

1- أهمية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للشركات لأنها تساعد على تجاوز المنافسة، والتحديات، والبيئات المتغيرة. بشكل عام، تُعد الإدارة الاستراتيجية بمثابة المخطط الأساسي لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ودفع عجلة النمو، وتعزيز الميزة التنافسية في السوق. فيما يلي بعض الأسباب الرئيسية لأهمية الإدارة الاستراتيجية:

- توفر التوجيه والتركيز،
- تحسن عملية اتخاذ القرار،
- تحسن تخصيص الموارد،
- تعزز الميزة التنافسية،
- تعزز الابتكار،
- تضمن الاستدامة على المدى الطويل،
- توائم مصالح أصحاب المصلحة،
- تساعد في قياس الأداء.

2- مدارس الإدارة الاستراتيجية

توفر مدارس الإدارة الاستراتيجية أطراً لفهم كيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتعديلها داخل الشركات. تقدم كل مدرسة نهجاً متميزاً لكيفية تطوير الاستراتيجيات بناءً على افتراضات مختلفة حول صنع القرار، والقيادة، والمنافسة، والديناميكيات التنظيمية. فيما يلي نقدم المدارس الفكرية الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية.

1.2 مدرسة التخطيط

من مؤيدي المدرسة التقليدية نذكر ألفرد تشاندلر، و إيجور أنسوف. فكرتها الرئيسية أن الاستراتيجية هي عملية رسمية ومنهجية مدروسة تتضمن أهدافاً واضحة، وتحليلاً مفصلاً، وتوقعاً. تركز على التخطيط الرسمي، مع أهداف طويلة الأجل، وخطوات قابلة للقياس لتحقيقها.

2.2 مدرسة التصميم

من روادها ألفريد تشاندلر و مايكل بورتر. فكرتها الرئيسية أن الاستراتيجية هي عملية مدروسة تتضمن وضع خطة واضحة وبسيطة، ومنطقية. تركز على صياغة الاستراتيجية من أعلى إلى أسفل، بناءً على تحليل منظم للبيئة الخارجية والموارد الداخلية للشركة.

3.2 مدرسة تحديد المواقع

المنظر البارز لهذه المدرسة هو مايكل بورتر (عمله عن الميزة التنافسية). فكرتها الرئيسية أن الاستراتيجية تدور حول تحديد موقع الشركة في بيئة تنافسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تركز على القوى التنافسية، وتحديد المواقع في السوق، والملاءمة الاستراتيجية مع البيئة الخارجية.

4.2 مدرسة ريادة الأعمال

المنظر البارز لهذه المدرسة هو هنري مينتزبيرغ، حيث ترتبط بفكرته عن الاستراتيجية الناشئة. في نظر هذه المدرسة، تعتمد الاستراتيجية على رؤية وحس القائد أو رائد الأعمال. ترى أن الاستراتيجية هي نهج غير رسمي ومرن يعتمد على إبداع القائد وبعده نظره.

5.2 المدرسة المعرفية

من رواد هذه المدرسة نجد هيربرت سايمون و جيمس مارش. فكرتها الرئيسية هي أن تشكيل الاستراتيجية يتأثر بالنماذج الذهنية وتصورات صانعي القرار. تركز على كيفية تأثير التحيزات المعرفية، وعمليات صنع القرار، والأطر الذهنية على الخيارات الاستراتيجية.

6.2 مدرسة التعلم

من رواد هذه المدرسة جيمس مارش و تشارلز سايرت. بنظرها تنبثق الاستراتيجية من عملية التعلم والتكيف داخل الشركة. تركز على التعلم التدريجي والتجريب والتغذية الراجعة والتكيف مع التغيرات البيئية.

7.2 مدرسة القوة

من المنظرين البارزين لهذه المدرسة هنري مينتزبيرغ وجيفري فيفر. فكرتها الرئيسية أن الاستراتيجية تتشكل من خلال السلطة والسياسة داخل الشركة وخارجها. تركز على دور ديناميكيات القوة والتفاوض والصراع في صياغة الاستراتيجية.

8.2 المدرسة الثقافية

من رواد هذه المدرسة إدغار شين وخيرت هوفستيد. ترى أن تشكيل الاستراتيجية يتأثر بالثقافة المؤسسية والقيم المشتركة. تركز على دور المعتقدات والتقاليد والأعراف في تشكيل الاستراتيجية داخل الشركة.

