

المبحث الأول

مرحلة صياغة الاستراتيجية

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية^{١٢٧} أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحديد البدائل الاستراتيجية، وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية^{١٢٨} كما يوضحه الشكل (٧)

الشكل (٧) خطوات صياغة الاستراتيجية



المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006 م.

وفي ما يلي سوف يتم التعرض إلى هذه الأنشطة بشيء من التفصيل:

^{١٢٧} جونز وآخرون، ٢٠٠١م، الإدارة الاستراتيجية ترجمة رفاعي، محمد رفاعي عبد المتعال، محمد سيد أحمد، مرجع سابق، ص ٢٨.

^{١٢٨} الدليحي، سيف، ٢٠٠٣م، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالملكة العربية السعودية. مرجع سابق ص،

أولاً: رسالة المنظمة.

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، هذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل هوية المنظمة واتجاهات النمو الخاصة بها.

ويشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى قوتها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات^{١٢٩}.

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلاً، وتوجهات نشاطها مستقبلاً، وهذا ما يعبر عنه "بالرؤية الإستراتيجية" وتعرف علي أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي يهدف إلى تحقيقه من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الإستراتيجية فلاحظ بأن المنظمة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلية هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل والمكانة المستهدفة

لها^{١٣٠}.

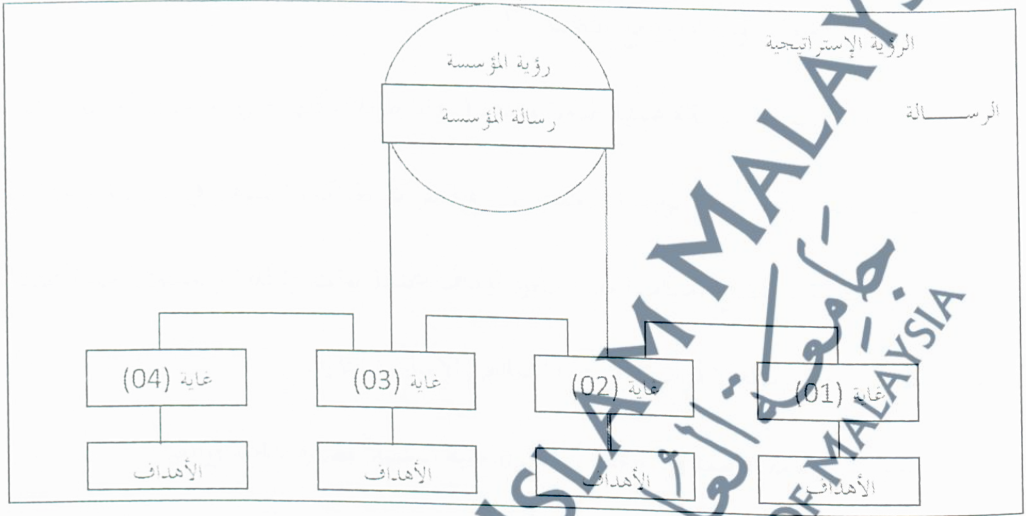
^{١٢٩} مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠٠٨ م، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية جودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار

الجامعية الإستراتيجية، ص ٤٦٤.

^{١٣٠} المرجع السابق، ص ٤٦٥-٤٦٧.

والشكل رقم (٨) يوضح العلاقة بينهما

المشكل رقم (8) العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة وغايات المؤسسة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية جودة التفكير

والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإستراتيجية، ٢٠٠٧-٢٠٠٨ م.

وتوضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها، ويتمحور معظمها حول

ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.
- وبيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة

ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها ، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة ^{١٣١}.

وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساساً جيداً للتخفيف وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة ، وتضع أساساً جيداً لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد ^{١٣٢}، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها ^{١٣٣}.

^{١٣١} العارف ، نادية ، ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية، ص ٤٠ .

^{١٣٢} أبو ناعم ، عبد الحميد، ٢٠٠٣م، الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القديسة للطباعة والنشر، ص ٨٣.

^{١٣٣} الدورى ، زكريا مطلق، ٢٠٠٥م، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية ، مرجع سابق ، ص ٥٥ .

وتتضمن الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها الرسالة:

- الجهات المستهدفة .
- الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- النطاق الجغرافي الذي تخدمه .
- التكنولوجيا والعمليات المستخدمة في تقديم الخدمة .
- نظرة المنظمة إلى نفسها .
- صورة المنظمة في أذهان الجمهور .

وتعبر الرؤيا عن الحالة المرغوبة التي تود المنظمة أن تكون عليها في المستقبل (بعد خمس سنوات أو

عشرة سنوات)، ومعنى هذا أن نتائج أنشطة صياغة الإستراتيجية التي تبدأ من الآن بأبعاد زمنية مختلفة (

المدى القصير ، والمدى المتوسط ، والمدى البعيد) بحيث يهدف بمحصلتها النهائية إلى تحقيق الرؤية ضمن

الخط الزمني المحدد في التخطيط الاستراتيجي) ٣٤، في المقابل تعبر الرسالة عن السبب الذي نشأت من

اجله وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث الدور الذي يؤديه والخدمات التي تقدمها والنطاق

الجغرافي لعملياتها.

^{١٣٤} جواد ، شوقي، ٢٠٠٠م، إدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى)، الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٨٥.

ثانياً: تحديد الأهداف.

مما سبق اكتشفنا بأن الرسالة تعبر عن سبب وجود المؤسسة أما أهدافها تمثل النهايات التي تسعى للوصول إليها، حيث يساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات قابلة للتحقق، ومن الأمثلة عليها وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين^{١٣٥}.

ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أى تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل^{١٣٦}. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً^{١٣٧}.

وتختلف الأهداف عن الغايات، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة، ... إلخ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق^{١٣٨}.

مما سبق نستنتج أن الغايات والأهداف منفعة بمجرد تحديدنا في حد ذاتها، كما أنها تعد وسيلة وأداة لتحقيق منافع أخرى مستهدفة، فهي تعكس ما يلي^{١٣٩}:

- الحالة أو الوضع المرغوب في تحقيقه

^{١٣٥} البراك، عبد الرحمن، ١٩٩٦م، مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، ص ٦٢٢.

^{١٣٦} الحسيني، فلاح، ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، ص ٥٥-٥٨.

^{١٣٧} البراك، عبد الرحمن، ١٩٩٦م، مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، ص ٦٢١.

^{١٣٨} المغربي، عبد الحميد، ٢٠٠٣م، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (الطبعة الرابعة) مرجع سابق، ص ١٩.

^{١٣٩} مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية جودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، ص ٥٢٠.

- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب

- نتيجة يمكن تحقيقها

- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة.

ثالثاً: السياسات.

وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف "٤٠. ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي: المنظمة، وظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع: النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة٤١.

٤٠ النمر، سعود بن محمد وآخرون، ٢٠٠٣م، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ص ٣٣-٣٤.

٤١ السيد، إسماعيل محمد، ٢٠٠٢م، الإدارة الاستراتيجية، " مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص ٢.

المبحث الثاني

الخطط الاستراتيجية

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى^{١٤٢}.

فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف^{١٤٣}.

