

قسم علوم: التسيير

محاضرات في مقياس

أسس الإدارة الإستراتيجية

(موجهة لطلبة المستوى السنة الأولى ماستر تخصص إدار أعمال)

من إعداد:

الدكتور: طرفة محمد

الاسم واللقب و الدرجة العلمية للمؤلف  
( تدون بعد قبول تداول المطبوعة )

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - الشهيد طالب عبد  
الرحمان -  
جامعة البليدة 2

أسس إدارة إستراتيجية

1. مقدمة: خط **Traditional Arabic** حجم 16

2. الفهرس ( يصاغ في شكل جدول ، بخط Traditional Arabic حجم 16)

العنوان	الصفحة
1. مقدمة	.....
2. الفهرس	.....
3. مقدمة في الإدارة الإستراتيجية	.....
1.3 خصائص القرارات الاستراتيجية ومفهوم الاستراتيجية	
1.1.3 خصائص القرارات الاستراتيجية	
1.1.1.3 تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff	
2.1.1.3 الهدف من القرار الاستراتيجي	
3.1.1.3 خصائص القرار الاستراتيجي	
2.1.3 مفهوم الاستراتيجية	
2.3 مستويات الاستراتيجية في المنظمة	
3.3 خصائص الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها	
4.3 أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية	
1.4.3 أهمية الإدارة الاستراتيجية	
2.4.3 أهداف الإدارة الاستراتيجية	
5.3 المدارس الفكرية في الإدارة الاستراتيجية	
4. الإدارة الاستراتيجية في مختلف السياقات	

أسس إدارة إستراتيجية

1.4	في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2.4	في المؤسسات الخدمية
3.4	في المؤسسات القطاع العام والهيئات الحكومية
4.4	في المؤسسات اللاربحية
5.	التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
1.5	سرعة التغيير: الانحراف الاستراتيجي
2.5	بعض المشكلات المرتبطة بالبيئة الإقتصادية الجديدة
1.2.5	العولمة
2.2.5	إقتصاد المعرفة
3.2.5	تأثير التكنولوجيا الجديدة
4.2.5	الثورة البيئية
6.	كيفية تشكل الإستراتيجيات
1.6	الاستراتيجيات المتعمدة والاستراتيجيات الناشئة:
2.6	بعض أنماط تشكل الاستراتيجيات
1.2.6	نموذج التصميم
2.2.6	نموذج الخبرة والتعلم
3.2.6	نموذج التعقيد
7.	الإدارة الإستراتيجية في الحالات المتميزة بالتعقيد

وعدم التأكيد

## 3. مقدمة في الإدارة الإستراتيجية

يرى كل من (Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, 2014) أنه عند مراجعة التفكير الاستراتيجي، ندرك كيف مرت الاستراتيجية بمراحل وسياقات دلالية مختلفة، كان لكلمة إستراتيجية معانٍ عديدة ولكن دون أن تفقد جذورها الدلالية. في البداية، اتخذت الإستراتيجية أهمية عسكرية وتمثلت في فعل قيادة أو قيادة الجيوش في أوقات الحرب، أي حملة عسكرية. كان تعني وسيلة للتغلب على الخصم، وأداة للنصر في الحرب وبعد ذلك فقط تم تطبيقها على سياقات ومجالات أخرى للعلاقات الإنسانية: السياسية، والاقتصاد، والأعمال التجارية، ولكن مع الاحتفاظ دائماً في جميع استخداماته بالجذر الدلالي لتحديد المسارات.<sup>1</sup>

لقد نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإنساني في بدايات النصف الأخير من القرن العشرين تماشياً مع تزايد وتيرة التغيير وسرعته في بيئة الأعمال الاقتصادية وزيادة التنافسية التي أدت إلى تعميق حالة عدم التأكد وارتفاع مستوى الأخطار في بيئة الأعمال عموماً مما صعب من قدرة التنبؤ بالمستجدات و الظروف المفاجئة التي تستدعي التصرف والاستجابة السريعة للتغيرات مما جعل تلك البيئة كساحات المعارك تتطلب إعداد خطط مسبقة و أخرى بديلة لها، ووضع آليات للاستجابة لتلك الظروف وتسييرها بتخصيص أمثل للموارد بمعرفة نقاط القوة واستغلالها وتفقد نقاط الضعف بتقويتها وتحليل أعمق للفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة وتحسين لطرق العمل والسياسات التي كانت مفهوماً سائداً في ذلك الوقت إلى أن دعت هذه الظروف إلى ضم هذه المعطيات المتضاربة والمتقاسمة لبيئية ومحيط المنظمات مما جعل الباحثين في مجال الإدارة إلى دمجها مع بعض لتكريس مفهوم الإدارة الاستراتيجية الذي يعد أكثر شمولية ووضوحاً وأكثر إسهاماً في تحقيق الأهداف والغايات.

نُقلت كلمة استراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Strategos، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة

<sup>1</sup> - Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, (2014), **STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS: ARE THEY RECOGNISED BY MANAGEMENT STUDENTS?**, Business Administration and Management, Volume: 17, Issue: 1, p43.

## أسس إدارة إستراتيجية

الحديثة منها، والمبادرة والرائدة، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيب لها. وارتبط مفهوم الاستراتيجية قديماً بالمجال العسكري فقط للدول وذلك لتحقيق أهدافها بواسطة القوة المسلحة. إذ عرفها المفكر الألماني كارل فون كلاوزفتر بأنها: (فن إعداد ووضع الخطط العامة للحرب). في حين يرى الجنرال الفرنسي آنديريه بوفر الذي أخرج مفهوم الاستراتيجية من إطارها العسكري الى إطار أوسع حيث يعد القوة المسلحة أحد أبعادها الاستراتيجية ومجالاتها حيث عرفها قائلاً: (هي فن استخدام القوة للوصول الى أهداف سياسية)، أمّا موكلته عرفتها بأنها: (إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد إلى المطلوب).<sup>1</sup>

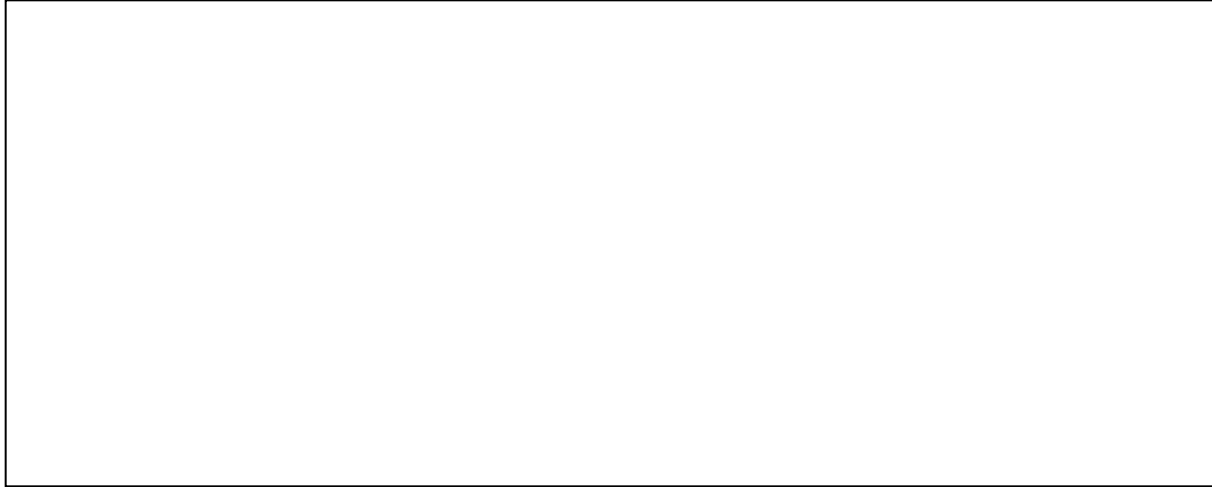
### 1.3 خصائص القرارات الاستراتيجية ومفهوم الاستراتيجية:

#### 1.1.3 خصائص القرارات الاستراتيجية

لكي نفهم الاستراتيجية يجب علينا أن نفهم تصنيف مستويات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 1.1.1.3 تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff

#### الشكل 1: أنواع القرارات الاستراتيجية حسب Ansoff



1 - محمد مجيد حسين، الاستراتيجية الأمريكية في العراق بعد عام 2003، مجلة حموراي، العدد 36، العراق، 2020، ص 26.

