

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالب

- عرعار زكرياء

تحت عنوان:

التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
هبال عبد النور	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2020

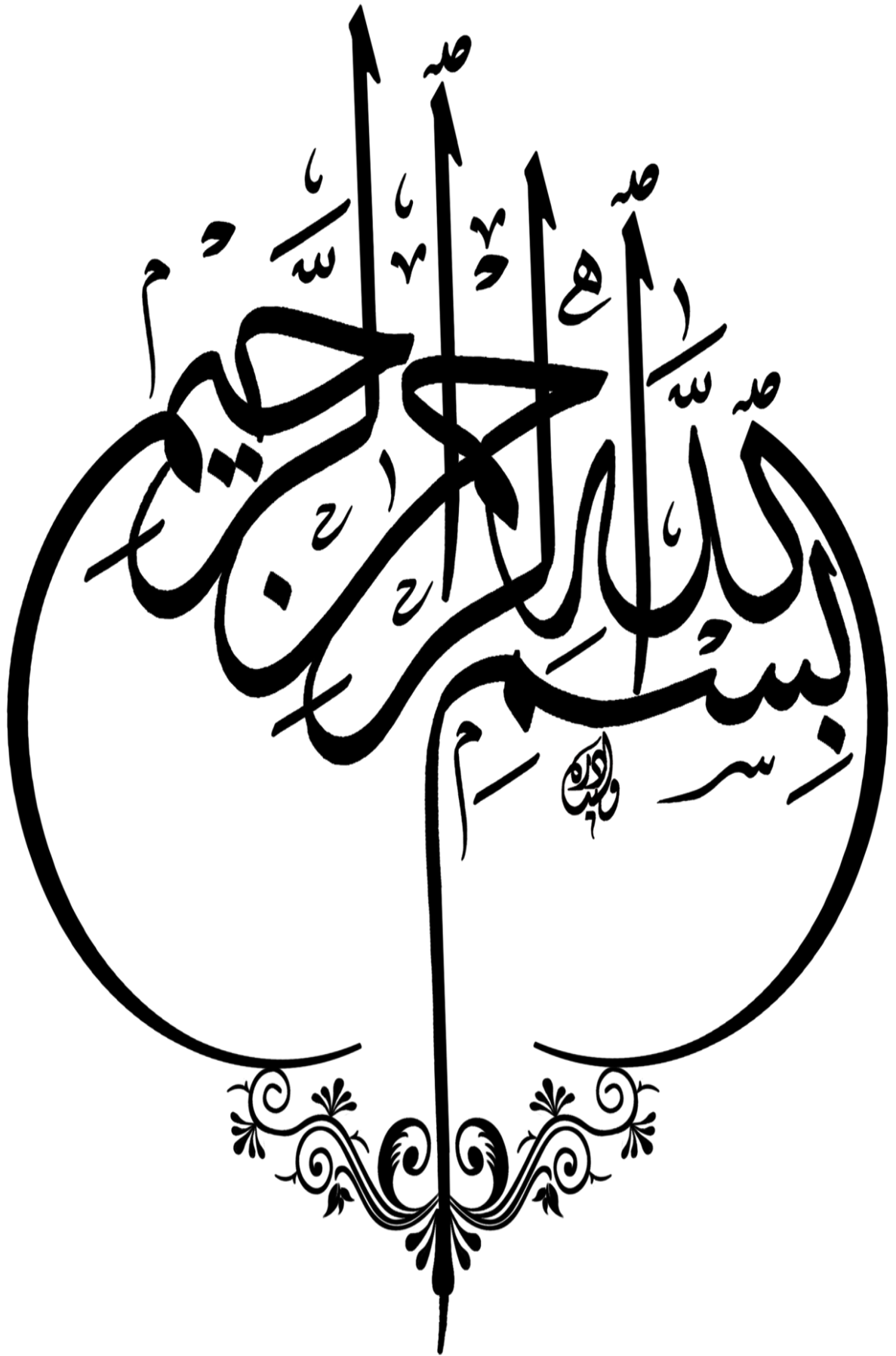
قال الله تعالى: " وَعَلَامَاتٍ وَبِالنَّجْمِ هُمْ يَهْتَدُونَ "

سورة النحل الآية 16

قال الله تعالى: " سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ

الْحَقُّ "

سورة فصلت الآية 53



شكر و عرفان



مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية نشكر الله ونحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع
ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعنا وينفع الناس جميعا
نتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلنا ومرشدنا في هذا العمل الأستاذ

"هبال عبد النور" الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وطاقمها الإداري وكل أساتذتها الكرام

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولو كانت

بمساهمة صغيرة



الإهداء

إلى رفد العطاء والكرم ... ونبراسي الذي ينير دربي دوماً ...

والذي الحبيب

إلى التي رأيت قلبها قبل عينيها ... وحضنتني أحشائها قبل يديها ...

والدتي الحبيبة

لإخوتي وأخواتي

لكل أفراد عائلتي الكريمة

(حفظكم الله تعالى)

زكرياء



فهرس المحتويات



الصفحة	عنوان المحتويات
-	شكر و عرفان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: عموميات حول التوجه الاستراتيجي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: المفاهيم النظرية للتوجه الاستراتيجي
08	المطلب الأول: تطور مفهوم التوجه الاستراتيجي
10	المطلب الثاني: مكونات التوجه الاستراتيجي وأنواعه
14	المطلب الثالث: أهمية التوجه الاستراتيجي
17	المطلب الرابع: مراحل التوجه الاستراتيجي
19	المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة
19	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية
21	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
24	المطلب الثالث: علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي
26	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار العام للتنظيم	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية التنظيم وأهميته
29	المطلب الأول: مفهوم التنظيم وأهميته
31	المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لعملية التنظيم
32	المطلب الثالث: أهداف التنظيم ومبادئه
34	المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي
34	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

35	المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي
36	المطلب الثالث: أنماط الهيكل التنظيمي
39	المطلب الرابع: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم
42	خلاصة
44	خاتمة
47	قائمة المراجع
-	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	مزايا وعيوب نمط الهيكل الآلي	01
38	أهم الفروق بين النمط الآلي والعضوي	02

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	المقارنة التزامنية بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم من خلال سعر والجودة المدركة	01



مقدمة



مقدمة

تكمن عملية التوجه الاستراتيجي في نجاح واستمرار المؤسسة او المنظمة اثرا الفعالية الكاملة لتوجه الاستراتيجي كما يزيد من تحسين علاقتها الداخلية والخارجية التي تربطها بالبيئة التي تحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا والتي تقوم بدورها في تنظيم نشاط الفكري والعلمي والمهني للمؤسسة بكفاءة عالية ومتكافئة، لذلك لا يمكن لأي منظمة السير الى تحقيق الاهداف دون مراعاة التوجه الاستراتيجي الذي يعمل على ضمان سير مجموعة العلاقات الموجودة بين المؤسسة والواقع الاقتصادي لنشاط المنظمة.

كما نجد ان التنظيم عاملا مهم جدا وفعال لهذا العصر وكافة العصور في شتى المجالات والاماكن الادارية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية فكل هذه التغيرات ناتجة سيطرة قوى التنظيم واحكامه، ولان الاستمرار وتحقيق الذات في معظم المؤسسات يعمل على بث معظم التوجهات الاستراتيجية اللائقة مما ينتج عن ذلك تحقيق لا شباع حاجات ورغبات المستهلكين بما فيها الاشخاص الطبيعية والمعنوية.

