مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. بسام زاهر، سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4045
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 06:22 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1)2007
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (29) No (1) 2007

الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال
"دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"

الدكتور علي ميا *
الدكتور بسام زاهر **
سوما سليطين ***

(تاريخ الإيداع 9 / 11 / 2006. قُبِل للنشر في 2007/2/18)

□ الملخّص □

يتناول هذا البحث مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. كما تناول البحث مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والأداء فيها. وقد توصلنا بنتيجة البحث إلى مجموعة من النتائج والمقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها العمل على تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال في قطرنا.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية.

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال –كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية –سورية.
** مدرّس في قسم إدارة الأعمال––كلية الاقتصاد–جامعة تشرين –اللاذقية–سورية.
*** معيدة في قسم إدارة الأعمال –كلية الاقتصاد –جامعة تشرين – اللاذقية–سورية.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1)2007
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (29) No (1) 2007

Strategic Management and Its Effect on Increasing the Performance of Work Organizations: A Field Study on the General Industrial Organization of the Syrian Coast

Dr. Ali Mayya *
Dr. Basam Zaher **
Soma Sletine ***

(Received 9 / 11 / 2006. Accepted 18/2/2007)

□ ABSTRACT □

The research explains strategic management, its component as well as its importance and the requirements of its application. It also shows the scientific and practical steps which should be followed in the management strategies of work organizations, and the knowledge of differences between them and the steps followed in the management strategies of work organizations adopted by The General Industrial Organization of the Syrian Coast. The research also discusses the availability of strategic management requirements in work organizations. At the end, the research reaches a group of important results and suggestions. It is expected to improve and develop the performance of work organizations in our country.

Keywords: The strategy, strategic management, the mission of the organization, strategic objectives strategic analysis, strategic choice, strategic implementation**,** strategic control, organizational culture.

***Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia-Syria**
*****Teaching Assistant, Department of Administration , Faculty of Economics, Tishreen University, Syria**

مقدمة :

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها. (الدوري،2005)

هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لايمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.(أبو ناعم ،1993)

وانطلاقا من هنا بات ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

أهمية البحث:

تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

ومن هنا يصبح تطبيق منظمات الأعمال الصناعية العامة في القطر العربي السوري لعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية القطاع الصناعي العام في قطرنا لاسيما وأنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة. وبناء عليه فإن أهمية البحث تنبع من خلال أنه سيتركز بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وبالأخص خطوات تصميم الاستراتيجيات لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك. بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات وإيضاح العلاقة بين تطبيقها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وأدائها.

كما أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات النادرة والقليلة في القطر العربي السوري

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1-إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري .

2-تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.

3- تحديد المرحلة التي تمر بها منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي .

4-دراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري .

5-التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال في القطر.

فروض البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات الأساسية التالية :

1-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث والظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها . وينبثق عنها الفرضيتين التاليتين:

2/1 -لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص رسالة كل من المنظمات محل البحث وخصائص الرسالة الجيدة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

2/2 -لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الأهداف الاستراتيجية لكل من المنظمات محل البحث وخصائص الأهداف الاستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها .

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية تحليل البيئة المطبقة في المنظمات محل البحث وبين كيفية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيتين التاليتين:

3/1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية تحليل البيئة الخارجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية تحليل البيئة الخارجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

2 /3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية تحليل البيئة الداخلية المطبقة في المنظمات محل البحث وبين كيفية تحليل البيئة الداخلية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

4-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية اختيار الاستراتيجيات المطبقة في ا لمنظمات محل البحث وبين كيفية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيتين التاليتين:

4/1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها .

4/2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

5-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المتطلبات المتوفرة لتصميم الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث ومتطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

6- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها وينبثق عنها الفرضيتين التاليتين:

6/1-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

6/2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

7- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث وبين عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيتين التاليتين:

7/1-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في ا لمنظمات محل البحث وعملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

7/2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

8-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي المتبع في المنظمات محل البحث والنتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باتباعها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

9-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء المدراء لتبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظمات محل البحث وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي .

أسلوب البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيين هما:

القسم النظري : وفيه اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث .

