

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية وعلاقات دولية  
تخصص : إدارة عامة

# الإدارة الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ :  
زيري رمضان

من إعداد الطالبتين :  
- ميلودي سعدية  
- تناح هجيرة

السنة الجامعية

2013 - 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## خطة البحث

### مقدمة

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي العام للإدارة و الاستراتيجية

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للإدارة

المطلب الأول : نشأة الإدارة و جذورها، علميتها و فنياتها

المطلب الثاني : تعريف الإدارة، خصائصها، أهميتها

المطلب الثالث: وظائف الإدارة

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للإستراتيجية

المطلب الأول : الجذور التاريخية لمفهوم الاستراتيجية

المطلب الثاني : تعريف الاستراتيجية

المطلب الثالث : أنواع الاستراتيجية و مستوياتها

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول : التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

المطلب الثاني : تعريف الإدارة الاستراتيجية و أهميتها و تحدياتها

المطلب الثالث : التحليل البيئي و الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني : نشاط الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول : صياغة الاستراتيجية

المطلب الثاني : تنفيذ و تطبيق الاستراتيجية

المطلب الثالث: الرقابة و تقييم الإستراتيجية

خاتمة الدراسة

## مقدمة :

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المبنية على التنبؤ والخبرة في تحليل الأحداث التاريخية. فهذه الآليات غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، هذا بالإضافة إلى انخفاض الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية.

فحين يضل الإنسان طريقه، ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الموجود فيه، ومن ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات، فبدونها لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة و سيصبح وجودها كالعدم.

و تأتي الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المنظمة و تحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، حيث تعرف الإدارة بأنها جهد منظم لصياغة النظم وخطط إستراتيجية للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المنظمة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة تجعلنا نقف عنده، بل الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الإستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا يوفر تحليلاً يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي تعيشها، و من ناحية أخرى فإن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها.

فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي، كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة، فمراجعة و تقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية و الخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المنظمة وضمان استمرارها.

و مع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها و

تنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم و تتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد.

ولهذا من الضروري دراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية بدقة لما له من أهمية بالغة وبما يتضمنه من تساؤلات تتمحور أهمها حول ما يلي:

- ماهي الإستراتيجية؟ وما مستوياتها و أنواعها ؟ وما المقصود بالإدارة الإستراتيجية؟
- ما أهميتها ؟ وكيف تمارس نشاطها ؟.

## 2 - فرضيات البحث:

لدراسة هذا الموضوع والإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تعدّ الإدارة الإستراتيجية من المتطلبات الأساسية للإدارة المعاصرة وهذا لتحقيق النجاح والأرباح وتشجيع المبادرة الفردية والحفاظ على البقاء في البيئة المتغيرة للعولمة.

## 3 - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع كون الإدارة الإستراتيجية:

- تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا بما فيه من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- تدعيم الأداء و تحقيق النتائج المالية المرضية.
- الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية في تنمية الفكر الاستراتيجي لدى المدراء.
- امتلاك الميزة التنافسية و تخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة والفعالية.

## 4 - أهداف الدراسة :

- تحقيق الفعالية والأداء الأفضل للمنظمة من خلال التعاون والتفاعل والتكامل ليساهم في حل المشاكل وفهم الفرص واستثمارها.
- تشجيع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة الابتكار والإبداع.
- تساهم في تنمية المهارات الفكرية والتحليلية و التنفيذية للمدراء على كافة المستويات الإدارية.
- تحقيق الفوز على المنافسين.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

## 5 - دوافع و مسببات اختيار هذا الموضوع:

- لعل من أهم الأسباب التي دفعت بنا معالجة هذا الموضوع:
- الميل إلى المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية ومحاولة الإدارات والتعمق في موضوع التنفيذ الاستراتيجي.
- حداثة الموضوع وأهميته.
- تحقيق الكفاءة و الفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية.

## 6 - المنهج المستخدم في البحث :

من أجل الوصول إلى حلول لإشكالية البحث قمنا بالاعتماد على المناهج التالية :

- المنهج التاريخي.
- المنهج الوصفي.
- المنهج الاستقرائي.

وجميع هذه المناهج تتناسب والدراسة لتقديم جميع المعلومات عن الموضوع المعالج.

## 7 - مصطلحات البحث:

### - الإستراتيجية:

مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

- الأداء: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة والتي تعبر عن مستوى كفاءتها في انجاز المهام و الواجبات المناطة بها.

### - الإدارة الإستراتيجية:

مجموعة القرارات والأعمال لتطوير الإستراتيجية أو الاستراتيجيات فعالة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### - التخطيط الاستراتيجي:

رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة، والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز، والتنافس للمنظمة في المستقبل.

## 8 - هيكلية الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع و للإجابة على الإشكاليات المطروحة تناولنا دراسة هذا الموضوع في فصلين  
تحتوي على العناصر التالية:

الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للإدارة والإستراتيجية  
أما الفصل الثاني سنتناول من خلاله الإدارة الإستراتيجية وأسس تطبيقها.

الفصل الأول :

الاطار المفاهيمي العام للإدارة و

الإستراتيجية

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة

### المطلب الأول: الإدارة نشأتها وجذورها ، علميتها و فنيتها.

بدأت الإدارة تمارس في الواقع العملي منذ بدأ الاجتماع الإنساني، فالإنسان منذ بدء الخليقة لم يبدأ وحده وإنما بدأ من إثنين هما: آدم و حواء ثم تناسلا ليكون أول أسرة على ظهر الأرض، ولقد هبط آدم معه زوجه إلى الأرض، كما يحدثنا القرآن الكريم في أكثر من موضع، وهو مزود بالأدوات التي تمكنه من ممارسة الحياة على ظهر هذه الأرض و لكن مع شيء من التعب والجهد.

فإن له حاجات يريد إشباعها بنفسه بعد أن كانت توفر له قبل ذلك في الجنة من مأكلاً و مشرب و ملبس و مسكن كما قال الله تعالى : "وقلنا يا آدم اسكن أنت وزوجك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين" البقرة .

و قوله أيضا سبحانه و تعالى في سورة طه محمدا هذه الحاجات الأساسية الأربع : "أن لك أن لا تجوع فيها ولا تعرى، وانك لا نظماً فيها ولا تضحى"، باستخدام ما وهبه الله سبحانه و تعالى إياه من مواهب ذاتية من سمع و بصر و عقل يفكر وحواس مختلفة وعلم سابق مؤهل للتعامل في مثل هذه الظروف كما قال تعالى : "وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين" .

وعليه في كل ذلك أن يبدأ أمور حياته الجديدة لتسير في وسط التحديات والقيود التي أصبحت تحيط به من كل جانب، و باستخدام الموارد المتاحة حوله والممنوحة له و بالتعاون والتنسيق مع زوجته<sup>1</sup>.  
إن فإن الإدارة بأبسط صورها تمارس هنا ولكن دون تعقيد ، فكلما زاد عدد أفراد الأسرة تبدأ وظائف الإدارة وعملياتها، تتضح بصورة أكبر، حيث يحتاج الأمر إلى توفير درجة عالية من التنظيم بين أفراد الأسرة وذلك من حيث تقسيم العمل بينهم و في نفس الوقت تحقيق نوعا من التكامل والتنسيق بين جهودهم من خلال خطة تحدد فيها الأهداف و الوسائل، وإن كانت غير معانة أو مكتوبة، ثم يحتاج الأمر إلى توجيه مستمر لهؤلاء الأفراد لتعليمهم و إرشادهم وحل المشاكل التي قد تصادفهم.

ويمكن القول بأن أعلى درجات ممارسة الإدارة قد تحققت مع ظهور الدول الإمبراطوريات التي توالى منذ عصور موعلة في القدم، فالحضارة الفرعونية مثلا و ما تركته لنا من آثار ضخمة تحدثنا، - دون لسان- بأن هذه الحضارة كانت تمارس وظائف الإدارة بأرقى ما وصلت إليه والأمر ليس مقتصر على

<sup>1</sup> علي عبد المجيد عبده، أساسيات الإدارة، ج1، القاهرة ص 20.

إدارة الأعمال فقط و إنما يصل إلى ما يطلق عليه الآن: "الإدارة العامة" التي تتعلق بإدارة الدولة و ممارسة وظائفها المختلفة<sup>1</sup>.

### • المتغيرات التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم:

لم يبدأ البحث الجدي في الإدارة و محاولة صياغتها في نظرية جديدة إلا في بداية القرن العشرين، و لقد ساعد على ذلك عدد من عوامل أهمها:

- الأزمة الاقتصادية العالمية التي بدأت في العام 1929، و تداعياتها على منظمات الأعمال، وما انجرت عنها من كساد وإفلاس.... و قد حملت هذه الأزمة المديرين على مراجعة طبيعة أعمالهم و أساليبهم الإدارية.

- الحرب العالمية الثانية و ظهور الحاجة الماسة إلى الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة من المواد و العناصر البشرية، حملت المديرين على مراجعة مواقفهم.

- التقدم التكنولوجي الهائل الذي رافق الحرب الثانية و انكشاف الإدارة التقليدية أمامه و حمل أيضا على التفكير بصياغة نظرية إدارية لتعويض الثغرة الواسعة بين المعرفة للتكنولوجية و المعرفة الإدارية التنافس العالمي على الأسواق الاستهلاكية و على الحصول على القدرات العسكرية و التقدم التكنولوجي بين الدول<sup>2</sup>.

### • الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

رمى تايلور من كتابه إلى تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج وذلك بقصد تطبيق المبادئ التي توصل إليها في ورش العمل التي كان يعمل فيها، و حدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:

- 1 - إحلال الأسلوب العلمي في تحليل العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس و التقدير و ذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا و اختيار أفضل طرق الأداء.
- 2 - تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين من أجل تحقيق الأهداف.
- 3 - تحديد المسؤولية بين المديرين و العمال بحيث تتولى الإدارة التخطيط و التنظيم و يتولى العمال التنفيذ و تكمن أهمية المبادئ التي توصل إليها تايلور تأكيده على ضرورة استخدام الأسلوب العلمي، لا سيما في

<sup>1</sup> نزيه كباره، المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، ط1، بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب، 2010، ص7.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص167.

مجالات الإنتاج و التسويق و التمويل و قد أخذ عليه أنه لم يعط أهمية المؤثرات الإنسانية و البيئية الأخرى التي تشكل حوافز تدفع العمال إلى مزيد من العمل و الإنتاجية<sup>1</sup>.