1- إشكالية الدراسة:

تتسم المؤسسات في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغيير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ديمغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، ولذا يجب على المؤسسة باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المؤسسة الاقتصادية القادرة على التعامل مع هذه الظروف، وتحديد التوجهات الاستراتيجية التي تضمن النجاح لمؤسسات الأعمال في بيئتها الحديثة، لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد صيغاً ملائمة من التوازن بين المؤسسة والتوجهات الاستراتيجية العاملة على التنظيم والتسيير لتعطي أفضل النتائج للمؤسسة الاقتصادية.

واستنادا إلى ما سبق فإن هذه الدراسة الحالية تطرح الإشكالية الرئيسية كالآتي:

ما العلاقة التي تؤدي الى الربط بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم داخل المؤسسة؟

2- التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد علاقة بين مختلف التوجهات الاستراتيجية والتنظيم داخل المؤسسات؟

2- هل يوجد أثر على التوجه الاستراتيجي نحو المنافسين داخل المؤسسة الاقتصادية؟

3- هل يوجد أثر على التوجه نحو الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؟

3- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية

3-1- الفرضيات العامة:

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتوجه الاستراتيجي على التنظيم.
- يوجد علاقة اقتصادية فعالة بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم.
- يوجد علاقة ذو دلالة احصائية بين رسالة المؤسسة والتنظيم.
- يوجد علاقة ذو دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية والتنظيم.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة وجود تلك العلاقة بين التوجه الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية ومعرفة مستوى الاضطراب أو النقائص التي تعاني منها المؤسسات على مختلف المستويات (التكنولوجية، التنظيمية، الآلية).

5- أهمية الدراسة:

- إيضاح مفهوم التوجهات الاستراتيجية بمختلف أبعادها.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز أثر التوجه الاستراتيجي على التنظيم في المؤسسة الاقتصادية.
- تحقيق نسبة النجاح والدخول بقوة للمنافسة على أكبر قدر من الوسائل المتاحة في المؤسسة سواء من الناحية البشرية أو التكنولوجية أو التنظيمية.

6-الدراسات السابقة:

دراسة ميرنا أبو نجم(2018): أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 111 فردا من مختلف المستويات الإدارية والموظفين في شركات الاتصالات السورية، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية الأولى والتي تمثلت في: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع) على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية" .

نتائج الدراسة:

- جاء تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفع، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسط والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفض.
- جاءت المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بواقع صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية بدرجة متوسط.
- وجود أثر دال احصائيا لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركة الاتصالات السورية.
- وجود فروق دالة احصائيا فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري، لصالح المستويات الإدارية الأعلى.

دراسة علي موات سعد ومحمد جاسم ناصر(2019): انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الأداء المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع دائرة المفتش العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 25، العدد 112، جامعة بغداد، العراق، ص ص 85-107.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتم استخدام أساليب وادوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم التنظيمية) بأبعاده الفرعية مع الأداء المنظمي (الفاعلية والكفاءة والنطاق المنظمي والاستمرارية والملائمة والارتباط والتأثير).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيران التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي وتشير النتائج إلى أن تركيز المنظمة على التوجه الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المنظمي، وقد أوصيا بأن تكون رسالة المنظمة ذات مرونة تتسجم مع المتغيرات الطارئة للبيئة المحيطة لتستجيب سريعاً بما يحقق الأداء المنظمي المرغوب.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إمكانية الاعتماد على طرق توجيه استراتيجي لضمان استمرارية المؤسسة.
- ربط دور التوجه الاستراتيجي بتطور المنظمة أمر رئيسي.
- قياس نسبة نجاح المنظمة بالانتماء إلى فعالية التوجه الاستراتيجي جانب أساسي.
- مقارنة تطور المؤسسات واستمرارها المنقيدة بالتوجه الاستراتيجي والتنظيم داخليا وخارجيا مع باقي المؤسسات الغير مجسدة لكلاهما واستنتاج استمرارية وتكافئ تحقيق الأهم.

7-خطة الدراسة:

ومن هذا المنطلق قمت بتقسيم دراستي هذه والمتمثلة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم في المؤسسة الاقتصادية إلى ما يلي:

الفصل الأول: الذي تناولنا فيه التوجه الاستراتيجي وبعض مفاهيمه وأنواعه وأساليبه.

الفصل الثاني: يتكلم حول التنظيم مفهومه وأهميته، مبادئ التنظيم وأهدافه.

الخاتمة: حيث عالجنا فيها بعض المشاكل وتقديم بعض الحلول المقترحة.

8- صعوبات البحث:

واجهتنا أثناء اعداد هذا البحث العديد من الصعوبات منها:

- عدم تطبيق التوجه الاستراتيجي لنسبة كبيرة من المؤسسات.
- اعتبار التوجيه الاستراتيجي عامل مكلف للوقت.
- عدم التقيد الاداري للتنظيم داخل المؤسسات مع امكانية جعل المؤسسة تهمش التنظيم.
- عدم استقرار المؤسسات وضبط 70% تعلن افلاسها.



الفصل الأول

عموميات حول التوجه الاستراتيجي



تمهيد

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور المفاهيم الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه الجامعات في العصر الحالي يتطلب تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند على فلسفة واضحة ومحددة، تساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة العليا في الجامعات وتحويلها إلى قيادة استراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية تساعدها في توجيهها الاستراتيجي من خلال توضيح آليات لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها، حتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق تميزها واستيعاب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتوائم بين الجامعة والبيئة.

من خلال هذا الفصل سنتعرف على عموميات حول التوجه الاستراتيجي عن طريق تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الأول: المفاهيم النظرية للتوجه الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية للتوجه الاستراتيجي

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها. ولغرض انجاز هذه الأهداف فان الأمر يتطلب من إدارة هذه المؤسسات أن تمتلك توجه استراتيجي يصحب رؤية بعيدة المدى وان تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التميز.¹

المطلب الأول: تطور مفهوم التوجه الاستراتيجي

على الرغم من أن البدايات الأولى لاستعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي تعود إلى إسهام Miles & Snow عندما صنفا التصرفات الاستراتيجية للمنظمات (منقبة، محللة، مدافعة، ومستجيبة)، إلا أن أول من استعمل هذا المصطلح هو Venkatraman في بحث له نشر في مجلة علم الإدارة تحت عنوان (التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: التركيب، والأبعاد، والقياس)، كأداة لتقييم وقياس الأبعاد الرئيسية للاستراتيجية على مستوى الأعمال. ولمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة وظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق وغاياتهم وتوجهاتهم البحثية. ومن جهات نظر أخرى يمكن القول:

عدم وجود اتفاق بشأن المقصود بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة غير أن هناك شبه اتفاق على أن التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بقصد بلوغ الأداء المتميز.

عادة ما تبدأ مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي، الذي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد معالم تسترشد بها إدارة المنظمة لتحديد خارطتها وحركتها المستقبلية ولقد حدد التوجه الاستراتيجي في ضوء مؤشرات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وقدرات وطاقات ضمن معطيات البيئة الداخلية.²

¹ مروان حمودة الدهار، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية -دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006، ص 50 .

² علاء أحمد حسن، "مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي -دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 24، العراق، 2012، ص 18-19.

و عرف بعض الكتاب التوجه الاستراتيجي كما يلي:¹

1- هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها.

2- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الاستراتيجية وتسمى إلى تنظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. إن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية انجازها.

كما يمكن تحديد مفهوم للتوجه الاستراتيجي بأنه فكر علمي بعيد المدى ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ناتج عن فهم عميق لطبيعة وإمكانيات المنظمة بإعطاء الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو وبوصفه مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسوية شرعية وجودها.²

إن عملية التوجه الاستراتيجي هي ثقافة تفوقها فكر وقيم الإدارة العليا لذا عليها أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، فنظام قيم التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يتركز حول التحسين المستمر بتطبيق مشاريع أعمال الجامعة، وكذلك حول تلبية احتياجات الطلبة ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإرساء رؤية طويلة الأمد.³

تمثل عملية التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال المهمة الأساسية للقيادة العليا، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة في منظمة الأعمال، إذ أن كفاءة الأداء يعد انعكاساً منطقياً لفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال. فالتوجه الاستراتيجي ما هو إلا

¹ مروان حمودة الدهار، مرجع سابق، ص 50.

² إيمان عبد محمد أحمد، " دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العدد الرابع عشر، العراق، ص 144 .

³ مروان حمودة الدهار، مرجع سابق، ص 55

خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة وسياساتها.¹ بالإضافة إلى تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة.

وعرف التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون؟) وفهم قيم المنظمة لتحقيق أهدافها. ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين لظروف البيئة المحيطة بهم.

ويعرف التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر المختصين في الشأن الاستراتيجي على أنه الإجراءات التنافسية أو التوجه العام الذي تنتهجه المنظمات في الأسواق؛ وإذا ما سلطنا الضوء على تعريفات أكثر حداثة سنجد أن التوجه الاستراتيجي هو " الأساس الذي تنطلق منه المنظمات لبناء أو تطوير استراتيجياتها" وهذا أقرب إلى جوهر التوجه من سابقاتها.²

فالتوجه الاستراتيجي يعد أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال وضع الإطار العام لجميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها وربط جميع خططها نحو تلبية احتياجاتها؛ فغموض هذا التوجه ينعكس سلباً على جوانب الأداء المختلفة.³

المطلب الثاني: مكونات التوجه الاستراتيجي وأنواعه

أولاً: مكونات التوجه الاستراتيجي

يتكون التوجه الاستراتيجي للمنظمة من (الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم) إذ تعتبر الأرضية التي يعتمد عليها التوجه الاستراتيجي وتشير الرؤية الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على وضع مجموعة من الأسبقيات التي تسعى إلى تحقيقها ضمن معايير خاصة بالقرارات التي ستتخذها لاحقاً، والرسالة بدورها تشتق من الغرض الرئيسي للمنظمة، وعلى ضوءها تتحدد مسارات الأهداف التي

¹ سالم حسين العجمي، " أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة - دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 13-15

² علي حسون الطائي و فراس محمد إسماعيل، "التناغم بين نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 109، 2016، ص 86.

³ زينب أبو علي خلف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 97، 2017، ص 135 .

تسعى إليها المنظمة وكذا الاستراتيجيات التي تتم صياغتها للوصول إلى تلك الأهداف، أما الغايات فهي تحدد على نحو واضح الأولويات الاستراتيجية. أما القيم هي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ككل.

أولاً: الرؤية

تعد الرؤية أول مكونات التوجه الاستراتيجي فهي الحلم أو الطموح الذي ترسمه المنظمة وتحاول جهد إمكانها أن تصل إليه، وهي بيان حول ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، والمسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، ومن صفات الرؤية الفعالة أن تكون سهلة الحفظ والتذكر وان تحتوي على القيم الأساسية، وتحتوي في طياتها التحفيز والايجابية والتحدي، وموجهة نحو المستقبل، والرؤية تصاغ لأجل جعل المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح، وتسخر كافة الإمكانيات نحو هذه الرؤية، إذ أن المنظمة من دون رؤية بمثابة السير في طريق مجهول لا نهاية له.¹

ثانياً: الرسالة

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها أصحاب المؤسسة ومن البيئة التي تعمل بها والمجتمع الذي تنتمي إليه وتعد الرسالة ثاني مكونات التوجه الاستراتيجي فهي تمثل غرض المنظمة والسبب في وجودها فهي أحد الأركان الأساسية في عمل المنظمة التي تفسر سبب وجودها في البيئة، إذ تحتوي على الفلسفة التي تؤمن بها، المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، المستهلك المستهدف، والتكنولوجيا وبسبب التوجهات الحديثة بات من الضروري إجراء تعديلات أو تغيير كامل لها لذلك عند صياغتها يجب أن تكون الرسالة مرنة وليست جامدة²

إن رسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة بل هي أساس عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله والذي أدى لظهورها في حيز الوجود.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 71

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع نفسه، ص 72.

ومن أهم الأولويات لعمل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة يركز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال، فوضوح الرسالة وسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات التي تتعامل معها المؤسسة سينعكس ايجابيا على الأداء. فهي الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها

ثالثا: الأهداف

عندما تضع المنظمة رؤية ورسالة فإنها لابد أن تقوم بتحقيق ما وضعته فيها، فتضع الأهداف لأجل ذلك، لذلك تمثل الأهداف وسيلة لتحقيق (الرسالة، الرؤية) والأهداف الاستراتيجية تكون مشتقة من الرسالة حيث تساعد على أن تكون أكثر فهما لباقي الأقسام في المنظمة ووضوح رسالة المنظمة يجعل الأهداف على نحو واضح وتتحرك بالاتجاه الصحيح، فالهدف يوضع لتحقيق الرسالة والرؤية التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتعد معيارا لقياس الأداء المنظمي.¹

رابعا: القيم

تعد القيم جزء من الثقافة التنظيمية، فهي مقياس يحدد سلوك العاملين، فهي مصدر حيوي في المؤسسات ويتوقف عليها نجاح المؤسسة إذ أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات، وتؤثر في تحديد الأهداف، فالقيم تعد من أكثر الأبعاد أهمية في المؤسسات الحالية إذ أنها جزء أساسي في نجاح السياسات المتبعة فيها وبالتالي تعتبر مرتكزا أساسيا مع باقي أبعاد التوجه الذي تبتغي المنظمة الوصول إليه.²

رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل برؤية منظمة الأعمال ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الاستراتيجية ، فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولا بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تتحدد رسالة المؤسسة، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي إطار كل من رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم

¹ زينب أبو علي خلف، مرجع سابق، ص 136-137.

² علي حسون الطائي و فراس محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 89.

المنظمة والمعبرة عن تعامل منظمة الأعمال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيرا تشتق
الغايات والأهداف الاستراتيجية.¹

مما سبق يمكن ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي كما يلي:

الرؤية المستقبلية: الصورة أو الحالة التي ترغب الجامعة أن يمكن عليها في المستقبل.

الرسالة: سبب وجود منظمة الأعمال المتمثلة في الجامعة.

القيم: هي المبادئ الأساسية والميثاق الأخلاقي الذي يحكم عمل الجامعة

الأهداف الاستراتيجية: هي الغايات والخطة الاستراتيجية التي ستؤدي بالسير نحو تحقيق الرسالة
والرؤية.

