

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

الإدارة الإستراتيجية ودورها في مستقبل منظمات الأعمال

إشراف:

الأستاذ الدكتور شريف غياط

إعداد الطالبات:

- بوترة سماح

- قدور لامية

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة. فالحمد لله حمدا كثيرا.

يقال أن: "الاعتراف بالجميل شيمة النفوس النبيلة". تأسيسا على

ذلك يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير وخالص العرفان

والامتنان للأستاذ الدكتور "غياث شريف" الذي تفضل بقبوله الإشراف على

تأطير هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة، التي لم يبخل بها

علينا. فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام.

الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى،

أما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذا الخطوة في مسيرتنا الدراسية

الى من علمني العطاء بدون انتظار، الى من أحمل اسمه بكل افتخار

أرجو الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا حان وقتها قطافها ... أبي

أبي يا من بها أكبر و عليها استند يا من بوجودها اكتسب قوة و محبة

لا حدود لها أرجو المولى عز و جل ان يمدك الصحة و العافية ... أبي

الى كل من كان له اثر على حياتي و الى كل من أحبهم قلبي و نسيهم

قلمي .

قدور لامية

الإهداء

أهدي تخرجي لأبي الغالي وأمي الغالية حفظكم الله ورحمكم وجزاكم عنا خيراً
بعثت كثيراً في كتب ومجلات وغيرها لأهديكم تخرجي وأعبر لكم بمشاعري تجاهكم
بانتقاء أهدب الكلمات وأرقى العبارات لتليق بمقامكم فما وجدت سوى كلماتي
البسيطة من مشاعر صادقة من القلب للقلب أشكركم أبي وأمي من أعماق قلبي
ساندتوني ووقفتم بجانبتي طيلة حياتي التربوية والتعليمية حتى وصلت بفضل الله ثم انتم
إلى إتمام دراستي الجامعية.

إلى أمي أيتها العشق المقدس والملاك الطاهر إليك يا سيدتي أهدي تخرجي وكلماتي
تحنني إجلالاً لك أيتها الرحمة والحنان والعطاء لكم أنا بحاجة إلى أن أقبل قدميك الآن
أشعر بجوع في أحشائي لن يملأه إلا أن أحتضنك يا مولاتي وأميرتي
إلى أبي الغالي أيها الإنسان الجميل يا سدي وذخري أهدي إليك تخرجي يا حبيبي
أيها الأب الحنون لك قبلاتي وعليك صلواتي إلى أخي وحمي ظهري وذخري وثروتي
العظيمة يا حائطي الذي أتكأ عليه عند شدي وملاذي بعد الله عند كُرتي أيها الأخر
الكريم والعظيم لقد كنت لنا أباً وأخاً ومرتبياً ومعلماً تعبت من أجلنا يا سيدي فلك
التحية ولن أنسى معروفك وتشجيعك لي ما حبيت أيها القدّيس.

الطالبة: بوترعة سماح.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الترقيم
	شكر وتقدير	
	الإهداء	
V-I	فهرس المحتويات	
VII	فهرس الجداول	
IX	فهرس الأشكال	
أ	مقدمة عامة	
الفصل الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية / طبيعة الإدارة الإستراتيجية.		
1	تمهيد	
2	ماهية الإستراتيجية.	1.1
2	نشأة وتطور الإستراتيجية.	1.1.1
3	مفهوم الاستراتيجية وأهدافها.	2.1.1
7-3	تعريف الاستراتيجية.	1.2.1.1
9-7	خصائص الاستراتيجية.	2.2.1.1
10-9	أهداف الاستراتيجية.	3.2.1.1
10	المبادئ الأساسية للاستراتيجية والفرق بينها وبين الخطة.	3.1.1
11-10	المبادئ الأساسية للإستراتيجية.	1.3.1.1
12	الفرق بين الخطة والإستراتيجية.	2.3.1.1
12	ماهية الإدارة الاستراتيجية.	2.1
14-13	نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية.	1.2.1
14	مفهوم الإدارة الإستراتيجية.	2.2.1
15-14	تعريف الإدارة الإستراتيجية.	1.2.2.1

15	خصائص الإدارة الإستراتيجية.	2.2.2.1
16	أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية.	3.2.1
16	أهمية الإدارة الإستراتيجية.	1.3.2.1
17	أهداف الإدارة الإستراتيجية.	2.3.2.1
18	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية.	3.3.2.1
18	مرتكزات الإدارة الإستراتيجية.	3.1
19	مهام الإدارة الإستراتيجية.	1.3.1
24-19	نماذج الإدارة الإستراتيجية.	2.3.1
24	المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاح تطبيقها.	3.3.1
26-24	المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية	1.3.3.1
27	عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية	2.3.3.1
28	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: مدخل إلى منظمات الأعمال		
31	تمهيد	
32	ماهية المنظمة.	1.2
32	مفهوم المنظمة، خصائصها وأهميتها.	1.1.2
33-32	مفهوم المنظمة.	1.1.1.2
35-34	خصائص المنظمة.	2.1.1.2
36-35	أهداف المنظمة	3.1.1.2
37-36	أهمية المنظمة.	4.1.1.2
37	دورة حياة المنظمة.	2.1.2
38-37	حجم المنظمة.	1.2.1.2
41-38	مراحل حياة المنظمة.	2.2.1.2
41	وظائف المنظمة ومعيقاتها.	3.1.2

42-41	وظائف المنظمة.	1.3.1.2
43-42	التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات.	2.3.1.2
43	أساسيات حول منظمات الأعمال.	2.2
44	ماهية منظمات الأعمال.	1.2.2
45-44	مفهوم الأعمال.	1.1.2.2
46-45	مفهوم منظمات الأعمال.	2.1.2.2
47-46	أهمية منظمات الأعمال.	3.1.2.2
47	أنواع منظمات الأعمال ودوافع انشائها.	2.2.2
49-47	أنواع منظمات الأعمال.	1.2.2.2
50-49	دوافع إنشاء منظمات الأعمال.	2.2.2.2
50	مسؤوليات منظمات الأعمال والفرق بينها وبين المنظمات العامة.	3.2.2
52-50	مسؤوليات منظمات الأعمال.	1.3.2.2
53	الفرق بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال.	2.3.2.2
54	بيئة منظمات الأعمال.	3.2
54	أبعاد منظمات الأعمال.	1.3.2
54	بيئة الأعمال وأهمية تحليلها.	2.3.2
55	مفهوم بيئة الأعمال.	1.2.3.2
56	أهمية تحليل البيئة بالنسبة إلى منظمات الأعمال.	2.2.3.2
58-56	عناصر ومكونات بيئة الأعمال.	3.2.3.2
61-58	التحديات التي تواجه بيئة الأعمال الراهنة.	4.2.3.2
62	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية ومستقبل منظمات الأعمال.		
64	تمهيد	
65	ماهية منظمة المستقبل.	1.3

65	تعريف منظمة المستقبل.	1.1.3
66	خصائص منظمة المستقبل.	2.1.3
67-66	تقانة المعلومات والاتصالات.	1.2.1.3
67	نظم التصنيع الحديثة.	2.2.1.3
68	المعرفة التسويقية.	3.2.1.3
68	التجارة الإلكترونية.	4.2.1.3
68	العولمة.	5.2.1.3
69	مستويات التحديث لمنظمة المستقبل.	3.1.3
69	البنية التقنية.	1.3.1.3
69	البنية القانونية.	2.3.1.3
69	البنية البشرية.	3.3.1.3
69	ماهية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.	2.3
70-69	تعريف الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.	1.2.3
70	أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.	2.2.3
72-70	فوائد الإدارة الإستراتيجية	3.2.3
73-72	دواعي استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.	4.2.3
73	دور الإدارة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال.	3.3
73	المنافسة.	1.3.3
73	تعريف المنافسة.	1.1.3.3
74-73	خصائص المنافسة	2.1.3.3
74	دور المنافسة في منظمات الأعمال	3.1.3.3
74	التكنولوجيا.	2.3.3
75-74	تعريف التكنولوجيا.	1.2.3.3
75	فوائد التكنولوجيا.	2.2.3.3

76-75	الفوائد التي ظهرت من خلال تأثير التكنولوجيا على أداء المنظمات.	3.2.3.3
76	السوق.	3.3.3
77	تعريف السوق.	1.3.3.3
77	ركائز السوق.	2.3.3.3
78	أثر السوق على منظمات الأعمال.	3.3.3.3
79	خلاصة الفصل	
81-80	الخاتمة	
90-82	قائمة المراجع	
91	الملخص	



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الترقيم	العنوان	الصفحة
1.1	تعريف الإستراتيجية من منظور فكر وتعلم وقرارات	4
2.1	تعريف الإستراتيجية من منظور الموارد والقدرات التنفيذية ومميزة	6
3.1	مجالات الاختلاف بين الإستراتيجية والخطة.	12
4.1	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية	18
1.2	تلخيص تعاريف الباحثين للمنظمة.	33
2.2	خصائص منظمات الأعمال.	46
3.2	المسؤوليات الخاصة لمنظمات الأعمال.	52
4.2	الفرق بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال.	53



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الترقيم	العنوان	الصفحة
1.1	العلاقة بين مفاهيم الإستراتيجية.	5
2.1	نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية.	20
3.1	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية).	21
4.1	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية).	22
5.1	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المتوازنة).	23
1.2	دورة حياة المنظمة.	41
2.2	درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.	51
3.2	مكونات بيئة الأعمال الصناعية.	58



المقدمة العامة

أ. مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في وقتنا الراهن هذا سواء كانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدماتية تحديات كثيرة، بفعل البيئة التي تتواجد وتعمل فيها والتي باتت اليوم أكثر تعقيدا بسبب ما خلفته الاندماجيات والتحالفات والشراكات، زيادة على التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات.

ولطالما كان البقاء والاستمرارية والربحية من أهداف أي منظمة وأمام تلك التحديات كان ولا بد من استخدام أساليب إدارية تتصف بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، كي تستطيع أن ترتقي بأعمالها إلى مستوى أفضل، وحتى تتكيف المنظمة التكيف وتتأقلم مع مختلف المتغيرات التي تحدث في البيئة وعليه يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها، أو لما كانت عليه في الماضي.

يعتبر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية من الأساليب المهمة كونه منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، وبالتالي لا بد لمنظمات الأعمال من تبني هذا الأسلوب لمواجهة التحديات والتغيرات الناشئة في البيئة باعتبار هذه الأخيرة عملية مهمة عليها أن تحقق تفاعل مع المنظمة.

إن معظم التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال والذي فرضته ثورة المعلومات وانفجار المعرفة، أعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكييفها مع البيئة الخارجية. إذ تتسم عملياتها ووسائلها بزيادة القدرات التنافسية للمنظمة، وتطوير أدائها.

ب. مشكلة الدراسة:

لا ريب في أن تلعب الإدارة الاستراتيجية دورا هاما في منظمات الأعمال وذلك من خلال تخصيص موارد المنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها لاكتشاف نقاط القوة والضعف واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، والقدرة على صنع قرارات استراتيجية فعالة

وطويلة الأجل، رغم هذا كله لازالت بعض المنظمات لا تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية خاصة في الجزائر.

من هذا المسعى بالإمكان طرح مشكلة الدراسة وحوصلتها في التساؤل الرئيسي التالي:

- فيما يكمن دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال وكيف لها أن تساهم فيه؟.

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي السالف الذكر، الأسئلة الفرعية الآتية:

- إلى أي مدى تقوم منظمات الأعمال بممارسة الإدارة الإستراتيجية؟.

- كيف يمكن للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال أن تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية؟.

ت: فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية لها، يمكننا طرح الفرضية الرئيسية التالية:

- للإدارة الإستراتيجية دور مهم في مستقبل منظمات الأعمال.

ومن هنا يمكننا صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

- منظمة الأعمال تمارس بجدية ووعي للإدارة الإستراتيجية.
- استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمة المستقبل مرهون بالبيئة التي تتواجد فيها المنظمة.

ث. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في مبتغاه الساعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال.
- بيان الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال حاليا ومستقبلا.

- إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في مساعدة منظمات الأعمال على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تجابهها.

ج. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- إن أهم الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع تكمن في:
 - حداثة الموضوع والميل الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع، ومحاولة إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وخاصة في منظمات أعمال المستقبل.
 - قلة الدراسات والأبحاث في مجال منظمات الأعمال وخاصة في الجزائر.
 - محاولة تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمنظمات الأعمال، مما قد يساعد المقبلين على انشاء المنظمات باستخدام هذا الأسلوب مستقبلا.
 - ندرة المواضيع التي ربطت بين الإدارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الأعمال.

ح. أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - تقديم وعرض لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وكذا أهميتها، فضلا عن دواعي تطبيقها في منظمات الأعمال.
 - تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في بناء مستقبل منظمات الأعمال.
 - تبيان أهمية الإدارة الاستراتيجية في حياة منظمة الأعمال في الحاضر والمستقبل.

خ. منهجية الدراسة:

- حتى نتمكن من الإحاطة بالموضوع محل البحث من كافة جوانبه النظرية والعملية، كان ولا بد من اعتماد مناهج وأساليب بحث متعددة، وهذا ما تطلبته طبيعة الموضوع والتمثلة في المنهج التاريخي والمنهج الإحصائي بأسلوبه الوصفي والتحليلي.
- استعمل المنهج التاريخي في سرد أهم المحطات التاريخية التي مرت بها الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية من خلال نشأتها وتطورها.

- أما المنهج الإحصائي فقد استخدم من حيث الأسلوب الوصفي في وصف المنظمة وتم التركيز على نوع مهم ألا وهي منظمات الأعمال لإبراز أهميتها والفرق بينها وبين المنظمة العامة، والتحليلي في إدراك دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال.

و. أدوات الدراسة:

بالنسبة لأدوات الدراسة المستعملة في إنجاز وإعداد هذه الدراسة المتواضعة تم الإستعانة فيها بمصدرين رئيسيين أولها مصادر أولية وتتمثل في مجموعة من الكتب ورسائل الدكتوراه ومذكرات ماجستير ذات الصلة بالموضوع، ومصادر أخرى ثانوية متمثلة في المواقع الإلكترونية

د. هيكلية الدراسة:

تمت هيكلية هذا البحث وفق ما يتناسب مع موضوعه، بحيث تم تقسيمه إلى ثلاثة صول متسلسلة مترابطة ومرتبطة مما يجعلها متكاملة شكلا ومضمونا كالاتي:

الفصل الأول: تضمن أساسيات حول الإدارة الاستراتيجية، حيث تم التعرض إلى الاستراتيجية ونشأتها وأهدافها وخصائصها، ثم تم التطرق إلى الإدارة الاستراتيجية ماهيتها وأهدافها ومهامها، وأنها تلعب دورا مهما في المنظمات من خلال تخصيص الموارد والإمكانيات، كما تضمن تحقيق النجاح طويل الأجل.

الفصل الثاني: وقد جاء تحت عنوان مدخل إلى منظمات الأعمال حيث استعرض من خلال هذا الفصل ماهية المنظمة ودورة حياتها ووظائفها، ثم تم تعريف منظمات الأعمال وذكر مختلف أنواعها وبالإضافة إلى دراسة البيئة التي تريد العمل فيها ومختلف التحديات التي يمكن أن تواجهها.

الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية ومستقبل منظمات الأعمال، حيث تم التطرق إلى دراسة منظمة المستقبل وسماتها التي تتميز بها، بالإضافة إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وفي الأخير تم التوصل إلى دور الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

هـ. صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذا العمل المتواضع، ما يمكن إنجازه باختصار في العناصر التالية:
- صعوبة الحصول على المعلومات.
 - ضآلة المعلومات المتوفرة وتناقصها في بعض الحالات

الفصل الأول:

أساسيات الإدارة الإستراتيجية

تمهيد الفصل

1.1. ماهية الإستراتيجية

2.1. ماهية الإدارة الإستراتيجية

3.1. مكونات الإدارة الإستراتيجية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لا ريب في أن السنوات الأخيرة شهدت تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص، ما نتج عنه تراكم معرفي وخبرة علمية واسعة في مؤسسات الأعمال.

ولكي تحقق هذه الأخيرة النجاح في زيادة قيمتها وجب عليها تبني مفهوم الاستراتيجية التي بموجبها يتم تحقيق أهداف المؤسسة. بدءا من تحديد رسالتها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتصل في الأخير إلى صياغة الخطة الاستراتيجية المناسبة، وتعد الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري المعاصر وذلك لأنها تقوم بالتركيز على تحقيق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- ماهية الإستراتيجية.
- ماهية الإدارة الإستراتيجية.
- مرتكزات الإدارة الإستراتيجية.

1.1.1 ماهية الإستراتيجية

إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في اجتياح المؤسسات لوضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون عليها الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة، ويجب أن تتخذ قرارات بشأنها، وفي ضوء هذا يمكن أن ينظر للاستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية، وتسمح الإستراتيجية بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

1.1.1.1 نشأة وتطور الإستراتيجية

لقد ظهر مصطلح الإستراتيجية في الحروب والمعارك قبل التطرق إليه في إدارة الأعمال، وهذا راجع لأهميته في هذا الجانب بالتحديد، فهي تساهم في نجاح وبقاء المؤسسات.

تاريخياً ترجع جذور الإستراتيجية إلى الإغريق من الكلمة (Stratos)، والتي تعني "الجيش"، والجزء الثاني (Agein) ومعناها "القيادة"، أي "فن الحرب"، ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة ليصبح "فن الإدارة أو القيادة"¹.

يرى كلاوزفيتز (Clawesuritz) وهو خبير استراتيجي عسكري، بأن الاستراتيجية هي "استخدام الوسائل والأساليب من أجل تحقيق الهدف النهائي وهو كسب الحرب بصورة شاملة"²، أما فون مولتك (Von Moltk) فقد قام بتحديد مسؤولية القائد ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية للمصالح الموضوعة تحت تصرف القائد، وقد ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات والممارسين لعمليات الإدارة في المؤسسات وهكذا انتقل المصطلح من المجال العسكري إلى مجال الاقتصاد بشكل عام وعلوم الإدارة بشكل خاص³.

¹. محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، دار مجد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، بدون سنة نشر، ص 61.

². www.alittihad.ae (page consulté Le: 18/03/202).

³. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 30.

2.1.1.1 مفهوم الإستراتيجية وأهدافها

لقد تعددت تعريف الاستراتيجية من قبل الباحثين، وكذلك تم تعريفها من عدة مناظر مختلفة، ونحن الآن سوف نتطرق إلى تعريف الاستراتيجية من توجهات مختلفة.

1.2.1.1 تعريف الإستراتيجية

أولاً: لغة: الإستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة (Stratégie) في اللغة الفرنسية و (Strategy) في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة استراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك¹.

ثانياً: اصطلاحاً: ويشير قاموس أكسفورد Dictionary Oxford إلى معنى الإستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة"².

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الاستراتيجية من مناظر مختلفة، نذكرها كالتالي:

- تعريف الإستراتيجية من قبل الباحثين والمفكرين.
- تعريف الإستراتيجية من منظور فكر وتعلم وقرارات.
- تعريف الإستراتيجية من منظور تخصيص الموارد، وقدرات تنفيذية فريدة ومتميزة.

أولاً: تعريف الباحثين والمفكرين للإستراتيجية:

عرف تشاندلر (Chandler) الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"³.

¹. Durand. R, **Guide du management stratégique 99 concepts**, DUNOD, Paris, 2013, p 127.

². عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة 1، 1999، ص 18-19.

³. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران، 2007، ص 9.

أما **ايفانز (Evans)** فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها: "الطريقة التي تهدف بواسطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية"¹.

في حين يعرفها **جوليك (Glueck)** بأنها: "خطة موحدة ومتكاملة مصممة لتؤكد بأن تحقيق الأهداف ممكنا"².

