

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمهيد: كأي عمل أو نشاط إداري فإن الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الخطوات أو المراحل، هذه الأخيرة تتكامل فيما بينها لتؤدي ما هو مطلوب في العمل الإداري الاستراتيجي، حيث تكون البداية بتحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وتنتهي باختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وفيما يلي عرض مفصل لمختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية وما تتضمنه كل مرحلة من نشاطات وأعمال.

1. تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية: إن عملية تحديد الرؤية والرسالة أصبحت من أهم خطوات رسم فلسفة المؤسسة، ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد التفكير الاستراتيجي صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية في الصناعة، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة، والاستفادة من مواردها النادرة. هذا كله يحتاج إلى توضيح رؤية ورسالة المؤسسة بشكل واضح، حيث تبدأ عملية تصميم رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها بواسطة التفكير الاستراتيجي في جملة الموضوعات الأساسية، وتتمثل هذه الموضوعات في:¹

- طبيعة الأعمال التي تود المؤسسة أن تؤديها.
- طبيعة السوق الذي ترغب المؤسسة في خدمته والتوجه إليه.
- تحديد الاتجاه العام للمؤسسة في الصناعة وأهدافها.
- تحديد نوع المؤسسة المرغوب في إنشائها.

ومن الأهمية بمكان أن تأخذ المؤسسة تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية مأخذ الجد والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من جهة ثانية، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة وثقافتها وتوجهاتها الاستراتيجية، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة.²

تعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، حيث تعمل المؤسسة على إعلانها لموظفيها وللجمهور وتلتزم بما هو معلن في الرسالة ضمن نشاطها وسلوكياتها

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص96.

² مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص111.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

ضمن المجتمع الذي تتواجد فيه.¹ ، فهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية.

وتعرف كذلك على أنها إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.²

وبصفة عامة إذا حدث وإن تغيرت متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة فإنه يحتم على المؤسسة النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها، والصورة التي يجب أن تؤول إليها، والموقع السوقي الذي تريد الوصول إليه في السنوات المقبلة، وهذا ما يسمى بالرؤية الاستراتيجية.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.³

يتضح مما سبق أن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة وتجيبننا على السؤال "ما هو نشاطنا الحالي؟" أما الرؤية الاستراتيجية فتخص التوجه المستقبلي وتجييب على السؤال "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟".

2. **تحديد الأهداف والغايات:** تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة في المؤسسة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة، حيث يعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتميز بها الهدف ومنها:⁴

- أن يكون مرتبطا بالرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- أن يكون عمليا، وواقعا، أي يمكن تحقيقه وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
- أن يتصف بالتحدي، أي لا يكون سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
- أن يكون قابلا للقياس.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص54.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص86.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 93.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص106.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- أن يكون هناك جدولة زمنية لتحقيقه.

ويساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء. وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، والأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:¹

- حالة أو وضع مرغوب فيه، - وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.

- نتيجة يمكن تحقيقها، - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

أما الغايات فهي النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية. ومنه فالغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة محددة وهي قابلة للقياس.

وتؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام مؤسسي فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:²

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، - تحديد رسالة المؤسسة.

- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.

- تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتهي إليه المؤسسة.

- تساهم في توجيه قدرات المؤسسة وتحديد أولوياتها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 123.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دورا تحفيزيا هاما.

- تساهم في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمؤسسة كونها تنبثق منها.

وعموما تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات هي: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية، وسيتم تحديد كيفية صياغتها وفق ما يلي:¹

- الأهداف الاستراتيجية: تصاغ هذه الأهداف بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا وتكون على مستوى المؤسسة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

- الأهداف التكتيكية: يشارك في صياغة هذه الأهداف كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى وحدات الأعمال أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل وتكون أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

- الأهداف التشغيلية: ويشارك في هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الاستشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ويرى البعض أنه يمكن تقسيم الأهداف في المؤسسة إلى نوعين أساسيين وهما:

- أهداف استراتيجية: وهي معايير تركز على تطوير القوة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى موقعها في الصناعة على المدى الطويل، ومن أمثلتها:

- تحسين جودة الإنتاج.
- سرعة تقديم المنتجات الجديدة.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء والمستثمرين وغيرهم.
- تحقيق الريادة في التكنولوجيا.

- أهداف مالية: وهي معايير تركز على تطوير الأداء المالي للمؤسسة، ومن أمثلتها:

- تخفيض التكاليف التشغيلية بنسبة معينة، مثلا 20%.

¹ عبد البارى إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 107.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

• زيادة الربحية بنسبة 30% خلال الخمس سنوات القادمة.

• زيادة القيمة السوقية للأسهم بنسبة 50% مثلا في الخمس سنوات القادمة.

3. دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف: يقصد بهذه العملية تقييم الموارد الأساسية والضرورية للمؤسسة من أجل تمكينها من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسها في الصناعة، ويتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية والمميزة أي التي تتميز بها المؤسسة، ويقصد بالموارد الأصول التي تتحكم فيها المؤسسة، وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمؤسسة والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية والمادية من آلات وأجهزة ومنشآت... الخ، وتشير الكفايات إلى قدرات المؤسسة فيما يخص استثمار مواردها، وقد تشمل قدرات إنتاجية وقدرات مالية، كما تشمل الكفايات أيضا المؤهلات الجوهرية التي تمثل مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة في المؤسسة، من بينها القدرة على طرح منتجات جديدة في السوق من خلال امتلاكها لقدرات بحث وتطوير عالية، أو تملك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، وتتميز الكفايات الجوهرية بكونها موردا ثمينا ومهما لا يستهلك، وتحتاج المؤسسة مواصلة الاستثمار فيه، وقد تمتلك المؤسسة ما يعرف بالكفايات المتميزة والتي تعبر عن كفايات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر لدى المنافسين في الصناعة¹، حيث أن عملية دراسة وتحليل الأداء الداخلي تلعب دورا في عملية تحديد استراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وقد حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في العمليات الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذا الثقافة التنظيمية، ويتم تحليل الأداء الداخلي.