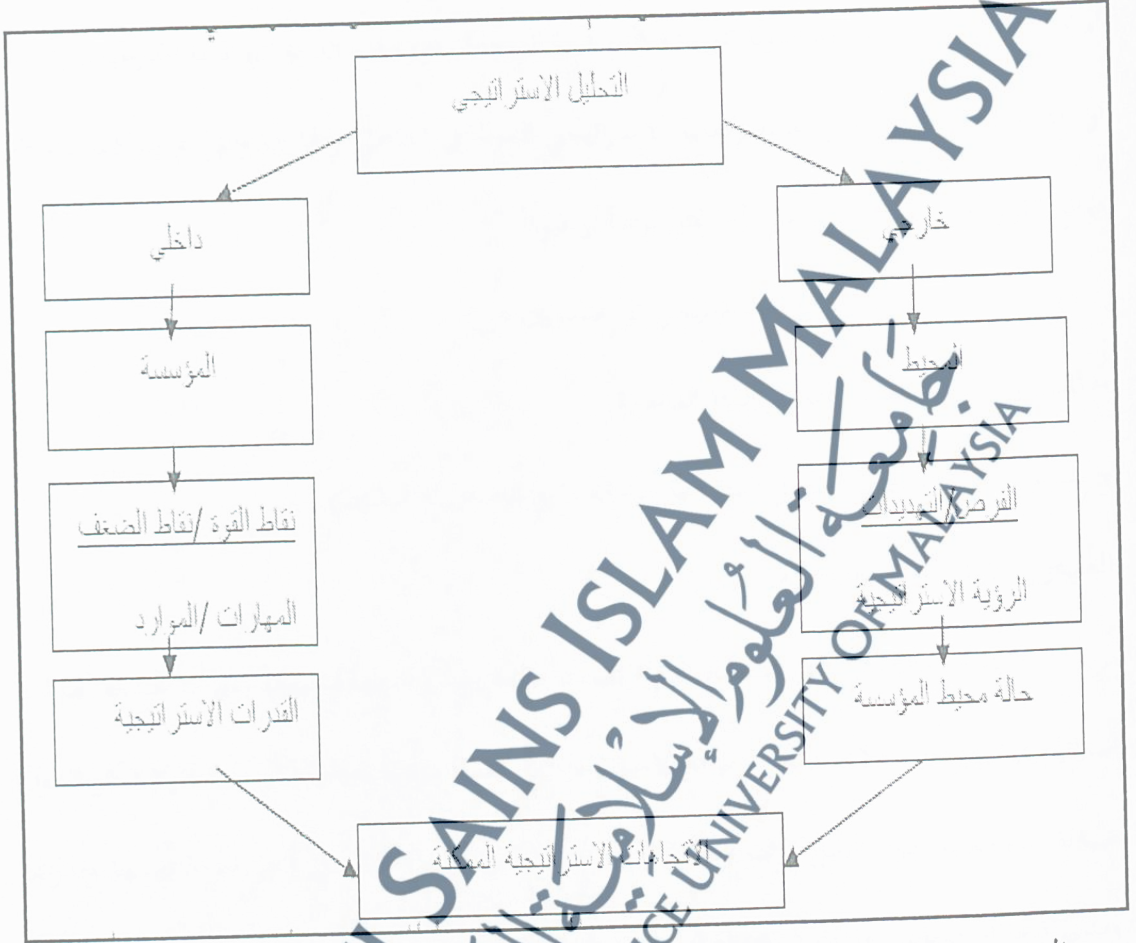
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

بعد تحديد التوجه وتحديد المسار الاستراتيجي للمنظمة، تسعى المنظمة إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والأوضاع الخارجية وللوصول إلى هذا الخيار فعليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والتحديات، باعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط يؤثر ويتأثر به، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما هو موضح في الشكل رقم (٩) التالي:

^{١٤٢} القطامين ، أحمد، ٢٠٠٢م، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، ص ٩٤.

^{١٤٣} يونس ، طارق، ٢٠٠٢م، الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ص ٩٤.

الشكل رقم (9) أبعاد التحليل الاستراتيجي



المصدر: سلطان محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة

٢٠٠٧ م

وتعرف البيئة الاستراتيجية بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها-

أم لا) والتي تقع داخل حدود الدولة الواحدة (أي البيئة الداخلية) أو (خارج الدولة أي البيئة الخارجية)، والمؤثرة أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الاستراتيجي الدولة في الداخل والخارج، والتي تم إدراكها بواسطة صانع القرار أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً^{١٤٤}.

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى مستويين هي:

- المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

- المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة (بيئة النشاط).

المستوي الأول: البيئة الداخلية.

البيئة الداخلية هي التي تستطيع الدولة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن القيادة الاستراتيجية من تسير دولتها بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للدولة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وحيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها ومعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات الدولة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويتها وتصحيحها^{١٤٥}.

^{١٤٤} اغوان ، علي بشار بكر، ٢٠١١م، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صناع القرار، مجلة الحوار المتمدن، العدد ٣٤٤١، علي الموقع الالكتروني:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=269245>

^{١٤٥} حمد حسام سعد، أثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات ، ٢١ يونيو ٢٠١٠ بحث منشور في الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) <http://www.kenanaonline.com/bdc/ctatweer>

أولاً: عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تساهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي، ولترتيب عملية التحليل الداخلي تلك يفترض أن يعتمد إلى جمع البيانات وفق ثلاثة أبعاد هي^{١٤٦}.

أ. الهيكل التنظيمي: وهو يتضمن طبيعة النظام السياسي القائم وهيكلته وآليات العمل ونظام عمل مؤسساته وأنظمة الاتصالات فيما بينها والتقنيات الإدارية والجغرافية المعتمدة ونظام التوصيف الوظيفي وقواعد العمل الوظيفي والسلم الإداري المعتمد، ونشاط المؤسسات الخاصة والعامة، والنظام العسكري والأمني المعتمد، وآليات عمل السوق الاقتصادية الخارجية، وأبعاد المعاملات التجارية، وماهية الحركات والأحزاب السياسية الناشطة، ووضع الأقليات والتراكيب القومية والدينية والطائفية والعشائرية، وهيكل البناء الثقافي للفرد والمجتمع، ومكونات الأسرة، وتفاعلات النقابات والاتحادات والجمعيات وجميع المؤسسات في المجتمع، وكل ما له صلة وعلاقة بطبيعة التركيب المؤسسي.^{١٤٧}

^{١٤٦} حسين، خليل، ٢٠٠٨م، السياسات العامة، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الثانية ص، ٣٦.

^{١٤٧} الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٥م، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية ، ص، ٣٠٨ .

ب. الثقافة: يعتبر هذا البعد ذات أهمية بالغة باعتباره متعلق بالقيم السائدة داخل المجتمع، والفكر الإيديولوجي الذي يتمتع به، وبالأسس الثقافية والعقائدية المتسم بها.

ج. الموارد: في هذا البعد من التحليل الداخلي للبيئة يتم جمع البيانات المتعلقة بالموارد الأولية الحالية والمتوقعة. وبالإضافة إلى هذه الموارد الاقتصادية فإن من المهم كذلك رصد البيانات المتعلقة بالموارد المعرفية، وخاصة أن العالم بات ينظر إلى الدول من خلال ثلاث زوايا هي الزاوية العسكرية والزاوية الاقتصادية والزاوية المعرفية. والموارد المعرفية تتمثل في نسبة عدد المتعلمين الحاصلين على شهادات الابتدائية والثانوية والجامعية إلى عدد سكان البلاد، ونسبة الفئة العمرية الجامعية إلى مجموع السكان، ونسبة الأطباء وأطباء الأسنان والصيادلة والمهندسين والمحامين والأساتذة الجامعيين إلى مجموع السكان، ونسب حملة الشهادات العليا والمتحدثين باللغات الأجنبية وعدد الكليات والجامعات والمعاهد وعدد براءات الاختراع ومقدار النتاج الفكري من كتب وبحوث ومجلات ودراسات وصحف، وبعد جمع البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية يصار إلى مناقشتها وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف^{١٤٨}.