2 - برني ميلود، محاضرات في مادة أسس الادارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميله، السنة الجامعية 2020/2021، ص 02.

### أسس إدارة إستراتيجية

المصدر: برني ميلود، محاضرات في مادة أسس الادارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، السنة الجامعية 2021/2020، ص 02.

ويتمثل الهدف الأساسي للخطة الاستراتيجية والتي تضمن بها المؤسسة بقاءها وتحقيق لها التفوق التنافسي مقارنة بمنافسيها هي تحقيق الميزة التنافسية، إذ على المؤسسة أن تختار محفظة من الميزات التنافسية التي يجب أن تركز عليها والتي تضمن لها الاستمرارية. وقد تأخذ الميزة التنافسية أشكالاً عديدة مثل نوعية وجودة المنتج، السعر المنخفض، الوظائف المتعددة للمنتج، قرب مكان البيع للزبون، التغليف، التصميم، تنوع المنتجات...

#### 2.1.1.3 الهدف من القرار الاستراتيجي: يهدف القرار الاستراتيجي إلى:

- يحدد رؤية المؤسسة.
- يحدد الاتجاه العام للمؤسسة.
- يحدد كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة.
- بناء القدرات الاستراتيجية.
- يحدد كيفية التكيف مع البيئة.
- يحدد كيفية توزيع الموارد.

#### 3.1.1.3 خصائص القرار الاستراتيجي: تتمثل خصائصه في أن:

- له درجة عالية من التعقيد أي يتميز بعدد كبير من العناصر والمتغيرات.
- يتميز بالارتباط والشك وعدم اليقين، فالقرار الاستراتيجي يتخذ في حالة عدم اليقين.
- يجب أن يؤثر في القرارات العملية أي يؤدي إلى التغيير على مستوى العمليات.
- القرار الاستراتيجي مقارنته مقارنة شاملة.
- يؤدي إلى تغيير ملحوظ، لأن هدف القرار الاستراتيجي هو الوصول إلى التغيير.

**2.1.3 تعريف الإدارة الاستراتيجية Definition of Strategic Managment:**

مفهوم الإدارة هي كلمة ذات أصل لاتيني وهي تعني الخدمة، ويعرفها هنري فايول **Henri Fayol**: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وتخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب.<sup>1</sup> أما الاستراتيجية حيث أول ما يتبادر للذهن عندما نسمع أو نتداول مصطلح الاستراتيجية وخصوصا لدى المختصين فإن سوف يعود بنا إلى قرون عدة وتحديدًا مجال المعارك والحرب، فهو في الأصل مصطلح عسكري ووضعت لإدارة قوى يقصد به فن استخدام الإمكانيات والمواد في العمليات الحربية بالطريقة المثلى (أسرع وقت وبأقل التكاليف) وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة في النصر على العدو.<sup>2</sup>

إن إستخدام الإستراتيجية في بدايته كان يقتصر على الجانب العسكري وفنون الحرب، في كونها تعبيراً عن الأسلوب الذي يسعى إليه القائد لجر عدوه إلى المعارك وتحقيق الانتصار.<sup>3</sup>

يرى كل من (Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, 2014) أن مفهوم الإستراتيجية تطور إلى مجال المعرفي في الإدارة، تستخدم هذه الأخيرة هذا المفهوم العسكري القديم لربط أنشطة القائد بأنشطة مدير المؤسسة، ونظرًا لأن الاستراتيجية تمثل أداة مهمة لإدارة الأعمال في سوق تنافسي ومضطرب، فإن الهدف الرئيسي للاستراتيجية يشمل إعداد المنظمة خطة لمواجهة البيئة المعادية الحالية، وتحقيقًا لهذه الغاية، يجب على المنظمة نشر المهارات والمؤهلات والموارد الداخلية للمؤسسة بشكل تكتيكي. من ناحية أخرى، لا يزال مفهوم الإستراتيجية يبدو مفهومًا غامضًا جدًا ويخضع لتفسيرات مختلفة.<sup>4</sup>

1 - أقاسم عمر وساسو الشيخ، واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار، مجلة الحقيقة، العدد 32، 2015، ص ص 296-297.

2 - أوردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية، مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2021، ص 13.

3 - أوردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، المرجع السابق، ص 13.

4 - Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, Op. Cit, p43.



## أسس إدارة إستراتيجية

يرجع معظم الكتاب أصل كلمة استراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.<sup>1</sup> وتطور المفهوم نحو الكفاءة العلمية والقدرة الفنية على حشد واستخدام الإمكانيات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والنفسية، بما فيها العسكرية، وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف المرغوبة، وصارت مفضلة لإستخدامها في العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والادارية على مستوى الدول، المتقدمة منها والنامية وكذلك على مستوى المنظمات. فقد بدء الاهتمام بمفهوم الاستراتيجية في إطار حقل الادارة الاستراتيجية منتصف الخمسينات من القرن العشرين، وذلك لإنتقال منظمات الأعمال من بيئة مستقرة نسبيا إلى بيئة متغيرة بشكل مستمر وتتسم بندرة الموارد مما استدعى منها ضرورة استعمالها للإستراتيجية التعامل مع هذه البيئة للبقاء والمنافسة فيه. من هنا نجد أن هذا المفهوم يتجسد من خلال المنظور الاداري بأنها الطريقة التي تستخدمه المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها والتي من خلالها تجاوز التهديدات واستخدام الفرص المتاحة.<sup>2</sup> ومعنى المصطلح إداريا سيتم إيضاحه فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1- يعرف شاندرل **Chandler** مصطلح الاستراتيجية على أنها: تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.
- 2- هي: عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.
- أيضا تنطوي الإدارة الاستراتيجية على صياغة وتنفيذ الأهداف والمبادرات الرئيسية التي يتخذها مديرو المؤسسة نيابة عن أصحاب المصلحة، الإدارة الاستراتيجية توفر التوجيه العام للمؤسسة وتنطوي على تحديد أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>
- 3- الإدارة الاستراتيجية هي إدارة موارد المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.<sup>5</sup>

1 - سعيد بن عبيد بن نمشه، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 13.

2 - أردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، مرجع سابق، ص ص 13-14.

3- سعيد بن عبيد بن نمشه، مرجع سابق، ص 13.