- ويعرف نائل عبد الحفيظ البيئة الداخلية على أنها: " مجموعة الخصائص والمشكلات والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا"².

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن صاحبه ركز على العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة وفي مختلف المؤسسات الإدارية دون أن يشير إلى تفصيل العلاقات وتحديد كيفية التفاعل بين هذه الوظائف والأفراد.

¹ عبد البارى إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص129.
² نائل عبد الحفيظ عوالم، تطوير المنظمات المفاهيم والهيكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995، ص 60.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- كما يوجد هناك من يعرفها على أنها: " عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل المتغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو السبب بتسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها"¹.

ركز هذا التعريف على المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة، وكذلك وإمكانية التحكم والسيطرة على هذه العناصر لكن دون ذكر هذه العناصر والمكونات.

- ويعرف إسماعيل محمد السيد البيئة الداخلية على أنها: " البيئة الداخلية للمؤسسة هي عبارة عن جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة مثل التسويق والتمويل... الخ، إضافة إلى الجوانب الإدارية والبشرية، والتي يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها بسهولة"².

إن هذا التعريف يركز صاحبه على الجوانب الوظيفية والإدارية داخل المؤسسة وأشار أيضا إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه المجالات، لكن دون أن يشير إلى تأثير هذه الجوانب على نشاط المؤسسة وأدائها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: "البيئة الداخلية هو عبارة عن تلك العناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة، والتي يمكن الرقابة عليها وإدخال التغيرات عليها من أجل ملائمتها واستغلالها في صالح المؤسسة".

أما فيما يخص الأداء الداخلي فهو:

- الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"³، حسب هذا التعريف يظهر أن الأداء ينحصر في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الأهداف أي هناك عنصرين للمقارنة، الأهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين بأن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو العمل.

¹ سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999، ص 120.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعة، مصر 2000، ص 168.

³ ABD Ellatif khamkham, op-cit, la dynamique du contrôle de gestion , dunod , paris , 1986. p 311.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف"¹

فنسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا المفهوم يعتبر صحيحا، ولكنه غير كاف، ولا يمكن القول أن المؤسسة تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تستطيع ذلك لكن ربما باستغلال مفرط لمواردها ومن الباحثين من ينظر للأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"². إن هذا التعريف يربط بين النتائج التي تحققها المؤسسة والموارد المستخدمة والمخصصة لتحقيق هذه النتائج، وهذا التعريف غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف.

- ويعرف الأداء الداخلي أحيانا بأداء الوحدة، أي أنه يستنتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:³

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية... الخ.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم الأداء الداخلي كالتالي:

هو عبارة عن الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، أي تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك بالاستخدام الأنسب للموارد المتاحة، من خلال التخصيص الأمثل للموارد وعدم الإسراف في استخدامها، ويمكن عرض مختلف مراحل تحليل البيئة الداخلية استكمالاً لخطوات إعداد الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة:

1- الاعتبارات الواجب مراعاتها في التحليل الداخلي: عند القيام بعملية التحليل الداخلي هناك مجموعة من الاعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار حتى تستفيد المؤسسة من عملية التحليل أقصى استفادة ممكنة، ومن بين هذه الاعتبارات نذكر:⁴

- اعتبار أن عنصر معين مصدر من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، فقد يمثل أحد العناصر مصدرا للقوة في إحدى المؤسسات ولا يكون كذلك في مؤسسة أخرى، وبالنسبة للمؤسسة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

¹ A. Burlaud j.y eglem, PMYkita , dictionnaire de gestion , Editions foncher , paris, 1995, p 271.

² k. Prosquet ,Foudement de la performance humaine doux l'entreprise, les édition d'organisation , paris, 1989, p 11.

³ Bernard Mantory , comtrole de gestion sociale ,librairie vuibert, paris, 1999, p 236.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ص152،153.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- أن المؤسسة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من الفرص في بيئة الصناعة، فإذا فرضنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك فرصة في بيئة الصناعة تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق فيمكن للمؤسسة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.

- أن المؤسسة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر التهديدات و المعوقات البيئية قدر المستطاع، فإذا قلنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك تهديدات أو معوقات بيئية تتمثل في الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المؤسسة، فيمكن للمؤسسة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين هذه الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها.

- أن المؤسسة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها، فإذا ما تتمتع بجهاز قوي في بحوث التسويق بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع، فيمكن للمؤسسة من خلال جهاز بحوث التسويق، القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ويساعد في زيادة المبيعات.

*ومما سبق نجد أن عملية التحليل الداخلي عملية متكاملة مع عملية تحليل هيكل الصناعة، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل، بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة.

2- تحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية: إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المطروح هو: كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق؟.

في الواقع أن (بورتر) يجيب على هذا السؤال بقوله أن أمام المؤسسة على الأقل ثلاث أنواع من المزايا التنافسية و التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي: (القيادة في التكلفة، التميز، والتركيز).

