



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات  
الأستاذ المهندس الدكتور مجد صقور



ISSN: 2617-989X

Books & References

## الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات

الأستاذ المهندس الدكتور مجد صقور

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2021

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

مجد صقور، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

## Strategic Management: Concepts and Essentials

Majd Sakkour

Publications of the Syrian Virtual University (SVU) Syrian Arab

Republic, 2021

Published under the license

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>





1.....	<b>Chapter One: Introduction to Strategic Management</b> الفصل الأول: مقدمة في الإدارة الاستراتيجية
1.....	1.1 Introduction مقدمة
1.....	2.1 Strategic Management Concept مفهوم الإدارة الاستراتيجية
3.....	3.1 Strategic Thought Development تطور الفكر الاستراتيجي
6.....	4.1 Strategic Management Importance أهمية الإدارة الاستراتيجية
7.....	5.1 Strategic Management Objectives أهداف الإدارة الاستراتيجية
8.....	6.1 Strategy Stages: From Formulation into Strategy Evaluation مراحل الاستراتيجية: من الصياغة إلى تقويم الاستراتيجية
12.....	7.1 Strategy Levels المستويات الاستراتيجية
15.....	8.1 Strategy Challenges التحديات الاستراتيجية
17.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل
19.....	أسئلة الفصل الأول
22.....	<b>Chapter Two: Essential Concepts in Strategy</b> الفصل الثاني: مفاهيم تأسيسية في الاستراتيجية
22.....	1.2. Introduction المقدمة
22.....	2. Vision and its Characteristics الرؤية وخصائصها
23.....	3. Mission and its Characteristics الرسالة وخصائصها
24.....	4.2. Objectives, and its Values ,Organization's Goals وأهدافها وقيمتها
26.....	5.2 Strategic Thinking Schools مدارس التفكير الاستراتيجي
28.....	6.2 Strategic Decision Concept مفهوم القرار الاستراتيجي
29.....	7.2 Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي
32.....	المراجع المستخدمة في الفصل
34.....	أسئلة الفصل الثاني
36.....	<b>Chapter Three: Analyzing External Business Environment</b> الفصل الثالث: تحليل بيئة الأعمال الخارجية
36.....	1.3. Introduction مقدمة
36.....	2.3. External Environment Definition and Its Characteristics تعريف البيئة الخارجية وخصائصها
38.....	3.3. The Importance of External Environment Analysis and its Efficiency أهمية تحليل البيئة الخارجية وعوامل كفاءتها
38.....	Factors
40.....	4.3. Information Types of Environmental Scanning أنواع المعلومات في المسح البيئي



41	External Environment Classifications	5.3 تصنيفات البيئة الخارجية
42	External Environment Components	6.3 مكونات البيئة الخارجية
43	General External Environment	أولاً: البيئة الخارجية العامة للمنظمة
46	Task External Environment	ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة
49	Environment Forecast Methods	7.3 طرق التنبؤ البيئية
51	Discovering and Analysis of Opportunities and Threats	8.3 استكشاف الفرص والتهديدات وتحليلها
53		المراجع المستخدمة في هذا الفصل
56		أسئلة الفصل الثالث
58	<b>Chapter Four: Analyzing Organization's Internal Environment</b>	<b>الفصل الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة</b>
58	Introduction	1.4 تمهيد
58	Internal Environment Analysis Concept and its factors	2.4 مفهوم تحليل البيئة الداخلية وعناصرها
62	Importance of Internal Environment Analysis	3.4 أهمية تحليل البيئة الداخلية
62	Internal Environment Analysis Approach	4.4 مداخل تحليل البيئة الداخلية
70	Approach between Internal Analysis and Organizations' Failure	5.4 المقاربة بين التحليل الداخلي وفشل المنظمات
72		المراجع المستخدمة في هذا الفصل
74		أسئلة الفصل الرابع
77	<b>Chapter Five: Competitive Advantage and its Strategies</b>	<b>الفصل الخامس: الميزة التنافسية واستراتيجياتها</b>
77	Introduction	1.5 المقدمة
77	Competitive Advantage Concept and its Characteristics	2.5 مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
78	Competitive Advantage Resource	3.5 مصادر الميزة التنافسية
79	Sector Competitive Structure	4.5 الهيكل التنافسي للقطاع
84	Competitive Strategies	5.5 الاستراتيجيات التنافسية
87	Strategic Clock Model	6.5 نموذج الساعة الاستراتيجية
90	Competitive Advantage Dimensions	7.5 أبعاد الميزة التنافسية
91	Competitive Strategy Requirements	8.5 متطلبات الميزة التنافسية التنافسية
92	Sustainable Competitive Advantage	9.5 الميزة التنافسية المستدامة
93	<i>Diamond Model Porter</i>	10.5 نموذج ألماسة بورتر
96		المراجع المستخدمة في هذا الفصل



98	..... أسئلة الفصل الخامس
<b>101</b>	<b>.....Chapter Six: Analyzing Strategic Choices</b> الفصل السادس: تحليل الخيارات الاستراتيجية
101	..... Introduction 1.6. مقدمة
101	..... Strategic Choice Concept 2.6. مفهوم الخيار الاستراتيجي
101	..... Strategic Choice Making Stages 3.6. مراحل صنع الخيار الاستراتيجي
103	..... Strategic Choices Matrixes 4.6. مصفوفات التحليل الاستراتيجي
103	..... 1- مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
104	..... 2- مصفوفة أنسوف (النمو) – (مصفوفة السوق / المُنْتَج) (Ansoff’s Matrix (Product/Market Matrix
104	..... 3 - مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والأعمال Strategic Position & Action Evaluation (SPACE) Matrix
106	..... 4- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (الحصة/النمو). (Approach Boston Consulting Group (BCG
109	..... 5- مصفوفة إشارات المرور Traffic Lights Matrix
111	..... 5.6. عوامل تحديد الخيار الاستراتيجي Strategic Choices Factors
113	..... المراجع المستخدمة في الفصل
114	..... أسئلة الفصل السادس
<b>117</b>	<b>.....Chapter Seven: Strategic Alternatives</b> الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية
117	..... Introduction 1.7. مقدمة
117	..... Strategic Alternatives Concept 2.7. مفهوم البدائل الإستراتيجية
118	..... Factors Affecting Strategic Alternatives 3.7. العوامل المؤثرة في البدائل الإستراتيجية
120	..... Types of Strategic Alternatives 4.7. أنواع البدائل الإستراتيجية
120	..... أولاً- استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies
122	..... ثانياً- استراتيجيات النمو (التوسع) Growth Strategies
128	..... ثالثاً- استراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategies
131	..... رابعاً- الاستراتيجية المركبة Combination Strategy
131	..... 5.7. معايير تقييم البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives Evaluation Standards
133	..... المراجع المستخدمة في هذا الفصل
134	..... أسئلة الفصل السابع
<b>137</b>	<b>.....Chapter Eight: Strategy implementation</b> الفصل الثامن: تنفيذ الاستراتيجية
137	..... Introduction 1.8. مقدمة
137	..... Strategy implementation Concept 2.8. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية



139	.....	Importance of Strategy implementation	أهمية تنفيذ الاستراتيجية
140	.....	Relationship between Strategy Formulation and Implementation	العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها
142	.....	Strategy Implementation Requirements	متطلبات تنفيذ الاستراتيجية
145	.....	Strategy Implementation Approach	مداخل تنفيذ الاستراتيجية
146	.....	McKinsy Model of Strategy Implementation	نموذج ماكينزي في تنفيذ الاستراتيجية
148	.....	Role of Strategic Manager in Implementation Process	دور المدير الاستراتيجي في عملية التنفيذ
149	.....		المراجع المستخدمة في هذا الفصل
151	.....		أسئلة الفصل الثامن
154	.....	<b>Chapter Nine: Strategic Control and Evaluation</b>	<b>الفصل التاسع: الرقابة والتقييم الاستراتيجيين</b>
154	.....	Introduction	مقدمة
154	.....	Some Concepts of Control	مفاهيم في الرقابة
156	.....	Strategic Control Evaluation	مفهوم الرقابة الاستراتيجية
158	.....	Objectives of Control and Evaluation	أهداف الرقابة والتقييم
159	.....	Techniques of Strategic Control	أساليب الرقابة الاستراتيجية
160	.....	Types of Strategic Control	أنواع الرقابة الاستراتيجية
162	.....	Characteristics of Effective Strategic Control	خصائص نظام الرقابة الفعال
162	.....	Strategic Evaluation Cases and Its Obstacles	حالات تقييم الاستراتيجية ومعوقاتها
163	.....	Strategic Evaluation Roles of Strategic	قواعد روملت لتقييم الاستراتيجية
164	.....	Approaches of Control and Performance Evaluation	مداخل الرقابة وتقييم الأداء
167	.....		المراجع المستخدمة في هذا الفصل
168	.....		أسئلة الفصل التاسع
171	.....	<b>Chapter Ten: Strategic Alignments</b>	<b>الفصل العاشر: التحالفات الاستراتيجية</b>
171	.....	Introduction	مقدمة
171	.....	Strategic Alignment Definition and Its Types	تعريف التحالفات الاستراتيجية وأنواعها
172	.....	Objectives of Strategic Alignment	أهداف التحالفات الاستراتيجية
174	.....	Alignment Mechanism and Its Basics	آلية التحالف وأساسه
176	.....	Strategic Alignment Stages	مراحل التحالف الاستراتيجي
177	.....	Strategic Alignment Problems	مشاكل التحالفات الاستراتيجية
179	.....	Successful Samples of Strategic Alignment	أمثلة على التحالف الاستراتيجي الناجح



181	.....	8.10. عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية Factors of Strategic Alignment Success
182	.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل
185	.....	أسئلة الفصل العاشر
188	.....	<b>Chapter Eleven: Concepts in Strategic Thought</b> الفصل الحادي عشر: مفاهيم في الفكر الاستراتيجي
188	.....	1.11. الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence
188	.....	1.1.11. مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته Strategic Intelligence Concept and its Importance
190	.....	2.1.11. عناصر الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence Elements
194	.....	2.11. اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance
194	.....	1.2.11. مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها Strategic Vigilance Concept and its Importance
195	.....	2.2.11. أنواع اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Types
196	.....	3.2.11. دور اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Roles
197	.....	4.2.11. أساليب اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Methods
197	.....	3.11. المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility
197	.....	1.3.11. مفهوم المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility Concept
198	.....	2.3.11. مبررات المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility Justifications
199	.....	3.3.11. أهمية المرونة الاستراتيجية Importance of Strategic Flexibility
199	.....	4.3.11. أنواع المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility Types
200	.....	4.11. القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership
200	.....	1.4.11. مفهوم القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Concept
201	.....	2.4.11. ممارسات القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Practices
204	.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل
207	.....	أسئلة الفصل الحادي عشر
209	.....	قائمة المراجع

## الفصل الأول: مقدمة في الإدارة الاستراتيجية

### Chapter One: Introduction to Strategic Management

#### 1.1 مقدمة Introduction

تبلور مفهوم الاستراتيجية بسبب التغير السريع في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة في بيئة الأعمال، وبسبب متغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة<sup>1</sup>، إذ إنّ تلك التحديات فرضت على المنظمة التفكير بشكل جدي وعلمي مدروس لمواجهة تحولات البيئة الخارجية وللحفاظ على استمرارية المنظمة ونموها وبقائها. وعليه كانت الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الحديثة التي تمكن منظمة الأعمال من استشرف مستقبلها في محيط يتسم بالتغير المستمر، ويساعدها على اختيار أفضل الطرق للحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل عقلاني، كما تستطيع من خلالها حسن التصرف في مواجهة المنافسين حتى تضمن لنفسها الربحية والبقاء.

#### 2.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية Strategic Management Concept

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (*Strategos*) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث نظر إلى الاستراتيجية على أنّها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذا عرفها قاموس *Oxford* "على أنّها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك القوات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف بصفة كاملة. غير أنّ استعمال الاستراتيجية انتقل من الميدان

<sup>1</sup> تم اعتماد مصطلح "المنظمة" في هذا المؤلف للتعبير عن أي شكل من المجموعات التي تعمل مع بعض بشكل هادف ومنظم لتحقيق أهداف محددة. وقد وردت تسميات عديدة في أدبيات الأعمال مثل: شركة، مؤسسة، منشأة... وغيرها. ولكن هذا المؤلف الحالي اعتمد كلمة "منظمة" للتعبير عن تلك الأشكال بكلمة واحدة فقط.



العسكري إلى ميدان الاقتصاد والأعمال (Ohmae, 1982). وقد ظهرت عدة تعريفات للإدارة الاستراتيجية نظراً لتنوع المدارس الفكرية، حيث رأى (Wheelen et al (2018) أن الإدارة الاستراتيجية تشكل نهجاً رئيسياً شاملاً يوضح كيف ستحقق المنظمة مهمتها وأهدافها، وتدعم الميزة التنافسية و تقلل من التحديات التنافسية، وأن الأعمال النموذجية لتلك الإدارة تكون على ثلاثة مستويات استراتيجية: الشركات، والأعمال، والوظائف. وهذا ما أكد عليه (Witcher (2020) بضرورة التمييز بين تلك المستويات مع الانسجام بينها لتحقيق غايات المنظمة على المدى الطويل ومواءمة تشكيل الاستراتيجيات الفرعية في مختلف أجزاء من المنظمة. وعرفها (Chandler (1990) بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وإعداد عدد من البدائل المتاحة وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف. وعرفها (Andrews et al (2006) بأنها مجموعة الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها. وعرف (David and David (2017) الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ومن خلال تلك التعاريف يتبين أن الاستراتيجية تتمثل في مجموعة من العمليات التالية (White, 2004):

- تحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى.

- تحضير العمليات التي تمكن من إنجاز هذه الأهداف.

- تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

و تكمن الاستراتيجية عند (Drucker (2007) في أمرين مهمين: إدراك البيئة التي تنشط فيها المنظمة إدراكاً قوياً.

وتقديم هذا الإدراك لأفراد المنظمة وجعلهم يدركون جيداً ليتمكنوا من القيام بالعمل.

أما الاستراتيجية عند (Mintzberg & Waters (1985) هي نمط أو نموذج معين يعبر عن مجموعة من القرارات أو

- التصرفات وسواءً كانَ هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة *Intended*, أو مخططة *Planned*, أو طارئة *Emergent*.
- وقد حدد *Mintzberg (1987)* خمسة أوجه *5Ps* تعبر عن الاستراتيجية وهي كالآتي:
- خطة (*Plan*) ومعناه أن الاستراتيجية تخطيط، فهي عمل مقصود ومعتمد.
  - مواقع (*Position*) أي اختيار موقع يمكن المنظمة من مواجهة المنافسة.
  - نموذج (*Pattern*) أي الاستراتيجية عبارة عن نموذج ويتم العمل فيها بكيفية معينة، وفي شكل مهيكَل ومحدد.
  - مناورة (*Ploy*) يعني أن هذه الاستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين.
  - منظور (*Perspective*) يقصد بذلك أن الاستراتيجية تصور للمستقبل.

### 3.1 تطور الفكر الاستراتيجي *Strategic Thought Development*

لقد عرف الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً في فترة قصيرة نسبياً، ويمكن تصنيف المراحل التي مر بها الفكر حسب تصور الاستراتيجية وحسب صيغة العمل الاستراتيجي.

أولاً: تطور الفكر الاستراتيجي حسب تصور الاستراتيجية:

يمكن اعتبار أن الفكر الاستراتيجي عرف مرحلتين هما:

1. **مرحلة التناسب الاستراتيجي *Strategic Appropriateness***: هي المرحلة التي عرفها الفكر الاستراتيجي الحديث وكانت النظرة السائدة حينئذ أن الاستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المنظمة تجاوبها مع البيئة المحيطة، فكان النموذج يأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة للمنظمة. وقيل أن الإدارة الإستراتيجية لمنظمة ما هي عملية مستمرة وديناميكية تقوم على أساسها المنظمة بالتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية في الوقت المحدد وتستخدم مواردها بشكل

أكثر كفاءة (Vilnius, 2014). وعرفت مرحلة التناسب الاستراتيجي فترتين: فترة أولى برز فيها نموذج التحليل البيئي (SWOT), ثم فترة ثانية برزت فيها الميزة التنافسية *Competitive Advantage*.

أ- فترة نموذج SOWT: انطلقت هذه الفترة في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاءت به مجموعة من أساتذة Harvard في كتبهم *Text and Cases* و *Business Policy* وكان النموذج المقترح من المؤلفين يقوم على عناصر أساسية هي: 1- التحليل الخارجي, 2- التحليل الداخلي, 3- قيم المديرين.

مع نهاية الستينات بدأت أنواع جديدة من النماذج تظهر في مجال الاستراتيجية عرفت هذه النماذج بنماذج المصفوفات وكان أولها نموذج مصفوفة (BCG), وهذا ما سوف نستعرضه بشكل مفصل في الفصل السادس.

ب- فترة الميزة التنافسية *Competitive Advantage*: قدم Porter (1985) مصطلح الميزة التنافسية وكان من العوامل الأساسية في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي, فالميزة التنافسية لاتزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي, وهذا ما سوف نستعرضه بشكل مفصل في الفصل الخامس.

2. مرحلة البنية الاستراتيجية *Strategic Infrastructure*: بدأت هذه المرحلة مطلع الثمانينات حيث ظهرت الأبحاث التي تهتم بإمكانية بناء الاستراتيجية على أساس موارد المنظمة *Resource Based View* ثم ظهرت مقاربة أخرى تعرف بمقاربة التحول وفق الآتي (حريش, 2012):

أ- الاستراتيجية على أساس الموارد *Resource- Based View*: يذهب أصحاب هذه المقاربة إلى القول أن الاختلاف في الأداء لا يأتي من البيئة وإنما يأتي من اختلاف الموارد المتاحة في المنظمة, ومن هنا جاءت العناية بالموارد كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجية حتى أصبحت تحتل مكانة معتبرة في مجال الفكر الاستراتيجي.

ب- استراتيجية التحول *Transmission Strategy*: لقد كان الفكر الاستراتيجي من البداية يدور حول فكرة تخصيص الموارد من أجل الوصول إلى أفضل أداء للمنظمة، إلا أن التطور السريع للبيئة جعل من سرعة رد الفعل للمنظمة العامل الأساسي في مسايرة البيئة المحيطة والبقاء في السوق، فأصبحت مسألة تحول المنظمة مسألة حيوية تعود إلى بداية فترة استراتيجية التحول إلى نهاية التسعينات.

### ثانياً: الفكر الاستراتيجي حسب صيغة العمل الاستراتيجي:

حسب صيغة العمل الاستراتيجي، يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المنظمات وهي:

1. الموازنات والرقابة *Budgets and Control*: ظهرت في بداية القرن العشرين وفي هذه المرحلة تم التأكيد على تقليل الانحرافات عن طريق وضع موازنة تسوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات.
2. التخطيط طويل المدى *Long Term Planning*: ظهر في بداية الخمسينات ويركز على توقع النمو والتعقيدات، حيث يقوم هذا المفهوم على أن اتجاهات الماضي وما حدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً.
3. التخطيط الاستراتيجي *Strategic Planning*: في هذه المرحلة أهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القرارات الاستراتيجية وتقوم على أساس إن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة التغير في القرارات أو الظروف المحيطة به.
4. الإدارة الاستراتيجية *Strategic Management*: يقوم على افتراض أن دورة التخطيط الاستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغيير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة. ولكن يحدث التواء مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص، وأن القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط.

## 4.1 أهمية الإدارة الاستراتيجية Strategic Management Importance

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر البيئية التي تحتم مواجهتها والتنبؤ بها. وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها والتطلع نحو المستقبل لتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية. حيث وجدت دراسة استقصائية لما يقرب من 50 شركة في مجموعة من البلدان أن أهم ثلاث مزايا للإدارة الإستراتيجية هي: إحساس أوضح بالرؤية الاستراتيجية للشركة، تركيز أكبر على ما هو مهم استراتيجياً، تحسين فهم البيئة المتغيرة بسرعة، وأن الشركات التي انتهجت الفكر الاستراتيجي حققت أهدافها بشكل كبير ومتميز عن تلك التي لم تفعل ذلك (Wheelen, et al., 2018). إذاً تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال العديد من الفوائد والمزايا ونذكر فيما يلي بعضها (David, 2012, Larkin, 2003):

- 1) تعدّ الإدارة الاستراتيجية أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم.
- 2) تشجيع الأفراد على العمل بفاعلية وتنمية شعورهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم.
- 3) تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- 4) تحديد التوجه الاستراتيجي بما فيها من المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق المحتملة.
- 5) توفير وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية المستقبلية.
- 6) تأخذ بعين الاعتبار الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الأفراد في تحقيق التكامل.
- 7) تحقيق التموضع الاستراتيجي المناسب في مواجهة المنافسين والتميز عنهم.

(8) المساهمة في تحقيق أبعاد المسؤولية المجتمعية. ونذكر هنا ما قامت به شركة *Medtronic* الطبية في أزمة الـ *COVID 19*, حيث تنازلت عن حقوقها في إنتاج أجهزة التنفس الاصطناعية التي تمتلك حق تصنيعها وسمحت لمن يرغب من الشركات حول العالم لتصنيعها والمساهمة في التصدي لأزمة *CORONA* المستجد عام 2020.<sup>2</sup>

### 5.1 أهداف الإدارة الاستراتيجية *Strategic Management Objectives*

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتشجيع ودعم المنظمة لتحقيق النجاح والتغلب على الصعوبات والتمايز عن المنافسين، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة فيها *Stakeholders*, بذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تسعى للوصول إلى الأهداف الآتية (تبيدي، 2010، 2005، *Brown, et al., 2012, David*):

- 1- مساعدة المنظمة على تهيئة بيئتها الداخلية، بتطبيق مجموعة من النظم المتكاملة مثل الموارد البشرية، والقواعد، والهيكل التنظيمي، والإجراءات، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة.
- 2- تساهم في اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة، وتعزيز قدرتها.
- 3- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف طويلة الأجل، والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات.
- 4- دعم نظم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- 5- الحصول على المعلومات والبيانات حول نقاط القوة والضعف في المنظمة، ثم تحليلها لدراسة الاستراتيجيات الممكنة.
- 6- تطبيق نظام يعتمد على طرق علمية تساعد في الوصول لحلول للمشكلات التي تواجه بيئة العمل الحالية والمستقبلية.

<sup>2</sup> <http://newsroom.medtronic.com/news-releases/news-release-details/medtronic-shares-ventilation-design-specifications-accelerate/> Retrived 11 5 2020.

7- تحفيز العاملين على المشاركة بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي, ويساهم ذلك في تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات والموافقة عليها.

## 6.1 مراحل الاستراتيجية: من الصياغة إلى تقويم الاستراتيجية: Strategy Stages: From Formulation into Strategy Evaluation

تمثل الإدارة الاستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وصياغة الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة, وتتم بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملها عملية ذات خمس خصائص (عباس, 2018): أولاً, لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة, ثانياً: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة, ثالثاً: أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة, فالتغيير الذي يحدث في واحدة يؤثر على المراحل الأخرى. رابعاً: إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة. فعلمية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية. خامساً: ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية. وتتكون الإدارة الإستراتيجية بشكل أساسي من ثلاثة مراحل أساسية وهي:<sup>3</sup>

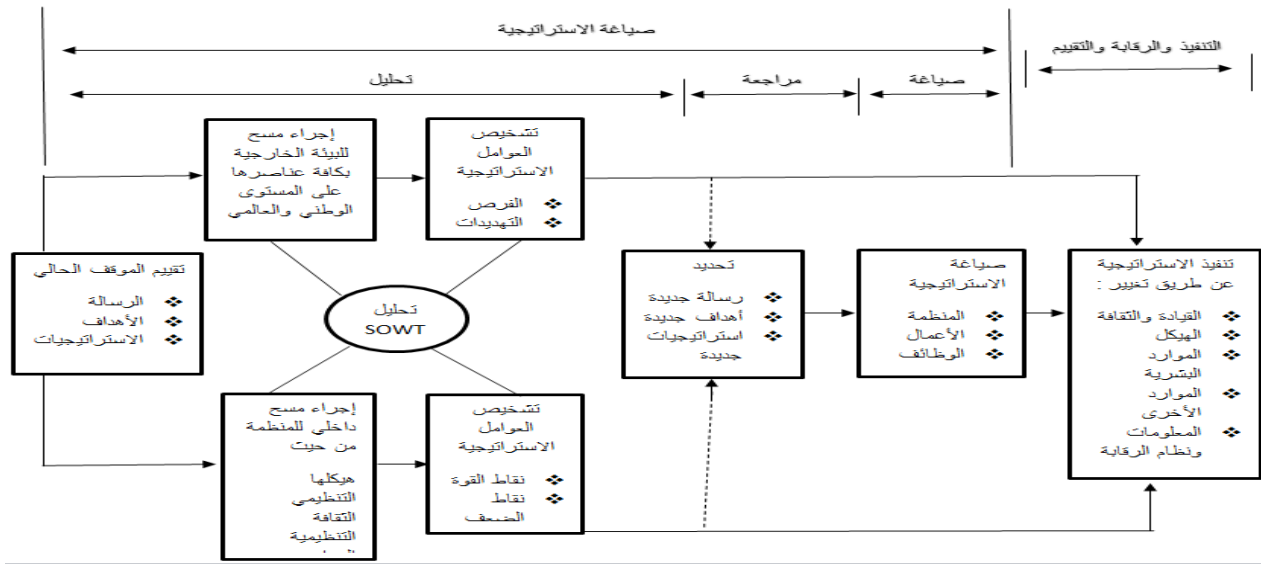
1- مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة، وتهتم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية.

<sup>3</sup> تعددت وجهات النظر حول مراحل الإدارة الاستراتيجية وتعدادها وترتيبها, حيث وضعها البعض في ثلاثة مراحل والبعض الآخر في خمسة (جوز, الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل- الجزء الأول, 2007) وآخرين في مراحل أكثر من ذلك (White, 2004: 40). وبشكل عام يمكن إيجاز تلك المراحل المتشابهة في الأدبيات المختلفة في ثلاثة خطوات أساسية هي: التصميم (الصياغة), التنفيذ, والتقويم.

2- مرحلة التطبيق: تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات اللازمة.

3 - مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية مراقبة تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات.

ونورد الشكل التالي (1-1) الذي يعرض الخطوات الأساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية.



شكل (1-1) يوضح العمليات الأساسية للإدارة الاستراتيجية.

(المصدر: العامري، صالح، والغالي، طاهر. (2014). الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 71)

وإذا كانت المنظمة مستمرة في العمل ولديها هذه المفردات الثلاث التي يشملها مفهوم التوجه الاستراتيجي فإنها في ضوء



تحليل واقع عملها في بنيتها الخارجية والداخلية تؤثر مجموعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لتعيد النظر جذريا أو برسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخياراتها وتكون عمليات الإدارة الاستراتيجية مستمرة وخطواتها متلاحقة ومتسلسلة. وتتضمن تلك المراحل عملية الانتقال من التخطيط إلى تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها وفق الآتي (الغالبى وادريس، 2015):

### 1. الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط:

يتطلب البدء بالتخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة وإدارتها العليا مستعدة وملتزمة لبذل الجهد المطلوب، وتوفير المستلزمات الضرورية لنجاحه، فالمنظمة المستعدة للبدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يجب عليها القيام بما يأتي:

✓ تحديد القضايا الأساسية والخيارات المهمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية.

✓ تحديد الأدوار والمسؤوليات في عمليات التخطيط.

✓ تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة مستوى التقدم وإجراءات العملية التخطيطية.

✓ متابعة الهيكل التنظيمي، وتشكيل أنظمة المعلومات الاستراتيجية الداعمة للعملية التخطيطية.

✓ توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة للعملية التخطيطية.

### 2. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: فهو يمثل المهمة الأولى للإدارة العليا، ويوضح التوجه المستقبلي للمنظمة، ويمثل مستوى

أداء الإدارات والأقسام انعكاساً طبيعياً لقدرة إدارة المنظمة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي. ويتحدد من خلال ما يأتي:

• الرؤية *Vision*: تعطي إجابات واضحة عن الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وكيف ستكون في المستقبل، وتساعد

الرؤية على تركيز الجهود، وتوصل قيم الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار.

- الرسالة *Mission*: تحدد سبب وجود المنظمة وطبيعة عملها, وهي إحساس والتزام واعي بالهدف الذي أنشأت المنظمة من أجله, وهذا الإحساس يجب أن يتحول إلى التزام ومسؤولية جماعية يشترك فيها أعضاء التنظيم.
- القيم *Values*: ترتبط عمليات التخطيط بقيم تحكم التصرفات وتمثل معتقدات تنعكس بتصرفات وسلوكيات أفراد المنظمة, وإذا كانت عمليات المنظمة خالية من هذه القيم فإننا سنجد تناقضاً واضحاً على مدى فترات زمنية.
- القيادة والأهداف الاستراتيجية *Leadership and Strategic Objectives*: وهذه توضح ماهية الأهداف الاستراتيجية وكيف تساهم هذه الأهداف في تقريب المنظمة من تحقيق رؤيتها ورسالتها.

3. التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف: إن إدراك المنظمة لرؤيتها ورسالتها هو قاعدة للانطلاق والنظر بتمعن في الوضع الراهن لها, ويمثل تحليل الموقف جانباً من قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة, ويدخل هنا مجموعة من الاعتبارات يندرج في إطارها استثمار الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق.
4. وضع البدائل في إطار الخطة: بعد أن تحدد المنظمة توجهها الاستراتيجي وموقفها تقوم بعدها بتحديد ماذا عليها أن تفعل, وعلى كافة المستويات الإدارية, ويندرج في ذلك نقاش وحوار وإقرار نهائي للبدائل المعتمدة والتي ستنفذ لاحقاً.
5. إكمال الخطة: إن مجمل العمليات السابقة قد تكون موضوعة بصيغ رسمية مكتوبة, حيث تقوم هيئة التخطيط في المنظمة بالاستعانة بالمستشارين في المنظمة ومن الضروري إطلاع المسؤولين ومعرفة آرائهم لغرض ترجمة هذه الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية وبرامج وإجراءات تفصيلية بنتائج مستهدفة لفترات زمنية قصيرة, وإنّ النتائج النهائية لجميع هذه الخطوات يتمثل بخطة استراتيجية معتمدة وجاهزة للتنفيذ.

إن المعنى الدقيق لصياغة (تصميم) الاستراتيجية هو مجمل العمليات التي بواسطتها يتم خلق أو بناء استراتيجيات, وهذا يتضمن تقييم الاستراتيجيات الحالية وتقييم لوضع المنظمة وبيئتها لتطوير استراتيجيات لاحقة قادرة على خلق ميزات

تنافسية مستقبلية (العامري والغالبي, 2014). ووفقاً لـ *Mintzberg (1987)* فإن عمليات صياغة الاستراتيجية قد تتأتى من خلال تحليل موضوعي وعملي للخيارات وتطوير الخطط وتنفيذها لتدعيم أهداف المنظمة المحددة وهذه تسمى الاستراتيجيات المدروسة *Deliberate Strategy*. في حين أن بعض المنظمات تظهر لها خيارات استراتيجية وتطور هذه استراتيجيات في ظل غياب وعدم وضوح لرسالتها وأهدافها بعيدة الأمد وتسمى هذه الاستراتيجيات *Emergent Strategies* أي استراتيجيات طارئة (يسمىها البعض ناشئة) وتعتمد بالأساس على تجربة المديرين والقادة الكبار. وكلا الاستراتيجيتين تقعان في إطار رغبة منظمة الأعمال في تبني استراتيجية تركز على استخدام أقصى تنظيمي ممكن توحد في إطاره الجهود لتحقيق الأهداف وتمثل هذه استراتيجيات محصلة نهائية تسمى الاستراتيجية المقصودة *Intent Strategy*.

## 7.1 المستويات الاستراتيجية Strategy Levels

تتضمن الاستراتيجية مجموعة متكاملة من الإجراءات والالتزامات الهادفة إلى استغلال الكفاءات الأساسية وتحقيق الميزة التنافسية، وتشير الاستراتيجية إلى ما تنوي المنظمة القيام به في المستقبل، كما أنها تحديد الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المنظمة الأساسية وتعمل على تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف على عدة مستويات وهي كالاتي (*Nickols, 2012*):

### 1. مستوى الاستراتيجية الكلية Corporate Strategy Level

تركز على مستوى المنظمة ككل، إذ يتم التأكد من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المنظمة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي، إذ يواجه المنظمة قدرتها على تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمنظمة، وتقع مسؤولية إعداد وتطوير هذا النوع من الاستراتيجيات على مجلس الإدارة في المنظمة.

### 2. مستوى استراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy Level

تركز على خطة موضوعية لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط إنتاج معين. وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

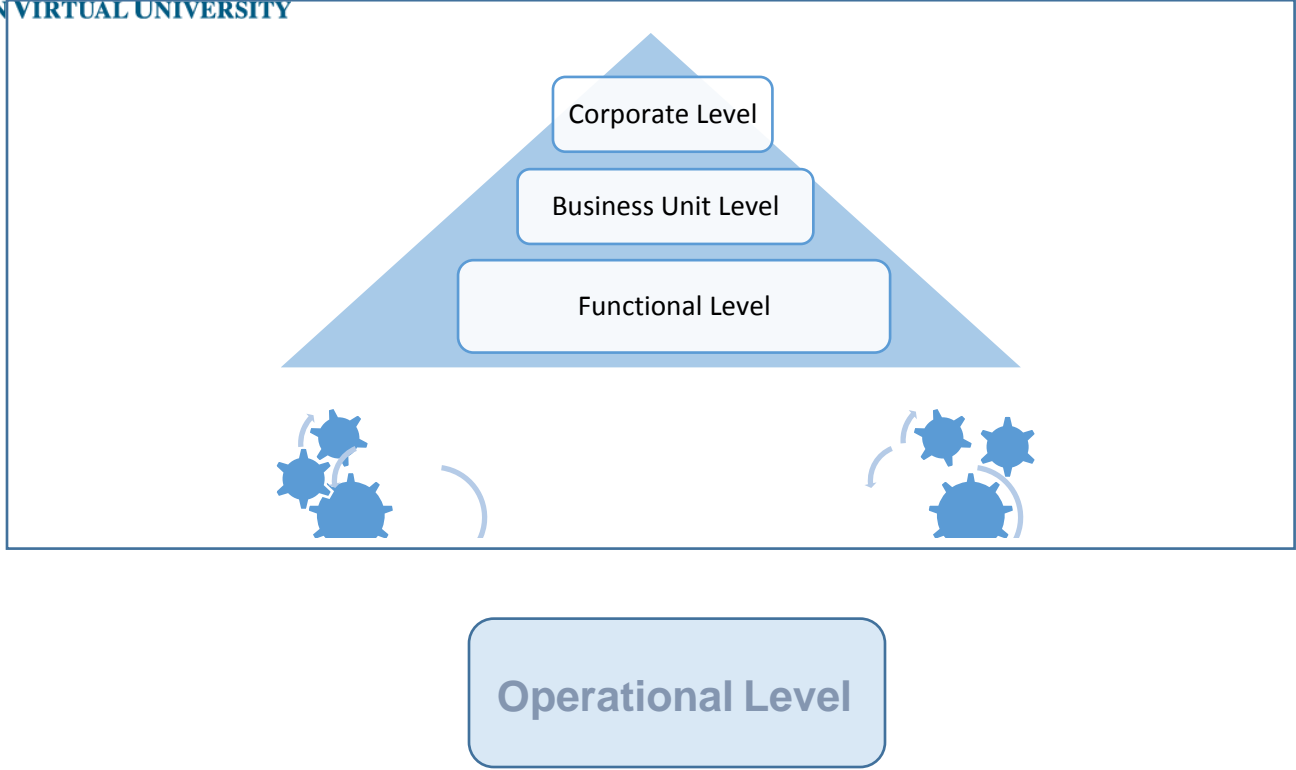
على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة ومديري الفروع.

### 3. مستوى الاستراتيجية الوظيفية *Functional Strategy Level*

تركز على تحديد المداخل والتحركات من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط، وتبرز الحاجة لهذه الاستراتيجية في مجال الوظائف والأقسام المتعددة في المنظمة مثل: الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات وغيرهم. وتضع تلك الاستراتيجية إطاراً عاماً لتوجيه تلك العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات الوظيفية والتشغيلية وذلك من خلال التزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

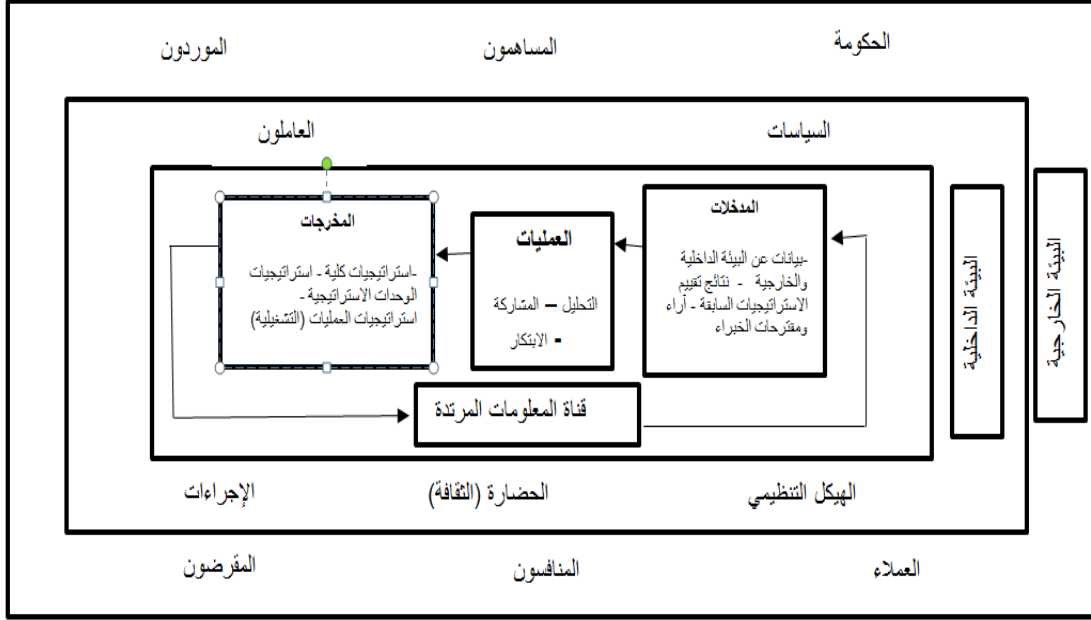
### 4- مستوى الاستراتيجية التشغيلية *Operational Strategy*

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية. والقضايا هنا قضايا عاجلة وعمليات سريعة تحتاج إلى قرار لحظي ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود عمليات ومشاكل طارئة، أو فرص سانحة ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، أو ضرورة الاستفادة من ابتكارات، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المنظمة. نذكر على سبيل المثال، ما قامت به شركة *Texas Instrument* التي أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزءاً بدلاً من 47 جزءاً وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة بالطبع هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج (قريشي، 2008).



- الشكل (1-2) يبين مستويات الإدارة الاستراتيجية

ويؤكد *Brown et al (2005)* على ضرورة تحقيق التناغم الاستراتيجي (*Strategic Resonance*) بين المستويات الاستراتيجية من جهة وأيضاً الوظائف المتنوعة داخل المنظمة من جهة أخرى. وهذا ما ينسجم مع نظرية النظم، التي تمثل مخرجات نظام الإدارة الإستراتيجية في المستويات أعلاه وفق الشكل التالي:



- الشكل (2-2) يوضح نموذج الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمدخل النظم.

(المصدر: بتصريف: محمد أحمد عوض، 2003، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص: 23).

يتضح من الشكل أعلاه أن نظام التخطيط الاستراتيجي يتكون أساساً من مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات وقناة المعلومات المرتردة (Feedback) تعمل على تصحيح النظام، إلا أن النظام يتأثر بمكونات التنظيم خاصة الهيكل التنظيمي والإجراءات والسياسات وطبيعة القوى العامة، كما يتأثر النظام بالبيئة الخارجية بما تشمله من أطراف التعامل الرئيسية مع المنظمة وسوف يتم التطرق لعناصر المنظومة أعلاه بشكل مفصل في الفصول اللاحقة.

## 8.1 التحديات الاستراتيجية Strategy Challenges

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا بالفكر الاستراتيجي وقيادة متكاملة والتمتع بالمرونة الاستراتيجية، وفيما يلي استعراض لأهم التحديات:

- 1- زيادة سرعة التغيرات: يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقانية قد أخذ في التسارع، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات. ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقراراً وثباتاً.
- 2- ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة المنافسين، ومما زاد من حدة المنافسة الاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله ودخول الشركات العملاقة عابرة القارات.
- 3- تغير هيكل العمالة: فجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.
- 4- ندرة الموارد: أصبحت الندرة هي السمة الغالبة التي تحكم مدى توافر الموارد وأصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر.
- 5- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئة: تعاظم الاهتمام بمسؤولية المنظمات أمام مجتمعاتها وحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة وحماية المستهلك وتعاظم تأثيرها وقدرتها على التأثير على المنظمات وعلى صانعي القرارات.
- 6- ازدياد أهمية القيادات الاستراتيجية: بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيين على مستوى عال من الكفاءة، فليس لهؤلاء عمل سوى إدارة المنظمة إدارة استراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وزيادة رضا العاملين مع المنظمة.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. تبيدي، محمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، منشورات جامعة النيلين، السودان.
2. حريش، عيسى. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
3. العامري، صالح، والغالبي، طاهر. (2014). الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
4. عباس، أنس. (2018). الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
5. عوض، محمد أحمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العملية، الدار الجامعية، مصر.
6. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل. (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. فريشي، محمد. (2008). الإبداع التقني كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات، مجلة علوم إنسانية، 37 (5).

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). *Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. Public Administration Review, 66(1), 52–63.*
2. Černiauskiene, N. (2014). *Strategic management of public sector institutions. student workbook, Mykolo Romerio university.*
3. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise (Vol. 120). MIT press.*
4. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century. Routledge.*
5. Dyer, J. H., Godfrey, P., Jensen, R., & Bryce, D. (2017). *Strategic management: Concepts and cases. John Wiley & Sons.*
6. Lamming, R., Bessant, J., & Jones, P. (2005). *Strategic Operations Management. Taylor & Francis.*
7. Larkin, J. (2002). *Strategic reputation risk management. Springer.*
8. Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review, 30(1), 11–24.*





9. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent. Strategic management journal*, 6(3), 257–272.
10. Nickols, F. (2012). *Strategy: Definitions and meaning.*
11. Ohmae, Kenichi. (1982). *The Mind of the Strategist: the art of Japanese Business*, Mc Graw – Hill, Inc.,
12. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). *How information gives you competitive advantage.*
13. Vonderembse, M. A., & White, G. P. (2004). *Operations management: concepts, methods, and strategies.* Wiley.
14. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Concepts in strategic management and business policy.* Pearson Education India.
15. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability.* Pearson, England.
16. Witcher, J. (2020). *Absolute Essentials of Strategic Management*, Routledge, New York.

- المواقع الالكترونية:

- <http://newsroom.medtronic.com/news-releases/news-release-details/medtronic-shares-ventilation-design-specifications-accelerate/> Retrived 11 5 2020.

## أسئلة الفصل الأول

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 الإدارة الاستراتيجية أحد أهم الأدوات الحديثة التي تمكن منظمة الأعمال من استشراف مستقبلها في محيط يتسم بالاستقرار المستمر
	✓	2 عرفت مرحلة التناسب الاستراتيجي فترتين متتابعة برز فيها نموذج SWOT ونموذج BCG
✓		3 قدم Ansoff (1965) مصطلح الميزة التنافسية وكان من العوامل الأساسية في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي
✓		4 يذهب أصحاب الاستراتيجية على أساس الموارد إلى القول أنّ الاختلاف في الأداء يأتي من البيئة المحيطة وطبيعة المعطيات الخارجية.
✓		5 مرحلة البنية الاستراتيجية تتضمن فترة نموذج SOWT التي انطلقت في سنة 1965
✓		6 ظهر مفهوم التخطيط طويل المدى بداية الخمسينات ويركز على توقع النمو والتحديات،
	✓	7 يقوم مفهوم الإدارة الاستراتيجية على افتراض أن دورة التخطيط الاستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغيير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة.
	✓	8 عرف قاموس "Oxford" الاستراتيجية أنّها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف بصفة كاملة.

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- تبلور مفهوم الاستراتيجية بسبب:

- A. التغيير السريع في بيئة الأعمال في القرن العشرين  
B. تحول بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغيير  
C. تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية  
D. بسبب متغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة  
E. كل ما سبق ذكره صحيح

2- كانت النظرة السائدة في تلك المرحلة أنّ الاستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المنظمة التجاوب والتكيف مع البيئة المحيطة.