9.2 المدرسة البيئية

من مؤيدي هذه المدرسة إلدريدج ولورش وعلماء نظرية الاعتماد على الموارد. فكرتها الرئيسية تكمن في أن الاستراتيجية مدفوعة بعوامل بيئية خارجية مثل ظروف السوق، والتكنولوجيا، والتنظيم. تركز على كيفية تكيف الشركات مع الضغوط والفرص الخارجية.

10.2 مدرسة التكوين

من رواد هذه المدرسة مايكل بورتر و ألفريد تشاندلر. ترى أنه من الأفضل فهم الاستراتيجية على أنها تكوين أو توافق بين الهيكل الداخلي للشركة وبيئتها. تركز على مواءمة الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات في مراحل مختلفة من التطور.

11.2 المدرسة الخطابية

ساهم في تأسيس هذه المدرسة علماء مختلفون في مجال تحليل الخطاب. فكرتها الرئيسية أن الاستراتيجية تتشكل من خلال الخطاب والتواصل بين أصحاب المصلحة. تركز على العمليات الاجتماعية للحوار والتفاوض التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

12.2 مدرسة الرأي القائم على الموارد (RBV)

من الرواد البارزين لهذه المدرسة جاي بارني و إديث بنروز. في نظرها تتشكل الاستراتيجية من خلال الموارد والقدرات الداخلية للشركة. تركز على الاستفادة من الموارد القيمة والنادرة والفريدة لاكتساب ميزة تنافسية.

3. تحليل البيئة الخارجية

يتضمن تحليل البيئة الخارجية دراسة العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء الشركة وعملياتها وعملية صنع القرار فيها. ويعتبر هذا التحليل ضروري لفهم السياق الأوسع الذي تعمل فيه الشركة ولتحديد الفرص والتهديدات. غالبًا ما يستخدم هذا النوع من التحليل أطر عمل مثل PESTLE، والقوى الخمسة لبورتر، وجزء من تحليل SWOT.

1.3 تحليل PESTLE

أداة استراتيجية تبحث في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تؤثر على الشركة.

2.3 القوى الخمسة لبورتر

يقوم هذا النموذج على تحليل القدرة التنافسية للصناعة من خلال تقييم القدرة التفاوضية للموردين، والقدرة التفاوضية للمشتريين، وتهديد الداخلين الجدد، وتحديد البدائل، والتنافس في الصناعة.

3.3 تحليل SWOT

يركز تحليل SWOT على العوامل الداخلية نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses)، غير أن الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) الخارجية هي أيضاً جزء من عملية تحليل البيئة الخارجية.

4.3 تحليل المنافسين

يقوم هذا التحليل بتقييم المنافسين المباشرين وغير المباشرين، وفهم نقاط قوتهم، ونقاط ضعفهم، واستراتيجياتهم، ووضعهم في السوق. كما يقوم بتحديد التهديدات المحتملة من الداخلين الجدد أو المنتجات البديلة.

5.3 اتجاهات السوق

يعتمد هذا التحليل على فهم الاتجاهات الحالية والمستقبلية في السوق، بما في ذلك التحولات في سلوك الزبائن، والقيم المجتمعية، والتقدم التكنولوجي.

6.3 العوامل العالمية

يشمل هذا التحليل اعتبارات التطورات الاقتصادية والجيوسياسية العالمية، بما في ذلك الأزمات العالمية.

4. تحليل البيئة الداخلية

يتضمن تحليل البيئة الداخلية دراسة العوامل الداخلية التي تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وغاياتها. فيما يلي نعرض المكونات الرئيسية لتحليل البيئة الداخلية وأدوات المستخدمة في التحليل.

1.4 مكونات البيئة الداخلية

1.1.4 هيكل الشركة

يشمل هذا العنصر التسلسل الهرمي وعلاقات تقديم التقارير (الابلاغ)، ومدى تعاون الأقسام وفرق العمل، ونمط القيادة بالشركة.

2.1.4 ثقافة الشركة

يشمل هذا العنصر كل من قيم ومعتقدات الشركة، وبيئة العمل، ومشاركة الموظفين ومعنوياتهم، والمعايير التنظيمية.