القسم العملي : وفيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء فقد تم تصميم استبانات تم توزيعها على عينة البحث ، كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبانات بعد تحصيلها وللحصول على معلومات أخرى مفيدة لبحثنا ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية **SPSS**.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من مجموعة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وعددها (13) وهي :1- الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية 2-شركة غزل جبلة 3-شركة النسيج باللاذقية 4-الشركة العامة للمحركات الكهربائية باللاذقية 5-الشركة العامة للألمنيوم باللاذقية 6-الشركة العامة لاستثمار الرخام والجص باللاذقية 7- المؤسسة العامة للتبغ باللاذقية 8-الشركة العربية لصناعة الأخشاب 9-مصفاة بانياس 10-معمل تعبئة المياه في دريكيش 11-معمل الاسمنت في طرطوس، 12-الشركة السورية لتسويق وتصنيع الفستق السوداني في طرطوس 13-

شـــركة الحريـــر الطبيعـــي فـــي دريكـــيش وقـــد تـــم تحديـــد حجـــم العينـــة مـــن القـــانون التـــالي: ن=ق*(1-ق) /{ (ق* (1-ق)/ج)+(د^2/(د.م)^2)}.

ن:حجم العينة، ج:حجم المجتمع الذي يساوي 12 منظمة وذلك لأن الشركة العربية لصناعة الأخشاب أسقطت من البحث إذ تبين أنها متوقفة عن العمل توقفاً شبه كامل بسبب عدم القدرة على استيراد المواد الأولية وأن الخطة فيها لعام 2007هي خطة صفرية، د.م:الدرجة المعيارية وهي تساوي 1.96عند معامل ثقة 95%، ق:قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح حيث كلما اقتربت قيمة ق من الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة وكلما اقتربت قيمة ق من النصف كلما زاد حجم العينة وبالتالي فقد تم اختيار قيمة ق=0.5 لأن هذه القيمة تؤدي إلى زيادة حجم العينة، وبالتعويض بالقانون السابق مع افتراض أن الخطأ المسموح به د=10%تم الحصول على حجم العينة الذي يساوي11منظمة. (زاهر،2002)

أما لاختيار منظمات عينة البحث فاستخدمنا جداول الأرقام العشوائية وبناء عليه تم دراسة جميع المنظمات السابقة ما عدا معمل الأسمنت في طرطوس .أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم توزيع الاستبيانات على جميع المدراء في مستوى المنظمة والمستوى الوظيفي وقد بلغ عددهم (107) مديرا"وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل (90) .

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة. فعلى سبيل المثال يعرفهاDavid بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. (الماضي،2003) ويرى الدكتور زكريا الدوري أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:(الدوري،2005)

1-صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها. 2- التحليل الاستراتيجي.
3-صياغة الاستراتيجية. 4- الاختيار الاستراتيجي.
5- تنفيذ الاستراتيجية. 6-تقويم الاستراتيجية.

مما سبق يستنتج الباحث أن هناك تعار يف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أنها تصب جميعاً في التعريف التالي: الإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للاستراتيجية إذ يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة. (HILL&JONESE،2001)

وهنا يرى الباحث ضرورة ذكر تعريف الاستراتيجيات strategies: هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف (ياسين ،1998) .

أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية. (العارف، 2000) ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1-تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

2-يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

3-يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

4- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .

5-يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

6-ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها. (kINIS،2003) (أبو بكر،2000)، (العقاد،2004).(الرويتع،2005)

نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف. ومن هنا استعرضت الباحثة النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال والذي يتضمن أيضاً المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجيةComponent of Strategic Management والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية هي: (السيد، 1998)، (خبراء بمبك، 2004)

1- تحديد رسالة المنظمة. 2-تحديد الأهداف الاستراتيجية.

3-تحليل البيئة الخارجية للمنظمة. 4-تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

5-الاختيار الاستراتيجي. 6-تنفيذ الاستراتيجية. 7-تقويم الاستراتيجية.

وبالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض، وأن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أم من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الإستراتجيات الطارئة ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك

بنقاط القوة والضعف في المنظمة، ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة الاستراتيجية الطارئة لاحتياجات المنظمة وقدراتها، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمور الطارئة وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي .

(HILL & JONESE ،2001) (بدر، 1994)

والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج.(الماضي،2003)، (ياسين،1998) وفيما يلي شرح مختصر جدا"لهذه المكونات.