### • المبادئ الإدارية لهنري فايول:

يعد فايول رائد النظرية الحديثة في الإدارة من خلال كتابه "الإدارة العامة و الصناعية" (1916) كما يعد تايلور "أبا للإدارة العلمية" و أهمية كتابه أنه الأول الذي جاء يحدد معالم المبادئ الإدارية التي لا تزال سارية إلى يومنا هذا، اهتم فايول بالعمل الصناعي و إدارته فحدد من خلاله خبرته و ممارسته للعديد من الأنشطة التي يندرج في إطارها العمل الصناعي و هي :

- 1 - العمل الفني و الإنتاج.
  - 2 - العمل التجاري (الشراء و البيع و التبادل).
  - 3 - العمل المالي (البحث عن الأموال و حسن استخدامها).
  - 4 - التأمين (المحافظة على الممتلكات و الأشخاص).
  - 5 - المحاسبة و الإحصاء.
  - 6 - الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- وقد شدد فايول على العنصر الأخير لأهميته القصوى في العملية الإدارية و خرج من دراسته إلى تحديد

### المبادئ الإدارية التالية:

- تقسيم العمل على المستويات الإدارية و الفنية و التنفيذية.
- منح السلطة للإداريين بقدر مسؤولياتهم.
- الإشراف الجيد في جميع المستويات من خلال النظام الموضوع.
- صدور التعليمات و الأوامر من مصدر واحد.
- محاولة التوفيق بين مصالح أرباب العمل و العمال.
- استخدام المركزية و اللامركزية بالشكل الذي يحقق الأهداف.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- و استمرت بعد تايلور و فايول المساهمات في مجال علم الإدارة من أجل صياغة نظريات محددة و شاملة يمكن تطبيقها في أي زمان و في أي مكان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نزيه كباره، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 10-11.

## • الإدارة علم أم فن:

لقد استفادت الإدارة من مساهمات علماء الاقتصاد والنفوس والاجتماع والرياضيات، مما أضفى عليها طابعا علميا.

هي علم بمقدار ما ينطوي عليه علم الإدارة من مبادئ علمية ثبتت صحتها مع التأكيد بأنه لا يمكن القول أن الإدارة كعلم تعتبر علما دقيقا و شاملا كالفيزياء و الكيمياء، ولكنها أقرب إلى العلوم الاجتماعية التي تلاحق بها. ففي العلوم الاجتماعية من الصعب إن لم يكن من المستحيل إخضاع النتائج التي تتوصل إليها الاختبار بسبب العنصر البشري الكامن فيها فإن علم الإدارة ينطوي على المعرفة في التطبيق الإداري فالعلم هو الذي يخلق المعرفة و هي أيضا فن، لأن الإدارة الناجحة تعتمد على المهارة التي تميز أداء المدير الناجح و لاسيما في تعامله مع العناصر الإنسانية في المنظمة التي يديرها فهذه المهارة في التعامل و حث الأفراد على العمل وعلى إقناعهم به و بجدارة هي الجانب الفني للإدارة و التدليل فإن الإدارة هي الوصول إلى النتيجة المرجوة عن طريق استخدام المهارات، بتطبيق المعرفة، أي الخبرة في الأداء، بما يشمل ذلك من استخدام الكثير من الخلق و الكفاءة و الأساليب الشخصية في الجهود المبذولة و عليه فالإدارة الناجحة هي التي تملك قدرا واسعا من المعرفة الإدارية و تملك أيضا قدرا مكملا من المهارة و الإبداع و هكذا فالمعرفة العلمية و الفنية يكملان بعضهما البعض و يوفران ظروف النجاح للإدارة<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكننا القول استنادا إلى المعطيات السابقة أنه لا يمكن القبول بأي تصنيف للإدارة بين العلم والفن لأن الممارسة الإدارية تعرض التزاوج بينهما. (2)

<sup>1</sup> نزيه كباد، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> كامل بئر، الإدارة عملية و تنظيم، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 1996، ص 18.

## المطلب الثاني: تعريف الإدارة

عبر الكثيرون من العلماء و الكتاب عن معنى الإدارة بطرق مختلفة، و يمكننا استعراض أبرز ما قدمه هؤلاء:

### أولاً: تعريف الإدارة

- يمكن تعريف الإدارة بأنها: "مجموعة الجهود والأنشطة التي تقوم على استخدام العناصر المادية و البشرية، من أموال و مواد و تجهيزات و خبرات و أفراد لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك عن طريق التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و التوجيه و مراقبة كيفية التنفيذ"<sup>1</sup>.
- عرفت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية الإدارة بأنها: "العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين و الإشراف على تحقيقه و بأنها النتائج المشتركة لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".
- بينما رالف دافيز ، يقول عن الإدارة هي: "عمل القيادة التنفيذية"<sup>2</sup>.
- عرفها سيسك: "هي تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة حتى يمكن الحصول على أهداف محددة"<sup>3</sup>.
- يعرف علي عبد المجيد عبده: "الإدارة عبارة عن نشاط خاص بقيادة و توجيه و تنمية الأفراد و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمليات و التصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع، من أفراد و مواد، و آلات و معدات، و أموال و أسواق، لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق و أقل التكاليف"<sup>4</sup>.
- يعرف فايول *الإدارة* فيقول: "معنى الإدارة أن تدير هو أن تتبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و أن تنسق و تراقب".
- أما تايلور فيقول: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونها بأحسن و أرخص طريقة ممكنة".
- يعرف بريخ الإدارة على أنها: "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي و التنظيم الفعال للعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد".

<sup>1</sup> نزيه كباره، مرجع سابق، ص 7-8.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، بيروت: مجد المؤسسات الجامعية، 2011، ص 16.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، عمان: دار الجامعية، 2001، ص 22.

<sup>4</sup> علي عبد المجيد عبده، مرجع سابق، ص 06.

- عرف كامبل في كتابه أصول التنظيم الصناعي للإدارة " أنها تشمل جميع الواجبات و الوظائف التي تختص و تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله وضع السياسات الرئيسية، توفر ما يلزمه من معدات و إعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين".
- أما دكتور سيد الهواري فيعرف الإدارة: " هي نشاط يتعلق بإنتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين".
- أما داركر يرى "أن الإدارة هي وظيفة معروفة و عمل يتم إنجازه، و يطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تولي هذه الأعمال".
- يقول ألبانيز أن الإدارة: "هي إيجاد و المحافظة على ظروف يمكن التناسب فيها لتحقيق أهداف معينة بكفاءة و فاعلية".<sup>1</sup>

- و يمكننا من كل تلك التعريفات للإدارة استخلاص بعض الاستنتاجات الأساسية و الهامة:
- تركز الإدارة عند تطبيقها على الجماعة و ليس على الفرد.
- تشير كل التعريفات بطريقة صريحة و ضمنية إلى أن الهدف شرط لازم و ضروري بالطبيعة لعمل الإدارة.

- تؤثر بعض التعريفات أن الإدارة ليست تنفيذ الأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.
- الركيزة الأساسية للإدارة هو الإنسان و أن انجاز الأعمال أو الأهداف لا يمكن أن تتم أو تحقق إلا من خلال العنصر البشري.<sup>2</sup>

## ثانياً: خصائص الإدارة

- في ضوء التعاريف السابقة للإدارة، و من واقع إسهامات الكتاب و الباحثين يمكن استعراض بعض الخصائص و السمات المميزة للإدارة و هي كالتالي:
- 1 - إن الإدارة ليست تنفيذ الأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين كون أحد الأفراد يرأس عدداً من المرؤوسين لا يجعل منه مديراً، كما أن وجود مجموعة من الأتباع المخلصين لا يعني وجود الإدارة، وإنما تنطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين.
  - 2 - إن الإدارة عملية مستمرة، مصدر استمراريتها هو بقاء المنظمات لخدمة البيئة التي تساعد على إشباع حاجات المجتمع من سلع و خدمات.

<sup>1</sup> كامبل رير، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> موسى خليل، مرجع سابق، ص 17.

- 3 - إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من المهام التي يقوم بها المدير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.
- 4 - إن الإدارة نشاط إنساني هادف، تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة ما يؤدي إلى نسج علاقات اجتماعية تساهم في تحقيق الأهداف.
- 5 - إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة و المهارة و الإجراءات.
- 6 - إن الإدارة ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق التكامل و التفاعل بين عوامل الإنتاج<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية الإدارة

تتبع أهمية الإدارة في سياق المحاور التالية:

- 1 - إن الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات و إطلاق الطاقات المادية و البشرية و خلق و تكوين طاقات متجددة.
- 2 - إن الإدارة هي محور النشاطات و الأوامر و محور دفع الأفراد لاستقبال القرارات و تنفيذها و هي تحاول جاهدة لإيجاد الحلول للمشاكل و المعوقات مهما بلغت من صعوبة و تعقيد.
- 3 - إن الإدارة هي عين المشروع الداخلية و الخارجية، هي التي تمد المشروع بالخلق و الإبداع و التصور البناء لمتطلبات المجتمع و مشاكله.
- 4 - إن الإدارة ملتزمة بالأصول و المبادئ و المسارات الواضحة و الساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.
- 5 - إن الإدارة تخلق قيادات واعية و ملتزمة تمثل المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي و الاجتماعي
- 6 - إن الإدارة تعتبر معيارا أو مؤشرا لرقى الأمم و تقدمها فالارتباط بين تطور الإدارة و بين مستويات الرقي و التقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد فهمي ، مدخل إلى دراسة إستراتيجية، ط1، عمان: دار المجدوي، 2010، ص 15.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصبري، مبادئ التنظيم و الإدارة، ط1، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2006، ص 177.

## المطلب الثالث: وظائف الإدارة

### 1) التخطيط:

- يتوقف نجاح المنظمة على التخطيط الجيد الذي يحدد لها طريقة عملها وهو إحدى وظائف الإدارة .
- يمكن تعريفه بأنه: "اتخاذ قرار في الحاضر بشأن حدث مستقبلي و اختيار بديل حاضر من بين البدائل لتنفيذه مستقبلاً".
  - يعرف أيضا بأنه: "عملية ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول و تأسيس القرارات طبقاً للأغراض و الوقائع و التقديرات المدروسة"<sup>1</sup>.
  - يقول كونت أن التخطيط: " هو التقرير المسبق لما يجب عمله، كيف يتم؟ و متى؟ و من الذي يقوم به؟".
  - أما فايول يرى أن التخطيط: " هو في الواقع عملية تتبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته".
  - يقول جوتزفي التخطيط: " الاختيار في جوهره، و تظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة".
  - أما جورج تيري يعتبر التخطيط أنه: " الاختيار الذي يستند على الحقائق و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور و تكوين الأنشطة المقترنة، التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"<sup>2</sup>.
- لقد تعددت و تنوعت تعاريف التخطيط لكنها تركزت جميعها على مفهوم واحد هو "أن التخطيط عملية تتبؤ بالمستقبل في مجال معين مع تحديد احتياجات و متطلبات ذلك، و الاستعداد المبكر لمواجهته من خلال استشراف الوسائل و الموارد الضرورية الملائمة، ضمن جدول زمني محدد لتحقيق الأهداف مرسومة سلفاً بواسطة السياسات و الإجراءات التي تنفذ عن طريق اتخاذ القرارات الوظيفية في كافة المستويات الإدارية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نزيه كباره، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> موسى خليل، مرجع سابق، ص 73.

