

## تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي : تأطير نظري

أ. د. نعمة عباس الخفاجي (\*)

م. م. أصفاد مرتضى الحديثي (\*\*)

### توطئة :

استقطب التفكير في المحفظة الاستراتيجية اهتمام كثير من المفكرين والباحثين في العلوم التي اتخذت من التفكير الاستراتيجي منهجاً لها ومنها (علم الادارة المالية، وعلم التسويق، وعلم العمليات) مثلاً، إذ أغنت هذه المداخل المحفظة الاستراتيجية تحليلاً وتفسيراً كل بحسب رؤيته، ويأتي المدخل المعرفي متمماً لهذه الجهود من خلال تقديم رؤية خاصة للمحفظة الاستراتيجية استمدها من فلسفته التي تستند الى دور العقل الاستراتيجي للادارة العليا في تحليل المحفظة الاستراتيجية وتفسير حركتها والتنبؤ بها ابعاداً ومتغيرات ومواقع وخيارات استراتيجية. تتركز مهمة هذا البحث على امكانية الاعتماد على المدخل المعرفي في بناء المحفظة الاستراتيجية، وهي بذلك حاولت تحقيق الاسهامات العلمية الآتية:

**أولاً :** انه يعد من البحوث الحديثة التي تناولت المحفظة الاستراتيجية بياناً وتفسيراً.

**ثانياً :** التمييز ما بين ابعاد المحفظة الاستراتيجية والمواقع الاستراتيجية والمتغيرات والخيارات الاستراتيجية بصورة خاصة.

**ثالثاً :** طوّرت حلولاً متوقعة للمعضلة الفكرية صيغت بأنموذج فكري ذي توجه معرفي للمحفظة الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء النقاط المذكورة آنفاً يمكن القول ان هذا الموضوع يقع ضمن علم الادارة

(\*) كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

(\*\*) كلية الادارة التقنية / هيئة التعليم العالي.

(١) بحث مستل من رسالة ماجستير في ادارة الأعمال/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الأعمال، بعنوان تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي: دراسة استطلاعية في المنظمات المعرفية الخاصة في محافظة بغداد، عام (٢٠٠٠م).

الاستراتيجية وينتمي الى المدخل المعرفي ضمن توجه العمليات العقلية ومكونات ذلك العقل المجسدة بالقدرات المعرفية والوعي بالأهداف الاستراتيجية. وتأسيساً على ذلك فقد استقر الرأي على أن ينبري البحث بتقديم التطوير النظري للمحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي.

## أولاً : المعضلة الفكرية والازمोज :

### أ - المعضلة الفكرية :

حيثما تعددت المداخل والعلوم التي تناولت المحفظة الاستراتيجية وحللتها وتعددت نماذج المحفظة الاستراتيجية تبعاً لذلك. كذلك اختلفت الفلسفة المعتمدة في تطويرها مثل (علم المالية و علم التسويق و علم العمليات مثلاً)، فأن المدخل المعرفي يعد من أحد هذه المدارس، والعلوم التي توجه الباحثون في مجال الادارة الاستراتيجية الى الاسترشاد به في المحفظة الاستراتيجية وتحليلها وتفسيرها والتنبؤ بحركتها، وذلك لما شهدته السنوات الأخيرة من القرن العشرين من اهتمام متزايد من هؤلاء الباحثين بمعارف ومدرجات العقول الاستراتيجية للادارة العليا في المنظمات. (Ginsberg, 1989: 418). كونهم يمثلون العقل الاستراتيجي فيها ودالة لبقائها وديمومتها منطلقين من أن مستوى ادراك هذه العقول الاستراتيجية لمنظمتهم ومدى تشخيصها للفرص الاستراتيجية المرافقة لها وهي دالة لاختيار مزيج الاستراتيجيات الملائم.

تعد المحفظة الاستراتيجية احدى الموضوعات التي تتسم بحداثتها في علمي المنظمة والادارة الاستراتيجية. وبالرغم من تناولها من قبل ميادين فكرية مختلفة منها المالية، والتسويق، والعمليات والتأمين ونظم المعلومات، إلا أن الاهتمام برصدها وما تتضمنه من مواقع استراتيجية وما تستلزمه من خيارات لم تحظ بالاهتمام الكافي من الدراسة والتحليل، وانما ظهرت محاولات مجترنة ومحاولات أخرى سعت لتكامل الاستفادة من نتائج العلوم الأخرى. وعلى الرغم من ان التفكير المنصرم للباحثين يثير الاهتمام بالجوانب الكمية خاصة اسهامات علماء المالية والتسويق والتأمين إلا أن الصعوبة تتجلى في تكوين محفظة استراتيجية تعتمد على أبعاد ومتغيرات نوعية تتمحور حول مدرجات العقل الاستراتيجية في المنظمة.

- ومن هنا تبرز المعضلة الفكرية التي يمكن تجسيدها بالتساؤلات أدناه :
- ١- هل يمكن بناء محفظة استراتيجية تعتمد مدخلاً معرفياً في تحديد مكوناتها ؟
  - ٢- ماهي مكونات المحفظة الاستراتيجية ؟
  - ٣- كيف يمكن الاستدلال بحركة هذه المكونات لتحديد الخيار أو مزيج الخيارات الملائم؟

#### ب- الأذهـ وذج :

على الرغم من أن فكرة المحفظة الاستراتيجية استمدت فلسفتها من منابع علمية متعددة، إلا أن هذا البحث سوف يعتمد خطأً خاصاً به في تفسير حركتها وتصوّر مكوناتها التي جزأها الى :

- ١- أبعاد المحفظة الاستراتيجية .
- ٢- المواقع الاستراتيجية .
- ٣- المتغيرات الاستراتيجية .
- ٤- الخيارات الاستراتيجية .

وفي ضوء بروز فكرة البحث وإدراك أسلوب تأطير أبعادها واتجاهاتها ونوعها نظرياً ولأن جوهر البحث يكمن في بناء محفظة استراتيجية على وفق المدخل المعرفي فقد صممت المحفظة الاستراتيجية انموذجاً افتراضياً استمدت فكرته من استيعاب بعض أفكار المدخل المعرفي من جهة والاستفادة من اسهامات العلماء في بناء مصفوفات المحافظ في علوم المالية والتسويق والعمليات والتخطيط.. الخ. فأن فكرة المحفظة الاستراتيجية انطلقت من ان جوهر هذه المحفظة مزيج من الخيارات الاستراتيجية يرتكز انتقاؤها على متغيرات أو عوامل تستخدم للاستدلال بها من خلال الاستفادة من لغة التحليل الاستراتيجي التي تنصب على تشخيص امكانات المنظمة الاستراتيجية من ناحية (نقاط القوة والضعف) والفرص والتهديدات الاستراتيجية من ناحية أخرى. إذ يتم انتقاء الخيار أو مزيج الخيارات الاستراتيجية المناسب بالاستدلال بحركة تلك المتغيرات داخل مواقع استراتيجية تمثل ناتج تفاعل مستويات بعدين هما القدرات المعرفية والوعي بالأهداف الاستراتيجية. وكما مبين في أنموذج المتمثل في الشكل (١).

الشكل (١) : نموذج المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي

ارتفاع		انخفاض		القدرات المعرفية	أبعاد المحفظة الاستراتيجية
ارتفاع	انخفاض	ارتفاع	انخفاض	الوعي بالأهداف الاستراتيجية	
4	3	2	1	المواقع الاستراتيجية	
قوية	قوية	ضعيفة	ضعيفة	الامكانيات الاستراتيجية	متغيرات المحفظة الاستراتيجية
كبيرة	محدودة	كبيرة	محدودة	الفرص الاستراتيجية	
كثيرة	قليلة	كثيرة	قليلة	التحديات الاستراتيجية	
المنقب	المحلل	المستجيب	المدافع	نوع الخيار الاستراتيجي	

ثانياً : المسوغات وخطة البحث :

أ- المسوغات :

تنطلق المسوغات من بداية التفكير بالكتابة في الادارة الاستراتيجية والذي تطلب اجراء مسح أولي على الموضوعات التي تناولتها البحوث والدراسات السابقة ويمكن تحديد المسوغات التي دعت الى اختيار موضوع (المحفظة الاستراتيجية) وتحليلها معرفياً بما يلي :

- ١- محدودية البحوث والمؤلفات التي تناولت موضوع المحفظة الاستراتيجية .
- ٢- الحاجة الى الإلقاء الضوء على منابع الاهتمام بها ونظرياتها ونماذجها ومتغيراتها.
- ٣- الدعوة الى اعتماد الفلسفة المعرفية في دراسة المحفظة وتحليلها وتفسيرها.
- ٤- المساعدة في فتح نوافذ البحث العلمي بفلسفة المحفظة الاستراتيجية بما يحقق اثراءً معرفياً استراتيجياً.

## ب- خطة البحث :

استرشاداً بالفلسفة المعرفية التي حكمت التفكير بالمعضلة الفكرية وتصميم الأنموذج، ولغرض تقديم تأطير نظري لهذه الفلسفة مدخلاً في تحليل المحفظة الاستراتيجية، ينبغي بيان خصائص هذا المدخل وطبيعة الافتراضات التي تحكم حركة هذه المحفظة ولغرض بلوغ ذلك وإعطاء تصوّر علمي بيّن فقد جرى البحث الى ثلاثة محاور وهي :

المحور الأول : مداخل دراسة المحفظة الاستراتيجية .

المحور الثاني : أبعاد المحفظة الاستراتيجية والمواقع الاستراتيجية .

المحور الثالث : متغيرات المحفظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية .

### المحور الأول : مداخل دراسة المحفظة الاستراتيجية :

ينبري هذا المبحث في بيان التصوّر الفكري للمحفظة الاستراتيجية من خلال القاء الضوء على بعض اسهامات العلوم التي حللتها ومنها (علم الادارة المالية وعلم التسويق وعلم العمليات مثلاً) وذلك عبر اتجاهين هما :

#### أولاً : مداخل دراسة المحفظة الاستراتيجية :

برزت فكرة المحفظة الاستراتيجية ابتداءً في حقل الاستثمارات المالية التي قامت على أساس التنوع في الاستثمارات لتقليل المخاطرة إذ غالباً ما ينظر المستثمر الى الاستثمارات المتنوعة التي يمتلكها بأنها تشكل أوراقاً مالية ويمرور الزمن فأنه يتجه للتغيير فيها لغرض تحقيق أهدافه المالية بواسطة مختلف الاستراتيجيات لكل استثمار (Rosenbloom, 1991: 183) وتتخلص فكرة المحفظة المالية من خلال تصنيف الاستثمارات المالية في مواقع استراتيجية على أساس بُعدين وهما العائد والمخاطرة (Guiltinan & Paul, 1985 : 34).

وقد أدت سرعة التغير والتعقيدات المتزايدة في بيئات الأعمال الى تزايد حاجة المنظمات الى التنوع سواء في الأعمال والأسواق والخبرات وغيرها مما يتطلب تبعاً لذلك تنوعاً في الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات (Wright et. al, 1994:103) فقد اتجهت علوم أخرى متممة لعلم الادارة المالية الى تطوير مدخل المحفظة الاستراتيجية في تحليل أعمالها

وتصنيفها مستفيدة من فلسفة التنوع الذي تقوم على أساسه المحفظة، فقد انتقل الاهتمام بالمحفظة الى علم ادارة العمليات إذ وظّفت هذا المدخل في تطوير المنتجات من خلال بناء محافظ المنتج التي تتضمن اعتماد استراتيجيات مختلفة للمنتجات كل بحسب موقعه داخل المحفظة كإضافة منتج جديد وتعديل منتج قائم وحذف منتج رديء (Rosenbloom, 1991: 183)، وقد اهتم علم التسويق أيضاً بدراسة المحفظة الاستراتيجية إذ قدّم نماذج متعددة للمحفظة الاستراتيجية كلاً منها اخصت بمحور من محاور التسويق ومنها محفظة قنوات التوزيع التي تتضمن مزيجاً متنوعاً من قنوات التوزيع بحيث تشكل كل قناة منها هيكلاً مستقلاً داخل المحفظة ومن ثم تحديد استراتيجيات تحفيز للقائمين على هذه القنوات (Rosenbloom, 1991: 183) وكذلك محفظة الزبون التي تتضمن تشكيلة متنوعة من الزبائن (Hekansson, 1982: 330) ومحفظة المتاجر التي تتضمن أيضاً تشكيلة من المتاجر (Burstiner, 1991: 222).

