

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة جامعية بعنوان:

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية

وفق المقرر الوزاري للسنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد:

الدكتورة: بوتاعة سلمية

السنة الجامعية: 2025-2026

محاور المطبوعة

المحور الأول: مقدمة: تطور الفكر الاستراتيجي



المحور الثاني: تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي



المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية



المحور الرابع: تحليل البيئة الداخلية



المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل



المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
الاستراتيجية



المحور السابع: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي



المحور الثامن: تنفيذ الاستراتيجية



المحور التاسع: الرقابة الاستراتيجية



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	مقدمة
2	المحور الأول: مقدمة: تطور الفكر الاستراتيجي
3	تمهيد
4	1- مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية
7	2- تطور الفكر الاستراتيجي
12	3- مدارس التفكير الاستراتيجي
15	الخلاصة
16	المحور الثاني: تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي
16	تمهيد
18	1- رسالة المؤسسة
21	2- الرؤية المستقبلية للمؤسسة
24	3- القيم التنظيمية
26	4- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
30	الخلاصة
31	المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية
32	تمهيد
33	1- مفهوم البيئة الخارجية
33	2- مكونات البيئة الخارجية
38	3- أهمية تحليل البيئة الخارجية
39	4- خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
40	5- أساليب تحليل البيئة الخارجية
46	الخلاصة
47	المحور الرابع: تحليل البيئة الداخلية
48	تمهيد
49	1- مفهوم البيئة الداخلية
49	2- أهمية دراسة البيئة الداخلية
50	3- مكونات البيئة الداخلية
54	4- مداخل تحليل البيئة الداخلية
59	الخلاصة

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية و. سليمة بوتاعة

60	المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل
61	تمهيد
62	1- مفهوم الخيار الاستراتيجي
62	2- مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي
64	3- العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية
66	4- صعوبات صنع الخيار الاستراتيجي
67	5- البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
77	الخلاصة
78	المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية
79	تمهيد
80	1- الاستراتيجيات التنافسية
85	2- الإستراتيجيات التعاونية
87	الخلاصة
88	المحور السابع: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
89	تمهيد
90	1- استراتيجية التمويل
91	2- استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات
92	3- استراتيجية إدارة الموارد البشرية
94	4- استراتيجية التسويق
95	5- استراتيجية البحث والتطوير
98	الخلاصة
99	المحور الثامن: تنفيذ الاستراتيجية
100	تمهيد
101	1- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية
102	2- أهمية تنفيذ الاستراتيجية
103	3- المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية
105	4- مداخل تنفيذ الاستراتيجية
108	5- أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية
111	الخلاصة

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية و. سليمة بوتاعة

112	المحور التاسع: الرقابة الاستراتيجية
113	تمهيد
114	1- مفهوم الرقابة الاستراتيجية
114	2- أهمية الرقابة الاستراتيجية
115	3- مستويات الرقابة الاستراتيجية
115	4- أشكال الرقابة الاستراتيجية
118	5- مراحل الرقابة الاستراتيجية
123	الخلاصة
124	الخاتمة
125	قائمة المراجع

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية و. سليمة بوتاحة

مقدمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية اليوم من أهم الحقول المعرفية التي تشكل الإطار العام لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. وقد ازداد الاهتمام بهذا المجال باعتباره أداة فكرية ومنهجية تمكن المؤسسة من استشراف المستقبل، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على رؤية شاملة وهادفة.

وتنبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من كونها عملية متكاملة تبدأ بفهم التحولات الفكرية التي عرفها هذا المجال، ثم الانتقال إلى تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، بما في ذلك الرسالة والرؤية والقيم والأهداف، باعتبارها الأساس الذي يبني عليه التوجه العام للمؤسسة. كما تشمل هذه العملية تحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، إلى جانب تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، بما يسمح بصياغة خيارات استراتيجية ملائمة على مختلف المستويات التنظيمية.

وفي هذا السياق، لا تقتصر الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل فقط، بل تمتد لتشمل وحدات الأعمال الاستراتيجية والمستوى الوظيفي، بما يضمن الانسجام والتكامل بين مختلف القرارات داخل المؤسسة، كما تتكامل هذه العملية من خلال مرحلي التنفيذ والرقابة الاستراتيجية، حيث يتم تحويل الخيارات إلى ممارسات فعلية، ومتابعة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات عند الحاجة.

وعليه، وفي إطار الدعم البيداغوجي، جاءت هذه المطبوعة الموسومة بـ "محاضرات في الإدارة الاستراتيجية" لتقدم محتوى علمي متكامل يتماشى مع البرنامج الوزاري المقرر على طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية، ونسعى من خلالها إلى تمكين الطلبة من الإلمام بالمفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية، بما يساعدهم على تنمية قدراتهم التحليلية والفكرية في مجال اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث تتضمن المطبوعة مجموعة من المحاور الأساسية المتمثلة في: تطور الفكر الاستراتيجي، عناصر الاتجاه الاستراتيجي، تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية، مع ما يتخللها من مفاهيم ومداخل نظرية وتطبيقية.

المحور الأول: مقدمة: تطور الفكر الاستراتيجي

- مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

- تطور الفكر الاستراتيجي

- مدارس التفكير الاستراتيجي

المحور الأول: مقدمة: تطور الفكر الاستراتيجي

أهداف المحور:

- ✓ بعد دراسة المحور الأول الموسوم بـ "مقدمة: تطور الفكر الاستراتيجي" يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:
- ✓ توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها؛
- ✓ التعرف على مراحل تطور الفكر الاستراتيجي؛
- ✓ تحليل مدارس التفكير الاستراتيجي المختلفة وفهم منطلقاتها الأساسية ومقاربتها في صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرار.

تمهيد

يشكل تطور الفكر الاستراتيجي أحد المرتكزات الأساسية لفهم التحولات التي عرفتها الإدارة الحديثة، خصوصا في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين وتسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. ولم تعد الإدارة الاستراتيجية مجرد أداة للتخطيط طويل الأجل، بل أصبحت إطارا متكاملًا يمكن المؤسسات من استشراف المستقبل، وبناء قدرات تنافسية، وتحقيق التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي.

وفي هذا السياق، يكتسي تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها بعدا تأسيسيا، باعتبارها تمثل المدخل العلمي لفهم كيفية صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات في المؤسسات. كما أن تتبع مسار تطور الفكر الاستراتيجي يسمح بإبراز التحولات النوعية التي شهدها هذا المجال، بدءا من المقاربات التقليدية المرتكزة على التخطيط، وصولا إلى المقاربات الحديثة التي تركز على الموارد والكفاءات والابتكار.

علاوة على ذلك، فإن دراسة مدارس التفكير الاستراتيجي تتيح إدراك التعددية النظرية والمنهجية التي تميز هذا المجال، حيث تقدم كل مدرسة تفسيرًا خاصًا لكيفية بناء الاستراتيجية واتخاذ القرار استراتيجي، مما يعزز الفهم النقدي والشمولي للممارسات الاستراتيجية في المؤسسات. وعليه، يهدف هذا المحور إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يستعرض مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها، ويحلل مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، مع تسليط الضوء على أبرز مدارسها، بما يساهم في بناء قاعدة معرفية حول الإدارة الاستراتيجية.

1- مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

تمثل الاستراتيجية نقطة الانطلاق الأساسية للإدارة العليا في رسم خططها وصياغة أنشطتها وتنفيذها، حيث توجه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد بكفاءة وفعالية. وقد ساهم عدد من الرواد الأوائل في إدماج هذا المفهوم ضمن أدبيات الأعمال، من بينهم "John von Neumann" و "Oskar Morgenstern" من خلال أعمالهما في "نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي"، مما مهد الطريق لتطور مفهوم الاستراتيجية وتطبيقاته في المجال الإداري (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 29). وعليه؛ فإن فهم هذا المفهوم بشكل دقيق يعد مدخلا أساسيا لاستيعاب الإدارة الاستراتيجية، مما يستدعي التطرق أولا إلى تحديد مفهوم الاستراتيجية.

1-1 مفهوم الاستراتيجية وتطورها

يعدّ مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم التي شهدت تطورا تاريخيا وفكريا ملحوظا، حيث تعود جذوره إلى المجال العسكري، إذ ارتبط في بداياته بدراسة سبل تحقيق النصر في الحروب وإدارة المعارك ويشق المصطلح من الأصل الإغريقي "Strategos"، الذي يعكس دلالة القيادة العسكرية وتوجيه الجيوش. وفي هذا الإطار؛ نظر المفكرون العسكريون إلى الاستراتيجية بوصفها منظومة من الأساليب والوسائل الهادفة إلى تحقيق الغايات النهائية للحرب بصورة شمولية، كما أكدوا على دور القائد في توظيف الموارد والإمكانات العسكرية بما يخدم المصالح العليا للدولة. ومع تطور الفكر الإنساني واتساع مجالات التطبيق، انتقل مفهوم الاستراتيجية تدريجيا من الحقل العسكري إلى المجال الاقتصادي والإداري، خاصة في ظل تزايد تعقيد بيئة الأعمال واحتدام المنافسة وقد أصبح ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها إطارا متكاملًا يوجه قرارات المؤسسة وأنشطتها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد، مع مراعاة التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة.

وفي السياق المعاصر، اتخذ مفهوم الاستراتيجية طابعا شموليا متعدد الأبعاد، حيث لم يعد مقتصرًا على التخطيط طويل الأجل، بل أصبح يشمل أربعة أطر مفاهيمية مترابطة: يتمثل الأول في البعد التخطيطي الذي يركز على إعداد وتنفيذ الخطط، والثاني في بعد التعلم والفكر الاستراتيجي القائم على الإبداع واتخاذ القرارات الذكية، والثالث في التمرکز الاستراتيجي المرتبط بفهم الأسواق وشروط المنافسة، وأخيرا بعد الموارد الذي يركز على كيفية تخصيصها وتوظيفها بكفاءة لبناء مزايا تنافسية مستدامة. وبذلك، يعكس تطور الاستراتيجية انتقالها من أداة عسكرية إلى منظومة إدارية متكاملة تعدّ أساسا لتحقيق الأداء المتميز والتفوق التنظيمي. (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 30، 31)

وانطلاقا من هذا التحول، برزت الحاجة إلى تأطير مفهوم الاستراتيجية على مستوى المؤسسة في إطار شمولي، بحيث لا تقتصر على كونها توجهًا عامًا، بل تمثل نمطا متكاملًا من القرارات والسياسات والخطط التي تحدد غايات المؤسسة وتوجه مسارها وتضبط نطاق أعمالها، بما يحقق التوافق بين مواردها ومتطلبات بيئتها. وفي هذا السياق، تعرف الاستراتيجية بأنها

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

نمط متكامل من القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحديد أهدافها الأساسية وصياغة السياسات والخطط الكفيلة بتحقيقها، مع تحديد مجال نشاطها وتوجهاتها المستقبلية، فضلا عن إسهاماتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة. ويعكس هذا التعريف شمولية الاستراتيجية، إذ يمكن النظر إليها باعتبارها تصورا موجها، وخطة عمل، ونمطا سلوكيا متجسدا في الواقع العملي (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 19)

2-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يتصف مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالتنوع والتعدد، نتيجة لاختلاف أهداف الباحثين من استخدامه وتباين المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله، فضلا عن التباين في العناصر والمتغيرات المستند إليها في صياغة مفهومه. وبدأت بوادر تبنيه تظهر في أواخر عقد السبعينات من القرن العشرين، ولاحقا حظي باهتمام واسع اتسم بالشمولية والإثراء المعرفي خلال عقدي الثمانينات والتسعينات، ما أسهم في ترسيخ أسس الفكر الاستراتيجي وتعزيز وضعه كإطار أكاديمي مؤسس لعلم الإدارة الاستراتيجية (الخفاجي، 2004، صفحة 32، 33).

تعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الشامل الذي يحتوي الاستراتيجية ويضمن تحقيقها بما يخدم مصالح المؤسسة، وقد تعددت تعريفات الإدارة الاستراتيجية في الأدبيات العلمية عبر العقود الماضية، حيث تعرّف بوصفها عملية متكاملة تهدف إلى تحديد التوجه طويل الأمد للمؤسسة، مع العمل على تطوير استراتيجيات قادرة على ضمان تحقيق أهدافها. وتشمل هذه العملية صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجية، ثم تنفيذها، إضافة إلى تقييم الأداء بصورة مستمرة. كما تتضمن إدخال التعديلات اللازمة على الرؤية أو الأهداف أو آليات التنفيذ، استنادا إلى معطيات الواقع الفعلي والتغيرات البيئية، بما في ذلك استيعاب الأفكار والفرص الجديدة (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 64).

ويعرفها الغالي وإدريس (2009) بأنها مجموعة متكاملة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى بناء استراتيجيات كفوءة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، كما تمثل عمليات الإدارة الاستراتيجية المسار الذي يعتمد عليه صناع القرار الاستراتيجي في تحديد الأهداف وصياغة القرارات الاستراتيجية المناسبة، بما يوجه المؤسسة نحو تحقيق غاياتها في ظل معطيات البيئة الداخلية والخارجية.

وفي نفس السياق يرى جلاب (2008) بأنها عملية تستهدف تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة العلاقة التفاعلية بينها وبين البيئة التي تنشط فيها. كما ينظر إليها من منظور القرارات الإدارية بوصفها مجموعة متكاملة من القرارات والأنشطة المرتبطة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لبلوغ أهداف المؤسسة. وتشمل هذه العملية وظائف التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة على مختلف القرارات والأنشطة ذات الصلة بالاستراتيجية.

3-1- أهمية الإدارة الاستراتيجية

تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها بشكل منهجي، إذ توفر مجموعة من المزايا والفوائد التي تعزز الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل. وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الإدارة الاستراتيجية (بن دحمان و حوشين، 2021، صفحة 352، 353):

- توضيح الرؤية المستقبلية: صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، أي رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحدد الطموحات والأهداف التي تسعى لتحقيقها؛
- التخصيص الفعال للموارد والامكانيات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات على توجيه مواردها من خلال وضع أسس علمية لذلك.
- القدرة على إحداث التغيير: توفر الإدارة الاستراتيجية أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير والنظر إليه كفرصة، وأمر مرغوبا يبعث على التحدي وليس تهديدا ومعوقا لتحقيق الأهداف؛
- تحسين القدرة على التعامل مع المشكلات: من خلال مشاركة العاملين، توضيح الأدوار، تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية.

فالإدارة الاستراتيجية تمارس ضمن إطار متكامل، حيث تتطلب تنسيقا وتعاوناً بين مختلف الوظائف التنظيمية، بما يضمن فعاليتها في تحقيق الأهداف المسطرة. كما توفر الإدارة الاستراتيجية توجها شاملا للمؤسسة، وترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكها التنظيمي، إذ تمثل أساسا ومرجعا لاتخاذ القرارات داخلها، بما يمكنها من التكيف بمرونة واستجابة مع التغيرات المطلوبة وفقا لمتطلبات الظروف الراهنة وآفاق المستقبل (Rochimat, et al, 2023, p. 707).

انطلاقا من هذا الدور المحوري الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات، تتجلى أهميتها في جملة من الفوائد كما أشار إليها الباحثان "Pearce & Robinson" والتي تتضمن (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 51):

- ✓ تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة: تحليل القوى والمتغيرات السائدة في البيئة العامة وبيئة المنافسة؛
- ✓ تقييم القدرات والموارد الداخلية: رسم صورة واضحة لظروف المؤسسة وإمكاناتها وقدراتها الداخلية؛
- ✓ صياغة مهمة ورسالة المؤسسة: تحديد غرض المؤسسة وفلسفتها وأهدافها الأساسية في صياغة دقيقة وملموسة؛
- ✓ اختيار الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل: تحديد مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات التي تتيح استغلال الفرص الأكثر جاذبية للمؤسسة؛
- ✓ تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل: ضمان توافقها مع الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل؛
- ✓ تحليل البدائل الاستراتيجية: تحقيق التوافق بين موارد المؤسسة والظروف البيئية السائدة لتقييم مدى ملاءمة الخيارات المختلفة؛
- ✓ اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر جاذبية: بناء على رسالة المؤسسة وإمكاناتها والظروف البيئية المحيطة؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

- ✓ تنفيذ الخيارات الاستراتيجية: تخصيص الموارد وفقا للأبعاد المرتبطة بالمهام، والأفراد، والهياكل التنظيمية، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛
- ✓ تقييم فعالية الاستراتيجية: قياس نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة لتحسين القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

2- تطور الفكر الاستراتيجي

تتوزع مراحل تطور الفكر الاستراتيجي إلى أربع محطات مترابطة تمثلت في: التخطيط المالي الأساسي، التخطيط القائم على التنبؤ، التخطيط الاستراتيجي ثم الإدارة الاستراتيجية، ويظهر عبر الأدبيات أنّ الانتقال بينها كان انتقالا من التركيز على الميزانيات والرقابة الداخلية إلى استشراف البيئة، ثم إلى بناء الاستراتيجية ثم إلى إدارتها بصورة مستمرة في بيئة ديناميكية (Klijn & Koppenjan, 2020, p. 261)

وفيما يلي عرض لهذه المراحل (رشيد و جلاب، 2008، الصفحات 27-38):

1-2- المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي Basic Financial Planning

تميّزت هذه المرحلة بالاعتماد المكثف على الموازنات السنوية كأداة مركزية للتخطيط، حيث انصبّت جهود المؤسسات على تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة خلال فترة زمنية قصيرة، غالبا ما تكون سنة واحدة، والمعلومات التي تبنى على ضوءها هذه الموازنات مأخوذة من البيئة الداخلية للمؤسسة (العريقي، 2011، صفحة 40). وقد ارتبط نجاح المؤسسات في هذه المرحلة بقدرتها على تحقيق نمو مستقر في الأرباح، إلى جانب بلوغ أهداف مالية محددة، مع اعتماد كبير على خبرة الإدارة العليا ومعرفتها بطبيعة الأسواق والمنتجات والمنافسين (Demessinov, et al, 2021, p. 153).

