

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

أ- مقدمة Introduction :

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة (٦، ص ١٧). الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها. ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي. فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة، وتطوير أدائها .

صحيح أن بعض المنظمات قد تتجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير، بدون ممارسة جادة وواعية للإدارة الاستراتيجية، ولكنها في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة جادة (٢، ص ٤٩).

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدّي ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقيائها، واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

ب- مشكلة البحث : Problem of Research

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحديث معطيات مستجدة تشكّل مقدّمات لأفعال وتصرفات جديدة، لابد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية بأسلوب إداري هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدّمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية، وبناءً عليه فإن مشكلة البحث ستتركز بشكل أساسي على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة إداريّة هامة جداً في منظمات الأعمال، ومعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف المحيطة بمنظماتنا محل البحث. إضافة إلى تبيان مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميّتها وخطوات تطبيقها، والقيام بتشخيص واقعي للممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات، وتبيان أثر تطبيق هذا الأسلوب على أدائها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية؟
- ٢- هل لدى مدراء المنظمات محل البحث المعرفة الجيدة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوّناتها؟
- ٣- هل تقوم منظمات الأعمال محل البحث بممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية؟
- ٤- هل أداء المنظمات محل البحث جيّد، وهل تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها ذو تأثير إيجابي كبير عليه؟

ت- أهمية البحث : Importance of Research

تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وإنّ واقع المنظمات يشير إلى أنّ مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

ومن هنا يصبح تطبيق منظمات الأعمال الصناعيّة العامة في القطر العربي السوري لعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتميّة، وذلك لأهمية القطاع العام الصناعي في قطرنا، ولاسيما أنّه يشكّل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة . وبناءً عليه فإنّ أهمية البحث تنبع من

خلال أنه ستركز بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وبالأخص خطوات تصميم الاستراتيجيات، لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك، بالإضافة إلى تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء تلك المنظمات.

كما أنّ هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة والنادرة في القطر العربي السوري.

ث-أهداف البحث Objectives of Research :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال .
- ٢- تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- ٣- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ومن ثمّ تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعّال للاستراتيجيات فيها .
- ٤- تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري .
- ٥- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري.

ج-فروض البحث Research Hypotheses :

ينطلق البحث من الفرضيات التالية :

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث، وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال، والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

٢/١- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الرسالة في المنظّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الجيدة بالمفهوم العلميّ المفروض توافرها.

٢/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلميّ المفروض توافرها .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

٣/١- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة الخارجية المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة الخارجية بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها .

٣/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة الداخلية المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة الداخلية بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

٤/١- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها .

٤/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المتطلّبات المتوفرة لتصميم الاستراتيجيات في المنظّمات محل البحث، وبين متطلّبات التصميم الفعّال للاستراتيجيات بالمفهوم العلميّ الواجب توافرها.

٦- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

٦/١- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

٦/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظّمات محل البحث، و بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

٧- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

٧/١- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

٧/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

٨- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي المستخدم في المنظّمات محل البحث، وبين النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي .

٩- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظّمات محل البحث، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي.

ح- أسلوب البحث :

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيين هما:

القسم النظري: وفيه تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث .

القسم العملي: وفيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء، حيث تمّ تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة البحث، كما تمّ الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية، للتأكد من صحة المعلومات الواردة في

هذه الاستبيانات وللحصول على معلومات أخرى مفيدة للبحث. ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية SPSS

(Statistical . Package For social Sciences)

وقد تمّ رفض أو قبول فرض العدم على أساس مقارنة احتمال (t) المحسوب مع مستوى المعنوية المستخدم (٥%) لمعامل ثقة (٩٥%)، فإذا كان احتمال (t) المحسوب $> ٥\%$ فهذا يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أما إذا كان احتمال (t) المحسوب $< ٥\%$ فهذا يعني العكس أي رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم .

$$\text{ملاحظة: معيار المتوسط المقبول} = \frac{(1+2+3+4+5+6)}{21} = 3.5$$

حيث: ١: غير موافق على الإطلاق، ٢: غير موافق، ٣: غير موافق إلى حد ما، ٤: موافق إلى حد ما، ٥: موافق، ٦: موافق جداً.

خ-مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من مجموعة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وعددها (١٣) وهي :

١-الشركة العامة للخبوط القطنية باللاذقية.

٢-شركة غزل جبلة.

٣-شركة النسيج باللاذقية.

٤-الشركة العامة للمحركات الكهربائية باللاذقية.

٥-الشركة العامة للألمنيوم باللاذقية.

٦-الشركة العامة لاستثمار الرخام و الجص باللاذقية.

٧-المؤسسة العامة للتبغ باللاذقية.

٨-الشركة العربية لصناعة الأخشاب.

٩-مصفاة بانياس .

١٠-معمل البيرة في طرطوس.

١١- معمل الإسمنت في طرطوس.

١٢- معمل تعبئة المياه في دريكيش.

١٣-شركة الحرير الطبيعي في دريكيش.

المصدر:مديرية الصناعة في اللاذقية.

وقد تمّ تحديد حجم العينة من القانون الآتي :

$$ن = \frac{ق * (ق - ١)}{(ق - ١) * (ج / (ق - ١)) + (د / (ق - ١))}$$

ن:حجم العينة.

ج:حجم المجتمع الذي يساوي ١٠ منظمات، وذلك لإسقاط الشركات التالية من البحث:

١-الشركة العربية لصناعة الأخشاب، وشركة الحرير الطبيعي في دريكيش، فقد تبين أنّهما متوقفتان عن العمل توقفاً شبه كامل، بسبب عدم قدرتهما على استيراد المواد الأولية، وأنّ خطتهما لعام ٢٠٠٧ هي خطة صفريّة.

٢-معمل البيرة في طرطوس، وذلك لأنّه متوقف عن العمل تماماً، بسبب فشله، والآن يتم تحويله إلى معمل تعبئة مياه.

د.م:الدرجة المعيارية وهي تساوي ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%، ق:قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة ق من الصفر والواحد الصحيح صغر حجم العينة، و كلما اقتربت قيمة ق من النصف زاد حجم العينة، وبالتالي فقد تم اختيار قيمة ق=٠,٥، لأن هذه القيمة تؤدي إلى زيادة حجم العينة، وبالتعويض بالقانون السابق مع افتراض أنّ الخطأ المسموح به د=١٠% تم الحصول على حجم العينة الذي يساوي ٩ منظمات. (٢٨،ص ٢٠)

أما لاختيار منظمات عينة البحث فقد استخدمنا جداول الأرقام العشوائية، وبناءً عليه تمّ دراسة جميع المنظمات السابقة عدا معمل الإسمنت في طرطوس. أمّا بالنسبة لعينة البحث فقد تم توزيع الاستبيانات على جميع المدراء في مستوى المنظمة والمستوى الوظيفي، وقد بلغ عددهم (٩٥) مديراً، وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل (٩٠) استبياناً .

د-الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:دراسة الباحث Pezet-Anne وهي بعنوان الإدارة الاستراتيجية والمالية في الاستثمار (Le management strategique et financier de l'investissement).¹

ملخص الدراسة السابقة :

¹ Journal-Article : Revue-Finance-Controle-Strategie; 3(3), September2000, pages 5-15

يتضمن هذا البحث دراسة لـ ١٣ قراراً استثمارياً في صناعة الألمنيوم الفرنسية. تظهر إلى أي مدى الإدارة المالية، والتخطيط الاستراتيجي يتلاقيان حتى تبني إدارة استراتيجية في الاستثمار.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث Kiggundu-Moses وهي بعنوان مهام الإدارة الاستراتيجية المتكاملة في الوكالات العاملة) Integrating Strategic Management Tasks into (Implementing Agencies:²

ملخص الدراسة السابقة :

تبحث هذه الدراسة في رد الفعل وتفعيل رد الفعل في الوكالات العاملة، وذلك باستخدام مدرائها لمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.

الدراسة الثالثة: دراسة الباحث Goldsmith-Arthur وهي بعنوان : التفكير الاستراتيجي في التطور الدولي (Strategic Thinking in International Development)³

ملخص الدراسة السابقة:

تتحدث هذه الدراسة في تطور الإدارة الاستراتيجية على المستوى الدولي، وتقدم مجموعة من الطرق لمساعدة المدراء، لتكييف المنظمات التي يديرونها مع البيئة وصولاً لأهدافهم المهمة، وتؤكد على أن الإدارة الاستراتيجية تعمل بأفضل حالاتها، عندما تُطبق من قبل كافة أعضاء المنظمة كفريق عمل واحد.

اختلاف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة:

تختلف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة بأن:

الدراسة الأولى: ركزت على إيضاح درجة ارتباط الإدارة المالية بالتخطيط الاستراتيجي حتى تبني إدارة استراتيجية في الاستثمار .

²Journal-Article :World-Development; 24(9), Special Issue September 1996, pages 14-17-

.

³Journal-Article: World-Development; 24(9), Special Issue September 1996, pages 31-35 .

الدراسة الثانية:تحدّثت بشكل أساسي عن إمكانية تفعيل رد الفعل في الوكالات العاملة باستخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية .

الدراسة الثالثة:تحدّثت بشكل أساسي عن تطوّر الإدارة الاستراتيجية على المستوى الدولي. في حين أنّ دراستنا ركّزت على إيضاح الخطوات العلميّة والعملية الواجب اتباعها في إدارة الاستراتيجية، وأهميّة تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل جادّ كأسلوب فعّال لزيادة القدرات التنافسيّة وتطوير الأداء في منظمات الأعمال .

القسم النظري

للمراسة

الفصل الأول

مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

١/١- مفهوم الإدارة الاستراتيجية Concept of Strategic Management

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يُعدُّ أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامّة، والإداريّة بصفة خاصّة. (١٦، ص٤)

فالإدارة الاستراتيجية كما يراها Glueck: هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعّالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (p6,46) ويعرفها David: بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكّن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. (p9,44)

ويعرفها Thompson and Strickland: بأنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها. (٦، ص٢٥)

وحسب معهد ستانفورد: هي الطريقة التي تخصّص بها المنظمة مواردها وتنظّم جهودها الرئيسيّة لتحقيق أغراضها. (٢٩)

ويعرفها الدكتور سعد ياسين: بأنها منظومة من العمليّات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة. (٤٠، ص١٥)

ويرى الدكتور زكريّا الدوري: أنّ الإدارة الاستراتيجية هي العمليّة التي تتضمن الخطوات التاليّة:

١- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.

٢- التحليل الاستراتيجي.

٣- صياغة الاستراتيجية.

٤- الاختيار الاستراتيجي.

٥- تنفيذ الاستراتيجية.

٦- تقويم الاستراتيجية. (٦، ص٢٦)

مما سبق يستخلص الباحث أنّ هناك تعاريف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أنّها تصبُّ جميعاً في التعريف الآتي:

الإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات، التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار (٢٢، ص ٢٧)، إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للاستراتيجية، حيث يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط إستراتيجي رسمي، إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط، وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للمنظمة، هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة)، أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة، وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيجاً من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة. (٢٢، ص ٤٩-٥١)

٢/١- تطور الإدارة الاستراتيجية : Development of the Strategic Management

تعتبر الإدارة الاستراتيجية تطويراً لمنهج سياسات الأعمال Business Policies، والذي ركز على الجوانب الداخلية للمنظمة، من خلال التركيز على الاستخدام الكفء لأصول المنظمة، ومن ثم أدى الاهتمام المتزايد بالبيئة ومشكلاتها وأثرها على المنظمة ككل إلى استبدال مصطلح السياسات الإدارية إلى مصطلح أكثر شمولاً هو الإدارة الاستراتيجية، على أساس أن هذا المصطلح الجديد يركز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقتها بالبيئة الخارجية.

ويوضح التطور التاريخي أن تفكير المنظمات قد تطور، من حيث اهتمامها بالمستقبل وبرزت أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال المرور بالمراحل التالية:

أولاً- مرحلة عدم الاهتمام بالمستقبل: في المراحل الأولى كان تركيز أي مدير على القرارات الحالية في ظل الظروف البيئية الحالية ولا يوجد اهتمام بالمستقبل (٢، ص ٢٠-٢١)

ثانياً- بعد ذلك بدأ المدبرون يهتمون بالمستقبل، وبدلاً من التركيز الكلي على المشاكل الحالية وجد المدبرون أن هناك فائدة من محاولة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وقد أخذ ذلك أكثر من شكل كما يلي:

١ - مرحلة التخطيط المالي البسيط Basic Financial Planning:

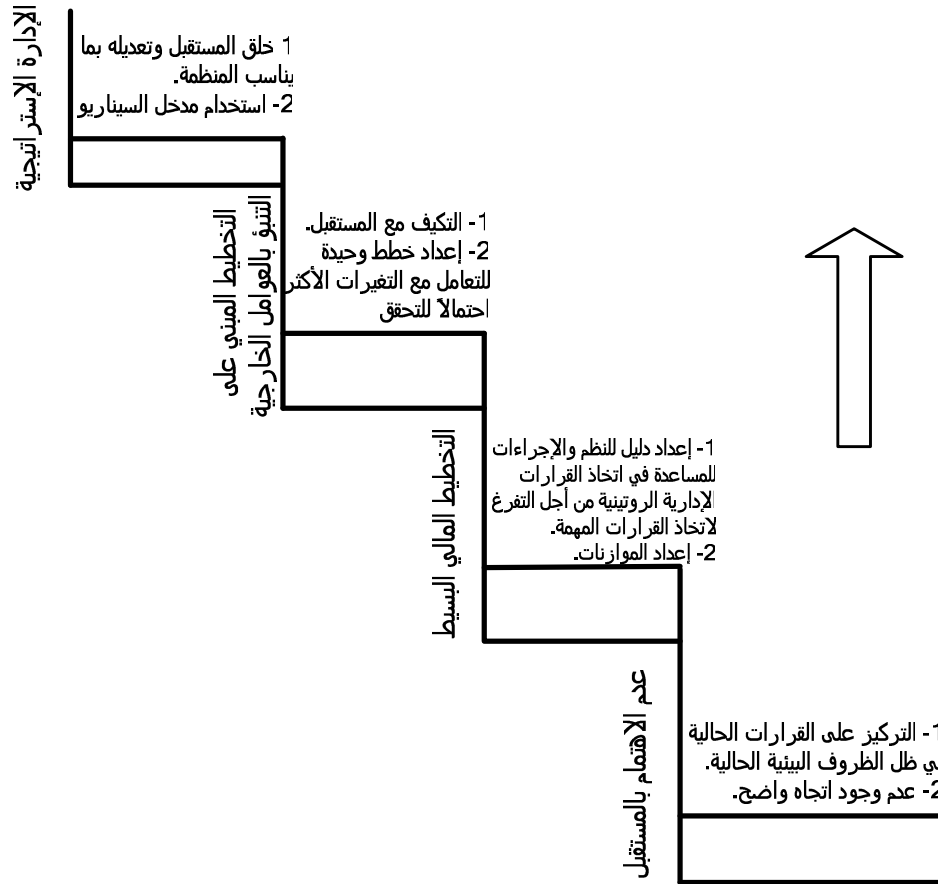
حيث تمّ إعداد دليل للنظم والإجراءات للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الروتينية قصيرة الأجل، من أجل التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة، ولضمان التناسق فيما بينها، ثم تلى ذلك إعداد الموازنات، وقد ساعد إعدادها في عمليات التخطيط والرقابة، إلا أنّها اقتصرّت على الاعتماد على ظروف المنظمة الحالية، ولم تتعامل قط مع التغيّرات المستقبلية، وقد تناولت التّطورات الأخيرة لتلك الموازنات إعداد الموازنات الاستثمارية وإعداد نظم الإدارة بالأهداف للمساعدة في عملية التخطيط (٢، ص ٢١)، (٣٤، ص ٥) .

٢- مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة Externally Oriented Planning:

نظراً لقصور نظم الموازنات عن التعامل مع التغيّرات المستقبلية ظهر التخطيط طويل الأجل. ولقد ركّز على التنبؤ بالمستقبل باستخدام الأدوات الاقتصادية والإحصائية، وقد كان التخطيط طويل الأجل يتم من خلال مجموعة من المتخصصين ترفع توصيتها للإدارة العليا وقد تأخذ بها في بعض الأحيان، وقد لا تأخذ بها في أحيان أخرى وقد أدى ذلك إلى عدم الاستفادة منها في بعض الأحيان حيث إنّ مديري المنظمة لم يشتركوا في إعداد هذه الخطط. كما كان يتم إعداد خطط وحيدة للتعامل مع التغيّرات الأكثر احتمالاً للوقوع بالمستقبل الذي يأخذ في هذه المرحلة شكل المستقبل الذي نسايره ونتكيف معه، والذي يحدث من خلال التنبؤ بما يحدث في البيئة الخارجية. (١١، ص ٧)، (٢، ص ٢١)

٣- مرحلة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management:

أما المدخل الحالي فيطلق عليه التخطيط الاستراتيجي، أو ما يعرف حالياً بالإدارة الاستراتيجية والتي يقوم بها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية ويهتم هؤلاء بإعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع السيناريوهات المحتملة (التغيرات المحتملة) في المستقبل، بحيث إذا حدث سيناريو معين يتم تنفيذ الاستراتيجية المعدة له سلفاً (٢، ص ٢٣)، (٣٤، ص ٦) . ويطلق على هذا الأسلوب (أسلوب السيناريو)، ويفيد عند وجود حالة عدم تأكد بخصوص عامل أو متغير أو مجموعة من المتغيرات، وفي هذه المرحلة المستقبل بنبيه ونشكّله بأنفسنا والذي يحدث من خلال تحديد رسالة وأهداف المنظمة وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك (١١، ص ١٧)، (٤٠، ص ٩٣). ويوضح الشكل (١/١) المراحل السابقة.



شكل (١/١)

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

المصدر بتصرف من: أبو ناعم، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية،

دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢٥ .

يتّضح من الشكل أنّ منظمات الأعمال تدرّجت في التعامل مع الظروف المستقبلية من خلال المراحل الآتية :

١-عدم الاهتمام بالمستقبل ٢-الانتقال إلى مرحلة التخطيط المالي البسيط ٣-اللجوء إلى التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية ٤-الانتقال إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

كما يمكن تلمس المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في ميدان الأعمال، من خلال تتبع مسار استخدام مفهوم الاستراتيجية في سياق تطور إدارة منظمات الأعمال.

حيث ظهر تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة في سنة ١٩٥١، عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي وفي الستينات وضع كل من (Ansoff , Christansen , Andrews) الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية .

ويحتل العمل الرائد لـ Andrews في كتابه the Concept of Corporate Strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية. (p121,43)

في هذا الكتاب عرف Andrews الاستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف). وماذا يجب أن تفعله (أي الفرص والتهديدات)

وقد استخدم Andrews المدخل المعروف (uni - direction) الذي يتكوّن من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة، مثل التحليل البيئي، اختيار الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية. إنّ جوهر هذا المدخل (الذي يعرف بمدرسة التصميم Design School، أو مدرسة المطابقة Fit School) هو النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية.

وقد ساهم كتاب آخرون من أمثال Mintzberg, Ansoff, Miles Snow, Hamermesh في إنضاج وتطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الاستراتيجية نظرياً وتطبيقاً.

وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدّمتها مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، ومصفوفة جنرال إلكتريك (GE) وأدوات أخرى أقل استخداماً.

ومع مطلع الثمانينات قدم Porter نموذجاً جديداً في كتابه المعروف Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors وتتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول أنّ هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها ويضع سياقاً لسلوك منظمات الأعمال أي لاستراتيجياتها. وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها porter (القوى الخمسة) تحدّد معدّل ربحية الصناعة ولها تأثير بالغ على

الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال (p2,43), واهتم بورتر بتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي. (٤٠، ص ٢٦-٢٧)

وقد انشغل باحثون آخرون في البحث عن كيفية ما لامتلاك توليفة من العناصر التي يمكنها أن تشكل ميزة تنافسية استراتيجية مثلما انشغل آخرون في اختبار نموذج Porter وتحديد درجة مصداقية الاستراتيجيات التي كشف عنها.

ومع بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسية ومفهوم مصفوفة القرارات.. الخ. (p4-6,52)

٣/١- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

The Importance Of Strategic Management to The Business Organizations

تعدُّ الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيّد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية. (١١، ص ٢٠) وفيما يلي نذكر أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية:

- ١- تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل. (٤)
- ٢- يُنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء و يجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها. (٢٧)
- ٣- يُمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً. (٣٦، ص ١٨).
- ٤- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- ٥- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية. (٤٠، ص ٢٥)
- ٦- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة. (١، ص ١٣)، (١٣، ص ٦)

٤/١-دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كثيرة تزيد من أهمية تبنيها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وتتلخص هذه التحديات بما يلي:

١-تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كمّاً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وتبرز هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري (يتميز بالحدثة والريادة) يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

٢-تزايد حدة المنافسة:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في: ظهور منافسين جدد باستمرار، تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، شدة الإبداعات المتلاحقة، اتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى. الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات كفوءة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة، وهنا تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة. (٤٠، ص ١٩-٢٠)، (p8,54)

وفي معرض الحديث عن دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية تجدر الإشارة إلى أنّ نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للإدارة الاستراتيجية أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما وأن المؤسسات التي تُدار استراتيجياً تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تُدار استراتيجياً. (١٥، ص ٣٦)

٥/١- مستويات الاستراتيجية: Levels Of Strategic

يقسم مؤلفو الإدارة الاستراتيجية عادةً البدائل الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي. (١٨، ص ١٠٢)

١- الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategy

تتركز هذه الاستراتيجيات في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (الرفاعي، ٣٣)

٢- الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Unit

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس. (٣١، ص ٧٦)، (١٨، ص ١٠٧)

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة. وهنا ننوّه إلى أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحداً في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد. (٢٢، ٨، ص ٣٧، ٢١٣)

٣- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج، التمويل، التسويق، الخ... ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية متسقة داخلياً (رأسياً وأفقياً)، ويعني الاتساق الأفقي أن يحدث ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى. أما مدلول الاتساق الداخلي الرأسي للاستراتيجية فيعني أن تسهم بفاعلية وكفاءة في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوى المنظمة. (٣١، ص ٩٩)

٦/١-مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية نشاط لكل المستويات الإدارية يشترك فيه كل مستوى في حدود مسؤولياته وفي حدود الرشد الخاص به وبطريقته الخاصة (٣٠، ص ٩٣)، ويطلق على المدراء الذين يقومون بعملية إدارة الاستراتيجية تسمية المدراء الاستراتيجيين. (١٦، ص ٣١)

وإلى جوار ذلك فإن المنظمات عادةً ما تقوم بتعيين عدد من خبراء التخطيط الاستراتيجي وذلك كاستشاريين يساعدون المدراء الاستراتيجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي، كذلك فإن بعض المنظمات يمكن أن تستعين بعدد من المستشارين المتخصصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية .

أما عن تحديد الدور الاستراتيجي للمديرين على مختلف المستويات من المنظمة فإنه أمر يختلف من منظمة لأخرى.

لكن يمكن القول إنه من أجل تحقيق النجاح الكامل للاستراتيجية لابد من الحرص على أن يشارك المديرون في كافة المستويات الإدارية بصورة مبكرة ومباشرة في عملية صياغة الاستراتيجية وفي عملية تنفيذها وتقييمها. (١٦، ص ٣٠٤). (٩، ص ٢٩-٣٠).

٧/١-نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف (٢٦، ص ١٠)، (٩، ص ٣٠).

ومن هنا استعرض الباحث النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال، والذي يتضمن أيضاً المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية Component of Strategic Management والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية هي:

١- تحديد رسالة المنظمة.

٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية.

٣- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

٤- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

٥- اختيار الاستراتيجية.

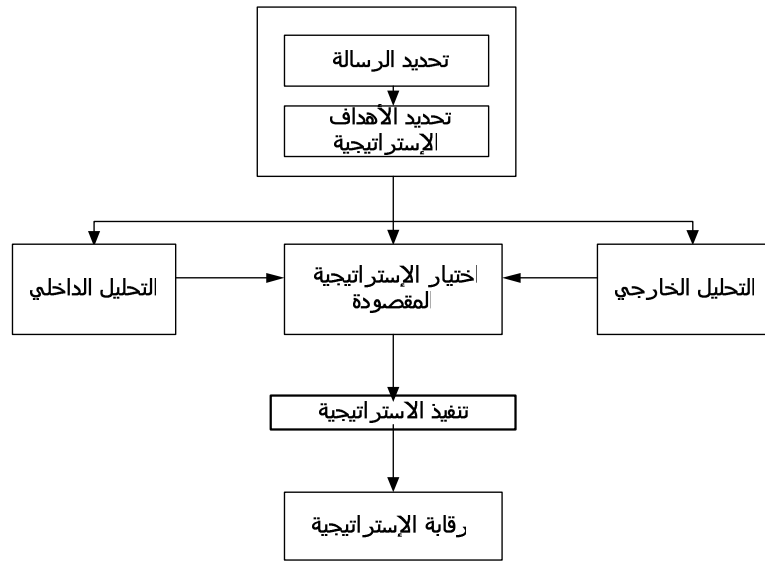
٦- تنفيذ الاستراتيجية.

٧- رقابة الاستراتيجية.

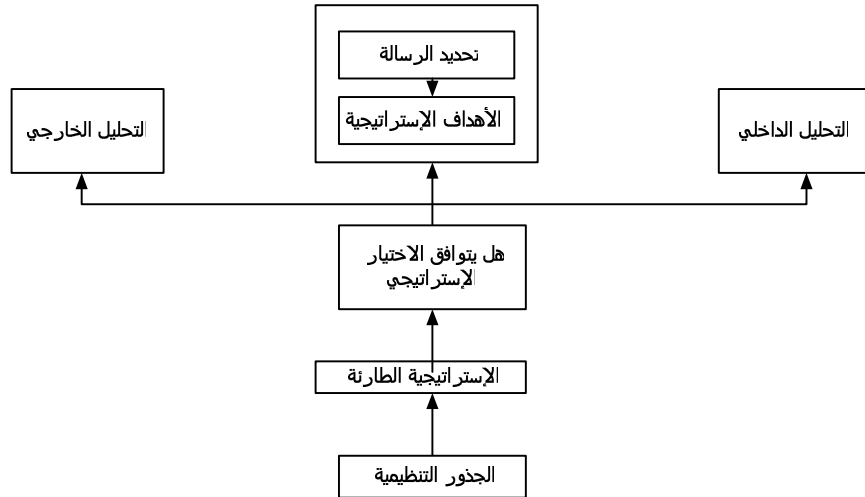
وبالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض. (١٨، ص ٢٨)

وإن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أو من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الإستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة. ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة، وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي. (٢٢، ص ٥٣). ويوضح الشكل (٢/١) الفروق الهامة بين عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة حيث تركز عملية صياغة الاستراتيجيات المقصودة على عمليات تخطيطية تتجه من أعلى إلى أسفل بينما نجد الأمر على عكس ذلك بالنسبة للاستراتيجيات الطارئة.

الاستراتيجية المقصودة



الاستراتيجية الطارئة



الشكل (٢/١)

نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة.

المصدر بتصرف من: جونز، جاريث. هيل، شارلز. الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص ٥٣.

والجدير بالذكر أنّ التغذية العكسيّة في عمليّة الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاطاً , إنّما هي عمليّة تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعمليّة الإدارة الاستراتيجية لأنّ أيّ تغيير في مكوّن رئيسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج. (١٦، ص ١٦)

الفصل الثاني

المكوّنات الأساسيّة للإدارة الاستراتيجية

Component of Strategic Management

١/٢-المبحث الأول: وضع الدعائم الاستراتيجية

تمثل كل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة المكوّن الأول لعملية الإدارة الاستراتيجية، وهما يمثلان السياق الذي يجري من خلاله صياغة الاستراتيجية. (٢٢، ص ٢٩)

١/١/٢-تحديد رسالة المنظمة :Mission of the Organization

١/١/٢-١-التعريف برسالة منظمة :

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معيّنة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة، وعادةً ما تبدأ المنظمة برسالة محدّدة، ولكن بمرور الزمن فإنّ هذه الرسالة قد تتطلّب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغييرات التي تواجهها المنظمة (١١، ص ٤٠).

والرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، تميّزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، ولكن بشكل عام تتمحور رسالة أيّة منظمة حول ثلاثة عناصر رئيسية هي:

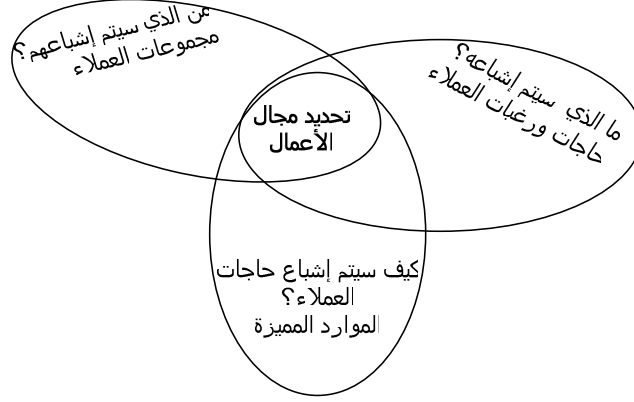
١- بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

٢- بيان يشير إلى القيم الأساسيّة للمنظمة .

٣- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة. (١١، ص ٥٢)، (٢٢، ص ٨٢)

وأماً عن الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة فهي بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والمدى الطويل، ويتحدد بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة بالإجابة على السؤالين التاليين : ما هو نشاطنا؟ وإلى ماذا يجب أن يؤوّل؟.

وللإجابة عن السؤال الأول : ما هو نشاطنا؟ اقترح Abell ضرورة قيام المنظمة بتعريف نشاطها وفق ثلاثة أبعاد هي: من المطلوب إرضاءه؟ (ماهي مجموعة العملاء)؟، وما هي الحاجات والرغبات المطلوب إشباعها؟ (ماهي حاجات ورغبات العميل؟)، وكيف يتم الوفاء بحاجات ورغبات العملاء؟ (ماهي الموارد المميّزة)؟. ويوضح الشكل (١ / ٢) تلك الأبعاد الثلاثة.



شكل رقم (١/٢)

إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال

المصدر: بتصرف من جونز، جاريت، هيل، شارلز. الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص ٨٩

ويؤكد مفهوم Abell على الحاجة إلى التوجه بالمستهلك بدلاً من التوجه بالمنتج، وذلك في مجال التعريف بالنشاط، لأنَّ تحديد النشاط بالتوجه بالمستهلك من الممكن أن يحمي المنظمة من الوقوع في براثن التغيرات الرئيسية في الطلب، وبالمساعدة على توقُّع تلك التغيرات الرئيسية في الطلب فيمكن لإطار عمل Abell أن يعين منظمات الأعمال على الاستفادة من التغيرات التي تطرأ على بيئتها، وذلك قد يساعد على الإجابة عن السؤال الثاني (ما هو مآل نشاطنا؟). أمَّا عن القيم الأساسية للمنظمة فهي تلك القيم الرئيسية التي يعتنقها أعضاء المنظمة، والتي تحدّد وتوجّه السلوك داخل منظمة الأعمال وتحدّد كيف يعتزم المدبرون إدارة شؤون العمل .

(٢٢، ص ٩١)

أمَّا بالنسبة للقوى الدافعة فهي المحرك المركزي الذي يدفع جهود المنظمة إلى الأمام.