## أهمية التخطيط :

- تبدو الحاجة إلى التخطيط ضرورة ملحة في العديد من المنظمات و يمكن إبراز أهميته كمايلي:
- 1 - التركيز بانتباه على أهداف المؤسسة، ذلك أن التخطيط الواعي يساعد على استيعاب وجوه النشاطات الإدارية المختلفة.
  - 2 - المساعدة على تعديل الخطط الموضوعة و تطويرها.
  - 3- تخفيض التكاليف (النفقات) إلى الحد الأدنى.
  - 4- تأمين اتخاذ قرارات مدروسة بدلا من المترجلة و يساعد في توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف المشروع.
  - 5- وسيلة أساسية للمراقبة، في إطار خطة مرسومة وفقا لطريقة العمل<sup>1</sup>.

## (2) التنظيم:

- بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه. لذا من الأفضل أن نلجأ إلى أكثر من تعريف حتى يمكننا الاستدلال بمفاهيم واضحة و دقيقة.
- يقول ماري فوليت *M. follet* في التنظيم: "لا يمكننا أن نتنبأ".
  - يرى موني و رايلي *mooney and reily* التنظيم: " عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك."
  - أما شمسטר برنارد *chester bernard* فيعرف التنظيم أنه: " نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر."<sup>2</sup>
  - ويليام نيومان ذكر أن التنظيم هو: " عملية تشمل تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مقررة ثم تحديد هذه العلاقات بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف."
  - أما كونتز و أودونيل أكدا أن التنظيم هو: " إقامة علاقات للسلطة مع إيجاد تنسيق هيكل رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص56.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص83.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص198.

## أهمية التنظيم :

تعتبر وظيفة التنظيم من الأركان الأساسية لإدارة الأعمال و منه تكمن أهميته فيما يلي:

- 1 - تحديد مرتكزات عمل الإدارة.
- 2 - وضع الهياكل الإدارية المختلفة التي يمكن الاستفادة منها.
- 3 - تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 4 - تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط الموضوعة.
- 5 - الوصول إلى النتائج المرجوة بنجاح و تميز ضمن الشروط الموضوعية المحيطة داخليا و خارجيا<sup>1</sup>.

### (3) - التوجيه:

إن البدء الفعلي في تنفيذ العمليات المطلوبة يستلزم خطوة إدارية ،وهي "التوجيه"، أي توجيه الأفراد من خلال الأوامر الإدارية ، التعليمات و الأنظمة ، الاتصالات والإشراف القيادي على العمل، حيث تقوم وظيفة التوجيه على ضوء عدة اعتبارات منها طبيعة الأفراد، أو الأقسام المكلفة بالعمل، نوعية العمل المطلوب و تقدير المدير و حكمه على مجريات الأمور.<sup>2</sup>

- يعرف التوجيه أنه: "عبارة عن وضع الخطط و السياسات و البرامج... الخ ، موضع التنفيذ و يتم هذا من خلال إعطاء التعليمات و الأوامر ،تشجيع و تحفيز الأفراد ،تقديم الإرشادات و النصائح".<sup>3</sup>

### أهمية التوجيه:

- 1 - مساعدة الإدارة على انتهاج سياسة توجيهية،و إدراك الموظفين لها.
- 2 - إدراك أهمية تعزيز العلاقات بين المدير و الموظفين التابعين لإدارته.
- 3 - تلبية حاجات الموظفين و العمل على تحقيق التوازن بين حاجاتهم و حاجات الإدارة.
- 4 - قيام التوجيه على الحوار و الإقناع ، التحفيز و التشجيع و الاتصالات المتبادلة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موسى خليل، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> بشير العلق، مبادئ الإدارة، عمان : دار اليازوري، 2008، ص 70.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، ط 1، القاهرة: الدار الجامعية، 2004 - 2005، ص 80.

<sup>4</sup> نزيه كباره، مرجع سابق، ص 89.

#### 4) الرقابة:

-الرقابة هي:"الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة، و التأكد من أن جميعها تسير في الطريق بالأسلوب المرسوم أو المخطط له"، و الرقابة كعملية فإنها تتم من خلال عدد من الخطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 - تحديد مستويات معايير الأداء.

2 - تحديد الانحرافات و دراسة أسبابها.

3 - القيام بالإجراءات و الأعمال التصحيحية.<sup>1</sup>

-الرقابة أيضا هي:" وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ و التحقق من أن الأنشطة تتم وفقا للخطة الموضوعة و أن القرارات تنفذ تنفيذًا سليماً."<sup>2</sup>

-يمكن تعريف الرقابة بأنها:"العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطة المرسومة".و حتى يمكن التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابة منذ الخطوة الأولى للتنفيذ، و تستمر أثناءه و تمتد إلى ما بعد انتهائه.<sup>3</sup>

#### أهداف الرقابة:

إن المؤسسات و المشروعات التي تتشد التغيير و التطور الإيجابي لا بد لها من ممارسة وظيفة الرقابة على كافة أعمالها و في جميع مستوياتها الوظيفية. و تعرف الرقابة بأنها:"الفعل و العمل الموجه بمعايير و خطوات نحو جعل العمليات التشغيلية و الإدارية و أجهزتها متطابقة مع المقاييس و الغايات المحددة مسبقا، و المخططة لتحقيق الأهداف بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة و هي كالتالي:

1 - متابعة تقدير الوظائف و الأعمال التي يتم إنجازها كما و نوعا.

2 - كشف الأخطاء و الانحرافات المرتكبة و مسبباتها في سير الأعمال و أداء العاملين بغية عدم تكرارها.

3 - وضع الحلول المناسبة و الكفيلة بإصلاح و معالجة الخلل أو القصور.

4 - استمرارية تحقيق التكامل بين كافة الوظائف الإدارية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> علي عبد المجيد عبده، مرجع سابق، ص 219.

<sup>3</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص 289.

<sup>4</sup> موسى خليل، مرجع سابق، ص 183.

## المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية

إن فهم المديرين و رجال الأعمال لمفهوم الإستراتيجية و جذورها و ما تحتويه من ممارسة يعتبر أمرا بالغة الأهمية و التفصيل أكثر في مفاهيم الإستراتيجية و يجب دراستها بالشكل الدقيق و معمق.

### المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى اليونانية ستراتوس أقوس (*stratos-agos*) و التي تعني فن الحرب و إدارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبين يمارسونها عن حدس و عبقرية ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد. حيث يعرف قاموس (*websstres*) وقاموس (*el-mourid*) وقاموس (*oxford*) الإستراتيجية على أنها: "الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية مما يمكن السيطرة على الموقف و على العدو بصورة شاملة" و من ثم كلمة جنرال تصف شخصية مكونة من ثلاث أبعاد:

#### • البعد الأول:

الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة بحيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية و منه يقوم الجنرال بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات طبيعة هامة - الإستراتيجية - التي تعتمد أساسا على قدرته في توظيف عقله الاستراتيجي الشامل لإدارة المعركة في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة<sup>1</sup>.

#### • البعد الثاني :

الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف و هو يعلم أنه ليس في فراغ و إن القوى الأخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر و تتأثر بطريقته في التصرف و اتخاذ القرارات و تمارس بالتالي ضغوطا على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها كما أنه الشخص الذي يدرك جيدا أن عليه مراقبة المشهد بكل تفاصيله الكبيرة و الصغيرة.

#### • البعد الثالث:

ويعتبر أيضا الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن، يدرس خطته و تحركاته الإستراتيجية بعمق و ينفذها في أوقاتها المناسبة.

لقد فهم اليونان الإستراتيجية على أنها الشمولية في التفكير و التصرف مع النظرة الواسعة بعيدة المدى هذا المفهوم و المضمون العسكري المصطلح انتقل من ميدان المعركة الحربية إلى ميدان الإدارة فخلال

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007 ص 39.

الخمسين سنة الماضية أخذ رجال الأعمال و الباحثون بإعطاء هذا المصطلح اهتمامهم المتزايد و في هذه الفترة تطور مفهوم الإستراتيجية و من بعده الإدارة الإستراتيجية.

## المطلب الثاني: تعريف الإستراتيجية

إن مفهوم الإستراتيجية له العديد من التعريفات و بطبيعة الحال يتوقف المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها:

- تعريف جيمس كوين 1980 الإستراتيجية هي: "نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمؤسسة و مجموعة السياسات و سلسلة التصرفات"
- أما هيت وآخرين 1997: يرون أنها: "مجموعة من الالتزامات، القرارات، و التصرفات المصممة لاستغلال القدرات الأساسية للمؤسسة في وضع معين"
- يؤكد هلين و هنجر 1998 أنها عبارة عن: "خطة كلية شاملة تحديد للمنشأة كيفية انجاز رسالتها و أهدافها"<sup>1</sup>.

- إذ يعطي *glausewatz* مفهوما شاملا للإستراتيجية بأنها: "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي."
- يرى *Chandler* أن الإستراتيجية: "ماهية إلا إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة و اختيار مخطط للعامل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف."
- الإستراتيجية تعني: "الخطط و تطبيق السياسات و ذلك بتوفر الإمكانيات و الموارد اللازمة و المتوفرة لدى المنظمة"<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية و مستوياتها

يمكن تصنيف الاستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى ثلاث أنواع رئيسية هي على النحو التالي:

### 1 - الإستراتيجية الهجومية (*offensive strategies*):

هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجها بالاهتمام بظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمنظمة و تستهدف بناء المركز التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب و طرق قد تأخذ أشكالا متعددة منها

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 40-41.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن ادرس و آخرون، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، 2002، ص 22.

التوسع، تنمية السلعة، تنمية السوق، التوزيع، الابتكار و التجديد، غزو الأسواق الجديدة و تقديم السلعة أو خدمة جديدة و غيره.