في هذا الإطار، برزت إسهامات "Peter Drucker" الذي أكد على الدور المحوري للإدارة العليا في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات جوهرية تتعلق بطبيعة نشاطها الحاضر والمستقبلي. كما شدد على أهمية تحديد الأهداف، معتبرا إياها حجر الأساس في توجيه الأداء التنظيمي، وهو ما تجسّد في تطويره لمفهوم الإدارة بالأهداف "Management by Objectives".

من جانب آخر، أسهم "Selznick" في وضع اللبنة الأولى لما عرف لاحقا بالمدرسة التصميمية والتي تركز على تحقيق التوافق بين القدرات الداخلية للمؤسسة ومتطلبات البيئة الخارجية. وقد تطورت هذه الفكرة لاحقا لتأخذ شكلها المنهجي في إطار تحليل SWOT، القائم على تشخيص نقاط القوة والضعف داخليا، مقابل الفرص والتهديدات خارجيا. كما أشار "Selznick" إلى ضرورة مراعاة الإمكانيات الفعلية للمؤسسة والتوقعات البيئية عند صياغة رسالتها وأهدافها، مؤكدا كذلك على أهمية دمج الاستراتيجية ضمن البنية الاجتماعية للمؤسسة، وهو ما يعد من البدايات المبكرة لمفهوم تنفيذ الاستراتيجية.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

وعموما، فإن تزايد تعقيد بيئة الأعمال وتوسع نطاق المنافسة وتعدد الأسواق حدّ من فعالية هذا النمط من التخطيط قصير الأجل، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني أساليب أكثر تقدما، مما مهّد للانتقال إلى المرحلة التالية المتمثلة في التخطيط القائم على التنبؤ.

2-2- المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ Forecast-Based Planning

بدأت هذه المرحلة خلال ستينيات القرن العشرين، وشكلت تحولا نوعيا في ممارسات التخطيط، حيث انتقلت المؤسسات من التركيز على المدى القصير إلى تبني منظور طويل الأجل قائم على التحليل البيئي والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية. وقد ارتكز هذا التوجه على تخصيص الموارد بصورة أكثر استقرارا، بما يتلاءم مع متطلبات النمو والتوسع التي تسعى إليها المؤسسة. بنيت هذه المرحلة على الاستقرار من الماضي، أي افتراض استمرار الاتجاهات السابقة في المستقبل مع استخدام بيانات تاريخية وخبرة سابقة لصياغة خطط طويلة ومتوسطة الأجل (Dema, Sus, & Sus, 2021, p. 209).

في ظل التوسع المتزايد للأسواق وتعدد المنتجات، إلى جانب التسارع الملحوظ في التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح من الضروري توظيف أدوات كمية متقدمة للتنبؤ بمسارات البيئة الخارجية. ومن أبرز هذه الأدوات: تحليل الاتجاهات العامة، ونماذج الارتباط، ونماذج المحاكاة بالحاسوب، وقد أسهم هذا التطور في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، من خلال تمكين الإدارة من تقييم الآثار المستقبلية المحتملة لبدائلها المختلفة على المدى البعيد.

قد شهدت هذه المرحلة إسهامات فكرية بارزة أسهمت في بلورة مفهوم الاستراتيجية. فقد عرّف "Chandle" الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، إلى جانب اختيار السياسات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها. وعلى الرغم من الطابع العام لهذا التعريف، إلا أنه أبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة الإدارية المختلفة، وأكد على ضرورة تبني رؤية مستقبلية بعيدة المدى، كما خلص إلى العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، حيث يتبع الهيكل الاستراتيجية في كثير من الحالات.

أما Andrews، فقد قدّم تصورا أكثر تكاملا من خلال ربطه بين أفكار Drucker وChandler، حيث اعتبر الاستراتيجية نمطا من الأهداف والسياسات التي تحدد طبيعة نشاط المؤسسة وهويتها المستقبلية. كما طوّر استخدام تحليل SWOT كأداة لتحقيق المواءمة بين القدرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والظروف البيئية (الفرص والتهديدات). ويعد هذا الطرح امتدادا للمدرسة التصميمية التي تنظر إلى الاستراتيجية بوصفها عملية توافق بين الداخل والخارج. ومع ذلك، وجّهت عدة انتقادات لهذا التصور، أبرزها غياب منهجية واضحة لترتيب أولويات العوامل الاستراتيجية، إضافة إلى الفجوة بين مرحلي الصياغة والتنفيذ، وهو ما يحدّ من اعتبار الاستراتيجية عملية تعلم مستمرة.

في المقابل، قدم Ansoff إسهاما أكثر منهجية من خلال تركيزه على ضرورة تحديد اتجاه نمو واضح للمؤسسة، معتبرا أن الاكتفاء بالأهداف العامة لا يلبي متطلبات التوسع المنظم. وقد عرّف الاستراتيجية بوصفها مجموعة من القرارات المرتبطة أساسا بالمشكلات الخارجية، لا سيما ما يتعلق بتحديد مزيج المنتجات والأسواق المستهدفة. كما صاغ تصورا

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

للاستراتيجية باعتبارها اتجاها عاما يحدد العلاقة الحالية والمستقبلية بين المنتجات والأسواق، بما يوفر وضوحا للإدارة وللأطراف ذات العلاقة.

وقد تمثلت العناصر الأساسية لهذا الاتجاه في أربعة أبعاد رئيسية:

- مجال المنتجات/الأسواق الذي تعمل فيه المؤسسة.
- اتجاه النمو الذي يعكس التغيرات المستقبلية المتوقعة.
- الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- التداؤبية "Synergy" التي تعبر عن درجة التكامل بين الأنشطة.

وعموما، فإن أبرز ما ميّز هذه المرحلة هو تركيزها على استثمار الإمكانات المتاحة في ضوء التوقعات لمستقبلية، غير أن اعتمادها الكبير على الامتداد التدريجي لخطط الماضي جعلها تميل إلى الطابع الروتيني، من خلال إدخال تعديلات طفيفة على الخطط السابقة بدلا من البحث الجاد عن بدائل استراتيجية مبتكرة.

3-2- المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

شهدت سبعينيات القرن العشرين تحولا نوعيا في الفكر الاستراتيجي نحو ما يعرف بالتخطيط الموجه خارجيا، حيث لم يعد الاعتماد مقتصرًا على التنبؤ بالمستقبل، بل أصبح التركيز منصبا على تحليل هيكل السوق وفهم ديناميكيات المنافسة والاستجابة لمتطلباتها.

يمثل التخطيط الاستراتيجي تحولا من مجرد توقع المستقبل الى اختيار موقع المؤسسة فيه وتصفه الأدبيات بأنه عملية منظمة تشمل المسح البيئي، وتحديد الأهداف وصياغة البدائل، وربط القرارات طويلة الأجل بالموارد، مع دمج أدوات التخطيط طويل الأجل وتقنيات التسويق وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (Demessinov, et al, 2021, p. 154). وقد ارتبطت هذه المرحلة بانتشار المدرسة التخطيطية "Planning School" التي طوّرت مجموعة من الأدوات والنماذج الإرشادية لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن أبرزها: دورة حياة المنتج، منحى الخبرة، وتحليل المحفظة.

- دورة حياة المنتج Product Life Cycle

يقوم هذا النموذج، الذي طوّره Levitt عام 1965، على تقسيم حياة المنتج إلى أربع مراحل رئيسية: التقديم، النمو، النضج، والتدهور. ويتيح هذا التقسيم للإدارة اختيار الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة، خاصة فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج). ويستند هذا الأسلوب إلى تحليل العلاقة بين المبيعات والزمن، حيث تتغير أنماط الطلب تبعا لتطور المنتج عبر مراحل مختلفة.

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية هذا النموذج في دعم القرارات الاستراتيجية والتكتيكية، إذ اعتبر "Hofer" أن مرحلة دورة الحياة تعد متغيرا حاسما في تحديد الاستراتيجية المناسبة، في حين أشار "Walker وآخرون" إلى دورها في استشراف التغيرات المستقبلية في البرامج التسويقية. ومع ذلك، تعرّض هذا النموذج لانتقادات، من أبرزها صعوبة التمييز بين مراحلها، وتباين مدتها الزمنية بين المنتجات، وإمكانية ظهور دورات حياة جديدة. لذلك، يوصى بعدم الاعتماد الحصري

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

على النموذج التقليدي، بل الأخذ بعين الاعتبار تعددية أنماط دورة الحياة، مع الإقرار بأن الاستراتيجية التسويقية لا تستجيب فقط لدورة الحياة، بل قد تؤثر في مسارها أيضا.

- منحى الخبرة Experience Curve

ظهر هذا المفهوم بجهود "Bruce Henderson" في مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) عام 1966 ويستند إلى فكرة أن تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض مع تراكم الخبرة وزيادة حجم الإنتاج. وقد أظهرت الدراسات أن هذا الانخفاض قد يتراوح بين 20% و30% مع كل تضاعف في الإنتاج التراكمي. ويعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها: تراكم المهارات لدى العمال، تطور كفاءة الإدارة، وفورات الحجم الناتجة عن الشراء الكبير، والتقدم التكنولوجي.

ومن منظور استراتيجي، يشير هذا النموذج إلى أن المؤسسات التي تحقق حصة سوقية أكبر تستطيع خفض تكاليفها وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الأسعار، مما يعزز ربحيتها. غير أن Porter انتقد هذا النموذج لافتراضه تبسيطا مفرطا لسلوك التكاليف، وإغفاله لتأثيرات المنافسة واختلاف الصناعات. ومع ذلك، فقد أسهم في توجيه الانتباه إلى قضايا جوهرية مثل قرارات الاستثمار وتخصيص الموارد.

- تحليل المحفظة Portfolio Analysis

أدى تطور مفهوم منحى الخبرة إلى بروز تحليل المحفظة كأداة استراتيجية لتوزيع الموارد بين وحدات الأعمال المختلفة. ومن أبرز نماذجه:

- مصفوفة النمو/الحصة السوقية (BCG Matrix)

- مصفوفة جاذبية الصناعة/موقع الأعمال (GE/McKinsey)

- نموذج أثر الاستراتيجية التسويقية في الأرباح (PIMS)

وتقوم هذه النماذج على مجموعة من الافتراضات، أهمها: إمكانية تقسيم المؤسسة إلى وحدات أعمال استراتيجية، وارتباط الحصة السوقية المرتفعة بمستويات ربحية أعلى، ووجود قيود على الموارد الاستثمارية. وتهدف هذه الأدوات إلى تحقيق توزيع أمثل للموارد بما يعزز المركز التنافسي العام للمؤسسة.

ورغم أهميتها، واجهت هذه النماذج بعض الانتقادات، من بينها تركيزها على المنتجات الحالية وإهمال المنتجات الجديدة أو تلك التي تمر بمرحلة التدهور. وقد أتاح الربط بينها وبين مفهوم دورة حياة المنتج تجاوز بعض هذه القيود، خاصة من خلال استخدام معدل نمو المبيعات كمؤشر تحليلي.

تميّزت هذه المرحلة بالانتقال إلى هيكلية الأنشطة في شكل وحدات أعمال استراتيجية، مما مكّن من تعزيز فعالية الرقابة واتخاذ القرار. كما أفرزت مستويين أساسيين للاستراتيجية:

- مستوى المؤسسة "Corporate Level" المعني بتحديد الاتجاه العام

- مستوى وحدات الأعمال "Business Level" المرتبط بالمنافسة داخل كل نشاط.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

أدت هذه المرحلة إلى توسيع نطاق الخيارات الاستراتيجية وتعقيد عملية الاختيار بين البدائل، نتيجة تباين العوائد والمخاطر. وقد فرض ذلك ضغوطا متزايدة على الإدارة العليا، ودفع نحو إشراك المستويات الوظيفية المختلفة في عمليتي التخطيط والتنفيذ، وهو ما مهد للانتقال إلى مرحلة أكثر تكاملا تمثلت في الإدارة الاستراتيجية.

4-2- المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

تمثل هذه المرحلة التي بدأت منذ ثمانينيات القرن العشرين وما تزال مستمرة، تطورا متقدما في الفكر الاستراتيجي، حيث انتقلت المؤسسات من الفصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها إلى دمجها ضمن عملية إدارية متكاملة. وقد جاء هذا التحول استجابة للإخفاقات التي نتجت عن التركيز المفرط على التخطيط دون الاهتمام بآليات التنفيذ.

وقد استند هذا التوجه إلى مجموعة من الآليات التنظيمية الأساسية، من أبرزها:

- تطوير إطار واضح ومتكامل للتخطيط يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتوجيه الموارد نحو تحقيق ميزة تنافسية؛
- اعتماد عملية تخطيط مرنة تشجع على الإبداع والتفكير الابتكاري، بما يسمح بالتكيف مع التغيرات البيئية؛
- ترسيخ نظام قيمي يعزز التزام المديرين بالاستراتيجية ويضمن التنسيق الفعال بين مختلف المستويات التنظيمية أثناء التنفيذ.

إن التكامل بين هذه العناصر أسهم في ترسيخ مفهوم الإدارة الاستراتيجية بوصفه عملية ديناميكية تهدف إلى ضمان انتقال القرارات الاستراتيجية من مرحلة الصياغة إلى التنفيذ الفعلي، بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

وقد تميزت هذه المرحلة بارتفاع مستويات التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال، مما أدى إلى التحول من الاعتماد على النماذج الكمية الصارمة إلى تبني أساليب تحليل نوعية أكثر عمقا، تركز على فهم سلوك الزبائن، وديناميكيات الأسواق، وقدرات المؤسسة الداخلية. كما ازداد الاهتمام بصياغة الرؤية والرسالة كمركزيين أساسيين لتوجيه الاستراتيجية.

وفي هذا السياق، برزت إسهامات "Porter" الذي قدّم مجموعة من الأطر التحليلية التي شكلت حجر الأساس في دراسة الاستراتيجية التنافسية. فقد ركز على ثلاثة عناصر رئيسية لتحليل الاستراتيجية، هي: البيئة الخارجية، سلوك المؤسسة، ونتائج السوق المتحققة. ويرى أن الأداء الاستراتيجي يتحدد من خلال التفاعل بين هذه العناصر.

ومن أهم أدواته التحليلية نموذج القوى التنافسية الخمس، الذي يوضح أن ربحية الصناعة تتحدد من خلال تفاعل خمس قوى: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، تهديد الداخلين الجدد، قوة الموردين، قوة المشترين، وتهديد المنتجات البديلة. ويعد تحليل هذه القوى أساسا لاختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد تفوق متوسط الصناعة.

وفي ضوء ذلك، حدّد Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية هي:

- قيادة التكلفة Cost Leadership: تحقيق ميزة من خلال تقديم منتجات مماثلة بتكلفة أقل؛
- التميّز Differentiation: تقديم منتجات ذات خصائص فريدة تبرر أسعارا أعلى؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

- التركيز Focus: استهداف شريحة سوقية محددة مع تطبيق إحدى الاستراتيجيتين السابقتين (تكلفة أو تميز). وأشار Porter إلى أن عدم وضوح التموقع الاستراتيجي قد يؤدي إلى الوقوع في حالة "المنتصف العالق" (Stuck in the Middle)، وهو ما يضعف القدرة التنافسية ويحد من تحقيق أرباح تفوق المتوسط.

كما قدّم مفهوم سلسلة القيمة Value Chain، الذي يركز على تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة من منظور القيمة المضافة للزبون. ويؤكد هذا المفهوم أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحسين كفاءة وفعالية كل نشاط ضمن السلسلة، بما يعزز القيمة النهائية المقدمة.

المرحلة الأخيرة من تطور الفكر الاستراتيجي انتقلت إلى مستوى أكثر شمولاً وتكاملاً، حيث لم يعد الاهتمام مقتصرًا على اختيار الاستراتيجيات، بل امتد ليشمل تنفيذها وتقييمها في إطار تفاعلي مستمر بين المؤسسة وبيئتها، وهو ما يجعل الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة للتعلم والتكيف وتحقيق التفوق.

3- مدارس التفكير الاستراتيجي

شهد حقل الإدارة الاستراتيجية تطوراً معرفياً متراكماً خلال العقود الماضية، ما دفع العديد من الباحثين إلى تصنيف هذا التراث الفكري في إطار مدارس متميزة وفق أسس تحليلية محددة. ويعد تصنيف Whittington من أبرز هذه المحاولات، حيث اعتمد على متغيرين أساسيين هما: الأهداف الاستراتيجية، وطبيعة العمليات الاستراتيجية، وفي ضوء ذلك، تم تمييز أربع مدارس رئيسية (رشيد و جلاب، 2008، الصفحات 46-49):

1-3 المدرسة الكلاسيكية Classical School

تنطلق هذه المدرسة من افتراض أن المؤسسة كيان عقلائي يسعى إلى تعظيم الأرباح من خلال تخطيط استراتيجي منهجي ومدرّوس. وتفترض إمكانية التنبؤ بالتغيرات البيئية والتحكم النسبي فيها، مما يجعل عملية الموازنة بين الفرص الخارجية والموارد الداخلية محور العمل الاستراتيجي.

اعتمدت هذه المدرسة على تسلسل منطقي في بناء الاستراتيجية يبدأ بتحديد الأهداف، ثم تحليل البيئة باستخدام أدوات كمية ونوعية، وصولاً إلى صياغة الاستراتيجية وتنفيذها لتحقيق أداء متفوق. ومن أبرز روادها: Ansoff، Chandler، و Porter.