من خلال التعاريف السابقة الذكر التي عرضها الباحثين نستنتج أن الاستراتيجية هي: "خطة موحدة وشاملة يتم من خلالها اختيار الوسائل والطرق وتخصيص الموارد، من أجل الوصول إلى الأهداف المراد بلوغها، وكذلك لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

ثانياً: تعريف الإستراتيجية من منظور فكر وتعلم وقرارات: سوف نقوم بتوضيح تعريف الاستراتيجية من طرف الباحثين في الجدول التالي:

الجدول (1.1) تعريف الإستراتيجية من منظور فكر وتعلم وقرارات

التعريف	الباحث
هي قوى وسيطة بين المنظمة وبيئتها وتحتوي أنماطا من القرارات المنظمة للتعامل مع البيئة.	مينتزبيرغ (MintzBerg)
القرارات التوجيهية الأساسية بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد.	ستيفر مينر (Steiner Miner)
محمل القرارات التي تنص على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمنظمة.	مكيرنان (Mckirnan)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الخلفية النظرية.

على ضوء هذه التعاريف، يمكن أن نخرج بالاستنتاج التالي: "الاستراتيجية هي خطة تشمل رسالة وهدف وغاية المؤسسة وذلك بالتكليف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

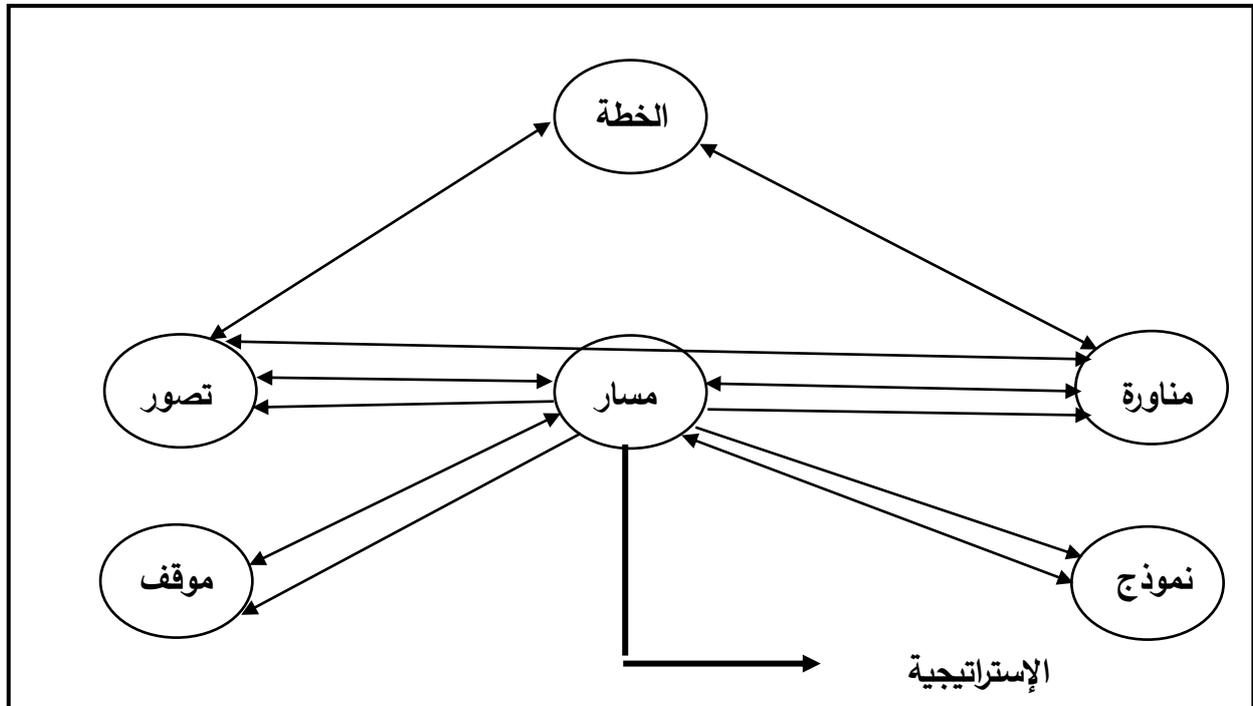
¹. طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 33.

² www.lakhasly.com; (Page consulté le: 22/03/2022).

وقد أضاف مينتز برغ (MintzBerg): من خلال آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، التوصل إلى ما يعرف باسم (The Five Ps for Strategy) وهي¹:

- الخطة (Plan): فهي الدالة المرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.
 - المناورة (Play): القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
 - النموذج (Patteun): هو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.
 - الموقع (Position): البحث عن وضع مناسب مقارنة بالمنافسين يضم نوعاً من الاستقرار في البيئة.
 - التصور (Perspective): القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقتها الصحيحة.
- وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق مفهوم الاستراتيجية، إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (Five PS) قد خلق مفهوم جديد يطلق عليه المسار (Path) ليصبح (Six PS) سوف نقوم بتوضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس المسار.



¹. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ط 1، 2004، ص 44.

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة 1، 2004، ص 44.

يتضح لنا من خلال الشكل أن هناك علاقة بين المفهوم السادس (المسار) بالمفاهيم السابقة، حيث يعبر المسار عن فكرة أن الاستراتيجية هي مناورة تتميز بالحركة وأنها نموذج تميل إلى الاستقرار والانسجام في سلوك المؤسسة، وموقف يرتبط ببيئة المؤسسة.

ثالثاً: تعريف الإستراتيجية من منظور تخصيص الموارد وقدرات تنفيذية ومتميزة، حيث سوف نقوم بتلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول (2.1): تعريف الاستراتيجية من منظور الموارد وقدرات تنفيذية ومتميزة

التعريف	الباحث
امتلاك الموارد واستخدامها بما يحقق مركز تنافسي يعيق الآخرين للدخول للصناعة أو تهديدها.	Wernerfelt
القدرة على بناء موارد غير مرئية، واستخدامها بما يعزز القدرات التنافسية للمنظمة.	Itami
قدرة المنظمة على البناء الاستراتيجي المتميز من خلال التعلم والمهارات والتكنولوجيا.	Prahalad & Hamel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الخلفية النظرية.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الاستراتيجية هي : "قدرة المنظمة في التحكم بالموارد الموجودة داخل المؤسسة وإضافة إلى المهارات والكفاءات والتكنولوجيا من أجل تحقيق مركز تنافسي متميز".

من خلال هذه التعاريف لمفهوم الاستراتيجية والتي عرضناها من ثلاث جوانب بالإمكان الخروج بمحصلة مفادها التعريف الشامل التالي للاستراتيجية:

"الاستراتيجية هي تصور المنظمة ما لمستقبلها، مركزها، وماذا ستكون عليه في المستقبل على المستوى البعيد، وهذا التصور يحث عليها أن تصمم رسالتها وتجدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي تتبعها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية"¹.

¹. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2009، ص 72.

كما تعرف على أنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى الطويل أو هي العملية التي بواسطتها تمكن المدراء من تحديد الاتجاه الطويل للمنظمة وتحديد أهدافها، ووضع الاستراتيجيات لعرض تلك الأهداف في ظل التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)¹.

يتضح مما سبق أن الإستراتيجية في جوهرها هي: "مجموعة القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف طويلة الأجل والوسائل والموارد اللازمة من أجل البلوغ إلى أهدافها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة، مما يساعدها على إحداث تفاعل بين المنظمة وبيئتها من أجل الوصول إلى الوجهة المناسبة"².

نستنتج من تعاريف الباحثين ومن التعاريف المقدمة حسب كل منظور أن: "الإستراتيجية خطة طويلة المدى يتم فيها تحديد رسالة وهدف وغاية المنظمة بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة من أجل بلوغ الأهداف المنشودة والعمل على تحقيق التكامل في المنظمة وتقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل أن تكون متكيفة ومرنة مع التغيرات التي تحصل على مستوى البيئتين، من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

2.2.1.1. خصائص الاستراتيجية

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص نذكر ما يلي³:

أ. الشمولية: بما أن الاستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة بحيث يمكن بالالمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، دار الإثراء والنشر والتوزيع، الشارقة-، ط 1، 2009، ص 82.

² يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق-سوريا، 1999، ص 191-192.

³ شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد (غير منشورة) علوم

التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر-باتنة، 2003-2004، ص 7.

ب. موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، انتاج، موارد بشرية ...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة، ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الاستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق التصور.

ت. مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات استراتيجية وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

ث. إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

ج. الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق، وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة أو تعارض الأهداف.

ح. أسلوب المشاركة: فمن أجل صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها، وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة¹.

خ. محدد من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل².

¹. شريط عابد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

². فيروز شين، محاولة لتصميم مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر - باتنة: كلية علوم التسيير والاقتصاد، 2003-2004، ص 7.

و. المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت، وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

هـ. تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها¹.

3.2.1.1 أهداف الإستراتيجية

قبل التطرق إلى أهداف الإستراتيجية، نرى بالضرورة التطرق أولويات لأهميتها وذلك من خلال حوصلتها في النقاط التالية:

أولاً: أهمية الإستراتيجية: تتمثل أهمية الإستراتيجية في²:

✓ تحقيق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة؛

✓ تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل؛

✓ تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على فحص المشكلات واتجاه القرارات في اتخاذ القرارات الصحيحة؛

✓ معرفة العوامل الداخلية والخارجية للبيئة المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كدخول منتجات، التوسع في السوق أو البحث عن أسواق جديدة.

ثانياً: أهداف الإستراتيجية: من خلال ما تطرقنا إليه سابقاً في تعريف الإستراتيجية كعنصر أو آلية من آليات الخطة العامة للمؤسسة فإنها تساهم في تحقيق الأهداف التالية³:

¹. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر - بسكرة: كلية علوم التسيير والإقتصاد، 2006-2007، ص 19.

². خالد رجم، محاضرة بعنوان: مدخل للإستراتيجية، مقياس إستراتيجية المؤسسة، 2016-2017، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ص 4.

³ www.almerja.com; (Page consulté le: 30/03/2022).

- توجيه القرارات الإدارية: تعتبر الإستراتيجية إطار موحد يتم داخله اتخاذ القرارات، حيث تكون هذه القرارات متكاملة وبالتالي فإن الإستراتيجية هي القوى الدافعة في المؤسسة لوضع وتنفيذ الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها.

- تحديد مسار المؤسسة نحو تحقيق الرسالة والأهداف: الإستراتيجية هي وسيلة تساهم في تحديد مسار المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بعيدة المدى وذلك من خلال تخصيص الموارد، تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات.

- تحديد مجالات الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية: بهدف تحقيق تفوق المؤسسة على المؤسسة المنافسة، ومن هذا المنظور تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر يكون في جميع المجالات، وهذا عن طريق فهم شامل وكامل للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

▪ فالإستراتيجية تساعد على تحقيق التوافق والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة.

▪ الإستراتيجية هي الركيزة التي يقوم من خلالها متخذ القرار بتوسيع أنشطة المؤسسة وتطويرها.

▪ الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً برسالة المؤسسة وبعناصرها للوصول إلى الهدف المراد البلوغ إليه¹.

3.1.1. المبادئ الأساسية للإستراتيجية والفرق بينها وبين الخطة

1.3.1.1. المبادئ الأساسية للإستراتيجية

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية ثابتة ولا تتغير لبناء إستراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم (Liddel Hart) يجب الأخذ بعين الاعتبار اتجاهات العمل التكتيكية

¹. www.nsdsguideelines.paris21; (Page consulté le: 30/03/2022).

- التي تؤدي إلى تحقيق الكثير من البدائل وبالتالي الوصول إلى أهداف كثيرة تم وضعها× أن يضع مبادئ أساسية يمكن الاعتماد عليها أثناء القيام بصياغة الإستراتيجية، نقوم بذكرها كالتالي¹:
- ✓ من الضروري أن تتوافق الغايات مع الوسائل المتاحة لبلوغ هذه الغايات وعدم ملائمة الوسائل المستخدمة في الغايات يؤدي إلى هدر في موارد المؤسسة أو العكس استعمال وسائل لا تستطيع تحقيق الغايات يؤدي إلى خسارة المنظمة وعدم تطورها؛
 - ✓ إن تكييف الخطة الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم دراستها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، إن عملية التكييف حالة واقعية أما الإستراتيجية فهي الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقل المديرين؛
 - ✓ عدم إهمال اتجاهات العمل التي لها نسبة أقل في الحدوث يجب وضع تصورات واقعية أثناء حدوثها، فهذا يجنب المنظمة المفاجآت الغير مريحة والمربكة؛
 - ✓ من اللازم الاستثمار في اتجاهات العمل التي تكون لديها نسبة المقاومة ضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها وغاياتها والموقع الذي تريده.؛

- ✓ التحقق من أن الخطط والمواقع الغير مستهدفة تكون مرنة، لكي تتماشى مع الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم للموارد بطرق عديدة لتكون سهلة وتكيف مع الأوضاع الراهنة؛
- ✓ من الجيد عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها وهي في حالة عمل متعددة الاتجاهات.

- ✓ من الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

2.3.1.1. الفرق بين الخطة والإستراتيجية

لا ريب في أن هناك فرق بين الخطة والإستراتيجية، وبالتالي ففي هذا الصدد وجب التمييز بينهما، ويتم ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (3.1): مجالات الاختلاف بين الإستراتيجية والخطة.

مجالات الاختلاف	الخطة	الإستراتيجية
الطبيعة	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد.	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف، وتضع جهودها وإمكانياتها للتمسك بها.
الاتجاه	تتطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معتمدة في ذلك على اختبارات موضوعية.	تتطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختيار البديل الاستراتيجي.
المستوى	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي	تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصيص معين.
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا يمكن تجاوزها.	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها.
المسؤولية	يتولاها أخصائون في التخطيط.	تتولاها الإدارة العليا.
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ.	التركيز على مرحلة التفكير والتكوين.

المصدر: مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص ص 17-18.

2.1. ماهية الإدارة الإستراتيجية

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع الإشكاليات والتعقيدات التي تواجه المؤسسة، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة.

1.2.1. نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين يمكن اجازها وفق

التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل: امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينات من القرن العشرين، تمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو انتاج استراتيجية لتتنوع المنتجات أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ويمكن تسمية هذه المرحلة بالمرحلة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية¹.

المرحلة الثانية: التخطيط المعتمد على التنبؤ: هي مرحلة تستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة ويزداد إدراك المديرين لأهمية دراسة البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة، الأمر الذي أدى إلى تحسين عملية تخصيص الموارد وتحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل الطويل.

وهذه المرحلة هي الفترة المميزة لدراسة الإدارة الإستراتيجية إذ بدأت تفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية وتحدد خطواتها الرئيسية².

المرحلة الثالثة: مرحلة ذو التوجه الخارجي: مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة واشتداد المنافسة، وتشعب الأسواق بالسلع والخدمات فأصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفو، وبذلك المنظمات بدأت بالبحث عن وسائل للتعامل مع الإشكاليات المطروحة، وهي مرحلة نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الإستراتيجية، وهي من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية³.

¹. مجد الصقور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 11.

². عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامع، الإسكندرية، 2004-2005، ص 73.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل: وهي المرحلة الأعدق، ومن أهم أبعادها نذكر ما يلي:

- الإستراتيجية تمثل ذلك التطور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه؛
- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي؛
- يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلا في بيان خطوات إستراتيجية الإدارة؛
- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف¹.

2.2.1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

1.2.2.1. تعريف الإدارة الإستراتيجية

لقد تم التطرق إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية من قبل باحثين نذكر منها ما يلي: يعرفها جليك (Gluk) بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"².

كما يرى جيك (Gueek) بأنها "اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها أو سقوطها واختفاءها ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيرات الداخلية والخارجية"³.

بينما عرفها انصوف (ansoff) بأنها "العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد"⁴.

¹ مجد الصقور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص12.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البارودي للنشر، عمان، الطبعة 1، 1998، ص30.

³ زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2006، ص95.

⁴ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، الطبعة 1، 2005، ص17.

أما كوتلر فيعرفها بأنها "العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والاستراتيجيات وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة"¹.

انطلاقاً من التعاريف التي قدمها الباحثون نقوم بإعطاء تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية، "هي فن وعلم يهتم بتشكيل وتنفيذ وتعميم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويكمن جوهر الإدارة الاستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.

2.2.2.1. خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتميز الإدارة الإستراتيجية بالخصائص التالية²:

- ✓ تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج؛
 - ✓ تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة؛
 - ✓ ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتيجية؛
 - ✓ الإدارة الاستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته، عملياته ومدخلاته؛
 - ✓ التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وخصائص بيئة المنظمة؛
 - ✓ اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المنظمة.
- فعالية المتابعة والتقييم.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015، ص104.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص70.

3.2.1. أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

1.3.2.1. أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات والتمثلة في¹:

- توضيح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
- تمكن الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة؛
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والامكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة؛
- التخصيص الفعال لإمكانيات وموارد المؤسسة؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز²؛
- تسمح الإدارة الإستراتيجية للمنظمة بصياغة وتقييم أهدافها وخططها الاستراتيجية بالشكل الذي يساعدها على بلوغ أهدافها وتوضيح رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما توفره من معلومات وبيانات وموارد مختلفة، كما تقوم بتوجيه متكامل للأنشطة الإدارية التنفيذية التي تحقق النظرة الشمولية للعمل³.

¹. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 2، 2006، ص 36.

². طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³. فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 2، 2006، ص 36.

2.3.2.1. أهداف الإدارة الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، ونذكر منها¹:

- ✓ تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة؛
- ✓ تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية حيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- ✓ وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات؛
- ✓ التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات حيث نجد أن الإدارة الاستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات، ومن خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات والتعامل معها؛
- ✓ مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، وضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتطوير إمكانياتها؛
- ✓ تطوير وتحسين أداء المنظمة كون الإدارة الاستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، وبما يساعدها على تحقيق أهدافها ودعم أدائها².

¹ سعد الغالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

² مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 80-84.

3.3.2.1. الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية

تختلف الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة التنفيذية أو العمومية في عدة جوانب نوضحها في الجدول

التالي:

الجدول(4.1): الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية

أسس المقارنة	الإدارة التنفيذية	الإدارة الاستراتيجية
مجال الاهتمام	مشاكل تنفيذ العمل أو الأنشطة. الاستراتيجيات الموضوعة تساند الاستراتيجيات الرئيسية.	البقاء أو الاستمرار في الأجل الطويل + استراتيجيات التطوير والتنمية.
التركيز	النتائج الحالية	النتائج المستقبلية.
القيود	الموارد الحالية + البيئة أو الظروف السائدة الآن.	الموارد المستقبلية + الظروف أو البيئة في المستقبل.
أسلوب حل المشكلات	الإعتماد على الخبرة السابقة.	البحث عن حلول مبتكرة + توقعات وتنبؤات بالمستقبل.
منهج اتخاذ القرارات.	انخفاض درجة المخاطرة.	ارتفاع درجة المخاطرة

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص 67.

3.1. مرتكزات الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي دخلت إلى عالم الإدارة، وهي تعتمد

على مجموعة من الأساسيات لكي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية والبقاء والاستمرار.

1.3.1. مهام الإدارة الإستراتيجية

يمكن حصر مهام الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية¹:

- ✓ وضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب؛
- ✓ المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة؛
- ✓ تطوير وتنفيذ مداخل لانجاز جدول أعمال من أجل التغيير الاستراتيجي؛
- ✓ تطوير إعادة النظر وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها؛
- ✓ تفجر التقنية للتعريف بالعرض من أجل الإبداع؛
- ✓ تهيئ الإدارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق عديدة للمنافسة والاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وفعالية الانتاج.

