

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على ماهية الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها وكذا معرفة الاتجاه الإستراتيجي وكيفية قيام المديرين باتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما نتطرق فيه إلى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم الاختيار الإستراتيجي ثم عمليات تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها.

### أولاً: مدخل إلى الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة ملحة للمؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها الرئيسية، كونها تمثل منهجا فكريا يتسم بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقته تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها البيئة الخارجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تبرز ضرورة الإدارة الإستراتيجية وأهميتها لأن مطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة مباشرة في بقاء المؤسسات الاقتصادية واستمرارها.

#### 1. الإدارة الإستراتيجية:

وجدت الإستراتيجية منذ وجدت المنافسة والصراع من أجل البقاء والاستمرار في حياة مليئة بالتهديدات التي يسعى الإنسان لتحاشيها والفرص التي يريد اقتناصها لتحقيق الهدف المنشود.

#### أ. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (STRATEGOS) والتي تعني فن قيادة القوات. وهو فن مارسه بمهارة بعض القادة العسكريين مثل الاسكندر المقدوني ويوليوس قيصر بدون أن يدونوا خبرتهم. وهكذا ساد اعتقاد لمدة طويلة من الزمن بأن الإستراتيجية مجرد فن يمارسه القادة الموهوبون عن حدس وعبقرية، وأنه ليست لها قواعد ونظريات علمية. ومع تقدم وازدهار العلوم الطبيعية وسيادة الفلسفة في أوروبا بالذات خلال القرن الثامن عشر بدأت دراسة الحرب على أسس علمية وبدأت محاولات دراسة الإستراتيجية بصورة علمية.

وتعرف الاستراتيجية بأنها "عملية تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات". فهذا التعريف يهتم فقط بتحديد الأهداف الأساسية والموارد التي يجب توفيرها من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وفي تعريف آخر هي "العمليات التي من خلالها يتم تحقيق الملائمة بين قدرات المؤسسة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها". وعموما الإستراتيجية تتميز بالخصائص الآتية:

✓ تحدد الأهداف والغايات.

✓ تستخدم الخطط والسياسات لتحقيق الأهداف.

✓ تحدد مجالات الأنشطة الاستراتيجية.

✓ تبين علاقة المنظمة مع أصحاب المصالح (الزبائن، المساهمين، العمال، المنافسين،....)

#### ب. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

أهمية الإدارة الإستراتيجية تتجلى في النقاط التالية:

✓ تحقيق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

✓ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو في البحث عن أسواق جديدة.

✓ تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المديرين على فحص المشكلات الرئيسية.

✓ تمكين متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التناسق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة.

#### ج. قواعد الإدارة الاستراتيجية:

من خلال الأهمية الكبيرة التي أصبح يكتسيها أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تتجلى لنا

الفوائد التي تحققها المؤسسات التي تطبقها في إدارتها والتي يمكن عرضها فيما يلي:

لـ وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة وتوقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها مما يمكن من تطبيقها، أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق (بدلا من الاستجابة له فقط)، والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

لـ استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المؤسسة من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا إلى وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة.

لـ تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المؤسسة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

لـ التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد كما تساهم في حسن استخدام مواردها و إمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

## د. المفاهيم التي تقترب أو تكمل مفهوم الإستراتيجية:

هناك بعض المفاهيم التي تقترب من مفهوم الإستراتيجية، وتتلخص في: السياسة، التكتيك، الغايات والأهداف، وذلك كما يلي:

❖ **السياسة:** تنبثق من الإستراتيجية، وتعرف على أنها " مجموعة القواعد، الإجراءات، البرامج والأسس" التي تساهم في تحقيق أو تنفيذ الأهداف، وهي آليات تنفيذ الإستراتيجيات.

❖ **التكتيك:** يقصد به الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الإستراتيجية، وهو فن إدارة الفعل، وبالتالي فالفترة الزمنية تكون قصيرة، وهناك العديد من التكتيكات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية واحدة.

❖ **الغاية:** كثير من الكتاب يخلطون بين مفهوم الهدف ومفهوم الغاية، فبعضهم يستخدم مفهوم الغاية كبديل لمفهوم الهدف (نفس المعنى)، وتعرف الغاية على أنها هدف قصير الأجل.

❖ **الهدف:** هو أمل تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وإن من مراحل صياغة الإستراتيجية تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

## 2. مستويات ومراحل الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية كمظهر من مظاهر تطور عالم الإدارة المتغيرة باستمرار. لأن التغير والتطور إحدى السمات الأساسية للحياة البشرية التي تعتبر الحياة الاقتصادية إحدى مكوناتها بما فيها إدارة المؤسسات الاقتصادية و عليه فسنتناول في هذا المبحث مستويات الإدارة الإستراتيجية ومراحلها.

### أ. مستويات الإدارة الإستراتيجية:

وسوف نميز بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي:

❖ **الإدارة الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة:** يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهو يمثل التوجه العام للمؤسسة، و الذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية. إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة تتسم بالتشعب ويمكن تلخيصها بثلاثة عناصر أساسية هي:

- إدارة محفظة أعمال المؤسسة بتطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة. ومتى وكيف تجد ضرورة لدخول أعمال جديدة لتوسيع محفظة استثماراتها أو ترشيد هذه المحفظة.

- تنسيق مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمؤسسة لتقوية الحالة التنافسية لوحدات أعمالها .

- وضع الأسبقيات الاستثمارية وتوزيع موارد المؤسسة عليها. إن المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة هم المديرين الاستراتيجيين في هذا المستوى والدور الاستراتيجي الذي يقومون به من خلال

امتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمؤسسة، ويتضمن هذا الدور تعريف رسالة وأهداف المؤسسة، وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، وصيانة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها.

لإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: شهدت العقود الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة مثل الشركات متعددة الجنسيات العابرة للحدود و الأوطان لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المؤسسات تم تقسيم هذه المؤسسات إلى وحدات أعمال إستراتيجية حيث أن كل أجزاء المؤسسة يتم التعامل معها بشكل مستقل باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارة خاصة بها ولكنها تبقى متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ففي هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تمثيل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفئة وفعالة ؟

لإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: يتمحور هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات (وحدات الأعمال الإستراتيجية) وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها التقليدية، إن الهدف الرئيسي للممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور الإدارة العليا وإدارة وحدات الأعمال الإستراتيجية ويبقى الأكثر أهمية في هذا المستوى هو امتلاك إدارته القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة في الإدارة العليا ووحدات الأعمال الإستراتيجية، وتطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية ...) وإيجاد حالة من التكامل بين المهام و الأعمال داخل الوظيفة الواحدة.

#### ب. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تتكون هذه المراحل عبر أربع مكونات رئيسية هي على التوالي: التحليل والرصد البيئي ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية وفي الأخير الرقابة على هذه الإستراتيجية، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى (السابقة أو اللاحقة)، فالتغيير في رسالة المؤسسة يؤثر على تغيير أسلوب

تعاملنا مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها ، كما أن نتائج دراسة البيئة قد تؤدي إلى تعديل رسالة المؤسسة.

- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة تخضع دائماً للتطوير والتحسين.
- ينبغي النظر إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية.

🔗 **التحليل والرصد البيئي:** والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية هي: الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية وعوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.

🔗 **مرحلة الاختيار الإستراتيجي** تنطوي تحت هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة المهمة و الحيوية في الإدارة الإستراتيجية والتي يمكن اعتبارها حجر الأساس في بناء إستراتيجية المؤسسة ويمكن تحديد هذه الأنشطة بالتالي: صياغة رؤية و رسالة المؤسسة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحديد البدائل الإستراتيجية، اختيار الإستراتيجية الملائمة

🔗 **تنفيذ الإستراتيجية:** يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام المؤسسة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات و تحفيز العاملين و تخصيص الموارد ، كما يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تنمية الوعي و البيئة المساندة لهذه الاستراتيجيات، وإيجاد هيكل تنظيمي فعال و إعادة توجيه الجهود التسويقية، وإعداد ميزانيات و تطوير و استخدام أنظمة المعلومات، وربط مرتبات وأجور العاملين بأداء المؤسسة.

🔗 **الرقابة الإستراتيجية:** تمثل عملية الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث تتمكن فيها المؤسسة من معرفة ما إذا كان تطبيق خيارها الاستراتيجي قد حقق أهدافها ومدى النجاح في ذلك الأمر، ومن حق الإدارة العليا أن تتساءل هل أن تطبيق الإستراتيجية حقق أهداف المؤسسة وغاياتها ؟ وما هي مستويات النجاح في ذلك؟ وتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل حيث أن عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية دائمة التغيير.

### ثانياً: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

يهدف إلى معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة وما هي الاستراتيجيات المعتمدة انسجاماً مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) ومواقفها الخارجية التي تتعكس عبر الفرص والتهديدات البيئية.

يقوم التحليل على تقسيم الكل إلى أجزاء اقل منه حيث أن هذا التقسيم يسمح بمعرفة الأجزاء المكونة له ، وذلك من أجل الروابط والعلاقات التي تربط بين هذه الأجزاء وإدراك المهم والأقل أهمية من هذه الأجزاء وكيفية تأثير هذه الأجزاء في العنصر المراد دراسته.

## 1. مفهوم التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:

التحليل الاستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. ومنه فان عملية التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة يركز في عناصر البيئة الخارجية والمقدار الذي تؤثر به عناصر البيئة الداخلية ومعرفة إلى أي مدى تستطيع المؤسسة أن تحسن استغلال مواردها وإمكانياتها الداخلية.

ومن هذا فان المؤسسة تسعى لدراسة واستيعاب كل المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وذلك من اجل يجاد الطرق التي يمكنها من التكيف معها والاستجابة السريعة لهذه المتغيرات من اجل تحسين أدائها. والتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات :

✎ فالمستوى الأول يتضمن عوامل البيئة الخارجية الكلية والمتمثلة في عوامل البيئة السياسية والقانونية وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية وعوامل البيئة الديموغرافية

✎ والمستوى الثاني يتضمن عوامل البيئة الخارجية الجزئية والمتمثل في المنافسين والوسطاء والموردين والمستهلكين.

✎ أما المستوى الثالث فيشمل عوامل البيئة الداخلية وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد.

## 2. تحليل العوامل الإستراتيجية:

يعد التحليل الاستراتيجي الركيزة الرئيسية التي تبنى عليها عملية تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، إذ يتم من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تشخيص نقاط القوة والضعف في جانب والفرص والتهديدات في جانب آخر وصولاً إلى إجراء عملية المقابلة وبالتالي تحديد موقف المؤسسة من البيئة التي تعمل فيها.

### أ. تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية:

✎ **نقاط القوة:** وتتجلى نقاط القوة في المؤسسات الاقتصادية في تواجد الكفاءات التسييرية وتوفير الموارد المالية وقلة تكاليف إنتاج السلع وقوة شبكة التوزيع، تحقيق ميزة تنافسية لمنتجات المؤسسة، إمكانية كبيرة للتنافس ، جودة منتجات المؤسسة، شهرة كبيرة للعلامة التجارية، تكنولوجيا راقية، إمكانية عقد تحالفات إستراتيجية ، إبرام مشاريع مشتركة مع مؤسسات قوية في السوق.