## 2 - الإستراتيجية الدفاعية (*defensive strategies*):

يكون هذا النوع من الاستراتيجيات موجها بالدرجة الأولى بالاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي البيئة الداخلية حيث تستهدف علاج جوانب الضعف أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة و إعادة بناء الهيكل التنظيمي، أو تدريب و تنمية القوى العاملة كما تستهدف هذه الإستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو البيئة الخارجية التنافسية الخاصة مثال: مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال الخدمة أو السلعة و غيرها<sup>1</sup>.

## 3 - الإستراتيجية الاستقرار (*stabilité strategies*):

على عكس ما يتصوره البعض فإن الإستراتيجية الاستقرار قد تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغيرات المحدودة و لكنها رئيسية في نفس الوقت و قد تشمل هذه التغيرات تغيرات محدودة في السلعة (خدمة) أو الأسواق و يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الموارد في اتجاه معين. باختصار يمكن القول أن الإستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغير و اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع و الخدمات المقدمة، و يمكن للمنظمة أن تبني إستراتيجية الاستقرار في الظروف الآتية:

- استمرار المنظمة في خدمة نفس السوق (المستهلك) بنفس السلعة أو الخدمة.
- تركيز القرارات الإستراتيجية للمنظمة على إجراء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب انجاز الوظائف.
- قناعة المنظمة بحصتها الحالية من السوق لوصول السلعة التي تقدمها المنظمة إلى مرحلة النضوج<sup>2</sup>.

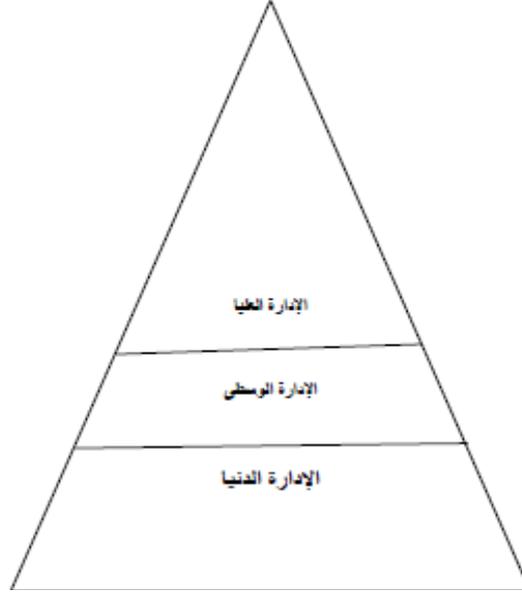
## مستويات الإستراتيجية:

كما هو معروف فإن مؤسسة العمل تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية يتضمنها عادة ما يسمى بالهرم التنظيمي، وهو يتكون من ثلاثة مستويات هي: مستوى الإدارة العليا و مستوى الإدارة الوسطى و مستوى الإدارة الدنيا و يوضح الشكل التالي الهرم التنظيمي.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 288.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 289.

## شكل 01: الهرم التنظيمي:



أما الجدول رقم 02 فيتضمن مستويات الإستراتيجية الثلاثة المتوائمة مع مستويات الهرم التنظيمي و مجالات تطبيقها و أهدافها.

المستوى	مستوى التطبيق	الهدف
الإستراتيجية العليا	الإدارة العليا	تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الاستراتيجي
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الوسطى	إدارة الموقف التنافسي
الإستراتيجية التشغيلية	الإدارة الدنيا	تنظيم إنتاجية الموارد

1- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة، و المدير العام و الطاقم العامل على أعلى المستويات في المؤسسة و يطلق على هؤلاء "المدراء الاستراتيجيين".

2 - مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الوظيفية الأساسية في المؤسسة، كالمالية و التسويق و غيرها<sup>1</sup>.

3 - مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج، كالعمال و الفنيين، و الأجهزة و المكائن و في كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه و على الوجه التالي:

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ص37.

## 1 - مستوى الإستراتيجية العليا: (corporate strategy)

على هذا المستوى يتم ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية ، يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة و منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية ، و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية ، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

## 2 - مستوى الإستراتيجية الوظيفية: (functional strategy):

يتمحور هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات و تسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجية و ينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي في أسواقها التقليدية و إن الإدارة العليا للمؤسسات الكبيرة تتعامل مع هذه الوحدات كما لو أنها مؤسسات شبه مستقلة و تتيح لها المجال لبلورة الاستراتيجيات الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تتطور على مستوى الإدارة العليا<sup>1</sup>.

## 3 - مستوى الإستراتيجية التشغيلية (operational strategy):

على هذا المستوى الإداري يتم بلورة بعض أشكال الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والموارد الأخرى في ظل الاستراتيجيات التي تتطور على مستوى الإدارة الوسطى، و إن الهدف الرئيسي لممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تتطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص39.

## خلاصة:

إذا كان مفهوم الإدارة من الناحية العلمية مفهوما حديث الولادة، فإنه من ناحية التطبيق والممارسة فمفهومه قديم قدم البشرية وعصورها، منذ بدء التجمع الإنساني.

لقد عرفت الحضارات القديمة أرقى الممارسات الإدارية بمختلف وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعليه فإن الإدارة هي علم متأصل ترسخت مبادئه ومفاهيمه العديدة في الفكر الإداري.

أما مفهوم الإستراتيجية الذي ارتبط بشكل كبير بالخطط المستخدمة لإدارة الحروب في قرون مضت، فإنه نتيجة كثرة استعمالها وتداولها أصبحت اليوم تشمل جميع مجالات الحياة لاسيما الجانب الإداري، كخطة تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها.

**الفصل الثاني :**  
**الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية**

## مقدمة:

في ظل التحولات الحاصلة في الساحة العالمية لم يعد أمام المؤسسات أي خيار سوى إتباع نظام الإدارة الإستراتيجية واستخدام الإستراتيجيات البديلة، وذلك لعلاج جوانب الضعف وإستغلال عناصر القوة في مواجهة الضغوط الخارجية، ومنه فإن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسات أسلوب متميز للتنبؤ بالمستقبل، الذي يساعد بدوره في تحقيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها وهي الربحية، النمو، البقاء.

و على العموم يعالج الفصل الثاني "مدخل للإدارة الإستراتيجية" في مبحثين هما كالتالي:

**المبحث الأول :** الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

**المبحث الثاني:** نشاط الإدارة الإستراتيجية

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

تطورت الإدارة الإستراتيجية عبر مراحل مستمرة، و لقد لاقى اهتماما كبيرا من المنظمات التي تعمل على انتهاز الفرص، و تحسين مستوى أدائها، و تعظيم أرباحها، يرجع ذلك للتغيرات البيئية على اختلافها ما زاد من أهميتها و جعلها محل اهتمام المنظمات و الدارسين و الباحثين.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

مرت الإدارة الإستراتيجية عبر تطورها التاريخي بمراحل هي كالتالي:

#### المرحلة الأولى:

مرحلة التخطيط التي تعتمد على أساس مالي، بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزا على إعداد الميزانية السنوية وتنفيذها، والأهداف المالية (الإيرادات و التكاليف) محددة بدقة، كذلك الاهتمام موجهها على الأنشطة الوظيفية للمنظمة، و يمكن أن تكون الإدارة العليا للمنظمة لها بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها إلا أنها لا تظهر في حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم.

#### المرحلة الثانية:

مرحلة التخطيط التي تستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، و يزداد إدراك المديرين لأهمية دراسة البيئة الخارجية و تأثيرها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية تخصيص الموارد ، و تحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل الطويل، و من المحتمل ظهور مشاكل في هذه المرحلة تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة و نظام المكافأة أو الأجر مثلا، و غالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير أو المتوسط، فضلا عن مشاكل توفير المعلومات اللازمة للتخطيط و احتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

#### المرحلة الثالثة:

مرحلة التخطيط الموجه خارجيا، يتميز بمحاولة فهم حقيقة السوق و واقعيته ، كذلك الاعتماد على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين و السوق و تحولاتها، إضافة للبحث عن طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين و كيفية إشباعها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، القاهرة: دار الجامعة الجديدة 2002، ص83.

## المرحلة الرابعة:

مرحلة التخطيط الاستراتيجي، تحول التركيز من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة، وتركز الموارد لتحقيق ميزة تنافسية، كما أصبح البحث عن فرص من خلال جمع البيانات والمعلومات، وتحديد قدرات المنظمة وفقا لاحتياجات السوق، هذا ما جعل الإدارة تقوم ببناء هيئات تخطيط متخصصة تراعي عروض منتجاتها ومنتجات منافسيها، تفضيلات العملاء، وقدراتها الداخلية.

## المرحلة الخامسة:

مرحلة الإدارة الإستراتيجية، تمثل تصور فلسفي و عملي لإدارة منظمات الأعمال، فهي تشير إلى توجه حديث في الإدارة كأنظمة شاملة و متكاملة و معقدة، بل شملت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري و التنظيمي، كما أعطت انطبعا لمجمل التصورات المالية و المحتملة للعلاقة بين المنظمة و بيئتها، بحيث توضح نوع العمليات التي يتطلب القيام بها على المدى البعيد، و الحدود التي يجب أن تذهب إليها المنظمة، و الغايات المراد تحقيقها.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية، تحدياتها ، و أهميتها

اختلفت تعاريف الإدارة الإستراتيجية بتعدد المفكرين، و هنا يمكن أن نذكر منها ما يل:

- تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل و متكامل، فهي طريقة في التفكير، و أسلوب في الإدارة، و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- عرفها *glueck* بأنها: "سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود إلى تطوير الإستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

- عرفها *strichand and thompson* بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الاستراتيجي الملائم ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية داخليا و خارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها".

- أما من وجهة نظر *robert* فنجد الإدارة الإستراتيجية تمثل: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها و أهدافها المنشودة".

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، ط2، عمان: دار وائل، 2009، ص 59-61.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان: دار البازوري، 1998، ص 15.

- عرفها kotler فيرى أن الإدارة الإستراتيجية: " عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات و أهداف و استراتيجيات نمو و خطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة. "
- عرفها جوش *jauch* أنها: " سلسلة متصلة من القرارات و التصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية، استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. و عملية الإدارة الإستراتيجية، هي طريقة يمكن من خلالها تحديد أهداف و صنع القرارات الإستراتيجية"<sup>1</sup>.
- يقدم كل من *robinson and pearce* تعريفا للإدارة الإستراتيجية على أنها: " مجموعة من القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.
- و تعرف على أنها: " مجموعة السياسات و القرارات المهمة التي تتخذها الإدارة و التي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات، و تتضمن هذه السياسات و القرارات في الغالب التزاما بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات و القرارات بسهولة"<sup>3</sup>.