ثانيا: أنواع التوجه الاستراتيجي

لقد تعددت أنماط التوجهات الاستراتيجية وتباينت وجهات النظر حول مفهومها، فقد اختلف
الباحثون في تبني التوجهات الاستراتيجية وتفسيرهم وتصنيفهم لها، فمنهم من ذكر ستة توجهات
استراتيجية، ومنهم من ذكر أربعة توجهات استراتيجية وفيما يلي سنذكر التوجهات الاستراتيجية لـ
(Miles & Snow) حيث قسمت إلى أربعة توجهات:²

1- المدافعون

وهي تلك المنظمات التي تختار لنفسها موقعا معيناً في السوق وتحاول الدفاع عنه أو الاحتفاظ
به من دون تغيير، أنشطة هذه المنظمات ثابتة نسبياً، وتعتمد في منافستها على الجودة العالية مع سعر
تنافسي وبتوجهها العام نحو الكفاءة وخفض التكاليف.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1،
2007، ص 185.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2010، ص 74-75.

2- المنقبون

تلجأ هذه المنظمات إلى المبادرة والتغيير المستمر، وتتفادى وضع التعامل مع منتج جديد أو سوق واحد، أو أسلوب تكنولوجي واحد، وتتصف بكثرة الإنفاق على البحوث والتنمية لاكتشاف أفكار لمنتجات جديدة، كما تتصف بالاهتمام بنشاط التسويق.

3- المحلون

تقع المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة في موقف وسط بين المجموعة الأولى والثانية، فمثل هذه المنظمات تعمل على الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية بثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق. وترتكز المنظمات المحللة على مجموعة أساسية من المنتجات التي توجه إلى مجموعة محددة من المستهلكين ولكن في نفس الوقت إذا أتيحت لها فرصة تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة فستحاول وتستثمر هذه الفرصة ولكن تبقى مجموعة المنتجات الأساسية كما هي دون تغيير إلا بصورة محدودة.

4- المستجيبون

وفقا لـ (Miles & Snow) فان المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تتصف بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظرا إلى عدم وجود صياغة واضحة لرسالتها، أو فشلها في تكوين الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة المنظمة، أو نتيجة وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة والصناعة التي تعمل بها المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية التوجه الاستراتيجي

تكمن أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي في انه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها، كما انه اداة لتنسيق الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فان المنظمات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المنظمة بلا رسالة أو هدف محدد؛ ويخدم الاتجاه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة، حيث يعد دليلا لربط جميع الخطط فيها، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشدا

لتخصيص الموارد.¹ إن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، وذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة.¹

تصدى العديد من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة، وقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة تتوقع أن يمكنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل، حيث تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، ومن المؤكد إلى ارتقاء مستوى أداء الجامعات صاحبة التوجه الاستراتيجي مقارنة مع الجامعات التي ليس لديها توجه استراتيجي، ويمكن إدراج منافع التوجه الاستراتيجي في النقاط التالية منها:²

- 1- في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- 2- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.
- 3- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة.
- 4- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 5- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- 6- توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.

إن مدخل التوجه الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المدراء في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط. وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يجب ألا يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضاً وفي الحقيقة، فإن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية.

وبعض النظر عن تأثير الخطط الاستراتيجية على الربحية، فإنه يمكن أن تتحقق عنها النتائج

السلوكية التالية:³

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص 169.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 18.

² مروان حمودة الدهار، مرجع سابق، ص 58-59.

³ مروان حمودة الدهار، المرجع نفسه، ص 58-60.

- 1- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات :فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط، إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
 - 2- القرارات الجماعية :تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.
 - 3- إن عملية التوجه الاستراتيجي التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي، والذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرض الاختيار الاستراتيجي.
 - 4- مشاركة العاملين: وتساهم في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والانجاز.
 - 5- توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
 - 6- الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتران، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.
- إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي، فإن هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات من تطبيقها لهذا الفكر، ويأتي في مقدمتها ما يلي:
- 1- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
 - 2- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل :فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية...، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

3-تدعيم المركز التنافسي: حيث تتجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتميئتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

4-التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها في الاتجاه الصحيح على المدى البعيد، كما يسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة. 5-القدرة على إحداث التغيير: يعتمد التوجه الاستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر ايجابي وقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل. فالفائزون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف. يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي أهم مرشد للمنظمة ونجاحها مقرون بمدى قدرتها على تحديد هذا التوجه بكفاءة وحتى تستطيع المنظمة التحديد الدقيق والتطبيق الصحيح لتوجهها الاستراتيجي فهي تحتاج إلى تكامل مواردها البشرية في مختلف المستويات الإدارية حتى تضمن نتائج ايجابية وتتفادى المشاكل التي قد تظهر جراء الخطأ من توجهها الاستراتيجي.¹

المطلب الرابع: مراحل التوجه الاستراتيجي

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات هي:²

المرحلة الأولى: الموازنات/الرقابة:

كانت في بداية القرن العشرين وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات.

¹ حموتة زهية، "أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية -دراسة حالة عينة من المنظمات"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 39 .

² رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 137-140 .

المرحلة الثانية: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

كانت في منتصف الخمسينات وكان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، وتتضمن عملية التخطيط التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا مستخدمين بيانات سابقة ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة، وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية.

كان في بداية الستينات ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، ويحتاج إلى تعديل في الاتجاهات الاستراتيجية نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة. ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهر ما يسمى بإستراتيجية الإدارة.

المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي المحدود – التخطيط الاستراتيجي

كان في بداية الستينات ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، ويحتاج إلى تعديل في الاتجاهات الاستراتيجية نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة. ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهر ما يسمى بإستراتيجية الإدارة.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل – الإدارة الاستراتيجية

تعد هذه المرحلة من اعقد المراحل، ولقد اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المؤسسات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بها. تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية أو عدة استراتيجيات مناسبة لها وملائمة لإمكانياتها، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها.

حيث أن المؤسسة أما خيارات استراتيجية متعددة يتم الاختيار بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق.

ومنه قمنا للتطرق في هذا المبحث لمختلف الاستراتيجيات الهامة الممكنة للمؤسسة تطبيقها، بدأ باستراتيجيات التنافس لكونتر، ثم تطرقنا للاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر وفي الأخير قمنا بوضع البدائل الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:¹

— استراتيجية الرائد (La stratégie de leader)

— استراتيجية المتحدي (La stratégie de challenger)

— استراتيجية التابع (La stratégie de suiver)

— استراتيجية المتخصص (La stratégie de spécialiste)

الفرع الأول: استراتيجية الرائد

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى

¹ رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 152.

منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:¹

رفع الطلب الأولي: تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.

حماية حصة السوق: عن طريق دراسة المنافسين وتجديد المنتجات وتنويع أشكالها.

توسيع حصة السوق: للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية وسعر معقول.

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا .

الفرع الثاني : استراتيجية المتحدي

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا.²

الفرع الثالث: استراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنهم وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.³

¹ المرجع نفسه، ص 153.

² رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 153.

³ المرجع نفسه، ص 153.

الفرع الرابع: استراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:¹

— أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛

— أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛

— أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛

— إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق؟

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين.

الفرع الأول: استراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة.²

¹ المرجع نفسه، ص 154.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 189.

فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة¹.

فنحن نرى أن هذه الاستراتيجية تستخدمها المؤسسة وترتكز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع استراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

الفرع الثاني: استراتيجية التمايز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.²

فعند إتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 175.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 202.