فالمؤسسة قد تعمل على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسيتهما في السوق من حيث الأسعار، وبالتالي تركز جل جهودها على بعد ضغط التكاليف واستغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تناور بتبني الأسعار التي تمكثها من تنفيذ خططها الاستراتيجية.

أو تتبنى المؤسسة التميز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين وتجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

وفي الحقيقة أن الاستراتيجيتين السابقتان تتطلبان إمكانيات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية المميزة، وهما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، وكبدل عنهما تلجأ المؤسسات إلى التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، فتركز جل جهودها ومناوراتها الاستراتيجية على جزء صغير من السوق.¹

وتنطوي استراتيجيات (بوتر) على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة و/أو التميز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز،² وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظراً لأن جميع المؤسسات أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في مؤسسات تهدف إلى الربح، أو مؤسسات لا تهدف إلى الربح.³

4. دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات: دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة العامة أو هيكل الصناعة، والتي هي موضوع دراستنا، ويتم تحليلها ودراستها كما جاء في الفصل الأول، وهناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، حيث أن التفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ما هو إلا نتاج للتعقد والتشابك في هذه البيئة .

ولإحاطة بالموضوع نتناول مجموعة من التعاريف:

- تعريف (إمري وتريست) (trist- Emery): " البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"⁴.

ركز إمري على أن البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة المؤسسة وهي التي تحدد الملامح الأساسية والسلوك الواجب إتباعه لضمان استمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة

- أما (فرانسوا لورو) (François Leroux): فيقول بأن المحيط يعرف بأنه " أدوات اللعب régler de jeux التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"⁵.

¹ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، مرجع سابق، ص132.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 76.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص78.

⁴ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

⁵ Francois leroux, introduction a l'économie de l'entreprise, 2éme edition, imprimerie de lac- se-jeaneur , paris, 1980, p 144.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- ويشير (ب. فيلهو) (p. filho): "أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات :
- المجموعة الأولى تضم المتغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
- أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع .
- أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم"¹.
- وبالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت، وهيئات وأشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.
- في حين يعرف "عبد اللطيف خمخام" المحيط على أنه: "كل ما هو غير المؤسسة"².
- إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يعطي مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة في نشاطها، حيث أنه جاء بشكل مبهم.
- كما يعرف الدكتور علي عبد الله البيئة الخارجية على أنها " مجموعة العوامل المحيطة والساندة التي تؤثر على أداء المؤسسات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"³
- إن هذا التعريف يجمع بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى أنه لم يحدد العوامل والمتغيرات وكذلك لم يوضح طبيعة وكيفية تأثير المتغيرات على أداء المؤسسات والأفراد .
- ويعرف كوتلر (kotler) البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة"⁴، حيث قدم "كوتلر" تعريفا شاملا للبيئة الخارجية، إلا أنه لم يحدد القوى والمتغيرات الخارجية كما أشار إلى أنه لا يمكن التحكم في هذه القوى والمتغيرات إلا أننا نلاحظ أنه ليست كل المتغيرات الخارجية لا يمكن التحكم فيها، لأن ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة الريادية وكذلك الوضع التنافسي، وكذلك طبيعة المتغير.
- ويمثل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية خطوة مهمة من خطوات الإدارة الاستراتيجية، حيث أنه لا يمكن القيام بعملية تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك فهم واضح لكل عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، ومعرفة وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تحملها هذه البيئة، وتبدأ عملية تحليل البيئة الخارجية من

¹ عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.
² Abd ellatif khamkham , la dynamique du contrôle de gestion , dunod , paris , 1986, p 27.

³ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 105.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

خلال تحليل مجموعة من القوى التي تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في: القوى الاقتصادية، القوى والعوامل التكنولوجية، القوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، حيث تسمى هذه العوامل والقوى بعوامل البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المؤسسات التي تعمل في المجتمع بصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه، وهناك أيضا ما يسمى بعوامل بيئة الصناعة أو عوامل هيكل الصناعة، هذه الأخيرة قد تم تناولها وتحليلها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة والمتمثل في هيكل الصناعة، لذلك في هذا العنصر سوف نكتفي بتناول مختلف عوامل البيئة العامة للمؤسسة الاقتصادية وهي كما يلي:¹

- **القوى والعوامل الاقتصادية:** وهنا نقوم بتحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي، ومعدلات التشغيل أو البطالة، وأسعار الفائدة... الخ من المتغيرات الاقتصادية الكلية، حيث أن بيئة الاقتصاد الكلي تقرر صحة وجود الاقتصاد، وهذا بالمقابل يؤثر في قدرة المؤسسة في الحصول على نسبة كافية من العائدات، ونج أهم أربعة عوامل في الاقتصاد الكلي متمثلة في نسبة النمو الاقتصادي، نسب الفائدة، نسب تبادل العملة، وأخيرا نسبة التضخم، حيث ان النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في النفقات الاستهلاكية، لذا فإن هذا النمو يزيد في شدة المنافسة في الصناعة، وأن ذلك يعطي الفرصة للمؤسسات بالتوسع في عملياتها وتكسب المزيد من الأرباح، أما التراجع في معدلات نمو الاقتصاد يقود إلى انخفاض النفقات الاستهلاكية وبذلك فإنه يزيد من الضغوط التنافسية، وانحدار الاقتصاد غالبا ما يسبب حرب أسعار في الصناعات الناضجة²، كما أن نسب الفائدة وفي حالة ارتفاع معدل سعر الفائدة على القروض يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وهو ما يمثل تهديدا يواجه المؤسسة وعلمها الاهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمار³، حيث أن هذه النسب تكون مهمة جدا عندما يقترض المستهلكون الأموال بصورة روتينية لتمويل مشترياتهم من منتجات المؤسسات في المجتمع، والمثال الأكثر وضوحا في هذه النقطة هو سوق عقارات السكن، حيث أن نسبة رهن العقار تؤثر بصورة مباشرة على الطلب.⁴