## تحديات الإدارة الإستراتيجية :

### 1 - الإدارة الإستراتيجية و القضايا العالمية:

على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، و حتى تلك المنظمات التي ليس لها عمليات دولية تشهد أثر العولمة على الكثير من الأسواق و الصناعات العالمية فيها، و طالما يتوقع استمرار هذا التيار، فإنه يتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية من خلال عملياتها المختلفة، و لا بد من المدراء أن يكونوا على دراية و اطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أعمال منظماتهم.

و يجب الإشارة هنا إلى أن العولمة لا تمثل وجها سلبيا و تهديدات كبيرة للأعمال فقط بل يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص والايجابيات التي يمكن أن تستفيد منها منظمات الأعمال. إن العولمة بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة تمثل فرصة ايجابية إذا ما أحسنت التعامل المنفتح و الايجابي لاقتناص الفرص الكبيرة التي يمكن أن تتوفر من خلال البعد العالمي للعمل، و إذ يلاحظ في العالم<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص 20.

<sup>3</sup> جيمس سي كراج و روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار الفاروق، ص 10.

<sup>4</sup> نعمه عباس الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2004، ص 66.

الغربي و اليابان نزوح نحو التعاون، و تبادل الخبرات و المشاريع المشتركة، و الاندماج بين المنظمات المختلفة، فإن المنظمات في الدول النامية لا تزال بعيدة عن مثل هذه التوجهات.

**2 - الإدارة الإستراتيجية و قضايا الجودة :** تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، و قد مثل عقد التسعينات من القرن الماضي و ما تلاه اهتماما متزايدا للجودة و النوعية، و وجدت منظمات عالمية تهتم بهذا الأمر، و عليه تطلب الأمر من منظمات الأعمال الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة، و الوقوف على الأخطاء التصنيعية إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة.

### **3 - الإدارة الإستراتيجية و القضايا الاجتماعية، الأخلاقية:**

تمثل المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية التزاما يتسم بالتجدد و التغيير المستمر أمام مدرء منظمات الأعمال، و إن هذا الالتزام لا بد أن ينعكس على خيارات المنظمة الإستراتيجية و أساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة.

و يفترض في مدرء المنظمة أن يطوروا دائما إجابات فكرية شاملة لأسئلة تطرح باستمرار.

و يصل البعض منها إلى حد التشكيك في مشروعية عمل المنظمة و وجودها، لذلك فالمنظمة المدارة استراتيجيا هي أقدر من غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع و تطويرها و تحسينها باستمرار من خلال هذا المدخل الاجتماعي، الأخلاقي، و مع الانفتاح الكبير على البيئة العالمية أصبحت القضايا الاجتماعية و الأخلاقية تأخذ حيزا أكبر من اهتمام الإدارة بسبب تداخل المتغيرات الأخلاقية و الاجتماعية على صعيد البيئة العالمية.

### **4 - الإدارة الإستراتيجية في عصر المعلوماتية و المعرفة:**

تمثل المعرفة موردا نادرا في عالم الأعمال في الوقت الحاضر، لقد كانت الإستراتيجية قائمة أساسا على ما نمتلك من أفكار و ليس فقط على ما حوزتنا من موارد، لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عصر المعرفة، و الانتقال إلى المجتمع المعرفي التكنولوجي، فالأفكار التي تستطيع الإدارة الإستراتيجية للمنظمة أن تطورها و تطرحها للتنفيذ يمكن أن تشكل عاملا مهما في بناء و مضاعفة الثروة و القوة أو تكون عكس ذلك <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نعمه عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص 67.

## أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية و دقة في توقعاتها و بالتالي تكريس مواردها و اهتماماتها لهذه الأمور.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المنظمات التأثير في ظروف بيئتها على المدى القصير و لا يمكنها التحكم فيها، لكن يمكنها ذلك من التفاعل معها على المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية المرضية: أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية المالية للمنظمة و مدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها و دقة اتخاذها لقراراتها.
- تدعيم المركز التنافسي: تعمل المنظمات على تقوية مركزها في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية.
- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة على كوادر ذات تحديات و نظريات ثابتة للمستقبل تعمل على إحداث التغيير و التصحيح و الاكتشاف.
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة: إذ تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة توجيهها صحيحا على المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها و إمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: التحليل البيئي والإدارة الإستراتيجية

يرتكز التحليل البيئي على دراسة نموذج SWot بالإضافة إلى دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

مفهوم التحليل البيئي: هو استعراض و تقييم و توزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية و الداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المنظمة و ينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1990، ص 37-38.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار وائل، 2005، ص 25.

- تحليل القوة و الضعف، الفرص و التهديدات: *swot analysis*

**تحليل swot:** أساسه أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة "نواحي القوة و الضعف" و بين الموقف في بيئتها الخارجية "فرص و تهديدات".

- **الفرص:**

هو موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة، و تعتبر اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية التي تتمخض في استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء، أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص.

- **التهديدات:**

هي اتجاه غير مرغوب أو موقفا غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية و تتمثل مصادر تهديدات دخول منافسين جدد للسوق أو انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التساومية للمشتريين<sup>1</sup>.

- **نقاط القوة:**

تمثل معطيات أو مخارج المنظمة، التي يمكنها قيادة تحقيق المنفعة للزبون أو ميزة تنافسية، و هي التي تشير إلى المهارات و الاستعدادات التي تمكن المنظمة من تصور استراتيجياتها و تنفيذها.

- **نقاط الضعف:**

تعني المهارات و الاستعدادات لا تؤهل المنظمة لاختيار استراتيجيات تدعم رسالتها و تنفيذها، و تتجه المنظمة في حالة ضعفها إما إلى دخول في استثمارات أو تغيير رسالتها، و تتجسد جوانب الضعف في النقص عندما يكون مستوى أدائها ضعيف<sup>2</sup>.

**أولا : مفهوم البيئة الخارجية**

إن اتساع مفهوم، البيئة الخارجية، جعل عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة: عرفها *emery trist*: "أنها مجمل المكونات و الأبعاد و العناصر التي تقع المنظمات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر و تتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات و نتائج مختلفة".

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 238.

<sup>2</sup> نعمه عباس الحفاجي، الإدارة الاستراتيجية، ط 2، عمان: دار الثقافة، 2010، ص 164-165.

-عرفها *mintzberg and quinn* بأنها: " ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية و اتخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

## مكونات البيئة الخارجية:

### 1 - البيئة الخارجية العامة:

تتمثل في المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة لكن هذه الأخيرة لا تستطيع التأثير فيها و من هذه المتغيرات:

#### 1 - 1 - المتغيرات الاجتماعية و الحضارية:

تشمل التقاليد و نمط معيشة الأفراد، القيم، الأطر الأخلاقية لأفراد المجتمع، دور المرأة و مستوى التعليم، المسؤولية الاجتماعية، الذي تعمل فيه المنظمة، و بطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع كما تؤثر على القدرة التسويقية لها و الوظائف التي تؤديها<sup>2</sup>.

#### 1 - 2 - المتغيرات الفنية:

إن التطور التكنولوجي السريع يؤثر على المنظمة، ومثال ذلك التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات، الذي يؤثر بدوره على العمليات التشغيلية في ميدان الإنتاج و الموارد الأولية و الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمات.

#### 1 - 3 - المتغيرات السياسية و القانونية:

تعمل المنظمات ككل في ظل بيئة سياسية مختلفة، حيث تمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المنظمات و الحكومات أو الدولة عن طريق التدخل الحكومي الذي يكون مصحوبا بالقوانين التي تقيد أداء المنظمات و بالتالي فالبيئة القانونية هي مجموع القوانين المؤثرة على عمل المنظمة كقوانين الخاصة بالتخفيف من التلوث و قوانين الخاصة بالعلاقة مع العاملين، و قوانين الدفاع عن حقوق المستهلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي و أحمد محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 255.

<sup>2</sup> إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 87.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 97-101.

## 1 - 4 - المتغيرات الاقتصادية:

يشير إلى الوضع الاقتصادي المحلي و العالمي و المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية كالناتج القومي الإجمالي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد و ميزان المدفوعات، أسعار المواد الأولية، مصادر الطاقة و يضاف إليها السياسات النقدية و المالية و أسعار الفائدة و السياسة الاقتصادية العامة.

## 1 - 5 - المتغيرات التكنولوجية:

تعطي المتغيرات التكنولوجية إمكانية عالية للمنظمة في تطبيق مختلف العلوم و الأفكار، و تعتبر العامل الأساسي في مجال المنافسة كما يعمل على تحسين الخدمات و المنتجات، خفض التكاليف و يدخل في هذا الصدد الانفاق على البحث و التطوير و الاختراع و الابتكارات<sup>1</sup>.

## البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية الصناعية):

تشير الصناعة إلى مجموعة الشركات التي تقدم منتج أو خدمة متشابهة، و تعد الصناعة التي تعمل فيها المنظمة هي أقرب بيئة لها<sup>2</sup>.

## مكونات البيئة الخارجية:

### 1 - المنافسون الحاليون :

هم مجموعة المنظمات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي تهدف إلى العمل في السوق الذي تعمل فيه المنظمة و تقدم نفس السلع و تخدم نفس قطاع العملاء و يتميز المنافسون بمجموعة الخصائص: كتكامل تشكيلة المنتجات، كفاءة سياسات البيع و الترويج، القدرة على تخفيض الأسعار، الخبرة في الصناعة، جودة السلع و الخدمات، السمعة و ثقة العملاء و ولائهم.

### 2 - حدة المنافسة بين المنافسين:

تزداد حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين كلما زاد عدد منظمات الصناعة، و تساوت القوة النسبية لهم و كثرة محاولات تخفيض الأسعار و عليه تقيم المنظمة مدى حدة المنافسة لتحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن إشباعها للتعامل مع المنافسة، و تقاس حدة المنافسة باستخدام المعايير التالية: عدد المنافسين، حجم المنظمات الصناعية، ثقافة العميل والعلامات التجارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي و أحمد محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 257 .

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 44.

<sup>3</sup> محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية ، القاهرة: الدار الجامعية، 1999، ص 108-111.