4 - [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management), Visited: 16/10/2021, at 08: 20.

5 - <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 30.

## أسس إدارة إستراتيجية

وتستطيع الشركات والجامعات والمنظمات غير الربحية وغيرها من المنظمات أن تستخدم الإدارة الاستراتيجية كوسيلة لصنع الأهداف وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

أما تومسون وإستركلانند (Thompson & Stricland, 1986) فيعرفا الإدارة الاستراتيجية على أنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء المتغيرات البيئية داخليا وخارجيا" ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها، بينما يرى إسماعيل محمد السيد أن الإدارة الاستراتيجية هي " تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها".<sup>2</sup>

في حين يذكر أحمد حجي أن الإدارة الاستراتيجية هي "إطار لنظم المعلومات الإدارية تقدم البيانات والمعلومات اللازمة والتي تساعد في تطوير الإدارة، كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف والأغراض والسياسات التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها والوصول إليها".<sup>3</sup>

يعتبر كل من (Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H, 2020) أن الإدارة الإستراتيجية "مجموعة من الإلتزامات والقرارات والإجراءات المطلوبة للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية العالية". أيضا الإدارة الاستراتيجية تتطلب قدرة المدير على الرصد وتفسير واقع البيئات التنظيمية، الداخلية والخارجية على حد سواء، لاستخدامها في تطوير بيئة المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 35.

<sup>2</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الحادي عشر، يناير 2008، ص08.

<sup>3</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، المرجع السابق، ص08

<sup>4</sup> - Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). **Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business**. Journal of Cleaner Production, 120880. p02. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120880

## أسس إدارة إستراتيجية

فجد هيجنز وفينسز (Higgins & Vincz,1993) يعرفها بأنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

ويعرف **Thomas** الاستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".<sup>2</sup>

وتتألف الإستراتيجية من خطة متكاملة لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتسعى إلى تزويد المؤسسة بالإرشادات والخطوط العريضة لصنع القرار، وغالباً ما تتطلب الإدارة الناجحة لأي مؤسسة التركيز من جانب القائد على عدة عوامل واستخدامها جميعاً في آن واحد، وهذه العوامل تشمل: الثقافة والبيئة والقيادة والتكنولوجيا والبناء والإستراتيجية، وتعرف الثقافة بأنها مجموعة عامة ومشاركة من الأفكار والقيم والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء مؤسسة ما، أما البناء فيتألف من الأبعاد الأساسية للتصميم التي تنظم المصادر البشرية لمؤسسة ما، وتشمل البيئة جميع القوي الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة، وأخيراً فإن التكنولوجيا تمثل العملية التي تتحول من خلالها المدخلات إلى مخرجات ونواتج، ويحتاج أي جهد إستراتيجي إلى توازن وتوافق بين هذه العوامل الست حيث إن ذلك يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية ويكون توازن هذه العوامل الستة ضروري للقادة من المستويات العليا، كي يتمكنوا من تحديد توجه المؤسسة، وما أن يتم تحديد الاتجاه فإن العوامل الداخلية مثل: (الثقافة والبناء والقيادة) تبدأ في القيام بدورها في توجيه المؤسسة نحو مسار مختار ومحدد.<sup>3</sup>

ونقول أيضاً أن ثقافة الأعمال التجارية، ومهارات الموظفين وكفاءاتهم، والهيكلة التنظيمية كلها عوامل هامة تؤثر على كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها المعلنة. وقد تجد الشركات غير المرنة صعوبة في النجاح في بيئة تجارية متغيرة. ومن شأن إيجاد حاجز بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها أن يجعل من الصعب على المديرين تحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت بكفاءة. في حين أن الإدارة العليا لأي منظمة هي المسؤولة في نهاية المطاف عن

1- الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، المرجع السابق، ص 07.

2- أردان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، مرجع سابق، ص 15.

3- الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، المرجع السابق، ص 11.

## أسس إدارة إستراتيجية

استراتيجيتها، فإن الاستراتيجيات نفسها كثيرا ما تشغلها إجراءات وأفكار المديرين والموظفين من المستويات الدنيا، وقد يكون لدى المنظمة العديد من الموظفين المكرسين للاستراتيجية بدلا من الاعتماد فقط على الرئيس التنفيذي (الرئيس التنفيذي) للتوجيه.<sup>1</sup>

يعرف المفكر أنسوف **Ansoff** الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: "تصور للعمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب تحقيقها".<sup>2</sup>

أيضا يعرف **Durker** بأنها: "عملية مستمرة عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل".<sup>3</sup> وقد أورد (زيتون 1999) معنيين للإستراتيجية كل منهما يكمل الآخر هما:<sup>4</sup>

**المعنى الأول:** وفيه ينظر إلى الاستراتيجية على أنها فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين.

**المعنى الثاني:** وفيه ينظر إلى الاستراتيجية على أنها خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق يتم خلالها استخدام كافة الامكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويرى **كوتلر Kotler** أن الإدارة الإستراتيجية هي: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".<sup>5</sup>

### 2.3 مستويات الاستراتيجية في المنظمة :Levels of Strategic Management

<sup>1</sup> - <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>, Visited: 16/10/2021, at 08: 55.

<sup>2</sup> - بريجة فاتيح، مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2018، ص 14.

<sup>3</sup> - بريجة فاتيح، مرجع السابق، ص 14.

<sup>4</sup> - أرادن حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>5</sup> - أقاسم عمر وساوس الشيخ، مرجع سابق، ص 297.

## أسس إدارة إستراتيجية

الاستراتيجية هي مجموعة منسقة ومتكاملة من الإجراءات والالتزامات الهادفة إلى استغلال الكفاءات الأساسية وتحقيق الميزة التنافسية، وتشير الاستراتيجية إلى ما تنوي المؤسسة القيام به. كما أن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المؤسسة الأساسية، واعتماد مسار عمل محدد وكذلك الحرص على تخصيص الأمثل للموارد لتحقيق تلك الأهداف. حيث تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الاستراتيجية في المؤسسة، إلا أنه توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي:<sup>1</sup>

**1.2.3 الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Strategy Corporate**

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أي على صورتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المؤسسة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي. إذ يواجه المؤسسة تحكي يتمثل في كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمؤسسة. وتقع مسؤولية تنمية هذا النوع من الاستراتيجيات على مجلس إدارة المؤسسة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص الاستراتيجية.

**2.2.3 استراتيجيات وحدات الأعمال Strategy Business**

هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تتهبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين. أي أن استراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية:

- ✓ تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناحج وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه؛
- ✓ تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمؤسسة؛
- ✓ تحديد طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية.