وقد انتشرت فكرة المحفظة في المنظمات الخدمية التي تعتمد التنوع في خدماتها المقدّمة للزبائن في محفظة خدمات (Kotler & Bloom, 1984: 51) ومنها محفظة خدمات التأمين (Lau, 1984: 20) التي تقوم على أساس تنوع الأخطار استناداً الى نوع الخطر وحجمه. ومحفظة أنظمة المعلومات إذ تقوم بتصنيف وتقويم هذه المشاريع وفقاً لعامل المخاطرة فيها (David & Olsn, 1985: 468) (McFarlan, 1981: 142).

ويقود التأمل في العرض أنفا الذكر الى التفكير بالمؤشرات الآتية :

- ١- تقوم المحفظة الاستراتيجية على أساس التنوع محوراً لحركتها وقد يكون التنوع في الاستثمار أو الأسواق أو المنتجات أو الزبائن كل بحسب العلم الذي قام بدراسته.
  - ٢- يرجع السبب في التنوع الى الاختلاف في مستوى حركة هذا المحافظ بتأثير اختلاف مستويات الأبعاد المكوّنة لها كل بحسب العلم الذي وظّفت فيه فكرة المحفظة فقد تكون تلك الأبعاد مخاطرة أو عائداً أو حجماً أو مبيعات، أو حصة سوقية.
- ويأتي المدخل المعرفي ليبشّر بأبعاد ومتغيرات مستمدة من فلسفته وهي القدرات المعرفية التي تستند إليها هذه الفلسفة في تفسير حركة المحفظة الاستراتيجية والتفكير في المواقع الاستراتيجية داخلها والتنبؤ بالخيارات الاستراتيجية المنتقاة وفقاً لتلك المواقع.

## ثانياً : المدخل المعرفي في تحليل المحفظة الاستراتيجية :

يعد المدخل المعرفي من المداخل الحديثة التي أسهمت في إثراء التفكير في المحفظة الاستراتيجية وتحليلها وعلى الرغم من المنابع العديدة التي استمد منها هذا المدخل رؤيته وفلسفته إلا أن هذه الرؤية والفلسفة لهما خصائص اكسبت هذا المدخل طابع التفرد والتميز عن المداخل الأخرى وقد أشار (حrchوش، والخفاجي، ١٩٩٦: ٢٦٩-٢٧٠) الى أن هذه الخصائص مشتقة من فلسفة مفادها ان بقاء المنظمة في دنيا الأعمال دالة لمستوى عقلانية ادارتها وبعبارة أخرى فأنه كلما ازداد مستوى العقلانية في دراسة المنظمة وتحليلها وفي تحديد خيارها الاستراتيجي كلما قاد ذلك الى ديمومة حياة المنظمة واستمراريتها، وتشتمل هذه الخصائص على ما يأتي :

- ١- انه يدعو الى ترجيح العقول الاستراتيجية في إدراك المثير (البيئة) وتبني الاستجابة (الخيار) ثم تليها نتائج السلوك الاستراتيجي (البقاء).
- ٢- يفترض ان سبب اختلاف أساليب الادارة والقيادة وفلسفتها وايدولوجيتها وقراراتها واستراتيجياتها انما يعود الى اختلاف المديرين والمجموعات الاستراتيجية فيما يمتلكون من موارد وبنى وأساليب معرفية.
- ٣- ينظر الى المنظمة بأنها نظم معرفية سواء أكان ذلك على مستوى العمليات (الادراك، والتعلم، والتفكير) أم على مستوى المكونات المعرفية (الذكاء والأسلوب والابداع المعرفي، والذاكرة ومعالجة المعلومات، والخارطة السببية، والافتراضات).
- ٤- يحقق ربطاً بين نوعين من السلوك المتوقع والفعلي ونتائجه عبر آلية التكافؤ التي تتراوح قيمتها بين صفر وواحد.
- ٥- يدعو الى إخضاع العمليات العقلية (مثلاً معالجة المعلومات) الى المنطق الرياضي.
- ٦- يثير اهتماماً بالرصيدين التنظيمي والاستراتيجي كونه يكشف ويشخص نوع وقوة حركية محيط المنظمة الداخلي والخارجي المسيطر وغير المسيطر عليهما، وهو بذلك يعتبر بمثابة جهاز انذار مبكر يشعر ادارة المنظمة بطبيعة التهديدات ومصادر الفرص ومكامن القوة والضعف الداخلي.
- ٧- يلزم ادارة المنظمة الافادة من خبرتها وينبه الى ضرورة الاهتمام بالسيرتين الوظيفية والتنظيمية كونهما يشكلان الأساس الذي ستقرر من خلال النوافذ الاستراتيجية.

٨- يبرز أثر القدرات العقلية والتكوين المعرفي للعقل في الاستدلال عند التفكير بحلّ المشكلات واتخاذ القرارات ازائها.

٩- يفترض ان بقاء المنظمة دالة على حركيتها واستقرار النظام المعرفي فيها سواء لمواردها البشرية أم لمكوناتها الرسمية التي ألقى الضوء عليها رواد التعلّم التنظيمي والتفكير الاداري والى استراتيجي.

١٠- يفترض ان الابداع المعرفي مصدر من مصادر الالهام وعبقورية العقل الاستراتيجي.

١١- يتبنى جدلاً فكرياً بل يثيره عن فكرة مفادها مدى امتلاك الفرد والمدير والمنظمة ارادة في اختياراتهم أم انهم مجبرون عليها.

١٢- يرى رواده امكانية تصوّر وتمثيل حركة المنظمة ووحداتها الفرعية وأنشطتها من خلال ما يسمى بالخارطة المعرفية.

واسترشاداً بخصائص المدخل المعرفي أنفة الذكر فإن الفلاسفة المعرفية في تحليل المحفظة الاستراتيجية وتفسيرها تنطلق من ان سبب الاختلاف في مستوى حركة المحفظة الاستراتيجية وما تتضمنه من استراتيجيات فردية وثنائية ومتعددة يعود الى اختلاف مستويات كل من القدرات المعرفية التي تتمتع بها العقول الاستراتيجية ورؤيتها للأهداف الاستراتيجية والذي يؤدي بصورة منفردة ومتجمعة الى إحداث تنوع داخل المحفظة الاستراتيجية، وتأسيساً على ذلك واستدلالاً بالأراء التي حلت المحفظة الاستراتيجية بأنواعها وفسرتها ودعت الى التنبؤ بها والتحكّم بنتائجها، فإن البحث قد فسّر رؤيته المعرفية للمحفظة الاستراتيجية وتكوينها وفقاً للافتراضات الآتية:

١- يمثل مدير الادارة العليا في المنظمات العقل الاستراتيجي فيها.

٢- تختلف العقول الاستراتيجية في المنظمات فيما تمتلك من قدرات معرفية.

٣- يختلف مستوى وعي العقول الاستراتيجية في المنظمات بعناصر تصميم المنظمة ومنها الأهداف عامة والأهداف الاستراتيجية خاصة.

٤- يسهم تفاعل مستويات القدرات المعرفية للعقول الاستراتيجية والوعي بالأهداف الاستراتيجية بأننتاج مواقع استراتيجية مختلفة داخل المحفظة الاستراتيجية ويمتلك العقل الاستراتيجي حرية التفكير بهذه المواقع مقارنة بالمنظمات المنافسة.



٥- إن القدرات المعرفية هي جزء من الامكانيات الاستراتيجية للمنظمة والوعي العالي بالأهداف الاستراتيجية يقود الى الانتباه الى الفرص الاستراتيجية الكبيرة وكل فرصة كبيرة يرافقها تهديد عال وتمثل كل من الامكانيات الاستراتيجية والفرص والتهديدات الاستراتيجية متغيرات المحفظة الاستراتيجية.

٦- يستدل بحركة هذه المتغيرات داخل المواقع الاستراتيجية في التفكير في الخيارات الاستراتيجية وانتقاء المزيح الأكثر ملاءمة لمنظمتهم سواء كان ذلك على المستوى العام أم الأعمال أم الوظيفي.

٧- إن تشخيص المواقع الاستراتيجية داخل المحفظة الاستراتيجية والتنوع في الخيارات الاستراتيجية هما دالة لنجاح المنظمة في بناء المحفظة الاستراتيجية.

### المحور الثاني : أبعاد المحفظة الاستراتيجية والمواقع الاستراتيجية فيها:

تأسيساً على الافتراضات التي ينطلق منها المدخل المعرفي في تحليل المحفظة الاستراتيجية، فإن جوهر الاختلاف في مستوى حركة المحفظة الاستراتيجية، وما تتضمنه من استراتيجيات يعود الى اختلاف مستويات بعدي المحفظة الاستراتيجية والمتمثلين بالقدرات المعرفية والوعي بالأهداف الاستراتيجية، إذ يستدل بها منفردة أو متفاعلة فيما بينها في تشخيص المواقع الاستراتيجية داخل المحفظة الاستراتيجية، وقبل اللجوء في تقديم تصوّر علمي بيّن عن كلا البعدين والمواقع الاستراتيجية لابد من إلقاء الضوء على بعض النماذج التي اعتمدت أبعاداً متنوعة لمحافظها، وعليه فإن هذا المحور سوف يتضمّن ثلاثة جوانب رئيسة وهي:

### أولاً : نماذج المحفظة الاستراتيجية :

أدى انتشار الاهتمام بمفهوم المحفظة الاستراتيجية والتوسّع في استخداماتها الى ظهور نماذج مختلفة للمحفظة وسيعتمد البحث الاسلوب الانتقائي في طرحها :

أ- أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية : ويطلق على هذا الانموذج أيضاً «أنموذج النمو/ الحصة» و«أنموذج المحفظة العامة» وقد قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية واستعمل لتحليل أعمال المنظمة وتصنيفها في ضمن مواقع استراتيجية على أساس بعدين هما

معدل النمو والحصة السوقية (Certo et.al; 1995:98) (Wright et.al; 1998:120) ثنائية المستوى رباعية الخلايا (مواقع استراتيجية).

ب- نموذج جنرال الكتريك : قدّمت شركة جنرال الكتريك أنموذجاً مركّزاً على جاذبية الصناعة والموقع التنافسي بعدين تحلل أعمال المنظمة على أساسها والاسترشاد بهما في تحديد مواقعها الاستراتيجية ويُعدّ هذا الانموذج اضافة تطويرية لأنموذج (BCG) بسبب التوسّع في المتغيرات التي استخدمها (Wright et. al; 1998: 123-144) (Wheelen & Hunger, 1995: 170-171) ثلاثية المستوى ذات خلايا تسعة (مواقع استراتيجية).

ج- أنموذج عوامل النجاح الاستراتيجي : يستند هذا الانموذج على كل من نقاط القوة والضعف (الامكانات الاستراتيجية) والفرص والتحديات الاستراتيجية ابعاداً استراتيجية في تحليل أعمالها وتحديد مواقعها الاستراتيجية ومن ثم رسم الاستراتيجيات المناسبة لكل وحدة أعمال (Wright et. al; 1998: 113-144).

د- أنموذج السياسة الاتجاهية : قدّمت شركة (شيل) هذا الانموذج وقد اعتمد كل من الربح المتوقع والموقع التنافسي للمنظمة ابعاداً تحلل أعمال المنظمة وتحليل مواقعها الاستراتيجية على أساسها ومن ثم انتقاء الخيارات الاستراتيجية الملائمة لكل وحدة تبعاً لموقعها الاستراتيجي (Taylor & Hussey, 1986: 150-151) (Leontiads, 1983:156).