### 3 - المنافسين المحتملون:

لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين الذين ينتجون و ينتظرون الفرصة للدخول في السوق، و احتمال زيادة العرض عن الطلب و بالتالي انخفاض الأسعار. فكلما كان من السهل دخول منافسين جدد كلما زاد التهديد على المنظمات الحالية، و من عوائق التي تواجه دخول المنافسين الجدد انتشار العلامات التجارية، الحجم (حجم الانفاق على البحوث و الإعلانات) إضافة إلى عمر المنظمة الذي يخلق علاقات قوية مع العملاء و الموردين، السياسات الحكومية التي تحدد عدد المنظمات التي تعمل في الصناعة<sup>1</sup>.

### 4 - العملاء:

هم الذين يستهلكون السلع و الخدمات التي تقدمها منظمات الصناعة، و عليه فإن المنظمات تجمع المعلومات الكافية من العملاء الحاليين و المرتقبين حتى تستطيع أن تضع إستراتيجيتها وفقا لخصائص و رغبات العملاء، فكلما زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها<sup>2</sup>.

### 5 - الموردون:

تمثل العلاقة بين المنظمة و الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة أحد المحددات الهامة لنجاحها، فبعلقتها الحسنة معهم تحصل على ميزة لا تتوفر لدى الآخرين، و قد تكون أحد مصادر التهديد ذلك أن المنظمات تعتمد عليهم في كل مدخلاتها، فبتوقف أي إمداد منها أو عدم انتظام توريدها يشكل خطرا عليها، و تعتبر فرصة للمنظمة إذا تمكنت من الحصول على ما تحتاج بأسعار أقل و جودة عالية و شروط دفع أفضل و تسليم في المواعيد<sup>3</sup>.

### 6 - القوى العاملة:

قد يخلق غياب العمالة المدربة في السوق المحلي تهديدا للمنظمة، أو عدم قدرتها في الحفاظ عليها بسبب وجود منظمات تقدم شروط عمل أفضل.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسى و احمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص113-115.

<sup>2</sup> محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص116.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص120.

و من ناحية أخرى فإن زيادة العرض عن الطلب في سوق العمل تمثل فرصة للمنظمة للحصول على عمالة جيدة و رخيصة تؤدي إلى تخفيض التكاليف. كما أن هناك ندرة في نوعية معينة من العمالة نظرا لصعوبة المهنة و عدم رغبة الأجيال في توارثها تهديدا للمنظمة.

## 7- السلعة البديلة:

تتعرض المنظمات التي تعمل في الصناعة إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تقدم سلعا أو خدمات بديلة مما يتطلب زيادة الاستثمار في البحوث و التطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار و رفع الجودة، و زيادة نفقات الدعاية و الإعلان فالسلع و الخدمات البديلة تحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفا من تحول العميل إلى منتجات الصناعات الأخرى إذ يعتبر تهديدا بالغ الخطورة على المنظمات<sup>1</sup>.

## ثانيا : مفهوم البيئة الداخلية

- يرى certoأن": البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمة الأعمال"<sup>2</sup>.

- تعرف كذلك أنها : "مجموع العوامل و المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها و السيطرة عليها و من أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم و مواردها المالية أو المادية، مواردها البشرية و مجموع الأنشطة الإنتاجية و التسويقية.... الخ"<sup>3</sup>.

## عناصر البيئة الداخلية:

لاستكمال التحليل الخارجي و جب دراسة البيئة الداخلية للمنظمة و ذلك من خلال مجموعة العناصر التالية:

### • العامل التسويقي:

لأغراض التحليل الاستراتيجي الداخلي لابد من دراسة الأسواق التي تعمل فيها المنظمة و المستهلك الذي تخدمه، و الاستراتيجيات التي تستخدمها لاستهداف أسواقها الحالية و المحتملة، و ضرورة دراسة وظيفة بحوث التسويق و أهميتها، و أنظمة المعلومات التسويقية و سلوك المستهلك و غيرها من القضايا و الإشكالات الرئيسية، و من أمثلة الضعف التسويقي: استخدام أدوات تسويقية تقليدية و محدودة قاعدة المستهلكين أو عملاء الشركة.

<sup>1</sup> محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص123.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص283.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص21.

## • العامل الإنتاجي:

في هذا السياق لا بد من التعرف على الطرق التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات، و ماهية الإنتاجية الحقيقية للموارد و المدخلات التي تستخدمها المنظمة و كذلك الكفاءة في استخدام الموارد و الطاقات، و معرفة المواقع المادية لمصانع الشركة و من نقاط ضعف الإنتاجي و التصنيع انخفاض كفاءات تصنيع و تصميم المنتج، ارتفاع تكلفة الوحدة، تقادم تكنولوجيا للإنتاج<sup>1</sup>.

## • العامل المالي والمحاسبي:

يتعلق بالإدارة المالية و المحاسبية و الإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة، و تتكون عوامل المالية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية من :

- بيان متغيرات المالية للموقف الحالي التي تساعد الاستراتيجيين على فهم كيف و لماذا يتغير الموقف المالي للمنظمة و كذلك تحليل و تحديد عناصر القوة و الضعف في الميزانية، و نتائج تحليل النسب المالية<sup>2</sup>.

## • عامل الموارد البشرية:

المشكل الأساسي فيها هو التعامل على الطبيعة الإنسانية و قياسها و تتمثل هذه العوامل في مدى فعالية عمليات خطط الموارد البشرية، و أهمية برامج التعليم و التدريب، مستوى مهارات الأسلوب الإداري (القيادة)، درجة ولاء العاملين للمنظمة<sup>3</sup>

## • عامل الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات و القيم، الرموز و الطقوس و التوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي تنتقل من جيل إلى آخر. تؤثر هذه القيم فتشكل أسس و معايير و أنماط السلوك التنظيمي و مصادرها عديدة منها: العادات و التقاليد، التصرفات الاجتماعية، الممارسات الاقتصادية إلى جانب النواحي الإيمانية للأفراد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> احمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، عمان: المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص87-88.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص79.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص83.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ص24.

## المبحث الثاني : نشاط الإدارة الإستراتيجية

على الرغم من اختلاف الآراء بشأن مراحل نشاط الإدارة الإستراتيجية و تسلسلها، إلا أنها جميعا تصب في عمليات الصياغة و التنفيذ، و الرقابة و التقييم، عمليات مستمرة ديناميكية تهدف لتحقيق التوازن الداخلي و الخارجي للمنظمة لبلوغ أهدافها المرجوة.

### المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية

تبنى عملية صياغة الإستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي الذي أساسه تحديد وجهة المنظمة و رسالتها و وضع أهدافها الإستراتيجية.

#### أولا : التخطيط الاستراتيجي

-عرفه steiner على أنه: عمليات تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، و كذلك تحديد السياسات و الاستراتيجيات التي تحكم العمليات، و كذلك تدبير و استخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف".  
-يعرفه policastro أنه:"الطريقة الملائمة و المناسبة لتحديد أهداف بعيدة المدى و توجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف."

-التعريف الأكثر شمولاً أورده الاتحاد الفيدرالي، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:"عملية مستمرة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة، باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة، و تطورها بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، و تحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه."<sup>1</sup>

#### خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- لا بد أن يبنى التخطيط الاستراتيجي على نظرة شمولية تكاملية، بمعنى عند دراسة أي مشكلة ما يجب أن لا نترك جانبا منها بدون دراسة.  
- من مبادئ المهمة التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي هي المرونة، بحيث تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة أو تضارب<sup>2</sup>.  
-يتطلب التخطيط الاستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية، أي عدم توقف العمل في خطوات العملية التخطيطية.

<sup>1</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، عمان: عالم الكعب الحديث، 2009، ص74-76.

<sup>2</sup> محمود عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي، ط 1، 2010، ص13.

-التخطيط الاستراتيجي يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات و الأمور الجوهرية من خلال المعلومات و البيانات الدقيقة.

-التخطيط الاستراتيجي يتأثر بالقيم الشخصية، و طموحات المديرين فوضع أي إستراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصين يملكون إحساسا بقيم المجتمع و أخلاقياته.<sup>1</sup>

### الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

- عدم رغبة المديرين و ترددهم في استخدام هذا الأسلوب اعتقادا منهم بعدم توفر الوقت الكافي، أو ليست مسؤوليتهم، أو عدم توفر فيهم المهارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف الموارد المتاحة للمنظمة، قد يكون سببا رئيسيا لعدم استخدام مفهوم التخطيط.
- قد يترك التخطيط انطبعا سيئا في ذهن المدراء فغموضهم يجعلهم غير متقبلين للفكرة.<sup>2</sup>
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت و تكلفة كبيرة بسبب المناقشات في وضع رؤية، و رسالة المنظمة، و أهدافها ، بالإضافة إلى الكم الهائل للمعلومات التي تحتاج إلى تكاليف عالية.
- صعوبة جمع المعلومات و البيانات لوضع الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى انخفاض ميزانية المنظمة.<sup>3</sup>

### ثانيا :مفهوم الرؤية الإستراتيجية

تحدد الرؤية الإستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه، و ما تطمح إليه في المستقبل، و بالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليها من خلال 20-30 سنة القادمة، و ما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات.<sup>4</sup>

### صياغة الرؤية الإستراتيجية:

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة، و معرفة بيئتها الداخلية و علاقتها مع المحيط الخارجي.
- إشراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة، سواء من الداخل أو من الخارج ضمانا للدعم.
- استشراف المستقبل بالتعرف على بيئة المنظمة و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية، السياسية و التكنولوجية.

<sup>1</sup> محمود عبد اللطيف موسى، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص17.

<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص84.

<sup>4</sup> نبيل محمد مرسي و احمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص23.

- توليد الرؤى البديلة حيث يمثل كل منها الصورة البديلة لمستقبلها وفقا للتوقعات المحتملة.
- اختيار البديل النهائي انطلاقا بمدى تناسبها و ثقافة المنظمة و قيمها<sup>1</sup>.

### خصائص الرؤية الجيدة:

- 1 - التركيز على المستقبل.
- 2 - الوضوح.
- 3 - أن تعكس التوجه الاستراتيجي.
- 4 - أن تتسم بالطموح و التحدي.
- 5 - القدرة على الإلهام.
- 6 - أن تتسم بالثبات النسبي و الاستمرارية<sup>2</sup>.

### ثالثا: مفهوم رسالة المنظمة

رسالة المنظمة بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة و طبيعة النشاط الذي تمارسه مع العلم أن الغرض أو السبب يتغير من حين لآخر، ولابد من جميع الأطراف و الجماعات ذات العلاقة بالمنظمة تفهم سبب وجودها أي رسالتها.