2-3 المدرسة العملياتية Processual School

ظهرت هذه المدرسة في سبعينيات القرن الماضي، وقدّمت تصوراً مغايراً للعقلانية الكاملة، حيث تنظر إلى المؤسسة كمجموعة من الأفراد والتحالفات ذات المصالح المختلفة. وبناءً على ذلك، تفهم الاستراتيجية بوصفها نتاجاً لعمليات تفاوض ومساومة مستمرة بين الفاعلين داخل المؤسسة، وفق هذا المنظور، لا تكون الاستراتيجية بالضرورة نتيجة تخطيط مسبق، بل قد تنشأ تدريجياً أثناء التنفيذ. ومن أبرز روادها: Simon، Pettigrew، و Mintzberg.

3-3 المدرسة التطورية Evolutionary School

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

ترتكز هذه المدرسة على فرضية أن بيئة الأعمال تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتغير السريع، مما يقلل من جدوى التخطيط طويل الأجل. وعليه، فإن بقاء المؤسسة ونجاحها يعتمدان على قدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية. تعطي هذه المدرسة الأولوية للكفاءة قصيرة الأجل والاستجابة الفورية، وتعتبر أن السوق هو الآلية الأساسية التي تحدد الاستراتيجيات الناجحة. ومن أبرز ممثليها: Williamson، Henderson، Hannan & Freeman.

4-3- المدرسة النظامية Systemic School

تؤكد هذه المدرسة أن الاستراتيجية لا تصاغ في فراغ اقتصادي بحت، بل تتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي والمؤسسي الذي تعمل فيه المؤسسة. فالسلوك الاستراتيجي يعكس منظومة القيم والمعايير والعلاقات الاجتماعية السائدة. تعد الاستراتيجية نتاجا لتفاعل اجتماعي وثقافي، وليس مجرد قرار عقلائي اقتصادي. ومن أبرز روادها: Granovetter و Huff. قدم Mintzberg وزملاؤه تصنيفا أكثر تفصيلا للفكر الاستراتيجي، حيث ميزوا بين عشر مدارس تعبر عن زوايا مختلفة لفهم وصياغة الاستراتيجية وهي (رشيد و جلاب، 2008، الصفحات 50-53):

- مدرسة التصميم Design School

تنظر هذه المدرسة إلى صياغة الاستراتيجية كعملية مفاهيمية تهدف إلى تحقيق التوافق بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية للمؤسسة، اعتمادا على تحليل SWOT. وتتسم الاستراتيجية هنا بالبساطة والوضوح وغالبا ما تكون من إعداد الإدارة العليا.

- مدرسة التخطيط Planning School

تتعامل مع الاستراتيجية كعملية رسمية ومنهجية تعتمد على خطوات محددة وإجراءات دقيقة، باستخدام أدوات مثل الموازنات والبرامج وخطط التشغيل. ورغم دقتها، فإن طابعها الرسمي قد يحد من الإبداع والمبادرات الاستراتيجية.

- مدرسة التمركز Positioning School

ترى أن الاستراتيجية عملية تحليلية تهدف إلى اختيار موقع تنافسي مناسب داخل الصناعة، بالاعتماد على أدوات تحليلية مثل سلسلة القيمة، المجموعات الاستراتيجية، ونظرية الألعاب. وتفترض وجود عدد محدود من الخيارات الاستراتيجية العامة.

- المدرسة الريادية Entrepreneurial School

تعتبر الاستراتيجية نتاج رؤية القائد وحدسه، حيث تتشكل في ذهنه اعتمادا على خبرته وإدراكه للفرص. وهي استراتيجية مرنة في تفاصيلها، لكنها واضحة في توجيهها العام.

- المدرسة الإدراكية Cognitive School

تنظر إلى الاستراتيجية كعملية ذهنية، تركز على كيفية معالجة القائد للمعلومات. وتبرز هنا المقاربات التفسيرية التي ترى الاستراتيجية كنتيجة لتصورات ذهنية مبتكرة للواقع.

- مدرسة التعلم Learning School

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الأول

ترى أن الاستراتيجية تنشأ تدريجياً عبر التعلم من التجربة والخطأ، في بيئة تتسم بالتعقيد. وبالتالي فهي عملية منبثقة تتطور بمرور الزمن.

- مدرسة القوة/السياسة Power School

تفسر الاستراتيجية كنتاج لعمليات تفاوض وصراع بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة (قوة جزئية) أو بينها وبين الأطراف الخارجية (قوة كلية)، حيث تلعب المصالح والنفوذ دوراً حاسماً.

- المدرسة الثقافية Cultural School

تؤكد أن الاستراتيجية تنبثق من القيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة، باعتبارها عملية جماعية تعكس الثقافة التنظيمية.

- المدرسة البيئية Environmental School

ترى أن البيئة هي العامل الحاسم في تحديد الاستراتيجية، حيث تقتصر المؤسسة على التكيف مع الضغوط الخارجية، مما يقلل من دور الاختيار الاستراتيجي.

- المدرسة التشكيلية Configurational School

تمثل مقارنة تكاملية ترى أن المؤسسات تمر بحالات استقرار تتسم بأنماط محددة من الاستراتيجيات والهياكل، تتخللها فترات تحول جذري.

الخلاصة

تمثل الإستراتيجية نقطة الانطلاق الأساسية لتحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وهي إطار شامل يوجّه القرارات والأنشطة نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد مع مراعاة التفاعل المستمر مع البيئة الداخلية والخارجية. وقد تطوّر مفهوم الاستراتيجية من جذوره العسكرية المرتكزة على القيادة وتوظيف الموارد، إلى منظومة إدارية متكاملة تشمل التخطيط، التعلم، التمرکز الاستراتيجي، وإدارة الموارد لتحقيق مزايا تنافسية. ويعتبر الانتقال من فهم الاستراتيجية كمفهوم نظري إلى تطبيقها العملي من خلال الإدارة الاستراتيجية خطوة ضرورية لضمان فعالية الأداء، فالإدارة الاستراتيجية تمثل عملية شاملة تتضمن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها بشكل مستمر.

ويشكل فهم مراحل تطور الفكر الاستراتيجي ومدارس التفكير الاستراتيجي امتداداً طبيعياً لتعميق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، حيث شهد الفكر الاستراتيجي تحولات جوهرية منذ ما بعد الحرب العالمية الثانية، تمثلت في أربع مراحل متتابعة تعكس التوسع التدريجي في نطاق التخطيط والاستجابة للبيئة: البداية كانت بالتخطيط المالي الأساسي، تلاه التخطيط القائم على التنبؤ، ثم التخطيط الاستراتيجي، وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية المتكاملة، التي جمعت بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ضمن عملية ديناميكية مستمرة تتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وفي سياق هذا التطور، برزت مدارس التفكير الاستراتيجي المختلفة كإطار مفاهيمي لتفسير كيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، بدءاً بالمدارس الإرشادية التي تركز على التخطيط العقلاني والتحليل المنهجي، مروراً بالمدارس الوصفية التي تبرز دور التعلم والتكيف والعمليات التفاعلية داخل المؤسسة، وصولاً إلى المدرسة التشكيلية التي تقدم رؤية تكاملية تجمع بين عناصر المدارس المختلفة وفق مرحلة نمو المؤسسة، بما يعكس تعدد الزوايا التحليلية والاستراتيجية، ويؤكد على أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة للتعلم، التكيف، وبناء ميزة تنافسية.

المحور الثاني: تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي

- رسالة المؤسسة
- الرؤية المستقبلية للمنظمة
- القيم التنظيمية
- الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

المحور الثاني: تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي

أهداف المحور

بعد دراسة المحور الثاني الموسوم بـ "تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي"، ينتظر من الطالب أن يكون قادراً على:

- التعرف على مكونات الاتجاه الاستراتيجي وتمييز عناصره الأساسية.
- التمييز بين الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية والأهداف الاستراتيجية.
- تحليل دور كل مكون في توجيه قرارات المؤسسة ونشاطاتها المستقبلية.
- إدراك أهمية الانسجام بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي لضمان فعالية التنفيذ.

تمهيد:

يشكل الاتجاه الاستراتيجي نقطة الانطلاق في عملية الإدارة الاستراتيجية، إذ يوفر الرؤية العامة التي تستند إليها المؤسسة في صياغة استراتيجياتها واتخاذ قراراتها المستقبلية، بما يضمن تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر وتطلعات المستقبل.

وهناك فرق بين الاتجاه الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي حيث يعرف هذا الأخير بأنه مجموعة من المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المؤسسة وتولد السلوكيات التي تهدف إلى ضمان استمراريتها. فهو يركز على سلوكياتها وأنشطتها بهدف التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص المستقبلية لضمان استدامة أدائها (Bagchi & Sharma, 2026, p. 3).

تعد كفاءة أداء المؤسسات انعكاساً طبيعياً ومنطقياً لمدى دقة وفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها وعلى الرغم من وجود اختلاف بين الباحثين في ترتيب مكونات هذا الاتجاه، إلا أنهم يتفقون على أنّ هذه المكونات تشمل الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم الأساسية التي تحكم سلوك المؤسسة، فضلاً عن غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، باعتبارها العناصر الجوهرية التي تشكل الإطار المرجعي لقرارات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 185).

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

1- رسالة المؤسسة

1-1- مفهوم وأهمية رسالة المؤسسة

تمثل رسالة المؤسسة الغاية الأساسية من وجودها، لماذا هذه المؤسسة موجودة؟ من تخدم؟ بأي طريقة تخدم؟، وتحدد اتجاهها وانطلاقها في عالم الأعمال. فهي تشكل الأساس الذي تُبنى عليه الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والقاعدة التي تستند إليها صياغة الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، القيم والفلسفة التي تشكل المؤسسة كما تعد الرسالة أداة رئيسية لتحديد هوية المؤسسة ودرجة تفردا وتميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة (الصميدعي و يوسف، 2011، صفحة 118).

وبشكل مبسط، يمكن تعريف الرسالة بأنها الإطار المميز الذي يحدد تفرد المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من حيث نطاق نشاطها، ومنتجاتها، وعملائها، وأسواقها، ويعكس السبب الجوهرى لوجودها، وهويتها، وطبيعة عملياتها، وأساليب ممارساتها (المرسى، وآخرون، 2002، صفحة 86).

إذن تعد رسالة المؤسسة حجر الأساس في تحديد اتجاهها الاستراتيجي، إذ تمثل الإطار الفكري الذي يوجه قراراتها وسياساتها ويعكس فلسفتها وقيمها الجوهرية. ولكي تؤدي دورها بفاعلية، ينبغي أن تتسم بمجموعة من الخصائص التي تضمن وضوحها، قابليتها للتطبيق، وقدرتها على التفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية (السكرانة، 2015، صفحة 126، 127):

- الوضوح والبساطة: يجب أن تصاغ رسالة المؤسسة بلغة واضحة ودقيقة، تتسم بالبساطة في التعبير والعمق في المعنى، بما يضمن فهمها واستيعابها من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- القابلية للتحويل إلى سياسات وخطط عمل: يتعين أن تتضمن الرسالة مضامين يمكن ترجمتها عمليا إلى سياسات وبرامج وخطط تنفيذية، إذ أن غياب هذه القابلية يفقد الرسالة قيمتها التطبيقية ويجعلها مجرد شعارات شكلية تضر بمصداقية المؤسسة.
- الواقعية والمنطقية: ينبغي أن تنسجم الرسالة مع الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة للمؤسسة، حتى تكون قابلة للتحقيق، وتجنب العاملين مشاعر الإحباط الناتجة عن التطلعات غير الواقعية.
- إثارة الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة: يفترض أن تصاغ الرسالة بأسلوب إيجابي ملهم، يسهم في إثارة الحماس وتعزيز روح التفاؤل والانتماء لدى العاملين، ويدفعهم نحو بذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.
- التركيز على حاجات العملاء: بما أن وجود المؤسسة يرتبط أساسا بإشباع حاجات فئات محددة من العملاء، فإن رسالتها يجب أن تعكس بوضوح التزامها بتلبية هذه الحاجات ومراعاة خصائصهم وتوقعاتهم.
- القبول والتأييد من قبل أعضاء المؤسسة: لا تكتسب الرسالة فاعليتها إلا إذا حظيت بتأييد العاملين وقبولهم، إذ أن غياب هذا القبول قد يؤدي إلى ضعف الالتزام أو حتى مقاومة تنفيذها.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة: ينبغي أن تعكس الرسالة الفلسفة التنظيمية والقيم والمعتقدات التي تؤمن بها المؤسسة، بما يحقق الاتساق بين الخطاب الاستراتيجي والممارسات الفعلية.
- مراعاة ديناميكية التنظيم و آفاقه المستقبلية: يجب أن تأخذ الرسالة في الحسبان التغيرات المستقبلية المحتملة، مثل التوسع في المنتجات أو الأسواق، وتنوع شرائح العملاء، بما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على النمو.
- تقديم وصف عام لكيفية تحقيق النتائج: من الضروري أن تتضمن الرسالة تصورا عاما لآليات تحقيق النتائج المستهدفة، من خلال توضيح طبيعة الأنشطة والعمليات والمنتجات، والقيمة أو المنافع التي تقدمها المؤسسة.
- القدرة على التكيف مع البيئة: ينبغي أن تنسجم الرسالة مع طبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة، من خلال مراعاة ظروفها الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتنافسية.
- الاختصار وسهولة التذكر: يُفضل أن تكون الرسالة موجزة ومركزة دون الإخلال بالمعنى، بحيث يسهل استيعابها وحفظها من قبل العاملين، وألا يتجاوز طولها مائة كلمة.
- القابلية للمراجعة والتحديث: يجب إخضاع رسالة المؤسسة للمراجعة الدورية وتعديلها عند الضرورة، بما يضمن مواكبتها للتغيرات البيئية، مع التأكيد على أن عملية التغيير ينبغي أن تتم بحذر حتى لا تفقد المؤسسة هويتها.
- يتضح أن رسالة المؤسسة تمثل دعامة أساسية لهويتها وطبيعتها نشاطها، كما تسهم في تحقيق الترابط بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء، سواء المالية منها أو غير المالية.
- كما أن صياغة الرسالة ينبغي أن تتم بأسلوب واضح ومباشر، مستخدمة عبارات دقيقة وموجزة قادرة على بث الحافز وتعزيز روح الحماس لدى العاملين، بما يدعم التفاعل الإيجابي ويسهم في تحقيق النتائج المستهدفة.
- وتُعد صياغة رسالة واضحة للمؤسسة من أهم أولويات الإدارة الاستراتيجية، نظراً لما يترتب على وضوحها وسهولة إيصالها إلى مختلف الأطراف ذات العلاقة من آثار إيجابية على الأداء التنظيمي. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن أهمية رسالة المؤسسة تتجلى في مجموعة من الجوانب، من أبرزها (المركسي وآخرون، 2002، صفحة 188):
- الإسهام في تحقيق توافق عام حول الغايات الأساسية والأهداف الرئيسية، وتقديم تصور واضح لطبيعة نشاط المؤسسة.
- توفير معايير موحدة تساعد في توجيه قرارات تخصيص الموارد داخل المؤسسة.
- تعزيز الانتماء التنظيمي وبناء مناخ عمل منسجم ومتكامل بين الأفراد.
- دعم القيم والاتجاهات التنظيمية الإيجابية، باعتبار الرسالة مرجاً محورياً يجمع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.
- تمثل حلقة وصل رئيسية بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي.
- تزويد الإدارة بمعايير واضحة تساعد في عملية الاختيار الاستراتيجي واتخاذ القرارات المناسبة.
- تقديم تعريف واضح لمجال عمل المؤسسة، بما يساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال وجود مرجعية واضحة توجه مختلف البدائل.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

- تسهيل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية مع المؤسسة نتيجة وضوح فلسفتها وتوجهاتها.
 - المساعدة في تصميم البرامج والسياسات الترويجية والإعلانية عبر إبراز نقاط القوة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
 - تعزيز ثقة العاملين في جدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف محددة وفق توجهات واضحة.
- 1-2- مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة
- على الرغم من اختلاف منظمات الأعمال في درجة تركيزها على بعض عناصر رسالة المؤسسة دون غيرها، فإن غالبية الباحثين يتفقون على وجود مجموعة من المكونات الأساسية التي ينبغي أن تتضمنها رسالة المؤسسة، ومن أبرزها (المرسي وآخرون، 2002، صفحة 191):
- مجال عمل المؤسسة: يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوى أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة، بحيث تسمح بتطور نشاطها مستقبلا وتوسعها في مجالات جديدة دون تعارض مع توجهها الأساسي.
 - عملاء المؤسسة: يمثل العملاء المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة واستمراريتها، ومن ثم يتعين تحديد الفئات المستهدفة حاليا ومستقبلا، مع مراعاة إمكانية توسيع قاعدة العملاء تبعا لقدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها بما يلي احتياجاتهم المتجددة.
 - المنتجات والخدمات: تركز الرسالة على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة، ومدى قدرتها على تلبية حاجات السوق وتحقيق رضا العملاء.
 - أسواق المؤسسة: يتعلق هذا العنصر بتحديد الأسواق التي تنافس فيها المؤسسة ونطاق انتشارها الجغرافي، حيث يسهم التحديد الدقيق للأسواق المستهدفة في تمكين المؤسسة من تركيز جهودها وتحسين قدرتها التنافسية فيها.
 - التكنولوجيا المستخدمة: تعكس التكنولوجيا الإطار الفني والمعرفي الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملياتها، لذا ينبغي توضيح توجهها نحو تبني التقنيات المناسبة، سواء كانت متقدمة أو متوسطة، وفقا لقدراتها وإمكاناتها وظروف بيئة العمل.
 - أهداف البقاء والنمو والربحية: تمثل هذه الأهداف أساس استمرارية المؤسسة، حيث تمكن الأرباح المتحققة من دعم قدرتها على المنافسة والتوسع وتحقيق النمو المستقبلي.
 - الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة: يشير إلى منظومة القيم والمبادئ التي تحكم سلوك المؤسسة وتعاملاتها، بما يرسخ مناخا تنظيميا يقوم على النزاهة والإبداع والمسؤولية.
 - الإمكانيات والخصوصية التنافسية للمؤسسة: وتتمثل في القدرات والمزايا التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتمنحها قوة تنافسية مستدامة في السوق.
 - السمعة والصورة المؤسسية: وتعكس الانطباعات المتكونة لدى الجمهور حول المؤسسة، ومدى التزامها بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في أنشطتها.
 - الموارد البشرية: يعد العنصر البشري من أهم مصادر الميزة التنافسية، إذ يصعب تقليده من قبل المنافسين، مما يستوجب أن تعكس رسالة المؤسسة اهتمامها بتنمية مواردها البشرية والارتقاء بها.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

- الموردون: أصبحت علاقات التوريد ذات أهمية متزايدة في ظل تقلبات الأسواق وندرة الموارد، لذلك من المهم إعطاء الموردون اهتماما ضمن توجهات المؤسسة ورسالتها الاستراتيجية.

