



الفصل الأول: طبيعة الإدارة الاستراتيجية

الصفحة	العنوان
5	1. ما المقصود بالاستراتيجية؟ What is Strategy?
6	2. تعريف الإدارة الاستراتيجية: Definition of Strategic Management
7	3. تطور الإدارة الاستراتيجية: Development of Strategic Management
7	1.3 المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل
7	2.3 المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود
7	3.3 المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية)
8	4.3 المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل
8	4. المكونات الثلاثة للاستراتيجية: Three Components of Strategy
9	5. مراحل الإدارة الاستراتيجية: Stages of Strategic Management
9	1.5 صياغة الاستراتيجية
9	2.5 تنفيذ الاستراتيجية
9	3.5 تقييم الاستراتيجية
10	6. مستويات الإدارة الاستراتيجية: Levels of Strategic Management
10	1.6 الاستراتيجية على مستوى المنظمة
10	2.6 الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل
11	3.6 الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
11	7. القرار الاستراتيجي: Strategic Decision
12	8. الاستراتيجية والخطة: Strategy & Plan
13	9. المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:
	Obstacles of Strategic Management
13	1.9 المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية
14	2.9 المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
14	3.9 المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية
15	10. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:
	Success Factors of Strategic Management Implementation
15	1.10 توافر التفكير الاستراتيجي
15	2.10 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية

16	3.10 توفر نظام للحوافز
16	4.10 توفر نظام مالي
16	5.10 توفر التنظيم الإداري السليم
17	أسئلة الفصل الأول
23	هوامش الفصل الأول

الفصل الأول: طبيعة الإدارة الاستراتيجية

عنوان الموضوع: طبيعة الإدارة الاستراتيجية *The Nature of Strategic Management*

كلمات مفتاحية:

الاستراتيجية *Strategy*، الإدارة الاستراتيجية *Strategic Management*، مكونات الاستراتيجية *Components of Strategy*، مستويات الإدارة الاستراتيجية *Levels of Strategic Management*، القرار الاستراتيجي *Strategic Decision*، الخطة *Plan*، عوامل النجاح *Success Factors*

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، حيث يوضح ما المقصود بالاستراتيجية، وتعريف الإدارة الاستراتيجية وتطورها، والمكونات الثلاثة للاستراتيجية، ومراحل الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها، والقرار الاستراتيجي، والمقارنة بين الاستراتيجية والخطة، والمعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، وعوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- توضيح ما المقصود بالاستراتيجية
- تعريف الإدارة الاستراتيجية
- التعرف على مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
- مناقشة المكونات الثلاثة للاستراتيجية
- مناقشة مراحل الإدارة الاستراتيجية
- التعرف على مستويات الإدارة الاستراتيجية
- توضيح مفهوم القرار الاستراتيجي
- توضيح الفرق بين الاستراتيجية والخطة والمقارنة بين المفهومين
- التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية خلال مراحلها الثلاثة
- التعرف على عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

مخطط الفصل:

- ما المقصود بالاستراتيجية؟ What is Strategy?
- تعريف الإدارة الاستراتيجية Strategic Management Definition
- تطور الإدارة الاستراتيجية Development of Strategic Management
- المكونات الثلاثة للاستراتيجية Three components of Strategy
- مراحل الإدارة الاستراتيجية Stages of Strategic Management
- مستويات الإدارة الاستراتيجية Levels of Strategic Management
- القرار الاستراتيجي Strategic Decision
- الاستراتيجية والخطـة Strategy and plan
- المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية Obstacles of Strategic Management
- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية Success Factors of Strategic Management
- Implementation

1. ما المقصود بالاستراتيجية؟ What is Strategy?

تستخدم كلمة استراتيجية Strategy بطرائق متعددة، ونجد غالباً الكثير من الناس يتحدثون عن هذا المفهوم في عالم الأعمال. والاستراتيجية هي كمنارة كره القدم، أو الاستراتيجية المرتبطة بالهجمات العسكرية، أو الاستراتيجية الموضوعية لاجتياز مجموعة من الاختبارات والامتحانات. وهذا بالطبع يقودنا إلى الاستخدامات المعقدة لمصطلح الاستراتيجية.