- A. مرحلة التناسب الاستراتيجي  
B. فترة الميزة التنافسية  
C. مرحلة البنية الاستراتيجية  
D. ليس مما سبق ذكره

3- يذهب أصحاب هذه المقاربة إلى القول أنّ الاختلاف في الأداء لا يأتي من البيئة وإنما يأتي من اختلاف الموارد المتاحة في المنظمة

A. الاستراتيجية على أساس السوق B. الاستراتيجية على أساس الموارد

C. الاستراتيجية على أساس التحول D. كل ما سبق ذكره خاطئ

4- ظهر هذا المفهوم بداية الخمسينات ويركز على توقع النمو والتعقيدات، حيث يقوم هذا المفهوم على أنّ اتجاهات الماضي وما حدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، هو:

A. الموازنات والرقابة B. الإدارة الاستراتيجية

C. التخطيط طويل المدى D. الموازنات والرقابة

5- وعرف \_\_\_\_\_ الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

A. Chandler B. Andrews C. David D. Ohmae

6- الثانية هي المدرسة البيئية، التي تتجلى من خلال اعتبار Draker أنّ الاستراتيجية هي عبارة عن تفاعل المنظمة مع البيئة.

A. المدرسة الإدراكية B. المدرسة البيئية C. المدرسة التفاعلية D. كل ما سبق ذكره

7- حدد (1987) Mintzberg خمسة أوجه 5p Plan، واحدة مما يلي ليست منها:

A. Program B. Ploy C. Plan D. Pattern

8- تتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد

يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات

A. مرحلة التصميم B. مرحلة التطبيق C. مرحلة التقييم D. ليس مما سبق ذكره

### 3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

- السؤال (1) تحدث عن تطور الفكر الاستراتيجي ومراحله؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2}



السؤال (2) أشرح مفهوم الإدارة الاستراتيجية؟ وحدد أوجه الاستراتيجية التي وضعها (1987) Mintzberg ؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-1 ، 4-1 }

السؤال (3) تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال العديد من الفوائد والمزايا, عدد خمساً من تلك المزايا.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة ، 4-1 }

السؤال (4) تهتم الإدارة الاستراتيجية بتشجيع ودعم المنظمة لتحقيق النجاح والتغلب على الصعوبات والتميز, وبذلك تسعى الإدارة الاستراتيجية للوصول إلى

أهداف عديدة. عدد تلك الأهداف بشكل مختصر؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة ، 5-1 }

## الفصل الثاني: مفاهيم تأسيسية في الاستراتيجية

### Chapter Two: Essential Concepts in Strategy

#### 1.2. المقدمة Introduction

تحتاج المنظمة إلى تحديد توجهها الاستراتيجي والقيام بعملية التخطيط التي تساعد على المضي قدماً في إطار ذلك التوجه لتحقيق غاياتها. وتتضمن عملية التخطيط عدة مكونات أساسية منها الرؤية والرسالة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي توجه الجهود والعمليات لتحقيق تلك الرؤية. وهكذا يوضح هذا الفصل ماهية رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وكذلك وطبيعة القرار الاستراتيجي وأبعاده، ويحدد أخيراً مضمون الخطة الاستراتيجية والفروق بين الاستراتيجية والخطة.

#### 2.2. الرؤية وخصائصها Vision and its Characteristics

يشير جونز (2002) إلى أن المكون الأول في الإدارة الاستراتيجية يتمثل في كلّ من الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة، وهما يمثلان السياق الذي تجري من خلاله صياغة الاستراتيجية. ويمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية بأنها فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها. فالرؤية تحدد تطلعات المنظمة لما تأمل في تحقيقه أو إنجازه وتتراوح مدة تحقيقها على المستوى المتوسط أو الطويل، بحيث يكون الهدف الأساسي من كتابتها هو استخدامها كمرشد في اختيار توجهات المنظمة في أنشطتها وسياساتها وفعاليتها، في الحاضر والمستقبل (غالب، 1998). على سبيل المثال تقدم شركة Amazon رؤيتها بالعبرة التالية: "رؤيتنا هي أن نكون أكثر شركة تتمحور حول العملاء لبناء مكان حيث يمكن للأشخاص العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت واكتشافه". أما رؤية شركة Google تتمثل في "توفير الوصول إلى معلومات العالم بنقرة واحدة." و رؤية شركة Facebook تقول: "يستخدم الأشخاص Facebook للبقاء على اتصال مع الأصدقاء والعائلة، لاكتشاف ما يجري في العالم، ولمشاركة ما يهمهم والتعبير عنه." وهناك بعض الجوانب التي يجب مراعاتها عند صياغة الرؤية نذكر منها:

✓ تصاغ بعبارات قوية، قصيرة ومشجعة للأطراف الداخلية في المنظمة.

- ✓ تعبر عن طموحات المنظمة وتوجهاتها والأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
- ✓ يجب تكون الرؤية واضحة بالنسبة للجميع وسهلة الفهم وذلك من أجل تسهيل تحقيقها.
- ✓ تعبر عن الوضع المستقبلي الذي تتطلع المنظمة للوصول إليه .

وتقوم القيادات المعنية بالخطوات التالية لوضع رؤيتها الاستراتيجية:

- 1- تحليل الماضي: بحيث يتم فهم الثقافة والتقاليد الحالية والمستقبلية للمنظمة.
- 2- تحليل الحاضر: بحيث تتم معرفة العوامل الحالية المؤثرة في نجاح المنظمة أو فشلها.
- 3- استشراف المستقبل: النظر في كل النواحي التي يمكن أن تؤثر في نجاح المنظمة والتي يمكن أن تتضمن التغييرات المحتملة في البيئات الاقتصادية، السياسية الاجتماعية، والبيئية الطبيعية. ونذكر هنا رؤية شركة *Coca Cola* التي ضمنت البعد البيئي وتقول: (عالم من دون نفايات)، من خلال استثمار يمتد على عدة أعوام ويشمل العمل المستمر لجعل مواد التغليف قابلة لإعادة التدوير بنسبة 100%<sup>4</sup>.

### 3. الرسالة وخصائصها *Mission and its Characteristics*

هي السبب لوجود المنظمة والغرض منها أي مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها (العارف، 2001). ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية التي تتضمن الكلمات الملخصة والواضحة الفهم إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأعمالها وأنشطتها. وقدمت شركة *Amazon* رسالتها بالآتي: "تسترشد أمازون بأربعة مبادئ: هوس العملاء بدلاً من التركيز على المنافسين، وشغف الاختراع، والالتزام بالتفوق التشغيلي، والتفكير على المدى الطويل". ورسالة شركة *Google* هي: "تنظيم المعلومات حول العالم وتسهيل الوصول إليها والإفادة منها عالمياً". أما رسالة شركة *Facebook* وفق الآتي: "تتمثل مهمة شركة *Facebook* في منح الأشخاص القدرة على بناء المجتمع وتقريب العالم من بعضهم البعض".

وتتسم رسالة المنظمة ببعض الخصائص نذكر منها التالي (Alak, 2018) :

<sup>4</sup> <http://www.businesswire.com/news/home/20180119005104/en>, (Retrieved 7.4.2020)

1- تُمثّل الرسالة الفكرة التي تحملها المؤسسة حالياً وتعمل على تقديمها للآخر.

2- توضح الرسالة الطريقة العملية التي ستتخذها من أجل تحقيق الرؤية العامة وماهية قيمها.

3- تتضمن الرسالة أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

وتتأثر صياغة رسالة المنظمة وأهدافها بعدد من العوامل وتختلف هذه العوامل من منظمة لأخرى، ولكن لا بد لأي منظمة أن تحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها وقد حدد *Drucker* الميادين التي ينبغي أخذها في عين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة نذكر منها الآتي (شاكر، 2013):

✓ موقع المنظمة في السوق

✓ قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية

✓ اهتمام المنظمة بالابتكار والتطوير في تقديم المنتجات .

✓ وجود معايير موضوعية محددة مسبقاً للأداء

✓ المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

إن توفر بيانات الرؤية والرسالة نقطة محورية تساعد على موازنة الجميع مع المنظمة، وبالتالي ضمان أن الجميع يعمل من أجل هدف واحد. هذا يساعد على زيادة الكفاءة والإنتاجية في المنظمة. وتعتبر بيانات الرؤية والرسالة أدوات مهمة للتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فهي تساعد في صياغة الإستراتيجية التي ستستخدمها المنظمة لتحقيق المستقبل المنشود.

#### 4.2. غايات المنظمة وأهدافها وقيمها *Organization's Goals, Objectives, and its Values*

تمثل غايات المنظمة *"Goals"* نهايات ونتائج عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بأبعاد زمنية أو أن يتم التعبير عنها كمياً، على سبيل المثال: قد تكون غاية المنظمة تحقيق الريادة السوقية، ولكن هذه الغاية تتصف بالعمومية. أيضاً تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة إذ تبنى الغاية على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون وتدل على منتجها الأساسي والأسواق التي تخدمها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها. والغاية

الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن (David, 2011).

في حين تمثل الأهداف "Objectives" المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها. ويمكن تعريفها بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه، ومتى، ويجب التعبير عنها في صورة كمية قابلة للقياس. ويكون الهدف الذي تضعه المنظمة ذكي SMART عندما يتسم بالآتي: محدد Specific, قابل للقياس Measurable, قابل للتحقيق Attainable, واقعي Realistic, مرتبط بالزمن Tim Bound. على سبيل المثال: قد تتبنى المنظمة غاية (نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي) هذه الغاية تتفرع منها عدة أهداف منها: زيادة المبيعات 10% كل سنة على مدى 8 سنوات. مثال آخر أن تكون غاية المنظمة: "أن تصبح قائدة في تجديد الابتكار في الصناعة"، وبناءً على هذه الغاية تكون إحدى الأهداف في المنظمة هي امتلاك 25% من المبيعات لكل سنة قادمة من المنتجات الجديدة لثلاث سنوات قادمة (الدوري، 2005). وهنا نشير أن الغاية تتسم بالعمومية بينما يكون الهدف محدداً.

ويمكن تصنيف الأهداف إلى أهداف قصيرة المدى (عام واحد أو أقل) وأهداف متوسطة المدى (عام إلى 3 أعوام) وأهداف طويلة المدى (3 أعوام فأكثر) كما أنه يمكن تصنيفها على أساس مدى شمولها واتساع تأثيرها وهي أهداف كلية تطبق على المنظمة ككل. أما الأهداف التي تخص قسماً معيناً بالمنظمة فتعرف بأهداف القسم وتلك التي تطبق على إدارة محددة يطلق عليها أهداف الإدارة (أبو قحف و حنفي، 2004). ومن الأهداف الشائعة الاستخدام في المنظمات هدف الربحية (الأرباح الصافية)، هدف النمو، هدف حصة السوق، هدف الكفاءة والفعالية (خفض التكلفة والجهد)، هدف البقاء (تفادي الإفلاس)، هدف التوسع في السوق، هدف الابتكار والتطوير (القيادة التقنية)، هدف المساهمة في خدمة المجتمع



(التوظيف، الضرائب، التبرعات)، هدف رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية) ... الخ.

أما قيم المنظمة فتتمثل مجموعة المبادئ والمعتقدات التي توجه السلوك لدعم الرؤية والرسالة. وفيما يلي أمثلة عن القيم التي يمكن تبنيها في المنظمة: التمايز المؤسسي، العمل بروح الفريق، الحفاظ على السرية. ونذكر على سبيل المثال قيم شركة سكودا كالاتي (عباس، 2018):

- الذكاء: من خلال البحث بشكل مستمر عن الحلول التقنية الإبداعية وطرق جديدة.

- الجاذبية: من خلال تطوير السيارات جمالياً وتقنياً من المستوى العالمي وتستمر دائماً بتقديم عروض جذابة لزيائنها.

- التفاني: من خلال العمل بحماس ومنطقية على التطوير البعيد لمنتجات الشركة.

## 5.2 مدارس التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking Schools

إن المديرين الاستراتيجيين الفعالين هم مفكرون استراتيجيون لديهم القدرة على تقييم البيئة المتغيرة وتحليل البيانات واستجواب الافتراضات وتطوير أفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكونوا قادرين على تطوير وتوثيق خطة عمل من خلال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الزخم الاستراتيجي (*Strategic Momentum*) بالدمج بين التفكير والتخطيط التكتيكي والاستراتيجي بطريقة ابتكارية (Ginter et al, 2018). ولقد تطور التفكير الاستراتيجي عبر مراحل زمنية، وقسمها Mintzberg (1998) بحسب المداخل البيئية والفكر الاستراتيجي السائد في تلك المراحل، ومن بين أهم هذه المدارس نذكر (السكرانة، 2015):

- المدرسة التكيفية: حسب هذه المدرسة فالتخطيط الاستراتيجي يقوم على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي

تعمل بها, إذ للتغيرات البيئية أهمية كبيرة في استراتيجية المنظمة, ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها وتمد خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة.

- **مدرسة التخطيط:** تؤكد هذه المدرسة على إجراء دراسات تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة, ولهذا تدعو هذه المدرسة إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الاستراتيجية.

وقد أدرج الغالبي وادريس (2015) وفقاً لـ *Mintzberg* مدارساً أخرى اهتمت بالتفكير الاستراتيجي من أهمها نذكر:

✓ **مدرسة التصميم:** تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبطة ذات طابع مفاهيمي, تحاول أن تصوغ الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية, ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات.

✓ **المدرسة المعرفية:** وهنا عمليات التخطيط الاستراتيجي ماهي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى تفسير المعلومات, وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ, أهم ما يميز هذه المدرسة أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمنظمة بناءً على رؤية منهجية علمية لتخصيص الموارد.

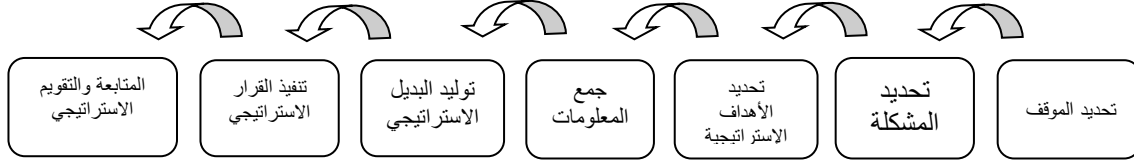
✓ **مدرسة التعلم:** ترى هذه المدرسة أنّ القرارات وعمليات التخطيط تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة, إن نقطة القوة لهذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة, ولا يبني على تنبؤات مسبقة فقط, في حين أنّ نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة, وهذا يعني عدم امتلاك المنظمة رؤية مستقبلية.

✓ **المدرسة البيئية:** حسب هذه المدرسة تلخص صياغة الاستراتيجية درجة حرية المنظمة في عمل المناورات

اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبتعد عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة. إن ميزة هذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الاستراتيجي في إيجاد حالة مطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية، فنقطة القوة هنا تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الاستراتيجية.

## 2.6. مفهوم القرار الاستراتيجي Strategic Decision Concept

يتألف القرار في علم الإدارة من ثلاثة عناصر أساسية لا بد من اجتماعها لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقي، وتشمل (كنعان، 2003): الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ. وتعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى زوال المنظمة. ويشير تعبير اتخاذ القرار إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة. وتتم عملية الاختيار هذه استناداً إلى هدف يبغى متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه (شمس الدين، 2005). وهذا يتطلب بدوره اتخاذ إجراءات متسلسلة ومدروسة، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (Russell-Jones, 2000). وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات. وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات Hill and Jones, (2009). ونبين فيما يلي خطوات صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها:



- الشكل (1-2) يبين خطوات صنع القرار الاستراتيجي.

والقرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار مؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويعرف القرار الاستراتيجي بأنه القرار الذي يتناول السياسات العامة، ويكون استراتيجياً إذا كان نابعا من أعلى مركز. ولا بد من ذكر مداخل القرار الاستراتيجي التي يمكن اتباعها مثل (Glensky and Hager, 2020): المدخل الانتقاعي، المرضي، الاستغلالي، التفاوضي.

## 7.2. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

تهدف المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال رسم الخطط الاستراتيجية بدءاً بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بعيدة الأمد وخطط التنفيذ متضمنة المبادرات وبرامج العمل. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه (الحملوي، 1991، 82): "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المنظمات". والتخطيط الاستراتيجي وفقاً لـ (Witcher (2020 هو عملية تخطيط الأنشطة والوظائف في إطار زمني معين لتكون قادرة على تحقيق غرض المنظمة، والتغيير الاستراتيجي هو خطوة وتغيير تحويلي تتحرك من خلاله المنظمة إلى موقع تنافسي جديد وهذا من المحتمل أن

يتطلب تغييرات في الاستراتيجية الحالية.

وهناك ستة عوامل رئيسة لنجاح التخطيط الاستراتيجي نلخصها فيما يلي (المحيسن والكيلاني، ٢٠١٠): 1- التركيز على النتائج، ٢- التفكير على ثلاثة مستويات "الفرد والمؤسسة والمجتمع، 3- إعداد أهداف تتضمن العناصر التالية: ما النتائج المراد تحقيقها؟ ما الذي سيظهر تحقق النتائج؟ وما الظروف التي سيتم فيها مراقبة وملاحظة التحقيقات؟، ٤- تحديد الاحتياجات كفجوات في النتائج وليس كفجوات في الموارد أو الوسائل وطرق العمل، ٥- تحديد رؤية مثالية، ٦- التركيز في الخطط على أين يجب أن نكون وليس فقط على أين نشعر بالراحة. وتلك العوامل قد تفسر فشل شركة نوكيا وعلاقتها بالإدارة والتفكير الاستراتيجي. فشركة نوكيا ظهر لها منافسين مثل شركتي ابل وسامسونج اللتان قدمتا أنظمة تشغيل متطورة مثل نظام IOS الخاص بشركة ابل ونظام Android الخاص بشركة سامسونج، وهنا لم تبالي شركة نوكيا بهذه التقنية المتطورة وصممت على البقاء على نظام التشغيل الخاص بها بدون أي تطوير ونظرت بتعالى وثقة أنها لن تتأثر بالتقاني الجديدة. وماذا كانت النتيجة: سقوط شركة نوكيا وسيطرة المنافسين على الحصص السوقية.

وبصفة عامة يمكن إيجاز مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة في الجدول (1-2).

- الجدول (2 - 1) مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

الاستراتيجية	الخطة	مجالات الاختلاف
تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكانياتها للتمسك بها	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد	الطبيعة
تتطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختيار البديل الاستراتيجي	تتطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معتمدة في ذلك على اختبارات موضوعية	الاتجاه
تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصيص معين	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي	المستوى
لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا يمكن تجاوزها	المرونة
تتولاها الإدارة العليا	يتولاها أخصائيو التخطيط	المسؤولية
التركيز على مرحلة التفكير والتكوين	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ	التركيز

(المرجع: عواد، بونس، رعد الصرن، مجد صقور، (2016)، الإدارة الاستراتيجية، مطبوعات جامعة دمشق، سورية. ص: 77)

وتتعدد أهداف التخطيط الاستراتيجي وتتنوع أهميته في العديد من الجوانب، ومن ذلك أنه:

- ✓ أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- ✓ يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
- ✓ يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة .
- ✓ يحدد الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- ✓ يمكن من تحسين أو تطويرا لأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- ✓ يساعد على تقليل المخاطرة.
- ✓ يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

## المراجع المستخدمة في الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام، عبد الغفار حنفي. (2004). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. توفيق، عبد الرحمن. (2004). الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخدمات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة، مصر.
3. جونز، جاريت، شارلز، (2001)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. حسين، حسين وحافظ، عبد الناصر. (2018). دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 14 (50)، 635-666.
5. الحملاوي، محمد راشد. (1991). التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
6. الدوري، مطلق. (2006). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات عملية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
7. السكارنة، بلال. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان.
8. شاكر، أمين، (2013). الإدارة الاستراتيجية، دار الأردن للنشر، عمان، الأردن.
9. شمس الدين، عبد الله. (2005). مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية: وزارة الصناعة، سورية.
10. عواد، يونس. رعد الصرن، مجد صقور، (2016). الإدارة الاستراتيجية، مطبوعات جامعة دمشق، سورية.
11. العارف، ناديا. (2007). الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. عباس، أنس. (2018). الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي.
13. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل. (2015)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
14. القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
15. كنعان، نواف. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
16. المحيسن معن، والكيلاني، أنمار. (2010). مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (1)، 1-26.
17. ياسين، غالب. (1998). نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



18. ياسين، غالب. (2011). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ المراجع الأجنبية:

1. Abdunaser A. (2018), *The role of the organization's mission strategy in the success of the training programs for human*, The Islamic University College Journal.50 (1).
2. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. (2009). Essentials of Strategic Management, South-Western, Cengage Learning, Canada.
3. David, F, R., (2011). Strategic Management: Concepts and Cases, Pearson Education, United States of America.
4. Ginter, P, M., Duncan, J., Swayne, L. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
5. Golensky, M., Hager, M, A. (2020). Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations, Oxford University Press, New York, United States of America.
6. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: Theory & cases: An integrated approach. Cengage Learning.
7. Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. California Management Review, 30(1), 11-24.
8. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. London, UK.
9. Russell-Jones, N. (2017). Decision-Making Pocketbook. Management Pocketbooks.



## أسئلة الفصل الثاني

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1. يشير جونز (2002) إلى أن المكون الأول في الإدارة الاستراتيجية يتمثل في كل من الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة
✓		2. الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة يمثلان السياق الذي تجري من خلاله الرقابة الاستراتيجية
	✓	3. الرؤية الاستراتيجية بأنها فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم
✓		4. الرؤية السبب لوجود المنظمة والغرض منها أي مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها
✓		5. مرحلة البنية الاستراتيجية تتضمن فترة نموذج SOWT التي انطلقت في سنة 1965
	✓	6. تتضمن الرسالة أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية
	✓	7. تمثل الأهداف "Objectives" المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها.
✓		8. تمثل الأهداف "Objectives" نهايات ونتائج عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بأبعاد زمنية

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- هي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً:

A. الرؤية B. الرسالة C. القيم D. الأهداف

2- تتمثل \_\_\_\_\_ شركة Google في "توفير الوصول إلى معلومات العالم بنقرة واحدة".

A. الرؤية B. الرسالة C. القيم D. الأهداف

3- لوضع رؤيتها الاستراتيجية، تقوم القيادات المعنية بـ :

A. تحليل الماضي B. تحليل الحاضر C. تحليل المستقبل D. كل ما سبق ذكره

4- قدمت شركة Amazon \_\_\_\_\_ بالآتي: "تسترشد أمازون بأربعة مبادئ: هوس العملاء بدلاً من التركيز على المنافسين، وشغف الاختراع، والالتزام بالتفوق التشغيلي، والتفكير على المدى الطويل".  
A. الرؤية B. الرسالة C. القيم D. الأهداف

5- تعرف \_\_\_\_\_ المنظمة بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة  
A. الرؤية B. الرسالة C. القيم D. الأهداف

6- الهدف الذي تضعه المنظمة يجب أن يكون  
A. MARTS B. SMART C. TRAMS D. كل ما سبق ذكره خاطئ

7- حسب هذه المدرسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ماهي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى تفسير المعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ:  
A. مدرسة التصميم B. المدرسة المعرفية C. مدرسة التعلم D. المدرسة البيئية

(3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

- السؤال (1) عرف المصطلحات التالية: الرؤية , الرسالة , الغاية , الهدف ,

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-2, 3-2, 2-2}

- السؤال (2) أشرح مفهوم الرسالة وخصائصها؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-3}

- السؤال (3) تحدث عن مدارس التفكير الاستراتيجي بشكل مركز؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 5-2, 2-5}

- السؤال (4) عدد العوامل الرئيسة لنجاح التخطيط الاستراتيجي ؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 7-2, 2-7}

## الفصل الثالث: تحليل بيئة الأعمال الخارجية

### Chapter Three: Analyzing External Business Environment

#### 1.3. مقدمة Introduction

إن بقاء المنظمة ونموها ونجاحها تؤثر به الأحداث التي تتم في البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص ومتغيرات لها تأثير كبير في حاضر ومستقبل المنظمة والقرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها الطويلة الأجل. ومع ظهور مدخل النظم في الإدارة، أخذ ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها. وأن أي تغيير في مكونات البيئة المحيطة سوف يؤدي بطريقة أو بأخرى إلى ضرورة قيام المنظمة بمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها. ويتحدد هذا التكيف بمدى التبادلات التي تحدث بين المنظمة والعناصر الموجودة في البيئة والمنافسة التي تدخل فيها مع المنظمات الأخرى.

#### 2.3. تعريف البيئة الخارجية و خصائصها External Environment Definition and Its Characteristics

لا شك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم الاقتصاد الجزئي كفرع من فروع العلوم الاقتصادية، علماً بأن موضوع اقتصاد المنظمات لا يقتصر على المنظمة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المنظمة والمحيط. وتؤكد الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين المسح البيئي و الأرباح، فقد أوضح 70% من المديرين التنفيذيين أن الاتجاهات البيئية والاجتماعية والأعمال العالمية ذات أهمية متزايدة لاستراتيجية الشركة وفقاً لمسح دولي عام 2008 من قبل شركة ماكنزي (Wheelen and Hunger, 2012). وتعرف البيئة الخارجية أنها العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة

وفي مجالات العمل خاصة. وتتكون من مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر فيها ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفعاليتها. والبيئة الخارجية المنظمة تصنف إلى بيئة عامة، وبيئة خاصة. ويأتي التفريق بينهما في الطريقة التي تؤثر بها تلك العوامل على المنظمة. فالمجموعة الأولى تؤثر في المنظمة بطريقة غير مباشرة أما المجموعة الثانية فتؤثر في المنظمة بطريقة مباشرة (دودين، 2018). إذاً من المفيد في هذا الإطار تحديد الخواص العامة للبيئة التي تعمل فيها إدارة المنظمة وهي (May et al., 2000):

1. تتضمن البيئة كل العناصر والمكونات المتفاعلة التي تقع خارج حدود المنظمة أو داخلها.
2. التعقد **Complexity** : البيئة التسويقية مركبة، ومتداخلة ويصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها.
3. عدم التأكد **Uncertainty** : وهذه الحالة يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات، عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض، أو كليهما.
4. العدائية **Aggressiveness** : من صفات البيئة العدائية قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، حيث تشتد المنافسة بين المشتغلين في هذه الصناعة.
5. التنوع **Diversity** : يشير إلى التبدلات الدورية في تفضيلات ومطالب متمايضة لكثير من العملاء، وبما أن أذواق المستهلكين تتسم بالمرونة فإنه يتطلب من إدارات التسويق والتطوير البحث الدائم لتلبية الرغبات وخلق الحاجات.
6. التجانس **Homogeneity** : تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية في صناعة ما على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص المكونات البيئية.
7. قد تميز الإدارة العديد من المتغيرات البيئية ولكن هناك أيضاً العديد من العناصر البيئية التي قد لا تستطيع تحديدها. وهذا ما يميز الإدارة والكوادر البشرية الفعالة.

إذاً يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من تهديدات وما تمنحه من فرص. وهنا يأتي دور وفعالية المسح البيئي الذي ينبه المنظمة للتطورات المحتملة التي تعرض المنظمة للأخطار، بل وتحويلها إلى فرص قبل إدراكها وتحرك المنظمة استباقياً في الأسواق. ونورد هنا تعريف الرشاقة وفق القياس المعتمد في الولايات المتحدة بأنه قدرة المنظمة لمزامنة معدل التغيير الداخلي للأعمال مع معدل التغيير الذي تفرضه بيئة الأعمال (Barden and Watts, 2017).

### 3.3. أهمية تحليل البيئة الخارجية وعوامل كفاءتها The Importance of External Environment Analysis and its Efficiency Factors

تحدد البيئة الخارجية الفرص والتهديدات التي سوف تفرض تأثيرها على المنظمة، وتسعى القيادات الاستراتيجية في تلك المنظمات للتنبؤ والاستشراف المستقبلي وتحديد آثار تلك البيئة والاستفادة من فرصها. وتكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية في النقاط التالية (Smith et al., 1999, حبتور, 2007):

1. تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
2. أن المنظمة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل بيئية، فالمنظمة مرتبطة أمامياً وخلفياً بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.
3. يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة.
4. التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة.
5. كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي.

و يساعد تقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد عدة نقاط، أهمها:

1. الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وصياغة رؤيتها ورسالتها وفلسفة عملها.
  2. الأهداف التي يجب تحقيقها: دراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات.
  3. الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة، الأفراد والتمويل والطاقات وكيفية الاستفادة من كل منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة منها.
  4. النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق الدعوة المرتقب ومجال المناهج والأنشطة المتاحة أمامها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمؤسسات المختلفة.
  5. أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الإنتاجي والاستهلاكي: تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستنعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات وغيرها.
- ويحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل ( المغربي, 2008)، نذكر أهمها:

1. طبيعة العوامل البيئية وتغيرها أو ثباتها: إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها، فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها. فكلما كانت العوامل سريعة التغير كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً.
2. تعدد وتنوع العوامل البيئية: فكلما زادت درجة التنوع والتعدد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب فنية ورياضية وإحصائية مستحدثة لإتمام هذا التحليل. وتستخدم المنظمات على سبيل المثال الذكاء الصناعي (*Artificial Intelligence AI*) لمحاكاة الذكاء البشري بواسطة الآلات، وخاصة أنظمة الكمبيوتر، ولقد حدث تقدم في

الذكاء الاصطناعي بسرعة كبيرة بحيث أصبحت الشركات كبيرة استثمارات في هذه التقنيات، وبدأت في السيطرة على نتائج امتلاك أجهزة الكمبيوتر للقيام بالأنشطة والوظائف التي كانت كان يُعتقد سابقًا أنه شيء بشري فريد (Canals and Heukamp, 2020).

3. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: تعتبر من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة.
4. تكلفة الحصول على المعلومات البيئية: لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغييرها، وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول عليها.

#### 4.3. أنواع المعلومات في المسح البيئي *Information Types of Environmental Scanning*

يشير مصطلح المسح البيئي "Environmental Scanning" إلى قيام المنظمة بتعريف وتحديد جميع العوامل والمؤثرات البيئية المحيطة بها بشكل مباشر أو غير مباشر وكذلك في المدى المنظور والاستراتيجي. ويشمل المسح البيئي رصد جميع أنواع المعلومات، منها التقسيمات التالية: معلومات داخلية وخارجية (*Internal vs Externa*)، معلومات شخصية وغير شخصية (*Personal vs Impersonal*)، إشارات ضعيفة وإشارات قوية (*Strong signal vs Weak signal*)، معلومات علمية وتقنية واقتصادية (*Scientific, Technological, Economic*) معلومات التحكم والتأثير ومعلومات جزئية. ونعرف فيما يلي ببعض تلك المعلومات وفق الآتي (Ansoff et al., 2019):

1- **معلومات التحكم** (*Control Information*) تضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات (*Benchmarking*). ويتم إدارة هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية.

2- **معلومات التأثير** (*Influence Information*) وتضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل و المورد)، مثل نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات (*Interorganizational Information Systems*).

3- **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة** (*Fragmentary Information*) تمثل المعلومات التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، ويمكن أن تعرف أيضاً بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، وهي معلومات قليلة وغير قطعية جزئية ومبعثرة ولهذا أطلق عليها (*Ansoff (1975)* مصطلح "الإشارات الضعيفة *Weak Signal*".

### 5.3. تصنيفات البيئة الخارجية External Environment Classifications

لقد صنفت الأدبيات الإدارية (مصطفى، 2004، السالم، 2005) البيئة المحيطة بالمنظمة وفقاً لما يلي:

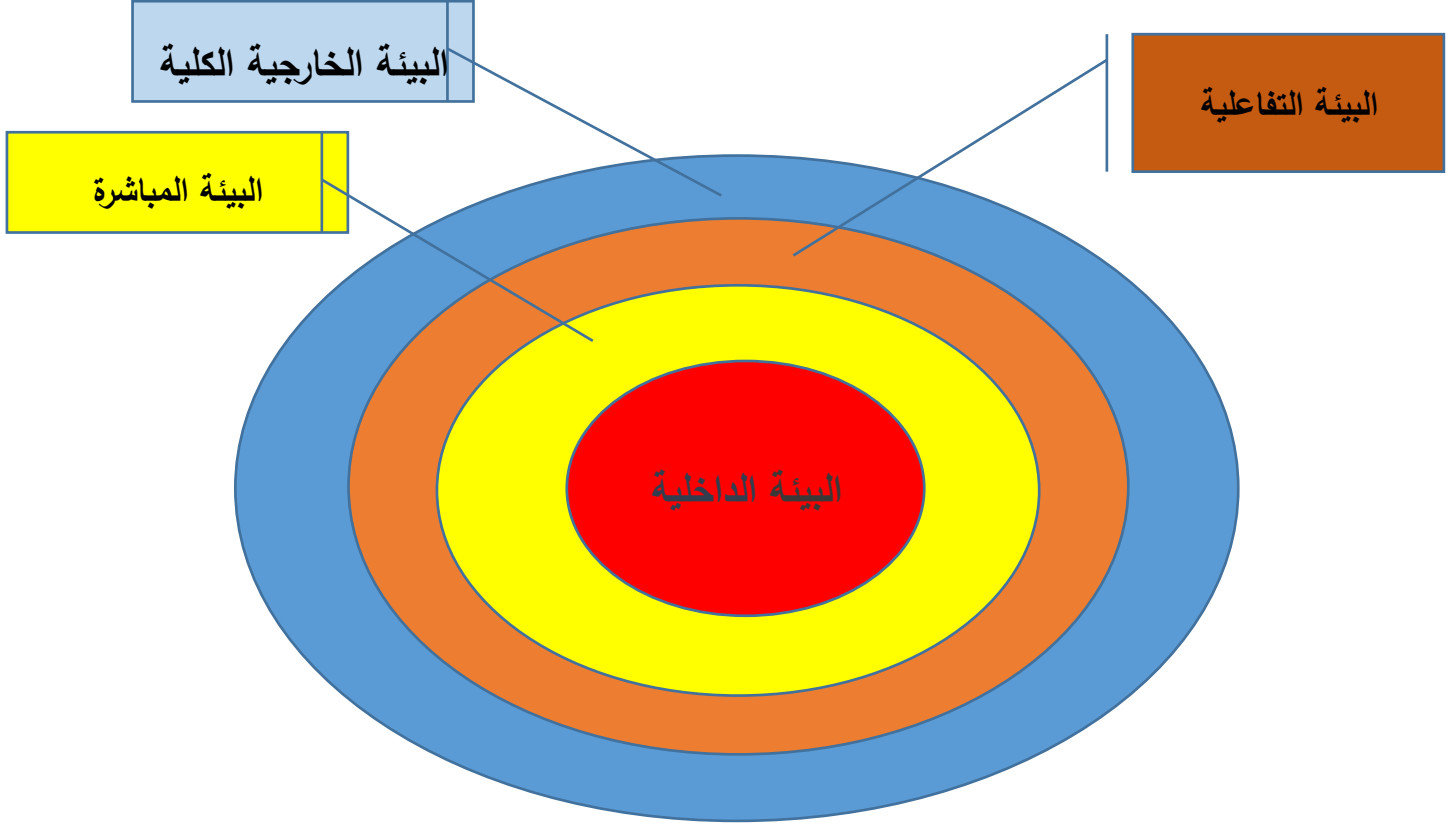
1. البيئة المستقرة: حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق (العرض والطلب) القوانين، التقانة، العادات والتقاليد ذات استقرار دائم في كل سنة.
2. البيئة البطيئة التطور: يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغييرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم.



3. البيئة العشوائية: هي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب تحديد وتوصيف اتجاهاتها.
4. البيئة المضطربة: حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات الحاصلة سواء ظاهرة أو جوهرية مثل تغير الطاقة المفاجئ، تغير التقانة، تغير القوانين، مما قد ينجر عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات.
5. البيئة الصاخبة (الدينامية): تمثل امتداداً طبيعياً للبيئة المضطربة، حيث تمثل الاتجاه بقوة نحو مستوى عالٍ من الدينامية والتعقيد، والتداخل إنما تتعدد وتترايد المخاطر التي تعترض المنظمة.
6. بيئة غير الدينامية: هي البيئة التي تنخفض فيها معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية.

### 6.3. مكونات البيئة الخارجية *External Environment Components*

تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة بينما الثانية فتؤثر تأثيراً مباشراً على العمليات التشغيلية للمنظمة. حيث تشمل البيئة العامة للمنظمة متغيرات البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والطبيعية والقانونية والذي عرف بتحليل *PESTEL* أضف ذلك للبعد الدولي ، أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين والمستهلكين ويمكن تسمية أولئك بالمجموعات التفاعلية *Interactive Groups* التي تقع في الوسط التفاعلي بين البيئة العامة والبيئة الخاصة مثل المنظمات الحكومية والموردين والنقابات المهنية والعمالية ومجموعات المصالح، وذلك مبين بالشكل التالي.



- الشكل (1-3) يوضح البيئات الثلاث الخارجية المحيطة بالمنظمة.

### أولاً: البيئة الخارجية العامة للمنظمة *General External Environment*

وهي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع. وهي متغيرات تؤثر في المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها، و الواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل بها، وتعرف عالمياً بتسمية "PESTEL" (Thompson, Strickland, 2007)، وتشمل المتغيرات التالية:

1- المتغيرات السياسية (*Political Variables*): لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة أو الحكومة وكذلك طبيعة العلاقة بين المنظمة والأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية. وهي تتصف بعدة صفات كزيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات (المرسى, 2007).

2- المتغيرات الاقتصادية (*Economic Variables*): تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة مثل الدخل والطلب ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة والسياسات المالية والنقدية ووضع ميزان مدفوعات.

3- المتغيرات الاجتماعية (*Social Variables*): تتكون من التغيرات السكانية ومستوى التعليم ودور المرأة في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على القوى البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع كما تؤثر أيضاً على المقدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع.

4- المتغيرات التكنولوجية (*Technological Variables*): مثل تحول المنظمات الى استخدام الذكاء الاصطناعي *Artificial Intelligence* وإدارة البيانات الضخمة *Big Data Management* والحوسبة السحابية *Cloud Computing* واستثمار تطبيقاتها في جميع الميادين.

5- متغيرات البيئة الطبيعية (*Natural Environment Variables*): تشير إلى العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ والموارد الطبيعية المتاحة والأوبئة التي تصيب الشعوب. ونذكر هنا جائحة كورونا *Corona Pandemic* التي أصابت الصين نهاية عام 2019 وانتشرت بعدها إلى معظم الدول وأوقفت الحياة الاجتماعية والاقتصادية وأدت لركود عالمي عام 2020, حيث نقلت وكالة "بلومبرغ" عن الخبراء أن الاقتصاد العالمي سيتكبد خسائر بنحو 5 تريليونات دولار بسبب *Corona Pandemic* وقالت الوكالة إن "العالم دخل في أكبر ركود اقتصادي منذ

الثلاثينيات، حيث أن العديد من الحكومات أمرت الشركات بتعليق أنشطتها، كما أوعزت للناس بالبقاء في منازلهم<sup>5</sup>."

6- المتغيرات القانونية (*Legal Variables*): القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة<sup>6</sup> والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي بها ويمكن أن تقسم وفق الآتي (الادريسي، 2003):

- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإداء المنظمات أو العمليات التجارية، المنظمة لعمل ونشاط المنظمات في حالة إفلاس أو العسر المالي أو التصفية. حماية الماركة التجارية المسجلة وغيرها.
- القوانين المرتبطة بالبيئة: أي التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث. على سبيل المثال، هناك تحولاً لشركات السيارات لتصنيع محرك الاحتراق الداخلي المصنوعة من الفولاذ واستبداله بمحركات أقل تكلفة وصديقة للبيئة وتتماشى مع التشريعات والموصفات الدولية البيئية، وهذا يتطلب من صانعي السيارات القيام بذلك بشكل أساسي لإصلاح أنظمة الإنتاج لديهم. (Wheelen et al., 2018). في سورية، صدر القانون رقم (50) لعام 2002 المعني بحماية البيئة وتشكيل مجلس لحماية البيئة<sup>7</sup>.
- القوانين المرتبطة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل والعاملين لديهم.
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. على سبيل المثال نذكر القانون رقم (14) حول التجارة الداخلية وحماية المستهلك الصادر في سوريا عام 2015<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> <https://arabic.rt.com/business/1102206-5> (Retrieved 25.5.2020)

<sup>6</sup> للاطلاع على مجموعة القوانين والتشريعات السورية يمكن العودة للجريدة الرسمية أو لموقع رئاسة الوزراء التالي:

<http://www.pministry.gov.sy/contents/12427> /مجلدات-القوانين-والمراسيم

<sup>7</sup> لمزيد من المعلومات أنظر: <http://pministry.gov.sy/contents>

<sup>8</sup> لمزيد من المعلومات يمكن الدخول لموقع رئاسة الوزراء على الرابط التالي:

<http://pministry.gov.sy/contents/12332> /القانون-رقم-14/-لعام-2015-حول-التجارة-الداخلية-وحماية-المستهلك

و نضيف إلى نموذج **PESTEL** المتغير التالي: (7) المتغيرات الدولية ( *International Factors* ): أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة الدول معاً، وبصفة عامة فإن العوامل الدولية تشمل على كل من التجمعات الاقتصادية و العلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة واختلاف طبيعة حضارات الدول. وينطوي أيضاً تحت العوامل الدولية كل من التحالفات الإستراتيجية بين الشركات ومثال على ذلك: شركة *Toyota* و *GM* اشتركا في مشروع تطوير تصنيع السيارات، والتكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التقنية السريعة (ياسين، 2011).

### ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة **Task External Environment**

تتضمن البيئة الخاصة القوي التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تعمل بنفس الصناعة وتنتج منتجات متشابهة أو بديلة ويطلق على تلك البيئة تسميات مختلفة كالبيئة التنافسية أو بيئة الصناعة لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس بها أيضاً مع غيرها من المنظمات. وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلباً وإيجاباً على حصة المنظمة ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء وقدرتها على المحافظة على العملية الجيدة. وعلى العكس من البيئة الخارجية العامة تستطيع المنظمات الكبيرة التأثير على البيئة القطاعية إلى حد ما وبشكل خاص في حال التحالفات. ونعدد فيما يلي أهم مكونات البيئة الخاصة التي تعمل فيها المنظمة وهي (أبو قحف وحفي، 2004):

1. العملاء *Costumers*: ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة والذين تأمل المنظمة في

كسبهم للتعامل معهم ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- نوعية المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة تحليل سلوك المستهلكين وتفصيلاتهم والأنماط الاستهلاكية.

- التعرف على الدخل والقدرة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديمغرافية.

2. الموردون **Suppliers**: ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات والأدوات اللازمة للعمليات وأنشطة المنظمة، ويجب على المنظمة في هذا الإطار دراسة ما يلي:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط التسليم المتبعة.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة.
- الأسعار المتاحة.

3. الوسطاء **Intermediates**: يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعية المنتجات وغيرها.

4. الممولون (حملة الأسهم) **Shareholders** ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها.

5. الحكومة **Government**: تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمحل المعاملات في المنتجات ونوعيتها، وخصائصها والأسعار المفروضة، والضرائب وحقوق التأمين المتعلقة بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وغيرها.

6. المنافسون **Competitors**: يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن

كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المنظمة بتحديد موقفها من هؤلاء المنافسين. وقد أصبحت الاستخبارات التنافسية *Competitive Intelligence* نشاطاً أساسياً للمنظمات الرائدة تساعد على تحديد موقعها التنافسي وتجنبها المفاجآت والتنبؤ بتحريك المنافسين وتخفيض فترة الاستجابة للسوق<sup>11</sup>. مثال على التحليل التنافسي والاستخبارات التنافسية نجده في قطاع الصحافة والتنافس الكبير بين *Wall Street Journal* و *Fortune Business Week*، والتنافس أيضاً في القطاع المصرفي حيث تتابع المصارف بشكل لحظي المعلومات عن قروض السيارات، قروض العقارات، أسعار الفائدة، أسعار الصرف وغيرها (Prior, 1997). ويواجه مديري المنظمات ثلاثة أنواع من المنافسة:

الأول: وهي صيغة مباشرة للمنافسة التي تحدث بين المنظمات ذات المنتجات المتشابهة مثل: شركة *NEC* , *Apple*, *IBM* لأجهزة الكمبيوتر.

الثاني: وهو الذي يتضمن المنافسة على المنتجات البديلة والواحدة للأخرى مثل: خدمات الطيران، الباصات / السيارات.

الثالث: حيث تتنافس جميع المنظمات فيما بينها على مشتريات الزبائن، خاصة إذا علم أن لدى المستهلك دخلاً محدوداً.

7. **الجمهور العام *Community***: وهم مجموعة تمتلك اهتماماً فعلياً أو محتملاً لعمل المنظمة أو تمتلك تأثيراً

على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية

المستهلك أو حماية البيئة أو جمعيات النفع العام وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار

والمقالات التحريرية والآراء. وهناك الجمهور المالي والإعلامي والجمهور الداخلي (العاملون) وغيرهم .

### 7.3. طرق التنبؤ البيئية Environment Forecast Methods

تستخدم المنظمات العديد من وسائل التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة والتي تقسم إلى قسمين هما (خبراء بمبك, 2004, القطارين, 2002):

1. أساليب وصفية *Descriptive Methods*: هي تلك التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي , ونستخدمها إذا أردنا التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تحتاج إلى هذا النوع من التقدير , وخاصة تلك التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية , وفيما يلي أهم أساليب التنبؤ الوصفية استخداماً:

A. أسلوب التقدير والتخمين: من الأمثلة عن هذا الأسلوب باستقصاء المستهلك عن نيّتهم في الشراء , ويعد هذا الاستقصاء جيداً في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية, حيث أن عدد المستهلكين يكون محدوداً.

B. أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار جماعة من المديرين أو الخبراء أو ذوي الرأي , بحيث تكون لديهم الخبرة في الموضوع أو الفكرة المطروحة للنقاش , وكذلك يتم اختيار أحد الأفراد كمنسّق شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب , ويقوم المنسق بتصميم الأسئلة التي سيعطيها للمشاركين ويرفق بها تعليمات لتوضيح طريقة الإجابة , ومتى تعود إلى المشرف على تطبيق دلفي ثم يقوم بإرسالها إليهم وبعد ذلك يقوم المنسق باستلام إجابات المشاركين منفردة , ثم يقوم بتفريغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء المشاركين وبعد ذلك يقوم المنسق بعمل ملخص للنتائج التي توصل إليها المشاركون .

C. أسلوب العصف الذهني *Brainstorm*: يتم عرض الموضوع في الجلسة على أعضاء الجلسة ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد ممكن من الأفكار عن الموضوع المطروح للمناقشة , ويحكم نجاح هذه الجلسات أربعة شروط هي:



✓ تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .

✓ يجب العمل على تشجيع أي فكرة تطرح أثناء الجلسة بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع .

✓ كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعيتها .

✓ يجب التركيز على تنمية الأفكار المطروحة من خلال محاولة إضافة عناصر جديدة إليها أو حذف بعض

العناصر منها أو ربطها بأفكار أخرى, بحيث تتكامل أدوار الأفراد في الجلسة ولا تتناقض, وقد أوصى

*Osborne* مبنكر هذا الأسلوب باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من الأفكار.

2- أساليب كمية **Quantitative Methods**: يجب أيضاً على مصمم الاستراتيجية أن يستعين بكافة الأساليب الكمية

الممكنة لتساعده في التوصل إلى تنبؤ فعال بالظروف البيئية المحيطة , ومن أهم هذه الأساليب:

- أسلوب السلاسل الزمنية: يقوم استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ على افتراض أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل, فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هي دون حدوث أي تغيير, ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع, لأن ما يحدث في الأسواق لا يمكن افتراض استمراره بالمستقبل, ومن هنا على الإداري الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب أن يجري تعديلات في نتائج التنبؤ التي تأتي منه وفقاً لتوقعاته الخاصة.
- أسلوب الاقتصاد الرياضي: تحاول نماذج الاقتصاد الرياضي التعبير عن بعض المتغيرات والعلاقة فيما بينها بشكل رياضي وعلى الإداري أن يتوقع قيماً مختلفة لهذه المتغيرات وتحديد تأثيرها المتوقع على المتغير المراد التنبؤ به.

### 8.3. استكشاف الفرص والتهديدات وتحليلها *Discovering and Analysis of Opportunities and Threats*

بعدما تتعرف إدارة المنظمة على مكونات البيئة التي تعمل بها، يمكن أن تتبع النقاط التالية:

**أولاً: التشخيص *Diagnosis*:** هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمؤسسة. والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصة أو تهديد. والفرصة هي تجمع لعدد من الظروف المواتية لأحداث تحسن في الأحوال القائمة وتتعلق بالمكان الإيجابي الذي يتوفر في بيئة المنظمة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها. التهديد مجموعة الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها.

**ثانياً: اكتشاف الفرص والتهديدات *Discovering Opportunities and Threats*:** تعمل المنظمة في بيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، ولكي تقلل المنظمة من التأثير السلبي للبيئة واقتناص الفرص المتاحة، لا بد لها من دراسة هذه البيئة. ولقيام بذلك يلزمها توفر معلومات حول محيطها، وهذا ما يستلزم وجود نظام للمعلومات يوفر لها ما تحتاج إليه من معلومات للتعرف على محيطها ومواجهته. يتم عملية جمع المعلومات بالمراحل التالية (أحمد، 1999):

1. توضيح كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة: ويتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة، ويساهم فيها بدور أساسي مدير التخطيط، كما يحضرها أعضاء مجلس الإدارة لتحديد المعلومات البيئية التي تهتم المنظمة.

2. تحديد المعلومات المطلوبة: كالمعلومات عن الصناعة (الموردون : عددهم وأسعار سلعهم وقواتهم، المستهلكون : عددهم، سلوكهم، وقوتهم الشرائية، المنافسون: عددهم، قوتهم، منتجاتهم، استراتيجياتهم وغيرها)، والمعلومات عن العناصر الاقتصادية مثل الدخل القومي والفردى، معدلات الإنفاق و الادخار ، حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة.

ومعلومات عن العناصر الاجتماعية مثل نمط الحياة الاجتماعية، عدد السكان وتوزيعهم، مستوى المعيشة، مستوى التعليم، وغيرهم. وما إلى ذلك من المعلومات عن البيئة العامة *General Environment* والتي ذكرناها في نموذج *PESTEL*.

**3: التعرف على مصادر المعلومات و طلب الحصول عليها:** ويمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات البيئية من خلال ما يسمى بالمصادر الثانوية والأولية أضف لبعض الطرق غير الأخلاقية كالتجسس الصناعي وفق الآتي:

1- المصادر الأولية للمعلومات البيئية *Primary Resources*: من أمثلة هذه المصادر " المقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة - المؤتمرات العلمية المتخصصة ...."

2- المصادر الثانوية للمعلومات البيئية *Secondary Sources*: من أمثلة هذه المصادر: " المجلات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير والدراسات الداخلية وكذلك نظم الحاسب وهو من الوسائل السريعة وغير المكلفة.

3- التجسس الصناعي *Artificial Intelligence*: لكن بعض رجال الإدارة يعارضون استخدام التجسس هذا باعتباره جريمة بينما يؤيده آخرون على أساس أنه عمل في ميدان الأعمال، وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة: كالتزوير والنصب والتلفيق، كأن يتم تقديم منتجات ذات أسماء تجارية مشابهة لعلامات تجارية مشهورة والقرصنة، ورشوة العاملين في المنظمة المنافسة والتنصت على نشاطاتها وسرقة تقاريرها وتصميمها .

ثالثاً: تحليل أو تشخيص الفرص والتهديدات: تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز تنافسي معين يمكن أن تحتله المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص.

نستنتج أنه بعدما نتعرف المنظمة على مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة، تسعى الى التعرف على الفرص التي يمنحها المحيط والتهديدات التي تواجهها عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة ليتم بعد ذلك تحليل الفرص واغتنامها ومواجهة التهديدات. بحيث يتم إعطاء أهمية للعنصر الأهم وهكذا، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، عن طريق مجموعة من الأدوات والمعايير التي تساعد في عملية تقييم الخيار الاستراتيجي الذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية تقييم البيئة الخارجية.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام، عبد الغفار حنفي. (2004). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. الادريسي، ثابت. (2003). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
3. حبتور، عبد العزيز. (2007). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، النسخة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
4. دودين، أحمد يوسف (2018). إدارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار الوفاء، مصر.
5. السالم، مؤيد. (2005). أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر.
6. الصيرفي، محمد. (2009). التسويق الاستراتيجي. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
7. العمودي، ماجد. (2013). تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
8. ماهر، أحمد. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
9. المرسي، جالم الدين. (2007). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. مصطفى، أبو بكر. (2004). إدارة وتسويق المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
11. المغربي، عبد الحميد، ورفاعي محمد رفاعي. (2008). الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
12. ياسين، غالب. (2011). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. Ansoff H. I, Daniel ,K, A. O. Lewis, R H, Rick A. (2019). Implanting Strategic Management, 3<sup>rd</sup> Ed., Palgrave Macmillan, Switzerland.
2. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. California Management Review, 18(2), 21–33.



3. Barden, E., Watts E. (2017), Public Sector Innovation Summit 2017 Report, The Hackett Group.
4. Canals, J., Heukamp, F. (2020). The Future of Management in an AI World, Palgrave Macmillan, Switzerland.
5. ElSawy, O. A. (1985). "Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: can the CEO go on-line?", MIS Quarterly, 53-60.
6. Ginter, P., Duncan, Swayne, L. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
7. May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R. (2000). Environmental Scanning Behavior in Transitional Economy: Evidence from Russia, Academy of Management Journal, 43 (3), 403-427.
8. May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R., (2000). Environmental Scanning Behavior in Transitional Economy: Evidence from Russia, Academy of Management Journal, 43 (3), 403-427.
9. Prior, V. (1999). The Language of Competitive Intelligence, Part4, Competitive Intelligence Review, 10 (1), p.p. 84- 87.
10. Smith, G., Arnold. D. R., Bizzel. B. G. (1999). Business Strategy and Policy, (3rd ed.), Houghton Mifflin Co, Boston.
11. *Thomas L. Wheelen • J. David Hunger, Alan N. Hoffman • Charles E. (2018) Concepts in Strategic Management and Business Policy, 15<sup>th</sup> Ed, Pearson Education Limited, England.*
12. Thompson. Jr. A., Strickland. A.J. (2007). Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw Hill, N.Y, USA.
13. *Walter, B. A., Priem, R. L. (1999). Business Strategy and CEO Intelligence Acquisition, Competitive Intelligence Review, 10 (2), 15-22.*
14. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E., & Kansal, P. (2014). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, by Pearson. Pearson Education, India.



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

- مصادر الويب:

- <https://arabic.rt.com/business/1102206-5> (Retrieved 25.5.2020)
- <http://www.pministry.gov.sy/contents/12427> مجلدات-القوانين-والمراسيم
- <http://pministry.gov.sy/contents/12332> القانون-رقم-/14/-لعام-2015-حول-التجارة-الداخلية-وحماية-المستهلك

## أسئلة الفصل الثالث

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 يمكن للمنظمات السيطرة والرقابة على البيئة الخارجية
✓		2 يمكن النظر للبيئة الخارجية من وجهة نظر ما تمثله من نقاط قوة و ضعف
✓		3 يشير التعقد إلى قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة
	✓	4 تساعد العوامل البيئية في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تقنيات - أفراد)
	✓	5 تحديد أنماط القيم والعادات والسلوك الاستهلاكي للأفراد يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
✓		6 يشير مصطلح المسح البيئي إلى قيام المنظمة بتحديد العوامل الداخلية والمؤثرات المحيطة المباشرة في المدى المنظور.
✓		7 الإشارات الضعيفة تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من داخل المنظمة
✓		8 تؤثر البيئة الخاصة بكل المنظمات العاملة في المجتمع

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يشير مصطلح البيئة الخارجية إلى:

- A. كافة القوى و المؤثرات التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة
- B. التي تؤثر في قدرتها على تنمية أنشطتها و الحفاظ على مصالحه
- C. تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي
- D. كل ما سبق ذكره

2- يشير إلى التبدلات الدورية في تفضيلات ومطالب متميزة لكثير من العملاء, وهذه حالة:

- A. العدائية
- B. التجانس
- C. التعقد
- D. التنوع

3- تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته ولا تخضع لسيطرة إدارته. وتؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع, أنها:

- A. البيئة العامة General Environment
- B. البيئة الخاصة Task Environment

4- تضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي كالعامل و المورد، إنها:  
A. معلومات التحكم B. معلومات التأثير C. الإشارات الضعيفة

5- المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تتبى بحصول شيء له تأثير على الشركة، إنها:  
A. الإشارات الضعيفة B. معلومات التحكم C. معلومات التأثير

6- في إطار تحليل التكلفة، من المهم أن يركز التحليل الداخلي على معرفة:  
A. التكلفة المطلقة B. التكلفة الحالية C. التكلفة الحالية المستقبلية D. كل ما سبق ذكره

7- إن: (تغير الطاقة المفاجئ، تغير النقانة، تغير القوانين، مما قد ينجر عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات قد تجبر المنظمة إلى مواجهتها)، تمثل حالة:

A. البيئة البطيئة التطور B. البيئة الصاخبة (ديناميكية)  
C. البيئة المضطربة D. البيئة العشوائية

### 3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) عرف معنى البيئة الخارجية وحدد خصائصها؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-2}

السؤال (2) عدد أسباب أهمية دراسة البيئة الخارجية؟ ثم أبحث في عوامل كفاءتها؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-3}

السؤال (3) أبحث في أنواع المعلومات في المسح البيئي؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-4}

السؤال (4) أبحث في أبعاد التحليل البيئي بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3-5}



## الفصل الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

### Chapter Four: Analyzing Organization's Internal Environment

#### 1.4. تمهيد Introduction

يتجسد المنهج الصحيح لممارسة العملية الإدارية في المؤسسات بمختلف أنواعها من خلال عملية الإدارة الاستراتيجية، وأصبحت الممارسة الفعالة للإدارة الاستراتيجية هي أحد الأسباب الهامة التي تجعل المؤسسات متميزة وناجحة. وتلعب البيئة الداخلية بعناصرها دوراً مهماً في أداء منظمات الأعمال، وذلك من خلال التأثير على طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين في المنظمة، ويساعد التحليل الداخلي للشركات على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية الحالية مناسبة، أو إذا كانت هناك حاجة لتعديلها، ويعالج أداء الشركة مثل جودة المنتجات والعلامة.

#### 2.4 مفهوم تحليل البيئة الداخلية وعناصرها Internal Environment Analysis Concept and its factors

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومجالات الضعف. وتشمل البيئة الداخلية جميع العناصر داخل المنظمة التي تسيطر عليها الإدارة. لدراسة البيئة الداخلية يجب الإجابة على جميع الأسئلة المتعلقة بالموارد وحل جميع مشكلات إدارة الموارد وتمثل الخطوة الأولى في وضع استراتيجية المنظمة (Aaker and Moorman, 2017). وتشمل المكونات الداخلية "سلسلة القيمة Value Chain"، الذي يركز على العلاقة بين مدخلات وموارد الشركة وموقفها التنافسي وخلق القيمة داخليا وهذا ما قدمه Porter (1985) في كتابه الميزة التنافسية.

ويمكن أيضاً تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنه تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة، وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة نفسها، ويقصد بنقاط القوة المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضى المتعاملين معها، وتشمل البيئة الداخلية كل من العناصر التالية:

**1- الهيكل التنظيمي *Organizational Structure***: وهو التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في والذي يُوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام (ماكين, 2008)، فهو يُحدد خطوط الاتصال، حدود السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف المُتبع، المركزية واللامركزية. وعادة ما يوصف شكلياً في خريطة تنظيمية. ويمكن تحليل الهياكل التنظيمية بعدة طرق، بيد أن الهدف هو الحصول على صورة شاملة لدرجة إجابة التنظيم في أداء عمله المنوط به.

**2- الثقافة التنظيمية *Organizational Culture***: وهي مجموعة من القواسم المشتركة بين الأفراد بالمنظمة والتي تكونت عبر الزمن والمتمثلة في القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمونها وتحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأطراف ذات المصلحة (ماكين, 2008). ويتساءل *Wiraeus and Creelman* (2018) حول كيفية ضمان محاذاة الاستراتيجية مع القيادة والثقافة. وكيف يمكن للمنظمة الرشيقة أن تبتكر وأن تدفع نحو التغيير، وأن تكون مرنة، مع الحفاظ أيضاً على تركيز قوي على الإستراتيجية وعلى العميل. ويرون في النهاية أن القيادة والثقافة غير قابلين للتجزئة.

وهناك ثلاثة روافد تصب معاً تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها (ياسين, 2011):

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة، وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.

الثاني : تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم.

الثالث : التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات لحل المشاكل الأساسية فيها.

**3- الموارد Resources**: وتشمل أصول الشركة من أصول مالية ومادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية. وينصب مدخل الموارد الأساسية للمنظمة *Resource Based-View (RBV)* حول اهتمام الإدارة بالموارد الداخلية للشركة في محاولة لتحديد تلك الأصول والقدرات والكفاءات مع امكانية تقديم مزايا تنافسية، مما يسمح للمنظمة بتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والحفاظ عليه بمرور الوقت (Audretsch, 2015)، و يرى رواد هذا المنهج أنه من الأسهل استغلال الفرص الجديدة باستخدام الموارد الموجودة بالفعل بدلاً من الاضطرار إلى اكتساب مهارات أو سمات أو وظائف جديدة لكل فرصة. من المفيد هنا ذكر تجربة شركة ODI لصنع أبواب وزجاج السيارات، حيث تم البدء بعملية التنفيذ كان لديها 320 عاملاً في التصنيع ومدربين على التقانات في تصنيع الأبواب والنوافذ ومنهم 180 عضواً دارياً يشرفون على العملية التنفيذية. باعت الشركة أكثر من 180,000 غطاءً للأبواب و1,660,000 غطاءً للنوافذ. العاملان الرئيسيان للربحية هما توقع الطلب والتنسيق الدقيق مع الموردين للاحتفاظ بجودة وسرعة التصنيع وكذلك المهارات العالية والمؤهلة من الفنيين أضف لعلاقات وثيقة وولاء منهم (الجنابي، 2017).

وتصنف الموارد إلى ملموسة أو غير ملموسة (Andriessen, 2004):

✚ **الموارد الملموسة Tangible Resources**: تتضمن الأصول المادية كالعقارات والآلات والمصنع والمخزون .الخ.

✚ **موارد غير ملموسة Intangible Resources**: تتضمن العلامة التجارية و براءة اختراع و المهارات ...الخ.

ويمكن أيضاً تصنيف موارد المنظمة وفق الآتي:

✓ **الموارد المالية Financial Resources**: كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال المملوك.

✓ **الموارد المادية Material Resources**: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، والمعدات والمعارض والمخازن.

✓ الموارد البشرية *Human Resources*: القوى البشرية والفكرية من العلماء والمهندسين, وخبراء التحليل المالي.

✓ الموارد التنظيمية *Organizational Resources*: كنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأمور النقدية.

✓ الموارد التكنولوجية *Technological Resources*: كالمنتجات مرتفعة الجودة, والمصانع منخفضة التكلفة.

ويجب أن يتسم المورد بالخصائص التالية ليدعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Barney, 2002):

✓ القيمة *Valuable*: هل يقدم المورد قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.

✓ الندرة *Rare*: هل يمتلك المنافسين مثله؟

✓ غير قابلة للتقليد *Inimitable*: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة للمنافسين؟

✓ التنظيم *Organized*: هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم ووفرت التسهيلات المساعدة.

وقد سمي هذا التحليل بتحليل مجالات الجدارة *VRIO Analysis*. وفي حال تحقق مزايا الجدارة الأربعة في المورد

فإنه يقدم فعلياً نقاط قوة وقدرة مميزة للمنظمة *Distinctive Competency*. ولإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلاً

استراتيجياً، حدد (Grant, 1999) خمس خطوات أساسية (مرسي وسليمان, 2007):

A. تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف.

B. التحديد الدقيق والتقييم الجيد لمجالات الجدارة.

C. تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم استخدامه.

D. اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة.

E. تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.

4- الأقسام الوظيفية *Functional Department*: وفقاً للهيكل التنظيمي تتكون المنظمة من أقسام ومديريات وظيفية كقسم الإنتاج والعمليات، قسم التسويق، قسم المالية، وغيرها من الأقسام الأخرى التي تتعدد حسب حجم المنظمة.

### 3.4. أهمية تحليل البيئة الداخلية *Importance of Internal Environment Analysis*

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، و لهذا السبب يجب تقييم الإمكانيات وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة (عماري وآخرون، 2005)، أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المنظمة واستخدامها لتطوير أهداف التخطيط الاستراتيجي. وبذلك فإن أهمية تحليل البيئة الداخلية يكمن في (المغربي، 1999، سرمد والودود، 2019):

- A. تحليل وتقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- B. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- C. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً.
- D. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها وتقاديرها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- E. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر.
- F. المساهمة من خلال نتائج التحليل في صياغة الاستراتيجية الصحيحة.

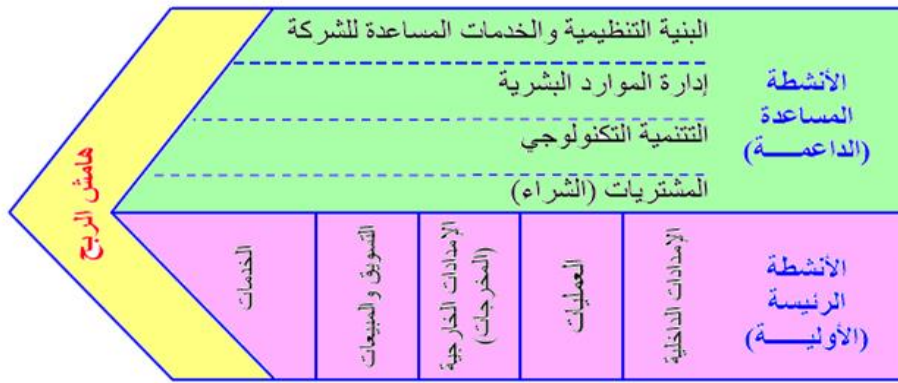
### 4.4. مداخل تحليل البيئة الداخلية *Internal Environment Analysis Approach*

يحدد تحليل البيئة الخارجية الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة، لكن البيئة الداخلية تسعى لتحويل هذه الفرص والتهديدات إلى مزايا تنافسية باستخدام قدرات المنظمة ومواردها الفريدة وكفاءتها الأساسية. وتركز البيئة الداخلية

على قدرات الشركة وكفاءتها الأساسية والتي يمكن تأكيدها وفهمها باستخدام المصطلحين، سلسلة القيمة والقدرة (الكفاءة) الأساسية (Hitt.et al. 2007.p70). ويختلف مفكري الإدارة الاستراتيجية بخصوص عدد ونوع الأنشطة أو المجالات التي ينصب عليها التحليل وأي من أدوات التحليل الاستراتيجي التي يجب استخدامها في تحليل مكونات البيئة الداخلية و لكن يتفق أغلب الكتاب على وجود عدد محدد من المداخل نذكر منها:

### 1- تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

يعد تحليل سلسلة القيمة أداة مهمة للشركات لفهم الاجزاء التي تعطي قيمة والأجزاء الأقل أهمية، فمن المهم أن يكون للشركة معرفة حول الأجزاء الأساسية التي تمكن المنظمة من النجاح و تكون مربحة، وقد تم تقسيم سلسلة القيمة إلى مجموعتين (Porter,1985) وفق الشكل التالي:



- الشكل (1-4) يبين سلسلة القيمة لبورتر.

### A- الأنشطة الأساسية (Primary activities):

تتكون من خمسة مجالات أساسية مختلفة وفق الآتي:

- 1- الإمدادات الواردة (*Inbound logistics*) هي المرحلة الأولى من سلسلة القيمة وسوف تشمل الوظائف التالية: تسليم المواد، مراقبة المخزون، واستلام وتخزين المدخلات من الإنتاج.
  - 2- العمليات (*Operations*) ، تحويل المدخلات إلى منتج نهائي بالاستفادة من أنشطة الإمدادات الواردة.
  - 3- الإمدادات الصادرة (*Outbound Logistics*)، والتي تتضمن جمع وتخزين المنتجات وتوزيعها بشكلها النهائي الى المستهلك، وجدولته بوقته المحدد.
  - 4- و في المرحلة الرابعة تأتي التسويق و المبيعات (*Marketing and Sales*) والتي تتركز في تقديم المنتجات للعملاء من خلال الإعلانات و الحملات التسويقية .
  - 5- و آخر مرحلة هي الخدمة (*Services*) التي تركز على خدمة ما بعد البيع وهدفها الرئيسي هو الحفاظ على قيمة المنتج و تعزيزه مثل خدمة الإصلاح.
- B- الأنشطة الداعمة (*Support Activities*)** : ستدعم الأنشطة الداعمة الأنشطة الأولية المذكورة أعلاه و ستساعد على تحسين فعالية الأنشطة الأولية وكفاءتها. وتنقسم إلى أربعة مجالات رئيسية هي:
1. **المشتريات (*Purchasing*)** : هي الأنشطة المتعلقة بمصادر المدخلات، مثلاً التفاوض مع موردي المواد. تحسين أنشطة الشراء يمكن لها تأثير كبير على التكاليف وجودة المدخلات.
  2. **التطور التقني (*Technological Development*)**: يحدث التطور التقني في أشكال مختلفة في جميع الشركات و يمكن استخدامه في أي مرحلة من سلسلة القيمة، التطور التقني يلعب دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية في جميع الصناعات، في بعض الصناعات يكون أمر بالغ الأهمية من أجل البقاء في السوق.

3. إدارة الموارد البشرية (HRM) : يتضمن تحفيز الموظفين وتحسين مهاراتهم ونفقات التدريب والتوظيف ومن خلال إدارة الموارد البشرية الفعالة. وبحسب (Audretstch (2015 فإن دور الموارد البشرية هو العامل الرئيسي ، بما في ذلك العمالة الماهرة، رأس المال البشري، وما أصبح يعرف باسم "الطبقة الإبداعية Innovators".

4. البنية التحتية للشركة (Infrastructure) : تدعم سلسلة القيمة بأكملها بدلاً من دعمها وظيفة معينة. وتغطي البنية التحتية للشركة الإدارة العامة، والتمويل والمحاسبة والتخطيط والدعم القانوني والعلاقات الحكومية.

في هذا الاطار استعرض خوري (2018) العناصر الأساسية التي تحقق ربحية المنظمة وأهمها:

- القيمة أو المنفعة Value or Utility التي يجنيها المستهلك من حصوله على المنتج

- السعر Price الذي تفرضه المنظمة على المنتج

- التكلفة Cost التي تدفعها المنظمة لتصنيع المنتج

حيث أن حاصل العملية يولد ما يسمى فائض المستهلك Consumer surplus ، الذي يقصد به ما يحصله المستهلك من منفعة إضافية تفوق الثمن الذي دفعه. ومن ثم كلما ارتفعت المنفعة التي يجنيها المستهلك من شرائه لمنتجات/ خدمات المنظمة، كلما أصبح لمنظمة خيارات أوسع بالنسبة للأسعار. ويتطلب توليد قيمة مرتفعة لمنظمة ما أن تكون الفجوة بين المنفعة الحاصلة (U) وتكاليف الإنتاج (C) أكبر من تلك الحاصلة لدى المنافسين.

## 2- تحليل القدرة (الكفاءة) الأساسية Core Competency Analysis

عرفها كل من (Hamel&Prahalad,2006) بأنها مزيج من المهارات والتقنيات بدلاً من المهارات الفردية أو التقنية المنفصلة، فمن المميز أن يكون لديك مزيج من المهارات والتقنيات مما يجعل المنظمة بأكملها تستفيد من هذه القدرات



الفردية المنفصلة. ومن أجل اعتبار مهارة أو تقنية معينة ككفاءة أساسية يجب عليها تلبية ثلاث مجالات وهي:

1. قيمة العميل: لتكون الخدمة أو المنتج كفاءة أساسية يجب أن يتضمن جميع المهارات اللازمة لتقديمها كقوائد جوهرية فالمنتج يجب أن يؤثر على المستهلك ويكون السبب الذي يجعل المستهلك زبون للشركة.
2. التطبيق في الأسواق الأخرى: بعض المهارات تكون كفاءة أساسية اذا استطاعت فتح أسواق محتملة أخرى.
3. التمايز عن المنافسين: يجب على الشركة ان تكون فريدة و يصعب على المنافسين تقليدها، يجب على الشركة الاستمرار في تحسين مهارتها من أجل الحفاظ على وضعها التنافسي.

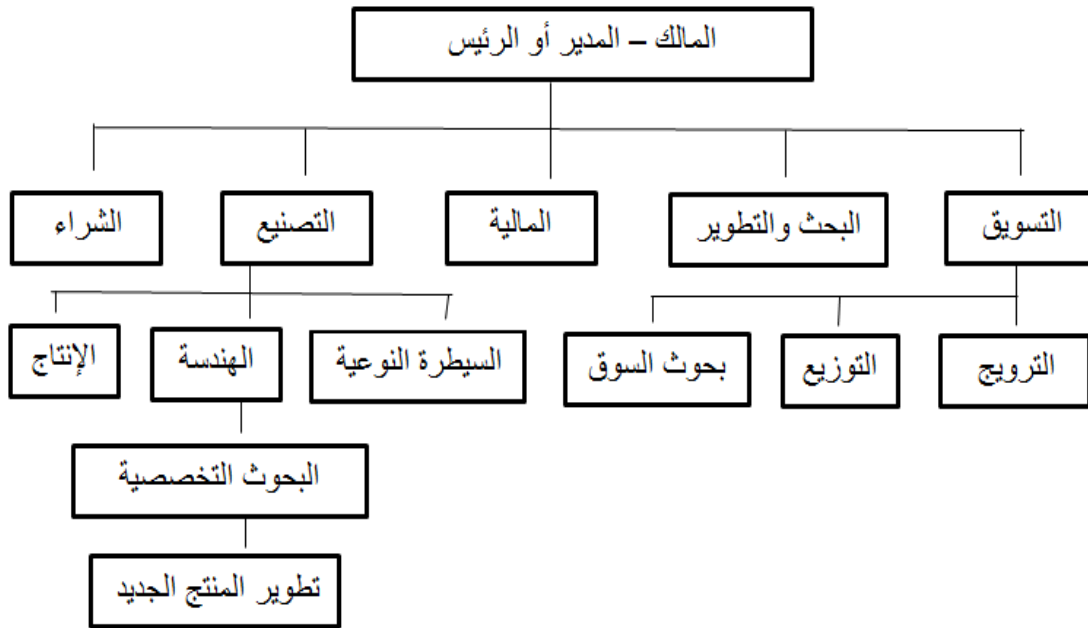
### 3- تحليل الهيكل التنظيمي *Organizational Structure Analysis*

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلاله يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية. وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي:

- 1- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟ .
- 2- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟
- 3- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات المنظمة ؟
- 4- ما هي درجة اللامركزية والمرونة التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
- 5- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟
- 6- هل هناك ضعف في الاتصالات الداخلية بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟

#### 4- تحليل الأقسام الوظيفية Functional Department Analysis

لكل قسم في المنظمة عملياته وأهدافه، ولا بد من تقييم هذه العمليات وتحليلها بشكل معمق للتأكد من قدرة تلك الأقسام على المساهمة في تحقيق استراتيجية المنظمة. ويتم هذا التقييم من خلال النظر والدراسة في المجالات الوظيفية التي توجد فيها . والشكل اللاحق يبين الهيكل التنظيمي والذي يحدد فيه بعض الأقسام الوظيفية.

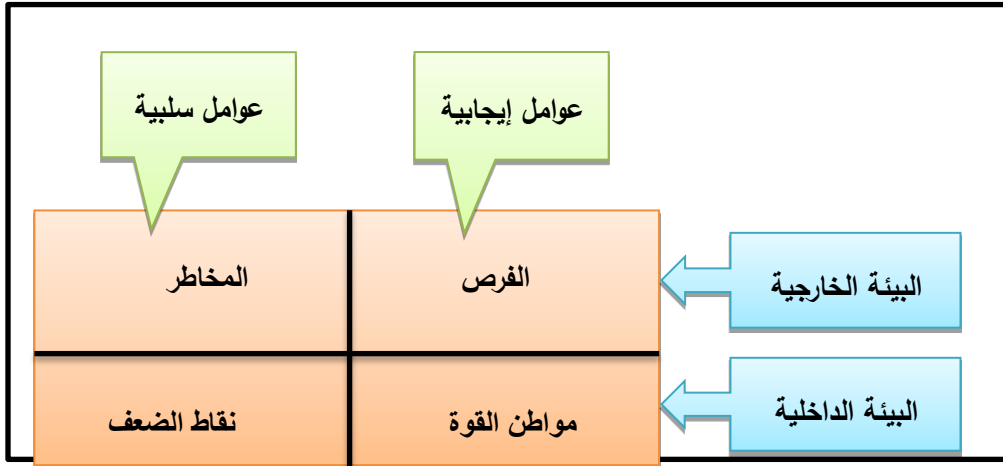


- الشكل (4-2) يبين الأقسام الوظيفية ضمن الهيكل التنظيمي.

ونذكر هنا أن عدد الأقسام والشعب في المنظمات يتعدد ويتنوع وفقاً لطبيعة المنظمة وحجمها. و السؤال المهم هنا: ما هي جوانب القوة في المنظمة؟ وما هي الجوانب التي تستطيع أن تتنافس بها المنظمة في الأسواق. وتحليل الوظائف ضمن المنظمة يجيب على كثير من الأسئلة التنظيمية ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

## 5 - التحليل الرباعي (SWOT) Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

يعرّف التحليل الرباعي (S.W.O.T) حسب (Lawrence 2009) أنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، حيث أن تحليل (S.W.O.T) يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات (Grant, 2010). ويستخدم تحليل SWOT كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات ويقدم المعلومات التي تساعد على إحداث المقارنة بين موارد المنظمة وقدراتها وبين البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وهكذا، يعتبر التحليل وسيلة مهمة لوضع واختيار استراتيجية المنظمة، ويقسم التحليل إلى أربع نقاط أساسية هي:



- الشكل (3-4) يبين التحليل الاستراتيجي (SWOT)

ونذكر فيما يلي مجموعة أمثلة عن محاور نموذج **SWOT** وفق الآتي:

#### نقاط القوة والإمكانات التنافسية **Strengths**

- ✓ استراتيجية قوية تدعمها المهارات أو الخبرة القيمة في المجالات الرئيسية للعمل.
- ✓ موقف مالي قوي.
- ✓ صورة علامة تجارية وسمعة قوية.
- ✓ القدرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- ✓ التقنيات الخاصة، براءات الاختراع.

#### نقاط الضعف والعيوب **Weaknesses**

- ✓ عدم وجود توجه استراتيجي واضح.
- ✓ ميزانية محملة بالكثير من أعباء الديون.
- ✓ تكاليف وحدات كلية مرتفعة بالنسبة للمنافسين.
- ✓ فقد بعض المهارات أو القدرات وعجز في الملكيات والحقوق الفكرية.
- ✓ صورة ذهنية وعلامة تجارية أو سمعة ضعيفة.

#### فرص الشركة المحتملة **Opportunities**

- ✓ خدمة مجموعات عملاء إضافية أو التوسع في أسواق جغرافية.
- ✓ الاستفادة من مهارات الشركة وتقنياتها الحالية للدخول في خطوط إنتاج جديدة.
- ✓ استخدام تقنيات الانترنت والتجارة الالكترونية.
- ✓ تجاوز قيود الصناعة في الأسواق الأجنبية.
- ✓ التقنيات الجديدة.

#### ⚡ التهديدات الخارجية المحتملة *Threats*

- ✓ الدخول المحتمل لمنافسين جدد.
- ✓ فقدان المبيعات أمام المنتجات البديلة.
- ✓ زيادة حدة المنافسة.
- ✓ بطء نمو السوق.

### 5.4. المقاربة بين التحليل الداخلي وفشل المنظمات *Approach between Internal Analysis and Organizations' Failure*

تمثل عناصر البيئة والعمل على تحديدها من قبل المنظمة الخطوة الأولى في تعاملها مع بيئتها وتفهمها لها. ويتم تحليل التأثير البيئي على المنظمة من خلال بعدين، الأول ينظر إلى درجة التعقد في عناصر البيئة وهل هي بسيطة أو معقدة، والثاني ينظر إلى درجة التغير في تلك العناصر وهل هي بطيئة أو سريعة التغير. ويتميز هذان البعدان بالأهمية نظراً لأنهما يحددان مقدار ودرجة التأكد عن طبيعة هذه العناصر من خلال ما يتوفر لديها من معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وكذلك الوقت المتاح لديها للتنبؤ. ويتم تحليل البيئة وعناصرها من خلال تقسيم تلك العناصر إلى مجموعات على أساس الأبعاد الآتية. وإن المنظمات الخاسرة هي المنظمات التي يقل معدل أرباحها بنسبة كبيرة عن المعدل المتوسط لأرباح المنافسين، وذلك بسبب فقدانها لمزاياها التنافسية، والأسباب وراء فشلها هي كالاتي (هيل وجاريت، 2008):

**1. القصور الذاتي:** أي عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

**2. الالتزامات الاستراتيجية المسبقة:** إن هذه الالتزامات إن تم عقدها لفترة طويلة دون دراسة دقيقة وشاملة لتوجهات السوق المستقبلية، فإنها سوف تحد من قدرتها في مجارة المنافسين، وستؤدي إلى قصور تنافسي.



**3. التناقض الظاهري:** إن التناقض الظاهري يتجسد في الشركات الناجحة حين تنبهر بما تحرزها من نجاح كبير وسريع، وتعتقد أن السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تصبح الشركة غارقة في توجهاتها الداخلية، مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق وعدم مراعاتها للمتطلبات الأساسية.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. جونز، جاريت. (2001). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة المغربي عبد الحميد ورفاعي محمد) دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. الخوري، باسيل. (2018). التخطيط والتحليل الاستراتيجي، الجامعة الافتراضية السورية.
3. شارلي دي ماكين. (2008). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، (ترجمة فهد بن ابراهيم الحبيب)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
4. الشرمطي، سرمد والودود عادل. (2019). العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة المتطورة، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، 25 (1).
5. عماري، عمار، الهاشمي بن واضح، و القري عبد الرحمن (2005). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة. الجزائر.
6. مرسي، نبيل، وسليمان، أحمد. (2007). الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
7. المغربي، عبد الحميد. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
8. ياسين، غالب. (2011). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوي للنشر، الأردن.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. Aaker, D. A, Moorman, C., (2017). Strategic Market Management. 11<sup>th</sup> edition, Wiley.
2. Andriessen, D. (2004). making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles, Elsevier.
3. Audretsch, D. B. (2015). Everything in its place: Entrepreneurship and the strategic management of cities, regions, and states. Oxford University Press.
4. Barney, J. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, (2<sup>nd</sup> ed.), Pearson Education, Inc., London, UK.
5. Hamel & prahalad, c. (2006). Competing for the future, Harvard Business School Press.



6. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now. *Journal of strategy and management.*
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2006). Management of strategy: Concepts and cases. Thomson Learning.
8. Lynch, R. (2006). Corporate Strategy .4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall.
9. Michael, P. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Competitive Strategy: The Core Concepts, Chapter 2: The Value Chain and Competitive Advantage and Chapter 5 Technology and Competitive Advantage the USA.
10. Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage, 167, 167–206.
11. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
12. Wiraesus, D., & Creelman, J. (2018). Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness. Springer.



## أسئلة الفصل الرابع

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

رقم السؤال	السؤال	صح	خطأ
1	يمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية	✓	
2	البيئة القريبة تتعلق بإمكانيات التنظيم و موارده المالية و البشرية و المعنوية	✓	
3	وفقاً لـ Wheelen & Hunger تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد	✓	
4	يعد "سلسلة القيمة Vaue Chain" من أبعاد التحليل البيئي الخارجي	✓	
5	على الاستراتيجية أن تكامل تصمم بطريقة تتبع وتتوافق مع الهيكل التنظيمي	✓	
6	الهيكل البسيط يتكون من 4 مستويات إدارية	✓	
7	الهيكل القطاعي يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد	✓	
8	من مزايا الهيكل المصفوفي أنه يستثمر الامكانيات والمقدرات بين الإدارة العليا والمشاريع التابعة لها.	✓	

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن:

- A. العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية
- B. الوظائف والأنشطة كالتسويق والمعلوماتية
- C. والهيكل التنظيمي والإنتاج والموارد البشرية
- D. كل ما سبق ذكره

2- وفقاً لـ Chandler & Child إن الفاعلية تتحقق عندما:

- A. يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية
- B. أن الاستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي
- C. أن الاستراتيجية تلحق الهيكل التنظيمي
- D. A and B

3- إن الهيكل الوظيفي:

- A. يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد
- B. يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم
- C. ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا
- D. ويمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين
- E. B and C

4 - ويطلق عليه "الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الاستراتيجية" حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية, إنه:

A. الهيكل البسيط B. الهيكل الوظيفي C. الهيكل القطاعي D. هيكل المصفوفة

5- يكون \_\_\_\_\_ فاعلاً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التقني والأسواق, ومن مساوئه أن يكون مصدراً لتعجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها, إنه:

A. الهيكل البسيط B. الهيكل الوظيفي C. الهيكل القطاعي D. هيكل المصفوفة

6- من الروافد التي تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:

- A. بيئة الأعمال بصورة عامة , وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.
- B. القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم.
- C. التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات.
- D. كل ما سبق ذكره

7- مباني الإدارة , ومصانع الإنتاج , والمعدات والمعارض والمخازن, هي من:

A. الموارد المالية B. الموارد الطبيعية C. الموارد البشرية D. الموارد التنظيمية E. الإمكانيات التقانية

8- إن الخدمات و التسويق والمبيعات هم من:

- A. الأنشطة الأساسية Primary Activities
- B. الأنشطة الداعمة: Supportive Activities

### 3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) أشرح مفهوم البيئة الداخلية و أبحث عناصرها؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4-2 }

السؤال (2) ناقش مفهوم ثقافة المنظمة و حدد الخصائص التي تحقق الميزة التنافسية؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 12. توجيه للإجابة: الفقرة 4-2 -ثانياً }

السؤال (3) تحدث عن أهمية تحليل البيئة الداخلية؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4-3 }

السؤال (4) تحدث بشكل مفصل عن تحليل سلسلة القيمة لبورتر؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4-4-1 }

## الفصل الخامس: الميزة التنافسية واستراتيجياتها

### Chapter Five: Competitive Advantage and its Strategies

#### 1.5. المقدمة Introduction

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها للتميز وتحقيق تفوق على المنافسين, وأبعد من ذلك تعمل المنظمات على استدامة مزاياها التنافسية للبقاء في المقدمة وتحقيق الريادة التنافسية. ونظراً لأهمية محور المزايا التنافسية و دراسة الهيكل السوقي لاختيار الاستراتيجيات المناسبة, سوف يتم في هذا الفصل دراسة مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها واستراتيجيات تحقيقها, وكذلك البحث في الهيكل التنافسي وعرض نموذج الساعة الافتراضية وصولاً لتحديد متطلبات الميزة التنافسية واستدامتها.

#### 2.5. مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها Competitive Advantage Concept and its Characteristics

تزداد أهمية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المنظمات المختلفة تمييز نفسها واكتساب حصة في الأسواق المحلية العالمية. ويشير مفهوم "الميزة التنافسية *Competitive Advantage* إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات القرينة المنافسة، وتحقق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة التي تعمل معها في نفس الصناعة. ويمكن لأي منظمة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة . ويرى *Porter (1985)* أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وإحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. ويوضح *(Heizer and Render , 2011)* بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق المنظمة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. ويؤكد *(Macmilan and Tampo,2011)* بأن المنظمات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها والتي

تتمكن من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. كما أشار (Li and Liu, 2010) إلى أن الميزة التنافسية هي ميزة المنظمة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمنظمة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المنظمة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

في هذا الإطار يمكن تحديد خصائص الميزة التنافسية بالآتي (الغالبى وادريس, 2009):

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.

### 3.5. مصادر الميزة التنافسية Competitive Advantage Resource

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، و نذكر منها وفقاً ل Porter (1982-1985) ما يلي:

1. **الإبتكار Innovation**: إن الانحدار المتزايد في عدد المنظمات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد.
2. **الزمن Time**: يعتبر استثمار الوقت في كل أقسام المنظمة عاملاً مهماً، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي (Ginter et al., 2018):

✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق "ميزة السبق First-Mover Advantage

✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .

- ✓ تخفيض زمن الدورة للزبون ( الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).
- ✓ الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3. المعرفة **Knowledge**: أصبحت المعرفة البشرية في حالة متقدمة تؤدي بشكل متزايد إلى ما يسمى "الانفجار المعرفي *Knowledge Explosion*" حيث أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المنظمات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع، وخدمات جديدة وخير مثال على ذلك: *Google, IBM, Apple, and Facebook*.

وهناك مجموعة مصادر أخرى وفقا لموقعها من المنظمة وفق ما يلي (*Witcher, 2020*):

- ✓ المصادر الداخلية *Internal Sources*: وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها.
- ✓ المصادر الخارجية *External Resources* وهي كثيرة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص يمكن أن تستغلها المنظمة و تستفيد منها، كظروف العرض على المواد الأولية، الموارد البشرية غيرها.

#### 4.5. الهيكل التنافسي للقطاع *Sector Competitive Structure*

إن وجود المنافسة في أي قطاع يتعلق بالبنيات الاقتصادية التحتية ، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين وبالتهديدات من السلع البديلة وغيره من المعطيات في القطاع المعني. وقدم *Porter* نموذج الذي سمي *Porter Five Forces* الذي يبين أن هناك خمس قوى أساسية تحدد مستويات المنافسة في القطاع وفق الآتي:

(1) شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين *Existing Rivals*

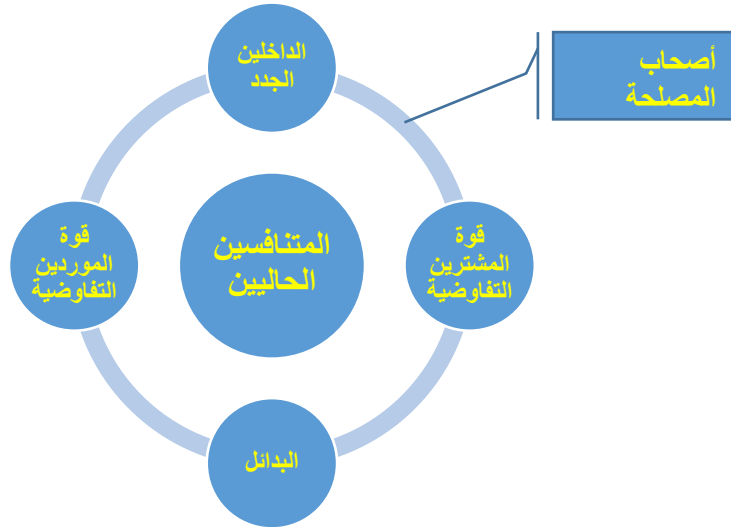
(2) تحديات الداخلين الجدد *New Entrants*

(3) القوة التفاوضية للزبائن *Bargaining Power of Customers*

(4) القوة التفاوضية للموردين *Bargaining Power of Suppliers*

(5) البدائل *Substitutes*

إن القوى التنافسية الخمسة *Porter* هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة التفاعلية مع السوق. والشكل التالي يوضح النموذج المذكور.



