



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# الادارة الإستراتيجية للقطاع العام والخاص

## الدكتورة سمر قيلان

---

الأكاديمية العربية الدولية - منصة أعد

# مخطط المادة

- المقصود بالاستراتيجية .
- تعريف الادارة الاستراتيجية وتطورها.
- المكونات الثلاثة للاستراتيجية.
- مراحل الادارة الاستراتيجية.
- مستويات الادارة الاستراتيجية.
- المعوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية.
- عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية.
- مفهوم الرؤية الاستراتيجية والرسالة وأهميتها.
- تعريف البيئة الخارجية والبيئة الداخلية مكوناتها وأهمية تحليلها.
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة. أنواع الاستراتيجيات التنافسية.

# المقصود بالإستراتيجية What is Strategy

ما المقصود بالإستراتيجية: اشتقت كلمة إستراتيجية STRATEGY من الكلمة اليونانية STRATEGOS وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب ، وبالتالي فهي ترتبط بالمهام العسكرية ، ولقد تعددت استخداماتها حتى شملت العديد من الميادين والعلوم ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة ونظم تكنولوجيا المعلومات .....).

والإستراتيجية تهدف إلى تحقيق مغاراة مواتية بين الكفاءة المتميزة للمنظمة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها مع غيرها.

وبحسب بورتر PORTER الإستراتيجية هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.

# تعريف الإدارة الإستراتيجية

## Definition of Strategic Management

تعرّف الإدارة الإستراتيجية على أنها : " علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقدير القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ". ويتبّع من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي .

# تطور الإدارة الإستراتيجية

## Development of Strategic Management

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية السبعينيات. حيث توضح اسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:

### المرحلة الأولى: التوجه بالخطيط طويل الأجل Long Term Planning Orientation

امتدت هذه المرحلة منذ عقد السبعينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الإستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج إستراتيجية لتنوع المنتجات، أو إستراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليلها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتصنيف الموارد. وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الإستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

# تطور الإدارة الإستراتيجية

## المرحلة الثانية : التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقويمها. وتعود هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي السبعينيات والستينيات من القرن العشرين.

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المنيرة لدراسة الإدارة الإستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تتفتح الرؤية لماهية الإستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزاياها بنائها على المدى البعيد

# تطور الإدارة الإستراتيجية

## المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الإستراتيجية) Environmental Orientation

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الإستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الإستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعتبر هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية.

# تطور الإدارة الإستراتيجية

## المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل

- وهي المرحلة الأعقد، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي:
- أ. إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
  - ب. يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلا في بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالبدأ كفيل بتذليل أي معوقات .
  - ج. إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا مع تدعيم علاقتها بتغيرات البيئة المختلفة.
  - د. تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الإستراتيجية .
  - ه. تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

# المكونات الثلاثة للاستراتيجية

## Three Components of Strategy

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرائق جيدة للعمل، وتحصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حدد Chandler ثلاثة مكونات أساسية للاستراتيجية هي:

أ. تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل Determination of the Basic long- term goals وترتبط :

بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي المتماسك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.

ب. تبني طرائق العمل Adoption of Courses of Actions

أ و هذا يدل بالطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

ج. تحصيص الموارد Allocation of Resources تدل على حقيقة أساسية مفادها أنها تتضمن التكاليف

المترافقية مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعة

# مراحل الإدارة الإستراتيجية

## Stages of Strategic Management

تشمل عملية الإدارة الإستراتيجية المراحل الثلاث التالية:

### أ. صياغة الإستراتيجية : *Strategy Formulation*

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيراً يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

كما تشمل صياغة الإستراتيجية مسائل أخرى مثل مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، وهل يتم التوسيع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات ومنظمات تكنولوجية أخرى، أو تكوين شركات مشتركة، وأخيراً كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة.

وبما أن موارد المنظمة محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الإستراتيجية اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة. ويترتب على قرارات صياغة الإستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة، وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن.