أولاً–تحديد رسالة المنظمة Mission of the Organization:وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميّزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي: 1–بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة. 2–بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.3–بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة. (HILL & JONESE ،2001)

ثانياً– تحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives:عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.(أبو ناعم،1993)

ثالثاً–التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic Analysis:يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.(العارف،2000) وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي: المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة. المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط). المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

وتتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

1–اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية. 2–اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

3–التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية. 4–تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.(الماضي،2003)

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمّر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما: أولاً– تحديد جوانب قوة وضعف .

ثانياً – تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة. (ماهر، 1996)

رابعاً–الاختيار الاستراتيجيStrategic Choice :يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

1– تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة:

يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر (الماضي،2003)، وأشهر هذه الأدوات وأهمها: أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis.وأسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة SWOT: مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

S: Strength، W: Weakness، O: Opportunities، T: Threats

2- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها. (JOHNSON&SHOLES،1993) (JAUCH&JLUESK)،(1998

خامساً-التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي

اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:1- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي2- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية3- أن تكون السياسات جيدة ودا عمة للاستراتيجية4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.،1997) ،(SAMUEL&PETER(الدوري،2005)،(ياسين،1998).

سادساً-الرقابة الاستراتيجية Strategic Control :هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً).وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

-كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟ (أبو ناعم،1993).وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة الرقابة الاستراتيجية على أنها:

1-عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.2-يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.3- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل الحالات.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

جدول(1) نتائج اختبار الفرضية الأولى

النتائج / الفرضيات الفرعية	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار
ف1/1	90	3.0383	0.9024	9.512	-4.854	89	000	1.96	**رفض**
ف1/2	90	3.1728	0.9959	0.1050	-3.116	89	0.002	1.96	**رفض**

المصدر :إعداد الباحثة

حتى نقبل أو نرفض (ف1)يجب أن نختبر كل من ف1/1وف1/2

***اختبار ف1/1**:والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q1→q18]

من الجدول (1)نجدمايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين خصائص رسالة كل من المنظمات محل البحث وخصائص الرسالة الفعالة بالمفهوم العلمي والمفروض توافرها.

** **اختبار ف1/2**: والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q19→q27]

من الجدول (1)نجد مايلي: -انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين خصائص الأهداف الاستراتيجية لكل من المنظمات محل البحث وخصائص الأهداف الاستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلمي والمفروض توافرها

وبالتالي وقد تم قبول كل من الفرضيتين الفرعيتين البديلتين ف1/ 1و ف1/2 فإننا نقبل الفرضية البديلة الأولى وهي:

وجود فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

اختبار الفرضية الثانية:

جدول(2) نتائج اختبار الفرضية الثانية

النتائج / الفرضيات الفرعية	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار
ف2/1	90	2.9834	0.9873	0.1041	-4.963	89	000	1.96	**رفض**
ف2/2	90	3.1239	0.9963	0.1050	-3.581	89	0.001	1.96	**رفض**

المصدر :إعداد الباحثة

حتى نقبل أو نرفض (ف2)يجب أن نختبر كل من ف2/1وف2/2

***اختبار ف2/1:**والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q28→q44]

من الجدول (2)نجد مايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين كيفية تحليل البيئة الخارجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية تحليل البيئة الخارجية بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

** **اختبار ف2/2:** والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q45→q57]

من الجدول (2)نجد مايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين كيفية تحليل البيئة الداخلية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية تحليل البيئة الداخلية بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

وبالتالي وقد تم قبول كل من الفرضيتين البديلتين ف1/1 وف1/2 فإننا نقبل الفرضية البديلة الثانية وهي:

وجود فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية تحليل البيئة المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

اختبار الفرضية الثالثة:

جدول(3) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

النتائج / الفرضيات الفرعية	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار
ف3/1	90	3.0525	0.9475	9.988	-4.480	89	000	1.96	**رفض**
ف3/2	90	3.1387	1.0241	0.1079	-3.347	89	0.001	1.96	**رفض**