والمؤسسة عند إتباعها استراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ استراتيجية التمييز أشكال عدة منها:¹

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).

- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).

- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنوتش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).

- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).

- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربيلر Cartepiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. وتسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما:

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 183.

1- التركيز مع خفض التكلفة: هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

1-1- التركيز مع التمايز: هي استراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وحالة استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة.

المطلب الثالث: علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي

إن عملية تنفيذ الاستراتيجية أن يكون هناك هيكل تنظيمي يتواءم معها، أي مع الاستراتيجية المختارة. وفي هذا الصدد، فإن الدراسات التي قام بها كل من Child، Allen، Chandler أثبت أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وأن هذه الأخيرة تسبق الهيكل التنظيمي.

وفي دراسة للمنظمات السويدية، وجد أن كثيرا من المشكلات التنظيمية تنتج من عدم القدرة على تحقيق تكيف التنظيم بعد إدخال الاستراتيجية.¹

قبل أن تؤدي الاستراتيجيات إلى أداء فعلي أو نتائج، فإن المنظمة مطالبة بإعادة تنظيم نفسها بشكل مناسب، وتوفير المديرين والعاملين على النحو الكافي للبرامج المطلوب تنفيذها. وتوجيه الأنشطة نحو الأهداف المرغوب تحقيقها. وبالطبع، فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة، يتطلب غالبا نوعا من التغيير في الهيكل التنظيمي الخاص بها، وفي المهارات المطلوبة في وظائف معينة. لذلك فإنه يجب على المديرين بالمنظمة دراسة الأسلوب المناسب لإعادة هيكلة تنظيمها، وإحداث التغييرات المطلوب القيام بها.

الهيكل التابع للاستراتيجية:

يقصد بالهيكل التنظيمي الذي يتبع استراتيجية المنظمة أن التغييرات التي تحدث في استراتيجية هذه الأخيرة، تؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي، ففي دراسة مبكرة لعدد من الشركات الأمريكية

¹ اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 208.

الكبرى والشهرة مثل General Motors، Seass du Pont، وغيرها، توصل Chandler إلى أن ما حدث من تغيرات وتعديلات في استراتيجيات هذه الشركات أدى بدوره إلى تغيرات وتعديلات في استراتيجيات هذه الشركات والذي أدى بدوره إلى تعديلات في هياكلها التنظيمية. كما توصل أيضا إلى أن المنظمات تتبع نموذج من التطوير للهيكل التنظيمي يتناسب في كل مرحلة يطرأ عليها من توسعات. إن هذه التغيرات في الهياكل التنظيمية تتم نظراً لتقدم وعدم كفاءة الهياكل التنظيمية الحالية أو القديمة. لذلك فقد اقترح Chandler أن التسلسل الذي يتم عادة بالنسبة لعلاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمية هي:¹

- يتم تنمية الاستراتيجية الجديدة؛

- ظهور مشكلات إدارية جديدة؛

- حدوث تدهور في الأداء الاقتصادي للمنظمة؛

- يتم البحث عن هيكل تنظيمي مناسب جديد؛

- يعود مستوى الربحية إلى مستواه السابق.

وفي هذا السياق، تبين لشندلر (Chandler) أن المنظمات تلجأ إلى الهياكل التنظيمية الوظيفية المركزية وذلك خلال السنوات الأولى من حياتها. حيث تكون هذه الأخيرة تتناسب مع طبيعة المرحلة، والتي تتصف بحجم محدود من الإنتاج والتسويق. إلا أن هذه الهيكلة تصبح نوعاً ما معقدة، لما المؤسسة تقوم بعملية التوسع في حجم وعدد منتجاتها وما تتبعها في توسع في الأنشطة أو الوظائف الأخرى على إثر ذلك التوسع. وعليه، فإن المؤسسة تتجه نحو الهياكل اللامركزية بما يتماشى ووضعها الجديد لبقائها وديمومتها.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص186.

خلاصة

التوجه الاستراتيجي هو الكيفية التي تستعمل بها المؤسسة الاستراتيجية للتكيف مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها، وهناك العديد من هذه التوجهات التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في مسارها الاستراتيجي، وقد سلطنا الضوء في هذه الدراسة على التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافس والتوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع.

وتتفاوت المؤسسات فيما بينها في وعيها وإدراكها لأهمية التغيرات والاضطرابات التي نحدث على مستوى المؤسسة الاقتصادية وتوجهاتها الفعلية لمتابعة تلك التغيرات واستيعابها.



الفصل الثاني

الإطار العام للتنظيم

تمهيد:

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح للمؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدماتية أو منظمات ربحية. فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية.

وللإحاطة بموضوع التنظيم وتفصيلاته تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين نذكرهما فيما

يلي:

المبحث الأول: ماهية التنظيم.

المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التنظيم وأهميته.

لا يمكن للمدراء العصريين أن ينجحوا في أعمالهم ويحققوا أهداف مؤسساتهم إلا بوضع أسس متينة للتنظيم تستمد نظرياتها ومفاهيمها من العملية الإدارية الكبرى ومن النظريات الإدارية العصرية، وفيما يأتي سنخصص الحديث بشكل مفصل عن هذا المفهوم فضلا عن استعراض أهميته ومبادئه.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم التنظيم

تأتي وظيفة التنظيم في المرتبة الثانية في وظائف الإدارة بعد وظيفة التخطيط فبعد وضع أهداف المنظمة وجمع الإمكانيات والموارد اللازمة ووضع الخطط والبدائل لتحقيق ذلك، يتعين على الإدارة القيام بتوزيع الأنشطة والأدوار والسلطات والصلاحيات على الأفراد والجماعات في إطار الهيكل التنظيمي مناسب لتحقيق هذه الأهداف المسطرة.

إمكانيات والموارد اللازمة ووضع الخطط والبدائل لتحقيق ذلك، يتعين على الإدارة القيام بتوزيع الأنشطة والأدوار والسلطات والصلاحيات على الأفراد والجماعات في إطار الهيكل التنظيمي مناسب لتحقيق هذه الأهداف المسطرة.

تعريف التنظيم:¹

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة ويرجع أصل كلمة Organization إلى اللغة اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاثة معاني وهي: نظم، منظمة، عملية).
■ **نظم (Organizing):** ((هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية.
■ **منظمة (Organization):** (هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية

¹ هباش كمال ،وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري ، مذكرة ماستر،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة المسيلة ، الجزائر،2015، ص 03.

في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقا لأنظمة وقواعد معلومة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

■ **عملية أو وظيفة:** فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام كما يعرف إيريوك التنظيم على أنه:¹ (تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في إطار علاقات صحيحة، وإسنادها إلى الأفراد وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات التي تسمح لهم بتحقيق سياسات المنشأة

الفرع الثاني: أهمية التنظيم

أهمية التنظيم تظهر من خلال فوائده الكثيرة؛ والتي أهمها:²

- تحقيق الوفورات الاقتصادية للمؤسسة باستخدام الطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.
- تحقيق التعاون والانسجام بين مجموعة الأفراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية، وتعظيم الاستفادة من نتائج التفاعل بين أفراد مجموعة العمل.
- تحديد العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مما يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
- تمكين المؤسسة من التعامل مع التنوع في الموارد البشرية والاستفادة من كل فرد في المؤسسة على اختلاف سلوكه وشخصيته ودوافعه.
- تصنيف العمل وتوزيعه بحسب أهمية نشاطاته وأهدافه.
- تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة، وبحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها.
- القضاء على الازدواجية والتضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات.
- نقل القرارات إلى جميع أفراد المؤسسة عن طريق خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
- تحقيق الرقابة الذاتية، فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول، وهذا يعمل

¹ فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 108.

² عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل الى علم الإدارة، عمان: دار النظم للنشر، 2000، ص 126-127.

على زيادة الرقابة الذاتية للأفراد.

-تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، كونه يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم السلع والخدمات التي

ترضي

المستهلك، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين والعمال في اتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي إلى تحقيق العوامل الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة (قيادة التكلفة، التميز في المنتجات، الاستجابة لحاجة العميل، الكفاءة)

-توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية.

-تيسير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف والرقابة.

كما أن اهتمام العلماء في مختلف مجالات التنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون بأنه الأداة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لعملية التنظيم.

تتطلب عملية التنظيم بصفة عامة القيام بمجموعة من الخطوات المنطقية والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي¹:

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
- تحديد المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف
- تجميع المهام (الأنشطة) المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة
- إنشاء الوحدات التنظيمية التي تتولى الإدارة والإشراف على تنفيذ المهام والأنشطة التابعة لها
- تحديد الواجبات والمسؤوليات للوحدات التنظيمية

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2015، ص343-344.

- ترجمة ما سبق في شكل هيكل تنظيمي يتضمن الوحدات التنظيمية المختلفة على المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية، وكذلك علاقات السلطة وخطوط الاتصال بين الوحدات والواجبات والمسؤوليات لكل وحدة تنظيمية
- وتختلف نماذج الهيكل التنظيمي باختلاف أسس بناءه، حيث أنه يمكن أن يبنى على أساس الوظائف أو المنتج أو المناطق الجغرافية أو نوع الزبون أو مراحل العمل أو عدد العمال أو على أساس الوقت.

المطلب الثالث: أهداف التنظيم ومبادئه.

الفرع الأول: أهداف التنظيم.

- يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها¹:
- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف
 - تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
 - تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها.
 - توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
 - توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم
 - تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

الفرع الثاني: مبادئ التنظيم.

برغم من أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن وضع أسس ومبادئ، يمكن القول إنها تطبق على جميع المؤسسات، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال وهي:²

¹ احمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة الطبعة الأولى، الرياضي مكتبة العبيدان، 2004، ص147

² عبد الغفار الحنفي، اساسيات إدارة منظمات الاعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، 2004، ص224-226.

1-5-1- مبدأ وحدة الهدف العام: وعدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام وتسعى لتحقيقه.

1-5-2- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

1-5-3- مبدأ وحدة الأمر: أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواج الأوامر واضطراب الأعمال.

1-5-4- مبدأ وحدة التوجيه: حيث يكون كل رئيس مسؤولاً عن برنامج معين من النشاطات.

1-5-5- مبدأ تدرج السلطة: أي الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.

1-5-6- مبدأ تقسيم العمل: أو التخصص فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات، ثم تجميع تلك النشاطات في إطار الكاملة والتنسيق، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة.

1-5-7- مبدأ الوظيفة: أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.

1-5-8- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره

1-5-9- مبدأ الإشراف: أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذين يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية.

1-5-11- مبدأ التغطية الشاملة: فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول.

1-5-11- مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته وبالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين.

1-5-12- مبدأ التنسيق: فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.

1-5-13- مبدأ التوازن: أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية؛ وحدة الأمر ونطاق الإشراف المركزية واللامركزية وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساساً لبقاء المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها.

المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي.

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

يحظى موضوع الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي كما يسميه البعض، باهتمام معظم كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات، لذا وردت حوله العديد من التعاريف نذكر منها¹:

- تعريف Henry Minzberg الذي يرى بأنه: "مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مميزة ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام.
- تعريف Peter Drucker " الذي يرى بأنه: "كل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة. ويعرفه قاموس أوكسفورد بأنه: "نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض.
- ويعرفه ربيحي مصطفى عليان بأنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية".

من خلال هذه التعاريف نلاحظ بأن هناك جهات نظر مختلفة بشأن الهيكل التنظيمي، فالتقليديون ينظرون إليه على أنه تصميم جامد، يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال، والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، أما السلوكيين فقد انتقدوا هذا المفهوم واعتبروه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي ثم طور مفهومه وفق نظرية النظم فاعتبر نظام يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها

¹ هباش كمال، وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري، مذكرة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص 08.

الخارجية، وبناء يتصف بالحركة وعدم الاستقرار والنمو المستمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه.

وعلى العموم يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه: الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأدوار والمهام والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، ونوع هذه العلاقات بما يساهم في تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي.

لكي يحقق الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة، لابد أن يتسم بخصائص معينة، وبما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف لذلك يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من المواصفات تمكننا من القول إنه هيكل جيد ومن بين المواصفات مايلي¹:

1/ الاستفادة من التخصص: يقتضي مبدأ التخصص على أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحد، وأن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل، وأن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة وبالتالي زيادة إنتاجية العمل .

2/ التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق في جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد، وبشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها، إذ أن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه.

3/ الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا لنشاطات الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

¹ محمد السماني الخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان، 2019، ص 84 - 85.

4/ تحقيق الرقابة التلقائية: يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد مثال: لا يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه من يستلم البضاعة حين وصولها والا تتعرض المنظمة إلى ضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو إساءة استعمال السلطة.

5/ عدم الاسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة، والهيكل التنظيمي يعتبر جيداً، إذ تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

6/ مراعاة الظروف البيئية (المرونة): يعيش في عالم سمته الأساسية هي التغيير، فالبيئة التي تعمل فيها متغيرة باستمرار، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً قابلاً للتغيير، لأن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معهما.

7/ الوضوح: يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أن يقف إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان معلومات أو قرارات.

المطلب الثالث: أنماط الهيكل التنظيمي.

لقد أدى تطور المنظمات إلى بروز عدة أنماط للهيكل التنظيمية حيث لا يمكن لأي منظمة تطبيق إلا ما يتناسب ويتلاءم مع طبيعة أعمالها وحجم عملياتها، وفيما يلي توضيح لهذه الأنماط.

1. الهيكل الآلي (Mechanism Structure).

مع كون Burns Stalker أو الباحثين الذين أوجدوا نمط الهيكل الآلي والعضوي في المنظمات بخصائصها وصفاتها المعروفة، إذ يستمد صفاته ومبادئه من التنظيم البيروقراطي Max Weber،

ومن ثم فهو امتداد لتلك المفاهيم التي جاء بها، إذ يوصف المصطلحات الآلي والبيروقراطي بأنهما يعنيان شيئاً واحداً.¹

الجدول رقم (01): مزايا وعيوب نمط الهيكل الآلي

المزايا	العيوب
1. تطبيق الأنظمة والقواعد والتعليمات دون تمييز 2. نظام واضح للسلطات ليس فيه أي غموض 3. إجراءات محددة لإنجاز العمل؛ 4. التجميع / التنظيم مبني على التخصص الوظيفي	1. لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناجحة؛ 2. يؤدي إلى تحويل الفرد إلى إنسان ممتثل للتعليمات 3. لا يعطي أهمية للتنظيمات غير الرسمية 4. الاتصالات مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة 5. الجمود وعدم المرونة 6. تركيز السلطات في جهة محدودة.