كما يقع على عاتق الإستراتيجيون **Strategists**. مسؤولية تحديد المزايا التنافسية طويلة الأجل **Long-Term Competitive Advantages**.

# مراحل الإدارة الاستراتيجية

## ب. تنفيذ الإستراتيجية : *Strategy Implementation*

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد. هذا إلى جانب تنمية الوعي والبيئة المساعدة للإستراتيجية وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم لمعلومات اوربط الأجر بالاداء التنظيمي. *Information Systems*

ويعني تنفيذ الإستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحيه وانتظام من جانب الأفراد. ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي. وبناءً عليه ، فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت والجهد.

# مراحل الإدارة الإستراتيجية

## ج. تقييم الإستراتيجية *Strategy Evaluation*

يعد تقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية، وطالما يرغب المديرون بمعرفة متى لا تعمل الإستراتيجية بطريقة ملائمة، فإن تقييم الإستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة.

وتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل، حيث أن كل العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير. وتتضمن مرحلة تقييم الإستراتيجية الأنشطة التالية:

- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- قياس الأداء
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن التقييم الاستراتيجي مطلوب، حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح مستقبلاً.

# مستويات الإدارة الإستراتيجية

## Levels of Strategic Management

### - الإستراتيجية على مستوى المنظمة . *Corporate Strategy* .

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنها: " إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها".

وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

يهم هذا المستوى للإستراتيجية بال المجال العام للمنظمة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل). ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتتوسيع المنتجات أو وحدات العمل، والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

على سبيل المثال، في شركة *Yahoo* يكون القرار الحاسم على مستوى الشركة عندما تقوم ببيع بعض أعمالها

التجارية. وتهتم الإستراتيجية على مستوى المنظمة بتوقعات المالكين والمساهمين وسوق الأسهم، وتأخذ شكلًا من البيان الصريح والضمني لبيان رسالة الشركة *Mission Statement* الذي يعكس هذه التوقعات. ويرتبط بالإستراتيجية على مستوى المنظمة أيضًا تحديد نطاق العمل الذي يتضمن أساس القرارات الإستراتيجية الأخرى

# مستويات الإدارة الإستراتيجية

## - الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل . *Business Units Strategy* .

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تمثل الخطط وال استراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كصناعة الحواسب، والبرمجيات، والتطبيقات المعلوماتية، وكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه فطلق عليه وحدة النشاط الإستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي تكون إستراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي على عاتق مديرى الأنشطة الرئيسية في المنظمة .

# مستويات الإدارة الإستراتيجية

## الإدارية الإستراتيجية على المستوى الوظيفي *Functional Strategy*

تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعم وتنمية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة. وعادة ما تمثل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعود مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌ حسب وظيفتها.

# المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

## Obstacles of Strategic Management

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

### ١ . المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية :

واجه صياغة الإدارة الإستراتيجية عدد من المعوقات أهمها :

١. تعدد أهداف المنظمات، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.

٢. الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

٣. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية .

٤. قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وبالتالي انحصر دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

# المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

## ٢. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

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

١. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
٢. قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البديل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
٣. وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.
٤. ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي .
٥. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمة، مما يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية، 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 الإستراتيجية التي تم إعدادها.

# المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

## المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية:

يواجه تقويم الإستراتيجية في المنظمات عدد من المعوقات أهمها :

١. صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات، نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
٢. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات.
٣. صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
٤. صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
٥. ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفؤ للتجذية العكسية يتصرف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

# عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

## Success Factors of Strategic Management - Implementation

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

### ١- توافر التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الالزمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات 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. وإن من أهم مهارات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي الآتي:

# عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

- أ. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما تتوفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر: حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محدّدات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظرًا لاحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- ب. القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيّم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يساعده في اتخاذ القرار لأفضلها.
- ج. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الإستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلًا لتحقيق أهداف المنظمة.
- د. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

# عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

## ٢. توفر نظم المعلومات الإستراتيجية.

للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعةها والرقابة عليها.