2- الرؤية المستقبلية للمؤسسة

1-2- مفهوم الرؤية المستقبلية وأهميتها

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرؤية، إلا أن أغلبها يجتمع حول كونها تعبيراً عن صورة ذهنية متكاملة للمستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة، تعكس طموحاتها وتطلعاتها بعيدة المدى، وتوجه قراراتها الاستراتيجية في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين. حيث يصفها الغالي وإدريس (2009) أنها التصور المستقبلي الطموح الذي تعبّر من خلاله منظمة الأعمال عما تسعى لأن تكون عليه في الأجل البعيد، وما ترغب في تحقيقه وإيجاده مستقبلاً. وهي لا تمثل هدفاً محدداً أو تنبؤاً آلياً بالمستقبل، بل تُعد نقطة توجيه استراتيجية ترشد حركة المؤسسة وتحدد اتجاهها العام.

تعرف كذلك بأنها تصور استراتيجي مستقبلي يعكس الفهم العميق للمؤسسة لواقعها الحالي وتطلعاتها المستقبلية، ويحدد الاتجاه العام الذي تسعى إلى بلوغه في الأجل الطويل، من خلال توجيه قراراتها وأنشطتها بما يتلاءم مع مواردها وإمكاناتها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية، وبما يضمن تحقيق أهدافها وتعزيز أدائها (Altrok, 2011, p. 62).

تعرف الرؤية على أنها طموحات المؤسسة وآمالها في المستقبل، والتي غالباً ما تتجاوز حدود الإمكانيات والموارد الحالية، ولذلك فهي لا تشكل دليلاً تفصيلياً مباشراً لصياغة الاستراتيجيات، نظراً لما تتسم به من عمومية واتساع في التوجهات التي تتضمنها. وتمثل الرؤية الإطار المرجعي العام الذي تُبنى عليه رسالة المؤسسة، في حين تعبّر الرسالة عن أهداف عامة أكثر واقعية وقابلية للتحقيق، يمكن للمؤسسة إنجازها في ظل مواردها الحالية وإمكاناتها المتاحة (عوض، 2000، صفحة 46).

الرؤية تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المؤسسة يعيشون حقيقة هذه الرؤية، ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها (الماضي، 2017، صفحة 80). وتجمع الرؤية بين الواقعية المستندة إلى فهم عميق للحاضر، وبين الإلهام المرتبط بمستقبل لم يتحقق بعد، بحيث تترجم الطموحات والأحلام إلى صورة ذهنية واضحة يمكن للعاملين استيعابها وحملها. كما تعكس الرؤية الحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة، وتكون شاملة ومتكاملة، وتتجاوز الوصف الجزئي أو البسيط، لتجسد معنى استراتيجياً موجّهاً للقرارات والسياسات والسلوكيات التنظيمية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 209).

إذن الرؤية تتمثل في (أبو النصر، 2015، صفحة 98):

- حلم تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.
- تعبير عن تطلعات وطموحات المؤسسة المستقبلية.
- تمثل جسراً يربط بين الحاضر والمستقبل، إذ تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل المتوقع فقط.
- تصور يمكن الاقتناع بكونه قابلاً للتحقيق.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

- تعكس إحساسا بغرض نبيل وبُعدٍ انفعالي يُحَقِّز الأفراد على العمل والالتزام.
 - تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمؤسسة، والقيم التي تحكمها، واتجاهها في المستقبل.
 - صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه.
- هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في الرؤية الإستراتيجية الجيدة وهي (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 175، 176):
- التركيز على المستقبل : تمثل الرؤية صورة ذهنية مثالية للحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة، إذ لا تقتصر على توصيف وضعها الراهن، وإنما ترتبط بمستقبلها المنشود الذي لا يمكن التحقق منه مسبقا، بما يعكس طابعها الاستشرافي وقدرتها على توجيه التفكير بعيد المدى.
 - الوضوح والشفافية : ينبغي أن تصاغ الرؤية بأسلوب واضح ومفهوم لجميع الأطراف، فلا تكون مختصرة جدا بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة أو معقدة بالشكل الذي يجعلها توصيفا غامضا لفلسفة المؤسسة أو خططها الاستراتيجية.
 - التعبير عن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: يتعين على الرؤية أن تعكس الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة، وأن توفر الإطار المرجعي الممتد الذي تستند إليه كل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية، بما يحقق الاتساق والتكامل بين مختلف مستويات التخطيط الاستراتيجي.
 - الطموح والتحدى: من سمات الرؤية الاستراتيجية المثالية أن تكون طموحة ومحفزة، بحيث تمثل هدفا صعب المنال نسبيا، ولا يتحقق إلا من خلال جهود استثنائية وجماعية تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء، دون أن تنحدر إلى مستوى الطموحات غير الواقعية.
 - القدرة على الإلهام والتحفيز: يجب أن تمتلك الرؤية القدرة على إثارة حماس العاملين وتعزيز شعورهم بالإثارة والالتزام عند إحراز التقدم نحو الغرض الرئيسي للمؤسسة، بما يحولها إلى مصدر مستمر للدافعية التنظيمية.
 - الاستقرار والثبات النسبي: تقتضي فاعلية الرؤية أن تتسم بدرجة مناسبة من الثبات والاستمرارية، بحيث لا تخضع لتغيرات متكررة بتغير الظروف الداخلية أو الخارجية، إذ أن افتقار الرؤية إلى الاستقرار يفقدها دورها التوجيهي ويضعف قدرتها على الإرشاد الاستراتيجي.
 - الانسجام مع ثقافة المؤسسة: ينبغي أن تكون الرؤية متناغمة مع منظومة القيم والثقافة التنظيمية والمكانة التي تحتلها المؤسسة في بيئتها. فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال، لا يمكن أن تنسجم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة. تكتسب الرؤية أهمية استراتيجية بالغة في منظمات الأعمال، صغيرة كانت أم كبيرة، لكونها تمثل أداة فاعلة لضبط الحاضر وصناعة المستقبل، وتتجلى أهميتها فيما يأتي (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 210، 211):
 - تساعد الرؤية المؤسسة على مراقبة مستقبلها وتوجيهه بوعي في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتغير المستمر، وتمنح معنى واضحا لمسار التطور والنمو.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

- تسهم الرؤية في تحفيز تبني استراتيجيات مبتكرة قائمة على مزايا تنافسية حقيقية، وقادرة على تلبية تطلعات العملاء وتعزيز صورتهم الإيجابية عن المؤسسة.
- تقي المؤسسة من الوقوع في حالات الإخفاق الناتجة عن غياب منظور استراتيجي أصيل، وتوفر إطارا فكريا يوجه القرارات بعيدة المدى.
- تشكل الرؤية مبررا مشروعاً لإحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة ونماذج السلوك السائدة، وتسهّل تبني أنماط سلوكية جديدة تتلاءم مع متطلبات البيئة.
- تسهم الرؤية الواضحة في بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين العاملين، وتدعم الإبداع والتحفيز والمرونة، وتقوي تماسك المؤسسة وقدرتها على الإنجاز، خاصة عندما يتم إيصالها بوضوح إلى جميع المستويات التنظيمية.

2-2- مراحل تشكيل الرؤية الاستراتيجية وتحقيقها

لا تُعدّ الرؤية بطبيعتها معرفةً مكتسبة أو نتاجاً مباشراً لتمرين منطقي أو تحليل عقلائي مجرد، بل هي عملية تركيبية معقّدة تقوم على دمجٍ أساسي بين التحليل المنهجي من جهة، والمشاعر والقيم والرغبات والافتراضات من جهة أخرى. فهي تتشكل من تفاعل مجموعة واسعة من العوامل؛ بعضها واضح ومألوف، وبعضها الآخر معقّد أو غير مألوف، في إطار يتسم بالإبداع والتباين وعدم الانتظام.

وبما أن لكل فرد مساره الخاص في تكوين رؤيته وتحقيقها، فإن الأدبيات المهنية والخبرات التطبيقية تتيح إمكانية التمييز بين مراحل محورية مشتركة تسهم في بلورة الرؤية وتحويلها إلى واقع عملي. وضمن هذا الإطار هناك من أشار إلى أنّ تحديد الرؤية يتم عبر عدة مراحل أساسية يمكن تلخيصها فيما يأتي (السكرانة، 2015، الصفحات 113-117):

2-2-1- المرحلة الأولى: تجميع الطابع الشخصي

تنطلق عملية تكوين الرؤية من القائد ذاته، من خلال البحث الذاتي والتعلّم المستمر، حيث يتعيّن عليه تحديد منظومة الدوافع والاحتياجات والقيم التي توجه سلوكه وتفاعلاته القيادية مع الآخرين. وتمثل الخبرات السابقة للقائد قاعدة أساسية لتشكيل موقفه الشخصي وأسلوب تأثيره في العاملين.

وفي هذا السياق، نورد جملة من التساؤلات الجوهرية: ما الأثر الذي يرغب في تركه لدى العاملين بعد مغادرته موقعه؟ أي قيم يراها هامة؟ وما أنماط التفاعل الاجتماعي التي يعتمد عليها؟ وتسهم الإجابة الواعية عن هذه التساؤلات في توضيف نقاط القوة الشخصية لتعميق التزاماته في فرض طابعه الشخصي على الآخرين.

2-2-2- المرحلة الثانية: خلق الرؤية التنظيمية

تمثل هذه المرحلة امتداداً طبيعياً للطابع الشخصي للقائد، حيث تنتقل الرؤية من إطارها الفردي إلى الإطار التنظيمي، لتصبح تعبيراً عن الخصائص الجوهرية للمؤسسة ورؤية مشتركة تجمع القائد بشركائه ومختلف الفاعلين فيها. إنّ هذا هو مجال الإبداع حيث يتحرر القائد نسبياً من القيود العاطفية، متجهاً نحو استشراف المستقبل من خلال فحص

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

مكونات المؤسسة الأساسية، مثل رسالتها، وتقنياتها، وقيمتها، وإمكاناتها. ويتّوجّ هذا المسار بصياغة بيان شامل يعكس هوية المؤسسة ويوحّد مختلف أقسامها حول تصور مستقبلي واحد.

2-2-3 المرحلة الثالثة: تعريف وتركيز الرؤية

هذه المرحلة من أكثر المراحل حيوية وحساسية. ففيها يتم تحويل الرؤية إلى أداة اتصال استراتيجية، تصاغ بلغة واضحة، وقابلة للتنفيذ، وقادرة على إثارة الأمل وتحفيز الالتزام الذاتي لدى العاملين. وتسهم هذه المرحلة في اختبار جاهزية الأفراد لتحقيق الرؤية، كما يتم فيها ربط الرؤية بجانب من تعريف رسالة المؤسسة، من خلال تقديم وصف متكامل للصورة المستقبلية المرغوبة، وللمنظومة القيمية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالطابع الشخصي للقائد.

2-2-4 المرحلة الرابعة: تحويل الرؤية إلى شيء ملموس

عقب تحديد الأفكار الجوهرية للرؤية وتركيزها، تنتقل المؤسسة إلى مرحلة إبداعية متقدمة يتم فيها تحويل الرؤية من مستوى التجريد إلى مستوى الإحساس والإدراك الملموس. ويقوم القائد في هذه المرحلة ببناء صورة ذهنية واضحة للمؤسسة كما ينبغي أن تكون وفقاً للرؤية المنشودة، بحيث تشمل هذه الصورة المناخ التنظيمي، والمشاعر السائدة، والرموز، والبيئة الحسية، وأنماط السلوك اليومية.

وتتطلب هذه المرحلة، كما في المرحلة الأولى، استعداداً عالياً من القائد لرصد كل موقف وكل ممارسة تنظيمية بوصفها فرصة لتعميق المبادئ الجوهرية للرؤية وترسيخها في الوعي التنظيمي.

2-2-5 المرحلة الخامسة: إبراز الرؤية وتحويلها إلى الواقع

تمثل هذه المرحلة الحلقة الختامية في مسار الرؤية، حيث يتم الانتقال بها من مستوى التصور والتجسيد الرمزي إلى مستوى التطبيق الفعلي والمستدام. ويقع على عاتق القائد إدماج الأفكار المحورية للرؤية وانعكاساتها المختلفة ضمن إطار منهجي متكامل، يُعاد من خلاله توجيه السياسات والأنشطة والعمليات التنظيمية بما ينسجم مع الرؤية المعلنة.

وتعد هذه المرحلة نقطة الوصل الحاسمة بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والممارسة العملية، إذ يتحقق فيها الهدف الجوهرية للرؤية المتمثل في تحويلها إلى مبادئ عمل يومية تحكم سلوك الأفراد، وتوجّه القرارات، وتحدد معايير الأداء، ويقاس نجاح القيادة بمدى قدرتها على ترسيخ الرؤية بوصفها ممارسة تنظيمية حيّة لا مجرد بيان نظري.

3- القيم التنظيمية

3-1 مفهوم القيم التنظيمية

تعدّ القيم، بوصفها أحد المراكز الجوهرية للاتجاه الاستراتيجي، الإطار المرجعي الذي يحدد النسق المعياري الحاكم لسلوك المؤسسة وتوجهاتها. فهي لا تقتصر على كونها شعارات مجردة، بل تمثل منظومة من العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية التي تعكس فلسفة المؤسسة ورؤيتها للعالم، كما تجسّد قناعات القيادة التنظيمية وأفرادها على حدّ سواء. وتكتسب هذه القيم أهميتها من قدرتها على التحول إلى ممارسات فعلية، إذ تنعكس بصورة مباشرة في أنماط السلوك والتصرفات داخل المؤسسة سواء على مستوى القيادة أو العاملين. كما يتجلى حضورها بشكل ملموس في الثقافة التنظيمية

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

عبر العادات والطقوس والممارسات الرمزية السائدة، والتي تعكس بدورها كيفية تفاعل المؤسسة مع مختلف أصحاب المصلحة وتحدد طبيعة علاقاتها معهم.

تعرف بأنها منظومة من المعتقدات والمبادئ العامة التي تتبناها المنظمة، وتوجه أعضاءها في اختيار السلوك وتقييمه، وتمثل معايير مشتركة لما يعد مرغوباً أو وجباً داخل المؤسسة، كما تتجسد في الثقافة التنظيمية والقيم المعلنة والعمليات الإدارية بوصفها مرتكزات معيارية تسعى المنظمة إلى ترسيخها (Bourne & Jenkins, 2013). فهي تعكس معتقدات جوهرية ذات دلالة عميقة لدى الأفراد الملتزمين بها. ومن هذا المنطلق، تؤدي القيم وظيفة توجيهية حاسمة في ترشيد السلوك التنظيمي، من خلال تحديد ما هو مقبول أو مرفوض، وما يعدّ ملائماً أو غير ملائم ضمن الإطار الثقافي للمؤسسة. وعلى خلاف الاتجاهات التي قد تتسم بدرجة أعلى من التغير تبعاً للظروف، تتميز القيم بقدر من الثبات النسبي، ما يمنحها دوراً محورياً في إرساء الاستقرار المعياري وتعزيز الاتساق في السلوكيات والقرارات داخل المؤسسة (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 199).

تعرف القيم أيضاً بأنها مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة ويسعون إلى وضعها محل التنفيذ، فهي تشكل إطاراً مرجعياً يحدد الكيفية التي يتبعونها أثناء تنفيذهم لعملهم (السكرانة، 2015، صفحة 128).

2-3- أهمية القيم التنظيمية

يمكن إبراز أهمية القيم في إطار الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال في شكل نقاط كما يلي (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 200):

- توسيع أفق التفكير الاستراتيجي وتوجيه جهود المؤسسة نحو مجالات متعددة بشكل منسق؛
- تحديد نطاق أنشطة المؤسسة من خلال بيان المجالات التي ينبغي الدخول فيها وتلك التي ينبغي تجنبها؛
- رسم توقعات المؤسسة والعمل على إيصالها بوضوح إلى مختلف الأطراف ذات العلاقة؛
- المساهمة في استقطاب الكفاءات والمهارات التي تتوافق قيمها مع القيم التنظيمية؛
- تحديد الأساليب المعتمدة في توجيه وإدارة مختلف أنشطة المؤسسة؛
- المساعدة في ترتيب أولويات العمل بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية العامة؛
- توفير إطار مرجعي متسق للحكم على القضايا والممارسات التنظيمية المختلفة؛
- تعزيز الاتساق في القرارات والسلوكيات التنظيمية على المدى الطويل؛
- الحد من التناقض في الأحكام والقرارات، خاصة في ظل التغيرات الزمنية والبيئية.

