

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

تمهيد: كأي عمل أو نشاط إداري فإن عملية 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 الاستراتيجية وما تتضمنه كل مرحلة من نشاطات وأعمال.

1. تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية: تعتبر عملية تحديد الرؤية والرسالة من أهم الخطوات التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية بهدف رسم الفلسفة العامة لها، ويتطلب الأمر وفق عمليات التفكير الاستراتيجي الصحيح وجود قدرات مهارات خاصة لقيام الموظفين بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة عمليات ونشاطات الإدارة الاستراتيجية بالشكل الصحيح، بحيث يساعد التفكير الاستراتيجي المسؤولين بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، كما يساعدهم على القيام بإجراءات التحسس المستمر للبيئة ومعرفة توجهاتها من خلال التنبؤات المستقبلية الدقيقة، التي تعتبر أساسا لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لظروف التنفيذ الاستراتيجي، وهو ما يكسب المؤسسات القدرات الكافية للتعامل مع معظم المواقف التنافسية في الصناعة، وما تجدر الإشارة إليه هو أن عملية تصميم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وأهدافها بواسطة التفكير الاستراتيجي تعتمد على جملة من الجوانب الأساسية، وتتمثل في:¹

- طبيعة الأنشطة والأعمال التي ترغب المؤسسة أن تعمل فيها، وتريد تحقيق كفاءة الأداء فيها.
- القطاع السوقي الذي تسعى المؤسسة للدخول فيه وخدمته بتقديم منتجات وخدمات متميزة.
- رسم التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة في الصناعة والوضع المستقبلي الذي تعمل للوصول إليه.

ومن الأهمية بمكان أن تهتم المؤسسات الاقتصادية أشد الاهتمام بموضوع تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، نظرا لتأثيرها على السلوك الداخلي لأفراد التنظيم وثقافتهم التنظيمية من جهة، وانعكاسها على صورتها لدى الأطراف ذات المصلحة في البيئة الخارجية، وما يمكن نشره عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسات من جهة ثانية، وبناء على كيفية صياغة الرسالة ومحتواها تتحدد شخصية المؤسسات وثقافتها وتوجهاتها الاستراتيجية، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة.²

تعدد التعاريف الخاصة برسالة المؤسسة مع تنوع النظرة الفكرية والاستراتيجية لأهمية الرسالة، حيث هناك من عرفها على أنها: "مجموعة الخصائص المتميزة في المؤسسة التي تبين الاختلاف الحقيقي، والتي تميزها عن

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

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

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع ، حيث تركز المؤسسة في إعلاناتها لموظفيها وللجمهور الخارجي على التزامها بما هو معلن في الرسالة من خلال نشاطها الرئيسي ومسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه¹.

كما تم تعريف الرسالة كذلك على أنها: "منشور يتضمن وصف عام ومختصر يتضمن إشارة للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، لمبررات وجود المؤسسة، أهدافها والفئات المستهدفة من العملاء والزبائن التي تسعى لخدمتها، كما تشير أيضا إلى فلسفة وقيم العمل التي تلتزم المؤسسة بها، ومختلف السمات التي تجعلها مختلفة عن منافسيها، مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية"².

أما فيما يخص مفهوم الرؤية الاستراتيجية فهو يمثل ذلك المسار المستقبلي لنشاطات المؤسسة، الذي يتضمن التعريف بالوجهة التي تتبعها المؤسسة في سبيل تحسين الوضع التنافسي، والمركز السوقي الذي ترغب في الوصول إليه، مع الإشارة إلى طبيعة الجوانب التي تخطط لتنميتها والإمكانيات التي تملكها للتغيير³.

كخلاصة لما سبق يمكن القول بأن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة من خلال الإجابة على سؤال: "ما هو نشاطنا الحالي؟"، أما مصطلح الرؤية الاستراتيجية فيشير إلى طبيعة التوجه المستقبلي الذي يقدم إجابة على سؤال: "ما الذي سيكون عليه وضع نشاط المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد؟".