ولتحقيق الاستفادة المثلثة من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي Strategic Information System بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

# عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

## ٣. توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والاحتياجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد 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 لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

## ٤ . توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفراً فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

# عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

## ٥. توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل انسياب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

# مفهوم الرؤية الاستراتيجية

تعرف الرؤية على أنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقى الذى تتوى تحقيقه، ونوعية الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المنظمة فى بنائها. "

أى أنها: " الصورة التي تأمل المنظمة أن تتحققها لنفسها والوضع المرغوب الذى يجب أن تسعى إليه " رؤية شركة Microsoft Corporation حاسب على كل مكتب وفي كل منزل من خلال ما نقدمه من برمجيات.

# أهمية الرؤية الإستراتيجية

تبغ أهمية وجود رؤية للمنظمة من عدة اعتبارات هي:

١. إنها ترسم معالم خارطة طريق لمستقبل المنظمة من خلال رسم السياسات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الأفراد وتوجيهها نحو المسار والاتجاه الصحيح.
٢. هي طاقة متجددة في رؤية المستقبل، وإثارة حماس الإدارة والعاملين لتحقيق ما يطمحون إليه، وتحويل حلمهم في الوصفية والصورة التي تخيلوا مشاهدتها إلى حقيقة واقعية وملوسة.
٣. الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسیخ القيم الداعمة والمساندة للإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخلاقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترنات الجديدة في وضع البدائل والمقاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المنظمة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
٤. تساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الإمكانيات والموارد وتحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وموارد بشرية وأنظمة إدارية متقدمة وصورة المجتمع والقوى المؤثرة فيه حتى يتسمى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها.

# مفهوم الرسالة وأهميتها

وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافـة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وبالإمكان النظر إليها على أنها: " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمـات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمـلائـها وأسواقـها، وبهدف بيان السبـب الجوـهـري لـوجودـ المنـظـمة وـهـويـتها وـعـمـلـياتـها وـمـارـسـاتـها".

أي أنها الغرض الأساس الذي وجدت من أجلـهـ المنـظـمة، أوـ المـهـمةـ الجوـهـرـيةـ لـهـاـ، مـبـرـرـ وـجـودـهاـ وـاسـتـمـرـارـهاـ، وـهـيـ أـيـضـاـ تـعـبـيرـ عنـ الرـؤـيـةـ العـامـةـ منـ جـهـةـ، وـتـوـصـيـفـ أـكـثـرـ تـفـصـيـلـ لـأـنـشـطـةـ وـمـنـتـجـاتـ وـمـصـالـحـ المـنـظـمةـ وـقـيـمـهاـ الـأـسـاسـيـةـ.

وعادة ما تبدأ المنظمة بـرسـالـةـ مـحدـدةـ وـوـاضـحةـ، وـلـكـنـ بـمـرـورـ الـوقـتـ وـمـعـ تـغـيـرـ تـشـكـيلـةـ المـنـتـجـاتـ أوـ الـخـدـمـاتـ الـتـيـ تـقـدـمـهاـ، وـكـذـلـكـ تـنـوـعـ الـأـسـوـاقـ الـتـيـ تـخـدـمـهاـ تـقـوـمـ بـإـدـخـالـ بـعـضـ التـعـديـلـاتـ عـلـىـ رـسـالـتـهـاـ لـتـكـوـنـ أـكـثـرـ مـلـاءـمـةـ مـعـ التـغـيـرـاتـ الـتـيـ تـوـاجـهـهـاـ.

- بيان رسالة شركة Google أن نقوم بـتـنـظـيمـ مـعـلـومـاتـ الـعـالـمـ وـنـجـعـلـهـاـ مـتـاحـةـ عـبـرـ أـرـجـاءـ الـكـونـ وـمـفـيـدـةـ.

بيان رسالة شركة Mobily: " أن نـسـخـرـ كـافـةـ الـطـاقـاتـ وـالـقـدـرـاتـ لـتـفـوقـ إـنـجـازـاتـنـاـ تـوـقـعـاتـ مـنـسـوبـيـنـاـ وـعـمـلـائـنـاـ".