(٣٧، ص ٩٥)

وتجدر الإشارة إلى أنّ رسالة المنظمة قد تُسمى أحياناً بغرض المنظمة أو فلسفة المنظمة أو معتقدات المنظمة أو مبادئ الأعمال، وإنّ العديد من منظمات الأعمال الكبيرة والمشهورة لم تضع لها رسالة محددة ومكتوبة، وبعضها لها رسالة ولكنها غير مكتوبة، على الرغم من أنّ الإعداد الجيد والدقيق للرسالة يُعتبر مكوناً أساسياً لعملية الإدارة الاستراتيجية، والجدير ذكره أيضاً أنّ بعض المنظمات لديها رسالة على مستوى المنظمة ورسالة على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية منبثقة من رسالة المنظمة ككل. (٦، ص ٥٣)، (١٦، ص ٥٩-٥٨)

٢/١/١- الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بوضع صياغة جيّدة و مكتوبة لرسالتها ونشرها على الأطراف أصحاب المصلحة:

هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها ونشرها ومن أهمها:

١- أنّ رسالة المنظمة تشكّل الأساس الذي يعتمد عليه في المنظمة من أجل صياغة الأهداف والاستراتيجيات. (١٠)

٢- أنّ الصياغة الجيّدة والمكتوبة لرسالة المنظمة ونشرها يوضّح صورة المنظمة أمام الأطراف أصحاب المصلحة، ومن ثم يقلّل من مخاطر فقدان دعمهم لها وقد يجذب المزيد للتعامل معها. (٢٢، ص ٨٢)، (١٩، ص ٢٥٥)

٣- أنّ الصياغة الجيّدة والمكتوبة لرسالة المنظمة ونشرها ينشئ مناخاً تنظيمياً عاماً جيداً.

٤- أنّ الصياغة الجيّدة والمكتوبة لرسالة المنظمة، ونشرها يرسّخ القيم مع الوقت في المنظمة. (١٦، ص ٥٩)

٢/١/٣- خصائص الرسالة الفعّالة:

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيّدة أهمها ما يلي:

(٢٢، ص ٨٢)، (١١، ص ٤٦)، (٣٣)، (٤٠، ص ٤٣)

١- أن تحدّد الرسالة بوضوح البيانات التالية:

- الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

- القيم الأساسية للمنظمة.

- القوى الدافعة للمنظمة.

٢- يجب ألاّ يتضمن نصّ الرسالة التفاصيل التي تعكس غياب الفكر الاستراتيجي.

- ٣- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيّة عن المنظمة مع عدم المبالغة فيها.
- ٤- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.
- ٥- أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.
- ٦- أن تثير الرسالة شعوراً إيجابياً يقود ويحرك دوافع كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة للعمل معها.

ويرى الباحث ضرورة إضافة المعيار التالي ذكره إلى ما سبق من معايير:

"يجب أن تراعي الرسالة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أو على الأقل مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة إذا لم يكن بإمكان المنظمة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً".

٢/١/٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية : Strategic Objectives

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية، وهي وضع الأهداف الرئيسيّة للمنظمة، والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها:

١/٢/١-٢- معايير الأهداف الجيدة:

- هناك معايير أساسية لا بد من مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهي :
- ١- يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي (قدر الإمكان).
- أما إذا تعدّر وضع الهدف بدقة وبشكل يمكن قياسه كمياً، فقد تعجز منظمة الأعمال عن التقييم الجيد لتقدّمها تجاه الهدف.
- ٢- يجب أن تتسم الأهداف بالتحدي والواقعية في نفس الوقت. إذ أن الأهداف التي تفجّر التحدي إنما تعطي للمديرين حافزاً للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، أمّا إذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحديات التي يفرضها فقد يجعل الموظفين يستسلمون ، أمّا إذا كان الهدف مفرطاً في السهولة والسطحية، فإنه قد يفشل في تحفيز المديرين والموظفين .
- ١- يجب أن يتضمن الهدف وقتاً محدداً لتنفيذه، لأنّ ذلك يوضح للموظفين أنّ إحراز النجاح يتطلب تحقيق الهدف في وقت محدّد، وليس بعد انقضاء هذا الوقت وقد يساهم تحديد تواريخ بعض الأعمال في إذكاء الشعور بالاستنفار.
- ٢- يجب أن تكون الأهداف مفهومة.

٣- يجب أن تكون الأهداف مرنة تستوعب التغيرات الطارئة .
(٢٦، ص ١٩) . (٢٢، ص ٩٦-٩٧)

ويرى الباحث ضرورة إضافة المعيارين التالي ذكرهما إلى المعايير السابقة وهي :

- ١- ضرورة تبني أهداف يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل.
- ٢- يجب أن ترضي الأهداف الاستراتيجية الأطراف أصحاب المصلحة أو على الأقل أهمهم إن لم يكن باستطاعة المنظمة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً.

٢/١-٣- العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف:

عند صياغة رسالة وأهداف المنظمة يجب الأخذ بالحسبان بعض العوامل المؤثرة في الرسالة والأهداف، ومن ضمنها البيئة الخارجية ، موارد المنظمة ، تاريخ المنظمة .

١- البيئة الخارجية:

تؤثر التغيرات في عوامل البيئة الخارجية العامة وفي قوى بيئة الصناعة على المنظمات بشكل كبير، حيث تضع أمامها كل من الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والأهداف.

٢- موارد المنظمة:

تتحكم موارد المنظمة إلى حد كبير في صياغة الرسالة والأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها، وتتضمن الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية... الخ.

١- تاريخ المنظمة:

كل منظمة لديها تاريخ من الرؤيا الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات والإنجازات، ولهذا فعند صياغة الرسالة والأهداف لابد من الأخذ بالحسبان ذلك التاريخ.

(٦، ص ٧١)، (١١، ص ٤٧٤٩)

٢/٢-المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis:

١/٢/٢-مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة . لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.(١١، ص٧٦).

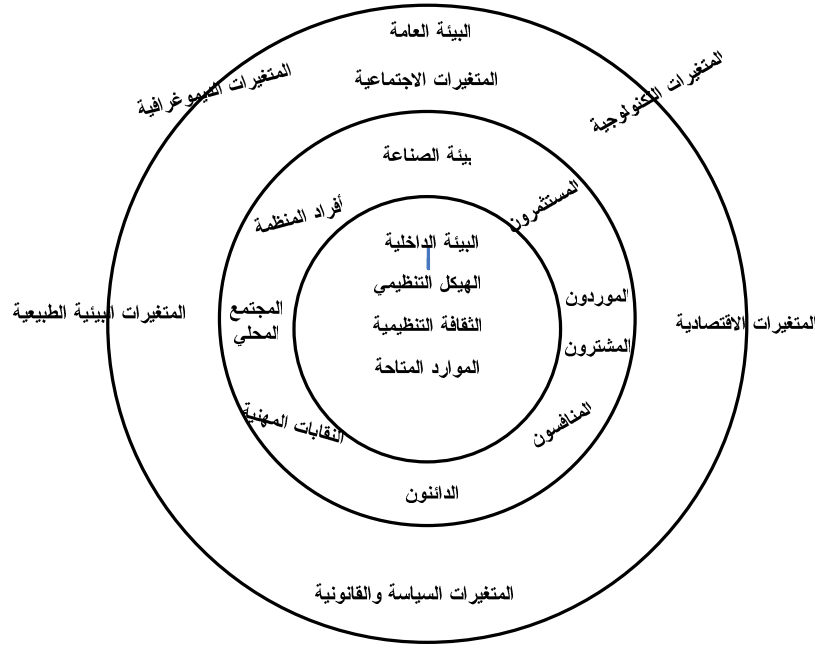
وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة العامة.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

ويوضح الشكل (٢/٢) هذه المستويات.



شكل رقم (٢/٢)

مستويات التحليل الاستراتيجي

المصدر: العارف، ناديا. التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص ١٢١

وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً، لما تقدّمه من فوائد للمنظمة والتي يمكن إجمالها بما يلي:

- ١- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- ٢- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.
- ٣- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية. (٧، ص ١١٠)

٢/٢/٢- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

إنَّ التطوُّر الذي يحدث في البيئة الخارجيّة لأيّة منظمة أعمال لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد، وإنما صار أيضاً شديد التغيّر. فلم تعد أي منظمة أعمال تأمن غدها في مثل هذه البيئة، ولذلك فإنّ عدم قيام المنظمة بالتحليل الاستراتيجي بالشكل الأمثل قد يعرّضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل.

لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكّدون ضرورة قيام منظمات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجيّة. (٦، ص ٨٤). (١٦، ص ٧٥)

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:

١/٢/٢/٢- اختيار المتغيّرات البيئية الرئيسية:

تختلف هذه المتغيّرات من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر لنفس المنظمة، حسب موقف وظروف المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها، والمديرون الاستراتيجيون ومستشاروهم في الإدارة الاستراتيجية هم المسؤولون عن اختيار المتغيّرات البيئية الرئيسية المؤثرة في بيئة المنظمة (٢٠ ص ١٢٩)، وفيما يلي عرض مختصر لهذه المتغيّرات :

١/١/٢/٢/٢ متغيّرات البيئة الخارجيّة العامّة:

هناك العديد من الطرق لتقسيم هذه العوامل بغرض التحليل، وما سنتبعه هنا هو التقسيم الآتي متغيرات اقتصادية، متغيرات سياسية وقانونية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات اجتماعية، متغيرات ديموغرافية، متغيرات البيئة الطبيعية. (٣٤، ص ٧١)

المتغيّرات الاقتصادية Economic Variables:

تعتبر المتغيّرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامّة المؤثرة على منظمات الأعمال، من خلال الفرص أو التهديدات التي قد تقدّمها لها ومن هذه المتغيّرات الاقتصادية : معدّلات النمو الاقتصادي ، معدّلات الفائدة، معدّلات سعر الصرف..الخ.

المتغيّرات السياسيّة والقانونيّة Political and Legal Variables :

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها، ولذا فإنّ على أية منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسية والقانونية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيرات :

١- علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو سوقاً متوقعاً لمنتجاتها .

٢- قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إما إيجابياً أو سلبياً على عمل المنظمات.

٣- قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

المتغيرات الاجتماعية Social Variables :

يقصد بها المتغيرات المتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع المتغيرات الأخرى، فإنّ المتغيرات الاجتماعية قد تقدم فرصاً وتهديدات للمنظمة، ومن أمثلة هذه المتغيرات مدى الالتزام بالقيم الأساسية في المجتمع، اتجاه المرأة نحو العمل ، حالات تأخير الزواج، اتجاهات معدل الطلاق، الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر .

المتغيرات الديموغرافية Demographic Variables :

يمكن أيضاً للمتغيرات الديموغرافية أن تؤثر على المنظمة، من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها، ومن أمثلة هذه المتغيرات : زيادة عدد السكان ، التركيبة العمرية للسكان.

المتغيرات التكنولوجية Technological Variables :

منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمي بعملية "الفران المستمر للثورة الابتكارية"، لذلك أصبح من الضروري على المديرين الاستراتيجيين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظماتهم.

متغيرات البيئة الطبيعية:

تشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة، والمواد الطبيعية المتاحة في كل دولة، والتي تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها . (١٦، ص ٨٤-٨٨-٨٩)، (١١، ص ٨٤)، (٢٢، ص ١٥٢-١٥٣)

٢/٢/٢/٢-متغيرات بيئة النشاط:

تتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي.. الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة) في بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وقد قام Michel porter من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل يساعد المديرين الاستراتيجيين في هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات وهذه العوامل هي:

١- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط .

٢- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.

٣- قوة المساومة عند الموردين.

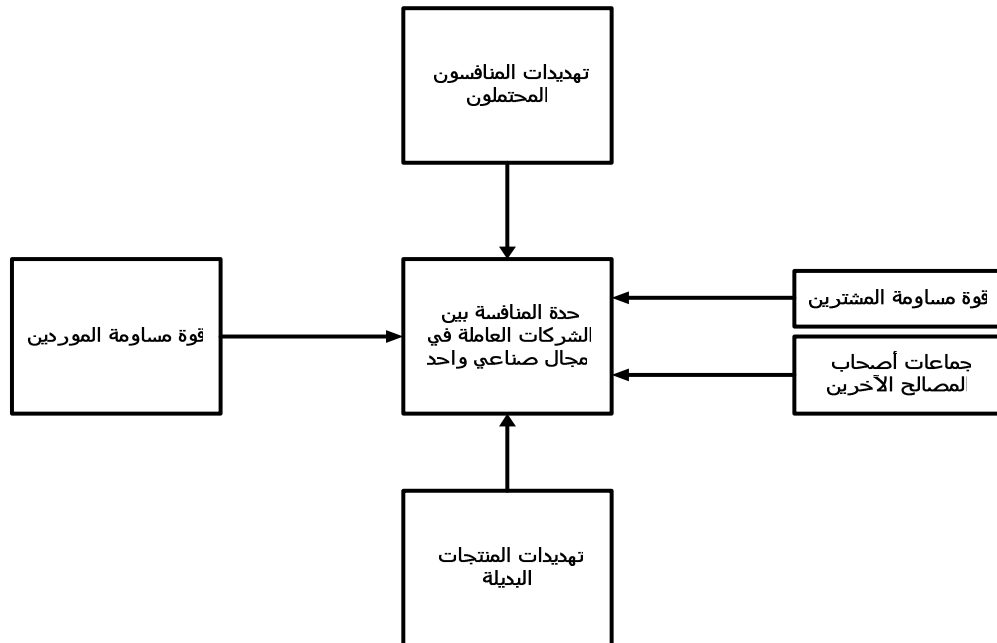
٤- قوة المساومة عند المشتريين.

٥- درجة المنافسة بين المنظمات العاملة في نشاط واحد. (٢٢، ص ١٣٢)

وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلا أن هناك قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، والتي تم إضافتها بعد ذلك، مثل المستثمرين والدائنين وغيرهما من المجموعات المؤثرة في المنظمة.

ويرى porter أن تركيز المنشأة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي.

وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية السابقة. ويوضح الشكل (٣/٢) هذه القوى.



شكل رقم (٣/٢)

نموذج القوى التنافسية لـ "porter"

المصدر: العارف، ناديا. الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٨٨

ويخلص porter إلى أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة منظمات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقاً لإطار عمل porter (على سبيل المثال) يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القويّة كعامل تهديد لمنظمة الأعمال، لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة لمنظمة الأعمال، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت، وذلك وفقاً لتغير الأحوال في النشاط، وأنّ المهمة الرئيسيّة التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الست أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة أمام منظمة الأعمال، ويترتب على ذلك صياغتهم لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، إضافة إلى أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيروا من قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل. (٢٢، ص ١٣٢).

١- المنافسون المحتملون :

هم منظمات الأعمال التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك .

وكما نعلم كلما زاد عدد منظمات الأعمال في سوق ما ازدادت مهمّة منظمة الأعمال صعوبة في الاحتفاظ بحصّتها في ذلك السوق، وجني الأرباح المأمولة وهكذا فإنّ التهديد الكبير من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق يمثل تهديداً لربحية منظمات الأعمال القائمة، ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر المحتمل من دخول هؤلاء المنافسين منخفضاً فإنّ منظمات الأعمال العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر.

إنّ قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حدّ كبير دلالة على ارتفاع قوة عوائق دخول صناعة ما، وإنّ عوائق الدخول هي عوامل تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معيّن أمراً مكلفاً. ومن هذه العوائق : التكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج، الحجم الاقتصادي، الولاء للماركة.

ومن الواضح أنَّ مصلحة منظمات الأعمال السعي وراء استراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه منظمات الأعمال التي تحاول دخول نشاطها.

٢- التهديد من قبل المنتجات البديلة:

إنَّ وجود بدائل قوية يُمثِّل تهديداً تنافسياً كبيراً ، ويشكِّل قيوداً على السعر الذي تفرضه منظمة الأعمال، ومن ثمَّ تتأثر ربحيتها أمّا إذا كانت منتجات منظمة الأعمال ليس لها بدائل قوية، ومع فرض تساوي الأمور الأخرى فهنا تنتهي الفرصة أمام منظمة الأعمال لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

٣- قوة المساومة عند الموردين:

يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيّرات الخاصة بعمليات التوريد، ولذلك قدّم بورتر توصيفاً للعلاقة بين الموردين والمنظمة، حيث يقول بورتر إنه يمكن النظر إلى الموردين على أنَّهم يمثّلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعيّن على منظمة الأعمال دفعها ثمناً لمُدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المُدخلات، ومن ثمّ تقلّص ربحيتها، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافاً فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض أسعار منخفضة وطلب مُدخلات عالية الجودة، وإنَّ قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى منظمة الأعمال يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة منظمة الأعمال، وطبقاً لما قاله بورتر فإنَّ الموردين يكونون في مركز أكثر قوة عندما:

١- تكون منتجاتهم متميّزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا ما تحولت إلى مورّد آخر.

٢- يكون للمنتج الذي يبيعهونه بدائل قليلة مع أهميّة ذلك المنتج لمنظمة الأعمال.

٣- لا تُمثِّل الصناعة التي تنتمي إليها منظمة الأعمال المشتريّة عميلاً مهماً لهم.

٤- لا تستطيع منظمة الأعمال المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

٥- يكون لدى المورد إمكانيّة تحقيق التكامل الرأسي في الصناعة والمنافسة.

٤- قوة المساومة عند المشترين:

يمكن النظر إلى المشترين على أنَّهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من منظمة الأعمال، أو عندما يتطلّعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل)، ومن ناحية أخرى عندما تتسم

قدرة المشتريين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة، وتتوقف قدرة المشتريين على فرض مطالبهم على منظمة الأعمال بالقياس بالقوة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وطبقاً لما يقوله porter فإنَّ المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:

١- عندما يتألف عرض النشاط من شركات صغيرة متعددة بينما المشتريين قليلي العدد ولكنهم كبير في الحجم.

٢- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين للشراء من شركات متعددة في آن واحد. ولديهم إمكانية تحويل الطلبات بين منظمات الأعمال العارضة بتكلفة منخفضة.

٣- عندما يكون بمقدور المشترين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

٥ - حدة المنافسة بين منظمات الأعمال العاملة في مجال نشاط واحد:

تنتهي الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، وتؤدي المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات، وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين منظمات الأعمال العاملة في نشاط واحد إلى تهديد قوي للربحية. (٢٢، ص ١٣٣-١٤٦-١٥١)

وترجع المنافسة المكثفة إلى وجود عدة عوامل منها: (٦، ص ١٠٧)

١- زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تساويهم تقريبا في القوة.

٢- بطء معدل نمو الصناعة.

٣- صعوبة تمييز المنتجات.

٤- عوائق الخروج العالية.

٦- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:

وتمثل القوة السادسة، ومن جماعات المصالح الآخرين: البنوك، حملة الأسهم. (١١، ص ٩٣)

٢/٢/٢-٢ اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية :

بعد أن يتم تحديد المتغيرات البيئية الرئيسية تأتي خطوة تحديد مصادر المعلومات، التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفعالة للمتغيرات البيئية المختلفة.

ويمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات البيئية من خلال المصادر المنشورة وغير المنشورة، وهو ما يسمى بالمصادر الثانوية والأولية.

أ- المصادر الأولية للمعلومات البيئية:

من أمثلة هذه المصادر: المقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة، والمؤتمرات العلمية المتخصصة.

ب- المصادر الثانوية للمعلومات البيئية:

من أمثلة هذه المصادر: المجلات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير والدراسات الداخلية وكذلك نظم الحاسب الآلي وهو من الوسائل السريعة وغير المكلفة للحصول على المعلومات المكتوبة، حيث يمكن أن تشترك المنظمة في بحوث الحاسب الآلي والتي تعطيها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة. (٩، ص ١٢٤)، (١٦، ص ٩٥)

٢/٢/٣- التنبؤ بالمتغيرات البيئية:

تستخدم المنظمات العديد من وسائل التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة والتي تقسم إلى قسمين هما: أ- أساليب وصفية:

هي تلك التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي، ونستخدمها إذا أردنا التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تحتاج إلى هذا النوع من التقدير، وخاصة تلك التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية، وفيما يلي نذكر أهم أساليب التنبؤ الوصفية استخداماً مع شرح موجز لكل منها:

١ - أسلوب التقدير والتخمين :

من الأمثلة عن هذا الأسلوب القيام باستقصاء المستهلك عن نيتهم في الشراء، ويُعدُّ هذا الاستقصاء جيداً في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية، حيث أنَّ عدد المستهلكين يكون محدوداً

٢ - أسلوب دلفي Delphi Technique:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار جماعة من المديرين أو ذوي الرأي، بحيث تكون لديهم الخبرة في الموضوع أو الفكرة المطروحة للنقاش، وكذلك يتم اختيار أحد الأفراد كمنسق شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، ويقوم المنسق بتصميم الأسئلة التي سيعطيها للمشاركين ويرفق بها تعليمات لتوضيح طريقة الإجابة، ومتى تعود إلى المشرف على تطبيق دلفي، ثم يقوم بإرسالها إليهم وبعد ذلك يقوم المنسق باستلام إجابات المشاركين منفردة، ثم يقوم بتقريغها

في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء المشاركين، وبعد ذلك يقوم المنسق بعمل ملخص للنتائج التي توصل إليها المشاركون، ثم بعد ذلك يرسل هذا الملخص إلى كل مشارك ويسأله عما إذا كان مازال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة محل الدراسة، أم لا . وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه، وعادةً ما يتم استخدام هذا الأسلوب من أجل التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية، حيث يتم استقصاء الخبراء في مجال تكنولوجي معين لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي المحتمل. (٩، ص ١٣٤)، (٢٦، ص ٦٦)، (٣٧، ص ١٠٣).

٣ - أسلوب العصف الذهني أو قدح الذهن Brain-Storming

وفق هذه الطريقة يتم عرض الموضوع في الجلسة على أعضاء الجلسة، ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد ممكن من الأفكار فيما يخص الموضوع المطروح للمناقشة، ويحكم نجاح هذه الجلسات أربعة شروط هي:

- ١- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- ٢- يجب العمل على تشجيع أي فكرة تطرح أثناء الجلسة بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع.
- ٣- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعيتها.
- ٤- يجب التركيز على تنمية الأفكار المطروحة من خلال محاولة إضافة عناصر جديدة إليها، أو حذف بعض العناصر منها أو ربطها بأفكار أخرى، بحيث تتكامل أدوار الأفراد في الجلسة و لا تتناقض، وقد أوصى Osborne مبتكر هذا الأسلوب باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية. (٢٦، ص ٦١). (١٥، ص ٧٨).

ب- أساليب كمية:

بالإضافة إلى الوسائل الوصفية للتنبؤ يجب على مصمم الاستراتيجية أن يستعين بكافة الأساليب الكمية الممكنة، لتساعده في التوصل إلى تنبؤ فعال بالظروف البيئية المحيطة، ومن أهم هذه الأساليب:

١ - أسلوب السلاسل الزمنية:

يقوم استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ على افتراض أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هي دون حدوث أي تغيير. ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع، لأن ما يحدث في الأسواق لا يمكن افتراض استمراره بالمستقبل، ومن هنا على الإداري الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب أن يجري تعديلات في نتائج التنبؤ التي تأتي منه وفقا لتوقعاته الخاصة بتغير أي متغير يؤثر على التنبؤ.

٢ - أسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي:

تحاول نماذج الاقتصاد الرياضي التعبير عن بعض المتغيرات، والعلاقة فيما بينها بشكل رياضي وعلى الإداري أن يتوقع قيماً مختلفة لهذه المتغيرات، وتحديد تأثيرها المتوقع على المتغير المراد التنبؤ به بشكل رياضي. (٩، ص ١٣٢-١٣٤-١٣٥)

٢/٢/٤-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة:

بعد اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة يجب على المدراء الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد، وذلك للتوصل إلى مدى أهمية كل منها للمنظمة. الأمر الذي يحدد مدى توجيه جهود المنظمة لاقتناص هذه الفرص أو مواجهة هذه التهديدات وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدد المنظمة أهمية الفرص والتهديدات المتاحة أمامها، وذلك من خلال تحديد ناتج العملية التالية لكل فرصة أو تهديد:

أهمية الفرصة أو التهديد للمنظمة = الأثر المحتمل لكل فرصة أو تهديد على أداء المنظمة (وذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير كأن تعطي درجة من ١٠٠) × احتمال حدوث تلك الفرصة أو التهديد (وذلك بإعطاء قيمة تحدد ذلك الاحتمال كأن تعطي درجة من ١٠٠). (١٥، ص ٧٤-٧٥)، (٣٧، ص ٨٥)

٢/٢/٣-التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة، ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

٢/٢/١-أولاً:تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة:

إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة ، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، الموارد المتاحة لديها. (١٥، ص ٦٤)

١ - الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي منها : الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة. (١٢٤، ٦٠ ص)، (٢٢، ٥٧٦-٥٧٧).

٢ - الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذه الثقافة توجّه قرارات وسلوك أعضاء المنظمة. (٣) وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير. (٨، ١٦٥).

٣ - الموارد المتاحة Organizational Resources :

تُمثل الموارد المتاحة في المنظمة ذلك المزيج من الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، الأنظمة الإدارية المختلفة... الخ (١٥، ١٠٥ ص) (٦٩).

أما بالنسبة للخطوات العملية لتحديد جوانب القوة والضعف فيمكن اختصارها بالآتي:

١- جمع المعلومات الخاصة بأداء منظمة الأعمال وإمكانياتها الحالية.

٢- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وهنا يقدم عدد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية بعض التوجيهات (والتي يراها الباحث ضرورية) في محاولة التوصل إلى ذلك الهدف وهي:

١- مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة الحالية مع أدائها وإمكانياتها في الماضي، ومن ثم تحديد اتجاهات البيانات الناتجة أي معرفة ما إذا كان عنصر معين سوف يمثل نقطة قوة أو ضعف.

٢- مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة الحالية مع أداء وإمكانيات المنافسين فمن هذه المقارنة يتحدد ما إذا كانت منظمة الأعمال متخلفة عن المنافسين (أي تحديد نقاط الضعف)، أم أنها متفوقة عليهم (أي تحديد نقاط القوة) .

٣- مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها المنظمة، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد ما إذا كان أداء المنظمة وإمكانياتها يمثل أوجه قوّة أو أوجه ضعف. (٢، ص٢٠٣). (٣٧، ص١١٤).

والجدير بالذكر أنّ عوامل النجاح الأساسية للصناعة قد تختلف من صناعة لأخرى، وحتى من وقت لآخر في نفس الصناعة، ويوضّح الجدول (١/٢) بعض عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال (p83-89,56)

جدول (١/٢)

بعض عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال

عوامل النجاح الرئيسية (KSFs)	Key Success Factors (KSFs)
١. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتكنولوجيا:	أ- خبرات البحث العلمي. ب- الإمكانيات المرتبطة بابتكار العملية. ت- الإمكانيات المرتبطة بابتكار المنتج. ث- خبرات في مجالات تكنولوجيا معينة.
٢. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتصنيع:	أ- جودة المنتجات. ب- إقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة. ت- إمكانية الحصول على موارد كافية من العمالة الماهرة. ث- إنتاجية العمل العالية. ج- مرونة التصنيع وتنظيم نماذج وأحجام تتلاءم واهتمام طلبات الزبائن.
٣. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتوزيع:	أ- بناء شبكة قوية من الموزعين والمتعاملين مع منظمة الأعمال. ب- اكتساب مساحات واسعة على رفوف عرض تجار التجزئة. ت- تكاليف منخفضة في التوزيع. ث- سرعة التوزيع.
٤. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتسويق:	أ- تدريب عالي وقوة مبيعات فعالة. ب- إنجاز دقيق لطلبات المشترين. ت- التوسع في خط المنتج.. ث- استخدام أنماط جذابة في التعبئة والتغليف.
٥. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالمهارات:	

	أ- خبرة عالية في مجال التصميم. ب- قدرة عالية في الإنجاز وذكاء حاذق.
٦.	عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالقدرة التنظيمية: أ- نظم معلومات مثالية. ب- مقدرة على الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة. ت- خبرة واسعة ومعرفة إدارية عالية.
٧.	عوامل نجاح رئيسية أخرى: أ- انطباع ذهني عالي وسمعة جيدة لدى المشترين. ب- تكلفة كلية منخفضة. ج- توفر مستخدمين على درجة عالية من اللباقة. ت- إمكانية الحصول على الاحتياجات المادية. ث- حماية براءة الاختراع.

المصدر:

Thompson, A. & Strickland, J. "strategic management: concept and cases" 9th ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996,p89.

٤- استخدام كافة الأساليب الممكنة للتعرف على نقاط القوة والضعف، ويُعتبر كل من أسلوب تحليل النسب، وأسلوب المراجعة الإدارية من أهم أدوات التعرف على نقاط القوة والضعف. ويعتمد أسلوب تحليل النسب Method of Ratio Analysis على فكرة واحدة، هي نسب أحد عناصر الأداء إلى عنصر آخر، ومن ثم فإنّ للنتائج دلالتها كأن يشير مثلاً إلى مدى فاعلية استخدام العناصر، أو معدل دورانها (٣٧، ص ١١٥)، ويوضح الجدول (٢/٢) بعض هذه النسب:

جدول (٢/٢)

نسب الكفاءة لتقييم الأداء الداخلي

اسم / معنى النسبة	طريقة حساب النسبة
النسب المالية	
١- معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة ÷ الاستثمار (الأصول)
٢- معدل العائد على حقوق الملكية	صافي الربح قبل الضريبة ÷ حقوق الملكية
٣- هامش الربح	صافي الربح قبل الضريبة ÷ المبيعات

٤- معدل دوران الأصول أو قدرة الأصول على إدارة المبيعات	المبيعات	÷	الأصول
٥- ربحية الأصول	الأرباح	÷	الأصول
٦- نسبة الديون إلى الأصول	الديون	÷	الأصول
٧- نسبة الديون إلى حق الملكية	الديون	÷	حق الملكية
٨- نسبة التداول أو القدرة على مواجهة الالتزامات الجارية	الأصول المتداولة	÷	الخصوم المتداولة
٩- نسبة السيولة أو القدرة السريعة على مواجهة الالتزامات	(الأصول المتداولة-المخزون)	÷	الخصوم المتداولة
١٠- نسبة السيولة الأسرع	النقدية	÷	الخصوم المتداولة
١١- المعدل النقدي أو القدرة على مواجهة نفقات التشغيل	النقدية	÷	نفقات التشغيل اليومية
نسب الإنتاج			
١- إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات	الإنتاج	÷	ساعات تشغيل الآلات
٢- مدى أو فعالية استخدام الآلات	عدد ساعات التشغيل الفعلية	÷	عدد ساعات التشغيل المتاحة
٣- نسبة تعطل الآلات	ساعات التوقف	÷	ساعات عمل الآلات
٤- إنتاجية المواد	الإنتاج	÷	المواد
٥- تكلفة المواد إلى الإنتاج	تكلفة المواد	÷	تكلفة الإنتاج
٦- نسبة التالف	كمية التالف	÷	كمية الإنتاج
٧- إنتاجية الجنية	الإنتاج	÷	الأموال المستثمرة
٨- معدل دوران المخزون	إجمالي المخزون	÷	متوسط المخزون
٩- فاعلية الطاقة	الإنتاج	÷	الطاقة
نسب التسويق			
١- فاعلية تكاليف التسويق	المبيعات	÷	تكاليف التسويق
٢- حصة المشروع من السوق	مبيعات المشروع	÷	مبيعات الصناعة
٣- معدل دوران البضاعة المباعة	المبيعات	÷	متوسط المخزون
٤- نسبة الديون المدومة إلى المبيعات	الديون المدومة	÷	المبيعات
٥- فاعلية تكاليف الإعلان	المبيعات	÷	تكاليف الإعلان
٦- فاعلية رجال البيع	المبيعات	÷	عدد رجال البيع
٧- فاعلية المبيعات الآجلة	المبيعات	÷	المبيعات الآجلة
٨- متوسط فترة التحصيل	رصيد العملاء ٣٦٥×	÷	المبيعات الآجلة
نسب الأفراد			
١- فعالية الفرد	الإنتاج	÷	عدد الأفراد
٢- إنتاجية ساعة العمل	الإنتاج	÷	ساعات العمل
٣- إنتاجية الأجور	الإنتاج	÷	الأجور
٤- معدل ترك العمل	عدد تاركي العمل	÷	متوسط عدد العاملين
٥- معدل الغياب	عدد أيام الغياب	÷	أيام العمل الإجمالية
٦- معدل التأخير	عدد ساعات التأخير	÷	ساعات التأخير الإجمالية
٧- معدل الإصابات والحوادث	عدد الحوادث والإصابات	÷	عدد العاملين
٨- نسبة الشكاوي	عدد الشكاوي	÷	عدد العاملين
٩- فعالية الحوافز	الإنتاج	÷	ميزانية الحوافز

المصدر: ماهر، أحمد. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ١٢٧.