2.3.1. نماذج الإدارة الاستراتيجية.

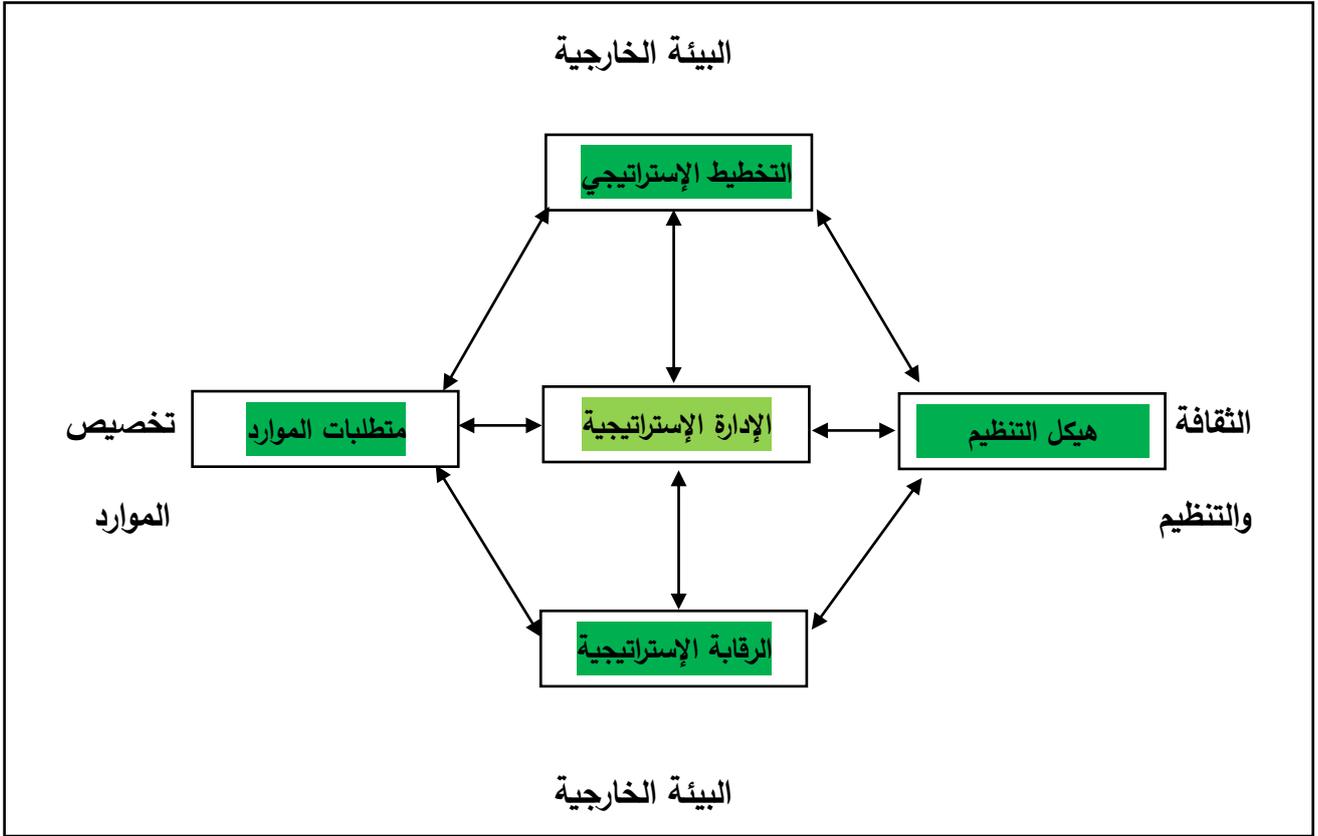
لم يتفق الباحثين في هذا المجال على نموذج واحد يمكن استخدامه، فلقد قام (Row) وزملائه بوضع مدخل نظامي للإدارة الاستراتيجية، لأنها تركز كل اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية، والهدف الرئيسي هو تحقيق التوافق بين قابليات المنظمة والبيئة الخارجية من أجل وضع استراتيجيات مختلفة تجعلنا نصل إلى الهدف الرئيسي مع المحافظة على قيم المنظمة.

والآن نموذج الأربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية والذي تبناه (Row) وزملائه نوضحه في

الشكل التالي:

¹. www.kenanaonline.com; (Page Consulte Le: 21/03/2022)

شكل (2.1): نموذج الأربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 52.

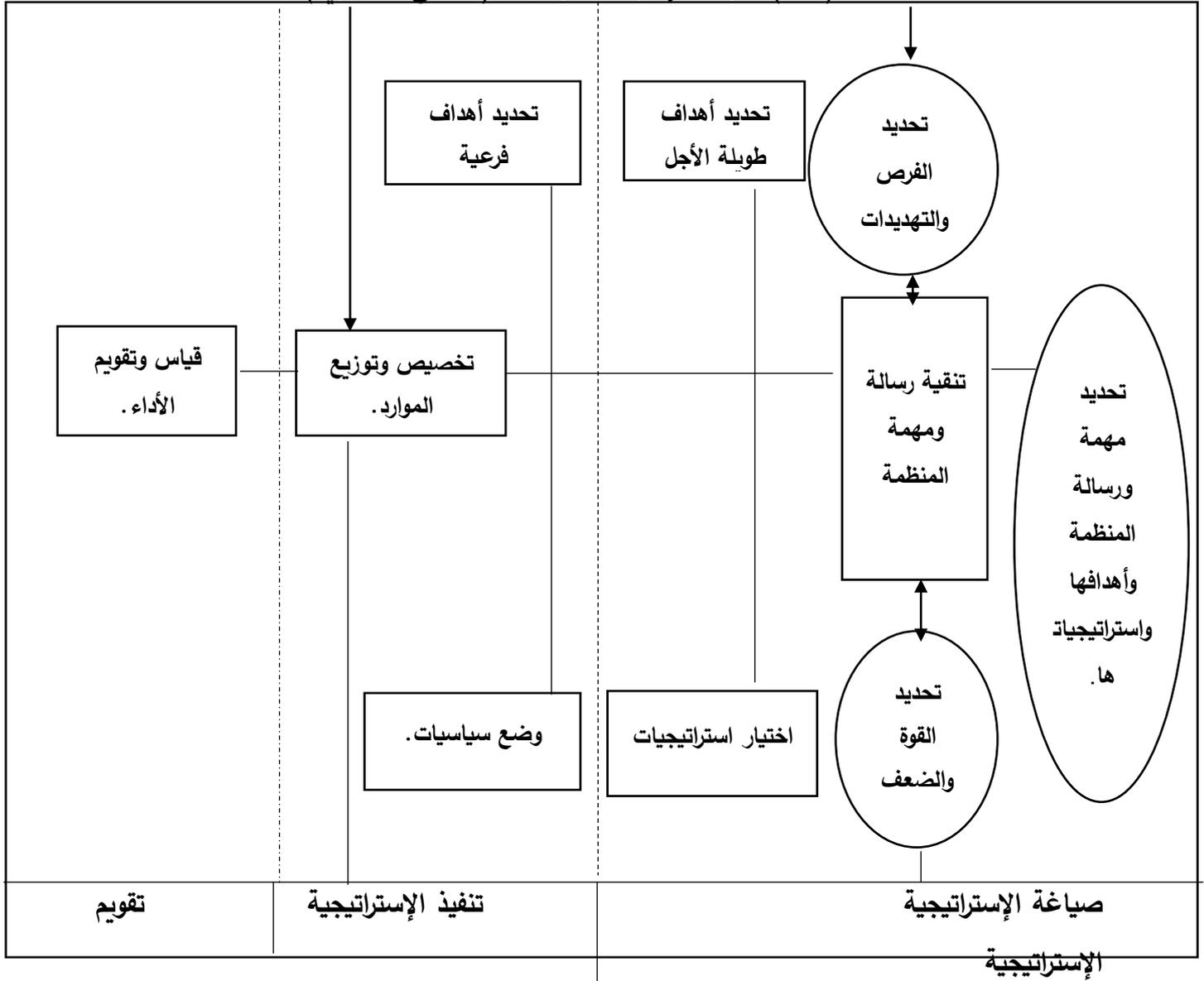
يشير أدب الإدارة الإستراتيجية إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي مراحل الإدارة الاستراتيجية، ويمكن القول أن عدد النماذج بعدد الباحثين في الموضوع¹.
والآن سوف نتطرق لمعرفة النماذج لمراحل الإدارة الاستراتيجية والتي تختلف في دراستها باختلاف كل مرحلة.

- مجموعة النماذج المعيارية: ركز مختلف الباحثين في هذه المجموعة على رسالة المنظمة، غاياتها وأهدافها الاستراتيجية الأساسية بعيدا عن تحديد القدرات الداخلية للمنظمة، أي قبل البدء بتشخيص البيئة الخارجية، وبمعنى آخر فإن هذه النماذج تقرر أولا ما ترغب المنظمة بالوصول إليه، قبل أن ترى امكانياتها التي ستوصلها لتحقيق تلك الأهداف

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الإستراتيجية، تقوم برسم صورة مستقبلية وهي لم تقم بدراسة البيئة الخارجية، ثم بعد ذلك تأتي عدة مراحل في التحليل والتشخيص للفرص والتهديدات والوضع الداخلي للمنظمة، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ وأخيرا مرحلة الرقابة والتقييم¹.

الشكل (3.1): مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية).

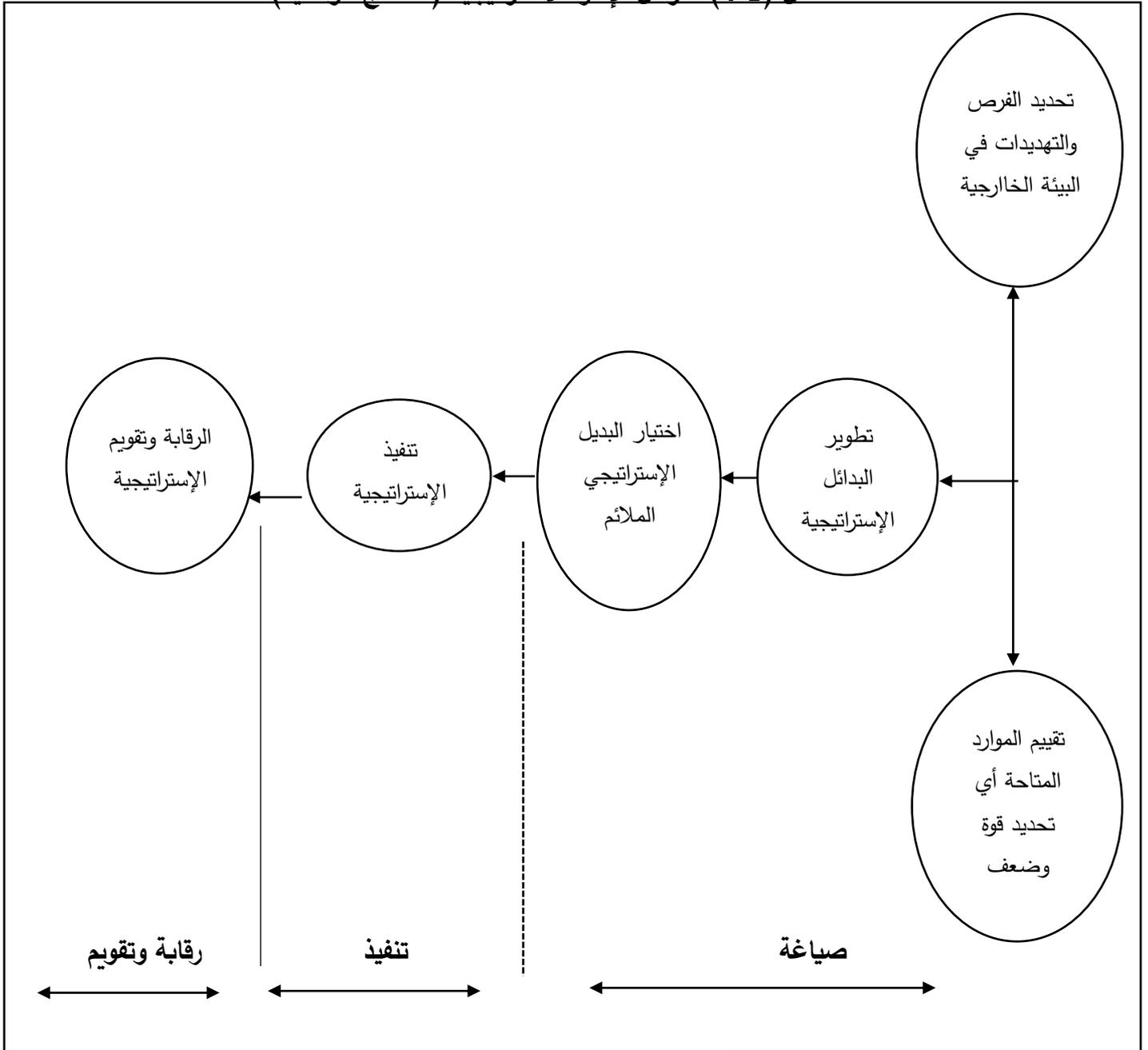


المصدر: ظاهر محسن منصورالغالب، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 53.

¹. ظاهر محسن منصور الغالب، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- مجموعة النماذج العلمية: في هذه النماذج تقوم المنظمة بتحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لها، ويطلق عليها اسم النماذج الواقعية، لأنها تقوم بعملية موازنة بين الإمكانيات الداخلية المتاحة والفرص المتوفرة، ترى أن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني في البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)¹.

الشكل (4.1): مراحل الإدارة الاستراتيجية (النماذج الواقعية).

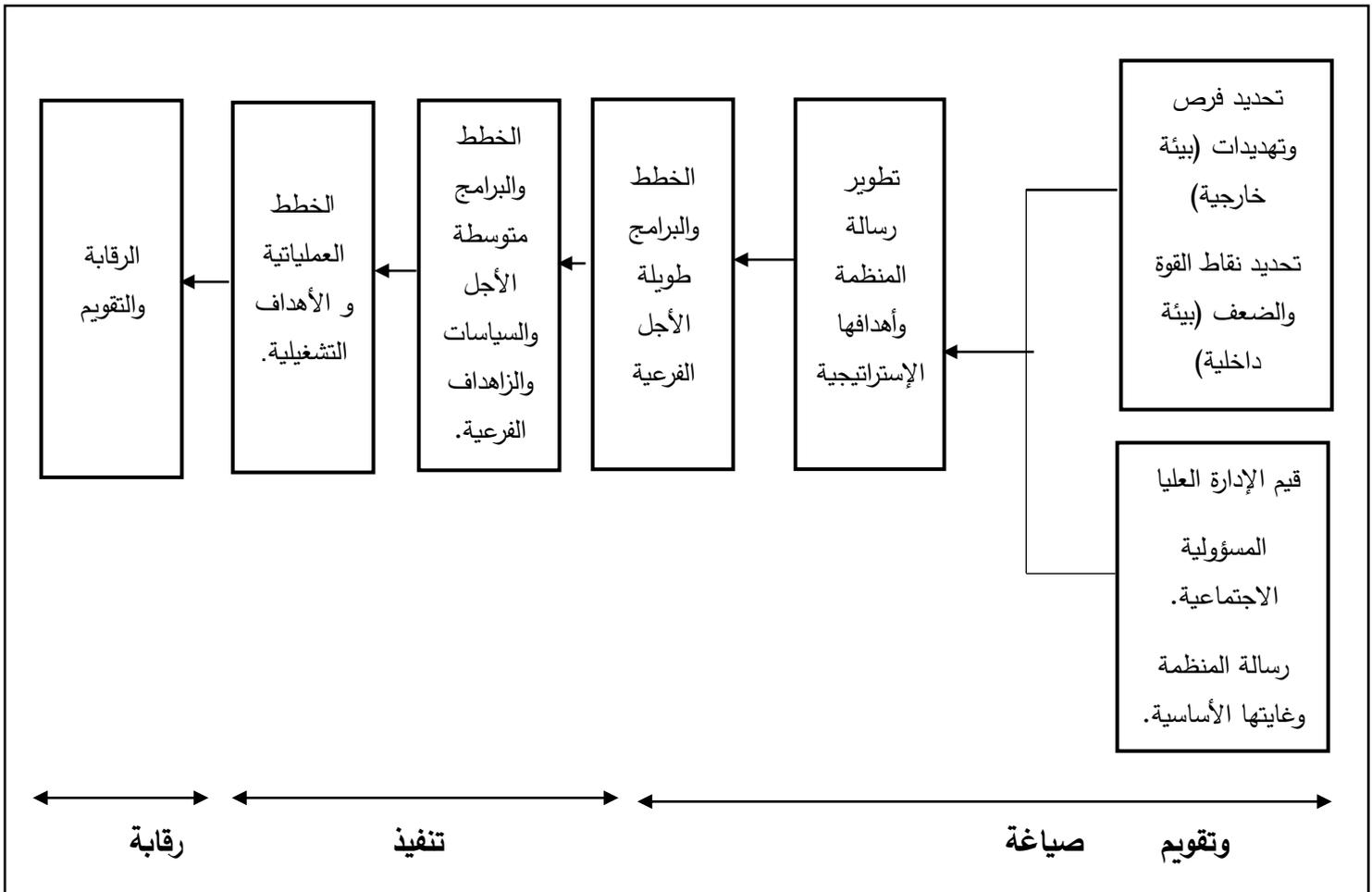


¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص:54.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 54.

- مجموعة النماذج المتوازنة. في هذه النماذج حاولت أن تجري عمليات متداخلة بين المنظورين السابقين لكي تكون مراحل الإدارة الاستراتيجية مستفيدة من المنظورين السابقين، عن طريق التفكير الحر للإدارة العليا وأيضا التحليل الواقعي للبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال مع دراسة امكانياتها الداخلية وتكون في نفس الوقت ونفس الاتجاه. وفي هذه النماذج ترى أن الاستراتيجية تحتاج إلى جانبي الخيال والواقع، والإدارة العليا عليها أن تكون حاملة، ولكن يجب أن يكون هذا الحلم ذو مدلول علمي وواقعي¹. والشكل التالي يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية في هذه المجموعة.

الشكل (5.1): مراحل الإدارة الاستراتيجية (النماذج المتوازنة)



¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص 55.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 56.

3.3.1. المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاح تطبيقها

1.3.3.1 معوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويمكن تصنيفها كالآتي:

- المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية: تواجه العديد من المعوقات، من أهمها:

- ✓ تعدد أهداف المنظمات العمومية بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجهودها وعدم تطويرها من وقت لآخر؛
- ✓ الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل؛
- ✓ نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي؛
- ✓ قيام المشرع بوضع رسالة، أهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية وبالتالي انحسار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق¹.

- المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: وتتمثل هذه المعوقات في:

- ✓ وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا؛
- ✓ قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما تتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة؛
- ✓ وجود صراع أو تعارض في مصالح الأفراد؛
- ✓ ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه استراتيجيات الجديدة²؛

¹. محمد فخري راضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-79.

². www.almerja; (Page Consulte Le: 21/03/2022)

- المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية

- ✓ صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمة الحكومية نظرا لطبيعة أهدافها النوعية؛
- ✓ تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية؛
- ✓ ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة تصميم نظام كفو للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي اسناد التقويم إلى الحكم الشخصي¹.

- التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية: هناك مجموعة من التحديات نجد من الضروري إثارتها أمام القارئ ونذكرها كالآتي:

تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: عالمنا اليوم سريع التغيير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المنظمات².

ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على سعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في السابق، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل أنشطة المنظمة كلها، ولتصبح منافسة كونية، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحديا في وضع خطط استراتيجية كفو وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة³.