# مفهوم الرسالة وأهميتها

فالرسالة إذا تتضمن الاعتبارات الآتية:

١. وثيقة مكتوبة بمثابة دستور يرسم السياسات، ويحدد الإجراءات في كل مرحلة من مراحل نشاطها.
٢. تغطي فترة زمنية طويلة لا تتغير إلا عند حدوث تغيرات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
٣. تحديد الإطار الذي تعمل ضمنه المنظمة والأسواق التي تتعامل معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.
٤. صورة فوتوغرافية تعكس حالة المنظمة في أذهان المتألقين لخدماتها والبيئة المحيطة بها على مدار العمر.
٥. الأسلوب العلمي والفنى المستخدم في عملياتها وإدارة نشاطها.
٦. السلوك التنظيمي من القيم والمبادئ التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتعد خطوات إعداد وتحديد رسالة المنظمة العصب الرئيسي والحساس في جسم عملية التخطيط الاستراتيجي

# مفهوم الرسالة وأهميتها

وتتبع أهمية الرسالة من الأسباب التالية:

١. الرسالة تظهر أسباب وجود المنظمة وأهدافها ووظائفها وتوضحها والمركز الذي تطمح بالوصول إليه.
٢. تعد معايير لتقويم الأداء في كل مرحلة من مراحل النشاط الذي تقوم به .
٣. تعد الغاية والمقاصد النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة والموارد المتاحة لبلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل .
٤. تحدد الرسالة وظائف المنظمة وأسباب وجودها، و مجالات التنافس مع الآخرين، والمنظمات المماثلة لها في بيئة الأعمال .
٥. التزام قانوني وأدبي تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، وموافقة من قبل القائمين على المنظمة والعاملين فيها.

# الفرق بين الرؤية والرسالة

---

إن واقع الأمر يوضح بأن رسالة المنظمة تؤكد وتركتز على التوجه الحالي ونشاط المنظمة الحالي دون إظهار التوجه المستقبلي والوضع الذي ستكون عليه المنظمة بالمستقبل، وترغب فيه كما هو الحال في الرؤية ومضمونها.

ولكن في بعض الحالات قد لا تحدد المنظمة تعريف لنشاطها الحالي، وتقيد نفسها فيه بل تخطط لمزيد من التوجهات المستقبلية والأنشطة المتوقعة القيام بها في فترات زمنية مقبلة، فإن المسافة بين مفهوم الرسالة ومفهوم الرؤية تقارب وتضيق بصورة كبيرة إلى الحد الذي يصبح من الصعب الفصل بين المفهومين

# تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها

## External Environments and its Elements

يشير مصطلح البيئة الخارجية إلى كافةقوى والمؤثرات التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة ولكن تؤثر في قدرتها على تنمية أنشطتها و الحفاظ على مصالحها ومعاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواقها المستهدفة. وتعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها: " البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي قد يتم إدراها بواسطة الإدارة أو لا يتم إدراها على أنها تمثل فرصا أو قيوداً ".



# أهمية دراسة البيئة الخارجية

## The Importance of External Environment Study

تساعد دراسة وتقويم العوامل البيئية الخارجية تحديد العديد من النقاط أهمها :

أ- تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة سواء تعلق الأمر (بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات الحكومية والقانونية والتشريعية).

ب- توفير المعلومات التي ستمكن الإدارة من التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وهناك مصادر معلومات متعددة نذكر منها: مصادر أولية مثل المقابلات والمؤتمرات العلمية، ومصادر ثانوية مثل المجلات والكتب والتقارير والدراسات الداخلية، أضاف لما سبق يجب تتبع معلومات الاستخبارات التنافسية وأساليب التجسس الصناعي، حيث تعد وسائل هامة وناجحة لجمع المعلومات الخارجية.