المصدر :إعداد الباحثة

حتى نقبل أو نرفض (ف3)يجب أن نختبر كل من ف3/1وف3/2

***اختبار ف3/1**:والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q58→q75]

من الجدول (3)نجد مايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

** **اختبار ف3/2**: والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q76→q93]

من الجدول (3)نجد مايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

وبالتالي وقد تم قبول كل من الفرضيتين الفرعيتين البديلتين ف3/1 وف3/2 فإننا نقبل الفرضية البديلة الثالثة وهي:

وجود فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

اختبار الفرضية الرابعة:

جدول(4) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

النتائج / الفرضيات الفرعية	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار
ف4/1	90	2.8346	1.1909	0.1255	-5.301	89	000	1.96	**رفض**
ف4/2	90	2.9444	1.0823	0.1141	-4.870	89	000	1.96	**رفض**

المصدر :إعداد الباحثة

حتى نقبل أو نرفض (ف4)يجب أن نختبر كل من ف4/1وف4/2

***اختبار ف4/1**:والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q94→q102]

من الجدول (4)نجد مايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

** **اختبار ف4/2**: والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q103→q111]

من الجدول (4)نجد مايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول. -مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

وبالتالي وقد تم قبول كل من الفرضيتين الفرعيتين البديلتين ف1/ 4 وف4/2 فإننا نقبل الفرضية البديلة الرابعة وهي:

وجود فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

اختبار الفرضية الخامسة:

جدول(5) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

النتائج / الفرضيات الفرعية	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار
ف5/1	90	2.9848	1.0700	0.1128	-4.468	89	000	1.96	**رفض**
ف5/2	90	3.0550	1.0982	0.1158	-3.844	89	000	1.96	**رفض**

المصدر: إعداد الباحثة

حتى نقبل أو نرفض (ف5)يجب أن نختبر كل من ف5/1وف5/2

***اختبار ف5/1**:والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من

q140]+[q112→q125]،q141،q142،q143،q144]

من الجدول (5)نجد مايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

** **اختبار ف5/2**: والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q126→q143]+q145

من الجدول (5)نجد مايلي:-انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها .

وبالتالي وقد تم قبول كل من الفرضية الفرعيتين البديلتين ف5/1 وف5/2 فإننا نقبل الفرضية البديلة الخامسة وهي:وجود فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية رقابة الاستراتيجي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

اختبار الفرضية السادسة:

جدول(6) نتائج اختبار الفرضية السادسة

النتائج / الفرضيات الفرعية	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار

رفض	1.96	000	89	41.055	4.879	0.4629	5.5032	90	ف2/2

المصدر :إعداد الباحثة

والأسئلة الموجهة لاختبارها هي الأسئلة الواردة في (الملحق) من[q146→q152]

من الجدول (6)نجد مايلي:-ارتفاع المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.

-مستوى المعنوية المحسوب <5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية إيجابية بين آراء المدراء لتبني الإدارة الاستراتيجية في المنظمات محل البحث والنتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي ويعود ذلك برأي الباحث إلى: 1-ارتفاع درجة الوعي لدى مدراء المنظمات محل البحث بأهمية الإدارة الاستراتيجية لرفع أداء منظمات الأعمال وذلك بعد اطلاعهم على الاستبيان الذي قدمه الباحث بالإضافة إلى المناقشات التي دارت بينهم وبين الباحث حول هذا الموضوع .

2-إدراك المدراء للظروف التي تجبر المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري لاتباع أسلوب إداري فعال غير المنهج الحالي المتبع.

الاستنتاجات:

1-عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً.

2-تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدا فها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية .

3-وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها فقد تبين:

*انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة في المنظمات وخصائص الرسالة الفعالة بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

*انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظمات وخصائص الأهداف الاستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

4-وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

5-وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

6-المرحلة التي تمر بها المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط.

7-عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المنظمات.

8-لا تعتمد المنظمات على مستشارين متخصصين في إدارة الاستراتيجيات عند الحاجة.

9-لا تتوفر في المنظمات نظم معلومات إدارية فعالة .

10-لا تتوفر الموارد المادية اللازمة لعملية إدارة الاستراتيجيات بالمعيار المقبول في المنظمات.

11-وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين وهذا يتطلب وقتاً كبيراً وهو غير متوفر لدى معظمهم.

12-وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

13- وجود قصور كبير في عملية رقابة الاستراتيجية (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية رقابة تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

14- عدم قدرة المنظمات على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

15- لا تمتلك أي من المنظمات ميزة تنافسية .