3-3- أبعاد القيم التنظيمية

في ظل تعدد القيم التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات، يصبح من الضروري التركيز على عدد محدود منها والأكثر أهمية وتأثيراً في توجيه سلوكها وقراراتها. فاختيار القيم لا يكون بشكل عشوائي، بل يتم وفق أولويات ترتبط بمستقبل المؤسسة وطبيعة نشاطها. وفي هذا الإطار، يمكن عرض أهم الأبعاد القيمية التي تعتمد عليها المؤسسة كما يلي (الغالي و إدريس، 2009، الصفحات 201-204):

- الأخلاقيات: تمثل الإطار المعياري الحاكم لسلوك المؤسسة، من خلال معالجة قضايا مثل تضارب المصالح، العدالة، النزاهة، وشفافية الاتصال، بما يضمن اتساق القرارات مع المعايير الأخلاقية؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

- الجودة : تعكس التزام المؤسسة بتقديم مخرجات وفق أعلى المعايير الممكنة، سواء باعتبارها مطلبا تشغيليا أو قيمة استراتيجية عليا موجبة للأداء؛
- الاستجابة للعملاء: تعبر عن مدى التزام المؤسسة بفهم احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم، بما يعزز رضاهم ويدعم استدامة العلاقة معهم؛
- الموارد البشرية: تتعلق بنظرة المؤسسة للعاملين، إما كموارد قابلة للاستبدال أو كأصول استراتيجية يتطلب الاستثمار فيها وتنميتها لضمان التفوق؛
- الإبداع والمعرفة: تشير إلى تبني المؤسسة لثقافة الابتكار والتعلم المستمر، والاعتماد على المعرفة والتكنولوجيا كمحركات أساسية للنمو والتطوير؛
- الصورة المؤسسية: تشمل مكانة المؤسسة في كل من قطاعها الاقتصادي والمجتمع، وتنعكس توجهها نحو التميز والظهور القيادي أو الاكتفاء بحضور محدود، مع ما يترتب على ذلك من آثار استراتيجية؛
- الربحية والاستدامة: تمثل شرطا أساسيا لاستمرارية المؤسسة، حيث تعد القدرة على تحقيق فائض مالي ضروريا لضمان البقاء والنمو، حتى في المؤسسات غير الهادفة للربح؛
- التحالفات الاستراتيجية: تعبر عن توجه المؤسسة نحو بناء شراكات قائمة على المصالح المتبادلة، بما يتيح لها تعزيز قدراتها وتحقيق التوسع بكفاءة أعلى؛
- تنوع المنتجات والأسواق: يعكس قرارات المؤسسة المتعلقة بالتركيز أو التنوع، سواء على مستوى المنتجات/الخدمات أو الأسواق/العملاء، بما يتلاءم مع فرص النمو والمخاطر؛
- التوجه نحو التوسع: يحدد موقف المؤسسة من النمو، سواء عبر التوسع الداخلي التدريجي أو من خلال الاستحواذ والشراكات، مع ما يرتبط بذلك من اعتبارات الكلفة والسرعة والكفاءة؛
- الهيكل التنظيمي: يتعلق بدرجة المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار، وما يترتب عليه من مرونة أو ضبط في إدارة العمليات.

4- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

إنَّ وضع الأهداف يساعد في ترجمة الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة إلى مستويات أداء مرغوبة وقابلة للقياس، كما تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو بلوغ مستويات معينة من الأداء. وبناء على ذلك، يمكن اعتبار الأهداف دعوة إلى التصرف الفعال وأداة لتحويل الطموحات إلى واقع عملي ملموس. وتظهر خبرات المؤسسات الرائدة وممارسات الإدارة الناجحة أن المؤسسات التي يعمل مديروها على وضع أهداف واضحة ومحددة لكل مجال من مجالات النشاط الأساسية، ثم يسعون بجدية إلى تحقيقها، تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي يكتفي فيها المديرون بإبداء النوايا الحسنة أو إطلاق عبارات الإصرار والتمنيات دون ترجمة فعلية على أرض الواقع (محمود حسين و عبد الحكم عباس، 2018، صفحة 130).

تعرف الأهداف الاستراتيجية على أنها مجموعة من الأهداف المحددة التي تعتمد عليها المؤسسة على المدى المتوسط إلى البعيد، ضمن أفق زمني يتراوح عادة بين ثلاث وخمس سنوات، بما يعكس النتائج المراد تحقيقها ومخرجات الأداء المستهدفة، وذلك بغرض توجيه مسارها الاستراتيجي نحو تحقيق نتائج أداء محددة وقابلة للقياس. وتصاغ هذه الأهداف في إطار من

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

الاتساق والتكامل مع رسالة المؤسسة ورؤيتها ومنظومة قيمها، بما يضمن توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق التميز (Sellam & Mostefai, 2023, p. 72).

الأهداف الاستراتيجية هي النتائج النهائية للأنشطة التي يتم تخطيطها واتخاذ القرارات بشأنها داخل المؤسسة، مثل: الربحية، والكفاءة، والنمو، وتعظيم ثروة المساهمين، الاستخدام الأمثل للموارد (Rochimat, et al, 2023, p. 712). فالأهداف تحدّد بوضوح ما ينبغي إنجازه ومتى يجب تحقيقه. كما يجب أن تصاغ هذه الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس وتختلف عن الغايات؛ إذ تعبّر الغايات عن توجهات عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون التقيد بإطار زمني محدد أو التعبير عنها بصورة كمية، مثل: بناء السمعة أو الشهرة، وتحقيق القيادة السوقية، والمساهمة في خدمة المجتمع، والريادة التكنولوجية، وضمان البقاء والاستمرارية، وتحسين رفاهية العاملين (السكرانة، 2015، الصفحات 211-212). تتجلى أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجموعة من النقاط الأساسية، من أبرزه (محمود حسين و عبد الحكم عباس، 2018، صفحة 133):

- تعدّ الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن للمدير ممارسة وظيفته التخطيطية بفاعلية في غياب أغراض وأهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- تمثل الأهداف مرشدا أساسيا لاتخاذ القرارات: فالأغراض والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات الملائمة للمواقف المختلفة التي تواجهها، كما تفسر سبب تأثر المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة بها، وبذلك تكون القرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها؛
- تحديد الأهداف العامة يساهم في تحديد الأهداف الفرعية؛
- تحديد الأهداف يساعد في تحديد مراكز المسؤولية: إذ تتحقق الأهداف من خلال إدارات وأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين وفقا لمهامه الوظيفية، الأمر الذي يتيح تحديد مسؤولية كل قسم أو فرد بناء على الأهداف المسندة إليه؛
- تساهم الأهداف في تفويض السلطة: حيث أن وجود أهداف سليمة وواقعية يساعد على التفويض السليم للسلطة، كما يعزز التنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام داخل المؤسسة؛
- تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها: من خلال بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق ومجالات التركيز، إضافة إلى توضيح العلاقات بين الإدارات المختلفة، سواء كانت علاقات رأسية أو أفقية أو علاقات تعاون أو علاقات سلطة؛
- تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم أداء الأفراد: والتي يتم على أساسها وضع سياسات الموارد البشرية، مثل الترقية، والنقل، والتدريب، والحوافز وغيرها.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

- ومن بين الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الأهداف ما يأتي (السكرانة، 2015، الصفحات 222-225):
- القابلية للقياس الكمي: إذ يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي قدر الإمكان، بما يتيح التحقق من مدى تحقيقها، مع الإقرار بأن بعض الأهداف يصعب قياسها كمياً، مثل تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛
- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بصورة واضحة ومفهومة، سواء بالنسبة للقائمين بوضعها أو المنوط بهم تنفيذها، ويفضل أن تكون مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها بين أعضاء التنظيم؛
- الموضوعية والواقعية: ينبغي أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، وأن تعكس مصالح مختلف الأطراف بعدالة، دون خضوع للذاتية أو التأثر بالأشخاص والمصالح الفردية، مع مراعاة تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، والتوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح البيئة المحيطة بها، فضلاً عن الربط بين المصالح قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛
- الارتباط بعنصر الزمن: يتعين ربط الأهداف بإطار زمني محدد، أي ترتبط بمواعيد زمنية محدّدة لها بداية ونهاية معلومة؛
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف: يفضل إشراك العاملين المكلفين بتحقيق الأهداف في عملية وضعها كلما أمكن ذلك، لما لذلك من دور في تسهيل أداء المهام، وتعزيز وضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع؛
- الانسجام والترابط بين الأهداف: ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة، لاسيما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بل يجب أن تشكل منظومة متكاملة ومنسجمة تقود المؤسسة، من خلال تضافر جهودها المختلفة، نحو تحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.

5- دور مكونات الاتجاه الاستراتيجي في التوجيه والتحفيز التنظيمي

ان الترابط والتكامل بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي يتيح تحقيق عدة فوائد جوهرية، منها (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 189):

✓ تعزيز وحدة الهدف داخل المؤسسة: من خلال توفير إطار منهجي ومنظم ينسق الأعمال ويحدد المسارات التنفيذية بوضوح؛

✓ توطيد المناخ التنظيمي: بما يساهم في تحفيز الأفراد ورفع مستويات الأداء والكفاءة عبر إرساء قواعد واضحة للسلوك التنظيمي والتفاعل الداخلي

تشكل مكونات الاتجاه الاستراتيجي عناصر مترابطة تحدد مسار المؤسسة وتوجه سلوكها، إذ يساهم كل عنصر في تعزيز الفاعلية الداخلية وتحقيق التوافق بين الأهداف طويلة المدى والعمليات اليومية. من خلال دراسة هذه الركائز –

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

الرسالة، الرؤية، القيم والأهداف- يمكن فهم كيف تعمل كوحدة متكامل توجه القرارات التنظيمية، وتحفز العاملين، وتؤسس لثقافة تنظيمية قوية تدعم القدرة التنافسية وتعزز الأداء التنظيمي، وفيما يلي نعرض مساهمة كل مكون (Altiook, 2011, p. 63):

-الرؤية كأداة تحفيزية وتوجيهية لبناء الثقافة التنظيمية

تمثل الرؤية أداة استراتيجية ديناميكية لا تقتصر على كونها تصورا مستقبليا، بل تؤدي دورا تحفيزيا في تعبئة جهود العاملين وتعزيز انتمائهم، من خلال إضفاء المعنى على العمل وتوجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الفعالية والانسجام، كما تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية قادرة على مواجهة الأزمات.

- الرسالة كمرتكز لهوية المؤسسة وسبب وجودها

تُعد الرسالة الأساس الذي يحدد هوية المؤسسة ويبرر وجودها، إذ تميزها عن غيرها من المؤسسات وتوضح طبيعة أنشطتها للبيئة الخارجية، كما تعمل على توحيد جهود الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

-دور الرسالة في التوجيه التنظيمي وتخصيص الموارد

تؤدي الرسالة دورًا محوريًا في توجيه السلوك التنظيمي وتعزيز التنسيق الداخلي، من خلال توضيح المسؤوليات وتحفيز العاملين، إضافة إلى دورها في دعم قرارات تخصيص الموارد واستغلالها بكفاءة لتحقيق الأهداف.

- الرسالة كإطار استراتيجي متكامل ومتوازن

تتسم الرسالة بكونها إطارًا استراتيجيًا يضمن الاتساق بين الرؤية والاستراتيجيات، ويعزز مصداقية القرارات التنظيمية، كما تساهم في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، رغم الانتقادات المرتبطة بعموميتها في بعض الحالات.

- الأهداف كترجمة عملية للتوجه الاستراتيجي

تمثل الأهداف الأداة التنفيذية التي تعكس التوجه المستقبلي للمؤسسة، حيث تحدد النتائج المراد تحقيقها، وتُعد شرطًا أساسيًا لصياغة الاستراتيجيات، كما يجب أن تتسم بالوضوح، والقابلية للقياس، والمرونة، والتحفيز لضمان فعاليتها.

- القيم كمرجعية حاكمة للسلوك والنجاح الاستراتيجي

تشكل القيم الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك المؤسسة وقراراتها، وتعد عاملا حاسما في تحقيق النجاح أو الفشل الاستراتيجي، حيث ترتبط المؤسسات ذات الأداء المتميز بامتلاكها منظومة قيم قوية ومتميزة.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثاني

الخلاصة:

استعرض هذا المحور عناصر الاتجاه الاستراتيجي بوصفها الركائز الأساسية التي تحدد مسار المؤسسة وتوجه سلوكها وهي الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، والتي تتكامل لتوفير إطار شامل لتوجيه القرارات والسلوكيات التنظيمية. تحدد رسالة المؤسسة الغاية الأساسية من وجودها وتؤسس لهويتها التنظيمية، وتساهم في توجيه السياسات والقرارات عبر مكونات رئيسية تشمل مجال العمل والعملاء والمنتجات والخدمات والأسواق والتكنولوجيا، مع مراعاة القيم والأطر الأخلاقية والإمكانات التنافسية. في المقابل، تقدم الرؤية المستقبلية صورة ذهنية واضحة للمستقبل المرغوب فيه، وتوفر إطارا لتوجيه القرارات الاستراتيجية وتحفيز العاملين، عبر مراحل تكوين تبدأ بالطابع الشخصي للقائد، مروراً بخلق الرؤية التنظيمية، وصولاً إلى تحويلها إلى واقع ملموس. أما القيم التنظيمية، فهي تشكل الإطار المرجعي للسلوكيات والتصرفات، وتعزز الاتساق بين القرارات وفلسفة وثقافة المؤسسة، مع التركيز على أبعاد جوهرية مثل الأخلاقيات والجودة والاستجابة للعملاء والابتكار والربحية والتوسع، بما يدعم التماسك التنظيمي على المدى الطويل. وأخيراً، ترجمت الأهداف الاستراتيجية الرؤية والرسالة إلى نتائج عملية محددة ضمن أطر زمنية قابلة للقياس، موجهة الجهود التنظيمية نحو التميز وتعزيز الأداء. ومن خلال هذا التكامل بين العناصر الأربعة، تتمكن المؤسسة من تأسيس اتجاه استراتيجي متماسك، يحسّن فاعلية صنع القرار، ويعزز قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحقيق أهدافها.

المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية

- مفهوم البيئة الخارجية
- مكونات البيئة الخارجية
- أهمية تحليل البيئة الخارجية
- خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
- أساليب تحليل البيئة الخارجية

المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية

- أهداف المحور

- بعد دراسة المحور الثالث الموسوم بـ "تحليل البيئة الخارجية"، يتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:
- التحديد الدقيق لمفهوم البيئة الخارجية؛
- التمييز بين مكونات البيئة الخارجية العامة والبيئة الخاصة، وتحليل طبيعة العلاقة التفاعلية بينهما؛
- تحليل المتغيرات الكلية المؤثرة على المؤسسة باستخدام نموذج PESTEL، مع تفسير انعكاساتها الاستراتيجية؛
- تشخيص هيكل الصناعة وتحديد درجة جاذبيتها التنافسية من خلال تطبيق نموذج PORTER'S five FORCES، بما يشمل تقييم القوة التفاوضية للموردين والعملاء، وتحليل شدة المنافسة القائمة وتهديدات الداخلين الجدد والمنتجات البديلة؛
- بناء تصور أولى حول كيفية تكيف المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية لضمان التميز التنافسي.

تمهيد

في ظل العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع وتزايد حدة المنافسة، أصبحت عملية تحليل البيئة الخارجية تمثل أداة حيوية لفهم السياق الذي تعمل فيه المؤسسات، واستشراف التغيرات المستقبلية، وتحديد كل من الفرص التي يمكن استثمارها، والتهديدات التي ينبغي تجنبها. ومن هذا المنطلق؛ تكتسي دراسة مكونات البيئة الخارجية -بشقيها العام والخاص- أهمية بالغة، كونها تمكن متخذي القرار من بناء استراتيجيات أكثر مرونة وفعالية، كما تبرز أهمية النماذج التحليلية، مثل PESTEL لتحليل البيئة الكلية، ونموذج Porter لتحليل البيئة التنافسية، باعتبارهما أدوات منهجية تساعد على تفكيك التعقيد البيئي وتحويله إلى معطيات قابلة للتحليل والاستثمار الاستراتيجي، وعليه فإننا في هذه المحاضرة نسعى إلى تقديم إطار متكامل لفهم البيئة الخارجية وتحليلها، بما يدعم بناء قرارات استراتيجية قائمة على أسس علمية دقيقة.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

1- مفهوم البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية أنها "كافة العناصر الموجودة خارج حدود المؤسسة والتي تملك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المؤسسة" وقد تكون هذه العناصر عبارة عن سلوكيات للزبائن أو المنافسين أو الوسطاء أو المرتبطة بالقطاع الصناعي أو السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي (البكري، 2012، صفحة 91)

تعرف كذلك بأنها "كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة" (صالح بن حبتور، 2007، صفحة 145).

كما تعرف أيضا أنها "مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. ومن أمثلتها العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء والموردين، وتنقسم هذه العوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة (عبد الفتاح المغربي، 2006، صفحة 22).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة الخارجية بأنها مجموعة من العوامل المختلفة التي تحيط بالمؤسسة من الخارج والتي يكون لها تأثير سواء مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة.

2- مكونات البيئة الخارجية

1-2- البيئة الخارجية العامة

البيئة الخارجية العامة تشتمل على مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتؤثر فيها.

وتتمثل هذه العناصر والمكونات فيما يلي (بطاهر، 2017، صفحة 33):

1-1-2- المتغيرات السياسية:

تتمثل في طبيعة أنظمة الحكم ومدى الاستقرار والحرية السياسية والنظام السياسي السائد في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المؤسسة. وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة بطرق وأساليب مختلفة. بالإضافة للتأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسات.