وقد اشتقت كلمة استراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجيوس Strategos، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الاستراتيجية. لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة، ونظم وتكنولوجيا المعلومات... الخ)¹.

أي أن جوهر الاستراتيجية يتمثل في مسايرة حالات القوة والكفاءة المتميزة في ميدان الأعمال قياساً للطريقة التي تتمتع بها دائرة العمل الخاصة بميزة تنافسية على الخصوم المتنافسة في نفس الميدان في المجال العسكري، فالأوامر الاستراتيجية هنا تحتم على القادة أن يختاروا ميدان المعركة المواتية لحالات القوة، والإمكانات الخاصة باستعدادهم، وبما لا يوافق ظروف أعدائهم.

أما في ميدان منظمات الأعمال، فهي تهدف إلى تحقيق مجازة مواتية بين الكفاءة المتميزة للمنظمة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها مع غيرها².

والاستراتيجية حسب بورتير Porter هي: "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"³.

أما دافيد فقد عرّف الاستراتيجية بأنها: "صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"⁴.

ويعرفها Thompson & et.al: 2010 بأنها: "خطة عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات، أي أنها التحركات التنافسية ومداخل الأعمال التي ينفذها مديرو المنظمة من أجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم، والمنافسة بنجاح، وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي Organizational Performance " ⁵.

وتوصل Minzberg:1987 إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم Five Ps for Strategy وهي⁶:

- **الخطة: Plan** أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
- **المناورة: Ploy** أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
- **النموذج: Pattern** أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.
- **الموقف: Position** الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه. وهذا الوضع

يتصف بالديناميكية والفاعلية.

- **المنظور: Perspective** الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.

2. تعريف الإدارة الاستراتيجية Definition of Strategic Management

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها: " علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"⁷. ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي. وبدل مصطلح الإدارة الاستراتيجية على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، في حين يدل مصطلح التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning على صياغة الاستراتيجية فقط. وإن هدف الإدارة الاستراتيجية هو خلق فرص جديدة ومختلفة للمستقبل واستغلالها. وبالمقابل يحاول التخطيط الاستراتيجي رسم المستقبل من خلال استقراء اتجاهات اليوم.

لقد نشأ مصطلح التخطيط الاستراتيجي في الخمسينيات، وانتشر استخدامه بين منتصف عقد الستينيات ومنتصف عقد السبعينيات من القرن العشرين، وخلال تلك الفترة اعتقد بأن التخطيط الاستراتيجي هو الجواب والعلاج الشافي للكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات. وتوهمت الكثير من الشركات الأمريكية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ولكن سرعان ما تم رفضه خلال عقد الثمانينيات كنماذج تخطيطية متنوعة لا تنتج عوائد عالية. وتم إعادة إحياء مصطلح التخطيط الاستراتيجي خلال عقد التسعينيات، واليوم لا تزال تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في عالم ومنظمات الأعمال، ومنها منظمات وشركات تكنولوجيا ونظم المعلومات⁸. وفي الواقع، توصف أي خطة استراتيجية Strategic Plan على أنها خطة مباراة Game Plan للشركة، تماماً كما هو الحال في مباراة كرة القدم، أي أن يكون لدى المنظمة خطة جيدة للتنافس، لذا فقد تم تخفيض هوامش الربح بين المنظمات المتنافسة، خصوصاً في حالات الكساد الاقتصادي.

وتنتج الخطة الاستراتيجية من الخيارات الإدارية الناتجة عن المفاضلة بين البدائل الجيدة المتعددة، كما أنها تدل على الالتزام بأسواق محددة وسياسات وإجراءات وعمليات تشكل طرائق وأساليب العمل نحو تحقيق الخطة الاستراتيجية.

3. تطور الإدارة الاستراتيجية Development of Strategic Management

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات. حيث توضح اسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل Long Term Planning Orientation

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتتبع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية⁹.