- يتم صياغة رسالة المنظمة في جمل بسيطة بلغة عامة و عريضة جدا، لكن الظروف المعقدة المتشابكة التي تواجه المنظمات تتطلب أن لا تكون رسالة المنظمة عامة و واسعة جدا، كما أنه يجب أن لا تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال الفرص المتاحة.

### أبعاد رسالة المنظمة : تتضمن ما يلي

- 1 - **الإجماع على الغرض:** الهدف من رسالة المنظمة هو تحديد الصناعات أي الأعمال الحالية التي تشارك فيها المنظمة.
- 2 - **استغلال الموارد:** الرسالة تسمح بمراجعة أولية للاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها.
- 3 - **مناخ المنظمة و فلسفتها:** تسمح الرسالة بتطوير قيم و اعتقادات المنظمة بمعنى ثقافتها التي توجه سلوك المنظمة.
- 4 - **تحديد مجال العمل:** سوف تكون رسالة المنظمة أكثر فعالية إذا كانت محددة متضمنة العملاء و حاجاتهم التي يجب تليبيتها.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا، رشيد و احسان دهنش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار المناهج، 2008، ص74.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص175.

5 - تساعد أهداف المنظمة على التعلم و التكيف، تساهم في بناء العلاقات العامة للمنظمة فهي تشكل دعما لمختلف الأفراد و الجماعات و المنظمات في البيئة<sup>1</sup>.

## العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة :

### 1 - تاريخ المنظمة :

فكل منظمة لديها تاريخ عن نشاطها و أهدافها ،سياستها و انجازاتها لهذا عند إعداد تصميم الرسالة يجب أن تصاغ بحيث لا تبعد عن تاريخ المنظمة و سمعتها في السوق.

### 2 - التفضيلات الملاك و الإدارة :

هي من العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة لأن لهم أهدافهم و رؤيتهم للعمل لذلك لا بد أن ينعكس على رسالة المنظمة، فبعض المديرين يعتقد أن كمية الإنتاج هي مؤشر النجاح على عكس آخر يهتم بالجودة و ليس الكمية.

### 3 - البيئة السوقية:

تفرض البيئة فرص و تهديدات يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة لأن وجود فرص تتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد لذلك لا بد أن ينعكس ذلك في رسالة المنظمة ، كذلك بالنسبة للتهديد عندما يكون مجال المنافسة قوي قد يجعل الشركة تتحول من قطاع سوق معين لسوق آخر ويجب أن يظهر ذلك في الرسالة.

### 4 - البيئة الداخلية:

لا بد أن تكون الرسالة منسجمة مع البيئة الداخلية للمنظمة و إمكانياتها، للتعرف على نقاط القوة و الضعف في المنظمة و مواردها المالية و البشرية ،الإمكانات المتاحة لديها.<sup>2</sup>

## رابعاً: مفهوم الأهداف الإستراتيجية

تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، و تعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز من الموقف الحالي، تحدد الأهداف عادة ماذا يجب أن تفعل المؤسسة؟ و متى يتم هذا الفعل؟".

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة منظمات ، عمان: دار حامد، 2003، ص73-75.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: دار الجامعة 1999، ص64.

تصنف الأهداف إلى ثلاث مستويات مصنفة حسب الزمن، فالأهداف قصيرة المدى هي التي يتوقع إنجازها خلال عام بينما الأهداف المتوسطة المدى يتوقع إنجازها من عامين إلى خمسة أعوام، و أهداف بعيدة المدى التي يتوقع إنجازها في فترة تزيد عن خمسة أعوام قد تصل إلى عشرين عاما<sup>1</sup>.

### خصائص الأهداف الجيدة:

- 1 - مقبولة: تحظى بقبول و رضى جميع العاملين المعنيين.
- 2 - مرنة: تحتاج المنظمات إلى تكييف خططها و توجيهها مع البيئة.
- 3 - قابلة للقياس: تصاغ بواقعية، و تجزئتها إلى فترات أقصر.
- 4 - الدافعية: تثير الدافعية و الحماس للمعنيين نحو تحقيقها.
- 5 - ملائمة: كل مستوى من الأهداف متوافقا مع المستويات العليا.
- 6 - مفهومة: تكون الأهداف فعالة إذا تم توصيلها بصورة مناسبة إلى جميع المستويات.
- 7 - قابلة للتحقيق: لا تستثمر بشكل كامل الموارد و لا طموحة لدرجة صعوبة تحقيقها، إضافة إلى أن تتماشى مع المعايير و القيم الأخلاقية و الاجتماعية السائدة في المجتمع<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تنفيذ و تطبيق الإستراتيجية

يعتبر تنفيذ الإستراتيجية المرحلة الثانية التي تتطلب مهارات إنجاز و أداء حقيقي و صبر و التزام عالي، و هذا يشير إلى الوقوف على الجوانب الأساسية التي تضمن التنفيذ الفعال.

#### أولاً: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

- ينظر إليها schellenberg and bosemen: "بوصفها عملية تستهدف ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام إداري قادر على خلق حالة تكامل بين موارد المنظمة المالية و المادية و البشرية و المعلوماتية و بين الهيكل التنظيمي المعتمد".
- عبر عنها mocmillan and tampoe: " أنها محصلة النشاطات الهادفة إلى وضع استراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي معلنا بذلك دور القيادة و جهود تغيير عمليات الأعمال و الثقافة التنظيمية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 346.

## ثانيا : أدوات تنفيذ الإستراتيجية:

الحديث عن مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية يتضمن جوانب أساسية و هي كالتالي:

### 1 - قيادة المنظمة:

تعتبر القيادة أحد العوامل المحددة لفعالية العمل المؤثر على نجاح المنظمة من خلال التطرق لقيادتين هما:

#### 1 - دور الرئيس التنفيذي الأعلى:

هو أكثر أعضاء المنظمة ارتباطا و يخضع للمسألة عن نجاح الإستراتيجية، و دوره يأخذ وجهين هما: الأول رمزي في الإستراتيجية يهتم بأفعال الأفراد، التأثير فيهم و مدى الالتزام بتنفيذ الإستراتيجية (المدراء و المرؤوسين) و الثاني قوة تأثير غايات الأفراد في الرسالة و الإستراتيجية و التكيف معها أثناء التنفيذ، و التغيرات في الإستراتيجية يتبعها سرعة التغيير في دور الرئيس التنفيذي الأعلى.

#### 2 - المدراء الرئيسيين:

يتضمن اهتمام الرئيس للإدارة العليا في تنفيذ الإستراتيجية، من خلال مدراء مناسبين يكونوا في مراكز صحيحة للإستراتيجية الجديدة، و تستخدم جميع الوسائل لتأمين نجاح التنفيذ<sup>1</sup>.

#### 2 - نظم الإدارية السائدة:

عملية تنفيذ الإستراتيجية يجب أن تقترن بتوافر النظم الداعمة لحسن أداء أعمال المنظمة.

#### أ - نظم المعلومات:

تحتاج المنظمات إلى نظم تفعل فعلها في عملية جمع البيانات و تخزينها و تشخيص المشكلات، و توفير المعلومات الضرورية في عملية الإدارة الإستراتيجية و المعلومات المستقاة من الإنترنت تمكن مديري المنظمات التعرف على واقع نشاطات التنفيذ و توفير البيانات كذلك الخاصة بالزبون، الأفراد العاملين، الأداء المالي.

#### ب . نظم المكافآت:

يلعب دورا كبيرا في تحفيز الأفراد لبذل الجهود لرفع مستويات الأداء و هو أمر ايجابي على أهداف الفرد و المنظمة و تشير بعض المصادر إلى أن التحدي الذي يواجه عملية تنفيذ الإستراتيجية هو اختيار هيكل المكافأة، الذي يسهم في كسب ولاء الأفراد و استمالتهم تجاه الإستراتيجية الجديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص234.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص374-377.

## ج - ثقافة المنظمة:

هي مجموعة الافتراضات الهامة التي تشكل القاسم المشترك بين أعضاء المنظمة، فكل منظمة ثقافة تتشابه و شخصية الفرد، و أن الافتراضات المشتركة (معتقدات و قيم) تؤثر في آراء و أفعال الأفراد، و هي مرشد لقيامهم بسلوك ملائم للمنظمة و هكذا فإن استيعاب الدور النسبي لثقافة المنظمة في النجاح الاستراتيجي أمر ييسر عملية التنفيذ الاستراتيجي<sup>1</sup>.

## د - الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة:

يعتمد التنفيذ الناجح للإستراتيجية على هيكل المنظمة، ذلك أن الهيكل التنظيمي يحدد مجموعة الأنشطة و التدفقات الرئيسية و طرق التنسيق المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، و قد أشارت أحد نتائج دراسات شاندرل أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، و تبني إستراتيجية جديدة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة و هو ما يرتبط بانخفاض في مستوى الأداء مما يتطلب بناء هياكل تنظيمية قادرة على استيعاب متطلبات إستراتيجية جديدة<sup>2</sup>.

## 5 - البرامج و الميزانيات و الإجراءات.

### - البرامج:

هي مجموعة نشاطات و أعمال يجب إتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين و قد يلحق به كلمة "زمني" فيصبح البرنامج الزمني عدة أنشطة يجب تنفيذها تباعا لكل منها زمن معين للبدء و الانتهاء<sup>3</sup>.

### -الميزانيات:

هي برامج المنظمة معبرا عنها بصورة نقدية، توضح التكاليف التفصيلية لكل برامج بما يخدم أغراض التخطيط و الرقابة.

-الإجراءات : الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد الطريقة التي تؤدي بها مهمة معينة، كما يتميز بالتفصيل للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لانجاز برامج المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص233.

<sup>2</sup> أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص240.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص27.

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص382-383.

## المطلب الثالث: الرقابة والتقييم الإستراتيجي

يعد تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من عمليات الإدارة الإستراتيجية، و تعتبر الرقابة بمثابة نظام يتم تصميمه لمساعدة المديرين على تقييم مدى تقدم المنظمة لتحديد اتجاه تحقيق أهدافها. فالرقابة الإستراتيجية تركز على ما إذا كانت الإستراتيجية مناسبة، ذلك من خلال فحص الاستراتيجيات و خطط العمل التي تم تطويرها لتنفيذ الإستراتيجية، و أن نتائج الأداء التي تحققها الإستراتيجية تعد مقبولة.<sup>1</sup>

### أدوات الرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات:

يتم اعتماد المدخل التقليدي كأسلوب للرقابة القائم على أربعة خطوات و هي كالتالي:

**1 - وضع المعايير :** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و في ما يلي بعض المعايير المختصرة و هي كالتالي:

أ - خدمات العملاء: (وقت التسليم، النسبة المئوية لعائد المنتجات).