2-1-2- المتغيرات الاقتصادية:

هي عبارة عن تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة وأثره في البيئة الاقتصادية التي تعمل المؤسسة فيها والتي تؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجياتها، وهناك عدة عوامل اقتصادية منها الميزان التجاري، معدلات الفائدة، معدلات البطالة، الأسعار، مستوى الدخل للأفراد، ... وغيرها من العوامل.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

3-1-2- المتغيرات الاجتماعية:

تشتمل على القيم والقواعد والممارسات للعاملين وتركيبه السكان ومستوى التعليمي إذ تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم على المؤسسات خاصة وأن أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المؤسسة.

4-1-2- المتغيرات التكنولوجية:

تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة حيث تؤثر في خلق التهديدات والفرص. فالتكنولوجيا تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. والمؤسسات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدم التكنولوجيا لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستحقه من تكنولوجيا.

5-1-2- المتغيرات القانونية:

إن التشريعات الحكومية تؤثر في استراتيجيات وأداء المؤسسات والخاصة بتحديد أماكن إنشاء المؤسسات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال. كما أن الحكومات تقوم بإصدار تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها كما تتأثر أعمال المشروعات والمؤسسات وكيفية ممارستها لأعمالها بتشريعاتها. تعتبر عناصر البيئة لخارجية العامة عديدة حيث هناك عناصر أخرى يمكن أن تندرج ضمنها منها (الغالبى وإدريس، 2009، صفحة 257، 258):

6-1-2- المتغيرات الثقافية:

للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على المؤسسات؛ إذ يشكّل كل من النظام التعليمي، والخبرات المتراكمة، ومنظومة القيم، وأنماط السلوك الفردي والجماعي، إلى جانب طبيعة المجتمعات ومدى قابليتها للتغيير، وكذلك تصوراتها الزمنية للماضي والحاضر والمستقبل، إطاراً مرجعياً حاسماً يوجّه سلوك المؤسسات ويؤثر في مسارات تطورها وآفاقها المستقبلية.

7-1-2- المتغيرات المعلوماتية والمعرفية:

تمثل المتغيرات المعلوماتية أبعاداً مهمة، برزت بفعل الطفرة المتسارعة في مجالي المعلومات والمعرفة، وما ترتّب عنها من انعكاسات عميقة على مختلف أنشطة المؤسسات. فالمؤسسات الرائدة والمتصدّرة لمستويات الأداء والتميّز تولي عناية فائقة للبعد المعلوماتي، وتسعى باستمرار إلى استقطاب وتنمية الموارد البشرية والمعرفية القادرة على إكسابها مزايا تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها. وفي هذا السياق، يندرج ضمن هذه المتغيرات مدى قدرة المؤسسة على بناء نظام معلوماتي استراتيجي فعّال يعنى باستشراف وجمع المعلومات ذات البعد الاستراتيجي من البيئة الخارجية، فضلاً عن درجة توافر الكفاءات البشرية المؤهلة، وإمكانية استقطابها، وضمان استمرارية تطويرها بما يدعم التفوق التنظيبي.

ويُلخص لنا الجدول التالي المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

جدول رقم (1): المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية

المتغيرات البعيد	أمثلة على بعض المتغيرات
الإقتصادي	الناتج القومي الإجمالي، مستوى الدخل القومي، ومعدلات النمو الاقتصادي، ومتوسط دخل الفرد، معدلات الفائدة، معدلات البطالة، ظاهري التضخم والانكماش، توافر مصادر الطاقة وكلفتها.
الاجتماعي	أنماط الحياة الاجتماعية، وسلوكيات وأنشطة الاستهلاك، ومعدلات النمو السكاني، معدلات الولادة والوفيات، طبيعة تكوين الأسرة... الخ
السياسي والقانوني	طبيعة النظام السياسي، قوانين الحماية البيئية، والتشريعات المرتبطة بحماية الحريات، إضافة إلى السياسات المؤسسية للاستهلاك، الاتجاه نحو الاستثمار الخارجي، القوانين المتعلقة بالاستخدام والترقيات، القوانين الضريبية والجمركية وتشريعات التوظيف.
الثقافي	أنظمة التعليم، الخبرات المتراكمة، القيم الفردية والجماعية، أنماط السلوك، درجة الاستعداد للتغيير والتطوير
التكنولوجي	حجم الإنفاق على البحث والتطوير، حماية الاختراعات والابتكارات، وعمليات نقل التكنولوجيا وتوطينها، توظيف التقنيات الحديثة... الخ
المعلوماتي والمعرفي	توفر الموارد المعرفية، توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية، توفر أنظمة معلومات استراتيجية.

المصدر: (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 258)

إنَّ لاهتمام المؤسسات بدراسة عناصر البيئة الخارجية وتحليلها أهمية بالغة، وذلك لما له من دور محوري في تمكينها من التكيف مع المتغيرات المحيطة بها واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية الملائمة.

2-2- البيئة الخارجية الخاصة

وتتمثل مكونات البيئة الخارجية الخاصة فيما يلي (حنفي و أبو قحف، 2004، صفحة 70، 71):

2-2-1- الزبائن:

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

ويمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم مستقبلاً للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم؛
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، تفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية؛
- التعرف على الدخل، والقوة الشرائية، خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.

2-2-2- الموردون:

ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والآلات، بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم؛
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد؛
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد؛
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر؛
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر؛
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، الكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

2-2-3- الموزعون:

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجزئة، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعية المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم وغيرها. بالإضافة إلى دراسة المؤسسة لقدرتها على إتباع مناهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

2-2-4- المنافسون:

وهم المؤسسات التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ويجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

بمنتجاته، طرق إنتاجه، طاقاته الانتاجية الكاملة والمستغلة، مهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي بناء الإستراتيجية المناسبة لذلك.

كما يشير بورتر في نموذج له الى العناصر التي تشكل بيئة المؤسسة الخارجية، إضافة الى المنافسين والزبائن والموردين يشير الى المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة وأيضا المؤسسات المحتمل دخولها الى السوق بمنتجات منافسة تشبه منتجات المؤسسة.

وهناك من يضيف عناصر أخرى للبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة وهي (حنفي و أبو قحف، 2004، صفحة 71):

2-2-5- الممولون:

وهم عبارة عن المساهمون أو مالكي الأسهم، بالإضافة الى مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وأجال التمويل الممكن تقديمه.

2-2-6- مقدمو التسهيلات والخدمات:

ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستثمارات، ومن أمثلتها وكالات الاعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة.

2-2-7- الحكومة:

تتمثل في السلطة الرسمية للدولة وما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال ونشاط المؤسسة، بما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعلومات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، الضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المؤسسة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد. كما يجب دراسة التسهيلات والاعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة.

2-2-8- جماعات الضغط:

في ظل وضع عالمي راهن أصبحت هذه الجماعات تشكل ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتحدد قوة ضغطها أساسا من خلال طبيعة الإطار السياسي والتشريعي والثقافي السائد ومن أهم هذه المؤسسات ما يلي:

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

- النقابات العمالية: استفادت هذه المنظمات من مكاسب تحققت تحت إطار الحقوق والحريات المكفولة دوليا لتصبح بذلك قوة ضغط على المؤسسة الاقتصادية، ولها دور هام في التأثير على قراراتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها عبر النقابات المحلية أو من خلال الهيئات النقابية الدولية كاتحاد النقابات العالمي.
- منظمات حماية المستهلك: وهي منظمات تهدف إلى الدفاع على حقوق المستهلكين في منتجات ومتطلبات ذات جودة مقبولة وبأسعار عادلة، وهي تشكل مجموعة ضغط على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها عبر المؤسسات المحلية أو عبر المؤسسات الدولية (كالاتحاد الدولي لحماية المستهلك).
- منظمات الجودة والمواصفات: وهي منظمات تعمل على منح شهادات للجودة والمواصفات بغرض التوحيد القياسي للمواصفات، كالمؤسسة الدولية للتقييس ISO التي تعتبر مواصفاتها بمثابة جواز عبور دولي للمنتجات عند التعامل مع الدول المنتمية إلى هذه المؤسسة.
- منظمات حماية البيئة: هي منظمات دولية هدفها حماية البيئة والتي تعمل على الوقوف أمام كل القرارات والمشاريع التي يمكن أن تهدد البيئة سواء كانت من طرف الدول أو المؤسسات.

3- أهمية تحليل البيئة الخارجية

يقصد بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية دراسة العوامل المؤثرة فيها والحصول على المعلومات من أجل تحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها سعيا لتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية ما يأتي (مطلق الدوري، 2005، صفحة 84):

- تحديد القوى ذات الأهمية الأكبر في البيئة والتي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المؤسسة؛
 - التخطيط والتنبؤ بالأبعاد والتغيرات التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلا؛
 - تصنيف تلك النتائج المتعلقة بالتنبؤات من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار.
- يهتم التحليل الاستراتيجي للبيئة برصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية تعد فرصا يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة لتحاشيها (طوير، 2021، صفحة 494).
- تتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في كونه أداة مهمة لنجاح المؤسسة واستمراريتها، إذ يرتبط أداء المؤسسة ارتباطا وثيقا بمدى دقة تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة فيها حاضرا ومستقبلا. ومن خلال هذا التحليل، تتمكن المؤسسة من معرفة اتجاهات تطور تلك العوامل وتقدير درجة تأثير كل منها على مسارها المستقبلي، بما يعزز قدرتها على التكيف واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة. كما يسهم تحليل وتقييم البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من استيعاب مجموعة من الأبعاد ذات الدلالة الاستراتيجية، من بينها تحديد الأهداف بما يتوافق مع المعطيات الواقعية، وتقدير الموارد

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

المتاحة وآليات استثمارها بكفاءة، فضلا عن تحديد نطاق الأسواق المحتملة والفرص التجارية المتاحة. وإلى جانب ذلك، يساعد هذا التحليل في فهم طبيعة علاقات التأثير والتأثر بين المؤسسة ومختلف الفاعلين في محيطها، سواء كانوا متعاملين مع منتجاتها أو مرتبطين بأنشطتها بشكل مباشر أو غير مباشر. كما يتيح التحليل البيئي تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي لدى الأفراد والمؤسسات الفاعلة في السوق، وهو ما يساهم في صياغة قرارات أكثر دقة تتعلق بخصائص المنتجات، وسياسات التسعير، وتوقيت الإنتاج والتسويق، بما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف كما يتيح التحليل البيئي تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي لدى الأفراد والمؤسسات الفاعلة في السوق، وهو ما يساهم في صياغة قرارات أكثر دقة تتعلق بخصائص المنتجات، وسياسات التسعير، وتوقيت الإنتاج والتسويق، بما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف الفعال والميزة التنافسية (طوير، 2021، صفحة 495).

4- خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

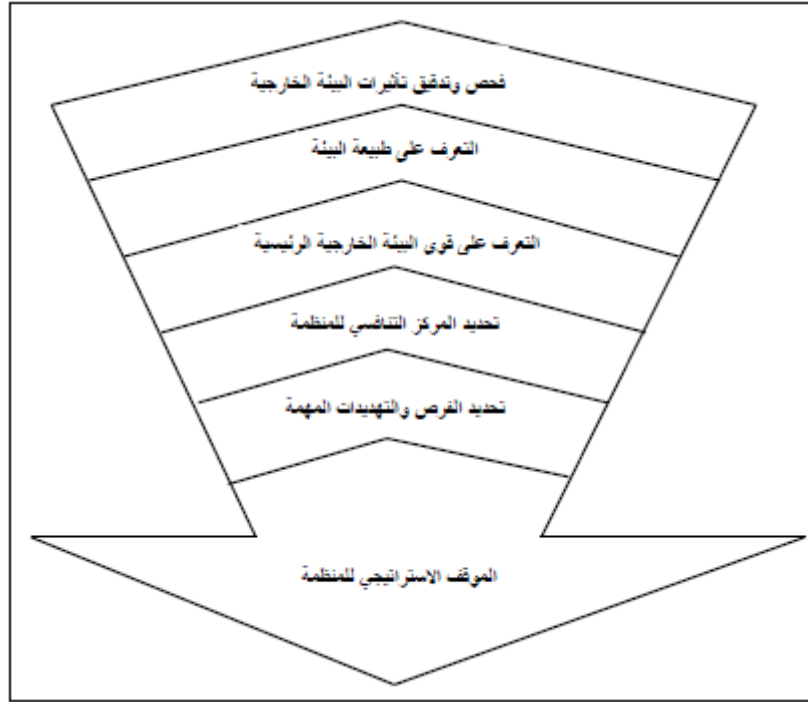
إن تحليل البيئة الخارجية ليست بالعملية السهلة، بل يتطلب خبرات وتراكم معرفي وإمكانات، وهو ما يفسر امتلاك المؤسسات الكبيرة لمنهجياتها الخاصة وأساليبها المتقدمة في التعامل مع متغيرات ومفردات البيئة الخارجية. ومع ذلك، يمكن عرض مجموعة من الخطوات العامة التي توظف عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، مع الأخذ في الاعتبار أن كل مؤسسة تقوم بتكييف هذه الخطوات وفقا لخصوصياتها وطبيعة بيئة عملها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 279):

- تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها المختلفة، بهدف تحديد أكثر العوامل تأثيرا في قدرات المؤسسة ومستوى أدائها؛
- التعرف على طبيعة الاستقرار والتغير في قطاعات البيئة الخارجية، من حيث مدى توافر المعلومات ووضوحها، بما يمكن الإدارة العليا من تحديد العوامل البيئية ذات الأولوية، وتوضيح إمكانات التكيف معها واختيار الأساليب المناسبة لذلك؛
- إجراء التحليل الهيكلي Structural Analysis لعوامل البيئة الخارجية المباشرة، بغرض تحديد تأثير القوى الرئيسية في البيئة، وتقييم قدرة الإدارة على مواجهتها، خاصة في ظل البيئة التنافسية. وفي هذا السياق، يشير Porter إلى سعي الإدارة العليا لتحديد مركزها التنافسي من خلال تحليل التهديدات البيئية، مثل القوة التفاوضية للموردين والمشتريين، وتهديد دخول منافسين جدد إلى قطاع الصناعة؛
- التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة، ممن يقدمون منتجات متشابهة ويستهدفون الأسواق والعملاء أنفسهم؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

- تحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية بما يتيح اكتشاف مجالات الاستثمار وتحقيق الأرباح، مع العمل على تجنب المخاطر المحتملة؛
 - تحديد المركز الاستراتيجي النهائي للمؤسسة من خلال الموازنة بين الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف التي يتم استغلالها من تحليل البيئة الداخلية من جهة أخرى، بما يدعم بناء رؤية استراتيجية متكاملة وقابلة للتنفيذ.
- والشكل الموالي يوضح لنا هذه الخطوات

الشكل رقم (1): خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية



المصدر: (الغالبى و إدريس، 2009، صفحة 280)

5- أساليب تحليل البيئة الخارجية

5-1- تحليل البيئة الخارجية العامة باستخدام تحليل PESTEL

نموذج PESTEL هو أحد النماذج المعتمدة في تحليل بيئة أعمال المؤسسات، ويتكون من ستة عوامل وهي: العوامل السياسية - العوامل الاقتصادية - العوامل الاجتماعية الثقافية - العوامل التكنولوجية - العوامل البيئية - العوامل القانونية، وفيما يلي توضيح لجوانب تحليل هذه العناصر (قداوي، 2023، صفحة 291):

5-1-1- العوامل السياسية Political factors

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

تتمثل العوامل السياسية في الاستقرار السياسي، قوانين الاستيراد التسهيلات الجمركية، قوانين حماية البيئة فالدولة هي مصدر السلطة من خلال القوانين التي تقوم بسنّها وتشريعها.

2-1-5 العوامل الاقتصادية Economic factors

وتشمل خصائص الوضع الاقتصادي ، حالة الرخاء أو الكساد الاقتصادي والعناصر المكونة للمحيط الاقتصادي، معدل الفائدة، معدل التضخم، معدلات الطلب، السليبات النقدية والمالية للدولة، معدل نمو الاقتصاد، توافر عوامل الانتاج، نظم الاستثمار ومصادر الطاقة.

3-1-5 العوامل الاجتماعية Social factors

تؤثر تلك المتغيرات الاجتماعية من جانب الطلب على منتجات المؤسسة وتشمل معدل النمو السكاني، التركيبة الثقافية للمجتمع (عاداته وتقاليده، مستويات التعليم والقيم والعادات) ومن خلالها تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق، العملاء، وأيضا فهم أنشطة المستهلك.

4-1-5 العوامل التكنولوجية Technological factors

براءات الاختراع، الابتكار والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والآلات معدل التغير التكنولوجي في الصناعة، والتكنولوجيا التي سيخدمها المنافسون.