أما أسلوب المراجعة الإدارية : فهنا يتم تقييم أداء وإمكانيات المنظمة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطتها (٦، ص ١٤٠).

ويوضّح الجدول (٣/٢) نموذجاً افتراضياً مختصراً للمراجعة الإدارية

جدول رقم (٣/٢)

قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية

ضع علامة × أمام المربع الذي تراه ملائماً، والذي يعبر عن الواقع الحالي للمنظمة.

أجب على الأسئلة التالية:	أتفق تماماً	أتفق	أحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
الإنتاج	١- هل تكاليف الإنتاج تنافسية؟ ٢- هل الآلات المستخدمة حديثة وفي حالة جيدة؟ ٣- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟ ٤- هل لدى منظمة الأعمال أنظمة ناجحة لتخطيط ومراقبة الإنتاج؟ ٥- هل يوجد لدى المنظمة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام؟				
التسويق	٦- هل حصة منظمنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية؟ ٧- هل تمتلك المنظمة شبكة واسعة من منافذ التوزيع؟ ٨- هل تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي؟ ٩- هل أسعار منظمة الأعمال تنافسية؟ ١٠- هل يرى المستهلك أن النشاط التسويقي ناجح؟				
الأفراد	١١- هل تعتمد المنظمة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة؟ ١٢- هل الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل؟ ١٣- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟ ١٤- هل العلاقة مع نقابات العمال جيدة؟ ١٥- هل تقوم المنظمة بتدريب وتطوير القوى العاملة؟				
التمويل	١٦- هل لدى منظمة الأعمال مصادر متوفرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟ ١٧- هل معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيدة؟ ١٨- تحقق المنظمة أرباحاً عالية؟ ١٩- تعتمد المنظمة على معايير واضحة لقياس الأداء الحالي؟ ٢٠- تقدم التحاليل المالية صور دقيقة لقيمة الموجودات؟				

المصدر: الدوري، زكريا مطلق. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري،

عمان، ٢٠٠٥، ص ١٤١.

..... ثم نقوم بجمع الدرجات المقابلة لعلامات (×) في الجدول رقم (٣-٢)، التي تم تثبيتها وبالتالي

يمكننا التقويم كالتالي:

أ- إذا كان مجموع الدرجات (٨٠) فأكثر، فإن المنظمة تمتلك نقاط قوة كثيرة وهي في حالة ممتازة.

ب- إذا كان مجموع الدرجات يتراوح بين (٦١-٧٩) فإنها في وضع جيد.

ج-إذا كان مجموع الدرجات يتراوح بين (٥٠-٦٠) فإنّها في وضع متوسط.
د-إذا كان مجموع الدرجات أقل من (٥٠) فيعني ذلك أنّ المنظمة في حالة ضعيفة ،وينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من أجل معالجة النقاط الضعيفة لدرء المخاطر التي قد تتجمّع عنها.(٦،ص١٤٢)

٢/٣/٢-ثانياً : تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة:

بعد اكتشاف جوانب القوّة والضعف في المنظمة، يتوجّب على المديرين الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدّد للتعرف على مدى أهميّة كل منها، والتي تؤثر بالتبعيّة على الاستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة.

وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدّد المنظمة أهميّة كل جانب من جوانب الضعف والقوة فيها من خلال تحديد ناتج العمليّة التالية لكل جانب من تلك الجوانب:
أهميّة نقطة الضعف أو القوة =مدى تأثير نقطة الضعف أو القوة على أداء المنظمة(وذلك بإعطاء قيمة تحدّد مدى التأثير كأن نعطي درجة من ١٠٠) $\times$ احتمال بقاء نقطة الضعف أو القوة تلك(وذلك بإعطاء قيمة تعبر عن مدى ذلك الاحتمال كأن نعطي درجة من ١٠٠)
(٣٧،ص١١٧)،(١٥،ص٧٥).

٣/٢- المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

- ١- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الاستراتيجي (الداخلي و الخارجي) للمنظمة.
 - ٢- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها. (p201,48)
- وفيما يلي شرح لهاتين المرحلتين:

١/٣/٢- تكوين البدائل الاستراتيجية:

يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ نتائج هذه الأدوات يجب أن تؤخذ بحذر. (١٦، ص٢٢٧)

وفيما يلي تستعرض الباحث أشهرها وأهمها وهي:

١- أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Port Folio Analysis.

٢- أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية

٣- مصفوفة SWOT : مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

S: Strength, W: Weakness, O: Opportunities, T: Threats

وفيما يلي شرح موجز لكل منهم:

١/١/٣/٢- نماذج تحليل محفظة الأعمال Business Port Folio Analysis:

هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دولياً في علم الإدارة الاستراتيجية، والتي تهدف إلى توفير بعض الإرشادات والخطوط العريضة التي تساعد في عملية إدارة منظمة الأعمال، وذلك فيما يتعلق بتكوين البدائل الاستراتيجية، وتصلح نماذج تحليل المحافظ في الاستخدام على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية. (٦، ص١٧٦)

، (٢١، ص١٤٤)

وفيما يلي نورد أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام:

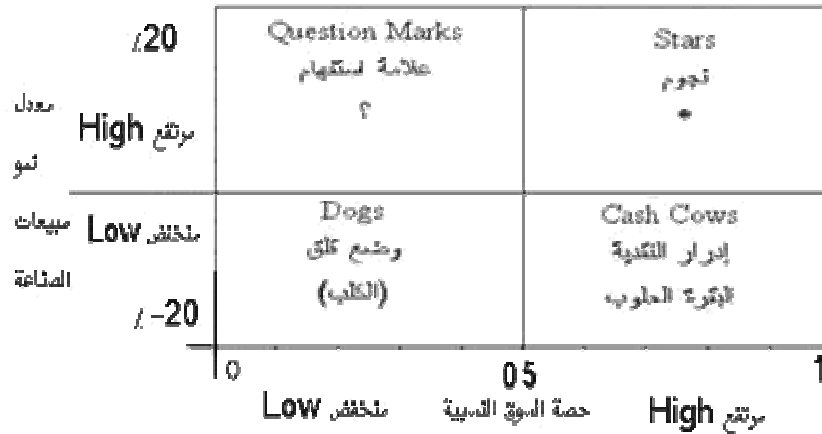
١/١/٣/٢- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجاً يُعدُّ من أهم وأشهر نماذج تحليل المحفظة، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين هما:

البعد الأول: هو حصّة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة.

البعد الثاني: هو معدل نمو مبيعات الصناعة أو (السوق) ويعبر عنه المحور العمودي.

وتنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا تعكس وضع الأعمال أو المنتج داخل السوق، وهي علامة الاستفهام، النجوم، إدرار النقدية، الوضع المضطرب. (٤١). ويوضح الشكل (٤/٢) هذه المصفوفة.



شكل (٤/٢)

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

المصدر: 1- Alex, L, Fill, H , what Is 2x2 Thinking

[www.transcendstrategy.com/html/index. php?Moudle=htmlpages &func.](http://www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htmlpages &func.)
2004 ,

2-Pearce , II & Robinson, JR " strategic management: strategy formulation and Implementation" , Richard. B/ Irwin , Inc. 3th .ed, 1988,p208.

وفيما يلي الخطوات الرئيسية لإعداد نموذج مجموعة بوسطن BCG:

١- حساب حصة السوق النسبية Relative Market Share: لوحدة الأعمال الاستراتيجية أو للمنتج ويتم حسابها كالتالي:

$$\text{حصة السوق النسبية لوحدة الأعمال أو للمنتج} = \frac{\text{الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج}}{\text{حصة أكبر منافس}}$$

أما الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج فتحسب كالتالي:

$$\text{الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج} = \frac{\text{مبيعات وحدة الأعمال أو للمنتج} \times 100}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

وحصة أكبر منافس تحسب كما يلي:

$$\text{حصة أكبر منافس} = \frac{\text{مبيعات هذا المنافس} \times 100}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

٢- حساب معدل النمو في مبيعات الصناعة:

ويحسب على مستوى الصناعة ككل سنوياً وذلك كالتالي:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق}} \times 100\%$$

(٣٨، ص ١٤٠)، (p76,51)

٣- دمج الخطوتين السابقتين في المصفوفة

ينتج عن هذا الدمج وقوع وحدة الأعمال أو المنتج في أحد الخلايا الأربع في مصفوفة (BCG) وفيما يلي شرح عن هذه الخلايا:

(علامة الاستفهام) أو المشاكل الصبيانية أو القطط المتوحشة

Question Marks or Problem Children or Wild Cats

فهي تمثل وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تتميز بالضعف النسبي فيما يتعلق بالمنافسة (حيث يستحوذون على حصة سوقية صغيرة)، ولكنها تركز على مجالات صناعة عالية النمو، وهكذا فإنها قد تساعد في تهيئة فرص لتحقيق ربحية طويلة الأمد، وكذلك إتاحة فرص النمو، ويمكن لعلامة الاستفهام أن تتحول إلى خلايا النجوم إذا ما تم تعزيزها ورعايتها بشكل مناسب، وكي تصبح علامة الاستفهام رائداً للسوق فإن ذلك يتطلب عمليات ضخ قوية للنقدية، ويتعين على المركز الرئيسي لمنظمة الأعمال أن يقرر عما إذا كان من المحتمل بالنسبة لعلامة استفهام معينة أن تتحول إلى نجمة، ومن ثم العمل على توفير الاستثمارات المالية الضرورية لتحقيق هذا الغرض. أما علامات الاستفهام التي تنسم بالتوقعات والاحتمالات الضعيفة وغير المؤكدة فيجب التخلص منها وذلك لخفض الطلب على الموارد النقدية لمنظمة الأعمال.

النجوم Stars:

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي، وبالتالي تتيح فرصاً لتحقيق أرباح كبيرة على المدى الطويل، فضلاً عن إتاحة فرص النمو وهذه

الوحدات أو المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص الاستثمار، وبالمقابل يجب أن تتلقى المزيد من الاستثمارات للمحافظة أو لتقوية مركزها.

إدارة النقدية (البقرة الحلوب) Cash Cows:

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على نصيب عالي من السوق في مجالات صناعية ذات معدلات نمو منخفضة (وضع تنافسي في صناعات ناضجة)، ونظراً لهذا الوضع المسيطر وحاجاتها الدنيا لموارد إضافية فإنها تحقق فائضاً من النقدية يزيد عن حاجتها إليها، وهكذا تعتبر مصدراً للتدفق النقدي. وفي مثل هذه الحالة يجب أن تعمل الإدارة على المحافظة على الوحدات أو المنتجات القوية، فأمّا الوحدات الضعيفة منها فيجب التخلص منها عاجلاً أم آجلاً قبل أن تتحوّل إلى وضع قلق (كلاب) (Dogs).

الوضع القلق الكلاب (Dogs):

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على نصيب متدنٍ من السوق في مجالات صناعية منخفضة النمو، ونظراً لضعف موقف أنشطة ومنتجات هذه الخلية فإنها تدار على أساس توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل لتغطية احتياجات المنظمة ككل.

وعادة ما يتم اللجوء إلى اتباع أحد استراتيجيات الانكماش . ولكن بعض الأبحاث توصّلت إلى أنّ الإدارة الجيدة لهذه الوحدات أو المنتجات من الممكن أن تحسّن موقفها في السوق، وذلك إذا أجرت الإدارة تغييرات كأنّ تغيير في أساليب الإنتاج، ولكن إذا لم تجد هذه التغييرات نفعاً فلابدّ من اللجوء إلى استراتيجيات الانكماش.

(٢٢، ص ٥٢٥، ٥٢٤، ٥٢٣)، (١٦، ص ٢٤٣)، (٥٨، ١١٣-١٠٦)

تقييم نموذج مجموعة بوسطن:

إنّ أحد جوانب القوة الرئيسية في مصفوفة بوسطن هي قدرة المنظمة على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بها على خريطة واحدة، ومقارنة هذه الوحدات أو المنتجات من زاوية درجة المساهمة التي تحققها كل وحدة أو منتج للمنظمة، وهذا يمكن المنظمة من أن تختار الاستراتيجية الملائمة لكل وحدة أو منتج، ولكن على الوجه الآخر فإنّ هذا النموذج يحتوي على عدد من جوانب القصور الهامة، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه ما يلي:

- ١- إن النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه، إذ أن التركيز في تقييم وحدة العمل الاستراتيجية أو المنتج على بعدين هما: معدل نمو السوق، والحصة السوقية النسبية، يُعدُّ أمراً مضللاً، إذ يتعيَّن أخذ عوامل أخرى ذات علاقة في الحسبان.
- ٢- أغفلت مصفوفة بوسطن الأسواق ذات النمو المتوسط، ووحدات الأعمال أو المنتجات ذات الحصة المتوسطة في السوق.
- ٣- إن النشاط الذي يستحوذ على نصيب متدنٍ من السوق في مجال صناعي منخفض النمو يمكن أن يكون مجالاً مربحاً، ويمكن أن يتمتّع بمركز تنافسي قوي في شريحة معينة من السوق، ومع ذلك يمكن تصنيف هذا النشاط وفق مصفوفة بوسطن بالكلب. (٤٠، ص ١٢٨)، (٢٢، ص ٥٢٦).

٢/٣/١/١-٢ نموذج شاشة الأعمال أو استراتيجية إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك

Business Screen or GE Stoplight Strategy

طوّرت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال الذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة General Electric (GE) وتتضمن هذه المصفوفة تسعة مربعات موزعة على بُعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة ، وقوّة الأعمال (المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات) كمعيارين للحكم من خلالهما على قوّة محفظة أعمال المنظمة.

كما يتم استخدام ثلاثة درجات لكل معيار (عالي، متوسط، منخفض). ويتكوّن كل معيار من هذين المعيارين من عدة عناصر تساهم في إضفاء القوّة على هذا التحليل. ويوضح الشكل (٥/٢) هذه المصفوفة.

عالية	Y	G	G	أخضر Green
متوسطة	R	Y	G	أصفر Yellow
منخفضة	R	R	Y	أحمر Red
	منخفضة	متوسطة	عالية	
	قوّة نشاط الأعمال			

شكل (٥/٢)

مصفوفة شركة جنرال إلكتريك GE

المصدر :١-العارف، ناديا. الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٢١

2-Higgins, J& Vincze, J. "strategic management text and cases", Fortworth: Hardcover Brace Javanorich college publishers, 1993,p266.

وفيما يلي خطوات تقييم أبعاد المصفوفة (GE):

١- تقييم جاذبية الصناعة:

تجري عملية تقييم جاذبية الصناعة في أربع خطوات رئيسية هي:

١- تحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبيّة الصناعة حيث تتضمن على سبيل المثال (حجم السوق، حجم ربحيّة الصناعة، معدل نمو السوق)، بالإضافة إلى أهم الفرص والتحديات المتاحة أمام وحدة الأعمال أو المنتج.

٢- تحديد درجة أهميّة كل عامل في تحقيق أهداف وحدة الأعمال أو المنتج باستخدام مقياس يتراوح على سبيل المثال من (١-٩).

٣- تحديد درجة جاذبيّة الصناعة لكل عامل من هذه العناصر باستخدام مقياس يتراوح على سبيل المثال من (١-٩).

٤- القيام بضرب درجة الأهميّة في درجة الجاذبيّة للحصول على نتيجة مرجحة، ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة تقييم لجاذبيّة الصناعة.

أما بالنسبة لكيفيّة الحكم على نتيجة تقييم جاذبيّة الصناعة فإنّه يجب وضع مقياس يتناسب مع المقاييس المستخدمة في تحديد درجة أهميّة كل عامل، وفي تحديد درجة جاذبيّة السوق لكل عامل وعلى سبيل المثال المقياس التالي المتناسب مع المقاييس التي فرضت سابقاً:
٢٥٠ درجة فأكثر تعتبر الصناعة جذابة.

أصغر من ٢٤٩ درجة، ويساوي أو أكبر من ١٢٥ درجة تعتبر الصناعة متوسطة الجاذبيّة.
أقل من ١٢٥ درجة تعتبر الصناعة غير جذابة.

٢- تقييم قوة الأعمال:

تمرّ عملية تقييم قوة الأعمال والحكم على هذا التقييم بنفس خطوات تقييم جاذبيّة الصناعة مع اختلاف فقط في عناصر التقييم حيث يتم استخدام عدد من العناصر أهمّها:

١- الحصّة السوقيّة للوحدة أو المنتج.

٢- درجة الموسميّة في منتجات الوحدة أو المنتج.

٣- أهم جوانب قوّة المنظمة.

٤- أهم جوانب ضعف المنظمة.

(١١، ص ٢١٩-٢٢٠)، (الدوري، ص ١٨٧-١٨٨)، (p605,42)

إنّ موقع SBus أو المنتجات في المصفوفة يعكس تقييم جاذبيّة صناعاتها وقوّة الشركة في هذه الصناعات. وذلك في ضوء ثلاث درجات للتقييم.

ولتأشير هذه المواقع يتم استخدام ثلاثة ألوان هي الأخضر والأحمر والأصفر. وفيما يلي بيان لمغزى الإشارات الضوئية (الألوان الثلاثة):

إذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأخضر فإنّ على الشركة أن تمضي وتستمر في زيادة إنفاقها، واستثماراتها، وتتوسع في أعمالها.

وإذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأصفر، فإنّ على الشركة أن تأخذ اتجاهها حذراً حيالها وأن تتفق بحذر في هذا الاستثمار، وتعدّ استراتيجيات الاستقرار مناسبة لمثل هذه الوحدة أو المنتج.

وإذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأحمر فهنا على الشركة إمّا أن تتوقف حيث إنّ النشاط ضعيف، وينبغي عليها التخلّص منه وتصفيته، أو تقوم بتحويل الخسائر إلى أرباح. (١١، ص ٢٢٢)

تقييم نموذج GE:

أجرت مؤسسة ماكنزي من خلال المصفوفة التي قدّمتها (GE) تحسينات كثيرة على مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوة لمصفوفة ماكنزي تمثلت في النقاط التالية:

١- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات على المحورين الأفقي والعمودي بدلاً من الاقتصار على عاملي معدل نمو الصناعة والحصة السوقية لمصفوفة BCG.

٢- تسمح مصفوفة GE بتحليل أكثر تفصيلاً من مصفوفة BCG، حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلاً من أربع مواقع حدّتها مصفوفة BCG (٦، ص ١٩٢).

٣- تساعد شاشة العمل مستخدميها على اختيار المعايير المناسبة مع الوضع الذي يتعاملون معه، مما يساعدهم في الوصول إلى استنتاجات مناسبة.

وعلى الرغم من أنّ نموذج مصفوفة ماكنزي يُمثّل تحسّناً ملحوظاً وتطويراً لنموذج BCG إلّا أنّه واجه بعض الانتقادات التي يمكن إيجازها بالآتي:

١- تعطي التقديرات الخاصة ببعديّ جاذبية الصناعة والموقف التنافسي الانطباع بأنّ هذه الأرقام موضوعيّة، بينما في الحقيقة أنّها تعتمد أصلاً على تقديرات شخصيّة للمستخدمين.

٢- الاستخدام الموسع لشاشة العمل يجعلها شديدة التعقيد، وبالتالي تحدُّ من قدرة مستخدميها على استعمالها.

٣- تخفق الشاشة عادة في تبيان الأوضاع الخاصة بالمنتجات الجديدة، وخاصةً إذا كانت الصناعة نفسها جديدة. (١٥، ص ١٢٤)

وبصفة عامة فإنَّ كل أدوات تخطيط محفظة الأعمال تشوبها العيوب والنقائص البارزة، وأهمُّها أنهم يتعاملون مع وحدات النشاط أو المنتجات ككيانات مستقلة، ففي حال كانت القوة التنافسيَّة لوحدة الأعمال أو المنتج تعتمد على وحدات أعمال أو منتجات أخرى، ففي هذه الحالة تصبح تلك التقنيات التي تظهر هذه المنظمة وكأنَّها ذات نشاطات مستقلة عن بعضها البعض غير سليمة. هذا فضلاً عن أنَّ مفاهيم تخطيط محفظة الأعمال تميل إلى الاستخفاف بعملية إدارة منظمة أعمال كبيرة متنوعة النشاط، إذ تشير إلى أنَّ النجاح هو ببساطة مسألة تجميع صحيح للأنشطة في المحفظة، بينما في الحقيقة يتأتَّى من إدارة محفظة متنوعة لخلق القيمة سواء من خلال تدعيم الكفاءات المتميزة في كافة النشاطات، أو من خلال تقاسم الموارد للوصول للحجم الاقتصادي، أو من خلال تحقيق ضوابط تحكم متفوقة.

وبالرغم من كل ما سبق من عيوب في نماذج محفظة الأعمال حققت شركات كبيرة ومعروفة في عالم الأعمال نجاحات باهرة من خلال تطبيقها ، منها على سبيل المثال لا الحصر:

GE, IBM, 3M, Dupont, Sara Lee (٢٢، ٢٧ ص)

٢/١/٣-٢ أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية :

يؤكد كل من Hamel and Prahalad /1990/، وهما مبتكرا هذا الاتجاه، أنَّ تعيين الكفاءات الحاليَّة الأساسيَّة يشكِّل الخطوة الأولى بالنسبة إلى منظمة الأعمال المعنيَّة باتخاذ قرار يتعلق بفرص العمل التي يتعيَّن اغتنامها، وعقب انتهاء منظمة الأعمال من تحديد وتعيين كفاءاتها الأساسية يؤيد Hamel and Prahalad استخدام مصفوفة كتلك الواردة في الشكل (٢ / ٦)، بهدف وضع جدول أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسيَّة .

هذه المصفوفة تفرق بين الكفاءات القائمة والكفاءات الجديدة، وبين الأسواق القائمة للمنتج والأسواق الجديدة. ولكل ربع دائرة من المصفوفة عنوان معيَّن، وفيما يلي المضامين الاستراتيجية المتعلقة بذلك الشأن في الفقرات التالية:

املاً الفراغات:

يمثل الربع السفلي الأيمن من الدائرة المحفظة الحاليّة للكفاءات والمنتجات في منظمة الأعمال، ويشير مصطلح املاً الفراغات إلى الفرصة نحو تحسين المركز التنافسي لمنظمة الأعمال في الأسواق القائمة، وذلك من خلال دعم الكفاءات الأساسيّة المتوفرة.

الأول + ١٠ :

ويشار إلى الربع الأعلى الأيمن من الدائرة بالأول + ١٠ ويرتبط هذا العنوان بسؤال هام: ما هي الكفاءات الأساسية الجديدة التي يتعين بناؤها اليوم لضمان بقاء منظمة الأعمال كمورد أول لمنتجاتها الحالية خلال فترة تقدر بعشر سنوات؟

الفراغات البيضاء:

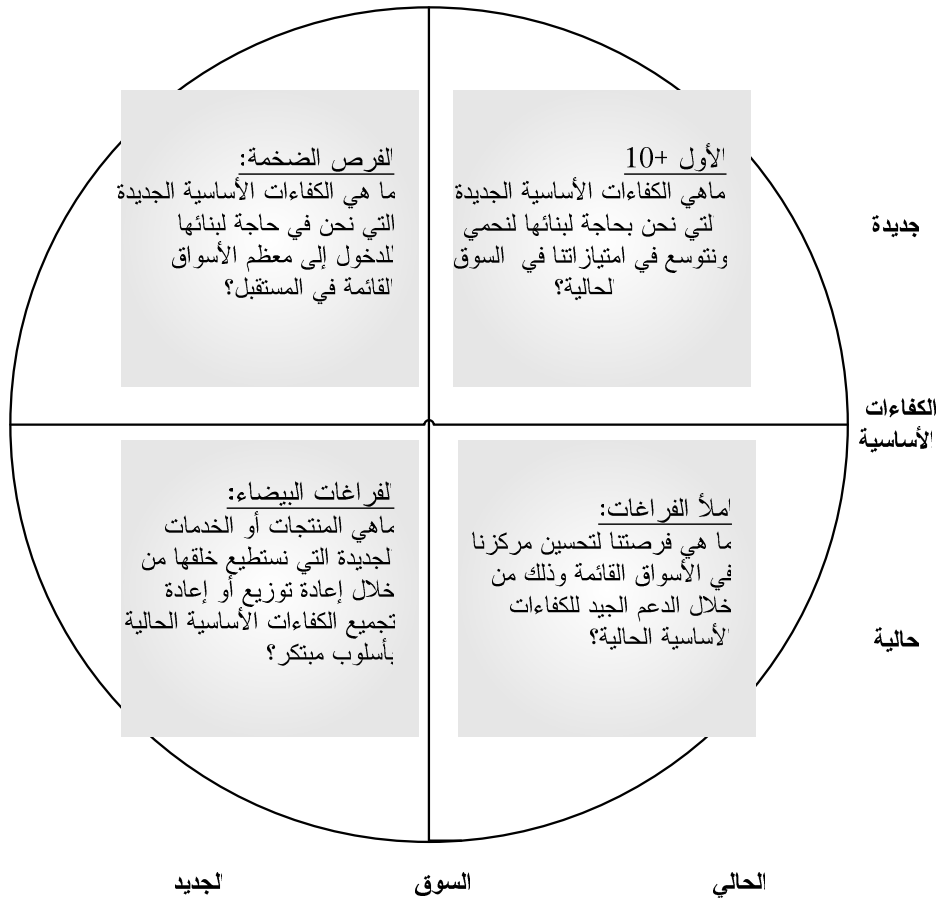
وهي تمثل الربع الأيسر الأسفل في الدائرة، إن السؤال الذي يجب التعامل معه هنا: ما هي السلع أو الخدمات الجديدة التي نستطيع خلقها من خلال إعادة توزيع، أو إعادة تجميع الكفاءات الأساسية الحالية بأسلوب مبتكر مع بعضها، أو مع كفاءات مكتسبة حديثاً؟

الفرص الضخمة:

وتتمثل في الربع الأيسر الأعلى من الدائرة، تلك الفرص التي لا تداخل بينها وبين وضع منظمة الأعمال الحالي في السوق، أو مستوى كفاءاتها الحالية، إلا أن منظمة الأعمال قد تتجه إلى خيار اغتنام تلك الفرص إذا ما بدا لها أنها فرص جذابة ومواتية لنفس فرص العمل الحالية لها. مما سبق نجد أن إطار العمل الذي تبناه Hamel and Prahalad يساعد على تحديد فرص العمل وعملية تخصيص الموارد، إلا أن أكبر مزاياه يتجسد في تركيزه على كيفية قيام منظمة الأعمال بخلق القيمة من خلال بناء كفاءات جديدة، والمزج بينها وبين الكفاءات الحالية لدخول فرص عمل جديدة.

وبينما تتعامل أدوات المحفظة التقليدية مع وحدات العمل أو المنتجات ككيانات مستقلة فإن إطار عمل Hamel and Prahalad يدرك ويتعامل مع الاعتماد المتبادل بين الأنشطة، ويركز على فرص العمل المتاحة لخلق القيمة من خلال بناء ودعم الكفاءات.

(٢٢، ص ٥٣٠-٥٣١-٥٣٢-٥٣٣)



الشكل (٦/٢)

محفظة أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسية.

المصدر: جونز، جاريت، هيل، شارلز. الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص ٥٣١

٣/١/٣/٢- مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات SOWT:

تُعدُّ مصفوفة SOWT أداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية، وهي تقوم على الموازنة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات البديلة المختلفة.

وفيما يلي خطوات إعداد مصفوفة SOWT:

- ١- تحديد أهم جوانب القوة الداخلية لمنظمة الأعمال.
- ٢- تحديد أهم جوانب الضعف الداخلية لمنظمة الأعمال.
- ٣- تحديد أهم الفرص الخارجية (الحالية والمحتملة).
- ٤- تحديد أهم التهديدات الخارجية (الحالية والمحتملة).
- ٥- الموازنة بين جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص .
- ٦- الموازنة بين جوانب الضعف الداخلية والفرص الخارجية، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية المتاحة للتغلب على نقاط الضعف.
- ٧- الموازنة بين جوانب القوة والتهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات.
- ٨- الموازنة بين جوانب الضعف والتهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى.

(٢٣٤، ١٦ ص)، (٤٠، ٩٧ ص). ويوضح الشكل (٧/٢) مصفوفة SOWT

أهم نقاط الضعف (W)	أهم نقاط القوة (S)	
WO استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	SO استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	أهم الفرص (O) البيئة الخارجية
WT استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى	ST استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات	أهم التهديدات (T) البيئة الداخلية

شكل (٧/٢)

مصفوفة الموازنة بين جوانب القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات المحيطة بها

المصدر: ١- الماضي، محمد المحمدي. *السياسات الإدارية*، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣، ص ٢٣٤.

٣- عدنان، أبو صليح، تجربة الكلية في التطوير الاستراتيجي، الموقع:

تا/٢٢/ حزيران / ٢٠٠٥ www.mohe.gov.ps/downloads/edu.sector/khadouri%20plan

يتضح من الشكل نواتج التفاعلات (٢×٢=٤) بين كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

٢/٣/٢-تقييم البدائل الاستراتيجية :

يجب على منظمة الأعمال أن تقوم بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لمعايير عدة هي :
(p203,49)

١ - التوافق (Consistent):

لابد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقاً مع الفرص والتهديدات البيئية من جهة، ومع نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة ثانية .

وهنا يرى الباحث أنه لكي يتدعم المركز التنافسي للمنظمة على المدى الطويل فعليها ألا تسعى فقط لتحديد الاستراتيجيات التي تحقق توافق مع الفرص والتهديدات البيئية الحالية والمحتملة، ونقاط القوة والضعف ، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلق الفرص أمامها والقيام باستغلالها، وأن لا تكتفي بتحديد الاستراتيجيات التي تساعد في دعم نقاط قوتها، وإنما يجب عليها أيضاً تحديد الاستراتيجيات التي تتطلب امتلاكها موارد جديدة .

والجدير بالذكر أن الاستراتيجيات الجديدة لا بد أن تستند على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية (٣٧، ص ١٨٣) ، وأن هناك ثلاثة أبعاد يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام باختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة. وهي البعد السياسي والبعد الاجتماعي والبعد التنظيمي للاستراتيجية وفيما يلي شرح موجز لكل منها.