أما فيما يخص تبادل العملة فتتمثل في قيمة مختلف العملات العالمية مقابل بعضها، حيث أن التغير في نسب تبادل العملة لها أثر مباشر على التنافس بين مختلف إنتاج المؤسسات في السوق العالمي، فعلى سبيل المثال انخفاض قيمة الدولار مقابل الين الياباني الذي حدث بين عامي 1985 و 1995 قد أدى إلى ارتفاع قيمة السيارات اليابانية المستوردة بصورة كبيرة، وقد قامت الحكومة الأمريكية آنذاك بإعطاء بعض الحماية لمصانع السيارات الأمريكية ضد التهديد الياباني، أما فيما يخص العامل الرابع الخاص بمعدل التضخم فهو يؤدي أيضا إلى عدم استقرار الاقتصاد من حيث انه يكون سببا في بقاء النمو الاقتصادي وكذا التقلبات السريعة في حركة وأسعار العملة، وغذا ما استمر التضخم في الزيادة فإن المشاكل تصيب خطط الاستثمار في الدولة،

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص ص 149، 150.

² فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 154.

³ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 69.

⁴ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 155.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

فتلجأ هذه الأخيرة إلى تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد إما من خلال الإنقاص من حجم المعروض من النقود والتي يطلق عليها اسم السياسة النقدية، أو عن طريق زيادة الضرائب (السياسة المالية).¹

- **القوى والعوامل التكنولوجية:** ويشمل ذلك الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم بالنسبة للمؤسسة، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بمنتجات جديدة، استخدام تقنيات متطورة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير²، حيث انه منذ الحرب العالمية الثانية ازدادت سرعة التغيير التكنولوجي أو الدورة السنوية العاصفة للتدمير الخلاق، حيث أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى عدم فائدة المنتجات بين عشية وضحاها، وفي نفس الوقت يمكن أن يؤدي إلى إمكانية إيجاد منتجات جديدة، لذلك فإن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون بناء وهو ما يمثل الفرص المتاحة للمؤسسات، وقد يكون هداما وفي هذه الحالة يكون تهديدا.

إن واحدة من الآثار المهمة للتغيير التكنولوجي هو إمكانية تأثيره على العوائق العالية للدخول، ونتيجة لذلك فإنه يمكن أن يغير من هيكل الصناعة، وأن انتشار الأنترنت انخفضت عوائق الدخول لصناعة السمسة بصورة مباشرة ونتج عن ذلك طوفان الداخلين الجدد، مما أدى إلى شردمة هيكل تلك الصناعة، وبالمقابل أن أثر هؤلاء الداخلون الجدد أدى إلى انخفاض نسبة عمولة الصناعة، وفي حقيقة الأمر أن الأنترنت أوجد تغييرا تكنولوجيا كبيرا، وهي ظهرت لتكون ضمن عملية التحرر ومشابهة لعملية الهدم الخلاق عبر العديد من الصناعات، حيث أن البيع المباشر على الخط قد ارتفع بصورة كبيرة جدا إذ أصبح من الممكن بهذه الطريقة بيع أي شيء سواء كان ذلك كتاب أو ملابس وحتى الخضروات، وبهذا المعنى فإن الأنترنت قد سهل الدخول إلى الصناعة، فمثلا شراء تذكرة سفر للخطوط الجوية أو شراء كتاب بصورة مباشرة عبر الأنترنت يمثل تهديدا لوكلاء البيع.³

- **العوامل والقوى السياسية والقانونية:** وتشمل هذه القوى النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على نشاط المؤسسة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الحكومة إزاء الانفتاح والحماية للمنتجات الوطنية⁴، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة، حيث نادرا ما تقدم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى⁵:

_ القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 69.

² عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 150.

³ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 156.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 150.

⁵ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 70.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

_ القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.

_ القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: والتي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المنشآت وحمائته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.

_ القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، أو المؤسسة للعمليات التجارية أو المؤسسة لعمل ونشاط المؤسسات في حالة الإفلاس، التصفية وغيرها، ويعتبر المحيط القانوني كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى ذلك التشريعات المتعلقة بالبيئة أي قانون حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها.

والنظام القانوني هو نظام يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع¹، هذا النظام الذي يستند إلى القانون الاقتصادي الذي يمثل مجموعة القواعد القانونية الواردة على النشاط الاقتصادي سواء فيما يتعلق بتنظيمه، وظيفته أو هدفه².

وأيضاً العوامل السياسية تعد من العناصر الأساسية في البيئة الكلية، نظراً لكونها القوى أو العوامل التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها فعلى سبيل المثال: قرار منع الحكومة إعانات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، فهذا يعتبر تهديداً للمؤسسات الأجنبية، وفي نفس الوقت يمثل فرصة سانحة للمؤسسات المحلية، أو قرار منع استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية لا بد أن يؤثر على عمل المؤسسات، حيث يمكن أن يكون فرصة في صالح المؤسسات المنتجة لهذه السلع في الدولة، ويكون وضعا غير مريح بالنسبة للمؤسسات التي تستخدم هذه المواد في إنتاجها، وتعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث أحد التهديدات للمؤسسات الصناعية في حين تمثل فرصاً للمؤسسات التي تنتج المصفاة (الفيلتر) المقاومة للتلوث.