هـ- أنموذج المخاطرة : طرح هذا الأنموذج استناداً الى فكرة مفادها ان كل الأعمال عرضة لتأثيرات البيئة الخارجية، ولكن هناك اختلاف في مستوى تأثر هذه الأعمال. واستدلالاً بهذه الفكرة فإن البعدين اللذين اعتمدهما هذا الأنموذج هما مخاطرة البيئة والربح المتوقع (Taylor & Hussey, 1986: 159-161).

و- أنموذج دورة حياة المنتج : اطلق (هوفر) على هذا الأنموذج مصفوفة تطور المنتج إذ حلت الأعمال فيه على أساس بعدين هما الموقع التنافسي ومراحل تطوير المنتج (دورة حياة المنتج) (الركابي، ١٩٩٩ : ٦٧).

وقد طوّر عدد من الباحثين نماذج أخرى للمحافظة الاستراتيجية كمصفوفة البيئة الاستراتيجية ومصفوفة الأعمال الصغيرة (Gardner, et. al; 1986: 5-12) وبين الجدول

(١) الأبعاد التي اعتمدها بعض نماذج المحفظة الاستراتيجية في تحليل مواقعها الاستراتيجية وتحديدها ولكون كل من الأنموذجين (GE) \* (BCG) \* قد تم استعراضها في معظم المصادر، تبرز الضرورة الى تثبيت بعض المصادر الحديثة بصدهما .  
الجدول (١) : بعض نماذج المحفظة الاستراتيجية وأبعادها

ت	الباحث	السنة	المحفظة	الأبعاد
.1	McFarlan	1981	محفظة المعلومات	المخاطرة
.2	Hekansson	1982	محفظة الزبون	الجاذبية التكنولوجية - حجم المبيعات
.3	Macmillan et.al;	1982	محفظة السوق المنتج	الحصة السوقية- دورة حياة المنتج
.4	Gardner et.al;	1986	محفظة التكنولوجيا	فاعلية التكنولوجيا- موقع التكنولوجيا التنافسي
.5	Gardner et.al;	1986	محفظة Lambert	مؤهلات المنظمة - جاذبية السوق
.6	Taylor & Hussey	1986	محفظة السياسة الاتجاهية	الربح المتوقع- الموقع التنافسي للمنظمة
.7	Rosenbloom	1991	محفظة قنوات التوزيع	القنوات التوزيعية العمودية القنوات التوزيعية الأفقية
.8	Wright et.al;	1994	محفظة عوامل النجاح الاستراتيجية	البيئة (الفرص والتهديدات الاستراتيجية) الامكانات الاستراتيجية (نقاط القوة والضعف)
.9	الركابي	1999	محفظة Hofer	دورة حياة المنتج- الموقع التنافسي للمنظمة في السوق
.10	Wright et.al;	1998	BCG	معدل النمو - الحصة السوقية
.11	Wright et.al;	1998	GE	جاذبية الصناعة - قوة الأعمال

يؤشر الجدول (١) ما يأتي :

أ- إن المفاهيم الأساسية لهذه النماذج تتفق في كونها تمثل اسلوباً لتحليل الأعمال وتصنيفها إلا أن العديد من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية يدعون بصورة

(\*) Bston Consulting Group.

(\*\*) Genral Electric .

واضحة أو مستترة الى استخدام هذه المحافظ ليس فقط أداة تحليل وانما لتشخيص المواقع واتخاذ القرارات على ضوءها وبناء الخطط الاستراتيجية ومن ثم فحص نتائج تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق التطابق بين المتوقع والفعلي وعلى وفق هذا التصور سيستفاد من فلسفة هذه المحافظ في بلورة فلسفة المحفظة الاستراتيجية (موضوع البحث) تصوراً وتكويناً وبناءً.

ب- إن القدرات المعرفية والوعي بالأهداف الاستراتيجية أبعاداً معرفية لم تحظ باهتمام كافٍ من الباحثين، وهذا يعني ضمناً ان هناك ندرة بالكتابة عنها وكان ذلك عاملاً مشجعاً لانتخابهما بوعدين للمحفظة الاستراتيجية.

### ثانياً : أبعاد المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي:

ينطلق المدخل المعرفي في تحليل المحفظة الاستراتيجية من افتراض مفاده ان الاختلاف في المواقع الاستراتيجية هو ناتج الاختلاف في مستويات بُعدي المحفظة الاستراتيجية منفردة أو متفاعلة فيما بينها ويتمثل هذان البُعدان بالقدرات المعرفية والوعي بالأهداف الاستراتيجية وتأسيساً على ما تقدم فأن هذا الجانب سيسهم في التعريف بكلا البُعدين وفقاً لما يأتي:

أ- القدرات المعرفية : تمثل القدرات المعرفية حجر الأساس ونقطة الانطلاق في تصميم المحفظة الاستراتيجية وتحليلها في اطارها المعرفي إذ يستدل بها في عمق الوعي بالأهداف الاستراتيجية ومن ثم تشخيص المواقع الاستراتيجية وإدراك حجم الامكانيات الاستراتيجية والكشف عن الفرص الاستراتيجية والانتباه للتهديدات الاستراتيجية ومن ثم انتقاء مزيج الخيارات الاستراتيجية الملائمة. وعليه سوف يتعامل هذا الشق مع القدرات المعرفية من خلال الاجابة عن التساؤلات الآتية :

١- ما هو مضمون القدرات والقدرات المعرفية ؟

٢- ما هي أنواع القدرات والقدرات المعرفية ؟

٣- ما هي القدرات التي سيركّز البحث عليها ؟

١- مضمون القدرات والقدرات المعرفية : تمثل القدرات عاملاً مهماً في تحديد مستويات الأداء ومؤشراً أساسياً لتحديد طبيعة كل فرد وبوره في الحياة، إذ يختلف الأفراد في

قدراتهم سواء ما يتعلق بالجانب العقلي منها أو بالصفات الجسمانية كالوزن والطول والشكل وغيرها، وقد أشار (Robbins, 1998: 46) الى ان الاختلاف في القدرات لايعني ان بعض الأفراد هم أقل مرتبة من الآخرين بل ان لكل فرد نقاط قوة وضعف وان المعرفة بنقاط القوة لهؤلاء الأفراد تساعد في اسناد الدور أو الوظيفة المناسبة، وأكد (سليمان، ١٩٨٠: ٥٣٩)، انه ينبغي أن يتوافر لدى الفرد القدرات المرتبطة بالعمل ولإضاعت كل دوافعه سدى ولكن الأهم من ذلك تحديد نوع القدرات المطلوبة لأداء هذا العمل، ورأى (Argyris, 1957: 33)، إن القدرات هي احدى مكونات الشخصية وانها الوسائل التي تمكن الأفراد من التعبير عن حاجاتهم، إذ انه حالما تتفجر حاجات الأفراد فأنها تمرّ خلال القدرة الملائمة والمصممة للتعبير عن الحاجة.

لقد أسهم العديد من الباحثين بتقديم تصوراتهم عن مضمون القدرات بشكل عام والقدرات المعرفية بشكل خاص، فقد عرفت القدرات بأنها أنظمة اتصالات للحاجات لغرض التعبير عن نفسها (Argyris, 1957: 33) وعبر عنها بأنها طاقة الأفراد لأداء المهام الخاصة بشكل جيد (Schermerhorn, 1996: 133) وفسرت بأنها الطاقة التي تمكن الأفراد من أداء نشاط أو مجموعة أنشطة كالأنشطة الذهنية (Moorbad & Griffin, 1995: 54) وأفصح عنها بأنها امكانات الفرد للقيام بعمل ما (المغربي، ١٩٩٥: ١٦٢).

أمّا القدرات المعرفية فقد تناولها الباحثون تحت تسميات مختلفة فمنهم من أشار إليها بالقدرات العقلية (هاشم، ١٩٨٦: ١٥٩) ومنهم من عبّر عنها بالقدرات الذهنية (Lawshe, 1948: 54) وفسرها آخرون بالذكاء بكل متغيراته (Gibson et.al; 1988: 63). وقد جهد الباحثون في التعبير عنها فقد عرفها (Binett) بأنها محصلة العديد من العمليات الرمزية المعقدة (سليمان، ١٩٨٠: ٥٣٩)، وفسرت بأنها تجمع ما بين الميزات الفطرية والمكتسبة التي تمّ تعلّمها للقيام بالأعمال والوظائف (Gibson et. al; 1988: 62) ونظر إليها على أنها الذكاء والمعرفة والقدرة الكلامية والعديدة والافتقار والمنطق (المغربي، ١٩٩٥: ١٦٢) وأفصح عنها بأنها المهارات والسمات والخصائص التي تمكن الفرد من التأثير في أبعاد محددة (Mayer & David, 1996: 717) وأشير إليها بأنها القدرات المطلوبة لأداء النشاطات الفكرية (Robbins, 1998: 46)، وبشكل عام فقد أشار معظم الباحثين اجماعاً

بأن القدرات المعرفية تنعكس في سرعة البديهة والقدرة على التعلّم والبراعات المتعددة وبأنها قادرة على تصحيح نفسها في الحالات التي تتطلب انتقالاً سريعاً من محفّز الى آخر (Lawshe, 1948: 54).

٢- أنواع القدرات والقدرات المعرفية : سبق وأن أُشيرَ أنفاً الى أن القدرات تمثل عاملاً مهماً في تحديد أداء الأفراد ودورهم في الحياة إلا أن القدرات ليست متغير وحيد التأثير، وإنما تمثل مجموعة متغيرات متباينة في تأثيرها في مستوى أداء الأفراد وسلوكهم، وقد يتميز بعض الأفراد في قدرات معينة في حين يتميز بعضهم الآخر في أنواع أخرى من القدرات.

يستدل من ذلك أن هناك أنواعاً عديدة من القدرات بشكل عام والقدرات المعرفية بشكل خاص ويوضّح الجدول (٢) بعض أنواع القدرات والقدرات المعرفية التي حددها الباحثون.

الجدول (٢) : أنواع القدرات والقدرات المعرفية التي طرحها الباحثون

الباحث	السنة	أنواع القدرات
Lawshe	1948	القدرات العقلية : التعبير اللغوي-العديدية-التذكّر-التصور-التخيّل-الطلاقة الذهنية-سرعة الإدراك-الاستقراء-الاستنباط
Argyris	1957	القدرات المعرفية-القدرات الحركية-القدرات الشعورية
Goodman et al;	1969	القدرات الابتكارية : التحسس بالمشكلة-الترباط التعبيري-الاصالة-الطلاقة الفكرية-المرونة العفوية-إعادة تشخيص دلالات الأشياء
Dunnette	1976	القدرات العقلية : مرونة الاغلاق-سرعة الاغلاق-الذاكرة المترابطة-الذاكرة المكانية-سهولة العد-سرعة الإدراك-الاستنباط السببي-التكيف المكاني والتخيّل-التعبير اللغوي.
Carter	1979	القدرات العقلية : المرونة المحدودة-سهولة العد-سرعة الإدراك-التكيف المكاني-الذاكرة المترابطة-التصور والتخيّل.
UFOT	1979	التعبير اللغوي-الذاكرة-الإدراك-الإشراف-التفكير والاستنتاج-العديدية-التحمّل-البراعة-الانتباه.
Reilly et al;	1979	القدرات البدنية :الطول-الوزن-القوة البدنية-السيطرة-الديناميكية البدنية-المرونة البدنية-التوازن.
Wing	1980	القدرات المعرفية : التعبير اللغوي-الحكم-الاستقراء-الاستنباط-العديدية.
سليمان	1980	الذكاء-القدرات الآلية-القدرات الابتكارية.