5-1-5 العوامل البيئية Environmental factors

تغير المناخ، التلوث، المواد الخام، الموارد الطبيعية، إدارة النفايات، السياسة البيئية

6-1-5 العوامل القانونية Legal factors

القوانين، نظام الدولة، اللوائح وأحكام المحاكم،

2-5 تحليل البيئة الخاصة (التنافسية) باستخدام تحليل Porter

يعتبر نموذج القوى الخمس الذي طوّره مايكل بورتير "Michael Porter" سنة 1979 بجامعة "Harvard"، إطارا تحليليا مهما لدراسة هيكل الصناعة وتطوير استراتيجيات الأعمال. وقد صنّف بورتير هذه القوى ضمن البيئة الجزئية للمؤسسة، باعتبارها تمثل العوامل القريبة منها والتي تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على خدمة عملائها وتحقيق الأرباح. ومن الناحية التحليلية، فإن أي تغيير يطرأ على إحدى هذه القوى يستدعي من المؤسسة إعادة تقييم وضعها التنافسي في السوق، وذلك نتيجة التحولات في معطيات وهيكل الصناعة. كما تجدر الإشارة إلى أن الجاذبية الكلية للصناعة لا تعني بالضرورة تحقيق جميع المؤسسات لمستويات متساوية من الربحية، إذ تختلف النتائج باختلاف القدرات التنافسية لكل مؤسسة. وعليه، فإن المؤسسات القادرة على توظيف كفاءاتها الجوهرية، وتبني نماذج أعمال فعّالة، وبناء شبكات علاقات استراتيجية،

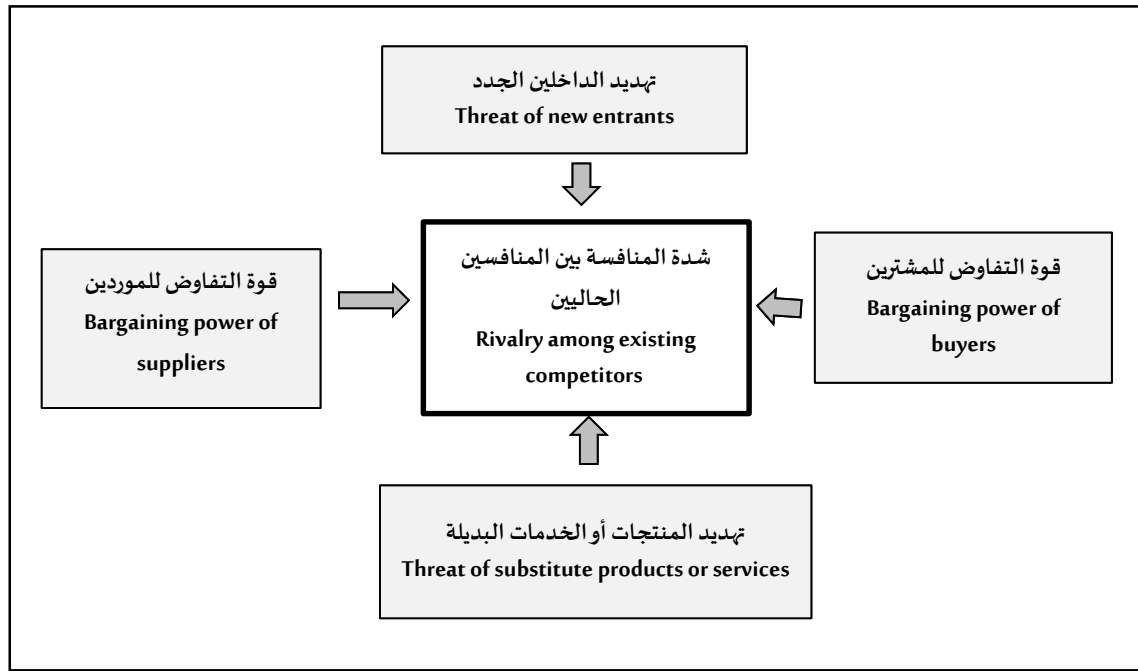
محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

تستطيع تحقيق أداء يفوق متوسط الصناعة، بما يعكس قدرتها على استغلال الفرص والتكيف مع الضغوط التنافسية بكفاءة عالية (Wu, Tseng, & Chiu, 2012).

ويرى بورتر أن البناء الهيكلي لبيئة المنافسة، الذي يضم المؤسسة نفسها إلى جانب المؤسسات الأخرى العاملة في الصناعة ذاتها، يلعب دورا مهما في تحديد طبيعة السلوك التنافسي للمؤسسات. كما يؤكد أن هذا السلوك التنافسي ينعكس في مستوى الأداء الذي تحققه المؤسسة، والذي يؤثر بدوره، على المدى البعيد، في هيكل الصناعة وطبيعة التنافس داخلها، الأمر الذي قد يسهم في نجاح المؤسسة أو إخفاقها (عبوي، 2006، صفحة 25).

ويرتكز هذا النموذج على خمس قوى تنافسية رئيسية تحدد مستوى المنافسة وجاذبية الصناعة، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2) : نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : (Ortega, et al, 2014, p. 7)

تمثل هذه القوى الخمس الإطار التحليلي الذي يساعد المؤسسات على تشخيص مصادر الضغط التنافسي في بيئتها، وتقييم درجة جاذبية القطاع الذي تنشط فيه. كما يتيح هذا التحليل للمؤسسة إدراك طبيعة العلاقات القائمة بين مختلف الفاعلين في السوق، الأمر الذي يسهم في اختيار الاستراتيجيات المناسبة وتعزيز قدرتها على تحقيق موقع تنافسي متميز وفيما يلي شرح لهذه القوى (Hove & Masocha, 2014, pp. 255, 256):

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

5-2-1- تهديد الداخلين الجدد:

يشير الداخلون الجدد إلى المؤسسات المحتملة أو تلك التي دخلت حديثاً إلى السوق والصناعة بهدف المشاركة في الأرباح التي تحققها الشركات القائمة داخل نفس السوق، يتحدد مستوى هذا التهديد بدرجة جاذبية الصناعة من حيث الربحية، وبمدى قوة أو ضعف حواجز الدخول، والمتمثلة في؛ وفورات الحجم، رأس المال المطلوب، التميز في العلامة التجارية، والوصول إلى قنوات التوزيع، وتعتبر هذه الحواجز عاملاً أساسياً في الحد من دخول منافسين جدد أو تسهيله. حيث تسهم وفورات الحجم مثلاً في رفع حواجز الدخول، مما يمنح المؤسسات القائمة ميزة تنافسية ويقلل من احتمالية دخول منافسين جدد، في المقابل، ساهمت التحولات التكنولوجية، ولا سيما الأسواق الإلكترونية، في إعادة تشكيل بنية المنافسة عبر تقليص بعض الحواجز التقليدية، مثل المزايا الموقعية للمؤسسات القائمة، الأمر الذي أتاح فرصاً أكبر للداخلين الجدد وجعل عملية الدخول أكثر سهولة مقارنة بالسابق. وتؤثر التكنولوجيا على جاذبية الصناعة في اتجاهين؛ يتمثل الأول في التقنيات المعززة للكفاءة والتي تسهم في ترسيخ مكانة المؤسسات القائمة عبر استثمارات تكنولوجية مكثفة تؤدي إلى رفع حواجز الدخول، أما الاتجاه الثاني فيتعلق بالتقنيات المدمرة للكفاءة والتي تعمل على تقليص أهمية وفورات الحجم وإضعاف الحواجز التقليدية، مما يزيد من احتمالية دخول منافسين جدد إلى السوق.

ويختلف تأثير تهديد الداخلين الجدد حسب موقع المؤسسة في السوق؛ قائمة أو وافدة محتملة، وقدرتها على التكيف مع التحولات التكنولوجية. وقد يؤدي انخفاض حواجز الدخول إلى زيادة المنافسة، بينما يؤدي في المقابل ارتفاع تكاليف الخروج إلى تعزيز حدة المنافسة داخل الصناعة. هذا ويساهم تهديد الداخلين الجدد تحديد درجة جاذبية الصناعة ومستوى ربحيتها واستقرارها التنافسي.

5-2-2- تهديد المنتجات البديلة:

البديل هو منتج يؤدي نفس الغرض الذي يؤديه المنتج التقليدي أو الأصلي للمؤسسات في السوق، ويزداد تهديد المنتجات البديلة عندما يكون الزبائن مستعدين لاستبدال المنتج التقليدي بمنتج جديد، وعندما يقدم هذا المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة مزايا أكبر مقارنة بالمنتج التقليدي، وكذلك عندما تكون تكاليف التبديل منخفضة. تؤدي التقنيات الحديثة إلى ظهور منتجات وخدمات جديدة للمستهلكين، وتحسين المنتجات القائمة، وتقديم خدمات أفضل للزبائن، وغالباً بأسعار أقل، مما يدفع المستهلكين إلى استبدال المنتجات الحالية بمنتجات جديدة كما أن الإبداع التكنولوجي يفتح قنوات توزيع متعددة عبر الإنترنت والأسواق الإلكترونية، ويزيل الحدود الجغرافية والمادية، ويسرع من تدفق المنتجات، والنتيجة الواضحة لذلك هي زيادة كبيرة في عدد المنتجات البديلة التي تدخل إلى أي سوق وهذا يتطلب من المؤسسات التفكير خارج حدودها المادية عند تقييم نطاق المنتجات البديلة.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

5-2-3- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين:

تعرف المؤسسات المنافسة بأنها تلك التي تقدم منتجات وخدمات متشابهة وتستهدف نفس الفئة من الزبائن، وتشهد المنافسة داخل الصناعة عندما يتكون السوق من عدد كبير من المؤسسات المتنافسة والمتقاربة في القوة. ومن الجدير بالذكر أن المنافسين يستخدمون استراتيجيات متعددة مثل خفض الأسعار، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الجودة كما تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى صعوبة الحفاظ على العروض الحصرية للمؤسسات، مما يقلل من درجة التمايز ويزيد من شدة التنافس بين المؤسسات، وبالتالي يفاقم مستوى المنافسة. ويؤدي ارتفاع حدة المنافسة إلى زيادة القوة التفاوضية للزبائن.

وحسب بورتر شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها (مطلق الدوري، 2005، صفحة 107، 108):

- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت حدة المنافسة فيما بينهم؛
- توازن القوى بين منظمات القطاع: فكلما زاد التوازن يؤدي إلى زيادة المنافسة لأن كل مؤسسة تحاول السيطرة على البقية؛
- معدل نمو السوق: إذا كان السوق في مرحلة النمو فيمكن للمؤسسة زيادة حجم مبيعاتها دون التأثير على السلوك التنافسي للمنظمات الأخرى، أما إذا كان السوق في مرحلة النضج والتشبع فالزيادة في حجم المبيعات مرتبط بتخفيض الحصة السوقية لبقية المنافسين أو أحدهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة المنافسة؛
- التمييز للمنتجات أو الخدمات: فالمؤسسات التي منتجاتها تتسم بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة، وبالتالي تحقيق أرباح عالية؛
- استخدام أقصى طاقة تشغيل لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم وتغطية التكاليف الثابتة؛
- تنوع المنافسين من حيث الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس؛
- عوائق الخروج تكون عالية.

5-2-4- قوة التفاوض للمشتريين

تشير قوة التفاوض لدى المشتريين إلى قدرة الزبائن على الضغط لخفض أسعار المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات وتزداد هذه القوة عندما يهيمن عدد قليل من الزبائن على السوق، أو عندما يشكل الزبائن نسبة كبيرة من الطلب على خدمات المؤسسات، مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة.

تكون القدرة التفاوضية للمشتريين كبيرة إذا كان (مطلق الدوري، 2005، صفحة 106):

- هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جدا.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

- عندما تندمج المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.
- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج وتغطي جزءا هاما من تكاليفها.
- وجود مصادر تموين بمنتجات إحلاليه، أي التكلفة التي يتحملها الزبون عند الانتقال من مورد إلى آخر صغيرة.
- هناك إمكانية تهديد بالتكامل العمودي الخلفي.

5-2-5- قوة التفاوض للموردين

- تشير قوة التفاوض لدى الموردين إلى قدرتهم على رفع أسعار المدخلات التي تحتاجها المؤسسات داخل الصناعة وتكون هذه القوة مرتفعة عندما يكون الموردون محدودين أو عندما يشكلون عنصرا أساسيا ومكلفا في المنتجات التي يشتريها الزبائن، وفي هذه الحالة، يستطيع الموردون فرض أسعار أعلى، مما يؤدي إلى تقليص ربحية مؤسسات القطاع.
- وعموما يستطيع المورد أن يزيد من قوته التفاوضية في الحالات التالية (مطلق الدوري، 2005، صفحة 106):
- قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز؛
 - عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون (المنتجات متميزة من حيث السعر، الجودة)؛
 - عدم تمتع الصناعة جاذبية تكفل دخول مجهزين جدد؛
 - تكلفة التبديل بالنسبة للمؤسسة (المؤسسات تتحمل نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء إلى مصادر بديلة)؛
 - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من انتاج السلعة (أهمية مبيعات الموردين كبيرة في نشاط المؤسسة المنافسة)؛
 - هناك إمكانية تهديد بالتكامل العمودي الأمامي.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثالث

الخلاصة

في ضوء ما تم عرضه، يتضح أن البيئة الخارجية تمثل عنصراً جوهرياً في صياغة وتوجيه الاستراتيجيات التنظيمية، حيث تتضمن مجموعة من القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية، وهي تنقسم إلى بيئة عامة تعكس السياق الكلي الذي تعمل فيه المؤسسة، وبيئة خاصة تعكس طبيعة التفاعلات التنافسية داخل القطاع؛ فتحليل البيئة العامة من خلال نموذج PESTEL يتيح فهماً شاملاً للعوامل الكلية المؤثرة، ويساعد على استشراف الاتجاهات المستقبلية، أما تحليل البيئة التنافسية باستخدام نموذج PORTER فيمكن المؤسسة من تحديد مصادر الضغط التنافسي، وفهم بنية الصناعة، وتقييم درجة جاذبيتها. وعليه، فإن التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لا يعدّ مجرد نشاط تشخيصي، بل هو عملية مستمرة واستباقية تشكل الأساس الذي تبنى عليه القرارات الاستراتيجية الرشيدة، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة وإمكانات المؤسسة، ومن ثم تعزيز فرص النجاح.

المحور الرابع: تحليل البيئة الداخلية

- مفهوم البيئة الداخلية
- أهمية دراسة البيئة الداخلية
- مكونات البيئة الداخلية
- مداخل تحليل البيئة الداخلية

المحور الرابع: تحليل البيئة الداخلية

- أهداف المحور:

- بعد دراسة المحور الرابع الموسوم بـ "تحليل البيئة الداخلية"، يتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:
- تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- إبراز أهمية تحليل البيئة الداخلية في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- التمييز بين المكونات الأساسية للبيئة الداخلية، وتحليل دور كل من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال؛
- تحليل طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وتقييم تأثيرها على كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات؛
- تطبيق مداخل تحليل البيئة الداخلية (التحليل متعدد الاتجاهات، التحليل الشامل والجزئي، المدخل المعتمد على الموارد، تحليل سلسلة القيمة) في تشخيص نقاط القوة والضعف؛
- توظيف نتائج تحليل البيئة الداخلية في بناء توجهات استراتيجية قائمة على تعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد على المؤسسات تحليل محيطها الخارجي فحسب، بل أصبح من الضروري التعمق في دراسة مكوناتها الداخلية، وفهم طبيعة مواردها، وكفاءة عناصرها البشرية، وأنماطها التنظيمية، وثقافتها التنظيمية. فهذه العناصر مجتمعة تشكل الأساس الذي يبنى عليه التفوق التنافسي. كما أن تحليل البيئة الداخلية لا يقتصر على مجرد حصر الموارد والإمكانات، بل يتعدى ذلك إلى تقييم مدى كفاءتها وفعاليتها، وقدرتها على خلق قيمة مضافة حقيقية، من خلال توظيف مداخل تحليلية متقدمة، مثل المدخل المعتمد على الموارد وتحليل سلسلة القيمة. وتكمن أهمية هذه المداخل في تمكين الإدارة من تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف، بما يسهم في توجيه الاختيارات الاستراتيجية نحو تحقيق أفضل استغلال ممكن للإمكانات المتاحة. وعليه، فإن دراسة البيئة الداخلية تمثل خطوة محورية في بناء رؤية استراتيجية متكاملة، قادرة على تحقيق التوافق بين ما تمتلكه المؤسسة من موارد وما تواجهه من تحديات في محيطها الخارجي.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

1- مفهوم البيئة الداخلية

هي مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 283).

وتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعدّ تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية هي: مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المؤسسة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها (يحياوي، 2021، صفحة 100).

2- أهمية دراسة البيئة الداخلية

تحتل عملية تحليل البيئة الداخلية أهمية كبيرة في المؤسسة لاختيار الاستراتيجية الملائمة لها، ولما تحققه هذه العملية من أهمية في تحديد الإمكانات المتوفرة لدى المؤسسة ومن خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيها وتقويم قدراتها مع قدرات المؤسسات المنافسة لها.

إذن يساعد تحليل البيئة الداخلية المؤسسة على:

- كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة ودرجة تجنب المخاطر، والتهديدات المتوقعة : وبالتالي تسهم عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في الترابط الفعلي مع عوامل تحليل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة (التهديدات والفرص)، وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة بمختلف مستوياتها (مطلق الدوري، 2005، صفحة 123)؛

- تمكين الإدارة العليا من صياغة خيارات استراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ، من خلال الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمؤسسة، إذ يتيح هذا الفهم تعظيم الاستغلال الكفء لمواردها وإمكاناتها المتاحة، وتوجيهها بصورة منهجية نحو الاستفادة القصوى من الفرص البيئية والتعامل بفعالية مع التهديدات المحتملة (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 284)؛

- يتيح تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة فهما شاملا لمختلف مكوناتها التنظيمية والبشرية، إذ يمكن الإدارة من تقييم مدى كفاءة البناء التنظيمي وفعاليته في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلا عن تشخيص مستوى قوة العلاقات بين الأفراد ومدى تماسك جماعات العمل ودرجة ولائهم للمؤسسة. كما يساعد هذا التحليل على تحديد مستوى توافر الموارد البشرية وما تمتلكه من قدرات ومهارات فنية ومعرفية، الأمر الذي يساهم في تكوين رؤية واضحة حول طبيعة الأعمال والقطاعات والأنشطة التي تستطيع المؤسسة تحقيق أداء متميز فيها وتعزيز فرص نجاحها واستمراريتها فيها (يحياوي، 2021، صفحة 101، 102)؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

- تستطيع ادارة المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها (أبو بكر، 2013، صفحة 76).