3.1.4 الموارد والقدرات

تشمل هذه الموارد البشرية، والمالية، والتكنولوجية، والمادية، والأصول غير الملموسة.

4.1.4 العمليات والاجراءات

تشمل العمليات والاجراءات كل من الكفاءة التشغيلية، وقدرات البحث والتطوير والابتكار، ومدى كفاءة وشمولية عمليات صنع القرارات.

5.1.4 القيادة والادارة

يشمل هذا العنصر مدى فعالية فريق ادارة الشركة في صنع القرارات الاستراتيجية لتحقيق الاهداف، ومدى وضوح الرسالة والرؤية والأهداف، ومدى قدرة الشركة على التكيف مع تغيرات السوق والتكنولوجيا وبيئة الاعمال.

6.1.4 الأداء والنتائج

يشمل هذا العنصر كل من مؤشرات الأداء المالي، والانتاجية والكفاءة، ورضا الزبائن، والحصة السوقية.

2.4 أدوات تحليل البيئة الداخلية

1.2.4 تحليل SWOT

بالرغم من أنه يشمل أيضاً العوامل الخارجية، إلا أن تحليل SWOT هو جزء أساسي من تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة (الداخلية) ونقاط الضعف (الداخلية).

2.2.4 إطار عمل VRIO

وهو أداة استراتيجية تُستخدم لتقييم الموارد والقدرات الداخلية للشركة بناءً على قيمتها (value)، وندرتها (rarity)، وقابليتها للتقليد (imitability)، والتنظيم (organization) بمعنى قدرة الشركة التنظيمية على استغلال مواردها.

3.2.4 إطار عمل ماركيزي S-7

وهو أداة تفحص سبع عناصر رئيسية للشركة - الاستراتيجية (strategy)، والهيكل (structure)، والنظم (systems)، والقيم المشتركة (shared values)، والأسلوب (style)، والموظفين (staff)، والمهارات (skills).

5. الخيارات الاستراتيجية للشركة

تتعلق الخيارات الاستراتيجية للشركة بأنواع المسارات المحتملة التي يمكن أن تنتهجها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل، أو زيادة حصتها السوقية، أو مواجهة مختلف التحديات. وترتبط الخيارات الاستراتيجية بتعزيز تنافسية الشركة في السوق الذي تتواجد به لضمان نجاحاتها في المستقبل. فيما يلي نعرض أهم الخيارات الشائعة.

1.5 استراتيجيات النمو (التوسع)

تركز هذه الاستراتيجيات على توسيع حجم الشركة، وحصتها السوقية، ومداخيلها. ويتم ذلك من خلال التغلغل في الأسواق، أو تطوير الأسواق، أو تطوير المنتجات، أو تنويع الأسواق والمنتجات.

2.5 استراتيجيات الاستقرار

تركز استراتيجيات الاستقرار على الاحتفاظ بالمركز الحالي للشركة وتجنب المخاطر غير الضرورية. وتشمل هذه الاستراتيجيات الاحتفاظ بالعمليات الجارية، ودعم العمليات الأساسية.

3.5 استراتيجيات التقليل (تخفيض التكاليف)

تُستخدم استراتيجيات التقليل عندما تحتاج الشركة إلى تقليل حجم عملياتها، بسبب ضائقة مالية، أو ضعف الأداء، أو ضغوط خارجية. تركز هذه الاستراتيجيات على خفض التكاليف أو إعادة الهيكلة. تشمل هذه الاستراتيجيات تقليل الحجم (عدد العاملين، تخفيض التكاليف في المجالات غير الأساسية)، التصفية الجزئية (بيع وحدات الأعمال غير الأساسية في استراتيجية الشركة)، التصفية الكلية (غلق الشركة وبيع أصولها).

4.5 استراتيجيات التنافس

تبحث استراتيجيات التنافس على كيفية تمركز الشركة في السوق مقارنةً بالمنافسين، بهدف تحقيق ميزة تنافسية. تشمل هذه الاستراتيجيات القيادة في التكلفة، والتمايز، واستراتيجية التركيز (على جزء من السوق أو على منتج معين).

