اتجاهات التخطيط الاستراتيجي.	جدول (01-02)
36	دراسات توضيحية لأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وأثره على أدائها.	جدول (02-02)
56	الفرق بين الرسالة والرؤية.	جدول (03-02)

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
16	كيف نفكّر استراتيجياً.	شكل (01 – 01)
17	سمات التفكير الاستراتيجي.	شكل (02-01)

20	القائد ومنهج التفكير الاستراتيجي.	شكل (03-01)
21	عناصر التفكير الاستراتيجي.	شكل (04-01)
25	مرتكزات التفكير الاستراتيجي.	الشكل (05-01)
27	التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.	الشكل (06-01)
65	سلسلة القيمة.	الشكل (01-02)
66	متغيرات بيئية المؤسسة.	الشكل (02-02)
67	القوى التي تحكم في المنافسة داخل القطاع حسب بورتر M. Porter	شكل (03-02)
82	مستويات الاستراتيجية في المؤسسة.	الشكل (01-03)
90	إطار ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجيات (57).	الشكل (02-03)
93	مراحل الادارة الاستراتيجية كعملية لحل مشكل.	الشكل (03-03)
94	منهج الادارة الاستراتيجية حسب جويس Joyce ووودس Woods.	الشكل (04-03)

دمة مة

## • مقدمة:

واجهت المؤسسات ولا تزال تواجه مجموعة من التحديات والعوائق في أداء نشاطها، إما أن تتجاوزها وتحقق النجاح والاستقرار، أو تقودها إلى الفشل. لهذا أصبح لزاماً على المؤسسات أن تجد أساليب لمواجهة تلك التحديات التي تعتبر وليدة تحولات عديدة في البيئة التي تنشط بها، تفرض عليها اتباع أساليب واتجاهات حديثة كالإدارة الاستراتيجية؛ من خلال اتباع الاستراتيجية / الاستراتيجيات المناسبة والمسير على تطبيقها بطريقة مدرورة تمكّنها من التفوق والنجاح في صناعتها.

من هذا المنطلق تم إعداد هذه المطبوعة، التي تتمحور حول المدخل الاستراتيجي للمؤسسة، حتى يمكن الطالب من الإحاطة بدقة بأهم المفاهيم البارزة المرتبطة باستراتيجية المؤسسة: "التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية".

تم تخصيص الفصل الأول حول التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر أحد التحديات الهامة التي تواجه كل المؤسسات، التي تهدف إلى التموضع والتميز في المنافسة. لأنّه أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المؤسسة، والانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، بما يحقق في النهاية توجهاً فعالاً بشكل أفضل للمؤسسات، بحيث يصبح المنظور الجديد متوجهاً للمستقبل من دون إهمال للحاضر وللماضي.

يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المؤسسات، كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل، فحسب قول (أوين بايك) في هذا الصدد "إن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه".

ارتَأينا تخصيص الفصل الثاني حسراً لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الذي كما أكد العديد من المختصين في المجال بأنّ هذا الأخير أصبح حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي تنشط بها المؤسسات، وفي عالم يتغير باستمرار، تواجه المنظمات السؤال التالي: "ما إذا ستكون صورة الغد؟"، وتحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي في سبيل تقديم خدمات وتعزيز وضعها التنافسي.

أما الفصل الثالث فيتمحور حول عملية الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر كفيلة بضبط حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي، بحيث أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات

وكفاءات فكرية واستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل والتغلب على حالات عدم التأكد قدر الإمكان من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجدد وتحقيق الخيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

# الفصل الأول

## التفكير الاستراتيجي

## 1- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

ليس هناك اتفاق في الأدبيات الإستراتيجية حول تحديد المفهوم الدقيق للتفكير الاستراتيجي، فقد استخدم عدد من المختصين والباحثين هذا المصطلح بشكل تبادلي مع مصطلحات أخرى كالخطيط الاستراتيجي أو التسيير الإستراتيجي، وأخرون ركزوا على عمليات التسيير الإستراتيجي وقد أشاروا بصراحة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الجيد هو مرتبط بالتفكير الاستراتيجي. (محمود إبراهيم نور و بلال خلف السكارنة، الطبعة الأولى، 2010، ص: 345)

فيما يلي استعراض لعدد من التعريفات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي التي تناولها بعض الباحثين والمختصين في حقل الإستراتيجية:

- عرف (Mintzberg, 1994) التفكير الاستراتيجي على أنه طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية. (محمد حسين منهل و هاشم فوزي العبادي، الطبعة الأولى، 2015، ص: 208)

- وأكد (Ivancevich, et al, 1997) ذلك بقولهما أن التفكير الاستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمستقبل (محمود ابراهيم نور وآخرون، الطبعة الأولى، 2010، ص: 345).

- ويرى (Tan, 2000) التفكير الاستراتيجي أنه العملية التي تقوم فيها الإدارة العليا بإنشاء مسار للمؤسسة وفقاً لما تريد أن تصبح عليه. (Ahmad ali salih & Loay alnaji, Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance, december 2014, Vol.3 Issue.4, p. 1872)

وعرف (Bonn, 2001) التفكير الاستراتيجي على أنه الطريق لحل المشكلات الإستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلي المتقرب مع عمليات التفكير الخالق المتباعد، ومثل هذا التوجه في العملية فإنه يركز على البحث في كيف أن المدراء العاملين في كنف المنظمة يحاولون فهم واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل البيئة المتمسكة بالتعقيد، والغموض والتنافس. أما (Goldman, 2006) عرف التفكير الاستراتيجي على أنه نشاط إداري مختلف موجه نحو اكتشاف استراتيجيات منافسة، تصورية، فيها جدة أو حداثة، والمحاولة في تصور مستقبل ذات إمكانيات مختلفة ومميزة (محمود ابراهيم نور وآخرون، الطبعة الأولى، 2010، ص: 345).

كما تم تعريفه بأنه تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويطلب التعامل مع هذا بعد استحضار الحالة الفعلية التي يجاها القائد بدقة متناهية. (محمد طارق، 2002، ص: 71)

وكرؤية حديثة لمفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال خلاصة لعدد من التعريفات المعاصرة فإن

التفكير الاستراتيجي:

- أحد أنواع التفكير الموجه لصياغة المستقبل.
- تفكير يوظف البصر والبصرة والفن والعلم في بلورة الرؤى.
- توظيف للعقل للتعامل مع اللامأله أو اللامعلوم.
- بناء للأطر الفكرية المرجعية لإحداث التغيير الجوهرى.
- التفكير الذي يبحث ويدور حول الاستراتيجيات. (الكبيسي عامر خضرير، 2008، ص: 25.)

وتم تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه أسلوب تحليل مواقف تواجه المؤسسة تتميز بالتحدي والتغيير، والتعامل معها من خلال التصور والنواخذ والبوستر الاستراتيجي لضمانبقاء المؤسسة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً. (الخفاجي نعمة، الطبعة الثانية، 2010، ص: 69.)

وقد أشار مجموعة من المفكرين إلى أن التفكير الاستراتيجي هو حالة متطرفة على التخطيط الاستراتيجي ليشمل كافة مفاصيل عملية التسيير الإستراتيجي. إذ أن التفكير الاستراتيجي يدخل في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وكذلك في تحديد الأداء الاستراتيجي لمجمل المنظمة. وهكذا فإن التفكير الاستراتيجي يغطي كل هذه الأوجه والتي يمكن وضعها تحت كلمة استراتيجي، فضلاً عن أن الطريق الخاص للتفكير ينجم عنه عمليات تخلقيه وإبداعية (محمد حسين منهيل و هاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي - التخطيط-البناء- التنفيذ، الطبعة الأولى، 2015، ص: 209.).

وتعريف شامل يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي هو طريقة خاصة للتفكير تُعنى بمعالجة البصرة، وينتج عنها منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية، إنه القدرة على توحيد مختلف الرؤى والاطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الحسبان الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية مرجعية.

2- تطور التفكير الاستراتيجي:

يمكن تمييز أربع مراحل مرت بها تطور موضوع التفكير الاستراتيجي هي: (عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، 2013، ص: 31-32)

- مرحلة الفهم الأولى: تعود هذه المرحلة إلى محاولات بورتر Porter المبكرة في نهاية الثمانينات من القرن العشرين لتمييز مفهوم الإستراتيجية عن التسيير الإستراتيجي كحقل علمي وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية، فقدم فهماً متواضعاً للتفكير الإستراتيجي كونه عملية تحليل الموقع التنافسي بهدف تحسين المكانة التنافسية للدولة أو المؤسسة بين مثيلاتها في مجالات نشاطاتها المختلفة. إن تلك المحاولة الأولية لبداية فهم التفكير الإستراتيجي وإن لم تكن محاولة ناضجة بما يكفي لتطابق مع الإدراك الحالي للتفكير الإستراتيجي إلا أنها قدمت إثراء مهما في المعرفة العلمية لحقل الإستراتيجية بما ساهم لاحقاً في تطور فهم وإدراك التفكير الإستراتيجي.
- مرحلة التطور المنطقي: تطور التفكير الإستراتيجي في هذه المرحلة تطوراً منطقياً مع تطور الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي فتوسع ليمتد إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للمؤسسة. وأصبح يتدخل مع كل من التحليل الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية. لذلك فإنه يغطي بشكل عام كل الفعاليات المترنة بالفعل الإستراتيجي.
- مرحلة التمييز البسيط: بعد أن تطور التفكير الإستراتيجي في المرحلة السابقة متداخلاً مع بقية النشاطات والمتغيرات الإستراتيجية، بدأ في هذه المرحلة يظهر بشكل واضح كعملية استراتيجية مستقلة عندما حاول العديد من المفكرين الإستراتيجيين تمييزه عن التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بشكل دقيق . فميزمينتزيرغ Mintzberg بين التخطيط الإستراتيجي معتبراً إياه عملية تحليل تهدف إلى برمجة الإستراتيجيات المحددة أنفاً بحيث يكون المخرج النهائي لتلك العملية هو الخطة، وبين التفكير الإستراتيجي معتبراً إياه عملية تركيب تعتمد على الحدس والإبداع ويكون مخرجهما النهائي هو تصور متكملاً للإستراتيجية، وأكد أن كل من العمليتين هما شكلين مختلفين لصياغة الإستراتيجية. وذهب هراكلوز Heracleous أبعد من ذلك في تحليله للعلاقة المتبادلة بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي واصفاً الأول بالتعلم ذو العقدة الواحدة والثاني بالتعلم ثنائي العقدة. إلا أن محاولات التمييز هذه كانت بسيطة ولم تكن كاملة فهناك من أعد التخطيط الإستراتيجي جزء من التفكير الإستراتيجي وهناك من أعدهما في فلك التسيير الإستراتيجي كعمليتين تكمل أحدهما الأخرى.

- مرحلة الفعل المؤسسي: تقدم التفكير الإستراتيجي في هذه المرحلة خطوة هامة باتجاه استقلاله وتمييزه كنشاط أو فعل إستراتيجي له خصوصيته ضمن نشاطات المؤسسات والدول بفعل اتساع دائرة التغيرات المتعددة في البيئة الخارجية وتزايد الحاجة إلى النشاطات المرتبطة بالقدرات العقلية العالية ذات التأثير المباشر على التفكير الإستراتيجي كالإبداع والخيال والحس والإدراك والتنبؤ وأصبحت

المؤسسات بحاجة ماسة إلى التفكير الاستراتيجي وبات من الضرورة للقيادات جميعها أن تجيد قدرات التفكير الاستراتيجي وأن تتدرب عليها وعلى المهارات المطلوبة للتفكير استراتيجي كالذكاء العالى والرؤيا البعيدة والتفكير الزمني والابتكار وخلق البدائل والمحاكاة والتنبؤ.

### 3- أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التفكير الاستراتيجي بوصفه أداة لصناعة المستقبل لأنه: (مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، 2008، ص:162)

- يساعد المدراء في اختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل من خلال امتلاكم للقدرات الاستشرافية.
- نمطا فكريا يسهم في تحقيق التلازم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة من خلال تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية والعالمية.
- عنصرا مهما في التفكير يرتكز على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوافر لدى الاستراتيجيين (خبرته، إمكاناته الشخصية، ...).
- تتطلب عملية التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعينين أبعادا فكرية غير اعتيادية تستند إلى النظرية المعرفية لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف والتبابن في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.
- وتظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في أنه يخلق الموارد ويولد الإمكانيات ويساعد المؤسسة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- تعزيز مقدرة المنظمة الإبداعية.
- المساهمة في غلق الفجوات المعرفية.
- تعزيز المهارات القيادية في مجال اتخاذ القرارات.
- يساهم في تحقيق المواءمة بين إمكانية المنظمة وواقع المنافسة.

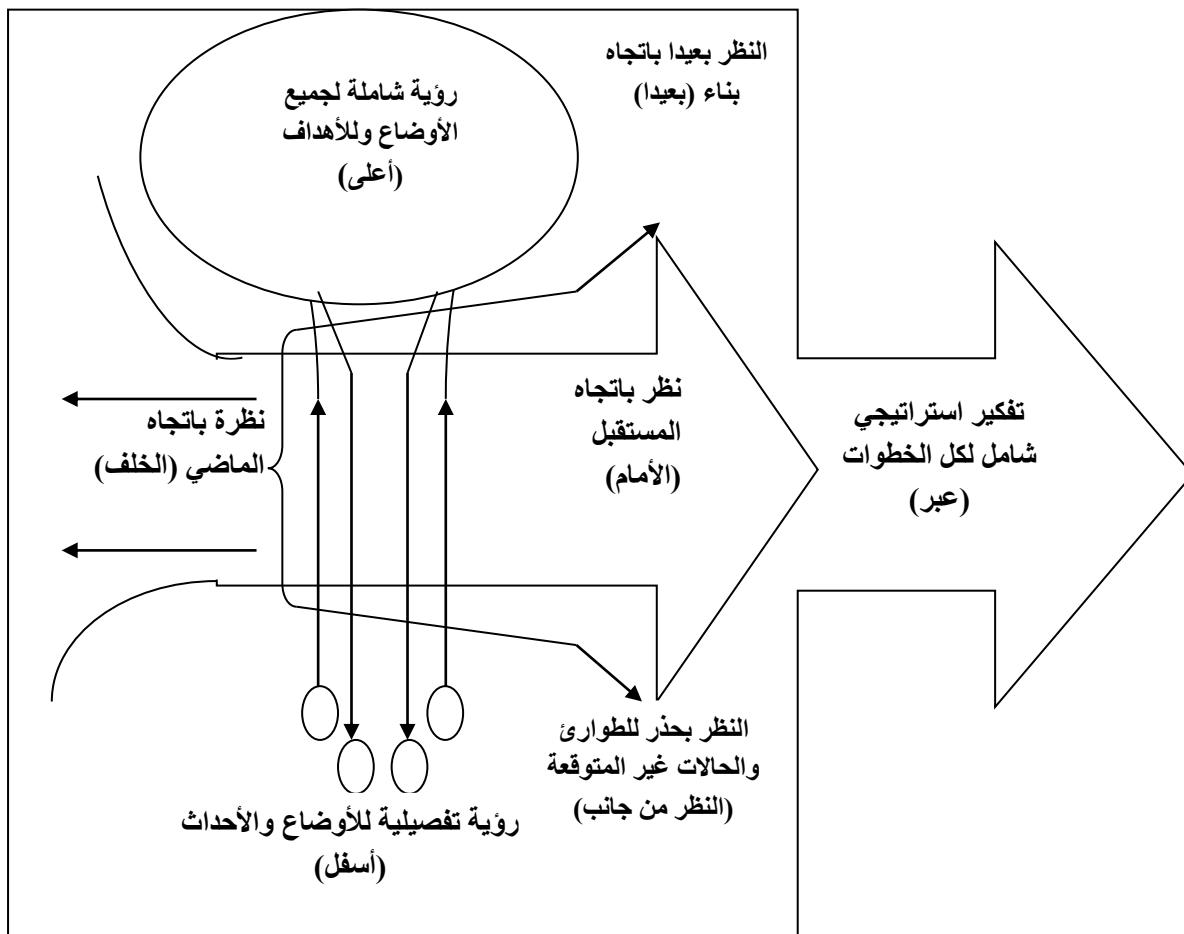
### 4- ملامح التفكير الاستراتيجي:

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير والتي نقسمها إلى:

- يعتبر التفكير الاستراتيجي تفكيرا افتراقيا أو تباعديا لكونه يعتمد بشكل أساسي على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو ابتكار تطبيقات مستجدة لمعرفة سابقة، لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادلة للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها؛

- تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه؛
- تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفيه للأحداث؛
- تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحدث مع وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجزاء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل. (حضر مصباح إسماعيل الطيطي، الطبعة الأولى 2013، ص 138)
- تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين التضاد والقوى ويتعلمون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة من يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة كما يميل الاستراتيجيون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير فيما هو جديد؛
- التفكير الاستراتيجي يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى؛
- تفكير متعدد الرؤية والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي، ويتبني النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها. (سعد علي رihan المحمدي، الطبعة العربية 2017، ص 71)

الشكل (01-01) : كيف نفكّر استراتيجياً.

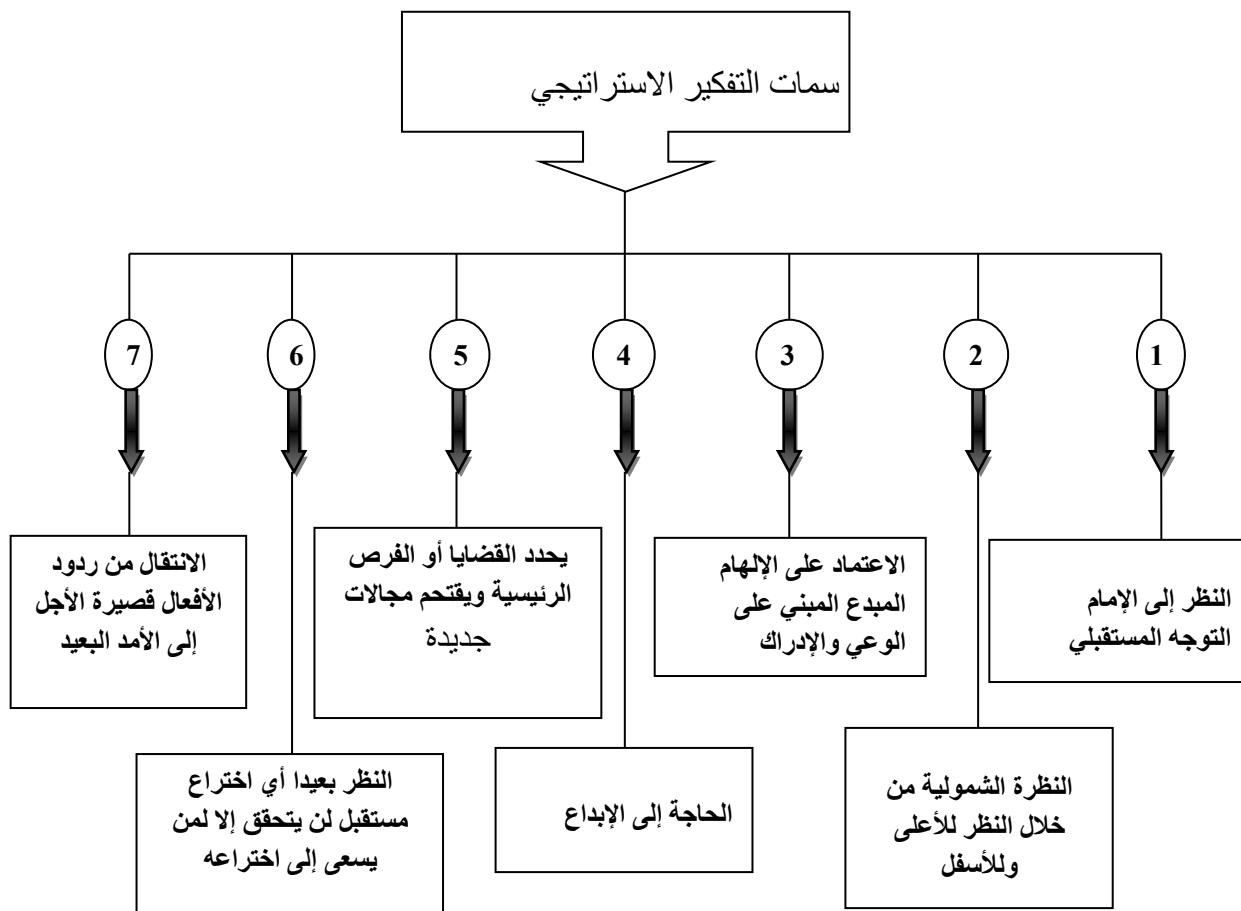


المصدر: (ضبيان شمام الزبيدي، 2017، ص: 99).

وبالتالي يمكن تلخيص أهم سمات التفكير الاستراتيجي في (السلطان خالد، 2006، ص 15) :

- النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي؛
- النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل؛
- الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك؛
- الحاجة إلى الإبداع؛
- تحديد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة؛
- النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه؛
- الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد، والشكل التالي يوضح هذه النقاط:

الشكل (01-02): سمات التفكير الاستراتيجي.



المصدر: (السلطان خالد، 2006، صفحة 15)

#### 5- المفكر الاستراتيجي:

انطلاقاً من حاجة المؤسسات اليوم إلى مديرين وقادة على مستوى عالٍ من التفكير الاستراتيجي، ومن خلال المهام والمسؤوليات التي شكلت عبئاً على مديرى المؤسسات، جعل دراسة عناصر ومرتكزات التفكير الاستراتيجي أكثر ضرورة وأهمية لتوسيع رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصورات الإستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجية والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة. (مدحت محمد أبو النصر، الطبعة الأولى 2012، ص 58).

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية: (حضر مصباح إسماعيل الطيطي، الطبعة الأولى 2013، ص 138)

- القدرة على بناء الغايات والأهداف لمنظمتهم؛
- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه؛
- التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات؛
- المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال والشركات العملاقة؛
- التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية؛
- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات؛
- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستماع والإنصات؛
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها؛
- لديهم مستوى جيد من الذكاء وسرعة البداهة وحب التعلم؛
- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم؛
- ذوي رؤية تكاملية وشمولية؛
- يتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء كأئمها طريق النجاح؛
- ميالون للمنافسة والمغامرة ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة؛
- مثاليون وطموحون يؤمنون بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله؛
- محبون للعلم والتعلم وحربيصون على نقل معرفتهم للآخرين؛
- يؤمنون بحرية الاختيار وأن الإنسان مخير فيما يسأل عنه ومحب على ما قدر وكتب عليه.

يمر العالم بتحولات نوعية كبيرة في مجالات العلم والمعرفة والاتصالات والحاسب الآلي والإنترنت، وتغير سريع في معطيات التكنولوجيا وفي سوق العمل والاقتصاد، والتي تمثل تحديات كبيرة لكافة المؤسسات في العالم المعاصر، الأمر الذي يتطلب من القائد ذي التفكير الاستراتيجي ما يلي: (مجيد الكريخي، 2013، ص 51، ص 50)

- إجراء تغيير جذري في مجالات العمل وأساليبه وكذلك في الأنماط والمعايير التي تحكم عمل المؤسسات في ظل هذه الظروف المتغيرة والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات؛
- الابتعاد عن أساليب العمل النمطية وبيروقراطية الإدارة وتفكيرها التقليدي لأنها صارت غير ملائمة لتحديات المستقبل؛

- إيجاد أساليب معاصرة جديدة تعمل وفق إطار التفكير الاستراتيجي لأنه أصبح يشكل جوهر عملية التسيير الإستراتيجي من خلال اعتماده التجديد والإبداع وتقديم أفكار جديدة ومقترنات ببناء ورؤيه ناقدة للأفكار، وينطلق من الكليات في تحليله للمواقف؛
- تخصيص جزء كبير من وقت القائد والقيادات في التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمؤسسة بدلا من الاكتفاء بتسخير المؤسسة من خلال تمثيل الأعمال الروتينية التي تأخذ معظم الوقت؛
- توفر المهارة والقدرة على فهم وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة في البيئة الداخلية والمتغيرات المحيطة في البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديدها ودراستها وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف داخلياً والفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمؤسسة ومن ثم صياغة البديل الاستراتيجية و اختيار البديل الأفضل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- العمل وفق منهج التفكير الاستراتيجي والإدراك والتصور الاستراتيجي والتأمل واستخدام الحدس والخيال والإبداع والتمتع بعقلية منفتحة ورؤيه استراتيجية واضحة؛
- الخروج عن نمطية العمل التي يتم بها القائد التقليدي الذي تنصهر مهامه في تنفيذ التعليمات وتطبيق الأنظمة والقوانين حرفياً وتطبيق الخطط كما وردت دون تعديل وتنفيذ المهام ومتابعها، توقيع المعاملات الورقية التي تأخذ معظم وقته الرسمي والانغلاق على محيط المؤسسة وخاصة مع البيئة الخارجية؛
- أما مهام القائد الاستراتيجي فإنها تمثل في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وصياغة الإستراتيجية الجديدة بحيث تنسجم مع طبيعة عمل المؤسسة وتطورها المستقبلية نحو النمو والتميز وإدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير كما هو مبين في الشكل المولى:

الشكل (03-01): القائد ومنهج التفكير الاستراتيجي.