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل الدولة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا، والبيئة الداخلية هي التي تستطيع الدولة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق ولا يمكن للدولة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها

^{١٤٨} القطامين ، أحمد، (٢٠٠٢م)، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، ص ٦٢.

ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية كما ذكرنا اعلاه من وظائف ونشاطات الدولة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويتها وتقويتها^{١٤٩}.

ثانياً: أهمية تحليل البيئة الداخلية.

تقسم الدول بتحليل قدراتها وإمكاناتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمراً لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف الدولة على نفسها.
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويتها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف والتحليل الداخلي وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن الدولة من اغتنام أكبر عدد من الفرص).

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالدولة.
 - معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماثل جماعات العمل والحرص على دولتهم .
- وعموماً فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام وان الهدف النهائي للتحليل والتدقيق الداخلي هو أن تعد قائمة تحصر فيها نقاط قوتها وضعفها فالاختيار الاستراتيجي يتطلب استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

^{١٤٩} المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط ٢، ص ١١٣.

المستوي الثاني: مفهوم البيئة الخارجية.

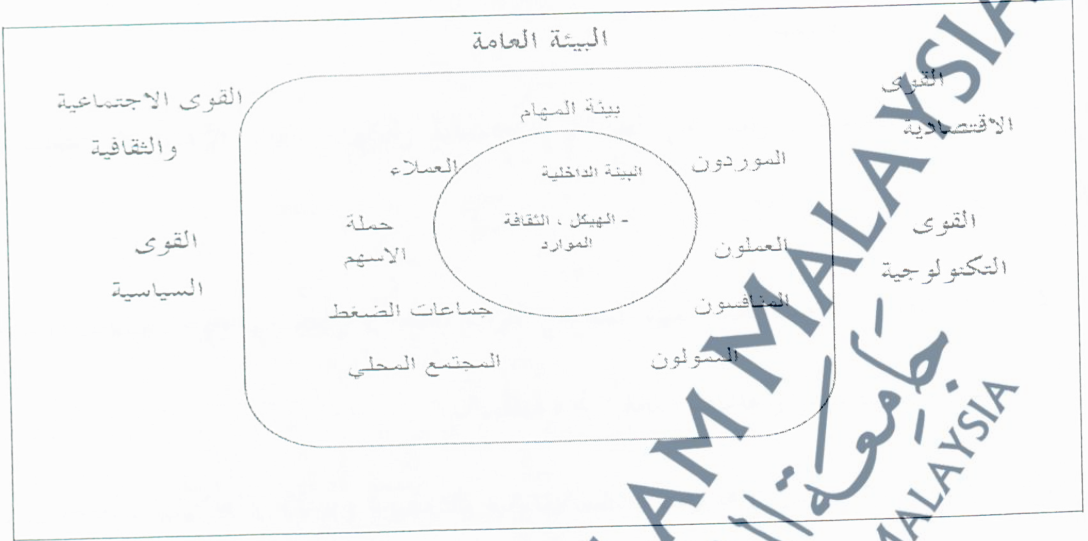
إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، ويتميز بالتغير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي أنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف و الظروف التي هي بمنأى عن رقابة الدولة وتعمل على أن تتماشى معها بتوظيف امكانياتها ومواردها وطاقاتها^{١٠٠}.

وهناك العديد من الخصائص المعروفة للبيئة الخارجية وهي:

- أ. إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم إطار البيئة.
 - ب. إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
 - ج. إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق الدول لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها.
 - د. إن الدولة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أولاً تدركها، ولذا فدور وفعالية كل دولة تختلف من لآخرى.
 - هـ. إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما قبله من قيود وما تلتها من فرص وتسهيلات.
 - و. إن البيئة الاستراتيجية هي خليطة معقدة من التفاعلات والتعاملات المعقدة والكثيفة والسريعة .
- وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما : بيئة المهام والبيئة العامة أو الكلية . والشكل رقم (١٠) يوضح المتغيرات البيئية.

^{١٠٠} أغوان، ٢٠١١م، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم (10) المتغيرات البيئية



المصدر: جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

وهناك عدة أنواع للبيئة الخارجية بشكل عام وهي :-

- ١- البيئة الطبيعية : وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.
- ٢- البيئة الاقتصادية : ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة^{١٥١}.

^{١٥١} جواد ، شوقي، ٢٠٠٠م، إدارة الاستراتيجية . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٨٦.

٣- البيئة التكنولوجية : ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتحديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها^{١٥٢}.

٤- البيئة الاجتماعية : وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها^{١٥٣}.

٥- البيئة الثقافية : وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.

٦- البيئة القانونية: وتضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.

٧- البيئة السياسية : وتضم المناخ السياسى للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية في المجتمع.

٨- البيئة الديموغرافية : ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.

٩- البيئة التعليمية: ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمى وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان^{١٥٤}.

^{١٥٢} العارف ، نادية، ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " . الإسكندرية : الدار الجامعية ص ٥٨.

^{١٥٣} الحسيني ، فلاح، ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة " ، ص، ١٣٦.

^{١٥٤} الطيب داودي ، ٢٠٠٩م، تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة،، ص ٣٣.

أولاً : عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية:-

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها، و المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها. ويمر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بالمراحل التالية:

١ - تحديد طبيعة المحيط وفهمه.

المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير ، أو أنه بسيط أو معقد^{١٥٥}.

وكذلك هناك العديد من المتغيرات الخارجية والتي ذكرت من قبل يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجياتها، وهذه التغيرات تؤثر على المنظمات بشكل أو بآخر، وتمثل هذه المتغيرات في العوامل الاقتصادية ، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والقانونية والسياسية، والتكنولوجية.

٢- تحليل القوى التنافسية (نموذج مايكل بورتر)

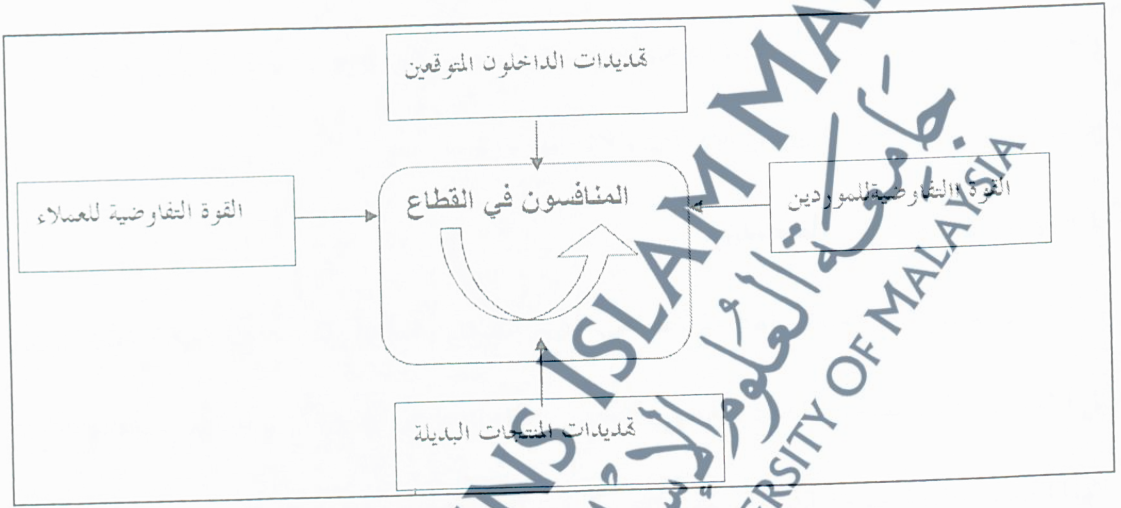
الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في المنظمة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها^{١٥٦}. وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر أو نموذج العوامل الخمس لبورتر ،

^{١٥٥} سلطان محمد رشدي، ٢٠٠٧م، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة.