✎ **نقاط الضعف:** تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية حيث يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى للتقليل منها، من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها حيث تعرف بأنها تعني أن المهارات والاستعدادات لا تؤهل المؤسسة لاختيار استراتيجيات تدعم رسالتها وتنفيذها وحددت بكونها معطيات داخل المؤسسة قد تقود لقيمة سلبية للزبون أو الميزة التنافسية،

وخير ما يدل عليها ضعف في الموارد المادية والبشرية وفشل في جانب البحوث والتطوير وضعف شبكة التوزيع، مهارات تسويقية دون المعدل، تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة مع المنافسين الآخرين ومحدودية التمويل بسبب التغيرات في الإستراتيجية، وهذا وان تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، بل كذلك والأهم من وجهة نظر عملاء المؤسسة، وعلى الرغم من انه لربما يكون من الصعب على المؤسسة أن تعترف بنقاط.

#### ب. تحليل الفرص والتهديدات الخارجية:

لـ تحليل الفرص: هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، مثلا زيادة حجم السكان وزيادة الأسواق، دخول أسواق جديدة، إضافة منتجات جديدة، القدرة على التحرك بصورة أفضل من المنافسين. هذا وان الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تستطع المؤسسة استغلال الموارد لكسب البعض منها، حيث تعتبر الفرص مهمة عندما تلاءم الموارد وعندما تستطيع المؤسسة استغلالها. ومن الجدير بالذكر هو أن المؤسسات الناجحة لا تنتظر قدوم الفرص إليها إنما تسعى هي للبحث عنها والقيام باستغلالها وتحقيق الميزة التنافسية بواسطتها.

لـ تحليل التهديدات: التهديدات هي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تعمل صعوبة أمام المؤسسة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن أو على الأقل المحافظة عليه، فالتهديدات هي أحداث محتملة الوقوع فإذا ما حدثت فإنها ستشكل خطرا أو تأثيرات سلبية على المؤسسة فمثلا دخول منافسين جدد بمنتجات تكاليفها منخفضة إلى الأسواق أو نمو قدرة التفاوض لدى المستهلكين والموردين وربما تغير يطرأ في أذواق المستهلكين وتجدر الإشارة إلى انه على المؤسسة أن تواجه التهديدات بالرغم من حقيقة كونها عوامل خارجية وخارج سيطرتها ومن المهم أن تكون مستعدة لمواجهة التهديدات من خلال المواقف أو الحالات المضطربة.

#### ج. نموذج تحليل SWOT:

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموذج التحليل الثنائي ليعين العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن هنا جاء اسمه باللغة الانجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية له وهي: نقاط القوة (STERENGHTS)، نقاط الضعف (WRAKNESSES)، الفرص (OPPORTUNITIES)، التهديدات (THREATS).

ويمكن توضيح الإستراتيجيات المستخلصة من تحليل SWOT في ما يلي:

لـ إستراتيجية هجومية (S/O): في هذه الحالة تكون المؤسسة في أفضل وضعياتها حيث أنها تتمتع بنقاط قوة داخلية وفرص خارجية فالمؤسسة يجب أن تسعى دائما إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من

الفرص الجديدة التي تتاح لها ، وهذا ما يجعل المؤسسة تنتهج إستراتيجية النمو والتوسع وهي إستراتيجية هجومية وتسعى من وراء ذلك إلى الحصول على أكبر حصة من السوق والتموقع كأفضل منافس.

لـ **إستراتيجية علاجية (S/T)**: في هذه الحالة تتوافر للمؤسسة فرص مناسبة لكنها في وضعية تعاني فيها من نقاط ضعف تعيقها من استغلال تلك الفرص المتاحة وعليه فالمؤسسة في هذه الحالة عليها أن تنتهج إستراتيجية علاجية يتم بموجبها معالجة نقاط الضعف الداخلية سواء كانت هذه النقاط في ميدان النشاط الإنتاجي أو التسويقي أو حتى في الميدان الإداري وذلك حتى تستطيع استغلال الفرص المتاحة واقتناص أكبر عدد ممكن من هذه الفرص.

لـ **إستراتيجية دفاعية (S/W)**: في هذه الحالة تتمتع المؤسسة بنقاط قوة ولكنها تعاني من التهديدات فالمؤسسة تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها لتعزيزها واستثمارها لكن في نفس الوقت تسعى للدفاع في وجه التهديدات التي تواجهها فهي تسعى لاستعمال نقاط قوتها ضد التهديدات التي تواجهها.

لـ **إستراتيجية انكماشية (W/T)**: في هذه الحالة المؤسسة تعاني على محورين فبناؤها الداخلي ليس سليما فهي تعاني من نقاط ضعف ، وخارجيا هي معرضة لأخطار كبيرة تتمثل في التهديدات التي تواجهها فهي في موقف حرج وتتجه المؤسسة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية . فالاستراتيجيات المجسدة في هذا المربع تنظم التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى.

خلاصة القول، أن تحديد العناصر الإستراتيجية في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تخضع لتدقيق كبير وتستهلك جهودا مضمّنة من قبل المكلفين بتحديدتها وتحليلها فجزء من هذه العناصر الإستراتيجية مهم والجزء الآخر متوسط الأهمية وبعضها قليل الأهمية كما أن المدى الزمني لتحقيقها مختلف فبعضها يتحقق في المدى القصير والبعض الأخرى في المدى المتوسط وجزء آخر قد يتحقق في المدى البعيد كما أن احتمالية الوقوع لهذه العناصر الإستراتيجية تختلف أيضا فبعضها احتمال وقوعه كبير والبعض الآخر متوسط والبعض الآخر متدني كل هذا يدفع بإدارة المؤسسة إلى وضع نظام أولويات محدد للتعامل مع العناصر الإستراتيجية.

يعد التخطيط التسويقي بمثابة العملية التي تمكن المؤسسات من تشخيص قدراتها وطاقاتها، وتحديد مسارات العمل التسويقي وتنفيذ القرارات التسويقية، ويعد التخطيط التسويقي جزءاً لا يتجزأ من مفهوم اشمل يدعى التخطيط الاستراتيجي للتسويق، والذي يهدف إلى الربط ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا والعمليات التسويقية، كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تمكين أعمال المؤسسة من الاستمرار في تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة، والمتمثلة على سبيل المثال في تحقيق الأرباح ونمو المبيعات. كما أن التخطيط الاستراتيجي يعد الطريقة الرسمية لتطبيق فلسفة التسويق الاستراتيجي، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المفاهيم الثلاثة والمتمثلة في التخطيط التسويقي. باعتباره الأول في الظهور، ثم التخطيط الاستراتيجي للتسويق، ثم بعد ذلك التسويق الاستراتيجي.

### أولاً: تعريف التخطيط التسويقي

يجب على المؤسسات أن تحدد احتياجات العملاء حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات بسلع وخدمات وذلك من خلال التخطيط للأنشطة التسويقية وتتضمن تفاصيل الرؤية للوضع الحالي وللأنشطة التسويقية والتهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، حيث تعمل على مواجهة التهديدات واستغلال الفرص. كما تعمل على الاستفادة من نقاط القوة وتدعيمها والتقليل من نقاط الضعف ومعالجتها. حيث هناك العديد من التعاريف للتخطيط التسويقي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

تخطيط التسويق يعني "توجيه المؤسسة نحو المنتجات التي ستقدمها للأسواق المستهدفة لتحقيق أهدافها في النمو". فهذا التعريف يركز على قيام المؤسسة بالتخطيط الجيد للمنتجات التي سوف تقدمها لأسواقها التي تعمل فيها، وذلك من أجل تحقيق الهدف العام المتمثل في تحقيق النمو للمؤسسة وقد يتحقق النمو من خلال زيادة حصة المؤسسة في السوق الذي تعمل فيه".

أما التعريف الثاني "تستخدم عبارة التخطيط التسويقي لوصف سبل تطبيق موارد التسويق لبلوغ أهداف التسويق. أنها تستخدم لتجزئة الأسواق وتحديد موقع السوق. والتنبؤ بحجم السوق. وتصميم حصة سوقية قابلة للتطبيق ضمن كل جزء من السوق. يشمل هذا التعريف قيام المؤسسة باستغلال الموارد التسويقية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف التسويقية وذلك عن طريق القيام بعدة خطوات حيث في المرحلة الأولى بتجزئة الأسواق، ثم تحديد موقع السوق المستهدف الذي تريد المؤسسة أن تنشط فيه، بعد ذلك يتم تحديد حجم هذا السوق وقدرة استيعابه، ثم بعد ذلك تحديد حصته حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة من هذا السوق تستطيع المؤسسة السيطرة عليها .

وفي تعريف آخر يشير التخطيط التسويقي إلى كونه العمليات التنظيمية لتقييم الفرص التسويقية، والموارد لتحديد الأهداف التسويقية، وصياغة الإستراتيجية التسويقية، واعتبارها بمثابة مرشد ودليل لتنفيذ الرقابة على البرنامج التسويقي، وان مخرجات التخطيط ستمثل في الخطة التسويقية.

## ثانيا: أهمية التخطيط التسويقي

يلعب التخطيط التسويقي أهمية كبيرة في حياة المؤسسة ، حيث تستطيع إدارة المؤسسة أن تشرف على كل العاملين بها ، وبالتالي يتحقق التنسيق والتعاون بين جميع العاملين ، وذلك من أجل بلوغ الأهداف المسطرة ، وعلى العكس من ذلك ففي حالة عدم وجود التخطيط التسويقي في المؤسسة ، فإن احتمالات التعارض بين الأفراد والأقسام تزداد وبالتالي فإن التخطيط التسويقي سيزيل احتمالات التعارض وعدم التنسيق في أداء الأنشطة التسويقية في المؤسسة ، مع تزايد فرص أن يكون العمل أكثر دقة وصولاً لتحقيق الأهداف التسويقية. كما تزداد أهمية التخطيط التسويقي وذلك نظراً لما يلي:

- ✓ محدودية وندرة موارد الوقت والمال.
  - ✓ تخصيص الموارد المحدودة بالشكل الأشمل.
  - ✓ توليد الأرباح المخطط لها.
  - ✓ إدارة الأعمال والفعاليات بفاعلية وكفاءة عاليتين.
  - ✓ التنبؤ بالمستقبل والاحتياط لمتغيراته والتكيف معها لضمان الديمومة والبقاء.
- كما تزداد أهمية الخطة التسويقية إذا ما أراد المدير أن ينفذ الإستراتيجية التسويقية بدرجة معينة من الفعالية ويمكن اختصار الأسباب الموجبة للتخطيط التسويقي فيما يلي:
- بدون هذه الخطة لا يستطيع مدير التسويق القيام بوظائفه الإدارية بالإشراف والرقابة وتحفيز العاملين.
  - بدون هذه الخطة يفقد المدير السيطرة على مستقبل المؤسسة ، ولا يكون لديه المقدرة على الاستجابة بشكل منطقي لتطور الأحداث.
  - بدون هذه الخطة يتحول المدير إلى إدارة الأزمات.
  - بدون هذه الخطة يضطر المدير لان يأخذ موقفا دفاعيا في السوق ويتخذ قرارات باستمرار وتتصف برودة الفعل على تهديدات المنافسين المخطط لها بشكل هجومي.
  - بدون هذه الخطة من الصعب على المدير أن يتأكد بان قراراته قصيرة الأجل لها أبعاد واستمرارية طويلة الأجل.
  - بدون هذه الخطة من الصعب على المدير أن يتابع جميع المسؤوليات بأسلوب منظم ودقيق.
- إن عمل المؤسسة بدون خطة يعد ضرباً من العبث وتضييع الوقت حيث تعم الفوضى والارتجالية ، ويصبح الوصول إلى الهدف المنشود صعب المنال. ومن هنا تبرز الأهمية التي يكتسبها التخطيط التسويقي في توقعاته للمستقبل وما قد يحدث من تقلبات. فالأهداف المراد تحقيقها هي أهداف تقع في المستقبل وتحققها يتم خلال فترة من الزمن قد تطول وقد تقصر. مما يحتم على الإداري أن يفكر في الفرضيات اللازمة لما قد يحدث في المستقبل ، وتكوين تصور على ما ستكون عليها الوضعية عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال مراحل التنفيذ المختلفة حيث نجد "P.DRUKER" يقول: "إن المسير الجيد يخطط لأنشطته وأعماله".