16- عدم مشاركة المدراء في المستوى الوظيفي في إدارة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى صياغة استراتيجيات بعيدة عن الواقع وعدم تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

17-نتائج أعمال المنظمات لا تلقى الرضا بالمعيار المقبول لدى مد رائها.

18-تأكيد وجهات نظر مدراء المنظمات محل البحث بأن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وذو تأثير إيجابي كبير عليها.

المقترحات:

1-السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتجية بجميع مكوناته بمفهومه العلمي بشكل جاد في المنظمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري باعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع أداء المنظمة ومن أهم ما يجب القيام به من أجل ذلك :

*-إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية وبالتالي لا بد من استقطاب خبراء في الإدارة الاستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.

** تقديم الحوافز المناسبة للتفكير الاستراتيجي بمعنى عدم الاقتصار على ربط الحوافز بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وإنما يجب تحفيز القائمين على عملية تصميم الاستراتيجيات.

***يجب الحرص على إشراك كافة المدراء في المستوى الوظيفي في عملية تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بصورة مباشرة ومبكرة.

**** اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي كأن يسمح لرؤساء الدوائر مناقشة بعض الأمور الشكلية والإجراءات التنفيذية.

*****إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS) مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة استراتيجيات منظمتهم على أفضل وجه.

2-على الجهات المسؤولة في الدولة دعم إنشاء مكاتب استشارية سورية متخصصة لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الاستراتيجيات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.كما يجب عليها أن تقدم الدعم المادي والمعنوي الذي يمكن المنظمات من ممارسة فعالة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.

الملحق

أسئلة اختبار الفرضيات (موجهة للمدراء على مستوى المنظمة والمستوى الوظيفي)

ملاحظة: بالنسبة لاحتمالات الإجابة فهي:

الإجابة / العبارة	نعم	لا
وهي الأسئلة:-4-3-2-1		

الإجابة / العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حدما	موافق	موافق جداً
بقية الأسئلة						

1-رسالة منظمتكم محددة.
2-رسالة منظمتكم مكتوبة.
3-رسالة منظمتكم منشورة.
4-رسالة منظمتكم بمتناول جميع الأطراف أصحاب المصلحة
5-تشاركون في صياغة رسالة منظمتكم.

تحدد رسالة منظمتكم بوضوح البيانات التالية :

6- مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
7-طبيعة حاجات ورغبات عملائها.
8-القدرات المميزة الموجودة فيها .
9-اتجاهها طويل الأجل.
10- القيم الأساسية فيها.
11- القوى الدافعة لها

12-تراعي رسالة منظمتكم مطالب (عملائها ،موظفيها ،المجتمع الذي تعمل فيه)
13-المعلومات التي يتضمنها نص رسالة منظمتكم تعكس وجود فكر استراتيجي .
14-بيانات رسالة منظمتكم حقيقية
15-بيانات رسالة منظمتكم غير مبالغ فيها.
16-رسالة منظمتكم قابلة للتحقق.
17-رسالة منظمتكم بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله يتم اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.
18-رسالة منظمتكم تثير شعور إيجابي يقود ويحرك كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة للعمل معها
19-تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم

تتوفر المعايير التالية في الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم:

20-تراعي مطالب (عملائها ،موظفيها ،المجتمع الذي تعمل به).
21-الدقة.
22-القابلية للقياس الكمي..
23-تتضمن وقت محدد لتنفيذها.
24- التحدي والواقعية.
25-الوضوح.
26- مرنة تستوعب المتغيرات الطارئة.
27-يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل
28-تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لمنظمتكم
29-تختار منظمتكم العوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها.
30-تتنبأ منظمتكم بعوامل البيئة العامة.