^{١٥٦} جمال الدين محمد مرسي وآخرون، 2002م، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية(منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٧٠.

هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المنظمات في القطاع، وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار متوسط تكاليف الاستثمار^{١٥٧}، وتوضح هذه القوى الخمس حسب الشكل رقم (١١).

الشكل رقم (11) القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب مايكل بورتر



المصدر: جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج

تطبيقي)، 2002، مرجع سابق، ص ١٧٢

^{١٥٧} سلطان محمد رشدي، ٢٠٠٧، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، ص ٢١.

٣- المنافسة بين المنتجين الحاليين.

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج^{١٥٨}، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، درجة نمو الصناعة^{١٥٩}، فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح. وبصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات

٤- تهديدات المنافسين المحتملين.

لا يقتصر تحليل هيكل الصناعة فقط على تحليل الشركات القائمة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك الداخلين الجدد والمحتمل دخولهم، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم، وطبيعة حواجز الدخول، والتي تعتبر كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل : اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، حداثة التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو الخبرة، وأخيرا القوانين الحكومية.

^{١٥٨} جمال الدين محمد مرسي وآخرون، 2002م، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، ص ١٧١.

^{١٥٩} نبيل مرسي خليل، 1996، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ص ٧١.

٥- تهديدات المنتجات البديلة.

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعة الشركات المنافسة التي تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الشركة أو تقدم بدائل لإشباع هذا الطلب. وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة.

٦- القوة التفاوضية للعملاء.

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث عن أفضل المنتجات، ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المنافسة على عدة عوامل منها : درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تميز المنتجات وتكاليف التشغيل بالنسبة للمؤسسة، تهديد التكامل العمودي، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية^{١٦٠}.

٧- القوة التفاوضية للموردين.

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.

^{١٦٠} سلطان محمد رشدي، ٢٠٠٧م، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، ص ٢٢.

٨- تحديد الموقع التنافسي.

ينبغي على مديري المنظمات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي والاستراتيجي لهم، حيث أن تحديد وفهم المحيط والتحليل التنافسي المقدم مسبقاً، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع. فالموقع التنافسي هو عبارة عن مجموعة من المزايا والعيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل.

٩- تحديد الفرص والتهديدات.

يقصد بالفرص تلك الحالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية؛ بينما التهديدات تتمثل في المشاكل أو الإضرار المحتملة للمؤسسة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به المنظمة. ثانياً: أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

تمر عملية تصميم الاستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة وخصوصاً البيئة الخارجية لصعوبة و تكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يحتم على الدولة استعراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدايتها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة، وسنحاول معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة، ودورها في تصميم الاستراتيجيات من خلال أهمية تحليل البيئة الخارجية: ونوردها فيما يلي:

١- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها

وتحصيلها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الدولة بالتحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب

تلك المعلومات وعلى الدولة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموحة أبدا .

- ٢- صياغة الأهداف: ويقصد بذلك الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الدولة على أساس تحليل البيئة الخارجية و المعطيات المتوفرة ، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف الاستراتيجية .
- ٣- صياغة استراتيجية مؤاتية والتي تساعد على فهم المتغيرات البيئية الدولية في بيان طبيعة التفاعلات الدولية الحاصلة على نطاق البيئة الخارجية .
- ٤- تبين الفرص التي يمكن اغتنامها.
- ٥- توضيح المخاطر والعواقب التي يجب تجنبها^{١٦١}.

^{١٦١} الطيب داودي ، ٢٠٠٩م، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، -ص ٣٩.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على صانع القرار في عملية التحليل الاستراتيجي.

تعتبر العناصر والمتغيرات السابق إيضاحها لعملية التحليل الاستراتيجي هي في مجملها عناصر مؤثرة أيضاً على العملية ذاتها، إنها "الموقف القراري" أي موقف صانع القرار، الذي يتخذ بعد عملية تحليل البيئة يخضع لعدة متغيرات من ضمنها الطبيعة الشخصية لصانع القرار الاستراتيجي ، فإن صانع القرار يكون خاضعاً لمجموعة من المؤثرات، وبالتالي يصبح متأثراً بها في جميع مراحل عملية تحليله لبيئة الخطة الاستراتيجية ، ومن بين العوامل التي تؤثر في صانع القرار عند قيامه بتحليل البيئة التي تنفذ فيها الخطة الاستراتيجية ما هي :

- ميوله واتجاهاته الشخصية.
- رؤيته لمصالح دولته وطبيعة تقييمه لها.
- إدراكه للموقف الخارجي، وكذلك إدراكه لمدى ما يتضمنه من خطورة أو تهديد.
- ثقافة صانع القرار وطبيعة أدراكه للمحيط الذي وله.
- انتماءاته المذهبية أو ميوله العقائدية.
- التركيبة الفكرية التي تؤثر على صانع القرار في عملية تحليله لبيئة الخطة الاستراتيجية.
- تقييمه للنتائج التي يحتمل أن تقود إليها مشاريع القرارات البديلة.
- الظروف الخاصة بالبيئة الداخلية.
- الضغوط النابعة من تقيده بارتباطات وتعهدات سابقة.
- التقاليد والأعراف.
- الاتجاهات الشعبية في دولته.

- توقعاته عن السلوك الذي يحتمل أن يصدر عن الأطراف أو القوى ذوى العلاقة بالموقف.

- الاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية.^{١٦٢}

ولابد من الأخذ في الاعتبار، أن أهمية هذه العوامل والمتغيرات في علاقتها ببعضها لا بد وأن تختلف من وضع قرارات إلى وضع قرارات آخر. ففي الوقت الذي قد يخضع أحدهما لسيطرة مجموعة محدودة من تلك العوامل، فقد يتسع مداها ليشمل مجموعة أكبر منها مع وضع القرار الآخر. أي أن النظر إلى هذه العوامل وتأثيرها على صانع القرار من حيث الحجم تعتبر مسألة نسبية.

وأخيراً، أن كل ما تقدم من حديث عن أهمية التحليل الاستراتيجي يثبت وبشكل قاطع على ضرورة أخذ كل دولة على عاتقها هذه المهمة لأن عملية التحليل الاستراتيجي تقوم برسم المعالم الحقيقية لمستقبل الدول، وذلك من خلال ما تقدمه هذه العملية من إحداثيات لصانع القرار الاستراتيجي لكي يتخذ اللازم .

^{١٦٢} سماعيل صبري مقلد، ١٩٨٢م، نظريات السياسة الدولية، الكويت، جامعة الكويت، ص ٢٥٣ ، ٢٥٤.