إذا أرادت المؤسسات الحديثة تحقيق النجاح في ميدان أعمالها فعليها أن تتطلع إلى المستقبل، وان تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق كي تتمكن من التعامل بفاعلية مع الظروف المتغيرة والتحديات التي تفرزها بيئتها التنافسية، فالتخطيط الاستراتيجي للتسويق يلعب دورا هاما في مساعدة المؤسسة على مواجهة هذه الظروف المتغيرة بالتعرف على الفرص التسويقية المتاحة، والاستفادة منها قدر الإمكان وكذلك التعرف على التهديدات التسويقية التي تواجه المؤسسة والسعي للتغلب عليها.

### أولا: تعريف التخطيط الاستراتيجي

منذ ظهوره في الخمسينات وحتى السبعينات أعتبر التخطيط الإستراتيجي ذو قدرة فعالة على القيام بدوره المتمثل في ضمان الملائمة الضرورية، لإستراتيجيات المؤسسات مع محيطها، وفائدته و دوره لا جدال فيهما للمؤسسات التي تستعمله بصورة متزايدة.

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها الربط بين رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية من جهة، والإستراتيجية التي تمكن من تحقيقها من جهة أخرى. فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يمكن من خلالها التوفيق بين موارد المؤسسة وإمكانياتها وفرص الأعمال المتاحة أمامها. وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي يمثل أسلوبا للتعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة بما يحقق مصالح المؤسسة. وبما أن المؤسسات الحديثة تسعى لامتلاك القدرة على الاستخدام الكفء للموارد المحدودة بما يساعدها على البقاء والاستمرار، أي بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية، ومع النمو المضطرد في أعداد المؤسسات وأحجامها وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها، برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحليل الخيارات المتاحة للمؤسسة، من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراق السوق، أو تحقيق ابتكارات مهمة تساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

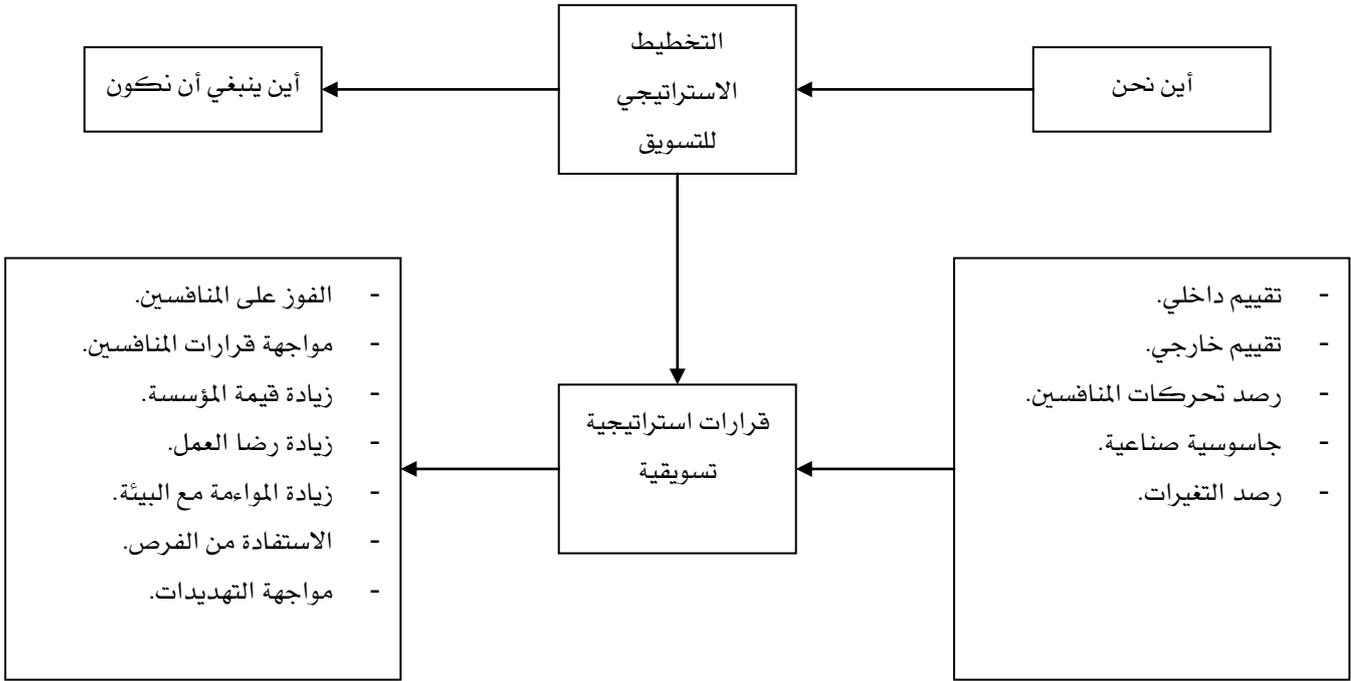
وبناء على معطيات التخطيط الاستراتيجي تقوم المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وفق رؤى واضحة ومحددة لتغيرات البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة. بما يمكن من الإجابة عن الكثير من الأسئلة بأكبر قدر من الدقة، وانعكاسها على القرار المتخذ في المحصلة النهائية. فالتخطيط الاستراتيجي للتسويق يعمل على الإجابة على السؤالين الرئيسيين التاليين:

- أين نحن؟

- وأين ينبغي أن نكون؟

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل يبين نموذج التخطيط الاستراتيجي للتسويق



### ثانيا: تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق

توجد بعض التعاريف تتعلق التخطيط الاستراتيجي للتسويق نذكر منها:

التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عملية تنمية والحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين أهداف وقدرات المؤسسة من جهة وبين فرصها التسويقية المتغيرة من ناحية أخرى.

التخطيط الاستراتيجي للتسويق في هذا التعريف يعمل على إيجاد نوع من التوافق بين ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من أهداف وفقا لإمكاناتها المتاحة من جهة، وبين ما تستطيع المؤسسة أن تقتنصه من فرص تسويقية في ظل بيئة متغيرة من جهة ثانية.

كذلك عرف "KOTLER" التخطيط الاستراتيجي للتسويق على انه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة، المهارات للموارد، وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص المضامين التالية:

- يعد التسويق الاستراتيجي عملية إدارية مستمرة ولا تتوقف عند حدود معينة.
- يسعى التسويق الاستراتيجي إلى خلق الموازنة بين موارد المؤسسة وما هو متاح لها من مكامن قوة وفرص في السوق.

- الفرص التسويقية التي تتعامل معها المؤسسة لاقتناصها تكون متغيرة مما يعني بالضرورة ان تكون متضمنات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأدواته المستخدمة متغيرة بالضرورة.
- يرتبط التخطيط الاستراتيجي للتسويق مع حالة عدم التأكد لكونه يرتبط بالمستقبل البعيد منه بشكل خاص. لذلك هناك حاجة لمهارات متميزة لجعله أكثر قربا للتأكد قدر المستطاع.
- ويرى "KOTLER" أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يسعى لامتلاك ثلاثة مفاتيح رئيسية وهي:
  - ✎ التوجه نحو إدارة أعمال المؤسسة وتحديدًا نحو محفظة الاستثمار.
  - ✎ تعزيز قوة الأعمال للمؤسسة وإشراك وحدات الأعمال الإستراتيجية في الساهمة بزيادة معدل النمو في السوق، وبما يؤول إلى خلق مكانة مناسبة لها في السوق المستهدف.
  - ✎ التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الإستراتيجية لانجاز أهدافها المطلوبة على الأمد الطويل والتي تصب أساسا في أهداف المؤسسة الكلية.

### ثالثا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

- يترتب على قيام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق الفعال حصول المؤسسة على الفوائد التالية:
- ✓ مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص الجذابة المتاحة أمامها والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.
  - ✓ مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
  - ✓ مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل، والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
  - ✓ مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها.
  - ✓ مساعدة المؤسسة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار انسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
  - ✓ تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة وبينها وبين أنشطة وعمليات المؤسسة الأخرى من ناحية أخرى.

### رابعا: دور التسويق في التخطيط الاستراتيجي

هناك تداخل كبير بين الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وبين الإستراتيجية التسويقية حيث يركز التسويق على احتياجات المستهلك وقدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية في أسواق نشاطها ومن اجل هذا يعتبر التسويق مزودا أساسيا للإستراتيجية العامة للمؤسسة بالمعلومات لان إدارة التسويق لها احتكاك مباشر بميادين النشاط فإستراتيجية المؤسسة تتعامل مع متغيرات السوق والمتمثلة في حصة السوق وتطور

السوق ونمو السوق ، لهذا فان التسويق يلعب دورا هاما في تطوير إستراتيجية المؤسسة في عدة محاور أساسية هي:

✓ إن التسويق يعتبر مرشدا لوضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث تتركز إستراتيجية المؤسسة على الحصول على الميزة التنافسية في ظل أهمية مجموعات وشرائح العملاء.

✓ إن التسويق يمنح المدخلات للتخطيط الاستراتيجي بما يستفيد منه المخططون في تحديد الفرص التسويقية، والتنبؤ بظروف السوق في المستقبل، للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

✓ تساهم إدارة التسويق في المؤسسة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي الكلي للمؤسسة.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي للتسويق القيام بعدة خطوات أساسية هي تحليل الموقف الحالي وتطوير أهداف تسويقية وتقسيم الأسواق واختيار الأسواق المستهدفة وذلك بإعداد مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي، ثم تأتي عملية التنفيذ والرقابة، ويتم وضع خطة التسويق السنوية وذلك بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

ويمكن أن نميز بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والتخطيط التسويقي بما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي للتسويق يشمل التخطيط التسويقي فالتخطيط التسويقي يعتبر جزء من التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

- التخطيط الاستراتيجي يعمل على تشكيل المؤسسة ثم إعادة تشكيلها تبعا للتغيرات التي قد تحدث في عوامل البيئة، لتمكين أعمالها من التواصل والمحافظة على جاهزيتها وقدرتها على النمو وتحقيق الأرباح. كما يمكن توضيح هذه الاختلافات بشكل أوضح من خلال الجدول أسفله.