١ - البعد السياسي للاستراتيجية:

إن جاذبية البديل الاستراتيجي تتأثر عادة بنوعية الفئات أو الأفراد الذين هم من داخل المنظمة أو من بيئتها الخارجية من ذوي المصالح، فلكل فئة من هذه الفئات اهتمام بجانب معين من جوانب عمل المنظمة، وطبعاً يجب أن تأخذ المنظمة هذه المطالب عند اختيارها للبديل الاستراتيجي المناسب، وإن الهدف من كل هذا هو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يؤدي إلى تقليل الضغوط من البيئة الداخلية والخارجية، وفي نفس الوقت تعظيم احتمالية إرضاء هذه الفئات، ولإنجاز ذلك على المؤسسة أن تحدد إجابات واضحة على الأسئلة التالية:

١- بتطبيق هذا البديل كم من مطالب الفئات ممكنة التحقيق؟

٢- كيف من الممكن أن يؤثر سلباً في عمل المؤسسة في حال عدم تلبية مطالبهم تلك؟

٣- ما هي احتمالية أنهم فعلاً سيمارسون أعمالاً تؤثر سلباً في عمل المؤسسة إذا لم يتم

الاستجابة إلى مطالبهم؟ وماذا يمكن أن تفعل المنظمة بهذا الشأن؟ (١٥، ص ٢٦٨-٢٦٩).

٢ - البعد الاجتماعي للاستراتيجية:

يعتبر مقياس مدى الاستجابة الاجتماعية التي يمكن أن تحققها الاستراتيجية أمراً مهماً جداً عند المفاضلة بين الاستراتيجيات، ويتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما مدى مساهمة استراتيجية المنظمة في تحقيق الأهداف القومية وخدمة الحاجات الاجتماعية؟

٢- إلى أي مدى تؤثر الاستراتيجية في تحقيق القبول الاجتماعي؟ أي القبول والاعتراف بالمنظمة كعنصر هام وموضوعي في المجتمع؟

٣- إلى أي مدى تسهم الاستراتيجية في عدم تلوث البيئة؟
(٥، ص ٨٤).

٣- البعد التنظيمي للاستراتيجية:

يعتبر التّمعن والتفكير الواعي بحالة التنفيذ حين صياغة الاستراتيجية أمراً على غاية الأهمية وهنا يتوفر لدينا الخيارات التالية:

١- اختيار استراتيجية تتناسب مع وضع التنفيذ وستكون الاستراتيجية في هذه الحالة مقيّدة بحالة التنفيذ.

٢- العمل على تغيير الوضع العام المتعلق بالتنفيذ وتعديله وتبديله كي يتناسب مع استراتيجية واحدة النتائج، وهذا يتفق مع السعي إلى إنشاء بعد تنظيمي مخصّص لتنفيذ الاستراتيجية.

٣- إجراء بعض التعديلات على البديل الاستراتيجي كي يتناسب مع وضع التنفيذ.

(٢٥، ص ١٢٩-١٣٠-١٣١)

٤- التطابق (Conformity):

من الضروري أن تختار منظمة الأعمال البديل الاستراتيجي الذي يمكن أن يحقق تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها .

٥- الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

تسعى المنظمات جاهدةً بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.

٤/٢-المبحث الرابع: البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives

تنوّعت جهود الكتاب في محاولة تقديم الاستراتيجيات التي تستخدمها منظمات الأعمال، والتي عادة ما تقسم إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي. لذلك يقدم الباحث هذه الاستراتيجيات مرتكزاً بشكل أساسي على الكتابات الحديثة في هذا المجال. وفيما يلي عرض مختصر للاستراتيجيات الرئيسية منها :

١/٤/٢-الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategic:

يمكن تقسيم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بشكل عام إلى ثلاثة أنواع: هي استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، استراتيجيات الانكماش. (١٨، ص ١٠٨)

١/١/٤/٢-استراتيجيات الاستقرار Stability Strategy

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية، وتتضمن هذه المجموعة عدة استراتيجيات فرعية هي :

١ - استراتيجية عدم إجراء أي تغيير No Change Strategy

تتطلب هذه الاستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة والخطط الموضوعية، وعدم إجراء أي تغيير عليها، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدم التغيير الجوهري في البيئة الداخلية والخارجية .

٢-استراتيجية الربح Profit Strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، فالمصاريف الحرجة تعرف بأنها تلك المصاريف التي تنفق الآن وتظهر آثارها في المستقبل . إنّ هذا يعني أنّ المصاريف الحرجة تتّضمن الإنفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي كنفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والدعاية والإعلان وغيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المؤسسة . إنّ النتيجة التي تتّمنّض عن استخدام هذه الاستراتيجية تظهر على شكل زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة، وقد تناسب هذه الاستراتيجية مؤسسة تمر في ضائقة مالية

مؤقتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي، وينصح عادةً ألا تطول الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه الاستراتيجية. (٣٤، ص ١٦٢-١٦٥)، (١٥، ص ١٠٢-١٠٣).

٣- استراتيجية التوقف المؤقت Puse Strategy

هي استراتيجية مؤقتة لتمكين منظمة الأعمال من تنظيم جهودها ومواردها للتعامل مع المستقبل غير المؤكد (٣٠، ص ١٣٩)، وتناسب مؤسسة مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجم أعمالها مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الأنفاس وإعادة ترتيب البيت الداخلي استعداداً لمرحلة جديدة من النمو.

٤- استراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام Proceed With Caution Strategy

تعني هذه الاستراتيجية الاستمرار بحذر تجنباً للمفاجآت وتتطلب عادةً مراقبة واعية متأنية لعوامل هامة غير محدّدة الاتجاه في البيئة الخارجية تستدعي الحذر وممارسة عمل المؤسسة الاستراتيجي بحذر وبقظة. (١٥، ص ١٠٣)

ولتبنّي منظمات الأعمال لاستراتيجيات الاستقرار مبررات عديدة منها ما يلي :

١- تمكين المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي .

٢- قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

عدم قدرة المنظمات على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها . (٦، ص ٢١٦)

٢/٤/٢- استراتيجيات النمو Growth Strategy

تتخذ استراتيجيات النمو أشكالاً متعددة وفيما يلي استراتيجيات النمو الرئيسية:

١- استراتيجية التكامل الأفقي أو النمو الأفقي

Horizontal Integration or Horizontal Growth

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بإضافة وحدة أعمال استراتيجية أو أكثر أو منظمة أعمال أو أكثر تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المنظمة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواق جغرافية جديدة، ومن مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية الحصول على حصص سوقية أكبر وتحسين اقتصاديات الحجم الكبير. إلا أن اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من المخاطرة، حيث تكون المخاطرة نابعة من تركيز كل نشاط المنظمة في مجال عمل واحد. (٢، ص ٢٤٤)، (٦، ص ٢٢٣)، (١٥، ص ١٠٥)

٢- استراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration

تتمثل استراتيجية التكامل العمودي بإضافة مرحلة أو حلقة سابقة، وعندها يسمى التكامل بالتكامل الخلفي Backward Integration، أو مرحلة أو حلقة لاحقة لأنشطة المنظمة وعندها يسمى التكامل الأمامي Forward Integration

ومن مزايا اتباع استراتيجية التكامل العمودي التحكم في تسويق المنتج النهائي والرقابة عليه، هذا في حال كان التكامل للأمام، والتأكد من نوعية المواد والأجزاء والتحكم في استمرار تدفق المواد والأجزاء في حال كان التكامل للخلف (٣١، ص ٤٣)

غير أن اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من العيوب وأهم هذه العيوب ما يلي :

١- عندما تطرأ تغييرات سريعة على التكنولوجيا المتكاملة فإن هذا يعرض منظمة الأعمال لأخطار التقنيّة الآيلة للزوال.

٢- توسيع أنشطة منظمة الأعمال بما يحمل أعباء ومسؤوليات جديدة على الإدارة. (٢، ص ٢٤٤)، (٢٢، ص ٤٧٧)

٣- استراتيجية التنويع Diversification Strategy

يوجد نوعان للتنويع هما التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط :

التنويع المرتبط : Related Diversification Strategy

يقصد به التنويع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمنظمة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة. وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع، التسويق، التكنولوجيا .

التنوع غير المرتبط : Conglomerate Diversification Strategy

هو تنوع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأية علاقة واضحة مع أنشطة المنظمة القائمة. ويمكن للتنوع المرتبط أن يخلق القيمة من خلال تقاسم الموارد أو من خلال نقل الكفاءات بين الأنشطة، كما أنه يمكن أن يتضمن عملية الاكتساب وإعادة الهيكلة، وعلى نقيض ذلك وحيث إنه لا يوجد عوامل مشتركة بين سلسلة القيمة الخاصة بالأنشطة غير المرتبطة فإن منظمة الأعمال التي تنتهج هذا المسلك لا يمكنها خلق القيمة إلا من خلال السعي لتحقيق الاكتساب وإعادة الهيكلة، وحيث إن التنوع المرتبط يؤدي إلى خلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بالتنوع غير المرتبط فقد يدفع ذلك للاعتقاد بأن التنوع المرتبط ينظر إليه على أنه الأقل انطواءً للمخاطر، وذلك نظراً لأن المنظمة تتحرك في مجال نشاط لديها المعرفة حياله، وربما بسبب هذه الاعتبارات تفضل معظم منظمات الأعمال التنوع المرتبط .

إلا أن الأبحاث تشير إلى أنه في المتوسط نجد أن منظمة الأعمال التي تطبق التنوع المرتبط تحقق ربحاً أفضل بدرجة بسيطة مقارنة بمنظمة الأعمال التي تعتمد التنوع غير المرتبط . وذلك لأن منظمة الأعمال التي تنتهج التنوع المرتبط يتعين عليها تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط التابعة لها، إذا ما رغبت في تحقيق القيمة التي تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم الموارد، وبالتالي يجب على منظمة الأعمال أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن كل من تعدد وحدات النشاط في محفظته، ومن التنسيق بين تلك الأنشطة بينما لا يتعين على منظمة الأعمال التي تنتهج التنوع غير المرتبط تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط، لكن يجب أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن تعدد الأنشطة في محفظتها، وهكذا نجد أنه على الرغم من الحقيقة المتمثلة في أن منظمات الأعمال التي تنتهج التنوع المرتبط يمكن أن تخلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بمنظمات الأعمال التي تنتهج التنوع غير المرتبط، إلا أنه يتعين عليها تحمل تكاليف أعلى كي تتمكن من ذلك، وقد تقضي التكاليف العالية على المزايا العالية مما يجعل الاستراتيجية ليست أكثر ربحية من استراتيجية التنوع غير المرتبط.

٤- استراتيجية المشروعات الداخلية:

يجري استخدام تلك المشروعات كاستراتيجية دخول إلى أنشطة أخرى. وكقاعدة عامة نجد أن منظمات الأعمال التي تقوم على قاعدة علمية والتي تستخدم التقنية لخلق فرص تسويقية في

المجالات المرتبطة بنشاطها تميل إلى تفضيل المشروعات الداخلية كاستراتيجية دخول (٢٢، ص ٥٠٣-٥٠٤-٥٣٤-٥٣٥-٤٩١-٤٩٢).

٥- استراتيجية الاندماج واستراتيجية الاكتساب

Merger Strategy & Acquisition Strategy

يقصد بالاندماج : اتفاق بين شركتين أو أكثر لإعادة التنظيم، بحيث تصبحا منظمة أعمال واحدة. أما الاكتساب : فيعني أن تستحوذ منظمة الأعمال على منظمة أعمال قائمة (٣١، ص ٤٠)، وتعتمد منظمة الأعمال على هاتين الاستراتيجيتين لدخول أنشطة أخرى عندما تفتقر إلى الموارد الضرورية المطلوبة للمنافسة في ذلك المجال، ولكنها تستطيع شراء منظمة أعمال قائمة تمتلك هذه الكفاءات كما تفضلّ منظمات الأعمال استراتيجيتي الاكتساب والاندماج كأسلوب دخول إلى أعمال جديدة، عندما تستشعر الحاجة إلى ضرورة التحرك السريع على أسلوب المشروعات الداخلية الذي يتميز بالبطء النسبي، وغالباً ما ينظر لعمليتي الاكتساب والاندماج على أنهما أقل مخاطرة مقارنة بالمشروعات الداخلية بسبب عدم التأكد . وأخيراً تُعد استراتيجيتا الاكتساب والاندماج أسلوب الدخول المفضل عندما يكون المجال الصناعي المزمع الدخول إليه قائماً على أسس راسخة، وتتمتع المنشآت العاملة فيه بحماية من عوائق الدخول . بسبب المغريات السابقة وغيرها تعتبر كل من استراتيجية الاكتساب والاندماج الوسيلة الشائعة لمد نطاق عمل المنظمة أنشطة أخرى، ورغم هذا الشيوع إلا أن هناك أدلة دامغة على أن كثيراً من عمليات الاكتساب والدمج تفشل في إضافة قيمة للمنظمة التي تنتهجها. وهناك ثلاثة أسباب رئيسية وراء ذلك هي :

١- غالباً ما تعاني منظمات الأعمال صعوبة في إحداث التكامل بين الثقافات المختلفة في الشركة.

٢- الدراسة والمراجعة غير الكافية قبل عملية الاكتساب أو الدمج .

٣- إنَّ اكتساب منظمات الأعمال التي يتم تداول أسهمها بشكل عام يعد مكلفاً جداً.

(٢٢، ص ٥٤٠-٥٤١-٥٤٢-٥٤٥-٥٤٦)

٦- المشروعات المشتركة : Joint Venture Strategy

تعرف المشروعات المشتركة بأنها قيام منظمين أو أكثر من المنظمات بالاتفاق على شراكة فيما بينها لإنجاز مشروع مشترك، وتتسم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمات السابقة، وعادةً تقدّم كل واحدة من المنظمات المشاركة أفضل ما لديها للمشروع للمشارك (١٥، ص ١١٠)

ويمكننا إجمال أهم الأسباب التي تدعو المنظمات لإتباع استراتيجية المشروعات المشتركة بما يلي:

١- الدخول في أعمال لا تستطيع المنظمة في ظل إمكانياتها القيام بها .

٢- اقتسام التكاليف والمخاطر والأرباح.

وبالطبع هناك بعض العيوب لهذه الاستراتيجية وأهمها :

١- منظمة الأعمال التي تدخل في مشروع مشترك عادةً ما تتحمل مخاطر التفريط بمهاراتها المعرفية لصالح شريكها الذي يمكن أن يستخدم تلك المهارات في التنافس مباشرة مع المنظمة في المستقبل .

٢- يجب على الشركاء أن يتقاسموا الرقابة والتحكم، وإذا ما كان لكل شريك فلسفته الخاصة التي تختلف عن الآخر فيما يتعلق بإدارة المشروع فإنه في هذه الحالة يمكن أن يبرز العديد من المشاكل، كما أنّ الصراعات حول كيفية إدارة المشروع المشترك قد يترتب عليها تمزق وفشل المشروع. (٢٢ ، ص ٥٥٠)

٢/٤/٣- استراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategy:

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. وفيما يلي الاستراتيجيات الرئيسية منها :

١- استراتيجيات التخفيض : Cutbacks Strategy

يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته .

(٣١ ، ص ٦٣)

ومن المبررات التي تدعو لاتباعها ما يأتي :

- ١- تغيير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
 - ٢- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات أو المصروفات غير الضرورية.
 - ٣- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية إزاء المتنافسين عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.
- (٦ ، ص ٢٢٩) .

٢- استراتيجية الحصاد Harvest Strategy

أي تعليق الاستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أن هذه الاستراتيجية تبدو مقبولة نظرياً إلا أنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى استراتيجية الحصاد فإن معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها ومورديها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالباً فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الاستراتيجية غير مجدية .

٣- استراتيجية التجرد Divestment Strategy

وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلص بالبيع من وحدة النشاط لهم ب (Spin off)، ومنظمات الأعمال الأخرى، وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة.

(MBOS)، (٢٢ ، ص ٥٥٦، ٥٥٧)

٤- استراتيجية البيع : Sale

وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد

المشتريين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدّة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل .

٥- استراتيجية التصفية : Liquidation Strategy

هي نوع من خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كأجزاء إلى مشاريع أخرى، وبناءً على التصفية يتم إلغاء اسم منظمة الأعمال وينتهي الوجود القانوني للمشروع، وعند القيام بتصفية المشروع يجب تجزئة موارد المشروع في صورة قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، أجزاء نصف مصنعة، خامات ، آلات، مباني)، و كل جزء يباع على حدة في مرحلة التصفية، وهناك صور عديدة للتصفية منها (البيع بالمزاد العلني ، المناقصات)، كما يجب أن تحدد المنظمة أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المشروع (٣٧، ص ١٥٩)

٢/٤/٢- الاستراتيجيات على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية Strategic Business Unit:

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة العمل، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات السابق ذكرها، بالإضافة للاستراتيجيات التي قدمها Michael porter والتي تعتبر الأساس الأكاديمي للتفكير الاستراتيجي في مجال إدارة عمليات التنافس الاستراتيجي . (١٥ ، ص ١١٥)، (١٨، ص ١٠٧)

حيث اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية عامة هي: ريادة التكلفة ، التمييز ، التركيز، ويمكن المزاوجة بينها بطرق مختلفة وتترتب كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لتبني المنظمة لخيارات مناسبة تتعلق بتمييز المنتج وتجزئة السوق وتحديد أي الكفاءات المتميزة يتعين السعي وراء تحقيقها للوفاء باحتياجات العملاء.

(٢٢ ، ص ٣٠٨) (٦، ص ٢٥٠)

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية وضع Porter مجموعة من التكتيكات المناسبة، ويعرّف التكتيك في هذا السياق بأنه خطة محددة تبيّن بالتفصيل الكيفية التي سيتم من

خلالها تنفيذ البديل الاستراتيجي المختار من حيث أين ومتى سيوضع هذا البديل الاستراتيجي موضع التنفيذ . (١٥ ، ص ١١٥)

وفيما يلي شرح مختصر للاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية التي قدمها Porter:

١/٢/٤/٢ - استراتيجية ريادة التكلفة : Cost- Leader Ship Strategy

يتجسد هدف منظمة الأعمال في السعي وراء هذه الاستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين وغالباً ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج، لأنَّ التمييز مكلف و يستهدف رائد التكلفة مستوى من التمييز لا يكون تابعاً أو متأثراً بفلسفة التمييز التي تتبناها منظمة الأعمال التي تنفق كثيراً من مواردها من أجل التمييز ولكنه يتطلع إلى إدراك مستوى يتميز بانخفاض التكلفة، ولا يحاول رائد التكلفة أن يصبح رائد المجال الصناعي في مجال التمييز إذ أنه يتروى حتى يتيقن أنَّ العملاء في حاجة فعلاً إلى خاصية معينة أو خدمة خاصة. أيضاً يتجاهل رائد التكلفة شرائح السوق المختلفة ويضع منتجه في السوق مستهدفاً به المستهلك العادي . وعادةً ما يرتبط بنطاق محدد من شرائح السوق، والهدف الأسمى له يتجسد في رفع معدلات كفاءته مقارنةً بمنافسيه .

وتُعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في قسمي التصنيع وإدارة المواد عنصراً هاماً ومحورياً لتحقيق هذا الهدف، كما يجب على بقية الأقسام تشكيل كفاءاتهم المميزة للوفاء باحتياجات قسمي التصنيع وإدارة المواد . وهناك مصدر آخر من توفير النفقات في طريق السعي وراء ريادة التكلفة ألا وهو تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع هذه الاستراتيجية حيث إنَّ الهيكل يعتبر مصدراً رئيسياً لتكاليف منظمة الأعمال.

ولتُبني استراتيجية ريادة التكلفة مزايا عدة منها :

١- نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها فإنَّ المنظمة التي تتبناها قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح .

٢- منظمة الأعمال ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الأعمال الأخرى نظراً لانخفاض تكاليفها .

أما بالنسبة للعيوب فإنَّ الخطر الرئيسي المرتبط بمفهوم ريادة التكلفة يكمن في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل من المنظمات ذات المنتج الأقل تكلفة. (٢٢، ص ٣٠٨، ٣٠٩، ٣١٠، ٣١٣)

٢/٤/٢- استراتيجية التمييز Differentiation – Strategy

يتجسد الهدف من استراتيجية التمييز العامة في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد. ويتجه المنتج الذي يعتمد على سياسة التمييز إلى اختيار مستوى عالٍ من التمييز من المنتج لاكتساب مزايا تنافسية، وعادةً ما يتكبّد تكاليف أعلى مما يتحمّله رائد التكلفة، ولكن هذا لا يعني أن الرقابة على التكاليف ليست أمراً مهماً. (٣٥)

ويمكن تحقيق تميّز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي: الجودة، التطوير، الاستجابة لحاجات العميل. وفيما يلي تعريف هذه الطرق :

١- الجودة Quality:

إنَّ المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها . وإنَّ الجودة المتوقعة تمنح منظمة الأعمال ميزتين إذ أنَّ تدعيم السمعة بالنظر إلى الجودة يهيئ للمنظمة فرصة فرض سعر عالٍ على منتجاتها، كما أنَّ العمل على سلامة العملية الإنتاجية من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثمَّ يخفّض التكاليف .

٢- التطوير Development

يُمثّل التطوير أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التطوير، ذلك لأنَّ عمليات التطوير التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكّل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنها تمنح منظمة الأعمال شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد بإمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

٣- الاستجابة لحاجات ورغبات العميل Customer Responsiveness

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعيّن على منظمة الأعمال أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات ورغبات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا يمنح المنظمة القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها.

والمنظمة التي تفضل خيار التمييز يمكن أن تقسم سوقها إلى شرائح كثيرة، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمّم لكل شريحة من شرائح السوق أوقد تختار المنظمة أن تقدّم منتجها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتمييز، وتقوم منظمة الأعمال المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصادر التميّز بالنسبة لمنظمة الأعمال، فمثلاً إنّ التميّز الذي يركز على قاعدة التطوير والكفاءة التقنية يعتمد على قسم البحوث والتطوير، وتعتمد الجهود الخاصة بتحسين مستوى خدمة العملاء على مدى جودة السياسات التي يتبعها قسم المبيعات. ولتنبئ استراتيجية التمييز مزايا عدة منها :

١- يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار .

٢- أنّه يحمي منظمة الأعمال من منافسيها.

أما بالنسبة للعيوب فإنّ المشكلة الرئيسة التي تكتنف استراتيجية التمييز تتجسد في عدم قدرة منظمة الأعمال بالاحتفاظ بتمييزها في أعين العملاء على المدى الطويل. (٢٢، ص ٢٠٠-٢٠٢-٢٠٤-٢٦٣-٣١٦-٣١٧-٣١٨)

٢/٤/٣- استراتيجية التركيز Focus Strategy

وهي ثالث استراتيجية تنافسية عامة، وتعني هذه الاستراتيجية التركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن تحديده إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو حسب خط الإنتاج. وعقب اختيار منظمة الأعمال لهذا القسم تتّجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة أو (الأسلوبين معاً) .

ومن أهم المزايا التي تنطوي عليها هذه الاستراتيجية أنّها تسمح لمنظمة الأعمال بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيّرة ومن العيوب التي تعترّوها: احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة منظمة الأعمال المتبينة لها بسبب بعض التغيّرات كالتغيّرات التي قد تطرأ على أذواق العملاء.

(٦، ص ٢٥٦) (٢٢ ، ص ٣٢١، ٣٢٧، ٣٢٨) .

٢/٤/٤-التكتيكات التنافسية:

حدد Porter نوعين من التكتيكات المتاحة للاستخدام هما: التكتيك الزماني، والتكتيك المكاني . وفيما يلي شرح مختصر لهما :

- ١- **التكتيك الزماني** : يركّز التكتيك الزماني على الإجابة عن السؤال التالي : متى يجب أن تبدأ المنظمة عملية التنافس ؟ هل ترغب المنظمة أن تكون رائدة أم تابعة في هذا المجال؟
- ٢- **التكتيك المكاني** : ويركز هذا التكتيك على الإجابة عن السؤال التالي : أين سيتم التنافس أي ما هو السوق المناسب لذلك ؟ وعادةً تستخدم المؤسسة واحداً من سبيلين فإمّا أن تستخدم أسلوب الهجوم الذي ينفذ (في سوق مؤسسة أخرى)، أو أسلوب الدفاع الذي ينفذ في (نفس سوق المؤسسة) كطريقة وقائية ضد دخول منافسين جدد محتملين إلى أسواقها .

• التكتيك الهجومي : هناك العديد من الأساليب الهجومية التي

اقترحها Porter أهمها ما يلي:

- ١- الهجوم المباشر : يتضمن هذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بهجوم تنافسي مباشر على أسواق المؤسسة المنافسة، وذلك بإنتاج منتجات مطابقة لمنتجات المؤسسة المستهدفة في جميع الخصائص الإنتاجية والتسويقية .
- ٢- الانحناء للعاصفة : ويقصد بهذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بمحاولة " سحب البساط " من تحت أقدام المؤسسة المنافسة وذلك بطرح منتج جديد يؤدي إلى أن يصبح منتج المؤسسة المستهدفة الحالي غير ضروري .
- ٣- التطويق : ويقصد بهذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بتطويق أو فرض حصار على منتجات منظمة الأعمال المنافسة، سواء أكان هذا الحصار موجهاً إلى منتجاتها، أم أسواقها ، أم كليهما معاً . وهذا يتطلب أن تنتج المؤسسة المهاجمة منتجات متنوعة تتراوح من المنتجات العالية السعر إلى المنتجات المنخفضة السعر وتخدم أسواقاً متعددة أي تهيمن على كافة أجزاء السوق .

• التكتيك الدفاعي : تهدف التكتيكات الدفاعية إلى محاولة المحافظة على الميزة

التنافسية لمنظمة الأعمال وفيما يلي وصف لها :

١- رفع عوائق الدخول :قد تضع بعض منظمات الأعمال عوائق تجعل عملية الدخول إلى أسواقها صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر، مما قد يؤدي إلى منع منظمات الأعمال الأخرى من الإقدام عليها. وفيما يلي بعض من أهم هذه التكتيكات :

أ- طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي كافة أجزاء السوق .

ب-إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع وذلك بعقد اتفاقيات ثنائية ملزمة قانونياً مع المزودين .

ت-تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية.

ث-البيع بأسعار منخفضة وذلك بالاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الواسع .

٢- رفع احتمالية الرد : يتضمن هذا التكتيك اتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل منظمات الأعمال التي تفكر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة .

٣- تخفيض حوافز الهجوم : يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقعها المؤسسة المهاجمة بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ استراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج المتوقعة منه . (١٥، ص ١١٥-١١٩) (١٧، ص ٢٨٧-٢٨٨-٢٨٩)

٢/٤/٣-الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies:

هي استراتيجيات الإدارات الوظيفية في المنظمة مثل استراتيجيات العمليات، التسويق ، التمويل ، البحوث والتطوير الخ .

ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات ما يلي :

أ- استراتيجيات العمليات:

يوجد أمام الإدارة العديد من استراتيجيات العمليات يتم الاختيار من بينها. فعلى سبيل المثال بالنسبة لاستراتيجيات المنتج : هل يكون نمطياً أم متنوعاً، وبالنسبة لاستراتيجيات نظام التشغيل : هل هو آلي أو مبرمج أو يدوي، وبالنسبة لاستراتيجيات الصيانة : هل هي دورية أو مستمرة..الخ.

ب- استراتيجيات التسويق: Marketing Strategies :

ترتبط هذه الاستراتيجيات بالأنشطة التسويقية المختلفة. فعلى سبيل المثال هناك استراتيجيات خاصة بالتسعير : هل سعر حسب التكلفة أم السوق هل يكون موحداً أم متعدداً ، هل هو ثابت أو متغير ، وهناك استراتيجيات خاصة بالتغليف : ما هو النوع ، ما هو الحجم ، ماهي البيانات، وهناك استراتيجيات خاصة بـمنافذ التوزيع : سماسرة ، معارض، جملة، تجزئة، مباشرة.(١٨، ص ١٠٨-١٠٩)

٢/٤-٤- متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات:

وتجدر الإشارة بعد استعراض مكونات تصميم الاستراتيجية (صياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) إلى أن التصميم الفعال للاستراتيجية يتطلب توافر عناصر كثيرة أهمها ما يلي:

(١١، ص ٣٢، ٣٣)، (٣٧، ص ٤١)، (٢٥، ص ٢٧٠)

١- وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.

٢- اعتماد منظمة الأعمال على مستشارين متخصصين في مجال تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.

٣- توفر نظم معلومات إدارية فعالة.

٤- تحديد القواعد المتعلقة باتخاذ القرارات حيث يجب تحديثها إذا ما وجدت أو السماح بإنشائها عند عدم وجودها بغية قيادة قرارات وسلوك المديرين الاستراتيجيين عند قيامهم بتصميم الاستراتيجيات.

٥- توفر الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.

٥/٢-المبحث الخامس : التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation

١/٥/٢-مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته:

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية، والموازنات، والإجراءات (p139,55). ولغرض تحديد أهمية عملية تنفيذ الاستراتيجية فيمكن إظهار ذلك من خلال مقارنتها بعملية تصميم الاستراتيجية. فعلى الرغم من أهمية التصميم الجيد للاستراتيجية لنجاحها إلا أن مجرد التصميم الجيد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ. فقد تتوصل المنظمة إلى تصميم استراتيجية مناسبة، ولكن يؤدي التنفيذ الرديء للاستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها. وكما أن التنفيذ السيئ قد يؤدي إلى فشل استراتيجية مناسبة فإن التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح استراتيجية مناسبة بل قد يؤدي إلى إنقاذ استراتيجية غير مناسبة كما هو موضح بالشكل (٨/٢).

تصميم أو تخطيط الاستراتيجية

	مناسب	غير مناسب
تنفيذ الاستراتيجية	نجاح (١)	إمكانية إنقاذ استراتيجية غير مناسبة (٢)
ضعف	فشل (٣)	فشل (٤)

الشكل (٨/٢)

مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها

- المصدر: ١- القطامين، أحمد عطا الله. *التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية*، دار مجدلاوي، المكتبة الإدارية، عمان، ١٩٩٦، ص ١٣٣.
- ٢- الماضي، محمد المحمدي. *السياسات الإدارية*، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣، ص ٣٠٤.

يتضح من الشكل السابق: من الخلية رقم (٢) أنّ التنفيذ الجيد قد يعوّض عن التخطيط الضعيف ومن الخلية رقم (٣) أنّ التخطيط الجيد لا يعوّض عن التنفيذ غير الفعّال.

ومن هنا يمكن إدراك سبب اهتمام الكثير من مديري المنظمات بتوجيه كل جهدهم وانتباههم لعملية التنفيذ. (الماضي، ٣٠٣، ٣٠٢)

٢/٥-٢ - أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي:

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ:

من أجل تحقيق أكبر دعم لتنفيذ الاستراتيجية لابدّ من الحرص على أن يشارك المديرون في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية. وأيضاً استخدام المستشارين في الإدارة الاستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.

البعد الثاني: تحديد ما الذي يجب القيام به:

يجب أن يقوم المدراء الاستراتيجيون بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي وبمجرد الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة.

البعد الثالث: تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي:

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

١ - وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

إن فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية لعدد كبير من علماء الإدارة من بينهم على سبيل المثال لا الحصر: Chandler, Andrews (١٩٥٣، ص ٤٠).

ويرى الباحث أنّ تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع الاستراتيجية يتطلب ما يلي:

١- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

٢- إسناد الأنشطة والمهام للأفراد المناسبين.

٣- اختيار كَيْفِيَّة توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكُّم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.

٤- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.

وعلى سبيل المثال تلجأ العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلى الهرم الوظيفي (٢٢، ص ٦٨٠).

٢- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية:

في كثيرٍ من الأحيان يحصل عدم توافق بين الاستراتيجيات الجديدة والثقافة السائدة في المنظمة، لذلك أشار عدد كبير من العلماء ومن بينهم على سبيل المثال Guth , Chrivastava أنه يجب على المنظمات أن تحاول تغيير الثقافة السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية الواعدة ومع هيكلها التنظيمي.