المبحث الثالث

تحديد الخيار الاستراتيجي

إن هدف المنظمة من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وهنا يقصد بالبدل الإستراتيجي العملية التي تتضمن تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة وتقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها^{١٦٣}. ويمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر وأشهر هذه الأدوات وأهمها^{١٦٤}. أسلوب تحليل الأعمال وأسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة SWOT مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتتم عملية تحديد الخيار الاستراتيجي عبر المراحل التالية:

أولاً: البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية وهي كما يلي:

1- البدائل الإستراتيجية على مستوى الأعمال (الاستراتيجيات التنافسية).

هناك ثلاث إستراتيجيات تنافسية حددها مايكل بورتر وهي تعتبر الاستراتيجيات الأساسية وتتمثل

في مايلي:

^{١٦٣} نجم عبود 2004، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، ص4.

^{١٦٤} بريان بافينجر وبيبل كارو، ٢٠٠٢م، إتش في إم إل 4، القاهرة، ص.385.

أ- الريادة في التكلفة.

وتعني قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين، تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة وتستهدف المنظمة من خلالها أسواق كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض الحالات داخل المنظمة.

ب - إستراتيجية التمييز.

وتعني قدرة المنظمة على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في نتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع.

ج - إستراتيجية التركيز.

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.

2- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

إن الاستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمات مثل (التسويق، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، المالية)، في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وهي كما يلي^{١٦٥}:

^{١٦٥} خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، 2007، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، دار اليازوري، الأردن، ص ٢٤٢-٢٤٤.

– التسويق.

ترتبط إستراتيجيات التسويق بالمنتج/الخدمة، السعر، الترويج، وقنوات التوزيع . أي ما هي القنوات التوزيعية للمؤسسة ؟، وما هي المناطق التي سنبيع فيها ؟ ومن هو السوق المستهدف ؟ وما هي سياسة الأسعار؟ وهل ينبغي أن يقوم السعر على أساس السوق، أم على أساس التكاليف؟ وما هي قوة التأثير التسويق على خصائص المنتج.

– الإنتاج والعمليات.

تم هذه الإستراتيجية مجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ومن بينها جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها للعملاء، لإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات/الخدمات، وما هي عملية النتاج المتبعة،... الخ. وباعتبار الإنتاج محالا وظيفيا، فإنه يشمل على كل شئ يدخل بشكل مباشر في صناعة وتوزيع المنتج أو توفير الخدمة.

– البحث والتطوير.

إن أغلبية المؤسسات لا تستطيع البقاء والنمو من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة. إذ يعمل المختصين في مجال البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من أجل دعم إستراتيجية الأعمال.

– نظم المعلومات.

تتجه المؤسسات إلى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات. وقد أصبح هذا النوع من الاستراتيجيات ملائما بشكل كبير لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات.

– الموارد البشرية.

ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل، بحث الموارد البشرية، التعويض.

– المالية.

تتبع الإستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية، إذ توضح أن البنية المالية تأتي منمجموعة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات الأعلى، وتهدف بشكل عام إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق، ولكون الجوانب المالية مهمة عادة ما تدرس هذه الإستراتيجية بعناية لكي لا تقع المؤسسة بإشكالية عدم الموازنة بين جانبيين السيولة والربحية المتحققة.

٣- البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي.

هناك ثلاث بدائل إستراتيجية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها ، وهي كما يلي:

– إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات .

يقصد بإستراتيجية الاستقرار تحافظ المؤسسة على نفس النشاط وتركز كل إمكانياتها في هذا المجال من أجل تقويته وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، والهدف منها هو ضمان البقاء والاستمرارية . ولا تعني إستراتيجية الاستقرار عدم فعل أي شئ وإنما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها^{١٦٦}.

^{١٦٦} المرجع السابق ، ص ٢٢١. خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، 2007 ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوري، الأردن .

- إستراتيجيات النمو والتوسع.

إن إستراتيجية النمو مرغوبة من قبل معظم المديرين ، نظرا لتوفرها على العديد من المزايا من أهمها : زيادة المبيعات والأرباح ، تدعيم مكانة المنظمة، التمتع باقتصاديات الحجم الكبير^{١٦٧} وتضم إستراتيجية النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية وهي : إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التكامل (التكامل العمودي، التكامل الأفقي)، إستراتيجية التنوع (التنوع المتمم، التنوع التكميلي)، إستراتيجية الاندماج والتملك، إستراتيجية الاستثمار .

- إستراتيجية الانكماش أو التراجع .

يقصد بهذه الإستراتيجية أن تقلل المنظمة من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، وتركز الإدارة في هذه الاستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي . ويمكن أن تأخذ شكل من الأشكال التالية تخفيض حجم المبيعات، التحول لنشاط آخر، الاستسلام لمنشأة أخرى، التصفية وبيع الأصول^{١٦٨} .

ثانيا: المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي.

إن من أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي، يمكن ذكرها بإيجاز كما يلي :

١. دراسة الخبرة الماضية : أي اختيار البدائل الإستراتيجية بالاستناد على الإستراتيجيات الماضية كأساس من شأنه تخفيض الوقت والتكاليف.

٢. اتجاهات المديرون بالمنظمة : أي بناء على اتجاهات وميول الإدارة العليا تصدر القرارات الإستراتيجية

^{١٦٧} جمال الدين محمد مرسي وآخرون، 2002م، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، ص ٣٩٩.

^{١٦٨} سلطان محمد رشدي، ٢٠٠٧م، " التفسير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مرجع سابق ، ص ٣٧.

٣. دور الإدارة الوسطى : أي وعيهم واهتمامهم بتوجيه رؤوسهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين.

٤. التوقيت المناسب : أي دراسة ومراعاة عامل الوقت أثناء اختيار الإستراتيجية.

٥. الموارد التنظيمية : تعد الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أهم المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار

الإستراتيجية المناسبة

٦. مركز المؤسسة في قطاع النشاط : حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق

إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، وتُميز بين نوعين من المؤسسات ، مؤسسات رائدة.

ثالثا: أساليب التحليل الاستراتيجي.

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الأساليب، بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر الذي

تطرقنا إليه سابقا، حيث تساعد هذه الأساليب على عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية، وفي ما يلي

نورد أهم هذه الأساليب بنوع من الإيجاز:

١- نموذج مجموعة بوستن الاستشارية (BCG).

ظهرت مصفوفة (BCG) من طرف مجموعة استشارية أمريكية هي جماعة بوستن الاستشارية،

بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع محفظة أنشطتها، واتخاذ القرار في ما يخص معدل نمو كل وحدة،

والسيولة، ويقوم هذا النموذج على أساس افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) الأداء عبر الزمن، كما أنه

يستخدم بعددين أساسيين هما : معدل النمو والحصة السوقية. والشكل رقم (١٢) يوضح مصفوفة (BCG)

الشكل رقم (12) مصفوفة (BCG)

		علامة الاستفهام	
عالي	النجم	- وجود فرص للنمو	- احتياجات مالية ضخمة
		- التدفقات المالية(-)	- التدفقات المالية(0)
10 % نمو السوق	البقرة الحلوب	حالة عجز	حالة توازن
		- نمو منخفض	- احتياجات مالية قليلة
منخفض		- تدفق الأموال (0)	- تدفق مالي (+)
		حالة توازن سلبي	فائض في السيولة
X10	عالي	X1	منخفض
مقابلة الحملة بحصة أكبر منافس			

المصدر: عبد السلام أبو قحف، ٢٠٠٥م، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، ص 21 .