جدول: الفرق بين التخطيط التسويقي و التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط التسويقي	التخطيط الاستراتيجي
التعامل مع أهداف التسويق مثل المبيعات ونصيب السوق	التعامل مع الأهداف العامة
تحديد المزيج التسويقي من المنتج والتسعير والتوزيع والترويج	تحديد مزيج منتجات وحدات العمل للمؤسسة ككل
التعامل مع الموارد الخاصة بالتسويق	التعامل مع موارد المؤسسة بشكل متكامل
تقوم بعملية التخصيص على الأنشطة التسويقية للمنتج	تقوم بعملية تخصيص الموارد على وحدات الأعمال
يغطي فترات متراوحة بين 1 و3 سنوات مسؤولية إدارة التسويق	يغطي فترات طويلة من 5 إلى 15 سنة مسؤولية الإدارة العليا

يرتبط مفهوم التسويق الاستراتيجي بالإدارة العليا أي بالإستراتيجية العامة فهو يشير إلى التفكير التسويقي على المستوى الاستراتيجي للإدارة فهو أسلوب لاكتشاف حاجات المستهلكين، وتخصيص الموارد والوسائل الضرورية من أجل تحقيق الأهداف التسويقية. وسنتناول في هذا الجزء تعريف التسويق الإستراتيجي ثم أهمية التسويق الاستراتيجي، ثم مستوياته المختلفة، وفي الأخير الفرق بينه وبين التسويق العملي.

### أولاً: تعريف التسويق الاستراتيجي

يمكن تعريف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك. ويشير هذا التعريف إلى أن التسويق الاستراتيجي هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الإمكانيات المتاحة لها من أجل إيجاد ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تتفرد بخدمة أفضل للمستهلكين وتستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية. وبالتالي السيطرة على جزء من السوق.

كما يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه يعمل على تحليل حاجيات كل من المؤسسات والأفراد، كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحديد ميادين الأعمال الإستراتيجية، وأقسام السوق الحالية والمرتقبة ومراقبة طرح المنتجات، واختيار الإستراتيجية التسويقية، والتخطيط للأنشطة الخاصة بغزو الأسواق. حيث يشير هذا التعريف إلى أن التسويق الاستراتيجي يستند إلى عملية تحليل حاجات المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات كما يلعب دوراً مهماً في تحديد ميادين الأعمال الإستراتيجية، ومتابعة النمو في الأسواق الحالية والمتوقعة، كما يعمل على التوجيه السليم لطرح المنتجات ويختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل غزو الأسواق.

وفي الأخير "يتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، كما يتضمن تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة. والإشراف على تنفيذها. بالإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجيات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة"

كما نشير إلى وجود اختلاف بين التسويق الإستراتيجي والإستراتيجية التسويقية وذلك من خلال الجدول الآتي:

## الوحدة الرابعة: التسويق الإستراتيجي

الفرق بين لتسويق الاستراتيجي والإستراتيجية التسويقية.

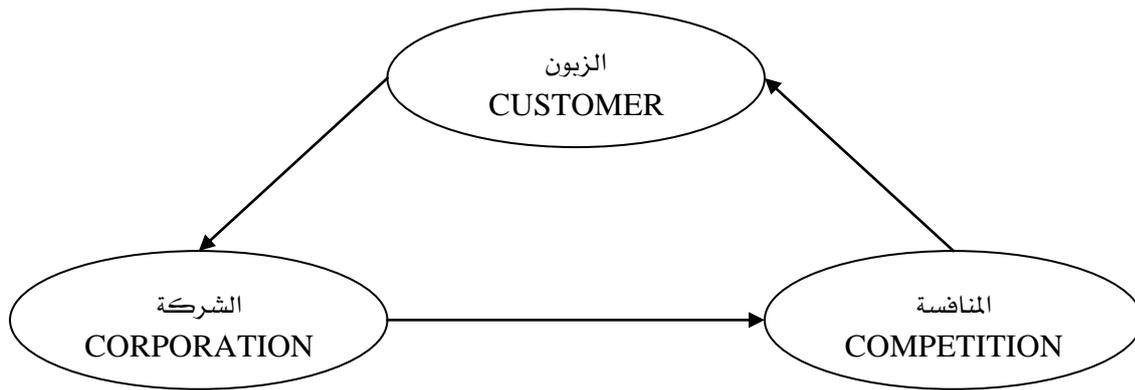
الخصائص المميزة	التسويق الاستراتيجي	الإستراتيجية التسويقية
مجال الإرتباط النظري	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة والتسويق
الميزة المحصلة	ميزة تنافسية إستراتيجية	ميزة تنافسية تجارية
عوامل النجاح الأساسية	إستراتيجية	تجارية
المستوى الهرمي للقرار	المؤسسة، ميدان النشاط الإستراتيجي	الوظيفة، ميدان النشاط الإستراتيجي (daS)
التوجه	داخلي، خارجي	خارجي
تأثير القرار	مدى طويل	مدى متوسط، مدى قصير
الأهداف المنتظرة	نجاحة	فعالية

إن التسويق الاستراتيجي يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مراقبة البيئة التسويقية وما يحدث فيها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين ومختلف خيارات الشراء المتاحة للمستهلكين. تصميم مستوى الجودة للمنتج....

كل هذا يسبب جعل المؤسسة بالضرورة اقرب وأكثر تلاؤماً مع رغبات المستهلكين وتلبية احتياجاتهم. ومنه فان التسويق الاستراتيجي سيهتم بخلق قيمة اكبر للزبون ويتم ذلك عن طريق إشراكه وجعله عنصراً مؤثراً في المؤسسة بتحقيق التواصل معه وذلك بإدارة علاقات جيدة معه واستعمال التسويق بالعلاقات. ويتكون التسويق الاستراتيجي من تفاعل ثلاثة عوامل يطلق عليها 3 S'C وهي:

ويطلق على هذه العوامل "مثلث التسويق الإستراتيجي ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي.

مثلث التسويق الاستراتيجي.



واعتماداً على تفاعل 3S'C الموضحة في الشكل أعلاه تتولد ثلاث قرارات وهي:

- المكان: الذي يحدث فيه التنافس: وهو السوق أو قطاع سوقي معين.
- كيفية التنافس: هل تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على المنتج؟ أو طرح منتج جديد في السوق؟.
- وقت التنافس: وهو أحسن توقيت لدخول السوق. أي هل تقوم المؤسسة بدخول السوق في البداية؟ أو أن تنتظر إلى طرح المنافسين لسلعهم؟ ثم ترد عليهم بطرح منتجاتها.

### ثانيا: أهمية التسويق الاستراتيجي

تتجلى أهمية التسويق الاستراتيجي من خلال عمله على تحديد الأهداف بشكل منظم في مختلف المستويات ، وذلك بعد دراسة وافية لمدخلات المؤسسة. كما يعتبر وسيلة تعتمد عليها المؤسسة من اجل الموائمة بين الموارد المتاحة لها والفرص التسويقية الحاصلة أو التي من الممكن أن تحصل في بيئتها التسويقية. كما يعمل على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وذلك من اجل تعظيم الأداء الكلي. كما يعمل التسويق على تحليل الفرص المتوافرة في السوق ، و تحديد الأهداف وإعداد مخططات العمل ، و نظام رقابة مما يسمح للمؤسسة أن تقوم بمهمتها ، و تبلغ لأهدافها.

### ثالثا: مستويات التسويق الاستراتيجي

يدخل التسويق الاستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة ككل لذا فان وظيفة التسويق تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة. كما أن القرارات الخاصة به استراتيجيا تتوزع بحسب مستويات الإستراتيجية وعلى النحو التالي:

🔹 **المستوى الأول (إستراتيجية المؤسسة):** تكون مدخلات التسويق كالتحليل التنافسي/حركية التسويق/التحولات البيئية... الخ ، أساسا لصياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة.

🔹 **المستوى الثاني (إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية):** ينصب اهتمام التسويق الاستراتيجي على المنتجات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية.

🔹 **المستوى الثالث (إستراتيجية وظيفة التسويق كإدارة):** ينصب اهتمام وظيفة التسويق الاستراتيجي على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق وإدارة الأنشطة وغيرها.

🔹 **المستوى الرابع (إستراتيجية الشعب التابعة لإدارة التسويق):** وينصب الاهتمام نحو خطط عناصر المزيج التسويقي وتفرعاتها وبرامج العمل اليومية... الخ.

### رابعا: خصائص ومزايا التسويق الاستراتيجي

يملك التسويق الاستراتيجي الكثير من الخصائص والمزايا يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- يملك التسويق الاستراتيجي نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في البيئة التسويقية التي تعمل بها المؤسسة ، والقدرة على الاستجابة لحاجيات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك. وبهذا الخصوص على سبيل المثال يرى الكثير من المتعاملين في سوق السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية ، بان مشكلة صناعة السيارات في بلدهم تعود إلى النظرة قصيرة الأمد. والتي تنصب على تحقيق أرباح سريعة. وعلى العكس من ذلك ، ما تعمل به المؤسسات اليابانية من اعتماد إستراتيجية تسويقية طويلة الأمد في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها ، وفي مجال صناعة السيارات تشير الإحصائيات إلى أن 1/3 من السيارات في الشارع الأمريكي هي صناعة يابانية. ولم يقتصر الحال على هذا الحد بل تميزت في الصناعات الالكترونية وأصبحت منافسة قوية للمؤسسات الأمريكية في موطنها.

- يعتبر التسويق الاستراتيجي أسلوباً للتحليل يهدف إلى توجيه جهود المؤسسة في سبيل إشباع الحاجيات.
- يعمل التسويق الاستراتيجي على تحديد الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة مع المنافسة: مثل تحديد أي سوق تعمل فيه المؤسسة وما هي المنتجات التي ستقدم إلى الأسواق.
- يعمل التسويق الاستراتيجي على إيجاد الشروط التي تجعل دائماً العرض دالة تابعة للطلب أي أن المؤسسة تنتج حسب احتياجات السوق.
- يهدف التسويق الاستراتيجي إلى متابعة النمو ومختلف التطورات التي تحدث في السوق وذلك من أجل تحديد ميادين الأعمال الإستراتيجية والأقسام السوقية الحالية والمستقبلية. وذلك بتقييم جاذبية هذه الميادين والأسواق.
- يعمل التسويق الاستراتيجي على تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق إشباع حاجيات المستهلكين أحسن من المنافسين، وامتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية مثل التركيز على الجودة أو التميز بالإنتاج بتكلفة أقل.

#### خامساً: التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني

التسويق الاستراتيجي هو التطبيق أو التفكير التسويقي على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، فهو يرتبط مباشرة بالإدارة العليا أما التسويق الميداني فيمارس على مستوى إدارة التسويق. فبينما يؤكد التسويق الاستراتيجي الاهتمام بنتائج الأداء والاعتبارات طويلة الأجل، يهتم التسويق الميداني بالعمليات التشغيلية ويمكن إظهار الفروقات بين المفهومين من خلال الجدول التالي:

الفرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني.