5.5 استراتيجيات التحالفات والشراكات

تسعى هذه الاستراتيجيات إلى التعاون مع الشركات الأخرى لاكتساب ميزة تنافسية، أو الوصول إلى أسواق جديدة، أو مشاركة الموارد. من بين هذه الاستراتيجيات نذكر المشاريع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية، ومنح التراخيص والامتيازات.

6.5 استراتيجيات التحول

تهدف هذه الاستراتيجيات إلى اخراج الشركة من تراجع الأداء وإعادتها إلى الربحية. من بين هذه الاستراتيجيات نذكر إعادة الهيكلة، والتركيز على الكفاءات الرئيسية.

7.5 استراتيجية الابتكار

تركز هذه الاستراتيجية على الاستفادة من انشاء منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة. تشمل هذه الاستراتيجية ابتكار منتجات جديدة، وابتكار نماذج أعمال جديدة (مثل تغيير الطريقة التي تقدم بها الشركة القيمة لعملائها).

تجدر ملاحظة أن اختيار الاستراتيجية الصحيحة يعتمد على عوامل مختلفة، بما في ذلك نقاط القوة الداخلية للشركة، وظروف السوق، والمنافسة، والوضع المالي، والأهداف طويلة الأجل. وغالبًا ما تستخدم الشركات مزيجًا من هذه الاستراتيجيات وفقًا للاحتياجات المحددة لوحدات الأعمال المختلفة أو ظروف السوق.

6. تنفيذ الاستراتيجية

يشير تنفيذ الاستراتيجية إلى عملية تنفيذ الاستراتيجيات المختارة لتحقيق أهداف الشركة. وهو ينطوي على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطوات قابلة للتنفيذ، ومواءمة الموارد، وضمان قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجيتها بفعالية. ويعد التنفيذ السليم أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي استراتيجية. وفيما يلي نقدم العناصر والخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية.

1.6 مواءمة الهيكل التنظيمي للشركة

لأجل تنفيذ الاستراتيجية المختارة، تحتاج الشركة لمواءمة هيكلها التنظيمي مع أهدافها. قد يتطلب هذا الأمر إعادة هيكلة الشركة، وانشاء أدوار وفرق جديدة، وتوضيح سلطة صنع القرار.

2.6 تخصيص الموارد

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تخصيص الموارد بفعالية مثل رأس المال، والموارد البشرية، والوقت، والتكنولوجيا. ويشمل ذلك اعداد الميزانية والمخصصات المالية، وإدارة الموارد البشرية، والتكنولوجيا والبنية التحتية، وسلسلة الامداد والعمليات.

3.6 وضع اهداف واضحة ومؤشرات أداء رئيسية

للتبعية نجاح الاستراتيجية، تحتاج الشركة إلى وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس ومؤشرات أداء رئيسية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. وهذا يشمل أهداف قصيرة وطويلة الأجل، ومؤشرات رئيسية لقياس الأداء، ومراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجية.

4.6 التواصل في تنفيذ الاستراتيجية

يكتسي التواصل الفعال أهمية بالغة لتنفيذ الاستراتيجية. يجب أن يفهم جميع أصحاب المصلحة - الموظفون والمديرون والعملاء والمستثمرون - الاستراتيجية ودورهم في تنفيذها.

5.6 تطوير خطة عمل

يجب وضع خطة عمل مفصلة توضح خطوات تنفيذ الاستراتيجية.

6.6 ادارة التغيير

غالبًا ما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تغييرًا تنظيميًا، ولذلك يجب إدارة التغيير بكفاءة لضمان سلاسة عمليات الانتقال. ويشمل ذلك التغلب على المقاومة المحتملة للتغيير، ومواءمة ثقافة الشركة مع التوجه الاستراتيجي الجديد، وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بالشكل الذي يخدم الأدوار والمسؤوليات الجديدة في ظل الاستراتيجية الجديدة.

7.6 القيادة والتزامها

يجب أن تكون قيادة الشركة قوية وملتزمة بمهام الاستراتيجية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية. يجب على القيادة اظهار التزامها التام بالاستراتيجية، وقيادة الأفراد العاملين وتوضيح لهم الأهداف الاستراتيجية، وتمكينهم من أداء أدوارهم، ومراقبة الأداء، والتدخل لتصحيح الأخطاء عند الضرورة.