- الشكل (1-5) يبين القوى التنافسية لـ *Porter*

ونعرض فيما يلي شرحاً عن القوى التنافسية الخمس لـ *Porter*:

شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين *Existing Rivals* في معظم الصناعات تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه. أحيانا المنافسين يتنافسون بشكل عدائي وأحيانا المنافسين يتنافسون في مجالات غير السعر مثل المنافسة في الابداع والتسويق وغيرها. ونذكر هنا على سبيل المثال تجربة شركة *BMW* العالمية لصناعة السيارات والدراجات النارية (الجنابي, 2017). حيث كانت الاستراتيجية لديها تحقيق درجة عالية من التمايز والحصول على حصة سوقية كبيرة. ومع بدء التنفيذ للخطط الاستراتيجية لديها وبالرغم من أهمية العلامة التجارية لديها بصناعة السيارات أخذت تخسر خصوصيتها إذ أن جميع الشركات بدأت تركز مثلها على الأمان والراحة وخدمات ما بعد البيع وهو ما خفض التمايز لديها. ونذكر فيما يلي التحديات الناجمة عنه شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين:

- ✓ عوائق الخروج من السوق.
- ✓ التعقيد في المعلومات وعدم التناظر.
- ✓ اقتصاديات الحجم الكبير.
- ✓ التنافس على المواد الأولية والمشتريين.
- ✓ التوفير في التكاليف لأحجام السلع الكبيرة.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**تحديات الداخلين الجدد *New Entrants* :** إن الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات. وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للشركة. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي مثل ذلك في (الأسواق التنافسية المثالية). ونذكر فيما يلي التحديات الناتجة عنه:

- ✓ وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، والحقوق، الخ).
- ✓ اشتداد التنافس على المواد الأولية والمشتريين.
- ✓ تكاليف التبديل وتكاليف التعمق والعلامة التجارية.
- ✓ متطلبات رأس المال.
- ✓ إمكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع.
- ✓ ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين.

**1- القوة التفاوضية للزبائن *Bargaining Power of Customers*** أو ما تعرف أيضاً بالقدرة التفاوضية للمشتريين. يؤثر أيضاً قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار. ونذكر فيما يلي بعض الاعتبارات والتحديات الناتجة عنه:

- ✓ نسبة المشتريين إلى الشركة ومدى توافر المعلومات للمشتري.



✓ حجم شريحة المشتريين.

✓ تكلفة التبديل للمشتريين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل.

✓ قدرة الشركة على التكامل الأمامي والخلفي.

✓ توافر المنتجات البديلة.

✓ مدى حساسية المشتري إلى التغيرات بالأسعار.

## 2- القوة التفاوضية للموردين **Bargaining Power of Suppliers** أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق

المدخلات. موردي المواد الخام، والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) للشركة يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة. ونذكر فيما يلي بعض الاعتبارات والتحديات التي تؤخذ بالحسبان.

✓ تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة مع تكاليف التبديل للشركة.

✓ توافر مدخلات بديلة.

✓ نسبة الموردين إلى الشركات.

✓ درجة الاحتكار السائدة.

✓ حجم الطلبات وتوقيتها.

## 3- تهديد المنتجات البديلة **Substitutes** إن وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول

المستهلكين إلى السلع البديلة. نذكر على سبيل صناعة القهوة، حيث إن الأسعار التي يمكن أن تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود البدائل، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي والمشروبات الخفيفة، فلا شك أن من يشربون القهوة سوف يتحولون إلى البدائل الأخرى، وكذلك تحول المستهلكين من المشروبات الغازية بعد تبين أضرارها إلى المشروبات البديلة كالعصائر الطبيعية وزيادي الألبان بطعم الفواكه. ونذكر فيما يلي بعض الاعتبارات والتحديات التي تؤخذ بالحسبان:

✓ تحول المشتريين إلى السلع البديلة.

✓ المنافسة السعريه للبضائع البديلة.

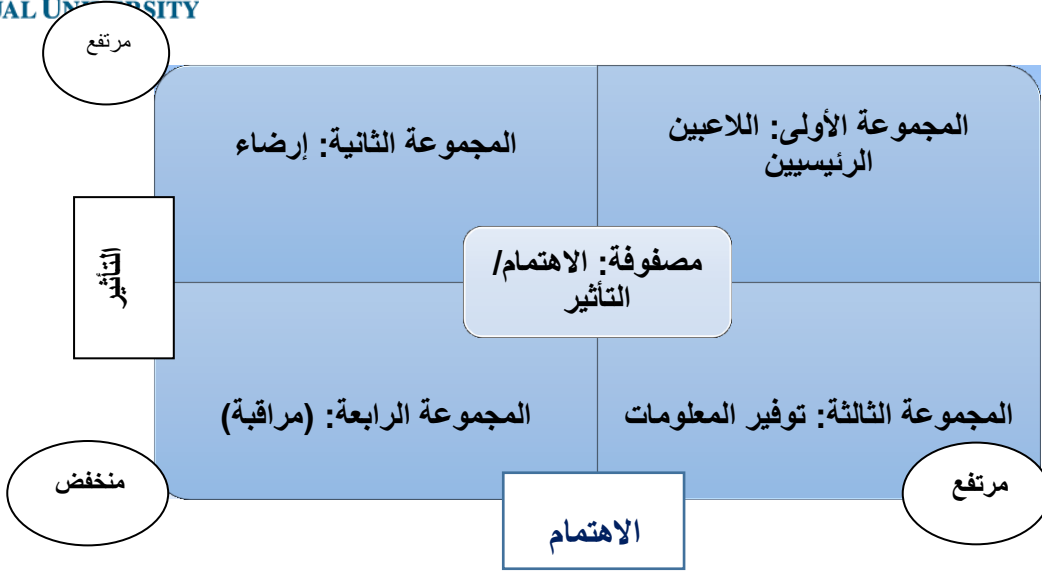
✓ تكلفة الفرصة البديلة التي يتكبدها المشتري.

✓ مدى تمايز المنتجات في تصور المشتري.

وقد تعرض نموذج Porter للانتقادات من قبل العديد من الأكاديميين والخبراء الاستراتيجيين أمثال "ستيوارت نييل" و"كيفين كوين" كون نموذج Porter بني على فرضيات غير قوية وهي:

- أن المشتريين، المنافسين، والموردين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض ولا يتواطؤون.
- إن مصدر القيمة المضافة هيكلية وتنظيمية.
- إن الغموض المنخفض في السوق يسمح للمشاركين في التخطيط والاستجابة للسلوك التنافسي فيه.

ومن الامتدادات المهمة لأعمال Porter وجدت في أعمال "Prandberg" و"Talitoff" في منتصف 1990. فباستخدام نظرية اللعبة، أضافوا مفهوم المكملين - أو ما يسمى أصحاب المصلحة *Stakeholders* - واعتبروها (القوة السادسة)، . كثيرا ما يعود فضل فكرة تأثير أصحاب المصلحة *Stakeholders Effects* كقوة سادسة لأندرو غروف الرئيس التنفيذي السابق لشركة "إنتل". ووفقا لكثير من المراجع، القوة السادسة هي الحكومة والجمهور وتلك الأطراف المتأثرة بنجاح وفشل المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر. ويشار إلى هؤلاء أصحاب المصلحة باسم (النظام البيئي للمنظمة Organization Ecosystem). ولتحليل تأثير أصحاب يتم استخدام مصفوفة أصحاب المصلحة لتحديد أولوية الطرف وذلك تبعاً لمدى اهتمام الطرف وأيضاً تبعاً لمدى تأثيره على المنظمة وأعمالها. والشكل التالي يبين تلك المصفوفة.



الشكل (2-5) يبين مصفوفة أصحاب المصلحة.

## 5.5. الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

تحقق المنظمات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، وتبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من منظمة إلى أخرى. و في عام 1980 و وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل يمكن من الاستفادة منها في التعامل مع المنظمات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة. ونعرض فيما يلي الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبناها المنظمات (سادلر, 2008, Porter, 1985, Grant 2010):

### 1- استراتيجية القيادة بالتكلفة Cost Leadership Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه

على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول. ويمكن للمنظمة أن تعمل على تصميم ، تصنيع ، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة. كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى.

## 2- استراتيجية التمايز *Differentiation Strategy*

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة، وتقدم منتجاً متميزاً وفريداً و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - سرعة استجابة-خدمات سريعة- وخدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة و توظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز. أذاً تركز المنظمة على تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة مع عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المنظمة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

## 3- استراتيجية التركيز *Focus Strategy*

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة

التكاليف أو التمايز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية. وهكذا فإن المنظمة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات والعمل على خدمتها كل حسب خصائصها واحتياجاتها لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف. وتعتمد استراتيجية التركيز على استخدام إحدى الاستراتيجيتين السابقتين (القيادة بالتكلفة والتميز):

أ ) استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة وفيها تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع سوقي محدد وتقديم سعر أقل من المنافسين في ذلك السوق، وتتجنب الدخول في الأسواق الأخرى التي يقدم فيها المنافسون منتجاتهم بسعر أقل وإلا اهتزت صورة وسمعة المنظمة.

ب ) استراتيجية التركيز مع التمايز وفيها تقوم المنظمة بالبحث عن القطاع السوقي المحدود الذي سوف تعمل على خدمته بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تقدم سلع وخدمات متميزة وتتجنب الدخول في الأسواق التي لا تستطيع أن تتمايز فيها بشكل فريد (الصميدعي ويوسف, 2012). على سبيل المثال، تعمل شركة *Paccer*، صانعة السيارات الناقلة، على حماية نفسها من القوة التفاوضية للمشتريين ومن المنافسين أيضاً، وتعطي اهتماماً لرغبات العملاء الذين لديهم حاجات خاصة. وقد صممت في كل ناقله حجرة نوم خاصة، ومقاعد ذات خصائص، وبرامج مساعدة إضافية على طرقات السفر. وذلك دعم موقفها التنافسي في قطاع سوقي وأعطاه القدرة على تحقيق عوائد إضافية بشكل مستمر (Porter, 1997).

وتتيح استراتيجية التركيز للمنظمة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا، أهمها:

1. الاستفادة من مزايا التخصص، والذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج،..الخ.
2. القدرة على التجديد والتطوير، حيث تتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها الإبداع والابتكار .

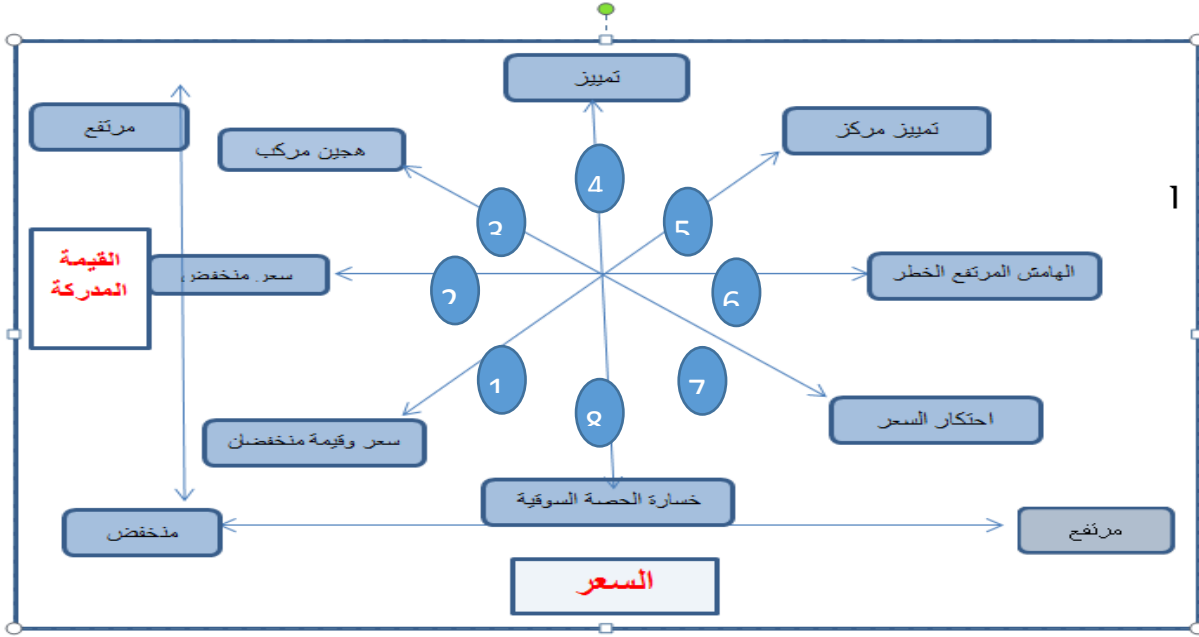
3. اكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

غير أن هناك مجموعة من المعوقات التي ترافق تطبيق استراتيجية التركيز نذكر منها (المرسى وآخرون, 2007):

1. إن الإنتاج بكميات قليلة تلبية احتياجات قطاعات سوقية يحرم المنظمة من الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير.
2. تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح استراتيجية التركيز في إدارة تلك الأسواق.
3. البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.
4. عدم قدرة المنظمة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يزيد من احتمال الخسائر .

### 6.5. نموذج الساعة الاستراتيجية *Strategic Clock Model*

إن الساعة الإستراتيجية نموذجاً يستخدم لتحليل الموقع التنافسي لشركة ما مقارنة بعروض المنافسين. وصاحباً هذا النموذج هما (Faulkner and Bowman), الذ جاء موازياً لنموذج Porter للمجال التنافسي (Emilio, 2018). وتمثل الساعة الإستراتيجية ثماني استراتيجيات في أربع رباعيات يحددها محور السعر والقيمة المضافة المُدرَكة. والشكل النجمي الناتج يذكر بوجه الساعة، ولذا سميت بهذا الاسم.



- الشكل (3-5) يبين نموذج الساعة الاستراتيجية

ويتكون من مجموعة من الاستراتيجيات :

1- استراتيجيات السعر (1+2) : يشير إلى تخفيف السعر مع تحقيق قيمة مضافة قليلة والتركيز على جزء محدد من السوق برغم من انخفاض نوعية المنتجات أو الخدمات ولا تبحث عن المنافسة في السوق وإنما تحاول تلبية جزء محدد من السوق يتميز بوجود طلب متزايد لذوي الدخل المحدود والخيار الثاني هو استراتيجية البحث عن ميزة متقدمة على المنافسين الآخرين وذلك من خلال تخفيض السعر مع المحافظة على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة .

2- استراتيجية التمايز (4) : تقدم قيمة مضافة مدركة لمنتجات أو خدمات المنظمة أكبر من منتجات المنافسين بنفس أسعار المنافسين أو أكثر من أسعار منتجاتهم بقليل والهدف من هذه الاستراتيجية هو تحقيق حصة سوقية أكبر وبالتالي حجم أكبر من المبيعات وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات أفضل نوعية بنفس السعر أو بأسعار غير عالية قياساً

إلى المنتجين الآخرين في السوق .

3-الاستراتيجية الهجينة أو المختلطة(3): ومن خلالها يمكن تقديم قيمة مضافة للمستهلك مع المحافظة على انخفاض الأسعار وهذا الخيار يمثل معظم الشركات اليابانية منذ سنين طويلة حيث جمعت هذه الشركات ما بين القدرة على فهم احتياجات المستهلك وإشباعها مع التكلفة المنخفضة التي تسمح بتقديم منتجات عالية النوعية بأسعار منخفضة في أسواق مختلفة ومتباعدة في كل أنحاء العالم .

4-استراتيجية التمايز المركز (5): وبهذه الاستراتيجية تستطيع المنظمة المنافسة في السوق وذلك بتقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستهلك أو العميل بسعر عالي فهي تنافس في جزء محدد في السوق ومثال عليها : في سوق سيارات الصالون توجد عدة شركات كالسيارات اليابانية , وكل هذه الشركات تنافس بالتمايز النوعي عن الآخرين, حيث *BMW* تنتج أيضاً سيارات صالون ولكنها تتبع استراتيجية لا تسعى للمنافسة, حيث قدمت منتجاً بنوعية عالية جداً وبسعر أعلى من البقية.

5-الاستراتيجيات الفاشلة (6+7+8): هذه الخيارات تؤدي بصورة محتملة إلى الفشل النهائي حيث خيار 6 يفترض زيادة في السعر من دون أن يدرك المستهلك وجود زيادة مرافقة في قيمة المنتج , والخيار رقم 8 يعني تقليل القيمة مع المحافظة على السعر وهو يمثل استراتيجية خطيرة رغم أن بعض الشركات العالمية اتبعت هذه السياسة في بعض المراحل. خلاصة القول أن الساعة الاستراتيجية هي نموذج السوق في عملية اختيار الاستراتيجية للمنظمة. وهذا النموذج يرى عامل التكلفة كأداة لتطوير الاستراتيجية وليس كأساس لتصميم استراتيجيات الأعمال.

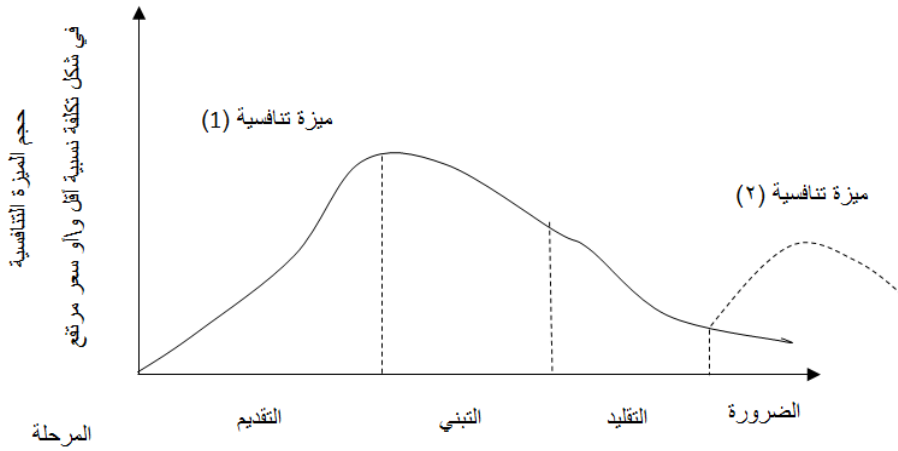


## 7.5. أبعاد الميزة التنافسية Competitive Advantage Dimensions

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

1. **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو

تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، والشكل التالي يوضح منحنى دورة الميزة التنافسية.



الشكل (4-5) يوضح منحنى دورة الميزة التنافسية.

(المصدر: خليل، نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر. , ص:86)

ويوضح الشكل أعلاه أن الميزة التنافسية تكون في أعلى مستوى لها في مرحلة التقديم، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر

كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة

المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني

من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة

التفوق عليها وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم

ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة.

2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة ، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي (مرسي, 1998): القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة.

## 8.5. متطلبات الميزة التنافسية التنافسية *Competitive Strategy Requirements*

تسعى إدارة المنظمة لاختيار استراتيجية مناسبة لقدراتها وامكانياتها وتؤخذ بالحسبان العامل البيئي الخارجي الحالي والمستقبلي بأبعاده المختلفة. وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وذلك من حيث المهارات والموارد والمتطلبات التنظيمية. والجدول التالي يبين مجموعة الاستراتيجيات ومتطلباتها.

- الجدول ( 5 ، 1 ) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
الريادة في التكلفة الكلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال .</li> <li>• مهارات هندسية/فنية .</li> <li>• إشراف مكثف وكفاء على العمالة .</li> <li>• تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع .</li> <li>• نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقابة شديدة على التكلفة .</li> <li>• تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة.</li> <li>• هيكلية تنظيمية ذات مسؤوليات محددة.</li> <li>• حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق .</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرات ومهارات تسويقية عالية .</li> <li>• مواصفات في المنتجات متميزة .</li> <li>• الابتكار والتطوير .</li> <li>• قدرات عالية في مجال البحوث .</li> <li>• شهرة المنظمة في مجال الريادة في الجودة أو التقنية .</li> <li>• قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق.</li> <li>• مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية.</li> <li>• جذب عمالة ذات مهارة عالية ومبدعة ، إضافة إلى العلماء والباحثين.</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين.</li> </ul>

### 9.5. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

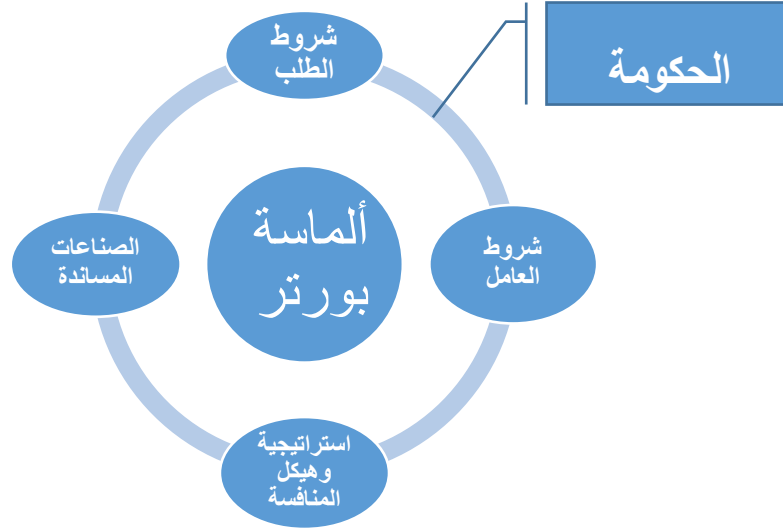
إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع). لكن مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية

ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المنظمة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. ولقد انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين. الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأن عمل الاستراتيجية أن تحقق استدامة وهذا ما أكدته دراسة *Porter (1996)* و *Ghemawat (1986)*.

أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المنظمات الكبيرة تنافس ضد المنظمات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة. أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانات للميزة التنافسية المستدامة، ويمثل هذه الفئة دراستي *D'Aveni (1995)* و *Hamel and Prahalad (1994)*. وهكذا يحتاج بناء ميزة تنافسية مستدامة إلى جهود متواصلة حتى تتمكن المنظمة من مواجهة المنافسين. ويصنف *Kerzner (2002)* المخاطر التي تهدد استمرار الميزة التنافسية في ثلاث مجموعات: مخاطر تنافسية، تغيرات السوق، ومحدودية القدرات.

## 10.5. نموذج ألماسة بورتر *Porter Diamond Model*

طرح *Porter (1998)* هذا النموذج في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" (*The Competitive Advantage of Nations*)، هو عبارة عن نموذج مصمم للمساعدة على فهم الميزة التنافسية للدول بسبب عوامل معينة متاحة لها، وتفسير الكيفية التي يمكن للحكومات من خلالها أن تعمل كمحفز لتحسين مكانة الدولة في ظل بيئة اقتصادية تنافسية عالمية، والذي يقدم من خلاله توضيحاً حول السبب الذي يجعل بعض الصناعات لا تزدهر ولا تنمو إلا في مناطق محددة فقط والشكل التالي يبين ذلك النموذج.



- الشكل (5-5) يبين نموذج ألماسة بورتر حول الميزة التنافسية للأمم.

ويمكن استخدام هذا النموذج لتحليل قدرة أي شركة على العمل ضمن سوقها الوطني، إلى جانب تحليل قدرة السوق الوطني على المنافسة ضمن السوق العالمي. وفقاً لـ *Porter* (1998) فإن الميزة التنافسية للأمم هي نتيجة لأربعة عوامل مترابطة بالإضافة إلى الأنشطة التي بين وفي الشركات في هذه العناقيد. وتلك العوامل هي:

1. الاستراتيجية، الهيكل ومنافسة الشركات.: لعالم يعمل بشروط ديناميكية ويجبر التنافس المباشر بين الشركات كي تعمل لرفع الإنتاجية والإبداع.
2. حالة الطلب: إذا كانت المنتجات/الخدمات مطلوبة في أي اقتصاد ، فالضغط الذي تواجهه الشركات لتحسن أوضاعها التنافسية عن طريق المنتجات المتطورة ، من خلال الجودة العالية... الخ ، سيكون عالياً.
3. الصناعات المساندة المترابطة : وجود صناعات عنقودية أمر ضروري ووجود حيز تقارب الصناعات الفرعية أو المغذية يسهل تبادل المعلومات وتعزز التبادل المستمر من المنتجات والأفكار والإبداعات.

4. ظروف الإنتاج : عكس الحكمة التقليدية ، يدعى *Porter* بأنّ العوامل الأساسية للإنتاج قد خلقت ، ولا تورث. عوامل الإنتاج الخاصة هي اليد العاملة الماهرة والمبدعة، و راس المال والبنية الأساسية. إن العوامل العامة ، مثل العامل غير الماهر و الخامات، يمكن نيلها من قبل أيّ شركة و، بالتّالي ، لا تولد الميزة التنافسية. وبصفة عامة ، تتطلب العوامل المختصة استثمار دائم وذات وزن وهي التي تخلق الميزة التنافسية للشركات المتخصصة. وأضيف الدور الحكومي في النموذج الذي يجب أن يكون محفزاً ؛ حيث يشجّع - أو حتى يدفع - الشركات برفع مستوياتها والتحرّك إلى المستويات الأعلى في الأداء التنافسي. وينبغي عليهم تشجيع الشركات لرفع أدائها ، لحثّ الطلبات المبكرة من المنتجات المتطورة ، لتتوجه نحو خلق عامل خاصّ وحثّ المنافسة المحليّة ورفع مؤشرات العمليات التنافسية المحليّة.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية

1. الجنابي، أكرم. (2016). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
2. خليل، نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.
3. الصمعيدي، محمود، وعثمان، ردينة. (2012). تسويق الخدمات، دار المناهج، الأردن.
4. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
5. فيليب سادلر. (2008). الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا احمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، مصر.
6. المرسي، جمال الدين، ومصطفى أبو بكر، وطارق جبة. (2007). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. *Bowman Cliff and Faulkner, D. (1997), Competitive and Corporate Strategy, Irwin, London, UK.*
2. *D'Aveni R. (1995). Coping with Hyper competition: Utilizing the New 7S Framework, Academy of Management Executive, 9 (3): 45-60*
3. *Emilio, J, Luis M. (2018). Fundamentals of Strategic Management, Second Edition, Thomson Reuters.*
4. *Ghemawat, P. (1986): Sustainable Advantage, Harvard Business Review, 64, (5), 53-58.*
5. *Gibson, J., Ivaanevich, J., Donnelly. J. (2003), Organizations Behavior: Structure and Processes, (11<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill, London, UK.*
6. *Ginter P M., Duncan W., Swayne L E. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.*
7. *Grant, R. (2010). Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing.*
8. *Hamel, G.H. and Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future, Boston, MA: Harvard Business School Press, USA.*
9. *Heizer, J., & Render, B. (2011). Principles of operations management, Global edition, Pearson Higher Ed.*



10. Heizner, H. (2002). Strategic Planning for Project Management Using Project Management Maturity Model, John Wiley & Sons. Inc., New York, USA.
11. Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010). *Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: the perspective of the vendor in cross-border outsourcing*. Journal of Management Studies, 47(8), 1457–1482.
12. Macmillan, P., & Tampoe, S. (2011). Business ethics and corporate social responsibility, Oxford University Press.
13. Porter, M. (1996): What is Strategy, Harvard Business Review Press.
14. Porter, M. (1998). Competitive Advantage of Nations, Palgrave Macmillan UK
15. Witcher, J. (2020). Absolute Essentials of Strategic Management, Routledge, New York, USA.



## أسئلة الفصل الخامس

( أسئلة صح / خطأ True/False )

السؤال	صح	خطأ
1 يشير مفهوم "الميزة التنافسية <i>Competitive Advantage</i> " إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في القطاعات السوقية المتنوعة	✓	
2 الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.	✓	
3 إن الميزات التنافسية تتسم بالثبات والاستمرارية مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار ممكن التحقيق.	✓	
4 اقترح <i>Porter</i> إضافة قوة سادسة إلى نموذج وهي (قوة أصحاب المصلحة <i>Stakeholders</i> )	✓	
5 وجود عوائق الخروج من السوق تزيد من المنافسة بين المتنافسين الحاليين	✓	
6 اقتصاديات الحجم و تميز المنتج و الدخول في منافسة سعرية تزيد من عوائق الدخول	✓	
7 المنافسون الداخولون الجدد تزيد الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات الصناعة	✓	
8 عندما تكون المواد المشتراة ذات ماركة تجارية مميزة تقل القوة التفاوضية للموردين	✓	

## (2) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*

1- واحد مما يلي ليس من خصائص الميزة التنافسية:

- A. أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل  
B. تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية  
C. A and B  
D. كل ما سبق ذكره

2- يقول *Porter* أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد:

- A. هيكل التنافس في الحاضر والمستقبل  
B. مستوى المنافسة  
C. متوسط الربحية في الصناعة  
D. كل ما سبق ذكره

3- نموذج Porter لتحليل الصناعة يتضمن:

- A. المنافسون في الصناعة المنافسون الجدد المحتملون  
B. منتج السلع البديلة و القوة التفاوضية للموردين.

C. القوة التفاوضية للمشتريين.

D. كل ما سبق ذكره

4 - العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في الصناعة ما يلي :

A. عدد هؤلاء المنتجين المنافسين.

B. درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط.

C. مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة.

D. كل ما سبق ذكره

5- عندما تدعم المواد المشتراة بخدمات متميزة لما بعد البيع مثل الضمان والصيانة والتدريب:

A. ترفع القوة التفاوضية للمشتريين B. ترفع القوة التفاوضية للموردين

C. تقلل القوة التفاوضية للموردين D. تقلل القوة التفاوضية للمنافسين

6- عدم وجود بدائل للمواد الخام:

A. ترفع القوة التفاوضية للمشتريين B. تقلل القوة التفاوضية للموردين

C. ترفع القوة التفاوضية للموردين D. تقلل القوة التفاوضية للمنافسين

7- توسع آفاق النمو والسيطرة لمنتجي البدائل:

A. تقلل القوة التفاوضية للموردين B. ترفع القوة التفاوضية للموردين C. تقلل القوة التفاوضية للمشتريين

8- تتحدد استراتيجية التنافس من خلال:

A. طريقة التنافس: وتشمل استراتيجيات المنتج و التوزيع و الموقع و التصنيع.

B. مكان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

C. أدوات التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.

D. كل ما سبق ذكره



### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) حدد مفهوم الميزة التنافسية وحدد خصائصها باختصار؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-5}

السؤال (2) أبحث في مصادر المية التنافسية؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3-5}

السؤال (3) عدد القوى الخمس لنموذج بورتر وأبحث واحدة منها فقط بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15 توجيه للإجابة: الفقرة 4-5}

السؤال (4) أبحث في استراتيجية القيادة بالتكلفة بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 5-5}

## الفصل السادس: تحليل الخيارات الاستراتيجية

### Chapter Six: Analyzing Strategic Choices

#### 1.6 . مقدمة Introduction

تعمل منظمات الأعمال في ظروف محلية ودولية غاية في الصعوبة والتعقيد، متأثرة بالكثير من العوامل الخارجية المباشرة منها وغير المباشرة. أضف لاعتبارات ظروفها الداخلية ومقدراتها. ومن خلال عمليات التحليل تظهر أمام القيادات المعنية العديد من الخيارات الاستراتيجية التي تجعل المنظمة أمام قرارات حاسمة. وهكذا، فإن هذا الفصل يتعرض لقضايا الخيارات الاستراتيجية ومراحل صناعتها ويركز بشكل خاص على مصفوفات الأعمال التي تساعد الإدارات المعنية على اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب.

#### 2.6 . مفهوم الخيار الاستراتيجي Strategic Choice Concept

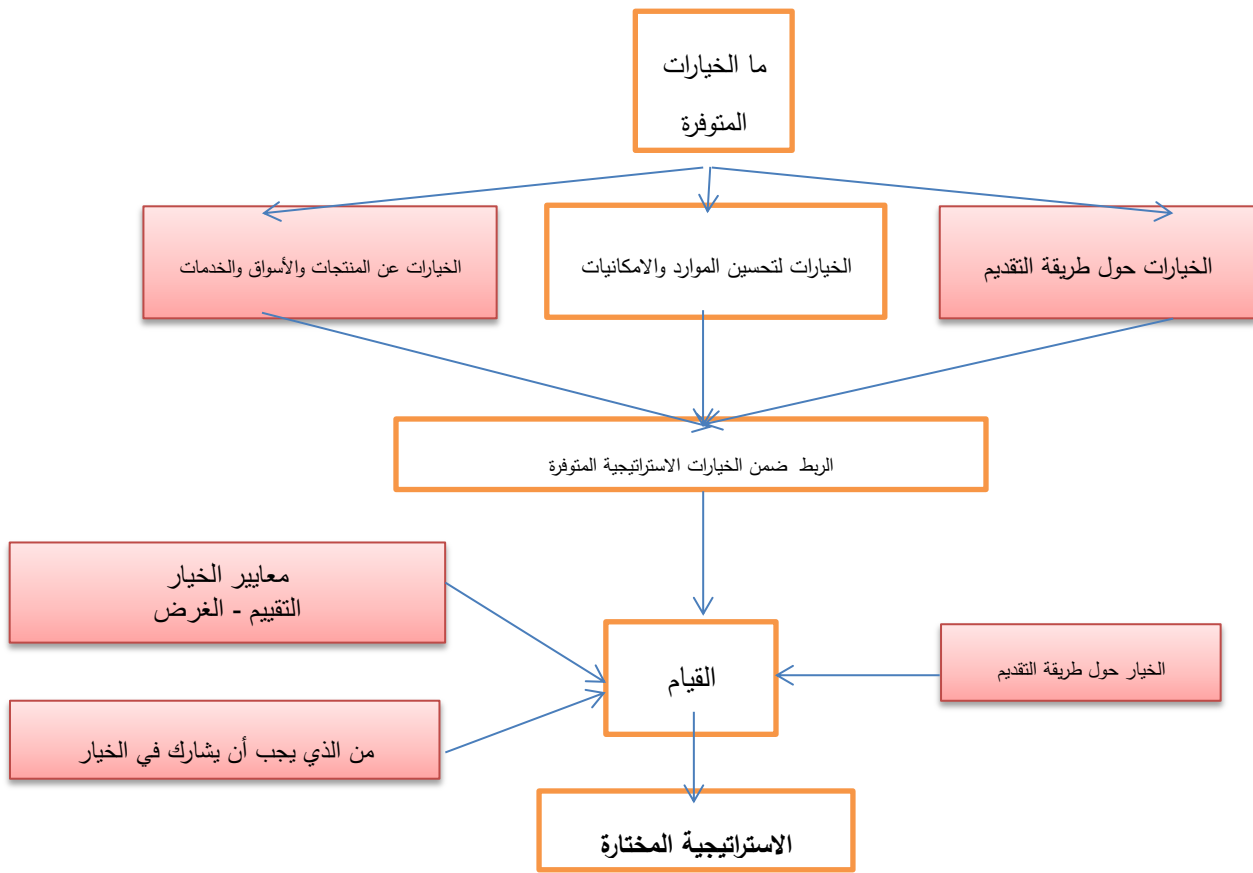
في اطار عمل المنظمة وسعيها لتحقيق استراتيجيتها المستقبلية تواجه المنظمة اتخاذ قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة بحيث يحقق رسالة المنظمة وأهدافها، ويتضمن هذا القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد على اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة (الدوري، 2005). وتسمى هذه الأدوات بنماذج تحليل محفظة الأعمال، والتي سوف نعمل على شرحها لاحقاً بشكل مفصل. ويعنى بالخيار الاستراتيجي أيضاً أنه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادرة على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.

#### 3.6 . مراحل صنع الخيار الاستراتيجي Strategic Choice Making Stages

يقدم *Macmillan and Tampoe* (2011) هيكلًا لصنع الخيار الاستراتيجي، يبدأ بالاستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور، فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق

وطاقته وحاجاته من المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم. إن البدائل المتوفرة يجب أن تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن الاختيار منها على أساس معايير محددة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي، والشكل التالي يبين ذلك:

- الشكل يبين هيكل صنع الخيار الاستراتيجي.



- الشكل (6-1) يبين مراحل صنع الخيار الاستراتيجي.

(المصدر: Macmillan and Tampoe (2011) في: حمدان ، خالد ، إدريس ، وائل ، 2008، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،منهج معاصر ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن ، ص270)

## 4.6. مصفوفات التحليل الاستراتيجي Strategic Choices Matrixes

تفيد أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد مسار الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في السوق، وبالتالي مواجهة المنافسين. هناك مجموعة من الأدوات التحليلية تساعد المدير في تقييم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي الملائم وستتناول بالشرح أهم هذه الأدوات وهي (Wheelen and Hunger, 2018) (Ginter et al., 2018) (David, 2011):

### 1- مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

يعتمد هذا النموذج على تحليل مجموعتين من العوامل، عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، وعوامل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم تطوير أربعة أنواع من الاستراتيجيات. وتتألف المصفوفة من تسعة خلايا خليتين لنقاط القوة ونقاط الضعف وخليتين للفرص والتهديدات وأربع خلايا للاستراتيجيات الأربعة وخليّة تبقى دائماً فارغة والشكل العام للمصفوفة. على سبيل المثال، لدينا الشركة A، ولدينا المعطيات التالية عنها، وسنقوم باستخدام تحليل (S.W.O.T) وتقديم الحلول وفقاً للجدول أدناه.

- الجدول (6-1) يبين الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل SWOT.

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths	
<p><b>استراتيجية علاجية</b></p> <p>- تمثل انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف (المنظمة) والفرص</p> <p>- تُمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أن المنظمة تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية.</p> <p>◀ الحل: إعادة هيكلة إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية....</p>	<p><b>استراتيجية هجومية</b></p> <p>- تعتمد عندما تكون المنظمة في أفضل حالاتها (قوة + فرص)</p> <p>- اعتمادها ينبع من قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.</p> <p>● نقاط القوة &lt; نقاط الضعف، كي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.</p>	<p><b>الفرص Opportunities</b></p>
<p><b>استراتيجية الانسحاب</b></p> <p>- أخطر الحالات: العلاقة بين نقاط الضعف والتهديدات (السوق).</p> <p>- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية التسويقية في المنظمة + الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.</p> <p>◀ الحل: الانسحاب (التراجع): من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق إلى حين من الزمن...</p>	<p><b>استراتيجية دفاعية</b></p> <p>- العلاقة بين نقاط القوة (المنظمة) والتهديدات (السوق).</p> <p>- المنظمة تواجه تهديدات (خارجية)، تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهتها، لكنها غير قادرة على التأثير بها.</p> <p>◀ الحل: الدفاع: تعزيز وتقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل للهجوم.</p>	<p><b>التهديدات Threats</b></p>

## 2- مصفوفة أنسوف (النمو) – (مصفوفة السوق / المنتج) (Ansoff's Matrix (Product/Market Matrix))

هي أداة لتخطيط لاستراتيجية التسويق وضعها *Ansoff* وتقترح أربع استراتيجيات لتنمية الأعمال وتُركّز على مستوى المخاطر المرتبطة بكل خيار، استراتيجية تطوير سوق المنتج واستراتيجية اختراق السوق من خلال منتج سريع البيع قليل السعر بمواصفات عالية واستراتيجية تنويع المنتجات لتقليل المخاطر وضمان تنويع مصادر الدخل والربح واستراتيجية تطوير المنتج دوماً لضمان مجاراة المنافسة والحفاظ على دورة حياة المنتج واندفاعه بالسوق. والجدول التالي يبين مصفوفة أنسوف ويتضمن أيضاً الاستراتيجيات الناتجة عنها.



- الشكل (2-6) يبين مصفوفة *Ansoff* ومضامينها الاستراتيجية.

## 3 - مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والأعمال (Strategic Position & Action Evaluation (SPACE) Matrix

تساعد هذه المصفوفة المدير الاستراتيجي على اختيار استراتيجية من أربع استراتيجيات أساسية هي (*Ginter, et al., 2018*): الهجومية، المحافظة، الدفاعية، التنافسية.

مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والأعمال  
Strategic Position & Action Evaluation (SPACE) Matrix



- الشكل (3-6) يبين مصفوفة SPACE ومضامينها الاستراتيجية.

تتألف هذه المصفوفة من باعدن داخليين هما القوة المالية والميزة التنافسية وباعدن خارجيين هما الاستقرار البيئي وقوة الصناعة. وهذه العناصر الأربعة هي أهم محددات المركز الاستراتيجي للمنظمة ككل. ولكل بعد من الأبعاد السابقة مجموعة من المتغيرات تختلف من منظمة لأخرى والجدول التالي يوضح أهم هذه المتغيرات:

- الجدول (2-6) يبين أبعاد مصفوفة SPACE

الباعدن الداخليين		الباعدن الخارجييين	
القوة المالية	الميزة التنافسية	الاستقرار البيئي	قوة الصناعة
العائد على الاستثمار	حصة السوق	معدل التضخم	إمكانية النمو
الرفع المالي	جودة المنتج	تغيرات الطلب	كثافة رأس المال
السيولة	ولاء المستهلكين	عوائق دخول السوق	الاستقرار المالي
رأس المال العامل	التقانة الحديثة	الضغوط التنافسية	إمكانية الربح
التدفق النقدي	السيطرة على الموردين	المرونة السعرية للطلب	الإنتاجية



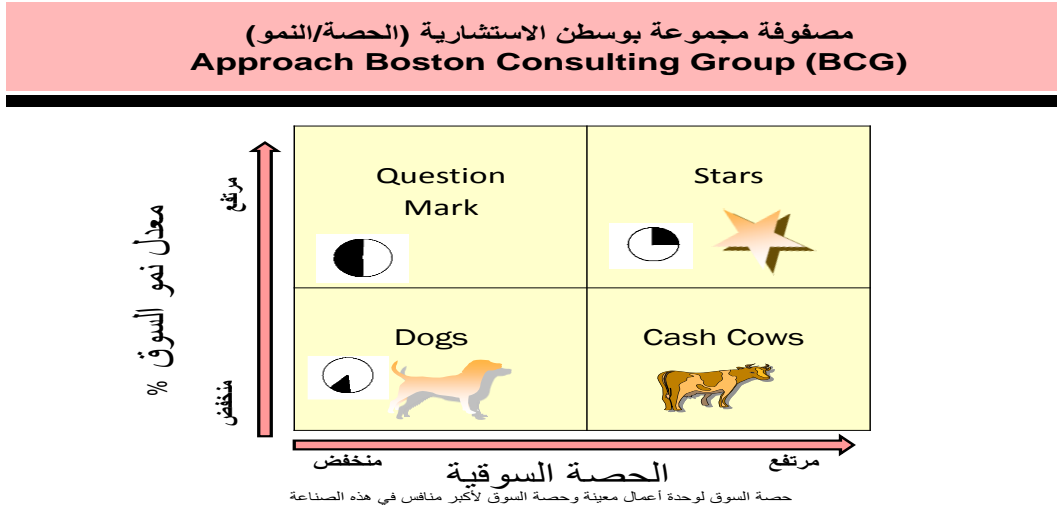
وتتلخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات وفق الآتي:

- ✓ الاستراتيجيات الهجومية: عندما يقع اتجاه السهم في المربع الهجومي فإن المنظمة تكون في مركز ممتاز لاستخدام نقاط قوتها الداخلية من أجل الاستفادة من الفرص الخارجية، والاستراتيجيات الملائمة: اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج، استراتيجيات التكامل، استراتيجيات التنويع، أو تشكيلة من الاستراتيجيات السابقة
- ✓ الاستراتيجيات المحافظة: إن توضع السهم في المربع المحافظ يوحي بالمحافظة على القدرات الأساسية للمنشأة والالتزام بها وعدم تقبل مخاطر مبالغ فيها.
- ✓ الاستراتيجيات الدفاعية: إن توضع السهم في المربع الدفاعي يوحي بأن الشركة يجب أن تركز على تصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات الخارجية وتشمل الاستراتيجيات مثل: الانكماش، تخفيض الاستثمار، التصفية.
- ✓ الاستراتيجيات التنافسية: قد يقع السهم في المربع التنافسي من المصفوفة مما يشير إلى استراتيجيات تنافسية تشمل: التكامل، اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج.