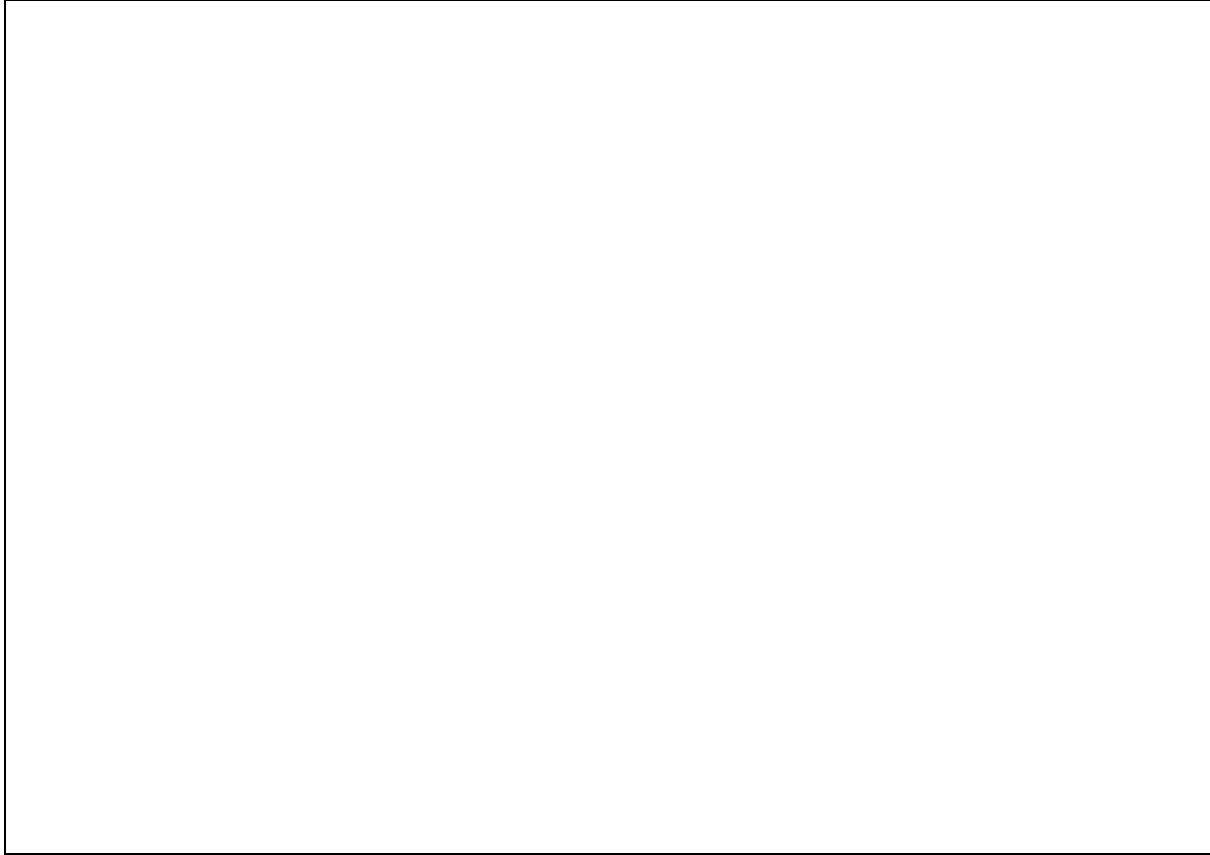
**3.2.3 الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy**

<sup>1</sup> - مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة المستوى السنة الثالثة الليسانس تخصص إدار أعمال، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الموسم الجامعي 2015-2016، ص ص 15-16.

### أسس إدارة إستراتيجية

تتتم هذه الاستراتيجية بتحديد المداخل وتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط. وتبرز الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الانتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية، ونظم المعلومات. فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال الانتاج من خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق اهداف التصنيع ودعم استراتيجية وحدة النشاط. ويمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب عدة معايير، والشكل التالي يوضح أهم هذه التقسيمات.

### الشكل 2: تصنيفات الإستراتيجية



المصدر: مفرش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، موجهة لطلبة المستوى السنة الثالثة الليسانس تخصص إدار أعمال، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الموسم الجامعي 2015-2016، ص 16.

### 3.3 خصائص الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.

#### 1.3.3 خصائص الإدارة الاستراتيجية.

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص والتي يتمثل أهمها في:<sup>1</sup>

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

#### 2.3.3 مكونات الإدارة الاستراتيجية Components of Strategy:

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبنى طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حدد المفكر **Chandler** ثلاثة مكونات أساسية

#### للإستراتيجية Components of Strategy:<sup>2</sup>

- **تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل Determination of the Basic long-term goals:** وتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي المتناسك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لاتعمل إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.

<sup>1</sup> - بوعنبي سميحة، نظام المعلومات ركيزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حالة المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، مارس 2021، ص ص 327-328.

<sup>2</sup> - مجد صقور ورعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 13.

أسس إدارة إستراتيجية

- **تبني طرائق العمل Adoption of Courses of Actions**: وهذا يدل بطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

- **تخصيص الموارد Allocation of Resources**: وتدل على حقيقة أساسية مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

### 4.3 أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية.

#### 1.4.3 أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تُعَدُّ الإدارة الاستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة؛ حيث تظهر أهميتها في مُساعدة المنشآت على المحافظة على نجاحها؛ من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكلٍّ من بيئتي العمل الداخليّة والخارجيّة، ومن الممكن تلخيص أهميتها بشكلٍ أوضح وفقاً للنقاط الآتية:<sup>1</sup>

- تُعززُ قدرة المديرين على الاستجابة والوعي للمؤثرات الداخليّة والخارجيّة.
  - تُساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المستقبلية.
  - تُساعد على التوقع بشكلٍ دقيقٍ للنتائج الاستراتيجية.
  - تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء الماليّ طويل الأجل للمنشأة.
  - تُنسّق وتوحدُ كافة الجهود والأقسام الإداريّة للوصول إلى الغايات.
  - تُعزز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الاستراتيجية، وتُساهم في تقليل رفض أي برامج تغيير.
  - تُحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتوقع المشكلات المؤثرة على العمل.
- أيضاً للإدارة الاستراتيجية أهمية كبرى في المنظمة ويمكن إستنتاجها من خلال التحديات التي تواجهها المنظمات ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صفاء محمود، أهمية الإدارة الاستراتيجية، موقع النصفح <https://mawdoo3.com>، تاريخ النصفح 19 ديسمبر 2021 على الساعة



### أسس إدارة إستراتيجية

- التأقلم مع التسارع في التغير الكمي والنوعي في بيئة أعمال المنظمة.
- التعايش مع زيادة حدة المنافسة، وضمان حصة سوقية مستمرة.
- الاستجابة إلى تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تنمية وتطوير مهارات التفكير المستقبلي لدى المورد البشري للمنظمة.
- دقة التنبؤ بالتصرفات والقرارات الاستراتيجية في المنظمة.
- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- توحيد وتنسيق جهود المورد البشري لبلوغ رؤية المنظمة وإنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها.
- تحديد الفرص المستقبلية لإستغلالها وكشف التهديدات المتوقعة لتجنبها.

### 2.4.3 أهداف الإدارة الاستراتيجية.

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى:<sup>2</sup>

- تحسين قدرة المؤسسة في التعامل مع المشاكل: من خلال التخطيط المستمر الذي يعتمد أساسا دراسة البيئة المحيطة ورصد أهم تحدياتها الظاهرة وأخطارها الكامنة مما يرفع من جاهزيتها ويعزز مناعتها والحد من المشاكل والأخطار الممكنة.
- اتخاذ القرارات الصائبة: وهذا عامل مهم خصوصا إذا كان مبنيا على عمل جماعي تشاركي على جميع المستويات فسوف يوفر بدائل وحلولاً كثيرة يزيد من حرفية المنظمة.
- الحد من مقاومة التغيير: وهو أكبر عائق أمام التطور إذ هناك فئة كبيرة من البشر تقاوم التغيير بشكل رهيب ولذا فإن الإدارة الاستراتيجية ستحاول من خلال تكرار عملها تليين هذه المقاومة وتعكس اتجاهها وتحويلها إلى قوة إيجابية تدفع نحو الأمام.