نقطة الاختلاف	التسويق الاستراتيجي	الإدارة التسويقية
إطار الوقت	طويل الأمد تمتلك القرارات مضامين طويلة الأمد	يوم بيوم أي تكون القرارات مترابطة (ذات صلة) في سنة مالية معينة
التوجه	استقرائي حدسي	استنتاجي وتحليلي
عملية القرار	بشكل أساسي من الأسفل إلى الأعلى	بشكل أساسي من اعلي إلى أسفل
العلاقة بالبيئة	تعد البيئة دأمة التغير وديناميكية	البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية
الإحساس بالفرصة	متقدمة للبحث عن فرص جديدة	بحث حالي عن فرصة جديدة
طبيعة العمل	يتطلب درجة عالية من الإبداع والابتكار	يتطلب النضوج والخبرة والتوجه نحو السيطرة
السلوك التنظيمي	تحقيق التعاون بين العناصر المكونة للمؤسسة أفقياً وعمودياً	متابعة مصالح الوحدة اللامركزية

المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي تضم عددا من وحدات الأعمال الإستراتيجية تهتم بمعرفة الكيفية التي تسير بها هذه الوحدات فيما يخص النمو وتطور حجم المبيعات وحصتها من السوق وذلك من اجل المقارنة بين هذه الوحدات وما تحتاجه من موارد وتطوير الاستراتيجيات في مستوى الأعمال وتمكنها من معرفة محافظ الأعمال حاضرا ومستقبلا، وتشير نتائج معظم البحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقييمها للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

ويمكن استخدام المنتجات أو الأسواق لتحليل أداء هذا النشاط في المؤسسات ذات المجال الواحد، فإذا كانت المؤسسة تقدم عددا من المنتجات المرتبطة بنشاط واحد فإنها يمكن أن تقارن بين مستوى الأداء لكل منتج من هذه المنتجات على بعض الأبعاد (السوق أو الربح أو الحصة السوقية....). وحتى إذا كانت المؤسسة تقوم بإنتاج وتسويق منتج واحد في عدة أسواق فإنه يمكن استخدامها لتحليل المحفظة على مستوى كل قطاع سوقي من القطاعات السوقية المختلفة التي تعمل بها.

إذا هذا الأسلوب يمكن استخدامه سواء على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة أو على مستوى نشاط الأعمال فالفرق ليس في أسلوب التقييم ولكن في المستوى الذي يستخدم الأسلوب، أو في مستوى وحدة التقييم أو في الغرض الرئيسي من وراء هذه العملية.

وهناك مجموعة من المصفوفات ونماذج تحليل محفظة الأعمال من اجل تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار الأفضل منها والتي تلائم الظروف البيئية وموقف المؤسسة وسنورد أكثر هذه الأساليب استعمالا وهي :

### 1. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG :

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية نموذج BOSTON (CONSULTING GROOP) وهو من أهم وأكثر النماذج قبولا وهو يساعد المؤسسة في اختيار البديل الاستراتيجي سواء تعلق الأمر بوحدات الأعمال الإستراتيجية أو بمنتج أو بمجموعة من المنتجات، ويطلق عليها أيضا (BCG) بتحليل معدل النمو / حصة السوق أو مصفوفة النمو/الحصة ويحقق هذا النموذج الاستفادة من ثلاث مفاهيم أساسية :

- دورة حياة المنتج
  - التدفقات النقدية
  - حصة السوق /العائد على الاستثمار
- وفي هذه المصفوفة يتم توزيع الأعمال الحالية أو المستقبلية للمؤسسة على مصفوفة ذات بعدين :
- البعد الأول يمثل نسبة نمو السوق ويعبر عنه بالبعد العمودي وهو يمتد من 0 إلى 20 حيث أن الجزء من 0 إلى 10 يعبر عن نسبة نمو منخفضة ، أما من 10 إلى 20 فنسبة نمو مرتفعة.



و تحقق أرباح قليلة جدا مقارنة بتكاليف كبيرة تنفقها على التطوير و التحسين لهذا المنتج والأنشطة الترويجية المكلفة.

**ب- النجم الساطع:** تتصف وحدة الأعمال أو المنتج في هذا المربع بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية ويعكس هذا الموقف أن وحدة الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق وبالتالي تحقق موقع الريادة والقيادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين، وهذه المنتجات في واقع الأمر هي أفضل فرص الاستثمار وذلك لما تحققه من ربحية عالية ونمو مرتفع. وفي نفس الوقت فهي تتطلب تكاليف مرتفعة وذلك من أجل أن تحافظ المؤسسة على موقع منتجات النجم الساطع في السوق خاصة في الأوقات التي ترتفع فيها حدة المنافسة أو دخول منتجات عالية الجودة إلى السوق.

**ج- البقرة الحلوب :** في هذه المرحلة يحتل منتج المؤسسة مكانا جيدا في السوق ومعدل نمو منخفض، كما تتميز بتدفقات نقدية كبيرة مما يحقق أرباحا للمؤسسة تستعملها في تمويل وبعث منتجات جديدة، وهي تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية اكبر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق ، فهذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم كي تمول مجالات ذات فرص عالية (النجوم أو علامات الاستفهام) والاستراتيجيات المعتمدة في هذه المرحلة يجب أن تصمم كي تحافظ على الحصة السوقية بدلا من توسيعها ، وهي تمثل مرحلة النضج في منحنى دورة حياة المنتج.

**د- الكلب المسعور:** تتميز هذه المرحلة بمعدل نمو منخفض في السوق وكذلك نصيب نسبي قليل من السوق وهي أنشطة وحدات في تدهور مستمر ولا فائدة ترجى من وراء هذا الاستثمار وهو وضع غير سار وبقاؤها يشبه الكلب المسعور الذي ينبح ولكن بدون جدوى ، وهذه الوحدات قد تولد نقدية لكنها لا تتطور لتصبح أبقارا حلوب فهي بالكاد تمول نفسها لأنها في بعض الأحيان تصبح عبئا على المؤسسة عندما لا تدر عوائد تبرر وجودها والإنفاق عليها لذلك فمن الأحسن التخلص منها وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة الحياة وتقابلها مرحلة الانحطاط و التدهور في منحنى دورة حياة المنتج ويمكن للمؤسسة أن تقوم بتطبيق إحدى الاستراتيجيات الآتية: إستراتيجية الحصاد ، إستراتيجية التخلص من الوحدة أو المنتج، إستراتيجية التصفية.

### الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة الحصة / النمو BCG:

إن كل خلية من الخلايا الأربعة لمصفوفة BCG تعبر عن مركز استراتيجي يبني خيارا استراتيجيا يجب أن يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من منتجات محفظة المنتجات ، ويجب أن يكون هذا الخيار متوازنا ويحقق رسالة المؤسسة ويكون هذا الخيار الاستراتيجي نابعا من موقع المنتج على

المصفوفة هل هو في علامة الاستفهام أم النجوم أم البقرة الحلوب أم الكلب السعران وهناك أربعة خيارات إستراتيجية بحيث أن كل خيار استراتيجي يقابل مربع من المربعات الأربع:

✚ **1-1-1 - إستراتيجية البناء:** عند اتباع إستراتيجية البناء الهدف الرئيسي يكون زيادة حصة السوق للوحدة الإستراتيجية بغرض تقوية وضعيتها في السوق و تحقيق مكاسب في الأجل القصير وهذا ما يلائم علامات الاستفهام لكي تصبح نجوما، إن تبني المؤسسة الإستراتيجية البناء يجب أن يكون مدروسا حتى لا تتحمل المؤسسة نفقات طائلة دون جدوى.

✚ **إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم :** وهي إحدى استراتيجيات الاستقرار فموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، ويتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين وكذلك للحفاظ على اهتمامات المستهلك. ويناسب هذا الخيار الاستراتيجي مربع البقرة الحلوب فالمؤسسة يجب أن تعالج نقاط ضعفها وتحافظ على انخفاض التكاليف كي تؤدي إلى أن تكون أسعار المنتجات مناسبة للقيمة التي يلمسها المستهلك.

✚ **إستراتيجية الحصاد :** هي إحدى استراتيجيات الانكماش فهي تهدف إلى الاستفادة من التدفقات النقدية في الأجل القصير وإهمالها في الأجل البعيد فهي تهدف إلى الخروج تدريجيا من السوق بعد حصاد يمكن حصاده ويستعمل هذا الخيار الاستراتيجي مع الأبقار الحلوب ذات المستقبل غير الواعد ومع علامات الاستفهام التي تتوقف عن النمو و تستعمل في بعض الأحيان مع مرحلة الكلب السعران.

✚ **إستراتيجية الحذف:** أو البيع أو التصفية لبعض الأعمال أو المنتجات وذلك من اجل استعمالها في مكان آخر يحتاج إلى الإمكانيات وذلك بحذف منتج أو وحدة عمل وتستعمل هذه الإستراتيجية مع الكلاب وعلامات الاستفهام التي لا تستطيع المؤسسة تمويلها.

### نقاط القوة والضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG :

من الطبيعي أن كل نموذج به نقاط قوة ونقاط ضعف سنوجزها فيما يلي :

✚ **جوانب القوة:** يمكن أن نوجزها فيما يلي: ركزت جماعة بوسطن الإستراتيجية انتباهها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من اجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المؤسسة ومن المزايا التي تحققها ( BCG ) هي إنشاء علاقة واضحة بين المكانة الإستراتيجية والأداء المالي وكذلك سهولة استخدامها واعتمادها على مؤشرات موضوعية ، جاذبية السوق والوضعية التنافسية مما يحفظ خطر الذاتية، رغم هذه المزايا إلا أن لها العديد من العيوب.

✚ **جوانب الضعف:** بالنسبة لجوانب الضعف والقصور استعمال النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة، حيث إن تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة تتطلب تحليلا أكثر شمولية وليست مجرد تحليل درجة نمو الصناعة.مثلا التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلك أو التطور

التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة اكبر من معدل النمو بها، كما أن تقسيم المؤسسة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط وهذا التحديد يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط وكذلك وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة، كما أن العلاقة بين نصيب السوق والربحية ليست بالضرورة علاقة قوية فبعض المؤسسات التي لها حصة سوقية قليلة قد تكون مربحة أيضا.

### 2. مصفوفة GE-MCKINSEY :

وضعت مؤسسة جنرال إلكتريك (GE) بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات مصفوفة لتلافي عيوب (BCG) حيث تحتوي على تسعة مربعات ويقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين: الأول هو جاذبية الصناعة في الأجل الطويل والثاني هو قوة الأعمال (المؤسسة) /المركز التنافسي تأخذ كل منها ثلاث مستويات ويقود تفاعلها إلى إنتاج تسعة خلايا (مواقف إستراتيجية).

فمن خلال معياري قوة الأعمال ودرجة جاذبية الصناعة يمكن أن نحكم على محفظة الأعمال الخاصة بالمؤسسة، ثم وضع ثلاث درجات لكل معيار هي: قوي، متوسط، ضعيف، ونتيجة لهذين البعدين يتم تشكيل تسعة مربعات كل مربع يمثل إستراتيجية تعبر عن حالة معينة، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل:

ويتكون المعيار الأول أي قوة الأعمال من :

✍ حصّة النشاط أو الوحدة في السوق.

✍ درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة.

✍ درجة ما تتمتع به المؤسسة من جوانب القوة بالنسبة للمنافسين.

✍ درجة استخدام المؤسسة لطاقتها الإنتاجية المتاحة.

✍ المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.

أما المعيار الثاني والمتمثل في درجة جاذبية الصناعة فيتكون من:

✍ حجم السوق في الصناعة.

✍ درجة الموسمية في نشاط الصناعة.

✍ درجة المنافسة في الصناعة.

✍ مدى استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة.