تتنبأ منظمتكم بكيفية تغير كل قوة من قوى المنافسة التالي ذكرها:

31-التهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون.
32-حدة المنافسة المتواجدة أمامها.
33-التهديد الذي يمكن أن تشكله المنتجات البديلة لمنتجاتها.
34 -قوة الموردين.
35- قوة المشترين
36-تغير قوة الآخرين من أصحاب المصالح معها.
37-تستخدم منظمتكم أساليب وصفية من أجل التنبؤ بتغيرات بيئتها الخارجية.
38-الأساليب الو صفية المستخدمة من أجل التنبؤ فعالة.
39-تستخدم منظمتكم أساليب كمية فعالة من أجل التنبؤ بتغيرات بيئتها الخارجية.
40-الأساليب الكمية المستخدمة من أجل التنبؤ فعالة
41-تضع منظمتكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.
42-تضع منظمتكم نموذج أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات .
43-تبحث منظمتكم لخلق الفرص أمامها.
44-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الخارجية مستمرة.
45-تشاركون في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

تحدد منظمتكم نقاط القوة والضعف الموجودة في:

46- هياكلها التنظيمية.
47- ثقافتها التنظيمية.
48-مواردها المتاحة

تقارن منظمتكم أداءها :

49- مع أدائها الماضي.

50- مع أداء المنظمات المنافسة لها.
51- مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها.

تقارن منظمتكم إمكانياتها :

52-مع إمكانياتها في الماضي
53-مع إمكانيات المنظمات المنافسة لها
54-مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها.
55-تستخدم منظمتكم أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها .
56-تضع منظمتكم نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها .
57-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الداخلية مستمرة.
58-تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
59-تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
60-الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة فعالة.

تعمل منظمتكم على توليد (البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة):

61-التي تدعم مواردها.
62-التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية.
63-التي تتناسب مع نقاط ضعفها
64-التي تتوافق مع فرصها الحالية.
65- التي تتوافق مع فرصها المحتملة.
66- التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.
67-التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.
68-تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على مستوى المنظمة للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.
69-تستند منظمتكم عند اختيار (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.

تأخذ منظمتكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة :

70-البعد السياسي لكل بديل.
71-البعد الاجتماعي لكل بديل.
72-البعد التنظيمي لكل بديل.

تختار منظمتكم (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة):

73- إذ تحقق تطابقا" مع رسالة المنظمة
74-إذ تحقق تطابقا" مع أهداف المنظمة.
75-. التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.
76-تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
77-تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
78-الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي فعالة.

يتم في منظمتكم توليد (البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي)

79-التي تدعم مواردها.
80- التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية
81- التي تتناسب مع نقاط ضعفها
82- التي تتوافق مع فرصها الحالية.
83-التي تتوافق مع فرصها المحتملة.
84- التي تتناسب مع التهديدات الحالية
85- التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.

86-تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على المستوى الوظيفي للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.
87-تستند منظمتكم عند اختيار (الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.
تأخذ منظمتكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:
88-البعد السياسي لكل بديل.
89-البعد الاجتماعي لكل بديل.
90-البعد التنظيمي لكل بديل.
تختار منظمتكم (الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي):
91- إذ تحقق تطابقا" مع رسالة المنظمة.
92-إذ تحقق تطابقا" مع أهدافها الوظيفية.
93- التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى
94-تشاركون في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
95-يوجد في منظمتكم توافق بين الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وهياكلها التنظيمية .
96-الثقافة التنظيمية لمنظمتكم مناسبة للاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة
97-واضحة لمن سيقوم بتنفيذها
98- تتسم بالمرونة .
99-تتسم بالاستقرار النسبي.
100-دا عمة لها.
101-تتوفر في منظمتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
102-تتوفر في منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
103-تشاركون في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
104-يوجد في منظمتكم توافق بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي وهياكلها التنظيمية.
105-الثقافة التنظيمية لمنظمتكم مناسبة للاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:
106-واضحة لمن سيقوم بتنفيذها
107-تتسم بالمرونة
108-تتسم بالاستقرار النسبي
109 -ودا عمة لها.
110-تتوفر في منظمتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
111-تتوفر في منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.
112--تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
113-تراجع منظمتكم أساسيات الاستراتيجيات على مستوى المنظمة .
114-تقوم منظمتكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة
تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على مستوى المنظمة تكاملا" بين (المعلومات الكمية والنوعية):
115-التي تقيس كفاءتها.
116-لتي تقيس جودتها.
117-التي تقيس تطوراتها.
118-التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات العميل

119-تقارن منظمتكم نتائجها المحققة على مستوى المنظمة مع النتائج المخططة.

120-تتخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمت بحيث تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

121-يقتصر نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة

122-هناك توافق بين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ونظام رقابتها.

123-يعد نظام رقابة الإستراتجية على مستوى المنظمة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).