¹ www.kenanaonline.com.pageconsulté le: 05/03/2022.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة، الماء، والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المناسب، فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر¹.

التحالفات الاستراتيجية: لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الإعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، ندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات اليابانية مثلاً تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف إلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر².

ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة، فقد أصبح الزاماً على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الاستراتيجية التزاماً طويلاً الأمر لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية المنظمة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة، بمعنى أن بالإمكان استخدامها إما لزيادة أو تقليل المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة³.

¹ www.almrsal.com.pageconsulté

le: 07/03/2022.

² www.hrdixussion.com.pageconsulté

le: 08/03/2022.

³ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص23

2.3.3.1. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل، أهمها:

توفر التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الاستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة¹.

توفر المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين من وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات².

توفر نظام جيد للحوافز: يهدف عادة للتأكد من وجود توافق بينما يتطلب التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ وسوف يلعب نظام عادل من الحوافز والمكافآت دورا هاما في تشجيع موظفي المنظمة وبالتالي تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية.

توفير نظام جيد للإدارة المالية للمنظمة: إذا لم يتوفر هذا النظام يجب معالجته بسرعة لضمان التنفيذ الفعال لإدارة الاستراتيجية.

توفير التنظيم الإداري السليم: بحيث يمكنها من التكيف مع التغيرات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك³.

¹ مجد الصقور، رعد الصرعن، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² www.kenanonline.com/pageconsulté le: 10/03/2022.

³ www.vapwplus.com/pageconsulté le: 10/03/2022.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، توصلنا أن الاستراتيجية مفهوم استخدم في العمليات العسكرية قبل دخوله لمنظمات الأعمال، حيث لقي استعمالا واسعا في إدارة الأعمال، وتعد الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ركزت على كل جوانب المنظمة سواء من الداخل أو الخارج، وهي من الأدوات المهمة في المؤسسات بالإضافة إلى مختلف المهام والنماذج التي تمتلكها هذه الإدارة، خاصة أثناء مواجهة مشاكل في تطبيقها اقترحت بعض الحلول لتفاديها، الإدارة الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها.

الفصل الثاني

مدخل إلى منظمات الأعمال.

- تمهيد الفصل.

1.2. أهمية المنظمة.

2.2. أساسيات حول منظمات الأعمال.

3.2. بيئة منظمات الأعمال.

- خلاصة الفصل.

2. مدخل إلى منظمات الأعمال.

تمهيد.

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تسعى لتحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية، فالإنسان في هذا الزمن لا يزال يعيش داخل منظمة كبيرة تحيط به سواء كانت هذه المنظمة اجتماعية أو علمية، وهذا دفع بأفراد المجتمع إلى استخدام المنظمة كأداة لتنسيق تصرفاتهم ورغباتهم للحصول على قيم مرغوبة ومتنوعة، لكن التطورات الحاصلة في المجتمع سواء على المستوى المحلي أو العالمي، أدت إلى تنوع وتعدد أهداف المنظمات مما يسمح بظهور منظمات جديدة.

تعد منظمات الأعمال نوعا جديدا ظهر في الآونة الأخيرة ولقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، وهذا راجع لمراعاتها للجوانب الاجتماعية والاقتصادية في نشاطاتها، حيث تعتبر منظمات الأعمال وسيلة جديدة لتحقيق الأرباح عن طريق إنتاج السلع والخدمات التي غالبا ما تكون مميزة عن باقي منافسيها والتي تسعى من خلالها إلى إشباع حاجيات الزبائن.

المنظمة هي نظام مفتوح أي أنها تتأثر وتتوثر بشكل مباشر أو غير مباشر في كل ما يحدث حولها في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها. أي أنها ذات علاقة قوية في المنظمة والبيئة.

وعليه فإنه سيتم في هذا الفصل معالجة المباحث التالية:

. ماهية المنظمة.

. أساسيات منظمات الأعمال.

. بيئة منظمات الأعمال.

1.2. ماهية المنظمة.

تعتبر المنظمة تنظيم اجتماعي يسعى لتحقيق أهداف معينة، وتشكل المنظمات سمة مميزة للمجتمعات الحديثة، سواء كانت عامة أم خاصة، ويشارك الأفراد على اختلاف نوعياتهم في أعمال تلك المنظمات التي تؤثر بدورها في مجالات الحياة كافة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وغيرها.

1.1.2. مفهوم المنظمة، خصائصها وأهميتها.

1.1.1.2. مفهوم المنظمة.

أ. لغة: تعتبر كلمة "تنظيم" أو "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي **Organization**، وتكتب عادة في أمريكا **Organization**، أما المصطلح العربي فهو "تَنْظِمٌ، يُنْظَمُ، تَنْظِيمًا"، ومنها كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة¹.

ب. اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف للمنظمة تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين وسنتطرق إلى بعض منها كما يلي:

. ريتشارد هال (Richard Hall): يعرف المنظمة بأنها "مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية والسياسيولوجية تجمع بأعداد ونوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم أو مستمر"².

. كما يرى روبينز (Robbins) أن المنظمة هي: "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود أو مجموعة واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"³.

. فيما يعرفها جيستر بارنارد (Chester Barnard) كما يلي: "المنظمة ماهي إلا نظام تعاوني قائم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين وهي تمثل نظاماً مفتوحاً"⁴.

ومن خلال التعاريف المقدمة سابقاً نستخلص تعريف المنظمة بأنها: "كيان اجتماعي يوحد الناس في مجموعة تدير الوسائل المشتركة لتلبية بعض الاحتياجات، أو متابعة أهداف جماعية".

¹ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص13.

² أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص17.

³ حسين أحمد الطراوية وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2012، ص26.

⁴ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، مداخل وعمليات، بغداد، 1998، ص26.

الجدول رقم (1): يلخص تعريف الباحثين للمنظمة

الباحث	التعريف
كاندرالا (Khandralla)	المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع ¹ .
ديسلر (Dessler)	المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة ² .
ستونر (stoner) سيلفرمان (Selverman)	المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة ³ .

المصدر : من أعداد الطالبتين بالإعتماد على الخلفية النظرية

لا يتسع المقام هنا للتعرض إلى عدة تعريف، إلا أنه نستطيع صياغة تعريف أكثر اتفاقاً كما يلي:
"المنظمة ماهي إلا مجموعة من الأفراد، فردين أو أكثر، تعمل بشكل موحد ووفق إدارة معينة منسقة بالجهود، رغبة في مشاركتها، متواصلة فيما بينها لتحقيق هدف معين".

¹ زهير بوجمعة شلايبي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2011، ص 29.

² نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 66.

³ مهدي زويلف وآخرون، إدارة المنظمة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 1996، ص 10.

2.1.1.2. خصائص المنظمة.

على ضوء التعريفات التي سبق عرضها بالإمكان أن نخلص إلى صياغة أهم الخصائص على النحو الآتي:

أ . **تكوين اجتماعي:** يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم في تفاعل مستمر يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع الجزء الأكبر من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية، وهي تنشأ وتتكون من أجل:

. اشباع الحاجات الأساسية للأفراد مثل الأكل.

. اشباع الحاجات الاجتماعية مثل الحب¹.

وإن المنظمة كتكوين اجتماعي تعتمد على المؤشرات التالية:

. يتعاون الأفراد فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

. هيكله وتقييم وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد.

ب . **المنظمة تكوين إنساني:** تربط بين الموارد البشرية والمنشورة لها بموجب قانون تأسيسها وبيان رسالتها في المجتمع، وهي عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية².

ج . **المنظمة تكوين مقصود:** المنظمة هنا تعبر عن كيان مقصود، يقدمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود من خلال وضع رسم العلاقات التنظيمية والإدارية، وتتمثل هذه السمات بالمؤشرات التالية:

. تقام المنظمة بشكل مقصود لتحقيق أهداف معينة وتستمر بشكل دائم.

. المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة³.

ح . **المنظمة كيان ضروري:** المنظمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود منظمات فهي وحدها قادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة لأفراد

¹ جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة العامة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الحامدي الحديث، الإسكندرية مصر، 2003، ص60.

² www.researchgate.net/pageconsultele le18/05/2022.

³ حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص29.

المجتمعات، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

. المنظمة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.

. المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الإحتياجات الإنسانية وكذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات¹.

ومن جهة أخرى حدد الباحث الأمريكي رسيس ليكرات (Reses Likerat) الخصائص العامة لأي منظمة فيما يلي²:

. ضرورة وجود البنية أو الهيكلية.

. توافرها على نظام تفاعل أي عمليتي التأثير والتأثر.

. وجود نظام اتخاذ القرارات.

. ضرورة توفر أدوات للتنفيذ الفعلي للقرارات.

. ديناميكية على مستوى البعد النفسي لأعضاء المنظمة.

3.1.1.2. أهداف المنظمة.

تختلف أهداف المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطاتها وحتى بحسب حجمها والبيئة التي تتواجد بها ويمكن إبراز أهداف المؤسسات وفق ما يلي:

. إنتاج السلع والخدمات بفضل الاستغلال الأمثل لمواردها في ظل المنافسة لا يبقى لها سوى الإنتاج بكفاءة³.

. التسويق وذلك بتعظيم المبيعات الإيراد الكلي حيث أن قوة المؤسسة وحرية حركتها في السوق تتحدد بحجم حصتها من المبيعات⁴.

¹ خليل ج الشماع، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989، ص21.

² رضا دشته، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مديرية النشر والتنشيط، قسنطينة الجزائر، ص19.

³ John Charles, mathe et vincent chagnet: l'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, Revue Française de gestion N22, paris, j.fev,1999, p39.

⁴ C. Malcolm Sowyer, opcit, pp

. نتيجة تزايد استقلالية المسيرين النسبية عن المستثمرين في ظل الشراكة فإن الأهداف تصبح عاكسة لاهتماماتهم والتي تصب في خانة سعيهم للاستفادة من المزايا التي يوفرها لهم منصبهم وذلك من خلال شبكة أجورهم والتعويضات المختلفة ونفقات السفر¹.

للمنظمات بصفة عامة أربعة أهداف²:

- الكفاءة في تحقيق أهداف وحاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.
- تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها.
- الاهتمام بالمجتمع وضمان استمراره وبقائه.
- تحقيق إشباع حاجات ورغبات العاملين فيها، ومن ضمنها:
- ✓ الاستقرار الوظيفي للفرد العامل
- ✓ الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي.
- ✓ الحاجة للسيطرة على الآخرين أو الإعتماد عليهم.
- ✓ الحاجة لنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين.

4.1.1.2. أهمية المنظمة.

تعد المنظمات ذات أهمية بالغة في المجتمعات، نذكرها كالتالي³:

- تعتبر العنصر المهم في التحديات والتطوير وهي حجر الأساس في المجتمعات الحديثة.
- إنها المكان الملائم الذي يتم فيه تقييم الموارد البشرية نتاجها وإبداعها.
- المنظمات هي وحدات صنع القرارات واتخاذها.
- المنظمات هي المكان المناسب لتدريب القادة وتأهيلهم.
- المنظمات هي الوسيلة التي يمارس بها العاملون والأفراد وظائفهم.
- بالمنظمات يتم التأثير على سلوكيات المجتمع من خلال الأهداف والوظائف التي تقوم بها.

أهمية المنظمات في الوقت الراهن العصر الحديث: يسمى عصرنا هذا بـ "عصر المنظمات" كونها تهيمن على مختلف نواحي حياة الإنسان، فجميع الخدمات التي يستفيد الفرد منها ويتمتع بها الصحية، التعليمية

¹ Brigitte. levy mascime, A. jérôme doutriaux: **principe d'économie managériale questions, exercices et thèmes**, gacton morim, Québec, 1982, p3.

² محفوظ جودة وآخرون، **منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2004، ص18.

³ حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص27.

(حكومية، غير حكومية، مشتركة...) إضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات التي لولاها ما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية.

على أنه لا يفوتنا أن نشير إلى الجوانب السلبية من مخاطر وأضرار تسببها بعض المنظمات على مستوى الفرد والمجتمع، حيث لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب، وفرضت قيودا على حريته وأعاقت على التطور والإبداع ذلك أنها ساوته مع عناصر الإنتاج الأخرى، وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمة أضرارا كبيرة بالبيئة ويجلب بعضها التلوث والخراب والدمار من جراء الحروب والمخاطر الصناعية والنووية¹.

2.1.2. دورة حياة المنظمة.

يشير الباحثون إلى أن دورة حياة المنظمة هي المراحل التي تمر بها طوال حياتها.

1.2.1.2. حجم المنظمة.

هناك اتفاق على أن حجم المنظمة هو مجموع عدد الموظفين في المنظمة وقد استخدمت أربع جوانب أخرى لتعريف المنظمة²:

- . الطاقة المادية للمنظمة.
- . العاملون الموجودين بالمنظمة.
- . المدخلات أو المخرجات التنظيمية كحجم المبيعات السنوية.
- . ما تمتلكه المنظمة من موارد.

ومن المفترض أن حجم المنظمة يحدد هيكلها التنظيمي إذ كلما كبر حجم المنظمة كانت أرضا خصبة للحصول على مزايا التخصص وإعداد الوحدات الفرعية، وزادت الوحدات المتخصصة، وبرز الاختلاف بين تلك الوحدات، وتطلب الأمر مزيدا من التنسيق والرقابة، وزادت الإجراءات الرسمية، وزاد التعويض للمستويات الدنيا لتأخذ نصيبها في ممارسة عملية اتخاذ القرار.

¹ مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الطبعة 1، 1992، ص30.

² Denise M Rousseau, Assessment of technology in organisation closeversus open system approaches academy of managment review4 1979.

أ . **العلاقة بين الحجم والتعقيد:** الحجم يؤثر في التعقيد، شدة أو قوة هذا التأثير تختلف بحسب طبيعة المتغير وبحسب طبيعة عمل المنظمة وعائدها . حكومية أم خاصة . وللتعقيد زيادته أثر في زيادة الحجم أيضا، إذ كلما إزداد الحجم زادت اللامركزية، أي اتجهت الإدارة إلى تحويل جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى.

ب . **العلاقة بين الحجم والرسمية:** لا يمكن إنكار العلاقة بينهما، ويكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبيرا، وهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية¹.

2.2.1.2. مراحل حياة المنظمة.

للمنظمة دورة حياة تمر بها أثناء نموها، والنمو لغة يعني الزيادة، ووفقا لذلك فإن نمو المنظمة يعني الزيادة في حجمها.

. التوسع في الهيكل التنظيمي، أي زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية.

. التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة.

. تطور وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة، ومن الطبيعي أن للنمو دوافع وحوافز، نذكر منها:

✓ تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع المحيط.

✓ تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة وبناء صورتها الاجتماعية.

✓ تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى ق والمجتمع.

✓ الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها وفعاليتها.

✓ زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق.

✓ مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المنظمة.

وعليه فالنمو يعني تطور المنظمة من خلال سمات، أهمها:

✓ النمو يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

✓ النمو لا يرتبط ببعد زمني محدد ولكنه عملية طويلة الأجل ومستمرة.

✓ النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد.

✓ النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة والفعالية في المنطقة¹.

¹ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص209.

وتمر المنظمة بخمسة مراحل أساسية في دورة حياتها، هي:

المرحلة الأولى . مرحلة التأسيس والانبثاق: تشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة في دور الطفولة، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- أهداف طموحة وابداعات متعددة.

- يتطلب الأمر الحصول على موارد لازمة وباستمرار لتأسيس المنظمة².

المرحلة الثانية . مرحلة النمو: وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- درجة الابتكار والابداع عالية فيها.

- تواجه المنظمات تغيرات مستمرة وسريعة.

- مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلّة ضوابط العمل الثابتة.

- درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد القليلة.

- التوسع في المهام والوظائف واثرائها في المنظمة.

- بناء إطار واسع من الانتماء للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها³.

المرحلة الثالثة . البلوغ والنضج: وأهم ما تتميز به هذه المرحلة:

✓ الإستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية.

✓ الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.

✓ تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة والتقليل من درجة المركزية

✓ استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها.

✓ زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.

✓ وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة¹.

¹ عمر وصفي عقيلي، **المنظمة ونظرية التنظيم**، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص173.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص33.

³ www.researchgate.net/pageconsulte le: 15/05/2022

المرحلة الرابعة . مرحلة التوسع: تتميز هذه المرحلة بـ:

- ✓ تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.
- ✓ الاتجاه نحو وضع الاستراتيجيات الشاملة وطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.
- ✓ تتجه المنظمة نحو تنويع أسواقها وتعددتها.
- ✓ التركيز على تطوير منتجات جديدة.
- ✓ البحث عن فرص نمو جديدة للمنظمة².

المرحلة الخامسة . مرحلة الاستقرار: تتميز بـ:

- ✓ توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.
- ✓ يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي.
- ✓ سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تحويل الصلاحيات³.

المرحلة السادسة . الضعف والانحدار: تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة، نذكر منها:

- ✓ زيادة النقد الموجه للمنظمة أو زيادة عدد المنافسين وتقلص الحصة السوقية.
- ✓ دمج أو إلغاء بعض المنظمات.

هذه الظروف تنعكس سلباً على العاملين بحيث تزيد نسب الدوران الوظيفي وترتفع حدة التوتر مما يؤجج حدة الصراعات وهذا يدفع بالإدارة إلى تبني الأسلوب المركزي في العمل من أجل السيطرة على الوضع وضبط الأمور⁴. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يوضح دورة حياة المنظمة.

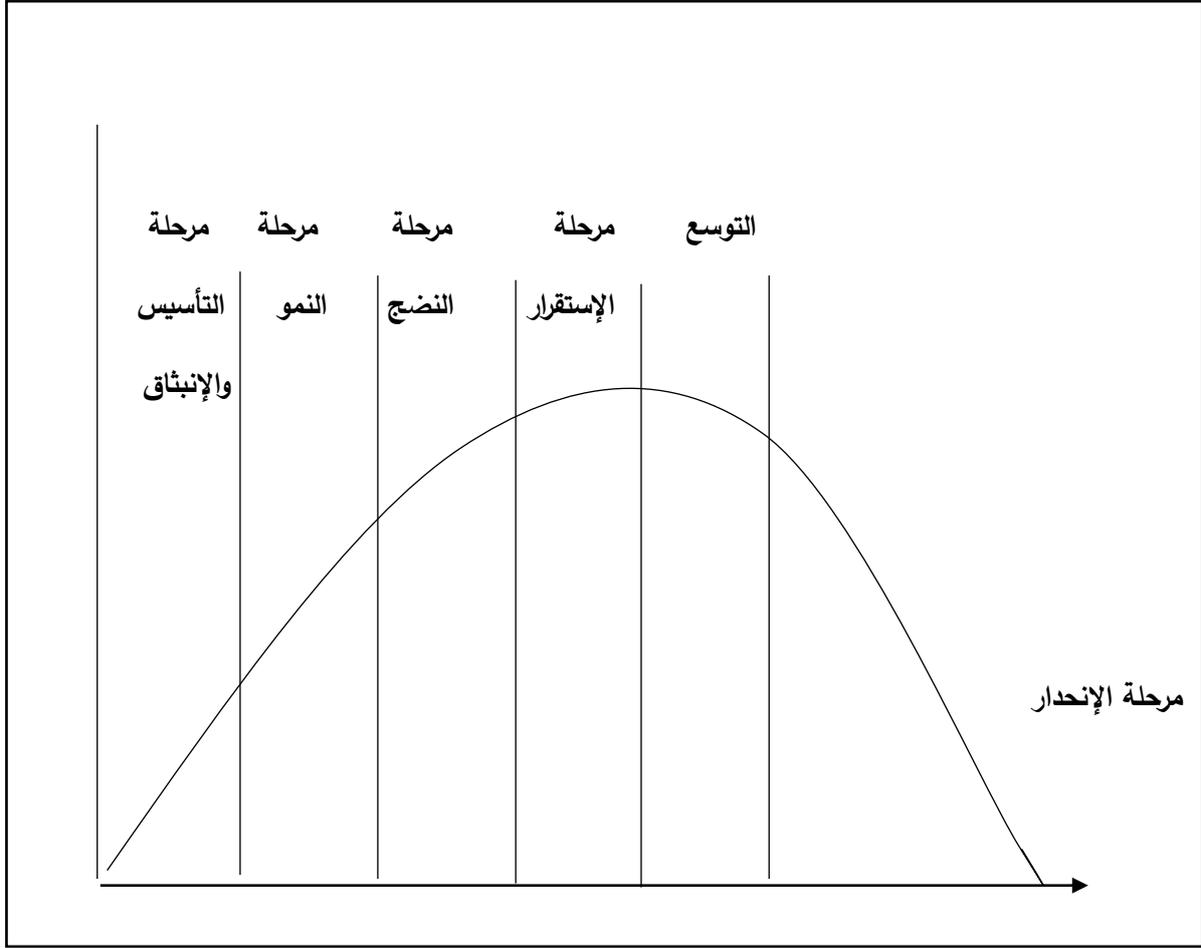
¹ عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 2014.