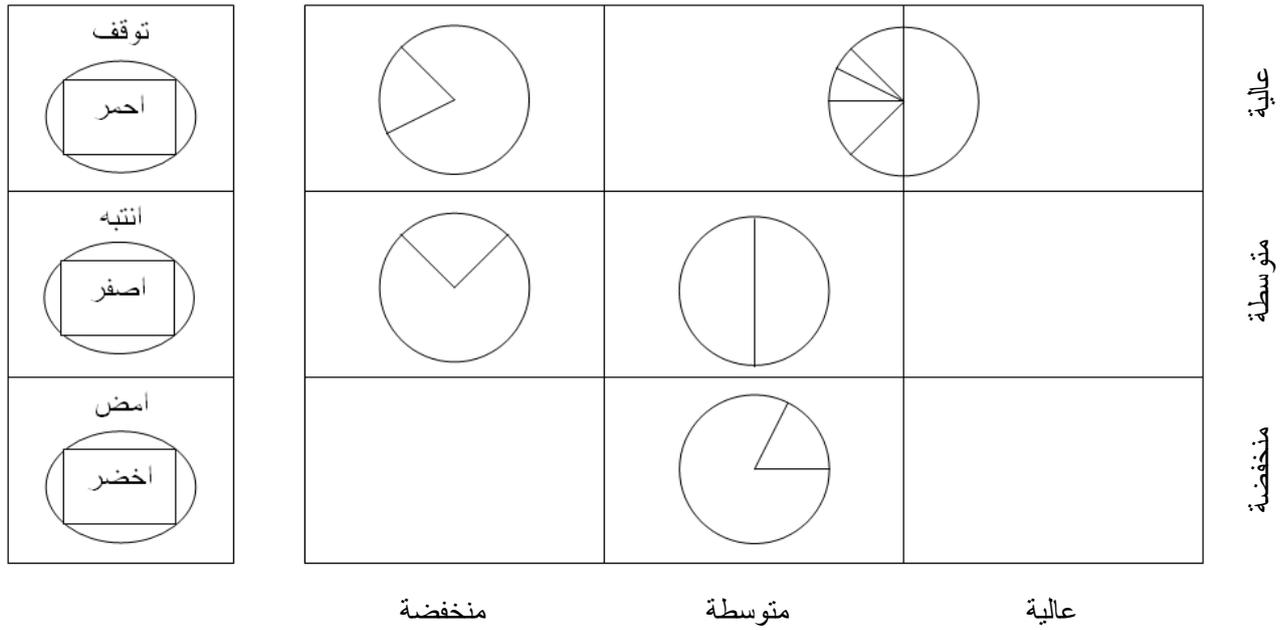
✍ المهارات الفنية والتكنولوجية على مستوى الصناعة.

ولتشكيل المصفوفة تعطى عوامل المصفوفة نقاط وفقا لأهميتها ثم يقيم كل منتج تجاه كل عامل ويعطى النقاط التي يستحقها وهكذا يتم حساب النقاط لكل منتج وتحديد موقفه في المصفوفة وان المنتج في أي خلية يتطلب إستراتيجية مختلفة عن موقعه في خلية أخرى. فمثلا في الشكل أسفله إذا كان

## الوحدة الخامسة: نماذج تحليل محفظة الأعمال

موقع المنتج في المربعات العلوية الثلاثة الواقع في جانب اليمين فلا بد على المؤسسة أن تستغل وضعها التنافسي المريح بزيادة استثماراتها أما إذا وقع المنتج في المربعات الوسطى فعلى المؤسسة أن تسعى لإدارة المنتج بصفة حذرة وان تستغل بعض الفرص المتاحة أما إذا كان المنتج يقع في المربعات السفلية الثلاثة إلى اليسار فالمؤسسة تتخذ إستراتيجية انكماشية.

شكل: نموذج جنرال إلكتريك (GE) للإشارات الضوئية



تعتبر الدوائر الموجودة داخل الشكل عن حجم مبيعات الصناعة من المنتجات المختلفة وذلك بشكل يعكس نسبة مبيعات كل منتج من المبيعات الكلية للصناعة وتتناسب مساحة الدائرة مع حجم الصناعة في شكل مبيعات وتمثل القطع داخل الدائرة نصيب السوق لكل سلعة أو وحدة أعمال إستراتيجية.

لقد طرح نموذج GE من اجل تحاشي النقائص التي وقع فيها نموذج BCG حيث تعبر التحسينات التي أدخلت على BCG نقاط قوة لـ GE وهي:

- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفة (BCG).
- تسمح مصفوفة ماكنزي بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة (BCG) حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات إلى تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة (BCG).

لكن رغم نقاط القوة التي تتمتع بها مصفوفة GE إلا أنها حملت كسابقتها في طياتها مشاكل

عديدة منها:

- قد تبدو الأحكام الصادرة عن وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات موضوعية في ظاهرها، ولكنها في واقع الأمر أحكام شخصية قد تختلف من شخص لآخر.
- لا تستطيع هذه المصفوفة توضيح فعالية مراكز أو مواقع أو سلع جديدة أو وحدات أعمال إستراتيجية في صناعة متطورة.

### 3. مصفوفة HOFER:

قدم HOFER مصفوفة يطلق عليها اسمه في سنة 1977م كما يطلق عليها أيضا مصفوفة تطور المنتج /السوق ، وقد اعد هذه المصفوفة لتدارك النقائص الموجودة في المصفوفتين السابقتين وهما GE و BCG حيث اعتمد هوفر في مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق، وتعكس دورة حياة السلعة توضيح الأنواع المتطورة من السلع أو وحدات الأعمال الإستراتيجية والتي لا يمكن توضيحها أو رؤيتها بسهولة على مصفوفة GE. وتتكون مصفوفة HOFER من بعدين أساسيين الأول يمثل مراحل نضج الصناعة وهي المرحلة الجنينية (النشوء) ثم مرحلة النمو ثم مرحلة الركود الخفيف ثم مرحلة النضج وأخيرا مرحلة التدهور، أما المحور الأفقي والذي يبين المركز التنافسي فيقسم إلى ثلاثة درجات قوى متوسط وضعيف ويمكن أن نوضح مصفوفة هوفر من خلال الشكل أسفله حيث تقسم هذه المصفوفة إلى 15 مربعا وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمؤسسة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية أما الأجزاء المضللة داخل الدائرة وكما هي موضحة في الشكل فتعبر عن حصة المؤسسة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات.

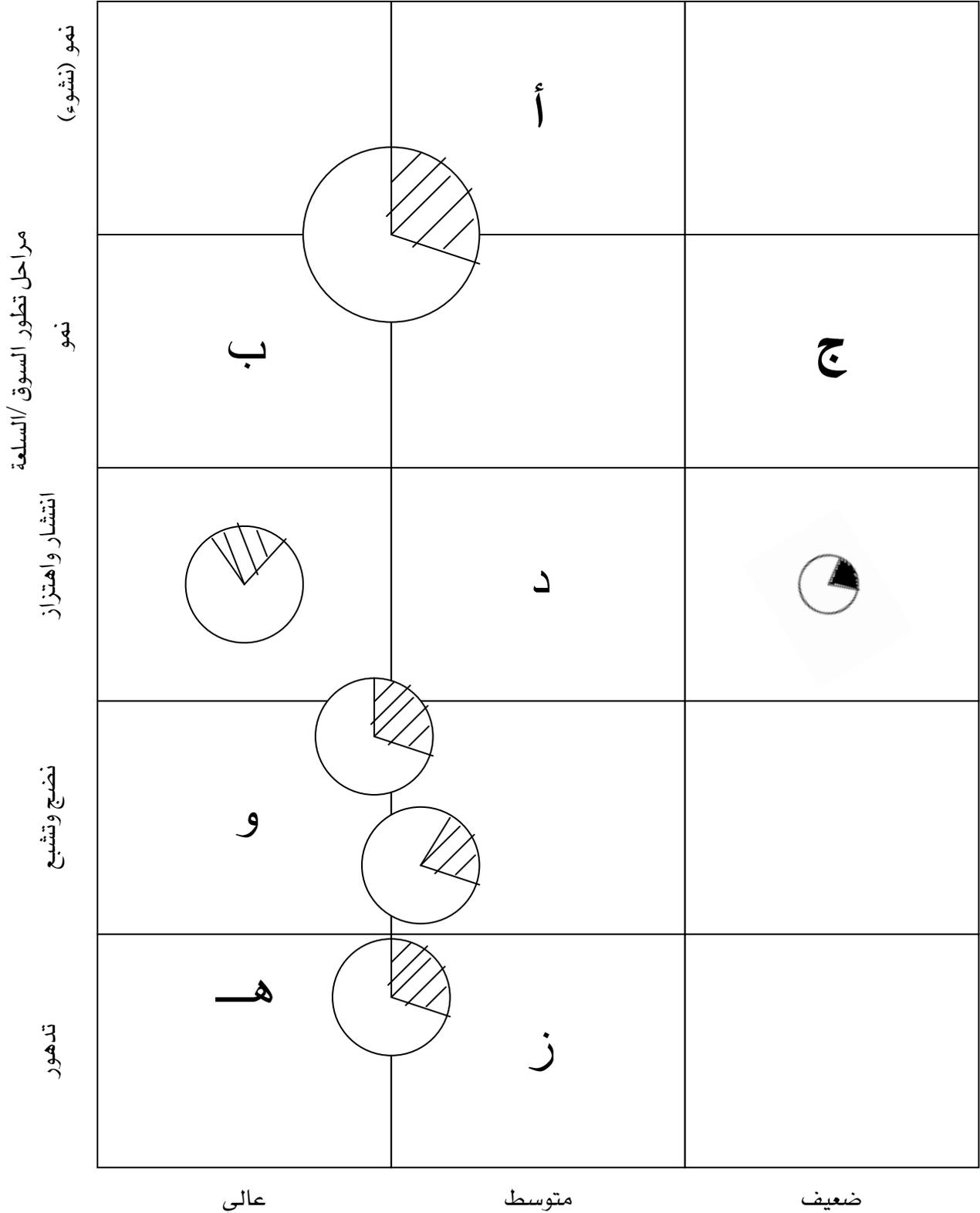
عند النظر إلى الشكل نجد أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (أ) تمثل مرحلة البداية (النشوء) من مراحل تطور المنتج السوق، والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي أما الوحدات والأنشطة التي تأخذ الحرف (ب) فتوجد حاليا في مركز تنافسي قوي على الرغم من أن حصتها السوقية ضعيفة فعلى المؤسسة زيادة الإنفاق عليها من أجل رفع حصتها السوقية ، أما الوحدات التي تأخذ الحرف (ج) فتمثل وحدات وأنشطة يكون مركزها التنافسي ضعيف وحصتها السوقية محدودة ، حيث تحاول المؤسسة في هذه الحالة التحول إلى الوحدات والأنشطة التي تأخذ الحرف ( ا ) أو (ب) وذلك من خلال الإنفاق عليها ، وتقع مجموعة الوحدات والأنشطة التي تأخذ الحرف ( د ) في مرحلة اهتزاز السوق وفي مركز تنافسي معقول . وعليه تتبع المؤسسة إستراتيجية النمو المحدود.