ت- تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تقنيات- أفراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

ث- تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك الاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد صائز المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

ج- تحليل قطاعات السوق، وما هي مختلف القطاعات السوقية الجديدة. تحليل وقياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي والطلب المرتقب تقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق، و ما هي الفرص الممكنة للنمو

# مفهوم البيئة الداخلية

# Internal Environment Concept

تعرف البيئة الداخلية بأنها: "مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والسيطر عليها من قبل المنظمة و تستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال تسويقية ومالية". وتتضمن البيئة الداخلية مجموعة الأنشطة والوظائف المتفاعلية والمتاغمة مع بعضها لتحقيق المزيج الأمثل الذي يفترض أن يعطي أفضل المخرجات وتقديم مزايا تنافسية تجعل المنظمة في وضع متقدم في الأسواق المستهدفة .

وتكون عناصر البيئة الداخلية من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد .



# أهمية التحليل البيئي الداخلي

## Importance of Internal Environmental Analysis

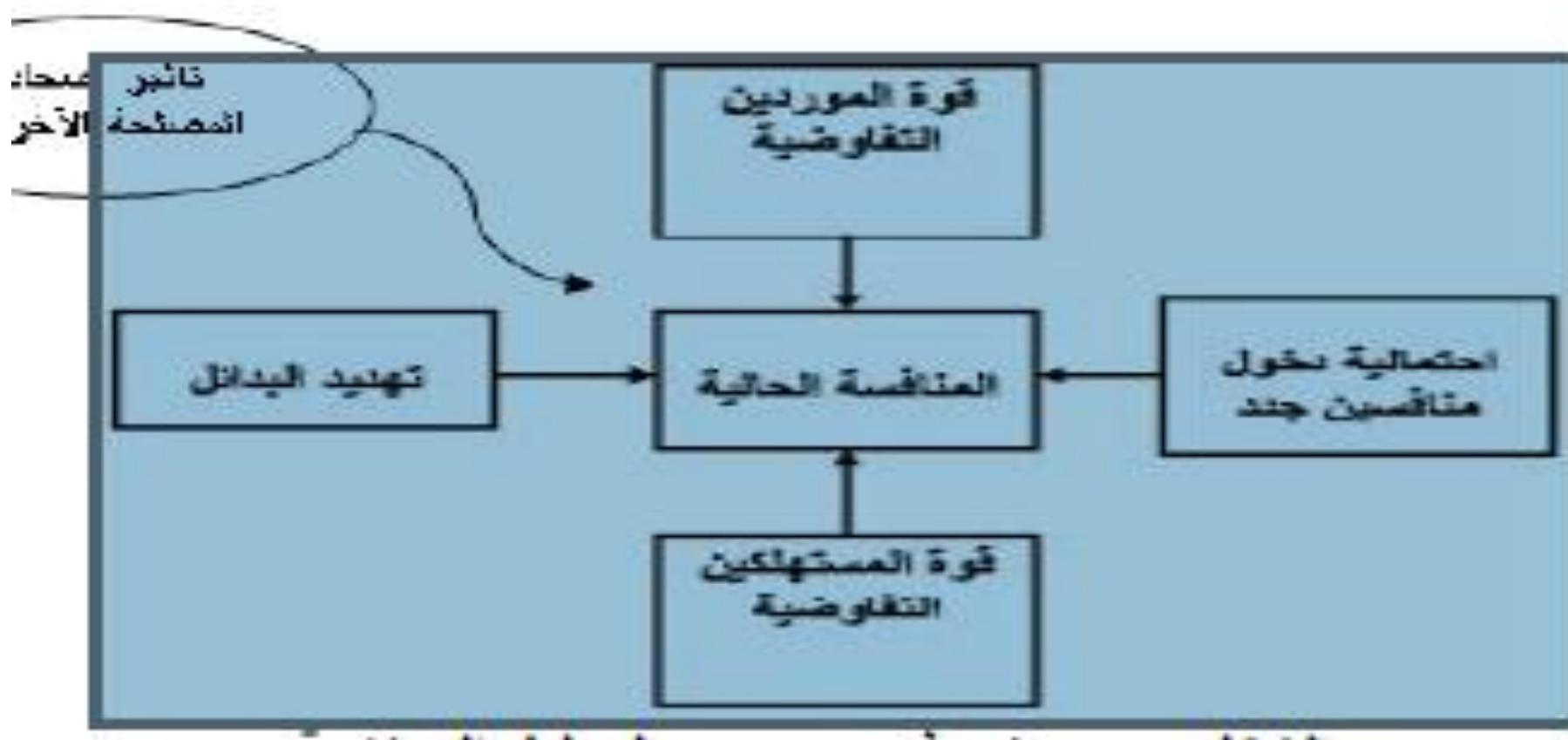
١. يساعد فهم البيئة الداخلية في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، وتحتاج الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة.
٢. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
٣. المساهمة في تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
٤. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعمها مستقبلاً.
٥. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات).