³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، ص 397.

⁴ عمرو وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

الشكل رقم (1.2): دورة حياة المنظمة.



المصدر: أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص:35.

3.1.2. وظائف المنظمة ومعيقاتها.

1.3.1.2. وظائف المنظمة.

للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ونذكرها كالاتي:

أ. **وظيفة الإنتاج:** وتعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة، سوى تلك المنظمات الخدمية أو السلعية فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع

والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته، وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه.

ب . **وظيفة التسويق:** ونعني به القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، أو إلى المشتري الصناعي¹.

ج . **وظيفة الأفراد:** وهي دراسة سياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات عديدة، منها: تهيئة القوى العاملة، تطويرها وصيانتها².

د . **الوظيفة المالية:** وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة، كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتنظيم الأرباح³.

ونستخلص أنه لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها أي منظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح، وهي: النشاط الفني، التجاري، المالي، المحاسبي، نشاط الأمن والنشاط الإداري، وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمنظمة⁴.

2.3.1.2. التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات.

ونعني بها التحديات أو الصعاب أو المخاطر التي تهدد بتدمير قدرات المنظمة ومنعها من تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه التحديات:

- سرعة التغير والتطور التقني.
- انفتاح الأسواق وتعدد البدائل.
- ضرورة الابتكار والتطوير المستمر.

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 173-176.

² الهاشمي لوكنيا، **نظريات المنظمة**، دار الهدى للنشر والتوزيع، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة، 2006، ص 21.

³ الهاشمي لوكنيا، مرجع نفسه، ص 21.

⁴ أمين فؤاد الصرعامي، **بيئة السلوك التسويقي**، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1979، ص 44.

- سيطرة السياسة على الاقتصاد.¹

- العولمة والمنافسة العالمية.

- النوعية الإنتاجية.

- التنوع في قوة العمل.

- التكنولوجيا.

- زيادة صلاحية العاملين وتحفيزهم وتمكينهم.²

ونظرا لتعدد هذه التحديات التي تحد من عمل المنظمات فإنه على هذه الأخيرة مواجهتها، وذلك من خلال³:

- الإلمام التام بسعة السوق وكفاءة المنافسين وكيفية مقارعتهم.

- الأهداف الموضوعية للمنظمة لابد أن تكون موضوعية وواضحة جدا.

- محاولة إيجاد ميزة تنافسية لتقوية وضع المنظمة.

- التعامل السليم مع الانفتاح العالمي والتجارة الدولية.

- التحديد الدقيق للمستهلك المستهدف.

- معرفة القدرات التمويلية للمنظمة ومصادر التمويل مثل البنوك.

2.2. أساسيات حول منظمات الأعمال.

إن المنظمات في المجتمع المعاصر تتغلغل في جميع جوانب حياتنا، وهي تشكل حياتنا وسلوكنا، وتؤثر على حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات، ومع التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية أدت إلى ظهور العديد من المنظمات وتنوعت تصنيفاتها، ونحن سوف نقوم بالتركيز على منظمات الأعمال في إدارة الأعمال.

¹ توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

³ أحمد يوسف دودين، نفس المرجع، ص 48.

1.2.2. ماهية منظمات الأعمال.

تزايد دور قطاع الأعمال في ظل اقتصاد اليوم، وتعاظمت أهمية الوحدات الاقتصادية العاملة فيه، والتي تسهم في تحقيق منافع لأفراد المجتمع وللاقتصاد ككل.

قبل التطرق إلى تعريف منظمات الأعمال سنتطرق إلى مفهوم الأعمال.

1.1.2.2. مفهوم الأعمال.

أ. تعريف الأعمال: تعددت التعاريف المتعلقة بالأعمال، حيث:

- تعرف بأنها "أنشطة إنسانية واجتماعية واقتصادية تقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل متعاون لتحقيق هدف، إما تقديم سلعة أو خدمة مقابل ربح معين بضمان توفير الموارد لأنشطة الأعمال لمزاولتها"¹.

- وأيضا يعرف مصطلح الأعمال بأنه: "جميع النشاطات الاقتصادية والاجتماعية التي تستهدف اشباع حاجة من الحاجات الإنسانية، وتحقيق الأرباح من خلال تقديم السلع والخدمات لأفراد المجتمع"².

- كما أن الأعمال تشمل "الشركات والمشاريع والمصالح التي يقيمها الأفراد لتحقيق عائد مادي أو ربح هذه الشركات والمشاريع قد تكون صغيرة جدا أو كبيرة، وحت يحقق هذا العمل ربحا لا بد أن يتم بيع شيء نافع للآخرين ويجدون أنفسهم مستعدين لدفع ثمنه، وقد يكون سلعة وخدمة"³.

من التعاريف السابقة نستخلص أن مصطلح "الأعمال" هو: "مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية التي تهدف إلى كسب العيش أو بصيغة أخرى كسب المال عن طريق إنتاج أو شراء وبيع المنتجات قد تكون سلعة أو خدمة بالمقابل تكون هذه السلعة أو الخدمة مقدمة لإشباع حاجات المستهلكين".

ب. خصائص الأعمال: يتميز قطاع الأعمال بالعديد من الخصائص التي سوف نقوم بذكرها في النقاط التالية¹:

¹ عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، ص ص 7-8.

² عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 23.

³ سعاد نائف برنوطي، الأعمال، الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2001،

- ممارسة الأعمال ليست ميدانا متاحا لأي فرد، بل هي تحتاج إلى شخص يتحمل المخاطر، وقادر على التطوير المستمر ويملك مقدرة فنية وعلمية عالية.
- ممارسة الأعمال توفر فرصا للتوظيف، وتحقيق الدخل والأرباح.
- ممارسة الأعمال تتطلب وجود كيان تنظيمي ملائم يسمى منظمة الأعمال.
- لا تحقق كل الأعمال أرباحا بصفة مستمرة، فبعضها قد تحقق خسائر على الأقل في مراحلها الأولى، أو في بعض الحالات، ولكن هذا لا يعني دوام استمرار الخسائر.
- بعد التطرق إلى مفهوم مصطلح الأعمال سوف نقوم الآن بإعطاء تعريفات لمنظمات الأعمال.

2.1.2.2. مفهوم منظمات الأعمال.

- أ. تعريف منظمات الأعمال: نستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف لمنظمات الأعمال
 - تعرف منظمات الأعمال على أنها "كيان اجتماعي يختص بإنتاج السلع والخدمات اللازمة لاشباع الفرد بهدف تحقيق الربح"².
 - ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "شكل من أشكال النشاط الاقتصادي، يستهدف اشباع حاجة ما من الحاجات الاقتصادية للمستهلكين مقابل الربح"³.
 - وتعرف أيضا بأنها: "وحدة اتخاذ قرارات ذات شخصية معنوية مستقلة تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف الاقتصادية، تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح والنمو والاستمرار"⁴.
 - كما تعرف بأنها: "وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة لاشباع رغبات المجتمع، وهذا من خلال انتاج وتوزيع تلك المخرجات. وتحصل مقابل ذلك على ربح يؤمن استمرارها وتطورها"¹.

¹ مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة وهران: كلية، 2013-2014، ص 38.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ علي مصيلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 13.

⁴ عبد الغفار حنيفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 297-298.

نستخلص من خلال التعاريف المقدمة سابقا أن منظمات الأعمال عبارة عن: "كيان بشري يعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، قد تكون هذه المخرجات سلع أو خدمة، لاشباع حاجات ورغبات المستهلكين، مقابل الحصول على ربح مادي لكي يضمن بقاء ونمو واستمرار المنظمة".

ب . خصائص منظمات الأعمال: يمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2): خصائص منظمات الأعمال.

السؤال	الجواب
ماذا تفعل المنظمات؟.	تقوم المنظمات بإشباع حاجات المستهلكين من خلال تقديم المنتجات والخدمات.
تقوم المنظمات بخدمة من؟.	تقوم المنظمات بخدمة مستهلكيها من خلال توفير السلع والخدمات، ونظرا لاستحالة خدمة السوق كله فإنها تحدد جزء من السوق تركز عليه، وتقوم بخدمته بطريقة أفضل من نفسها.
لماذا توجد منظمات الأعمال؟.	أهداف الربح، أهداف النمو، البقاء، الاستمرار وتقديم سلع وخدمات.620

المصدر:مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة وهران، 2013-2014، ص:44.

يتضح من الجدول بأن منظمات الأعمال هدفها إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وذلك بتوفير السلع والخدمات اللازمة، وهذا من أجل تحقيق الربح والبقاء والاستمرار .

3.1.2.2. أهمية منظمات الأعمال.

تنتشر هذه المنظمات في القطاعات الاقتصادية كافة، وتظهر أهمية هذه المنظمات في النقاط التالية²:

¹ علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة 2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة1، 2001، ص 19.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص:63.

- ✓ . اشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات.
- ✓ . توفير فرص العمل عن طريق فتح مناصب الشغل.
- ✓ . توفير المنافذ لاستثمار مدخراتنا.
- ✓ . تعتبر هذه المنظمات حلقة وصل بين الحاجات الإنسانية (المادية والمعنوية)، ووسائل اشباعها (انتاج السلع والخدمات).

2.2.2. أنواع منظمات الأعمال ودوافع انشائها.

1.2.2.2. أنواع منظمات الأعمال.

تمثل منظمات الأعمال أحد أهم أنواع المنظمات لدورها الكبير في انتاج السلع والخدمات، وخلق القيمة منها واستثمار مختلف الموارد لاشباع حاجات الافراد والمجتمع المتنوعة، وهنا يتم الإشارة إلى وجود أنواع أخرى من منظمات الأعمال، (فيما يلي تم تصنيفها حسب طبيعتها) وهي:

- أ. **المنظمات العامة:** تعود ملكية هذه المنظمات إلى الدولة فقط، التي تقوم بتوفير رأس المال اللازم لها، وتقوم بتحديد نوع الإنتاج أو الخدمة التي سوف تقدم للمجتمع بما ينسجم مع سياستها العامة¹.
- ب. **المنظمات الخاصة الفردية:** وهي المنشآت أو المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى مجموعة من الأفراد أو فرد واحد، وفي هذه المؤسسات يكون صاحبها هو المسؤول الوحيد أمام القانون إذا حدثت انحرافات أو مخالفات سلبية. باعتباره المالك الوحيد للمؤسسة ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته، وصاحب المؤسسة الفردية يستعين بالإداريين المتخصصين في توجيه وقيادة المؤسسة².
- ت. **المنظمات التعاونية:** هي منظمات ذات صيغة خاصة، وهذا راجع إلى مجال عملها وطبيعة أهدافها، ومن أمثلتها في مجتمعنا منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الاجتماعية التعاونية والتطوعية، وتعود الفائدة المباشرة إلى أعضاء الجمعية أو النادي، أما الفائدة غير المباشرة تعود إلى المجتمع الذي تعمل فيه المنظمات³.

¹ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2004، ص 24.

² علي سعد علوان، ماهية المنظمة وخصائصها، 8 مارس 2020، ص 21.

³ نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 77.

ث - **المنظمات الدولية:** وهي المنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، أي لها فروع وأنشطة واتصالات في أكثر من دولة، وتتقسم إلى:

- **منظمات الأعمال التجارية والصناعية والمالية.** هي التي لها فروع في أكثر من بلد، وتهدف هذه المنظمات إلى تحقيق الربح، ويكون مركزها الرئيسي غالباً في البلد المضيف، ومن أمثلة هذه الشركات: الشركات المتعددة الجنسيات، البنوك التي لها أكثر من فرع...

- **منظمات لا تهدف بالضرورة إلى الربح.** هي منظمات لا تنتج السلع، وإنما تصنع خدمات تصنع خدمات تقدمها إلى الدول في مجالات السياسة والتنمية الاقتصادية والتعليمية والثقافية، من أمثلتها: المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة، منظمة اليونسكو، منظمة الأغذية والزراعة الدولية¹.

- **المنظمات الخيرية والتطوعية:** هذه المنظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح، وإنما هدفها الوحيد هو عمل الخير والمساعدة لمن يحتاجها، مثل منظمات العمل الاجتماعي الخيري، النوادي الاجتماعية، الاتحادات النسائية، جمعية الصم والبكم، وتكون مصادر تمويل هذه المنظمات من خلال التبرعات والهبات والزكاة...²

- **المنظمات التجارية:** تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج والصانع للسلعة أو الخدمة، وبين المستهلك والمستخدم لها، ومن هذه المنظمات تلك التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة، أو نشاطات الاستيراد والتصدير والتوزيع³.

- **المنظمات المكونة:** هي التي تساهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الفروق البيئية، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها، لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، ويشكل اشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية، ومن أمثلتها: الجامعات، المدارس، المستشفيات، المنظمات الثقافية والنوادي...⁴

وهناك أنواع أخرى لمنظمات الأعمال تبعا لطبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه، وهي باختصار:

¹ www.mfacebook.com.pageconsulte le: 14/04/2022.

² محفوظ جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسير، عمان، الطبعة 1، 2000، ص 22.

⁴ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

أ. المنظمات الاستخراجية: يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية مهما كان مصدرها، مثل منظمات التعدين، الفحم الحجري والأملاح ... وكذلك منظمات الثروة الحيوانية كالأسمك، اللحوم، الجلود والأصواف ... ومنظمات التنقيب عن البترول ومنتجاته كالنفط والغاز... ومنظمات الثروة النباتية كالأخشاب، القطن، الحبوب، الخضروات والفواكه¹.

ب - المنظمات الصناعية: وهي التي تطبق العمليات الصناعية الإنتاجية على الموارد الأولية المستخرجة لتحويلها إلى مواد وسلع ذات طبيعة وشكل مختلف، لزيادة نفعها وفعاليتها ويرتفع تبعاً لذلك سعرها بحكم القيمة المضافة من خلال عملية التصنيع للمواد الأولية المستخرجة.

وغالبا ما تصنف ما تصنف هذه المنظمات حسب تخصصها إلى ثلاث فئات نقوم بذكرها كالتالي:

أ. الصناعات التحويلية: مثل تحويل الأشجار إلى قطع خشبية تستخدم في صنع الأثاث والمعادن التي يتم تحويلها لاستخدامها في صناعة السيارات والأدوات المنزلية.

ب - الصناعات التجميعية أو التركيبية: صنع سلعة أو تقديم خدمة مكونة من أجزاء ذات مواد مختلفة، بعد تجميعها وتركيبها وفق نظام خاص لتخرج سلعة جديدة بمواصفات مختلفة وجديدة كصناعة السيارات والأجهزة الإلكترونية.

ت - صناعة البناء والتشييد: إقامة المرافق والأبنية العامة من طرق وجسور وملاعب وحدائق².

2.2.2.2. دوافع إنشاء منظمات الأعمال.

لقيام منظمة أو مؤسسة هناك أسباب ودوافع يجب معرفتها لهذا سوف نقوم بحصرها في النقاط

التالية³:

- تحقيق الاستقلالية: بحيث يصبح المستثمر سيد نفسه بمعنى أنه المتحكم الأول والأخير.

- الإنجاز: حيث يهدف المستثمر إلى إشباع رغبته في إنجاز أو ابتكار شيء له خاصة.

- تحقيق الدخل: ويعتبر من أهم العوامل للدخول إلى مجال الأعمال.

¹ نور الدين تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ www.qawaneen.blogspot.com/pageconsulte le:14/04/2022.

- المركز الاجتماعي: بما أن المنظمات تخلق مركز قيادة فبالنتالي تعطي أصحابها مراكز اجتماعية متميزة.

- البقاء: ويهدف إلى تخليد الأسماء وأيضاً يهدف إلى تقدير المؤسسين أحياناً.

3.2.2. مسؤوليات منظمات الأعمال والفرق بينها وبين المنظمات العامة.

1.3.2.2. مسؤوليات منظمات الأعمال.

تدرج العديد من المسؤوليات تحت منظمات الأعمال حيث أن المنظمات لم تعد تقتصر مسؤوليتها على الإنتاج والربح، بل تجاوزت إلى مسؤوليات أخرى، وسوف نتطرق إلى توضيح مسؤوليات منظمات الأعمال التي تنقسم إلى: المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية والمسؤوليات البيئية.

- **المسؤوليات الاقتصادية:** فالجانب الاقتصادي العام للمنظمة هو الإنتاج، التوزيع والربح، ولكن في المقابل يجب المحافظة على الثروات الطبيعية للدولة، أي يجب إدامتها للأجيال المستقبلية، ومن أهم المسؤوليات الاقتصادية نذكر منها الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات، وفاعلية توزيعها.

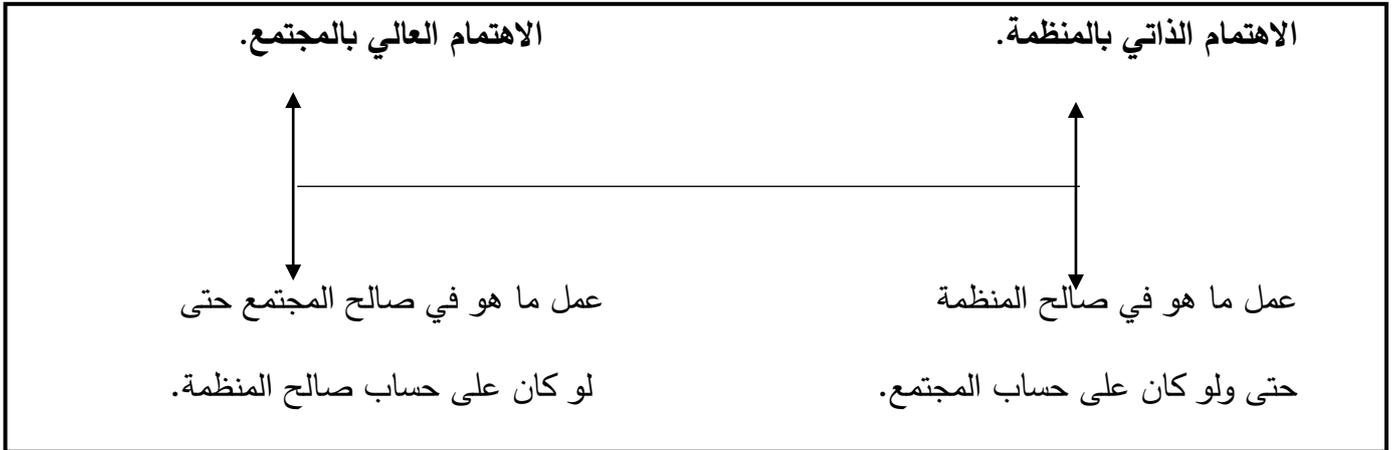
- **المسؤولية القانونية:** تكمن في تنفيذ والتقييد بالتشريعات والالتزام بالقوانين والأنظمة وأيضاً الالتزام مع العملاء والمساهمين والموردين، والالتزام بالعقود المبرمة مع جميع من يتعامل مع المنظمة¹.