#### 4- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (الحصة/النمو). Approach Boston Consulting Group (BCG)

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجاً يعد من أهم وأكثر النماذج قبولاً بهدف اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدة الأعمال أو بمنتج أو مجموعة منتجات معينة. يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين، البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه بالمحور الأفقي أما البعد الثاني هو نمو السوق (الصناعة) ويعبر عنه بالمحور العمودي. وتنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا هي النجوم، علامات الاستفهام، البقرة الحلوب، الكلاب. وداخل المصفوفة يتم رسم دوائر حيث تعبر كل دائرة عن وحدة أعمال أو منتج حيث حجم الدائرة يعبر عن الحجم النسبي لوحدة الأعمال (المبيعات غالباً) أما المساحة المظلمة في الدائرة تشير إلى نسبة الأرباح التي حققتها تلك الوحدة، والهدف الأساسي من هذا النموذج هو الحصول على محفظة أعمال متوازنة.

- الشكل (4-6) يبين مصفوفة BCG.



- أبعاد المصفوفة *Matrix Dimension*

البعد الأفقي: حصة السوق النسبية *Relative Market share*: هي النسبة بين حصة السوق لوحدة أعمال معينة وحصة السوق لأكبر منافس في هذه الصناعة. ونقطة الصفر على هذا المحور هي الواحد الصحيح.

البعد الرأسي: معدل نمو الصناعة *Industry Growth Rat*: ويقاس كنسبة مئوية. ونقطة الصفر على هذا المحور هي (10%). أما حجم الدائرة: هو نسبة مبيعات الشركة من الصناعة إلى نسبة مبيعات الشركة ككل. والجزء المظلل من

الدائرة يمثل مقدار الربح من هذه الصناعة. ويبين الشكل التالي سمات كل مربع قد تقع فيه وحدة الأعمال للمنظمة.

- الشكل (4-6) يبين المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG.

خصائص كل مربع ضمن صفوف مجموعة بوسطن الاستشارية

معدل نمو السوق	علامات الاستفهام <b>Question Mark</b>	النجوم <b>Stars</b>
مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> <li>١- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط.</li> <li>٢- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات.</li> <li>٣- إقبال العملاء على منتجات المنافسين.</li> <li>٤- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.</li> <li>٥- الحاجات النقدية لهذه الأنشطة مرتفعة بينما توليها للنقدية منخفض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>١- تتمتع المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق.</li> <li>٢- تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.</li> <li>٣- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.</li> <li>٤- تتسم المنظمات هنا بمكانة وسمعة طيبة.</li> </ul>
منخفض	الكلاب <b>Dogs</b>	البقر الحلوب <b>Cash Cows</b>
منخفض	<ul style="list-style-type: none"> <li>١- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.</li> <li>٢- تتناقص الأرباح إلى درجة وقوع الخسائر.</li> <li>٣- عدم الإقبال على المنتجات بصورة عامة.</li> <li>٤- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>١- كبير حجم التدفق النقدي واستمراره.</li> <li>٢- يصل النشاط إلى هذه الحالة عندما تصل حياة المنتج إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.</li> <li>٣- المنتجات إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.</li> <li>٤- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يبقى التدفق النقدي إيجابياً.</li> </ul>
	منخفض	مرتفع

الحصة السوقية

ونعرض المضامين الاستراتيجية لمصفوفة بوسطن الاستشارية وفق الآتي:

- المربع الأول: النجوم Stars (درجة النمو في النشاط عالية/حصة الشركة في السوق عالية): الاستراتيجيات الملائمة في مثل هذه الحالة استراتيجيات النمو والتوسع مثل التكامل الأمامي والخلفي والأفقي: اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج والمشروعات المشتركة.

- المربع الثاني: علامات الاستفهام Question Mark (درجة النمو في الصناعة عالية/حصة الشركة في السوق منخفضة):

الاستراتيجيات الملائمة: هناك ثلاثة بدائل استراتيجية. **البديل الأول** هو إتباع استراتيجيات النمو أو التركيز ويعد هذا البديل مناسب إذا كانت الشركة حديثة الدخول السوق أو إذا توافر لديها موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق حيث تنتقل الشركة إلى مربع النجوم. أما **البديل الثاني** هو المحافظة على الحصة السوقية السابقة إذا كان معدل نمو السوق غير مستقر، حيث تنتقل الشركة هنا إلى مربع الكلاب عندما يبدأ معدل نمو السوق بالانخفاض، ويشير هذا البديل لإتباع إحدى استراتيجيات الانكماش، **البديل الثالث** هو الاستغناء عن النشاط وتوجيه موارد الشركة إلى أنشطة أخرى تتصف بحصة سوقية مرتفعة.

- المربع الثالث: البقر الحلوب Cash Cows (حصة سوقية عالية/درجة نمو النشاط منخفضة): والاستراتيجيات البديلة هي تنمية المنتج أو التنويع المركز من أجل الاستفادة من التدفق النقدي الناتج عن هذه الوحدات في تحويل علامات الاستفهام إلى نجوم. وعندما تصبح وحدات البقر الحلوب ضعيفة يفضل إتباع استراتيجية الانكماش أو تخفيض الاستثمار مع البحث عن استثمارات في مجالات أخرى بإتباع استراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.
- المربع الرابع: الكلاب Dogs (حصة الشركة في السوق منخفضة/درجة نمو السوق منخفضة): والاستراتيجيات المقترحة هي إتباع أحد أشكال الاستراتيجيات الانكماشية، أو تخفيض الاستثمار حيث أن كثيراً من الكلاب تسترد نفسها بعد تخفيضات ملموسة في الأصول والتكلفة وتتحول مرة ثانية إلى وحدات مربحة. وقد تتحول الشركة إلى مجال آخر تاركاً هذا المجال برمته، وأحياناً تكون استراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

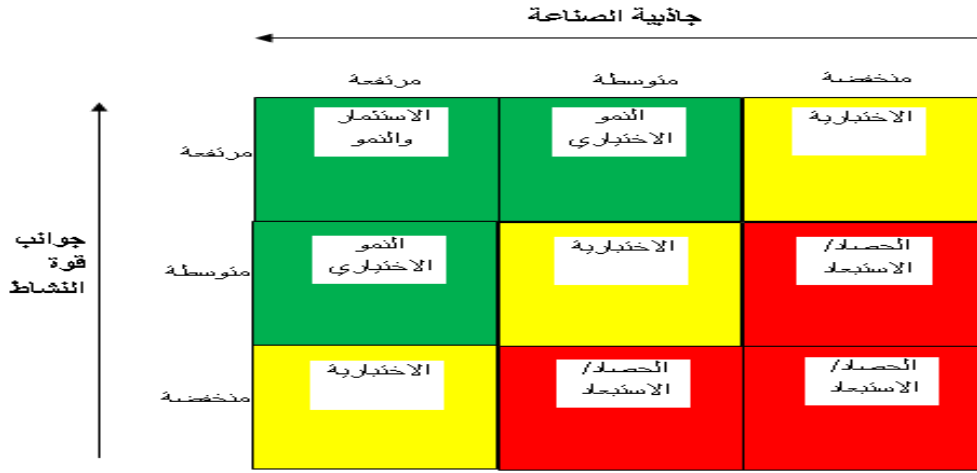
## 5- مصفوفة إشارات المرور Traffic Lights Matrix

وهو نموذج وضعته شركة جنرال إلكتريك العالمية (GE) بالتعاون مع إدارة ماكينزي للاستشارات ويطلق عليه نموذج "إشارات المرور Traffic Lights" لأنه يقسم الاستراتيجيات إلى ثلاث مجموعات:

- اللون الأحمر (توقف): درجة منخفضة من أولوية الاستثمار.
- اللون الأصفر (انتبه واستعد): درجة متوسطة من أولوية الاستثمار.
- اللون الأخضر (امضي قدماً): درجة مرتفعة من أولوية الاستثمار.

ويقوم هذا النموذج على تقييم بعدين أساسيين هما جاذبية الصناعة و جوانب قوة وحدة الأعمال أي أنه لا يستخدم معدل النمو كمؤشر وحيد على جاذبية الصناعة كما أنه لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق كمؤشر وحيد على قوة النشاط كما تم تقسيم كل بعد إلى ثلاثة مستويات منخفض ومتوسط ومرتفع على خلاف مصفوفة بوسطن التي قسمت البعد إلى مستويين وبالتالي تصبح المصفوفة عبارة عن تسع خلايا. أما الدوائر داخل المصفوفة فلها نفس دلالة مصفوفة بوسطن (حجم مبيعات الصناعة بالنسبة إلى حجم مبيعات الشركة ككل) والشكل العام لمصفوفة جنرال إلكتريك هو كالتالي:

- الشكل (6-4) يبين مصفوفة GE (إشارات المرور).



- أبعاد المصفوفة

البعد الأول: جاذبية الصناعة: تتحدد درجة جاذبية الصناعة بفعل العناصر التالية على سبيل المثال لا الحصر: - حجم السوق. - درجة استخدام الطاقة المتاحة. - درجة شدة وتركيز المنافسة. - درجة الموسمية في النشاط. حيث يتم تحديد درجة جاذبية الصناعة لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية على ثلاث مستويات منخفضة, متوسط, مرتفع.

البعد الثاني: قوة النشاط (المركز النسبي): إن قوة النشاط محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر مثل: حصة النشاط أو الوحدة في السوق, درجة الموسمية, درجة ما تتمتع به المنظمة من مزايا تنافسية.

إن كل عنصر من هذه العناصر يتم تحديد درجة أهميته النسبية بالنسبة للنشاط وتقوم الإدارة العليا أو الوسطى بإعطاء كل عنصر درجة تمثل أهميته النسبية. وندرج في الجدول التالي المضامين الإستراتيجية للمصفوفة.

- الجدول (6-3) يبين المضامين الاستراتيجية لمصفوفة GE (إشارات المرور).

جاذبية الصناعة مرتفعة/ قوة النشاط مرتفعة:	جاذبية الصناعة متوسطة / قوة النشاط مرتفعة:	جاذبية الصناعة منخفضة / قوة النشاط مرتفعة:
✓ النمو	✓ تحديد قطاعات النمو	✓ الاحتفاظ بالموقف الكلي
✓ السيطرة في السوق	✓ الاستثمار بقوة	✓ البحث عن تدفق نقدي
✓ تعظيم الاستثمار	✓ الاحتفاظ بالموقع	✓ الاستثمار في ظل مستوى معين
جاذبية الصناعة مرتفعة/ قوة النشاط متوسطة:	جاذبية الصناعة متوسطة/ قوة النشاط متوسطة:	جاذبية الصناعة منخفضة/ قوة النشاط متوسطة:
✓ تقييم إمكانيات تحقيق موقع قيادي	✓ تحديد قطاعات النمو	✓ الاستغناء عن خطوط الإنتاج

<p>من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات</p> <p>تحديد جوانب الضعف ✓</p> <p>بناء جوانب قوة ✓</p>	<p>التخصص ✓</p> <p>الاستثمار اختياريًا ✓</p>	<p>تدنية الاستثمار ✓</p> <p>الاستبعاد ✓</p>
<p>جاذبية الصناعة مرتفعة/قوة النشاط منخفضة:</p> <p>التخصص ✓</p> <p>البحث عن قطاعات أخرى في السوق ✓</p> <p>الاستحواذ ✓</p>	<p>جاذبية الصناعة متوسطة   قوة النشاط منخفضة:</p> <p>التخصص ✓</p> <p>البحث عن قطاعات أخرى في السوق ✓</p> <p>أخذ الخروج بالحسبان ✓</p>	<p>جاذبية الصناعة منخفضة   قوة النشاط منخفضة:</p> <p>الخروج من السوق والاستبعاد ✓</p>

## 5.6. عوامل تحديد الخيار الاستراتيجي Strategic Choices Factors

تتأثر عملية تحديد الخيار الاستراتيجي بمجموعة من العوامل، نذكر فيما يلي بعضاً منها (مصطفى وآخرون، 2008):

1. الإدراك و المعرفة: يتم اتخاذ القرار من قبل صانعي القرارات و متخذيها، و يتأثروا بدورهم بمجموعة من العوامل الشخصية والسلوكية والنفسية والمعرفية، و ينعكس ذلك في إدراك أولئك المديرين وسلوكياتهم و حكمهم الموضوعي.
2. المعلومات: قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة، أو غير مؤكدة، أو غير صحيحة.
3. الوقت و محددات الكلفة: يجب أن تكون عملية اتخاذ البدائل مؤطرة و مقاسة زمنياً و كمياً، مما يدل على جدوى الخيار الاستراتيجي و يساعد في مراقبة عمليات تنفيذه.
4. الاتصالات: تؤثر عمليات الاتصالات الصاعدة و الهابطة و تنظيم المعلومات المنقولة و المتبادلة في القرارات المتعلقة باتخاذ الخيار الاستراتيجي الأمثل و فعاليته.
5. المواقف المماثلة: إذ أن أعمال المنظمة و السياسات التي سبق تنفيذها قد تؤثر في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي، و الاستمرار في العمل بها دون دراسة و تفهم و عدم إدراك البدائل المغرية.

6. مركز المنظمة في الصناعة: غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوي في السوق (المنظمات الرائدة) استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات ذات المركز الضعيف (المنظمات التابعة).

كذلك فإن بيئة المنظمة - الخارجية والداخلية- تؤثر في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي، ونلخص تلك العوامل البيئية وفق الآتي (عواد وآخرون، 2017):

أ. عوامل بيئية خارجية: وتتضمن متغيرات بيئة المهمة والبيئة الخارجية، إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات وتوفر فرص بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

ب. عوامل داخلية: وتشمل القدرات الداخلية للمنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، حجم المنظمة ودورة حياتها، فالخيارات الاستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة والقبول من أعضائها

ج. عوامل خاصة: وهي عوامل داخلية خاصة وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمديرين والتي تمثل قيوداً أو محددات على الخيار الاستراتيجي. كذلك فإن اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة واتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة تؤثر على الإستراتيجية التي سيتم اختيارها.

## المراجع المستخدمة في الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. حمدان، خالد ووائل ادريس. (2008). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
2. الدوري، زكريا. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
3. عواد، يونس، الصرن، رعد، صفور، مجد. (2016). الإدارة الاستراتيجية. منشورات جامعة دمشق، سوريا.
4. مصطفى أبو بكر وفهد النعيم. (2008). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases, Upper Saddle River, Prentice Hall.
2. Ginter P M., Duncan W., Swayne L E. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA.
3. Macmillan, P., & Tampoe, S. (2011). Business ethics and corporate social responsibility, Oxford University Press.
4. Phadtare, M. T. (2010). Strategic management: Concepts and cases. PHI Learning Pvt. Ltd.
5. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger–Alan N. Hoffman & Charles E. Bamford, (2018), Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability, Pearson Education Limited, UK.



## أسئلة الفصل السادس

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 يطلق على أدوات تقويم الخيارات الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال
	✓	2 تفيد أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد مسار الاستراتيجية في السوق
✓		3 يعتمد تحليل SOWT هذا النموذج على تحليل مجموعتين من العوامل (الحصة السوقية و نمو السوق)
✓		4 استراتيجية هجومية تتضمن ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية التسويقية في المنظمة + الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.
	✓	5 وفقاً لمجموعة بوسطن، المربع الثاني (النجوم) هو حالة وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية
	✓	6 وفقاً لمجموعة بوسطن، المربع الثالث : إدار النقدية (البقرة) تتمتع بمركز تنافسي قوي، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو آخذاً بالتدهور
	✓	7 وفقاً لنموذج شركة جنرال، في حالة (النمو الاختياري) يمكن الاستثمار بقوة أو الاحتفاظ بالموقع
	✓	8 وفقاً لنموذج شركة جنرال، الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع: السيطرة في السوق- تعظيم الاستثمار

## (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يقدم (\_\_\_\_\_) هيكلاً لصنع الخيار الاستراتيجي، يبدأ باستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور :

A. Macmillan and Tampoe B. Macmilla and .Certo C. Porter .C

2- يتم لجوء المنظمة إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها في حالة:

A. استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض - ف)

B. استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض - ت)

C. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق - ت)

D. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق - ف)

3 - على سبيل المثال، قد تواجه إحدى الشركات بطلب كبير على إحدى المنتجات داخل نفس الصناعة ولكنها تحتاج إلى تكنولوجيا معينة لا تمتلكها هذه المنشأة لإنتاج هذا المنتج. لذا تتبع:

A. استراتيجية هجومية B. استراتيجية دفاعية  
C. استراتيجية علاجية D. استراتيجية انسحاب

4 - وفقا لمجموعة بوسطن، اتباع إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي، وزيادة الحصة السوقية، يتم في حالة:

A. المربع الأول : علامات الاستفهام ؟ B. المربع الثاني (النجوم)  
C. المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة) D. المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

5- وفقا لمجموعة بوسطن، بالرغم من أن حجم المبيعات كبير إلا أن الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع. إنها حالة:

A. المربع الأول : علامات الاستفهام ؟ B. المربع الثاني (النجوم)  
C. المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة) D. المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

6- وفقا لنموذج شركة جنرال إلكتريك، الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع، هي:

A. النمو B. السيطرة في السوق C. تعظيم الاستثمار D. كل ما سبق ذكره ممكن

7- تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المنظمة كون السوق يستطيع استيعاب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن، إنها حالة:

- A. استراتيجية تطوير المنتجات  
B. استراتيجية التغلغل في السوق  
C. استراتيجية تطوير السوق  
D. استراتيجية تنوع المنتجات

8- تقوم المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعد بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق، إنها حالة:

A. استراتيجية تطوير المنتجات

B. استراتيجية التغلغل في السوق

C. استراتيجية تطوير السوق

D. استراتيجية تنوع المنتجات

### 3 أسئلة | قضايا للمناقشة

السؤال (1) تحدث عن مفهوم الخيار الاستراتيجي؟ وعدد المراحل التي يمر بها صناعة الخيار؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-6 و 3-6}

السؤال (2) تحدث عن مصفوفة الفرص/ التهديدات-جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT) بشكل مفصل وأذكر بعض الأمثلة المناسبة؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-3-6}

السؤال (3) تحدث عن طريقة تحليل الخيارات الاستراتيجية باستخدام مصفوفة SWOT؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-4-6}

السؤال (4) تحدث عن مصفوفة المنتج / السوق (Ansof) بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-4-6}

## الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية

### Chapter Seven: Strategic Alternatives

#### 1.7. مقدمة Introduction

يعد موضوع البدائل الإستراتيجية من أحد أهم القضايا الحاسمة الذي يحتاج اتخاذ قرارات حاسمة, مما أثار اهتمام خاص من قبل الدارسين والباحثين والقيادات العليا في مجال إدارة شركات الأعمال. لذلك, فقد خصص هذا الفصل لتحديد مفهوم البدائل الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها ومعايير التقويم بينها وذلك بعد تحديد أنواع البدائل المتاحة أمام منظمات الأعمال.

#### 2.7. مفهوم البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives Concept

بعد تحديد رؤية المنظمة *Vision* وبيان رسالتها *Mission* ووضع الأهداف *Objectives* التي ستعمل المنظمة على تحقيقها إلى جانب قيام المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة فإنها تقوم بتحديد الفرص والتهديدات التي ستواجهها في ميدان أعمالها، ويعقب ذلك قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية ومن خلال تقييم النشاط الإداري وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها ويخدم ذلك التحليل بنوعية قضية الوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة. وطالما أنه يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الإستراتيجية فإن عليها أن تختار تلك البدائل التي تتلاءم مع ظروفها والقيام بما يلي (David, 1989):

1- تقديم الاستراتيجيات البديلة وتحليل لطبيعة كل منها والهدف من وراء استخدامها.

2- محاولة الربط بين التحليل الذي تقوم به المنظمة بنوعيه وبين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها.

ويعرف البديل الاستراتيجي بأنه الإستراتيجية المتاحة نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، ووفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموازنة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية مما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة (الدوري، 2005). وأمام الإدارة العليا العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تختار من بينها، و يتوقف ذلك على الصورة التي ترغب أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، ويتم في هذا الشأن طرح مجموعة من التساؤلات المساعدة في تحديد البديل المطلوب، ونذكر أهمها:

- 1- هل تريد المنظمة أن تستمر في نفس نشاطها الحالي في المستقبل؟
- 2- هل ستقوم المنظمة بترك مجال نشاطها جزئياً أو كلياً عن طريق الاندماج أو الاتحاد أو بيع بعض أسهمها؟
- 3- هل بإمكان المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة أو فعالية في مجال أعمالها الحالية؟
- 4- هل ترغب المنظمة في النمو والتوسع عن طريق زيادة حجم الأعمال أو الأسواق أو شراء شركات أخرى منافسة؟
- 5- هل ينبغي استخدام استراتيجيات متنوعة في أجزاء مختلفة للمنظمة؟

### 3.7. العوامل المؤثرة في البدائل الإستراتيجية *Factors Affecting Strategic Alternatives*

وفقاً للتغيرات العالمية المتسارعة والمؤثرة بدأت الشركات تغير استراتيجياتها وتنتقل بين البدائل الاستراتيجية المتاحة لها بما يضمن لها البقاء والاستدامة. نذكر على سبيل المثال كيف غيرت شركة مايكروسوفت التي تأسست 1975 نموذج أعمالها من نموذج قائم على بيع المنتجات والأجهزة ومنح تراخيص لاستخدام برامجها إلى منصة قائمة على الحوسبة السحابية *Cloud Computing* وكيف بدأت شركة التجارة الإلكترونية الأمريكية ( *Amazon* ) التي تأسست عام 1994 في السنوات

الأخيرة بتقديم خدمات الحوسبة السحابية ( *Amazon Web* ) وذلك للتغلب على تكاليف البنية التحتية الأزمة لإجراء عملياتها الخاصة ولكنها سرعان ما توسعت وبدأت تقدم الخدمة للأفراد والشركات وقد باتت هذه الخدمة رابحة بشكل كبير للشركة التي قامت أيضا ببناء نظام كامل من الخدمات والمنتجات من خدماتها (*Amazon Prime*)<sup>9</sup>. ومن الجدير دراسة العوامل المؤثرة في الاختيار بين البدائل الاستراتيجية وتحليلها ومعرفة كيفية تأثير تلك المؤثرات في البدائل المتوقع اختيارها استراتيجياً. نحدد فيما يلي تلك العوامل المؤثرة في تقييم البدائل الاستراتيجية، وفق ما يلي (المغربي، 1999):

### 1- الأهداف *Objectives* تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى

لصياغة الإستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمنظمة التي ينبغي النظر إلى إمكانية البديل في تحقيق الأهداف سواء كانت الأهداف عامة أو خاصة، رئيسة كانت أم فرعية، طويلة الأمد أم قصيرة.

### 2- العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية *Opportunities and Threat* لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد

البديل الاستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقييم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها أو اتخاذ البديل الاستراتيجي الذي يكفل بتحجيم وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

### 3- العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف *Strength and Weakness*

يجب أن تقوم المنظمة بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد والهيكل الإداري والتنظيمي وتحليل نقاط القوة في تلك الأنشطة لم لها من تأثير مباشر

<sup>9</sup> <https://technolent.wordpress.com/> (retrieved 2020/5/21)

على وضع البدائل الإستراتيجية.

#### 4- العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة *Organization Philosophy*

إن اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة ونمط الإدارة أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها والعوامل النوعية المتمثلة باتجاهات وميول الأفراد والعاملين وكذلك بالعادات الإدارية المتاحة.

#### 4.7. أنواع البدائل الإستراتيجية *Types of Strategic Alternatives*

هناك مجموعة أساسية من البدائل الاستراتيجية التي يمكن لمنظمات الأعمال الاختيار بينها، ونقوم باستعراضها فيما يلي (ادريس ومرسي، 2007، McGleshan and Singleton, 1987, David and David, 2017.)

#### أولاً- استراتيجيات الاستقرار *Stability Strategies*

وفقاً لهذه الاستراتيجيات تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز ميزتها التنافسية وتعد أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة، وتسمى باستراتيجيات النمو المحدود أو الإبقاء على الوضع القائم.

تضم استراتيجيات الاستقرار عدة استراتيجيات فرعية وهي كالاتي:

1- استراتيجيات الثبات النسبي: وفقاً لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنهم بنفس

الطريقة المتبعة حالياً أو في الماضي. وأهم ما يدعو لإتباع هذه الإستراتيجية :

1- شعور الإدارة العليا بأن مستوى أداء المنظمة هو مرضي بعدم وجود أي تغييرات جوهرية في بيئتها.

2- عدم وجود رغبة للإدارة العليا للاتجاه في التوسع بأعمالها.

3- تتجه المنظمات صغيرة الحجم عادة إلى الثبات النسبي ولم تقدم على أي نوع من أنواع النمو السريع.

2- استراتيجية التمركز: تعتمد المنظمة هنا على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون

إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة. ومن أهم مبررات إتباع استراتيجية التمركز:

- السعي لتوحيد الجهود الإدارية في مجال الأعمال للتصدي للتهديدات البيئية ونقاط الضعف الداخلية.
- مواجهة المنافسة المحلية عن طريق استراتيجية التمركز في بعض المناطق والأسواق.
- مواجهة التصادم الناشئ بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وفي التقنية المستخدمة.
- الاستفادة من المزايا التي تحققها نظم الاتصالات المتقدمة

3- استراتيجية الربح: تتجه المنظمات إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يكون هدفها الرئيسي توفير نفسية وخلق حالة

استقرار للمنظمة. قد تقوم المنظمة بتخفيض نفقاتها في الإعلان أو البحوث والتطوير مما ينعكس على تخفيض

التكاليف ويؤدي إلى زيادة، لكن قد ينعكس سلباً على الحصة السوقية والربحية في الأمد البعيد. وغالباً تستخدم

المنظمات استراتيجيات الربح كاستراتيجية مؤقتة لقدرتها على مواجهة التهديدات المحتملة.

اختيار استراتيجية الربح تعود للأسباب التالية:

1- احتواء محفظة الأعمال على بعض الأنشطة ذات حصص سوق صغيرة وتمتلك قدرة على تحقيق نمو متواضع.

2- انتماء المنتج إلى سوق في مرحلة الاستقرار أو الانحدار.

3- توفر استخدامات بديلة أفضل لأموال المنظمة.

4- استراتيجية التريث: تعتمد المنظمة استراتيجية التريث حينما تقوم بتخفيض مستوى أهدافها من استراتيجية النمو



السريع التي اعتمدها لفترة زمنية طويلة إلى مستوى النمو المحدد حيث توفر لها مدة لاسترداد أنفاسها وإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية بما يمكن مواجهة الظروف البيئية باستراتيجية ثلاثية. وأهم المبررات لتبني استراتيجية التريث:

- 1- شعور الإدارة العليا بأن مستوى أهدافها الحالية لا تتناسب وظروف البيئة المتوقعة.
- 2- توفر فرضية للمنظمة لإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية وتحقيق أهدافها بكفاءة.
- 3- شعور المنظمة بحاجتها لاستراتيجية مؤقتة تساعد في مراجعة أنشطتها وتعزيز مواردها الداخلية.
- 5- استراتيجية الحركة البطيئة: تقوم المنظمة بالانتقال من استراتيجية النمو السريع إلى استراتيجية الحركة البطيئة أو النمو الحذر عند تغير العوامل البيئية الخارجية أو ظهور عوامل بيئية جديدة تؤثر على أهداف المنظمة.

#### أهم الأسباب لتبني استراتيجية الحركة البطيئة :

- 1- شعور الإدارة العليا بأن التغيرات في البيئة الخارجية لا تسمح بإتباع استراتيجية النمو السريع.
- 2- ظهور عامل أو عوامل بيئية مؤثرة تقود إلى ضرورة الانتقال من استراتيجية النمو السريع إلى استراتيجية نمو ذات حركة بطيئة تتلاءم مع تلك الظروف من جهة ومع إمكانات المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

#### ثانياً- استراتيجيات النمو (التوسع) Growth Strategies

تتبنى المنظمات استراتيجيات النمو وذلك بالزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق، وتكون عندما (حبتور، 2007):

- 1- تحاول المنظمة التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية أخرى والدخول في أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح مالية.
- 2- التركيز في قراءتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأداءها الوظيفي.

وأهم الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني استراتيجيات النمو:

أ- في الصناعات المضطربة ( التي تتسم بالسرعة العالية).

ب- يعتقد العديد من المديرين بوجود موائمة بين التوسع والفاعلية.

ت- يعتبر المدراء الاستراتيجيون أن استراتيجيات النمو تحقق دعماً إدارياً كبيراً وبأنها تقدم فائدة للمجتمع.

ومن المفيد هنا ذكر تجربة شركة روستيخ<sup>10</sup> وهي شركة روسية حكومية لتصنيع وتصميم وتصدير المنتجات الصناعية ذات التقنيات العالية على الطابعين المدني والعسكري. حيث كانتان المهمة الرئيسية في الشركة في مرحلة النمو النشط الدخول بشكل واسع إلى مضمار المنافسين العالميين الرائدین وهذه ليست مسألة منافسة ولكن الحفاظ على روسيا كرائد تقني عالمي. إن الاستراتيجية المعتمدة في عام 2011 حتى عام 2020 فرضت في المرحلة الأولى 2011-2014 القيام بالتحضير لنمو العمل في الشركة وفي المرحلة الثانية 2015-2017 الوصول إلى نمو إيرادات بنسبة 14%. في الفترة 2011-2014 تم تنفيذ جميع الفعاليات الأساسية وتم التخطيط لاستراتيجية 2020. وتم البدء بتنفيذ المشروع بإدخال معايير التقارير المالية الدولية وتم الوصول إلى الإيرادات المخطط لها مما يثبت التنفيذ الصحيح للاستراتيجية الموضوعية. ووضعت شركة روستيخ استراتيجية نمو لعام 2025 ونذكر منها النقاط التالية:

- الدخول ضمن أكبر عشر شركات صناعية ضخمة من حيث حجم الإيرادات.
- نمو حصة المنتجات المدنية في الإيرادات أعلى من 50%.
- رفع إنتاجية العمل إلى مستوى أفضل ربع المنافسين العالميين.

<sup>10</sup> <https://rostec.ru/ar/about/strategy/> (retrieved 20.5.2020).

## - أهم استراتيجيات النمو *Growth Strategies*

لنلاحظ معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل شركة (Apple) التي كان لها السبق في تقديم الحاسوب الشخصي. وشركة (Dell) التي ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد). وشركة (Toys R Us) أوجدت أسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير)، وأخيراً (Wal-Mart) ابتكرت مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات وأسعار منخفضة. حيث اتبعت تلك الشركات العالمية استراتيجيات النمو وحققت معدلات أداء عالية بفضل تلك الاستراتيجيات. ونذكر فيما يلي استراتيجيات النمو المتبعة وفق الآتي:

### أ- استراتيجية التركيز *Concentration Strategy*

ينصب اهتمام المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بتركيز جميع إمكاناتها في مجال محدد تخصص فيه، قد تركز أعمالها على منتج أو سوق واحدة وتهدف المنظمة من استخدام هذه الاستراتيجية تحديداً إلى تحقيق سمعة جيدة وتقوية الفرصة على المنافسين الآخرين الذين قد يوزعون جهودهم في صناعات متنوعة، وبالتالي تساعد المنظمة من استغلال الوقت والجهود والأموال لاكتشاف ابتكارات جديدة في تقديم منتجاتها وتحقيق لها دوراً قيادياً في السوق. ومن عيوب استراتيجية التركيز:

- 1- تضع المنظمة كل مواردها وجهودها في مجال معين واحد وإذا ما حدث تغير مفاجئ في الظروف البيئية ونتج عنه خفض الطلب على منتجات المنظمة فستواجه المنظمة مخاطر شديدة.
- 2- قد تتعرض المنظمة لخطر ما عندما تطرح منظمات أخرى منتجاً بديلاً بجودة أفضل وأسعار أقل.
- 3- انخفاض الموارد الأولية أو ندرتها التي تعتمد عليها المنظمة ذات استراتيجية التركيز قد يعرضها للضرر الشديد ومن ثم قد تتوقف المنظمة عن العمل وبالتالي يعرضها لخسائر فادحة.

### ب- استراتيجية النمو الداخلي *Internal Growth Strategy*

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانيات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والانتساع عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل، وتستخدمها الشركات اعتقاداً منها بأن النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية ويساعد للدخول إلى أسواق جديدة بنفس المنتجات عندما ترغب في توسيع النطاق الجغرافي لها. وتعد هذه الاستراتيجية قليلة الاستخدام في الشركات عموماً بسبب تعرضها لأكثر الأنواع مخاطرة لعدم تأكد المنظمات من نجاح المنتج الجديد أو فرض النجاح لدخول أسواق جديدة.

### ت- استراتيجية التكامل الأفقي *Horizontal Integration Strategy*

تقوم بعض المنظمات بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج، ويدعى بالتكامل الأفقي/التنوع الأفقي. وهناك مبررات تدعو المنظمات لإتباع هذه الاستراتيجية نذكر منها:

- 1- لزيادة حصتها السوقية
- 2- زيادة إيرادات المنظمة على المدى الطويل
- 3- تعزيز وتطوير العلاقات مع الموردين والزبائن
- 4- عندما تحاول المنظمة تخفيض تكاليف الشركة وتحقيق اقتصاديات الحجم
- 5- تمكن المنظمة من زيادة منتجاتها وخدماتها كماً ونوعاً وزيادة جمهور المستهلكين

### ث- استراتيجية التنوع الأفقي المترابط *Horizontal Related Diversification Strategy*

تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية عندما تركز المنظمة أعمالاً مشابهة لأعمالها خارج نطاق الصناعة التي فيها

حالياً. أو يضم عمليات منظمة أخرى تزاوّل نفس أعمالها الحالية مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها من منتجاتها أو خدماتها الحالية علماً أنها مرتبطة بتنافس رئيسي مع المنظمات الأخرى، وينص التنويع المترابط على أن التنافس المحوري المتشابه ربما يكون حول الأعمال الحالية للمنظمة أو الأعمال الجديدة. مثال على ذلك اكتساب إحدى الشركات لشركة أخرى بتنافس محوري مماثل في مجال التسويق وبالتالي استطاعت تقوية المركز التنافسي لكلا الشركتين في الموقع التنافسي الكلي.

#### ج- استراتيجية التنويع الأفقي غير المترابط *Horizontal Conglomerate Diversification Strategy*

عندما تضم المنظمة أعمالاً غير مترابطة بالصناعة التي تزاوّلها وتعني دخول المنظمات في منتجات جديدة تماماً لا علاقة لها بالمنتج الحالي وتدخل بها في الأسواق الحالية أو تتغلغل في أسواق جديدة أو تندمج مع منظمة أخرى تزاوّل أنشطة مختلفة تهدف أساساً لتعظيم الاستثمارات المالية في المنظمة. وبالتالي تبني محفظة أعمال تعتمد على المنافع المالية الرئيسة التي تخلق قيمة إضافية وتحقق قيادة مالية للمنظمة، وقد يكون التنويع العمودي غير مترابط أو بسيط وواضح لأنه يبنى أساساً على التحليل المالي دون الاهتمام بالعوامل المؤثرة في تفاعل العناصر المكونة للتنافس المحوري.

#### ح- استراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة *Vertical Integration of Related Business Strategy*

تتبعها منظمات الأعمال من خلال التوسع في أنشطتها المالية (David and David, 2016) وهي:

- **التكامل الخلفي:** الذي يعني التوسع باتجاه إضافة مراحل سابقة لأنشطتها الحالية بما يجعلها قادرة على التحكم بنوعية الموارد الأولية والأجزاء واستمرار تدفقها والتحكم في التكاليف. على سبيل المثال، اشترت شركة

ستاريكس مؤخرًا أول مزرعة قهوة - تبلغ مساحتها 600 فدان في كوستاريكا. تم استخدام استراتيجية التكامل الخلفي هذه في الأساس لتطوير قهوة جديدة الأصناف واختبار طرق مكافحة مرض فطري يعرف باسم صدأ البن الذي يصيب الصناعة.

- **التكامل الأمامي:** عن طريق التوجه لمزاولة الأعمال في تسويق المنتجات أو الخدمات أو إضافة التوزيع من أجل التحكم في نوعية المنتج النهائي وتسويقه والرقابة كليةً. على سبيل المثال، في خطوة تكامل إلى الأمام ، وقعت شركة كوكا كولا مؤخرًا شراكة لمدة 10 سنوات مع *Green Mountain Coffee Roasters* ، صانع ماكينة القهوة *Keurig* ذات الخدمة الفردية ، وبفضل الشراكة، استحوذت شركة كوكا كولا أيضًا على 10 في المائة من شركة الجبل الأخضر لحوالي 1.25 مليار دولار. لدى الجبل الأخضر الآن شراكة مماثلة مع شورية كامبل لتحضير كوب من مرق الدجاج في *K-Cup*.

#### خ- استراتيجية التكامل العمودي للأشعة غير المترابطة *Vertical Integration of Unrelated Business Strategy*

يعتمد على إمكانات محددة لتحويل موقع المنظمة الحالي إلى موقع تنافسي كإجراء إحدى الشركات المتخصصة بإنتاج عصير الحمضيات شركة متخصصة بصناعة صناديق البلاستيك وهذا أميز مثال عن التكامل الأفقي غير المترابط لأنه من الطبيعي تسويق العصائر في صناديق البلاستيك ولكن هنالك صناديق أخرى تنتجها وتمتلكها الشركة لاستخدامات أخرى متعددة. وقد يكون عندما تفتح المنظمة منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

#### د- استراتيجية الاندماج *Merger Strategy*

يقصد بالاندماج اتفاق منظمين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة وبموجب هذا الاتفاق تفقد المنظمين

المستقلين شخصيتهما تمامًا وتظهر للوجود منظمة جديدة. ومن أسباب استخدام استراتيجية الاندماج:

1- لفرض التوسع في الإنتاج والخدمات المقدمة للزبائن ولزيادة حجم السوق وهو ما يطلق عليه بالاندماج العمودي.

- 2- لغرض جمع أكثر من نقطة مختلفة من نفس مراحل الإنتاج والسيطرة على عوامل الإنتاج والتسويق.
- 3- لتقوية المركز التنافسي للمنظمات المندمجة.
- 4- لتوظيف رؤوس الأموال في مشاريع مختلفة بغرض تقليل المخاطر أو تنويعها.

#### ذ- استراتيجية المشروعات المشتركة *Joint Venture*

وتعد هذه من استراتيجيات النمو السريع ووفقها تتفق منطمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة وتقسم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة ويتحدد في بداية الاتفاق عن حدود وطبيعة التزاماتها الجديدة بحيث لا يشكل المشروع المشترك أية آثار سلبية على المنظمة الأصلية. تتيح هذه الإستراتيجية للمنظمة الوصول إلى منافذ التوزيع في الدول الأجنبية وتسهم في تخفيض تكلفة التسويق في تلك الدول وتزويد المنظمات بمعلومات عن طبيعة المستهلك في تلك الدول. ومن أسباب استخدام هذه الإستراتيجية:

- 1- الدخول في أعمال لا تستطيع المنظمة في ظل إمكاناتها ومواردها القيام بها.
- 2- تمثل الأساس لقيام منظمات الاستثمار.
- 3- الحصول على خبرات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة.
- 4- الرغبة في السيطرة على أسواق خارجية ( محلية أو أجنبية ).
- 5- التشريعات القانونية في كثير من الدول تلزم الشركات الوطنية بمشاركة الشركات الأجنبية.

#### ثالثاً- استراتيجيات الانكماش *Retrenchment Strategies*

لا بد من إتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدنية وتتم عندما ترى المنظمة:

- 1- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
- 2- ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها وتقليص أسواقها و/أو وظائفها.
- 3- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية.

و تتضمن استراتيجيات الانكماش أشكالاً متعددة أهمها (حمدن و آخرون, 2009):

### 1- استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل *Cut backs and turn around*

عندما تشعر المنظمة أن أداء وحدات أعمالها قد ضعف واتسم بالتدهور يدفعها ذلك لاتباع استراتيجية التخفيض التي تركز على تخفيض حجم النشطة في وحدات الأعمال وتخفيض التكاليف والأعمال غير الضرورية وبالتالي تتمكن من تعزيز حالة الاستقرار الذي تصل إليه وتحقيق أهدافها بفعالية أكثر. ومن مبررات استخدام هذه الإستراتيجية:

- تغير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم خفض النفقات والمصروفات غير الضرورية.
- قوة التنافس عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية إزاء المنافسين الآخرين تلجأ إلى تخفيض حجم وحدات أعمالها والاعتماد على وحدات عمل أقل ولكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

### 2- استراتيجية التجرد (التخلي) *Divestment Strategy*

قيام المنظمة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المنظمة التي تقوم بأدائها وتلجأ إليها عندما ترغب في زيادة إحدى وحدات أنشطة الأعمال أو خطوط الإنتاج بسبب كون الأداء الكلي للوحدات أو خطوط الإنتاج منخفضة جداً. ويعود استخدامها إلى أسباب اختيارية أو اضطرارية نذكر منها:

- 1- التوسع في الأنشطة التي لا مبرر لها.
- 2- رغبة الإدارة العليا في زيادة فاعلية أحد الأنشطة أو أحد خطوط الإنتاج.
- 3- ندرة المارد المالية والبشرية التي تتطلبها مجموعة الأنشطة الكلية الحالية.
- 4- ظهور منتجات بديلة أفضل من منتجات المنظمة في السوق.
- 5- استجابة للتشريعات القانونية التي تفرض على بعض المنظمات بعدم مزاولتها لبعض الأنشطة وخصوصاً المحظورة منها. ومثال صدور تشريع قانوني في أمريكا عام 2000 يقضي بضرورة فصل شركة *Microsoft* إلى شركتين بسبب أن الشركة المذكورة تمثل حالة احتكار في السوق الأمريكية.



### 3- استراتيجية التحول *Transformation Strategy*

تعتمد المنظمة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمالها الحالية والتحول إلى مجالات جديدة للعمل ولا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المنظمة ببعض أنشطة أعمالها القديمة ولكن التركيز ربما يكون قوياً على أنشطة الأعمال الجديدة. وأسباب تبني المنظمة استراتيجية التحول:

- 1- تكون الأرباح المتحققة هي أقل بكثير من الأرباح المتوقعة.
- 2- تتمكن من تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية والفرص المتاحة كعامل جذب للولوج إلى أعمال جديدة.
- 3- توفر التمويل المطلوب لإسناد عملية التحويل.
- 4- تتوفر لدى إمكانات تنظيمية ومادية وخبرات فنية وقيادة إدارية تجعلها قادرة على التحول.

### 4- استراتيجية المنشأة الأسيرة *Captive Strategy*

وهنا تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد من أجل تخفيض تكاليف العمل وحجم القوى العاملة نظراً لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها فالمنظمة في الحالة هذه تجد نفسها أسيرة لمنظمة أخرى وكأنها تنزلق إلى استراتيجية التصفية

### 5- استراتيجية التصفية *Liquidation Strategy*

هو البديل الاستراتيجي الأخير أمام المنظمة للجوء إليه في حال فشل استراتيجيات الانكماش الأخرى، يعني فشل المنظمة في جميع أنشطتها وبالتالي فإن التصفية تمثل حالة إنقاذ لما يمكن إنقاذه أو قد يتم إتباعها نتيجة خلاف شديد بين مؤسسي الشركة أو رغبة أحدهم الخروج من ميدان العمل. ومن أسباب استخدام هذه الاستراتيجية :

- اتسام جميع أنشطة الأعمال بالهبوط الحاد.
- الخسائر المستمرة التي لحقت بالمنظمة.

- عدم وجود شعور لدى الإدارة العليا بتوفر فرصة نجاح متاحة للاستمرار في العمل.
- عدم قدرة الإدارة على إدارة شؤون المنظمة.
- انسحاب أحد الشركاء أو أكثر من المنظمة.

### رابعاً- الاستراتيجية المركبة Combination Strategy

عندما تكون المنظمات صغيرة فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه، حيث تكون البدائل الاستراتيجية أمامها محددة، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن البديل الاستراتيجي قد يكون اضطراراً أكثر من كونه خياراً. عكس المنظمات ذات الحجم الكبير وذات الأنشطة المتعددة والتي تمثل موقفاً استراتيجياً جيداً في السوق تتنوع البدائل والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها وتكون مساحة التحرك بين تلك البدائل كبيرة وقد تستطيع أن تتبع استراتيجية مركبة تضم أكثر من استراتيجية (استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، استراتيجيات الانكماش) أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم مع رسالة وأهداف المنظمة تلجأ إليها المنظمة في الحالات التالية:

- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط أعمال متنوعة وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية قد تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.
- تأثير تغير الظروف في البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني الإستراتيجية المركبة.
- في مجال وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

### 5.7. معايير تقييم البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives Evaluation Standards

تخضع عملية تقويم البدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي:

- 1-التوافق (*Consistent*): لا بد أن يكون البديل متوافق مع عناصر البيئة الخارجية الكلية وقوى التنافس من جهة ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة وفلسفة الإدارة ونمطها القيادي وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسية.
- 2-المنفعة (*Benefit*): ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء كانت مادية أم مالية أم بشرية.