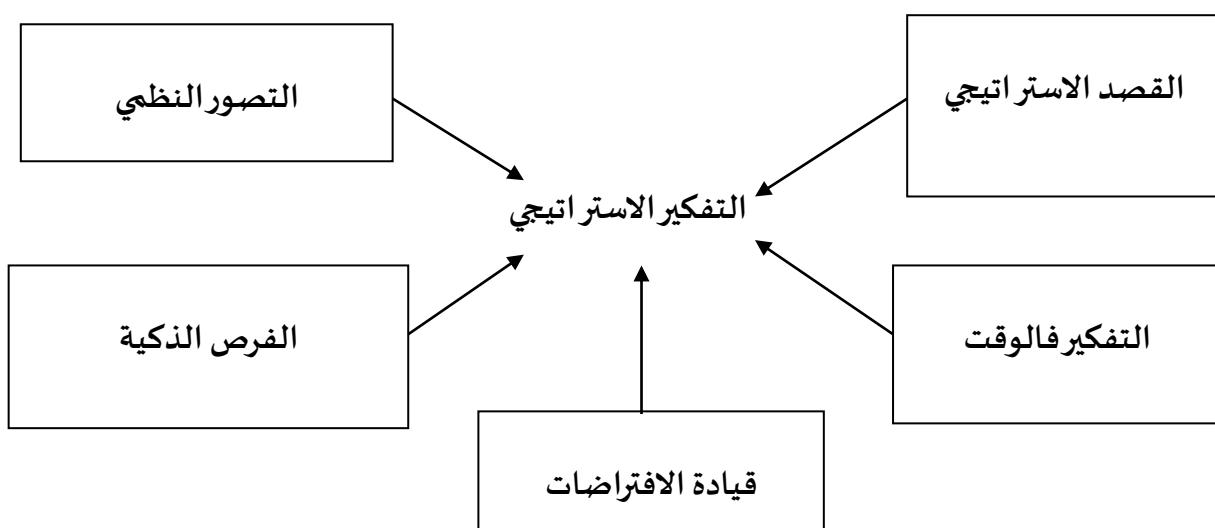


المصدر: (محمد كرخي، الطبعة الأولى، 2015، ص: 120).

#### 6- عناصر التفكير الاستراتيجي:

لقد تعددت عناصر التفكير الاستراتيجي من باحث لآخر وذلك تبعاً للرؤى التي تبناها كل منهم وتعتبر ليديكا Liedtka أول من وضعت خمسة عناصر للتفكير الاستراتيجي (حمزة يوسف سليمان ديب، 2009، ص: 82).

الشكل (04-01): عناصر التفكير الاستراتيجي.



Source : (Ehsan Sharifi, vol :1,no :1,2012, p. 80).

1-6- المنظور نظري: بمعنى أن التفكير الإستراتيجي يبني على نماذج ذهنية، ينطلق منها المفكرين الاستراتيجيين لتوضيح وتفسير الكيفية التي يعمل بها النظام موضع الاهتمام بمكوناته الداخلية والخارجية، والتي ترتبط به وتفاعل معه، وكل ما يسهم في إثراء كامل النظام وتطويره من البداية حتى النهاية،... والتصور النظري يعكس الشبكة الكلية التي تعمل وسطها جميع المنظمات، انطلاقاً من أن أي نظام هو جزء من نظام كلي أكبر منه، فالمنظمات الصناعية جزء من النظام الاقتصادي، والنظمات الشرطية جزء من النظام الأمني، وهكذا النظم الكلية تضم الحلفاء والتعاونيين وتضم الأعداء والمنافسين، وتوضح هذه الرؤية النظمية أهمية العنصر الداخلي والمكونات الفردية والوحدات العاملة ضمن النظام انطلاقاً من فرضية أن الكل أكبر من مجموع أجزائه.

6-2- التفكير الإستراتيجي يركز على المقاصد: التفكير الإستراتيجي ومن خلال مجاراته لجميع مراحل عملية صنع الإستراتيجية والتي تستهدف بناء تصور طويل الأجل بهتم بتحديد نقطة بعيدة في المستقبل يقصد توجيه المنظمة وجهود واهتمام العاملين نحوها، وبذلك يكون التركيز المقصود هو حدود هذا الفعل الاتجاهي صوب النقطة الهدف، ما يدفع العاملين لتهيئة طاقاتهم ومقاومة الاضطراب والفووضى والإعاقة لكل جهد يبذل من أجلها، وإن التواصل والاستمرارية في بلورة هذه المقاصد من شأنه أن يضمن الشعور بوحدة الاتجاه ورغبة الاكتشاف، والإيمان بوحدة المصير.

6-3- التفكير الإستراتيجي الذكاء في انتهاز الفرص: وهذا يعني أن تتجه المؤسسة نحو اقتناص الفرص والتجارب المميزة والجديدة التي تتمكن من إيجاد البدائل لإدخال التحسين والتطوير فيها، وهذا يتطلب:

- أن يكون هناك إستراتيجيات طارئة وبديلة للاستراتيجيات المعتمدة؛
- أن يتاح قنصل الفرص للمستويات المختلفة في المؤسسة؛
- وجود سلم للإبداعات وللتخييلات يقابل سلم الصالحيات والرسميات؛
- توسيع دائرة المشاركة في عملية التفكير الإستراتيجي على كافة المستويات وبموجب ذلك كله يمكن القول أن الأفكار الإستراتيجية تنبثق من وسط المنظمة لا تنهال عليها من القمة فقط.

6-4- التفكير الإستراتيجي هو تفكير في عنصر الزمن: بمعنى التفكير من خلال ربط الماضي بالحاضر والانطلاق بهما إلى المستقبل (حلقات الزمن الثلاث) والذي منه تشق الفرضيات التالية:

- أن الماضي ليس فيه مكان لاحتواء المستقبل ومع ذلك فإنه يوحى به؛
- أن ما هو قائم في الحاضر وله صله بالمستقبل هو مختلف عن ماضية؛
- أن المقارنة والموازنة ما بين الماضي والحاضر لاستشراف المستقبل ستؤدي إلى العديد من المداخلات المؤيدة أو المعارض الداعمة أو الكابحة لما يتم طرحه.

وهذه جمياً هي حصيلة هذا التفكير عبر حلقات الزمن الثلاث، ومن شأن هذا التواصل في التفكير واستمرارية المقارنة عبر مراحل الزمن أن يثير ويبقي ذاكرة المنظمات حية وذات طابع مؤسسي، ولها إسهامها كمدخل مهم لعمليات التفكير والتغذية الراجعة.

6-5- التفكير الإستراتيجي موجه بالفرضيات: بمعنى أن يكون للتفكير الإستراتيجي منهجية علمية تمكنه من توليد وتعزيز الفرضيات واختبارها من بين أنشطته وعملياته الرئيسية، وقد تكون هذه عقبة أو صعوبة تواجهها أغلب القيادات بسبب نقص المعلومات ومحدودية الوقت المتاح للقيام بذلك. وكثيراً ما تُترك مهمة اشتقاء الفرضيات لمراكز البحث والمتخصصين. وفي هذه المهمة تلتقي مهارة التحليل ومهارة الحدس والإبداع، وهي الثنائية التي كثيراً ما طرحت عند الحديث عن صلة وعلاقة التفكير الإستراتيجي بالتطبيط الاستراتيجي.

وتمثلت عناصر التفكير الإستراتيجي حسب (Malan R, 2010, PP 29-2010 Reneé Malan ، 2010) في:

: 32)

- التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة؛
- التفكير الشمولي؛
- التفكير بشكل تحليلي وخلق؛

- التفكير على المدى الطويل بخصوص المستقبل.

ومن الباحثين من حدد عناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي في النقاط الأربع التالية (مؤيد سعيد سالم، الطبعة الأولى 2016، ص 209) :

► **المقصد الاستراتيجي:** إذ يسعى إلى تحقيق هدف معين تتمحور حوله توجهات متخذ القرار.

► **المنظور النظمي:** أي لا بد أن يمتلك المفكر الاستراتيجي نظرة شاملة تستوعب ما يجري في موقف معين.

► **توقيت التفكير:** يعد التفكير في الوقت المناسب من الأمور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل.

► **التوجه العلمي واعتماد الفرضيات:** إذ لابد أن يبني التفكير الاستراتيجي على أساس علمية ويعتمد الفرضيات العلمية ووضع الفروض على أساس طرح أسئلة إبداعية على غرار (ماذا إذا؟) محاولا الإجابة عليها بصيغة (إذا...عندما).

#### 7- أنماط التفكير الاستراتيجي:

يعرف نمط التفكير الاستراتيجي بأنه: "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويطلب التعامل مع هذا بعد استحضار الحالة الفعلية التي يواجهها القائد بدقة متناهية". (طارق شريف يونس، 2006، ص: 130).

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف التي يواجهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:

7-1-نمط التفكير الشمولي: وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة؛ ويعرف القائد الاستراتيجي على أنه: "ذلك الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة". ويغلب على تعامل القائد الاستراتيجي مع الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية.

7-2-نمط التفكير التجريدي: يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي، يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته، وغالباً ما يطبق ميوله وقيمته التي تتحدد في ضوء

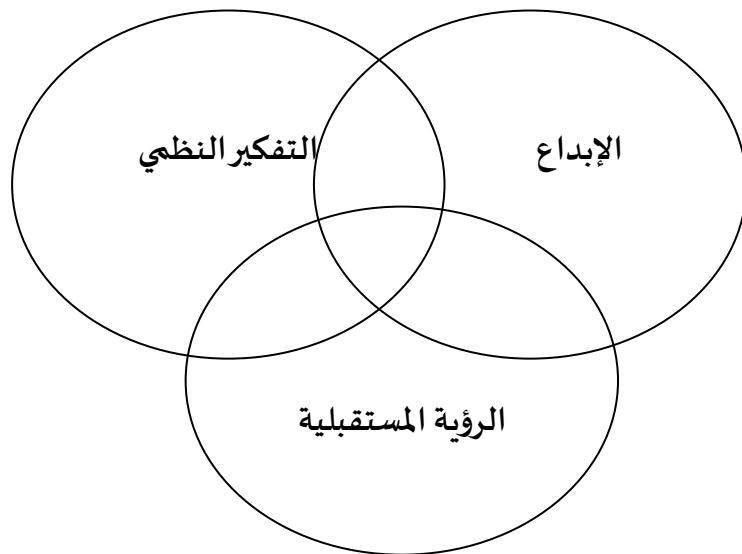
حدسه أو خياله. ويقرب هذا النمط من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة (محمد طارق، 2002، ص:71).

**7-3-نمط التفكير التشخيصي:** يؤكد على إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدره، ومن ثم تشخيص أهم دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية. ويحدد متخد القرار محاور تفكيره بالأسباب التي تقف وراء المشكلة إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها. وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العلمية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخد القرار في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي في تأثيرها في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها. (طارق شريف يونس، 2006، ص:130).

**7-4-نمط التفكير التخططي:** يتوجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القرار. (محمد كرخي، الطبيعة الأولى، 2015، ص:120).

**8- مركبات التفكير الاستراتيجي:**  
يرهن بون (Bonn, 2005) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن ثلاثة مركبات أساسية: (نهال شفيق العشي، 2013، ص:25)

الشكل (05-01) : مركبات التفكير الاستراتيجي.



المصدر: (نهال شفيق العشي، 2013، ص: 25)

8-1-التفكير النظامي: يجسد التفكير المنظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها. (النعيبي صلاح، الطبعة الأولى، 2008، ص: 173).

8-2-الإبداع: هو التفكير الذي يتضمن توليد وتعديل الأفكار، ويهدف إلى التوصل إلى نواتج تتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة والإفاضة والحساسية للمشكلات، ويأتي دور التفكير الإبداعي مدعماً للتفكير الاستراتيجي كونه نشاط عقلي مركب يعتمد على الخبرة المعرفية في إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات لم تكن معروفة أو مطروحة من قبل. (حمزة يوسف سليمان ديب، 2009، ص: 82).

8-3-الرؤية المستقبلية: هي التوجه العام الرئيسي الذي يظهر الصورة التي تعمل المؤسسة على تكوينها، والتفكير والتصرف يتم في نطاقها، ويرى جونسن (Johnson, 1997) أن "الرؤية تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل المؤسسة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين". (حمزة يوسف سليمان، 2009، ص: 89).

ويرى جونسن وشول (Johnson & Scholes, 1999) أن الرؤية هي "حالة مستقبلية مرغوبة للمؤسسة". (محمد مفدي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري، 2010، ص: 25)

وعليه فإن الرؤية يمكن اعتبارها تلك التصورات التي تتوفر لدى المؤسسة فتحدد توجهاتها المستقبلية على المدى المتوسط والبعيد، كما تعمل الرؤية على تحديد الموضع الذي تتطلع المؤسسة في أن تشغله بين منافسيها. (عامر محمد سعيد طوقان، الطبعة الأولى، 2017، ص: 43)

بالإضافة إلى الركائز الثلاث التي حددتها بون (Bonn) فإن كثير من الدراسات أكدت على ضرورة كل من التعلم النظري واليقظة الإستراتيجية في التفكير الإستراتيجية وأبرزت علاقتها به.

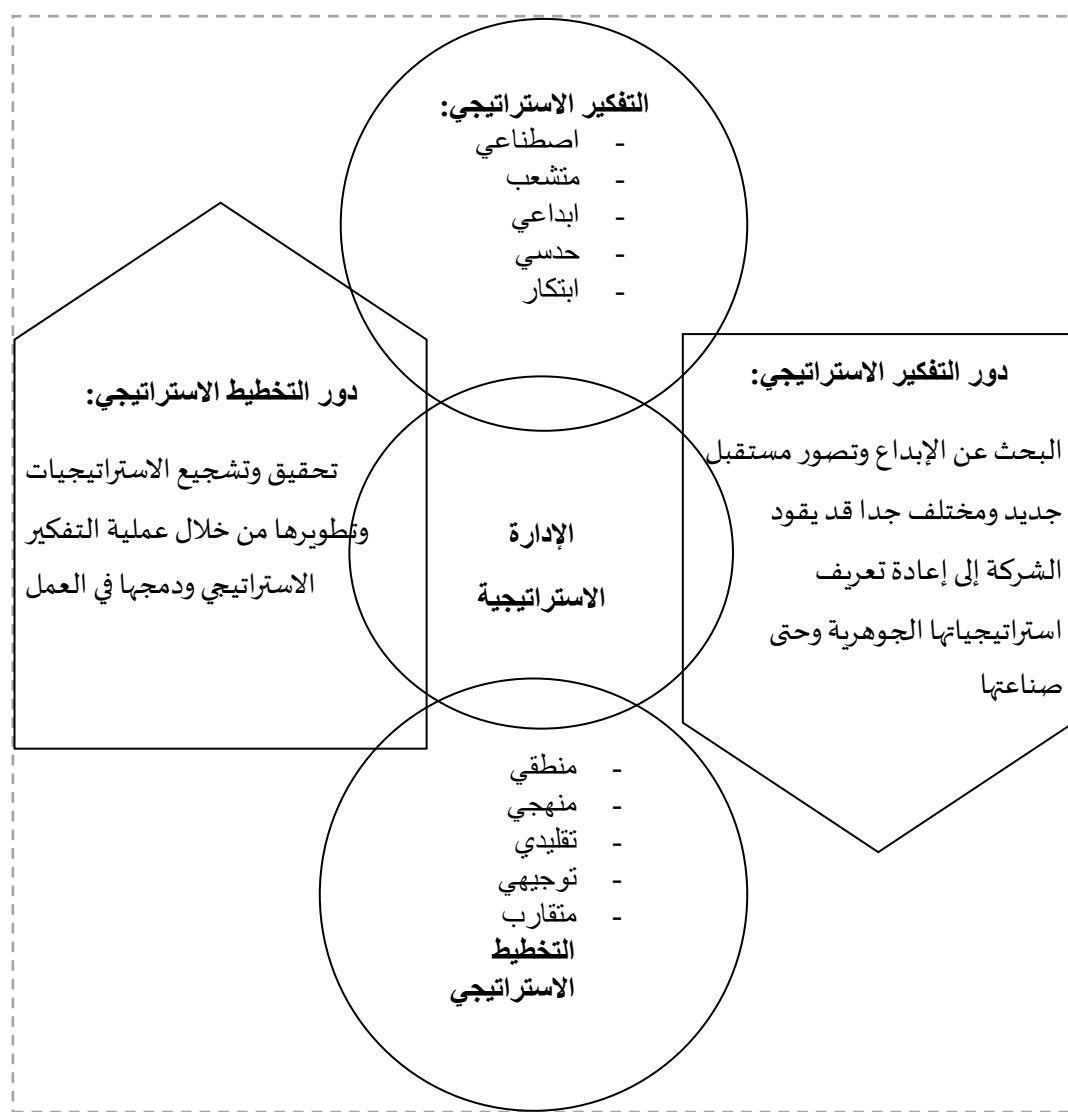
8-4-التعلم النظري: العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكوين قابلة للتكييف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

8-5-اليقظة الإستراتيجية: هي السيرورة الاستباقية للحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقة بعد معالجتها حتى يمكنها اتخاذ قرارات استراتيجية، قد تكون هذه المعلومات من طبيعة عملية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية (تجارية)، وتشير اليقظة إلى النشاط المرتبط بالبحث ومعالجة المعلومات ونشرها بهدف استغلالها من طرف الأعوان (الممثلين) الاقتصاديين والمدراء والمسيرين، كما قد تعبّر عن مدى الحيطة التي تولّها المؤسسة تجاه عالمها المتغير. (قوجيل نور العابدين، 2012، ص: 18)

#### 9- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

طور كريتز Graetz أفكار لوازس هراكلوس Loizos Heracleous حول العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل أسفله إذ بالرغم من اختلافهما في العناصر والأدوار إلا أنهما يتكمان في إطار الإدارة الإستراتيجية. ويرى ميتزبرغ (Mintzberg) أن التفكير استراتيجيا هو ليس ذات التفكير لإعداد خطة استراتيجية تحدد التكتيكات الالزامية لإنجاز الأهداف. في بينما يتطلب التخطيط الاستراتيجي التفكير بعمليات خطية، تحليلية، منطقية وعقلانية، يتطلب التفكير الاستراتيجي الإدراك الحدسي لمفاهيم واسعة وعامة وشاملة. (عبد السatar إبراهيم دهام، العدد السادس، 2016، صفحة 22)

## الشكل (01-06): التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.



**Source:** (Ken Haycock, Anne Cheadle , & Karla Spence Bluesto, Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature, 2012, p. 02)

يوفّر التفكير الاستراتيجي الأرضية الصلبة التي يبني عليها التخطيط المستند على أسس علمية رصينة قائمة من تجارب الشعوب وتاريخها الطويل وهنا تكمن طبيعة العلاقة ما بين المفهومين حيث أنّ الفكر الاستراتيجي هو الذي يولد منه التخطيط السليم لأنّ عملية التخطيط هي عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي حيث أنّ هذا الأخير عملية ذهنية عقلية غير مرئية قائمة في العقل بينما أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قائمة على تحركات فعلية عن طريق رصد الموارد والإمكانات التي يحتاجها هدف ما لكي توصل إلى الغاية المبتغى الوصول إليها وكذلك العملية التقويمية التي تحدث أثناء

فترة التخطيط عن طريق تقويم الأمور الغير واقعية وتعديلها قبل الشروع في عملية التنفيذ. كما لا يمكن للمخطط الاستراتيجي أن يكون ناجحا إلا إذا كان مفكرا استراتيجيا ناجحا. (محمد كرخي، الطبعة الأولى، 2015، ص: 120).

ويظهر الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الجدول التالي:

جدول رقم (01-01): المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	
التنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل	رسم الصورة المستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل	الرؤية المستقبلية
صياغة وتنفيذ متفاعلة بدلا من متابعة ومنفصلة	أدوار الصياغة والتنفيذ ويمكن تجزئتها بدقة	صياغة وتنفيذ الإستراتيجية
المدراء في المستوى الأدنى لهما صوت في عملية وضع الإستراتيجية، فضلا عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتغيرات والظروف المستجدة	يمكن لكتاب المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي بدورها، توزع على مديرين التنفيذيين	الدور الإداري في صنع الإستراتيجية
تعتمد على المرجعية الذاتية أي الشعور بان الهدف الاستراتيجي هو جزءا لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدراء في جميع أنحاء المؤسسة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق	تؤكد الرقابة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المنظمات يمكن أن تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة	الرقابة

<p>جميع المديرين لديهم فهم للنظام الأكبر والعلاقة بين أدوارهم ووظائف هذا النظام، فضلاً عن الترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام</p>	<p>المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لمعرفة دوره بشكل جيد وتوقع الدفاع عن أنشطته</p>	<p><b>الدور الإداري والتنظيبي في التنفيذ</b></p>
<p>يرى الإستراتيجية والتغيير لا مفر منها كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو أكثر صعوبة وأكثر أهمية من تقييمها</p>	<p>التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي هو تحليلي في المقام الأول</p>	<p><b>صياغة الإستراتيجية</b></p>
<p>يرى التفكير الاستراتيجي أن عملية التخطيط نفسها تشكيل عنصر حاسم في تحقيق القيمة المضافة</p>	<p>التركيز على وضع الخطة وهدف نهائي</p>	<p><b>العملية والنتيجة</b></p>

**source:** (Pisapia J & Robinson D-J, March, 17-19, 2010, p. 92)

**الفصل الثاني:  
التخطيط الاستراتيجي**

## 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية و مهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمقاييس بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتوفرة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت. لذلك يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة. فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسين هما:

- ما هو وضع المؤسسة الحالي؟

- وكيف نريد أن تصبح في المستقبل؟

كما يعد التخطيط الاستراتيجي من الأنواع الرئيسية للتخطيط الرسمي، تقوم من خلاله المؤسسة بإخلاص وتشكيل الأهداف طويلاً المدى وإختيار النشاطات والوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، وهو عملية ذهنية تحليلية لتصور موقع المؤسسة المستقبلية وفق مجموعة من المراحل التي تقوم على فهم وتحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الداخلية والخارجية معها" (موفق محمد الضمور، 2008)؛ كما يساعد المؤسسة على تحقيق تموقع استراتيجي في أسواقها، الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها وتحافظ على بقائها وتضمن تطورها (Jean-Luc CHARRON & Sabine SEPARI, . 3eme édition, 2004, pp : 336- 337.)

إذا كان التخطيط التقليدي يتمثل في اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً، حيث يهدف إلى التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤشرة في المؤسسة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل؛ فإن التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالصورة المثالية للمؤسسة مستقبلاً وتحقيقها. (عامر ذايب العتيبي، 2012، ص:12)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي فلسفة تحديد طريقة ومنهاج حل المشاكل الإدارية في النظم المختلفة. (سالم أمينة، الطبعة الأولى، ص:32)

يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي من أربعة اتجاهات، نلخصها في الجدول المولى:

جدول رقم (01-02): اتجاهات التخطيط الاستراتيجي.