- **المسؤولية الاجتماعية:** وهنا يكمن دورها في حل مشاكل المجتمع، كالبطالة وارتفاع معدلات التضخم، فعلى منظمات الأعمال التعامل معهم أو التعاون المشترك مع المنظمات الحكومية لإيجاد حلول لها وتنفيذها، ومن أهم أهدافها هو التكافل والتعاون بين المؤسسات ومساعدة المنظمات الحكومية في إنجاح والارتقاء بالمستوى المعيشي للأفراد².

¹ عمر وصفي عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 1994، ص 94.

² نور الدين تاوريريت، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الشكل رقم (2.2) درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.



المصدر: نور الدين تاويرين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص:97.

يتضح من خلال الشكل أن لكل طرف سلبياته وإيجابياته، وما على المنظمة سوى تحقيق التوازن بينهما، والعمل على تأمين احتياجات الأفراد بشكل فعال وكفاء.

- **المسؤولية البيئية:** وتعتبر أهم مسؤوليات منظمات الأعمال وهذا ما يترتب عنه بسبب الإنتاج الصناعي والمبيدات والنفايات وغيرها، فعلى جميع المنظمات التي لها تأثير مباشر على اتجاه البيئة حمايتها وعدم الحاق الضرر بها، لأن هذا يؤدي إلى الإضرار بالحياة العامة على سطح الأرض، ويعد السبب الرئيسي وراء نجاح المنظمات واستمرارها هو التفاعل مع البيئة والمحافظة عليها¹.

تتقسم مسؤوليات منظمة الأعمال إلى نوعين، مسؤوليات عامة للمنظمة التي تم التطرق إليها، ومسؤوليات خاصة للمنظمة التي لها تعامل مباشر مع المنظمة سنعمل على توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ www.kaw.edu.sa.com.pageconsulté le 05/05/2022.

الجدول رقم (2.2): المسؤوليات الخاصة لمنظمات الأعمال.

الأطراف	مسؤولية المنظمة.
الدولة	الالتزام بالقوانين، دفع الضرائب، تجنب المخالفات...
المالكون	تحقيق العائد على استثماراتهم بشكل كفاء، استمرار النمو، عدم الأضرار بمصالحهم.
العاملون	توفير العائد لقاء جهدهم، توفير ظروف عمل ملائمة، تحقيق الرضا عن العمل، تطوير امكانياتهم، التعامل الإنساني والأخلاقي معهم.
الزبائن	توفير سلع جيدة بأسعار معقولة، تلبية حاجياتهم، توفير الأمان في استخدامهم للسلعة، التعريف بالمنتج والمنظمة، الحرية في اختيار وشراء السلع.
المقترضون	تأمين سداد أموالهم، الدفع في المواعيد، تأمين الثقة لدى المقرض، المحافظة على أصولهم واستثماراتهم.
المجهزون	توفير المعلومات عن الاحتياجات من المواد المختلفة، التعامل الأمين والعاقل معهم، دفع المستحقات في المواعيد المحدد.
المنظمات المنافسة	تجنب الأضرار بمصالح الآخرين، اعتماد قواعد المنافسة الشريفة، تبادل المعلومات الغير ضارة بالمنظمة، التنبيه للأخطاء والأضرار المجتمعية.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 1994، ص:102.

يوضح لنا الجدول المسؤوليات الخاصة لمنظمات الأعمال حيث تختلف مسؤولياتها حسب اختلاف الطرف المتعامل معه، وكل طرف لديه منافع تجاه منظمات الأعمال.

2.3.2.2. الفرق بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال.

سوف نتطرق الآن لتوضيح الاختلاف الموجود بين منظمات الأعمال والمنظمات العامة من خلال

الجدول التالي:

(3.2): الفرق بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال.

المجال	المنظمات العامة	منظمات الأعمال
الفرص	تقديم خدمة للناس بعيدا عن المردود المالي.	تحقيق مردودات مالية للمالكين والمساهمين والمستثمرين.
المصلحة	تقديم منفعة لشريحة واسعة من المواطنين في المجتمع.	تقديم منفعة لشريحة معينة من جماعات المصالح، الزبائن، الموردين، الممولين.
العقد	العقد دائم ومستمر مدى الحياة حتى في الغاء المنظمة أو الوظيفة.	العقد يعتمد على استمراره على ما يقدمه العاملون للمنظمة.
القرار	يرتبط بالمصلحة العامة للدولة وما يحيط بها من ظروف.	يرتبط بالمعيار المادي للأفراد فضلا عن مراعاة بعض الاعتبارات السلوكية.
المسؤولية	مسؤوليات أمام جهات متعددة.	مسؤولية أمام مجلس الإدارة.

المصدر: علي سعد علوان، ماهية المنظمة وخصائصها، 8 مارس 2020، ص: 22.

من خلال الجدول المقدم يتضح لنا بأن لكل منظمة خصائص وأهداف تجعلها تختلف عن باقي المنظمات، فالمنظمات العامة يكون هدفها الرئيسي تقديم خدمة للمجتمع بالمقابل نجد أن منظمات الأعمال وجدت من أجل توفير ما يحتاجه أفراد المجتمع ولكن مقابل عائد مادي.

3.2. بيئة منظمات الأعمال.

المنظمة ذات وجود اجتماعي طورت من قبل الأفراد، وهناك علاقة بين منظمات الأعمال والبيئة حسب العوامل والمتغيرات التي تتأثر وتؤثر فيها، وهذا يمكننا من التمييز بين نوعين من البيئة، بيئة داخلية، وبيئة خارجية، وتعتبر البيئة الميدان الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافه.

1.3.2. أبعاد منظمات الأعمال.

هناك الكثير من الأبعاد التي تتميز بها منظمات الأعمال عن غيرها، نذكر منها¹:

- **الشرعية:** ينبغي أن تكون أهداف المنظمات غير مخالفة للأنظمة والقوانين والآداب والأخلاق العامة.
- **نشاط المنظمة:** وهو شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، والمنظمة كافة التفاصيل التي توضح توجه المنظمة
- **القيادة الإدارية:** لكل منظمة مجموعة من الأفراد يمثلون قادة المنظمة من أجل إدارة وتوجيه المنظمة تحقيقاً لأهدافها.
- **النفع العام:** أي أن المنظمة الناجحة تقوم على أساس خدمة الصالح العام بتقديم خدمات مميزة للمجتمع الذي تعمل فيه.
- **علاقات التعاون:** إن التعاون سمة من سمات المجتمع المتحضر، تقوم على أساسه المنظمات من أجل تطوير المجتمع.
- **الهيكل التنظيمي:** يتجدد الهيكل التنظيمي لكل منظمة على ضوء نوع العمل الذي تمارسه المنظمة، ونوع المنتج والخدمة، ومن خلاله يتم تحديد المسؤوليات ورسم شبكات الاتصال.
- **الهدف:** تمتلك كل منظمة هدف تنظيمي تحدد عن طريقه أما الربح من أجل الاستمرار وهذا كل ما يميز منظمة عن غيرها.

2.3.2. بيئة الأعمال وأهمية تحليلها.

ركزت جميع نظريات الإدارة الحديثة على أهمية دراسة البيئة، حيث تعتبر أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة المحيطة تؤثر فيها وتتأثر بها.

¹ www.iasj.net le: 20/03/2022.

1.2.3.2. مفهوم بيئة الأعمال.

أ . تعريف بيئة الأعمال: البيئة هي أي طرف أو مكون لا يؤلف جزءا من المنظمة ذاتها، لكنه يؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، كما أنها كل العوامل التي تؤثر في نشاط منظمة الأعمال¹.

ب . أنواع البيئة حسب درجة استقرارها وتعقيدها: تصنف البيئات بحسب قدرة منظمات الأعمال على السيطرة عليها كما يلي²:

- البيئة البسيطة المستقرة: تكون المتغيرات الداخلية والخارجية بسيطة نسبيا يمكن السيطرة عليها بسهولة، لا تعرقل استمرارية المنظمة فهي ظروف بيئية عادية.

- البيئة البسيطة المتغيرة: وفيها تتغير الظروف والأحوال بسرعة، بحيث يصعب على المنظمة أحيانا متابعتها، مما يجعلها عرضة للتأثر بالأحداث المحيطة، مثال ذلك صناعة الألبسة الرجالية والنسائية.

- البيئة المعقدة المستقرة: تتداخل العناصر البيئية مع بعضها البعض مكونة البيئة المعقدة، والتي يصعب على المنظمة التعامل معها نظرا لشدة سرعتها في التغير من ظرف لآخر، ومن أمثلتها المنظمات الصناعية³.

- البيئة المعقدة المتغيرة: وهي من أصعب أنواع البيئات فالعوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة، وهي تتغير من فترة لأخرى، وفيها تتداخل العوامل السوقية المختلفة مع ظروف البيئة الداخلية، مكونة مع بعضها البعض حركة متغيرة من الأحداث المرتبطة بنشاط المنظمة مما يصعب السيطرة عليها⁴.

¹ مقدم وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² علي عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ علي حسين، درشاد الساعد، نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري كمي، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 21.

⁴ هادي ال يوسف، منظمات الأعمال، جبهة الإخبارية، 2015-08-12.

2.2.3.2. أهمية تحليل البيئة بالنسبة إلى منظمات الأعمال.

الهدف من تحليل البيئة للمنظمة هو¹:

- معرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات.
- التعرف على محددات النجاح عند التعامل مع مختلف الأطراف.
- التعرف على خصائص البيئة بوضوح يجعل المنظمة بوضع استراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق.
- استغلال الفرص التي تتناسب مع رسالة المنظمة وأهدافها/ مع تجنب التهديدات والاستعداد لتحمل درجة معينة من المخاطرة.

3.2.3.2. عناصر ومكونات بيئة الأعمال.

يأتي تأثير متغيرات البيئة على المنظمة في أحد الاتجاهين²:

- **الفرص:** التغيير في اتجاه إيجابي يمثل بالنسبة للمنظمة فرصة يجب اقتناصها، وتعني الفرصة أوضاع أفضل للمنظمة ومجال يمكن أن تحقق فيه ميزة تنافسية.
- **التهديدات:** تعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة قد يكون له تأثير سلبي على المنظمة ويعتبر تهديدا ومشكلا ينبغي على المنظمة تقاديتها أو التعامل معها.

ومن هذا المنطلق يتم التمييز بين نوعين من البيئات، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

- أ . **البيئة الداخلية:** نقصد بتحليل البيئة الداخلية بالقاء نظرة داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات الضعف، وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها مايلي³:
- مدى الكفاءة المهنية الإدارية لطاقت الإدارة بجميع مستوياتها وهذا ما يؤثر على فعالية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.

¹ مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² مقدم وهيبة، مرجع نفسه، ص 55.

³ أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، جامعة الزقازيق، الإسكندرية، الطبعة 3، 2000، ص ص

- مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية.

- مدى توفر ثقافة فاعلة على مستوى المنظمة.

ب . البيئة الخارجية.

- البيئة الخارجية العامة:

المتغيرات الاقتصادية: نقصد بالبيئة الاقتصادية خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، مثل: الدخل، الطلب، مدى توفر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة والسياسات النقدية¹.

المتغيرات الاجتماعية: تؤثر عادات وسلوكيات المجموعات الإنسانية وقيمهم الأساسية على نشاط المنظمة، لذلك فمعرفة اللغة، العادات، التقاليد وأنماط الحياة السائدة في بيئة الأعمال، فالمتغيرات الاجتماعية عموماً تشكل مجموعة المتغيرات التي تعكس السلوك الجماعي للأفراد وتأثيره على عمل المنظمات².

المتغيرات التكنولوجية: يتميز عصرنا بعصر الثورة التكنولوجية، وتتعلق باستخدام الوسائل الفنية والتقنية في تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تؤثر في خلق الفرص وكشف التهديدات، فالمنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا تكون لديها فرصة لجني ثمار تقدمها التكنولوجي، وعادة ما يؤثر التقدم التكنولوجي سلباً على المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على تكنولوجيا جديدة³.

المتغيرات السياسية: تؤثر المتغيرات السياسية بشكل كبير على نشاط منظمات الأعمال، ويقصد بها المناخ السياسي الذي يسود المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، كشكل النظام السياسي، نمط الحكم السائد، وله دور مهم هام في سلوك المنظمة، فالمناخ السياسي الصالح معناه توفر أنماط سلوكية إيجابية للمنظمة⁴.

- البيئة الخارجية الخاصة: (بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية).

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 123.

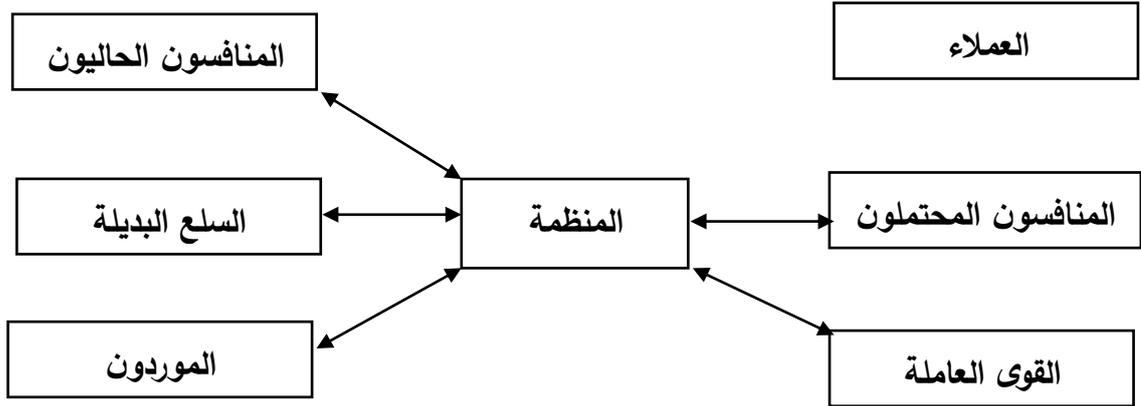
² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الطبعة 3، 2006، ص 40.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 104.

⁴ مهدي زوليف، علي العضاليلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص

تتخصص كل منظمة بنشاط معين، صناعي، زراعي، تجاري، خدمي وتتمثل المهمة التي تواجهه المدراء في تحليل قوى المنافسة هو التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وقد قام (Micheal Porter) بتطوير إطار يساعد المديرين على إجراء هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط¹. وهذه العوامل موضحة في الشكل التالي:

الشكل (3.2): مكونات بيئة الصناعة.



المصدر: مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة وهران، 2013-2014، ص: 56.

4.2.3.2. التحديات التي تواجه بيئة الأعمال الراهنة.

تعتبر البيئة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحيط بالمنظمة، وهذه الأخيرة تؤثر على المنظمة.

أ. تحديات تتعلق بالبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال: وتتضمن مجموعة من التحديات البيئية التي نشير إليها كالتالي:

- اتساع مساحة المنافسة: فلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية بل أصبحت ذات مغزى استراتيجي وآخر بعد تشاركي وتعاوني بين المنظمات المتنافسة، يضاف إلى ذلك أن المنافسة قد تكون ذات طبيعة عدائية تأخذ صيغة المنافسة المفترسة والمنافسة الشرسة، فإذا علمنا أن البيئة أصبحت عالمية بحدود

¹ مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

كبيرة فلم يعد هناك حواجز جماعية لحماية المنظمات الوطنية والإقليمية فيما يتعلق بمواردها كمصدر لطاقتها وقوتها، بل أصبح امتلاكها لهذه الموارد مصدر تهديد وخطر على بقاء المنظمات واستمرارها¹.

- **تزايد دور التكتلات الاقتصادية:** نظرا لما توفره التكتلات الاقتصادية خاصة الناجحة منها من المزايا والفرص التنافسية فقد تزايد الاتجاه إلى تكوين التكتلات الاقتصادية العلاقة بين مجموعة من الدول والتي يتوافر فيها عدد من المقومات المتجانسة اقتصاديا، ثقافيا، حضاريا وتاريخيا، وترابطها مصالح اقتصادية مشتركة، وتتراوح محاولات التعاون الاقتصادي بين حرية انتقال السلع والخدمات، إقامة بعض المشروعات المشتركة، عقد اتفاقيات التبادل وحرية انتقال رؤوس الأموال².

- **انتشار الشركات المتعددة الجنسيات:** تشكل هذه الشركات مظهرا بارزا في الأسواق الدولية خاصة في البلدان النامية، فأصبحت تهيمن على أسواقها بفعل نفوذها الاقتصادي، المالي والسياسي، كما بدأ تزايد اتجاه الشركات بشكل كبير نحو كل من الاندماج والاستحواذ لتدعم مراكزها التنافسية في الأسواق، وقد أصبحت الأعمال الدولية تتمركز في أيدي عدد قليل من الشركات متعددة الجنسيات مما أفضى لظهور احتكارات بسبب امتلاك هذه الشركات لرؤوس أموال ضخمة واستثمارات في دول مختلفة³.

- **تزايد ضغط المجتمع المدني على منظمات الأعمال:** حققت المنظمات غير الحكومية تعاطفا شعبيا كبيرا، وتمكنت من كسب ثقة المستهلكين في وقت قصير، حيث أنه توجد ابتداء من التسعينات من القرن الماضي أصبحت منظمات الأعمال تواجه ضغوطات متعددة من عدة جهات، منها: المنظمات الغير حكومية، ومنظمات حقوق الانسان ومنظمات حماية البيئة، هذه الأخيرة أصبحت تتابع النشاطات كبرى المؤسسات وتتصدى لمخالفاتها المتاحة أمامها ومن أهم خصائص المنظمات غير الحكومية:

- يمكنها أن تقيم تحالفات وجماعات ضغط بشكل سهل.

- تدافع عن حقوق واضحة وشرعية.

- تتميز هذه المنظمات بفعاليتها وأسلوبها الجذاب في التواصل مع الجمهور.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 8.

² عادل أحمد حشيش، مجدي محمود شهاب، **أساسيات الاقتصاد الدولي**، منشورات الحقوقية، بيروت لبنان، 2003، ص 49.

³ www.jaursscledmet.com/economie/mgxime/classement.entreprises.shtml le:22/04/2022 - 10:30PM.

- تتوجه برسائلها مباشرة إلى الجمهور¹.

- **بروز التجارة الالكترونية:** فهي شكل من أشكال التعامل التجاري الذي يتم فيه تفاعل أطراف التبادل الالكتروني بدلا من الاتصال الجغرافي المباشر، وتنقسم التجارة الالكترونية إلى نوعين أساسيين، هما: تعامل بين شركة تجارية وشركة تجارية أخرى، وتعامل بين شركة تجارية مستهلك فردي، وقد تعزز اليوم دور التجارة الالكترونية أكثر فأكثر وتزايد اهتمام المنظمات بها وهو أمر يستدعي من المنظمة تأهيل وظيفتها التسويقية بما يتناسب مع التطورات الحاصلة².

- **زيادة الاهتمام بقضايا حماية البيئة:** ازدادت الضغوطات على منظمات الأعمال فيما يتعلق بمعالجة التلوث الذي تحدثه الصناعات المختلفة، وكيفية حماية البيئة والاستخدام الفعال للموارد، لذلك فمنظمات الأعمال أمام تحديات كبيرة لترتيب استخدامها من الموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام الموارد الغير ضارة بصحة الأفراد، وعدم استخدام المركبات والألوان الصناعية في العمليات الإنتاجية وإعادة استخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج³.