8.6 إدارة المخاطر والمرونة

أثناء تنفيذ الاستراتيجية، من المتوقع أن تواجه الشركة مخاطر. ولذلك من الضروري أن تتجهز الشركة بنظام لإدارة المخاطر.

9.6 تقييم ومراقبة الأداء

من الضروري تقييم الأداء باستمرار لضمان السير العادي للاستراتيجية والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

10.6 التحسين المستمر

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية التحسين المستمر من خلال التغذية الراجعة، والابتكار، والتعلم.

7. مراقبة الاستراتيجية

تعتبر مراقبة الاستراتيجية جزءًا هامًا من عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن التنفيذ الفعال لاستراتيجية الشركة ومن ثم تحقيق أهدافها. وفيما يلي نتعرف على العناصر الرئيسية لمراقبة الاستراتيجية.

1.7 قياس الأداء

تحتاج الشركة إلى قياس الأداء للتأكد من التنفيذ الفعال للاستراتيجية. ولذلك يتطلب الأمر مواءمة قياسات الأداء بأهداف الشركة. وتشمل عملية المراقبة وضع مؤشرات الأداء الرئيسية في بداية مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، واعداد بطاقة النتائج المتوازنة للتأكد من تحقيق الأرباح، وتلبية حاجات المستهلك، وتنفيذ الأعمال بكفاءة.

2.7 مراجعات منتظمة لتقدم الأشغال

من الضروري إجراء مراجعات مستمرة للتقدم المحرز لضمان سير الاستراتيجية على المسار الصحيح وإمكانية اتخاذ إجراءات تصحيحية في وقت مبكر إذا لزم الأمر. قد تكون هذه المراجعات شهرية أو فصلية، ومن الواجب مراجعة الاستراتيجية سنويًا من أجل إجراء التعديلات للسنة الموالية.

3.7 اليات التغذية الراجعة

تعتبر التغذية الراجعة ضرورية لتحديد المشاكل المحتملة وإجراء تعديلات على الاستراتيجية. ويمكن أن تأتي آليات التغذية الراجعة من مصادر داخلية (الأفراد العاملين ومدراء الأقسام) ومصادر خارجية (الزبائن والسوق).

4.7 الاجراءات التصحيحية

إذا كان الأداء أقل من التوقعات، ينبغي اتخاذ إجراءات تصحيحية. وتستند هذه الإجراءات إلى تقييمات الأداء والتغذية الراجعة. قد تشمل الإجراءات التصحيحية إعادة تخصيص الموارد، وتعديل الأهداف، وتعديل العمليات، وتغيير القيادات.

5.7 المراقبة المالية

تساعد المراقبة المالية الشركات على تتبع الاهداف المالية وتجنب الخروج عن مجال الميزانية. وتشمل المراقبة المالية تحليل انحراف الميزانية، ومراقبة التكاليف، ومراقبة الربحية.

6.7 مراقبة المخاطر الاستراتيجية

من الضروري مراقبة المخاطر الاستراتيجية لتجنب المفاجآت، وانحراف الاستراتيجية، والقيام بالاجراءات الوقائية. وتشمل هذه المراقبة تحديد المخاطر وتقييمها، واعداد خطط لمواجهةها أو الحد منها.

7.7 المقارنة المعيارية

يقصد بالمقارنة المعيارية مقارنة أداء الشركة بمعايير الصناعة، أو المنافسين، أو أفضل الممارسات.

8.7 التكيف والمرونة

يجب على الشركة التكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى بيئة الأعمال، والسوق، وتفضيلات المستهلكين. كما يجب عليها التمتع بالمرونة في الاستجابة للظروف المتغيرة.

9.7 صناعة قرارات متوازنة

تتطلب مراقبة الاستراتيجية والتحكم فيها اتخاذ قرارات صعبة قائمة على المفاضلة. على سبيل المثال، اتخاذ قرار بشأن مواصلة الاستثمار في مشروع ما أو التخلي عنه.

8. تقييم الاستراتيجية

تعتبر مرحلة تقييم الاستراتيجية عنصراً هاماً من عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تتعلق بتقييم فعالية استراتيجية الشركة. وينطوي عمل الشركة في هذه المرحلة على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية الحالية تساعد على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتلبية أهداف الأداء، والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. وفيما يلي نعرض الخطوات الرئيسية لتقييم الاستراتيجية.