2. تحديد الأهداف والغايات: تشير الأهداف إلى مختلف النتائج التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، والتي تظهر في شكل مخرجات النشاط التي تقدمها المؤسسة من منتجات أو خدمات بمواصفات الجودة المطلوبة، إضافة إلى مختلف النتائج المالية، الاقتصادية والاجتماعية، أي ما يجب إنجازه من خلال الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها المؤسسة، حيث عرف الهدف باعتباره 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

- الأهداف تكون ذات ارتباط وثيق مع رسالة المؤسسة والرؤية الاستراتيجية لها.
- الأهداف تكون ممكنة التحقيق وفق الامكانيات المتاحة للمؤسسة، أي تستطيع المؤسسة الوصول إليها وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
- يجب أن تحمل الأهداف المنشودة نوعا من التحدي، فالنتائج سهلة المنال لا تعبر عن أهداف حقيقية.

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 الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- القابلية للقياس حتى تتمكن المؤسسة من القيام بالرقابة على الأداء.
- الارتباط الزمني، فالأهداف تكون مرتبطة بمراحل زمنية للتحقيق، ويكون النجاح بتحقيق الهدف في الوقت المحدد.
- 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، وتسم 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.

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

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

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- 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.

- 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: حيث يتطلب الأمر صياغة وتحديد هذه الأهداف بشكل عام وشامل، وترتبط بمستوى النتائج الكلية المنشودة من طرف المؤسسة، حيث يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا وتكون على مستوى المؤسسة ككل مع نوع من التركيز على الخطوط العامة دون تفصيل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

- الأهداف التكتيكية: يتم تحديدها بناء على ما تم تقريره في الأهداف الاستراتيجية، ويشارك في صياغة هذه الأهداف كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى وحدات الأعمال أو المصالح الرئيسية في المؤسسة أي المستوى المتوسط من الإدارة، وهي أهداف متوسطة الأجل وتكون أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

- الأهداف التشغيلية: يتم تقريرها بناء على ما تم تحديده في المستوى السابق، ويشارك في هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الاستشرافية أو التشغيلية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية، وتتسم بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ويرى بعض الباحثين والمفكرين بأنه يمكن تصنيف الأهداف في المؤسسة إلى صنفين أساسيين وهما:

- أهداف استراتيجية: تتحدد وفق معايير تركز على تطوير القوة التنافسية للمؤسسة، وتحسين الوضع التنافسي من خلال نشاطات التوسع في الصناعة، بالإضافة إلى تحديد سلوكياتها الاستراتيجية في الصناعة على المدى الطويل، ومن أمثلتها:

• العمل على تحسين جودة الإنتاج وزيادة القدرة الانتاجية.

¹ عبد الباري ابراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 107.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية وتقديم المنتجات الجديدة من خلال الابتكار.
- العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء والمستثمرين وغيرهم، ودعم العلامة التجارية.
- تحقيق الريادة في مجال التكنولوجيا، وزيادة نشاطات البحث والتطوير ودعمها.
- أهداف مالية: تحدد وفق معايير خاصة تركز على تطوير الأداء المالي للمؤسسة، وتحسين مختلف المؤشرات المالية، ومن أمثلة ذلك:
- العمل على استغلال التكنولوجيا لتخفيض التكاليف التشغيلية بنسبة معينة، مثلا 20%.
- دعم المبيعات لزيادة الربحية بنسبة 30% خلال فترة التنفيذ الاستراتيجي.
- الرفع من القيمة السوقية للأسهم بنسبة 50% مثلا خلال فترة زمنية محددة.

3. دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف: إن 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، ويقصد 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.

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 129.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

وعرفت البيئة الداخلية على أنها: " مجموعة الخصائص والمشكلات والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا".¹

- 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".²

ركز هذا التعريف على المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة، وكذلك إمكانية 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".³

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 فيمكن تعريفه وفق ما يلي:

- عرفته نادية العارف على أنه: " دراسة للتعرف على مستوى أداء وإنتاجية وحدات الأعمال وخطوط المنتجات وأنشطة الأعمال، وللتعرف على كل من نقاط القوة والضعف في الأداء ومسبباته".⁴

- عرف كل من jauch & cneck التحليل الداخلي على أنه: "فحص أو اختبار الأنشطة والعوامل الداخلية للمؤسسة من طرف الاستراتيجيين لتحديد أين تملك المؤسسة نقاط قوة* أو نقاط ضعف** مهمة أو ذات أهمية مميزة وكيف تستثمر الفرص، ويتم معالجة التهديدات من خلال استخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك لأجل بناء ميزة تنافسية قوية".