- 3- القبولية (*Acceptable*): يجب أن يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين، أصحاب الأسهم، الموردين، المستهلكين، الإدارة العليا والأفراد العاملين فيها).
- 4- التوافق (*Conformity*): أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتناسباً واضحاً مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.
- 5- الميزة التنافسية (*Competitive Advantage*): أن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء الشركات المنافسة الأخرى في السوق.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. ادريس ثابت وجمال الدين المرسي. (2007). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. بني حمدن، إدريس، محمد، خالد، وائل. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار المكتبة الوطنية، عمان - الأردن.
3. حبتور، عبد العزيز. (2007). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الدوري، زكريا. (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار اليازودي، عمان، الأردن.
5. المغربي، عبد الحميد. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. David, F., & David, F. R. (2016). Strategic management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Pearson–Prentice Hall.
2. Fred r. David, Forest r. David. (2017). Strategic Management: Concepts and cases, Pearson Education Limited, UK.
3. Gleshan, M., Singlton, T. R. (1987). Strategic Management, Merril publishing co.

### ❖ المواقع الإلكترونية:

- <https://technolent.wordpress.com/> retrieved 11.5.2020.
- <https://rostec.ru/ar/about/strategy/> retrieved 20.5.2020.

## أسئلة الفصل السابع

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 يجب محاولة الربط بين التحليل الذي تقوم به المنظمة بنوعيه وبين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها.
	✓	2 البديل الاستراتيجي يحدد نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.
✓		3 استراتيجيتي الاستقرار و الانكماش هما الاستراتيجيات الكبرى أمام المنظمة
✓		4 تقوم استراتيجية التنوع الخارجي على دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية
	✓	5 أحد أشكال التنوع الداخلي هو تقديم منتج جديد لأسواق جديدة.
✓		6 يحدث الاستحواذ عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين منظمة واحدة
	✓	7 الاستحواذ يساعد في زيادة معدل النمو بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنوع داخلياً
	✓	8 يتحقق التنوع الرأسي من خلال قيام المنظمة بوظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- الإستراتيجيات الكبرى تتألف من:

- A. استراتيجية النمو والتوسع.
- B. استراتيجية الاستقرار.
- C. استراتيجية الانكماش.
- D. كل ما سبق ذكره

2- المزايا والأسباب الداعية لاستراتيجية النمو والتوسع:

- A. وجود موازنة بين التوسع والفاعلية
- B. الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير
- C. تسهم في تقديم فائدة للمجتمع مع أرباح جيدة للمنظمة
- D. كل ما سبق ذكره

3- أهم الأسباب لتبني استراتيجية الحركة البطيئة :

- A. شعور الإدارة العليا بأن التغيرات في البيئة الخارجية لا تسمح بإتباع استراتيجية النمو السريع.  
B. ظهور عامل أو عوامل بيئية مؤثرة تقود إلى ضرورة الانتقال من استراتيجية النمو السريع  
C. A and B

4- يتم تصنيف استراتيجيات التنويع إلى مجموعات أساسية هي:

- A. التنويع المترابط والتنويع غير المترابط.  
B. التنويع الداخلي والتنويع الخارجي.  
C. التنويع الأفقي والتنويع الرأسي.  
D. كل ما سبق ذكره

5- قيام منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية هو مثال عن:

- A. التنويع المترابط  
B. التنويع غير المترابط  
C. ليس مما سبق ذكره

6- تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لعدم توافر إمكانية التوسع في خطوط إنتاجها الحالية بسبب تراجع الطلب على منتجاتها وللاستفادة من مواردها المالية وسمعتها ومركزها التسويقي:

- A. التنويع المترابط  
B. التنويع غير المترابط  
C. ليس مما سبق ذكره

7- مثال شركة (Apple) التي كان لها السبق في تقديم الحاسوب الشخصي هو عن:

- A. استراتيجية النمو والتوسع.  
B. استراتيجية الاستقرار.  
C. استراتيجية الانكماش.  
D. الاستراتيجيات المركبة أو المختلطة

8- من أشكال التنوع الداخلي للمنظمات:

A. تقديم نفس المنتج لنفس السوق.

B. تقديم نفس المنتج لأسواق جديدة.

C. تقديم منتج جديد لنفس السوق.

D. كل ما سبق ذكره ممكن

### 3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) حدد مفهوم البدائل الاستراتيجية و أبحث في أهمية اختيار البديل المناسب؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-7 }

السؤال (2) تحدث عن العوامل المؤثرة في البدائل الاستراتيجية و أبحث في أهمية اختيار البديل المناسب؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-7 }

السؤال (3) أبحث في المزايا والأسباب الداعية لاتباع استراتيجية النمو؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 4-7 }

السؤال (4) يمكن تصنيف استراتيجيات التنوع إلى ثلاث مجموعات أساسية. أذكر تلك المجموعات و تحدث بشكل مفصل عن واحدة منها؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-4-7 أولاً }

## الفصل الثامن: تنفيذ الاستراتيجية

### Chapter Eight: Strategy implementation

#### 1.8 . مقدمة Introduction

إن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة تبدأ من صياغة الاستراتيجية، ثم تتقدم إلى مراجعة وتقويم الاستراتيجية للتكيف مع تغير الظروف داخل وخارج المنظمة. ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما ترغب المنظمة أن تصل إليه، والأسلوب الذي ينبغي أن تنتهجه لتحقيق ذلك. وفي حين تكون صياغة الاستراتيجية مسؤولية تختص بها الإدارة العليا فإن خطط وعمليات تنفيذها تتضمن جهداً منسقاً بين الإدارة العليا وعدد كبير من الأفراد من جميع أجزاء التنظيم، ويصف هذا الفصل هذا النظام بشيء من التفصيل، ويقترح منهجية مساندة.

#### 2.8 . مفهوم تنفيذ الاستراتيجية Strategy implementation Concept

يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات. ووفقاً لـ *Johnson & Jauche* فإن تنفيذ الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها لتحويل الاستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافآت والتعويض، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة (عواد وآخرون، 2016). كما يرى البعض أن تنفيذ الاستراتيجية هو دالة لمجموعة من العوامل منها، الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية (الدوري، 2005). ويذكر هنا *Ginter et all (2018)*



أهمية ما يسمى إدارة الزخم الاستراتيجي *Strategic Momentum* الذي يركز على الأنشطة اليومية لإدارة الاستراتيجية والموجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة. بمجرد وضع الخطط ، يجب إدارتها وتنفيذها والسيطرة عليها بنشاط للحفاظ على زخم الاستراتيجية. و تتمحور مرحلة التنفيذ حول أبعاد ثلاثة وهي (القطامين, 2002, الحسيني, 2000):

**البعد الأول: من سيقوم بعملية التنفيذ؟** عادة ما يقوم مديري الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي بينما يقوم الآخرون كل من موقعه بعملية التنفيذ حيث يقوم مديري الفروع والعاملون بوضع البرامج التنفيذية كل في مجال اختصاصه.

**البعد الثاني: ما الذي يجب عمله؟** يقوم المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعية ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الاستراتيجية في التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي وبمجرد أن يتم الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة وتعرف الإجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.

**البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟** من أجل الوصول إلى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي ومن أجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة، فإن على الإدارة أن تتأكد من أن الشركة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط المختلفة قد حشدت من أجل إنجازها وقد وفرت الإمكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الأهداف. إن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الاستراتيجية، وذلك لأن عملية تطبيق الاستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة، وإن التطبيق يحتوي على

عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة (العارف, 2007).

### 3.8. أهمية تنفيذ الاستراتيجية Importance of Strategy implementation

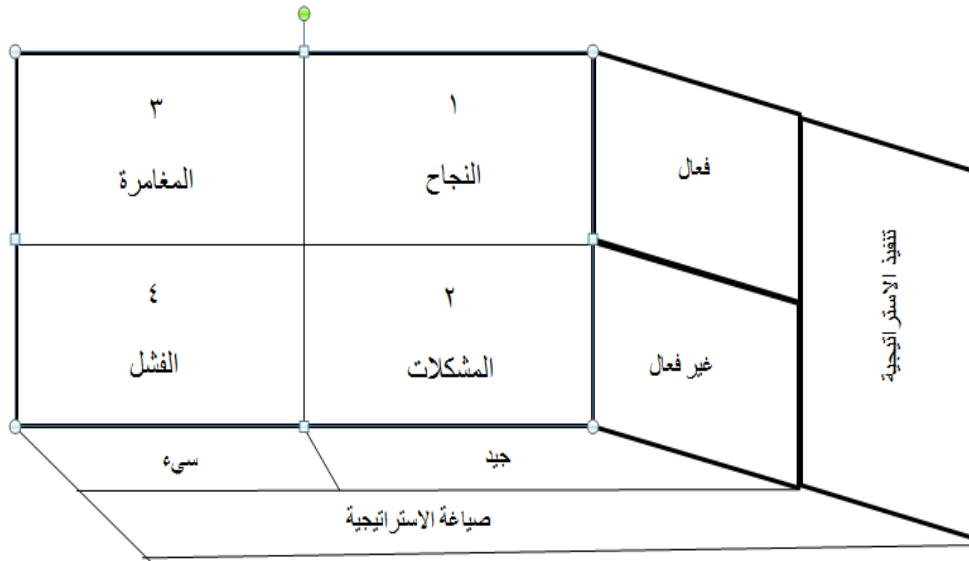
إن تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية يجعل المنظمة قادرة على اغتنام الفرص المستقبلية ومواجهة التهديدات البيئية والحد منها، ولغرض تحديد أهمية عملية تنفيذ الاستراتيجية يمكن مقارنتها بعملية الصياغة. يكون التنفيذ، غالباً، أكثر صعوبة لكونه يتضمن أنشطة وعمليات فعلية، في حين أن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما نجد أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج، وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مركزاً على الفاعلية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويعتمد التنفيذ، أيضاً، على مهارات دافعية وقيادة ميدانية فعالة وتتطلب التنسيق والتكامل بين عدد كبير من الأفراد، في حين أن الصياغة تستلزم التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد (السالم, 20065). ويمكننا القول أن صياغة الاستراتيجية بشكل جيد تعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، إذ أن ذلك يعني عدم ترك التنفيذ الاستراتيجي رهين الحظ أو الصدفة (Pearce and Robinson, 1994). وتتجلى أهمية تنفيذ الاستراتيجية من خلال (عواد وآخرون, 2017):

- 1- نقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتجة نظرياً إلى أرض الواقع والى نتائج مستهدفة.
- 2- تحقق عملية التنفيذ نتائج خاصة من خلال زيادة الحصة السوقية في السوق ومبيعاتها وفقاً للاستراتيجية المنتخبة.
- 3- تزايد من التزام العاملين بالخطط وكيفية الوصول إلى الاهداف المدرجة في الخطة.
- 4- تساعد على بناء التجربة الذاتية للمنظمات من خلال الاستغلال الفعال للإمكانات المادية والبشرية.

5- تزيد من القدرات التنافسية للمنظمات مقارنة بالمنظمات الأخرى، وتعالج الاخطاء الواردة في عمليات الصياغة.

## 4.8 العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها Formulation and Implementation

إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة صعبة فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة بمعنى أن فشل الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية، يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل. والشكل التالي يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في مصفوفة تعبر عن أربع نتائج ممكنة:



- الشكل (8-1) يبين العلاقة بين عمليتي الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي.

وفيما يلي شرح عن تلك الخيارات:

- **النجاح:** ويتحقق من خلال الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد ، ومعناه أن الإدارة والعاملين أنجزوا كل ما يمكن إنجازه من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

- **المغامرة أو الإنقاذ:** وتحدث نتيجة الصياغة الضعيفة والتنفيذ الجيد ، ومعناه أن التنفيذ الجيد قد يؤدي إلى تغطية بعض جوانب القصور الموجودة في صياغة الاستراتيجية. ولا يمكن تعويض القصور في كل الحالات من خلال التنفيذ الجيد ، ومن الممكن أن تحذر الإدارة من الفشل الذريع الممكن أن تقع فيه.

- **الإشكالية أو مصدر الإزعاج:** وتشير لتطبيق ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية التي تمت صياغتها بشكل جيد، وذلك بسبب عدم تركيز الإدارة على عملية الصياغة رغم فعالية الصياغة أو عدم اهتمام الإدارة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.

- **الفشل:** ويحدث ذلك عندما تكون عملية الصياغة ضعيفة وآلية التنفيذ ضعيفة، وهنا على الإدارة العودة للوراء والانطلاق بصورة صحيحة من خلال إجراء التغيير على مستوى الصياغة والتنفيذ، والاستفادة من الأخطاء التي وقعت فيها.

كما أشرنا سابقاً، إن صياغة الاستراتيجية لا يضمن التنفيذ الصحيح لها و هذا ما يظهر في الحالة التي مرت بها شركة *BMW*. والسؤال الذي طرح من قبل دارسي حالة تلك الشركة: شركة *BMW* هل هي ضحية الاستراتيجية أم فقر التنفيذ؟ فشركة *BMW* هي شركة المانية لصناعة السيارات والدراجات النارية. كانت الاستراتيجية لديها تحقيق درجة عالية من التمايز والحصول على حصة سوقية كبيرة. ومع بدء التنفيذ للخطط الاستراتيجية لديها وبالرغم من أهمية العلامة التجارية لديها بصناعة السيارات أخذت تخسر خصوصيتها إذ أن جميع الشركات بدأت تركز حالياً على الأمان والراحة وخدمات ما بعد البيع وهو ما خفض التمايز لديها. وعلى الرغم من مكانة *BMW* وخبراته الواسعة واستراتيجياتها التي تضمن لها إدامة النجاح، غير أن هناك أسباب عديدة إلى انتهاء استراتيجية جديدة وهي شرائها لشركة *ROVER* البريطانية: الاندماج الكبير في ميدان صناعة السيارات، وتطور شركة *Mercedes Bens* وهي المنافس الرئيسي لشركة *BMW*.

فكانت استراتيجية *BMW* ترى أن شركة *ROVER* إنتاج النماذج الارخص بهدف منافسة شركة *TOYOTA* وشركة *FORD*.

وبعد خمس سنوات اتضح بأن شركة *BMW* قد استثمرت ما بين 3 مليارات إلى 5 مليارات جنيه إسترليني وبضمها خسائر *ROVER* إضافة إلى كلفة الوقت وغيرها لأغراض التعامل مع شركة *ROVER* التي وصفت أنها كانت تملك نصف السوق البريطانية. شركة *BMW* وضعت استراتيجية وفشلت في التنفيذ مما اضطرت لتغيير الاستراتيجية وتراجعت الحصة السوقية ليها إلى المرتبة الثانية عشر وبلغت حصتها السوقية 2.2% بينما شركة *FORD* كانت في المرتبة الثانية وبلغت حصتها 13.5% *TOYOTA* في المرتبة الثالثة وبلغت حصتها 9.1%.

## 5.8. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية *Strategy Implementation Requirements*

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما يجب أن تصل إليه والأسلوب الذي ينبغي أن تتبعه للوصول إلى ذلك الهدف. وحتى نستطيع أن نقوم بتنفيذ الاستراتيجيات فإنها تحتاج ما يلي (مصطفى، 1993):

**أولاً: تحديد الأهداف السنوية :** يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري القطاعات والإدارات والأقسام وإن عملية المشاركة في وضع الأهداف تقود إلى الرضى والقبول للأهداف الموضوعية.

**ثانياً: صياغة السياسات:** تشير السياسات إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية (David and David, 2017). تساعد السياسات المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم. وتمثل أسس للرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية وتخفف كمية الوقت التي يقضيها المديرين لاتخاذ القرارات.

**ثالثاً: تقدير حجم التغيير:** وهنا يحدد مقدار التغيير الواجب إدخاله على الاستراتيجية لتتجح عملية التنفيذ. وهناك استراتيجيات تحتاج إلى تغييرات طفيفة على عملها الحالي، وأخرى تحتاج إلى تغييرات كثيرة، وبعضها يحتاج إلى تغييرات

جذرية. وهناك خمسة أنواع للتغيرات الاستراتيجية (*Strategic Change*):

1. الاستراتيجيات المستقرة: لا يتم التغيير هنا، والاستراتيجية المقررة تكمن من خلال مراقبة النشاط بصورة كبيرة، اداءها على اساس الاستراتيجيات السابقة.

2. التغيير الاستراتيجي الروتيني: التغيير يكون هنا بسيط، والتعديلات تتم بشكل اعتيادي تم التنبؤ بها كجذب الزبائن مثلاً.

3. التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن اضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة، كأن نقوم بإدخال نوع جديد للمنتجات تابع للأنواع السابقة المنتجة.

4. التغيير الاستراتيجي المهم (الجذري): وتضم هذه التغييرات الاندماج او الاستحواذ، كأن يتم الاندماج مع شركات أخرى مما يتطلب إعادة تغيير كل البرامج والإجراءات المتخذة سياسياً، والتغييرات تتم ضمن الصناعة الواحدة.

5. إعادة التوجه التنظيمي: وهنا التغيير يكون أعمق من سابقه، ويتم التغيير بشكل جذري أيضاً كأن تنتقل الشركة من صناعة إلى صناعة أخرى وهذا التغيير يحتاج الى مهارات وتكنولوجيات.

رابعاً: تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي تابع للاستراتيجية لأن الهياكل ساكنة نسبياً، أي تتسم بالثبات والمرونة، بينما الاستراتيجية متحركة ومتغيرة باتجاه المستقبل. وبالتالي يجب أن يكون هناك توافق وتكامل بنيوي بين الهياكل والاستراتيجية.

خامساً: تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة، وتتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات ومعايير متنوعة. وتؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية من

خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز، وبالتالي يجب العمل على تغيير الثقافة التنظيمية عند تنفيذ الاستراتيجية، بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية لأن الثقافة التنظيمية أداة مهمة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية.

سادساً: توزيع وتخصيص الموارد: يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا والضرورية من أجل التطبيق الفعال للاستراتيجية المقترحة .

سابعاً: الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية: حتى يمكن إدارة و تنفيذ الاستراتيجية بنجاح فإن ذلك يتطلب:

أ- بناء المعايير لقياس الأداء: ينبغي ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي. وتمثل المعايير المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق الغرض المقرر، ويجب أن تتسم هذه المعايير بالواقعية والثبات النسبي والدقة الوضوح.

ب- الدافعية ونظام الحوافز: إن أنظمة الحوافز والمكافآت تلعب دوراً هاماً في تنفيذ الاستراتيجية ويجب أن تتسم أنظمة الحوافز بالموضوعية والعدالة والقدرة على تحقيق حاجات العاملين ليكونوا أكثر اندفاعاً لتنفيذ الاستراتيجية. ويجب وضع نظام للمكافآت بحيث يرتبط بمدة الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم.

ج- نظام العقاب والردع: والهدف منه منع السلوك غير المرغوب أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

ثامناً: تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: وذلك من خلال تطوير المهارات الإنسانية والفكرية والفنية. فالمهارات الفنية : تتعلق بمبدأ معرفة او اتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه. أما المهارات الإنسانية هي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل والتواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف. والمهارات الفكرية تتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى المدراء

والتي تمكنهم من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة والتي تنشأ لاعتنا احتكاكها بالبيئة الخارجية.

## 6.8. مداخل تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Approach

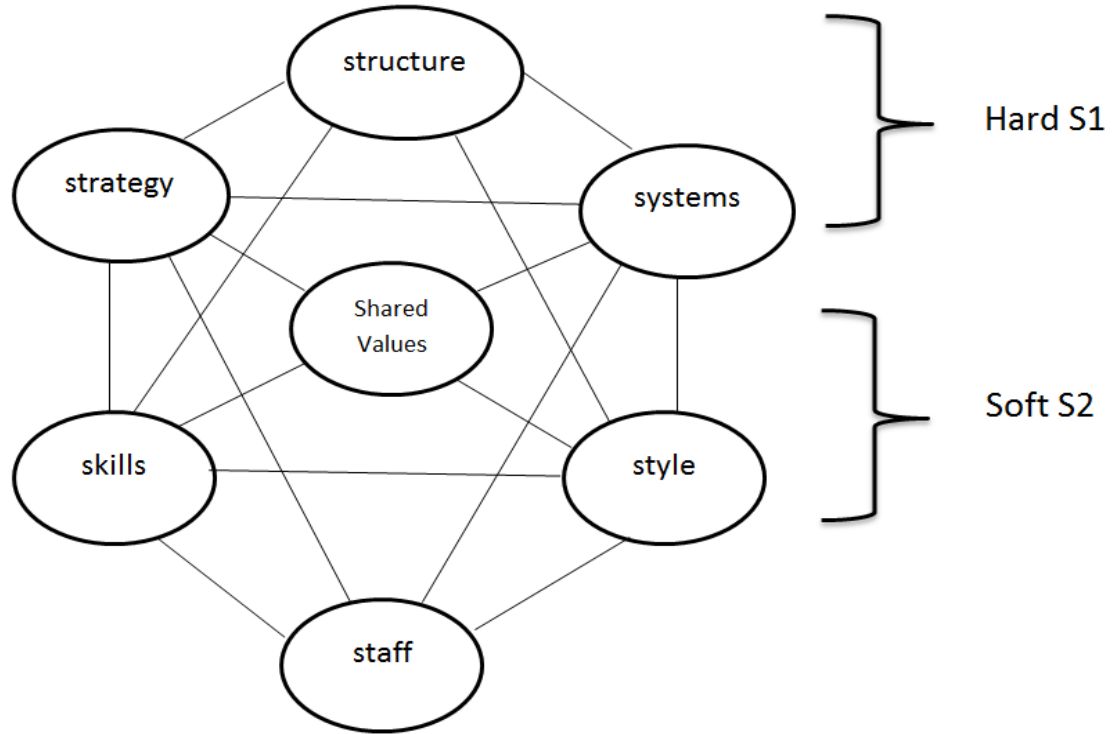
هناك عدة مداخل يتم اختيار أحدها عند تنفيذ الاستراتيجية وهي:

- 1- **المدخل القائد:** وفيه يقوم المدراء بصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ يقع على عاتق العاملين حيث يقوم المدراء بالأشراف على تنفيذ الاستراتيجية.
- 2- **مدخل التغيير التنظيمي:** وهذا يقوم على دفع الافراد في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال التغيير في الهياكل او العاملين .وفي هذا المدخل تستخدم الادوات السلوكية .وهو ينفذ استراتيجيات اكثر صعوبة من المدخل القائد.
- 3- **المدخل التعاوني:** وفيه يلجأ المدراء إلى جعل العاملين وفريق من المستشارين الاستراتيجيين يقومون بصياغة الاستراتيجية حتى يتم تنفيذها بسهولة دون مقاومة والمدراء يلعبون دور المنسقين والمشرفين, هناك حاجة للقادة لخلق فرص ومساحات ودعم لزيادة التعلم التتموي في العمل (Wallo and Kock, 2013).
- 4- **المدخل الثقافي:** وهو توسيع للمدخل التعاوني ، وفيه يقوم المدير بإيصال وعرض تصوراته حول المهمة بأكمله بالمنظمة ، والسماح للعاملين بتصميم نشاطات عملهم رغم هذه المهمة.
- 5- **المدخل التعاطمي (النمو والتوسع):** وفيه يشجع المدراء المرؤوسين على تطوير وتأييد وتنفيذ الاستراتيجيات السليمة الخاصة بهم . وهذا المدخل يتحرك من الاسفل باتجاه الاعلى.



## 7.8. نموذج ماكينزي في تنفيذ الاستراتيجية *McKinsy Model of Strategy Implementation*

قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية (*Mckinsy Consulting Group*) أنموذجاً أطلقت عليه الـ (S7) إذ يوضح هذا الأنموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية وكما موضح في الشكل التالي.



- الشكل (8-2) يبين أنموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية (*7Ss Model*)

وتتمثل هذه العناصر الإدارية والتنظيمية بشكلين أساسيين من العناصر وهما العناصر الصلبة والعناصر الناعمة، ونشرحها بما يأتي:

أولاً: الاستراتيجية (*Strategy*): هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تستهدف التفوق على المنافسين وتحسين صورة المنظمة أمام الزبائن باستخدام أقل ما يمكن من الموارد.

ثانياً: الهيكل (*Structure*): مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة على وفق مستويات إدارية تبين التخصصات والسلطات الدالة على حجم القوة ومناطق تمركزها وتأثيراتها من خلال حالة من التكامل المنظمي المنسق.

ثالثاً: الأنظمة (*Systems*): هي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً بأول لمختلف الأنشطة المنظمية والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجذب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

رابعاً: نمط الإدارة (*Management Style*): يمثل نمط الإدارة فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة إذ تنعكس من خلال هذه الفلسفة وهذا التوجه مجموعة القيم والمعتقدات والنظم القيمية والتي من خلالها تجري المفاضلة بين الأهم والمهم من الأسبقيات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية من أجل تحويله إلى سلوك وتصرف.

خامساً: العاملون (*Staff*): يؤلف الموظفون العاملون في المنظمة ما يسمى بالهيئة الإدارية وتأتي مسؤولية الإدارة بشكل واضح في تحديد المعايير التي يتم في ضوءها انتقاء العاملين ليس فيما يخص كونهم أفراداً بمواصفات فنية أو مهارية معينة بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من أجل ضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

سادساً: القيم المشتركة (*Shared Value*): إن كل ما يتطلع إليه العاملون في المنظمة من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة. ولكنها تهدف وتعبر بنفس الوقت عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا والذي ترغب الإدارة نشره داخل المنظمة.

سابعاً: المهارات (*Skills*): مجموعة القدرات والقابليات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما تتطلع المنظمات الطموحة إلى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

## 8.8. دور المدير الاستراتيجي في عملية التنفيذ Implementation Process

قسمت الأدوار المنتظر من المدير الاستراتيجي القيام بها إلى ثلاثة مجموعات (Ginter et al., 2018, Ansoff et al., 2019):

### 1- مجموعة الأدوار الشخصية: وتتضمن ما يلي:

- دوره كرئيس صوري للمنظم. - دوره كقائد لمجموعة من المرؤوسين. - علاقاته العاطفية.

### 2- مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات: وتتضمن ما يلي:

- دوره كمستقبل للمعلومات. - دوره كناشر للمعلومات. - دوره كمتحدث رسمي فيما يتعلق بأمر المنظمة.

### 3- مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات: وتتضمن ما يلي:

- دوره في رعاية مصالح وأهداف المنظمة. - دوره كمفاوض مع الغير. - دوره في تخصيص وتوزيع الموارد.

وبالتالي ينتج لدينا المهارات الواجب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية وهي:

1- مهارات مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها.

2 - مهارات تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

3 - مهارات رفع الروح المعنوية للعاملين.

4- مهارات الاتصال بحيث يمكن اتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. أبو ناعم، عبد الحميد. (1993). الإدارة الاستراتيجية: اعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، منشورات دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر.
2. بومان تريجو وجون زيمرمان. (بدون تاريخ). استراتيجية الإدارة العليا ماهيتها وكيفية تشغيلها، (ترجمة، ابراهيم على البرلسي)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
3. الجنابي، أكرم. (2016). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
4. حبتور، عبد العزيز. (2004). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الحسيني، فلاح. (2000). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
6. الدوري، زكريا. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. السالم، مؤيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. عواد، يونس، الصرن، رعد، صفور، مجد. (2016). الإدارة الاستراتيجية. منشورات جامعة دمشق: سوريا.
9. العارف، ناديا. (2007). الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
10. القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن.
11. ياسين، سعد غالب. (1998). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). Implanting strategic management. Springer.
2. Fred r. David, Forest r. David. (2017). Strategic Management: Concepts and cases, Pearson education Limited, England.
3. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1988). Strategic management: Strategy formulation and implementation, (Vol. 1). McGraw-Hill/Irwin.



4. Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). Strategic management: Formulation, implementation, and control. Columbus, McGraw-Hill.
5. Peter M. Ginter, W. Jack Duncan, Linda E. Swayne. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA.
6. Vonderembse, M. A., & White, G. P. (2004). Operations management: concepts, methods, and strategies. Wiley.
7. Wallo, A., Ellström, P. E., & Kock, H. (2013). Leadership as a balancing act between performance-and development-orientation. Leadership & Organization Development Journal, 34 (3), 222-237.

## أسئلة الفصل الثامن

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 تأتي عملية تنفيذ الاستراتيجية بعد تشكيل الرؤية والرسالة مباشرة
	✓	2 هناك علاقة جدلية بين عمليتي الصياغة والتنفيذ بما يؤكد العلاقة العضوية بينهما
✓		3 يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف.
	✓	4 يعد التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافآت والتعويض من أنشطة التنفيذ.
✓		5 تسمى إضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة بالتغيير الاستراتيجي الروتيني
	✓	6 المغامرة أو الإنقاذ تحدث نتيجة الصياغة الضعيفة والتنفيذ الجيد
	✓	7 الإشكالية أو مصدر الإزعاج: وتشير إلى تطبيق ضعيف في تنفيذ للاستراتيجية التي تمت صياغتها بشكل جيد.
✓		8 التغيير الاستراتيجي المحدود يتضمن اضافة تغييرات جذرية على الاستراتيجية السابقة.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. تدل عملية تهيئة المنظمة من كافة جوانبها على عملية:

- A. صياغة الاستراتيجية
- B. الرؤية الاستراتيجية
- C. تنفيذ الاستراتيجية
- D. تقويم الاستراتيجية

2. أي من النقاط التالية تؤكد أهمية تنفيذ الاستراتيجية

- A. نقل الخطة إلى حيز التنفيذ
- B. تعظيم المركز التنافسي للمنظمة في السوق
- C. بناء التجربة الذاتية للمنظمات
- D. كل ما سبق

3. من أهم متطلبات تنفيذ الاستراتيجية:

- A. تحديد الأهداف السنوية
- B. تجهيز الموارد المادية
- C. دراسة البيئة الخارجية
- D. كل ما سبق

4. لكي تكون السياسات مصاغة بشكل جيد يجب أن تتصف ب:

- A. الوضوح
- B. الاستقرار
- C. المرونة
- D. كل ما سبق

5. يدل التغيير الجذري على:

- A. التغيير الاستراتيجي الجذري
- B. إعادة التوجه التنظيمي
- C. التغيير الاستراتيجي المحدود
- D. كل ما سبق

6. في أي مرحلة من مراحل تغيير الاستراتيجية يتم استخدام تحليل الفجوة:

- A. إذابة الثلوج
- B. التغيير
- C. إعادة التلج
- D. كل ما سبق

7. من عوامل اختيار هيكل تنظيمي جديد:

A. تغير الظروف البيئية

B. ملائمة الهيكل للاستراتيجية

C. تغير الفن الإداري والاستراتيجي

D. كل ما سبق

8. أي من التالي يعد من الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية:

A. البرامج

B. الموازنات

C. الإجراءات

D. كل ما سبق

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) عرّف مفهوم تنفيذ الاستراتيجية، وتحدث عن أبعاده

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 8-2}

السؤال (2) تحدث عن العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 8-4}

السؤال (3) أشرح ما هي متطلبات تنفيذ الاستراتيجية؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 8-5}

السؤال (4) اشرح ماهية مداخل تنفيذ الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 8-6}



## الفصل التاسع: الرقابة والتقييم الاستراتيجيين

### Chapter Nine: Strategic Control and Evaluation

#### 1.9 . مقدمة Introduction

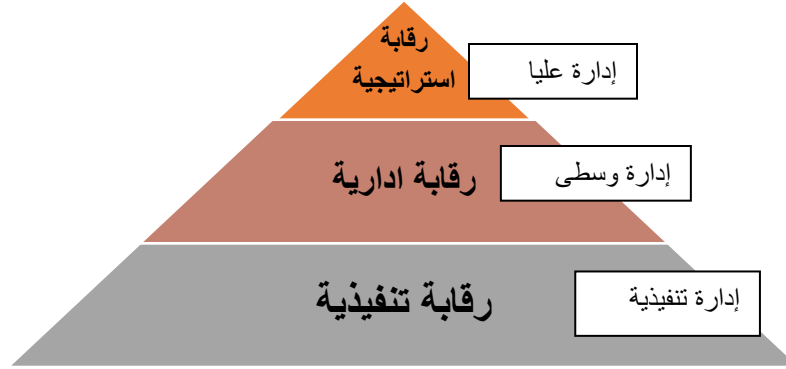
تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية عدة مراحل مترابطة ومتتابعة، فبعد وضع رؤية ورسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية والقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء الداخلي والبيئة الخارجية، وبعد اختيار البديل الاستراتيجي الملائم ومن ثم تنفيذ هذا البديل على أرض الواقع، تأتي مرحلة الرقابة والمراجعة الاستراتيجية التي تهدف وبشكل أساسي للتأكد من أن ما تم وضعه وتنفيذه من استراتيجيات يحقق أهداف رؤية المنظمة وأهدافها وذلك تبعاً للظروف البيئية الموجودة، حيث يترتب على تغيير كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تبدل المعطيات الاستراتيجية وبالتالي تقادم استراتيجياتها بغض النظر عن جودتها وتميزها، ولذلك من الضروري قيام الاستراتيجيين دورياً بمراجعة الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها وتقييمها.

#### 2.9. مفاهيم في الرقابة Some Concepts of Control

هناك مجموعة من المفاهيم الرقابية المفيدة عند البحث في محور الرقابة الاستراتيجية نذكر منها (العامري والغالبي، 2014، عباس، 2018، 2018، Wheelen et al.):

- **المراجعة الاستراتيجية Strategic Auditing**: هي أداة معاونة للمخططين الاستراتيجيين تساعدهم على تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال المنظمة والتي تؤثر سلباً على الأداء الكلي للمنظمة كما تساعدهم على تنمية حلول بديلة لمعالجة هذه المشكلات وهي أحد الفروع الأساسية للمراجعة الإدارية التي تستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشاكل على مستوى المنظمة.

- **المراقبة الاستراتيجية Strategic Surveillance:** وهي أسلوب رقابي عام يؤكد على المسح الشامل والسيطرة على نطاق واسع على الأحداث داخل وخارج المنظمة والتي من المحتمل أن تحدد توجهات المنظمة ووصولها إلى تنفيذ فعال لاستراتيجياتها. إن هذا الإشراف الشامل يشابه المسح بالرادار لتحديد حركة الطائرات في أجواء بلد بأكملها. كذلك يمكن أن تشمل الرقابة الاستراتيجية الأخذ بالاعتبار بشكل كبير الأحداث ذات التأثير الخطير والعالي ولكن احتمالية حدوثها قليلة جداً والتي إذا ما حدثت تجد المنظمة نفسها في وضع مربك للتعامل معها.
- **الرقابة الإدارية Administrative Control:** وهي حلقة الوصل والربط بين الرقابة الاستراتيجية في مستوى الإدارة العليا برقابة التنفيذ الجارية في المساحات العملية، وتركز هذه الرقابة على إنجاز أهداف ثانوية تتضمنها الخطط المساعدة حيث توضح هذه الخطط الأهداف التي تنشدها الوظائف والمشاريع والوحدات التنظيمية القائمة وتهدف إلى ضمان ظهور نتائج فعلية مطابقة للنتائج المرسومة استراتيجياً من قبل الإدارة العليا ومن الناحية التنظيمية فإن الرقابة الإدارية تبدأ عملياً من المستويات الإدارية التنفيذية وتمتد صعوداً إلى قمة الهرم التنظيمي لذلك فهي تعتبر ذات إطار عمل أوسع من الرقابة الاستراتيجية.
- **الرقابة التنفيذية Executive Control:** توضع نظم الرقابة العملية أو التنفيذية لضمان سير الأعمال بشكل فاعل وكفاءة لتضمن لإداري المنظمة سير الأعمال اليومية وفقاً للخطط والأهداف المرسومة فهي تؤكد على ما يحدث في الفترة الزمنية القريبة وتهتم بشكل أساسي بالوجبات والأعمال على العكس من الرقابة الإدارية التي تهتم بالأشخاص بشكل أساسي ومستوى أدائهم. إذا يتمثل الفرق بينها وبين الرقابة الإدارية في أنها تكون في المستويات الإدارية التنفيذية وتتنظر باهتمام إلى واجبات وأعمال الأفراد، وكذلك فإن الرقابة التنفيذية تكون موضوعية بينما الرقابة الإدارية تكون ذاتية، ويمكن أن نضع كل نوع من أنواع الرقابة الثلاث في الشكل الهرمي التالي.



- الشكل (9-4) يبين هرم التسلسل الرقابي.

### 3.9. مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Evaluation

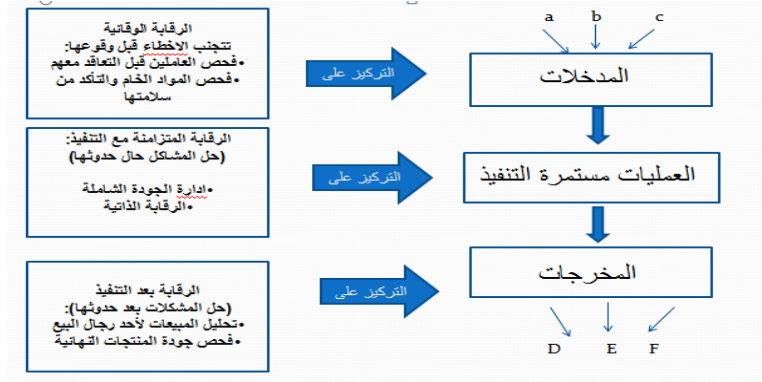
تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة (Vilnius, 2014) ويمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الاستراتيجية بأنه ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر واهتمام أكبر. وتركز الرقابة التنظيمية على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب (المحسن, 2006). وعرف Procter الرقابة الاستراتيجية بأنها "تلك العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعملية الرقابة مستمرة يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفترق إلى الفاعلية والكفاءة (الحسيني, 2000). وتشتمل عملية التقييم للاستراتيجية على ثلاث أنشطة أساسية وهي (العارف, 2007):

- 1- دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجية.
- 2- مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية أو قياس الأداء التنظيمي.

### 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

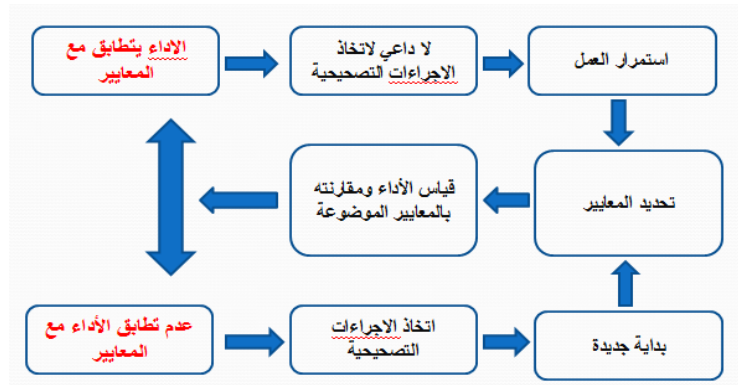
وكما تعتبر الرقابة الاستراتيجية أداة لقياس وتقييم كفاءة وفاعلية الاستراتيجيات نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة. إذاً هي كمنظومة تساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها. وتصبح الرقابة الإدارية رقابة استراتيجية عندما تكون الأولى وثيقة الصلة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وعوامل النجاح الرئيسية بها المنظمة. ولا تعني الرقابة الاستراتيجية مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنها أيضاً تعني وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة. ومن هنا يمكن التمييز بين مفهوم الرقابة الإستراتيجية و الرقابة التقليدية (الصيرفي، 2008):

أولاً- الرقابة الإستراتيجية: تمثل نظاماً شاملاً يغطي مختلف مستويات الاستراتيجية، بدءاً بالرقابة قبل التنفيذ أو ما يسمى بالرقابة (الوقائية) والتي تهدف بالأساس إلى منع حدوث المشاكل وظهورها، وذلك من خلال التركيز على المدخلات، وللتأكد من سلامتها ثم بعد ذلك الرقابة المتزامنة مع التنفيذ ، بمعنى حل المشاكل حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة و كيفية تنفيذها وأخيراً الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) والتي يفترض أن تحل المشاكل بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات. والشكل التالي يوضح عملية الرقابة الاستراتيجية.



- الشكل (9-2) يوضح عملية الرقابة الاستراتيجية.

ثانياً- الرقابة التقليدية: يتم من خلالها وضع معايير للإنجاز ثم يتم قياس الانجاز الفعلي ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه، ومن ثم تصحيح الانحرافات (David and David, 2017). والشكل التالي يوضح عملية الرقابة التقليدية.



. الشكل (9-3) يوضح عملية الرقابة التقليدية.

#### 4.9. أهداف الرقابة والتقييم Objectives of Control and Evaluation

تؤدي عمليات الرقابة والتقييم إلى مساعدة الإدارة على التأكد من إن الأداء الفعلي يتم وفقا لخطط الموضوعه، ويوجد بعض الأهداف الأخرى لعملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي نذكر منها:

- ✓ تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية.
- ✓ تحقيق التكيف مع العناصر والمكونات الداخلية.
- ✓ ترشيد التكلفة واستثمار الموارد والطاقات.

- ✓ توحيد الإجراءات والتصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- ✓ المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- ✓ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم فيه.

إن هدف الرقابة والتقييم لا يقتصر على التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير بل يتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

## 5.9. أساليب الرقابة الاستراتيجية *Techniques of Strategic Control*

هناك عدة وسائل للرقابة يمكن تقديمها كما يلي (المقلي, 2002):

- أولاً: الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية مثل: أساليب التحليل المالي، تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة والفعالية (0)
- ثانياً: الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات مثل: التقارير الخاصة والإحصائية (كتحليل الانحدار والارتباط ومقاييس التنشيت ومقاييس النزعة المركزية) وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات *Pert* والمسار الحرج *Critical Path*.
- ثالثاً: المعايير الكمية التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية مثل: حجم الإنتاج - حجم الإيرادات - حجم المبيعات - حجم الأرباح.
- رابعاً: استخدام التجسس المباشر وغير مباشر، وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة أو وحدات النشاط للكشف عن مدى تحقيق الاستراتيجية المخططة من عدمه.

ويجب أن تتوفر عدة شروط في وسائل الرقابة مثل:

- 1- مراعاة الموقف (فمثلاً يجب أن يكون لنظم الرقابة نظرة مستقبلية وتاريخية في نفس الوقت وهذا يحتاج إلى بناء خطط استراتيجية موقفية بمعنى تصميم عدة بدائل لسيناريوهات أو ظروف مستقبلية يمكن تبنيها في ضوء المواقف) (0)

- 2- التناسب مع الخطط والمواقع التنظيمية والمستويات الإدارية وشخصيات المديرين والمسؤولين والهيكل التنظيمي وإظهار الاستثناءات في النقاط الحرجة والموضوعية والدقة والمرونة0
- 3- أن يكون العائد من الرقابة أكبر من تكلفتها0
- 4- مراعاة أن عائد وأثر الاستراتيجية يحتاج في تحديده إلى وقت طويل نسبياً0
- 5- مراعاة أن أغلب القرارات الاستراتيجية يصعب إلغاؤها أو تعديلها بمجرد البدء في التنفيذ أو أثناء التنفيذ0

## 6.9. أنواع الرقابة الاستراتيجية *Types of Strategic Control*

هناك نوعان من الرقابة الاستراتيجية هما الرقابة الدافعة والرقابة الواثبة وفيما يلي شرح مفصل لكل نوع منهما (السيد، 1999):

### 1. الرقابة الاستراتيجية الدافعة *Driving Strategic Control*

يستخدم هذا النظام في المنظمات التي تعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبقدرة المنظمة على التنبؤ بأي تغيير فيها وبدرجة عالية من الصحة وعادة ما يحاول هذا النظام أن يحافظ على القوة الدافعة للاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، والجوهر الأساسي لهذا النظام الرقابي هو إعادة التأكيد بأن الافتراضات الأساسية والخاصة بالبيئة والتي بنيت عليها الاستراتيجية لا تزال افتراضات ذات درجة عالية من الصدق والصحة رغم الاختلافات البسيطة التي قد حدثت بالفعل في البيئة وأي استراتيجية جديدة إذا حدث تعديل بسيط في البيئة لن تكون أكبر من مجرد تعديلات بسيطة في الاستراتيجية الحالية، أي أن الاستراتيجية الجديدة سوف تكون امتداداً طبيعياً للاستراتيجية الحالية، ويكون دور الأفراد القائمين على الرقابة الاستراتيجية هو تمكين المنظمة من تعديل استراتيجيتها تعديلاً محدوداً بحيث يتم الحفاظ على القوة الدافعة.

## 2. الرقابة الاستراتيجية الواثبة *Vigorous Strategic Control*

في حال كانت بيئة المنظمة تتصف بالاستقرار النسبي فإننا نستخدم الرقابة الدافعة أما في حالة البيئة التي تتصف بالتغير الدائم وخاصة في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقانية (التي لا تأخذها الرقابة الدافعة بعين الاعتبار) فإنه لا بد من أن تعيد المنظمة النظر في استراتيجياتها المتبعة بالكامل، ولا يكفي مجرد التعديل عليها كما هو الحال في الرقابة الدافعة، وهنا تجد المنظمات لزاماً عليها أن تقوم بتغيير جذري وجوهري في طبيعة الاستراتيجيات التي تستخدمها.