وكما يتعيّن عليها إرساء الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى أفضل موقع، وفي هذا المجال حاول علماء كثيرون تحديد السمات المشتركة التي تشترك فيها الثقافات التنظيمية الجيدة وفي محاولة قديمة (ولكنها لازالت محتفظة بفاعليتها) قام بها" تي جي بيترز" و"آر انش ووترمان" حيال خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية خلصوا إلى أن المنظمات الناجحة تشترك في مجموعات من القيم هي:

أولاً- التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، ومشاركة المديرين عن كُثْب في العمليات اليومية، وعدم انفراد الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة عن الواقع، ويجب أن يكون كل من في المنظمة على اتصال وثيق بكل مستجدات الأمور.

ثانياً- يتعيّن على منظمة الأعمال أن تلتصق بالمجال الذي تعمل فيه وتركز جهودها فيما تجيد من عمل، كما يجب على منظمة الأعمال إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي وذلك من خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل.

ثالثاً- احترام الفرد وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه يُمثّل الوسيلة الأساسية التي يمكن لمنظمة الأعمال من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي (١٥، ص ١٥١)، (٢٢، ص ٦٥١).

٣- أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات جيّدة. (٦، ص ٢٩٦).

للسياسات مواصفات يجب أن تتوافر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية ويمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:

- ١- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.
 - ٢- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.
 - ٣- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة، ومن وقتٍ لآخر بما يفقدها الكثير من فوائدها ودواعي وجودها.
 - ٤- المرونة: يجب أن تكون قابلة للتعديل والتبديل، إذ أنَّ السياسات عادة ما تتم بالسهولة على صعيد فرضها وإعمالها بينما يصعب إبطالها والتخلص منها.
- فوائد السياسات الجيدة:**

إنَّ السياسات إذا توافرت فيها الشروط الجيدة فإنَّها يمكن أن تؤدي الكثير من الفوائد للمنظمة نذكر منها:

- ١- تُعتبر بمثابة أداة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة العاملين في المواقع المختلفة لأداء عمل واحد حيث أنها تجعل من أداء هؤلاء الأفراد لنفس العمل وكأنَّ الذي يؤديه فرد واحد دون اختلاف.
 - ٢- تُقلِّل من الجهد الذي يجب على الإداريين بذله بصفة مستمرة في إرشاد وتوجيه مرؤوسيهم وتحافظ على وقت الإداريين من الانشغال في دائرة الأعمال والقرارات والمشاكل اليومية.
 - ٣- تُمثِّل نوعاً من الرقابة غير المباشرة داخل إطار المنظمة لتوجيه الأحداث والسلوكيات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام.
 - ٤- تُؤدي السياسات إلى تحقيق التوافق بين السلوك والاستراتيجية المتبعة أي أنَّها تعمل على تحقيق التوافق بين المناخ التنظيمي في المنظمة وإستراتيجيتها.
- (٢٢، ص ٦٤٥-٦٤٩)، (١٦، ص ٣١٥-٣١٦)، (١١، ص ٣٧٥)

- ٤- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية :
- لقد حاول رؤاد الإدارة تحديد الخصائص الضرورية للمدير الاستراتيجي وقد توصلوا إلى أنَّ الإدارة الفعالة تعتمد على مهارات ثلاث وهي:

المهارات الفنية Technical Skills:

وتتعلق بمبدأ معرفة أو إتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤدي.

المهارات الإنسانية Human Skills:

وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

المهارات الفكرية Conceptual Skills:

وتتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى الفرد والتي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية. كما أوضحت الدراسات أن مزيج المهارات الثلاث السابقة هام لكل مدير ولكن نسبة كل منها داخل هذا المزيج تختلف من مستوى إداري إلى آخر. (p28,57)

٥- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية:

يتوجب على منظمات الأعمال القيام بتصميم الأنظمة الإدارية التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ استراتيجية المنظمة على سبيل المثال ضرورة توفر نظم تصنيع مناسبة. (٤٠، ص ١٥٤)

٦/٢-المبحث السادس الرقابة الاستراتيجية Strategic Control :

١/٦/٢-مفهوم وأهمية الرقابة الاستراتيجية:

هناك وجهات نظر سابقة تتادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية حيث لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً).

وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة، وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولون عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة

في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

٢- كيف يمكن وصف الأداء: -هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟

-هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟ (٢، ص ٣٨٠)

وفي ضوء ما سبق تُعرّف الباحث الرقابة الاستراتيجية على أنها:

١- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.

٢- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.

٣- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية

(الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أحسن الحالات.

أمّا عن أهمية الرقابة الاستراتيجية فتتحدد في ثلاث نقاط رئيسية:

١- توفر الرقابة الاستراتيجية الفعّالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها في الوقت المناسب.

٢- تقدّم الرقابة الاستراتيجية الفعّالة وسائل تحفز الموظفين كثيراً للعمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣- إنّ الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنّها تعني أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقّعة، والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الجديدة.

٢/٦/٢-الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية:

يمكن تحديد خطوات الرقابة الاستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية (p306-311,45)

١-مراجعة الافتراضات الخاصة بالاستراتيجية :

يتوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتمّ بمتابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي بُنيت عليها الاستراتيجية والسؤال هو ليس في تغيير هذه العوامل فقط في بل لابد من الإجابة أيضاً عما يلي:

١- هل تم إضافة قوة داخلية أخرى؟ وما هي؟

٢- هل هناك ضعف داخلي آخر؟ وما هو؟

٣- هل هناك فرص خارجية أخرى وما هي؟

٤- هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟ وما هي؟

ويرى الباحث ضرورة اعتبار الخطوة التالي ذكرها كخطوة رئيسية ثانية من خطوات الرقابة الاستراتيجية:

قيام المنظمة بالرقابة الوقائية، وهذا النشاط يمنع وقوع الخطأ عن طريق توفير كل ما يلزم من أجل إنجاز الاستراتيجية بشكل جيد.

٢-قياس الأداء التنظيمي:

هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات، وإذا ما أراد المدراء الاستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقية عن مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة يتوجب عليهم أن يحدثوا تكاملاً بين المعلومات الكمية والمعلومات النوعية:

١- التي تقيس كفاءتها.

٢- التي تقيس جودتها.

٣- التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.

٤- التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات للعميل.

ويجب أن تستخدم المعلومات السابقة في ثلاث مقارنات هي:

١- مقارنة أداء المنظمة مع أدائها السابق.

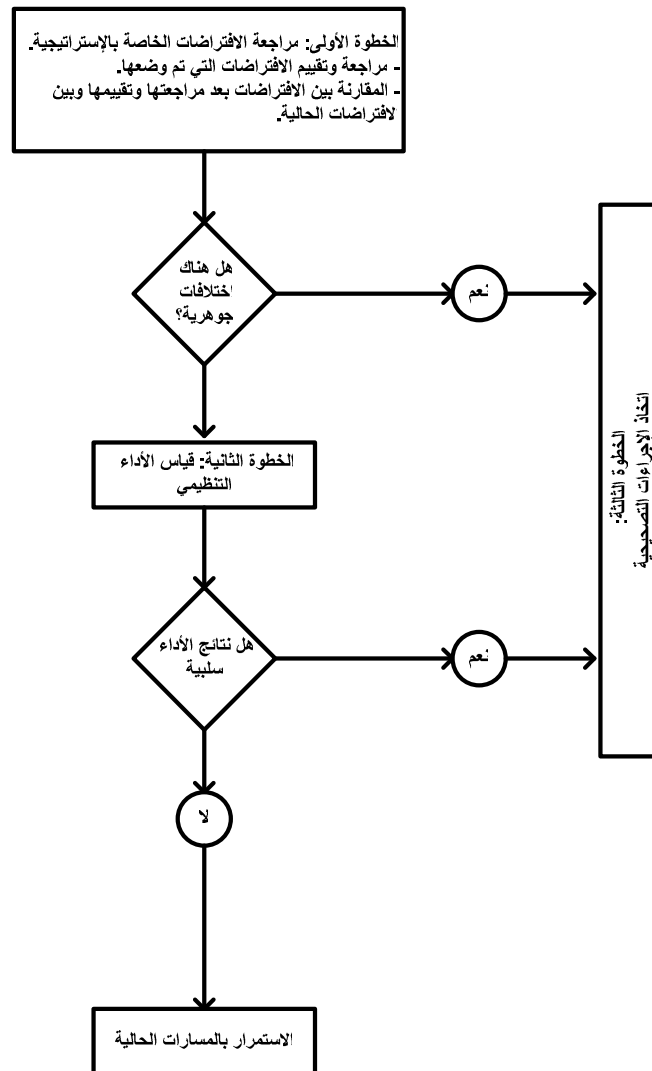
٢- مقارنة أداء المنظمة بالنسبة للمتنافسين.

٣- مقارنة أداء المنظمة بمعايير الصناعة.

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال إحداث تغييرات برسالة المنظمة وأهدافها، إحداث تغييرات في هيكل المنظمة.

والجدير بالذكر أن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين، لذلك فإن المشاركة في فعاليات التقييم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير. ويوضح الشكل (٩/٢) الإطار العام لرقابة الاستراتيجية.



شكل (٩/٢)

الإطار العام للرقابة الاستراتيجية

المصدر بتصريف من :

45-David, F. "*strategic Management: concepts & cases*", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.p381

يتضح من الشكل رقم (٣/٢) أنَّ هناك مراجعة وتقييم يجب أن تتم للافتراضات التي تم وضعها في المنظمة يلي ذلك مقارنة الافتراضات بعد مراجعتها وتقييمها وبين الافتراضات الحالية لمعرفة ما إذا كان هناك اختلافات جوهرية من عدمه وهنا يتم الخروج بإحدى النتيجتين التاليتين:

الأولى: في حال حدوث اختلاف جوهري يتم اتخاذ إجراء تصحيحي طبقاً لنوع الاختلاف.

الثانية: في حال عدم حدوث انحراف جوهري يتم تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء التنظيمي وهنا أيضاً يتم الخروج بإحدى النتيجتين التاليتين:

الأولى: في حال كانت نتائج الأداء سلبية يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

الثانية: في حال لم تكن نتائج الأداء سلبية يتم الاستمرار بالمسارات الحالية.

٣/٦/٢- مقياس الأداء التنظيمي:

تتفاوت مقاييس الأداء التي يستخدمها المديرون ما بين مقاييس معتمدة على قياس المخرجات مثل العائد على الاستثمار -العائد على القيمة المضافة - الأهداف على مستوى وحدة العمل - الأهداف على مستوى الفرد- وأخرى معتمدة على قياس سلوكيات التنظيم مثل: الموازنات-- الثقافة التنظيمية .

كما يعتبر تصميم نظام الحوافز عنصراً هاماً بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويتعين على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة اختيار آليات الرقابة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات بالشكل الأمثل ليكون بمقدور المنظمة البقاء والاستمرار طويلاً. فمثلاً تلجأ العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلى الأخذ بنظام الرقابة اللامركزي من أجل تخفيض التكاليف البيروقراطية وتطوير نظم حوافز من شأنها أن تراعي مصالح الموظفين جنباً إلى جنب مع المنظمة (٢٢، ص٦٤٧-٦٦٠-٦٨٠)، (١١، ص٣٥٧)

٤/٦/٢- شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة :

إن من الشروط المهمة لتكون ممارسة الرقابة الاستراتيجية فعالة مايلي:

١-اقتصار نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة عما يجري في المنظمة حيث أنَّ الكم الكبير من المعلومات عادة ما يؤدي إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة .

٢-يجب أن يتناسب نظام الرقابة مع البديل الاستراتيجي.

٣-يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).

- ٥- يجب أن يزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
- ٦- يجب أن لا يركّز على جوانب الأداء قصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.
- ٧- لضمان نجاح نظام الحوافز في المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية لابد من الاسترشاد بالموجهات التالية:

- ١- الربط الموضوعي بين الإنجاز والحوافز لأنّ ذلك يؤدي إلى إنتاجية أعلى.
- ٢- يجب أن يطبق نظام الحوافز على جميع العاملين في المنظمة.
- ٣- يجب أن يركّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة ولا يجب أن يكون التركيز على معاقبة أولئك الذين يفشلون بالوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة ووفقا للمعايير المتفق عليها، وإنما يجب البحث عن أسباب الفشل.

(p75-85,50)، (٣٩، ص٣٩٦، ٣٩٧)، (٢٣، ص٩١٣)

الإطار العملي

للمراسة

الفصل الأول

دراسة ميدانية للممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية وأثرها في

رفع أداء المنظمات محل البحث

١/١-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة العاملة في الساحل السوري (محل

البحث):

١/١/١-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية:

١/١/١-المؤسسة العامة للتبغ (فرع المنطقة الساحلية) The General Tobacco

:Institutio(The Branch of The Coastal Area)

كانت المؤسسة العامة للتبغ قبل عام ١٩٣٥ تابعة للقطاع الخاص وتخضع لنظام (البندول) ونظراً لتفادي التردّي الذي كان في أوضاع الشركة من الناحية الاقتصادية قامت الشركة اللبنانية السورية باستصدار قرار من المفوض الثامن لإخضاع صناعة التبغ وزراعته والاتجار به إلى احتكار تستثمره شركة مساهمة لبنانية مركزها بيروت تضم جميع منظمات الأعمال السابقة، وأصبح نظام الحصر نافذاً اعتباراً من أول شهر آذار عام ١٩٣٥ وظل هذا الوضع منظماً بالقرار رقم ١٦/ حتى عام ١٩٥٠ حيث صدر المرسوم التشريعي رقم ٧١/ تاريخ ١١/٣/١٩٥٠ القاضي بتأميم الشركة وتحويلها إلى مؤسسة عامة ذات كيان مستقل مرتبط بوزارة المالية، وفي أعقاب تنظيم أجهزة الدولة في عهد الوحدة بين سورية ومصر عام ١٩٥٨ تم ربط إدارة حصر التبغ والتبّاك بوزارة الاقتصاد. ثم صدر المرسوم التشريعي رقم ١٨/ لعام ١٩٧٤ حيث سُميت إدارة حصر التبغ والتبّاك بالمؤسسة العامة للتبغ وهي مؤسسة اقتصادية هامة ذات نشاط زراعي وصناعي وتجاري، وتتمركز إدارات هذه المؤسسة في كل من دمشق وحلب واللاذقية مرتبطة بالإدارة العامة ومركزها دمشق.

وقد تطور عمل المؤسسة في المنظمة الساحلية تطوراً كبيراً في ظل الحركة التصحيحية التي قادها الرئيس حافظ الأسد، فمثلاً أنشئ العديد من المستودعات والمعامل وأحدثت مشاريع جديدة منها محطة رايدرانغ باللاذقية، وقد بلغ عدد العاملين في المؤسسة ٦٥٥٨ عاملاً وعاملة في نهاية عام ١٩٩٧ .

(٢٤، ص ٥٥-٥٧)

٢/١/١-شركة النسيج باللاذقية The Textiles Company in Lattakia

أحدثت شركة نسيج اللاذقية بموجب المرسوم التشريعي ٨٢/٢١٩١ تاريخ ١٢/٥/١٩٨٢ وتنتج الشركة الأقمشة القطنية الخامية الخفيفة وقد تطوّر عمل الشركة في ظل الحركة التصحيحية تطوراً كبيراً حيث تحسّن الإنتاج كمّاً ونوعاً وقامت بتصدير ٢٠ مليون متر طولي من الأقمشة المختلفة

إلى الأسواق الخارجية بقيمة ٢٠ مليون دولار وتسعى الشركة مع الجهات الوصائية بشكل دائم إلى إدخال التحديثات اللازمة والممكنة إلى الشركة وقد بلغ عدد العاملين في الشركة ١٠٤٠ عاملاً وعاملة في نهاية عام ١٩٩٧.

(٢٤، ص ٦٧-٦٨)

٣/١/١- شركة الغزل بجبله Yarn Company In Jableh:

شركة جبله للغزل هي إحدى إنجازات الحركة التصحيحية التي قادها الرئيس حافظ الأسد حيث تأسست عام ١٩٧٨ بموجب المرسوم التشريعي رقم /١٩٩١/ برأس مال قدره /٢٢٥/ مليون ليرة سورية.

ومن مهام وأعمال هذه الشركة تصنيع القطن وتحويله إلى خيوط قطنية من مختلف النمر. وقد بلغ عدد عمالها ١٩٥٥ عاملاً وعاملة في نهاية عام ١٩٩٧ وتساهم الشركة مساهمة طيبة في دفع مسيرة التنمية في القطر. (٢٤، ص ٦٩)

٤/١/١- الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية General Company of Cotton

:Filaments Lattakia

أحدثت الشركة بالمرسوم رقم ٧ عام ١٩٩٧ وتبلغ طاقتها الإنتاجية ١٥ ألف طن من الغزول القطنية وتستخدم أحدث الأنوال والتقنيات الحديثة. وقد بلغ عدد العاملين فيها في نهاية ١٩٩٧ (٢٢٠٠) عامل وعاملة وتساهم الشركة من خلال إنتاجها المتميز مساهمة فعّالة في دعم الاقتصاد الوطني وتنميته.

٥/١/١- الشركة العامة للرّخام والجص وأحجار الزينة The General Company For

: Marble, Plaster and Ornamental Stones

أحدثت الشركة العامة لاستثمار الرخام وأحجار الزينة والجص عام ١٩٨٢ ليكون مقرها الرئيسي في مدينة اللاذقية وأُنيط بها مهام إجراء الدراسات والبحوث والتجارب والتنقيب واستخراج واستثمار وتصنيع وبيع وتوزيع المواد المستخرجة الرخامية وشبه الرخامية وأحجار الزينة والجص والطف البركاني، وقد وصل عدد العاملين في الشركة مع نهاية ١٩٩٧ إلى ٩٠٠ عامل وعاملة. وفي عام ٢٠٠٤ تم دمج شركة الإسفلت إليها بالمرسوم ٤٦٠.

(٢٤، ص ٣٥-٣٧).

- الشركة العامة للإسفلت The General company of Asphalt

أسست الشركة عام ١٩٧٢ شركة مساهمة فرنسية وذلك بامتياز باسم الشركة الصناعية للإسفلت والزيوت في اللاذقية، وبموجب المرسوم ٢١ لعام ١٩٧٠ تم انتقال ملكيتها للدولة باسم الشركة العامة للإسفلت وتتلّخص مهمتها باستثمار الإسفلت الطبيعي من مناجمها في كفرية (محافظة اللاذقية)، والبشري (محافظة دير الزور)، وتقوم الشركة بإنتاج الإسفلت وتصنيعه وتحويله بالكسّارات المتوفرة لديها إلى أحجام مختلفة لاستعماله في تزفيت الطرق الفرعية وساحات المدارس، وتحويل قسم من المطحون الإسفلتي بأفران خاصة إلى معجون إسفلتي يستعمل في عزل الأسطح من قبل ورشات متخصصة تابعة للشركة ومن بعض جهات القطاع العام، وقد بلغ عدد العمال في نهاية عام ١٩٩٧ / ٢٣٥ / عاملاً وعاملة. (٢٤، ص ٤٣-٤٤)

The General Company For -٦/١/١/١- الشركة العامة لصناعة الألمنيوم باللاذقية
:Aluminum Industry in Lattakia

أحدثت الشركة في ظل التصحيح المجيد بموجب المرسوم ٢٧٠٨ / عام ١٩٧٨ وحدد رأسمالها بمبلغ ٧٨ مليون ليرة. ومهمتها هي إنتاج مقاطع الألمنيوم بأنواعه. وقد بلغ عدد العاملين فيها في نهاية ١٩٩٧ (٣٠٠) عامل وعاملة. (٢٤، ص ٧٨-٧٩)

The General Company -٧/١/١/١- الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية
:For Manufacturing Electrical Engines

أحدثت الشركة بموجب المرسوم الجمهوري /١٩٥/ عام ١٩٧٤ ومنتجاتها هي :

١- المحركات بامتياز من الشركة ELNOR البلجيكية.

٢- المحولات بامتياز من الشركة ALFRA النمساوية .

٣- القوالب المعدنية.

وقد بلغ عدد العاملين فيها في نهاية عام ١٩٩٧ (٤٥٦) عاملاً وعاملة. (٢٤، ص ٨٢)

٢/١/١-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في محافظة طرطوس:

١/٢/١/١-شركة مصفاة بانياس Banias Refinery Company:

أحدثت الشركة بالمرسوم الجمهوري رقم /١٠٣٥/ تاريخ ١٩٧٥/٧/٣ الذي حدد مهامها ورأس مالها ومكوّناتها. وقد بلغ عدد العاملين في نهاية ١٩٧٩ (٣٠٠٠) عامل وعاملة، وتعتبر شركة مصفاة بانياس ثمرة التصحيح المجيد، وهي تساهم مساهمة فعالة في دفع مسيرة التنمية وتحقيق التطور الاقتصادي في القطر.

أما المشتقات النفطية التي تنتجها المصفاة فهي:
الغاز المسيل، البنزين بأنواعه، كيروسين الطائرات، الكيروسين العادي، المازوت الفيول أويل،
الإسفلت الصناعي، إسفلت الطرقات، الكبريت. (٢٤، ص ٥٧٣-٥٧٤).

١/٢/٢-معمل تعبئة المياه بالدريكيش: Factory of water Filling In Dereceish

دشن المعمل في ٨ آذار عام ١٩٧٦ حيث بدأ العمل بخط المياه المعدنية، وفي عام ١٩٨٠ بدء
العمل بخط الأشربة الغازية. وكان المعمل تابعاً لوزارة الدفاع وقد انتقل إلى ملاك وزارة الصناعة
بموجب المرسوم رقم /٥٠٤/ تا ١٦/٧/١٩٨٣، وألحق بالمؤسسة العامة للصناعات الغذائية. ويقوم
المعمل بإنتاج وتعبئة المياه المعدنية والمشروبات الغازية ويغطي حاجة جزء من السوق المحليّة
بالمياه المعدنيّة بشكل رئيس للمشروبات الغازية. وقد بلغ عدد العاملين في نهاية عام ١٩٩٧ /١٩٠/
عاملاً وعاملة. (٢٤، ص ٥٨٨، ٥٨٩)

٢/١- تحليل الاستبيان :

١/٢/١- تحليل إجابات السؤال الأول:

السؤال الأول :- هل تتوفر لديكم المعرفة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها؟
والجدول رقم (١/١) يوضح عدد الإجابات والنسب المتعلقة بهذا السؤال .

جدول (١/١)

المجموع	١	٢	الإجابات التكرار والنسب
	لا	نعم	
٩٠	٥٩	٣١	التكرار
١٠٠	٦٥,٦	٣٤,٤	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١/١) أنَّ نسبة الأفراد الذين لا تتوفر لديهم المعرفة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها بلغت (٦٥,٦%) وهي نسبة أكبر بكثير من نسبة الأفراد الذين تتوفر لديهم تلك المعرفة والتي بلغت (٣٤,٤%) .

٢/٢/١- تحليل إجابات السؤال الثاني:

السؤال الثاني - هل المعرفة المتوفرة لديكم عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها جيّدة؟
- والجدول رقم (٢/١) يوضح عدد الإجابات والنسب المتعلقة بهذا السؤال .

جدول (٢/١)

المجموع	١	٢	٣	٤	٥	٦	مدى الموافقة التكرار والنسب
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	
٣١	١١	١٠	٧	٣	٠	٠	التكرار
%١٠٠	%٣٥,٥	%٣٢,٣	%٢٢,٦	%٩,٧			النسبة المئوية

المصدر: إعداد الباحث

يُتَّضح من الجدول رقم (٢/١) أنَّ نسبة الأفراد الذين تتوفر لديهم معرفة جيّدة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية ومكوّناتها هي (٩,٧%)، وهذه نسبة قليلة جداً مقارنة مع نسبة الأفراد الذين تتوفر لديهم معرفة غير جيدة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية ومكوّناتها والتي بلغت (٩٠,٣). ويرى الباحث من خلال تحليل إجابات السؤال الأول والثاني: أنَّ على المنظّمات محل البحث إخضاع مدراءها لدورات تدريبية (داخلية وخارجية) متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

٣/٢/١- اختبار الفرضيات:

١/٣/٢/١- اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: (ف١)

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

- والجدول رقم (٣/١) يوضح الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية الأولى.

جدول (٣/١)

رقم البند	البند
٣	تتّصف البيئة الخارجية لمنظمتكم بتسارع التغيّرات الكمية والنوعية .
٤	المنافسة التي تواجه منظمتكم شديدة.
٥	شدة المنافسة تتزايد أمام منظمتكم.
٦	التغيّرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيراً على أهداف واستراتيجيات منظمتكم.

المصدر: إعداد الباحث

والجدول (٤/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضية الأولى

جدول (٤/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية	٥%	٠,٠٠	٨٩	٨,٩١١	٠,١٠٢٧	٠,٩٧٣٩	٤,٤١٤٨	٩٠

								العدم
--	--	--	--	--	--	--	--	-------

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٤/١) ما يلي:

- ارتفاع المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
 - احتمال t المحسوب يساوي (٠)، وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٠,٠٥).
- وهذا يعني وجود فروق معنويّة إيجابيّة وبالتالي يتم رفض فرضيّة العدم، وقبول الفرضيّة البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة معنوية إيجابية بين الظروف المحيطة بالمنظّمات محل البحث، وبين الظروف المحيطة بمنظّمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

الأمر الذي يستوجب من المنظّمات محل البحث القيام بممارسة الإدارة الاستراتيجية.

٢/٣/٢/١-اختبار الفرضيّة الثّانية:

الفرضيّة الثّانية (ف٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويّة بين كفيّة وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات محل البحث، وبين كفيّة وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

ف٢/١: لا توجد فروق ذات دلالة معنويّة بين خصائص الرسالة في المنظّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

ف٢/٢: لا توجد فروق ذات دلالة معنويّة بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

والجدول رقم (٥/١) يوضح نتائج اختبار الفرضيّة الثّانية:

جدول (٥/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضيّة العدم	٥%	٠,٠٠	٨٩	٤,٢٦٠-	٩,٨٣٠	٠,٩٣٢٥	٣,٠٨١٢	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٥/١) ما يلي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
 - احتمال t المحسوب $>$ من مستوى المعنوية المستخدم.
- وهذا يعني أن هناك فروقاً معنوية سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق ذات دلالة معنوية سالبة بين كميّة وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظّمات محل البحث، وبين كميّة وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. ويدلّ هذا على أن المنظمات محل البحث لا تتبع الأسلوب العلمي في وضع الدعائم الاستراتيجية، وهذا يتطلب من المنظّمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (٦/١)، الذي يوضّح متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة توافق تلك المنظّمات مع كميّة وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي)، باستثناء البنود التالية:

١- البنود [٢١، ٢٧، ٢٩، ٣١] إذ تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال

t المحسوب $<$ مستوى المعنوية المستخدم.

٢- البنود [٧، ٨، ١٢، ١٣، ٢٠، ٢٨] فقد تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال t

المحسوب $>$ مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود

مرتفع عن معيار

المتوسط المقبول .

وبالتالي يجب أن تعمل المنظّمات محل البحث على دعم البند رقم (٧) منها، وزيادة درجة التوافق مع باقي هذه البنود.

جدول (٦/١).

رقم البند	البند	المتوسط
٧	رسالة منظمتكم محدّدة.	٦,٠٠٠٠
٨	رسالة منظمتكم مكتوبة.	٤,٧٢٢٢
٩	رسالة منظمتكم منشورة.	٢,٦٦٦٧
١٠	رسالة منظمتكم بمتناول جميع الأطراف أصحاب المصلحة معها.	٢,٣٣٣٣
١١	تشاركون في صياغة رسالة منظمتكم.	٢,٧٣١٣

١٢	تتضمن رسالة منظمكم معلومات واضحة عن:	٣,٧٤٦٣
١٣	-مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم.	٤,٢٢٣٩
١٤	-طبيعة حاجات ورغبات عملائها.	١,٩٤٠٣
١٥	-الموارد المميّزة الموجودة فيها.	٢,٧٧٦١
١٦	-اتجاهها طويل الأجل.	١,٤٠٣٠
١٧	-القيم الأساسية فيها.	٣,١٧٩١
١٨	-القوى الدافعة لها.	٢,٩٢٢٢
١٩	تراعي رسالة منظمكم مطالب (عملائها، موظفيها، المجتمع الذي تعمل فيه).	١,٩٥٥٢
٢٠	المعلومات التي يتضمنها نص رسالة منظمكم تعكس وجود فكر استراتيجي.	٤,٥٠٧٥
٢١	بيانات رسالة منظمكم حقيقية.	٣,٨٠٦٠
٢٢	بيانات رسالة منظمكم غير مبالغ فيها.	٣,١٤٤٤
٢٣	رسالة منظمكم قابلة للتحقق.	٢,٣٨٨٩
٢٤	رسالة منظمكم بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين من خلاله يتم اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.	٢,٣٨٨١
٢٥	رسالة منظمكم تثير شعور إيجابي يقود ويحرك كافة الأطراف أصحاب المصلحة للعمل معها.	٣,٢٣٣٣
٢٦	تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمكم.	٢,٥٨٨٩
٢٧	تتوفر المعايير التالية في الأهداف الاستراتيجية لمنظمكم:	٣,٤٧٧٨
٢٨	-تراعي مطالب (عملائها، موظفيها، المجتمع الذي تعمل فيه).	٥,٠٣٣٣
٢٩	-الدقة.	٣,٦١١١
٣٠	-القابلية للقياس الكمي.	٢,٧٧٧٨
٣١	-تتضمن وقت محدد لتنفيذها.	٣,٥٣٣٣
٣٢	-التحدي والواقعية.	٢,٣٧٧٨
٣٣	-الوضوح.	١,٩٢٢٢
	-مرنة تستوعب المتغيرات الطارئة.	
	-يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل.	

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (٦/١) أنَّ متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق المنظّمات محل البحث مع كَيْفِيَّة وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي تبتعد عن معيار المتوسط المقبول ودرجات متفاوتة باستثناء متوسطات درجات البنود [٧، ٨، ١٢، ١٣، ٢٠، ٢١، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣١] فمتوسط درجات البند (٢٧) يقترب كثيراً من معيار المتوسط المقبول والبقية ترتفع عنه.

١/٢/٣/٢/١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية :

الفرضية الفرعية الأولى (ف/٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الرسالة في المنظّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول رقم (٦/١):

[من البند ٧ ← البند ٢٤]

والجدول رقم (٧/١) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية.

جدول (٧/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	-٤,٨٥٤	٩,٥١٢	٠,٩٠٢٤	٣,٠٣٨٣	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتّضح من الجدول رقم (٧/١) انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥)، كما يتّضح أنّ احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم، وهذا يعني وجود فروق معنوية سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنوية سالبة بين خصائص الرسالة في المنظّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

١/٢/٣/٢/٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية (ف/٢):

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية الفعّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول رقم (٦/١): [من البند ٢٥ ←

البند ٣٣]

والجدول رقم (٨/١) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف٢/٢).

جدول (٨/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠,٠٠٢	٨٩	٣,١١٦-	٠,١٠٥٠	٠,٩٩٥٩	٣,١٧٢٨	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول رقم (٨/١) نجد أنَّ المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥)، كما نجد أنَّ احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم، وهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنوية سالبة بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية الفعّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

١/٢/٣- اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة (ف٢):

"لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها".

وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

ف٣/١: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة الخارجية المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة الخارجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ف٣/٢: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة الداخلية المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة الداخلية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

والجدول رقم (٩/١) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

جدول (٩/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	-٤,٦١٢	٩,٣٠٦	٠,٨٨٢٨	٣,٠٧٠٨	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٩/١) ما يلي:

- المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
 - احتمال t المحسوب (٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥%).
- أي أنّ هناك فروقاً معنوية سالبة، وهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:
- توجد فروق معنوية سالبة بين عملية تحليل البيئة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي.
- وهذا يدل على عدم إتباع المنظمات محل البحث للأسلوب العلمي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

ويستدعي ذلك من المنظّمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (١٠/١)، الذي يوضّح متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة توافق تلك المنظّمات مع عملية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي)، باستثناء البنود التالية:

١- البنود [٦٢,٥٩,٥٦,٣٤] فقد تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أنّ احتمال t

المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم.