¹ نائل عبد الحفيظ عوالم، تطوير المنظمات المفاهيم والهيكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995، ص 60.
² سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999، ص 120.

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 168.
⁴ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 130.

* هي عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة، وأوضاع داخلية أفضل، ومزايا وظروف جيدة لا تدفع الأداء نحو المستويات أفضل
** هي عناصر تعكس عيوب نسبية في المؤسسة، وأوضاع واهية سيئة، تؤثر على أداء المؤسسة سواء في الوقت الحالي، أو في المستقبل.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- وهناك من يعرف التحليل الداخلي على أنه " معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات تكون في غير صالح المؤسسة".

إن هذا التعريف ينظر إلى التحليل الداخلي على أنه معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات يكون في غير صالحها، ولكن هذا التعريف غير شامل لأنه لم يحدد كيفية فهم المتغيرات وتصنيفها إلى متغيرات إيجابية وأخرى السلبية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم للتحليل الداخلي كالتالي:

" التحليل الداخلي هو عبارة عن دراسة ومعرفة و فهم المتغيرات الداخلية من هيكل تنظيمي ووظائف وأفراد... الخ. من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وإيجاد الحلول اللازمة لنقاط الضعف وذلك بالاعتماد على نقاط القوة للحصول على مزايا تنافسية تساعد المؤسسة على تحسين وضعيتها التنافسية".

ويتعلق التحليل الداخلي بفهم القدرات الاستراتيجية، وتطويرها من أجل صياغة الاستراتيجية بشكل أفضل، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة في الوقت الحالي، أو التي يمكن أن تظهر مستقبلا لتدعيم الميزة التنافسية واستغلالها في تحديد الاستراتيجية المناسبة.

أهمية تحليل البيئة الداخلية والأداء الداخلي:

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتميز بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على الاستعانة بالعوامل الخارجية في اختيار الاستراتيجية الملائمة ويساعد تحليل المحيط الداخلي على ما يلي:¹

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

- بيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل .

- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو تفاديها باستغلال بعض نقاط القوة للمؤسسة.

- يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عندما تتمكن المؤسسة من خلالها من تقديم شيء للسوق لا يمكن للمنافسين تقديمه كليا أو جزئيا.

- تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى معين من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 131- 132.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- يسمح للمؤسسة بتحديد مجالات التميز أو الأعمال التي تجيدها¹.
- كذلك فإن نقاط الضعف وتحليلها لها أهميتها ودلالاتها الاستراتيجية، إذ تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد لمعالجة نقاط الضعف الموجودة فيها أو التخفيف من حدتها، حتى لا تتعرض للهجوم في هذا المجال.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف، والتحليل الخارجي للفرص والتهديدات لأنه لا فائدة ترجى من الوقوف على الفرص والتهديدات البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفها، فإذا كان التحليل الداخلي يتمثل في معرفة نقاط القوة والضعف، فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تساعد على انتهاز الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والتقليل من مخاطرها.
- المؤسسة لا تستطيع أن تتخذ أي قرار دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر محيطها الداخلي، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا و به فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن المؤسسة يجب أن تضع في اعتبارها عند اتخاذ القرار تلك العوامل والموارد الخاصة بها وكذلك مدى كفاءة أفرادها، ومن ثم يجب أن يصدر هذا القرار بناء على التقييم الثنائي لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية².
- وتعتمد الكثير من المؤسسات الاقتصادية تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة كأهم أدوات التحليل الداخلي، حيث تلعب وظائف المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، البحوث والتطوير، نظم المعلومات والموارد البشرية... إلخ دورا هاما في تخفيض هيكل التكلفة، وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التمييز، وكخطوة أولى لفحص دراسة هذا المفهوم فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم سلسلة القيمة، وبشير مصطلح القيمة إلى الفكرة التي تقول أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك، وتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية، وعدد من الأنشطة الداعمة، والتي يضيف كل منها قيمة المنتج أو الخدمة³. وفي الواقع فإن مفهوم سلسلة القيمة – الذي ظهر في الثمانينات- هو أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحا منه تكلفة الخامات المشتراة، وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة على أداء النشاط، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المؤسسة ومورديها، والتي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة، أو زيادة تمييز المنتج⁴. وفي إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر الميزة التنافسية يقترح " بورتير" نموذج