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود Limited Strategy Orientation

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهر ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها. وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين¹⁰.

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المنيرة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تتفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد¹¹.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية) Environmental Orientation

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية¹².

وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية، وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية¹³:

- مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار).
- مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي).
- مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي).
- مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع).

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل *Integrated Strategic Orientation*

وهي المرحلة الأعد، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي¹⁴:

- إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبناءها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
- يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتذليل أي معوقات.
- إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة.
- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.
- تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي

4. المكونات الثلاثة للاستراتيجية *Three Components of Strategy*

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حدد Chandler ثلاثة مكونات أساسية للاستراتيجية هي¹⁵:

- **تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل:** Determination of the Basic long-term goals وتتلخص بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي المتماسك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.
- **تبني طرائق العمل:** Adoption of Courses of Actions وهذا يدل بالطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- **تخصيص الموارد:** Allocation of Resources وتدل على حقيقة أساسية مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية

5. مراحل الإدارة الاستراتيجية Stages of Strategic Management

تشمل عملية الإدارة الاستراتيجية المراحل الثلاث التالية:

صياغة الاستراتيجية: Strategy Formulation

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيراً يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها¹⁶.

كما تشمل صياغة الاستراتيجية مسائل أخرى مثل مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات ومنظمات تكنولوجية أخرى، أو تكوين شركات مشتركة، وأخيراً كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة.

وبما أن موارد المنظمة محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الاستراتيجية اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة. ويترتب على قرارات صياغة الاستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة، وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. كما يقع على عاتق الاستراتيجيين Strategists مسؤولية تحديد المزايا التنافسية طويلة الأجل Long-Term Competitive Advantages في حين يقع على عاتق المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات صياغة الاستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات¹⁷.

تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد. هذا إلى جانب تنمية الوعي والبيئة المساندة للاستراتيجية وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم المعلومات Information Systems وربط الأجر بالأداء التنظيمي.

وبعني تنفيذ الاستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد. ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي. وبناءً عليه، فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت والجهد¹⁸.

تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation

يعد تقييم الاستراتيجية المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الاستراتيجية، وطالما يرغب المديرون بمعرفة متى لا تعمل الاستراتيجية بطريقة ملائمة، فإن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة.

وتتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل، حيث أن كل العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير. وتتضمن مرحلة تقييم الاستراتيجية الأنشطة التالية:

مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.

• قياس الأداء

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن التقييم الاستراتيجي مطلوب، حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح مستقبلاً.

6. مستويات الإدارة الاستراتيجية Levels of Strategic Management

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للاستراتيجية هي:

1.6 الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه: "إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها". وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

يهتم هذا المستوى للاستراتيجية بالمجال العام للمنظمة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل). ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتنويع المنتجات أو وحدات العمل، والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

على سبيل المثال، في شركة Yahoo يكون القرار الحاسم على مستوى الشركة عندما تقوم ببيع بعض أعمالها التجارية. وتهتم الاستراتيجية على مستوى المنظمة بتوقعات المالكين والمساهمين وسوق الأسهم، وتأخذ شكلاً من البيان الصريح والضمني لبيان رسالة الشركة Mission Statement الذي يعكس هذه التوقعات. ويرتبط بالاستراتيجية على مستوى المنظمة أيضاً تحديد نطاق العمل الذي يتضمن أساس القرارات الاستراتيجية الأخرى¹⁹.

2.6 الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل Business Units Strategy

وهي قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم Parent Company تتبع كل منها مجموعة مميزة من السلع إلى مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء، وتتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد. ويمكن أن تكون وحدة العمل الاستراتيجية (SBU) Strategic Business unit فرعاً رئيسياً في المنظمة، أو مجموعة من المنتجات المترابطة، أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة. ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل استراتيجية يجب أن تتوافر فيه السمات التالية²⁰:

- أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره.
- أن يكون له مهمة مميزة ومحددة.
- أن يكون له منافسون معينون.
- أن يكون له مجموعة موظفين تنفيذيين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح له.