2- نموذج مصفوفة (ADL).

يسمى هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther.D . Little ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد إستراتيجية المحفظة ، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، والوضع التنافسي للمؤسسة.

أ- دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) : يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع.

ب -الوضعية التنافسية : وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها^{١٦٩}.

٣- نموذج جنرال إلكتريك (GE / Mckinsey).

يسمى أيضا نموذج جاذبية الصناعة/ الوضعية التنافسية، أو الإشارات الضوئية، وهو يركز على بعدين هما : الوضعية التنافسية(قوة النشاط)، وجاذبية الصناعة، وهي تحتوي على تسع خانات. أ -جاذبية الصناعة والتي تتحدد من خلال المعايير التالية، نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار... الخ، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي/متوسط/ضعيف.

ب -قوة النشاط (الوضعية التنافسية) : والتي تتحدد من خلال المعايير التالية) مؤشرات نجاح كل مجال نشاط إستراتيجي : (الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف... الخ، وهي تنقسم إلى قوي/متوسط/ضعيف كما هو موضح بالشكل (١٣) الشكل رقم(13) مصفوفة(AD)

^{١٦٩} ابراهيمي حياة، ٢٠٠٧م، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية(دراسة حالة مؤسسة CONDOR مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، ص 68 .



المصدر : ابراهيمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية

جزائرية (دراسة حالة مؤسسة CONDOR، ص ٧٢ .

التنفيذ الإستراتيجي.

وبعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب^{١٧٠}.

فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية^{١٧١}.

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

- تحديد الأهداف السنوية :

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية . إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية .

^{١٧٠} الدورى ، زكريا مطلق، ٢٠٠٥ م، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية ، مرجع سابق ، ص ٢٩٥.

^{١٧١} القطامين، ٢٠٠٢ م، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣.

- وضع البرامج الزمنية :

تضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة ، والمسؤولون عن تنفيذها^{١٧٢}

- تخصيص الموارد اللازمة :

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة^{١٧٣} .

- تحديد الإجراءات التنفيذية :

حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة^{١٧٤} .

أى أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- (١) وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- (٢) أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية.

^{١٧٢} خطاب ، عايدة ، ٢٠٠١م ، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية . د.ن ، ص ، ١٦٧ .

^{١٧٣} جواد ، ٢٠٠٠م ، مرجع سبق ذكره ص ٣٠١ .

^{١٧٤} الدورى ، زكريا مطلق ، ٢٠٠٥م ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية ، مرجع سابق ، ص ٣٠٦ .

(٣) أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية.

(٤) توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من اجل تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية.

(٥) توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية^{١٧٥}.

- تقويم الإستراتيجية.

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية^{١٧٦}، وتعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية على سبيل المثال، يعرفها البعض بأنها: "نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات الشركة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تحسن قدرة الشركة على إنجاز غاياتها وأهدافها^{١٧٧}." إذاً نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي "نظام للتأكد من تحقيق الشركة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية" من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب "وجود نظام للمعلومات" إذ تتوقف فاعلية الرقابة على توافر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

- مستويات الرقابة الإستراتيجية.

^{١٧٥} الحسيني، ٢٠٠٠م، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، مرجع سبق ذكره ص، ٢٠٢.

^{١٧٦} خطاب، ٢٠٠١م، مرجع سبق ذكره، ص، ١٨٢.

^{١٧٧} أحمد السعيد، ٢٠٠٩م، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، International Virtual University (U.K)، ص ٥١

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي فلا بد

أن: يوجد فيها أيضاً "رقابة إستراتيجية" أى تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذى توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى ١٧٨ :

- الرقابة الإستراتيجية: هى الرقابة التى تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهى توجد في المستويات الإدارية العليا.
- الرقابة التكتيكية: وهى الرقابة التى تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، وربط التوجيه بالنتائج الدورية، وإتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
- الرقابة التشغيلية: هى الرقابة التى تتم للأكّد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي وإتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

جدول رقم (1) مستويات الرقابة الاستراتيجية

المستوي	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الاستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للشركة
التكتيكي	الاستراتيجية على مستوى وحدة العمل	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي
التشغيلي	الاستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط القصيرة المدى

المصدر: أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي (دراسة على شركات

تكنولوجيا المعلومات وسلطنة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال،

International Virtual University (U.K) ٢٠٠٩، ص ٥١

– أشكال الرقابة الإستراتيجية.

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف وسندكر

فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

– الرقابة حسب زمن ممارستها:

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى ١٧٩ :

١. الرقابة السابقة وهدفها: منع وقوع الخطأ، وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

٢. الرقابة الجارية (المتزامنة) وهي بمثابة نقاط تفتيش، للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف

بالغريلة

١٧٩ عبد الملك، أحمد رجب، 2006 م، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية) دراسة نظرية وتطبيقية،
المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 81، ص ١٣.

٣. الرقابة اللاحقة وهى تتم بعد الإنتهاء من العملية، أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما

هو مخطط.

- الرقابة حسب طريقة تنفيذها:

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى ١٨٠:

١. الرقابة المباشرة، وهى تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات

يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التى تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

٢. الرقابة غير المباشرة، وهى تستخدم هذا النوع من التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة

العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التى ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

- الرقابة حسب مجال تطبيقها:

وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى ١٨١:

١. الرقابة الكمية، وهى تهتم بكمية الأداء، وهل هو مطابق لما هو مخطط لها.

٢. الرقابة النوعية، فهى تهتم بكيفية أداء العمل، أو الخدمة.

- معايير أخرى:

كما يمكن أن تقسم إلى:

¹⁸⁰ Hodgetts R. M., Luthans F., 1997- International Management. Mc Graw, P:310

¹⁸¹ Slater R., Ascroft P., 1992 - Quantitative Techniques in Business Context. Chapman & hal, P:152

١. رقابة محاسبية وهى تتعلق برقابة الأداء المالى أى تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال

الإستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الإستثمار ومقاييس مالية أخرى.

٢. رقابة إدارية وهى تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا يتطلب تقييم، ومدى التقدم

باتجاه تحقيق رسالة الشركة وأهدافها.

٣. كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية.

ويلاحظ الباحث أن أنواع الرقابة تختلف وتتنوع باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم

بجانب معين في الشركة، ويجمع لطبيعة الشركة وفلسفتها ورسالتها التى وجدت من أجلها.

- مجالات الرقابة الإستراتيجية.