تابع الجدول (٢) -

أنواع القدرات	السنة	الباحث
القدرات الاجتماعية : المنافسة- التعاون - التكيف مع الآخرين.	1981	Dakin & Arrowood
القدرات الابداعية : حل المشاكل واتخاذ القرار- القابلية للتغير- روح المجازفة- سعة الاتصالات- تشجيع الابداع	1982	Ettlie & O'Keefe
القدرات العقلية - القدرات غير العقلية	1986	عاشور
القدرات الذهنية: مرونة وسرعة الاغلاق- الطلاقة- الذاكرة المكانية- سهولة العد- سرعة الادراك- الاستنباط السببي- التكيف المكاني والتخيّل- التعبير اللغوي.	1988	Gibson et al;
القدرات الذهنية - القدرات البدنية	1989	Campion
القدرات العقلية : الذكاء - الادراك - التذكّر	1989	هاشم
القدرات العقلية: الذكاء والمعرفة- الكلامية واللغوية- العددية- المنطق. ١- النطق والاقناع. ٢- القدرات الحركية. ٣- القدرات الآلية. ٤- القدرات الخلاقية.	1994	المغربي
القدرات العقلية : القدرة العددية- الاستيعاب- سرعة الادراك- الاستقراء- الاستنباط- التخيّل المكاني- الذاكرة. القدرات البدنية: القوة الحركية- قوة البدن- الاستقرار والسكون- الانفعال- المرونة- التنسيق البدني- التوازن- التحمّل.	1998	Robbins

٣- القدرات المعرفية التي وقع الاختيار عليها : وقع الاختيار على الذكاء والحدس والابداع قدرات معرفية ضمن انموذج البحث يمكن بيان دلالتها في أدناه.

( أولاً ) الذكاء : فسّر الذكاء بأنه محصلة العديد من العمليات الرمزية المعقّدة مثل اللغة، حل المشكلات، والتذكّر، والمنطق، وإن هذه العمليات إذا ما ضمّت الى بعضها البعض فأنها تقدّم فهرساً دقيقاً لقدرات الفرد (سليمان، ١٩٨٠ : ٥٣٩) ونظر إليه على أنه المحصلة الكلية لمختلف القدرات والمواهب العقلية المعرفية التي تضمّ التفكير والادراك والتذكّر والتخيّل والانتباه والاستدلال (هاشم، ١٩٨٩، ١٦٠) يمكن التعبير عنه بالقدرة على الربط بين الأشياء وإيجاد العلاقة بينها.

قياس الذكاء : قاس (Chiselli, 1971: 139-141) الذكاء بمقياس يتكوّن من ست وثلاثين سمة ويتمثّل الذكاء الغزير بأثنين وثلاثين سمة منها وقد استخدم كل من (خضير وزملاءه، ١٩٩٤: ٨٦-٨٨) هذا المقياس لقياس السمات القيادية للمديرين في المنظمات الصناعية. واقتبس (خضير، ١٩٩٦: ١٠١) ستة وعشرين سمة من هذاهالسمات في قياس الذكاء لدى المديرين العاملين في شركات التأمين واعادته.

(ثانياً) الحدس : عُرّف الحدس بأنه عملية تفكير عقلية تستند الى مجموعة عوامل شخصية ووظيفية تهدف الى الوصول الى قرارات سريعة وفي مواقف خاصة وتتأثر هذه العملية بقيم الشخص والمعلومات المتاحة له (آل ربيعة، ١٩٩٣: ٣٢)، ونظر له عبر الأحاسيس والتفسيرات الداخلية التي تقوم على أساس الخبرة الشخصية (الدباغ، ١٩٩٨: ٢-٥)، ويمكن وصف الحدس بالأحاسيس والتفسيرات الداخلية تجاه كل ماهو غامض على الفرد.

قياس الحدس : قاس (آل ربيعة، ١٩٩٣: ٦٢) الحدس بمقياس يتكوّن من سبع فقرات. وكذلك قاس كل من (Wally & Baum, 1994: 955) الحدس بمقياس يتكوّن من ست فقرات. وقد اقتبس (الدباغ، ١٩٩٨: ١٣، ٢-٥) خمس فقرات من المقياس أنفالذكر لتحديد مستوى الحدس عند المدراء العاملين في شركات التأمين واعادته.

(ثالثاً) الابداع : عبّر عن الابداع بأنه تصوّر أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات القائمة والمحتملة (موسى، ١٩٩٠: ١١٠) عبّر عنه بصنع أفكار جديدة وتطبيقها واخراجها الى حيّز الوجود (Schermerhorn, 1996: 265) وبشكل عام يمكن تفسير الابداع بقدرة الفرد على تقديم الأفكارالأصيلة.

أ- قياس الابداع : قاس كل من (Ettlie & O'Keefe, 1982: 179-180) الابداع بأداة تتكون من خمسة متغيرات وهي (حل المشاكل واتخاذ القرار، والقابلية للتغير، روح المجازفة، وسعة الاتصالات وتشجيع الابداع) وتضمّن أربعاً وثلاثين فقرة موزّعة بين هذه المتغيرات. وقد وظّف كل من (النعيمي، وخضير، ١٩٩٥: ١٣٣-١٣٥) هذا المقياس في قياس السلوك الابداعي عند المديرين. وقاس كل من (النعيمي وخضير، ١٩٩٦: ٥٩-٨٩) دعم الابداع باستخدام مقياس (Siegel & Kaemerer) وفقاً للأبعاد المتمثلة في (دعم القيادة، ودعم المالكين، والاتجاه نحو التنوع، وديمومة التطوير، والانسجام بين عمليات المنظمة والسلع المنتجة).



وقاس (الدباع، ١٩٩٨: ١١٣) الابداع استعمال مقياس (Howerd) الذي يتكوّن من أربع وسبعين عبارة وقد اختار الباحث اثنتي عشرة منها.

ب- الوعي بالأهداف الاستراتيجية : يمثل الوعي بالأهداف الاستراتيجية البعد الثاني للمحفظة الاستراتيجية والذي يسهم الاختلاف في مستوياته منفردة أو متفاعلة مع مستويات القدرات المعرفية في تشخيص المواقع الاستراتيجية داخل المحفظة الاستراتيجية من جهة الاستدلال على الفرص والتهديدات الاستراتيجية من جهة أخرى، وتأسيساً على ذلك فإن هذا الشق سوف يجيب على التساؤلات الآتية:

١- ما هو مضمون الأهداف والأهداف الاستراتيجية ؟

٢- ما هي خصائص الأهداف والأهداف الاستراتيجية ؟

٣- ما هي تصنيفات الأهداف والأهداف الاستراتيجية ؟

٤- هل يمكن قياس الأهداف بشكل عام ؟

١- مضمون الأهداف والأهداف الاستراتيجية : تمثل الأهداف نقطة البداية

والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط انساني فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، وقد جهد الباحثون في طرح آرائهم عن مضمون الأهداف بشكل عام والأهداف الاستراتيجية بشكل خاص، فقد عزّف (Ansoff) الأهداف بأنها قواعد القرار التي تمكّن الإدارة من توجيهه وقياس أداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب (الركابي، ١٩٩٩: ٥٧)، وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المنظمات بلوغها (McFarland, 1979: 146)، وفسّرت بأنها النتائج المستقبلية المرغوبة التي تطمح المنظمة الى تحقيقها (Hitt et al; 1986:12)، واشير إليها بأنها النتائج النهائية المرغوبة لاي نشاط (Mondy et. al; 1991:139)، ومثلت بكونها النقطة النهائية التي توجه الجهود نحوها (Daft, 1992: 37)، ونظر بأنها النتائج النهائية للأنشطة المخطط لها (Wheelen & Hunger, 1995: 11)، ووصفت بأنها النتائج المرغوبة للأفراد والمجموعات والمنظمات (Robbins & Coutler, 1999: 221)، وعلى الرغم من بعض الاختلاف في هذه الآراء إلا أنها تمتلك نقاطاً مشتركة يمكن تفسير الأهداف بدالاتها وهي :

(أولاً) انها تمثل نتائج متوقعة ومرغوبة .

(ثانياً) انها أساس وجود المنظمات والدليل الموجّه لحركتها .  
(ثالثاً) انها تعتبر أداة تقوم الادارة بتنسيق الجهود من خلالها ومؤشراً لتحديد مستوى الأداء وتحديد الانحرافات المرافقة لها .  
واسترشاداً بذلك فإن الادارة العليا في المنظمات لا يمكن أن تعمل من دون وعي عميق بأهداف منظماتها .

أمّا الأهداف الاستراتيجية فقد حظيت بأهتمام خاص من الباحثين مضموناً وخصائماً وتصنيفاً وقد فسرت بأنها النهايات التي تأمل المنظمة انجازها لتحقيق رسالتها (Boseman & Phatak, 1989: 60)، وعرفت بأنها الأهداف المرتبطة بالموقف التنافسي للمنظمة بصورة مباشرة (Thompson & Trackland, 1993: 95)، ووصفت بأنها الأهداف التي تضعها الادارة العليا ولأجلها (Griffin, 1993: 150)، وحددت بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة أكثر تحديداً (Miller & Dess, 1996: 16)، وأفصح عنها بأنها النهايات العامة المرغوبة التي يتم توجيه جهود المنظمة إليها (Weight et. al; 1998: 65) . ومن خلال هذه الآراء يمكن الاستدلال على المؤشرات الآتية :

(أولاً) الأهداف الاستراتيجية تعتبر أحد خطوات التفكير الاستراتيجي بعد تحديد رؤيا المنظمة ورسالتها .

(ثانياً) ان خطوات المنظمة في هذه المرحلة ما زالت في الاطار العام .  
(ثالثاً) تشكل الأهداف الاستراتيجية نقطة الانطلاق لصياغة الأهداف التشغيلية للمنظمة .

٢- خصائص الأهداف والأهداف الاستراتيجية : ليست الأهداف بشكل عام والأهداف الاستراتيجية بشكل خاص مجرد شعارات ترفعها المنظمة بل انها تمثل دليلاً لمجموعة الاجراءات التي تحكم عملها وتوجه حركتها وتأسيساً على ذلك فإنه يتحتم صياغتها على وفق مبادئ محددة يمكن فهمها وبيانها وانجازها بالشكل الصحيح وقد أشار (Harrison, 1986: 263) الى ان الأهداف ليست مجرد نوايا طيبة وإنما ينبغي ان تحلل الى عمل محدد وغير غامض وبناتج معلومة وقابلة للقياس ومواعيد ومسؤوليات محددة أكد (Anderson, 1988: 232) ان الأهداف المؤثرة تمتلك بعض الخصائص المشتركة بغض

النظر عن العمل والصناعة والمستوى الإداري، يستدل من ذلك ان الأهداف على اختلاف مستوياتها وتصنيفاتها تمتلك خصائص جوهرية اتفق عليها أغلب الباحثين وهي:

(أولاً) . يجب أن تكون الأهداف مقبولة : يجب أن تكون الأهداف مقبولة من الأفراد القائمين على تنفيذها وقد حدد (Anderson, 1988: 232) مصادر القبول وهي توافر المعلومات عن الهدف، والمشاركة، والسيطرة على وسائل انجازها.

(ثانياً) . يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة : توضّح الأهداف المحددة بالضبط ما ينبغي أن ينجز ومن المسؤول عن الانجاز وبالشكل الذي يؤمن وضوح الرؤية وتفاذي الخلط ما بين الأهداف.

(ثالثاً) . ينبغي أن تجمع الأهداف ما بين التحدي والواقعية : ينبغي أن تكون الأهداف متحدية أي تحتاج الى جهود كبيرة لانجازها حتى تصبح حافزاً للأفراد من خلال تحفيزهم على تحديّ الصعب وهذا لا يؤمنه الأهداف السهلة وفي الوقت نفسه ينبغي أن تكون واقعية وليست مستحيلة بالشكل الذي يجعل العاملين في المنظمة يعزفون عن تحقيقها.

(رابعاً) . يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس : تشكل الأهداف القابلة للقياس أداة رقابة وتقويم لأداء المنظمة وأفرادها من خلال قياس النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب انجازها.

(خامساً) . ينبغي أن تكون الأهداف محددة العدد وتصبّ باتجاه الهدف الرئيس. تمتلك أكثر المنظمات أكثر من هدف وحتى تستطيع المنظمات أن تركز باتجاه تحقيقها ينبغي أن يكون عددها محدداً إذ إن تعدد الأهداف يؤدي الى التشتت والاهتمام بالأهداف الثانوية على حساب الأهداف الرئيسة فضلاً عن الهدر في توزيع الموارد.