1 - بوعنيني سميحة، مرجع سابق، ص327.

2 - بريجة فاتح، مساهمة الادارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد02، العدد03، 2018، ص ص 15-16.

## أسس إدارة إستراتيجية

- **وضوح الرؤية المستقبلية:** لأن وضوح آفاق المستقبل أمام الجميع سيشعرهم بالأمان والراحة النفسية ويجول جهودهم الفكرية والبدنية نحو تحقيق الأهداف المأمولة وتحسين الواقع المعاش واقتراح حلول وبدائل في بعض الأحيان.

- **تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل:** لأن التأثير في البيئة ليس أمراً سهلاً وهيناً على العكس من التأثير بها والذي قد يكون آلياً وبسرعة كبيرة وآثار واضحة قد يستهلك معالجته ومقاومته وقتاً وجهداً كبيرين نوعاً ما لذا فإن الإدارة الاستراتيجية بطبيعتها الاستشرافية يمكن أن تساهم في وضع خطط طويلة المدى لذلك.

- **تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة:** فالتخطيط الطويل المدى المبني على دراسة واقعية عميقة لمختلف الفرص والتحديات يسهل اتخاذ القرارات المصيرية في جانب الاستثمار وتعظيم الربح وخلق التنافسية المطلوبة.

- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** وهي الجانب الذي تتركز فيه جهود الإدارة عموماً فندره الموارد وارتفاع كلفتها يحتم عليها وضع خطط فعالة لاستغلالها بطريقة مثلى والحد من التبذير والهدر غير العقلاني لها، فالترشيد والعقلنة لا بد وأن يمرا عبر التخطيط والتفكير المسبق قبل الاستغلال.

- **الرفع من الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية:** وهو أكثر الأهداف التي تركز عليها الإدارة الاستراتيجية وتسعى لتحقيقها فوضع خطط للمستقبل من خلال دراسة الواقع باستمرار مع توافر المراقبة الدائمة يمكننا من رفع من أداء المنظمة وتصحيح اختلالاتها وتغيير وجهتها نحو الميادين الجالبة للمنفعة والربح.

للإدارة الإستراتيجية كذلك مجموعة من الأهداف والتي يمكن اختصارها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة.
- بناء مركز تنافسي قوي للمنظمة.
- تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة السوقية للمنظمة.
- تهيئة المنظمة داخلياً بالشكل الذي يرفع من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن للمنظمة الإستمرارية وتلافح حصتها في السوق.
- تحديد الأولويات في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب تلك الأولويات.

<sup>1</sup> - وعينبي سميحة، مرجع سابق، ص 327.

## أسس إدارة إستراتيجية

- زيادة الفعالية والكفاءة في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات.
- تجميع البيانات والمعلومات وإيصالها للمختصين وتحليلها لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.

### 5.3 المدارس الفكرية في الإدارة الاستراتيجية.

عرف الفكر الاستراتيجي عدة مدارس للتفكير الاستراتيجي لخصها المفكر Mintezberg في 10 مدارس يمكن وضعها تحت ثلاث مجموعات كما يلي:  
أولا مدرسة التصميم:

#### **The Design School: Strategy Formation as a Process of Conception**

من رواد هذه المدرسة نجد ( P.Selznick 1957, A.D.Chandler 1962, LCAG 1965 ) حيث يبنى النموذج الاستراتيجي وفق هؤلاء من خلال التوفيق بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلالها يتم تصميم الاستراتيجية.

ثانيا مدرسة التخطيط:

#### **The Planning School: Strategy Formation as a Formal Process**

يتم إعداد الإستراتيجية وفق هذه المدرسة بعملية رسمية في إطار شكلي Formel فتعتبر الاستراتيجية نتيجة عملية متحكممة وواعية للتخطيط الرسمي وقد تزامن ظهور هذه المدرسة مع المدرسة التصميمية خاصة عند إصدار المفكر H.I. Insoff لكتابه corporate strategy سنة 1965، حيث كان الاتجاه العام نحو إجراءات وأساليب التخطيط في مجال الدراسات والممارسة الميدانية. وانتشرت أدبيات التخطيط الاستراتيجي في سنوات السبعينات، من خلال تقديم عدة أشكال بيانية وخطوات ذات تتابع منطقي وإجراءات تفصيلية، يتم صياغة الاستراتيجية وفق هذه المدرسة ابتداءا بتحديد الأهداف التي تتخذ طابعا كميا أو رقميا على عكس المدرسة التصميمية، بعدها يتم تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال ترجمتها في شكل مخططات عملية وبالرغم من تبني هذه المدرسة لنفس مبادئ المدرسة التصميمية إلا أنه يغلب عليها الصرامة والتشكيل.

ثالثا مدرسة التموقع:

#### **The Positioning School: Strategy Formation as an Analytical Process**

## أسس إدارة إستراتيجية

ساهمت هذه المدرسة بشكل معتبر في إثراء الفكر الاستراتيجي حيث ساهمت عدة تيارات فكرية في بلورة ملامح هذه المدرسة أهمها الارشادات العسكرية القديمة التي أخذت من فن الحرب لكل من **Sun Tzu** و **Carl Von Clausewitz** والتي تحولت إلى مجال الأعمال باعتبار أن السوق هو ميدان الحرب . كذلك وفي بداية السبعينيات ظهرت العديد من مكاتب الاستشارة في مجال الاستراتيجية وقدموا مجموعة من الأدوات لتحليل محفظة الأنشطة مثل **ADL, Mc Kinsey, BCG**، كذلك قدم **Porter** خلال الثمانينات تحليلا للصناعة من خلال نموذج قوى التنافس وهو وما جعل هذا النموذج مسيطرا على الفكر الاستراتيجي.

## رابعا المدرسة المقاولاتية:

**The Entrepreneurial School: Strategy Formation as a Visionary Process**

تعتبر الاستراتيجية وفق هذه المدرسة عملية استشرافية تبحث عن وصف وفهم كيفية إعداد الاستراتيجية وهنا يبرز دور القائد الذي يعي ما يجب القيام به بالاعتماد على الحدس، الحكمة والتقدير وخاصة الرؤية **Vision** التي تتجاوز وفق هذه المدرسة وتعوض مفهوم التخطيط بشكل كبير.

## خامسا المدرسة المعرفية:

**The Cognitive School: Strategy Formation as a Mental Process**

تتوقف صياغة الاستراتيجية وفق هذه المدرسة على الأنماط والخرائط المعرفية والنفسية التي يمتلكها المسير ويستعملها لجمع، معالجة، تحليل وتفسير، ترميز، تخزين المعلومات والمعطيات حول المؤسسة والمحيط . وهذا يعني بالضرورة أن بناء الاستراتيجية يركز على تفسير أو إدراك معرفي للمحيط والمؤسسة لا يوجد إلا بدلالة الطريقة التي تم بها إدراكها أو تفسيرها.

## سادسا مدرسة التعلم:

**The Learning School: Strategy Formation as a Emergent Process**

يرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تتجسد شيئا فشيئا مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات، أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات ومن فإن الاستراتيجية يمكن أن تعد وتنفذ على شكل خطوات صغيرة من خلال عملية التعلم.