٢- البنود [٦٠,٤٥,٤٣] حيث تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أنّ احتمال t

المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

وبالتالي على المنظمات محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع هذه البنود.

جدول (١٠/١)

رقم البند	البند	المتوسط
٣٤	تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لمنظمتكم.	٣,٤٢٢٢
٣٥	تختار منظمتكم العوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها.	٣,١٢٢٢
٣٦	تتنبأ منظمتكم بعوامل البيئة العامة.	٣,٢٣٣٣
٣٧	تتنبأ منظمتكم بكيفية تغير كل قوة من قوى المنافسة التالي ذكرها: - التهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون.	٢,٠٨٨٩
٣٨	- حدة المنافسة المتواجدة أمامها.	٢,٨٥٥٦
٣٩	- تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات منظمتكم.	٢,٤٥٥٦
٤٠	- قوة الموردين.	٣,٠٨٨٩
٤١	- قوة المشترين.	٣,٠٧٧٨
٤٢	- تغير قوة الآخرين من أصحاب المصالح معها.	٣,٠٥٥٦
٤٣	تستخدم منظمتكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.	٤,١٢٠٥
٤٤	الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	٣,٠٦٠٢
٤٥	تستخدم منظمتكم أساليب كمية في تحليل بيئتها الخارجية.	٤,٤٩٤٠
٤٦	الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	٣,١٦٨٧
٤٧	تضع منظمتكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.	٢,٢٢٨٩
٤٨	تضع منظمتكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات.	٢,٥٣٣٣
٤٩	تبحث منظمتكم لخلق الفرص أمامها.	٢,٦٣٣٣
٥٠	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الخارجية مستمرة.	٢,٨٨٨٩
٥٦	تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمنظمتكم.	٣,٥٦٦٧
٥٧	تحدد منظمتكم نقاط القوة والضعف الموجودة في: - هيكلها التنظيمية.	٢,٩٠٠٠

٢,٠١١١	٥٨	-ثقافتها التنظيمية.
٣,٦١١١	٥٩	-مواردها المتاحة.
٤,٩٥٥٦	٦٠	تقارن منظماتكم أدائها الحالي: -مع أدائها السابق.
٣,١٨٨٩	٦١	-مع أداء المنظمات المنافسة لها.
٣,٤٦٦١	٦٢	-مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها.
٢,٩٢٢٢	٦٣	تقارن منظماتكم إمكانياتها الحالية: -مع إمكانياتها في الماضي.
٢,٥٦٦٧	٦٤	-مع إمكانيات المنظمات المنافسة لها.
٣,٢٥٥٦	٦٥	-مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها.
٢,٥٣٣٣	٦٦	تستخدم منظماتكم أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها.
٢,٦٧٧٨	٦٧	تضع منظماتكم نظام أولويات محدّد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها.
٢,٩٥٥٦	٦٨	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظماتكم الداخلية مستمرة.

المصدر: إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول رقم (١٠/١) ابتعاد متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق المنظمات محل البحث مع عملية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي عن معيار المتوسط المقبول وبدرجات متفاوتة ماعدا متوسطات درجات البنود [٣٤، ٤٣، ٤٥، ٥٦، ٥٩، ٦٠، ٦٢] ، حيث يرتفع بعض من هذه المتوسطات عن معيار المتوسط المقبول والبعض الآخر يقترب منه.

١/٣/٣/٢/١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة:

الفرضية الفرعية الأولى (ف/٣):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة الخارجية المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة الخارجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول رقم (١٠/١) [من البند ٣٤ ← البند ٥٠]

والجدول رقم (١١/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف/٣)

جدول (١١/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
----------------	-------------------------	------------------	-----------------	-----------------	------------------------	-------------------	---------	------------------

رفض فرضية العدم	%٥	٠٠٠	٨٩	-٤,٩٦٣	٠,١٠٤١	٠,٩٨٧٣	٢,٩٨٣٤	٩٠
-----------------------	----	-----	----	--------	--------	--------	--------	----

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من الجدول رقم (١١/١): أنَّ المتوسطَّ الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥)، كما يتبين أنَّ احتمال t المحسوب $>$ مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

وبالتالي نتوصل إلى أنَّ هناك فروقاً معنوية سالبة، وهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق ذات دلالة معنوية سالبة بين عملية تحليل البيئة الخارجية المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة الخارجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣-٢/٣/٣-٢/٣/٣ اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثانية (ف٣/٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة الداخلية المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة الداخلية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية في البنود الواردة في الجدول رقم (١٠/١): [من البند ٥٦ ←

البند ٦٨]

والجدول رقم (١٢/١) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف٣/٢)

جدول (١٢/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	%٥	٠,٠٠١	٨٩	-٣,٥٨١	٠,١٠٥٠	٠,٩٩٦٣	٣,١٢٣٩	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من الجدول رقم (١٢/١): أنَّ المنظَّمات محل البحث حصلت على متوسط منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥)، وأنَّ احتمال t المحسوب $>$ مستوى المعنوية المستخدم (٥%). وهذا

يشير إلى وجود فروق معنوية سالبة وبالتالي يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنوية سالبة بين عملية تحليل البيئة الداخلية المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة الداخلية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٤- اختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية الرابعة (ف):

لا توجد فروق معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وينبثق عنها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

ف١/٤: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ف٢/٤: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

والجدول رقم (١٣/١) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

جدول (١٣/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٣,٩٠٠-	٠,١٠٣٧	٠,٩٨٣٥	٣,٠٩٥٦	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٣/١) الآتي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب يساوي (٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

وبالتالي نتوصل إلى وجود فروق معنوية سالبة، وهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنوية سالبة بين عملية اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ويدل هذا على أن المنظمات محل البحث لا تتبع الأسلوب العلمي في اختيار الاستراتيجيات. وهذا يتطلب من المنظمات محل البحث العمل على تحقيق توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (١٤/١) الذي يوضح متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة توافق تلك المنظمات مع عملية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي) باستثناء الآتي من بنود:

- ١- البنود [١٠١، ٩٨، ٩٦، ٩٥، ٩٣، ٩٠، ٨٦، ٨٠، ٧٨، ٧٧، ٧٥] حيث وجدنا من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم (٥%).
- ٢- البنود [١٠٤، ١٠٣، ٨٥، ٨٣] فقد تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم (٥%)، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

وبالتالي على المنظمات محل البحث العمل على رفع درجة التوافق مع هذه البنود.

جدول (١٤/١)

رقم البند	البند	المتوسط
٧٢	تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٣,٢٧٧٨
٧٣	تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة	٢,٥١١١
٧٤	الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة فعالة.	٢,١٧٨٦
٧٥	تعمل منظمتكم على توليد (البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة): - التي تدعم نقاط قوتها.	٣,٦٦٦٧
٧٦	- التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية.	٣,١٣٣٣
٧٧	- التي تتناسب مع نقاط ضعفها.	٣,٥٤٤٤
٧٨	- التي تتوافق مع فرصها الحالية.	٣,٦٠٠٠
٧٩	- التي تتوافق مع فرصها المحتملة.	٢,١٦٦٧

٣,٦٨٨٩	٨٠	-التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.
٢,١٥٥٦	٨١	-التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.
٢,٨٣٣٣	٨٢	تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على مستوى المنظمة للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.
٤,٠٨٨٩	٨٣	تستند منظمتكم عند اختيار (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.
		تأخذ منظمتكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات:
٢,٤١١١	٨٤	-البعد السياسي لكل بديل.
٣,٩٣٣٣	٨٥	-البعد الاجتماعي لكل بديل.
٣,٣٠٠٠	٨٦	-البعد التنظيمي لكل بديل.
		تختار منظمتكم (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة):
٢,٧٦٦٧	٨٧	-التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها .
٢,٩٣٣٣	٨٨	-التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع أهدافها الاستراتيجية.
٢,٥٢٢٢	٨٩	تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.
٣,٤٨٨٩	٩٠	تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
٢,٤٤٤٤	٩١	تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.
٢,٢١٤٣	٩٢	الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي فعالة.
		تعمل منظمتكم على توليد (البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي):
٣,٥٨٨٩	٩٣	-التي تدعم نقاط قوتها.
٣,١٦٦٧	٩٤	-التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية.
٣,٥٢٢٢	٩٥	-التي تتناسب مع نقاط ضعفها.
٣,٦٧٧٨	٩٦	-التي تتوافق مع فرصها الحالية.
٢,٣٥٥٦	٩٧	-التي تتوافق مع فرصها المحتملة.
٣,٥٠٠٠	٩٨	-التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.
٢,٤٨٨٩	٩٩	-التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.
٢,٣٨٨٩	١٠٠	تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على المستوى الوظيفي للتعامل مع المتغير

	الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.	
٣,٦٤٤٤	تستند منظمكم عند اختيار (الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.	١٠١
٢,٩٢٢٢	تأخذ منظمكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:	١٠٢
٣,٧٣٣٣	-البعد السياسي لكل بديل.	١٠٣
٣,٩٦٦٧	-البعد الاجتماعي لكل بديل.	١٠٤
	-البعد التنظيمي لكل بديل.	
٢,٩٨٨٩	تختار منظمكم الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:	١٠٥
٣,١١١١	التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها.	١٠٦
٣,٠٥٥٦	التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع أهدافها الوظيفية.	١٠٧
	تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.	

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول رقم (١٤/١) ابتعاد متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق المنظمات محل البحث مع كيفية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي عن معيار المتوسط المقبول ودرجات متفاوتة. باستثناء البنود [٧٥، ٧٧، ٧٨، ٨٠، ٨٣، ٨٥، ٨٦، ٩٠، ٩٣، ٩٥، ٩٦، ٩٨، ١٠١، ١٠٣، ١٠٤] حيث يرتفع بعض من متوسطات درجاتها عن معيار المتوسط المقبول والبعض الآخر يقترب منه.

١/٢/٣/٤-١ اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة:

الفرضية الفرعية الأولى (ف/٤):

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول (١٤/١): [من

البند ٧٢ ← البند ٨٩]

والجدول رقم (١٥/١) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف/٤) .

جدول (١٥/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٤,٤٨٠-	٩,٩٨٨	٠,٩٤٧٥	٣,٠٥٢٥	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول (١٥/١): أنَّ المنظَّمات محل البحث حصلت على متوسط منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥)، وأنَّ احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم (٥%) وهذا يشير إلى وجود فروق معنويَّة سالبة وهذا يعني رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليَّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليَّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣/٤-٢ اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة:

الفرضية الفرعية الثانية (ف٤/٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول رقم (١٤/١) [من البند ٩٠-البند ١٠٧] والجدول رقم (١٦/١) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف٤/٢)

جدول (١٦/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠,٠٠١	٨٩	-٣,٣٤٧	٠,١٠٧٩	١,٠٢٤١	٣,١٣٨٧	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (١٦/١) الآتي:

- المتوسط الحاصل عليه المنظمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم.

وهذا يدل على وجود فروق معنوية سالبة، وهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنوية سالبة بين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣/٥-اختبار الفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة (ف٥):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المتطلبات المتوفرة لتصميم الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث، وبين متطلبات التصميم الفعّال للاستراتيجيات بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

والجدول رقم (١٧/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضيّة الخامسة.

جدول (١٧/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	-١٣,١٨	٩,٤٥٩	٠,٨٩٧٣	٢,٢٥٣٣	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول رقم (١٧/١) الآتي:

- انخفاض المتوسطّ الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث عن معيار المتوسطّ المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب يساوي (٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥ %)
- و يدل هذا على وجود فروق معنويّة سالبة، وهذا يعني رفض فرضيّة العدم، وقبول الفرضيّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويّة سالبة بين المتطلبات المتوفرة لتصميم الاستراتيجيات في المنظّمات محل البحث، وبين متطلبات التصميم الفعّال للاستراتيجيات بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

وهذا يستوجب من المنظّمات محل البحث العمل على تحقيق توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (١٨/١)، الذي يوضّح متوسطّات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة توافق تلك المنظّمات مع متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات بالمفهوم العلمي) باستثناء البند رقم (١١٤) فقد تبين من نتيجة اختبار أنه احتمال t المحسوب $< ٥\%$ وبالتالي على المنظّمات محل البحث أن تعمل على رفع درجة التوافق مع ذلك البند.

جدول (١٨/١)

رقم البند	البند	المتوسط
١١١	يوجد في منظمتكم مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.	١,٧١١١
١١٢	تستعين منظمتكم بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.	٢,٤٠٥٥

١١٣	يوجد في منظمكم نظم معلومات إدارية فعّالة.	١,٦٤٤٤
١١٤	يتم في منظمكم تحديد القواعد المتعلقة باتخاذ القرارات فيتم تحديثها إذا ما وجدت أو السماح بإنشائها عند عدم وجودها بغية قيادة قرارات وسلوك المديرين الاستراتيجيين عند قيامهم بتصميم الاستراتيجيات.	٣,٤٤٤٤
١١٥	تتوافر في منظمكم الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.	٢,٠٦٦٧

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٨/١) أنّ جميع متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق المنظمات محل البحث، مع متطلبات التصميم الفعّال للاستراتيجيات تتباعد عن معيار المتوسط المقبول وبدرجات متفاوتة إلاّ متوسط درجات البند رقم (١١٤) فيقترب كثيراً منه.

١/٢/٦-اختبار الفرضية السادسة:

الفرضية السادسة (ف٦):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

ف٦/١: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ف٦/٢: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

والجدول رقم (١٩/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضية السادسة.

جدول (١٩/١)

نتائج اختبار الفرضية السادسة

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض	٥%	٠٠٠	٨٩	-٥,١٠٩	٠,١١٩٥	١,١٣٣٥	٢,٨٨٩٥	٩٠

								فرضية العدم
--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

المصدر: إعداد الباحث

يُتَضَح من الجدول رقم (١٩/١) الآتي:

- أنَّ المنظَّمات محل البحث حصلت على متوسط منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).

- احتمال t المحسوب يساوي (٠) وهو أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (٥%) . وهذا يدلُّ على وجود فروق معنويَّة سالبة، ويعني ذلك أنَّ نرفض فرضيَّة العدم، ونقبل الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليَّة تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليَّة تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وهذا يدلُّ على عدم إتباع المنظَّمات محل البحث للأسلوب العلمي في تنفيذ الاستراتيجيات. وبالتالي يتوجب على المنظَّمات محل البحث أن تحدث توافقاً مع البنود الواردة في (الجدول رقم ٢٠/١) التي تقيس مدى توافق المنظَّمات محل البحث مع عمليَّة تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي) باستثناء ما يلي من بنود:

١- البنود [١٢٩، ١٢٠] إذ تبيَّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم.

٢-البند [١٢٥] فقد تبيَّن من نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم (٥%)، ولكن متوسط درجاته مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

وبالتالي على المنظَّمات محل البحث عمل ما يجب من أجل زيادة درجة التوافق مع هذه البنود .

جدول (٢٠/١)

رقم البند	البند	المتوسط
١١٦	تشاركون في عمليَّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٣,٣٢٢٢
١١٧	يوجد في منظمكم توافق بين الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وبين هياكلها التنظيمية.	٢,١٨٨٩
١١٨	الثقافة التنظيمية لمنظمكم مناسبة للاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٧٢٢٢
١١٩	السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: -داعمة لها.	٣,١٢٢٢
١٢٠	-واضحة لمن سيقوم بتنفيذها.	٣,٤٨٨٩

١٢١	-تتسم بالاستقرار النسبي.	٣,٠٠٠
١٢٢	-تتسم بالمرونة.	٢,٧٠٠٠
١٢٣	تتوفر في منظماتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٣٤٤٤
١٢٤	تتوفر في منظماتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٦٢٢٢
١٢٥	تشاركون في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,٧٨٨٩
١٢٦	يوجد في منظماتكم توافق بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي وهياكلها التنظيمية.	٢,٤٤٤٤
١٢٧	الثقافة التنظيمية لمنظماتكم مناسبة للاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٢,٦٥٥٦
١٢٨	السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: -داعمة لها.	٣,٠٠٠٠
١٢٩	-واضحة لمن سيقوم بتنفيذها.	٣,٥٨٨٩
١٣٠	-تتسم بالاستقرار النسبي.	٢,٨٨٨٩
١٣١	-تتسم بالمرونة.	٢,٨٤٤٤
١٣٢	تتوفر في منظماتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,٢٧٧٨
١٣٣	تتوفر في منظماتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٢,٠١١١

المصدر: إعداد الباحث

ينضح من الجدول رقم (٢٠/١) أنَّ جميع متوسطات درجات البنود التي تقيس درجة التوافق مع عملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي تبتعد عن معيار المتوسط المقبول ودرجات متفاوتة. ماعدا متوسطات درجات البنود [١١٦، ١٢٠، ١٢٥، ١٢٩] فبعضها يقترب كثيراً منه والبعض الآخر يرتفع عنه.

مع التذكير بأنَّ نتيجة اختبار البند (١١٦) بيَّنت: أنَّ احتمال t المحسوب $> 5\%$.

١/٢/٣/٦-١ اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السادسة:

الفرضية الفرعية الأولى (ف٦/١):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول رقم (٢٠/١):
[من البند ١١٦ - البند ١٢٤]

والجدول رقم (٢١/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضية الفرعية (ف٦/١).

جدول (٢١/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٥,٣٠١-	٠,١٢٥٥	١,١٩٠٩	٢,٨٣٤٦	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتّضح من الجدول رقم (٢١/١) الآتي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
 - احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم (٥%).
- وهذا يعني وجود فروق معنوية سالبة، ويعني ذلك رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنوية سالبة بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

٢/١-٢/٦/٣/٢- اختبار الفرضية الثانية من الفرضية السادسة:

الفرضية الفرعية الثانية (ف٦/٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول رقم (٢٠/١): [من البند ١٢٥-البند ١٣٣]

والجدول رقم (٢٢/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف٦/٢).

جدول (٢٢/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	-٤,٨٧٠	٠,١١٤١	١,٠٨٢٣	٢,٩٤٤٤	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول رقم (٢٢/١) ما يلي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
 - احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم (٥%).
- وهذا يدلّ على وجود فروق معنوية سالبة، ويعني ذلك رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي :

توجد فروق معنوية سالبة بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣-٧ اختبار الفرضية السابعة:

الفرضية السابعة (ف٧):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

ف٧/١: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ف٧/٢: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

والجدول رقم (٢٣/١) يوضح نتائج اختبار الفرضية السابعة.

جدول (٢٣/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	-٤,٤١٤	٠,١١٠٠	١,٠٤٣١	٣,٠١٤٧	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول رقم (٢٣/١) الآتي:

- أن المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).

- احتمال t المحسوب يساوي (٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥%). وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية سالبة ويعني ذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنوية سالبة بين عملية رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وبدل هذا على عدم إتباع المنظمات محل البحث للأسلوب العلمي في رقابة الاستراتيجيات.

وهذا يستوجب من المنظّمات محل البحث أن تحدث توافقاً مع البنود الواردة في (الجدول رقم ٢٤/١) التي تقيس درجة توافق المنظّمات محل البحث مع عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي) باستثناء ما يلي من بنود:

- ١-البند [١٦٣] حيث بيّنت نتيجة اختبارِه أنَّ احتمال t المحسوب $< ٥\%$.
 - ٢-البنود [١٣٧، ١٤١، ١٤٨، ١٥١، ١٥٥] لأن نتيجة اختبار كل بند منها بيّنت أنَّ احتمال t المحسوب $> ٥\%$ ، ولكن متوسط درجاته مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.
- وهذا يتطلب من المنظّمات محل البحث أن تعمل على رفع درجة التوافق مع هذه البنود .

جدول (٢٤/١)

رقم البند	البند	المتوسط
١٣٤	تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٣,٢٥٥٦
١٣٥	تراجع منظمتكم الافتراضات الخاصة بالاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٣٠٠٠
١٣٦	تقوم منظمتكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٩٠٠٠
١٣٧	تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على مستوى المنظمة تكاملاً بين (المعلومات الكمية والنوعية):	٤,١١١١
١٣٨	-التي تقيس كفاءتها.	٢,٩٤٤٤
١٣٩	-التي تقيس جودتها.	١,٩٠٠٠
١٤٠	-التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.	٢,٩٨٨٩
١٤١	-التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات العميل.	٤,٩٢٢٢
١٤٢	تتخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذ لزمتم بحيث تهئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	٣,١٨٨٩
١٤٣	يقتصر نظام رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة.	٢,٠٧٧٨
١٤٤	هناك توافق بين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ونظام رقابتها.	٢,٩٧٧٨
١٤٥	يُعد نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).	٣,٠٧٧٨

١٤٦	يزوّد نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	٢,٥٤٤٤
١٤٧	لا يركّز نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.	٢,٤٨٨٩
١٤٨	تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,٧٧٧٨
١٤٩	تراجع منظمكم الافتراضات الخاصة بالاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٢,٤٠٠٠
١٥٠	تقوم منظمكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,١١١١
	تحدث منظمكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملاً بين (المعلومات الكمية والنوعية):	
١٥١	-التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها.	٤,٢٥٥٦
١٥٢	-التي تقيس جودة كل وظيفة فيها .	٣,٠٢٢٢
١٥٣	-التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها .	١,٧١١١
١٥٤	-التي تقيس استجابة كل وظيفة فيها لحاجات ورغبات العميل.	٣,١٣٣٣
١٥٥	تقارن منظمكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة.	٥,٠٠٠٠
١٥٦	تتخذ منظمكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمتم بحيث تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها الوظيفية.	٣,١٢٢٢
١٥٧	يقّصر نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المجال الوظيفي	٢,١٥٥٦
١٥٨	هناك توافق بين الاستراتيجية على المستوى الوظيفي ونظام رقابتها.	٣,١١١١
١٥٩	يُعد نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي اقتصادياً.	٣,١٣٣٣
١٦٠	يقوم نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي بتزويد متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	٢,٤٠٠٠
١٦١	لا يركّز نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.	٢,٤٢٢٢
١٦٢	يوجد ربط موضوعي بين الإنجاز و الحوافز.	٢,٩٠٠٠
١٦٣	يطبّق نظام الحوافز على كافة العاملين.	٣,٤٨٨٩
١٦٤	يركّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة.	٣,٠٧٧٨

٢,٧٨٨٩	لا يركّز نظام الحوافز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها، ووفقاً للمعايير المتفق عليها، وإنما يتم البحث عن أسباب ذلك الفشل.	١٦٥
٢,٧٧٧٨	عملية رقابة الاستراتيجية مستمرة:	١٦٦
٣,٠٣٣٣	- على مستوى المنظمة. - على المستوى الوظيفي.	١٦٧

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٤/١) أنّ جميع متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى التوافق مع عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي تبتعد عن معيار المتوسط المقبول، إلاّ متوسطات درجات البنود [١٣٧، ١٤١، ١٤٨، ١٥١، ١٥٥، ١٦٣] فمتوسط درجات البند (١٦٣) يقترب كثيراً من معيار المتوسط المقبول، والبقية ترتفع عنه.

١/٧/٣/٢/١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السابعة:

الفرضية الفرعية الأولى (ف/١):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول رقم (٢٤/١): [من البند ١٣٤ ←

البند ١٤٧] + [من البند ١٦٢ ← البند ١٦٦]

والجدول رقم (٢٥/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضية الأولى (ف/١)

جدول (٢٥/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	-٤,٤٦٨	٠,١١٢٨	١,٠٧٠٠	٢,٩٨٤٨	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٥/١) انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥)، كما يتضح أنّ احتمال t المحسوب $>$ مستوى المعنوية المستخدم، وهذا يشير إلى وجود فروق معنويّة سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضيّة العدم، وقبول الفرضيّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويّة سالبة بين عمليّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عمليّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣/٧-٢ اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثّانية من الفرضيّة السابعة:

الفرضيّة الفرعيّة الثّانية (ف٧/٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويّة بين عمليّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عمليّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (٢٤/١): [من البند ١٤٨

←البند ١٦٥]+ البند ١٦٧

والجدول رقم (٢٦/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثّانية (ف٧/٢)

جدول (٢٦/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط أفراد العينة	عدد
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٣,٨٤٤-	٠,١١٥٨	١,٠٩٨٢	٣,٠٥٥٠	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٦/١) : انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظّمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥)، كما يتضح أنّ احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم، وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية سالبة ويعني ذلك رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنوية سالبة بين عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظّمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣-٨ اختبار الفرضية الثامنة:

الفرضية الثامنة (ف٨):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي المستخدم في المنظّمات محل البحث، وبين النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

والجدول رقم (٢٧/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضية الثامنة.

جدول (٢٧/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط أفراد العينة	عدد
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٨,٥١٥-	٠,١١٩٧	١,١٣٥٨	٢,٤٨٠٦	٩٠

يتبين من الجدول رقم (٢٧/١) الآتي:

- المنظّمات محل البحث حاصلة على متوسط منخفض عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
 - احتمال t المحسوب (٠) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (٥%).
- وهذا يدل على وجود فروق معنويّة سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضيّة العدم، وقبول الفرضيّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:
- توجد فروق معنويّة سالبة بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي المستخدم في المنظّمات محل البحث، وبين النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

وهنا يرى الباحث ضرورة تطبيق أسلوب الاستراتيجية بمفهومه العلمي وذلك من أجل تحقيق توافق مع البنود الآتية والواردة في الجدول رقم (٢٨/١): (١٦٨، ١٦٩، ١٧١، ١٧٢)، وزيادة درجة التوافق مع البند (١٧٠) منه حيث احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم.

جدول (٢٨/١)

متوسّطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي .

رقم البند	البند	المتوسط
١٦٨	تستخدم منظمكم مواردها استخداماً فعالاً.	٣,١١١١
١٦٩	تمتلك منظمكم ميزة تنافسية.	٢,٠٢٢٢
١٧٠	منظمكم قادرة على مواجهة المنافسة المحلية.	٣,٣٩٣٩
١٧١	منظمكم قادرة على مواجهة المنافسة الدولية.	٢,٠٤٤٤
١٧٢	النتائج التي تحققها منظمكم مرضية.	٢,٦١١١

نلاحظ من الجدول رقم (٢٨/١) ابتعاد جميع متوسّطات درجات بنود الاستبيان (التي تقيس مدى توافق النتائج التي تحققها منظمات البحث من خلال الأسلوب الإداري المستخدم فيها مع النتائج

التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي) عن معيار المتوسط المقبول بدرجات متفاوتة، ماعدا متوسط درجات البند (١٧٠) فهو يقترب منه.

٩/٣/٢/١-اختبار الفرضية التاسعة:

الفرضية التاسعة (ف٩):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظمات محل البحث وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي. الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية هي البنود الواردة في الجدول رقم (٢٩/١).

جدول (٢٩/١)

رقم البند	البند
١٧٣	امتلاك المنظمة لرسالة تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ضرورة ملحة للمنظمة، وذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٤	توفر معايير الأهداف الجيدة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ضرورة ملحة لها، وذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٥	عملية تحليل بيئة منظمة الأعمال بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٦	عملية اختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٧	عملية تنفيذ الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٨	عملية رقابة الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (٣٠/١) نتائج اختبار الفرضية التاسعة

جدول (٣٠/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط أفراد العينة	عدد
رفض فرضية العدم	٥%	٠.٠٠	٨٩	٤١,٤٩٢	٤,٨٢٠	٠,٤٥٧٣	٥,٥٠٠٠	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٣٠/١) ما يلي:

- ارتفاع المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول (٣,٥).
 - احتمال t المحسوب أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥%).
- وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي:
- توجد فروق معنوية إيجابية بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي. ويعود ذلك برأي الباحث إلى:
- ١- ارتفاع درجة الوعي لدى مدراء المنظمات محل البحث بأهمية الإدارة الاستراتيجية لرفع أداء منظمات الأعمال، وذلك بعد المناقشات التي دارت بينهم وبين الباحث حول ذلك.
 - ٢- إدراك المدراء للظروف التي تجبر المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري لاتباع أسلوب إداري فعّال غير الأسلوب الإداري الحالي المتبع بهدف زيادة قدراتها التنافسية.

الفصل الثاني

النتائج والمقترحات

النتائج:

من خلال دراستنا الميدانية السابقة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

١- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها. وكانت هذه المعلومات محدودة جداً. وقد حصلها المدراء من الدورة التدريبية الوحيدة التي خضعوا لها حول هذا الموضوع.

٢- تتشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها حيث تبين الآتي:

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل المنظمات محل البحث.

- تزايد حدة المنافسة التي تواجه المنظمات محل البحث.

- التأثير الكبير للمتغيرات البيئية على أهداف واستراتيجيات المنظمات محل البحث.

٣- تباعد المنظمات محل البحث كثيراً بكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية فيها عن كيفية وضعها وفقاً للمفهوم العلمي حيث تبين:

- انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة في المنظمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعالة وفقاً للمفهوم العلمي، فقد اتضح أن المنظمات محل البحث لا تمتلك رسالة بالمعنى العلمي، بل يوجد بديل عنها أهداف عامة للمنظمة تعتبر رسالة لها من قبل مدراء تلك المنظمات، وهذه الأهداف لا تراعي مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة، وتتضمن معلومات بسيطة لا تعكس وجود أي فكر استراتيجي إضافة إلى أنها غير قابلة للتحقق وغير منشورة.

- انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المفروض توفرها، حيث اتضح أن الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمات لا تنسم بمعايير هامة هي: التحدي والواقعية، المرونة، مراعاة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أن يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل.

٢- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات محل البحث عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) لمنظمات الأعمال وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:

-عدم قيام المنظّمات محل البحث بتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، والاكتفاء بتحديد الفرص والتهديدات الحالية مستخدمةً من أجل ذلك أساليب غير فعّالة.

- عدم محاولة المنظّمات محل البحث لخلق الفرص أمامها.
- عدم قيام المنظّمات محل البحث بتحديد نقاط الضعف والقوّة الموجودة في هياكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية، والاكتفاء بتحديد نقاط الضعف والقوّة الموجودة في مواردها المتاحة مستخدمةً من أجل ذلك أساليب غير فعّالة.
- قيام المنظّمات محل البحث بمقارنة أدائها الحالي مع أدائها السابق ومع عوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل بها، في حين أنّه من المفترض أن تقوم إضافة لما سبق بالآتي:

- مقارنة أدائها مع أداء المنظّمات المنافسة لها .
- مقارنة إمكانيّاتها الحالية مع إمكانيّاتها في الماضي، ومع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها، ومع إمكانيّات المنظّمات المنافسة لها.
- عدم قيام المنظمات محل البحث بوضع نظام أولويات محدّد لتقييم نقاط القوّة والضعف الموجودة لديها، والفرص والتهديدات المتاحة أمامها.
- عدم استمرارية عمليّة تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) التي تقوم بها المنظّمات محل البحث.