(سادساً) . ينبغي أن تكون الأهداف مرنة : ينبغي أن لا تمثل الأهداف التنظيمية حالة ثابتة للمنظمات وإنما ينبغي أن تكون مرنة تجاه تغيرات البيئة.

أمّا خصائص الأهداف الاستراتيجية فقد استخلصت بعض الخصائص بالاسترشاد بتصورات الباحثين في مضمون الأهداف الاستراتيجية وهي:

(أولاً) : ينبغي أن تمثل الأهداف العامة للمنظمة.

(ثانياً) : ينبغي أن تعزز أعمال المنظمة طويلة الأمد.  
(ثالثاً) : ينبغي أن تشتق من رسالة المنظمة ومتناغمة معها .  
(رابعاً) : انها تصاغ من قِبَل الادارة العليا .  
(خامساً) : تتحقق من خلال مجموعات (تشكيلات) من المنتجات والأسواق التي  
تعتمدها المنظمة.

(سادساً) : ترتبط بشكل وثيق ومباشر بالموقف التنافسي للمنظمة .  
٣- تصنيف الأهداف والأهداف الاستراتيجية : تمتلك المنظمات في الغالب  
أهدافاً عديدة موزعة على أنشطتها وفعاليتها جميعاً من المستوى التنظيمي الأعلى الى  
المستويات الدنيا وقد أشار (Thompson & Strickland, 1993: 31) الى ان الأهداف  
ليست فقط للمنظمة كلها إنما أيضاً لكل عمل من الأعمال المنفصلة للمنظمة وخطوط الانتاج  
نزولاً الى كل وحدة وظيفية، وبين (Certo et al; 1995: 64) أن المنظمات تمتلك أهدافاً  
عديدة تختلف عن بعضها في أوجه عديدة فالأهداف قريبة الأمد تميل الى إعطاء تفاصيل  
أكثر عن قضايا معينة مثل نوع المهام والمسؤول عن انجازها وتاريخ القيام بها والمجال  
التنظيمي الذي تقع فيه وقد جهد الباحثون في طرح العديد من التصنيفات للأهداف عامة  
والأهداف الاستراتيجية خاصة وعلى الرغم من الاختلاف في التصنيف إلا أنها جميعها  
صُنِّفَتْ وفقاً لبُعدين أساسيين:

(أولاً) : الصياغة .

(ثانياً) : المجال التنظيمي الذي تقع فيه .

ويوضَّح الجولان (٣) و(٤) تلك التصنيفات .

الجدول رقم (٣) : تصنيف الأهداف

الباحث/ الكاتب	السنة	الأساس	التصنيف
Thompson & Strickland	1993	أولاً: الأداء	أهداف متعلّقة بالأداء المالي- أهداف متعلّقة بالأداء الاستراتيجي
Griffen et al;	1993	ثانياً: المجال	تشغيلية- تسويقية- مالية- اقتصادية- خدمية- شخصية
Thompson & Strickland	1993	ثالثاً: البُعد الزمني	طويلة - قصيرة
Griffen	1993		طويلة - متوسطة - قصيرة
Certo	1995		طويلة - قصيرة
Appleby	1982	رابعاً: المستوى التنظيمي	عامة - محددة
Mondy et al;	1991		معلنة - حقيقة
Daft	1992		رسمية- تشغيلية
Griffin	1993		استراتيجية- تكتلية- تشغيلية
Terry Franklin	1991		الرئيسية- الأقسام- المجموعة- الوحدة- الأفراد
Appleby	1981	خامساً: الأنشطة	المبيعات- الإنتاج- المخزون- أسهم السوق- الربح
Mondy et al;	1991	سادساً: أصحاب المصالح	المنظمة- الادارة- الموظفون- الحكومة- المنافسون- الزبائن- حامل الاسهم- المجتمع- المالكون- التقابلات
Wright et al;	1998		الزبائن- الجمهور- المجهزون- الموظفون الدائنون- الموزعون- حامل الأسهم- مجلس الادارة- المديرين
Mondy et al;	1991	سابعاً: القابلية للقياس	كمية - غير كمية
Anderson	1988	ثامناً: المشاركة في وضع الأهداف	فردية - جماعية
Gross	1968	تاسعاً: التوجّه	متوجه نحو المخرجات- متوجه نحو الأنشطة
Hicks & Gullett	1984		متوجه نحو الأداء- متوجه نحو الأفراد
Terry & Franklin	1991	عاشراً: الاسبقيات	رئيسية - ثانوية- فردية- اجتماعية

الجدول رقم (٤) : بعض تصنيفات الأهداف الاستراتيجية

ت	الباحث/ الكاتب	السنة	النوع
1.	Gross	1968	الأهداف متعلقة بالمرجات (أهداف الطالب كوسيلة، أهداف الطالب كتعبير، أهداف البحث، أهداف الخدمات المباشرة) والأهداف المتعلقة بالأنشطة الداعمة (أهداف التكييف، أهداف الادارة، أهداف الدافعية، أهداف المركز).
2.	Hise & McDaniel	1984	الربح- الحصة السوقية- حجم المبيعات- النمو- عزل المنتج.
3.	Bosman & Phatak Drucker	1974	الربحية- الحصة السوقية- البحث والتطوير- الموارد المالية- الموارد البشرية- الانتاجية- الموارد المادية- خدمة الجمهور- المسؤولية الاجتماعية.
4.	Thompson & Strickland	1993	حصص أسهم أكبر- تصنيف صناعي أكثر أمناً- نوعية مميزة للمنتوج- كلف أوطأ قياساً الى المنافسين- خط منتج أكثر جاذبية- سمعة أقوى لدى الزبائن- خدمة مميزة للزبائن- ريادة في ابتكار المنتجات- قدرات متزايدة على التنافس في الأسواق الدولية- البحث عن فرص كبيرة للنمو.
5.	Wheelen & Hunger	1995	الربحية- النمو- رفاية المساهمين- الانتفاع من الموارد- السمعة- مساهمات للمجتمع- قيادة السوق- قيادة التكنولوجيا- البقاء- الحاجات الشخصية للادارة العليا.
6.	Mondy et al;	1991	البقاء - الربح - النمو .
7.	Perrow /الصياح	1970/ 1999	مجتمعية - متعلقة بالمرجات - متعلقة بالمنتوج - مشتقة- النظام

وقد وقع اختيار البحث على التصنيف الثاني للأهداف الاستراتيجية والمبين في الجدول (٤-٢) كونه يتواءم مع طبيعة البحث حيث تشتمل هذه الأهداف على الأهداف المتعلقة بالمنظمات المعرفية وقد قُسمت على نوعين (Gross, 1968: 13-16).

## (أولاً) : الأهداف المتعلقة بالمرجات :

وهي الأهداف التي تنعكس في منتجات، خدمات، مهارات تقدمها هذه المنظمات الى المجتمع وتشتمل هذه الأهداف :

(أ) أهداف الطالب كتعبير :

وهي الأهداف التي تسعى لتطوير خصائص الطالب وسماته .

(ب) أهداف الطالب كوسيلة :

وهي الأهداف التي تسعى لإعداد الطالب مواطناً فاعلاً في المجتمع.

(ج) أهداف البحث :

وهي الأهداف التي تعنى بتقديم معارف وحلول جديدة للمشاكل من خلال إجراء البحوث التطبيقية.

(د) أهداف الخدمات المباشرة :

وهي الأهداف التي تعنى بتقديم الخدمات الى المجتمع .

## (ثانياً) : الأهداف المتعلقة بالأنشطة الساندة :

وهي أهداف تتعلق بالأنشطة الساندة للأنشطة العلمية في الجامعة مثل الأنشطة الادارية والمالية وتشتمل هذه الأهداف:

(أ) أهداف التكيف :

وهي الأهداف التي تحقق التوائم ما بين هذه المنظمات والبيئة الخارجية وتسعى لجذب الطلبة واستقطاب الملاكات التدريسية الكفوءة والبحث عن أفضل مصادر التمويل.

(ب) أهداف الادارة :

وهي الأهداف المتعلقة بكيفية ادارة المنظمات المعرفية وما هي الأسبقيات في الانجاز.

(ج) أهداف التحفيز :

وهي الأهداف التي تسعى الى تحقيق مستوى رضى وولاء عالي من العاملين في الجامعة (تدريسيين، فنيين، واداريين) تجاه منظماتهم.

(د) أهداف المركز :

وهي الأهداف التي تسعى الى الحفاظ على الموقع الاستراتيجي للمنظمة في بيئتها التنافسية.

## قياس الأهداف

تعددت مجالات قياس الأهداف فقد قاسها (Peter Drucker) بتحديد ثمانية مجالات لقياس الأهداف وهي (الربحية والموقع السوقي والبحث والتطوير والموارد المالية والموارد البشرية والانتاجية والموارد المادية وخدمة الزبون والمسؤولية الاجتماعية) وقد حدد هذا الباحث مجموعة مؤشرات لقياس كل مجال من هذه المجالات (Drucker, 1974: 110) (Boseman & Phatak, 1989: 65) وقد وظّف (الصياح، ١٩٩٩: ١٠٧-١٠٨) هذا المقياس في قياس الأهداف الاستراتيجية.

في حين قاس آخرون الأهداف بمقارنة المبيعات، وكُلف الانتاج، استقرار العاملين لمدتين زمنيّتين (Terry & Franklin, 1991: 135) وقيست الأهداف أيضاً بواسطة بعض النسب المالية مثل صافي هامش الربح، والعائد من الموجودات والعائد على حصة المساهمين (Certo, 1995: 70).

### (ثالثاً) : المواقع الاستراتيجية :

تمثّل المواقع الاستراتيجية ناتج اختلاف الأدوار التي تلعبها المنظمات المتنافسة في بيئتها التنافسية ويتحدد هذا الدور بما تمتلكه المنظمة من قدرات تؤهلها لأن تكون في موقع القوي أو الضعيف أو مابينهما بالقياس للمنظمات المنافسة لها ولغرض إعطاء تصوّر علمي يبيّن عن هذه المواقع فأن هذا المحور سينبري في الاجابة عن التساولين الآتيين :

#### أ- المواقع الاستراتيجية في البيئة التنافسية للمنظمات :

تحدد المواقع الاستراتيجية للمنظمات في بيئتها التنافسية بمستوى حركة كل منظمة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها من جهة وبخصائص هذه المواقع من جهة أخرى وقد حددت شركة (Arther D. Litle Consulting) ستة مواقع استراتيجية في البيئة التنافسية (Kotler, 1994: 382):

١- المسيطر : صنف في هذا الموقع الاستراتيجي المنظمات التي تتمكن من السيطرة على سلوك المنظمات المنافسة لها واتجاهاتها وتكون لديها الحرية في تحديد خياراتها الاستراتيجية.

٢- القوي : تحتل هذا الموقع الاستراتيجي المنظمات التي تتمكن من القيام بأعمال لا تشكل خطورة على موقعها التنافسي وتستطيع المحافظة على موقعها التنافسي.



٣- الايجابي : تشغل هذا الموقع الاستراتيجي المنظمات التي لديها القدرة على استغلال الفرص الاستراتيجية المتاحة أمامها والتي تقودها لإحتلال موقع استراتيجي أفضل.  
٤- المحافظة على موقعها : صنفت في ضمن هذا الموقع الاستراتيجي المنظمات التي تسعى لأن يكون أداؤها بالشكل الذي يضمن استمرارها في السوق والفرص الاستراتيجية المتاحة لها محدودة جداً.

٥- الضعيف : تحتل هذا الموقع الاستراتيجي المنظمات ذات الأداء الضعيف وان كانت الفرص الاستراتيجية متاحة أمامها لتحسين موقعها.  
٦- غير القادر على النمو : تشغل هذا الموقع الاستراتيجي المنظمات التي تتميز بأداء ضعيف ولا تمتلك الفرص الاستراتيجية لتحسين موقعها.

في حين حدد باحثون آخرون المواقع الاستراتيجية بأربعة مواقع وهي :  
١- القائد : تحتل هذا الموقع المنظمات التي تمتلك حصة سوقية أكبر وتمتلك قدرات تمكّنها من قيادة المنظمات الأخرى وتمثل حافزاً للمنظمات الأخرى لأن تكون أمماً متحدية أو مقلّدة (Kotler, 2000: 231).