وتتطلب وحدات الأعمال والأنشطة التي تأخذ الحروف ( هـ. و) واللذان يتمتعان بمركز تنافسي قوي نسبيا، ويقعان في مراحل متأخرة من مراحل حياة المنتج ، إلى استراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات بتحويلها إلى وحدات أعمال أو منتجات تدر النقود بشكل كبير واستغلال تلك النقدية الفائضة للإنفاق على الوحدات أو المنتجات التي تقع في الحرفين (ا) و(ب). أما الوحدات والمنتجات التي تأخذ الحرف (ز)

## الوحدة الخامسة: نماذج تحليل محفظة الأعمال

فهي تمثل الوحدات أو المنتجات المتعثرة، والتي تكون حصتها السوقية ضعيفة ومحدودة، وهي توجد في مرحلة تدهور السوق ويكون مركزها التنافسي ضعيف.

شكل: مصفوفة تطور المنتج / السوق لهوفر ( HOFER )



4. تقييم مدخل تحليل المحفظة :

لقد وجهت بعض الانتقادات وظهرت المشاكل لكل نموذج من نماذج تحليل المحفظة كما قام (كانز) سنة 1979 بتحديد مشكلتين أخريين لم يتم مناقشتها من قبل وهما:

- ✓ تحديد معدل النمو الحقيقي للوحدة أو للنشاط موضع التنفيذ لان المبيعات تتذبذب صعودا ونزولا
- ✓ مشكلة تتعلق بالجوانب التنظيمية أو الدفاعية حيث يصعب التخلص من بعض الأنشطة نظرا للاعتمادية الموجودة داخل المؤسسة.

ويقترح بعض المختصين في الإدارة الإستراتيجية ضرورة استخدام نماذج المحفظة على مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** حيث يتم استخدام ( BCG ) في الحصول على صورة مبدئية للمحفظة وذلك نظرا لبساطته الشديدة، ويساعد هذا النموذج في إظهار تلك الأنشطة أو الوحدات الهامة للمؤسسة، وتلك التي تحقق أداء يقل كثيرا عما كان مخططا لها.

**المرحلة الثانية:** القيام بتحليل أكثر عمقا بهدف التوصل إلى الاختيارات الإستراتيجية البديلة والمناسبة لكل وحدة من وحدات المؤسسة أو لكل نشاط من أنشطتها، ويفضل استخدام نموذج ( GE ) إذا كانت المؤسسة تتكون من وحدات أو أنشطة تتصف كل منها بتقديم عدد من المنتجات إلى عدد من الأسواق أما إذا كانت المؤسسة تتكون من وحدات أو أنشطة تتعامل كل منها مع منتج واحد أو مجموعة متشابهة من المنتجات فان نموذج ( HOFER ) يعد أكثر ملائمة في هذه المرحلة من التقييم.

سنحاول في هذه الوحدة دراسة مرحلتين هامتين من مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ الاستراتيجي هي المرحلة الأساسية قبل الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية إذ يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أنشطة وتصرفات فعلية ملموسة من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات أما المرحلة الأخيرة والمتمثلة في عملية الرقابة الإستراتيجية فتهدف إلى التأكد من توافق العمليات السابقة للإدارة الإستراتيجية مع بعضها البعض بالشكل الذي يضمن على المؤسسة النجاح.

### أولاً: طبيعة عملية التنفيذ الاستراتيجي وأهميتها

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة تمثل الأساس لاعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية فهي ترتبط بمرحلتين أساسيتين من عمليات الإدارة الإستراتيجية وهما عملية التحليل الاستراتيجي. وعملية الخيار الاستراتيجي ، حيث ترتبط معهما بعلاقة تفاعلية تكاملية، وتعكس عملية التنفيذ الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها وقدرتها على ممارسة الأنشطة المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية من جهة ، ومدى كفاءة المستويات الإدارية الأخرى ، سواء على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة.

### 1 - تعريف التنفيذ الاستراتيجي :

تناول العديد من الباحثين والكتاب عملية التنفيذ الاستراتيجي من زوايا مختلفة في محاولة منهم لتحديد مضامينها الفكرية وأثارها العملية بحيث يمكن تعريفها بأنها عملية تستهدف ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام قادر على خلق حالة التكامل بين موارد المؤسسة. المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية وبين الهيكل التنظيمي المعتمد. كما يمكن تعريفها بأنها تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات ، الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، الهياكل التنظيمية الداعمة للإستراتيجية، بناء الهيكل الوظيفي، تحديد درجة المركزية/ واللامركزية في المؤسسة بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية. كما تعرف بأنها سلسلة من العمليات و الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب، وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة. إذن فالنفيذ الاستراتيجي هو العملية التي بموجبها يمكن إحالة الإستراتيجية التي قامت المؤسسة بإعدادها إلى إجراءات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات. والتنفيذ يعتبر عنصر أساسي من مراحل الإدارة الإستراتيجية لأنه يؤثر في كل أجزاء المؤسسة من اعلي المستويات الإدارية إلى أسفلها ومنه فان التنفيذ السيئ يؤدي إلى الفشل الاستراتيجي.

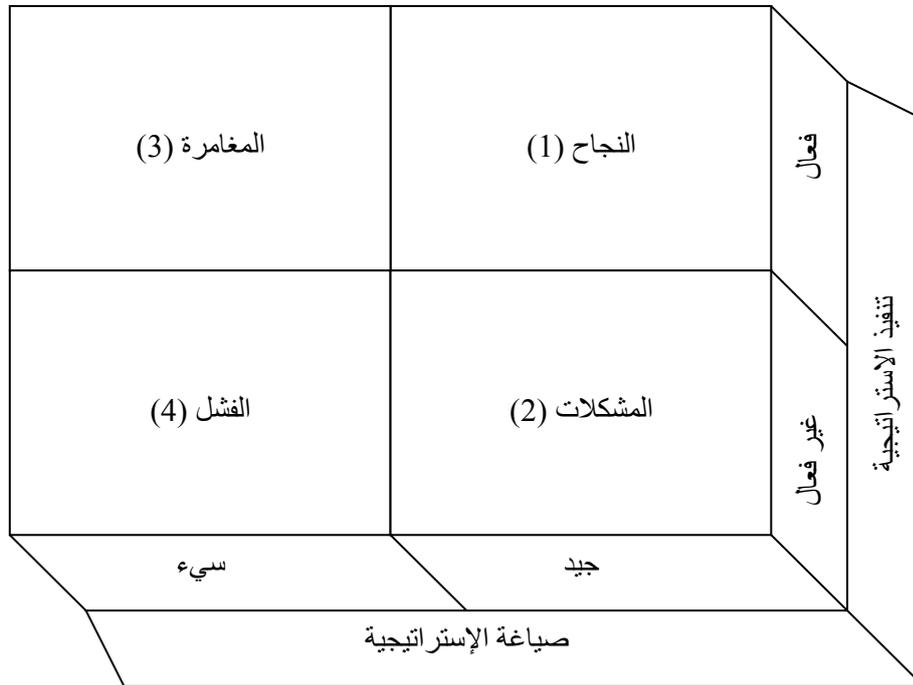
فالنجاح في صياغة الإستراتيجية لا يتضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها فالتطبيق أكثر صعوبة من الصياغة إذ انه يتكون من أنشطة وعمليات فعلية.

## الوحدة السادسة: عمليات التنفيذ والرقابة الإستراتيجية

وينبغي أن لا نغفل حقيقة مهمة وهي أن الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة هي الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة ، وقد كان هامش الإبداع في تنفيذها كبيرا، كان الحصول على النتائج المرجوة منها كبيرا ولا ينبغي ترك عملية التنفيذ إلى الحظ والصدفة.

ويوضح الشكل الموالي النتائج المترتبة عن العلاقة بين الصياغة والتنفيذ فهناك أربع احتمالات لهذه العلاقة.

شكل : احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي.



- خلية (1): النجاح:** إذا قامت المؤسسة بصياغة جيدة للإستراتيجية وتنفيذ جيد لها فيتوقع النجاح لهذه الإستراتيجية.
- خلية (2): المشكلات:** إذا قامت المؤسسة بصياغة الإستراتيجية بشكل جيد وأخفقت في تنفيذها فستحدث لها العديد من المشكلات.
- خلية (3): المغامرة:** تؤدي الصياغة السيئة والتنفيذ الفعال إلى أن عملية التنفيذ قد تغطي بعض عيوب الصياغة، ولكن قد يحدث أن تكون هناك أخطاء غير قابلة للإصلاح، وبالتالي تقع المؤسسة في حالة المغامرة.
- خلية (4): الفشل:** وهي النتيجة الحتمية للصياغة السيئة والتنفيذ غير الفعال.

وتؤثر عملية التنفيذ للإستراتيجية في جميع مكونات المؤسسة ويتطلب هذا مديرين يفهمون الإستراتيجية ولديهم ولاء كبير للمؤسسة ، بشكل يجعل أهدافهم مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة. وعملية تنفيذ الإستراتيجية دالة لمجموعة عوامل منها الهيكل التنظيمي ، وأساليب التنفيذ المتبعة ، ومدى توفر الموارد البشرية المؤهلة بشكل جيد ، فضلا عن تشبعها بالثقافة التنظيمية.

ويضيف ميتزبرج (MINTZ BERG) بخصوص عملية التنفيذ بأنها قد تصاغ الإستراتيجية وتنفذ ثانية وتحدد جزئيا ، لرسملة الفرص الإستراتيجية بشكل سريع واصفا هذه العملية بالبراعة الفنية ، لذا فان المديرين الأكفاء. غالبا ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ، إذ أن العديد من المؤسسات لا تخطط كل جانب من جوانب الإستراتيجية بالتفصيل ، وإنما تنطلق بتنفيذها من جدول عمل محدد سلفا.

وضمن إطار أهمية عملية التنفيذ الاستراتيجي ، لعمليات الإدارة الإستراتيجية ، من الضروري الإشارة إلى أن نجاح الأخيرة يتطلب النجاح في عملية الصياغة والتنفيذ والرقابة ، إذ لا يكفي النجاح على مستوى الصياغة بل يجب أن يكون التنفيذ ناجحا.

وتحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية وذلك لكونها :

- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتجة في ارض الواقع والنتائج مستهدفة. لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لامعنى له ويشكل هدرا للموارد.
  - تحقق عملية التنفيذ نتائج خاصة بزيادة حصة المؤسسة في السوق ومبيعاتها وأرباحها وفقا للإستراتيجية المنتهجة.
  - تعطي عمليات التنفيذ معنى مجدد للالتزام العاملين والإدارة ، بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها.
  - تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة حيث أن الإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة.
  - تساعد عملية التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى . ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.
- كما يجب أن نشير إلى أن عملية تطبيق الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها حيث انه عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية ، قد تختلف هذه الأمور مع بدا عملية التطبيق والاصطدام بالواقع الفعلي. وهذه ما يستدعي وجود المرونة الإستراتيجية والتي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء عملية التنفيذ. كما تستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المؤسسة مع مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ ، واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ.

## ثانيا: الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث تهدف إلى التأكد من أن المراحل السابقة للإدارة الإستراتيجية تتلاءم مع بعضها البعض وبالشكل الذي يضيء على المؤسسة صفة النجاح ( الكفاءة و الفعالية ).