الخصائص	الاتجاه
<p>يبدأ بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأهداف؛</li> <li>- وضع استراتيجيات؛</li> <li>- وضع سياسات لتحقيقها؛</li> <li>- وضع الخطط التي تحقق النتائج المرغوبة من تنفيذ هذه الاستراتيجيات.</li> </ul>	<p><b>الاتجاه الأول:</b> التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جوهر التخطيط الاستراتيجي هو التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية؛</li> <li>- معرفة إمكانية استغلال الفرص؛</li> <li>- تجنب التهديدات؛</li> <li>- تصميم ورسم مستقبل مرغوب فيه وكيفية تحقيقه.</li> </ul>	<p><b>الاتجاه الثاني:</b> الأثر المستقبلي للقرارات الحالية</p>
<p>لأنه يتطلب ضرورة التأمل بإستمرار في مستقبل المؤسسة ولا يقتصر فقط في إجراءات وأساليب وهياكل.</p>	<p><b>الاتجاه الثالث:</b> التخطيط الاستراتيجي يعتبر فلسفة إدارية</p>
<p>يربط بين كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطط الاستراتيجية؛</li> <li>- البرامج المتوسطة؛</li> <li>- الموازنات قصيرة الأجل؛</li> <li>- خطط التشغيل</li> </ul>	<p><b>الاتجاه الرابع:</b> التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل</p>

المصدر: (محمد عبد الغني حسن هلال، 2007-2008، ص-ص: 54-55)

نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي حاول العديد من المفكرين تقديم تعريف واضح له، في هذا الإطار تعددت آراء الكتاب والتعريفات التي قدموها نذكر من بينهم: (عمري سامي، 2007، ص: 18)

- تعريف جون بير (Jean Pierre) "الخطيط الإستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تحدد التوجهات الكبرى للمؤسسة سامحة لها بتعديل وتحسين وقوية وضعها التنافسي"؛
- تعريف تومبسون واستركلان (Thompson & strickland) "الخطيط الإستراتيجي يعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة ، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الملائم لتحقيق ذلك.".
- تعريف بيتر دراك (Peter Drucker) "الخطيط الإستراتيجي هو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهد المطلوب لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات" (عايدة سيد خطاب، 1985، ص:38)
- كما عرفه Michael "الخطيط الاستراتيجي هو تبصر الشكل المثالى للمؤسسة مستقبلا وتحقيقه"؛ هذا التعريف يقارب جدا مع تعريف Higgins "الخطيط الاستراتيجي هو توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل." (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2013، ص-65-67)
- إضافة الى مجموعة من التعريفات الأخرى: (محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، 2011، ص:155-156).
- حسب Needham 2000: "الخطيط الاستراتيجي هو عملية تستهدف تصميم وتطوير الأنشطة الضرورية للوصول لأهداف محددة ضمن منظور بعيد المدى"؛
- حسب كوتلر، ارمترونچ 2007 "الخطيط الاستراتيجي هو عملية متعلقة بتطوير التوافق بين أهداف التنظيم وإمكانياته، والفرص التسويقية المتغيرة والمحافظة على هذا التوافق" .
- حسب Broeck 2010 "يعتبر التخطيط الاستراتيجي مركز القرارات والتخطيط والأعمال والنتائج ومراقبة هذه النتائج"؛
- يعرف التخطيط الإستراتيجي أيضا بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويفصلها عن غيرها من المؤسسات"
- عرفه القطامين (1996) على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة".
- حسب رأي خمسون مديرًا تنفيذياً من شركات مختلفة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، بأنه: (محمد الصيرفي، الطبعة الأولى، 2008، ص: 94)

- طريقة نظامية فعالة وكقوة لعملية التنفيذ؛
- يحدد ويحلل الفرص البديلة وجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- عملية إدارة للتطوير والمحافظة على الموائمة الجيدة بين أهداف وموارد المنظمة وبين تغير فرصها التسويقية.
- تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة ككل، ويطلب المشاركة بين جميع العناصر الفاعلين في المؤسسة (صانعو القرار الفعليين فيها وكافة الأطراف الرئيسية المؤثرة في تطوير أدائها). (مؤسسة محمد عبد الله ابراهيم السباعي الخيرية، 1437هـ، ص: 07).

وبغض النظر عن التعريف المختلفة للتخطيط الاستراتيجي فإن التعريف الذي أورده التقرير الفدرالي سنة 1997 يعتبر أكثر شمولاً حيث يعرفه بأنه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القيادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه". (ماجد عبد المهيدي مساعدة، الطبعة الأولى، 2013، ص: 79).

ويشير (1977) steiner إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر أساسية: (موسى بخاشة، 2020/2019، صفحة 25)

- **المستقبلية في إتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل اتباعها مستقبلاً من خلال استكشاف مختلف التهديدات وتحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.
- **العملية:** حيث يبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وتطوير الخطط المستقبلية فهو عملية مستمرة وهذه الاستمرارية ناتجة عن التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية، حيث يتم تغيير لخطط وفق التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة.
- **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي يعبر عن فلسفة المنظمة وفلسفة المدراء ونظرياتهم لمستقبل المنظمة حيث أن هذه الفلسفة الطموحة تختلف من شخص لآخر نتيجة مختلف الاجراءات والقواعد التي يعملون على ممارستها داخل المنظمة.
- **الهيكلية:** أي ترابط بين مختلف الخطط سواء كانت على المستوى العام أو البرامج المتوسطة أو البرامج القصيرة، حيث هيكلية هنا تتجه نحو ايجاد علاقة تربط بين مختلف الخطط. وهذه هيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط إلى قرارات محددة لاتجاه المنظمة بعرض تحقيق أهدافها.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه تحديد التوجهات الرئيسية للمؤسسة على المدى البعيد، من خلال عملية تفكير منطقي منظم تشمل على مجموعة من الخطوات الممنهجة والمتابعة، والتي تتضمن تحديد رسالة ورؤية المؤسسة، وضع أهدافها وغاياتها وتطوير استراتيجيات تمكّنها من العمل بنجاح على ضوء تحليل بيّنها الداخلية والخارجية تماشياً مع التغيرات البيئية السريعة المستمرة.

## 2- المحاور الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

نستطيع أن نحدد محاور التخطيط الاستراتيجي، من خلال تسلیط الضوء على الإشكاليات التي ينشغل بها؛ فهو كما رأينا من خلال مجموعة التعريف السابقة يعدّ أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث أنه يحدد الأهداف، يرسم الخطط والسياسات، يضع إجراءات التنفيذ، يحدد من يقوم بالتنفيذ، وبالاخص يجب عن الأسئلة التالية:

- أين نريد الوصول بالمؤسسة؟ وكيف يمكن الوصول إلى حيث نريد؟
- ما هي الشرائح أو القطاعات التي سنعمل فيها؟ وما هو الأسلوب المعتمد للمنافسة في كل شريحة: السعر، الجودة، السرعة، المرونة؟

وهو بمعنى آخر يجب عن التساؤلات التالية: (ديفيد هاريسون و تعریف: علاء الدين ناطوریة، 2009، ص: 230)

- ما الذي نريد إنجازه؟ ويتمثل ذلك من خلال التعريف بالأهداف العامة والإجرائية التي من المفترض تنفيذها في المؤسسة على أرض الواقع .
- ما الذي يمكن عمله لتحقيق الأهداف؟ ويتم من خلال تحديد طرق عمل ممكنة، واكتشاف الخيارات لإنجاز أفضل الأهداف وأهمها حسب أولويتها ومقدار تأثيرها والتركيز على القضايا الأساسية في توجهات السياسة العامة للمنظمة.

- **كيف نحقق الأهداف؟** اختيار وتحديد العمل من خلال تركيز المدير على ما الذي يريد عمله بالضبط، و اختيار طرق العمل، والتعريف بالمهام بشكل واضح، ودراسة الاحتياجات المحددة
- **ما الموارد التي سنحتاجها؟** تحديد الموارد المطلوبة من خلال ضبط وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتطبيق الخطة.
- **هل خطة عملنا واقعية؟** من خلال مراجعة الخطة، وهي عملية ضرورية لتحديد ما إذا كان العمل المختار قابل للتطبيق على مستوى المؤسسة.
- **من يقوم بالتطبيق؟** تحديد المختصين والمسؤولين لكل المهام التي يتضمنها العمل، سواء أفراداً أو مجموعات في المنظمة لكي يتضح الطرف المسؤول عن إنجاز العمل.
- **متى س يتم التطبيق؟** تحديد فترة زمنية من خلال الجداول والمواعيد النهائية بهدف إيجاد الدقة والسرعة في عملية التطبيق، وهذا يسهل من عملية تقدم الخطة الناجحة.
- **كيف نتحقق من القيام بالعمل؟** أي تحديد معايير النجاح، فمن الأهمية تحديد المعايير التي من خلالها يقاس التقدم، هذه المعايير تسهل المراقبة أثناء فترة تطبيق الخطة إلى حين تحقيق الأهداف.

### 3- أهمية ومبررات التخطيط الاستراتيجي:

أثبتت دراسة أجراها مجموعة من الباحثين مثل أنسوف Ansoff، وود Wood وميلر Miller، أن المؤسسات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً عن تلك التي لا تمارسه وتزداد أهمية هذا الأخير خاصة في بيئة الأعمال المتغيرة (ذكرها مطلقاً الدوري، 2005 ص: 27، 28). والجدول الموجي يبين بعض هذه الدراسات التي اهتمت بتبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك نتائجها:

جدول (02-02): دراسات توضيحية لأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي

للمؤسسات وأثره على أدائها.

الدراسة	العينة	مقاييس الأداء	النتائج
أنسوف 1979 Ansoff	مؤسسة 93 أمريكية صناعية	تطور المبيعات، العائد على حق الملكية، سعر السهم	تفوق أداء المؤسسات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي

ساعدت عملية الاستعانة بمستشارين خارجيين متخصصين في التخطيط الإستراتيجي على الرفع من مستوى الأداء	تطور المبيعات، الربحية، الإنتاجية، نمو المؤسسة عموما	مشروع 51 صغير متنوع	روбинسون 1982 Robinson
تفوق أداء المؤسسات التي تميل إلى خطط رسمية مكتوبة	متوسط المبيعات	مشروع 135 صغير متنوع	أكسلبر وجرارو Acklesber et GerArow 1985
تفوق أداء المؤسسات التي لديها نظم رسمية مكتوبة للتخطيط الإستراتيجي	تطور العائد	مشروع 188 صغير متنوع	باركر وبيرسون Parker et Person 1986
تفوق أداء المؤسسات التي تطبق التخطيط الإستراتيجي على تلك التي تعتمد على التخطيط قصير المدى	العائد الإجمالي للمستثمرين لمدة 10 سنوات	أكبر مؤسسة 1000 في الورم.أ	L. C. R Hyn 1986
تفوق في أداء المؤسسات التي تخطط استراتيجيا	الربحية، النمو، الإنتاجية	عينة من المشروعات صغيرة الحجم	أبرا 1987 Opera

المصدر: (بن سديرة عمر، العدد 13، 2013، صفحة 240)

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسة من خلال: (محمد هاني محمد، الطبعة الاولى، 2014)

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وفي كيفية التأقلم معها.

- يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه؛

- يقدم التخطيط الاستراتيجي المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.

- يزود المسؤولين بالمؤسسة بأسلوب ولامح للتفكير في المؤسسة ككل؛

- يساعد المؤسسة على توزيع الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها؛

- يوضح صورة المؤسسة أمام أصحاب المصالح؛

- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث، وليس متلقياً لها؛

- يرفع وعي وحساسية المديرين نحو التغيير والتهديدات والفرص المحيطة؛

- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- التمكين من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة والتأقلم مع المتغيرات البيئة السريعة وأثرها على أداء المنظمة.

- يساهم في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وكيفية حلها.

نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال في رفع أداء المؤسسات، فهو يعتبر ضرورة حتمية وليس توجهاً اختيارياً؛ ذلك ما تؤكد وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال الادارة ومخططها للأخذ بالخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي: (ديفيد هاريسون و تعریف: علاء الدين ناطوریة، 2009، ص: 230)

- التغير الكبير في سوق العمل، فرض على المؤسسات ضرورة مواكبة تلك التغيرات والعمل على مواجهتها أو التكيف معها؛

- إدراك المؤسسات ضرورة تزويذ الأشخاص بالأدوات والوسائل الضرورية من أجل وضع خطط معينة لتحقيق النجاح، والتعامل مع المستجدات البيئية؛

- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط، انعكاساً للتطورات الحاصلة مثل: الإدارة بالأهداف، تقييم إدارة المنظمة، الكفاءة والإنتاجية، ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة، فإن ذلك يتطلب القيام

دور رئيسي في المنظمة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمنظمة اختيارها.

- التحديات الرئيسية التي تواجه مديرى المنظمات عامة أدت إلى ضرورة إعادة هيكلة المنظمة وتطوير الهياكل التنظيمية بها، لتكون متجيبة بشكل أكبر مع حاجات الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية السريعة التغير.

- نتيجة للضغط المتزايد المؤثرة على عمل المنظمات جاء التأكيد المتزايد وال الحاجة الملحة على ضرورة العمل بالخطيط الإستراتيجي.

#### 4- مدارس ونماذج التخطيط الإستراتيجي:

اهتمت العديد من المدارس بدراسة التخطيط الإستراتيجي والتي تم تقسيمها بين مدارس تقليدية وأخرى حديثة؛ حيث تناولت كل مدرسة التخطيط الإستراتيجي من زوايا وأبعاد مختلفة، وذلك تبعاً للمتغيرات البيئة المحيطة، التي تتطور وتستجد من فترة إلى أخرى. تمثل هذه المدارس في: (موفق محمد الضمور، 2008، الصفحات 40-43)

1-4-مدرسة الاختيار الإستراتيجي: حسب هذه المدرسة فإن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية تحويلية تقوم المؤسسة من خلالها ببني التغيير الحاصل في البيئة المحيطة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود، ومدفوعة فقط من خلال توقعاتها السلبية حول المستقبل بحيث تكون مستعدة للتأقلم مع ما يستجد من تغيير.

2-مدرسة التكيف البيئي: تشتهر هذه المدرسة مع المدرسة السابقة بأن دافع المؤسسات للقيام بالخطيط الإستراتيجي يكون انعكاساً لتصوراتها المستقبلية السلبية اتجاه البيئة، ما ينتج عنه استعدادها الدائم للتأقلم مع المتغيرات البيئية. كما تركز هذه المدرسة على المنافسة والموافق التنافسية التي تتبناها المؤسسات فيما بينها، حيث تقوم المؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط بها تماشياً مع باقي المؤسسات الأخرى التي تبني كذلك هذه التغيرات.

3-مدرسة علم التعقيد: علم التعقيد هو علم حديث يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدوث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها؛ استمدت منها هذه المدرسة الثورية أفكارها. حيث تقوم هذه المدرسة على فرضية أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئه تحتوي على متغيرات لا خطية وتواجه مفاجئات لا تفسير لها وغير متوقعة الحدوث، إضافة لكثره المتغيرات وتعقيدتها وبالتالي فهى

تحتاج إلى أساليب جديدة غير تقليدية لمواجهة الواقع المعقد، واعتبر المفكرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية أعقد من كونها خطوات متتابعة.

لذا أدى ظهور هذه المدرسة إلى تمييز ثلاثة نماذج للتخطيط الإستراتيجي يمكن للإدارة العليا استخدامها في رسم استراتيجياتها المستقبلية، وهذه النماذج هي:

**4-1-النموذج المعياري:** يقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحاليين وفي المستقبل وبالتالي تأخذ الإستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبات ستقوم المنظمة بإشباعها ومن خلال تجنب المنافسة قدر الإمكان. اذن يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل استراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة.

**4-2-نموذج التعلم:** جاء هذا النموذج كرد فعل للنموذج السابق، حيث انتقد الفكرة القائلة إن استراتيجية المؤسسة هي دائمًا ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، بحيث أدخل بعدًا جديداً لمفهوم الإستراتيجية هو الانبعاث *Emergent*، أي أن الإستراتيجية قد تنبثق إلى حيز الوجود وقد يكون هذا الانبعاث ليس نتائج مراحل متتابعة للتخطيط الإستراتيجي. والجدير ذكره هنا أن هذا النموذج لم ينف وجود إستراتيجيات معيارية، لكنه يؤكد على ظهور إستراتيجيات منبثقة غير مخطط لها مسبقاً ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة، لكن بالرغم من انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الإستراتيجية إلا أنه لم يأتي بالبديل.

**4-3-نموذج الرفع الإستراتيجي:** يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة، حيث تمثل الكفاءات المحورية الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليلها من قبل الغير بينما تمثل سلسلة القيمة كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع قيمتها. ويعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالنية الإستراتيجية والتي تعني توسيع موارد المؤسسة لتناسب الطموح بدلاً من تقليل الطموح ليناسب الموارد المتاحة، بمعنى أن عملية صياغة الإستراتيجية تعني الرفع لإمكانات وموارد المؤسسة للوصول لأفضل النتائج. والرفع الإستراتيجي يعني تكثيف جهود المؤسسة لتحقيق الطموح الإستراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمؤسسة، كما يقوم الرفع الإستراتيجي على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المؤسسة لمواردها واسترجاعها.

## 5- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أربعة عناصر مهمة هي: (عمرو محمد الهادي، 2024)

-**المستقبلية** في اتخاذ القرارات: أي أنها عملية مؤسسة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتصاها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

- **العملية**: التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها؟، ومن يقوم بها؟، والعملية مستمرة نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

- **الفلسفة**: التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وثقافة واقناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.

- **الهيكلية**: التخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

## 6- مميزات وخصائص التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أهم الخصائص التي تميز بها عملية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها؛

- يستند التخطيط الاستراتيجي على رسالة ورؤية شاملة تعمل على تحقيقها على المدى البعيد؛

- تتم عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الادارة العليا بالمؤسسة؛ ولكن تحتاج الى مشاركة جميع المستويات الدنيا حتى تتم بأكثر فعالية؛

- توجيه إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد الالزمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية؛ فهو يساعد على توقع صورة المؤسسة بالمستقبل؛

- يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات؛

- المرونة، لمسايرة التغيرات المفاجئة التي تشهدها بيئه المؤسسة الداخلية والخارجية؛

- الشمولية، فالخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة تشمل المؤسسة ككل؛

- يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفكير الاستراتيجي؛

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئه الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

- من خلال التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجال أعمالها مستقبلاً:

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في الشركة وهو ما يبرربقاء الشركة؛

- تستعين المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فمن خلال تطبيقه تتمكن المؤسسة من تحقيق أهداف استراتيجية تؤثر على نشاط المؤسسة ككل، لذلك لابد أن تتماشى أهداف جميع المستويات داخل المؤسسة ولا تتعارض لبلوغ هذه الأهداف؛

- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ووسيلة للفكر والتصرف من أجل احداث التغيير.

- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا \_ الوسطى \_ الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

إضافة إلى مجموعة من الخصائص التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (فنجان فهد غازي السهلي، 2011، ص: 18)

- منح المنظمة فرص أفضل لمتابعة وتقدير وتعديل الخطط والاستراتيجيات والسيناريوهات بما يكفي للإتقان والإنجاز؛

- منح القائمين على التخطيط فرصاً أوسع لدراسة بدائل أفضل لإختيار التمويل والموارد المالية الأنسب في ضوء ما يتجسد أثناء التنفيذ المراحل؛

- تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوط الإنتاج، وتحديد أفضل وسائل التنفيذ في ضوء التطور التقني المتسارع في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد؛

- توفير التخطيط للجهد والمال والوقت؛

- وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات؛

- واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها؛

- شمول التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة؛

- صدق ودقة المعلومات؛

- شعور كل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها؛

## 7- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تتعدد أهداف التخطيط الاستراتيجي وتتنوع، كما تتضح أهميته في العديد من الجوانب، ومن

ذلك أنه : (الصمادي، بشرى سالم، العدد:164 الجزء، 04، 2015)

- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها؛

- يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية؛

- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة؛

- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المؤسسة؛

- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمؤسسة؛

- يساعد على تقليل المخاطرة؛

- يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة؛

- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسيع والنمو والربحية؛

- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب رد الفعل؛

- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة؛

- يمكن العاملين من إدراك التوجهات المستقبلية للمنظمة؛

- يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على اتخاذ القرار/ القرارات الاستراتيجية. (بن سديره عمر،

العدد 13، 2013، الصفحات 24-23)

## 8- متطلبات وشروط نجاح التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الشروط والمتطلبات التي يجب توفيرها حتى يمكن للمنظمة

أن تحقق أهدافها المرجوة: (مصطفى محمود أبو بكر، 2000، ص-ص:21-27)

✓ تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية

التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية التخطيط الاستراتيجي، وتم هذه التهيئة من خلال :

- تعميق اقتناء أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال نظام

متكملاً لعملية التخطيط:

- التأكيد من إنتماء أعضاء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة

وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وأجلة؛

- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد؛
- توصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها؛
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الإستراتيجية؛
- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات الازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها؛
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ التخطيط الإستراتيجي؛
- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم؛
- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.

✓ **توفير المعلومات الازمة التي يتطلبها التخطيط الإستراتيجي:** يتطلب تنفيذ التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها :

- العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.
- معلومات عن هذه العناصر (الداخلية والخارجية) لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي.
- المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية.
- مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.
- وسائل الحصول على المعلومات لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.
- الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.
- الأطراف المعنية المسئولة عن توفير هذه المعلومات.
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ومن نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تغذيتها.

✓ استمرارية التفكير الإستراتيجي: إن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أهم الاستثمارات الحقيقة للمنظمة، حيث لا تقتصر تصوراهم واهتماماتهم على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية؛ بل تتعدي ذلك لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لعملية التخطيط الإستراتيجي؛ ويطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الإستراتيجي عدة مقومات منها:

(علوان حميد، 2000-2001، ص: 46)

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئه المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.
- ✓ إعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا: يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويوضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها ما يلي:
  - الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الإستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في إتخاذ القرارات.
  - إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لاعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة.
  - درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
  - مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقتراحات أعضاء المنظمة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم، ومناقشتها والتفاعل معهم.
  - مدى حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الإستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.

- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطة الإستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديها.
- إدراك أعضاء المنظمة لدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.
- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المهيжи والتفكير الإستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.

#### 9- جذور التخطيط الاستراتيجي:

ترجع جذور هذا المفهوم بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينيات، حيث يوضح "أنسوف وماكدونيل" أن التخطيط الاستراتيجي مر خلال فترات تطوره بثلاث مراحل أساسية تلخصها كالتالي: (يحياوي فاطمة، 2018-2019، صفحة 27)

- **مرحلة التخطيط باستخدام الميزانيات السنوية:** كانت الميزانيات السنوية والموازنات التقديرية أساس التخطيط المستقبلي وكانت فعالة في فترة من الفترات الزمنية لبساطة المعطيات واستيعاب متغيرات البيئة والتحكم فيها، لكن مع زيادة الأسواق والمنتجات والتكليف والتعقد التكنولوجي، أصبح التحكم في بيئه المؤسسة صعباً ما أفقد الموازنات فعاليتها.

- **مرحلة التخطيط طويل المدى:** ظهر التخطيط طويل المدى المبني على محاولة التنبؤ بالتأثير المستقبلي لمتغيرات البيئة على المؤسسة، وتطورت الوسائل التنبؤية والتقديرية حيث أصبحت الأطر الرمزية لتقدير نتائج القرارات أطول من مرحلة الميزانية السنوية، لكن لسبعين رئيسين انخفضت فعالية التخطيط طويل المدى وهم: تحول التخطيط إلى عملية آلية روتينية باعتماد خطط سابقة كخطط مستقبلية مع التعديلات، إضافة إلى زيادة حدة المنافسة وتعقد البيئة وارتفاع حالات عدم التأكيد، هذان السببان ساهما في ظهور ما يعرف بالخطيط الاستراتيجي.

- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الرئيسية للنجاح في صناعة ما، وتركيز موارد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة من الزمن، لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص بما يتلاءم ونواحي قوة المؤسسة واعتقدوا بأنه ما دام مفتاح بقاء المؤسسة هو في تلاءمها مع البيئة، فإن المؤسسة مطالبة بتعزيز نقاط قوتها لاستثمارها في اقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات.