وهذا لا يتم إلا من خلال الرقابة الواثبة، ومن الطرق المتبعة في هذا النظام الرقابي ما يلي:

- 1- إدارة القضايا الاستراتيجية: وهنا تحدد الإدارة عدد محدود من القضايا الاستراتيجية والتي يتم إدارتها على أنها ذات أهمية كبيرة ودرجة بالنسبة للمنظمة في تحقيق أهدافها وبالتالي تجعل من الممكن أن يتوفر لدى رجال الإدارة الوقت الكافي للقيام بأي تعديلات في استراتيجيات المنظمة والتي تتناسب مع هذه التغيرات.
- 2- تحليل الميدان الاستراتيجي: أن هذه الطريقة تهدف إلى فحص واختبار درجة التعاون والمشاركة بين عوامل الانتاج التي توجد بالفعل وتلك التي تفتقر إليها المنظمة.
- 3- نمذجة النظام: حيث يتم وضع نماذج كمية توضح درجة واقعية الأداء الخاصة بالمنظمة وكذلك درجة تفاعلها مع البيئة المحيطة وذلك باستخدام الحاسب الآلي.
- 4- السيناريو: يحاول التعبير عن العلاقات بين المنظمة وبين البيئة بصورة وصفية باستخدام أسلوب السيناريو ووفق هذا الأسلوب يتم وضع عدد من السيناريوهات البديلة والتي تتعلق بكل اتجاه من الاتجاهات العامة في البيئة.



## 7.9. خصائص نظام الرقابة الفعال *Characteristics of Effective Strategic Control*

ينبغي أن يتسم التقييم الفعال للاستراتيجية بعدد من الخصائص نذكر منها:

- أن تكون أنشطة تقييم الاستراتيجية اقتصادية لأن المبالغة في المعلومات قد تضر أكثر من أن تفيد.
- أن تكون أنشطة تقييم الاستراتيجية ذات مغزى أي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المنظمة.
- أن توفر أنشطة تقييم الاستراتيجية المعلومات في الوقت المناسب.
- يجب أن يعكس التقييم الصورة الحقيقية لما يحدث.
- لابد أن تتعاون كافة الإدارات مع بعضها البعض في مجال تقييم الاستراتيجيات.

## 8.9. حالات تقييم الاستراتيجية ومعوقاتها *Strategic Evaluation Cases and Its Obstacles*

تساعد عمليات الرقابة والتقييم على وضع اطار لتقييم مدى تحقيق المنظمة لكل من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية ومدى ملائمة كل بديل من البدائل الاستراتيجية. وتحتم التغيرات البيئية على المنظمة القيام بالمراجعة الدورية والتقييم وتوفير معلومات تساعد في عمليات التنفيذ. ونعرض الجدول التالي الذي يبين الحالات التي يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم ومراجعة للاستراتيجية والحالات التي لا تحتاج بذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية (العارف, 2007):

- الجدول (9-1) يبين حالات مراجعة وتقييم الاستراتيجية.

النتيجة	هل تقدمت الشركة بصورة مرضية نحو تحقيق أهدافها المحددة	هل حدثت تغييرات رئيسية في مركز الشركة الاستراتيجي الخارجي	هل حدثت تغييرات رئيسية في مركز الشركة الاستراتيجي الداخلي
اتخاذ إجراءات تصحيحية	لا	لا	لا
اتخاذ إجراءات تصحيحية	نعم	نعم	نعم
اتخاذ إجراءات تصحيحية	لا	نعم	نعم
اتخاذ إجراءات تصحيحية	نعم	لا	نعم
اتخاذ إجراءات تصحيحية	لا	لا	نعم
اتخاذ إجراءات تصحيحية	نعم	نعم	لا

اتخاذ إجراءات تصحيحية	لا	نعم	لا
الاستمرار في المسار الحالي	نعم	لا	لا

وتواجه عمليات التقييم الاستراتيجي عدداً من الصعوبات التي تعيق دقة تلك العمليات وتصعب القياس، وذلك وفق الآتي:

- A. زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة وصعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة.
- B. زيادة عدد المتغيرات البيئية وزيادة وتيرة الاحداث المحلية والعالمية.
- C. ومما سبق ذكره، يصعب عملية وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف، نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
- D. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
- E. صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية.
- F. صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.

## 9.9. قواعد روملت لتقييم الاستراتيجية Romalt Roles of Strategic Evaluation

يعد تقييم استراتيجية المنظمة أمراً هاماً وخاصة وأن المنظمات حالياً تواجه بيئة ديناميكية متغيرة ولقد قدم Romalt أربعة قواعد تستخدم لتقييم الاستراتيجية وهي:

- 1- التجانس *Homogeneity*: وتشير هذه القاعدة إلى انه يجب أن يكون هنالك تجانس أو عدم تعارض بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات حيث أن هذا التعارض يمكن أن يسبب صراع تنظيمي بين الإدارات.
- 2- التوافق *Compatibility*: يشير التوافق إلى إنه لابد من دراسة مدى توافق كل من الاتجاهات الجماعية والفردية مع الاستراتيجيات فالاستراتيجية يجب أن تمثل استجابة للبيئة الخارجية والداخلية.

- 3- الجدوى *Feasibility*: يجب ألا تستنزف الاستراتيجية الموارد المتاحة فيجب أن نتأكد من أنه هل يمكن تنفيذ الاستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة من حيث القدرات والخبرات والمواهب المطلوبة.
- 4- الميزة *Advantage*: يجب على الاستراتيجية المختارة أن توفر فرصة خلق ميزة تنافسية في مجال نشاط مختار والمحافظة عليها وهذه الميزة قد تكون في مجال المهارات/المعارف أو الموارد أو المركز هذه المجالات هي التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات.

### 10.9. مداخل الرقابة وتقييم الأداء *Approaches of Control and Performance Evaluation*

لقد طورت مداخل عديدة للرقابة وتقييم الأداء منها (العامري والغالبي, 2014):

1- **مدخل التقييم لمجالات الأداء الرئيسية.** حيث توضع مؤشرات لكل من المجالات أو الأنشطة الرئيسية التي تسعى المنظمة لتقييمها ومراقبة أدائها.

2- **مدخل المميزات الوصفية.**

حيث أن الجانب المعياري يطغى على هذا المدخل. فعادة ما تكون المنظمات الجيدة قريبة من المستهلك وموجهة بالتقانة ولديها روح ريادية وتعتبر الإنتاجية مرتبطة بالأفراد ورأس المال المعرفي ولديها ثقافة تنظيمية قوية كما أنها تعزز جوانب الرقابة العضوية *Clan Control* ولديها قيادات استراتيجية تحويلية.

3- **مدخل أصحاب المصالح.**

ويركز على تقييم ورقابة أداء المنظمة من خلال قدرتها على الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح المهمين والمهيمنين.

4- **نظام تقييم الأداء المتوازن *Balanced Scorecard*.**

لقد تم تطوير هذا النظام لغرض تحقيق التكامل بين مختلف مؤشرات الرقابة والأداء في المنظمة. وقد طور هذا النموذج

في عام 1996 كل من Kaplan & Norton . إنه نظام رقابي شامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية وهي:

• البعد المالي: *Financial Dimension* وتشمل العائد على الاستثمار والربحية وغيرها. وهذا البعد يجب على سؤال

مفاده: هل أن الفعاليات والأنشطة تحسن الأداء المالي؟

• البعد الخاص بالزبائن *Customer Dimension* ومن مؤشرات المهمة رضا الزبائن وتمسكهم بالولاء لمنتجات

المنظمة ونسبة الاحتفاظ بالزبائن وغيرها، ويجب هذا البعد على السؤال: كيف تخدم المنظمة زبائنها؟

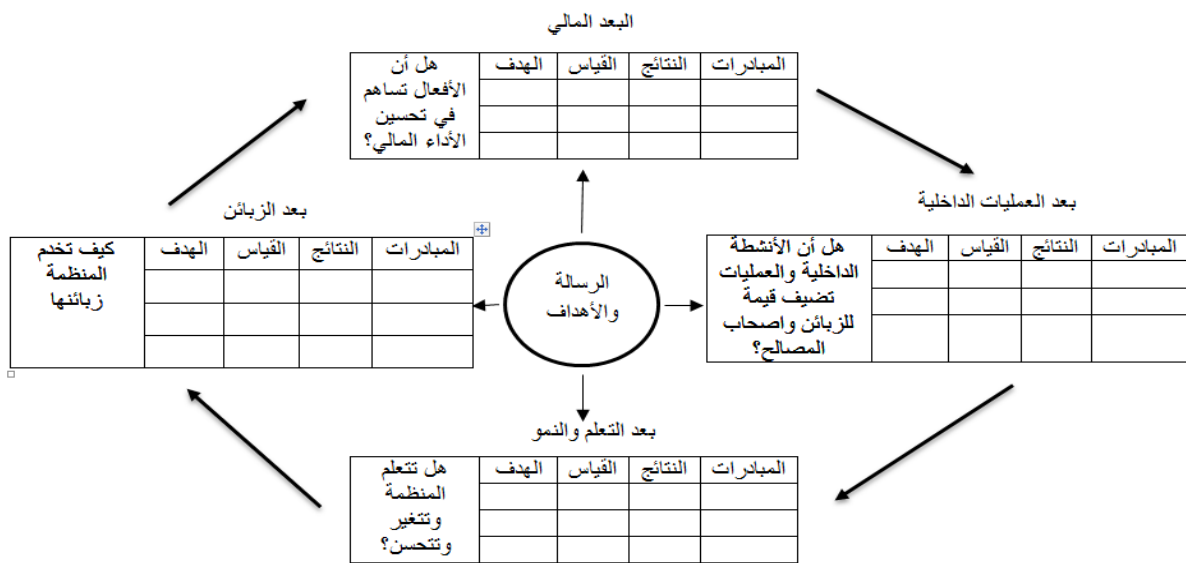
• البعد الداخلي لعمليات المنظمة: *Internal Business Process* ويركز على مؤشرات الإنتاج والإحصاءات

العملياتية مثل مدى الوفاء بالطلبات ومتوسط كلفة الطلبية .

• بعد التعلم والنمو: *Learning and Growth Dimension* ومن مؤشرات عدد المنتجات الجديدة أو المحسنة

والإبداع المتحقق ونشاط البحث والتطوير ومدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الجيدين.

إن تكامل هذه الأبعاد الأربعة يعطي قدرة عالية على تحقيق أهداف المنظمة وتدعيمها كما موضح في الشكل (9 - 5).



- الشكل (9-5) يبين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

لقد ثبت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التغلب على مشكلتين وهما: القياس الفعال لأداء المنظمة

*organizational Effectively measuring* والتتفيذ الناجح للاستراتيجية *Successfully implementing strategy*

### 5 - الإدارة على المكشوف *Open-Book Management*.

في النظام الرقابي الحديث وفي منظمات الأعمال المعاصرة فإن تقاسم المعلومات وبناء فرق العمل ودور المدراء في تقديم

التسهيلات والدعم أصبح من الضروري إشراك العاملين فعلاً من خلال تزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بنتائج الأداء

المالي للمنظمة. إن هذه الإجراءات وضعت في إطار نظام إداري يسمى الإدارة على المكشوف، هدفه الأساسي الحصول

على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين بالجهد العضلي والذهني وكأنهم مالكين للعمل وليس مجرد عاملين. ولغرض أن

يحصل هذا يجب أن تشركهم الإدارة بالمعلومات التي تشرك المالكين فيها وفي مقدمة ذلك الإيرادات والنفقات.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. توفيق، محمد. (2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة، مصر .
2. الحسيني، فلاح. (2000). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
3. السيد، محمد. (1999). الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر .
4. الصيرفي، محمد. (2008). الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر، مصر .
5. العارف، نادية، (2007). الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر .
6. العامري، صالح، والغالبي، طاهر . (2014). الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. عباس، أنس. (2018). الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
8. المرسي، ادریس. (2007). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم تطبيقية، الدار الجامعية، مصر .
9. المقلي، عمر. (2002). مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان، السودان.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. Černiauskiènè, N. (2014). Strategic management of public sector institutions, student workbook, Mykolo Romerio university.
2. David, F., & David, F. R. (2016). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. Pearson–Prentice Hall.
3. Thomas L. Wheelen • J. David Hunger, Alan N. Hoffman Charles E. Bamford. (2018). Concepts in Strategic Management and Business Policy, 15<sup>th</sup> Ed, Pearson Education Limited.

## أسئلة الفصل التاسع

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 تأتي مرحلة الرقابة والمراجعة الاستراتيجية بعد الصياغة مباشرة
	✓	2 تعتبر الرقابة الاستراتيجية أداة لقياس وتقييم كفاءة وفاعلية الاستراتيجيات نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة.
	✓	3 تتأكد أهمية الرقابة الاستراتيجية من خلال الفاصل الزمني بين التخطيط والتنفيذ
	✓	4 من مظاهر غياب الرقابة الاستراتيجية البطء في إنجاز الأعمال
✓		5 من أهداف الرقابة الاستراتيجية تحقيق التوافق مع المتغيرات التنظيمية الداخلية
✓		6 من أهداف الرقابة الاستراتيجية تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية
	✓	7 من مهام عملية تقييم الاستراتيجية مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية
✓		8 يقوم مستوى الرقابة الاستراتيجية الاستراتيجي بالرقابة على الخطط قصيرة الأجل

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- أي من التالي يعد من تعاريف الرقابة الاستراتيجية:
  - العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج
  - النظام الذي يساعد في ترشيد الاستراتيجية وتقويمها
  - النظام الذي يسمح للإدارة بتقويم مدى التقدم في أداء المنظمة
  - كل ما سبق
- أي من التالي يعد من مظاهر غياب الرقابة الاستراتيجية:
  - البطء في إنجاز الأعمال
  - تدني الانتاجية
  - الاسراف في استخدام الموارد المادية
  - كل ما سبق

3. من أهداف رقابة الاستراتيجية التالي باستثناء :

A. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم فيه

B. ترشيد التكلفة

C. نشر المعارف والجدارات

D. توحيد الاجراءات والسلوكيات

4. من مهام عملية التقييم الاستراتيجية التالي باستثناء:

A. التحليل الاستراتيجي البيئي

B. دراسة الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجية

C. مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية

D. اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة

5. في أي مستوى من مستويات الاستراتيجية تتم عملية مطابقة الأداء مع الخطط الموضوعية:

A. الاستراتيجية B. التكتيكي C. التشغيلي D كل ما سبق

6. أي من التالي يعد من خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال:

A. أن يتلاءم نظام التقييم مع حجم المنظمة

B. أن يعكس التقييم الصورة الحقيقية لما يحدث

C. أن تكون أنشطة التقييم اقتصادية

D. كل ما سبق

7. تقع قواعد السلوك ضمن أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية:

A. المالية B. السلوكية C. الثقافية D. المخرجات

8. أي من التالي يقع ضمن أنماط الرقابة التي تعتمد على الموازنات:

A. تحليل الانحدار B. التوافق C. الجدوى D. الميزة





### 3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) اشرح مفهوم الرقابة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 9-2 }

السؤال (2) تحدث عن الفرق بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة التقليدية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15 توجيه للإجابة: الفقرة 9-2 }

السؤال (3) عرف المفاهيم التالية: المراجعة الاستراتيجية، الرقابة الإدارية، الرقابة التنفيذية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 9-3 }

السؤال (4) اشرح أنواع الرقابة الاستراتيجية بشكل مختصر

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 9-6 }

## الفصل العاشر: التحالفات الاستراتيجية

### Chapter Ten: Strategic Alignments

#### 1.10 . مقدمة Introduction

ظهرت التحالفات الاستراتيجية كأحد السبل التي تستطيع المنظمة من خلالها مواجهة الظروف المتغيرة والتي نشأت نتيجة النشاط العالمي المتزايد ورفع القيود الدولية أمام حركة المنظمات بالإضافة للتقدم التقني السريع الذي حصل في عالم الأعمال، فأصبحت التحالفات هي الأداة الفعالة للمنظمات في إرساء مبدأ التعاون وأصبحت على المستوى العالمي حجر الأساس في التنافس، مما تطلب من الإدارات العليا فهم عملية التحالف من كافة جوانبها وتطوير استراتيجيتها.

#### 2.10 . تعريف التحالفات الاستراتيجية وأنواعها Strategic Alignment Definition and Its Types

يعرف التحالف كاتفاق تعاون تناسقي بين منطمتين، يستند على عقد رسمي أم غير رسمي، بهدف تحقيق مشروع مشترك أو تأسيس تعاون مستدام (Dussaugeet,1995). و يرتكز هذا الاتفاق على تبادل وتقاسم الموارد أو الكفاءات وعلى اقتنائها أو التخلي عنها وذلك بطريقة متبادلة بين الشركاء (Jaouen,2005). فالتحالف هيكل تنظيمي يشجع التعاون ما بين العديد من المنظمات ويمكن ان يأخذ أشكال عديدة، ابتداءً من التقريب البسيط للمنظمات حتى المعقد كالاتحادات *Consortiums*، وذلك مروراً باتفاقات التنمية المشتركة. وهناك تعريفات مختلفة للتحالفات الاستراتيجية ، فقد عرفها (Bretherton and Caswell, 2000) أنها عبارة عن ارتباطات محددة وطويلة الأجل تتضمن تبادل بعض موارد الشركات أو دمجها مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية، وبالتالي هي سبب مهم لنجاح الشركات على المدى الطويل. وعرفها (Gulati,1998) بأنها اتفاق اختياري بين شركتين أو أكثر يتضمن تبادل منتجات أو خدمات أو تقنية وتقاسمها أو

تميّتها لتحقيق أهداف مشتركة. وقد حققت ذلك شركة *United* للطيران عندما تحالفت مع شركة *Starbuck* للقهوة عندما كانت تقدم لعملائها ذلك النوع الشهير من القهوة أثناء الطيران في أكواب تحمل اسمي الشركتين وعلامتهما التجارية. ويراهما كذلك أمين (2010) أنها علاقة تتم بين عدد من الشركات تسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا بدوره يسمح للشركات باستغلال قدراتها المتوفرة لغرض تحقيق هدف مشترك، بدلاً من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى الخروج من السوق. ويمكن تبيان أنواع التحالفات من خلال الجدول التالي (كويل وبراين، 2006):

- الجدول (10-1) يبين أنواع التحالفات الاستراتيجية.

سبب اللجوء إليه	شكل التحالف
عندما يصعب على الشركة تنفيذ مشروع خلال زمن محدد	المشاريع المشتركة
عندما يصعب على الشركة تأمين مواردها بتكلفة منخفضة	المصادر الخارجية
عندما يصعب على الشركة تسويق منتجاتها بشكل فعال	الشراكة التسويقية
عندما يصعب على الشركة إجراء الأبحاث وتطوير منتجاتها	البحوث والتطوير
عندما يصعب على الشركة الدخول إلى أسواق جديدة	ترخيص استخدام التقنية ( مخاطرة مرتفعة بسبب ترخيص الملكية الفكرية )
عندما يصعب على الشركة الدخول إلى أسواق جديدة	ترخيص الامتياز ( مخاطرة منخفضة بسبب اقتصار دور الشركة المانحة على استلام رسوم الامتياز )

### 10. 3. أهداف التحالفات الاستراتيجية *Objectives of Strategic Alignment*

ذكر (Doz et Hamel, 1998) في مقدمة كتابهم أن التحالف الاستراتيجي يشكل حجر الأساس للتنافس في الأسواق العالمية، ويجب على كل رؤساء المنظمات فهم ميكانيزمات هذا التحالف والبحث في طرق إدارته واستثمار مزاياه وتجنب مساوئ اللجوء إليه. ويوجد للتحالفات الاستراتيجية عدة أهداف نذكر منها (النجار، 1999):

- A. **تقليل المنافسة:** لأن المنظمات تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها .
- B. **التكامل في الإبداع والإنتاج:** إذا اجتمعت قدرات المنظمات تصبح عملية الإبداع أسهل لأن التحالف يؤدي إلى حصول تكامل إنتاجي وإبداعي وتكنولوجي مريح.
- C. **اقتسام المخاطر:** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، ويصعب على المنظمة مواجهتها منفردة، فوجود منطمتين متحالفتين في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر إلى النصف.
- D. **تقليل التكاليف:** تسعى المنظمات الاقتصادية إلى الدخول في تحالفات استراتيجية بهدف الاستفادة من وفورات الحجم وتخفيض التكاليف بالشكل الذي كان من غير الممكن تحقيقه لولم يتم الدخول في هكذا تحالفات. وذلك مثل العديد من الصيدليات التي تفتح فروعاً لها في متاجر التجزئة الكبرى، ومثل فروع البنوك التي تفتح في تلك المتاجر أيضاً. وحديثاً عقدت مطاعم مكدونالد مع شركة *Wallmart* الشهيرة بمقتضاه تتقاسم الشركتان الموقع (*Holmberg and Cummings, 2009*).
- E. **التطور التقني:** يؤدي التحالف في هذا المجال إلى تحقيق تحسن كبير في مجال الشركة الرئيس وبالتالي تحسين مستوى جودة منتجاتها المقدمة للعملاء. ومن أمثلة ذلك التحالف الذي تم بين شركتي *Kinko* و *Xerox* لإنشاء شبكة مراكز لإرسال الوثائق ذات الحجم الكبير بحيث تغطي الشبكة عن طريق نوع من أجهزة الفاكس. وبموجب ذلك التحالف تمكنت *Kinko* من تقديم خدمة ممتازة للمهندسين المعماريين وجنت إيرادات وأرباحاً ضخمة من تلك الخدمة، أما *Xerox* فقد حققت الأخرى زيادة في مبيعاتها من تلك الأجهزة (*Gunther and Biagosch, 2019*).
- F. **تجاوز عقبات التسويق:** هناك بعض المنظمات لا تملك القدرة على الإنتاج ثم البحث عن السوق الذي تصرف فيه المنتجات فتلجأ إلى التحالف مع منظمات تمتلك القدرة على ذلك. ومن أمثلة ذلك ما تم من تعاون بين شركة

Queenland الأمريكية وشركة Qurlskar الهندية حيث تحالفنا لإنتاج أجهزة تكييف تناسب احتياجات وقدرات الطبقة الوسطى بالهند (علاش, 2009).

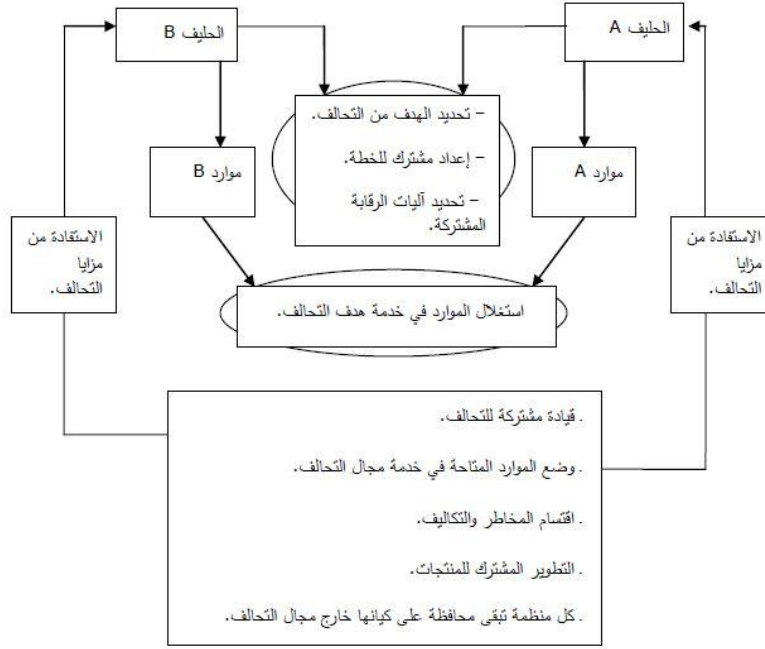
G. توسيع نطاق المعرفة: لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه سابقا, ففي هذا العصر أصبحت المعلوماتية وشبكة الإنترنت والمعارف المختلفة هي مصادر الثروة (هامبل و بورتر, 2006), وتحتاج المنظمات إلى التحالفات للحصول على هكذا مصادر.

H. الاستقرار المالي: تمكن التحالفات الشركات من الوصول إلى العملاء خاصة عندما يضرب الكساد الاقتصاد الضعيف. فقد تحالفت شركة كونتيننتال للطيران مع إحدى الشركات المنتجة والموزعة لإطارات النظارات للوصول إلى هؤلاء العملاء عن طريق إعطائهم خصماً على مشترياتهم من اطارات النظارات التي تنتجها تلك الشركة.

ا. التوسع: تستطيع المنظمة عن طريق التحالف توفير الوقت والجهد وتقليل الأخطاء وبالتالي تحقيق التوسع بشكل أكبر من لو كانت الشركة بمفردها (نوال, 2010).

#### 4.10. آلية التحالف وأساسه *Alignment Mechanism and Its Basics*

كما هو موضح في الشكل (1-10) يبدأ التحالف من منطمتين لديهما أهداف ونوايا للتحالف الاستراتيجي ويتوفر لديهما موارد مختلفة يسعيان لاستثمارها بشكل تكاملي مشترك, ويتم في اطار ذلك وضع قيادة مشتركة للتحالف والاتفاق على بنوده بشكل مفصل. ينشأ التحالف وفق الآلية المبينة بالشكل التالي:



- الشكل (10-1) يبين آلية التحالف الاستراتيجي بين منطمتين.

(المصدر: أحمد، علاش، 2009، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، الجزائر.)

وتوجد مبادئ أساسية للتحالف الاستراتيجي نذكرها وفق الآتي (Hughes and Weiss, 2007):

- A. التركيز على تفعيل العمل المشترك وليس فقط تحديده.
- B. تطوير المعايير الخاصة بأهداف التحالف.
- C. استثمار الاختلافات بين المتحالفين في خلق قيمة مضافة.
- D. الانتقال من الهيكلية الرسمية إلى التعاون المشترك.
- E. إعطاء الاهتمام الكافي لأصحاب المنفعة الداخليين.

وحسب كل من (Terpster and Sarathy, 2000) فإن المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار

شركاء التحالف هي:

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية: إنتاجية, تكنولوجية, أو تسويقية.
- أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
- أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

### 5.10. مراحل التحالف الاستراتيجي Strategic Alignment Stages

تمر التحالفات الاستراتيجية بعدد من المراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات والبحث عن الشريك, حيث يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وتتفق الشركات وقتاً ومجهوداً كبيراً في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة (Friedle and Biagosch, 2019). وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم وتبدأ الشركات في التعرف على الأهداف الاستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة وعن مهارات وأهداف الشركاء

- **المرحلة الثانية:** مرحلة اكتشاف الشريك, وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع لأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل ومن الملاحظ إن اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد ومبنياً على التجربة ولكن مبادئ تبادل التعلم تبدأ بالظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض.
- **المرحلة الثالثة والرابعة:** مرحلتا التوسع وتوطيد العلاقة, حيث يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف وهنا ينتشر التعليم المتبادل وتتركز جهود الحلفاء على محاولة الحصول على مهارات إضافية.

### 6.10 . مشاكل التحالفات الاستراتيجية *Strategic Alignment Problems*

رغم أن مزايا التحالفات كثيرة إلا أن الحصول على النجاح ليس أمراً سهلاً ذلك أن العديد من المشاكل قد تواجه الحلفاء عند سعيهم لتحقيق النجاح. ومع زيادة توجه الشركات نحو تحسين وضعها التنافسي خلال الأعوام الماضية تضاعفت اتفاقيات التحالف المبرمة بين المنظمات، إلا أن 70% من تلك التحالفات باءت بالفشل بالرغم من أن التحالفات جاذبة للمنظمات والاستثمارات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011). ونذكر فيما يلي أهم المشاكل التي يتكرر حدوثها في عمليات التحالف (روبرت وجالين، 2007):

- 1- **عدم الصبر:** فالتحالفات تحتاج إلى وقت طويل وقد تساعد الخطوات الصغيرة على تحقيق نتائج صغيرة.
- 2- **الاختلافات الثقافية:** توجد هذه المشكلة بكثرة عندما تتحالف الشركات الكبرى مع الشركات الصغرى أو التي تكون فيها نظم الرقابة صارمة وعلى الشركات المتحالفة أن تتأكد أن لديها مداخل متشابهة لأداء الأعمال وأنها تتقاسم



الأهداف والطموح الاستراتيجي وعلى فرق العمل والإدارة أن تتفق الوقت المطلوب لفهم نشاط الحليف قبل الموافقة على أهدافه وأهداف التحالفات طويلة الأجل.

3- **الطموح الزائد غير الواقعي:** رغم أن الأهداف الإستراتيجية ينبغي أن تكون طموحة فانه ينبغي عدم توقع الكثير وبسرعة ولذلك فان من الواجب أن تتطور الأهداف وتتمو مع التحالفات أي مع مرور الزمن.

4- **التردد:** قد تترد الكثير من الشركات في دخول التحالفات حتى لو تأكدوا من توفر القدرات المطلوبة لديهم ويأتي هنا دور الشركة التي تبحث عن حليف حيث يمكنها تقديم النصح أو العون المادي.

5- **تغير الظروف:** قد يحدث وتتغير ظروف احد الأطراف المتحالفة مما يجبرها على الخروج من التحالف لذلك من المهم الاتفاق منذ البداية على استراتيجية إنهاء التحالف.

6- **الاعتماد الزائد على الحليف:** ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تحديد مقدار المشتريات أو المبيعات بطريقة تجعل اعتمادها على الحلفاء مأموناً.

7- **قصور مستوى الشفافية والثقة:** وذلك نتيجة خوف كل حليف من كشف أسراره وتسريبها إلى المنافسين.

8- **النزاعات:** وهنا لا بد أن تتقابل فرق الإدارة المراجعة بانتظام للتأكد أن المشاكل قد تمت دراستها مبكراً وقدمت لها الحلول المتفق عليه مسبقاً وتساعدنا دراسة المشكلة وتحليلها وفقاً لخطوات محددة سلفاً.

## 7.10. أمثلة على التحالف الاستراتيجي الناجح *Successful Samples of Strategic Alignment*

### A. تحالف *Innovative* و *Bibliotheca* من أجل تكامل الحلول التقنية للمكتبات.

قامت *Innovative* ، الشركة الرائدة في حلول إدارة المكتبات الأكاديمية على مستوى العالم و *Bibliotheca* ، الشركة الرائدة في حلول تقنية *RFID* و أنظمة *Barcode* ، بالإعلان عن دخولهما في تحالف استراتيجي من شأنه أن يعزز التكامل بين منتجات الشركتين، ويخلق الخدمات ذات القيمة المضافة لمستخدمي المكتبات في جميع أنحاء العالم. وبموجب شروط الاتفاق سيكون لـ *Innovative* الحق في البيع المباشرة لأنظمة *RFID Bibliotheca* لعملائها في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الأمريكتين وأوروبا وأستراليا. وقد وافقت الشركتان على العمل معا لتطوير المبادرات التقنية التي من شأنها توفير الاتصالات الرائدة بين خطوط الإنتاج الخاصة بها (النجار، 1999).

ومن النقاط المهمة التي لا بد من وضعها في الاعتبار عند الدخول في أي تحالف استراتيجي، التحقق من أن هذا التحالف الاستراتيجي سوف يكون مفيدا للطرفين. يعبر *Kim Massana* ، الرئيس التنفيذي لشركة *Innovative*، عن ارتياحه لهذه الشراكة، قائلاً: "لقد وضعت *Bibliotheca* ضوابط لحلول *RFID* للمكتبات ونحن سعداء جدا بشراكتنا معهم والربط بين منتجاتنا، فهدفنا النهائي من الدخول في هذه الشراكة هو تبسيط تجربة مستخدمي المكتبة وإيجاد حلول تقنية سلسلة لعملائنا." أما *Jim Hopwood* ، المدير المنتدب للمجموعة من *Bibliotheca*، فقد أكد من جانبه فخرهم بهذه الشراكة قائلاً: "على المستوى العالمي وفي جميع أنحاء العالم، يتم النظر إلى *Innovative* كشركة رائدة في حلول أتمتة المكتبات ونحن فخورون جدا بتقديمهم لمجموعة من منتجاتنا لعملائهم. كما أننا متحمسون لهذا التعاون مع فريق *Innovative* من أجل توفير خدمة متطورة تربط بين حلولنا ومنصة خدمات المكتبة الخاصة بهم"

من المؤكد أن سرعة انتشار منصة *Sierra* للخدمات المكتبية *Sierra Library Services Platform*، والتي شهدت انتشارا غير مسبوق بين المكتبات العالمية منذ ظهورها عام 2012، فأكثر من 1,500 مكتبة في جميع أنحاء العالم اختارت *Sierra* ، ساعد على ترسيخ مكانة *Innovative* باعتبارها الشركة الرائدة في السوق العالمية في مجال تقنيات

المكتبات. وبالطبع هذا يمثل عنصر جذب قوى لأي شركة للسعى للتحالف مع مثل هذه الشركة. كما أن انتشار خطوط الإنتاج التي تمتلكها *Bibliotheca* والتي تصل لأكثر من 1,000 من العملاء في الولايات المتحدة و 4,000 عميل في جميع أنحاء العالم. هو أيضا نقطة جذب بالنسبة لـ *Innovative* والتي ترى أن الجمع بين منتجات *Bibliotheca* و منصة *Sierra* سيخلق تجربة لا تضاهي لمستخدمي المكتبة والموظفين على حد سواء.

وكما نرى، كلا الشركتين تبحث عن نقاط القوة في الشركة الأخرى والتي تدعم مصالحها وتعزز النجاح لهما، وحيث يسود مبدأ ( اكسب ودع غيرك يكسب ) إنها استراتيجية الربح للطرفين *win-win strategy*، والتي عبر عنها " فرانكلين" أحد أهم مؤسسي الولايات المتحدة الأمريكية، عندما قال: "لن تكون هناك صفقة ما لم يحصل كل طرف على فوائد".

#### B. تحالف Mazda – Ford

خلال عقد الثمانينات شهدت صناعة السيارات العالمية موجة من التحالفات الاستراتيجية بين المتنافسين. وقد ارتفع عدد التحالفات بين أكبر ثلاثة وعشرون شركة منافسة من عشرة تحالفات في عام 1978 إلى اثنين وخمسين في عام 1988. وبحلول عام 1990 كان أغلب صانعي السيارات في العالم يرتبط كل منهم بشركة أخرى في إطار شبكة التحالفات. ويعتبر تحالف *Mazda – Ford* من أنجح التحالفات، وقد بدأت هاتين الشركتين التعاون عام 1971 عندما شرعت *Ford* في شراء شاحنات *Mazda* لبيعها في آسيا. وفي نفس العام جاءت أزمة النفط (هل جونز وجاريت، 1998).

بالنسبة *Ford* كان جانب من فوائد هذا التحالف يتمثل في وصولها للسوق اليابانية . والآن تعتبر *Ford* هي صاحبة أشهر لوحة أجنبية في اليابان. وتفيد *Ford* أيضا من الوصول إلى مهارات *Mazda* على صعيدي التصنيع والهندسة، ومن قدرتها على تقاسم التكاليف وتطوير طرازات جديدة من السيارات مع *Mazda*. ومن وجهة نظر *Mazda*، يتمثل فوائد التحالف في توفير السيولة بشكل أساسي لصالح الشركة إضافة إلى الوصول لسوق شمال أمريكا من خلال شبكة توزيع *Ford*، وكذلك إمكانية التعرف على أسرار تصميمات فورد ومهاراتها التسويقية، وكذلك تقاسم تكاليف التطوير مع شريك أقوى.

## 8.10 .عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية *Factors of Strategic Alignment Success*

يبدأ التفاوض بين منطمتين أو أكثر على اتمام عملية التحالف الاستراتيجي لتحقيق أهداف كل طرف مشارك, ولنجاح

مفاوضات التحالف واطمام العملية هناك عوامل يجب توافرها نعددها وفقاً لـ (Speakman and Ryals , 2010) فيما يلي:

- A. التزام حقيقي من الإدارة العليا للشركات المتحالفة.
- B. موارد كافية خاصة من حيث جودة وعدد الأفراد الذين تقدمهم الشركات للعمل في التحالف.
- C. استراتيجية محددة وواضحة تحدد فيها الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.
- D. معرفة العاملين في التحالف لتلك الأهداف و توفر الثقة بين أعضاء التحالف من جهة أخرى.
- E. توفر المقاييس دقيقة وواضحة للتكاليف والعائد.
- F. نظام جيد لحل النزاعات بين الحلفاء.
- G. استراتيجية واضحة للخروج من التحالف يحدد فيها الظروف التي يكون لكل حليف فيها حق الانسحاب.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية:

- 1- أحمد، علاش. (2009). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
- 2- الأمين، بن عزة. (٢٠١٠). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 2، 31-48.
- 3- جاري هاميل، مايكل بورتر، (بدون تاريخ). حلقة المعرفة، (ترجمة: المنظمة العربية للإعلان العربي)، المنظمة العربية للإعلان العربي، القاهرة، مصر.
- 4- روبرت ميل، جاك جالين. (2007). المشروعات المشتركة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي.
- 5- فريدة، نوال. (2010). دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أوراق بحث الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، الجزائر.
- 6- كويل، براين. (2006). دمج وشراء الشركات. (ترجمة دار الفاروق)، دار الفاروق، القاهرة، مصر.
- 7- النجار، فريد. (1999). التحالفات الاستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 8- هل جونز، شارلز جاريت. (1998). الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 9- ورشة عمل: مهارات بناء القدرات التنافسية. (2011). بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لتعزيز القدرات التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. Carswell, P. J., & Bretherton, P. W. (2000). *Reaching for the Stars: Is the Alliance Succeeding? A Case Study, ANZMAC Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, 170-174.*

2. Carswell, P. J., & Bretherton, P. W. (2000). *Reaching for the Stars: Is the Alliance Succeeding? A Case Study*, ANZMAC Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, 170–174.
3. Doz, y, L an hamel, G. (1998). *The Alliance Advantage the Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Press, Boston
4. Doz, Y. and Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business School Press, Boston.
5. Dussauge, P., Hart, S. and Ramanantsoa, B. (1992) *Strategic Technology Management*. John Wiley & Sons Ltd. Paris.
6. Friedl, G., & Biagosch, A. (2019). Case Studies in Strategic Management. Springer.
7. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293–317.
8. Gundolf, K., & Jaouen, A. (2005). Patterns and coordination of collective action in small and very small business: the case of a tourist village in the Pyrenees. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(4), 392–403.
9. Gunther, F., Biagosch, A. (2019). *Case studies in Strategic Management*, Springer International Publishing, Switzerland.
10. Holmberg, S. R., & Cummings, J. L. (2009). Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long range planning*, 42(2), 164–193.
11. Hughes, J., & Weiss, J. (2007). Simple rules for making alliances work. *Harvard Business Review*, 85(11), 122–6.



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

12. Salaman, G., & Thompson, K. (1973). People and organizations, Longman for Open University Press.
13. Terpstra, V. and Sarathy, R. (2000). International Marketing, Dryden Press.

## أسئلة الفصل العاشر

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 ظهرت التحالفات الاستراتيجية كأحد السبل التي تستطيع المنظمة من خلالها مواجهة الظروف المتغيرة
	✓	2 التحالفات الاستراتيجية علاقة تتم بين عدد من الشركات تسمح بإحلال التعاون محل المنافسة
	✓	3 عندما يصعب على الشركة تأمين مواردها بتكلفة منخفضة تلجأ الى المصادر الخارجية
✓		4 عندما يصعب على الشركة تنفيذ مشروع خلال زمن محدد تلجأ إلى ترخيص استخدام التقنية
	✓	5 يبدأ التحالف من منظمين لديهما أهداف ونوايا للتحالف الاستراتيجي ويتوفر لديهما موارد مختلفة يسعيان لاستثمارها بشكل تكاملي مشترك
	✓	6 من المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة
	✓	7 توجد مشكلة الاختلافات الثقافية بكثرة عندما تتحالف الشركات الكبرى مع الشركات الصغرى
✓		8 ليس من الأهمية معرفة العاملين في التحالف لأهدافه

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. أي من التالي يعد من تعريف التحالفات الاستراتيجية:
  - A. العملية المستمرة بغرض تبادل وتقاسم الموارد أو الكفاءات
  - B. النظام الذي يشجع التعاون ما بين العديد من المنظمات
  - C. النظام الذي يسمح بارتباطات محددة وطويلة الأجل
  - D. كل ما سبق
2. أي من التالي سبب اللجوء إلى تحالفات البحوث والتطوير:
  - A. عندما يصعب على الشركة تنفيذ مشروع خلال زمن محدد
  - B. عندما يصعب على الشركة تأمين مواردها بتكلفة منخفضة
  - C. عندما يصعب على الشركة إجراء الأبحاث وتطوير منتجاتها
  - D. كل ما سبق



3. أي من التالي سبب اللجوء إلى المشاريع المشتركة:

- A. عندما يصعب على الشركة تنفيذ مشروع خلال زمن محدد
- B. عندما يصعب على الشركة تأمين مواردها بتكلفة منخفضة
- C. عندما يصعب على الشركة الدخول إلى أسواق جديدة
- D. كل ما سبق

4. واحد مما يلي ليس من أهداف التحالفات الاستراتيجية:

- A. المنافسة العادلة
- B. التكامل في الإبداع والإنتاج
- C. اقتسام المخاطر
- D. تقليص التكاليف

5. التحالف الذي تم بين شركتي كينيكو *Kinko* وشركة زيروكس لإنشاء شبكة مراكز لإرسال الوثائق ذات الحجم الكبير هو مثال عن التحالف لـ:

- B. تقليل المنافسة
- C. تقليص التكاليف
- D. التطور التقني
- E. توسيع نطاق المعرفة

6. تعاون بين شركة كويلاوند الأمريكية وشركة كرلوسكار الهندية حيث تحالفنا لإنتاج أجهزة تكيف تناسب احتياجات وقدرات الطبقة الوسطى بالهند، هو

مثال عن التحالف لـ:

- E. تقليل المنافسة
- F. تقليص التكاليف
- G. تجاوز عقبات التسويق
- H. توسيع نطاق المعرفة

7. تمر التحالفات الاستراتيجية بعدد من المراحل، المرحلة الأولى هي:

- A. اكتشاف الشريك
- B. إدراك الحاجة إلى التحالفات
- C. التوسع وتوطيد العلاقة



(3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) اشرح مفهوم التحالف الاستراتيجي وتحدث عن أنواعه؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 10-2 }

السؤال (2) تحدث عن أهداف التحالفات الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 10-3 }

السؤال (3) اشرح آلية التحالف وأسسها

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 10-4 }

السؤال (4) أذكر فيما يلي أهم المشاكل التي يتكرر حدوثها في عمليات التحالف

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 10-6 }

## الفصل الحادي عشر: مفاهيم في الفكر الاستراتيجي

### Chapter Eleven: Concepts in Strategic Thought

#### 1.11. الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

##### 1.1.11 مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته Strategic Intelligence Concept and its Importance

بدأت المنظمات إدراك أهمية الذكاء الاستراتيجي، وتعددت التعريفات التي قدمها الكتاب الذين انبروا إلى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء. فقد عرف الذكاء بأنه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد، لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم الحقيقة وإدراكها، ويعبر عنه أيضاً على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم (عباس، 2003). وفي حقل الإدارة، نظر إليه بعضهم على أنه الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة (Quarmby, 2003), أو أنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات ويمكن تحديد عناصره التالية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، تحفيز العاملين (Maccoby et al., 2004). كما يشير آخرون إلى أنه القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل: الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة. في مجال المرونة والرشاقة نذكر حالة شركة Apple, حيث لا تمتلك شركة Apple تقريباً أي مرافق تصنيع خاصة بها، بينما تمتلك شركة Sony المنافسة 57 مصنعاً إلكترونيًا. تعتمد شركة Apple بالكامل تقريباً على الشركات المصنّعة بعقود لإنتاج جميع منتجاتها في حين تمتلك Sony مصانعها الخاصة بها (David and David, 2017).

ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، وتبرز أهمية هذا النمط من

الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها، كما أنه يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة (Maccoby and Scudder, 2011). كما أن أهميته مستتبهة من كونه جزءاً من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات. كما وتبرز أهمية الذكاء في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية، وتشمل أشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل (Wong & Chiu, 2008). ونستذكر هنا حالة *McDonald*. حيث حققت شركة *McDonald* للوجبات الغذائية نهوضاً سريعاً ونمواً كبيراً، الأمر الذي استوجب الوقوف على تحليل تلك الظاهرة في الأعمال التجارية في وقتنا الحاضر. فمنذ افتتاح أول فرع لها في عام 1955 بواسطة مؤسسها *Ray Kro*، وقد بدأت تلك العلامات الفارقة شاهدة للعيان، مشيراً إلى نتائج فكلية ستحدث في المستقبل القريب. ويكمن احد أهم أسرار هذا النجاح هو وجود عامل الريادة *Entrepreneur* والإلهام لدى شخصية مؤسسها، والذي كان له الدور الأكبر في تأسيس وقيام تلك الإمبراطورية لتصل حتى عام 2014 لمتناول يد أكثر من 600 مليون زبون يوميا حول العالم، والذي جعل سهم الشركة في البورصات العالمية يتضاعف بمقدار 219.3% في آخر 10 سنوات فقط.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html>  
(Retrieved 8.4.2020)

### 2.1.11. عناصر الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence Elements

يتكون نظام الذكاء الاستراتيجي من عدة عناصر يستثمرها القائد وتمكنه من فهم وتشكيل رؤية المنظمة، ونحدد أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:

#### 1 . الاستشراف Foresight

يعبر الاستشراف عن القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الدينامية في الماضي والحاضر، ويشير (Maccoby, 2001) إلى أن الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عدداً من المنظمات إلى الفشل. ولا بد هنا أن نستذكر حالة شركة Nokia التي كانت من أهم شركات المحمول ونتاج تطبيقات الهواتف وأجهزة الكمبيوتر في العالم كانت حجم أرباحها تقدر بـ ١٣ مليار دولار ولها فروع في العالم كله كان يعمل بها حوالي 90 ألف موظف حول العالم وكانت رقم واحد في صناعة المحمول بلا منازع وتملك أكبر حصة سوقية في مجالها لكن ماذا حدث لنوكيا ظهور منافسين مثل شركة ابل وشركة سامسونج اللتان قدمتا أنظمة تشغيل مختلفة ومتطورة مثل نظام ios الخاص بشركة ابل ونظام Android الخاص بشركة سامسونج هنا لم تبالي شركة نوكيا بهذه التقنية الجديدة ونظرت بتعالي وثقة انها لن تتأثر بالتقانة الجديدة ماذا كانت النتيجة سقوط شركة نوكيا وسيطرة المنافسين علي الحصة السوقية. وكذلك حالة شركة Kodack التي كانت رائدة في مجال التصوير لكن أيضا لم تستشرف المستقبل ولم تنتبأ بالتغيرات القادمة ولم تتكيف مع التقانة الحديثة وبالتالي كان الفشل الاستراتيجي بانتظارها.