¹ سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، مرجع سابق، ص ص 119 - 120.

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص 517.

³ تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة محمد سيد أحمد، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 196.

⁴ نادية العارف، مرجع سابق، ص 107.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

سلسلة القيمة كأداة للتحليل تعطي تشخيص وتقييم لإمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية وتتميزها في عيون الزبائن¹، والشكل التالي يوضح مخطط لسلسلة القيمة.

الشكل رقم (1-2): سلسلة القيمة للمؤسسة.



Source: M porter, competitive advantage , creating and sustaining superior performance(new York, the free press),1985,p37.

4. دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات: تحتاج دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة العامة أو هيكل الصناعة إلى تركيز كبير وتحسس مستمر دون انقطاع، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت البيئة الخارجية من حيث المفهوم، الأهمية وأساليب التحليل، حيث أن التفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة ما هو إلا نتيجة للتعقد والتداخل بين مختلف العناصر والمكونات في هذه البيئة.

وقد تم تناول مفهوم البيئة الخارجية من طرف الكثير من الباحثين، يمكن إبراز مجموعة من التعاريف وفق ما يلي:

¹ Isabelle Calme et autre , Introduction a la gestion, dunod , paris,2003,p 117.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- تعريف (إمري وتريست) (trist- Emery): " البيئة الخارجية هي مجموعة من القيود والعوامل التي تؤثر على سلوك المؤسسة ويصعب التحكم فيها، كما أن البيئة الخارجية تحدد نماذج وأساليب التصرف اللازمة لنجاح واستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها"¹.
- وأشار (ب. فيلهو) (p. filho): " أن البيئة الذي تعمل ضمنها المؤسسة تحتوي على ثلاث مداخل للمتغيرات الأساسية :
- المدخل الأول: يتضمن كل المتغيرات على المستوى الكلي مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
- المدخل الثاني: يتمثل في جميع المتغيرات الخاصة بكل صناعة أو سوق معين، حيث كل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية، المنافسين، الموردين، ومؤسسات التوزيع ... الخ .
- المدخل الثالث: يتضمن كل المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء، امكانيات مادية وتقنية، كفاءات وخبرات ... الخ"².
- وعرف كوتلر (kotler) البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة"³، 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.
- يعتبر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أهم خطوات الإدارة الاستراتيجية، على اعتبار أنه لا يمكن القيام بعملية تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك تحليل حقيقي ومعرفة لتأثير كل عوامل البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي، ومعرفة وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تحملها هذه البيئة يمكن القائمين على التخطيط الاستراتيجي من التحديد الدقيق للاستراتيجيات المناسبة، وتبدأ عملية تحليل البيئة الخارجية من 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 تنتج إليه، وهناك أيضا ما يسمى بعوامل بيئة

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

² عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.

³ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

الصناعة أو عوامل هيكل الصناعة، لذلك في هذا العنصر سوف نتناول مختلف عوامل البيئة العامة للمؤسسة الاقتصادية وهي كما يلي:¹

- **القوى والعوامل الاقتصادية:** تعتبر القوى والعوامل الاقتصادية من بين أهم العناصر التي تؤثر في نشاط المؤسسات الاقتصادية، حيث يتطلب الأمر التنبؤ بهذه العوامل ودراسة تأثيرها حينما لا يقتصر نشاط المؤسسة على بيئة اقتصادية واحدة، ومن أبرزها تحليل دراسة النظام الاقتصادي ومؤشراته، والذي يرتبط بشكل وثيق مع النظام السياسي.. حيث يحدد هذا الأخير نوع النظام الاقتصادي العام، وأثر هيكل السوق على دور الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وهنا وجب القيام 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 وعلما بالاهتمام 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