فعلاقة المؤسسة بالمحيط السياسي تكون من خلال تأثير القرارات السياسية، كالحروب، التأميمات، الانقلابات، الحظر على مؤسسات دولية أو دول معينة³، فالمؤسسة تتأثر بقيود هذا المحيط و الفرص التي يقدمها، وفي هذا المحيط تتفاعل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة مختلف التبادلات فيما بينها.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص109.

² محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادي، النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر ، 1993، ص64.

³ J.J.Braconier Et M.Lannioux, L'Entreprise Contemporainne-Environnement Et Organisation, Masson,1986,P59.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- القوى الاجتماعية والثقافية: وتشمل هذه القوى حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها، والقيم الثقافية السائدة، ومن المؤشرات المهمة لذلك حجم السكان وتركيبهم العمري، ومعدلات الأمية والتعليم، ونسبة المناطق الحضرية والريفية، وأنماط الحياة وتركيب الأسرة، وعمل المرأة، والدين وشعائره والقيم التي يفرضها،¹ حيث أن التغيير الاجتماعي مثله مثل التغيير التكنولوجي، يؤدي إلى إيجاد الفرص والتهديدات، ونجد واحدة من أكبر التحولات الاجتماعية لعقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي هو الإتجاه نحو المزيد من الوعي الصحي، وقد أثر ذلك بشكل هائل، وأدركت المؤسسات ذلك التوجه مبكرا واستفادت من الفرص التي أتاحتها هذا التوجه وحققت مردودا كبيرا، فعلى سبيل المثال استثمرت شركة (Philip Morris) نمو الوعي الصحي واشترت شركة (Miller) ثم أعادت تحديد المنافسة في صناعة المشروبات الكحولية عندما أدخلت نوعا جديدا إلى السوق، وبالطريقة نفسها أدخلت مؤسسة (كوكا كولا) مشروب الكولا الذي يحتوى على نسبة قليلة من السكر، كما أدخلت إلى السوق مشروب عصير الفواكه، كما أن الاتجاه نحو الصحة الاجتماعية قد أوجد تهديدا لعدد من الصناعات فنجد على سبيل المثال انحدار صناعة التبغ لإدراك المستهلكين بمضار التدخين.²

كما تمثل الزيادة السكانية فرصا للمؤسسات، حيث يزداد الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع بالمؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.³ فمثلا تكاثر الولادات خلال الستينيات قد أوجد حشد كبير من الفرص والتهديدات، و، الذين ولدوا في عقد الستينيات تزوج أغلبهم في عقد الثمانينات مما أدى إلى زيادة الطلب على معدات الاستهلاك التي أقبل على شرائها المتزوجون في بداية زواجهم، ولقد استثمرت بعض المؤسسات في هذه الوضعية وزاد عرضها لآلات غسيل الملابس وغسيل معدات المطبخ وغيرها، وفي الجانب الآخر أن الصناعة الموجهة نحو الأحداث (الشباب) لاحظت أن عدد مستهلكيها انخفض في السنين الأخيرة، كما أن خروج المرأة للعمل، وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي على زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من دورها الجديد، كما يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة، وتوسع نطاق اختيار المؤسسات للأفراد العاملين فيها.⁴

وهناك مجموعة من الخطوات التي تتعلق بإجراءات الرصد البيئي، ومن متابعة اتجاهات التغيير، وتتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:⁵

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص150.

² فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص157.

³ جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص197.

⁴ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص81.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 150، 151.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- تحديد العوامل والقوى المهمة ثم تحديد الأبعاد أو المؤشرات المهمة في المؤسسة، والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمثلا قد تحدد إدارة مستشفى خاص أربعة إلى خمسة مؤشرات اقتصادية ابتداء من متوسط دخل الأسرة، كونه يؤثر على توجه المرضى للمستشفيات الخاصة، وقد تحدد سعر الدينار أو الدولار أو اليورو لأنه يؤثر على تكلفة المعدات والتجهيزات التي تستوردها، كما تحدد عددا مماثلا للعوامل الأخرى، ولكل من تلك العوامل تحدد مؤشرات مهمة لها.

- تحديد التغيرات التي ستحصل خلال الفترة القادمة، والمتعلقة بكل متغير مهم لتحديد كيفية تأثير ذلك على المؤسسة، فبالنسبة لمثال المؤسسة السابق، قد نجد بأن متوسط دخل الأسرة هو باتجاه التصاعد المستمر وقد يصل إلى حوالي 100% مما هو عليه هذه السنة، وتتطلب هذه التقديرات التنبؤ بالمستقبل.

- التوقف أمام المتغيرات الدولية التي قد تكون مهمة في رصدها، والتي قد تشمل عوامل اقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية وقانونية، أو اجتماعية وثقافية... الخ، حسب طبيعة المؤسسة، حيث أن هذا التوقف مهم للمؤسسة التي تعمل على المستوى الدولي، حتى لو كان ذلك مجرد تسويق لمنتجاتها.

5. تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة: بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الاستراتيجية المتاحة، وعلما تحديد من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها، وهناك العديد من التعاريف الخاصة بالخيار الاستراتيجي نذكر منها:

- ينظر للخيار الاستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد.¹

يركز هذا التعريف على أن الخيار الاستراتيجي هو الذي يمكن المؤسسة عند تطبيقه و اعتماده من تحويلها من موقعها التنافسي إلى موقع تنافسي جديد، لكنه لم يحدد محتوى الخيار الاستراتيجي، أو طبيعة الموقع التنافسي الجديد هل هو أفضل أو موقع تنافسي سيء.