## سابعا مدرسة السلطة:

**The Power School: Strategy Formation as a Process of Negotiation**

## أسس إدارة إستراتيجية

يرى رواد هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية هو عملية تفاوض، إقناع ومواجهة بين الجهات الفاعلة الأساسية وهنا نميز بين السلطة الجزئية للأفراد من خلال رغباتهم، أهدافهم، صراعاتهم... والسلطة الكلية التي تمثل التبعية المتبادلة بين المؤسسة ومكونات محيطها من موردين، زبائن، المنافسين مما يقتضي من الاستراتيجية تسيير هذه العلاقات.

## ثامنا المدرسة الثقافية:

**The Cultural School: Strategy Formation as a Collective Process**

إذا كان تيار السلطة ينظر للمؤسسة كمجموعة أجزاء فرن تيار الثقافة يعتبرها كمجموعة مندجحة تنسجها الثقافة، فالأول ينطلق من المصلحة الشخصية أما الثاني من المصلحة المشتركة. دخل مفهوم الثقافة في المؤسسة من علم الأحياء إلى علم التسيير في بداية الثمانينات بتأثير المؤسسة اليابانية. حيث تعبر ثقافة المؤسسة على نسيج اجتماعي معلن بما فيها المعرفة الجماعية، المعتقدات، التقاليد، العادات والتقاليد المشتركة بين الأفراد، بالإضافة إلى الفهم المشترك بينهم. فإعداد الاستراتيجية يكون عملية تفاعل اجتماعي.

## تاسعا المدرسة البيئية:

**The Environmental School: Strategy Formation as a Reactive Process**

يرى أصحاب هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية يعتبر عملية رد فعل أو استجابة للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة، فإذا كانت المدارس الأخرى تأخذ بعين الاعتبار العامل البيئي عند إعدادها للاستراتيجية، فإن هذه المدرسة تجعل منه الممثل الحقيقي والحاسم في المؤسسة، فالاستراتيجية تنبثق استجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بها.

## عاشرًا مدرسة التشكيل:

**The Configuration School: Strategy Formation as a Process of Transformation**

تعتبر مدرسة التشكيل تيار للجمع بين كل الاتجاهات السابقة الذكر، ومنه فان هذه المدرسة تسعى لتحقيق مظهران أساسيان: يهدف الأول لوصف حالات المؤسسة كتشكيلات. ويتعلق الثاني بوصف سيورة إعداد الاستراتيجية كتحول، يتجه هذا التيار لاعتماد الأسلوب التركيبي بدل الأسلوب التحليلي في معظم الدراسات وهذا بإبعاد كل المتغيرات الهامشية والتركيز على مجموعة مختارة ومحددة يكون تمثيلها تمثيلا شاملا.

## 4. الإدارة الاستراتيجية في مختلف السياقات:

## 1.4 الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

## أسس إدارة إستراتيجية

يعرف موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما متزايدا في الساحة الاقتصادية ممتداً بذلك ليشمل الدراسات الأكاديمية والمهنية. بدأ ذلك في بداية العشريّة الأخيرة من القرن الماضي أين ظهرت أصواتا تنادي بالدور الفعال لمثل هذه المشروعات في تحريك آليّة الاقتصاد وبالتالي معالجة بعض القضايا الاقتصادية الهامة والمتمحورة أساسا في البطالة أو عالم الشغل. من جهة أخرى، فإن الدراسات الأكاديمية تكون قد لفتت الإنتباه إلى معالجة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر إستراتيجية، برغم قلتها، لما أصبح لها من وزن معتبر في المجالين الإقتصادي والإجتماعي لا يقل أهمية عن دور المؤسسات كبيرة الحجم . لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإستخالص ملامح إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وصف الباحثين (Raupp, J., & Hoffjann, O, 2012) أن الإستراتيجية بأنها عملية تنظيمية يتم تشكيلها بوعي والتي يمكن تقسيمها إلى مراحل مختلفة، وبالتالي ترتبط جزئياً على الأقل بالفرع الوصفي لبحوث الإستراتيجية.<sup>1</sup>

## 1.1.4 الإطار التعريفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في الجزائر وحسب قانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المادة الرابعة منه يعرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج سلع/أو خدمات وتوفر فيها الشروط التالية: أن تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (02) مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 خمسمائة مليون دينار مع شرط استيفاء لمعايير الاستقلالية.<sup>2</sup>

## 2.1.4 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

<sup>1</sup> - Raupp, J., & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. Journal of Communication Management. Vol. 16. No. 2. p147. doi:10.1108/13632541211217579

<sup>22</sup> - طرفة محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ملينة ونيس – ولاية عين الدفلى – الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والأفاق – جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف المنظم يومي 14 و15 نوفمبر، 2016، ص06.

أسس إدارة إستراتيجية

تمتاز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة خصائص ومزايا من خلال جمعها بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية أهمها:<sup>1</sup>

**1- الحجم:** يمثل الحجم خاصية مهمة للأعمال المتوسطة و الصغيرة، فقد ترى الإدارة والمالكين ضرورة بقاء المنظمة متوسطة أو صغيرة و لا تتطلع أن تأخذ حجما آخر.

**2- سهولة التكوين:** إن منظمات الأعمال الصغيرة يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعلية، وهذا الأمر نجده متجسد في أغلب الدول و قوانينها الخاصة بمزاولة الأعمال والأنشطة التجارية والخدمية.

**3- الضئالة النسبية لرأس المال وتكلفة العامل:** تحتاج عادة المؤسسات الصغيرة لرأس مال ضئيل وحجم المال المستثمر محدود كما لا يتطلب تشغيلها تكاليف وتجهيزات ضخمة بالمقارنة بالمشاريع الكبرى.

**4- التجديد:** إن المشروعات الصغيرة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات، فكثير من براءات الاختراع تعود إلى الأفراد وأغلبهم يعملون في مشروعات صغيرة لهم أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون بذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.

**3.1.4 أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

إن هناك اتفاق عام يرى أن ممارسة إدارة المنظمات لدور اجتماعي وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية بحدود معينة يمثل صيغة عملية مفيدة لمنظمات الأعمال الخاصة الصغيرة والمتوسطة، ولهذا فهناك فوائد عديدة تحصل عليها كافة الأطراف ذات العلاقة من تبنى هذا الدور وهم منظمة الأعمال، والدولة والمجتمع:<sup>2</sup>

- بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال.

- تحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

<sup>1</sup> - عوادي بلال، الأهمية الإستراتيجية لمنظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، ولاية الوادي، الجزائر، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017، ص 03.

<sup>2</sup> - طرفة محمد، مرجع سابق، ص ص 07-08.

أسس إدارة إستراتيجية

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في الحاجات.

- بالنسبة للدولة:

- تخفيض الأعباء على الدولة ومساعدتها في حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية.

- أن الوعي بالدور الاجتماعي يجعل الدولة أكثر رقيا في إطار تحمل التكاليف الاجتماعية المخالفة وتحصل الدولة على مستحقاتها من الرسوم والضرائب لتساهم في حل مشكلة البطالة والإنفاق على التطور التكنولوجي.

بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.

- ازدياد العدالة الاجتماعية وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي.

- تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية.

- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع ومختلف فئات أصحاب المصالح.

- تحسين التنمية السياسية وزيادة الوعي والمساءلة، مما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي.

#### 4.1.4 خصائص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: توجد عدّة خصائص نذكر

منها:<sup>1</sup>

- الإدارة الإستراتيجية تركز على رؤية مستقبلية. حيث أكدت العديد من الدراسات أن مؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد الصعوبة في التخطيط على المدى الطويل وهذا نظرا لعدة عوامل ومتغيرات يصعب التحكم فيها.

- خصائص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الديناميكية، حيث تعتمد جوهرياً على ديناميكية المدير المالك. لأنه في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، هناك مركزية قوية للإدارة. من ناحية أخرى،

<sup>1</sup> - KICHOU Nacer, (2012), **Le management stratégique dans la PME Cas d'une PME publique**, Mémoire pour l'obtention du Magister en Sciences Commerciales, Option Management, UNIVERSITÉ d'ORAN, pp.112-113.



## أسس إدارة إستراتيجية

مع توسع المؤسسة، تصبح الإدارة الإستراتيجية أكثر مشاركة، وتبدأ الإدارة في التفويض، وحتى المنظمة الداخلية تصبح أكثر تعقيداً.

- الإدارة الإستراتيجية في هذا النوع من المؤسسات بشكل عام تدريجي، أي أنها تتطور بالتغيير التدريجي. يبدأ من خلال التطرق إلى تطور المنتج (المنتجات). بعد ذلك، سيحاول توسيع قاعدة عملائه أو سيحاول تحسين تكنولوجيا الإنتاج. أخيراً، تهدف إلى ترسيخ نفسها في مناطق جديدة. تختلف مجموعة الأهداف هذه وفقاً لمستوى الأداء الذي تحقته المؤسسة. يعتمد هذا المستوى على معدل نمو المبيعات. بشكل عام، كلما زادت كفاءة المؤسسة، زادت التغييرات الإستراتيجية الداخلية، وستؤثر على عدد كبير من الوظائف.

#### 5.1.4 الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

فالاستراتيجية بالمفهوم الشامل، إذن، هي عبارة عن الإطار التوجيهي النشاط المؤسسة ككل، من حيث تحديد الأهداف، واقتناء وتخصيص الموارد اللازمة وخاصة تلك التي تكسبها ميزة تنافسية لتصبح بذلك محور الارتكاز الباقي الاستراتيجيات الفرعية الأخرى، بمعنى آخر، أن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة تتحدد بشكل متناسق ومتناغم مع استراتيجية الوظائف الأساسية للمشروع الاستراتيجية الإنتاجية، التسويقية والمالية.<sup>1</sup>

وبغض النظر عن العوامل المحددة والمؤثرة في تصميم الاستراتيجية الشاملة فإن الغرض من العملية في حد ذاتها على صلة بضرورة بقاء واستمرار حيوية ونشاط المؤسسة في سوق اقتصادية غالباً ما تحتدم فيها المنافسة المبنية على أساس من الحرية الاقتصادية. فاحترام المنافسة الشديدة قد تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة لبعض المؤسسات الاقتصادية، وخاصة تلك التي تدخل في إطار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القدرة على البقاء أو الصمود في وجه كبريات المؤسسات العملاقة في مجالي الإنتاج والخدمات. فعلى الرغم من حقيقة الأمر، فإن هناك تعايشاً لهذا النوع من المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات كبيرة الحجم، حيث يبيّن هذا التعايش أحياناً من دور الدولة في تقديم كل المساعدات والتسهيلات اللازمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأحياناً أخرى من دور هذه المشروعات ذاتها في القدرة على تصميم الاستراتيجية الملائمة التي تسمح بالنمو والاستمرارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوداح عبد الجليل، مفهوم الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 02، العدد 02، 2004، ص 110.

<sup>2</sup> - بوداح عبد الجليل، المرجع السابق، ص 110.

## أسس إدارة إستراتيجية

أيضا يرى (KICHOU Nacer, 2012) أنه من الضروري التمييز بين الأنواع المختلفة من المؤسسات لأن عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير متجانس ولا يمكن بالضرورة أن تكون الإدارة الإستراتيجية التي تقوم بها هذه المؤسسات هي نفسها وفي كل مكان، ستعتمد قبل كل شيء على قطاع النشاط وموقعه، نوع السوق محلي أو إقليمي أو وطني أو دولي في النطاق. حيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية مرادفة لتعريف قواعد السلوك المعطاة للمؤسسة وتمكينها من تغطية جميع الوظائف من أجل تحقيق المهمة والأهداف العامة التي تسعى إليها. لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي لها أهمية خاصة لمستقبل الشركة ، وتشكل هذه القرارات العمود الفقري للقرارات التشغيلية الأخرى. لا يمكن تصنيف الإدارة الإستراتيجية على أنها الأفضل ولن تكون ذات فائدة إذا لم يتبعها تنفيذ حكيم وخطة عمل متماسكة ومفصلة وموزعة زمنياً.<sup>1</sup>

فالغرض الأساسي هو محاولة جادة لاستخلاص الأسس والخصائص التي تنبني عليها الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالدراسات الحديثة في المجال الاستراتيجي المرتبط بنشاط المؤسسة عادة ما تتناول موضوع الاستراتيجية بشكل لا تميز فيه بين طبيعة أحجام النشاط للمؤسسات على اختلاف أنواعها. من جهة أخرى، فقد تم تناول مصطلح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعبيراً عن المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، فالهدف الأساسي لهذه المؤسسات هو البقاء وإستمرار ولكي تحقق هذين العاملين يجب عليها أن تتنافس في بيئة الأعمال، ولكي تحقق التنافسية يجب عليها أن تتبع الإستراتيجية التنافسية لكي تحقق البقاء واستمرار في بيئة غير مستقرة، ويقصد بالاستراتيجية التنافسية الاستراتيجية الملائمة التي تسمح ببلوغ أهداف النشاط المختلفة للمؤسسة بشكل عام، وفي هذا الإطار يميز المفكر **M.E Porter** بين ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية:<sup>2</sup>

- استراتيجية التنافس المبنية على أساس من تخفيض التكلفة **Cost leadership**

- استراتيجية التمييز **Differentiation**

- استراتيجية التركيز **Focus**

<sup>1</sup> - KICHOU Nacer, Op Cit, p111.

<sup>2</sup> - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 110-111.

## أسس إدارة إستراتيجية

حسب المفكر بوتر **M.E Porter** يمكن حصر الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة للتنافس فيما يلي:<sup>1</sup>

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** هي الإستراتيجية الأكثر شيوعا وزادت استعمالها بشكل كبير في السبعينات بسبب ظهور مفهوم منحى الخبرة، وهي تحقيق قيادة التكلفة الإجمالية في الصناعة من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية التي تتطلب خفض التكلفة من الخبرة والتحكم العام فيها وتجنب تكاليف الزبائن الهامشية والتقليل منها في مجالات مثل: البحث والتطوير والخدمات والإعانات، بالإضافة إلى المراقبة الإدارية لتحقيق هذه الأهداف وبالتالي تصبح التكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين.