وتُفصل عوائد وتكاليف استثمارات الخطط الاستراتيجية لوحدة العمل الاستراتيجية عن تلك المرتبطة بالشركة الأم، إلى جانب تقويمها أيضاً. وتعمل وحدة العمل الاستراتيجية في أسواق متنوعة ذات فرص ومعدلات نمو مختلفة ودرجات مختلفة من المنافسة، وإمكانية مختلفة لتحقيق الربح²¹. لذا فإن المخططون الاستراتيجيون يجب أن يدركوا القدرات المختلفة لأداء كل وحدة عمل استراتيجية، وتخصيص الموارد لها بفعالية. ويجب أيضاً ضمان التكامل بين وحدات العمل الاستراتيجية من أجل تنفيذ الأهداف الإجمالية للمنظمة.

إن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تمثل الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كصناعة الحواسيب، والبرمجيات، والتطبيقات المعلوماتية، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

3.6. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعد مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته²².

7. القرار الاستراتيجي Strategic Decision

ترتبط القرارات الاستراتيجية غير المهيكلة Unstructured بمتغيرات متعددة ولها تأثير بعيد المدى على أداء المنظمة ككل، وعلى بقائها ونجاحها. وتعد أكثر تعقيداً وأشد صعوبة عند إخضاعها للوصف التفصيلي والتحليل الكمي بسبب افتقارها إلى أسلوب محدد الخطوات يساعد على صياغتها وحلها.

وعند الحديث عن القرار الاستراتيجي لا بد من الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعد من الدراسات التي أعطاها كتاب الإدارة اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي، حيث استند هذا المجال من المعرفة إلى الأدبيات والدراسات التي ارتبطت بالنظرية السلوكية في اتخاذ القرارات كالسلوك السياسي في المنظمة وثقافة متخذي القرار وقيمهم والعوامل التنظيمية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية، أو خصائص أفراد الإدارة صانعي القرارات وغيرها

من العوامل.

وتعرّف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الاستراتيجية، وتشمل²³:"

- تحديد المشكلة.
- تحديد كيفية حل المشكلة.
- الاتصالات ضمن المنظمة، وبينها وبين الأطراف المتأثرة بالمشكلة.
- الاتصالات المتعلقة بالخيار الاستراتيجي.

ويُشار إليها أيضاً بأنها عبارة عن نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات - خاصة على مستوى أفراد الإدارة العليا - والذي يميز أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي في هذا المستوى، أي أنها نوع من عملية اتخاذ القرارات التي تتم في ظروف عدم التأكد. وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بصياغة الأهداف وتحديد المشكلة وتوليد البدائل وتقويم البديل الأنسب واختياره.

8. الاستراتيجية والخطة Strategy & Plan

يمكننا تعريف وجهين للاستراتيجية²⁴:

الوجه الأول: ويسمى الموقف الاستراتيجي Strategic Position وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المنظمة والبيئة.

الوجه الثاني: ويسمى الخطة الاستراتيجية Strategic Plan وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة. فالخطة تشتمل على مجموعة أهداف المنظمة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف. فالاستراتيجية إذاً هي أساس الخطة، بل أنها توأم الخطة الملازم لها، فإذا كان من الصعب تصور خطة لإحدى المنظمات من دون استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة استراتيجية بدون خطة. فالخطة هي الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة، وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة. فالاستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها. وتعطينا القيود حدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية. وبصفة عامة يمكن إيجاز مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة في الجدول (1، 1).

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

الجدول (1، 1) مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

9. المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية Obstacles of Strategic Management

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

1.9 المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية عدد من المعوقات أهمها:

1. تعدد أهداف المنظمات، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
2. الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
3. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.
4. قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

2.9. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ، لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها من أهمها:

1. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
2. قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
3. وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.
4. ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.
5. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمة، مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

3.9. المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية

يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات عدد من المعوقات أهمها:

1. صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات، نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
2. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.
3. صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
4. صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
5. ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.
6. وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة - كعملية- أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات، بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.

10. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية Success Factors of Strategic Management Implementation

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

1.10. توافر التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وإن من أهم مهارات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي الآتي:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر: حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف المنظمة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2.10. توفر نظم المعلومات الاستراتيجية

للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي Strategic Information System بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشعبة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3.10. توفر نظام الحوافز

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعّال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعّالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4.10. توفر نظام مالي

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5.10. توفر التنظيم الإداري السليم

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

أسئلة الفصل الأول

1. أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1. ترتبط الاستراتيجية بفن القيادة أو فن الحرب		
2. يرتبط مفهوم FIVE Ps بمفكر الاستراتيجية Porter		
3. إن الاستراتيجية هي صياغة وتطبيق وتقويم الأعمال المساعدة في تحقيق الأهداف		
4. يدل مصطلح الاستراتيجية على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها		
5. ركزت مرحلة التوجه البيئي على الانطلاق نحو التخطيط الاستراتيجي		
6. تسمى مرحلة الثمانينيات بمرحلة التوجه التنافسي		
7. تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها في عمليات التخطيط الاستراتيجي		
8. من المكونات الثلاثة للاستراتيجية الرؤية والرسالة		
9. يعني تنفيذ الاستراتيجية توجيه الموارد البشرية لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ		
10. يعد قياس الأداء من الأنشطة الأساسية المنفذة في مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية		
11. تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة على عاتق الإدارة العليا لها		
12. ترتبط الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي بالاستراتيجيات اللازمة لإدارة وحدات العمل		
13. يعبر الموقف الاستراتيجي عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة		
14. من معوقات الإدارة الاستراتيجية في مرحلة الصياغة تعدد أهداف المنظمات		
15. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي من المعوقات في مرحلة صياغة الاستراتيجية		
16. صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف من المعوقات في مرحلة التقويم		
17. من عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية توافر التفكير الاستراتيجي		
18. توافر نظام مالي جيد يساعد في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية		
19. توفر نظم المعلومات الاستراتيجية من العوامل المساعدة في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية		
20. يقتصر التفكير الاستراتيجي على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث؟		

إجابات صح / خطأ True/False

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
صح	1
خطأ	2
صح	3
صح	4
خطأ	5
صح	6
صح	7
خطأ	8
صح	9
خطأ	10
صح	11
خطأ	12
خطأ	13
صح	14
خطأ	15
صح	16
صح	17
صح	18
صح	19
خطأ	20

2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. إن من عرّف الاستراتيجية على أنها عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها هو :
 - a. تومبسون
 - b. دافيد
 - c. بورتر
 - d. منتزبرغ
2. أي من التالي لا يعد ضمن مفهوم FIVE Ps:
 - a. Plan
 - b. Program
 - c. Ploy
 - d. Pattern
3. المرحلة الثالثة من مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية هي :
 - a. التوجه بالتخطيط طويل الأجل
 - b. التوجه الاستراتيجي المحدود
 - c. التوجه البيئي
 - d. التوجه الاستراتيجي المتكامل
4. من المكونات الثلاثة للاستراتيجية التالي باستثناء:
 - a. تحديد الرؤية والرسالة
 - b. تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل
 - c. تبني طرائق العمل
 - d. تخصيص الموارد
5. في أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية يتم فيها البحث عن مجالات الأعمال الجديدة:
 - a. صياغة الاستراتيجية
 - b. تنفيذ الاستراتيجية
 - c. تقييم الاستراتيجية
 - d. كل ما سبق
6. في أي مستوى للاستراتيجية تتشكل مراكز الربحية:
 - a. مستوى المنظمة
 - b. مستوى وحدات العمل الاستراتيجي
 - c. المستوى الوظيفي
 - d. كل ما سبق