٣- وجود قصور كبير في عمليّة اختيار الاستراتيجيات في المنظّمات محل البحث عن عمليّة اختيار الاستراتيجيات وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد تبين ذلك من خلال الآتي:

- قيام المنظّمات محل البحث بتوليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عمليّة التحليل البيئي القاصرة التي تقوم بها، في حين أنّه من المفترض أن تقوم بتوليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عمليّة التحليل الاستراتيجي للبيئة.
- عدم قيام المنظّمات محل البحث بتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية، والاقتصار على توليد البدائل الاستراتيجية التي تدعم نقاط قوّتها.
- تأخذ المنظّمات بعين الاعتبار عند تقويم البدائل الاستراتيجية في معظم الأحيان البعد الاجتماعي والبعد التنظيمي لكل بديل، وتستند على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية. ولكنها تهمل البعد السياسي لكل بديل.

- لا تسعى المنظمات محل البحث لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى، ولا تقوم حتى باختيار الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها وأهدافها .

٦- المرحلة التي تمر بها المنظمات محل البحث من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط.

٧- عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المنظمات محل البحث.

٨- لا تعتمد المنظمات محل البحث على مستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.

٩- عدم توفر نظم معلومات إدارية فعّالة في المنظمات محل البحث.

١٠- عدم توفر الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث.

١١- إنَّ وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين، وهذا يتطلب وقتاً كبيراً، وهو غير متوفر لدى مدراء المنظمات محل البحث.

١٢- يواجه القائمون على عملية تصميم الاستراتيجيات بعض العوائق، ومن أهمها المنافسة غير الشريفة والإجراءات البيروقراطية.

١٣- يوجد قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث عن عملية تنفيذ الاستراتيجيات وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:

- عدم التوافق بين استراتيجيات المنظمات محل البحث وبين هياكلها التنظيمية، وعدم مناسبة ثقافتها التنظيمية لتلك الاستراتيجيات.

- إنَّ السياسات المعتمدة لتنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث غير داعمة لتلك الاستراتيجيات ولا تتسم بالمرونة وبالاستقرار النسبي.

- عدم توفُّر (المهارات والأنظمة) الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث.

١٤- يوجد قصور كبير في عملية الرقابة على الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث عن عملية الرقابة على الاستراتيجيات وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد خلصنا إلى ذلك من خلال الآتي:

- عدم قيام المنظّمات محل البحث بمراجعة الافتراضات الخاصة باستراتيجياتها، وعدم قيامها بالرقابة الوقائية قبل البدء بتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
 - قيام المنظّمات محل البحث بقياس كفاءتها وإغفالها قياس كل من - جودتها - والتطورات الحاصلة فيها - واستجابتها لحاجات ورغبات العميل، إضافةً إلى أنها لم تكن تتخذ الإجراءات التصحيحية إذ لزمّت بحيث تهبّ الظروف لتحقيق أهدافها المنشودة.
 - إنّ نظام رقابة الاستراتيجيات في المنظّمات محل البحث غير فعّال وقد توصّلنا لذلك من خلال الآتي:
 - لا يتوافق نظام الرقابة على الاستراتيجيات مع تلك الاستراتيجيات، وهو غير اقتصادي.
 - يستخدم نظام الرقابة على الاستراتيجيات كمّ هائل من المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع المعلومات المفيدة.
 - يركّز نظام الرقابة على الاستراتيجيات على جوانب الأداء قصيرة المدى، ويهمل جوانب الأداء بعيدة المدى.
 - لا يزوّد نظام الرقابة على الاستراتيجيات متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
 - تعتمد المنظّمات محل البحث نظام حوافز غير فعّال، وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:
 - عدم تحفيز المدراء القائمين على عملية تصميم الاستراتيجيات في المنظّمات محل البحث، والاكتفاء بربط الحوافز المقررة بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المنشودة، علماً أنه يتم بشكل غير موضوعي.
 - لا يركّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة.
 - يركّز نظام الحوافز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة ووفقاً للمعايير المتفق عليها، ولا يتم البحث عن أسباب ذلك الفشل.
 - عدم استمرارية عملية رقابة الاستراتيجيات التي تقوم بها المنظّمات محل البحث.
- ١٥- تتباعد المنظّمات محل البحث كثيراً بنتائجها المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي الذي تستخدمه عن النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمفهومه العلمي، وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:

- عدم استخدام المنظّمات محل البحث مواردها استخداماً فعّالاً.
 - إنّ المنظّمات محل البحث قادرة على مواجهة المنافسة المحلية، وغير قادرة على مواجهة المنافسة الدولية.
 - عدم امتلاك المنظّمات محل البحث أية مزايا تنافسية بالمقارنة مع المنظّمات المنافسة لها.
 - نتائج أعمال المنظّمات محل البحث لا تلقى الرضا لدى مدراءها.
- ١٦-يوجد توافق كبير جداً بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي.
- وقد توصلنا لذلك من خلال وجهات نظر مدراءها التي أكّدت بأن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظّمات محل البحث يمثل ضرورة ملحة لها، وهو ذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.

المقترحات:

على ضوء النتائج السابقة تمّ التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي من الممكن في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظّمات الصناعية العامة في الساحل السوري ومن أهمها ما يلي:

أولاً: الإسراع بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظّمات محل البحث، لاسيما وأنّه بات يشكل ضرورة حتمية لها في عصرنا الراهن. فهو الأسلوب الوحيد الذي يمكنها من زيادة قدرتها على التأثير الهادف في كافة المتغيّرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية التي تواجهها، بدلاً من رد الفعل عليها فقط. الأمر الذي يمكنها من توجيه عمليات المنافسة لصالحها بدلاً من أن تكون مجرد مستجيب سلبي لها، كما هو حاصل حالياً في معظمها.

ولكي يكون تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات محل البحث ناجحاً فعليها القيام بالآتي:

- ١- إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية مكثّفة متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي لابد من استقطاب خبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.
- ٢- إيفاد عدد من المدراء إلى بعض الدول المتقدمة التي نجحت منظماتها في تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية (كاليابان وأوروبا)، وذلك كي يتعرفوا على كيفية الممارسة العمليّة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- ٣- قيام المدراء الاستراتيجيين في المنظّمات محل البحث بعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين لتعريفهم بأهمية ودواعي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظماتهم، وذلك لكسب تأييدهم لإنجاح هذا التطبيق.
- ٤- الحرص على إشراك كافة المدراء على اختلاف مواقعهم التنظيمية في عملية تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات بصورة مباشرة ومبكرة.
- ٥- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كأن يسمح لرؤساء الدوائر بمناقشة بعض الأمور الشكلية والإجراءات التنفيذية.
- ٦- إنشاء إدارة يطلق عليها (إدارة نظم المعلومات الإدارية) لتكون مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة استراتيجيات منظماتهم على أفضل وجه.

٧- امتلاك نظم معلومات وقنوات اتصال فعّالة. لتحقيق التواصل الفعّال بين كافة أجزاء المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وبغية الحصول على المعرفة الآنيّة لمجريات الأحداث والظروف.

٨- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد العاملين، وتشجيع النابهين منهم لتقديم أفكارهم وخبراتهم لخدمة أهداف المنظمة، وتوفير الفرص لهم لتجريب أفكارهم.

٩- فيما يخص آلية وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظّمات محل البحث فإنه يتوجب عليها القيام بما يلي:

-قيام كل منظمة بتحديد رسالتها في المجتمع بحيث تراعي الآتي:

- أن تتضمن الرسالة معلومات واضحة وواقعية عن الرؤيا الاستراتيجية لها، وعن القيم الأساسية فيها، والقوى الدافعة لها.
- أن تراعي الرسالة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة أو على الأقل أهم هذه الأطراف.

كما يجب القيام بكتابة هذه الرسالة ونشرها على كل من: مدراء المنظمة كي تكون بمثابة مرشد وإطار عام لهم من خلاله يتخذون الاستراتيجيات المختلفة، وعلى كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة كي تقودهم وتحركهم للعمل معها.

-قيام كل منظمة بتحديد أهدافها الاستراتيجية بحيث تراعي معايير الأهداف الجيدة والتي من أهمها المعايير التالية:

- مراعاة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة معها، أو على الأقل أهم هذه الأطراف.
- التحدي والواقعية.
- المرونة.

○ أن يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل.

١٠- فيما يخص عمليّة التحليل البيئي في المنظّمات محل البحث فإنه يتوجب عليها القيام بالآتي:

- القيام بعملية رصد وتنبؤ مستمرة لعوامل البيئة الخارجيّة المحيطة بعملها من أجل تحديد (الفرص والتهديدات) الحالية والمحتملة.
- وضع تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.
- السعي بشكل دائم لخلق الفرص أمامها.

- عدم الاكتفاء بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في مواردها المتاحة، بل عليها أيضاً أن تحدّد نقاط الضعف والقوة الموجودة في هياكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية.
- أن لا تكتفي بمقارنة أدائها الحالي مع أدائها السابق ومع عوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل بها، بل عليها فضلاً عن ذلك أن تقوم بالآتي:
 - مقارنة أدائها مع أداء المنظّمات المنافسة لها.
 - مقارنة إمكانياتها الحالية مع إمكانياتها في الماضي ومع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها ومع إمكانيات المنظّمات المنافسة لها.
- أن تضع نظام أولويات محدد لتقييم (الفرص والتهديدات) الحالية والمحتملة، ونقاط الضعف والقوة الموجودة فيها.
- استخدام أساليب فعّالة في عمليّة التحليل البيئي مثل أسلوب العصف الذهني، وأسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي، وأسلوب النسب، وأسلوب المراجعة الداخليّة.
- القيام بعمليّة التحليل الاستراتيجي للبيئة بشكل مستمر.
- ١١- فيما يخص عمليّة اختيار الاستراتيجيات في المنظّمات محل البحث فإنّه يتوجب عليها القيام بما يلي:
 - توليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عمليّة التحليل الاستراتيجي للبيئة، وليس في ضوء عمليّة التحليل البيئي التي تقتصر على تحديد الفرص والتهديدات الحالية ونقاط الضعف والقوة الموجودة في مواردها. وعدم الاكتصار على توليد البدائل الاستراتيجية التي تدعم نقاط القوة الموجودة فيها، بل عليها أيضاً أن تقوم بتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتطلب امتلاكها لموارد إضافية.
 - أن لا تكتفي عند تقييم البدائل الاستراتيجية بأن تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي والتنظيمي لكل بديل والاستناد على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، بل عليها أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار البعد السياسي لكل بديل.
 - اختيار الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها وأهدافها وأن تسعى لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها إزاء المنظّمات المنافسة الأخرى.

- استخدام أدوات مساعدة فعالة في توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية مثل مصفوفة الملاءمة بين نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات "SOWT" ومصفوفة جنرال الكتريك ومصفوفة الكفاءات الأساسية.

١٢- فيما يتعلق بعملية تنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث فعلية القيام بالآتي:
- إحداث توافق بين الاستراتيجيات التي تختارها وبين هياكلها التنظيمية وجعل ثقافتها التنظيمية مناسبة لتلك الاستراتيجيات.

- اعتماد سياسات واضحة وداعمة لاستراتيجياتها وتتسم بالمرونة والاستقرار النسبي.
- توفير (المهارات والأنظمة) الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تختارها.
١٣- فيما يخص عملية رقابة الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث فإنه يتوجب عليها القيام بما يلي:

- مراجعة الافتراضات الخاصة باستراتيجياتها، والقيام بالرقابة الوقائية قبل البدء بتنفيذ تلك الاستراتيجيات.

- عدم الاقتصاد في تقويم ما تم تنفيذه من الاستراتيجيات على إحداث تكامل بين المعلومات الكمية والنوعية التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها، بل عليها أيضاً قياس - جودة كل منها - والتطورات الحاصلة فيها - واستجابتها لحاجات ورغبات العملاء، ومن ثم قياس مدى التقدم أو التفوق الذي أحرزته في تحقيق أسس البناء العامة للمزايا التنافسية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ لزمتم بحيث تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها المنشودة.

- أن تراعي توفر عدة مواصفات مهمة في نظم الرقابة على الاستراتيجيات هي:
○ أن يكون نظام الرقابة مناسب للاستراتيجية.
○ أن يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد.
○ أن يقتصر على استخدام المعلومات الضرورية، وأن يزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

○ أن لا يركز على جوانب الأداء قصيرة المدى بل يجب أن تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

- اعتماد نظام حوافز فعال ومن أجل تحقيق ذلك لابد من القيام بالآتي:
○ تأمين الحوافز الملائمة للمدراء لتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي.

- الربط الموضوعي بين الحوافز المقررة والإنجاز.
- أن يركّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة. لكن بدون التركيز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة ووفقاً للمعايير المتفق عليها، وإنما يجب البحث عن أسباب ذلك الفشل.

ثانياً: على الجهات المسؤولة في الدولة القيام بالآتي:

١- أن تقدّم للمنظمات الدعم المادي والمعنوي الذي يمكنها من ممارسة فعّالة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.

٢- إزالة عوائق تصميم الاستراتيجيات ومن أهمها:

أ- المنافسة غير الشريفة أمام المنظّمات: فإذا كانت المنافسة غير شريفة فمهما خططت منظمة الأعمال فقد توجد حقائق لم تكن بالحسبان، ومن أجل ذلك يجب الإسراع بإحداث هيئة وطنية ناظمة للمنافسة.

ب- الإجراءات البيروقراطية (غير المناسبة فقط): فإذا كان القرار يخضع إلى الإجراءات البيروقراطية في الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة إلى سرعة اتخاذ قرار، فهذا قد يؤثر على حسن سير العمل.

٣- دعم إنشاء مكاتب استشارية متخصصة لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الاستراتيجيات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ثالثاً: تعميم توصيات البحث على جميع المنظّمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري.

الملحق

الاستبيان الموجّه للسّادة المدراء على مستوى المنظمة وعلى
المستوى الوظيفي
في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحث بإجراء بحث علمي بعنوان (الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال) للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد - جامعة تشرين لذا يرجى منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة .
علما بأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين تعاونكم

الباحث : سوما سليطين

الرجاء وضع إشارة (x) في العمود الذي يشير إلى إجابته:

الإجابة		العبارة
لا	نعم	
		١- تتوافر لديكم المعرفة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها .

مدى الموافقة						العبارة
موافق جدا	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
						٢- المعرفة المتوافرة لديكم عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها جيدة.
						٣- تتصف البيئة الخارجية لمنظمتكم بتسارع التغيرات الكمية والنوعية .
						٤- المنافسة التي تواجه منظمتكم شديدة.
						٥- شدة المنافسة تتزايد أمام منظمتكم.
						٦- التغيرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيرا على أهداف واستراتيجيات منظمتكم.

لا	نعم	العبارة
		٧- رسالة منظمتكم محددة.
		٨- رسالة منظمتكم مكتوبة.
		٩- رسالة منظمتكم منشورة.
		١٠- رسالة منظمتكم بمتناول جميع الأطراف أصحاب المصلحة معها.

موافق جدا	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	العبارة
						١١- تشاركون في صياغة رسالة منظمتكم.
						١٢- تتضمن رسالة منظمتكم معلومات واضحة عن: مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
						١٣- طبيعة حاجات ورغبات عملائها.
						١٤- الموارد المميزة الموجودة فيها .
						١٥- اتجاهها طويل الأجل.
						١٦- القيم الأساسية فيها.

						١٧- القوى الدافعة لها.
						١٨-تراعي رسالة منظمكم مطالب (عمالها ،موظفيها ،المجتمع الذي تعمل فيه)
						١٩-المعلومات التي يتضمنها نص رسالة منظمكم تعكس وجود فكر استراتيجي .
موافق جدا	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	العبارة
						٢٠-بيانات رسالة منظمكم حقيقية.
						٢١-بيانات رسالة منظمكم غير مبالغ فيها.
						٢٢-رسالة منظمكم قابلة للتحقق .
						٢٣-رسالة منظمكم بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله يتم اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.
						٢٤-رسالة منظمكم تثير شعور إيجابي يقود ويحرك كافة الأطراف أصحاب المصلحة للعمل معها.
						٢٥-تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمكم.
						-تتوفر المعايير التالية في الأهداف الاستراتيجية لمنظمكم:
						٢٦--تراعي مطالب (عمالها ،موظفيها ،المجتمع الذي تعمل به).
						٢٧-الدقة.
						٢٨-القابلية للقياس الكمي.
						٢٩-تتضمن وقت محدد لتنفيذها.
						٣٠- التحدي والواقعية.
						٣١-الوضوح.
						٣٢- مرنة تستوعب المتغيرات الطارئة.
						٣٣- يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل.
						٣٤-تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لمنظمكم.
						٣٥-تختار منظمكم العوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها.
						٣٦-تتنبأ منظمكم بعوامل البيئة العامة.

						تتنبأ منظمتكم بكيفية تغير كل قوة من قوى المنافسة التالي ذكرها:
						٣٧- التهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون.
						٣٨- حدة المنافسة المتواجدة أمامها.
						٢٩- تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات منظمتكم.
						٤٠- قوة الموردين.
						٤١- قوة المشترين.
						٤٢- تغير قوة الآخرين من أصحاب المصالح معها.

العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا
٤٣- تستخدم منظمتكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.						
٤٤- الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.						
٤٥- تستخدم منظمتكم أساليب كمية فعالة في تحليل بيئتها الخارجية.						
٤٦- الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.						
٤٧- تضع منظمتكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.						
٤٨- تضع منظمتكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص و التهديدات .						
٤٩- تبحث منظمتكم لخلق الفرص أمامها.						
٥٠- عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الخارجية مستمرة.						

الإجابة		العبارة
لا	نعم	

		تستخدم منظمتكم في تحليل بيئتها الخارجية: ٥١- أسلوب العصف الذهني ٥٢- أسلوب التقدير والتخمين. ٥٣- أسلوب دلفي ٥٤- أسلوب السلاسل الزمنية ٥٥- أسلوب النماذج الرياضية

العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا
٥٦- تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمنظمتكم.						
تحدد منظمتكم نقاط القوة والضعف الموجودة في: ٥٧- هياكلها التنظيمية. ٥٨- ثقافتها التنظيمية. ٥٩- مواردها المتاحة						
تقارن منظمتكم أداؤها الحالي : ٦٠- مع أداؤها السابق. ٦١- مع أداء المنظمات المنافسة لها. ٦٢- مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها.						
تقارن منظمتكم إمكانياتها الحالية : ٦٣- مع إمكانياتها في الماضي . ٦٤- مع إمكانيات المنظمات المنافسة لها. ٦٥- مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها.						
٦٦- تستخدم منظمتكم أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها .						
٦٧- تضع منظمتكم نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها .						
٦٨- عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الداخلية مستمرة.						

الإجابة		العبارة
لا	نعم	

٦٩-تستخدم منظمتكم أسلوب النسب للتعرف على نقاط ضعفها قوتها.		
٧٠-تستخدم منظمتكم أسلوب المراجعة الإدارية للتعرف على نقاط ضعفها وقوتها.		
٧١-تستخدم منظمتكم أسلوب العصف الذهني للتعرف على نقاط ضعفها وقوتها.		

مدى الموافقة						العبارة
موافق جدا	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
						٧٢-تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
						٧٣-تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
						٧٤-الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة فعالة.
						تعمل منظمتكم على توليد (البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة):
						٧٥-التي تدعم نقاط قوتها.
						٧٦-التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية.
						٧٧-التي تتناسب مع نقاط ضعفها.
						٧٨-التي تتوافق مع فرصها الحالية.
						٧٩-التي تتوافق مع فرصها المحتملة.
						٨٠-التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.
						٨١-التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.
						٨٢-تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على مستوى المنظمة للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.
						٨٣-تستند منظمتكم عند اختيار (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.
						تأخذ منظمتكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة :
						٨٤-البعد السياسي لكل بديل.
						٨٥-البعد الاجتماعي لكل بديل.
						٨٦-البعد التنظيمي لكل بديل.
						تختار منظمتكم (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة):
						٨٧-التي يمكن أن تحقق تطابقا مع رسالتها
						٨٨-التي يمكن أن تحقق تطابقا مع أهدافها الاستراتيجية
						٨٩-تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة

مدى الموافقة						العبارة
موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
						تنافسية.
						٩٠-تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
						٩١-تستخدم منظمكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.
						٩٢-الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي فعالة.
						تعمل منظمكم على توليد (البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي) ٩٣ - التي تدعم نقاط قوتها.
						٩٤- التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية.
						٩٥- التي تتناسب مع نقاط ضعفها.
						٩٦- التي تتوافق مع فرصها الحالية.
						٩٧- التي تتوافق مع فرصها المحتملة.
						٩٨- التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.
						٩٩- التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.
						١٠٠-تضع منظمكم استراتيجيات بديلة على المستوى الوظيفي للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.
						١٠١-تستند منظمكم عند اختيار (الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.
						تأخذ منظمكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:
						١٠٢-البعد السياسي لكل بديل.
						١٠٣-البعد الاجتماعي لكل بديل.
						١٠٤-البعد التنظيمي لكل بديل.
						- تختار منظمكم (الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي):
						١٠٥ - التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها.
						١٠٦. التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع أهدافها الوظيفية.
						١٠٧-تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.

الإجابة		العبارة
لا	نعم	
		١٠٨-تستخدم منظمتكم أحد نماذج تحليل محفظة الأعمال كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.
		١٠٩-تستخدم منظمتكم مصفوفة (SWOT) أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.
		١١٠-تستخدم منظمتكم أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.

مدى الموافقة						العبارة
موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
						١١١-يوجد في منظمتكم مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.
						١١٢-تستعين منظمتكم بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.
						١١٣-يوجد في منظمتكم نظم معلومات إدارية فعالة.
						١١٤-يتم في منظمتكم تحديد القواعد المتعلقة باتخاذ القرارات فيتم تحديثها إذا ما وجدت أو السماح بإنشائها عند عدم وجودها بغية قيادة قرارات وسلوك المديرين الاستراتيجيين عند قيامهم بتصميم الاستراتيجيات.
						١١٥-تتوافر في منظمتكم الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.
						١١٦-تشاركون في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
						١١٧-يوجد في منظمتكم توافق بين الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وبين هياكلها التنظيمية .
						١١٨-الثقافة التنظيمية لمنظمتكم مناسبة للاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
						السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ١١٩-داعمة لها ١٢٠- واضحة لمن سيقوم بتنفيذها ١٢١-تتسم بالاستقرار النسبي. ١٢٢- تتسم بالمرونة .
						١٢٣-تتوفر في منظمتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
						١٢٤-تتوفر في منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى

مدى الموافقة						العبارة
موافق جدا	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
						المنظمة.
						١٢٥- تشاركون في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
						١٢٦- يوجد في منظمكم توافق بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي وهياكلها التنظيمية.
						١٢٧- الثقافة التنظيمية لمنظمكم مناسبة للاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
						السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: ١٢٨- داعمة لها. ١٢٩- واضحة لمن سيقوم بتنفيذها ١٣٠- تتسم بالاستقرار النسبي ١٣١- تتسم بالمرونة
						١٣٢- تتوفر في منظمكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
						١٣٣- تتوفر في منظمكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
						١٣٤- تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
						١٣٥- تراجع منظمكم الافتراضات الخاصة بالاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
						١٣٦- تقوم منظمكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
						تحدث منظمكم من أجل قياس أدائها على مستوى المنظمة تكاملا بين (المعلومات الكمية والنوعية): ١٣٧- التي تقيس كفاءتها. ١٣٨- التي تقيس جودتها ١٣٩- التي تقيس التطورات الحاصلة فيها. ١٤٠- التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات العميل.
						١٤١- تقارن منظمكم نتائجها المحققة على مستوى المنظمة مع النتائج المخططة.
						١٤٢- تتخذ منظمكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمتم بحيث تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
						١٤٣- يقتصر نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على

مدى الموافقة						العبارة
موافق جدا	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
						استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة
						١٤٤- هناك توافق بين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ونظام رقابتها.
						١٤٥- يعد نظام رقابة الإستراتيجية على مستوى المنظمة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).
						١٤٦- يزود نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
						١٤٧- لا يركز نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.
						١٤٨- تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
						١٤٩- تراجع منظمكم الافتراضات الخاصة بالاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
						١٥٠- تقوم منظمكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
						تحدث منظمكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملاً بين (المعلومات الكمية والنوعية):
						١٥١- التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها.
						١٥٢- التي تقيس جودة كل وظيفة فيها .
						١٥٣- التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها .
						١٥٤- التي تقيس استجابة كل وظيفة فيها لحاجات ورغبات العميل.
						١٥٥- تقارن منظمكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة.
						١٥٦- تتخذ منظمكم الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر بحيث تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي.
						١٥٧- يقتصر نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المجال الوظيفي.
						١٥٨- هناك توافق بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي ونظام رقابتها.

مدى الموافقة						العبارة
موافق جداً	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
						١٥٩-يعد نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي اقتصادياً.
						١٦٠-يقوم نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي بتزويد متخذي القرارات في منظمكم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
						١٦١-لا يركز نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.
						١٦٢-يوجد ربط موضوعي بين الإنجاز الحوافز.
						١٦٣-يطبق نظام الحوافز على كافة العاملين في المنظمة.
						١٦٤-يركز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة.
						١٦٥-لا يركز نظام الحوافز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها ووفقاً للمعايير المتفق عليها، وإنما يتم البحث عن أسباب ذلك الفشل.
						عملية رقابة الاستراتيجية مستمرة: ١٦٦- على مستوى المنظمة. ١٦٧- على المستوى الوظيفي .
						١٦٨-تستخدم منظمكم مواردها استخداماً فعالاً.
						١٦٩-تمتلك منظمكم ميزة تنافسية
						١٧٠-منظمكم قادرة على مواجهة المنافسة المحلية.
						١٧١-منظمكم قادرة على مواجهة المنافسة الدولية.
						١٧٢-النتائج التي تحقّقها منظمكم مُرضية.
						١٧٣-امتلاك المنظمة لرسالة تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ضرورة ملحة لها، و ذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.
						١٧٤-توفر معايير الأهداف الجيدة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ضرورة ملحة لها، و ذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.
						١٧٥-عملية تحليل بيئة منظمة الأعمال بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، و ذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.

مدى الموافقة						العبارة
موافق جدا	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
						١٧٦- عملية اختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها
						١٧٧- عملية تنفيذ الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.
						١٧٨- عملية رقابة الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

١- أبو بكر، مصطفى محمود. التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠.

٢- أبو ناعم، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، ١٩٩٣.

٣- البريدي، عبد الله. "لماذا نشخص الثقافة التنظيمية" (آفاق في السلوك التنظيمي)، مجلة التدريب والتقنية- الموقع:

www.gotevot.edu.sa/mgz/MagTech/issue73/page53ht, 2005

٤- البيز، خالد. "العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية (الاستثمارات السعودية)، جريدة الرياض، العدد ١٣٤٥٢، الموقع:

www.alriyadh.com/2005/04/23/article ٢٠٠٥/٤/٢٣

٥- الخطاب، عائدة سيد. الإدارة الاستراتيجية: مدخل إلى القرن الواحد والعشرين، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الطبعة الرابعة، ٢٠٠١.

٦- الدوري، زكريا مطلق. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥.

٧- الزهراني، سعد عبد الله. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي سلسلة البحوث التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٩٩٦.

٨- السلمي، علي. السياسات الإدارية في عصر المعلومات دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥.

٩- السيد ، إسماعيل محمد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ١٩٩٨.

١٠- الشقيان، منتديات أقلام، من نحن؟ وماذا نريد، إدارة استراتيجية من الموقع:

www.dr-alotibi.com/vb/showthread-php?T:172 ٢٠٠٥/٣/٢٢

١١- العارف، ناديا. الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

١٢- العارف، ناديا. التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

١٣- العقاد، أيمن. الإدارة الاستراتيجية: محاضرات في معهد التنمية الإدارية بدمشق، ٢٠٠٤.

١٤- القطامين، أحمد عطا الله. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، المكتبة الإدارية، عمان، ١٩٩٦.

١٥- القطامين، أحمد عطا الله. الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، ٢٠٠٢.

١٦- الماضي، محمد المحمدي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣.

١٧- المرسي، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى. حبة، طارق رشدي. التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

١٨- بدر، حامد رمضان. الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤.

١٩- برايسون، جون. التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية: دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، تقديم أحمد صقر عاشور، طبعة مزيدة ومنقحة، مكتبة لبنان - بيروت - ناشرون، ٢٠٠٣.

٢٠- بنيامين، تريجو. زيمرمان ، جون. استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.

٢١- جرننت، روبرت، كراج، جيمس. *الإدارة الاستراتيجية*، الإعداد والترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠١.

٢٢- جونز، جاريت، هيل، شارلز. *الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

٢٣- جونز، جاريت، هيل، شارلز. *الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

٢٤- حبيب، مالك، الموسوعة الاقتصادية للساحل السوري، اللاذقية، سوريا، ١٩٩٩.

٢٥- حيدر، يونس إبراهيم. *الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات*، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، ١٩٩٩.

٢٦- خبراء بمبك. *الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات*، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بمبك: القاهرة، ٢٠٠٤.

٢٧- خليل، سالم. "ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، من الموقع:

www.kku.edu.sa/Strategic Manage/summary/default.asp 2005

٢٨- زاهر، بسام. مدخل مقترح لرفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة: (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية بقطاع الأعمال الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢.

٢٩- زين العابدين، أسامة. "الإدارة الاستراتيجية" الموقع:

www.Tkne.net/vb/showthread.php?T=3452 ٢٠٠٥/٣/١٥

٣٠- شوشة، فريد علي محمد. *الإدارة الاستراتيجية*، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩

٣١- عبد الرحمن، ابتهاج. *البدائل الاستراتيجية - التنفيذ والرقابة*، القاهرة، الشركة العربية، ١٩٩٥.

٣٢- عدنان، أبو صليح، تجربة الكلية في التطوير الاستراتيجي، الموقع:

www.mohe.gov.ps/downloads/edu.sector/khadouri%20plan ٢٠٠٥/ ٦ / ٢٢

٣٣- عزت، أحمد، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، الموقع:

unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADo/UNPAN024639PPs 22/11/2005

٣٤- غراب، كامل السيد. *الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية*، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٩٥.

٣٥- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجمعية العلمية- نادي الدراسات الاقتصادية من الموقع:

<http://Mckadi.ifrance.com/47.do>, 2006/6/30

٣٦- كينيث، كوك. *استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة*، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، ٢٠٠٣.

٣٧- ماهر، أحمد. *دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية*، الإسكندرية، ١٩٩٦.

٣٨- مرسى، نبيل محمد، *المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية*. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - ٢٠٠٦.

٣٩- هنجر، دافيد، وهلين، توماس. *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، راجع الترجمة: حامد سوادى عطية، كامل السيد عزاب، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ١٩٩٠.

٤٠- ياسين، سعد غالب. *الإدارة الاستراتيجية*، دار اليازوري العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٨.

- 41- Alex, L, Fill, H , what Is 2x2 Thinking?
www.transcendstrategy.com/html/indexphp?Moudle=htmlpages &func.2004
- 42-Assael, H. "*Marketing Management: Strategy and Action, Boston, Mass*" , Kent publishing company, 1985.
- 43-Collic, D& Montgomery, C. " *competing on Resource: strategy in the 1990 s, Harvard Business Review*, July-Aug. 1995.
- 44-David, F. "*concepts of strategic Management*", Columbus Merrill publishing company, 1987.
- 45-David, F. "*strategic Management: concepts & cases*", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.
- 46-Glueck, w. "*Business policy and strategic management* " , New York, Mc Graw- Hill, 1980.
- 47-Higgins, J& Vincze, J. "*strategic management text and cases*", Fortwortn: Hardcover Brace Javanorich college publishers, 1993.
- 48-Jauch, L.& Glueck, w. "*Business policy and strategic Management*", 5th .ed, Mc Graw – Hill, Inc, company, New York, 1988.
- 49-Johnson, G & sholes. K " *Exploring corporate strategy: text and cases*", 3rd. ed – New York, 1993.
- 50-Kaplan, R g Norton, D, "*using the Bataned scoreboard as a strategic management system*" Harvard business review (jan- Feb- 1996).
- 51-Kotler, Ph, " *Marketing Management Analysis Planning and control*", New York: prentice- Hill, Enc, 1980.
- 52-Nicholls, J "*The Mcc Decision Matrix: A toll for Applying strategic logic to Every day Activity*". (MCB) University, Bradford, management Decision. Vol 33 . No .6, 1995.