# نموذج Porter لتحليل الصناعة

ويقول Porter أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد هيكل التنافس في الحاضر والمستقبل كما أن تداخلها وتفاعلها يحدد مستوى المنافسة ومتوسط الربحية في الصناعة. وتمثل عناصر نموذج Porter لتحليل الصناعة فيما يلي :

- ١) المنافسون في الصناعة. ٢) المنافسون الجدد المحتملون.
  - ٣) منتجو السلع البديلة. ٤) القوة التفاوضية للموردين. ٥) القوة التفاوضية للمشترين
- وأقترح. Freeman إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter وهي (قوة أصحاب المصلحة Stakeholders)

# نموذج Porter لتحليل الصناعة



# أنواع الاستراتيجيات التافسية

# Competitive Strategies

وقد قسم Porter الاستراتيجيات التافسية إلى ثلاثة استراتيجيات تافسية رئيسة تجعل المنظمة في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة وهي التالية:

- ١) إستراتيجية الريادة بالتكلفة.
- ٢) إستراتيجية التمييز.
- ٣) إستراتيجية التركيز.

# أنواع الاستراتيجيات التافسية

# Competitive Strategies

## استراتيجية الريادة في التكلفة Cost-Leadership Strategy

وهي استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة كافية في الصناعة، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل من أسعار المنافسين. وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة:

١. وجود طلب من لسعر والكميات المطلوبة.
٢. نمطية المنتج.
٣. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.
٤. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.
٥. استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.
٦. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.
٧. الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
٨. استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات

# أنواع الاستراتيجيات التافسية

# Competitive Strategies

## استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

تنطوي هذه الاستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التفرد في تقديم منتجات وخدمات ينظر إليها العميل على أنها متميزة لا مثيل لها. وقد يتمثل التمييز في التصميم أو الجودة أو العلامة التجارية أو التقنية أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء وغيرها. تحقق هذه الاستراتيجية عائد على الاستثمار يفوق مستوى المتوسط، وذلك لأن التمييز في إنجاز الأعمال ينطوي على فرض أسعار عالية يقبلها المستهلكون بسبب ولائهم لمنتجات هذه العلامة أو الاسم التجاري. ويمكن أن يحقق تميز المنتج من خلال إتباع ثلات طرق أساسية:

# أنواع الاستراتيجيات التافسية

## Competitive Strategies

- أ. الالتزام بالجودة العالية: مثال على ذلك شركة Mercedes Benz، Apple، IBM،
- ب. التطوير والتحديث: وتعتبر من أهم العناصر التي تساهم في امتلاك ميزة تنافسية، خاصة بالنسبة للسلع التقنية التي تتميز بالتعقيد الفني.
- ج. الاستجابة للعميل: أي السعي باستمرار لمواكبة حاجات العملاء المتغيرة والعمل على إشباعها بالشكل الذي يقتضي معه العملاء بالتميز والتفرد.

إضافةً لذلك، فإن استجابة المنتج للرغبات النفسية للعملاء يعد مصدراً للتميز كتلبية المنتج لاحتياجات التفاخر والمكانة الاجتماعية ومثال على ذلك شركة Caterpillar لمعدات المكمنة الزراعية والآلات الثقيلة التي تكفل تسلیم العميل المعدات المطلوبة بفترة قياسية (٤٨) ساعة في أي مكان في العالم.