- وهناك من يعرفه على أنه : خطة استراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية والخارجية²، في هذا التعريف نلاحظ أنه تم تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي باعتباره خطة متكاملة، أي لها خطوات ومراحل معينة. وذات توجه قد يكون هجومي أو دفاعي، وهذه الخطة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لوضعها التنافسي، وهذا التعريف هو أكثر دقة من التعريف السابق.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 192
² أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 272.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

- وهناك من يعرفه على أنه : يعبر الخيار الاستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، أو المناورة الاستراتيجية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها.¹

ركز هذا التعريف على أن الخيار الاستراتيجي عبارة عن مسار أو مناورة استراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها دون أن يحدد خطوات و مراحل هذا المسار أو كيفية العمل وفق هذا المسار.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للخيار الاستراتيجي :

الخيار الاستراتيجي هو أداة أو وسيلة لتحويل المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي أفضل، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أهدافها، ويمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عموماً يمكن تلخيصها فيما يلي:

- درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية: حيث أنه من الصعب تغيير الاستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الاستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلا من العمل على تغيير الاستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الاستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة.²
- الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلا: ينبغي على فريق التخطيط الاستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل وتصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي، ويحتاج فريق التخطيط الاستراتيجي إلى أن ينظر إلى مستقبل المؤسسة خلال فترة الثلاث إلى خمس سنوات القادمة بغرض محاولة التعرف على شكل الصناعة في المستقبل، وشكل المؤسسة، ويتطلب ذلك التعمق في طبيعة وشكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملين، المنافسة والموردين.³
- درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا: يعد فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلاً و التعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة و السوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، و تكلفة البقاء في سوق حالية، وعموماً يمكن

¹ مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، مرجع سابق، ص156.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص164.

³ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص162.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة¹.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة:²

- المخاطرة المحدودة: في هذه الحالة عادة ما تختار المؤسسة استراتيجيات دفاعية، وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للتغيرات البيئية، ولذا فهي تعتمد على الاستراتيجيات السابقة بشكل كبير.

- المخاطرة العالية: في هذه الحالة تتسم الاستراتيجيات بالصفة الهجومية و غالباً ما تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها.

• عامل الوقت : فهذا العامل يعد هاماً لنجاح الاستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالمجال الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الاستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تحديد الخيارات الاستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب (الموعد النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلاً أو عائداً)، وفيما يلي شرح لهذين الجانبين³:

- الموعد النهائي للقرار: في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الاستراتيجي بعيداً عن سيطرة و تحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار، فمثلاً اختيار استراتيجية التنوع الخارجي من خلال الاندماج لا يتحدد مواعده بناء على رأي المؤسسة ولكن قد يتحدد بواسطة المؤسسة الأخرى التي سوف تندمج معها المؤسسة، وحتى في الظروف التي يتحدد فيها الموعد النهائي للقرار بواسطة المؤسسة نفسها، فإن ذلك الموعد قد يؤدي إلى التقليل من عدد البدائل التي يمكن أن تقوم المؤسسة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت، كذلك قد يؤثر الوقت المتاح للمؤسسة على حجم المعلومات التي يمكن جمعها عن بيئة الصناعة و المحيط الداخلي وكذلك عن البدائل الاستراتيجية المتاحة.

- وقت الإنفاق والعائد: إن الوقت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال للإنفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالاستراتيجية التي سوف يتم اتباعها يعد عاملاً هاماً، والمؤسسة عادة ما تركز دائماً على الأجل القصير، وعلى الرغم من أن ذلك ضروري لاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا أن التركيز الدائم على الأجل

¹ نادية العارف، المرجع نفسه، ص163.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص166.

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص312،311.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

القصير لا يضمن حسن الأداء للمؤسسة في الأجل الطويل، كذلك فإن النتائج و العائد من النشاط يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الاستراتيجية.

• **الموارد المتاحة :** تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الاستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها، أو عدم كفاءتها¹.

والواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار استراتيجية أو توليفة استراتيجيات ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل و التسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التسويقية وفيما يلي شرح لهذه العناصر²:

- **التمويل:** من المهام الأساسية للمؤسسة توفير التمويل اللازم للإنفاق على الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة، وحجم الأموال المخصصة للاستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية بتصفيتها أو بيعها، وإمكانية زيادة رأس المال.

- **التسهيلات المادية:** يقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة مهمة فحص و تقييم المباني والآلات والمعدات والأراضي، وتحديد طريقة استغلالها والتصرف فيها في سبيل تسهيل عملية اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

- **الموارد البشرية:** أي مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالاستراتيجيات الجديدة.

- **الموارد التسويقية:** أي مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع و الخدمات التي سوف يتم إنتاجها في ظل الاستراتيجيات الجديدة.

• **اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة:** حيث أن اختيار استراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الاستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على مراكز السلطة و النفوذ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل استراتيجيات معينة دون الأخرى³.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص167.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص230.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص168.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

ويتوقف مدى ذوي النفوذ و العاملين بالمؤسسة للاستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ داخل الهيكل التنظيمي، ولذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدراسة تأثير تطبيق الاستراتيجية أو التوليفة المثلى للاستراتيجيات على الجوانب التالية:

- مراكز المسؤولية.

- قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية و الموارد.

- قرارات الإشراف على وحدات العمل.