٢- المتحدي : تشغل هذا الموقع الاستراتيجي المنظمات التي تحاول تحدي المنظمة القائدة أو المنظمات المنافسة لها من خلال تركيزها على هدف استراتيجي يمثل هدفها الأول وهو الحصول على حصة سوقية أكبر (Kotler, 2000: 240).

٣- التابع : تدرج في هذا الموقع الاستراتيجي المنظمات التي تهددها دائماً المنظمات المتحدية ولذلك فهي تسعى دائماً الى تعزيز موقعها الحالي من خلال حصولها على أفضليات في الخدمات أو التمويل أو الدخول في أسواق جديدة (Kotler, 2000: 244).

٤- الكوة : ويطلق أيضاً على المنظمات التي تنتهج هذه الاستراتيجية اسم المنظمات المتحاشية وهي المنظمات التي تعمل في أجزاء متخصصة من السوق وتتجاوزها المنظمات الأخرى فقد يكون هذا الجزء سوقاً محدداً أو/ منتجاً محدداً أو زبائن محددين ومن هنا فهي تمتاز بأنها منظمات محدودة الموارد وغالباً صغيرة الحجم ومتجهة نحو التخصص (Kotler, 2000: 245).

إن هذه المواقع الاستراتيجية وما طرحه باحثون آخرون من مواقع استراتيجية أخرى وان كان يستدل عليها بمتغيرات كمية كالحصة السوقية مثلاً إلا أنها تمثل بالدرجة الأولى

ناتج التراكم المعرفي للعقول الاستراتيجية في هذه المنظمات والذي تقود الاختلافات في مستوياته الى أن تكون تلك المنظمات أماً قائدة أو متحديّة أو تابعة أو متحاشية أو أن تحتل أكثر من موقع في آن واحد.

ب- المواقع الاستراتيجية داخل المحفظة الاستراتيجية :

يفسّر المدخل المعرفي في تحليل المحفظة الاستراتيجية المواقع الاستراتيجية بأنها ناتج الاختلاف في مستويات بُعدي المحفظة الاستراتيجية وهما القدرات المعرفية للعقل الاستراتيجي والوعي بالأهداف الاستراتيجية منفردتين أو متفاعلين فيما بينهما إذ يتحدد الموقع الاستراتيجي بالخطوات الآتية:

١- تحديد القدرات المعرفية وتشجيعها وتحديد مستوى كل قدرة بين ارتفاع وانخفاض لانتاج موقعين استراتيجيين.

٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية ومستوى وضوحها ما بين عالي ومنخفض لانتاج موقعين استراتيجيين.

٣- تفاعل كل من مستويات القدرات المعرفية والوعي بالأهداف الاستراتيجية لانتاج أربعة مواقع استراتيجية وهي :

١- الموقع الاستراتيجي الأول :

تحتل هذا الموقع الاستراتيجي العقول الاستراتيجية التي تمتلك قدرات معرفية منخفضة ووعياً منخفضاً بالأهداف الاستراتيجية.

٢- الموقع الاستراتيجي الثاني :

تنفرد بهذا الموقع الاستراتيجي العقول الاستراتيجية التي تمتلك قدرات معرفية منخفضة ووعياً عالياً بالأهداف الاستراتيجية.

٣- الموقع الاستراتيجي الثالث :

تشغل هذا الموقع الاستراتيجي العقول الاستراتيجية التي تمتلك قدرات معرفية عالية ووعياً منخفضاً بالأهداف الاستراتيجية.

٤- الموقع الاستراتيجي الرابع :

صُنِّفَت ضمن هذا الموقع العقول الاستراتيجية التي تمتلك قدرات معرفية عالية ووعياً عالياً بالأهداف الاستراتيجية.

**المحور الثالث : متغيرات المحافظة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية :**  
تفترض النظرية المعرفية في تحليل المحافظة الاستراتيجية بأن الاختلاف في المواقع الاستراتيجية داخل المحافظة الاستراتيجية يؤدي الى الاختلاف في حركة متغيرات المحافظة الاستراتيجية والمتمثلة بالامكانات الاستراتيجية والفرص والتهديدات الاستراتيجية داخل هذه المواقع وان هذه الاختلافات تقود العقول الاستراتيجية في المنظمات الى ترجيح خيار -أو مزيج خيارات استراتيجية- على آخر وهذا يعني ان انتقاء خيار أو مزيج خيارات استراتيجية هو دالة لدرجة استيعاب وادراك العقول الاستراتيجية لمتغيرات المحافظة الاستراتيجية.

ولغرض تفسير ذلك فأنا هذا المبحث سوف يركّز على جانبيين أساسيين وهما :

### **أولاً : متغيرات المحافظة الاستراتيجية :**

تشمل متغيرات المحافظة الاستراتيجية الامكانات الاستراتيجية التي تشخص حجمها نقاط القوة والضعف داخل المنظمات وما تفرزه حركة البيئة الخارجية من فرص وتهديدات استراتيجية ويمثل اهتمام العقول الاستراتيجية بالمقابلة ما بين الامكانات الاستراتيجية والفرص والتهديدات الاستراتيجية جوهر الادارة الاستراتيجية، وقد طرح الباحثون العديد من التصورات في تفسير مضمون هذه المتغيرات وعلى النحو الآتي :

#### **أ- الامكانات الاستراتيجية :**

تتمثل الامكانات الاستراتيجية بنقاط القوة والضعف داخل المنظمات التي قدّم الباحثون العديد من التعريفات فيها :

١. نقاط القوة : أشير الى نقاط القوة على أنها منتج جيد النوعية، صورة لمنظمة قوية، موقف تنافسي، سعر مناسب، ادارة جيدة، قوة مبيعات كفوءة (Papantoniou, 1992: 97) وأفصح عنها بأنها الطاقة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق غاياتها (Rowe, et al., 1994: 199) وفسرتها بأنها صفات موارد، مؤهلات تمتلكها المنظمة وتكون بمستوى أفضل من المنظمات المنافسة والتي تمكن المنظمة من إكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين من خلال تنفيذها لاستراتيجياتها التنافسية (الزعيبي، ١٩٩٩: ٥١).

٢. نقاط الضعف : نظر الى نقاط الضعف على أنها منتوج رديء، موقف تنافسي ضعيف، سعر غير تنافسي، أداء غير جيد، سياسة غير متماسكة أو مرتبكة، استراتيجية رديئة، معوقات لرأس المال العامل (Papantoniou, 1992: 97) وعبر عنها بأنها الخطأ أو العيب في الامكانات الاستراتيجية للمنظمة والذي يعيق غاياتها (Rowe, et al;, 1994: 194) وأشير إليها بأنها صفات، موارد، مؤهلات، قابليات تكون بمستوى أقل عند مقارنتها مع المنظمات المنافسة مما ينعكس بشكل سلبي مباشر في تنفيذ استراتيجيات المنظمة بالشكل الفعال (الزعبي، ١٩٩٩: ٥٢).

ب- الفرص الاستراتيجية : عرفت الفرص الاستراتيجية بأنها ميدان لجذب النشاط التسويقي الذي سيمنح المنظمة ميزة تنافسية (Johnson & Scholes, 1997: 48) وفسرت بأنها كل الاحتمالات المنبثقة من البيئة الخارجية لزيادة حجم العمل وتحسين التوزيع ودخول أسواق ذات أهداف جديدة (Papantoniou, 1992: 97) وأفصح عنها بأنها الموقف المفضل في البيئة الخارجية للمنظم (Rowe, et al;, 1994: 199). ونظر إليها على أنها موقف أو فكرة أو موقع يتناسب مع الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة ويزيد من قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين (الزعبي، ١٩٩٩: ٤٣).

ج- التهديدات الاستراتيجية : عرفت التهديدات بأنها تحدٍ يتم فرضه من خلال تغير غير مرغوب في حركة البيئة والذي سيقود في حالة غياب النشاط التسويقي الهادف الى أن يشكّل خطورة على موقع المنظمة الاستراتيجي (Johnson & Scholes, 1993: 49) وفسرت بأنها موقف غير مرغوب فيه في البيئة الخارجية للمنظمة والذي يؤدي الى تدمير استراتيجياتها فهو قد يمثل حاجزاً يعيق حركة المنظمة (Rowe, et al;, 1994: 199) وعبر عنها بأنها مواقف أو أفكار أو مواقع يؤدي تجاهلها أو ضعف التعامل معها الى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها وبحسب رؤياها الاستراتيجية حالياً وفي المستقبل (الزعبي، ١٩٩٩: ٤٦).

ويقود التأمل في مضامين كل متغيرٍ من متغيرات المحفظة الاستراتيجية الى استخلاص المؤشرات الآتية :

١. إن الامكانات الاستراتيجية والمتمثلة بنقاط القوة والضعف هي متغيرات تتبع من داخل المنظمة في حين ان الفرص والتهديدات الاستراتيجية هما ناتج افرزات حركة البيئة الخارجية المحيطة بها.

٢. إن كل من نقاط القوة والفرص الاستراتيجية حالات ايجابية الأولى داخل المنظمة والثانية تواجهها أما كل من نقاط الضعف والتهديدات الاستراتيجية فهما يمثلان حالات سلبية لهذه المنظمات.

٣. إن هذه المتغيرات ليست حالات ثابتة لجميع المنظمات ولا في كل زمن فما يمثل فرصة للمنظمة قد يمثل تهديداً لمنظمة أخرى وما يمثل فرصة اليوم قد لا يمثل فرصة في المستقبل.

واسترشاداً بذلك فإن على العقول الاستراتيجية أن تكون مدركة تماماً لحجم امكاناتها الاستراتيجية وقادرة على استيعاب والانتباه الى ما تفرزه حركة البيئة من فرص وتهديدات استراتيجية بالشكل الذي يمكنها من انتقاء خيار أو مزيج من الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

### ثانياً : الخيارات الاستراتيجية :

يعد المدخل المعرفي الخيارات الاستراتيجية بأنها ناتج التكوين المعرفي للعقول الاستراتيجية في المنظمات وقد جهد الباحثون في مجال الادارة الاستراتيجية بتقديم رؤى مختلفة في مضمون الخيارات الاستراتيجية ومستوياتها ونماذجها ومن هنا فإن هذا المحور سيقوم بإلقاء بعض الضوء على ذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات الآتية :

أ. ما هو مضمون الخيار الاستراتيجي .

ب. ما هي مستويات الخيار الاستراتيجي وبعض نماذجها .

ج. ما هو مضمون أنموذج (Miles & Snow) وأبرز الدراسات التي تناولته .

أ . مضمون الخيار الاستراتيجي :

تعددت المداخل التي تناولت مفهوم الخيار الاستراتيجي ويوضح الجدول (٥) بعضاً من

هذه المداخل وتفسيراتها لمضمون الخيار الاستراتيجي.

الجدول (٥) : بعض المداخل التي فسرت الخيار الاستراتيجي .

المضمون الخيار الاستراتيجي	المدخل	الباحث/السنة/الصفحة
القرار الذي أُخْتِير من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية.	القرار	Shaplin, 1983: 5. Bosman, 1989: 85-60. Wheelen & Hunger, 1989: 203. Jouch & Cluck, 1989:263.
نتائج العملية السياسية إذ عُدَّ هدفاً نهائياً اتفقت عليه جماعات التحالف (المسيطر والتابع) من تفاعلات قوة الجماعات وادراكها للبيئة بوصفها أساساً لتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة.	السياسي	Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1977: 42-61. Thichy, 1988: 47. Dinnock & Seth, 1986:738.
الحالة الناتجة من مقابلة نتائج التحليل البيئية والموقف التنظيمي أي المقابلة ما بين الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.	التحليل الاستراتيجي	McGlashan, 1987: 128. Hofer & Schandal, 1978: 40.
نتائج المكونات المعرفية لتحدي القرار مع متغيرات البيئة باتجاه تحديد المسار الاستراتيجي المرغوب.	المعرفي	الخفاجي، ١٩٩٦ : ٤٢.