اذن نلاحظ أن التخطيط طويل المدى يركز على العمليات الجارية بالتنبؤ بالمبارات والتكاليف وتحليل الفجوة بينهما وغيرها، بينما التخطيط الاستراتيجي هو نمو ونضج عملية التخطيط طويل المدى، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار والأنشطة وما يرتبط بها من فرص وتهديدات.

#### 10- أنواع التخطيط الاستراتيجي:

يمكن التمييز بين ثلاثة انماط للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: (عمرو محمد الهادي،

(2024)

- **التخطيط الداعي:** يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الداعي على التوصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة، ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً أكثر من كونه شاملًا.

- **التخطيط الريادي:** يغلب على هذا النوع من التخطيط الإتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل هذا النمط أن يكون عاماً أكثر من كونه مركزاً.

- **التخطيط التحليلي:** يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما ينتج عن هذا المسح من معلومات ومؤشرات، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة، ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً وشاملاً في نفس الوقت.

#### 11- العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي:

يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- **الموارد المالية:** يجب أن تتوافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؛

- **شكل الهيكل التنظيمي:** كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي؛

- **تاريخ التخطيط بالشركة:** كلما ارتبط بتاريخ الشركة مشاكل في التخطيط، كلما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي بها عقبات؛

- **معدل نمو الشركة:** كلما كان معدل نمو الشركة بسيط ومناسب، كلما كانت إمكانيات التخطيط الاستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عالياً، كلما كانت هناك مشاكل أمام عملية التخطيط الاستراتيجي؛

- **المهارات الإدارية:** كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي؛
- **الوقت:** كلما كان المديرون قادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه؛
- **توافر معلومات عن البيئة:** توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين ومواردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاح التخطيط الاستراتيجي؛
- **أنظمة المعلومات:** توافر نظم المعلومات الجيد بالمؤسسة، يسهل الحصول على المعلومات؛
- **ثقافة المنظمة:** فوجود فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي لنجاحه؛
- **تحمل المخاطرة:** كلما كانت الشركة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي؛
- **المرونة:** يجب أن تتوافر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها؛
- **الابتكار:** كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته.

عبارة أخرى أهم العوامل التي تتسبب في فشل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

- عدم توفر الالتزام الكافي لدى الادارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي .
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.
- الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيل بتحقيقها.
- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطة التنفيذية .
- عدم توفر تحديد دقيق للمهام الالزامية لتطبيق الاستراتيجية.

## 12- تحديات التخطيط الاستراتيجي والانتقادات الموجهة إليه:

رغم أن معظم الدراسات اتفقت على أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره الإيجابي في أداء المؤسسة، واعتبرته نشاطاً ذات قيمة؛ إلا أن التساؤل كان دائماً يطرح عن أهمية التخطيط الاستراتيجي وجدوى استخدامه كعامل مساعد في صنع القرار الاستراتيجي، وقد كان الأوائل من طرحاً هذا التساؤل هما "توماس بيترز وروبرت ووترمان" مؤلفي الكتاب الأكثر مبيعاً بعنوان "طريق البحث عن التميز".

لقد تم مناقشة العديد من الأسباب التي تمنع التخطيط الاستراتيجي من تحقيق النتائج المرغوبة من قبل المؤسسات. من أهمها وأبرزها نذكر: (شارلز هل، جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، و محمد سيد أحمد عبد المتعال، 2001، ص-ص: 54-59)

- **التخطيط في ظل عدم التأكيد:** من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى سوء سمعة التخطيط الاستراتيجي، هو الغموض وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل؛

- **التخطيط من الأعلى إلى الأسفل (البرج العالى):** الخطأ الثاني الذي قد يقع فيه الكثير من الشركات هو التعامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي كوظيفة للإدارة العليا فقط.

- **التخطيط للحاضر كاتجاه للمستقبل:** حيث يقوم نموذج التخطيط الاستراتيجي التقليدي على خلق التوافق بين الموارد الداخلية للمؤسسة وقدراتها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل صياغة الاستراتيجية أو البديل الاستراتيجية الملائمة. لقد وجه كل من "جاري هاميل" و"سي كي براهالاد" انتقادات عنيفة لهذا النموذج واعتبروه انه ساكن ومحدود؛ واعتبروا أن هذه الاستراتيجيات تتجه للاهتمام بالحاضر أكثر من توجه اهتمامها بفرض المستقبل.

كما يوجد العديد من العقبات التي تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً. نذكر منها: (محمد حنفي محمد نور تبidi، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، 2010 ، ص: 27)

• عدم رغبة المديرين أو ترددتهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي؛

- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته؛

- اعتقاد المدير بأنه لن يكafa على عملية التخطيط الاستراتيجي.

• **البيئة الخارجية مضطربة** مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقداماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

- حدوث تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، والاقتصادية... الخ)؛

- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

• **مشاكل التخطيط الاستراتيجي** ترك انطباعاً سلبياً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا يجعل المدير متقبلاً للفكرة؛

- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية لا يجعل المدير مقدراً للفكرة؛

- وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

• ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المتاحة؛

- صعوبة الحصول على مواد أولية؛

- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية؛

- نقص في القدرات الإدارية.

• التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول رؤية ورسالة وأهداف الشركة وقتا طويلا من الإدارة العليا:

- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

13- بعض المفاهيم الخاطئة حول التخطيط الاستراتيجي:

يوجد العديد من المفاهيم الخاطئة التي تم ربطها بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، نورد من أهمها:

(محمد هاني محمد، الطبعة الأولى، 2014)

- **التخطيط الاستراتيجي ليس هو التنبؤ**: فالتنبؤ امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل؛ والمتبعة للتغيرات التي تحدث يجدها حادة وقوية والظروف البيئية لا يمكن التنبؤ بها، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل الشركة في المستقبل وتحقيقه.

- **التخطيط الاستراتيجي ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط**: إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والإبداع، وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

- **التخطيط الاستراتيجي ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل**: هي قرارات حاضرة أيضا وكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذاليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير المؤسسة؛

-**التخطيط الاستراتيجي ليس إنتهاء للمخاطرة**: التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة استناداً على معايير استراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المؤسسة وغيرها.

- **التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على الشركات الكبرى فقط**: التخطيط الاستراتيجي لا يختص فقط بالمؤسسات كبيرة الحجم فقط، بل هو ضروري في المؤسسات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة، وكذلك الدول والأفراد. ولكن بالطبع الجهد المبذول في التخطيط الاستراتيجي يختلف من مؤسسة لأخرى، فالخطيط الاستراتيجي لدولة هو عملية طويلة ومعقدة وكذلك الحال في الشركات الكبرى الدولية؛ أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والمنشآت المحلية جدا فلا بد لها من تخطيط استراتيجي كذلك ولكنه يكون أبسط من التخطيط للشركات الكبرى.

- التخطيط الاستراتيجي ينبع دائمًا بالطبع لا ينبع التخطيط الاستراتيجي دائمًا، فقد يفشل لأسباب عديدة منها:
- الإعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة؛
- عدم اشراك المديرين والعاملين وإخبار بخطة الشركة؛
- عدم اتخاذ القرارات بناء على الخطة الاستراتيجية؛
- فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية؛
- عدم المرونة وتغيير الخطة ومواكبة التغيرات التي قد تحدث وتؤثر بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية.

كما توجد فروق جوهرية بين التخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم الأخرى المترابطة معها والتي تم الخلط بينها في العديد من المرات: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2013، ص-ص: 65-67)

- **التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي:** التخطيط الاستراتيجي يتضمن وضع الأهداف والخطط العامة التي تحدد الاتجاهات العامة للمؤسسة، وتوضع بواسطة الإدارة العليا وهي تحدد الموارد الازمة وتكون الخطط على المدى الزمني الطويل؛ أما التخطيط التكتيكي فيركز على الأفراد والأعمال ويكون مرتبط عادة بمدى زمني متوسط، والخطط التكتيكية مرتبطة في الغالب بالإدارة الوسطى حيث تحدد فيما الموارد الازمة وال فترة الزمنية الازمة لإنجازها، اذ تكون هذه الخطط أكثر تفصيلا من الخطط الاستراتيجية.

- **التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي:** بينما يغطي التخطيط الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، ويتم اعداده من طرف الإدارة العليا؛ فإن التخطيط التشغيلي يغطي فترة زمنية محددة جدا ونطاق محدد أيضا، حيث تشرف عليه الإدارة الوسطى وينفذ بواسطة الإدارة الدنيا.

- **التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الموقفي:** ينطوي التخطيط الموقفي على توصيف البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها في الظروف المختلفة، اذ يعتمد التخطيط الموقفي على توفير خطة بديلة للخطة الأصلية؛ وهو يمثل جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

- **التخطيط الاستراتيجي والسياسات العامة:** يطلق البعض على التخطيط الاستراتيجي ويقصدون به السياسات العامة في المؤسسة، لكن يوجد فرق واضح بينهما، فعلى غرار التخطيط الاستراتيجي الذي تناولنا تعريفه بالتفصيل فيما سبق فإن مفهوم السياسات العامة يعرف بأنها "أحد الآليات المتاحة للإدارة العليا في المؤسسة لوضع وجهات عامة تهتم بها المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين، وفي التصرف اليومي بالنسبة للعاملين في مجال التشغيل، وتساعد على

تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة. (ديفيد هاريسون و تعریب: علاء الدين ناطوریة،

(230)، ص: 2009

- **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:** لطالما اختلف المفكرون في مجال استراتيجية المؤسسة، وأثاروا جدلاً واسعاً فيما إذا كان هناك اختلاف بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أم هما مصطلحان لنفس المفهوم.

إن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية ، والإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبل، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الذي تحدده الخطة.

#### 14- مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي:

انطلاقاً من مجموع التعريفات المقدمة فإن أهم مراحل أو مكونات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، تتمثل فيما يلي :

14-1- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة: إذ يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة MISSION تسعى إلى تحقيقها، تتمثل هذه الأخيرة في عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط المؤسسة. تعرف رسالة المؤسسة بأنها:

- "تلك الشخصيات الفريدة في المؤسسة، التي تميزها عن غيرها".

- "صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمؤسسة، سواءً كانت مكتوبة أو ضمنية". عادةً ما تبدأ المؤسسة برسالة محددة وواضحة لكن نتيجة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، يكون من الضروري إدخال عليها بعض التعديلات الالزامية وبشكل مستمر." (أحسن جميلة، 2008)

- "هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادةً فترة زمنية طويلة نسبياً. والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة." (محمد

حنفي محمد نور تبidi، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، 2010، ص:28.)

وحتى تكون رسالة المؤسسة ناجحة وفعالة، لابد أن تكون مختصرة بحدود 100 كلمة، تحدد بوضوح ميدان العمل الأساسي للمؤسسة والمبررات الأساسية لوجودها، توضح من ولماذا تنتج وتحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء وطبيعة القوة الدافعة. مثلا:

- رسالة شركة FACEBOOK : منح الأشخاص القدرة على الاجتماع مع تقرير العالم من بعضه.
- رسالة شركة AMAZON : "نحاول أن نقدم لزبائننا أفضل الخيارات المتاحة بأرخص الأسعار الممكنة مع توفير أقصى درجات الراحة"
- رسالة شركة GOOGLE : "تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب."

تناول العديد من الكتاب الخصائص الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة بالتفصيل، نذكر من أهمها: (إياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، 2011-2010، ص:62)

- المرونة والتكييف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها؛
- الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد ويسهل تذكرهم لها؛
- الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة
- أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة.
- أن تعبّر عن قيم وفلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية
- تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
- الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.
- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.
- التوجّه نحو ظروف المستفيدين تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم.

وعموماً توجد أربعة مراحل أساسية تعكس المراحل التطورية لرسالة المؤسسة هي: مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمؤسسة، مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية، مرحلة وجود رسالة محددة ومرحلة وجود أولويات للرسالات المختلفة. وقد تختلف رسائل المؤسسات في أشكالها ومحاتوياتها ودقها، لكن الباحثين في التسيير الاستراتيجي يرون أنها كلها تتضمن تسعة عناصر هي: (مؤيد سعيد سالم، الطبعة الأولى 2016، ص 209)

- العملاء: من هم عملاء المؤسسة؟
- المنتجات: ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
- الأسواق: أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
- التكنولوجيا: ما هي أساس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
- الاهتمام بالبقاء / النمو / الربحية: ما هي التزامات المؤسسة لتحقيق الأهداف؟
- الفلسفة: "الفلسفة هي معتقدات أساسية، قيم وأولويات. يستلزم صناعة القرارات الاستراتيجية بها داخل المؤسسة. كما تعبّر الفلسفة عن نوايا المؤسسة في أداء نشاطها ومسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الخارجي". ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة وأولويات فكرها واهتمامها؟
- المفهوم الذاتي: ما هي أبرز نواحي قوة المؤسسة ومزايادها التنافسية؟
- الاهتمام بالصورة العامة: ما هي انطباعات الجمهور عن المؤسسة؟
- الاهتمام بالعاملين: ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

تتأثر عملية إعداد رسالة المنظمة بمجموعة من العوامل نذكر أهمها:

- تاريخ المنظمة؛
- السلوك التنظيمي ورؤية الإدارة العليا وتوجهاتها؛
- البيئة السوقية؛
- المحيط الداخلي للمنظمة.

وهناك من يفرق بين الرؤية والرسالة، ففي حين أن هذه الأخيرة تصف الوضع الحالي للمؤسسة، تصف الرؤية الوضع المستقبلي الذي تريد هذه الأخيرة بلوغه، وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها:

- "المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها، المركز السوفي الذي تنوّي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط إلى تطبيقاتها".
- "الصورة التي تأمل المنظمة أن تتحققها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه".

- "طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتوّها". (محمد حنفي محمد نور تبidi، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، 2010 ، ص:27)

لهذا تكون للرؤية الاستراتيجية أهمية كبيرة وملحة لأنها ترسم الاتجاه العام والطلع لما هو أبعد من حدود الزمن الحاضر، لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية، واقتناص الفرص والتغلب على التهديدات. بعض الأمثلة عن الرؤية: (مجد صبور ورعد الصرن، 2018، ص:24)

- رؤية شركة Microsoft Corporation "حاسب على كل مكتب وفي كل منزل من خلال ما نقدمه من برمجيات".

- رؤية شركة NOKIA : "رؤيتنا هي العالم، حيث يمكن أن يتصل كل شخص؛ فكل شخص لديه حاجة للاتصال والمشاركة. وتساعد نوكيا الناس في تلبية هذه الحاجة، وخلق الشعور بأنهم قريبون مما يهمهم. لذا نحن نركز على تزويد الزبائن بالتقنيات البشرية، التكنولوجيا التي تتمتع بالحدس، وتخلق بهجة الاستعمال، كما أنها جميلة".

حتى تكون الرؤية الاستراتيجية حيدة وفعالة، لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص: (إياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، 2011-2010، ص:62)

- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته؛

- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي؛

- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها؛  
- محددة بتاريخ: يعتقد الكثيرون أن الرؤية الطموحة لا يحكمها مدى زمني محدد باعتبارها غاية عظمى غير مقيدة، والحقيقة أن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما يفضل أن تكون طويلة الأمد حتى يمكن قياسها؛

- توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول؛

- مركزة وواضحة: يمكن تركيز الجهد والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد؛
- إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها؛
- العملية: ممكنة التحقيق بغض النظر عن واقعيتها من منظور الأوضاع الراهنة، فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، وتسخير قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

جدول (03-02): الفرق بين الرسالة والرؤية.

الرؤية	الرسالة	أوجه الاختلاف
صورة ترحب المنظمة في الوصول إليها	غرض المنظمة وأنشطتها	المعنى
أكثر تحديدا	عامة و شاملة	درجة العمومية والتحديد
تغطي فترة من عمر المنظمة	تغطي عمر المنظمة	التغطية الزمنية
قريبة نسبيا	بعيدة نسبيا	من قربها الأهداف
أكثر مرنة	أكثر ثباتا	درجة الثبات

المصدر: (بن الموفق سهيلة، بدون سنة، ص:27)

#### ▪ بعض المفاهيم ذات علاقة بالرؤية والرسالة:

- مهمة المؤسسة: يمثل مجموع الموارد والكفاءات والمهارات الضرورية لمارسة وتطبيق الرسالة. تتطور من خلال التدريب التنظيمي، الابتكار والتجديد التكنولوجي. تحديدها في المؤسسات يعتبر عملية مهمة تتطلب الحذر الكبير في التعامل مع مختلف المتغيرات؛ وبذلك يتضح أن المهمة تمثل في الكفاءات الضرورية لمارسة نشاط معين بفعالية، يتطلب تعينها القيام ب مجرد للعوامل الأساسية للنجاح (FCS) أو الكفاءات القاعدية أو ما يسمى بقلب الكفاءات. وقد يكون لصناعة واحدة عدة مهامات مثل: الصناعة الكيميائية...الخ. (أحسن جميلة، 2008)

- هوية المنظمة: لكل منظمة هويتها الخاصة تكونها منذ نشأتها، تمثل محصلة الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن الباقي، ومن الممكن أن تكون وسيلة للتميز التنافسي. بعض مقومات الهوية تكون مرئية مثلا:

الرموز المادية، الصناعية، التجارية، الشعارات؛ وبعضها الآخر يكون غير مرئي أي ضمفي مثل: القيم، المعايير والمعتقدات.

- **نظام القيم:** تمثل المعتقدات، المؤهلات، العادات والأعراف وهو مجموعة من المقاييس المتسقة. وقيمة المبدأ تعتبر الأساس الذي تقوم عليه القيم الأخرى و تستند اليه مقاييس النزاهة، وتشمل: القيم الأخلاقية، القيم المعنوية، القيم الأيديولوجية، القيم الاجتماعية والجمالية.

- **حضارة المؤسسة:** توجد علاقة متداخلة بين الرسالة وحضارة المؤسسة، حيث تشير هذه الأخيرة كمصطلح إلى الجوانب المادية والروحية من حياة المجتمع، أما مفهومها في مجال الإدارة الاستراتيجي فيستخدم للإشارة إلى الفلسفة، الاتجاهات، الاعتقادات والقيم المشتركة التي تكون الأساس لكل أعمال وأنشطة المؤسسة، وتتوفر لها صورة متكاملة حول ما كانت عليه وما هي عليه اليوم وما ستكون عليه في المستقبل، وقد تبين من الدراسة التي قام بها كل من "بيتر وترمان" حول الصفات التي تميز المؤسسات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، أنها تمثل في بعض الخصائص الحضارية التي عادة ما تكون أحد المكونات الهامة في رسالة المؤسسة، فمعظم هذه المؤسسات (إسماعيل السيد، 1998، ص -ص: 51-54):

- تحاول أن تتجنب الرسميات الروتينية مثل: اللجان، التقارير الرسمية...الخ، بإدخال المرونة والقدرة على التجريب والتعديل.

- تهتم كثيرا بقضايا الجودة وتقديم المزيد من الخدمات للمستهلكين.

- تشجع الابتكار وتحفز الكل على تقديم أفكار جديدة وتحمل المخاطر الممكنة.

- تهتم بمواردها البشرية وتعمل دوما أن يكون عمالها على علم مستمر بالأوضاع داخل المؤسسة وبرسالتها وأنشطتها.

- توسيع عن طريق التنوع وتعمل على ثبات هيكلها التنظيمي.

- **علاقة رسالة ورؤية المنظمة بأهدافها:** إن رسالة المنظمة تعكس الأهداف التي تريد تحقيقها أو التوجه الحالي (ما هو نشاطنا الحالي؟) بينما الرؤية الاستراتيجية ما يمكن تحقيقه في المستقبل (التوجه المستقبلي)؛ بحيث تضمن وضع الرسالة الواضحة، تحديد الأهداف والغايات التي تترجم في تحويل تلك الرسالة إلى أداء واقعي وفعلي في الميدان وبالتالي تحقيق إنجازات المؤسسة.

**14-2- وضع الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها :**

لا تختلف الغاية لغويًا عن الهدف حيث تشير الكلمتان إلى الشيء المراد تحقيقه، لكنهما يفترقان أمام تعريف بعض علماء الإدارة، تشير الغايات إلى الأهداف في المدى البعيد والنتائج النهائية التي تسعى

المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها؛ بينما تشير الأهداف إلى بعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشدا للنتائج ومعيارا للقياس والتقييم. (إياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، 2010-2011، ص:62)

تتمثل الأهداف في النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، تعرف على أنها: "حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي والمطلوب الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة"، كما أن الأهداف حالة وسيطة مطلوبة لترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى قياسات محددة بسلسل منطقي وفق اعتبارات تعكس ما يلي:

- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه؛
- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب؛
- نتيجة يمكن تحقيقها.

يميز الباحثون بين الهدف وبين الغاية، التي تشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها، إذ أن غرض المؤسسة هو ما وجدت من أجله. فحسب 1994 hunger يرى بأن الغايات تعبير عام عن أمر مرغوب فيه دون أن يكون تحديده بمقدار أو زمن التحقيق، فالمؤسسات غاياتها تحقيق الأرباح لكن أرباحها تتحدد بسنوات أو مدى زمني؛ الغايات أهداف شاملة وعامة توضع بصورة مجردة، ويدخل في إطارها النمو، التوسيع، الربح، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛ الغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وترتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. (موسى بخاشة، 2019/2020، صفحة 55)

عادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة، وترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية، ومن الممكن القول إنه بدون أهداف لا يمكن أن توجد إدارة ولا يمكن توقع تحقيق نتائج عملية محددة بصورة فعالة وكفالة. لذلك ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف الذي بدأ أول الأمر كأسلوب إداري لتحقيق أفضل إنجاز تنظيمي ممكن، وأصبح اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الاستراتيجي والتسخير الاستراتيجي .

حتى تكون الأهداف فعالة لابد أن تميز بمجموعة من الشروط لخصت في المصطلح SMART (خالد رجم، 2016/2017، ص:12).

Specific S - : واضحة ومحددة ومفهومة من قبل جميع المستويات؛

Measurable M - قابلة للقياس، بمعنى إمكانية حساب وتقدير مدى الإنجاز فيها، حتى يمكن اعتمادها كمؤشرات تقييم مستويات الأداء؛

Agreed A - تكون متفق عليها من قبل أفراد المؤسسة، ولا تتعارض مع ثقافتها ولا مع قيمها ولا مع رسالتها؛

Realistic R - تكون واقعية وقابلة للتحقيق؛

Time Limited T - تكون محددة من حيث المدة الزمنية، بمعنى هل هدف المؤسسة قابل للتبني؟  
تشير دراسات كل من kutman1993 و certon1997 إلى أن أهمية الأهداف تتجه إلى ما يلي: (موسى بخاخشة، 2019/2020، الصفحات 56-57)

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً على نجاح الاستراتيجية؛

- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات؛

- تعتبر أساساً لأي نظام إداري وعنصراً مهماً في عملية التخطيط وتساعد في التوجيه والرقابة؛

- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية الثلاثة؛

- تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسيق فعالة لجميع المستويات الإدارية داخل المنظمة؛

- تلعب الأهداف دوراً كبيراً في عملية تحفيز الإنجاز وتجنب الإحباط في المؤسسة؛

- تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد الأولويات؛

- تضع معايير لتقدير الأداء لأنها ملزمة لتحقيق النتائج؛

- تساعد قادة منظمات الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة على الفئات المهمة (العاملين، العملاء، المستثمرين... إلخ)؛

- تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي وضعت في إطار قياسات محددة ومفيدة. وقد سلط الضوء على التداخل الموجود بين الأهداف والاستراتيجية لطبيعة العلاقة السببية الموجودة بينهما. فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقة، تستطيع الإدارة العليا وضع استراتيجياتها الازمة لتحقيق تلك الأهداف ورسالة المؤسسة. كما يفصل الكثير من الباحثين بين المفهومين باعتبار الإستراتيجية ولادة الأهداف التي لا يمكن اعتبارها حقائق ثابتة. فهي تتغير بتغير الظروف البيئية أو حدوث تعديل في الرسالة.