- تغيير قوة و نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن المشاكل السياسية التي تدور حول فلك قوة و نفوذ المديرين قد تلعب دورا لا يستهان به في نجاح أو فشل اختيار و تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.¹

• مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، و هنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات²:

- المؤسسات الرائدة: هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها وريادتها في السوق، و عليه فهي تتبنى استراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل استراتيجيات النمو و التوسع، كما قد تتبع استراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.

- المؤسسات التابعة: و عادة ما تتبنى هذه المؤسسات استراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، و بالتالي فهي ملزمة بتحديد استراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

هناك مجموعة من الاعتبارات التي تلعب دورا في تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام فريق التخطيط الاستراتيجي، و تتمثل هذه الاعتبارات في النقاط التالية³:

- الفروض والآراء والمعتقدات وتأثيرها على الاستراتيجية: تؤثر الفروض التي يضعها المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي وآراءهم على عملية اختيار البدائل الأنسب من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، و الواقع أن القرارات المستقبلية تقوم على افتراضات لأنه لا يمكن لأي فرد أن يتنبأ تماما بالنتائج المترتبة على اتباع استراتيجية معينة، كما تؤثر المعتقدات و القيم على الخيارات المطروحة أمام صانعي القرارات و خاصة تقييم النتائج المختلفة المترتبة على اتباع استراتيجية معينة، و لابد من دراسة كل الآثار و النتائج المحتملة

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 230.

² أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية "حالات و نماذج تطبيقية"، مرجع سابق، ص 138.

³ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 185، 184.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

للاستراتيجية، وذلك حتى تتجنب المؤسسة أي عواقب وخيمة، إذن تعد الدراسة المتعمقة للأثار والنتائج المترتبة على الاستراتيجية بمثابة صمام أمان للمؤسسة وحتى لا ينتهي الأمر باختيار بديل غير واقعي يتعذر تنفيذه.

- تحديد القوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي: تساعد الاعتبارات الخاصة بالقوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي على تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة للإمكانيات والموارد الحالية المتاحة و لتوجيهها الاستراتيجي، وتتضمن القوى الدافعة عددا من العوامل الخارجية مثل (المستثمرين، المنافسين في السوق المحلي، العملاء، الموردين، التكنولوجيا، التشريعات والقوانين الحكومية، بدائل المنتج، معدل التضخم و سعر الفائدة، المنافسين في السوق الخارجي واتجاهات الصناعة بصفة عامة). وتشكل تلك القوى في النهاية الالتزامات التي يجب على المؤسسة الوفاء بها لكي تحقق ميزة تنافسية بشكل دائم، ومن جانب آخر فإنه من الأفضل أن يعكس الخيار الاستراتيجي مجال التركيز الاستراتيجي للمؤسسة والذي يعني نشاطها الرئيسي وتوجيهها الاستراتيجي، وأخيرا يعكس التوافق الاستراتيجي مقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين إمكانياتها والأعباء الملقاة على عاتقها من بيئة الصناعة ومن توقعات أصحاب الأسهم وجماعات أصحاب المصالح بصفة عامة، فالاستراتيجية التي تحقق التوافق لها فرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الاستراتيجيات.

- التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ونمط تقييم البدائل: لكي تضمن المؤسسة نجاح استراتيجيتها لابد من توافق وتلاؤم ثلاثة عناصر (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة المتبع)، وتعكس الاستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما يحدد الهيكل التنظيمي كيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية، ويعكس الثقافة السائدة داخل المؤسسة، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية، بمعنى آخر بدون الهيكل التنظيمي الملائم يتعذر تنفيذ الاستراتيجية بفعالية، فالنمط أو الأسلوب الإداري يبين الطريقة التي تتبعها الإدارة في صياغة القرارات الاستراتيجية، ومباشرة وظيفة القيادة، ويؤثر هذا الأسلوب على كل من الهيكل التنظيمي والثقافة والقيم في المؤسسة.

- المسؤولية عن تحديد الخيارات الاستراتيجية: يعتبر مجلس إدارة المؤسسة هو المسؤول الرئيسي عن اختيار وإدارة الاستراتيجيات داخل المؤسسة، ويتحمل المسؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية وفقا لوضعها التنافسي، أخذا بعين الاعتبار متغيرات كل من بيئة الصناعة والمحيط الداخلي، وفيما يلي نموذج متكامل لكيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة:

المحور الثاني مراحل الادارة الاستراتيجية

الشكل رقم (2-1) : نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

		- وضع بيئة الصناعة الخاص بالمؤسسة -	
		جيد	سيء
الوضع الداخلي للمؤسسة	قوي	(1) المؤسسات الناجحة	(2) المؤسسات المهتدة
		- التركيز - التنوع الأفقي - التكامل الرأسي - التمييز	- الإبقاء على الوضع الحالي - التنوع المترابط - التنوع غير المترابط التحول إلى نشاط آخر - التحالف والمشاركة
	ضعيف	(3) المؤسسات المحظوظة	(4) المؤسسات ذات المشاكل
		- تخفيض حجم العمليات - استراتيجية المؤسسة الأسيرة - الاندماج، - التركيز - التحالف والشراكة، - التصفية	- تخفيض حجم العمليات - استراتيجية المؤسسة الأسيرة - التصفية

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 177.