إن المتأمل في العرض السابق يستطيع أن يستدل على أن انتقاء خيار أو مزيج من الخيارات الاستراتيجية من دون الأخرى يستند الى التراكم المعرفي للعقول الاستراتيجية في المنظمات والذي يحدد مدى وعي هذه العقول لامكانياتها الاستراتيجية ودرجة ادراكها للفرص والتهديدات الاستراتيجية ومن ثم انتقاء الاستجابة المناسبة المتمثلة بالخيار أو مزيج الخيارات الاستراتيجية.

## ب . مستويات الخيار الاستراتيجي وبعض نماذجها :

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مستويات الخيار الاستراتيجي إلا أن معظمهم أجمع على ان هناك ثلاثة مستويات للخيارات الاستراتيجية وهي :

١ . الخيار الاستراتيجي على المستوى العام للمنظمة : وهو الخيار الذي يعنى بكيفية ادارة المنظمة وتخطيط مواردها ويتأثر ويشكل كبير ومباشر برسالة المنظمة (Johnson & Scholes, 1997: 11) وتصاغ من الادارة العليا بمساعدة المخططين الاستراتيجيين في المنظمات الكبيرة غالباً فضلاً عن إسهام أعضاء مجلس ادارة المنظمة على الرغم من اختلاف اسهاماتهم (الدباغ، ١٩٩٨ : ٧٤) ومن أبرز نماذج الخيار الاستراتيجي على المستوى العام أنموذج (Glueck) المتمثل بخيارات (النمو، الاستقرار، الانكماش، المركبة).

٢ . الخيار الاستراتيجي على مستوى الأعمال : يجيب هذا الخيار عن السؤال الآتي: «كيف تتنافس المنظمة في السوق» ومن ثم فأن هذا الخيار ينصب اهتمامه على نوع المنتجات والخدمات التي ينبغي أن تتطور وتتقدم والأسواق التي يفضل التعامل معها وهي بذلك تتعامل مع وحدات العمل الاستراتيجية (SBU) في المنظمة أي المستوى الثاني فيها (Johnson & Scholes, 1997: 11) ومن أبرز نماذج الخيار الاستراتيجي على مستوى الأعمال أنموذج (Miles & Snow) والمتمثل بخيارات (المدافع، المنقب، المحلل، المستجيب) وأنموذج (Porter) المتمثل بخيارات (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز).

٣ . الخيار الاستراتيجي على مستوى الوظائف : وهو الخيار الذي يعنى بكيفية إسهام الوظائف المختلفة كالانتاج والمالية والتسويق في تحقيق وإنجاز الخيار الاستراتيجي على مستوى الأعمال (Johnson & Scholes, 1997: 12). ولأن اختيار البحث قد وقع على مستوى الأعمال وبالذات أنموذج (Miles & Snow) فقد استدعى ذلك إلقاء بعض الضوء على هذا الأنموذج والاستراتيجيات المنبثقة منه وأبرز الدراسات التي تناولته.

## ج . أنموذج (Miles & Snow) :

طبقَ هذا الأنموذج كلُّ من الباحثين (Miles & Snow) فيالولايات المتحدة عام ١٩٧٨ على عينة في ضمن أربع صناعات مختلفة وهي إصدار الكتب الجامعية، صناعة

الالكترونيات، حفظ الأغذية والعناية الصحية بهدف تقويم الادارة لحالة عدم التأكد البيئي إذ صنفّت المنظمات الى أربعة أنواع على وفق تكيفها للظروف البيئية والاعتماد على معدل التغيير في المنتجات أو الأسواق الى واحدة من أربعة أنواع استراتيجية بأفترض وجود ثلاث مشكلات مختلفة تعاني منها المنظمات باستمرار وهي مشكلات الاستثمار في المنتج والسوق ومشكلات التكنولوجيا ومشكلات ادارية، وتأسيساً على ذلك فأن كل من هذه الاستراتيجيات الأربع خصائص تميزها عن الآخرين وفيما يأتي شرح موجز لهذه الاستراتيجيات (العزاوي، ١٩٩٨: ٢١).

١. الاستراتيجية المدافعة : تتسم هذه الاستراتيجية بعدة خصائص لمواجهة مشكلات المنتج ومتطلبات السوق ومشكلات الاستثمار والمشكلات التكنولوجية والمشكلات الادارية وهي محدودية الانتاج ويكون تطوير المنتج بسيطاً جداً وأحياناً لا يوجد تطوير والسوق ضيق ومحدود ويتحدد البحث عن فرص جديدة خارج نطاق السوق الحالي وتتنافس على اساس السعر والنوعية ومواعيد التسليم والخدمة أما التكنولوجيا وطرائق الانتاج فلا يجري عليها أي تغيير وتستخدم تكنولوجيا الكلفة المناسبة وتمتلك اختصاصات وحفيظة عالية وتميل هذه المنظمات الى اتباع آليات اتصال وتنسيق بسيطة نسبياً وتحل مشكلاتها مركزياً وهي ذات رقابة محكمة والعمل يكون على وفق البيروقراطية التقليدية وتميل الى اثبات والتكيف مع متغيرات البيئة (العزاوي، ١٩٩٨: ٢١-٢٢).

٢. الاستراتيجية المنقبة : تتمثل خصائصها بالبحث عن فرص انتاج جديدة والتوسع في تشكيلة السلع والخدمات أي عكس الاستراتيجية المدافعة فهي تركّز الابتكار والابداع أكثر من الربحية والتركيب التنظيمي للمنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية يكون عضواً لغرض فحص البيئة بدقة وضمان حرية العمل في المشاريع وتسهيل العمليات وفعاليات البحث والتطوير وحل المشكلات الادارية لا مركزياً (العزاوي، ١٩٩٨: ٢٢).

٣. الاستراتيجية المحللة : تتميز خصائص هذه الاستراتيجية بأنها تعمل في نوعين من الأسواق الأولى مستقرة والثانية ذات تغيير مستمر وتقع هذه الاستراتيجيات ما بين المدافعة والمنقبة ويجمع الاسلوب الاداري فيها ما بين المركزية واللامركزية (العزاوي، ١٩٩٨: ٢٢).

٤. الاستراتيجية المستجيبة : تتركّز خصائص هذه الاستراتيجية في ان ادارتها تدرك عدم التغيير وعدم الاستقرار في البيئة ولكنها لا تستجيب له بشكل فاعل وتكون عشوائية في الاستجابة للتهديدات وليس لها خطة للمناقسة (العزاوي، ١٩٩٨: ٢٢).



وقد تعددت الدراسات التي اختبرت أنموذج (Miles & Snow) ويوضح الجدول (٦) بعضاً من هذه الدراسات.

الجدول (٦) : بعض الدراسات التي تناولت أنموذج (Miles & Snow).

ت	الباحث	السنة	النوع	موقع البحث	عينة البحث	نتائج البحث
1	Bourgeois & Astly	1979	تطبيقي	أمريكا	مديرون	**
2	Snow & Herbinake	1980	تطبيقي	البيئة الغربية	٤ صناعات	*
3	Chakravarthy	1982	نظري	-	-	-
4	Hambrick	1983	تطبيقي	أمريكا	منظمات تسويقية	**
5	Burgelman	1984	نظري	-	-	-
6	Chaffee	1985	نظري	-	-	-
7	الجبوري	1985	نظري	-	-	-
8	McDaniel & Kolar	1987	تطبيقي	امريكا	٣١ مصرفاً	*
9	Ansoff	1987	تطبيقي	امريكا	-	-
10	Seger	1987	تطبيقي	امريكا	-	**
11	Sholdon et al;	1987	تطبيقي	امريكا	٤٤ سلسلة فندقية	**
12	Walker & Ruckert	1987	نظري	البيئة الغربية	-	-
13	Smith et al;	1989	تطبيقي	امريكا	٤٧ شركة الكترونيات	**
14	Dev	1989	تطبيقي	امريكا	٢٠٤ مديري فنانق	**
15	Rue & Holand	1989	نظري	-	-	-
16	فلاح وخضير	1990	تطبيقي	البيئة العراقية	١٧كلية/العراق	**
17	Miller & Bromiley	1991	تطبيقي	البيئة الامريكية	٤٩٣ شركة صناعية	*
18	شبر	1995	تطبيقي	البيئة العراقية	٣٣ فندقاً	*
19	برق	1995	تطبيقي	البيئة العراقية	عينة من الشركات	*
20	العزاوي	1998		البيئة العراقية	شركات الاسكان والتعمير	-

المصدر : (العزاوي ، سامي ، ١٩٩٨ : ٢٦).

\* داعم للأنموذج  
\*\* داعم جزئياً للأنموذج  
\*\*\* غير داعم للأنموذج

## الاستنتاجات والتوصيات :

### أولاً : الاستنتاجات :

استدللاً بما طُرِحَ نظرياً من مفاهيم وآراء ونماذج بخصوص المحفظة الاستراتيجية، يمكن استخلاص الاستنتاجات أدناه :

- أ . تقوم المحفظة الاستراتيجية على التنوع أساساً لفلسفتها .
- ب . تنوع المداخل والعلوم التي حلت فكرة المحفظة الاستراتيجية كل بحسب فلسفتها ومنها علم الادارة المالية، وعلم التسويق، وعلم العمليات مثلاً .
- ج . اتفاق العلوم أنفة الذكر على ان المحفظة الاستراتيجية هي وسيلة لتحليل أعمال وتصنيفها في ضمن مواقع استراتيجية مستفيدين من فلسفة التنوع التي تقوم عليها نماذجها .
- د . حداثة المدخل المعرفي في تشخيص الدلالة الفكرية للمحفظة الاستراتيجية وتحليلها والتنبؤ بمساراتها المستقبلية .
- هـ . يستند المدخل المعرفي على العقل في تحليل المحفظة الاستراتيجية وتفسير مكوناتها ابعاداً، ومواقعاً، ومتغيرات وخيارات استراتيجية .

### ثانياً : التوصيات :

يمكن تحديد بعض التوصيات الموجهة لمنظمات الأعمال الخاصة بشأن تطبيق أنموذج المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي، استرشاداً بما عُرِضَ من استنتاجات ولغرض تعزيز المواقع التنافسية للمنظمات المعرفية الخاصة في بيئة ما زالت تنظر إليها على انها تجربة حديثة مازالت في مرحلة الدخول مقارنة بالمنظمات المعرفية العامة الناضجة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- أ - ضرورة التوجّه لاعتماد التراكم المعرفي في العقول في تلك المنظمات في بناء محفظة استراتيجية أصبح يشكل اليوم رأسمال المنظمة الحقيقي والمنبع الأساس لمواردها المادية والفنية واحداهم الروافد التي تدعم ميّزتها التنافسية وذلك من خلال انتقاء المتغيرات المعرفية الأكثر تأثيراً في بناء المحفظة وكالاتي :
- ١- تشخيص القدرات المعرفية التي تمتلكها العقول الاستراتيجية في تلك المنظمات

وأكثرها تأثيراً في الوعي بالأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم وإدراكاً للإمكانات والفرص والتهديدات ومن ثم تحديد مستوياتها .

٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات ومستوى وعي العقول الاستراتيجية بها .

٣- تشخيص المواقع الاستراتيجية من خلال تفاعل مستويات كل من القدرات والوعي بالأهداف .

٤- انتقاء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) الأكثر تأثيراً في طبيعة عمل هذه المنظمات (إمكانات، فرص، تهديدات) .

٥- انتقاء مزيج الخيارات الاستراتيجية الملائم تلك المنظمات وبالشكل الذي يتواءم مع حركة مكونات المحفظة داخل مواقعها الاستراتيجية .

ب - التنوع في القدرات المعرفية للعقول الاستراتيجية في تلك المنظمات، وكذلك مستويات من الوعي بالأهداف الاستراتيجية، إن ذلك يؤدي الى:

١- وضوح أكبر في تمييز حركة البيئة الخارجية وما تفرزه من فرص وتهديدات استراتيجية وكذلك إدراك أكبر لحجم الإمكانيات الاستراتيجية المطلوبة لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات .

٢- التنوع في المواقع الاستراتيجية ومن ثم تنوع الخيارات الاستراتيجية التي تختارها المنظمات .

ج - التوجه صوب اعتماد مدخل المحفظة في :

١- التخطيط وصنع القرارات الاستراتيجية .

٢- البحث والتطوير .

٣- التدريس .

٤- تقديم الاستشارات .

٥- التعاون مع منظمات معرفية أخرى .

وهذا يضمن استخدام الاستراتيجيات المناسبة لكل من هذه المفردات ووفقاً لتوجهات المنظمات المعرفية .

د - تهيئة وحدة بحث تهتم بإعداد المعلومات أو قواعد المعلومات التي تخدم قرارات

المنظمات المعرفية الخاصة والعامّة في بناء المحفظة الاستراتيجية حاضراً ومستقبلاً والاستفادة من نظام المعلومات في :

- ١- تحديد الفرص الاستراتيجية لتلك المنظمات .
- ٢- التعرف الى التوجهات الاستراتيجية للمنظمات المعرفية الأخرى.
- ٣- تهيئة مستلزمات بناء المحفظة الاستراتيجية للمنظمة في بناء شبكة رقابة لتحقيق من واقعية بناء هذه المحفظة.

## المصادر :

- ١- المغربي، كامل محمد، ١٩٩٥، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- سليمان حنفي محمود، ١٩٨٠، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- ٣- عاشور، احمد صقر، ١٩٨٦، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية.
- ٤- موسى، غانم فنجان، ١٩٩٠، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، دار الكتب والوثائق، بغداد.
- ٥- هاشم، زكي محمود، ١٩٨٦، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت.
- ٦- النعيمي، عدنان تايه، خضير، نعمة عباس، النعيمي، فلاح تايه، ١٩٩٥، أهمية الأهداف والاتجاهات نحو الوظيفة : دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣٠.
- ٧- النعيمي، عدنان تايه، خضير، نعمة عباس، النعيمي، فلاح تايه، ١٩٩٥، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القباذي والتركيب التنظيمي وأثره في الابداع، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الأول.
- ٨- النعيمي، فلاح تايه، خضير، نعمة عباس، والدوري، زكريا مطلق، ١٩٩٦، التركيب العضوي والابداع التنظيمي : مدخل موقفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد الثالث، العدد الثامن.

- ٩- النعيمي، فلاح تايه، وخضير، نعمة عباس، ١٩٩٠، الحجم، والاستراتيجية، والتركييب التنظيمي: مدخل موقفي، مجلة الادارة العامة، العدد السادس السنوي.
- ١٠- خضير، نعمة عباس، النعيمي، فلاح تايه، ورشاد، فيصل عبداللطيف، ١٩٩٤، قياس السمات القيادية، دراسة اختبارية في منظمات صناعية، المجلة العربية للادارة، المجلد السادس عشر، العدد الأول.
- ١١- صالح، عادل حرحوش، خضير، نعمة عباس، ١٩٩٧، المنطق النظري للمدخل المعرفي في علم المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع، العدد الثاني عشر.
- ١٢- الخفاجي، نعمة عباس خضير، ١٩٩٦، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال من جامعة بغداد.
- ١٣- الدباغ، جمال عبدالرسول غانم، ١٩٩٨، سمات المديرين واتجاهاتهم نحوالخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة، اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة الأعمال من جامعة بغداد.
- ١٤- الدليمي، انتصار عباس حمادي، ١٩٩٨، الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء، اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة الأعمال من جامعة بغداد.
- ١٥- الركابي، كاظم نزار عطية، ١٩٩٩، الادارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة الأعمال من الجامعة المستنصرية.
- ١٦- الزعبي، حسن علي عبد، ١٩٩٩، أثر نظام المعلومات الاستراتيجية في تطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة الأعمال من جامعة بغداد.
- ١٧- الصياح، عبدالستار مصطفى يوسف، ١٩٩٩، تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة الأعمال من جامعة بغداد.
- ١٨- العزاوي، سامي فياض سمير، ١٩٩٨، الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال من الجامعة المستنصرية.

- ١٩- آل ربيعة، علاء الدين محمد نادر عبدالكريم، ١٩٩٣، أثر غياب نظام المعلومات في فاعلية استراتيجية المنظمة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال من جامعة بغداد.
- 20- Anderson, C.R, 1988, *Management*, 2<sup>ed</sup> ed., Allyn & Bacon U.S.A.
- 21- Appleby, R.C., 1982, *Modern Business Administration* , 5<sup>th</sup> ed., Pefman Books, Massachusetts.
- 22- Argyris, C., 1957, *Peronality and Organization*, Harper & Brothers, U.S.A.
- 23- Boseman, G., & Phatak, V., 1989, *Strategic Management* , 2<sup>ed</sup> ed., John Wiley, & Sons, U.S.A.
- 24- Burstiner, I., 1991, *BasicRetailing*, 2<sup>ed</sup> ed., Richard D., Irwin, U.S.A.
- 25- Certo, .C., Peter, J.P., & Ottensmeyer, E., 1995, *The Strargic Management Process* , 3<sup>rd</sup> ed., Richard D. Irwin, U.S.A.
- 26- Daft, R.L., 1992, *Organization Theory& Design*, 4<sup>th</sup> ed., West Publishing, U.S.A.
- 27- Davis, G.B., & Olsm, M.H., 1985, *Management Information System*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw Hill Book.
- 28- Drucker, Peter, 1974, *Management Tasks : Responsibilities Practices*, Harper & Row, New York.
- 29- Dunnette, M.D., 1976, *Handbook of Industrial Organizational Psychology* , Rand McNally College, U.S.A.
- 30- Gardner, J.R., Rachlin, R., & Sweeny, H.W.A., 1986, *Handbook of Strategic Planning* , John Wiley & Sons, USA.
- 31- Ghiselli, E.E., 1971, *Explorations in Managerial Talent* , Goodyear Publishing Co., California.
- 32- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., 1988, *Organizations*, 6<sup>th</sup> ed., Business Publications, U.S.A.
- 33- Griffin, R.W., 1993, *Management*, 4<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin, U.S.A.

- 34- Gross, E., & P. Grambsoh, 1968, University Goals & Academic Power , American Council On Education, U.S.A.
- 35- Gultinan, J.P., & Paul, G.W., 1985, Marketing Management , 2nd ed., McGraw Hill, U.S.A.
- 36- Harrison, E.F., 1986, Policy, Strategy and Managerial Action , ---, Houghton Mifflin, U.S.A.
- 37- Hekansson, H., 1982, International Marketing , John Wiley & Sons, U.S.A.
- 38- Hicks, H.G., & Gullett, C.R., 1984, Management , 5th ed., McGraw Hill Book, Singapore.
- 39- Hise, R.T., & Mcdaniel, S.W., 1984, Cases In Marketing Strategy, Bell & Howell, U.S.A.
- 40- Hitt, M., Middle mis, R.D., & Mathis, R.L., 1986, Management , 2nd ed., West Publishing, U.S.A.
- 41- Johnson, G., & Scholes, K., 1997, Exploring Corporate Strategy , 4th ed., Prentice Hall, U.S.A.
- 42- Johnson, G., & Scholes, K., 1993, Exploring Corporate Strategy , 2nd ed., Prentice Hall, U.S.A.
- 43- Kotler, P., & Bloom, P.N., 1984, Marketing Professional , Prentice-Hall, New Jersey.
- 44- Kotler,P., 1994, Marketing Management, 8th ed., Prentice-Hall, USA.
- 45- Kotler, P., 2000, Marketing Management , Prentice- Hall, U.S.A.
- 46- Lawshe, C.H., 1948, Principles of Personnel Testing, McGraw- Hill, U.S.A.
- 47- Leontiades, M., 1983, Policy Strategy & Implementation , Random House, U.S.A.
- 48- McFarland, D.E., 1979, Management: Foundations & Practices , 5th ed., Dalton, E. McFarland, U.S.A.

- 49- Miller, A., & Dess, G.G., 1996, Strategic Management , 2nd ed., McGraw- Hill, U.S.A.
- 50- Mondy, R.W., Sharplin, A., & Premeaux, S.R., 1991, The Planning Process, 5th ed., U.S.A.
- 51- Moorbead, G., & Griffin, R.W., 1995, Organizational Behavior , Houghton Mifflin Company, U.S.A.
- 52- Papantoniou, P.C., 1992, Marketing : The Complete Awakening , P.A.S.S., Malaysia.
- 53- Robbins, P.S., & Coulter, M., 1999, Management , 16th ed., Prentice -Hall, U.S.A.
- 54- Robbins, P.S., 1998, Organizational Behavior , 8th ed., Prentice -Hall, International, U.S.A.
- 55- Rosenbloom, B., 1991, Marketing Channels, 4th ed., The Dryden Press, U.S.A.
- 56- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., & Mockler, R.J., 1994, Strategic Management , 4th ed., Addison-Wesley, U.S.A.
- 57- Schermerhorn, J.R., 1996, Management & Organizational Behavior , John Wiley & Sons, U.S.A.
- 58- Taylor, B., & Hussey, D., 1986, The Realities Of Planning , Pergamon press.
- 59- Terry, G. R., & Franklin, S.G., 1991, Principles Of Management, 8th ed., Orient offset Mojpur.
- 60- Thompson, A.A., & Strickland, A.J., 1993, Strategic Management , 7th ed., Richard D. Irwin, U.S.A.
- 61- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D., 1995, Strategic Management , 5th ed., Addison Wesley, U.S.A.
- 62- Wright, P., Kroll, M.J., & Parnell, J.A., 1998, Strategic Management, Prentice -Hall, U.S.A.



- 63- Wright, P., Pringle, C.D., Kroll, M.J., & Parnell, J.A., 1994, Strategic Management, 2<sup>nd</sup> ed., Allyn & Bacon, Massachusetts.
- 64- Champion, M.A., 1989, Ability Requirement Implications Of Job Design, Personnel Psychology, Vol. 42, N.1.
- 65- Carter, R.C., 1979, Mental Abilities, Journal of Applied Psychology, Vol. 64, N.4.
- 66- Dakin, S., & Arrowood, A.J., 1981, The Social Comparison of Ability, Human Relations, Vol. 34, N.2.
- 67- Ettlle, J.E., O'Keefe, R.D., 1982, Innovative Attitudes, Journal Of Management Studies, 1982, Vol. 19, N.2.
- 68- Ginsberg, A., 1989, Construing The Business Port Folio, Journal Of Management Studies, Vol. 2, N.4.
- 69- Goodman, P., Furcon, J., & Rose, J., 1969, Examination Of Some Measures Of Creative Ability, Journal Of Applied Psychology, Vol. 53, N.3.
- 70- Lau, H.S., 1984, An Effective Approach for Estimating the Aggregate Loss Of An Insurance Portfolio, Journal of Risk & Insurance, Vol.1, N.1.
- 71- Macmillan, I.C., Hambrick, D.C., & Day, D.L., 1982, The Product Portfolio & Profitability, Academy of Management Journal, Vol.25, N.4.
- 72- Mayer, R.C., James, H.D., & Schoorman, F.D., 1996, An Integrative Model Of Organizational Trust, Academy of Management Review, Vol. 20, No.2.
- 73- McFarlan, F.W., 1981, Portfolio Approach To Information Systems, Harvard Business Review, September- October.
- 74- Reilly, R.R., Zedeck, S., Tenopyr, M., 1979, Validity and Fairness of Physical Ability Tests, Journal of Applied Psychology, Vol.64, N.3.

- 75- Ufot, A.E., Self Perceived Task- Relevant Abilities, 1979, Journal Of Applied Psychology, Vol.64, N.4.
- 76- Wally, S., & Baum, J.R., 1994, Personal and Structural Determinations of the Pace of Strategic Decision, Mating, Academyof Management Journal, Vol. 37, N.4.
- 77- Wing, H., 1980, Profiles Of Cognitive Ability , Journal of Applied Psychology, Vol. 65, N. 3.