وعموماً تصاغ الأهداف على ثلاث مستويات هي: الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية، الأهداف التشغيلية: (عبد الله علي العقاد، 2023، ص: 10).

- **الأهداف الاستراتيجية:** تصاغ بشكل عام وشامل، تتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل، وتصف بأنها طويلة الأجل؛
- **الأهداف التكتيكية:** يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، تكون أهداف متوسطة الأجل، تشقق من الأهداف الاستراتيجية وتكون أكثر تحديداً منها، حيث من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية؛
- **الأهداف التشغيلية:** يشارك في صياغتها كل من الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، على مستوى الأقسام، الوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشق منها، تتميز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

❖ مثال: حالة مؤسسة Michelin للعجلات

الغاية	تحقيق أرباح من أجل استدامة المؤسسة
الرسالة	المساهمة في زيادة تنقل الأشخاص والسلع
الهدف	زيادة ربحية الأنشطة والاستثمارات بـ 10% على الأقل

#### 14-3- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة:

يعرف التحليل الاستراتيجي على أنه هو عملية تأمل، بدراسة القوى البيئية للمؤسسة وبالخصوص تحليل موقعها التنافسي والمنافسة التي تواجهها. يشير جارفيس Gervais M أن "التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة ولبيئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية هي التحديد الجيد للمشكل". حيث تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة أدوات لتشخيص ودمج المتغيرات البيئية الداخلية (نقاط القوة/الضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص/التهديدات)، بما يساعد المؤسسة على تنمية الاستراتيجيات البديلة الالزمة، التي تساعدها على الصمود في بيئة تنافسية، باكتساب ميزة تنافسية دائمة.

البيئة هي مجموعة من المتغيرات التي تنشط فيها المنظمة ولها علاقة بأهدافها، وبالتالي تتعكس على مستوى كفاءتها وفعاليتها وأهدافها؛ وهذه المتغيرات منها ما يخضع لسيطرة وتحكم إدارة المنظمة (البيئة الداخلية) ومنها ما لا يخضع لسيطرتها (البيئة الخارجية) (محمد مباني، 2017-2018، صفحة 10). وباعتبار أن المنظمة تعتبر نظاماً مفتوحاً على البيئة فهي تؤثر فيها وتتأثر بها؛ إذ تتبادر قدرات المنظمات في كيفية التعامل والتفاعل مع البيئة، بحيث نجد فتىين: (غول فرجات، 2008، ص:46)

- المنظمة المتفاعلة: هي التي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقاً للتغيرات البيئية؛
- المنظمة الفاعلة: هي التي تتمكن من تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.

وعادة ما تكون هذه المنظمات قائدة في السوق؛ مثل ما قامت به شركة بيبسي – كولا في منتصف السبعينيات عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول للسلطة بتمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية مقابل انتزاع قرار من أعضاء ذلك الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند.

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول إعطاء مفهوم محدد ودقيق للبيئة، والذي قد يسند إلى تعقد وتدخل مكوناتها. لذلك تباينت وتعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم بيئة المنظمات بشكل عام، نذكر من أهمها:

- حسب وران وفيش (wren et Vaich): البيئة هي الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاستثمارية والتكنولوجية والسياسية، الواقعة خارج مدى الهيمنة المباشرة للإدارة.

(رضوان عينوس، 2018-2019، ص: 12)

- كما يشير P.Filho إلى أن البيئة التي تنشط فيها المنظمة تحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: تضم المجموعة الأولى متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع. أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المنظمة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم. (بن غربي عادل عبد الحميد وشاري أمال، العدد السادس، سبتمبر 2019)

نستنتج من هذه التعريف أن مفهوم البيئة ينطوي على عدة خصائص هامة وهي :

- ✓ تشمل البيئة كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها (منافسين، موردين، مساهمين، موزعين...الخ).
- ✓ تشمل البيئة كذلك القوى والمتغيرات الخارجية المتباعدة والتي بدورها لها تأثير على الأداء والأنشطة التسويقية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها؛
- ✓ قد يكون تأثير البيئة على المؤسسة واضح معلن أو خفي، مباشر أو غير مباشر، قوي أو ضعيف ومحدود، إيجابي أو سلبي؛
- ✓ من المستحيل مزاولة المؤسسة نشاطها بمعزل عن البيئة، وإن كان مصيرها هو الزوال؛

- ✓ تباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل والتفاعل مع البيئة، بحيث نجد نوعين من المؤسسات: مؤسسات فاعلة ومؤسسات متفاعلة.
- ✓ تواجه المؤسسات اليوم بيئه أكد الباحثون أنها غامضة تتميز بتغيرات سريعة ومستمرة، معقدة وصعبة التنبؤ. وقد أشار كل من مارتيني Martinet (1983) وكورتنى Courtney (2001) أن سبب حدوث تغيير في البيئة يرجع إلى عاملين هما: درجة التعقيد ودرجة عدم التأكيد. ومن المهم أن نشير إلى وجود ترابط وتكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ودراستهما معاً يعتبر ضرورياً لاتخاذ القرار الاستراتيجي ونجاح التخطيط الاستراتيجي:
  - **البيئة الداخلية للمؤسسة:** هي مجموع العوامل الداخلية التي ترتبط ارتباطاً مباشرأً بنشاط المؤسسات، هذه المتغيرات البيئية النابعة من داخل المؤسسة، يمكنها السيطرة عليها والتحكم فيها وإخضاعها للرقابة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى. تشمل البيئة الداخلية كافة العناصر المرتبطة بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتمثيل القوى العاملة، كما تشمل كافة العناصر المرتبطة بالوظائف الأساسية للمؤسسة من تسويق وإنتاج وتمويل وأفراد وشراء وتخزين وبحوث، وتطوير وإدارة نظم المعلومات وتشمل أيضاً السياسات والاستراتيجيات الناتجة عن الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من عماله وعملاء وملوك ومنافسين وموردين وموزعين ومستثمرين وحكومة والمجتمع بأسره (المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، 1999، ص:131). لذلك تسمى بالمجموعة التنظيمية فحسب ميلز Miles تتضمن فلسفة المؤسسة، نمط الإدارة العليا وقيم وثقافة واتجاه الأفراد. ويطلب تحليل البيئة الوطنية اجراء تقييم للوقوف على ما إذا كان السياق الوطني الذي تعمل فيه الشركة من خالله يؤدي إلى تسهيل تحقيق المزايا التنافسية.
  - البيئة الداخلية** هي مجموع الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها. وتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الاداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة (هالة يحياوي، 2021، الصفحات 100-101). يساعد تحليل وتقييم كافة العوامل والمتغيرات الداخلية للمؤسسة في تقييم امكانياتها والتعرف على نقاط القوة والضعف والتي على أساسها تتمكن من اتخاذ قراراتها (أحسن جميلة، أهمية التسيير الاستراتيجي للمؤسسات في تنافسية المؤسسات مع دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات من الغرب الجزائري، 2008-2009، ص:100):

✓ **نقاط القوة:** هي المزايا التي تعطي المؤسسة إمكانات جيدة، تساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية وتجعلها تنجح وتتفوق على المنافسين؛ مثل: توفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية... الخ.

✓ **نقاط الضعف:** هي مؤشرات نقص أو انعدام في إمكانيات المؤسسة، خصوصاً عند مقارنة إمكانياتها بتلك الخاصة بالمنافس.

في هذا الإطار أظهر بورتر Porter أنه يجب تحليل كل نشاط من أنشطة المؤسسة بصفة مستقلة لعرفة: (حمداني محمد، 2000-2001، الصفحات 90-94)

- ما إذا كانت لها تكاليف مرتفعة أو ضعيفة على مستوى الإنتاج / البيع.

- المساهمة التي تتحققها لتلبية أو إرضاء حاجات الزبائن وتحقيق التميز.

- الهامش الشامل المحقق (الفرق بين القيمة الكلية والمدفوعة من قبل الزبون ومجمل التكاليف المشتركة لصنع وبيع المنتج).

وبذلك تقسم سلسلة أنشطة المؤسسة إلى عوامل تفسر التكاليف وتساهم في القيمة النهائية للمنتج / الخدمة. وتقسم المؤسسة إلى نوعين من الوظائف:

**1- الوظائف الرئيسية** *Les activités principales*: تتمثل في المراحل المتتالية لسيرورة الإنتاج، انطلاقاً من تسيير التموين إلى تقديم المنتج إلى الزبائن وخدمة ما بعد البيع. قسم بورتر Porter مراحل سيرورة الإنتاج إلى خمسة مستويات لا تختلف عن تلك التي اقترحها "أوما" K.Ohmae:

- **الإمداد الداخلي:** تتمثل في الاستقبال، التخزين وتوجيه إمكانيات الإنتاج الضرورية للمنتج، مراقبة المخزونات... الخ.

- **الإنتاج:** تتمثل في تحويل المواد الخام إلى منتج تام مثل: الصيانة، التغليف... الخ.

- **الإمداد الخارجي:** تتمثل في التجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتج.

- **التسويق والبيع:** كل السبل التي تمكن الزبون من اقتناء المنتج أو تحث على ذلك مثل: الإشهار، تحديد الأسعار... الخ.

- **الخدمات الموجهة لزيادة أو تأكيد قيمة المنتج:** كالتركيب، الإصلاح، التكوين... الخ.

هذا التفكير للأنشطة يعمل على تسليط الضوء على الأهمية الاستراتيجية لكل نشاط من خلال الدور الذي يلعبه في خلق القيمة، مما يساعد المؤسسة على تركيز اهتمامها.

2- **أنشطة الدعم** *Les fonctions de soutien*: تساعد الأنشطة الرئيسية بضمان شراء إمكانيات الإنتاج (التمويل) وتوليد التكنولوجيا من خلال البحث والتطوير المرتبط مباشرة بالمنتجات وسيرورة الإنتاج والموارد البشرية وضمان التشغيل الأمثل لمجمل المؤسسة مثل:

- **التمويل**: كل ما يتعلق بوظيفة الشراء في المؤسسة. إذ لها تأثير محدد للتكاليف وعلى نوعية المنتجات في بعض الصناعات مثل: الورق، السيارات...الخ.

- **التطور التكنولوجي**: فتعديل التكنولوجيا في صناعة ما قد يؤدي إلى إعادة صياغة كلية لسلسلة القيمة.

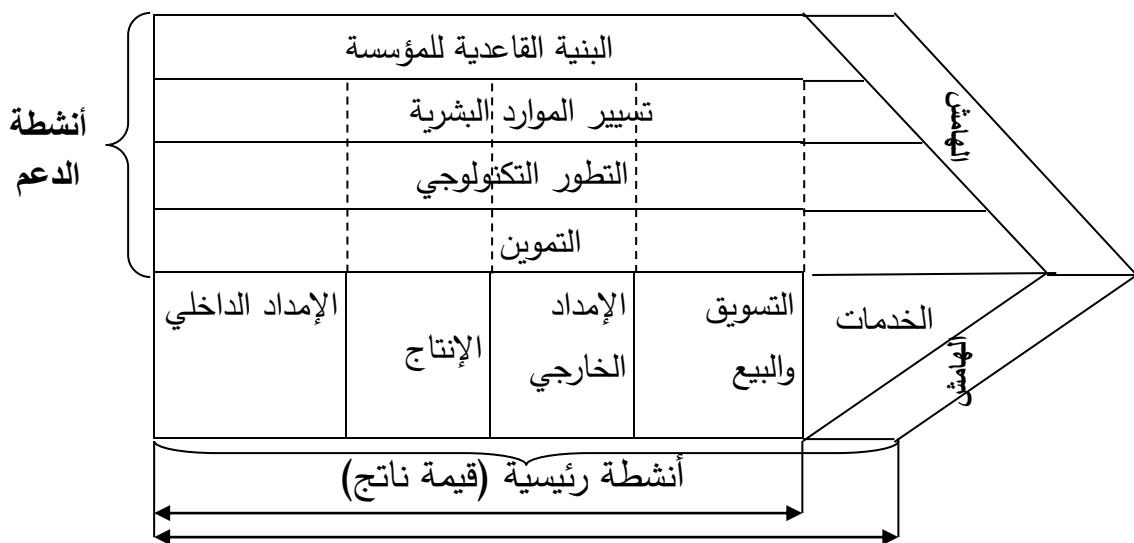
- **الموارد البشرية**: وهي نشاط مهم بشكل يمثل مفاتيح نجاح المؤسسة، متمثلة في: التوظيف، التعيين، التكوين وتطوير المستخدمين.

- **البنيات القاعدية**: تضم بالأساس: الإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الإدارة الإدارية والقانونية وتلك المرتبطة بالعلاقات الخارجية كالاتصال وتسخير النوعية. وحسب بورتر، هذه البنية تدعم مجمل السلسلة وليس فقط الأنشطة الرئيسية.

ويمكن أن تكون كل من الأنشطة الرئيسية أو أنشطة الدعم، لأنشطة مباشرة تدخل في خلق القيمة للزيون (التجمیع، التصنيع، الإشهار...)، وأنشطة غير مباشرة تسمح تشغيل الأنشطة المباشرة بصفة مستمرة (الصيانة، القوى البیعیة...الخ).

وبذلك تعتبر سلسلة القيمة أداة سهلة لتعيين أنشطة المؤسسة وتحديد تلك التي تمثل مصدراً اقتصادياً، وتلك الخاصة بالتميز. تساعد على الفهم جيداً التنافسية والميزات التنافسية، بمقارنة سلسلة قيمتها مع تلك الخاصة بالمنافسين.

شكل رقم(01-02): سلسلة القيمة.



Source : (Frédéric Leroy, 2004, p:28)

■ **البيئة الخارجية:** البيئة الخارجية هي العناصر والمتغيرات التي تنشأ وتطور خارج المؤسسة بعيداً عن سيطرتها، يكون تأثيرها بنفس الدرجة تقريباً على جميع المؤسسات. لا يمكن قياس البيئة الخارجية للمؤسسات الكبرى، وأهم ما يميزها (صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الطبعة الثانية، 2008، ص: 119):

- التميز أو الاختلاف : فكل مؤسسة بيئة مغایرة عن المؤسسات الأخرى؛

- ديناميكية البيئة؛

- صعوبة السيطرة على الاختلافات البيئية؛

- التأثير المتبادل بين الاختلافات البيئية: فالعوامل الاقتصادية تتأثر بالعوامل السياسية والاجتماعية ... الخ.

لقد وردت تعاريف متعددة بغرض توضيح مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، نذكر منها:

- تعريف Abdelatif Khamkham للبيئة الخارجية هي: " كل شيء إلا المؤسسة الاقتصادية" (شريف بوصبة، 2015، صفحة 127).

- يعرفها Daft 2001 بأنها: "تمثل كل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في المدى القصير" (طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي ادريس، الطبعة الثانية، 2009، ص: 183-184).

يساعد تحليل البيئة الخارجية على تحديد الفرص والتهديدات :

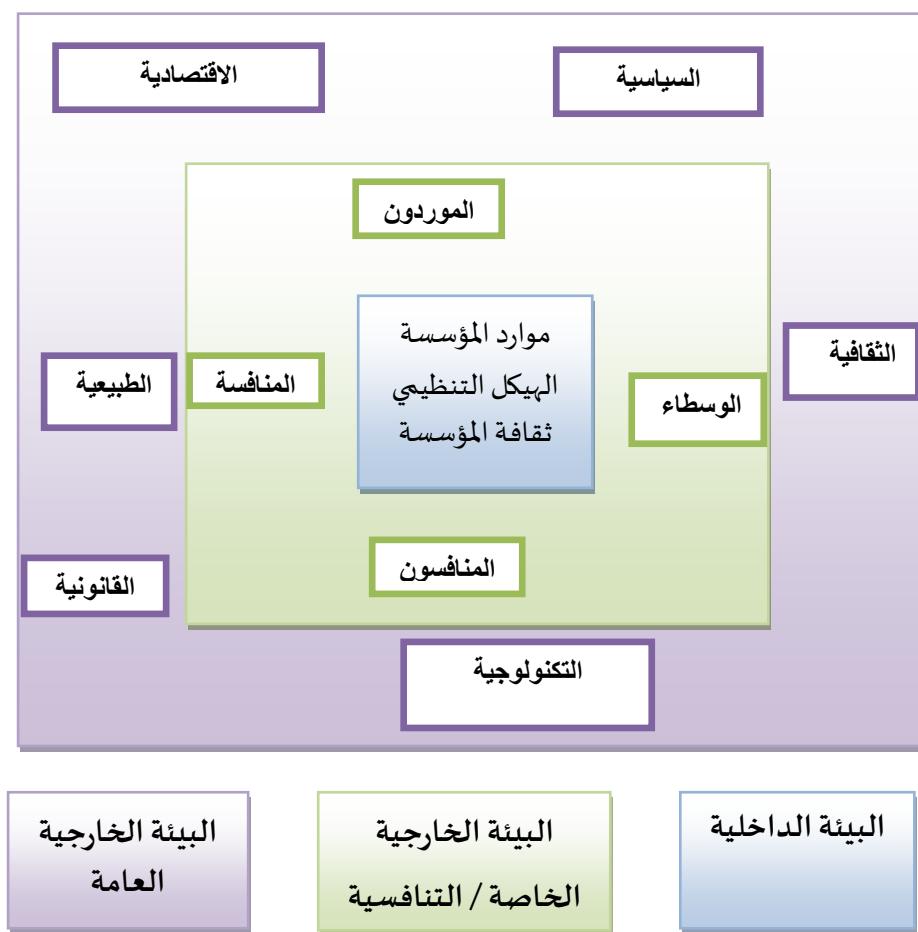
✓ الفرص: تمثل في ظروف تواجه المؤسسة في سوق معينة وفي فترة زمنية محددة، تستفيد المؤسسة من استغلالها في تحقيق أهدافها.

✓ التهديدات: هي تلك الأحداث المحتملة التي تسبب خطاً وتأثيراً سلبياً على المؤسسة، مثل: دخول منافسين جدد بتكليف أقل... الخ

تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة بدورها إلى بيتين أحدهما خاصة وأخرى عامة كما هو موضح

في الشكل أسفله:

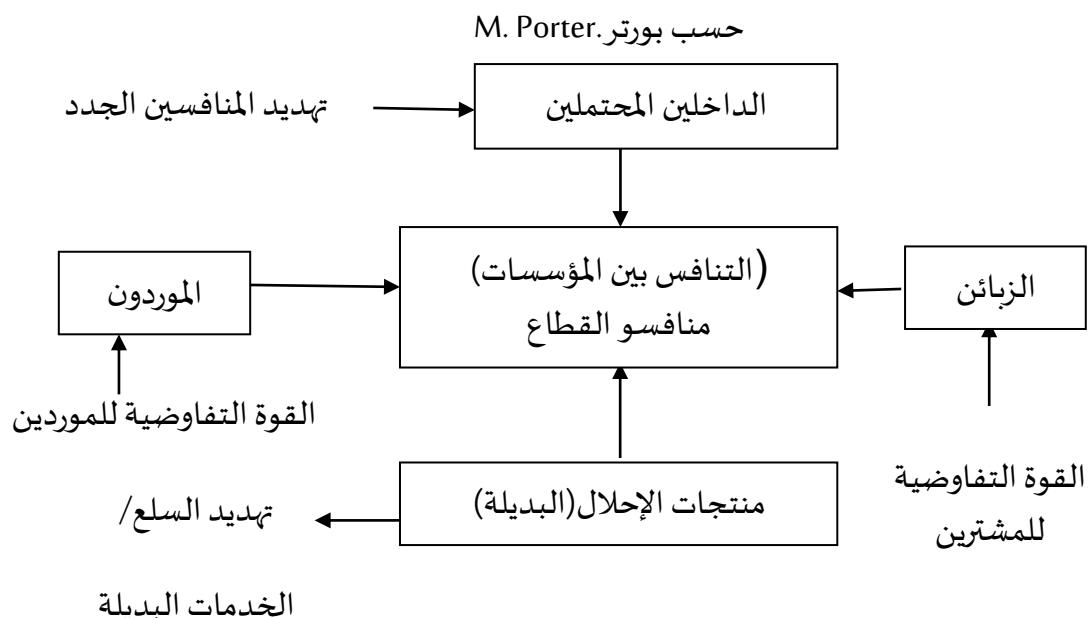
شكل رقم (02-02) : متغيرات بيئة المؤسسة .



► **البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة الاعمال او البيئة التنافسية:** يقصد بالبيئة الخاصة بيئة الصناعة التي تنتهي إليها المؤسسة، ويشير لفظ الصناعة هنا إلى كل المؤسسات التي تعمل في نفس مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.

في هذا الإطار اقترح بورتر M. Porter سنة 1982 نموذجاً لتحسين التحليل التنافسي. بتقديم عوامل أخرى إلى جانب المنافسين الحاليين للمؤسسة. فمن الضروري على هذه الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار القوى التنافسية الموجودة داخل القطاع. حيث كلما انخفضت عوامل المنافسة كلما ازدادت ربحيتها.

شكل رقم (03-02) : القوى التي تتحكم في المنافسة داخل القطاع



Source : (Abdulrahman Al-Juboori & Taher M. Monsoor, first édition, 2005, p:83)

-**التنافس الحاد :** الذي يكون عندما يقدم المنافس سلعة بديلة لسلعة أخرى، مما يخلق حرب أسعار بين المنافسين. فعدم وجود مؤسسة مسيطرة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة من المنافسة، وكذلك بطيء وانخفاض معدل نمو السوق، زيادة التكاليف الثابتة واللجوء إلى زيادة الطلب لتغطيتها عن طريق تخفيض الأسعار.

-**تهديد المنافسين الجدد في الصناعة:** إذ يجلب الداخلون الجدد قدرات وإمكانات جديدة بهدف الحصول على حصة سوقية أو أكبر قدر من الموارد، كما يحاولون تقوية مركزهم التنافسي في الأسواق

بتخفيض الأسعار. إلا أن الداخلين الجدد تواجههم حواجز دخول عديدة كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية، قيود حكومية... الخ.

-**تهديد السلع / الخدمات البديلة (الإحلالية):** إذ تحدّ السلع البديلة من عائدات الصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تتحقق لها أرباحاً.

-**القوة التفاوضية للمشترين:** بحيث يؤثر أي تغيير في المشترين على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المؤسسة.

-**القوة التفاوضية للموردين:** من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع / الخدمات المشترأة منهم، تمثل قوتهم في: عدم توفر بدلاء بسرعة، عدم توفر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين، سيطرة مؤسسات قليلة على صناعة الموردين... الخ.

-**القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:** رغم أن بورتر M. Porter ذكر خمسة عوامل فقد أضاف فريمان Freeman قوة سادسة تمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين مثل: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية... الخ وتحتفل أهمية هذه الجماعات من صناعة أخرى لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة في جاذبية الصناعة (مؤيد سعيد السالم، الطبعة الأولى، 2005، ص: 99).

► **البيئة العامة:** مجموعة من المتغيرات البيئية التي تؤثر على أداء وفاعلية كافة المؤسسات وكافة الصناعات بما فيها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة ويكون تأثيرها متساوي نسبياً وثبتت على جميع المؤسسات عكس البيئة الخارجية الخاصة. وتشمل البيئة العامة: البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، البيئة الثقافية، البيئة السكانية، البيئة الفنية، البيئة القانونية، البيئة المالية والإدارية، والبيئة الطبيعية... الخ (سامية رحماني، 2015، ص58). تساعد دراسة هذه البيئة في فهم: (عبد السلام سيد سلطان و غادة عبد السلام سيد سلطان، 2015، ص:102)

▪ **العوامل الاقتصادية:** نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي، توزيع الدخل، معدل نمو الناتج القومي، نسبة الاستثمار إلى الناتج القومي... الخ.

▪ **العوامل التكنولوجية:** مستوى المهارة التكنولوجية، التكنولوجيا السائدة في الإنتاج، تكنولوجيا الاستهلاك، مستويات التعلم... الخ

▪ **العوامل السلوكية والإجتماعية:** القيم السائدة، أنماط الحياة، الجماعات العرقية، التركيبة اللغوية... الخ.

▪ **الخصائص الجغرافية:** الحجم المادي للدولة، الخصائص الطبوغرافية، الظروف المناخية... الخ.