### 1- مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية :

#### 1-1 -1 المفهوم :

لقد أخذت الرقابة الإستراتيجية حيزا كبيرا من التفكير الاستراتيجي سواء من ناحية ضمان الدقة في توقع النتائج ذات الأمد البعيد التي تصف التوجه الاستراتيجي أو تامين عدم الانحراف للتنفيذ الاستراتيجي مع ما هو متوقع، بالرغم من أن الباحثين متفقون في كونها المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، إلا أنهم اختلفوا في تعريفها ومن هذه التعاريف أن الرقابة الإستراتيجية تشير إلى عملية المقارنة بين الإستراتيجية المخططة ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عليه ومعرفة الأهداف ومن ثم استخلاص الأحكام، ووصفت بأنها تركز على كيف تكون المؤسسة فاعلة في تحقيق نتيجة إستراتيجيتها وفي بلوغ أهدافها، وقد أعطيت الأولوية في سلم مستويات رقابة المؤسسة، كما تم تعريفها بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام اكبر، كما تم التعبير عنها بأنها عملية التأكد من أن المؤسسة قد حققت ما خططت له عبر مقارنة الأداء مع النتائج المرغوبة وحصول الأداء على التغذية العكسية الخاصة بتقييم النتائج وتحديد الأفعال التصحيحية إزائها.

وبالتالي تعد عملية الرقابة الإستراتيجية هامة جدا في مراحل الإدارة الإستراتيجية فهي تبين مدى مساهمة عمليات تطبيق الإستراتيجية لما تم تصوره في مراحل التحليل والاختيار الاستراتيجي، وتظهر لنا مستوى التطور الايجابي أو الانحراف السلبي في نتيجة أعمال المؤسسة، كما أن التغيرات الكبيرة التي قد تحدث سواء في عوامل البيئة الداخلية أو عوامل البيئة الخارجية، قد تؤدي إلى انحراف كبير عما كان متصورا من قبل وبالتالي فعلى المؤسسة أن تقوم بالرقابة بشكل دائم يتيح لها تصحيح الانحراف في وقتها. أن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لانجاز أهداف المؤسسة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المؤسسة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فان الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية عكسية للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفئة وفاعلة وتعمل كما يفترض لفرض تحقيق النجاح.

## 1- 2- الأهمية:

تكمن أهمية عملية مراجعة الإستراتيجية في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدراتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات

أو القوانين والقرارات الحكومية -على سبيل المثال من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بالمؤسسة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الإستراتيجية.

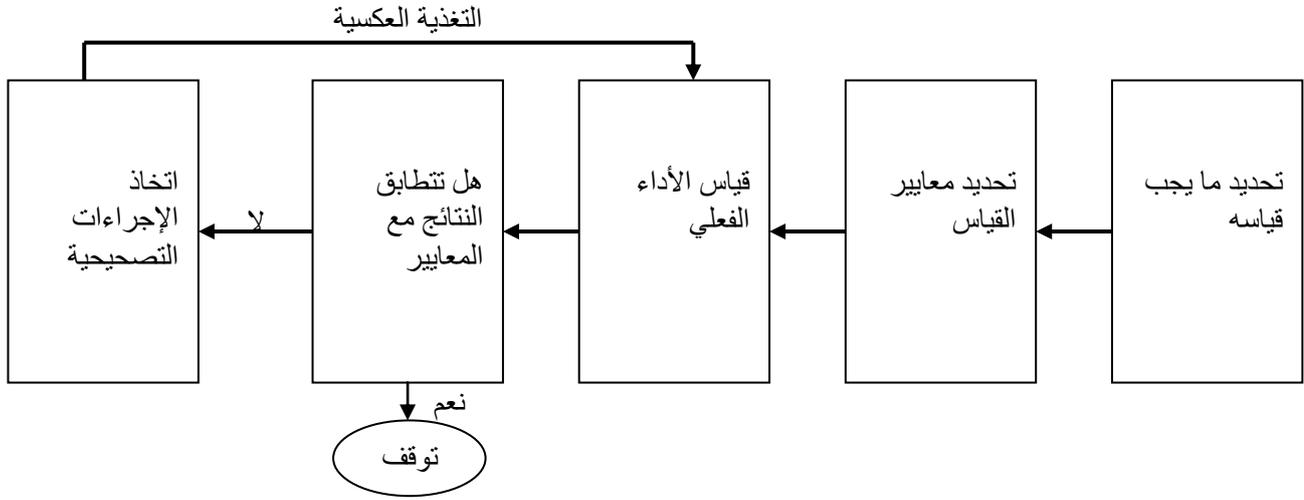
إن تقييم الإستراتيجية ليست مجرد عملية تتبع التنفيذ آلياً بل هي ملازمة للصياغة والتنفيذ أولاً حيث تحمل الرقابة الإستراتيجية في طياتها الكثير لعملية صياغة الإستراتيجية القادمة فعن طريق تحديد أسباب الانحرافات ونواحي القصور تضع الإدارة العليا يدها على اللمسات الأولية للإستراتيجية الجديدة، كما أنها تزيد من قوة الإدارة في:

- معرفة ما سيقدمه المستقبل ودراسة مكونات البيئة.
- تحديد الحوادث التي قد تكون غابت عن بال الإدارة العليا والتي أدت إلى فعل ما يؤشر توجيه الاهتمام لهكذا نوع من مصدر للحوادث والأفعال.
- زيادة الخبرة في تحليل البيئة الداخلية ومعرفة مكانم الضعف التي لم ينتبه إليها سابقاً. وعناصر القوة التي لم يحسب لها حساب سواء كانت بالموارد أم بالهيكل التنظيمي.....الخ.
- كيفية التنفيذ واتجاهاته ومراحله وإلى أي جهد يمكن أن تمعن نظرها و نظام المعلومات المستخدم في نقل الإستراتيجية إلى المنفذين.

## 2- خطوات الرقابة الإستراتيجية:

يمكن إجمال خطوات الرقابة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي الذي يوضح تتابع هذه الخطوات:

الشكل: خطوات الرقابة الإستراتيجية



**الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة نجد:

✓ أن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

✓ إن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة **CRITICAL SUCCESS FACTORS**. إن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها ، لذلك يجب إن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة وذلك للحوية دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها.

**الخطوة الثانية: تحديد معايير القياس:** تعتبر هذه الخطوات ذات أهمية كبيرة لان المؤسسة ستقوم بوضع المعايير التي على أساسها ستحدد النجاح أو الفشل في تطبيق الإستراتيجية، وهي عملية صعبة خاصة إذا تواجدت عديد البدائل التي يمكن للمؤسسة إن تفاضل بينها فالمؤسسة في هذه المرحلة ستضع المعايير التي على أساسها ستحدد العمل الجيد من العمل الرديء وينبغي أن تؤخذ مجموعة من الشروط في وضع وتحديد المعايير وهي:

✓ استقرار المعايير: أي مدى ملائمة المعيار الموضوع لجميع النقاط التي سوف يقاس الأداء فيها

✓ الوقت: أي لا بد من تحديد إجابة عن السؤال التالي: هل تقييم هذه الفعالية يتم قبل أم بعد أم أثناء الفعالية؟

✓ دقة وتنوع المعيار : إذ ليست جميع المعايير سهلة الاحساب بل أن هناك طرق مختلفة لتقدير المعايير

**الخطوة الثالثة: قياس الأداء:** تقوم المؤسسة بقياس الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات أو القصور في تطبيق الإستراتيجية، أو وقوع أزمات اقتصادية غير متوقعة أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد لحاجيات المؤسسة نتيجة وقوع خلل.

**الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء الحالي بالمعايير:** تقوم هذه المرحلة على أساس مقارنة الحالة الراهنة للأداء مع ما كان متوقعا تحققه، فإذا كان هناك تطابق في لأداء فان المؤسسة قد حققت أهدافها وبالتالي لا يوجد ما نقوم بتصحيحه فتتوقف عملية الرقابة، أما إذا كان هناك انحراف بين الأداء المتوقع والأداء المتحقق، ففي هذه الحالة نقوم بقياس درجة الانحراف بين الأداءين تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

**الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية وذلك لمعرفة:

- ✓ هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا ؟ أي هل الانحرافات بين النتائج والأهداف تقع خارج نطاق مدى التسامح مع الأخطاء أم ضمنه ؟
- ✓ هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها ؟ هل الأهداف كان مبالغ فيها ؟ أم هل الخطط الإستراتيجية والسياسات التي وضفت في انجاز العمل كانت غير مناسبة أو غير فعالة ؟
- ✓ هل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لانجاز الأهداف لها (مرحلة التنفيذ) ؟

### ثالثا: التدقيق الاستراتيجي

يعد التدقيق الاستراتيجي احد أهم أساليب تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية ويتضمن تحليلا تفصيليا لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومستوى أداء خططها الإستراتيجية النشطة حاليا. إن التدقيق الاستراتيجي يزود المؤسسة بايجابيات مفصلة على أسئلة هامة من نوع : لماذا تعاني بعض جوانب العمل من المشاكل وتعدد العقبات والاحباطات ، ويجلب الانتباه إلى مواضيع القوة ومواضيع الضعف في النظام التنفيذي المطبق في المؤسسة.

والتدقيق الاستراتيجي قد يؤدي من طرف الإدارة العليا في المؤسسة أو من قبل لجان المراجعة أو من قبل المديرين من اجل تحديد ما يلي:

- ✓ درجة فعالية المؤسسة في علاقتها مع المجتمع من حيث الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، درجة استجابتها لحاجيات الزبائن، والانطباع الذهني لدى الزبائن عن المؤسسة.
- ✓ فعالية العلاقة القائمة بين الميادين الوظيفية المختلفة من حيث تقييم التعاون أو التعارض بين الوحدات الإستراتيجية ودرجة فاعلية الاتصالات بين هذه الوحدات.
- ✓ درجة مساهمة النشاطات الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

- ✓ ما تتمتع به المؤسسة من جوانب قوة وما تعانيه من جوانب ضعف بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، التي تعمل في نفس الصناعة مع مراعاة وضع استراتيجيات المناسبة، من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.
- ويتضمن التدقيق الاستراتيجي القيام بثمانية خطوات متسلسلة تتسق مع نموذج مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي:
- ✓ تقييم نتائج الأداء الحالي: مثل العائد على الاستثمار، الرسالة الحالية للمؤسسة والأهداف الاستراتيجية.
- ✓ مراجعة حاكمية المؤسسة (المدراء الاستراتيجيين): وهم رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة.
- ✓ فحص البيئة الخارجية وتقييمها: لتحديد العوامل الإستراتيجية الفرص والتهديدات.
- ✓ فحص البيئة الداخلية وتقييمها: لتحديد العوامل الإستراتيجية وهي نقاط القوة والضعف.
- ✓ تحليل العوامل الإستراتيجية: تشخيص المجالات التي تحدث بها المشاكل ومراجعة رسالة وأهداف المؤسسة عند الضرورة.
- ✓ توليد البدائل الإستراتيجية: في ضوء نتائج التحليل للعوامل الإستراتيجية يتم اختيار أحسن بديل ممكن
- ✓ تنفيذ الاستراتيجيات: التي تم اختيارها بواسطة البرنامج و الموازنات والإجراءات.
- ✓ الرقابة والتقييم الاستراتيجي: للاستراتيجيات المنفذة ومقابلة نظم التغذية العكسية وأنشطة التخطيط لإبقاء الحد الأدنى من الانحرافات على الخطط المنفذة.