ماهى الأنشطة التى يجب رقبتهـا في المنظمة؟ بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق

الشركة لرسالتها، فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التى تمارسها الشركة والتي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة،

وهى الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية... إلخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع

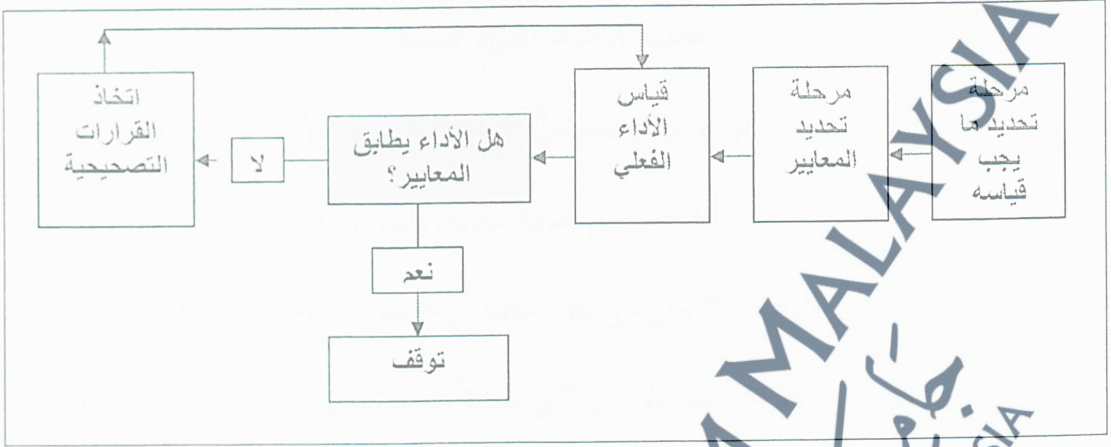
الشركة: هل هى إنتاجية أم خدمية؟... إلخ.

- خطوات تقويم الإستراتيجية.

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج الرغوبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الشركة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

فقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية ورغم الاختلاف حول عدد وخطوات الرقابة الإستراتيجية أن هناك شبه إتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي بإتخاذ إجراءات تصحيحية كما يوضحها الشكل رقم (١٤) ومن ثم توضح هذه المراحل بالتفصيل:

الشكل رقم (14) مراحل تقييم الاستراتيجية



المصدر: إدريس، تايق عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006) الإدارة

الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٤١٨ .

المبحث الرابع

تحديد النشاط المراد تقييمه

تنفيذ رسالة الشركة وأهدافها وغاياتها يستدعى القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة وذلك من خلال إختيار نوعية الرقابة: هل هى كمية أو نوعية، أو كمية ونوعية معاً؟ وهل هى رقابة سابقة أم لاحقة؟ ... إلخ، أى لابد بداية من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء^{١٨٢}.

- وضع معايير الأداء .

إنطلاقاً من رسالة الشركة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير هى المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي^{١٨٣}.

وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولابد أن تحتوى المعايير على حدود تسمح بقبول انحرافات الواقع ضمن هذه الحدود^{١٨٤}. كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة، وهذه الدقة والصدق توفف على تصميم المقاييس المستخدمة وهناك

^{١٨٢} عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، 2005م، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) العدد (4)، ص ١٣٤.

^{١٨٣} المرجع السابق، ص ١٣٥

^{١٨٤} أبو ناعم، ٢٠٠٣ م، مرجع سبق ذكره ص ٣٤١.

بعض الإعتبارات والضوابط التي لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة

المعلومات ومن هذه الإعتبارات ^{١٨٥}:

- الواقعية: بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
- الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين هم تقييهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
- المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
- عدم المغالاة في عدد المعايير: بحيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.
- الموثوقية: يتعلق الثبات بالقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.
- أن يكون عملي: لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

^{١٨٥} الغالي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، ٢٠٠٧م، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص

إذاً تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي ستم فيه عملية الرقابة ويسهم في فاعلية العملية الرقابية

الإستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة الشركة فإن تحقيق هذه المعايير سيحقق للشركة رسالتها وبقائها واستمرارها فإن المعايير لا بد وأن تكون واقعية وليست مثالية تراعى البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

- قياس الأداء.

تأتى مرحلة قياس الأداء بعد تحديد المعايير، التي سيتم بها قياس الأهداف، وجوهر خطوة القياس، في عملية الرقابة، هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي، للنشاط، أو الأفراد وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد وأن يشمل كلا الجانبين (الكمي والنوعي)^{١٨٦} ، وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة (كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري) والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها .

ومن هنا يتضح أنه يجب أن يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية

أى يقوم على التغذية العكسية وهى عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة أى نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية والتي تستخدمها الإدارة العليا لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، أى تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة (موثوقة) ومستمرة حول نتائج تنفيذ الإستراتيجية على المدى الطويل وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت

^{١٨٦} عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مرجع سابق ص ١٣٥.

الحاجة. ولكن ما التوقيت المناسب لإجراء القياس؟ خصوصاً في حالة التخطيط الإستراتيجي (طويل الأجل)، مثلاً في حالة: وضع خطة إستراتيجية (لخمس سنوات) هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات، أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الإنحرافات سيكون متأخراً جداً، وقد لا يمكن التصحيح أبداً، ومن جهة إذا تم القياس قبل ذلك فقد لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

في هذه الخطوة، تقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للشركة^{١٨٧}.

إذن ففي هذه الخطوة يجب أن يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبقى المقارنة على التغذية العكسية أو على نتائج الأداء الفعلي.

أولاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين:

■ تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

^{١٨٧} شارلز و جونز ، جاريت ، ٢٠٠١م، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل . الرياض : دار المريخ (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٨٩م) ٦٣٥.

■ وجود إنحراف عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة، لابد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية

وذلك لأنه في حالة وجود إنحراف في الأداء لابد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الإنحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة هل تم الإنحراف بالصدفة أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟.. إلخ، وذلك للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية ولتقوم الشركة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب^{١٨٨}.

ويؤكد الباحث أن عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، وانتقاء نقاط المراقبة شئ أساسي في فاعلية الرقابة، ويجب أن تكون الرقابة "متعددة (إقتصادية، مالية، إجتماعية، تقنية) والإدارة الواعية هي التي تستطيع إختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به، وتفرضه على بيئتها وظروفها المحيطة بما يتلائم مع خططها وتنظيمها وينشط أفرادها، ويجعل أجزائها تدور بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف الشركة.

وهنا يرى الباحث أن تصحيح الإنحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للإنحراف، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير؟.. إلخ للسعى لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كما هي.

^{١٨٨} المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٦م، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص ٣١٢.

ثانيا: تصميم نظام الرقابة:

لا بد أن يمر نظام الرقابة الفعال بعدة مراحل متسلسلة بشكل منطقي تشكل كل خطوة مرحلة تمهيدية للخطوة التالية وهذه المراحل يمكننا توضيحها في الشكل رقم (١٤) وعند تصميم الرقابة يوصى بإتباع الإرشادات الآتية:

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.
- يجب أن تتابع نظم الرقابة على الأنشطة والنتائج الهامة فقط بغض النظر عن صعوبة القياس ويجب استخدام المقاييس النوعية والكمية.
- يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الإهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.
- يجب استخدام أدوات رقابة قصيرة وطويلة المدى .
- يجب أن ترمى نظم الرقابة إلى اكتشاف الإستثناءات يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.
- يجب الإهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعويضها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

ثالثاً: أساليب قياس الأداء:

كما لاحظنا سابقاً يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة والأساليب الرقابة الإستراتيجية ويبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فما هي الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفاعلية، لاستخدامها في تقييم هذا الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية؟، هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى:

١. الأساليب التقليدية : وتقسم بدورها إلى أساليب التقدير بتوجيه السلوك وتتضمن الأساليب الآتية^{١٨٩}:

- سرد الموضوع أسهل نوع لتقييم النظام هو سرد الموضوع بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف، ويساعد على وضع إقتراحات للتحسين، وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام.
- الترتيب تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل من الأفضل إلى الأسوء أو العكس وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.
- المقارنات المزدوجة وهي الطريقة الأكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.
- التوزيع الإجمالي وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي.