- **القوى والعوامل التكنولوجية:** تعبر القوى والعوامل التكنولوجية عن الطبيعة التكنولوجية ومستوى التنفيذ المعرفي والتجديد التكنولوجي، لذلك وجب الاهتمام بمستوى التكنولوجيا المتاحة، الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي، الموارد والإمكانيات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، ومدى مناسبة التكنولوجية للمؤسسات البيئية، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بمنتجات جديدة، استخدام تقنيات متطورة، والتركيز على أنشطة البحث

¹ عبد الباريء ابراهيم 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 الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

والتطوير¹، 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.

فأهم استفادة من التطور التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية هي إمكانية تأثيره على العوائد العالية للدخول، ونتيجة لذلك فإنه يمكن أن يغير من هيكل الصناعة، وأن انتشار الأنترنت انخفضت عوائد الدخل لصناعة السمسرة 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 ومشاهدة 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، وهذا المعنى فإن الأنترنت قد سهل الدخول إلى الصناعة، فمثلا شراء تذكرة سفر للخطوط الجوية أو شراء كتاب بصورة مباشرة عبر الأنترنت يمثل تهديدا لوكلاء البيع².

- **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 الوطنية³، 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 إلى⁴:

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

_ 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.

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

² فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص156.

³ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص150.

⁴ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص70.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

_ 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، و في 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 وضعاً 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.

- **القوى الاجتماعية والثقافية:** تشمل الخصائص الاجتماعية والثقافية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، منها طبيعة العلاقات الاجتماعية ومستوى الأمية، النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمراني للسكان، نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع، نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحلها، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها، والقيم الثقافية السائدة، ومن المؤشرات المهمة لذلك حجم السكان وتركيبهم العمري، ومعدلات الأمية والتعليم، ونسبة المناطق الحضرية والريفية، وأنماط الحياة

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 الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

وتركيب الأسرة، وعمل المرأة، والدين وشعائره والقيم التي يفرضها،¹ حيث أن التغيير الاجتماعي مثله مثل التغيير التكنولوجي، يؤدي إلى إيجاد الفرص والتحديات، ونجد واحدة من أكبر التحولات الاجتماعية لعقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي هو الاتجاه نحو المزيد من الوعي الصحي، وقد أثر ذلك بشكل هائل، وأدركت المؤسسات ذلك التوجه مبكرا واستفادت من الفرص التي أتاحتها هذا التوجه وحققتم 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

ويعتبر النمو السكاني فرصة للمؤسسات الاقتصادية، 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 والتحديات، و، الذين ولدوا في عقد الستينات 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

- 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.

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

² فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 157.

³ جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 197.

⁴ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 81.

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

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- 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، وعليها 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.

- وهناك من يعرفه على أنه: يعبر الخيار الاستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، أو المناورة الاستراتيجية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها.³

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.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 192

² أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 272.

³ مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، مرجع سابق، ص 156.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

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 الصناعة¹.
- 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 والموردين².
- درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا: يعد فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا 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 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 المخاطرة³.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة:⁴

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص164.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص162.

³ نادية العارف، المرجع نفسه، ص163.

⁴ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص166.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- 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 غالبا ما تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها .

• عامل الوقت : فهذا العامل يعد هاما 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 دخلا أو عائدا)، وفيما يلي شرح لهذين الجانبين¹:

- الموعد النهائي للقرار: في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الاستراتيجي بعيدا عن سيطرة و تحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار، فمثلا 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 عاملا هاما، والمؤسسة عادة ما تركز دائما على الأجل القصير، وعلى الرغم من أن ذلك ضروري لاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا أن التركيز الدائم على الأجل 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 كفاءتها².

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 312، 311.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 167.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

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 العناصر¹:

- 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 الأخرى.²

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.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص230.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص168.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

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

• مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالباً 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، وعليه فهي تتبنى استراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل استراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع استراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.