- **إستراتيجية التمييز:** في هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة أن تكون فريدة في صناعاتها على طول أبعاد تقييمها من قبل الزبائن، وهي أن يتمتع المنتج بصفة أو أكثر يعتبرها الزبائن مهمة بشكل كبير في تلبية احتياجاتهم بشكل يكافئ السعر المدفوع، ويمكن أن يتميز المنتج أو نظام التسليم الذي يتم البيع من خلاله، فعلى سبيل المثال في معدات البناء يعتمد التميز على متانة المنتج وفي مستحضرات التجميل يعتمد على شبكة الوكلاء.

- **إستراتيجية التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على إشباع الحاجات الخاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على سوق جغرافي محدود أو استخدامات معينة للمنتج، فهنا المؤسسة تتخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الجزئي وليس الكلي والفرضية الأساسية لهذه الإستراتيجية هو أن المؤسسة تقوم بخدمة السوق المستهدف والضيق الذي يشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال في السوق ككل.

بدو واضحا من أن استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية الأكثر ملاءمة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يقصد باستراتيجية التركيز وضع المشروع ضمن آليات سوق محددة، أو مناطق جغرافية معينة، أو الاهتمام بنوع محدد من المنتجات، فتطبيق استراتيجية التركيز على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد أثبتتها التجارب على مستوى الاقتصاديات المتطورة. فالأداءات العالية التي حققتها هذه المشروعات، وخاصة تلك المسماة بالمخفية، على الصعيد العالمي تفوق كل التصورات، فالسوق العالمية على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقسم إلى أربعة أقسام أساسية، فالقسم الأول منها يشكل 23,6% عبارة عن مشروعات صغيرة متخصصة جدا يقل دخلها عن 100 مليون مارك ألماني، أما القسم الثاني فيمثل 20.8% من نفس النوع تقريبا يتراوح دخلها

<sup>1</sup> - حولة مسراتي وبن نذير نصر الدي، اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 32، العدد: 02، 2020، ص ص 668-669.

## أسس إدارة إستراتيجية

بين 100 و 500 مليون مارك ألماني ، أما القسم الثالث والرابع فيمثلان المشروعات من الحجم المتوسط بنسبة 26.4 % و 29.2 %، أما مداخلهما فتتراوح ما بين 500 مليون مارك ألماني و 2,5 مليار، وأكثر من 2,5 مليار على التوالي.<sup>1</sup>

من جهة أخرى، فإن الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاد الأمريكي، مثلاً، له جذوره التاريخية، وأن الدولة لم تتوان عن مساندة هذا النوع من المشروعات حيث تطور مفهوم هذه المشروعات إلى أن أصبح يطلق عليه اسم إدارة نشاط المشروعات الصغيرة ( S.B.A )، وأن حمايتها من الزوال يتم باستخدام إلزامية القانون وهذا ما تم في سنة 1958م. فالإحصائيات الواردة في نهاية التسعينات من القرن الماضي تؤكد الدور الاقتصادي الذي تقوم به مثل هذه المشروعات فضلاً عن الدور الاجتماعي الذي ساعد كثيراً في معالجة قضايا البطالة والاستقرار الاجتماعي للطبقات الشغيلة. كما لا يوجد أدل من القول بأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة إذا علمنا أن الولايات المتحدة تنشأ بها سنوياً 900.000 مشروع صغير ومتوسط تقريبا وأن 750.000 مشروع من نفس السنة تتم تصفيته، بمعنى أن متوسط تواجد هذا النوع من المشروعات وبشيء من الاستقرار لا يقل عن 150.000 مشروع.<sup>2</sup>

أيضاً، وعلى الرغم من الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد وعلى غرار ما تؤكد تجارب البلدان المتطورة، فإنها تبقى تعاني وخاصة في البلدان الأقل تطوراً، من كثير من المثبطات التي تحول دون الوصول بها إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها. ففضية التمويل تبقى العائق الرئيسي في ظل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة الاقتصادية مما يجعلها أمام ضرورة تصميم الاستراتيجية المالية و التي يتم على ضوءها حصر الموارد المالية ومصادر تحصيلها والعمل على المفاضلة فيما بينها من حيث التكلفة وذلك بما يخدم الاستراتيجية الشاملة.

ولئن كانت استراتيجية التركيز هي الأكثر تناسبا في المشروعات الصغيرة والمتوسطة فلا بد من توضيح الأساس الذي يبني عليه هذا التركيز هل بتخفيض التكلفة أم بالتميز أم بالاثنتين معا. من جهة أخرى، فإن رسم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من شأنه تضمن التكامل بين الاستراتيجيات الجزئية المرتبطة بالعوامل التالية: العامل

<sup>1</sup> - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 111.

<sup>2</sup> - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 111-112.

## أسس إدارة إستراتيجية

المالي، العامل التكنولوجي، والعامل البشري. لكن وقبل التطرق إلى معرفة أسس ومميزات كل استراتيجية من الاستراتيجيات المرتبطة بالعوامل الثلاثة المذكورة ودورها في تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، فإنه من باب أولى التطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بكلمة استراتيجية والمتمثلة خاصة فيما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي.

إن مفهوم التسيير أو الإدارة الإستراتيجية يكون قد تم طرحه من طرف **Igor Ansoff** معبرا عنه في شكل فرضيات أساسية تتلخص في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **فرضية الموقفية:** والتي تعني أنه لا توجد وضعية مثلي يمكن من خلالها تحديد الطريقة التي تدار بها المؤسسة.
- **فرضية الارتباط بالمحيط:** وهنا تبرز دور المحيط في تحديد سلوكيات المؤسسة المثلى للتكيف مع الوضع الخارجي.
- **فرضية أهمية التنوع:** توضح هذه الفرضية ضرورة ملاءمة إستراتيجية المؤسسة مع التقلبات الخارجية للمحيط من خلال سياسة التنوع .
- **فرضية الإستراتيجية - القدرات - الأداء:** ويقصد بهذه الفرضية مواءمة قدرات المؤسسة مع سلوكها الإستراتيجي. أما التفرقة بين مفهومي الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي فيتجلى من خلال النقاط التالية:

- تعبر الإدارة الإستراتيجية عن:<sup>2</sup>

- إنشاء و تصميم الإستراتيجية؛

- تحديد قدرات المؤسسة؛

- إدارة تنفيذ الإستراتيجية بالتوافق مع القدرات المتاحة؛

1 - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 112.

2 - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 112-113.

### أسس إدارة إستراتيجية

إذن تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى الوصول إلى النتائج المسطرة ضمن الأهداف المرسومة، وهذا خلافا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يهتم برسم الخطط، أو بعبارة أخرى ، فإن التخطيط الإستراتيجي يعبر عن القرارات الرشيدة في مجال تحديد الإستراتيجية ورسم الخطة المثلى لها ودون الخوض في مجال المتابعة والتنفيذ ومراقبة النتائج المتوصل إليها والتي هي من دور الإدارة الاستراتيجية.

- يعبر التخطيط الإستراتيجي عن سيورة خاصة بتحليل وضع نشاط المؤسسة بالنظر إلى محيطها الداخلي والخارجي بينما تهتم الإدارة الإستراتيجية بمجال كيفية التنفيذ والمتابعة. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية الموصلة إلى الأهداف العامة، في حين يضاف إلى هذه المتغيرات متغيرات أخرى تكون من اهتمامات الإدارة الإستراتيجية تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية وحتى السياسية من نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوداح عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 112.