1.8 مراجعة أهداف الشركة

تتمثل الخطوة الأولى لتقييم الاستراتيجية في مراجعة أهداف الشركة والتأكد من أنها لا تزال ذات صلة. وتشمل تقييم الأهداف الاستراتيجية وإعادة تقييم الأولويات.

2.8 قياس الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية

تتضمن هذه تحليلاً مفصلاً لمؤشرات الأداء الرئيسية. يجب أن تتواءم مؤشرات الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، حيث تشمل مؤشرات مالية وغير مالية. تساعد عملية قياس الأداء في تحديد مجالات النجاح ومجالات ضعف الأداء من أجل القيام بالتعديلات الضرورية للاستراتيجية.

3.8 مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية

بعد تقييم المؤشرات الرئيسية للأداء، نأتي إلى مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً. تشمل هذه كل من الدخل، والحصة السوقية، والربح المستهدف، ومستوى كفاءة التشغيل، ومستويات رضا المستهلك، والوضعية التنافسية للشركة. عند ملاحظة أي انحراف عن الاستراتيجية نجري التعديلات الضرورية.

4.8 تقييم العوامل الخارجية

تحتاج الشركات إلى تقييم العوامل الخارجية باستمرار لمعرفة آثارها على تنفيذ الاستراتيجية. يتم ذلك من خلال توظيف أدوات تحليل مثل تحليل PESTLE، وقوى التنافس الخمسة لبورتر. قد تستلزم تغيرات البيئة الخارجية تحولا في الاستراتيجية.

5.8 تقييم العوامل الداخلية

تحتاج الشركة كذلك لتقييم البيئة الداخلية باستمرار. وتشمل هذه موارد الشركة، و قدراتها، وكفاءاتها الأساسية. عند ملاحظة نقص في القدرات تتخذ الشركة اجراءات تعديلية مثل اعادة تدريب الأفراد العاملين ومواءمة هيكل الشركة لتعزيز الاستراتيجية.

6.8 التحليل المالي

من الضروري اجراء التحليل المالي للتأكد من الاستدامة المالية للاستراتيجية. لهذا تحتاج الشركة إلى تقييم المقاييس المالية الرئيسية مثل العائد على الاستثمار، وكفاءة التكلفة، والتدفق النقدي.

7.8 التغذية الراجعة ومدخلات أصحاب المصلحة

لأجل تقييم نجاح الاستراتيجية، تحتاج الشركة إلى جمع ملاحظات وتعليقات أصحاب المصالح. يتكون هؤلاء من الأفراد العاملين، والمستهلكين، والمستثمرين وحاملي الأسهم، والشركاء والموردين. تفيد ملاحظات هؤلاء في تحقيق فعالية الاستراتيجية واطهار المجالات التي تحتاج إلى تحسينات.

8.8 تحديد الثغرات والانحرافات

يساعد التقييم الشامل في كشف الثغرات والانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية. وهذا ما يمكن الشركة من تقرير الاستمرار في العمل بالاستراتيجية الموجودة أو تعديلها.

9.8 اجراء التعديلات الاستراتيجية

بناءً على ما تم التوصل إليه من تقييم، قد تحتاج الشركة إلى اتخاذ إجراءات تعديلية لضمان التنفيذ الفعال والكفء للاستراتيجية. قد يتطلب الأمر إعادة ضبط الأهداف، أو مراجعة الاستراتيجية، أو إعادة تخصيص الموارد، أو تغيير القيادة والتكتيكات المتبعة. غالباً ما تؤدي عملية التقييم إلى تحسين الاستراتيجية بدلاً من إصلاحها بالكامل أو التخلي عنها.

مراجع ومصادر

- بن الموفق سهيلة، محاضرات الادارة الاستراتيجية.
- يحيوي فاطمة، محاضرات في مادة الادارة الاستراتيجية، 2018-2019.
- سعد غالب ياسين، ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية، 1998.

- J. L. Thompson, J. M. Scott and F. Martin, Strategic Management, Awareness and Change, 10th Edition, 2023.
- R. Kennedy et al., Strategic Management, 2020.
- N. Ritson, Strategic Management, 2011.
- F. R. David, Strategic Management, Concepts and Cases, 2011.
- R. Zegers and C. J. Murombedzi, Strategic Management, 2004.