7. من المعوقات التي تواجه الاستراتيجية في مرحلة التنفيذ كل مما يلي، باستثناء:

a. وجود هيكل تنظيمي بيروقراطي

b. قلة الموارد المتاحة

c. وجود الصراع والتعارض في المصالح

d. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة

8. أي من التالي يعد من عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

a. توافر التفكير الاستراتيجي

b. توافر نظم المعلومات الاستراتيجية

c. توافر نظام مالي ونظام للحوافز

d. كل ما سبق

Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
c	1
b	2
c	3
a	4
a	5
b	6
d	7
d	8

3. أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال الأول: عرّف ما يلي : الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية ، القرار الاستراتيجي

{توجيه للإجابة: الفقرة 1-1 ، 2-1 ، 7-1 }

السؤال الثاني: تحدث عن تطور الإدارة الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-1 }

السؤال الثالث: اشرح المكونات الثلاثة للاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 4-1 }

السؤال الرابع: ناقش مراحل الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها

{ توجيه للإجابة: الفقرة 5-1 ، 6-1 }

السؤال الخامس: قارن بين الاستراتيجية والخطة

{ توجيه للإجابة: الفقرة 8-1 }

السؤال السادس: تحدث عن المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

{توجيه للإجابة: الفقرة 9-1 }

السؤال السابع: ناقش عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 10-1 }

هوامش الفصل الأول

- ¹. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان ، ط1 ، ص 25.
- ². بتس ، روبرت .أ. ، ديفيد . لي (2008): الإدارة الإستراتيجية : بناء الميزة التنافسية ، ترجمة : عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر ، القاهرة ، 29.
- ³ .Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York , p. 12
- ⁴. David, Fred R. (2005): Strategic Management: concepts and cases, (10th ed.), Pearson education, Inc., p. 34
- ⁵. Thompson, Arthur A., Jr. & et.al (2010): Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases, (17th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York, p.6
- ⁶. Mintzberg , H. (1987): The Strategy Concept I :Five Ps for Strategy , California Management Review , Fall, PP.11–24
- ⁷.David, Fred R. (2011): Strategic Management: Concepts and Cases, (13th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.,p.6
- ⁸. Ward, John & Joe Peppard (2002): Strategic Planning for Information Systems,(3rd ed.), John Wiley & Sons, LTD, Chichester, p.65
- ⁹. هاينز ، ستيفن (2001) : التخطيط الاستراتيجي الناجح ، دار الفاروق ، القاهرة ، ط1 ، ص 24.
- ¹⁰ .Bracker , Jeffrey (1980): *The Historical Development of the Strategic Management Concept , Academy of Management Review , Vol.5 ,No.2 ,PP.219–224*
- ¹¹. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، ص 34.
- ¹². Goold, Michael & Andrew Campbell (1987): *Strategies and Styles: the role of the Centre in managing diversified corporation, Basil Blackwell , p. 56*
- ¹³. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ص 38.
- ¹⁴.Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones (1992): Strategic management theory: an integrated approach, Houghton Mifflin co., Boston , p. 78
- ¹⁵.Campbell, David & et.al (2002): Business Strategy: an introduction, (2nd ed.),

Butterworth- Heinemann, Oxford, p.12

- ¹⁶.العارف، نادية (2007): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط4، ص 13
- ¹⁷.Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2012): Strategic Management & Business Policy: toward Global Sustainability, (13th ed.), Pearson Education Inc., N.J.,p.17
- ¹⁸.Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2010): Concepts of Strategic Management & Business Policy, (12th ed.), Pearson Education Inc., Delhi, p.25
- ¹⁹.Johnson, Gerry & et.al (2008) :Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, (8th ed.), Pearson Education LTD, Harlow, p.7
- ²⁰.Etzel, Michael J. & et.al (2007): Marketing, (14th ed.), McGraw- Hill, Inc., New York , p. 569
- ²¹. ماهر، أحمد (2007): الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 30
- ²².Hannagan, Tim (2002): Mastering Strategic Management, Palgrave Macmillan, New York, p.16
- ²³. أيوب، ناديا (2001): نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السنة 27 ، العدد 103 ، ص ص 15 - 86
- ²⁴. الصيرفي ، محمد (2010): الإدارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 48.