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات من خلال مايلي (Clare et al, 2008) :

- A. مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها.
- B. تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وتوسيع آفاق تحليلهم لها.
- C. توفير معلومات استراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لاتخاذ القرارات، واقتناص الفرص.
- D. دراسة الماضي وفهم الحاضر، ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل.

## 2 . تفكير النظم Systematic Thinking

يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التفاعل معها (النعمي، 2008)، كما أن التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام. وهنا نستشهد بأقوال الرئيس التنفيذي لشركة *Expert* للاستشارات الاستراتيجية بأن عوامل بقاء ومنافسة مجموعة *McDonalds* العالمية الشهيرة يمكن اختزالها في 3 نقاط قوى رئيسية وهي: أولاً- وجود رؤية استراتيجية وحماس ملهم لدى مؤسسها والتي استطاع من خلالها تحويل الفكرة إلى مشروع يتواجد في كل شارع من دول العالم المختلفة. ثانياً- الارتكاز المتين للمؤسسة على مجموعة قيم ومبادئ تتناقلها أجيال الإدارات التنفيذية وشعوب وحضارات دول العالم. ثالثاً، الاعتماد على عناصر الفكر والعمل الاستراتيجي المتناغم بشكل كبير وانتشاره ما بين العاملين. وأضاف بستكي في تصريحه بأن الهدف من وراء عمل هذا المشروع هو إبراز دور وأهمية التفكير المنظم والعمل الاستراتيجي في بناء المؤسسات الرائدة والمحافظة عليها، والتي يستطيع من خلالها كل من رواد الأعمال وأصحاب المشاريع من محاكاة استراتيجيات وعوامل نجاح المؤسسات العالمية المتميزة لتحقيق الأهداف القصوى في الأعمال.<sup>12</sup>

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ مايلي (Haines, 2007) :

✓ إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.

<sup>12</sup> <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html>  
(Retrieved 8.4.2020)

- ✓ طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- ✓ طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته.
- ✓ رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عنها.
- ✓ طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الإستراتيجية.
- ✓ الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة.

### 3. الرؤية المستقبلية Strategic Vision

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009)، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضاً، والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة. ولا بد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي أن تكون رؤية تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة، الهيكل التنظيمي...)، وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكاءهم، فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة الوجهة الصحيحة، وكل مدير يدعي امتلاكه كفاءة في الإدارة ينبغي عليه أن يكون قادراً على ذكر رؤيته بوضوح، وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد مستعداً للدفاع عن رؤيته، وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها (آل مكتوم، 2006).

#### 4. الدافعية *Motivation*

تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف، والدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين (جلاب، 2011)، ويعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد. ويتضمن التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، والأهداف التنظيمية، والحاجات الفردية، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية، والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز والانتماء والسيطرة والجدارة... الخ. كما تتميز بالتطور والتغير المستمرين، وتختلف الدافعية من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، كما أنها تختلف من موقف لآخر. والقائد الذكي يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على قراراته، وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم، حيث أشار صالح وآخرون (2010) إلى أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، وتوظيف عناصر الذكاء الشعوري مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لا سيما الدافعية، لإيجاد قيادة منفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم، وتبني أفضل التصورات عنهم. وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، ويصف *Maccoby et al, (2004)* هذه الحوافز بأنها تتمثل بالراءات الأربعة (4R's) ويعني بها: *Rewards* المكافآت، *Responsibilities* المسؤوليات، *Reasons* الأسباب، *Relationships* العلاقات. والقائد الذكي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ أهداف المنظمة.



## 5. الشراكة Partnership

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال ومن دوافع إقامة التحالفات: دوافع للدخول إلى الأسواق، دوافع مرتبطة بالمنتج والسوق، دوافع مرتبطة بهيكلية السوق، دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد، دوافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد، دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات. وتعمل المنظمتان معاً لمنفعة متبادلة وكل منظمة تفهم أهداف واستراتيجيات المنظمة الأخرى، والقادة الذين يكونون شراكات يظهرون ذكائهم الاستراتيجي، فقد اشترك ( Bill Gates ) مع ( Steve Ballmer ) وعملاً سوياً مع ( Paul Allen ) لإنشاء شركة مايكروسوفت ( Microsoft ) العالمية الرائدة ( Maccoby et al, 2004 ) وتعد "الثقة والاحترام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج" مقومات رئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة.

### 2.11. اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

#### 1.2.11 مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها Strategic Vigilance Concept and its Importance

في ظل التغيرات السريعة والكبيرة لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافياً للتنبؤ بالمستقبل، فالأمور لم تعد تحدث في علاقة خطية كما كانت في السابق، بسبب التطور السريع لتقنية المعلومات على سبيل المثال، فليس باستطاعة أي تنظيم في أي مجتمع أن يتحكم ويسيطر بنسبة كبيرة على مجريات الأمور وأن يحقق أهدافه التي رسمها. لذلك أصبح من الضروري

تطبيق ما يسمى "اليقظة الاستراتيجية *Strategic Vigilance*" , وهو أن تقوم المنظمة بشكل مستمر بمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء مايلزم للإعداد والاستباق الأحداث للتقليل من آثارها. واليقظة كما عرفها *Cartier* بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله. وعرفت اليقظة الاستراتيجية على أنها أسلوب منظم, في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة, تركز على تحسين تنافسيتها, ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط التهديدات والفرص (*Bruce, 2015*). كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير. واليقظة هي الوظيفة التي ترتبط بإدارة الموارد لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية.

### 2.2.11. أنواع اليقظة الاستراتيجية *Strategic Vigilance Types*

توجد أنواع كثيرة ومختلفة من اليقظة الاستراتيجية , أهم هذه الأنواع (ولد عمر , 2017):

1. **اليقظة التنافسية *Competitive Vigilance***: وتعرف بالاستعلام التنافسي ومن خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين, وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المنظمات. وذلك من خلال جمع المعلومات والحصول عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة ( نقاط الضعف القوة), ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.

2. **اليقظة التكنولوجية *Technological Vigilance*** : تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة, والوسائل والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتقانية التي تهتم المنظمة حالياً ومستقبلاً.

3. **اليقظة التجارية *Commercial Vigilance***: تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمنظمة) , والموردين (السوق الأمامية للمنظمة مثل سوق العمل):

✓ الزبائن (الأسواق): ويتعلق بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل والعلاقة بين الزبائن والمنظمة.

✓ الموردون: يجب تتبع عرض المنتجات الجديدة, تطور العلاقة بين الموردين والمنظمة, وإمكانية انتقاء المنتجات التي تحتاجها المنظمة بأقل تكلفة.

4. اليقظة الاجتماعية *Social Vigilance*: وتتمثل في ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية, سوء التفاهم بين الأجيال, التمسك بالتقاليد, وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة التناسق الاجتماعي. وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المنظمة وعمالها.

5. اليقظة البيئية *Environmental Vigilance*: وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المنظمة, والتي لم تأخذ الأنواع السابقة في عين الاعتبار, كاليقظة التشريعية, المالية, الجيوسياسية, اليقظة الخاصة بعلم البيئة, واليقظة الثقافية.

### 3.2.11 دور اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Roles

تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً هاماً في أي منظمة, حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي (Joan, 2014):

1. التوقع: وتشمل توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط .
2. الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين, اكتشاف منظمات يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم .
3. المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات, التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط , التنظيمات.
4. التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة, أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين) , مما يسهل تقدير المشاريع, ووضع أسلوب جديد للإدارة.

#### 4.2.11. أساليب اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Methods

يمكن تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية تبعاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين، وهما (Falta, 2014):

- 1- آلية التحكم: تعني بأن تقوم الأبحاث بتنشيط معلومات اليقظة بدءاً بالطلب السريع والعاجل (الأمر أو الطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.
- 2- آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر، وذلك حينما يرون بأنهم وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق. وبذلك نلاحظ أن اليقظة الاستراتيجية تجمع بين أسلوبين متكاملين: الإنذار والمتابعة، الأولى تنبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، أما الثانية تسمح بتتبع التطورات.

#### 3.11. المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility

##### 1.3.11. مفهوم المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility Concept

يمكن النظر إلى المرونة الاستراتيجية باعتبارها قدرة المنظمة على إجراء التغيير بشكل مخطط والتكيف مع التغيرات البيئية عبر إعادة التفكير بشكل مستمر في كل من الاستراتيجيات الحالية للمنظمة، وتوظيف الموارد، واستراتيجيات الاستثمار، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريع التي تحدث تغييراً سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية. ويمكن التعبير عن المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتوفير الموارد اللازمة للعمل

الجديد رداً على التغيرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسباً (Boa and Yuan, 2008). أما Athyssens فيرى أن المرونة هي قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والكلفة أو الأداء. فيما تشير دراسات إلى أن سمة مميزة للمنظمة تظهر من خلال قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين بيئتها الخارجية، وأن مفهوم المرونة يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغير (Greal and Tanshaj, 2010).

وهكذا نلخص مفهوم المرونة الاستراتيجية بالنقاط التالية:

1. المرونة الاستراتيجية هي قدرة *Ability* أو كفاءة *Competency* او خاصية *Attribute* تمتلكها المنظمة.
2. تتعلق المرونة الاستراتيجية بالقدرة على تغيير الاستراتيجية بشكل جذري أو تعديلها، وتوفير بدائل استراتيجية مختلفة بهدف إدارة التعقيد وعدم التأكد الذي يحمله المستقبل.
3. القدرة على التغيير الاستراتيجي يجب أن تترافق بكفاءة عالية من حيث سرعة التكيف وسهولة إتمامه.
4. المرونة الاستراتيجية قد تأخذ شكل المبادرة (التصرف بشكل استباقي)، أو رد الفعل على تغيير في بيئة المنظمة.
5. المرونة الاستراتيجية مفهوم متعدد الأوجه يُحدد من خلال المنظور الذي يناقش أبعاده ودوره.

### 2.3.11 مبررات المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility Justifications

أشار *Hitt (1998)* إلى أن الملامح الجديدة للمنافسة بين المنظمات ما هي إلا لمحصلة لثنائية من العوامل الاستراتيجية هما الثورة التقنية والعولمة المتزايدة، والتي دفعت بيئة الأعمال باتجاه جديد تميز بما يلي:

- A. ظهور أسواق ذات شدة عالية في المنافسة (بما في ذلك التصعيد السريع في المنافسة، وغلبة المناورات الاستراتيجية).
- B. التركيز المكثف على عوامل السعر والجودة وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

- C. الاهتمام المتزايد بالإبداع (على صعيد التقنيات، والمنتجات، والخدمات).
- D. تبادل أدوار العاملين وتوقعاتهم.

### 3.3.11 أهمية المرونة الاستراتيجية Importance of Strategic Flexibility

بيّن (Yonggui and Hing, 2004) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية لقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية جديدة، لعدة أسباب منها:

1. إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
2. تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن آلية تفضيلات العملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
3. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمة على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، هي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاث بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، المنتج، الخدمة وزيادة القيمة المضافة.

### 4.3.11 أنواع المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility Types

لغرض تحديد أنواع المرونة الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة فإن قياسها يتم من خلال أنواع معينة من المرونة، فقد قدم كل من (Abbott & Benerji, 2003) ثلاثة أنواع فرعية، وهي:

1. مرونة السوق: والتي تشير إلى قدرة الشركة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة ديناميكية.
2. مرونة الإنتاج: والتي تشير إلى قدرة الشركة على الصنع أو التقديم السريع للسلع والخدمات المُسَعَّرة تنافسياً في معظم الأسواق الرئيسية في العالم.
3. المرونة التنافسية: هي قدرة الشركة على التنافس في بيئة مضطربة وغير مستقرة.

فيما قدم (William et al, 2008) خمسة أنواع من المرونة للوصول إلى مرونة استراتيجية في المنظمات، وهي:

1. المرونة التشغيلية: وهي مرونة إنتاج المنظمة أو عمليات المنظمة.
2. مرونة رأس المال البشري: قدرة المنظمة للعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية.
3. مرونة المعلومات: تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المنظمة على استطلاع المعلومات ذات العلاقة والمرونة التحليلية والتي تعني قدرة المنظمة على استخلاص واستخدام البيانات لدعم القرار.
4. مرونة سلسلة التوريد<sup>13</sup>: هي القدرة على الحذف والإضافة وتبادل المعلومات مع شركائها بسلسلة التوريد الخارجيين.
5. المرونة المالية: تتمثل في إمكانات المنظمة وقدراتها المالية على استيعاب كلفة تحقيق المرونة الاستراتيجية.

#### 4.11 القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

##### 1.4.11 مفهوم القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Concept

تعمل القيادة الاستراتيجية الحكيمة على ترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وعرفت القيادة الاستراتيجية (Gerras et al, 2010) بأنها العملية التي يقوم بها القائد للتأثير في تحقيق رؤية مرغوبة ومفهومة بوضوح وذلك من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والقيام بعملية التوجيه من خلال السياسات والتوجيهات، وبناء توافق في الآراء ضمن بيئة عالمية متقلبة ومعقدة تحمل العديد من الفرص والتهديدات. وقد عرف Jooste and Fourie (2009) القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القائد على التوقع والتخيل (envision) والحفاظ على المرونة، وقدرته على التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين للبدء

<sup>13</sup> تستخدم العديد من المراجع العربية مصطلح (التجهيز) كتعبير عن كلمة (التوريد) والتي هي باللغة الأنكليزية: (Supply)، غير أن المراجع السورية نعبّر عنها بكلمة: التوريد، وهذا ما تم اعتماد في هذا المؤلف.

بالتغيرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل للتطبيق للمنظمة. بينما عرضت بعض الدراسات (Hit and Ireland, 2005., Özer, F., & Tinaztepe, 2014, Connolly., et all., 2019) عدة وجهات نظر أخرى فيما يتعلق بتحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وركزت إحداها على المديرين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية العامة عن المنظمة، وخصائصهم وما الذي يقومون به وكيف يقومون به، وخاصة كيف يؤثر على النتائج التنظيمية. أي حددت هذه الدراسات نطاق القيادة الاستراتيجية لتشمل المدراء التنفيذيين ورؤساء وحدات الأعمال ومجالس الإدارة.

#### 2.4.11. ممارسات القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Practices

أصبحت ممارسات القيادة الاستراتيجية قضية مهمة لقيادة المنظمات في القرن الحالي ويعود ذلك إلى البيئة التي تعيش فيها المنظمات والتي تتصف بالتعقيد وعدم القدرة على التنبؤ بها (Rowe and Guerrero, 2012) ولقد تعددت الأبحاث التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي نتجت عنها عدة نماذج للعديد من الباحثين سنتطرق للبعض منها. النموذج الأول: الذي تم عرضه عام 1997 من قبل Thompson في كتابه الإدارة الاستراتيجية والذي حدد فيه سبعة أدوار للقائد الاستراتيجي والتي تتمثل بالتالي: الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف العملي (Pragmatism) للأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، السيطرة والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير.

النموذج الثاني: تم عرضه عام 1998 من قبل Hagen and Hassan حيث تم التأكيد على وجود خمس أدوار للقيادة الاستراتيجية تتمثل بالآتي: تطوير المقدره الجوهرية (القدرة المميزة)، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقانة الجديدة، التصرف الاستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

النموذج الثالث: تم عرضه عام 2000 من قبل Boal & Hooijberg والذي تم فيه تحديد عدة ممارسات للقائد الاستراتيجي



نذكر منها: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خلق وتطوير رؤية مستقبلية، تطوير مهارات وقدرات مميزة، تطوير هيكل تنظيمي، إعداد وتهيئة جيل لاحق من القادة، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، غرس انظمة القيم الأخلاقية.

النموذج الرابع: تم عرضة عام 2005 من قبل *Ireland & Hitt* والذي حدد فيه ست ممارسات أساسية للقائد الاستراتيجي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، سنتناولها ببعض التفصيل:

**1. تحديد رؤية ورسالة المنظمة (Vision and Mission):** أي أنه يجب على القادة الاستراتيجيين تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال وضع بيان واضح وواقعي حول سبب وجود المنظمة وما الذي يميزها عن غيرها. وهذا البيان يمكن أعضاء المنظمة من وضع وتنفيذ استراتيجيات تتوافق مع رؤيتها.

**2. اكتشاف المقدره الجوهرية (Core Competencies) والحفاظ عليها:** على القادة الاستراتيجيين الحفاظ على الكفاءات التي تمثل الموارد والقدرات التي تعطي المنظمة ميزة على منافسيها. وأن يحددوا الموارد والقدرات والكفاءات النادرة التي يصعب تقليدها، لأنها تسمح للشركة بالحصول على الميزة التنافسية.

**2. تطوير رأس المال البشري (HR-Development):** إن القادة الاستراتيجيين فعالون في تنمية رأس المال البشري، ويشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات وقدرات موظفي المنظمة، ولأن هؤلاء الموظفون هم عامل حاسم في نجاح المنظمة فعلى القادة الاستثمار بهم عبر تدريبهم وتوجيههم.

**3. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة Proactive Organizational Culture:** يجب على القادة الاستراتيجيين الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة حيث يتوجب عليهم تعلم كيفية تشكيل القيم المشتركة للمنظمة بطرق تسمح لها بأن تكون أكثر قدرة على المنافسة. ونذكر بتعريف الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والمعايير والممارسات

الإدارية التي تؤثر بشكل غير مباشر على سلوك العاملين وكيفية أداء وظائفهم والتي تميزهم عن غيرهم، كما يتم نقل هذه القيم والسلوكيات من جيل إلى آخر بين عاملي المنظمة (Ali, 2017).

**4. التأكيد على الممارسات الأخلاقية (Ethical Practices):** إن القادة والمديرين الذين يستخدمون الصدق والثقة والنزاهة في صنع القرار هم قادرون على إلهام موظفيهم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على استخدام الممارسات الأخلاقية في الأنشطة اليومية.

**5. وضع رقابة متوازنة (Balanced Control):** وتشير الرقابة التنظيمية إلى الإجراءات الرسمية المستخدمة في المنظمات للتأثير على العمل وتوجيهه، هذه الرقابة تعمل كحدود على ما هو مسموح وما هو غير مسموح به. وهناك نوعان من الرقابة الداخلية (Golensky and Hager, 2020): الاستراتيجية والمالية. ويتم تنفيذ الرقابة الاستراتيجية من خلال تبادل المعلومات التي تساعد على وضع الاستراتيجيات، في حين يتم تحقيق الرقابة المالية من خلال وضع معايير موضوعية مثل أهداف الأداء. وتؤكد الرقابة الاستراتيجية على الأداء بينما تؤكد الرقابة المالية على النتائج. ويقدم أخيراً (2009) Gartner مصطلح ميزة تعظيم المنفعة *Optempo Advantage* التي تمثل مجموعة من الإرشادات المترابطة والإجراءات اللازمة لتعظيم تخصيص واستخدام موارد المنظمة. ومع ظهور أنماط جديدة يمكن لقادة الأعمال التفكير في ميزة *Optempo* كفلسفة إدارة رسمية لتحسين الإيقاع التنافسي للمنظمة، بحيث يمكن أن تتناسب مع رؤية المنظمة باستمرار وحيوية عالية.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

### ❖ المراجع العربية:

1. آل مكتوم، محمد. (2006). رؤيتي: التحديات في سياق التميز، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان.
2. جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في صعر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
3. صالح، أحمد، والعزاوي، بشرى، وخليل، إبراهيم. (2010). الإدارة بالذكاءات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
4. عباس، فيصل. (2002). الذكاء والقياس في الطريقة العيادية، دار المنهل اللبناني، لبنان.
5. عبيد، عصام. (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، 4، 31-74.
6. النعيمي، صلاح. (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
7. ولد عمر، علواطي. (2017). آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والإنسانية، 17، 3 - 15.

### ❖ المراجع الأجنبية:

1. Abbott, A., & Banerji, K. (2003). *Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations*. Global Journal of Flexible Systems Management, 4(1/2), 1-8.
2. Ali, M. O. A. (2017). *Organizational Culture and its Influence on Organizational loyalty*. Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 3(3),590.
3. Bao&Olson&Yuan .(2008) .Defensive and Expansion Responses to Environmental Stock in China: Interpreting The 2008 Economic Crisis.Lethbridge, University f Lethbridge.
4. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). *Strategic leadership research: Moving on*.The Leadership Quarterly, 11(4), 515-549.
5. Bruce Elliot, Greenbaum (2015). " *Eagerness vs Vigilance: The Effects of CEO Regulatory Focus on Firm Innovation Behavior, Error Avoidance Behavior and Firm Reputation* ". Doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.
6. Campanini, A. (2019). Strategic Leadership in Social Work Education. Springer Nature.
7. Clar, G., Acheson, H., Hafner-Zimmermann, S., Sautter, B., Buczek, M., & Allan, J. (2008). Strategic Policy Intelligence Tools: Enabling better RTDI policy-making in Europe 's regions. Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin.

8. Cui, L., & Wong, Y. M. (2008). How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China? A case study of Tetra Pak in China. *Handelshögskolan BBS.*
9. David, F., & David, F. R. (2016). Strategic management: A Competitive advantage approach, concepts and cases. *Pearson–Prentice Hall, UK.*
10. Falta, Liamin. (2014). " *The Vigilance and its importance in the strategic decision – making. An exploratory study on a sample of Algerian economic enterprises* ". Doctoral Dissertation, Universite of Biskra.
11. Gerras, S. J., Clark, M., Allen, C., Keegan, T., Meinhart, R., Wong, L., & Reed, G. (2010). Strategic leadership primer. *Army War Coll Carlisle Barracks,28.*
12. Golensky, M., Hager, M, A., (2020). Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations, *Oxford University Press, New York, United States of America.*
13. Grewa&Tansuhaj .(2001) .*Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Marketing Orientation and Strategic Flexibility* .Journal of Marketing ، Vol.65, No.2, pp.67–80
14. Haines, S. G. (2007). Strategic and systems thinking: The winning formula. *Systems Thinking Press.*
15. Hitt, Baiibaia&Samuel .(1998) .*Navigating in the New Copmpetitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century* .Academy of Manageent Executive ,(4)12 ،pp.22–44
16. Ireland, D. & Hitt, M. (2005). *Achieving and maintaining competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership,* Academy of Management Executive, 19(4), 68
17. Jooste, C., & Fourie, B. (2009). *The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders.* Southern African Business Review, 13(3),52.
18. Maccoby, M. (2004). *Successful leader employee Strategic Intelligence,* Research–Technology Management, 44 (3). 58.
19. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). *Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change.* Performance Improvement, 50(3), 32–40.
20. Marques, J. (2012). *The essence of being there: Wakefulness as a strategic leadership tool.* Business Administration Education (pp. 3–17). *Palgrave Macmillan, New York.*
21. Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). *Effect of strategic leadership styles on firm performance: A Study in a Turkish SME.* Procedia–Social and Behavioral Sciences, 150, 778–784.



22. Quarmby, N. (2004). *Futures work in strategic criminal intelligence*. *Strategic thinking in criminal intelligence*, 129–147.
23. Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2012). *Cases in leadership*. Sage.
24. Thompson, J. L., & Martin, F. (2010). *Strategic management: Awareness & change*<sup>6<sup>th</sup></sup>. Cengage Learning EMEA.
25. William & Gerald & David. (2008). *Enterprise Information System & Strategic Flexibility*. New York: Wiley.
26. Wiraeus, D., & Creelman, J. (2018). *Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness*. Springer.
27. Yonggu & Hing. (2004). *Customer – Focused Performance and its Key Resource – Based Determinations, An Integrated Framework*. *Customer Relationship*, Vol.14, pp.34–59

❖ المواقع الإلكترونية:

- <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html>, (Retrieved 8.4.2020)
- <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html> (Retrieved 8.4.2020)

## أسئلة الفصل الحادي عشر

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 عرف الذكاء بأنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة
	✓	2 الشراكة هي أحد العناصر التي يتسم بها ذكاء قادة المنظمات
	✓	3 لا تمتلك شركة Apple تقريباً أي مرافق تصنيع خاصة بها، بينما تمتلك شركة سوني المنافسة 57 مصنعاً إلكترونياً.
	✓	4 الذكاء الاستراتيجي أهميته مستنبطة من كونه جزءاً من ثقافة المنظمة
✓		5 يعبر تفكير النظم عن القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الدينامية في الماضي والحاضر
✓		6 ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي يكونون صداقات مع الآخرين للوصول إلى الأهداف المشتركة
✓		7 يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات لكسب الدعم
	✓	8 تعرف اليقظة التنافسية بالاستعلام التنافسي وهي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. عرف الذكاء بأنه:

- A. مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد  
B. القدرة على فهم الحقيقة وإدراكها  
C. السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة  
D. كل ما سبق

2. أي من التالي ليس من أبعاد الذكاء:

- A. الموهبة والخيال الواسع  
B. الفهم والمرونة  
C. المعرفة  
D. البحث والتطوير

3. أي من التالي ليس من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

- A. الاستشراف و تفكير النظم  
B. الرؤية المستقبلية، الشراكة  
C. تحفيز العاملين  
D. التحليل التنافسي

4. يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التفاعل معها:

A. الاستشراف B. تفكير النظم C. الرؤية المستقبلية D. المشاركة

5. واحد مما يلي ليس من الرءات الأربعة (4R's) لـ Maccoby:

A Rewards المكافآت B Responsibilities المسؤوليات  
C Reality الواقعية D Relationships العلاقات

6. واحد مما يلي ليس من أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

A. اليقظة التنافسية B. اليقظة التقانية C. اليقظة العصرية D. اليقظة التجارية

7. اليقظة التشريعية، المالية، السياسية هم من عناصر:

A. اليقظة التنافسية B. اليقظة التقانية C. اليقظة العصرية D. اليقظة البيئية

8. المرونة الاستراتيجية هي:

A. قدرة Ability B. كفاءة Competency C. خاصية Attribute تمتلكها المنظمة D. كل ما سبق ذكره

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) اشرح مفهوم اليقظة الاستراتيجية وتحدث عن أهميتها؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 11-2-1}

السؤال (2) تحدث عن أساليب اليقظة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقر 11-2-4}

السؤال (3) اشرح مفهوم المرونة الاستراتيجية ومبرراتها

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 11-3}

السؤال (4) ناقش أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 11-4-2}

## قائمة المراجع

### أ. المراجع العربية:

8. أبو قحف، عبد السلام، عبد الغفار حنفي. (2004). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
9. أبو ناعم، عبد الحميد. (1993). الإدارة الاستراتيجية: اعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، منشورات دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر.
10. أحمد، علاش. (2009). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
11. الادريسي، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2007). الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. آل مكتوم، محمد. (2006). رؤيتي: التحديات في سياق التميز، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان.
13. الأمين، بن عزة. (٢٠١٠). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 2، 31-48.
14. بن ب تريجو وجون زيرمان. (بدون تاريخ). استراتيجية الإدارة العليا ماهيتها وكيفية تشغيلها، (ترجمة، ابراهيم على البرلسي)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
15. بني حمدن، إدريس، محمد، خالد، وائل. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار المكتبة الوطنية، عمان - الأردن.
16. تبيدي، محمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، منشورات جامعة النيلين، السودان.
17. توفيق، عبد الرحمن. (2004). الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخدمات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة، مصر.
18. توفيق، محمد. (2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيكما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
19. جاري هاميل، مايكل بورتر، (بدون تاريخ). حلقة المعرفة، (ترجمة: المنظمة العربية للإعلان العربي)، المنظمة العربية للإعلان العربي، القاهرة، مصر.



20. جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في صعر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
21. الجنابي، أكرم. (2016). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
22. جونز، جاريت. (2001). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة المغربي عبد الحميد ورفاعي محمد) دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. حبتور، عبد العزيز. (2004). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. حبتور، عبد العزيز. (2007). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، النسخة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
25. حريش، عيسى. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
26. حسين، حسين وحافظ، عبد الناصر. (2018). دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 14 (50)، 635-666.
27. الحسيني، فلاح. (2000). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
28. حمدان، خالد ووائل ادريس. (2008). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. الحماوي، محمد راشد. (1991). التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
30. خليل، نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.
31. الخوري، باسيل. (2018). التخطيط والتحليل الاستراتيجي، الجامعة الافتراضية السورية.
32. دودين، أحمد يوسف (2018). إدارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار الوفاء، مصر
33. الدوري، زكريا. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. روبرت ميل، جاك جالين. (2007). المشروعات المشتركة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي.
35. السالم، مؤيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. السكارنة، بلال. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان.

37. السيد، محمد. (1999). الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر.
38. شارلي دي ماكين. (2008). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، (ترجمة فهد بن ابراهيم الحبيب)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
39. شاكر، أمين، (2013). الإدارة الاستراتيجية، دار الأردن للنشر، عمان، الأردن.
40. الشرمطي، سمرم والودود عادل. (2019). العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة المتطورة، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، 25 (1).
41. شمس الدين، عبد الله. (2005). مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية: وزارة الصناعة، سورية.
42. صالح، أحمد، والعزاوي، بشرى، و خليل، إبراهيم. (2010). الإدارة بالذكاءات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
43. الصمعيدي، محمود، وعثمان، ردينة. (2012). تسويق الخدمات، دار المناهج، الأردن.
44. الصيرفي، محمد. (2008). الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر.
45. الصيرفي، محمد. (2009). التسويق الاستراتيجي. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
46. العارف، ناديا. (2007). الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
47. العامري، صالح، والغالبى، طاهر. (2014). الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
48. عباس، أنس. (2018). الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
49. عباس، فيصل. (2002). الذكاء والقياس في الطريقة العيادية، دار المنهل اللبناني، لبنان.
50. عبيد، عصام. (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، 4، 31-74.
51. عماري، عمار، وآخرون (2005). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة.
52. العمودي، ماجد. (2013). تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
53. عواد، يونس، الصرن، رعد، صفور، مجد. (2016). الإدارة الاستراتيجية. منشورات جامعة دمشق، سوريا.
54. عوض، محمد أحمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العملية، الدار الجامعية، مصر.
55. الغالبى، طاهر، وإدريس، وائل. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.

56. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل. (2015)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
57. فريدة، نوال. (2010). دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أوراق بحث الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
58. فيليب سادلر. (2008). الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا احمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، مصر.
59. قريشي، محمد. (2008). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات، مجلة علوم إنسانية، 37 (5).
60. القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن.
61. كنعان، نواف. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
62. كويل، براين. (2006). دمج وشراء الشركات. (ترجمة دار الفاروق)، دار الفاروق، القاهرة، مصر.
63. ماهر، أحمد. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
64. المحيسن معن، والكيلاني، أنمار. (2010). مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (1)، 1-26.
65. المرسي، جمال الدين، ومصطفى أبو بكر، وطارق جبة. (2007). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
66. مرسي، نبيل، وسليمان، أحمد. (2007). الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
67. مصطفى أبو بكر وفهد النعيم. (2008). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
68. مصطفى، أبو بكر. (2004). إدارة وتسويق المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
69. المغربي، عبد الحميد. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
70. المغربي، عبد الحميد، ورفاعي محمد رفاعي. (2008). الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

71. المقلي، عمر . (2002). مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان، السودان.
72. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2011). أوراق عمل ورشة عمل: مهارات بناء القدرات التنافسية: بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية  
لتعزيز القدرات التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
73. النجار، فريد. (1999). التحالفات الاستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
74. النعيمي، صلاح. (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
75. هل جونز، شارلز جاريت. (1998). الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد)،  
دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
76. ولد عمر، علواطي. (2017). آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح - دراسة تطبيقية  
بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والإنسانية، 17، 3 - 15.
77. ياسين، سعد. (1998). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
78. ياسين، سعد. (1998). نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
79. ياسين، سعد. (2011). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ب. المراجع الأجنبية:

17. Aaker, D. A, Moorman, C., (2017). Strategic Market Management. 11<sup>th</sup> edition, Wiley, USA.
18. Abbott, A., & Banerji, K. (2003). *Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations. Global Journal of Flexible Systems Management, 4(2), 1-8.*
19. Abdunaser A. (2018), *The role of the organization's mission strategy in the success of the training programs for human, The Islamic University College Journal.50 (1).*
20. Ali, M. O. A. (2017). Organizational Culture and its Influence on Organizational loyalty . Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 3(3),590.

21. Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). *Strategy content and organizational performance: An empirical analysis*. Public Administration Review, 66(1), 52–63.
22. Andriessen, D. (2004). *making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier, USA.
23. Ansoff H. I, Daniel ,K, A. O. Lewis, R H, Rick A. (2019). Implanting Strategic Management, 3<sup>rd</sup> Ed., Palgrave Macmillan, Switzerland.
24. Ansoff, H. I. (1975). *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review, 18(2), 21–33.
25. Ansoff, H. I., Kiple, D., Lewis, A. O., Helm–Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). Implanting strategic management. Springer. USA.
26. Audretsch, D. B. (2015). Everything in its place: Entrepreneurship and the strategic management of cities, regions, and states. Oxford University Press. UK.
27. Bao&Olson&Yuan .(2008) .Defensive and Expansion Responses to Environmental Stock in China: Interpreting The 2008 Economic Crisis.Lethbridge, University f Lethbridge.Canada.
28. Barden, E., Watts E. (2017), Public Sector Innovation Summit 2017 Report, The Hackett Group.USA.
29. Barney, J. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, (2<sup>nd</sup> ed.), Pearson Education, Inc., London, UK.
30. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on.The Leadership Quarterly, 11(4), 515–549.
31. Bowman Cliff and Faulkner, D. (1997), Competitive and Corporate Strategy, Irwin, London, UK.
32. Bruce Elliot, Greenbaum (2015). " *Eagernessvs.Vigilance: The Effects of CEO Regulatory Focus on Firm Innovation Behavior, Error Avoidance Behavior and Firm Reputation* ". Doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.USA.

33. Campanini, A. (2019). *Strategic Leadership in Social Work Education*. Springer Nature. USA.
34. Canals, J., Heukamp, F. (2020). *The Future of Management in an AI World*, Palgrave Macmillan, Switzerland.
35. Carswell, P. J., & Bretherton, P. W. (2000). *Reaching for the Stars: Is the Alliance Succeeding? A Case Study*, ANZMAC Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, 170–174.
36. Černiauskienė, N. (2014). *Strategic management of public sector institutions*. student workbook, Mykolo Romerio university.
37. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT press. USA,
38. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. (2009). *Essentials of Strategic Management*, South–Western, Cengage Learning, Canada.
39. Clar, G., Acheson, H., Hafner–Zimmermann, S., Sautter, B., Buczek, M., & Allan, J. (2008). *Strategic Policy Intelligence Tools: Enabling better RTDI policy–making in Europe ‘s regions*. Steinbeis–Edition Stuttgart/Berlin. Germany.
40. Cui, L., & Wong, Y. M. (2008). *How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China? A case study of Tetra Pak in China*. Handelshögskolan BBS.
41. D'Aveni R. (1995). Coping with Hyper competition: Utilizing the New 7S Framework, *Academy of Management Executive*, 9 (3): 45–60
42. David, F. R., (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Education, United States of America.
43. David, F., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson–Prentice Hall, United States of America.

44. Doz, Y. and Hamel, G. (1998) Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering. Harvard Business School Press, Boston. USA.
45. Drucker, P. F. (2007). Management challenges for the 21st century. Routledge, USA.
46. Dussauge, P., Hart, S. and Ramanantsoa, B. (1992) Strategic Technology Management. John Wiley & Sons Ltd. Paris, USA.
47. Dyer, J. H., Godfrey, P., Jensen, R., & Bryce, D. (2017). Strategic management: Concepts and cases. John Wiley & Sons. USA.
48. ElSawy, O. A. (1985). "Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: can the CEO go on-line?", MiS Quarterly, 53-60.
49. Emilio, J, Luis M. (2018). Fundamentals of Strategic Management, Second Edition, Thomson Reuters.UK.
50. Falta, Liamin. (2014). " The Vigilance and its importance in the strategic decision – making. An exploratory study on a sample of Algerian economic enterprises ". Doctoral Dissertation, Universite of Biskra.Algeria.
51. Fred r. David, Forest r. David. (2017). Strategic Management: Concepts and cases, Pearson Education Limited, UK.
52. Friedl, G., & Biagosch, A. (2019). Case Studies in Strategic Management. Springer. USA.
53. Gerras, S. J., Clark, M., Allen, C., Keegan, T., Meinhart, R., Wong, L., & Reed, G. (2010). Strategic leadership primer. Army War Collage , USA.
54. Ghemawat, P. (1986): Sustainable Advantage, Harvard Business Review, 64, (5), 53-58.
55. Gibson, J., Ivaanevich, J., Donnelly. J. (2003), Organizations Behavior: Structure and Processes, (11<sup>th</sup>ed.), McGraw-Hill, London, UK.
56. Ginter P M., Duncan W., Swayne L E. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA.
57. Gleshan, M., Singleton, T. R. (1987). Strategic Management, Merril publishing co. UK.

58. Golensky, M., Hager, M. A., (2020). Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations, Oxford University Press, New York, UK.
59. Grant, R. (2010). Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing.
60. Grewal & Tansuhaj. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Marketing Orientation and Strategic Flexibility. Journal of Marketing, 65 (2), 67–80.
61. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. Strategic management journal, 19(4), 293–317.
62. Gundolf, K., & Jaouen, A. (2005). Patterns and coordination of collective action in small and very small business: the case of a tourist village in the Pyrenees. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2(4), 392–403.
63. Gunther, F., Biagosch, A. (2019). Case studies in Strategic Management, Springer International Publishing, Switzerland.
64. Haines, S. G. (2007). Strategic and systems thinking: The winning formula. Systems Thinking Press. USA.
65. Hamel & Prahalad, C. (2006). Competing for the future, Harvard Business School Press. USA.
66. Hamel, G.H. and Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future, Boston, MA: Harvard Business School Press, USA.
67. Heizer, J., & Render, B. (2011). Principles of operations management, Global edition, Pearson Higher Ed. UK.
68. Heizner, H. (2002). Strategic Planning for Project Management Using Project Management Maturity Model, John Wiley & Sons. Inc., New York, USA.
69. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now. Journal of strategy and management.
70. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: Theory & cases: An integrated approach. Cengage Learning.





71. Hitt, Baiibaia & Samuel .(1998) .Navigating in the New Copmpetitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century .Academy of Management Executive , (4)12pp.22-44
72. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2006). Management of strategy: Concepts and cases. Thomson Learning. UK.
73. Holmberg, S. R., & Cummings, J. L. (2009). *Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms*. Long range planning, 42(2), 164-193.
74. Hughes, J., & Weiss, J. (2007). *Simple rules for making alliances work*. Harvard Business Review, 85(11), 122-6.
75. Ireland, D. & Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership, Academy of Management Executive, 19(4), 68
76. Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. Southern African Business Review, 13(3),52.
77. Lamming, R., Bessant, J., & Jones, P. (2005). Strategic Operations Management. Taylor & Francis. UK.
78. Larkin, J. (2002). Strategic reputation risk management. Springer. USA.
79. Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010). *Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: the perspective of the vendor in cross-border outsourcing*. Journal of Management Studies, 47(8), 1457-1482.
80. Lynch, R. (2006). Corporate Strategy .4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall. USA.
81. Maccoby, M. (2004). *Successful leader employee Strategic Intelligence*, Research-Technology Management, 44 (3). 58.

82. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). *Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change*. Performance Improvement, 50(3), 32–40.
83. Macmillan, P., & Tampoe, S. (2011). *Business ethics and corporate social responsibility*, Oxford University Press, UK.
84. Marques, J. (2012). The essence of being there: Wakefulness as a strategic leadership tool. Business Administration Education (pp. 3–17). Palgrave Macmillan, New York, USA.
85. May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R. (2000). Environmental Scanning Behavior in Transitional Economy: Evidence from Russia, Academy of Management Journal, 43 (3), 403–427.
86. Michael, P. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Competitive Strategy: The Core Concepts, Chapter 2: The Value Chain and Competitive Advantage and Chapter 5 Technology and Competitive Advantage the USA.
87. Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. California management review, 30(1), 11–24.
88. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic management journal, 6(3), 257–272.
89. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. London, UK.
90. Nickols, F. (2012). *Strategy: Definitions and meaning*.
91. Ohmae, Kenichi. (1982). *The Mind of the Strategist: the art of Japanese Business*, McGraw – Hill Inc, USA.
92. Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A Study in a Turkish SME. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 150, 778–784.
93. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1988). *Strategic management: Strategy formulation and implementation*, (Vol. 1). McGraw, USA.



94. Peter M. Ginter, W. Jack Duncan, Linda E. Swayne. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA.
95. Phadtare, M. T. (2010). Strategic management: Concepts and cases. PHI Learning Pvt. Ltd, India.
96. Porter, M. (1996): What is Strategy, Harvard Business Review Press, USA.
97. Porter, M. (1998). Competitive Advantage of Nations, Palgrave Macmillan UK
98. Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage, 167, 167-206.
99. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. Free Press, New York.
100. Prior, V. (1999). The Language of Competitive Intelligence, Part4, Competitive Intelligence Review, .10 (1), p.p. 84- 87.
101. Quarmby, N. (2004). Futures work in strategic criminal intelligence. Strategic thinking in criminal intelligence, 129-147.
102. Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2012). Cases in leadership. Sage.UK.
103. Russell-Jones, N. (2017). Decision-Making Pocketbook. Management Pocketbooks. UK.
104. Salaman, G., & Thompson, K. (1973). People and organizations, Longman for Open University Press.UK.
105. Smith, G., Arnold. D. R., Bizzel. B. G. (1999). Business Strategy and Policy, (3rd ed.), Houghton Mifflin Co, Boston.USA.
106. Terpstra, V. and Sarathy, R. (2000). International Marketing, Dryden Press. USA.
107. Thomas L. Wheelen • J. David Hunger, Alan N. Hoffman • Charles E. (2018) Concepts in Strategic Management and Business Policy, 15<sup>th</sup> Ed, Pearson Education Limited, England, UK.

108. Thompson, J. L., & Martin, F. (2010). Strategic management: Awareness & change<sup>6<sup>th</sup></sup>. Cengage Learning EMEA. USA.
109. Thompson. Jr. A., Strickland. A.J. (2007). Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw Hill, N.Y, USA.
110. Vonderembse, M. A., & White, G. P. (2004). Operations management: concepts, methods, and strategies. Wiley. USA.
111. Wallo, A., Ellström, P. E., & Kock, H. (2013). *Leadership as a balancing act between performance-and development-orientation*. Leadership & Organization Development Journal, 34 (3), 222-237.
112. Walter, B. A., Priem, R. L. (1999). *Business Strategy and CEO Intelligence Acquisition*, Competitive Intelligence Review, 10 (2), 15-22.
113. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability. Pearson, England.UK.
114. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E., & Kansal, P. (2014). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, by Pearson. Pearson Education, India.
115. William&Gerald&David .(2008) .Enterprise Information System&Strategic Flexibility. Wiley, New York.USA.
116. Wiraesus, D., & Creelman, J. (2018). Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness. Springer. USA
117. Witcher, J. (2020). Absolute Essentials of Strategic Management, Routledge, New York, USA.
118. Yonggu&Hing .(2004) .*Customer – Focused Performance and its Key Resource – Based Deterinations, An Integrated Framework* .Customer Relationship , Vol.14, pp.34-59



ج. المواقع الالكترونية:

1. <http://newsroom.medtronic.com/news-releases/news-release-details/medtronic-shares-ventilation-design-specifications-accelerate/?fbclid=IwAR0w8LUrJuhfkNqgCfb9kNiEWwvWxvQjRjiM2FaUYPLmqGrOcLZPDONVwE> (Retrieved 11 5 2020)
2. <http://pministry.gov.sy/contents/12332> القانون - رقم - /14/ - لعام - 2015 - حول - التجارة - الداخلية - وحماية - المستهلك
3. <http://www.pministry.gov.sy/contents/12427> مجلدات - القوانين - والمراسيم
4. <https://arabic.rt.com/business/1102206-5> (Retrieved 25.5.2020)
5. <https://rostec.ru/ar/about/strategy/> (Retrieved 20.5.2020)
6. <https://technolent.wordpress.com/2020/5/11>
7. [www.excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html](http://www.excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html) (Retrieved 8.4.2020)
8. [www.excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html](http://www.excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html), (Retrieved 8.4.2020)