المصدر: شريط عبل، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 42.

02/ نمط الهيكل العضوي:

يتم من خلال هذا الهيكل تحديد أهداف ونتائج محددة لكل مدير وحدة إدارية عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل ادارته، ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمات التي تعيش في بيئة غير مستقرة وغير متجانسة.²

¹ سعد علي الريحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، دراسة تحليلية لآراء لعينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق، 2011، ص 112.

² زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 07، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2003، ص 40.

ويتميز الهيكل العضوي منظورا إليه من خلال الأبعاد الثلاثة على عكس التنظيم الآلي، بأنه بسيط غير رسمي لا مركزي مقارنة مع المنظمات الآلية، فالعمال في المنظمة العضوية مثل: منظمات التصميم او البحوث المختبرات تميل لأن تكون أكثر عمومية في توجيهاتهم (يعكس التعقيد المنخفض)، والأفراد يمنحون حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم (رسمية منخفضة)، وعملية صنع القرار تدفع أسفلا إلى المستويات الدنيا من الهرم (لامركزية) والذي يميز هذا الشكل هو المرونة التي تتوفر فيه تحديد السلطات والمسؤوليات، والتغيير النسبي في الاختصاصات وحرية انسياب المعلومات وعدم الرسمية في نظام الاتصالات.¹

الجدول رقم (02): أهم الفروق بين النمط الآلي والعضوي

الخصائص	الآلي	العضوي
القيادة	1. لا تتضمن إدراكا للثقة. 2. لا يشعر المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشكلات العمل مع مرؤوسيهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم	1. تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشاكل العمل من رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على افكار المرؤوسين وآرائهم
التحفيز	1. توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات 2. تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	1. توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة 2. تسود العاملين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة
الاتصال	1. تنساب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وتميل إلى التشويه وعدم الثقة، وينظر إلى المرؤوسين بالريبة والشك	1. تنساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس وأفقياً، والمعلومات دقيقة وغير مشوهة .
التفاعل	1. مغلق ومحدد وللمرؤوسين تأثير	1. مفتوح ومكثف الرؤساء والمرؤوسين

¹ شريط عبله، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، مرجع سابق، ص44-43

بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها	محدود على أهداف دوائرهم وأساليبها وأنشطتها	
1.نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال المجموعة	1.نسبيا مركزية تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة	اتخاذ القرار
1.تشجيع مشاركة الجماعة في وضع أهداف واقعية	1. ممرکز في قمة المنظمة، ولا تشجع على مشاركة الجماعات	وضع الأهداف
1.عالية، يسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقرون الحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.	1. متدنية ويسعى المديرون إليها ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة	أهداف الأداء

Source : Gibson, Games, John Ivancevich, James Donnell, Jr Organization Behaviour

المطلب الرابع: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم.

تكمن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم وفقا للأسس النظرية لكل منهما بما فيها المقاربات الاستراتيجية والمستلهمه من تحليل الاقتصاد الصناعي والتجاري والانتاجي والتي تسمى مقارنة السوق والمقاربة المستندة للمورد والزبون والتي يتم تطويرها لمقاربة مدافعين عن فكرة ان المقاربتين متكاملتين ومنه سوق تنافس امكانية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم والسؤال المطروح هو معرفة العلاقة المزدوجة بينهم.

أولاً: العروض الأساسية لمقاربة السوق التنظيمي

تفاعل في التوجه الاستراتيجي وتحديدًا فيما يتعلق بالتنافسية التنظيمية من خلال اهتمام بورتر بتنافسية المؤسسة قاده في نظرنا. الى التأسيس لنظرية تسمح للمصادر تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها¹.

ثانياً: استراتيجية التوجه من خلال تنظيم التكاليف

يتعلق الامر بتقديم عرض قيمته المدركة هي مماثلة لعروض المنافسين وسعر منظم والهدف منه يتمثل عموماً في تحسين الكفاءة.

¹ مايكل بورتر استاذ استراتيجية جامعة هارفارد كتاب اقتصاد التنمية والاقتصاد الصناعية، 1982، ص 119.

ثالثاً: استراتيجية التوجه لتمييز بالتنظيم

الاستراتيجية الثانية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في البحث عن التميز بالتنظيم للقيمة المدركة من طرف العملاء فهناك نوعين كبيرين من التميز بالتنظيم.

النوع الاول: تحقيق القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين.

النوع الثاني: رفع قيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين.

الحالة الاولى: تخفيض القيمة يسمح بفرض نتيجة تعمل على تخفيض في السعر لكي يبقى العرض جذاباً بالنسبة للعميل.

الحالة الثانية: فان رفع القيمة ينتج عنه عموماً تكاليف إضافية وهذه التكاليف يجب يتم امتصاصها بواسطة الزيادة في السعر وإنتاج أكبر¹.

رابعاً: استراتيجية التوجه لتركيز والتنظيم

ان استراتيجية التركيز تعتمد على رفض المواجهة المباشرة والاكتفاء بسوق مميز وذلك بهدف حماية المؤسسة من هجمات المنافسين فيتعلق عرض متميز بشكل كبير لا يجذب سوق او جزء من العملاء ان التركيز يمكن ان يتمثل في التهديد الاقصى للاستراتيجيات:

- استراتيجية التحسين.

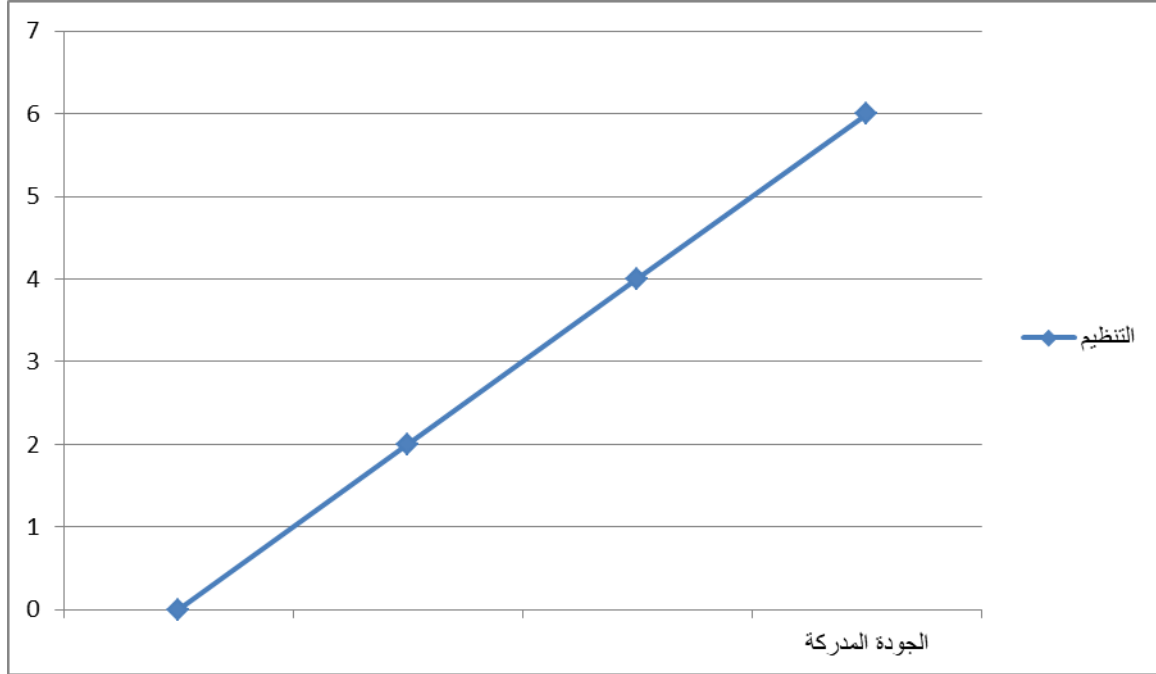
- استراتيجية التطهير والتصفية.