ب - الإنتاج: (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات، معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع، عدد الوحدات المعيبة).

ج . الموارد البشرية: (معدل التأخير و الغياب، معدلات الأجور و الخدمات و المزايا، تدريب العمالة و تنمية قدراتها).

د - الأداء المالي : (معدل تحقيق الإيرادات، معدل نمو المبيعات، هامش الربح).

**2 - قياس الأداء:** يتطلب قياس الأداء الاهتمام برقابة الكم و الكيف بالإضافة إلى نتائج تحليل الآراء الشخصية و منه يتم القياس على النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تحديد زمن قياس (التوقيت):

تحديد زمن القياس يكون تبعاً للغرض من التقييم و الرقابة فقد تكون رقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ.

الرقابة السابقة : يمكن من خلالها استخلاص الانحرافات و إجراء التصحيحي قبل إتمام العملية.

الرقابة المواكبة للتنفيذ: تستمر أو لا تستمر الرقابة التوجيهية.

<sup>1</sup> أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص270.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص234-235.

الرقابة اللاحقة: تعتمد على أعمال سابقة تطبيق المقاييس محددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعدادة.

رقابة الكم و الكيف: قياس الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة-عدد الوحدات المباعة -إجمالي قيمة المبيعات) سهل نسبيا للقياس بموضوعية، أما القياس النوعي (المدى الزمني لعمر المنتج/الجودة) فهي أكثر صعوبة يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلا لهم<sup>1</sup>.

### 3 - مقارنة الأداء بالمعايير :

المقصود بها المقارنة بين الأداء الفعلي و المعايير المرغوبة، ومن غير المتوقع في معظم الحالات أن يتقابل الأداء الفعلي مع التوقعات و قد يتخطى الأداء التوقعات، و يشكل مشكلة فعلى سبيل المثال، إذا تخطت أرقام المبيعات موازنة المبيعات فقد يؤدي إلى استنزاف رصيد المخزون و يؤدي إلى طلبات لا يمكن الوفاء بها.

### 4 - اتخاذ (إجراءات التصحيحية المناسبة): و تتضمن مجموعة من الإجراءات المناسبة، مراجعة

المعايير، الاستراتيجيات و قبل اتخاذ أي تصرف يجب تحديد أسباب الانحراف في العلاقة بين الأداء الفعلي و النواتج المرغوبة، و عندما توجد انحرافات و فروق بينهما يكون من السهل استنتاج الخطأ<sup>2</sup>.

### مستويات الرقابة :

في منظمات الأعمال و خاصة الكبيرة، تمارس عمليات الرقابة من قبل مختلف الإدارات و مستوياتها، و تهدف إلى أحكام العمل و السير تجاه تحقيق الأهداف، و بشكل عام فإن ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا في الاتجاه الاستراتيجي كلي للمنظمة و بشموليته يمكن أن يطلق عليها رقابة إستراتيجية، و في إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، و كذلك الأعمال و الوظائف الرئيسية للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد حققت أهدافها من خلال عمليات تنفيذ فعالة.

إن الرقابة الإستراتيجية تنصب أساسا على طبيعة العلاقة بين المنظمة و مفردات بيئتها الخارجية، و المجتمع الذي تسعى لخدمته، أما المستوى الثاني من الرقابة فهو الرقابة الهيكلية structural control، و يسميها البعض أيضا بالرقابة التكتيكية tactical control، و تهتم أساسا بكيفية انجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى و عادة ما تهتم هذه الرقابة أيضا بعناصر الهيكل التنظيمي و مهامها للوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار و

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص235.

<sup>2</sup> أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص279.

الصلاحيات و المسؤوليات في إطار الهيكل، أما النوع الثالث من الرقابة فهي الرقابة العملياتية أو التشغيلية operational control، و هذا المستوى من الرقابة أكثر تفضيلاً و يمارس من قبل الإدارات الدنيا و الإشرافية و توطئه فكرة أحكام العملية الرقابية على النشاطات التفصيلية و الخطط القصيرة الأمد، أي التي تنفذ في إطار لا يتجاوز السنة الواحدة و لكون الرقابة المالية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، فإنها تقع ضمن إطار الرقابة التشغيلية، و الرقابة المالية تتعلق بجوانب الرقابة على الموارد المالية للمنظمة، لذلك تعتبر الموازنات و مراكز المسؤولية الإطار التفصيلي لهذه الرقابة و بشكل عام فإن رقابة العمليات تنصب أساساً على تحويل الموارد و المدخلات إلى منتجات في شكل سلع و خدمات كفاءة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق ، ص466.467.

## خلاصة:

تعد الإدارة الإستراتيجية من المداخل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الراهن، لتعظيم الأرباح و ضمان البقاء و الاستمرارية في ظل بيئة متغيرة و معقدة. تركز الإدارة الإستراتيجية في سبيل تحقيق نجاحها على مراحل نشاطها، المتمثلة في بناء إستراتيجية فعالة قائمة على التخطيط الاستراتيجي المحكم و وضوح رؤيتها، رسالتها و أهدافها. لا يمكن الوقوف عند هذا القدر و إنما لابد من السعي لتنفيذ الصحيح للإستراتيجية بشتى الأساليب و الوسائل مع الأخذ بالتقييم و الرقابة و الوقوف على مواطن الخطأ و الانحرافات ثم تصحيحها أو تعديلها كعملية نهائية للإدارة الإستراتيجية.

# خاتمة الدراسة

## خاتمة الدراسة:

لقد وجد الباحثين ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدائثة و الريادة و يتسم من خلال عملياته و وسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة و تطوير أدائها. هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة و بعض البلدان السائرة في طريق النمو و كان له الأثر الكبير في تفوقها و تميزها. صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية و لكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة. و انطلاقا من هنا باتت ممارسة المنظمات العامة و الخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة و حتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية و تطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها و استمرارها في الأسواق الاقتصادية و خصوصا بعد تزايد اتجاه نحو المزيد من الانفتاح و العولمة.

## قائمة المراجع :

- 1 - أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم و الإدارة. ط1، القاهرة: دار الجامعة، 2004.
- 2 - أبو قحف، عبد السلام. الإدارة الاستراتيجية و إدارة الازمات. القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 3 - ادريس، ثابت عبد الرحمن و أخ. الإدارة الاستراتيجية. دار الجامعة، 2002.
- 4 - الخفاجي، نعمة عباس. الإدارة الاستراتيجية. ط1. عمان: دار الصفاء، 2004.
- 5 - الخفاجي، نعمة عباس. الإدارة الاستراتيجية. ط2، عمان: دار الثقافة، 2010.
- 6 - السالم، مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الاستراتيجية. ط1، عمان: دار وائل، 2005.
- 7 - السيد، اسماعيل. الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 8 - الصحن، محمد فريد و أخ. مبادئ الإدارة. عمان: دار الجامعة، 2001.
- 9 - الصيرفي، محمد عبد الفتاح. مبادئ التنظيم و الإدارة. ط1، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2006.
- 10 - الطيب، محمد رفيق. مدخل للتسيير. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 11 - الظاهر، نعيم ابراهيم. الإدارة الاستراتيجية. ط1، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2011.
- 12 - العلاق، بشير. مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري، 2008.
- 13 - الغالبي، طاهر محسن منصور و ادريس وائل محمد صبحي. الإدارة الاستراتيجية. ط1، القاهرة: دار الجامعة، 2004.
- 14 - القطامين، أحمد. الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
- 15 - المرسي، جمال الدين محمد و أخ. التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: دار الجامعة، 2002.
- 16 - المصري، سعيد محمد. التنظيم و الإدارة. القاهرة: دار الجامعة، 2002.
- 17 - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة الاستراتيجية. ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1990.
- 18 - بربر، كامل. الإدارة عملية و تنظيم. ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية، 1996.
- 19 - بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة الاستراتيجية. ط2، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
- 20 - حريم، حسين. إدارة الأزمات. عمان: دار حامد، 2003.
- 21 - خليل، موسى. الإدارة المعاصرة. ط2، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية، 2011.
- 22 - رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب احسان دهش. الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار المناهج، 2008.
- 23 - سليم، أحمد عبد السلام. الإدارة الاستراتيجية. عمان: المكتب الجامعي الحديث، 2010.
- 24 - سي كراج، جيمس، و إم جرانت روبرت. الإدارة الاستراتيجية. ط1، دار الفاروق.
- 25 - فهمي، عبد القادر محمد. مدخل إلى دراسة الإدارة الاستراتيجية. ط1، عمان: دار مجدلاوي، 2010.
- 26 - كباره، نزيه. المبادئ الأساسية لإدارة الأعمال. ط1، بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب، 2010.
- 27 - ماهر، أحمد. الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: دار الجامعة، 1999.

- 28 - مرسى، نبيل محمد، و سليم عبد السلام. الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 29 - موسى، محمود عبد اللطيف. التخطيط الاستراتيجي. ط 1، 2010.
- 30 - عبده، علي عبد المجيد. أساسيات الإدارة. ج 1، القاهرة.
- 31 - عوض، محمد أحمد. الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: دار الجامعية، 1999.
- 32 - ياسين، سعد غالب. أساسيات الإدارة الاستراتيجية. ط 1، عمان: دار اليازوري للنشر، 1998.

**الفصل الأول : الاطار المفاهيمي العام للإدارة و الاستراتيجية**

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للإدارة.....06

06..... • المطلب الأول : نشأة الإدارة و جذورها، علميتها و فنيها

10..... • المطلب الثاني : تعريف الإدارة، خصائصها، أهميتها

13..... • المطلب الثالث: وظائف الإدارة.....

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للإستراتيجية.....17

17..... • المطلب الأول : الجذور التاريخية لمفهوم الاستراتيجية

18..... • المطلب الثاني : تعريف الاستراتيجية

18..... • المطلب الثالث : أنواع الاستراتيجية و مستوياتها

22.....: خلاصة:

**الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية**

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية.....24

24..... • المطلب الأول : التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

25..... • المطلب الثاني : تعريف الإدارة الاستراتيجية و أهميتها و تحدياتها

28..... • المطلب الثالث : التحليل البيئي و الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني : نشاط الإدارة الاستراتيجية.....34

35..... • المطلب الأول : صياغة الاستراتيجية

39..... • المطلب الثاني : تنفيذ و تطبيق الاستراتيجية

42..... • المطلب الثالث: الرقابة و تقييم الإستراتيجية

45.....: خلاصة:

46.....: خاتمة الدراسة