- **الخصائص السكانية:** حجم السكان، معدل نمو السكان، درجة التحضر، الكثافة السكانية، الهيكل العمري للسكان...الخ.
- **البيئة السياسية والقانونية:** مجموعة القواعد والنظم والتشريعات التي تؤثر على سلوك الأفراد والمنظمات في مجتمع معين، ترتبط هذه العوامل بالنظام السياسي للدولة، والتي تتمثل في القوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة مما يتطلب تنظيم الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تتم في نطاق حدودها. (مصطفى معاشو و فارس فوضيل، 2019، صفحة 363).
- **السيناريو الاستراتيجي:** عملية التخطيط عن طريق السيناريوهات ليست حل لحالة عدم التأكيد، ولا هي أيضاً دليل مؤكّد لما يجب أن نفعله. ولكن الاهتمام ينصب على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التي تمكن من تحقيق هذا الهدف (محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، 2008، ص:48)، وبرزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات، كأحد الأساليب النوعية في التخطيط الاستراتيجي، بسبب التحديات التي تواجهها المؤسسات وبخاصة من البيئة الخارجية والتي تتسم بالتغيير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية والتنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى. وتعد السيناريوهات مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الاستراتيجي، لأنها ترمي إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتاسب معها. (زكريا الدوري و أحمد صالح، عمان، الطبعة الأولى، 2010 ، الصفحات 264-265)
- ويخلص دور السيناريوهات في تنشيط التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:
- **"تكوين الفرق المرجعية:** إن نجاح بناء السيناريوهات يستلزم تكوين الفرق المرجعية ذات الخبرة الثرية للتنظير وقيادة مجموعات العمل المختلفة، وهذا يسّاهم في إنشاء قاعدة خبرية عالية للشركة، وبالتالي سيتحقق واحد من أبرز أركان التفكير الاستراتيجي ألا وهو (التركيب) للمعطيات بشكل يجعل الاستراتيجيات المقترحة ذات قيمة، ويتّوافق هذا التوجه مع طروحات عالم الاجتماع (Salznick) والتي مفادها أن الاستراتيجيات لا تكون ذات قيمة إلا عندما يبث المعنيون فيها الروح والطاقة
- **تفعيل المشاركة وتشجيع الاختلاف:** إن بناء السيناريوهات يستلزم تفعيل المشاركة الجماعية في الآراء والمقترنات والأكثر من ذلك تشجيع الاختلاف في تلك الآراء وافتعال التقااطعات لتوسيع عملية التفكير وتنوع الخيارات المعتمدة، ويؤكد هذا الاتجاه (Mintzberg) بقوله: إن عملية التفكير الاستراتيجي ترتكز على توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب

الأوحد الصحيح، وهذا بدوره سيساهم في برمجة بصيرة المفكرين، لأن الحياة أكبر من تصنيفاتنا لها.

- تكوين المنظور المتكامل: بناء السيناريوهات ونجاحها يتوقف بشكل كبير على تكوين المنظور المتكامل للموقف وليس التجزئة أو المنظور الجزئي، وهذا سيحقق واحد من أبرز عناصر التفكير الاستراتيجي ألا وهو (شمولية التفكير) في كيفية تأثير أنواع البيانات على عمل المنظمة لتشمل متغيرات خارج حدود الصناعة أو المؤسسة ذاتها وهذا سوف يفتح حتما بابا للابتكار" (زكريا الدوري وأحمد صالح، عمان، الطبعة الأولى، 2010 ، الصفحات 471-472)
- "تشجيع الت نقيب المستمر: بناء السيناريوهات الفاعلة يستلزم صياغة الافتراضات التي تحاكي معطيات الموقف ومن ثم جمع بيانات خاصة عن تلك الافتراضات وإجراء الاختبار عليها للتأكد من صحتها من عدمه، ثم إعادة الدورة بالتنقيب المستمر عن خيارات أكثر نضجا من خلال البحث والقصي وإعادة صياغة الافتراضات للوصول في النهاية إلى الخيار الأنسب الذي قد يكون بلوغه مدروسا أو عرضيا.
- تغيير النماذج الفكرية وقتل الرتابة: يساهم بناء السيناريوهات مساهمة فاعلة في تغيير النماذج الفكرية وبالتالي قتل الرتابة الفكرية، عن طريق تنشيط الحوار في كتابة النص القصصي ومحاورة المعطيات والشخصوص وتحدي الافتراضات المصاغة.
- تحقيق المزاوجة بين العقول الإنسانية وتكنولوجيا المعلومات: يستلزم بناء السيناريوهات المزاوجة بين معطيات العقول الإنسانية وإضافتها الفكرية وبين تكنولوجيا المعلومات وبخاصة نظم دعم القرارات (DSS) والنظم الخبرية (ES) لتصميم النص القصصي بشكل جذاب وواقعي وتحديد السيناريوهات (التشاؤمية، والمعتدلة والتفاؤلية) بدقة وأكثر وضوح وقبولة. وبالتالي ستكون نتيجة المزاوجة سرعة الاستجابة أو الاندفاع نحو الفرص الذكية.
- تنسيق صناعة الإستراتيجية: إن كثرة المناقشات والتقاطعات في أثناء بناء السيناريوهات تسهم في صناعة استراتيجية ناضجة، وتشمل كل الجوانب والمتغيرات وتحقيق السبق في الريادة والإنتاج. وبالتالي فإن ذلك سيساهم في تلبية أحد طموحات التفكير الاستراتيجي المتمثل بتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة والذي يتحقق بالدرجة الأساس من تحقيق التقدم والسبق على المنظمات" (محمد حسين مهمل وهاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي - التخطيط-البناء- التنفيذ، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 214-215).

14- دراسة البديل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، و اختيار الإستراتيجية الملائمة والمناسبة لتحقيق أهدافها : البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية (فرص، تهديدات) مع مجموعة عوامل داخلية (نقاط القوة والضعف) . حيث يوجد أربعة أنواع من المؤسسات: (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص ص: 333-334).

- مؤسسات مثالية: تتوفر لها فرصاً جيدة و تميز بقوة الأداء. من أهم الاستراتيجيات المتاحة أمامها: إستراتيجية التركيز... الخ.

- مؤسسات ذات الفرص: تتوفر لها عدد من الفرص الجيدة في الأسواق لكن جوانب الأداء فيها ضعيفة. من بين أهم البديل الإستراتيجية أمامها: إستراتيجية التنوع... الخ.

- مؤسسات مهددة: تواجه تهديدات شديدة في الأسواق لكن يتميز أداؤها بالقوة. من بين البديل الإستراتيجية المتاحة أمامها: إستراتيجية النمو البطيء... الخ

- مؤسسات متغيرة: تواجه تهديدات شديدة في الأسواق وأداؤها ضعيف. من بين البديل الإستراتيجية المتاحة أمامها: إستراتيجية التصفية... الخ

وعموماً يمكن تصنيف مجموع هذه البديل الإستراتيجية إلى بديل إستراتيجية على المستوى المحلي وبديل إستراتيجية على المستوى الخارجي (الدولي). وفي كل مجموعة يتم توليد بديل إستراتيجية ضمن ثلاثة مستويات: بديل إستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، بديل إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وبديل إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

حسب كلويك Glueck وجوش Jauch: "الخيار الاستراتيجي هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل تواافق لأهداف المؤسسة، من بين عدة بديل سواء على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف". حسب كل من ستنتن Stanton وتومسون Thompson: "الخيار الاستراتيجي ما هو إلا ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة البديل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المؤسسة". وتمثل أهم مراحل عملية اختيار الاستراتيجي التي تم الاتفاق عليها في: (مؤيد سعيد سالم، الطبعة الأولى 2016، ص 209)

- مرحلة توليد البديل الإستراتيجية.

- تقييم البديل الإستراتيجية بالاعتماد على مجموعة معايير كمية (صافي الربح، سعر السهم، الحصة السوقية .. الخ)، ومعايير نوعية (كتواصم الإستراتيجية مع الأهداف ..).

- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لأهداف ورسالة المؤسسة.

إلا أن هذه الخطوات ليست نفسها عند جميع كتاب الإدارة، فمثلاً مراحل الاختيار الاستراتيجي لدى هوفر Hofer وشندل Schendel تتمثل في: التعريف الاستراتيجي، التحليل البيئي، تحليل الموارد، تحليل الفجوة، توليد البديل الاستراتيجية والتقويم ثم الاختيار (فلاح حسن الحسيني، الطبعة الأولى، 2000، ص: 52).

توجد عدة معايير لابد أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند القيام بالاختيار الاستراتيجي منها: (مؤيد سعيد سالم، الطبعة الأولى 2016، ص 209)

- شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجية السابقة.
- اتجاه المؤسسة نحو الخطر.
- التوقيت الملائم للتصرف.
- الصراع السياسي داخل المؤسسة.
- الحصة السوقية للمؤسسة.

كما لا ينبغي إهمال مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية الاختيار الاستراتيجي، من أهمها العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وقد أشار كنزيبرغ Ginsberg وفنكترامان Venkatraman ، إلى مجموعة عوامل من بينها: دورة حياة المنتج، هيكل السوق، درجة التأكيد أو عدم التأكيد، نمط التسيير، معايير الأداء والهيكل التنظيمي... الخ، بحيث توجد عملية معقدة من التداخل والتشابك بين هذه العوامل. (فلاح حسن الحسيني، الطبعة الأولى، 2000، ص: 52).

## الفصل الثالث: الادارة الاستراتيجية

## 1- مفهوم الاستراتيجية:

استعملت كلمة استراتيجية قديما في الاستعداد والتحضير للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام بغية تحقيق هدف معين. (فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي، 2014، ص:40) اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيغوس Strategos ، التي تقسم إلى شطرين: Stratos يعني الجيش وAgos يعني أقوى أي معناها العام أقوى الجيش. (نحاسية رتيبة، 2003/2002، ص:38).

وهي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء. فهي مفهوم ارتبط بالمهام العسكرية (توفيق حناشى، 2021-2022، صفحة 05)؛ وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يعرفها قاموس ويستر Webster على أنها: "علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية"، ويعرفها قاموس فرانكلين Franklin بأنها: "علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق ل موقف وقوة كل طرف ". كما يعرفها ذات القاموس بأنها: "خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نهاية معينة". (كرومي سعيد، 2019/2020، ص:17) اذن من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الاستراتيجية بأنها: "خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل".

وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة. ولقد تعددت التعريفات التي قدمت للاستراتيجية بتعدد الباحثين في الشؤون الاستراتيجية، نذكر منها:

- شوندلر Chandler (1962): "الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة، اختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها". (P. CHARPENTIER, Organisation et gestion de l'entreprise, p : 59)

- أونسوف Ansoff (1965): "الاستراتيجية هي العلاقات المتوقعة بين المنظمة وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تتحققها". (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، 1999، ص:03)

- جونسون Johenson وأول al (2002): "استراتيجية المؤسسة هي مخطط للتنظيم وطريقة لخلق القيمة في مختلف أنشطته". (Frédéric FRERY, 2, 3 et 4 juin 2004, p : 02.).

- يعرف زيمرمان وتريقو zimmerman and trego (1980) الاستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس لكيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع." (أكرم سالم الجنابي، 2017، ص:25).

- فيما يخص مينتزبرغ Mintzberg (1987) سعى لصياغة مفهوماً للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، فتوصل إلى ما يعرف بـ"Five P.S for strategy": الاستراتيجية هي خطة plan pattern موضوعة لتحديد سياسات وسبل التصرف، حيلة ploy لمناورة المنافسين، نموذجاً متناسقاً للوصول إلى وضع مستقر في البيئة position. وكذلك منظور فكري perspective يعطي صورة واضحة للأشياء". (عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، 2004، ص: 29).

- حسب بورتر Porter : "الاستراتيجية هي الإختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التي تبنيها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تميز بها، إذا الاستراتيجية هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة." (عبد الملك مزهودة، 2005، ص:41) ويؤكد بورتر Porter أن لكل منظمة استراتيجية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وتشتمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية: (كرولي سعيد، 2020/2019، ص: 17)

- نقاط قوة وضعف المنظمة؛

- القيم الشخصية لمدراء المنظمة (حاجات المدراء الرئيسية)؛  
- الفرص والتهديدات؛

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

بعض المفاهيم ذات علاقة بالاستراتيجية:

#### ■ عوامل النجاح الأساسية: Les facteurs clés de succès (FCS)

تتمثل في مجموعة عوامل إستراتيجية على المؤسسة أن تحكم بها حتى تكون أكثر تنافسية في نشاط معين، فهي من أدنى الشروط التي تضمن بقاءها في السوق. (Rodolphe Durand, 2003, p:59).

تحدد المكونات الأساسية لطلب زبائنه، الخصائص الاقتصادية للإنتاج وإمكانية مواكبة التنظيم

للتغيير، لذلك تعتبر عملية تحسين طريقة التحكم بها بشكل أفضل من المنافسين، أحد المصادر الأساسية التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية فريدة، ليس هذا فحسب بل ينبغي إضافة إلى ذلك القيام ببنديتها وترتيبها و اختيار أكثرها أهمية وأقلها مراقبة من قبل المنافسين. و تختلف عوامل النجاح الأساسية من مؤسسة إلى أخرى، فهناك من تعتمد على التكنولوجيا، بينما تركز أخرى على التسويق أو التحكم في التكاليف... الخ. كما تتطور أهمية هذه العوامل وتتغير مع الوقت. ويمكن للمؤسسة أن تغير القواعد التنافسية للقطاع بامتلاكها لعوامل نجاح أساسية جديدة ومتطرفة (Frédéric Leroy, 2ème édition, 2004., pp. 24-25).

▪ **وحدات الأعمال الاستراتيجية:** يعرف جورج جلوك Glueck وكلاوك Jauch وحدة الأعمال الاستراتيجية بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو منطقة جغرافية معينة أو لمجموعة معينة من المستهلكين، لها سلطة اتخاذ القرارات وفقاً لتوجهات المؤسسة وأهدافها (زكريا مطلوب الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، 2005، ص:36).

▪ **محفظة الأنشطة:** يرتبط مفهوم المحفظة بالتنوع، إذ يشير المصطلح إلى مختلف الأنشطة الاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة، لذلك تتميز بدورة حياة. ظهرت محفظة الأنشطة نتيجة للتطورات الكبيرة التي عرفتها المؤسسات ولتبنيّها سياسات تنوعية لأنشطتها (Rodolphe Durand, 2003, p:59., Frédéric Leroy, 2004., pp. 96-98)

- التوازن المالي بين الأنشطة، من خلال تقييم التدفقات المالية الناتجة والمستهلكة من مختلف نشاطات المؤسسة.

- توازن دورة حياة الأنشطة، حيث تحدد المصروفات الأنشطة التي وصلت إلى مرحلة الانحدار وتلك التي في مرحلة الانطلاق والنمو.

- التوازن الاستراتيجي، بتحديد الأنشطة ذات التموقع التنافسي القوي وتلك التي موقعها غير ثابت. لـ**التوازن الأخطار** بينها.

- وهكذا تحدد المؤسسة الأنشطة التي يجب أن تثبتها وتلك التي ينبغي أن تتخلى عنها.

## 2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

برزت الإدارة الاستراتيجية أو ما يعرف بالتسخير الاستراتيجي، في الحقول المعرفية الادارية نهاية الستينيات من القرن الماضي في مدرسة هارفارد للأعمال (سياسات الاعمال)، وتوالت الكتابات في هذا المجال الحيوي إلى يومنا هذا.

إن البداية الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية). ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية السبعينيات، وفي نهاية السبعينيات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية. وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الاستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها.

تشكل الإدارة الاستراتيجية المحرك الأساسي في المنظمات الحديثة المبنية على التوجهات طويلة الأجل. حسب بورتر porter فإن إدارة المنظمات وفق المدخل الاستراتيجي يشكل أحد الوسائل الفعالة لتحسين العمليات وتجنب الفشل من خلال التقييم المستمر للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وایجاد الموارد الالزامه. (موسى بخاخشة، 2019/2020، صفحة 29) كغيرها من المفاهيم تعددت تعاريفها، نذكر منها:

- عرف ثومبسون واستركلاند الادارة الاستراتيجية بأنها "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية". وعرف جليك Gluek الادارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".
- الادارة الإستراتيجية هي " سلسلة متصلة من القرارات والتصورات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية/ إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الادارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية" (عدنان أمينة، صفحة 46)
- الادارة الإستراتيجية هي " طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد المؤسسة تحقيقها وكيفية الوصول إلى تلك الوضعية، كما تتعلق أساساً بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل حقيقة أن الشكوك أو (حالات عدم التأكيد) يجب تخفيفها إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمراجعة مستمرة للخطيط الشامل للمنظمة وكذا عملية التنفيذ ( أو التطبيق)". (عدنان أمينة، صفحة 46)

- الادارة الاستراتيجية تعني "الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها. وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص". (أيمن حامد سعيد سيد أحمد، 2018، صفحة 221)

وهي أيضاً "عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئه الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومناسبة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل". (أيمن حامد سعيد سيد أحمد، 2018، صفحة 221)

### 3- مدارس التفكير الاستراتيجي:

لخص هنري مينزبرغ 1998. H. MINTZBERG. ما يقارب عشرة مدارس، يمكن توضيحها وتقسيمها الى ثلاث اصناف كما يلي:

1-3-مدارس ذات توجه معياري: تضم ثلاثة مدارس (أحسن جميلة، 2008، صفحة 24)

- مدرسة التصميم : تعتبر صياغة الاستراتيجية كعملية تعتمد على الإدراك، حيث يتولى المدراء وضع استراتيجيات واضحة وبسيطة وفق تحليل نقاط قوة المؤسسة وضعفها /الفرص والتهديدات البيئية (الانتقاد الموجه لهذه المدرسة وكما هو الحال بالنسبة لكل المدارس المعاصرة هو الفصل بين مرحلتي إعداد الاستراتيجية وتطبيقاتها). (Marcel Côté & Marie-Claire Malo, 2002, p: 14)

-مدرسة التخطيط : تعتبر عملية صياغة الاستراتيجية عبارة عن عملية تخطيط رسمي فيها خطوات مدرسة لاسيما وضع الأهداف، الميزانية، البرامج وتفاصيل للأنشطة التشغيلية ومطابقة عناصر الضعف والقوة الفرص والتهديدات. (Swot) من أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة هو أن تحليل الإجراءات الشكلية لا يساعد على التكهن بالانقطاع أو التوقف المحتمل وكذلك عدم مشاركة المسيرين في مركز القرارات وفي خلق استراتيجيات جديدة. (فوارية بلبشير، 2013-2014، صفحة 26)

- مدرسة التموقع: ساهمت هذه المدرسة بشكل معتبر في إثراء الفكر الاستراتيجي حيث ساهمت عدة تيارات فكرية في بلورة ملامح هذه المدرسة أهمها الارشادات العسكرية القديمة التي أخذت من فن الحرب لكل من Sun Tzu و Carl Von Clausewitz والتي تحولت إلى مجال الأعمال باعتبار أن السوق ميدان حرب. كذلك وفي بداية السبعينيات ظهرت العديد من مكاتب الاستشارة في مجال الاستراتيجية وقدموا مجموعة من الأدوات لتحليل محفظة الأنشطة مثل BCG, Mc Kinsey, ADL، كذلك قدم

Porter خلال الثمانينات تحليلاً للصناعة من خلال نموذج قوى التنافس الخمس وهو ما جعل هذا النموذج مسيطراً على الفكر الاستراتيجي.

2-3- مدارس ذات توجه وصفي: تضم ستة مدارس (غزيابون علي، 2019-2020، الصفحات 15-19)

- **مدرسة إدارة الأعمال (المقاولاتية):** تعتبر صياغة الاستراتيجية كعملية استشرافية تفوض إلى المدير، بالاعتماد على حده ووجهة نظره. لذلك انتقدت المدرسة بسبب ارتباط الاستراتيجية بشخصية المقاول.

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

- **مدرسة التكوين والتعلم:** يرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تتجسد شيئاً فشيئاً مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات، أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات وعليه يمكن أن تنفذ الاستراتيجية على شكل خطوات صغيرة من خلال عملية التعلم .

- **مدرسة السلطة:** يرى رواد هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية هو عملية تفاوض، إقناع ومواجهة بين الجهات الفاعلة الأساسية. وهنا نميز بين السلطة الجزئية للأفراد من خلال رغباتهم، أهدافهم، صراعاتهم... والسلطة الكلية التي تمثل التبعية المتبادلة بين المؤسسة ومكونات محیطها من موردين، زبائن، منافسين؛ هذا يتطلب استراتيجية تسير هذه العلاقات.

- **المدرسة الثقافية:** تعتبر صياغة الاستراتيجية كعملية جماعية. حيث تتضمن الاستراتيجية الحفاظ على الأعمال التي تسير بشكل جيد، أهم عواملها: القيم، الاعتقادات، الأساطير والإيديولوجيات. وبالتالي هذه المدرسة لا تشجع التغيير.

- **المدرسة البيئية:** تعتبر صياغة الاستراتيجية كعملية رد فعل، العامل الأساسي فيها هو البيئة. إذ تركز الاستراتيجية على وصف مختلف مظاهر البيئة التي يجب أخذها في الاعتبار، إلى جانب التحديد الدقيق لآثارها على صياغتها التي تتم بالاعتماد على: التكيف، التطور والاحتمال.

3-3- **المدرسة التشكيل (مدرسة التكوين):** (غزيابون علي، 2019-2020، صفحة 17)

تعتبر مدرسة التشكيل تيار للجمع بين كل الاتجاهات السابقة الذكر. تعتبر صياغة الاستراتيجية كعملية تحول، على أمل تحقيق توازن على عدة مستويات في المؤسسة: الهيكل، النظام، الوضعية،

العملية. وبعد تحقيق حالة من الاستقرار يحدث الانقلاب للانتقال إلى شكل آخر. لذلك تعتبر عملية صياغة الاستراتيجية عملية مستقلة ومبرمجة على التحولات.

#### 4- القرارات الاستراتيجية:

تعد القرارات الإستراتيجية أحد أهم محاور عملية صياغة الإستراتيجية، فهي نتيجة لعملية التفكير والتحليل الإستراتيجية. القرار الإستراتيجي هو: ( غضبان حسام الدين، 2015-2016، الصفحات 26-28)

- "العملية التي تسمح بتحقيق تغيير أو تعديل في إستراتيجية المؤسسة"؛
- "القرارات غير الروتينية، المعقدة التي يكون تأثيرها على المؤسسة ككل"؛
- "القرار الذي يستهدف تغيير وضعية المؤسسة على المدى الطويل"؛
- "القرار الذي يسمح بإنتقال المؤسسة من حالة تنافسية إلى حالة تنافسية أفضل في المستقبل".

تتميز القرارات الإستراتيجية عن القرارات التكتيكية والتشغيلية بمجموع من الخصائص أهمها:

- **التوجه على المدى الطويل:** القرار الإستراتيجي يوجه المؤسسة نحو المدى البعيد خاصة في مجال تخصيص الموارد (المالية، البشرية، المادية...الخ)، وهو على عكس القرارات التكتيكية التي تعمل على المدى القصير.
- **التعقيد والشمولية:** القرارات الإستراتيجية ذات طبيعة معقدة لارتباطها بالمستقبل، كما أنها تتخذ بناءاً على رؤية شاملة للمؤسسة لا على وظيفة معينة كالقرار التسويقي أو الإنتاجي مثلاً.
- **تحقيق رضا لدى الأطراف الآخنة:** تهدف القرارات الإستراتيجية إلى الحفاظ وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق متطلبات ورغبات الأطراف الآخنة. مثال: قامت مؤسسة Apple بمراعاة ميثاق المنظمة غير الحكومية "السلام الأخضر" Greenpeace التي رفعت شعار "من أجل تكنولوجيا مسؤولة" ، وبعد أن صنفت المؤسسة كأول مؤسسة تكنولوجية ملوثة للبيئة، قامت Apple بإنتاج سلع غير مضرة بالبيئة.
- **يمارس في ظروف عدم التأكد:** إن تعدد الأعوان الاقتصاديين والتعقيد الذي أصبح يميز المحيط فرض على المؤسسات ضرورة الصمود في وجه تغيرات مختلفة وبالتالي ممارسة القرارات الإستراتيجية في ظروف عدم التأكد .
- **عامل للتغيير:** فعند اتخاذ القرار الإستراتيجي من المتوقع نشوء "تغيير" سواء على المستوى الداخلي (المستوى التنظيمي، الثقافي...)، أو الخارجي للمؤسسة (علاقتها مع الموردين...).