124-يزود نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

125-لا يركز نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

126-تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

127-تراجع منظمتكم أساسيات الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

128- تقوم منظمتكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا" بين (المعلومات الكمية والنوعية):

129-التي تقيس كفاءة كل وظيفة.

130- التي تقيس جودة كل وظيفة.

131- التي تقيس التطورات الحاصلة في كل وظيفة .

132-التي تقيس استجابة كل وظيفة لحاجات ورغبات العميل.

133-تقارن منظمتكم نتائجها على المستوى الوظيفي مع النتائج المخططة.

134-تتخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمت إذ تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي.

135-يقتصر نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المجال الوظيفي.

136-هناك توافق بين الاستراتجيات على المستوى الوظيفي ونظام رقابتها.

137-يعد نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي اقتصادياً.

138-يقوم نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي بتزويد متخذي القرارات في منظمتكم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

139-لا يركز نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

140-يوجد ربط موضوعي بين الإنجاز والمكافآت.

141-يطبق نظام المكافآت على كافة العاملين في المنظمة.

142-يركز نظام المكافآت على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة.

143-لا يركز نظام المكافآت على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها، وإنما يتم البحث عن أسباب الفشل إذا حدث.

عملية رقابة الاستراتيجية مستمرة:

144- على مستوى المنظمة.

145-على المستوى الوظيفي .

146- امتلاك المنظمة لرسالة تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ضرورة ملحة لها ذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.

147-توفر معايير الأهداف الجيدة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ضرورة ملحة للمنظمة وذو تأثير ايجابي كبير على أدائها.

148-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وذات تأثير ايجابي كبير على أداء المنظمة

149-عملية الاختيار الاستراتيجي بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وذات تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة

150-عملية تنفيذ الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وذات تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة.

151-عملية الرقابة الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وذات تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة.

152-تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية ككل متكامل بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وذو تأثير إيجابي كبير على المنظمة.

المراجع:

1- أبو بكر، مصطفى محمود. *التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*، الدار الجامعية، القاهرة،2000،481.

2- أبو ناعم، عبد الحميد. *الإدارة الاستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)*، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية المتبديان ، القاهرة، 1993، 504.

3- الدوري، زكريا مطلك. *الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية*، عمان دار اليازوري، 2005، 399.

4- الرويتع ، متعب. البيز، خالد. *العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية* ،جريدة الرياض، العدد13452،2005، (www.alriyadh.com).

5- السيد، إسماعيل محمد. *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ،30،1998.

6-العارف، ناديا. *الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، 439.

7-العقاد، أيمن. محاضرات في *الإدارة الاستراتيجية*، معهد التنمية الإدارية ،دمشق،2005، 62.

8-القطامين، أحمد عطا الله. *الإدارة الاستراتيجية*، دار مجدلاوي ، عمان، 2002، 295.

9-الماضي، محمد المحمدي. *السياسات الإدارية*، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح2003، 398.

10-بدر، حامد رمضان. *الإدارة الاستراتيجية*، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، 312.

11- جونز، جاريث. هيل، شارلز. *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي. عبد المتعال ، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض –المملكة العربية السعودية، 2001، 770.

12-خبراء بمبك، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، *الإدارة الاستراتيجية: المبادىء والأدوات*، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة . خبراء بمبك، 2004، 10.

13-زاهر، بسام. *مدخل مقترح لرفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة (منظور إدارة الجودة الشاملة) (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية لقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الايزو 9001)*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، 20.

14-كينيث،كوك.. *استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة* ،ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، 2003، 18.

15-ماهر، أحمد. *دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية*، الإسكندرية، 1996، 399.

16-ياسين، سعد غالب. *الإدارة الاستراتيجية*، (دار اليازوري العلمية)، الرياض ،المملكة السعودية، 1998،209.

17-JAUCH، L.R. JLUECK، W.F.''*Business policy and Strategic Management*'' 5th.ed, -Mc Graw-Hill. Editions New York, 1998,201

18-JOHNSON, G.SHOLES, K.''*Exploring Corporate Strategy: Text and cases*'',3rd.ed New York, 1993,203.

19-SAMUEL, C. PETE, P. *''The Strategic Management'', Process*',3rd.ed, Mc Graw-Hill New York, 1997,139.