يوضح الشكل رقم (1) نموذج متكامل للخيارات الاستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي، وكذلك ظروف بيئة الصناعة، وذلك على النحو التالي:

1- المربع الأول (المؤسسات الناجحة) : وهي تلك المؤسسات التي تتوفر لديها فرص جيدة وتتميز جوانب الأداء بها بالقوة.¹

حيث أن المؤسسات التي تصنف في هذه الخانة تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص سانحة في بيئة الصناعة المحيطة بها، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لهذه المؤسسات اتباع استراتيجية التركيز،

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 272.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

فالمؤسسات في هذه الحالة تمثل الريادة في مجال صناعتها¹، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها، بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين، كما يمكن مثل هذه المؤسسات أن تتبع أيضا استراتيجية التكامل الرأسي لمختلف منتجاتها و الأسواق التي تتعامل معها سواء كان تكاملا أماميا أو خلفيا، ولا يقتصر المتاح من البدائل الاستراتيجية لهذه المؤسسات عند هذا الحد بل يمكنها تبني استراتيجية التنوع الأفقي وذلك للاستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.²

2- المربع الثاني (المؤسسات المهتدة): وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ولكن يتميز أداؤها بالقوة³، وهذا النوع من المؤسسات هو الذي يتمتع بعوامل داخلية قوية، ولكن موقعها البيئي خارجيا ضعيف لوجود تهديدات ومخاطر بيئية، ومثل هذا النوع من المؤسسات قد يعتمد على استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات السابقة نسبيا، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للمؤسسة أيضا في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك استراتيجية التنوع المترابط أو التنوع غير المترابط حسب ظروف البيئة و متطلباتها⁴، وإلى جانب ما سبق يمكن للمؤسسة المهتدة أن تتبنى استراتيجية التحالفات، أي التحالف مع مؤسسة أخرى وذلك للاستفادة من الموقف البيئي للمؤسسة الأخرى، إلى جانب الاستفادة من نقاط القوة الداخلية للمؤسسة ذاتها، وبمعنى آخر يمكن الاعتماد على استراتيجية التحالف عندما تتمتع مؤسسة ما بموقف داخلي جيد، في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة، وعلى الجانب الآخر تتمتع المؤسسة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرصة بيئية هامة، وتفقد القوة الداخلية.⁵

3- المربع الثالث (المؤسسات المحظوظة أو ذات الفرص): وهي تلك المؤسسات التي يتوافر أمامها عدد من الفرص الجيدة في الأسواق ولكن جوانب الأداء بها تتصف بالضعف⁶، ومثل هذه المؤسسات يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات، وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية، كما يمكنها اتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق، وتعزيز وتقوية عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية، هذا ويمكن مثل هذه المؤسسات أيضا انتهاج استراتيجية المؤسسة الأسيرة (الاستسلام لمؤسسة أخرى) حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالي.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 185.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 175.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 272.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 185.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 176.

⁶ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 272.

المحور الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية

ويمكن للمؤسسة التي تقع في هذا المربع أن تسعى للتعاون مع المؤسسات الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في التحالفات، وأخيرا فقد لا يكون أمام مثل هذه المؤسسات من خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها و ممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك، أو أن مزايها أفضل من الاستمرار في السوق.¹

4-المربع الرابع (المؤسسات المتعثرة أو ذات المشاكل) : وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف أداؤها بالضعف²، وهي مؤسسات ضعيفة بيئيا وداخليا، ومثل هذه المؤسسات قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض، أو استراتيجية المؤسسة الأسيرة أي الاستسلام للمؤسسة الأقوى والتي تمثل المنفذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه المؤسسة من سبيل للنجاة إلا بيع أصولها و تصفية أعمالها.³

6- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد أن يتم وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضعه موضع التنفيذ، وعادة ما تتمخض عملية اختيار البديل الاستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الاستراتيجية المناسبة.⁴

ويمكن القول أنه لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى والتي تصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة ولكن ما يوجد هو استراتيجية مثلى لمؤسسة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد فإذا ما تغيرت الظروف التي تعمل في ظلها تلك المؤسسة، فإن الاستراتيجية قد لا تعد كما كانت من قبل استراتيجية مثلى.

ويجب أن يأخذ متخذ القرار بعين الاعتبار أن لكل بديل مزاي ومشاكل، لذا فمن المفروض أن يتم الاختيار من بين تلك البدائل وفقا لما يحقق للمؤسسة مزاي مختلفة، وعموما فإن المعيار في الاختيار الاستراتيجي هو كما يلي:⁵

- تناسب وتلاؤم الخيار الاستراتيجي مع نتائج تحليل الموقف (تحليل swot).
- إمكانية تحقيق الخيار الاستراتيجي للأهداف المحددة.
- شمولية الخيار الاستراتيجي أي أن يكون قادرا على تحقيق الأغراض الكلية الأساسية للمؤسسة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص178.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 127.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص233.

المحور الثاني مراحل الادارة الاستراتيجية

- توفر فرص لنجاح تنفيذ هذا الخيار الاستراتيجي، أي أن يكون مدروسا بعناية فائقة وبما يضمن النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.
 - التجانس والاتساق، أي ضرورة أن يكون الخيار الاستراتيجي متجانس مع مختلف المتغيرات والموارد داخل المؤسسة، وكذا من ناحية الارتباط مع مختلف مستويات الاستراتيجية في المؤسسة.
- ومن خلال دراسة العوامل البيئية الداخلية والتنافسية والخارجية، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة، والتي تناسب الوضع التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة عدد من البدائل الاستراتيجية، التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من العروض المحيطة كنتيجة لربط نموذج العرض والقيود بعملية اختيار البدائل الاستراتيجية¹.
- ونستطيع القول هنا أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتيجيات أخرى، تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة، أو التنوع في العمل من خلال التوجه إلى أكثر من صناعة أو قطاع واحد.

¹ أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص ص 57 - 70.