على العموم، تركز عملية الادارة الاستراتيجية على صنع قرارات استراتيجية للمؤسسة ككل، لوحدات أعمالها وللمجالات الوظيفية الرئيسية. بحيث تميز هذه القرارات عن القرارات التشغيلية بعدها خصائص منها: أنها طويلة المدى، نادرة ولا تكرر، كيفية واحتمالية، ليست تفصيلية، قليلة العدد وشاملة، تَتَّخَذُ بمشاركة عدة خبرات في ظل معلومات غير مؤكدة. تحتاج الى استخدام كبير لموارد المؤسسة؛

تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية في كونها تسمح بـ:

- تحديد الأنشطة التي ينبغي على المؤسسة أن تستثمر فيها في المستقبل؛
- معرفة كيف ستتنافس المؤسسة في مجالات نشاطها؛
- مساعدة المؤسسة على تحقيق الاستقرار طيلة فترة نشاطها، خاصة في ظروف عدم التأكيد التي تشهد ارتفاع درجة الأخطار؛
- تساهم في دراسة وتقييم وضعية المؤسسة للانطلاق في عملية الاستثمار.

#### 5- المدير الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية:

يعتبر المدير الاستراتيجي هو المسؤول عن الادارة الاستراتيجية وعن اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، ويتولى القيام به وفق مفاهيم وأسس العمل الجماعي. مما يتطلب منه امتلاك تفكيراً استراتيجياً يقوم على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي لا يمكن تقليلها إلا بصعوبة أو بتكلفة عالية من قبل المنافسين. لذلك تقع على هذا الأخير ثلاثة مهام رئيسية تتمثل في:

- القيادة الفعالة من خلال تحديد الاستراتيجيات والسياسات، وتصور الرؤى الاستراتيجية ومستقبل المؤسسة والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

- إدارة التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر من المهام الرئيسية للادارة العليا والمدير الاستراتيجي.

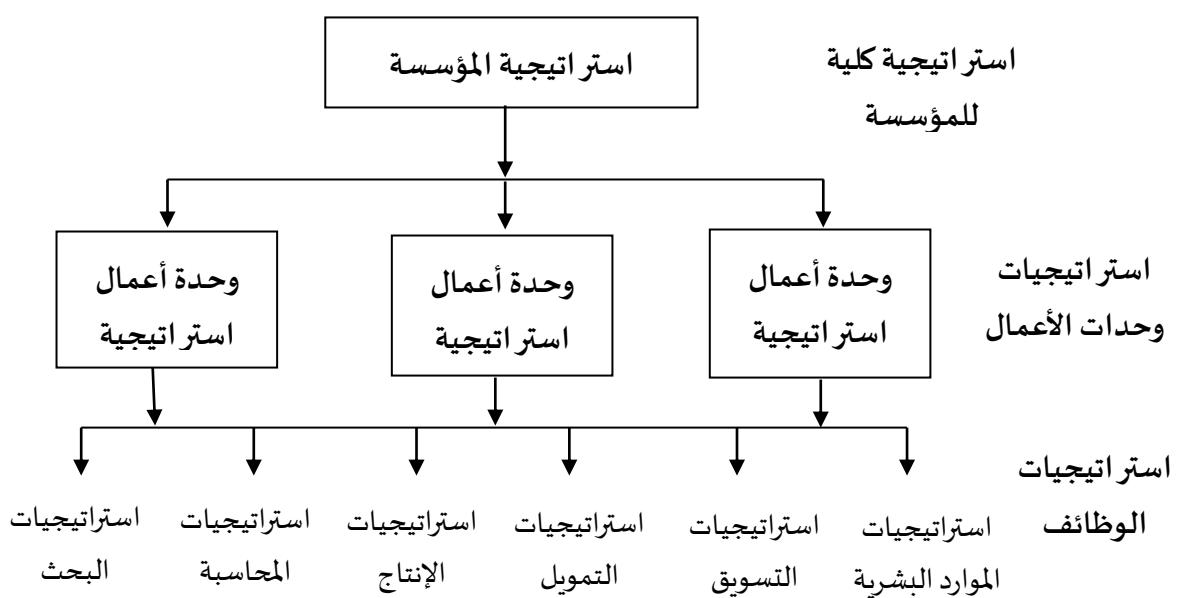
- القيام بمجموعة مهام رئيسية حددتها مينتزبرغ Mintzberg في عشرة أدوار من خلال دراسة أجراها على خمسة مدراء تنفيذيين تتلخص أساساً في التمثيل الشخصي للمؤسسة، تحفيز المؤسسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف، البحث عن المعلومات والعمل على نشرها بين العاملين وتشكيل همزة وصل بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة والتحدث بشكل رسمي مع شركائها والتفاوض معهم. إضافة إلى تخصيص وتوزيع الموارد بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف بكفاءة وفعالية. (جمال الدين محمد المرسي وأخرون،

2002، ص-ص: 66-67)

ومن المهم الإشارة إلى أن عملية الادارة الاستراتيجية الناجحة تحتاج إلى تضافر كل الجهود وتعاون جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الادارية الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. ومع بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، ظهرت ثلاثة مستويات لابد من التنسيق بينها للنجاح المؤسسة، مبينة في الشكل اسفله.

### الشكل رقم (03-01): مستويات الاستراتيجية في المؤسسة.



المصدر: (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2002، ص-ص: 66-67).

اذن تكون الادارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات:

6-الادارة الإستراتيجية للمنظمة: تمثل في إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها. وفي هذا المستوى تتولى الادارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد الازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية. (سعد غالب ياسين، الطبعة الاولى، 1998) وإدارة مفهوم الشراكة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه. المدراء التنفيذيون وأعضاء مجلس الادارة هم المدراء الإستراتيجيون هنا. (زكريا مطلوب الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، 2005، ص:36).

مما سبق نلخص أهم أهداف الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى في الآتي: (محمد حنفي محمد نور تبidi، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، 2010، ص: 28).

- تحديد الخصائص والمميزات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في الأسواق;
- تحديد رسالة المنظمة الرئيسية والأساسية في المجتمع وبصورة واضحة لا غموض فيها;
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة;
- تحديد وتوصيف المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة;
- تخصيص استخدام الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة;
- بصورة عامة تحاول الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أن تجيب على التساؤلات التالية:
  - ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟
  - ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها؟
  - ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها؟
  - ما هو ميدان العمل / ميادين الأعمال التي تهتم بها المنظمة؟
  - كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة؟

6-2-الادارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: تهدف الاستراتيجيات في هذا المستوى إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق، لذلك تسمى باستراتيجيات التنافس، وهي تدوم لفترة متوسطة الأجل في الأغلب من سنة إلى سنتين أو ثلاثة سنوات أحياناً. يشارك في صياغتها كل من المدير التنفيذي العام، رؤساء الوحدات الرئيسية، مديري خطوط الإنتاج المستقلة ذاتياً أو رؤساء مراكز الربحية المستقلة، ثم تعرض على الإدارة العليا لمناقشتها. (أحمد ماهر، 2002، ص: 27).

هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) ب تقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟
- كيف (للوحدة) أن تتنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

6-3-الادارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي تمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. تهتم بتعظيم كفاءة وظيفية محددة داخل قطاع معين للمؤسسة، تظهر الحاجة إليها عند وجود مشاكل طارئة أو فرص متوفرة لا تتحمل التأخير. وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة مجاله في تحقيق الاستراتيجية، والتركيز عند وضعها على الاستراتيجية الكلية واستراتيجيات وحدات الأعمال.

## 7-تطور الإدارة الاستراتيجية:

في ضوء نتائج البحث الذي أجراه ثلاثة من الباحثين بشركة ماكينزى McKinsey co لدراسة تطور الإدارة الاستراتيجية في 120 شركة يمكن تقسيم تطور الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة (04) مراحل هي:

(طاهر محسن الغالبي و مناف عبد الكاظم القحطان، 2019، ص:31-32)

- **مرحلة التخطيط المالي الأولى:** تضع الإدارة أهدافاً محددة وتخصص الموارد اللازمة لتحقيقها في ضوء تحليل بسيط جداً للبيئة واضحة إلى حد ما وتتوفر فيها الموارد، وعادة ما تكون قدرة المنظمة على متابعة أحداث البيئة جيدة، مع ظهور بوادر تذبذب الطلب على المنتجات. لم يعد هذا الأسلوب كافياً للتعامل مع الأحداث وتطلب الأمر وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية؛ لقد كانت وسائل إعداد الموازنات وتوزيع التخصصات على الأنشطة المختلفة كافية للتعامل مع الأشكالات المحدودة التي تواجه المنظمات في ذلك الوقت.

- **مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ:** أصبحت الإدارة في هذه المرحلة أكثر اهتماماً بجمع المعلومات وتنبؤات لأحداث بيئية لفترات زمنية قد تمتد لثلاث سنوات أو أكثر وربما تؤثر هذه المعلومات في الأنشطة الإدارية وأساليب تحديد الأهداف في المنظمة لأفق زمني متوسط أو طويل نسبياً. ومع ذلك فإن وسائل التنبؤ الأولية أفادت المنظمات كثيراً في وضع خطط موضوعية وعلمية. هكذا استخدمت المنظمات وسائل إحصائية ورياضية بسيطة جراء تنبؤات بالطلب أو المنافسة وتتوفر المواد الأولية اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج.

- **مرحلة الخطة الموجهة خارجياً (التخطيط الاستراتيجي) :** نتيجة لكثره الأحداث والاضطرابات البيئية وندرة الموارد وارتفاع حدة المنافسة فإن إدارات المنظمات وجدت نفسها مجبرة على البحث عن بيانات ومعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية. وفي البداية ازداد أفق العملية التخطيطية من الناحية

الزمنية ليظهر التخطيط بعيد الأمد، ثم بعد ذلك بدأت تظهر أحداث لا تنبأ بأهميتها من الأفق الزمني بقدر ما يتطلب الأمر التركيز على العوامل الحرجية للنجاح، وتبلورت حينئذ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الذي استفادت منه المنظمات كثيراً في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي ولا تزال.

- **الإدارة الاستراتيجية:** لم تعد العملية التخطيطية وحدها كافية لإدارة منظمات الأعمال في عالمنا اليوم. فالإدارة الاستراتيجية تتجاوز العملية التخطيطية لتصبح هذه العملية جزءاً منها ومكملة لمفاهيم عديدة يدخل ضمنها التخطيط الاستراتيجي واستخدام الموارد النادرة وخلق الميزات التنافسية وتفعيل ثقافة المنظمة وغيرها. وترامت مجمل هذه المعارف لتشكل ارثاً معرفياً هائلاً تستفيد منه إدارات منظمات الأعمال في عالمنا اليوم.

#### 8-**أهداف الإدارة الاستراتيجية:**

تهدف عملية الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها: (بن الموفق سهيلة، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية، بدون سنة، صفحة 12)

- مساعدة المنظمة على تهيئة محيطها الداخلي بهدف تعزيز قدرتها على التفاعل مع محيطها الخارجي بفعالية وكفاءة؛

- المساهمة في صناعة القرارات المهمة والتي سوف تسمح بالتأثير في بيئه العمل؛

- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل، والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المتاحة وفق هذه الأولويات؛

- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة وحدات المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل؛

- اختيار مقياس موضوعي يساهم في الحكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط لها؛

- الحصول على معلومات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنظمة، ثم تحليلها لدراسة استراتيجيات المتعلقة بالمنظمات الأخرى.

#### 9-**أهمية الإدارة الاستراتيجية:**

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية. نلخصها في النقاط التالية: (بلخضر مسعودة، 2019-2020، الصفحات 22-23)

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل؛

- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشاكل المتوقعة؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية؛
- تمكن الادارة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- جعل المدراء أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها؛
- تنمية عادات التفكير في المستقبل، وهي من أبرز نتائج الادارة الاستراتيجية؛
- التخصيص الفعال لمكانيات وموارد المؤسسة؛
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية، وتقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛
- تساعد في خلق أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بنا قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛
- توفر أساساً معيناً لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الادارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد؛
- تضع أساساً علمياً وسليناً لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والأنشطة الوظائفية في المؤسسة؛
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الادارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقتها.

**10-مهام الادارة الاستراتيجية:**

نلخص أهم مهام الادارة الاستراتيجية، فيما يلي: (محمد هاني محمد، الطبعة الاولى، 2014،

الصفحات 59-60)

- صياغة رسالة ورؤى المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛
- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية؛
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية؛
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية؛

- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصرية الأجل، والتي تنسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة؛
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛
- مراقبة وتقدير مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

#### 11- تحديات الإدارة الإستراتيجية:

من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، نذكر ما يلي: (خالد خالفي، 2014، ص: 44-46)

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة الخارجية للمؤسسة: تنشط المؤسسات في الوقت الحالي في بيئة تتميز بالتغيير والتطور المستمر، وضمن مجال تكاد تنعدم فيه الحدود الزمانية والمكانية بين ما هو جديد وما هو قديم؛ ويظهر هذا التغير في البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية؛ كما يعرف هذا العصر بالتطور التكنولوجي والمعلوماتي. وأصبحت المؤسسات تواجه تحدي وضع الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الفرص والتهديدات.
- زيادة حدة المنافسة: حيث أن زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.
- كونية الاعمال: لقد زاد الاعتماد في عالم الأعمال الاعتماد على التبادلات الاقتصادية، وتحرر الأسواق ما تج عنه نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية مما جعل من نشاط الاعمال عالمي.
- التغير التكنولوجي: أصبحت التكنولوجيا متغيرا استراتيجيا أساسيا في البيئة التنافسية المعاصرة، فإلى جانب اهتمام المؤسسة بتنوع تقنيات الإنتاج وتطوير منتجات جديدة كمصدر لخلق ميزات تنافسية، عليها أن تحدد نقاط قوة وضعف إرثها التكنولوجي ومقارنته مع ذلك الخاص بالمنافسين بصفة دائمة ودقيقة. ويعرف الإرث التكنولوجي للمؤسسة بأنه مجموع تكنولوجيات تطبق في مختلف نشاطات المؤسسة. سواء الخاصة بالتصنيع، التسويق والاتصال. لابد من تسييره حتى تتمكن المؤسسة من تطوير تنافسية خاصة (Jean-Luc CHARRON & Sabine SEPARI, Organisation et gestion de

الخيارات الاستراتيجية مباشرة بالเทคโนโลยيا وبالاخص: تعدد المنتجات، التميز بالتكلفة ودخول أسواق جديدة. l'entreprise (MANUEL&APPLICATIONS), 3eme édition, 2004, p:381)

- قلة الموارد: توجداليوم صناعات معينة تواجه ندرة في الموارد التي تعرف تناقص مستمر وخطير، لذلك أكبر تحدي هو أنه يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأجل للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

- التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات معرفية: أصبحت المعرفة قوة استراتيجية تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية، فالمعرفة هي أساس خلق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول الى مستويات عالية من النوعية والابداع التقني؛ إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من انتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية لذلك تتطلب عملية الإدارة الاستراتيجية الاهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها.

- عدم الاستقرار في أوضاع السوق: تتميز الأسواق التجارية بتذبذب وعدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير التغيرات السياسية في أوضاع السوق كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال تواجه درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى، لذلك لابد ان تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة. (عبد الله علي العقاد، 2023، ص: 10)

## 12-مراحل الإدارة الاستراتيجية:

اقترح العديد من الباحثين في مؤلفاتهم نماذج متعددة لمنهج عملية الإدارة الاستراتيجية، تتفق كلها على وجود المراحل التالية: (Pascal LAURENT & François BOUARD, Tome 2, 1997, pp : 124 - 126.)

-**التحليل الاستراتيجي:** الذي يحدد الموقع الحالي للمؤسسة في بيئتها. بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد العوامل الأساسية للنجاح التي هي مصادر فرص وتهديدات للمؤسسة حسب المنافسة. وتحليل بيئتها الداخلية بتحليل التنظيم الذي يساعد على تحديد إمكانيات المؤسسة كمصادر لقياس نقاط قوتها وضعفها. وهي عوامل استراتيجية مترابطة ترتكز عليها المراحل اللاحقة.

-**صياغة الاستراتيجية**: التي تحدد الموقع الذي ترغب فيه المؤسسة مستقبلاً حسب بيئتها وإمكانياتها، بالتوافق بين فرص وتهديدات بيئتها ونقطة قوتها وضعفها. ومتابعتها باستمرار للحفاظ على تمويعها من خلال صياغة مهمة المؤسسة، تحديد أهدافها، ووضع الخطط، الاستراتيجية والسياسات.

-**تنفيذ الاستراتيجية**: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تطلب المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات. أكد Hunger and Wheelen سنة 2011

أن تنفيذ الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات حيز التنفيذ، وذلك من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات، وقد تتضمن هذه العملية تغييرات على مستوى النظام كالثقافة أو الهيكل التنظيمي، أو بعض أنشطتها، فالادارة العليا تقوم بعملية التغيير عادة عند تنفيذ الاستراتيجية لما تطلب الامر ذلك، كما ترکز الادارة في مرحلة التنفيذ عند اتخاذها للقرارات على تخصيص الموارد وتحاول قدر الامكان الوصول الى التخصيص الأمثل لهذه الاختيارات، وفيما يلي شرح لكل مما سبق (بلخضر مسعود، 2019-2020، صفحة 28) :

• **البرامج**: عبارة عن تحديد الأنشطة والخطوات الالزمة لإنجاز الخطة وتستخدم مرة واحدة، فهي تجعل العمل الاستراتيجي موجة، وقد ينطوي البرنامج على إعادة هيكلة المنظمة، تغيير الثقافة الداخلية للمنظمة، بداية أعمال بحثية جديدة... الخ

• **الميزانية**: هي عبارة عن ترجمة للبرنامج في صيغة قيمة نقدية، إذ تستخدم في التخطيط والرقابة، وكذلك في تحديد التكلفة التفصيلية للبرنامج، وتستخدم المنظمات الميزانية للتنبؤ بالأرباح وكذلك لتوقع مستقبلها المالي.

• **الإجراءات**: تسمى أحياناً إجراءات التشغيل القياسية، وهي نظام من الخطوات المتتابعة أو التقنيات التي تصف بالتفصيل كيفية أداء مهمة أو وظيفة معينة يتعين القيام بها. تعتبر مرحلة التطبيق/التنفيذ الاستراتيجي، المرحلة الأساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية، ويشير ديفيد David أنه رغم كون عمليات التنفيذ الاستراتيجي، تأتي بعد صياغة الإستراتيجية، إلا أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، إذ أن مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة يرتبط بقدرها على التنفيذ الفعال للمتطلبات الإدارية والتنظيمية الخاصة بأحد البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها وتحقيق الانسجام مع إمكانات المؤسسة الداخلية وبيئتها الخارجية. ومن هذا المنطلق قامت شركة ماكينزي McKinsey للاستشارات بإعداد رسم شبيكي للأنشطة التنظيمية التي

يجب تحقيق التكامل بينها لتحقيق الأهداف المحددة، المتمثلة في (نبيل محمد مرسى، 2006، الصفحات 363-365): الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الموظفون، القيم المشتركة، المهارات، الأسلوب أو إيقاع العمل ... الخ. والشكل أسفله يلخص هذه النقاط:

الشكل (02-03): إطار ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجيات (57).



Source : (Pierre Mora, 2ème édition, 2004, p : 243.)

- تقييم ورقابة الاستراتيجية: بتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، قياس كفاءة الاستراتيجية، السياسات والقرارات. إضافة إلى عمليات الرقابة الاستراتيجية وإجراءاتها والقيام بالتعذية العكسية.

حيث تم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المراقبة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي، وعلى مستوى المراقبة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وعلى مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية في المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى. الأساس هنا هو انتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية: (أمال موتري، 2020-2021، صفحة 20)

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق

عليها؛

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة المستهدفة للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها؛

- وضع حلول بديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

ومن المهم الإشارة إلى أن أساليب الرقابة الإستراتيجية تختلف من مؤسسة لأخرى، وفق طبيعة البيئة التي تعمل فيها كل منها. إلا أن العديد من الباحثين يعتقدون بوجود أربعة أنشطة رئيسية هي:

✓ **وضع معايير الأداء:** حيث توجد معايير خاصة بخدمة المستهلك والإنتاج والعمليات والموارد البشرية. ومعايير مرتبطة بالأداء المالي من أبرزها: معدل العائد على الموجودات، ربحية السهم الواحد، هامش الربح الصافي...الخ. وينبغي على المؤسسات أن تهتم بالموازاة بالجوانب التي تعكس قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق منها: الموارد المالية والتسهيلات الإنتاجية المتاحة، ربحية المؤسسة ومركزها المالي الاستراتيجي...الخ. وحتى تكون العمليات الرقابية فعالة على الأنشطة التي تختارها، لابد من مراعاة عدة شروط أهمها أن يكون النظام قادرًا على اكتشاف الانحرافات الهاامة بسرعة، أن يكون ذا طبيعة اقتصادية ويعمل على إيصال المعلومات للمستويات الإدارية ذات العلاقة، وأن يساهم في تصحيح الأداء بما ينسجم مع الأهداف المخططة، أن يتسم بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة ويكون شاملاً يغطي كافة جوانب النشاطات الحيوية والهاامة للمؤسسة.

✓ **قياس الأداء:** الذي يتطلب القيام بالجوانب التالية :

- تحديد توقيت القياس المناسب، الذي يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، وهو يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس.

- المقاييس الكمية والنوعية، حيث تتعرض الأنشطة الرقابية في الكثير من الأحيان إلى مشكلة خلق درجة توازن معقول بين الكمّ والجودة.

- المراجعة الإستراتيجية، التي تعتبر إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المؤسسات ككل أو أداء بعض وحداتها. حيث تستخدم المراجعة في تقييم الأداء في درجة فعالية المؤسسة في علاقتها بالمجتمع، والعلاقات التي توجد بين مجالاتها الوظيفية المختلفة. وكذلك درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها...الخ.

✓ **مقارنة الأداء بمعايير:** إذ لا ينبعي أن تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها حالة جيدة في كل الأحوال.

✓ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** قد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجية. لذلك تنطوي هذه العملية على مراحلتين: تحديد أسباب الانحراف ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجتها، أما فيما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية. فهي تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة سيساير الخطط والأهداف

المسبقة التحديد. ومهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة منهم في خطط التنظيم. حيث تمثل هذه الخطوات في:

-وضع المعايير التي تخص خدمات العملاء، الإنتاج، الموارد البشرية...الخ؛

-قياس الأداء؛

-مقارنة الأداء واتخاذ القرار.

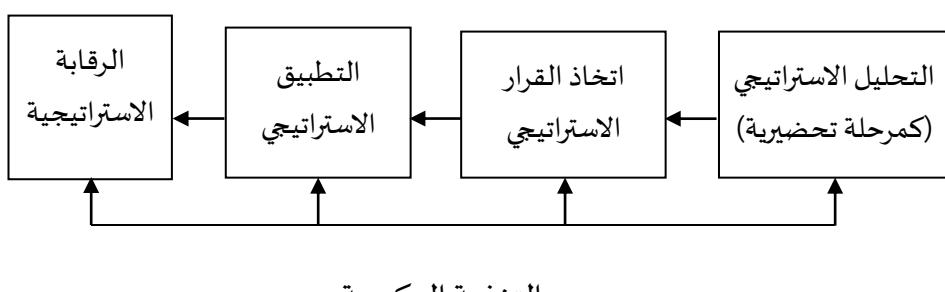
✓ **المراجعة الإستراتيجية وتقييم الأداء الاستراتيجي:** يعد التدقيق/المراجعة الإستراتيجية أحد أهم أساليب تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لاستراتيجيتها (أحمد القطامي، الطبعة الأولى، 2002، ص: 176). وقد أشار إليه ساموال Samual إلى أنه "فحص وتقدير عمليات المؤسسة المتأثرة بعملية الادارة الاستراتيجية". ويمكن أن يكون هذا التدقيق شاملاً لكافة أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية أو أن يكون مرتكزاً على جزء واحد من العملية مثل التحليل البيئي، كما يمكن أن يكون التدقيق الاستراتيجي رسمياً ملتزماً بالقوانين الثابتة في المؤسسة، أو غير رسمياً بحيث يسمح للمدراء بأخذ المقاييس في أي وقت، سواء كان التدقيق شاملاً أم مرتكزاً ورسمياً أم غير رسمياً، فإنه يجب أن يعمل من أجل جعل الوظائف المتعلقة ببعضها مترابطة، وحسب سامويل Samual تتطلب عملية التدقيق الاستراتيجي المرور بثلاثة مراحل تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض القيام بها، ومن ثم التحليلات المركزة، ووضع التوصيات واختبارها. مع ضرورة وجود الموضوعية، والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة.