^{١٨٩} رشيد، صالح عبد الرضا، م، الإدارة الإستراتيجية :مدخل تكاملي .عمان :دار المناهج للنشر والتوزيع، ص ١١٣.

- المراقبة السلوكية يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك
- بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة (هل هو سيئ أم جيد؟)
- الحوادث الخرجة وهو أسلوب حديث إلى حد ما، ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الخرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواء من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.
- مقياس بياني تقديري مصور وهي من أكثر الطرق إستخداماً وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق:
 ١. الدرجة التي فيها معنى الإستجابة محدد وبشكل مشروط.
 ٢. الدرجة التي يمثل فيها الفروع التقدير (يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد؟).
 ٣. الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء.
- ٢. طرق التقدير وفق النتائج:
 - الإدارة بالأهداف وهي من الطرق المعروفة في الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبنى عليه أهداف الشركة ككل، وكل قسم وسليم ضمن كل قسم ولكل مستخدم وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم، وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح لشركة^{١٩٠}.
 - تحليل العمل والمراجعة وهو مشابه لنظام وإضافة إلى أنه يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمروسين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب.

^{١٩٠} عبد اللطيف، حنان تركمان، ٢٠٠٥م، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (٢٧) العدد (4)، ص ١٢.

ولكل أسلوب (مميزاته وعيوبه) ولا يمكننا تفضيل أسلوب على آخر والذي يحدد الأسلوب المناسب

للقياس هو ظروف الشركة والهدف من القياس بحيث نستفيد من مميزات الأسلوب المستخدم.

رابعاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية .

ما من أسلوب إداري إلا وله أهداف وغايات يسعى لتحقيقها، ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة

الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرض الباحث فيما يلي مجموعة من الأهداف للإدارة الإستراتيجية كما حددها

العديد من الخبراء والمختصين في هذا المجال وهي كما يلي^{١٩١}:

١ . تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى

العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

٢ . اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها،

وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو

قطاع منه.

٣ . تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية،

والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

٤ . التركيز على السوق، والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار

الأساسي لنجاح المنظمات.

^{١٩١} الغالي، طاهر حسن، ٢٠٠٧م، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، ص ٣٨٨.

٥. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين؛ لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء وفتح الجوانب داخل المنظمة^{١٩٢}.

٦. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بنظام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.

٧. وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

٨. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

٩. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

١٠. تساعد علي اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

١١. تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بعملية الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم يأتي بعد الفهم الالتزام.

١٢. تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتحديداً عندما يفهمون رسالة المنشأة وأهدافها وإستراتيجياتها^{١٩٣}.

^{١٩٢} عوض، محمد أحمد ، 2001، الإدارة الإستراتيجية " الأصول والأسس العلمية " ، الطبعة الأولى، الدار الجامعي، ص ٧٨.

^{١٩٣} العارف ،، نادية، ٢٠٠٠م. الإدارة الاستراتيجية "، مرجع سبق ذكره، ص، ٣١ .

١٣. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم علي كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة

فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

١٤. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود

معايير واضحة تمثل في الأهداف الإستراتيجية^{١٩٤}.

و من خلال عرض الأهداف المتعددة للإدارة الإستراتيجية: يتضح أن الهدف الرئيس منها هو تحقيق

أهداف المؤسسة رغم أن هناك أهدافاً فرعية أخرى لكنها بالتحصل تعمل علي تحقيق الهدف الرئيس الذي أشار إليه الباحث.

^{١٩٤} عوض، محمد أحمد، ٢٠٠١م، الإدارة الإستراتيجية " الأصول والأسس العلمية مرجع سابق، ص ٧-٨.

المبحث الخامس

المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: المعوقات

التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية.

أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية.

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات عدد من المعوقات ، والتي من أهمها :

- تعدد أهداف المنظمات ، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر ، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية .
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل ^{١٩٥} .
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة ، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.
- قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية ، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق ^{١٩٦} .

^{١٩٥} الشقاوي ، عبد الرحمن ، ٢٠٠٤م، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية . ص ٥٣ .

^{١٩٦} أبو ناعم ، عبد الحميد ، ٢٠٠٠م، المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة . الإمارات

مرجع سابق، ص ١٨ .

ثانياً: المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.
- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي^{١٩٧}.
- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية ؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية ، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة ، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها^{١٩٨}.

ثالثاً: المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية.

يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها :

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية ؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية^{١٩٩}.

^{١٩٧} العارف، نادية، ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص، ٢٨٢ .

^{١٩٨} البريدي ، عبد الله، ٢٠٠٥م، أمراض الاستراتيجية العربية، إشكالية ثقافية أم بحثية، ص ١١ .

^{١٩٩} أبو ناعم ، عبد الحميد، ٢٠٠٠م، المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات، مرجع سابق ص ١٨ .

- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات^{٢٠٠}.
- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كنوع للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي^{٢٠١}.
- وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواء من ناحية الممارسة - كعملية - أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التشغيل والتقويم.

^{٢٠٠} الحسيني، فلاح، ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها - مدخلها - عملياتها المعاصرة "، مرجع سابق، ص، ٢٩٥.

^{٢٠١} الشقاوي، عبد الرحمن، ٢٠٠٤م، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. مرجع سابق، ص ١٥٠.

المبحث السادس

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من

أهمها:

أولاً: توافر التفكير الاستراتيجي.

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يعد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة^{٢٠٢}

وقد ذكر المغربي (٢٠٠٣م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات

التالية لديهم :

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينبج عنها من مخاطر . حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر مخاطر أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها .

^{٢٠٢} يونس ، طارق، ٢٠٠٢م، الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. ص ١٠٤ .

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وقيم كل استراتيجية بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
 - القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
 - القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.
- ثانياً: توافر نظم المعلومات الاستراتيجية.
- فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية^{٢٠٣}.

^{٢٠٣} المغربي، عبد الحميد، ٢٠٠٣م، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ص ١١٨.

ثالثاً: توافر نظام الحوافز.

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافحة الأداء المرغوب فيه^{٢٠٤}.

رابعاً: توافر نظام مالي.

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .
خامساً: توافر التنظيم الإداري السليم.

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق وضمن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله^{٢٠٥}.

الخلاصة.

من خلال هذا الفصل، فقد تم تحديد مراحل ومكونات الإدارة الاستراتيجية بتحديد مفهومها وتحديد مراحلها وقد تم تقسيمها لثلاثة مراحل وهي صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية ثم حددنا أهداف الإدارة الاستراتيجية و وكذا المعوقات التي تواجهها في كل مرحلة من مراحلها ثم استعرضنا

^{٢٠٤} القطامين، أحمد، ٢٠٠٢م، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ص ١٧٥.

^{٢٠٥} حريم ، حسين، ٢٠٠٣م، إدارة المنظمات - منظور كلي-، ص ٣٢٦.

العوامل المطلوبة لنجاح الادارة الاستراتيجية من توافر لكل من التفكير الاستراتيجي ونظام للمعلومات الاستراتيجية وكذلك نظام للحواف ونظام مالي مع تنظيم اداري جيد وسليم.