53-Pearce , II & Robinson, JR " *strategic management: strategy formulation and Implementation*" , Richard. B/ Irwin , Inc. 3th .ed, 1988.

54-Prahalad, C & Hamel, G. "*strategy As A field study: why search for a new paradigm : strategic management journal*. Vol.15, 1994.

55-Samuel, C & peter, P "*the strategic management process*" 3th. ed, New York, Mc Graw- Hill, 1997.

56-Thompson, A. & Strickland, J. "*strategic management: concept and cases*" 9th .ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996.

57-Wheelen, T. & Hunger, D. "*strategic management and Business policy*" (New York): Addison - Wesley publishing co, 1989.

58-Woo, C. & copper, A "*strategies of effective low- market – share- businesses* " Harvard Business, Review, November. December, 1982.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود. التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٢- أبو ناعم، عبد الحميد. الإدارة الإستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، ١٩٩٣.
- ٣- البريدي، عبد الله. "لماذا نشخص الثقافة التنظيمية" (آفاق في السلوك التنظيمي)، مجلة التدريب والتقنية- العدد ٧٣، عام ٢٠٠٥ من الموقع:
www.gotevot.edu.sa/mgz/MagTech/issue73/page53ht
- ٤- البيز، خالد. "العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية (الاستثمارات السعودية)، جريدة الرياض، العدد ١٣٤٥٢، تا ٢٣/٤/٢٠٠٥ من الموقع:
www.alriyadh.com/2005/04/23/article
- ٥- الخطاب، عايدة سيد. الإدارة الإستراتيجية: مدخل إلى القرن الواحد والعشرين، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الطبعة الرابعة، ٢٠٠١.
- ٦- الدوري، زكريا مطلق. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥.
- ٧- الزهراني، سعد عبد الله. التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي سلسلة البحوث التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٩٩٦.
- ٨- السلمي، علي. السياسات الإدارية في عصر المعلومات دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٩- السيد ، إسماعيل محمد. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ١٩٩٨.
- ١٠- الشقيان، منتديات أقلام، من نحن؟ وماذا نريد، إدارة إستراتيجية تا ٢٢/٣/٢٠٠٥ من الموقع:
www.dr-alotibi.com/vb/showthread-php?T:172
- ١١- العارف، ناديا. الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- ١٢-العارف، ناديا. التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣.
- ١٣- العقاد، أيمن. الإدارة الإستراتيجية: محاضرات في معهد التنمية الإدارية بدمشق، ٢٠٠٤.
- ١٤-القطامين، أحمد عطا الله. التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، المكتبة الإدارية، عمان، ١٩٩٦.
- ١٥--القطامين، أحمد عطا الله. الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، ٢٠٠٢.
- ١٦-الماضي، محمد المحمدي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣.
- ١٧-المرسي، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى. حبة، طارق رشدي. التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- ١٨- بدر، حامد رمضان. الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤.
- ١٩-برايسون، جون. التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية: دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، تقديم أحمد صقر عاشور، طبعة مزيدة ومنقحة، مكتبة لبنان - بيروت - ناشرون، ٢٠٠٣.
- ٢٠-بنيامين، تر يجو. زيمرمان ، جون. استراتيجيات الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.
- ٢١- جرننت، روبرت، كراج، جيمس. الإدارة الإستراتيجية، الإعداد والترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٢٢-جونز، جاريث، هيل، شارلز. الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.
- ٢٣-جونز، جاريث، هيل، شارلز. الإدارة الإستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

- ٢٤- حبيب، مالك، الموسوعة الاقتصادية للساحل السوري، اللاذقية، سوريا، ١٩٩٩.
- ٢٥- حيدر، يونس إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، ١٩٩٩.
- ٢٦- خبراء بمبك، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق. الإدارة الإستراتيجية: المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بمبك: القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٢٧- خليل، سالمة. "ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، تا ٢٠٠٥ من الموقع: www.kku.edu.sa/Strategic Manage/summary/default.as
- ٢٨- زاهر، بسام. مدخل مفتوح لدفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة (منظور إدارة الجودة الشاملة): دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية لقطاع الأعمال الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢٩- زين العابدين، أسامة. "الإدارة الإستراتيجية" تا ٢٠٠٥/٣/١٥ من الموقع: www.Tkne.net/vb/showthread.php?T=3452.
- ٣٠- شوشة، فريد علي محمد. الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٣١- عبد الرحمن، ابتهاج. البدائل الإستراتيجية- التنفيذ والرقابة، القاهرة، الشركة العربية، ١٩٩٥.
- ٣٢- عدنان، أبو صليح، تجربة الكلية في التطوير الإستراتيجي، تا/٢٢/ حزيران/ ٢٠٠٥ من الموقع: www.mohe.gov.ps/downloads/edu.sector/khadouri%20plan
- ٣٣- عزت، أحمد، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، تا ٢٠٠٥/١١/٢٢ من الموقع: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADo/UNPAN024639PPs
- ٣٤- غراب، كامل السيد. الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٩٥.
- ٣٥- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجمعية العلمية- نادي الدراسات الاقتصادية من الموقع:

<http://Mckadi.ifrance.com/47.do,2006/6/30>

- ٣٦- كينيث، كوك. *استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة*، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، ٢٠٠٣.
- ٣٧- ماهر، أحمد. *دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية*، الإسكندرية، ١٩٩٦.
- ٣٨- مرسى، نبيل محمد، المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - ٢٠٠٦.
- ٣٩- هنجر، دافيد، وهلين، توماس. *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، راجع الترجمة: حامد سوادى عطية، كامل السيد عزاب، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ١٩٩٠.
- ٤٠- ياسين، سعد غالب. *الإدارة الاستراتيجية*، دار اليازوري العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٨.

المراجع باللغة الإنكليزية:

- 41- Alex, L, Fill, H , what Is 2x2 Thinking?
[www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htmlpages &func](http://www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htmlpages&func).
- 42-Assael, H. "Marketing Management: Strategy and Action, Boston, Mass", Kent publishing company, 1985.
- 43-Collic, D& Montgomery, C. " competing on Resource: strategy in the 1990 s, Harvard Business Review, July-Aug. 1995.
- 44-David, F. "concepts of strategic Management", Columbus Merrill publishing company, 1987.
- 45-David, F. "strategic Management: concepts & cases", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.
- 46-Glueck, w. "Business policy and strategic management " , New York, Mc Graw- Hill, 1980.
- 47-Higgins, J& Vincze, Z. "strategic management text and cases", Fortwortn: Hardcover Brace Jovanovich college publishers, 1993.
- 48-Jauch, L.& Glueck, w. "Business policy and strategic Management", 5th .ed, Mc Graw – Hill, Inc, company, New York, 1988.
- 49-Johnson, G & sholes. K " Exploring corporate strategy: text and cases", 3th. ed – New York, 1993.

- 50-Kaplan, R g Norton, D, "*using the Bataned scoreboard as a strategic management system*" Harvard business review (jan- Feb- 1996).
- 51-Kotler, Ph, " *Marketing Management Analysis Planning and control*", New York: prentice- Hill, Enc, 1980.
- 52-Nicholls, J "*The Mcc Decision Matrix: A toll for Applying strategic logic to Every day Activity*". (MCB) University, Bradford, management Decision. Vol 33 . No .6, 1995.
- 53-Pearce , II & Robinson, JR " *strategic management: strategy formulation and Implementation*" , Richard. B/ Irwin , Inc. 3th .ed, 1988.
- 54-Prahalad, C & Hamel, G. "*strategy As A field study: why search for a new paradigm : strategic management journal*. Vol.15, 1994.
- 55-Samuel, C & peter, P "*the strategic management process*" 3th. ed, New York, Mc Graw- Hill, 1997.
- 56-Thompson, A. & Strickland, J. "*strategic management: concept and cases*" 9th .ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996.
- 57-Wheelen, T. & Hunger, D. "*strategic management and Business policy*" (New York): Addism - Wesley publishing co, 1989.
- 58-Woo, C. & copper, A "*strategies of effective low- market – share- businesses* " Harvard Business, Review, November. December, 1982.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
١٩-١٠	منهج البحث
١٠	أ مقدمة البحث.
١٠	ب مشكلة البحث.
١١	ت أهمية البحث.
١١	ث أهداف البحث.
١٢	ج فروض البحث.
١٤	ح أسلوب البحث.
١٤	خ مجتمع وعينة البحث.
١٥	د الدراسات السابقة .
	القسم النظري للدراسة
٣٣-٢٢	الفصل الأول : مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية
٢٣	١/١- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
٢٤	٢/١- تطور الإدارة الاستراتيجية.
٢٨	٣/١- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.
٢٩	٤/١- دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.
٣٠	٥/١- مستويات الاستراتيجية.
٣١	٦/١- مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية.
٣١	٧/١- نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية.
٨٩-٣٤	الفصل الثاني: المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية
	١/٢- المبحث الأول: وضع الدعائم الاستراتيجية
٣٥	١/١/٢- تحديد رسالة المنظمة.
٣٥	١/١/٢- التعريف برسالة المنظمة.
٣٦	٢/١/٢- الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بوضع صياغة جيدة

	ومكتوبة لرسالتها ونشرها على الأطراف أصحاب المصلحة.
٣٧	٣/١/١/٢-خصائص الرسالة الفعالة.
٣٧	٢/١/٢-تحديد الأهداف الاستراتيجية.
٣٧	١/٢/١/٢-معايير الأهداف الجيدة.
٣٨	٣/١/٢ العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف.
	٢/٢-المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي
٣٩	١/٢/٢-مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي.
٤٠	٢/٢/٢-التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.
٤٠	١/٢/٢/٢-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
٤٠	١/١/٢/٢/٢-متغيرات البيئة الخارجية العامة.
٤١	٢/١/٢/٢/٢-متغيرات بيئة النشاط.
٤٥	٢/٢/٢/٢-اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
٤٦	٣/٢/٢/٢-التنبؤ بالمتغيرات البيئية.
٤٧	٤/٢/٢/٢-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة
٤٨	٣/٢/٢ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.
٤٨	١/٣/٢/٢-تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة.
٥٣	٢/٣/٢/٢-تقييم جوانب قوة وضعف المنظمة.
	٣/٢-المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي
٥٤	١/٣/٢-تكوين البدائل الاستراتيجية.
٥٤	١/١/٣/٢-نماذج تحليل محفظة الأعمال.
	١/١/١/٣/٢-نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).
	٢/١/١/٣/٢-نموذج شاشة الأعمال لشركة جنرال إلكتريك (GE).
٥٧	٢/١/٣/٢-أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية.
٦٣	٣/١/٣/٢-مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات
	.(Sowt).
٦٤	٢/٣/٢-تقييم البدائل الاستراتيجية.

٤/٢-المبحث الرابع: البدائل الاستراتيجية:

- ٦٧ ١/٤/٢-الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
- ٦٧ ١/٤/٢-استراتيجيات الاستقرار.
- ٦٨ ٢/٤/٢-استراتيجيات النمو.
- ٧٢ ٣/٤/٢-استراتيجيات الانكماش.
- ٧٣ ٢/٤/٢-الاستراتيجيات على مستوى وحدة العمل.
- ٧٤ ١/٢/٤/٢-استراتيجية زيادة التكلفة.
- ٧٥ ٢/٢/٤/٢-استراتيجية التمييز.
- ٧٦ ٣/٢/٤/٢-استراتيجية التركيز.
- ٧٧ ٤/٢/٤/٢-التكتيكات التنافسية.
- ٧٨ ٣/٤/٢-الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
- ٧٩ ٤/٤/٢-متطلبات التصميم الفعّال للاستراتيجيات.

المبحث الخامس: التنفيذ الاستراتيجي

- ٨٠ ١/٥/٢-مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته.
- ٨١ ٢/٥/٢-أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.

المبحث السادس: الرقابة الاستراتيجية

- ٨٥ ١/٦/٢-مفهوم وأهمية الرقابة الاستراتيجية.
- ٨٦ ٢/٦/٢-الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية.
- ٨٨ ٣/٦/٢-مقياس الأداء التنظيمي.
- ٨٨ ٤/٦/٢-شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة.

القسم العملي للدراسة

الفصل الأول: دراسة ميدانية للممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية وأثرها في ٩١-١٢٤

رفع أداء المنظمات محل البحث.

- ٩٢ ١/١- لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري (محل البحث).
- ٩٢ ١/١/١-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية .
- ٩٤ ٢/١/١-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في محافظة طرطوس.

٩٦	٢/١-تحليل الاستبيان.
٩٦	١/٢/١-تحليل إجابات السؤال الأول.
٩٧	٢/٢/١-تحليل إجابات السؤال الثاني.
٩٨	٣/٢/١-اختبار الفرضيات.
٩٨	١/٣/٢/١-اختبار الفرضية الأولى.
٩٩	٢/٣/٢/١-اختبار الفرضية الثانية.
١٠١	١/٢/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية.
١٠٢	٢/٢/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية.
١٠٢	٣/٣/٢/١-اختبار الفرضية الثالثة.
١٠٥	١/٣/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة.
١٠٥	٢/٣/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة.
١٠٦	٤/٣/٢/١-اختبار الفرضية الرابعة.
١٠٩	١/٤/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة.
١١٠	٢/٤/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة.
١١١	٥/٣/٢/١-اختبار الفرضية الخامسة.
١١٢	٦/٣/٢/١-اختبار الفرضية السادسة.
١١٥	١/٦/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السادسة.
١١٦	٢/٦/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية السادسة.
١١٦	٧/٣/٢/١-اختبار الفرضية السابعة.
١١٩	١/٧/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السابعة.
١٢٠	٢/٧/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية السابعة.
١٢١	٨/٣/٢/١-اختبار الفرضية الثامنة.
١٢٢	٩/٣/٢/١-اختبار الفرضية التاسعة.
١٢٥١٢٩	الفصل الثاني: النتائج والمقترحات
١٢٦	١/٢-النتائج.
١٢٨	٢/٢-المقترحات.

المراجع

- أولاً: المراجع باللغة العربية. ١٣٠
ثانياً: المراجع باللغة الانكليزية. ١٣٣

الملاحق

- ١- الاستبيان الموجه للسادة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي ١٣٦
في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.
٢- التكرارات والتكرارات النسبية لإجابات أفراد العينة المدروسة. ١٤٩
٣- اختبار أسئلة البحث.

فهرس الأشكال

الصفحة

المحتويات

١- القسم النظري

- ١/١-مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية. ٢٦
- ١/٢-نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة. ٣٣
- ١/٢-إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال. ٣٥
- ٢/٢-مستويات التحليل الاستراتيجي. ٣٩
- ٢/٢-نموذج القوى التنافسية ل Porter. ٤٢
- ٢/٢-مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG. ٥٥
- ٢/٢-مصفوفة شركة جنرال الكتريك GE. ٥٨
- ٢/٢-محفظة أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسية. ٦٢
- ٢/٢-مصفوفة المواعمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (Sowt). ٦٤
- ٢/٢-مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها. ٨٠
- ٢/٢-الإطار العام للرقابة الاستراتيجية. ٨٧

فهرس الجداول

الصفحة

المحتويات

القسم النظري

- ١/٢- بعض عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال. ٤٩
- ٢/٢- نسب الكفاءة لتقييم الأداء الداخلي. ٥١
- ٣/٢- قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية . ٥٢

القسم العملي

- ١/١- إجابات السؤال الأول. ٩٦
- ٢/١- إجابات السؤال الثاني. ٩٧
- ٣/١- الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية الأولى. ٩٨
- ٤/١- نتائج اختبار الفرضية الأولى. ٩٨
- ٥/١- نتائج اختبار الفرضية الثانية. ٩٩
- ٦/١- متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع كيفية وضع ١٠٠ الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي.
- ٧/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية. ١٠١
- ٨/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية. ١٠٢
- ٩/١- نتائج اختبار الفرضية الثالثة. ١٠٣
- ١٠/١- متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع عملية تحليل ١٠٣ البيئة بالمفهوم العلمي.
- ١١/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة. ١٠٥
- ١٢/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة. ١٠٦
- ١٣/١- نتائج اختبار الفرضية الرابعة. ١٠٧
- ١٤/١- متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع عملية اختيار ١٠٧ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي.
- ١٥/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة. ١١٠

- ١١٠-١٦/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة.
- ١١١-١٧/١-نتائج اختبار الفرضية الخامسة.
- ١١٢-١٨/١-متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات.
- ١١٣-١٩/١-نتائج اختبار الفرضية السادسة.
- ١١٣-٢٠/١-متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع عملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي.
- ١١٥-٢١/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السادسة.
- ١١٦-٢٢/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية السادسة.
- ١١٧-٢٣/١-نتائج اختبار الفرضية السابعة.
- ١١٧-٢٤/١-متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي.
- ١٢٠-٢٥/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السابعة.
- ١٢١-٢٦/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية السابعة.
- ١٢١-٢٧/١-نتائج اختبار الفرضية الثامنة.
- ١٢٢-٢٨/١-متوسطات درجات بنود الاستبيان التي تقيس مدى التوافق مع النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.
- ١٢٣-٢٩/١-الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية التاسعة.
- ١٢٣-٣٠/١-نتائج اختبار الفرضية التاسعة.

مصطلحات البحث:

رسالة المنظمة Mission Of Organization:

عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات.

(١١ ، ص ٥٢)

الأهداف الاستراتيجية : Strategic Objectives

هي الأهداف الرئيسية التي تأمل المنظمة إنجازها على المدى الطويل والمتوسط والقصير من أجل تحقيق رسالتها، وتتم صياغتها على مستوى المنظمة.

(٢٢ ، ص ٣٠)

الاستراتيجيات : Strategies

هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة و وحدة الأعمال والوظائف . (٤٠ ، ص ٢٥)

استراتيجيو المنظمة :

هم المدراء والمستشارون المشتركون في إدارة استراتيجيات المنظمة.

نقاط القوة : Strengthens

هي بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تمثل ميزة نسبية في المنظمة من أداء و إمكانيات تساهم بشكل إيجابي في عملها.

(p92,56)

نقاط الضعف : Weaknesses

هي عناصر تعكس أوضاعاً داخلية ضعيفة تؤثر على أداء المنظمة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل في حال لم يتم معالجتها.

(١١ ، ص ١٠٢)

الفرص : Opportunities

هي العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا ماتم استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية .

(٢٢ ، ص ١٣٠)، (٤٠ ، ص ١٠٠)

التهديدات Threats :

هي العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تعرّض سلامة وربحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها.

(١١ ، ص ١٠٢)

القوى الدافعة Driving forces:

هي المحرك المركزي في دفع المنظمة إلى الأمام.

(٣٧ ، ص ٥٩)

السياسات Policies :

هي بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وغالباً ما يتم صياغتها في المستوى الإداري الأعلى ليلتزم بها المستوى أو المستويات التي تليه.

(١٦ ، ص ١٢)، (٤٣ ، ص ١٨)

البرامج programs:

البرنامج هو مجموعة من الخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. (١٦ ، ص ١٢)

الموازنات Stabilization balance:

هي ترجمة لبرنامج المنشأة في صور رقمية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة والإيرادات التفصيلية أو وحدات غير مالية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة. (١٦ ، ص ١٢)

الإجراءات Procedures:

عبارة عن خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب الخطوات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين. (٣٣)

الفهرس

الصفحة	المحتويات
١٩-١٠	منهج البحث
١١	أ مقدمة البحث.
١٢	ب مشكلة البحث.
١٢	ت أهمية البحث.
١٣	ث أهداف البحث.
١٣	ج فروض البحث.
١٥	ح أسلوب البحث.
١٦	خ مجتمع وعينة البحث.
١٧	د الدراسات السابقة .
٩٢-٢٠	القسم النظري للدراسة
٣٣-٢١	الفصل الأول : مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية
٢٢	١/١- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
٢٣	٢/١- تطور الإدارة الاستراتيجية.
٢٧	٣/١- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.
٢٨	٤/١- دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.
٢٩	٥/١- مستويات الاستراتيجية.
٣٠	٦/١- مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية.
٣٠	٧/١- نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية.
٩٢-٣٤	الفصل الثاني: المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية
	١/٢- المبحث الأول: وضع الدعائم الاستراتيجية
٣٥	١/١/٢- تحديد رسالة المنظمة.
٣٥	١/١/٢- التعريف برسالة المنظمة.
٣٧	٢/١/٢- الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بوضع صياغة جيدة

- ومكتوبة لرسالتها ونشرها على الأطراف أصحاب المصلحة.
- ٣٧ ٣/١/١/٢-خصائص الرسالة الفعالة.
- ٣٨ ٢/١/٢-تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- ٣٨ ١/٢/١/٢-معايير الأهداف الجيدة.
- ٣٩ ٣/١/٢ العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف.
- ٢/٢-المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي
- ٤٠ ١/٢/٢-مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي.
- ٤١ ٢/٢/٢-التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.
- ٤١ ١/٢/٢/٢-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
- ٤١ ١/١/٢/٢/٢-متغيرات البيئة الخارجية العامة.
- ٤٣ ٢/١/٢/٢/٢-متغيرات بيئة النشاط.
- ٤٧ ٢/٢/٢/٢-اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
- ٤٧ ٣/٢/٢/٢-التنبؤ بالمتغيرات البيئية.
- ٤٩ ٤/٢/٢/٢-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة
- ٤٩ ٣/٢/٢ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.
- ٥٠ ١/٣/٢/٢-تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة.
- ٥٦ ٢/٣/٢/٢-تقييم جوانب قوة وضعف المنظمة.
- ٣/٢-المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي
- ٥٧ ١/٣/٢-تكوين البدائل الاستراتيجية.
- ٥٧ ١/١/٣/٢-نماذج تحليل محفظة الأعمال.
- ٥٧ ١/١/١/٣/٢-نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).
- ٦١ ٢/١/١/٣/٢-نموذج شاشة الأعمال لشركة جنرال إلكتريك (GE).
- ٦٤ ٢/١/٣/٢-أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية.
- ٦٦ ٣/١/٣/٢-مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (Sowt).
- ٦٧ ٢/٣/٢-تقييم البدائل الاستراتيجية.

٤/٢-المبحث الرابع: البدائل الاستراتيجية:

- ٧٠ ١/٤/٢-الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
- ٧٠ ١/١/٤/٢-استراتيجيات الاستقرار.
- ٧١ ٢/١/٤/٢-استراتيجيات النمو.
- ٧٥ ٣/١/٤/٢-استراتيجيات الانكماش.
- ٧٧ ٢/٤/٢-الاستراتيجيات على مستوى وحدة العمل.
- ٧٧ ١/٢/٤/٢-استراتيجية زيادة التكلفة.
- ٧٨ ٢/٢/٤/٢-استراتيجية التمييز.
- ٧٩ ٣/٢/٤/٢-استراتيجية التركيز.
- ٨٠ ٤/٢/٤/٢-التكتيكات التنافسية.
- ٨١ ٣/٤/٢-الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
- ٨٢ ٤/٤/٢-متطلبات التصميم الفعّال للاستراتيجيات.

المبحث الخامس: التنفيذ الاستراتيجي

- ٨٣ ١/٥/٢-مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته.
- ٨٤ ٢/٥/٢-أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.

المبحث السادس: الرقابة الاستراتيجية

- ٨٨ ١/٦/٢-مفهوم وأهمية الرقابة الاستراتيجية.
- ٨٩ ٢/٦/٢-الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية.
- ٩١ ٣/٦/٢-مقياس الأداء التنظيمي.
- ٩١ ٤/٦/٢-شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة.

١٣٩-٩٣ القسم العملي للدراسة

١٢٨-٩٤ الفصل الأول: دراسة ميدانية للممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية وأثرها في

رفع أداء المنظمات محل البحث.

- ٩٥ ١/١- لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري (محل البحث).
- ٩٥ ١/١/١-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية .
- ٩٧ ٢/١/١-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في محافظة طرطوس.

٩٩	٢/١-تحليل الاستبيان.
٩٩	١/٢/١-تحليل إجابات السؤال الأول.
٩٩	٢/٢/١-تحليل إجابات السؤال الثاني.
١٠٠	٣/٢/١-اختبار الفرضيات.
١٠٠	١/٣/٢/١-اختبار الفرضية الأولى.
١٠١	٢/٣/٢/١-اختبار الفرضية الثانية.
١٠٤	١/٢/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية.
١٠٤	٢/٢/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية.
١٠٥	٣/٣/٢/١-اختبار الفرضية الثالثة.
١٠٨	١/٣/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة.
١٠٩	٢/٣/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة.
١٠٩	٤/٣/٢/١-اختبار الفرضية الرابعة.
١١٣	١/٤/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة.
١١٤	٢/٤/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة.
١١٤	٥/٣/٢/١-اختبار الفرضية الخامسة.
١١٦	٦/٣/٢/١-اختبار الفرضية السادسة.
١١٨	١/٦/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السادسة.
١١٩	٢/٦/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية السادسة.
١٢٠	٧/٣/٢/١-اختبار الفرضية السابعة.
١٢٣	١/٧/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السابعة.
١٢٤	٢/٧/٣/٢/١-اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية السابعة.
١٢٥	٨/٣/٢/١-اختبار الفرضية الثامنة.
١٢٧	٩/٣/٢/١-اختبار الفرضية التاسعة.
١٢٩-١٣٩	الفصل الثاني: النتائج والمقترحات
١٣٠	١/٢-النتائج.
١٣٥	٢/٢-المقترحات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية. ١٤٣-١٤٠

ثانياً: المراجع باللغة الانكليزية. ١٤٥-١٤٤

٦٢-١

الملاحق

١- الاستبيان الموجه للسادة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي ١١-١

في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.

٢- التكرارات والتكرارات النسبية لإجابات أفراد العينة المدروسة. ٥٤-١٢

٣- اختبار أسئلة البحث. ٦٢-٥٥

فهرس الأشكال

الصفحة

المحتويات

١- القسم النظري

- ١/١-مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية. ٢٥
- ١/٢-نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة. ٣٢
- ١/٢-إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال. ٣٦
- ٢/٢-مستويات التحليل الاستراتيجي. ٤٠
- ٣/٢-نموذج القوى التنافسية ل Porter. ٤٤
- ٤/٢-مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG. ٥٨
- ٥/٢-مصفوفة شركة جنرال الكتريك GE. ٦١
- ٦/٢-محفظة أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسية. ٦٦
- ٧/٢-مصفوفة المواعمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (Sowt). ٦٧
- ٨/٢-مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها. ٨٣
- ٩/٢-الإطار العام للرقابة الاستراتيجية. ٩٠

فهرس الجداول

الصفحة

المحتويات

القسم النظري

- ١/٢- بعض عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال. ٥٢
- ٢/٢- نسب الكفاءة لتقييم الأداء الداخلي. ٥٣
- ٣/٢- قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية . ٥٥

القسم العملي

- ١/١- إجابات السؤال الأول. ٩٩
- ٢/١- إجابات السؤال الثاني. ٩٩
- ٣/١- الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية الأولى. ١٠٠
- ٤/١- نتائج اختبار الفرضية الأولى. ١٠٠
- ٥/١- نتائج اختبار الفرضية الثانية. ١٠١
- ٦/١- متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع كيفية وضع ١٠٢
الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي.
- ٧/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية. ١٠٤
- ٨/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية. ١٠٥
- ٩/١- نتائج اختبار الفرضية الثالثة. ١٠٦
- ١٠/١- متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع عملية تحليل ١٠٧
البيئة بالمفهوم العلمي.
- ١١/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة. ١٠٨
- ١٢/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة. ١٠٩
- ١٣/١- نتائج اختبار الفرضية الرابعة. ١١٠
- ١٤/١- متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع عملية اختيار ١١١
الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي.
- ١٥/١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة. ١١٣

- ١١٤ ١٦/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة.
- ١١٥ ١٧/١-نتائج اختبار الفرضية الخامسة.
- ١١٥ ١٨/١-متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات.
- ١١٦ ١٩/١ نتائج اختبار الفرضية السادسة.
- ١١٧ ٢٠/١-متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع عملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي.
- ١١٩ ٢١/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السادسة.
- ١٢٠ ٢٢/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية السادسة.
- ١٢١ ٢٣/١-نتائج اختبار الفرضية السابعة.
- ١٢١ ٢٤/١-متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي.
- ١٢٤ ٢٥/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية السابعة.
- ١٢٥ ٢٦/١-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية السابعة.
- ١٢٥ ٢٧/١-نتائج اختبار الفرضية الثامنة.
- ١٢٦ ٢٨/١-متوسطات درجات بنود الاستبيان التي تقيس مدى التوافق مع النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.
- ١٢٧ ٢٩/١-الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضية التاسعة.
- ١٢٨ ٣٠/١-نتائج اختبار الفرضية التاسعة.

مصطلحات البحث:

رسالة المنظمة :Mission Of Organization

عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات.

(١١ ، ص ٥٢)

الأهداف الاستراتيجية : Strategic Objectives

هي الأهداف الرئيسية التي تأمل المنظمة إنجازها على المدى الطويل والمتوسط والقصير من أجل تحقيق رسالتها، وتتم صياغتها على مستوى المنظمة.

(٢٢ ، ص ٣٠)

الاستراتيجيات :Strategies

هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة و وحدة الأعمال والوظائف . (٤٠ ، ص ٢٥)

استراتيجيو المنظمة :

هم المدراء والمستشارون المشتركون في إدارة استراتيجيات المنظمة.

نقاط القوة : Strengthens

هي بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تُمثّل ميزة نسبية في المنظمة من أداء و إمكانيات تساهم بشكل إيجابي في عملها.

(p92,56)

نقاط الضعف : Weaknesses

هي عناصر تعكس أوضاعاً داخلية ضعيفة تؤثر على أداء المنظمة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل في حال لم يتم معالجتها.

(١١، ص ١٠٢)

الفرص Opportunities :

هي العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية .

(٢٢ ، ص ١٣٠) ، (٤٠ ، ص ١٠٠)

التحديات Threats :

هي العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تعرّض سلامة وربحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها.

(١١ ، ص ١٠٢)

القوى الدافعة Driving forces :

هي المحرك المركزي في دفع المنظمة إلى الأمام.

(٣٧ ، ص ٥٩)

السياسات Policies :

هي بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وغالباً ما يتم صياغتها في المستوى الإداري الأعلى ليلتزم بها المستوى أو المستويات التي تليه.

(١٦ ، ص ١٢) ، (١٨ ، ص ٤٣)

البرامج programs :

البرنامج هو مجموعة من الخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. (١٦، ص ١٢)

الموازنات Stabilization balance :

هي ترجمة لبرنامج المنشأة في صور رقمية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة والإيرادات التفصيلية أو وحدات غير مالية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة. (١٦، ص ١٢)

الإجراءات Procedures :

عبارة عن خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب الخطوات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين. (٣٣)