كما اهتم العديد من الباحثين في دراساتهم بالأداء. إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، حيث يرجع الاختلاف لعدة أسباب: كتعدد المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه وتعدد وتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراسته. وعموماً يعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى، وهناك من يرى أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وقد حظي الأداء على صعيد التسويير الاستراتيجي باهتمام استثنائي، لأنه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، واختباراً فعلياً وواقعاً ملائمة المدخل الاستراتيجي المعتمد. كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، وقد تطور مفهوم تقييم الأداء واتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية والاستراتيجية، حيث يراه ستيفن Stephen بأنه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها" (فلاح حسن الحسيني، الطبعة الأولى، 2000، ص: 52).

✓ **تحليل الفجوة الإستراتيجية:** تعد عملية تحليل الفجوة الإستراتيجية، إحدى الأدوات الأساسية التي يمكن استخدامها في مجالات التحليل الاستراتيجي المتعددة، وردت لها عدة تعريفات، فقد عرّفها بمبسيجر Bampcyger على أنها الفرق ما بين توقعات المؤسسة، التي تتم بتقدير التطور الذي سيمس إمكانات المؤسسة خلال فترة إستراتيجية التي سيتم تطبيقها في المستقبل، وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها" (عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، 2004، ص:283)، وقد أشار هيكس Hicks بأن الفجوة هي الفرق بين ما ترغب المؤسسة في تحقيقه وبين وضعها الحالي. وبذلك تعتبر عملية تحليل الفجوات مرحلة إستراتيجية في عملية التخطيط الإستراتيجي، من خلال المقارنة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع الإستراتيجي المرغوب فيه مستقبلا. وتوجد عدة طرق بديلة لإغلاق الفجوات إما من خلال النمو أو الانكماش، وإذا ما اتضح أنها واسعة للغاية ويتعدّر إغلاقها، يجب على المسؤولين إما القيام بإعادة تعريف المستقبل المرغوب فيه، أو محاولة التوصل إلى حلول مبتكرة غير تقليدية. (نادية العارف، 2000/2002، ص: (150).

وبذلك تعتبر عملية تحليل الفجوات مرحلة إستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي. من خلال المقارنة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع الاستراتيجي المرغوب فيه مستقبلا. وتوجد عدة طرق بديلة لإغلاق الفجوات إما من خلال النمو أو الانكماش، وإذا ما اتضح أنها واسعة للغاية ويتعذر إغلاقها، يجب على المسؤولين إما القيام بإعادة تعريف المستقبل المرغوب فيه، أو محاولة التوصل إلى حلول مبتكرة غير تقليدية.

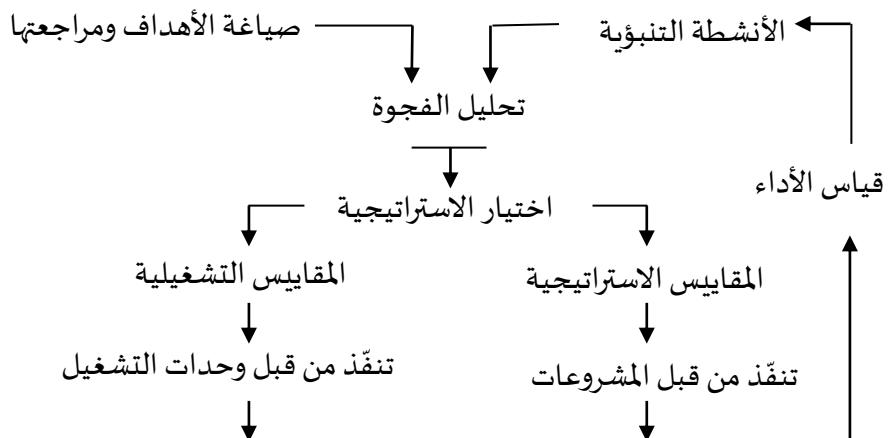
وهناك من يعتبر منهاج التسيير الاستراتيجي كعملية لحل مشكل ما. من خلال أربعة مراحل هي: تحليل مشكل استراتيжи، إعداد الحل واتخاذ القرار، التطبيق والتقييم, (P. CHARPENTIER, 2009). كما هو موضح في الشكل أسفله: Organisation et gestion de l'entreprise, p : 59)



Source : (P. CHARPENTIER, Organisation et gestion de l'entreprise, p : 59)

أما جويس Joyce ووودس Woods فقد قدّما نموذجاً يعتبر التسيير الاستراتيجي على أنه تخطيط استراتيجي. والشكل () أسفله يوضح أهم مكونات هذا النموذج:

الشكل (04-03): منهاج الادارة الاستراتيجية حسب جويس Joyce ووودس Woods.



المصدر: (فلاح حسن الحسيني، الطبعة الأولى، 2000، ص: 52).

ورغم اختلاف النماذج المقدمة لمنهاج الإدارة الاستراتيجية التي تلخص مراحلها عموماً في صياغة الاستراتيجية، تنفيذها وتقييمها إلا أن هذه المراحل في جملتها تشكل عملية مستمرة، تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، فوجود كل مرحلة يتوقف على وجود المرحلة السابقة لها وأي تغيير في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى، إضافة إلى ضرورة التدفق المستمر للمعلومات.

### 13-معوقات الإدارة الاستراتيجية:

تواجه عملية الإدارة الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحلها، مجموعة من التي يمكن تصنيفها إلى الأنواع التالية: (بن الموفق سهيلة، محاضرات في مقاييس الادارة الاستراتيجية، بدون سنة، الصفحات (18-17)

13-المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية: أهم المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية، أهمها :

-تعدد أهداف المنظمة، وعدم تحديدها بشكل واضح و دقيق، جمودها و عدم تطويرها للاستجابة للتغيرات الواقعة في المحيط الخارجي:

- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل؛
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي.

**13-2-المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:** تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية عدد من المعوقات أهمها:

- قلة الموارد المتاحة لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية؛
- وجود صراع أو تعارض في مصالح الأفراد والإدارات وتنافسها على الموارد المتاحة؛
- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية اتجاه الاستراتيجيات الجديدة بسبب رغبتها في البقاء على الوضع الحالي.

**13-3-المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية:** تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية عدد من المعوقات أهمها :

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات، نظراً لطبيعة أهدافها النوعية؛
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بالخرجات، لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالخرجات؛
- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.

## خاتمة

في الأخير... حتى يكتمل فهم الطالب وت تكون لديه صورة واضحة حول المدخل الاستراتيجي للمؤسسة وأهم مفاهيمه وركائزه؛ فإني سأخالف العرف المتفق عليه في المنهجية العلمية لإعداد أي عمل علمي حول تركيبة الخاتمة. حيث أني سأختتم العمل بسؤال وأحاول الإجابة عليه.

**لماذا ندرس استراتيجية المؤسسة؟ وما أهمية التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة؟**

تنشط المؤسسات اليوم في بيئة أكثر تعقيداً، حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات بين كبريات الشركات العالمية. كما أن التغيير المستمر في أفكار وأذواق المستهلكين ودخول التكنولوجيا الحديثة في عمليات انتاج السلع والخدمات، والتغييرات الديمغرافية وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة والتي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات حالياً؛ أصبح لزاماً على هذه الأخيرة التي ترغب في البقاء وتحقيق الاستمرار وتكون قادرة على المنافسة والصمود أمام المنافس، ما عليها إلا مواجهة التغييرات ومواكبة التقدم الحاصل بالأخص مواكبة التكنولوجيا والتكيف مع التغيرات البيئية السريعة. لذلك تطورت مفاهيم الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي والتنافس من أجل المستقبل لتعكس هذا الواقع.

إذ تعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بأنشطة المؤسسة لمواجهة المشاكل والتحديات والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، فلابد لمؤسسات الأعمال أن تبني مفاهيم ومداخل الادارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات السريعة في البيئة، حيث تمثل الادارة الاستراتيجية أداة مُتطورة باستمرار، تُساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها في عالم سريع التغير، مع ضرورة الاستعداد للتعلم والتكيف مُستمراً. كما أنها تحقق التفاعل والتناغم بين المؤسسة وبيتها، وان التغيير الذي يحصل في بيئة الأعمال الذي فرضته ثورة المعلومات وانفجار المعرفة اعطى للادارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المنظمة وتكيفها مع بيئتها.

ولهذا يعد دراسة استراتيجية المؤسسة والإدارة الاستراتيجية بجميع جوانبها النظرية والتطبيقية منطلق أساسي لنجاح المؤسسات واستمراريتها والتمكن من تحقيق أهدافها، تساعد المؤسسات على امتلاك رؤية استراتيجية في ادارة مواردها وعلاقتها بمحيطها وخلق ميزة تنافسية مستدامة لها. من دونها لا يمكن تخيل مصيرها في ظل هذه الظروف والمتغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

أصبحت الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من أهم السمات الأساسية في نجاح أي مؤسسة أو مشروع أو أعمال، فالادارة الاستراتيجية تساعد على تطور السلوك والمهارات وطرق

التفكير، وتساعد على بناء قاعدة أساسية لقياس الأداء، والتواصل مع الأحداث السريعة، وتزود بقاعدة جيدة للوظائف الإدارية، وتحديد المهام والمسؤوليات الملقة على عاتق أي موظف، وفي النهاية تساعد على توصيل الرسالة والأهداف والغايات والاستراتيجيات والخطط التشغيلية للمنظمة.

## المراجع

أحسن جميلة (2008-2009). أهمية التسيير الاستراتيجي للمؤسسات في تنافسية المؤسسات مع دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات من الغرب الجزائري. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

أحمد القطامي. (الطبعة الأولى، 2002). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية). عمان-الأردن: دار مجد للنشر والتوزيع.

أحمد ماهر (2002). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.  
إسماعيل السيد (1998). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

أكرم سالم الجنابي (2017). الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21: مفاهيم، نظريات وداخل. عمان-الأردن: دار المنهل.

أمال موترفي (2020-2021). مطبوعة في مقياس الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. محاضرات موجهة لطلبة الثالثة ليسانس في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر. 3, 20.

إياد علي الدجني (2010-2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الناظمية الفلسطينية. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس". الجمهورية العربية السورية جامعة دمشق.

أيمن حامد سعيد سيد أحمد (2018). معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر(دراسة ميدانية). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 10، الجزء الثاني.

بلخضر مسعودة (2019-2020). محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية. مطبوعة بيداغوجية موجهة للسنة الاولى ماستر مقاولاتية.

بن الموفق سهيلة(دون سنة) محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية. موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر – تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة - 2 عبد الحميد مهري.

بن سديرة عمر (2013). العدد 13، التخطيط الاستراتيجي :الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف .مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

توفيق حناشي (2021-2022). محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .مطبوعة موجهة لطلبة علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، السنة أولى ماستر، جامعة العربي تبسي-تبسة.

جمال الدين محمد المرسي وآخرون . (2002). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي* . الإسكندرية: الدار الجامعية.

حمداني محمد . (2001-2000). *استراتيجية التدويل واحتراق الأسواق الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة وهران.*

حمزة يوسف سليمان ديب . (2009). *التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني* . رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية.

خالد خالفي . (2014). *التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية* . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

خالد رجم . (2016/2017). *محاضرات مقياس: استراتيجية المؤسسة* . جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-.

حضر مصباح إسماعيل الطيطي . (2013). *الطبعة الأولى. الادارة الاستراتيجية* . الاردن -عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الخفاجي نعمة. (2010). *الطبعة الثانية ، الادارة الاستراتيجية -المدخل والمفاهيم والعمليات* . دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ديفيد هاريسون & ، تعریب: علاء الدين ناطوریة. (2009). *الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية* . عمان - الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

رضوان عينوس. (2018-2019). *محاضرات في مقياس: التسويق الدولي* . مطبوعة دروس وأعمال موجهة، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3.

زكريا الدوري & ، أحمد صالح . (2010). *الطبعة الأولى، دور السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير* . مطبوعة بعنوان التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي، عمان.

زكريا مطلوب الدوري. (2005). *الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)* . عمان-الأردن : دار اليازوري العلمية.

سالم أمينة . (الطبعة الأولى). *ادارة المؤشرات والتخطيط الاستراتيجي* . القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

سامية رحماني. (2015). البيئة التسويقية الدولية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد الأول، العدد 23 .58.

سعد علي رihan المحمدي. (2017). الطبعة العربي، الإدراة الإستراتيجية وإدارات معاصرة. الأردن-عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

سعد غالب ياسين. (1998). الطبعة الاولى، الادارة الاستراتيجية . عمان-الأردن : دار اليازوري للنشر .

السلطان خالد. (2006). التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة لقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للادارة، ص.15.

شارلزهل، جاريث جونز، ترجمة محمد رفاعي &، محمد سيد أحمد عبد المتعال. (2001). الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل .الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر .

شريف بوصبة. (2015). البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: الحدود والمكونات؟ .مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية .المجلد 08، العدد 03- 183.

صالح مهدي محسن العامري &، طاهر محسن منصور الغالي. (2008). الطبعة الثانية .الادارة والأعمال . عمان-الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.

الصادمي، بشري سالم. (2015).العدد 164:الجزء 04. التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.

ضبيان شمام الزبيدي. (2017). نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي .عمان -الأردن : دار الجنان للنشر والتوزيع.

طارق شريف يونس. (2006). الفكر الإستراتيجي للقادة .القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

طاهر محسن الغالي &، مناف عبد الكاظم القطان. (2019). الإدراة الإستراتيجية المبادئ والأسس .لبنان : دار الفيحاء للطباعة والنشر والتوزيع.

طاهر محسن منصور الغالي &، وائل محمد صبحي ادريس. (2009). الطبعة الثانية: الإدراة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل .عمان-الأردن : دار وائل للنشر.

عامر ذايب العتيبي. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت .رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إداري الاعمال . كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط.

عامر محمد سعيد طوقان. (2017). الطبعة الأولى: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التسغيلي. عمان -الأردن : دار البيروني للنشر والتوزيع.

عايدة سيد خطاب. (1985). الادارة والتخطيط الاستراتيجي .الفاهرة-مصر : دتر الفكر العربي.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . (2013). الادارة الاستراتيجية الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية .ادارة النشر العلمي جامعة الطائق.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن .21 مصر : مجموعة التيل العربية.

عبد الستار إبراهيم دهام . (2016). العدد السادس. العلاقة بين التحليل الموقف الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي للمديرين .مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.

عبد السلام أبو قحف .(2002) .الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات .الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد السلام سيد سلطان & غادة عبد السلام سيد سلطان . (2015). التسويق الدولي في إطار النظام التجاري العالمي الجديد . مصر:دار العالمية للنشر والتوزيع .الطبعة الأولى.

عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). الطبعة الأولى .الادارة الاستراتيجية ( إدارة جديدة في عالم متغير .) (عمان-الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع .)

عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة دياري .اطروحة لنيل شهادة دكتراه في اختصاص ادارة -سياحة وفنادق .العراق:جامعة سانت كليمونتس العالمية.

عبد الله علي العقاد .(2023) .الادارة الاستراتيجية .الجمهورية اليمنية :جامعة الناصر.

عبد الملك مزهودة .(2005) .الادارة الاستراتيجية للمؤسسات .الجزائر :الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.

عدنان أمينة .الادارة الإستراتيجية لمؤسسات المستقبل دراسة ميدانية في المصادر الجزائرية .مجلة التنظيم والعمل، العدد 03, 46.

عمره محمد الهادي .(2024, 01 07) .دور التخطيط الاستراتيجي- noor book.com/tag.

عمرى سامي. (2007). فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي داسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة .-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية، فرع ادارة الاعمال .جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر.

غزيابون علي. (2019-2020). محاضرات في مقياس أسس الادارة الاستراتيجية .مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الاعمال، جامعة آكلي امحمد أول حاج البويرة.

غضبان حسام الدين. (2015-2016). محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية .مطبوعة موجهة الى طلبة السنة الثالثة ادارة أعمال، جامعة محمد خيضر -بسكرة.

غول فرحت. (2008) .التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية .الجزائر :دار الخلدونية.  
فاضل حمد القيسى & ،علي حسون الطائي .(2014) .الادارة الاستراتيجية :أمثلة وقضايا معاصرة .عمان-الأردن :دار صفاء للنشر والتوزيع.

فضيلة بوطورة .(2019/2020) .مطبوعة في الادارة الاستراتيجية .مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، شعبة علوم التسويق، تخصص ادارة الاعمال .

فلاح حسن الحسيني) .الطبعة الأولى ،2000، ص .(52:الادارة الاستراتيجية ، ، ، عمان-الأردن :دار وائل للنشر.  
فنجان فهد غازي السهلي .(2011) .متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد مف أضرار الكوارث .رسالة ماجستير في العلوم الادارية .جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض .

فوراية بلبشير .(2013-2014) .نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجي McKinsey & Co. و MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال .-مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الاعمال، جامعة آكلي محمد أول حاج -البويرة .

قوجيل نور العابدي .(2012) .دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها .-مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة .

الكبيسي عامر خضير .(2008) .التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل .الشارقة :مركز الخليج للدراسات .  
كرومي سعيد .(2019/2020) .مدخل الى الادارة الاستراتيجية .مطبوع بيداغوجي .جامعة طاهري محمد -بشار -

ماجد عبد المهيدي مساعدة.(2013) . الطبعة الاولى، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية .  
عمان،الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع .

مجد صقور & رعد الصرن. (2018). الادارة الاستراتيجية .الجمهورية العربية السورية :منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

مجيد الكرخي. (2013). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج .قطر - الدوحة :مطبعة الريان.

محمد الصيرفي. (2008). الطبعة الأولى، التخطيط الاستراتيجي .اسكندرية :مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

محمد حسين منهل & هاشم فوزي العبادي . (2015). الطبعة الأولى:السيناريو الاستراتيجي -التخطيط-البناء - التنفيذ .عمان-الأردن :دار الرضوان للنشر والتوزيع.

محمد حنفي محمد نور تبidi . (2010). أثر الادارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية).رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال .جامعة الخرطوم.

محمد طارق. (2002). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار .اربد :دار المتنبي.

محمد عبد الغني حسن هلال .(2007-2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي ككيف تربط بين الحاضر والمستقبل .مصر الجديدة :مركز تطوير الأداء والتنمية.

محمد كرخي .(2015). الطبعة الأولى .مقدمة في التفكير الاستراتيجي .عمان-الأردن :دار المناهج للنشر والتوزيع.

محمد مفدي الكساسبة & عبير حمود الفاعوري .(2010) .قضايا معاصرة في الادارة -بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال .دار الحامد للنشر والتوزيع.

محمد هاني محمد .(2014). الطبعة الاولى .الادارة الاستراتيجية الحديثة .دار المعتز للنشر والتوزيع.

محمد مبانى .(2017-2018). مطبوعة دروس في مقياس :اقتصاد المؤسسة .مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس ، شعبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 03 .

محمود إبراهيم نور & بلال خلف السكارنة .(2010).الطبعة الأولى. التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير .عمان :مكتبة المجتمع العربي.

محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي. الطبعة الأولى.(2015). السيناريو الاستراتيجي -التخطيط-البناء - التنفيذ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

محمود جاسم الصميدعي & ردينة عثمان يوسف .(2011) .التسويق الاستراتيجي .عمان-الأردن، الطبعة الأولى :دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مدحت محمد أبو النصر) .الطبعة الأولى 2012، ص .(58). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز . مصر-القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مصطفى محمود أبو بكر & فهد بن عبد الله النعيم. (2008). *الادارة الاستراتيجية ووجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة*. مصر: الدار الجامعية.

مصطفى معاشو & فارس فوضيل. (2019). *أثر متغيرات بيئة التسويق الدولي في اختراق الأسواق الدولية*. مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 09، العدد 02.

المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. (1999). *الادارة الاستراتيجية*. مصر: مجموعة النيل العربية.

مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيع الخيرية. (1437هـ). *دليل التخطيط الاستراتيجي القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة*. الرياض.

موسى بخاخشة. (2019/2020). *محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية*. موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال.

موفق محمد الضمور. (2008). *واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن*. أطروحة دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم المالية والمصرفية: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

مؤيد سعيد سالم. (2005). *الطبعة الأولى، أساسيات الادارة الاستراتيجية*. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

مؤيد سعيد سالم. (2016). *الطبعة الأولى، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية*. دولة الامارات العربية المتحدة-الجمورية اللبنانية: دار الكتاب الجامعي.

نادية العارف. (2000/2002). *الادارة الاستراتيجية (ادارة الألفية الثالثة)*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

نبيل محمد مرسي. (2006). *استراتيجيات الادارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

محاسنة رتيبة. (2002/2003). *أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة* (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية). رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

النعيمي صلاح. (2008). *الطبعة الأولى، المدير ... القائد والمفكر الاستراتيجي -فن ومهارات التفاعل مع الآخرين*. عمان-الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

نهال شفيق العشي. (2013). *أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة*. بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.

هالة يحياوي. (2021). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*, المجلد .01/العدد 04/

يحياوي فاطمة. (2018-2019). محاضرات في مادة الإدارة الإستراتيجية. *مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال*.

Abdulrahman Al-Juboori , & Taher M. Monsoor. (first édition, 2005). *Strategic management (concepts, context and cases)*. Amman: Dar Wael publishing.

Ahmad ali salih, & Loay alnaji. (december 2014, Vol.3 Issue.4). Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance. *International review of management and business research*.

Ehsan Sharifi. (vol :1,no :1,2012). *Strategic thinking . a practical view,Ideal type of management*.

Frédéric FRERY. (2, 3 et 4 juin 2004.). *Propositions pour une axiomatique de la stratégie*. Normandie: 13ème conférence de L'AIMS.

Frédéric Leroy. ( 2ème édition, 2004.). *Les stratégies de l'entreprise*. Paris: éd Dunod.

Jean-Luc CHARRON , & Sabine SEPARI. (3eme édition, 2004.). *Organisation et gestion de l'entreprise (MANUEL&APPLICATIONS)*. Paris: éd DUNOD.

Jean-Luc CHARRON , & Sabine SEPARI. (3eme édition,2004). *Organisation et gestion de l'entreprise (MANUEL&APPLICATIONS)*. Paris: éd DUNOD.

Ken Haycock, Anne Cheadle , & Karla Spence Bluesto. (2012). *Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature. Library Leadership & Management*.

Malan R. (2010). The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy. *Thèse de Doctorat in Management*. Australia: University of Southern Queensland, Faculty of Business.

P. CHARPENTIER. *Organisation et gestion de l'entreprise*. éd NATHAN.

Pascal LAURENT , & François BOUARD. ( Tome 2, 1997.). *Economie d'entreprise*. Paris: éd d'organisation.

Pierre Mora. (2ème édition, 2004.). *Etudes de cas corrigés de stratégie (huit cas de PME-PMI)*.

Paris: éd d'organisation.

Pisapia J, & Robinson D-J. ( March, 17-19, 2010). Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning? *4th International Conference of American Institute of Higher Education*. Williamsburg Virginia, USA.

Rodolphe Durand. ( 2003). *Guide du management stratégique(99 concepts clés)*. Paris: éd Dunod.