- **اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي:** نتيجة ازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني الدولية التي تتبنى برامج متعددة المقاصد والأهداف، أدى هو الآخر إلى احداث تغيير هام في مستوى التفكير والادراك عند الزبائن، ولقد ولد هذا صعوبات كبيرة في كسب ثقة، ولاء، التزام وإخلاص الزبائن، بسبب تنوع القيم واختلاف تغير ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي، حتى أصبح تفكير المنظمات بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية يشكل تحديا جوهريا تواجهه إدارتها باستمرار ويتصاعد⁴.

ب - **التحديات المرتبطة بالبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال:** تواجه منظمات الأعمال حاليا تحديات مختلفة أهمها⁵.

- **تزايد دور النقابات واتحادات العمال:** حيث أصبحت تشكل قوى ضغط على منظمات الأعمال، وتؤثر بشكل كبير على سير أعمالها واستراتيجياتها.

¹ Alain chateau et jean jacques rosé **l'entreprise responsable**, édition d'organisation, Paris, france, p3.

² La Fédération des entreprises de vente à distance (Fevad). Chiffre clés: à distance e-commerce, édition, 2011,p2.

³ United Nations conference on trade and develop.

⁴ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁵ مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية: مما ألزم منظمات الأعمال بضرورة الاهتمام بالمتغيرات العالمية مثل تحقيق الجودة وضمان البقاء في الأسواق.
- أئمنة العمل الإداري وترسيخ متطلبات الإدارة الالكترونية وتطوير طرق العمل الإداري.
- تزايد أهمية الشفافية في العمل الإداري: وهي الوضوح في القوانين والإجراءات والسماح للمعلومات بالتدفق الحر والابتعاد عن الغموض والتعتيم على المشكلات.
- أهمية استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية: وتلك المنخرطة في عالم المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية، والمتحكمة في أساليب العمل الإداري الحديث وذات التفكير الإبداعي.

خلاصة الفصل الثاني.

تناول هذا الفصل المنظمة باعتبارها منظومة أساسية تتمحور عليها حياة الإنسان في هذا الزمن، حيث تم في هذا الشأن دراسة جميع ما يؤثر فيها وما تتأثر به. ولعل من أهم أسباب دراسة المنظمات هو تأثيرها الإيجابي والفعال على حياة الناس، وتطوير نمط حياتهم. ونظرا لتعدد أنواع المنظمات فقد قمنا بالتركيز على منظمات الأعمال نظرا لتطورها وقوة المنافسة فيها، لاسيما أنها تقوم بتوفير كل حاجيات ورغبات الزبائن، وتعتبر من أهم المنظمات في المجتمع الحديث لأنها تعد نظاما متكاملًا، وفي الأخير توصلنا إلى أن منظمة الأعمال ذات نظام مفتوح، وأنها تهتم بدراسة البيئة بعواملها المختلفة نتيجة تأثير تلك العوامل في قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الأعمال.

- تمهيد.

1.3. ماهية منظمة المستقبل.

2.3. ماهية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

3.3. دور الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

- خلاصة الفصل.

3. الإدارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الأعمال.

تمهيد.

الإدارة الاستراتيجية هي أداة تهتم بالحاضر والمستقبل في وقت واحد، وتعتمد على صنع قرارات استراتيجية فعالة، وهذا راجع إلى اهتماماتها بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لكي تقوم بتحديد نقاط القوة، الضعف، اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في ميادين الأعمال، وتهتم منظمات الأعمال بالحاضر والمستقبل وما سوف تقدمه للمجتمع، لذلك اهتمت بالإدارة الاستراتيجية لأنها تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة.

وبالتالي يكون من الملائم في هذا الفصل معالجة العناصر التالية:

ماهية منظمة المستقبل.

ماهية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

دور الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

1.3. ماهية منظمة المستقبل.

تواجه المنظمات الكثير من التحديات والمشاكل ومنظمة المستقبل أو منظمة الغد ليست لها صورة محددة، ولكن من خلال هاته التحديات تجعلها تعيد النظر في خدماتها ومنتجاتها أي اعتماد الأساليب الصحيحة في عملها، ونجاح منظمة المستقبل يعتمد على ما سوف تقوم به اليوم لتقدمه في الغد.

1.1.3. تعريف منظمة المستقبل.

لم يتعرض الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال لهذا الجانب ولكن سيتم المحاولة في إعطاء تعريف مناسب لها.

منظمة المستقبل "منظمة الغد" هي: "وحدة اجتماعية، تهتم برغبات وحاجيات المجتمع، وتعمل على تقديم خدماتها ومنتجاتها بصورة أفضل من منافسيها مع دراسة البيئة الداخلية والخارجية لها". استنادا لما سبق، بالإمكان استنتاج مجموعة من السمات التي تتميز بها منظمة المستقبل، والتي نذكرها كالاتي¹:

- ✓ تعمل على خدمة كل فئات المجتمع.
- ✓ تحقيق التعادل في توزيع الفرص الاستثمارية.
- ✓ تحقيق الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ تجنب التهديدات واقتناص الفرص.
- ✓ استغلال التهديد وتحويله إلى فرصة.
- ✓ تقديم منتجات للمستهلكين دون توقعها أو طلبها.

يتضح لنا أن كل المنظمات تتميز بهذه الصفات لكن منظمة المستقبل يجب أن تكون لديها كل هذه السمات مجتمعة لكي ترقى للمكانة التي تريدها.

¹ عدنان أمينة، الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، مجلة التنظيم والعمل، العدد(3) جامعة معسكر، ص 41.

2.1.3. خصائص منظمة المستقبل.

1.2.1.3. تقانة المعلومات والاتصالات.

أ - تقانة المعلومات:

ويمكن تعريفها على أنها تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال صنع القرارات والعمليات التشغيلية في المنظمة¹.

وتظهر أهمية تقانة المعلومات من خلال الاستفادة منها في المنظمة بشكل رئيسي من خلال عمليات التعاقد، وتتمثل فكرة التعاقد من خلال ربط وحدات الأعمال ببعضها مع بعض الآخر لتعمل كوحدة واحدة، حيث بالإمكان الاستفادة من مخرجات بعض الوحدات في مدخلات وحدات أخرى على المستوى الداخلي للمنظمة، أما على المستوى الخارجي فتتمثل عملية التعاقد في إمكانية توحيد أسواق وحدات أكثر من منظمة واحدة بعضها مع البعض الآخر عبر تكوين العلاقات الإيجابية والمتبادلة بهدف خفض الكلف وزيادة الأرباح².

كما يبرز دور تقانة المعلومات في منظمات الأعمال المعاصرة في كونها الأداة الأساسية للقضاء على قيود المساحة والوقت، فمن حيث المساحة باستطاعة الأسطوانة المدمجة (CD) تخزين ما يقارب (MB650) من المعلومات أي ما يعادل تقريبا (650 مليون حرف) من حروف نصوص الكتابة الاعتيادية، أما من حيث الوقت فإن لتقانة المعلومات دورا كبيرا في القضاء على قيود الوقت في منظمات الأعمال في الألفية التالية³.

ب - الاتصالات الإلكترونية:

تعرف الاتصالات الإلكترونية بأنها الأجهزة والمعدات والوسائط الأخرى المختلفة التي لها القابلية على نقل البيانات والمعلومات بأشكالها وصورها المختلفة من موقع لآخر ولمسافات بعيدة⁴.

¹ إدريس ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص 125.

² Laudon, Kenneth C : Laudon, Jan p, Managment Information systems 7ed,prentice. Hall inc, USA.

³ إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 152.

⁴ Carr, Houston Hand snyder, Charles A. The Managment of communucation 2nd ed, Mc Grw hill, New Delhi, Indea, 2003, p:25.

وإن الأشكال الحديثة لتقانة الاتصالات الإلكترونية تتمثل في الآتي:

- **الانترنت.** أحد أهم هذه الوسائل وأوسعها استخداماً لدى منظمات الأعمال المعاصرة.
- **البريد الإلكتروني.** والذي يمكن بواسطته إرسال الرسائل عبر شبكات اتصال البيانات المرتبطة بالحاسوب الإلكتروني بطريقة مباشرة.
- **البريد الصوتي.** يمكن بواسطته إرسال الرسائل الصوتية الرقمية.
- **الماكسميل.** ويعتبر من أجهزة الاتصالات المكتبية الحديثة والتي ساعدت في إحداث طفرة كبيرة في مجال نقل صور المستندات الورقية عبر الخطوط الهاتفية بين الأماكن المتباعدة جغرافياً بثوان معدودة¹.

استخدام تقانة المعلومات في الاتصالات نتج عنه عدة منافع، أهمها:

- ✓ إمكانية التماز وعقد الاجتماعات عن بعد لمناقشة المشكلات التي تواجه الإدارات والمنظمات.
- ✓ اختصار الوقت المطلوب لتحقيق أهداف المنظمات.
- ✓ التحسين المستمر في أوضاع ومعنويات العاملين وزيادة في درجة الإرتياح والرضا عن العمل.
- ✓ تبسيط الإجراءات والقضاء على المعوقات التي تواجه المنظمات لتساعد المواقع الجغرافية فيما بينها².

2.2.1.3. نظم التصنيع الحديثة.

يمكن تعريف نظام معلومات التصنيع بأنه نظام معلومات يعتمد على الحاسوب الآلي ويقوم بتوفير المعلومات المطلوبة للعملية الإنتاجية، إذ تستخدم مخرجات هذا النظام في تشغيل نظام الإنتاج وباستخدام نظم التصميم التصنيع بمساعدة الحاسوب وعلم الإنسان الآلي كونها أساليب تصنيعية حديثة يستخدم فيها تقنيات الحاسوب والمعلوماتية³.

¹ الطعمنة محمد محمود، العلو ش طارق شريف، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة مصر، 2004، ص 82.

² السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة مصر، 2003، ص 124.

³ مكليود رايموند، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2000، ص 755.

3.2.1.3. المعرفة التسويقية.

أما المعرفة التسويقية فهي المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير معرفتهم الحالية وتكوين معرفة تسويقية جديدة لاستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في العمل التسويقي المتعدد الاتجاهات¹.

4.2.1.3. التجارة الإلكترونية.

تعد التجارة الإلكترونية العامل المحفز لتنشيط الاقتصاد الرقمي والمعتمد على الانترنت كما تعرف على أنها مجموعة من التعاملات والتسهيلات التبعية الالكترونية، تقوم بها منظمات الأعمال المعاصرة بهدف بيع منتجاتها من السلع أو الخدمات عبر الانترنت².

5.2.1.3. العولمة.

ويشير مصطلح العولمة إلى المنافسة العالمية التي تتميز بوجود شبكة عمل تربط الدول والمنظمات وكذلك الأفراد في اقتصاد عالمي يتصف بالاعتمادية والتداخل³.

في ظل عصر المعلومات وثورة النقابة التي تعيشها الآن فإن المنظمات المعاصرة والتقليدية معا تواجهان تحديات كبيرة في التعامل مع هذه المعلومات والتطورات إذ أن المنظمات التي لا تستطيع مواكبة ثورة المعلومات والاتصالات والنقابة الحديثة تصبح غير قادرة على منافسة المنظمات الأخرى المتقدمة عليها تقنيا، كما أنها ستكون معرضة للانهايار والتلاشي لعدم قدرتها على التكيف مع البيئة الديناميكية السريعة التغيير⁴.

¹ Kok and Vanzul. DCR, **The Relationship between knowledge and managment and business intelligence and customer relationship managment**, 2001, p4.

² Kotler, Philips and Keller, Kenlane, **Marketing managment 12thed prentice**. Hall, New Jersey, USA, 2006, p493.

³ مصطفى نهال فريد، عباس تاتا، **أساسيات الأعمال في ظل العولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص 119.

⁴ زكريا ربيع علي، **نظم معلومات الأعمال ودورها في عمليات التعلم المنظمي**، جامعة الموصل، 2006، ص 3.

3.1.3. مستويات التحديث لمنظمة المستقبل.

إن منظمات المستقبل تبحث عن مبادئ جديدة لكي تكون شاملة في جميع أعمالها، وإن كل منظمة تتوجه للتحديث وذلك بسبب تعدد الحاجات أي المزيد من الخدمات الأكثر تنوعاً، وإن التحديث لدى منظمات المستقبل يكون على المستويات التالية¹:

1.3.1.3. البنية التقنية.

إن مواكبة التطورات الإلكترونية تتطلب تطوير وتحديث البنية التقنية التحتية اللازمة لتطوير شبكات الاتصال على المستوى المحلي والخارجي لتسهيل وتسريع ربط المعلومات داخليا ودولياً.

2.3.1.3. البنية القانونية.

تمثل الإطار التشريعي لأي عمل، وتمثل القوانين الضمانة التي تحمي حقوق جميع المتعاملين، مما يقتضي تحديث البنية القانونية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتجارة الإلكترونية.

3.3.1.3. البنية البشرية.

يرى البعض أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار المولد للثروة المتجددة، ولهذا تقتضي الضرورة رفع كفاءة العنصر البشري وذلك عن طريق التدريب والتعليم لكي يكون ذو مهارة وكفاءة عالية في كافة الأجهزة التشغيلية والإنتاجية والخدماتية والرقابية لمواكبة التطور.

2.3. ماهية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

1.2.3. تعريف الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

تعرضنا سابقاً إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية وفي هذا الجزء سنتطرق إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وهو كالتالي: "العملية التي تتضمن تحديد اتجاه المنظمة طويل الأمد، وتطوير الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق أهدافها بما يشمل صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة التي تتضمن وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية للمنظمة وتنفيذها، وتقييم الأداء والعمل على إدخال

¹ عدنان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

التعديلات المطلوبة سواء في الرؤية أو الأهداف الاستراتيجية أو عند التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الراهن أو تغيير الظروف بما في ذلك الأفكار والفرص الجديدة¹.

وتعرف أيضا بأنها "طريقة لإدارة موارد المنظمة بغرض تحقيق أهدافها وغاياتها"².

2.2.3. أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورية في المنظمات، لأنها تؤدي إلى رفع أدائها حاضرا ومستقبلا لاسيما إذا ما تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه منظمات الأعمال التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي نذكر أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية³:

- ✓ تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- ✓ ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وهذا يجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.
- ✓ يتيح للمنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
- ✓ يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- ✓ تجعل المنظمة تنمو اثر سعيها نحو الفرص.
- ✓ تحد من تهديدات البيئة الخارجية.
- ✓ تركز على اقتراب المنظمة من الفرص المتاحة في السوق.
- ✓ تأخذ توقعات المستقبل بالحسبان.
- ✓ ضمان النجاح والفعالية للمنظمة.

3.2.3 . فوائد الإدارة الاستراتيجية.

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة عند استخدامها الإدارة الاستراتيجية بأساليب علمية نذكر منها:

¹ ماجد مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة 1، 2013، ص ص 26-27.

² Will Kenton, Strategic management, Reviewed by: Julius mansa, invest opedia, Retrieved: 16-7,2021.

³ ماجد مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

أ. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة... أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلا من الاستجابة له فقط¹

ب - تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة: فقد كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تتحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، وبالرغم من أن ذلك مازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية (Process) وليست القرار أو التوثيق هي المساهم الأهم للإدارة الاستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية، فالهدف الأساس للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين، وقد يكون الفهم من بين أهم فوائد الإدارة الاستراتيجية متبوعا بالإخلاص، وحينها يفهم كل من المدير، العامل والموظف ماذا تفعل المنظمة، ولماذا يشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها².

ت - تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمة الأعمال من أن تصبح منظمة متعلمة: وهي المنظمة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية هي:

- حل المشكلات بطرق منهجية منظمة.

- التعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المنظمات الأخرى.

- تجرب دائما مداخل وأساليب جديدة.

- نقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة³.

ث - تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى¹.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع نفسه، ص 105.

ج - استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب بشكل أفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا مع وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يعزز نقاط القوة ويقلل من نقاط الضعف داخليا².

ح - تدعيم المركز التنافسي: تعمل المنظمات عادة في ظل بيئة تنافسية هائلة ولذلك فإن استخدامها الإدارة الاستراتيجية يعمل على تقوية وتدعيم مركزها كما وتساعد الصناعات التي تواجه تغيرات تقنية متسارعة وتسمح لها أيضا بالاستفادة من مواردها المتنوعة بطريقة مثلى.

خ - التخصص الفعال للموارد والإمكانات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه جهودها بشكل أكثر كفاءة على المدى البعيد وتساندها في عملية استغلال مواردها وامكاناتها على نحو مؤثر وفعال بما يضمن استغلالها لنقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف³.

4.2.3. دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

للإدارة الاستراتيجية دور بارز في استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وهي:

أ - تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال. إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي وتبرز هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري (يتميز بالحدثة والريادة) يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها⁴.

ب - زيادة حدة المنافسة. فهي أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة لها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، وازدادت حدة المنافسة بصورة واسعة وفي الأسواق المحلية والعالمية وظهور منافس جديد مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² www.ebnadel.com/pageconsulté le: 29/05/2022 - 07:PM.

³ www.mustabemcom.pageconsulté le: 29/05/2022 - 07:00PM.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-79.

ت - التحول إلى مجتمع المعرفة. إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول إلى مستوى عالي من النوعية والإبداع التقني، وعلى صانعي الاستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات باعتبارها عامل حيوي يلعب دورا في نجاح أو فشل المنظمة¹.

3.3. دور الإدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال.

تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، لأن الإدارة الاستراتيجية تعتمد على عملية التنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتخصيص الموارد والإمكانيات الحالية والقدرة على وضع قرارات استراتيجية للتأكد من فرص البقاء والتوسع في ميادين العمل.

إن للإدارة الاستراتيجية دورا بارزا في استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وسنستعرضهم بالتفصيل.

1.3.3. المنافسة.

تعد المنافسة أحد أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه منظمات الأعمال وسنقدم فيما يلي تعريف مناسب لها.

1.1.3.3. تعريف المنافسة.

هي المزاومة بين عدد من الأشخاص لتحقيق نفس الهدف أو سعيها نحو التفوق وكسب العملاء وتحفيز العملاء لاقتناء منتجات المنظمة².

2.1.3.3. خصائص المنافسة.

تعتمد المنافسة في السوق على سلوك المستهلك حسب نوع المنتج، الوقت وحسب التطورات الجديدة في السوق، ومن بين خصائص المنافسة نذكر ما يلي³:

¹ علي حسين علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 431.

² سالم إلياس، التنافس والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (8)، العدد (1)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، جوان 2021.

³ زغد أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص ص 20-21.

- يتحدد هيكل المنافسة فيما إذا كان المنافسون يحاولون التنافس بالنسبة للطلب الأولي أو الإنتقائي، فعندما يكون الطلب الأولي هو الهدف فإن اهتمام المنافسة يكون في محاولة الدخول إلى أجزاء جديدة بالنسبة للمستهلك، وعندما يكون الطلب الانتقائي هو الهدف فإن التركيز يكون على إشباع حاجات المستهلك في أجزاء السوق بطرق أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة.

- دراسة المنافسة تتم على ضوء العناصر التالية:

- ✓ استراتيجيات المنافسين.
- ✓ أوجه القوة والضعف.
- ✓ مستويات الأداء.
- ✓ التصرفات المتوقعة في المستقبل.

3.1.3.3 - دور المنافسة في منظمات الأعمال: إن زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر كالعولمة والتكنولوجيا، حيث غيرت العولمة حدود المنافسة بصورة واسعة وازدادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وظهر منافسين جدد مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق¹.

2.3.3. التكنولوجيا.

1.2.3.3. تعريف التكنولوجيا.

أولاً - لغة: التكنولوجيا هي كلمة غير عربية، ذات أصل يوناني تتكون من مقطعين، المقطع الأول Techno تعني حرفة أو فن، أما الثاني Logy فيعني علم أو دراسة، إذا فإن كلمة تكنولوجيا تعني "علم الأداء أو علم التطبيق".