فيمكن للمؤسسة التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال اقتراح فارق ملحوظ في القيمة وفي اسعار مقارنة بالعرض الاساسي او العكس من ذلك لا يمكن للمؤسسة التوجه الى استراتيجية من العملاء اقل ثراء والذي ليس له وسائل كافية يمكنهم من الحصول على المنتجات المعروفة².

¹ عزي محمد العربي، بناء المميزات التنافسية المركز الديمقراطي العربي، المجلة الدولية للدراسات، 2013، ص 09.

² عصام الدين امين ابو علقه، مفاهيم الاستراتيجيات، مؤسسات هورس الدولية، 2002، ص 498.

الشكل رقم (01): المقاربة التزامنية بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم من خلال سعر والجودة المدركة.



Source: davenir H Y percompetition vubert Paris 1995 P 52.

خلاصة:

بعدها تم التطرق الي مختلف المفاهيم الأساسية حول التنظيم، حيث أنه أصبح من المتغيرات الاقتصادية الكبرى، فهو جزءاً لا يتجزأ من الإدارة لا يمكن الاستغناء عنه، بحيث يعتبر كركيزة أساسية لبناء الخطط الاستراتيجية، وهو متغير خطير ان لم يحسن استخدامه على أحسن وجه وما يمكن استنتاجه أيضاً من هذا الفصل أن التنظيم هو تحقيق التوجهات الاستراتيجية بأبعادها الاقتصادية



خاتمة



خاتمة:

إن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية مؤسسة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، ولضمان ذلك تقوم بتحديد توجهات استراتيجية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد والاضطراب وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن المؤسسة التي تريد ضمان وضع تنافسي متميز عليها أن تقوم بعملية التحليل بصفة دائمة ومتميزة مما يساعدها على تبني التوجه الاستراتيجي الذي يحقق أهداف المؤسسة ومن يمكن تلخيص أهم النقاط التي جاءت في دراستنا كما يلي:

✓ يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المؤسسة للبقاء والمنافسة ضمن محيط الأعمال.

✓ هناك العديد من الاتجاهات الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها واعتناقها في مسارها الاستراتيجي ومنها التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع.

✓ إن هدف المؤسسة بغض النظر عن الشعارات التي ترفعها هو تحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة وضمان الاستمرار، لذا فهي تختار التوجهات الاستراتيجية التي تضمن لها كل ما سبق، وتعتمد على توجهات استراتيجية تتماشى مع الظروف التي تعمل فيها

أضحت بيئة الأعمال مضطربة للغاية فأصبحت تمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة فالاضطراب المتزايد يجعل المؤسسة أقل قدرة على فهم بيئتها وبالتالي يصبح التخطيط من الأمور الصعبة على المؤسسة.

النتائج المتوصل إليها:

- التوجه الاستراتيجي في المؤسسات نحو العملاء ونحو المنافسين مرتفع.
- توجد علاقة كبيرة بين التوجه الاستراتيجي والتنظيم في المؤسسة الاقتصادية.
- لا يوجد اضطراب للتوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا في المؤسسات.

- لا يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو الإبداع في المؤسسة.
- توجه الاستراتيجي في المؤسسة نحو التكنولوجيا ونحو الإبداع ضعيف.

الاقتراحات والتوصيات:

- على المؤسسات الاقتصادية تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي.
- على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام أكثر بالدراسات لعملاء، كالاتياع على بحوث التسويق لتتعرف أكثر على عملاء القطاع الذي تعمل فيه.
- على المؤسسات الاقتصادية أن لا تركز فقط على المنافسين الذين ينتجون نفس منتجها، فلا يجب أن تستبعد تهديد بعض المؤسسات الأخرى المنافسة لها، قد يكون لا يشكل تهديدا في الوقت الحالي، لكنه قد يشكل خطر على المؤسسات مستقبلاً، ووقد يكون الحل بأن تعطي اهتمام أكثر لتوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: مراجع الكتب

1. احمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة الطبعة الأولى، الرياضي مكتبة العبيدان، 2004.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2015.
3. رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
4. زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 07، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2003.
5. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2010.
6. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007.
7. عبد الغفار الحنفي، اساسيات إدارة منظمات الاعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، 2004.
8. عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل الى علم الإدارة ،عمان: دار النظم للنشر، 2000.
9. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004.
10. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.

المذكرات والأطروحات

1. حموة زهية، "أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية -دراسة حالة عينة من المنظمات"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

قائمة المراجع

2. سالم حسين العجمي، " أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة - دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
3. سعد علي الريحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، دراسة تحليلية لآراء لعينة من الإدارات العليا في القطاع الصناعي العراقي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق، 2011.
4. علاء أحمد حسن، "مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي -دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد24، العراق، 2012.
5. محمد السمانى الخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان، 2019.
6. مروان حمودة الدهار، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية -دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006.
7. هباش كمال، وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري، مذكرة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.

المجلات العلمية

1. إيمان عبد محمد أحمد، " دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العدد الرابع عشر، العراق، ب.س.
2. زينب أبو علي خلف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 97، 2017.

قائمة المراجع

3. عزي محمد العربي، بناء المميزات التنافسية المركز الديمقراطي العربي، المجلة الدولية للدراسات، 2013.
4. عصام الدين امين ابو علقه، مفاهيم الاستراتيجيات، مؤسسات هورس الدولية، 2002.
5. علي حسون الطائي و فراس محمد إسماعيل، "التناغم بين نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 109، 2016.

المنشورات العلمية

1. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
2. مايكل بورتر استاذ استراتيجية جامعة هارفارد كتاب اقتصاد التنمية والاقتصاد الصناعية، 1982.

الملخص:

يعتبر التوجه الاستراتيجي أحد الحلقات التي تساهم بشكل كبير في نجاح وإنجاح العملية داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك باعتباره ركيزة أساسية في بناء وتسيير المؤسسة وفق خطة ممنهجة تعتمد على التنظيم الهيكلي للمؤسسة وهذان الأخيران لعبا دور كبير في تسهيل العملية وتسويق الإنتاج والسلع إلى مختلف ولايات الوطن وبذلك على كل مؤسسة أن تعتمد على خطة منظمة واستراتيجية لكي تسهل على نفسها وعلى الإدارة تحقيق الكثير من الأرباح والفوائد التي ترجع على المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التنظيم، المؤسسة الاقتصادية.

Summary:

Strategic orientation is one of the workshops that contributes significantly to the success and success of the process within the economic institution as a key pillar in the construction and management of the institution according to a systematic plan based on the structural organization of the institution and the latter two played a major role in facilitating the process and marketing production and goods to the various states of the country, so that each institution must rely on an organized plan and strategy to make it easier for itself and the administration to achieve a lot of profits and benefits to the institution.

Keywords: Strategic orientation, organization, economic institution.