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

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

- الفروض والآراء والمعتقدات وتأثيرها على الاستراتيجية: تؤثر الفروض التي يضعها المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي وآرائهم على عملية اختيار البدائل الأنسب من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، والواقع أن القرارات المستقبلية تقوم على افتراضات لأنه لا يمكن لأي فرد أن يتنبأ تماماً بالنتائج المترتبة على اتباع استراتيجية معينة، كما تؤثر المعتقدات والقيم على الخيارات المطروحة أمام صانعي القرارات وخاصة تقييم النتائج المختلفة المترتبة على اتباع استراتيجية معينة، ولابد من دراسة كل الآثار و النتائج المحتملة للاستراتيجية، وذلك حتى تتجنب المؤسسة أي عواقب وخيمة، إذن تعد الدراسة المتعمقة للآثار 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 عدداً 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

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

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

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

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

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 وتوجهها 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 الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

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 (2-1) نموذج متكامل للخيارات الاستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي، وكذلك ظروف بيئة الصناعة، ويتطلب هذا المكون استحداث سلسلة من البدائل الاستراتيجية أخذاً في الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة¹، وتعزى عملية مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات إلى ما يعرف بتحليل SWOT ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المؤسسة وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل المؤسسة من خلالها، ويمكن القول إن الغرض من وضع البدائل الاستراتيجية باستخدام هذا التحليل هو تدعيم قوة المؤسسة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 178.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

المؤسسة¹. إن هذه المصفوفة تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين في وضع أربع أنواع من الاستراتيجيات: استراتيجية نقاط القوة/فرص، واستراتيجية نقاط الضعف/الفرص، واستراتيجية نقاط القوة/التحديات، واستراتيجية نقاط الضعف/تهديدات²، ويتمثل أصعب جزء في إعداد هذه المصفوفة في المطابقة بين العناصر الخارجية الرئيسية والعناصر الداخلية ويتطلب ذلك حكم جيد مع العلم انه لا توجد حالة مثلى تستغل استراتيجيات نقاط القوة/الفرص أي نقاط القوة الداخلية في المؤسسة للاستفادة من الفرص الخارجية، يرغب كل المسؤولين في أن تكون مؤسستهم في مركز يتيح لها استغلال نقاط القوة الداخلية في الاستفادة من الاتجاهات والأحداث الخارجية³، وعندما تعاني المؤسسة من نقاط ضعف رئيسية فإنها تسعى للتغلب عليها وبالتالي تحولها إلى نقاط قوة، وعندما تواجهها تهديدات رئيسية فإنها تسعى لتلافيها حتى تستطيع أن تركز على الفرص، وأحيانا توجد فرص خارجية هامة ولكن المؤسسة تعاني من نقاط ضعف داخلية تمنعها من استغلال هذه الفرص مثلا قد توجد فرصة لتصدير منتجات المؤسسة لكن تقادم التكنولوجيا المستخدمة(نقطة ضعف داخلية) وعدم الالتزام بمواصفات الجودة يعوق المؤسسة، هنا قد تتمثل الاستراتيجية في شراء آلات حديثة لرفع مستوى التقنية مع الاهتمام بشراء خامات جودتها مرتفعة وتدريب العاملين لتحسين جودة المنتجات، وتستخدم استراتيجية نقاط قوة/تهديدات لتفادي أو لتقليل اثر التهديدات الخارجية على المؤسسة، وهذا لا يعني ضرورة أن تواجه المؤسسة القوية التهديدات النابعة من بيئة الصناعة بشكل مباشر⁴.

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 لا بد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الاستراتيجية المناسبة⁵.

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 مزايا ومشاكل، لذا فمن المفروض أن يتم الاختيار من بين تلك البدائل وفقا لما يحقق للمؤسسة مزايا مختلفة، وعموما فإن المعيار في الاختيار الاستراتيجي هو كما يلي:⁶

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص58.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص158.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص58.

⁴ بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص18.

⁵ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 127.

⁶ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص233.

المحور الثالث المراحل الأساسية للاستراتيجية

- 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.
 - 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.