ثانياً - اصطلاحاً: فالتكنولوجيا هي "عملية شاملة تقوم بتطبيق العلوم والمعارف بشكل منظم في ميادين عدة، لتحقيق أغراض ذات قيمة عملية للمجتمع وتعرف التكنولوجيا بأنها الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها، وتطويرها لخدمة الإنسان ورفاهيته"².

¹ www.iasj.net/pageconsulté le 04/06/2022.

² www.mawhopon.net/pageconsulté le: 30/05/2022.

وتعرف أيضا بأنها "مصدر للمعرفة المكرسة لصناعة الأدوات وإجراء المعالجة واستخراج المواد، ويعد مصطلح التكنولوجيا من المصطلحات الواسعة التي تتباين في فهمها بين الأفراد ويتم استخدامها لإنجاز المهام المختلفة في الحياة اليومية لذا يمكن وصفها على أنها المنتجات والمعالجات المستخدمة لتبسيط الحياة اليومية¹.

2.2.3.3. فوائد التكنولوجيا.

هناك العديد من الفوائد للتكنولوجيا في حياتنا اليومية والتي تعود بالنفع على الفرد والمجتمع، ومن ضمنها:

أ - **التواصل مع الآخرين.** ساهمت شبكة الانترنت والأجهزة المحمولة في التواصل مع أي شخص في العالم، وإقامة علاقات مع أشخاص على مسافات بعيدة.

ب - **زيادة فرص العمل.** ساعدت التكنولوجيا وأجهزة الكمبيوتر في زيادة فرصة القيام بالعديد من الوظائف عن بعد، حيث أصبح العديد من الأشخاص قادرين على العمل من المنزل في الأوقات التي يفضلونها.

ت - **زيادة الثروة المعلوماتية.** أصبح بالإمكان الوصول إلى جميع أنواع المعرفة بسهولة ويسر، فلم تعد الكتب الوسيلة الوحيدة للمعرفة.

ث - **تقديم الخدمة الأمنية.** من خلال دخول التكنولوجيا الحديثة في أجهزة الشرطة والجيش والأمن الداخلي والتي تحفظ الأمن القومي للدولة، وذلك من خلال مراقبة الأشخاص المشبوهين وضبط السرقات والقبض على مرتكبيها، وبذلك تحفظ السلم والأمن الداخلي للدولة والمجتمع.

ج - **تسهيل مهام البحث العلمي.** فقد ساعدت التكنولوجيا الوصول إلى المعلومة بأقصر وقت وأقل تكلفة من السابق، حيث توفر شبكة الانترنت على سبيل المثال مصدرا متاحا للجميع من أجل الحصول على المعلومة التي يرغبون بها.

3.2.3.3. الفوائد التي ظهرت من خلال تأثير التكنولوجيا على أداء المنظمات.

أولا . زيادة الإنتاجية: إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات ساهمت بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية عند اللواتي تعملن بها، فاستعمال برامج المعالجة الحاصلة بالعمليات الإنتاجية بالإضافة إلى أتمنة الأعمال المكتبية، كذلك إيجاد الحلول التكنولوجية والعملية لتسيير المخزون ومراقبة الإنتاج، كل

¹ www.wisegeek.com/pageconsulté le:31/05/2022.

ذلك ساهم إلى حد بعيد في تخفيض التكلفة الإجمالية للإنتاج إلى جانب تقليل الوقت اللازم للقيام بالمهام الإدارية والمحصلة كانت زيادة الإنتاجية في المنظمة.

ثانيا - تحسين إدارة الجودة الشاملة: وهي مرتبطة نوعا ما بزيادة الإنتاجية، لكن ما يميز المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا والأجهزة والبرمجيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، هي المعرفة التامة في تحقيق عملية توازن ما بين الجودة ومتطلب العملاء والموظفين على حد سواء، ببساطة لأن عمليات جمع المعلومات سواء عن العملاء أو الموظفين (البحث عن المواهب) وتحليل تلك المعلومات وإصدارها ضمن مفهوم تكنولوجي بحت، سيساهم ذلك حتما في تحسين عمليات إدارة الجودة الشاملة في زمن قياسي.

ثالثا - تحسين إدارة المعرفة والمعلومات: إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات برز أيضا في إدارة المعرفة، حيث ساهم ذلك في خلق جو من المنافسة ما بين المنظمات وأكثر ما يتم المنافسة عليه هو تطوير المعرفة والعلوم، بحيث ينعكس ذلك على أداء المنظمة بصفة عامة وعلى أداء موظفيها على الصعيد الشخصي، ومن المعروف أن وجود أجهزة وبرامج تسمح بتخزين عدد هائل من المعلومات، وبالإضافة إلى القدرة على استرجاعها وقت الحاجة، أدى إلى نوع الإقبال على كافة الأصعدة.

رابعا - تحسين إدارة التغيير: إن البيروقراطية والتكنولوجيا عبارة عن خطان متوازيان لا يمكن أن يلتقيان، وقد فرضت التكنولوجيا الحديثة على المنظمات أن تتطور في طرق تعاملها مع العملاء، الموظفين والمنافسين أيضا، مما ساهم في خلق جو من الابتكار والإبداع من أجل التغيير، وفي النتيجة زادت فعالية، كفاءة وأداء المنظمة.

3.3.3. السوق.

السوق مصطلح اقتصادي وهو يعتبر المحور الذي تدور حوله الأنظمة الاقتصادية، وباعتبار ان متطلبات الإنسان عديدة ومتنوعة لا يمكن تلبيتها بمفرده، يجب عليه التبادل، وحتى تسير عملية التبادل بشكل سليم كان ولا بد من توفر جهاز اسمه السوق.

1.3.3.3. تعريف السوق.

وسنتعرض لتعريف السوق كالتالي¹:

السوق يعرف بأنه "المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون لتبادل السلع والخدمات" أو بعبارة أخرى هو: "محل التقاء العرض والطلب على السلع والخدمات".

يتضح من هذا التعريف أنه يرتبط بمدى عرض المنتج أو الخدمة، فهو يظهر عاملين أساسيين لتشكيل السوق وهو العرض والطلب، فلا يكفي أحدهم ليكون سوقا لتتم عملية التبادل، غير أن هذا التبادل لا يتم بدون شرط ثالث وهو "السعر"².

2.3.3.3. ركائز السوق.

ليقوم سوق ما هناك خمسة ركائز يجب توفرها³:

- ✓ مجموعة من الناس يصنعون قرارات الشراء أو يؤثرون عليها، لذا لا بد من أخذ رغباتهم واحتياجاتهم في الحسبان.
- ✓ القدرة على الشراء، وتعني وجود الموارد المالية.
- ✓ الرغبة في الشراء، وهي تعبير عن الدفع في الاقتناء لفرض تلبية حاجياته.
- ✓ المنتج، وهو كل ما يعرض في السوق (منافع) ليرضي حاجة أو رغبة.
- ✓ الاستهلاك، فمن البديهي ألا يتم شراء المنتج دون تحقيق رغبة، وهذه الأخيرة تختلف باختلاف الشخص والغرض، فإما أن يستخدم المنتج بنفسه، أو من قبل الشخص الذي تم الشراء من أجله.

¹ هند وليد سعدي العبيدي، محاضرة بعنوان **السوق**، مقياس مبادئ علم الاقتصاد، ص 1.

² شلاي محمد البشير، **واقع وتحديات سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة

أبي بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015-2016، ص 14.

³ شلاي محمد البشير، **المرجع نفسه**، ص 15.

3.3.3.3. أثر السوق على منظمات الأعمال.

تحدث تقلبات للأسواق وهذا بسبب مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية، كعدم استقرار أسعار الصرف والعملات، عدم استقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب والأزمات المفاجئة¹.

¹ www.iasj.net/pageconsulte le: 10/06/2022.

خلاصة الفصل الثالث:

إن الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية، تعرضنا في هذا الفصل إلى منظمة المستقبل ومختلف مميزاتها بالإضافة إلى عنصر مهم وهو دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وهذا راجع لأنها تلعب دورا مهما في منح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق التنسيق والتكامل في المنظمة، وأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

الخاتمة

إن الإدارة الإستراتيجية من المناهج والمفاهيم التي جاءت حديثاً، وهي تعد من الأساليب الإدارية المهمة في المنظمات، لأنها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق غايات المنظمات وفي وضع قرارات إستراتيجية فعالة لها.

تعتبر منظمات الأعمال من أهم المنظمات في المجتمع نظراً لتطورها وقوة المنافسة فيها خاصة عند استخدامها أسلوب يتميز بالتطور لكي ترتقي إلى الأفضل بأعمالها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية وسيلة في تحقيق نجاح وبقاء واستمرار منظمات الأعمال حالياً ومستقبلاً.

ومن خلال ما تم التعرض إليه في هذه الدراسة سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات.

تتمثل الفرضية الرئيسية في أن "للإدارة الإستراتيجية دور مهم في مستقبل منظمات الأعمال" وهذا ما تم اثباته من خلال دراسة بحثنا حيث يكمن دور الإدارة الاستراتيجية في استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال إضافة إلى تحقيق النجاح طويل المدى.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى تتمثل في " منظمة الأعمال تمارس بجدية ووعي للإدارة الاستراتيجية " وهذا ما تم اثباته حيث ان هناك بعض المنظمات تحقق نجاح دون استخدام هذا الأسلوب الحديث ويكون هذا النجاح على المدى القصير، لذلك يجب على منظمة الأعمال أن تمارس ممارسة جدية وواعية للإدارة الاستراتيجية من أجل ان يضمن لها النجاح طويل الاجل والبقاء حالياً ومستقبلاً.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي تنص على " استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمة المستقبل مرهون بالبيئة التي تتواجد فيها المنظمة وهذا ما تم اثباته من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها باكتشاف نقاط القوة والضعف واقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي يمكن ان تواجهها.

نتائج الدراسة.

مما سبق تقديمه في هذه الدراسة، يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- ✓ تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في مستقبل منظمات الأعمال من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديدها لرسالة وأهداف المنظمة.
- ✓ تمكن الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال مستقبلاً القدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي، وصنع قرارات إستراتيجية فعالة لتنفيذها وتقييمها.

- ✓ تضمن الإدارة الاستراتيجية البقاء والاستمرار والنجاح طويل الاجل لمنظمات الاعمال إضافة الى تحسين مبيعاتها ومنتجاتها.
- ✓ للإدارة الاستراتيجية دورا كبيرا في عملية التفكير المستقبلي بالنسبة لمدراءها.
- ✓ للإدارة الاستراتيجية دور رئيس في بناء المنظمات وجعلها في حالة توازن مع البيئة المحيطة بها.
- ✓ الممارسة الجادة للإدارة الاستراتيجية تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال.
- ✓ استخدام التحليل الاستراتيجي لمنظمات الاعمال يسمح لها بتجنب التهديدات والمشاكل التي يمكن ان تواجهها دون توقعها.

المقترحات.

- من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل اليها تم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في استخدام أفضل للإدارة الاستراتيجية وعلى هذا نورد فيما يأتي أهم المقترحات، والتي نوجزها فيما يلي:
- ✓ لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة على جميع المنظمات بجميع احجامها ووظائفها وأهدافها، ان تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها الوسيلة التي تعمل على مواجهة المشاكل والتعامل مع متغيرات البيئة.
 - ✓ يتطلب من الإدارة ان تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل.
 - ✓ على المنظمة ان تضع استراتيجيات لزيادة الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق ونجاح أهداف المنظمة.
 - ✓ يجي على الإدارة الاستراتيجية تغيير وتعديل خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات واقعية وعملية للقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة.
 - ✓ يجب تنمية الفكر الاستراتيجي في منظمات الاعمال لكي يكون لها رؤية مستقبلية واضحة والقدرة على التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل.
 - ✓ اخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة الى دورات تدريبية مكثفة ومخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، اذ لا بد من استقطاب خبراء في هذا المجال من اجا الحصول على أفكار معرفية.
 - ✓ ايفاد بعض المدراء التي نجحت منظماتهم في تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التي لم تستخدم هذا الأسلوب لكي يتعرفوا على كيفية الممارسة العلمية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

(أ) الكتب:

- 1 - أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، جامعة الزقازيق، الإسكندرية، الطبعة 3، 2000.
- 2 - أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة**، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 3 - إدريس ثابت عبد الرحمان، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
- 4 - أمين فؤاد الصرعامي، **بيئة السلوك التسويقي**، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1979.
- 5 - بوفلجة غياث، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 6 - جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، **الإدارة العامة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**، المكتب الحامدي الحديث، الإسكندرية مصر، 2003.
- 7 - حسين أحمد الطراوية وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2012.
- 8 - خليل حسن الشمال، **خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة**، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989.

- 9 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل محمود، نظرية المنظمة، دار المسير، عمان، الأردن الطبعة 1، 2000.
- 10- زكريا ربيع علي، نظم معلومات الأعمال ودورها في عمليات التعلم المنظمي، جامعة الموصل، 2006.
- 11 - زهير بوجمعة شلايبي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2018.
- 12 - زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة 1، 2006.
- 13 - سعاد نائف برنوطي، الأعمال، الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة 1، 2001.
- 14 - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن الطبعة 1، 1998.
- 15 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2007.
- 16 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان ، الأردن، 2007.
- 17 - الطعمانة محمد محمود، العلوش طارق شريف، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة مصر، 2004.
- 18 - عادل أحمد حشيش، مجدي محمود شهاب، أساسيات الاقتصاد الدولي، منشورات الحقوقية، بيروت لبنان، 2003.

- 19 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 1999.
- 20 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الطبعة 3، 2006.
- 21 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامع، الإسكندرية، 2004-2005.
- 22 - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 23 - عبد الغفار حنيفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 24 - علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة مصر، 2003.
- 25 - علي حسين، درشاد الساعد، نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري كمي، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 26 - علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة 2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، الطبعة 1.
- 27 - علي مصيلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- 28 - عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة 2. 2017

- 29 - عمر وصفي عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 1994.
- 30 - فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 31 - فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2006.
- 32 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2004.
- 33 - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 34 - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة 1، 2013.
- 35 - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2004.
- 36 - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 37 - محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، دار مجد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2019.
- 38 - مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الطبعة 1، 1992.

- 39 - مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 40 - مصطفى نهال فريد، عباس تاتا، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
- 41 - مكليود رايموند، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2000.
- 42 - مهدي زوليف، علي العضيلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 1996.
- 43 - مهدي زوليف وآخرون، إدارة المنظمة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة1، 1996.
- 44 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة2، 2006.
- 45 - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، مداخل وعمليات، بغداد، 1998.
- 46 - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، دار الإثراء والنشر والتوزيع، الشارقة، الطبعة1، 2009.
- 47 - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 48 - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.

49 - الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة، 2006.

ب) المذكرات و الرسائل:

1- أحمد زغدار ، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشور،جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2016-2017

2 - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006-2007.

3 - عابد شريط، استراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات صناعية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد فرع تسيير، اختصاص تسيير مؤسسات جامعة باتنة، 2003-2004.

4 - فيروز شين، محاولة لتصميم مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة باتنة: 2003-2004.

5 - محمد البشير شلالي، واقع وتحديات سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2015-2016.

6 - مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة وهران، 2013-2014.

7 - نور الدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد منتوري قسنطينة، 2005-2006.

ت)المجلات:

- 1 - سالم إلياس، التنافس والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (8)، العدد (1)، جوان 2021.
- 2 - عدنان أمينة، الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (00) العدد (3).
3. علي خلف سلمان الركابي، التجارة الإلكترونية و واقع أستخدمها على المستوى العربي ، مجلة الإقتصاد الجديد ، العدد (02) 2010

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Alain chaweau et jean jacques rosé **l'entreprise responsable,édition d'organisation**, Paris, france:
- 2- Brigitte. levy mascime, A. jérôme doutriaux, **principe d'économie managériale questions, exercices et thèmes**, gacton morim, Québec, 1982,
- 3- Carr, Houston Hand snyder, Charles A. **The Managment of communucation 2nd ed**, Mc Grw hill: New Delhi, Indea: 2003,
- 4- Denise M Rousseau, **Assessment of technology in organisation closeversus open system approaches academy of managment review**4 1979
- 5- John Charles, mathe et vincent chagnet, **l'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise**, Revue Française de gestion N22 paris, j.fev,1999
- 6- Kok and Vanzul. DCR, **The Relationship between knowledge and managment and business intelligence and customer relationship managment**: 2001

- 7- Kotler, Philips and Keller, Kenlane, **Marketing managment 12thed prentice**. Hall, New Jersey, USA: 2006
- 8- Laudon, Kenneth C , Laudon: Jan p: **Managment Information systems 7edprentice**. Hall inc, USA
- 9- Rodolph Durand, **Guide du managment strategique 99 concepts**, DUNOD, Paris: 2013
- 10- United Nations conference on trade and develop.
- 11- Will Kenton, **Strategic managment**, Reviewed by: Julius mansa: invest opedia Retrieved.

Site web :

<http://fsexsg.Univ-ouegla.dz>

خالد رجم ، محاضرة بعنوان : مدخل للإستراتيجيات

<http://tvainban.blogspot.com>

رضا دثنة ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

<http://arabpsychologie.com>

ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي

<http://uonustansirijh.edu.iq>

هند وليد سعيدي العبيدي ، محاضرة بعنوان السوق مقياس مبادئ علم الإقتصاد

<http://www.neelwasfurat.com>

يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات

<http://juhaina.in>

هادي آل يوسف ، منظمات الأعمال جهنية الإخبارية

<http://www.researchgate.net>

علي سعد علوان ، ماهي المنظمة و خصائصها

www.jaursscledmet.com/economie/mgxime/classement.entrprises.shtml

www.almesal.com

www.almerja.com

www.kenanaonline.com

.www.hrdixussion.com
www.kenanonline.com
www.vapwplus.com
www.alittihad.ae
www.iasj.net
www.kenanaonline.com
www.lakhasly.com
www.nsdsguideelines.paris21
www.qawaneen.blogspot.com
www.mfacebook.com
www.kaw.edu.sa.com
www.researchgate.ne
www.researchgate.net
www.ebnadel.com
www.mustabemcom
www.mawhoapon.net
www.wisegeek.com
www.iasj.net
www.iasj.net

الملخص:

الإدارة الإستراتيجية لها دور فعال في منظمات الأعمال، من خلال استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، حيث تمكن من استكشاف الفرص المستقبلية التي تساعد على تطوير منظمات الأعمال مستقبلا، والقدرة على التفكير الإستراتيجي، وفي هذا المجال تظهر جليا فائدة الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، عن طريق بقاء ونجاح واستمرارية منظمات الأعمال زيادة إلى تحقيق ميزة تنافسية.

الكلمات الدالة: الإدارة الإستراتيجية، منظمات الأعمال، منظمة المستقبل، التطور، البقاء والإستمرارية، النجاح.

Résumé:

La gestion stratégique joue un rôle efficace dans les organisations commerciales grâce à sa réponse aux défis les plus importants auxquels sont confrontées les organisations commerciales, car elle permet d'explorer les opportunités futures qui aident à développer les organisations commerciales à l'avenir et la capacité de penser de manière stratégique. la gestion stratégique dans l'avenir des organisations commerciales est évidente grâce à la survie, au succès et à la continuité des organisations commerciales afin d'obtenir un avantage concurrentiel

Abstract:

Strategic management has an effective role in business organizations through its response to the most prominent challenges facing business organizations, as it enables to explore future opportunities that help develop business organizations in the future and the ability to think strategically. In this area, the benefit of strategic management in the future of business organizations is evident through Survival, success and continuity of business organizations in order to achieve a competitive advantage