# أنواع الاستراتيجيات التافسية

## Competitive Strategies

ومن أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق استراتيجية التميز:

١. صعوبة الحفاظ على الميزة التافسية على المدى الطويل لأسباب عديدة منها (المنافسين، تغيرات اجتماعية، تطورات تقانية).
٢. ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.
٣. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة من قبل المنافسين الذين قد يطرحوا المنتجات المقلدة أو البديلة بأسعار تافسية جذابة
٤. التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين وتحولهم نحو منتجات أحدث أو بديلة أو مقلدة.

# أنواع الاستراتيجيات التافسية

# Competitive Strategies

## استراتيجية التركيز Focus Strategy.

بما أنه من الصعب أن يتماثل كل المستهلكين في خصائصهم، فإن المنظمة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات والعمل على خدمتها كل حسب خصائصها واحتياجاتها لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف . ومن النقاط التي يمكن للمنظمة توجيه الجهود والموارد عليها عند اتباع استراتيجية التركيز ما يلي:

### أ ) استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة Cost Focus

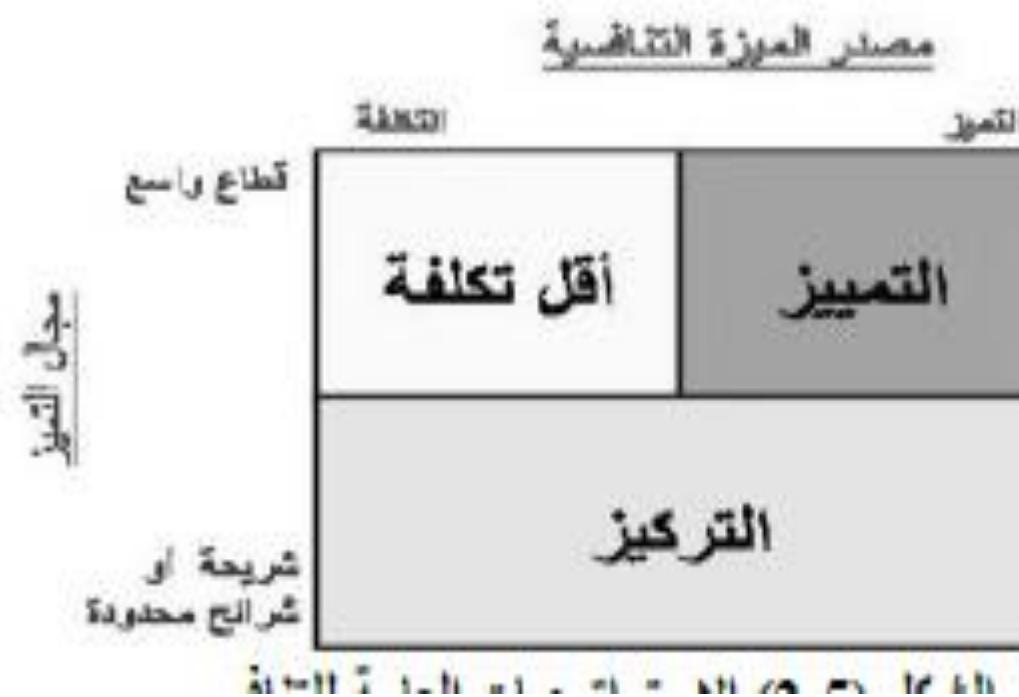
وفيها تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع سوقي محدد وتقديم سعر أقل من المنافسين في ذلك السوق، وتجنب الدخول في الأسواق الأخرى التي يقدم فيها المنافسون منتجاتهم بسعر أقل وإلا اهتزت صورة وسمعة المنظمة.

### ب ) استراتيجية التركيز مع التمايز Differentiation Focus

وفيها تقوم المنظمة بالبحث عن الشريحة أو القطاع السوقي المحدود الذي سوف تعمل على خدمته بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تقدم سلع وخدمات متميزة وتجنب الدخول في الأسواق التي لا تستطيع أن تتمايز فيها بشكل فريد.

# أنواع الاستراتيجيات التافسية

## Competitive Strategies





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

Thank  
you