3- مكونات البيئة الداخلية

مهما تعددت مكونات وعناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، فإنه يمكن إجمالها في مجموعة من المكونات الرئيسية التي تشكل الأساس الذي تقوم عليه كفاءتها التنظيمية وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتمثل هذه المكونات أساساً في الهيكل التنظيمي الذي يحدد أنماط توزيع السلطات والمسؤوليات وقنوات الاتصال داخل المؤسسة، والثقافة التنظيمية التي تعكس منظومة القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تحكم سلوك الأفراد وتوجه أداءهم، إضافة إلى موارد المؤسسة بمختلف أنواعها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية التي تمثل القاعدة الأساسية لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الميزة التنافسية. إلى جانب هذه المكونات، تبرز القيادة الاستراتيجية كعنصر محوري بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة، لما تؤديه من دور فاعل في توجيه الموارد، وصياغة الرؤية المستقبلية، وتعزيز الانسجام بين مختلف مكونات البيئة الداخلية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج أفضل على المدى البعيد (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 285).

فيما يلي نتناول هذه المكونات:

3-1- الهيكل التنظيمي

يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيميات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (يحيوي، 2021، صفحة 102، 103). بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية، كما تتحدد من خلاله شبكات الاتصال الرسمية وأنماط انسياب المعلومات داخل المؤسسة. ويعود التطور الذي شهدته أشكال الهياكل التنظيمية إلى سعي المؤسسات إلى التكيف مع متطلبات أساسية، يتمثل أولها في التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يستلزم تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وعضوية في البيئات غير المستقرة، مقابل الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً. أما المطلب الثاني فيتمثل في ضرورة إدخال تعديلات جزئية أو شاملة على الهيكل التنظيمي بما يجعله أكثر قدرة على دعم وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، إذ أن التغير في استراتيجية المؤسسة يفرض بالضرورة إحداث تغييرات مناسبة في بنيتها التنظيمية بما يضمن تحقيق الاستجابة الفعالة والتنفيذ الكفء لتلك الاستراتيجيات. وبوجه عام، فإن الهياكل التنظيمية التي تعتمد المؤسسات يمكن أن تتخذ عدداً من النماذج والأشكال التنظيمية المختلفة، من أبرزها (الغالي و إدريس، 2009، الصفحات 285-288):

- الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure:

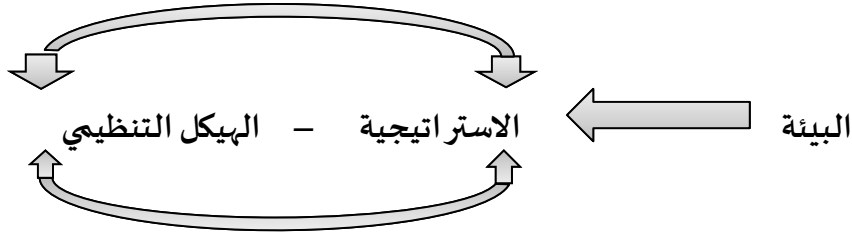
محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

- الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Structure؛
 - الهيكل التنظيمي القسبي أو القطاعي Divisional Structure؛
 - الهيكل التنظيمي لوحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Unit – SBU Structure ؛
 - الهيكل التنظيمي المصفوفي Matrix Structure؛
 - الهيكل التنظيمي الشبكي Network Structure؛
 - الهيكل التنظيمي التكتلي أو المتعدد الأنشطة Conglomerate Structure؛
 - الهيكل التنظيمي المبني على الخلايا Cellular Structure.
- تعد العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح منظمات الأعمال وتحقيقها لأهدافها. وفي هذا الإطار، ظهرت عدة توجهات فكرية حاولت تفسير طبيعة هذه العلاقة، حيث يمكن تلخيصها في ثلاثة توجهات رئيسية. وتنظر هذه التوجهات إلى العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من منظور تكاملي يبرز أهمية التوافق والانسجام بينهما، بما يساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق الأداء المتميز، في هذا السياق، برزت ثلاثة توجهات رئيسية لتفسير طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وهي (الغالي و إدريس، 2009، الصفحات 291-294):
- يرى التوجه الأول، المرتبط بأعمال "ألفرد تشاندلر" "A , Chandler"، أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، حيث خلصت دراساته التاريخية حول الشركات الأمريكية الكبرى إلى أن التغيرات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات تستدعي بالضرورة إجراء تعديلات في هياكلها التنظيمية بما يضمن التنفيذ الفعال لتلك الاستراتيجيات. وقد شكلت هذه الرؤية منطلقاً لعدد كبير من الدراسات اللاحقة التي سعت إلى اختبار هذه العلاقة في سياقات صناعية وجغرافية مختلفة؛
 - أما التوجه الثاني فيؤكد على العكس من ذلك أن الهيكل التنظيمي يؤثر في صياغة الاستراتيجية، إذ يفرض هذا الهيكل مجموعة من القيود والمحددات التي تؤثر في طبيعة الخيارات الاستراتيجية الممكنة. فالهياكل التنظيمية، خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الطابع البيروقراطي، قد تتسم بدرجة من الجمود والثبات تجعل من الصعب إحداث تغييرات سريعة فيها استجابة لرغبات الإدارة العليا أو لمتطلبات البيئة الخارجية، الأمر الذي يجعل الاستراتيجية في كثير من الأحيان انعكاساً للقدرات والقيود التي يفرضها الهيكل التنظيمي القائم؛
 - في حين التوجه الثالث ينظر إلى العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من منظور ديناميكي تكاملي، حيث يؤكد وجود تأثير متبادل بينهما، بحيث لا يمكن اعتبار أحدهما متغيراً مستقلاً والآخر تابعاً بصورة مطلقة. فكل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي يتأثر بالآخر في إطار منظومة من العوامل الداخلية والخارجية، مثل الثقافة التنظيمية ونظم المعلومات والبيئة التنافسية، مما يجعل العلاقة بينهما علاقة تفاعلية مستمرة تسهم في تشكيل توجهات المؤسسة

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

وأهدافها وقدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة. وفي ما يلي شكل يوضح العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (3): ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي



المصدر: (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 294)

2-3- ثقافة المؤسسة

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المكونات الجوهرية للبيئة الداخلية للمؤسسة، إذ تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك العاملين ويضبط تفاعلاتهم داخل المؤسسة. فهي تساهم في تحقيق درجة عالية من الاندماج والمشاركة وتمكين الأفراد، بما يدعم الأداء الوظيفي الفعال ويعكس طبيعة المناخ التنظيمي السائد وأنماط القيادة والإدارة المعتمدة. ونظرا لأهمية هذا المفهوم في تفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات وتوجيه ممارساتهم، فقد سعى العديد من الباحثين إلى تحديد مضمونه وتقديم تعريفات تبرز أبعاده المختلفة. وفي هذا السياق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات" (حريم، 2009، صفحة 258)

كما تعرف بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم التفاعلات بين أفراد المؤسسة ومع الأطراف ذات العلاقة خارجها، وتمثل بصمة وهوية المؤسسة الخاصة. ويمكن أن تتحول هذه الثقافة إلى مصدر قوة أو إلى نقطة ضعف، تبعا لتأثيرها على سلوكيات العاملين داخل المؤسسة (يحيوي، 2021، صفحة 103).

تشكل الثقافة التنظيمية، بصفاتها أحد المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، عنصرا محوريا في توجيه الخيارات الاستراتيجية وضمان فاعلية تنفيذها. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي (جاد الرب، 2008، صفحة 180، 181):

- تساهم الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في تزويد العاملين برؤية مشتركة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
- تركّز على الاهتمامات الجماعية (جماعات العمل) بدلا من التركيز على الاهتمامات الفردية؛
- تساعد على ترسيخ نظام اجتماعي مستقر داخل المؤسسة، الأمر الذي يحدّ من الفجوة بين معتقدات الأفراد وسلوكياتهم الفعلية في بيئة العمل؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

- تعزز درجة الترابط والانسجام التنظيمي من خلال تقوية العلاقات المهنية بين العاملين وإرساء قيم التعاون والتكامل بينهم؛
- تهيئ بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والإبداع؛

- توفر إطارا قيميا وسلوكيا يوجه طاقات الأفراد ويوظفها بفعالية؛

- تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية، وتخفف من مستويات مقاومة العاملين للتغيير؛

- تدعم فعالية الاتصال التنظيمي والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، كما تسهم في تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، والحد من الأخطاء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران والغياب والتغيب.

وبناء على ذلك؛ تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في سلوك الأفراد وفي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بتطويرها وتوجيهها بما يتلاءم مع توجهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية. وفي هذا السياق، أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تنمية الثقافة التنظيمية المرغوبة وتعزيزها داخل المؤسسة ونذكرها كما يلي (العريقي، 2009، صفحة 142):

- أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا

يعتبر سلوك المؤسس والإدارة العليا من أهم العوامل المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها وتطويرها. فالممارسات الإدارية التي يعكسها القادة من خلال أقوالهم وأفعالهم وأنماط تعاملهم تشكل مرجعية سلوكية لبقية العاملين داخل المؤسسة. كما تسهم الإدارة العليا في ترسيخ مجموعة من القيم والمعايير التنظيمية التي تنتشر بين مختلف المستويات التنظيمية، حيث يُنظر إلى القيادات باعتبارها نماذج يقتدى بها في السلوك التنظيمي. ويتجلى ذلك في تبني ثقافات تنظيمية محددة مثل ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، وثقافة التفويض، إضافة إلى ثقافة العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.

- معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والتقاعد

لا يقتصر اختيار العاملين داخل المؤسسة على مدى امتلاكهم للمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة فحسب، بل يمتد ليشمل مدى توافق قيمهم واتجاهاتهم مع القيم السائدة في المؤسسة وثقافتها التنظيمية. فالمؤسسات تسعى إلى استقطاب الأفراد الذين يتبنون قيما وسلوكيات تتماشى مع توجهاتها التنظيمية، بما يسهم في تعزيز الانسجام الداخلي واستمرارية الثقافة التنظيمية وترسيخها بين العاملين.

- التفاعل الاجتماعي

يشير التفاعل الاجتماعي إلى مجموعة العمليات التي يكتسب من خلالها الأفراد القيم والسلوكيات والمعارف الاجتماعية اللازمة لأداء أدوارهم التنظيمية بكفاءة. فاحتكاك العامل بزملائه ورؤسائه داخل بيئة العمل يسهم في تعديل بعض تصوراتهم وتوقعاته السابقة، ليحل محلها فهم أعمق للمعايير والقيم التي تتبناها المؤسسة. ونتيجة لذلك يزداد اندماج الفرد داخل التنظيم، ويتعزز شعوره بالانتماء إليه، مما يسهل انتقال الثقافة التنظيمية السائدة وترسيخها بين العاملين.

3-3- الموارد

تعتمد المؤسسات في صياغة خياراتها الاستراتيجية وتحقيق أدائها على استثمار مواردها بشكل فعال وكفاء، بهدف تطوير مزايا وقدرات تنافسية تمكنها من التميز والارتقاء على المنافسين. ولأن الموارد لا تتوافر تلقائياً، بل تتطلب استثمارات مادية ومعنوية كبيرة على مدى زمني طويل وجهود مكثفة، فإن المؤسسات تقوم بعمليات مبادلة وتركيز للموارد لضمان أن تستند ميزاتها التنافسية المستقبلية على عناصر قوة فريدة مقارنة بالمنافسين. ومع ذلك، من غير الممكن أن تحتفظ المؤسسة بالقدرة المطلقة دائماً، نظراً لمحدودية الموارد والحاجة المستمرة لإعادة تخصيصها واستثمارها بفعالية. وفي حالة وجود نقاط ضعف نسبية في بعض الموارد، قد تكون الإدارة العليا على وعي بذلك وتقبل بها، إذا ما اعتبرت أن هذه الجوانب ليست جوهرية بالنسبة لخياراتها الاستراتيجية المستقبلية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 297).

تعرف الموارد بأنها مجموع الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، بما في ذلك الموارد المادية، والمالية، والبشرية، والتكنولوجية، والمعلوماتية والمعرفية. ويمكن تناول الموارد أيضاً في إطار أوسع يشمل كافة الأنظمة والهياكل التنظيمية والمهارات، فضلاً عن الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشتريات، والإنتاج، والمالية، وأنظمة المعلومات، والبحث والتطوير، والرقابة، وغيرها من العناصر التشغيلية والاستراتيجية التي تمثل مقومات قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (يحيوي، 2021، صفحة 103).

يمكن النظر إلى موارد المؤسسة ضمن إطار تصنيفي متكامل يميز بين ثلاثة عناصر رئيسية. يتمثل العنصر الأول في الموارد الملموسة، التي تشمل الأصول المالية والمادية، أما البعد الثاني فيتعلق بالموارد غير الملموسة؛ والتي تكتسب أهمية استراتيجية متزايدة، إذ تضم عناصر مثل التكنولوجيا، السمعة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، والمعرفة المتراكمة. في حين يركز العنصر الثالث على الموارد البشرية، بوصفها الركيزة الجوهرية لخلق القيمة، حيث تتجسد في مهارات الأفراد، ومعارفهم، وقدراتهم على الاتصال والتعاون، إلى جانب مستويات التحفيز والالتزام التنظيمي.

4- مداخل تحليل البيئة الداخلية

إنّ تحليل البيئة الداخلية يؤدي إلى معرفة مركز المؤسسة بشكل عام وموقفها التنافسي بشكل خاص، من خلال الكشف عن مواطن القوة والضعف فيها. ويسهم ذلك في إعادة بناء قدراتها واستثمار مواردها بكفاءة، بما يعزز مركزها التنافسي. كما تهدف نتائج هذا التحليل إلى توجيه المؤسسة نحو اتخاذ قرارات ملائمة تستند إلى استغلال إمكاناتها المتاحة وتجاوز القيود المفروضة عليها. وبشكل عام؛ يمكن تصنيف مداخل تحليل البيئة الداخلية إلى أربعة مداخل رئيسية تشكل إطاراً متكاملاً لهذا التحليل وهي (الغالي و إدريس، 2009، الصفحات 316-320):

4-1- مدخل التحليل متعدد الاتجاهات

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

يرتكز هذا المدخل على تحليل مكونات المؤسسة بصورة شاملة، بدءاً بالتحليل العمودي وفق التسلسل الهرمي والتقسيمات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة، حيث يتم فحص الأقسام بشكل منفصل ثم بصورة تكاملية وصولاً إلى المستويات الإدارية الدنيا. كما يمكن اعتماد التحليل الأفقي لدراسة طبيعة الترابط بين الإدارات والأقسام، فضلاً عن تحليل الأنظمة الأساسية كأنظمة المعلومات، والنظام المالي، ونظام الاتصالات وغيرها.

ولتقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يمكن الاستناد إلى مجموعة من المعايير، من أبرزها: المعيار التاريخي القائم على مقارنة أداء المؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة، والمعيار التمييزي الذي يعتمد على مقارنتها بنماذج معيارية مستهدفة، والمعيار التنافسي الذي يركز على مقارنة المؤسسة بمنافسيها الرئيسيين في القطاع، وأخيراً المعيار الحدي الذي يقيس مدى استيفاء المؤسسة للحد الأدنى من متطلبات النجاح.

2-4- مدخل التحليل الشامل والجزئي

يقوم مدخل التحليل الشامل والجزئي على مرحلتين متكاملتين هما:

- ✓ المرحلة الأولى تتمثل في تحليل المركز الشامل للمؤسسة، حيث يتم إجراء تقييم كلي لمواردها وإمكاناتها، سواء بالمقارنة مع أدائها في الفترات السابقة أو بهدف تحديد مواقع القوة في مركزها التنافسي. ويعتمد هذا التقييم على مجموعة من المقاييس، أبرزها مقاييس الخصائص التمييزية، ومقاييس الكفاءة، ومقاييس الفاعلية.
- ✓ أما المرحلة الثانية فتتمثل في تحليل وظائف المؤسسة وأنشطتها، وذلك وفق التقسيمات التخصصية والمستويات الإدارية المختلفة. ويرتكز هذا التحليل على ثلاثة عناصر رئيسية، هي: تحليل الإدارة من حيث خبراتها ومهاراتها ومعارفها إلى جانب تقييم المناخ الإداري السائد، وتحليل العمليات التنظيمية بمختلف مجالاتها كالسويق والإنتاج والموارد البشرية، وأخيراً التحليل المالي الذي يستهدف دراسة مصادر التمويل والاستثمار والتدفقات النقدية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والنسب المالية المعروفة.

3-4- مدخل التحليل المستند إلى الموارد

يقوم مدخل التحليل المستند إلى الموارد على اعتبار موارد المؤسسة الأساس في بناء القدرات من ثم تحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، يحظى تحليل الموارد بأولوية استراتيجية، ليس فقط للتعرف عليها، بل لبحث سبل توظيفها وربطها بالاستراتيجيات التنافسية المعتمدة. كما يوجّه هذا المدخل اهتمام الإدارة نحو الموارد ذات الطابع النادر وغير القابل للتقليد، لما لها من دور حاسم في صياغة استراتيجيات فعّالة وتحقيق أداء متفوق ويمثل هذا التوجه تحولاً عن المقاربات التقليدية التي ركزت على تحليل الصناعة والبيئة الخارجية، حيث ينقل مركز الاهتمام إلى العوامل الداخلية للمؤسسة، وبخاصة الموارد الجوهرية التي تمكّنها من تحقيق تفوق مستدام. وقد عززت الاتجاهات الحديثة هذا المنظور من خلال التركيز على الموارد المتفردة، لاسيما الموارد المعرفية ورأس المال الفكري.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

وعملها، يمكن تناول تحليل الموارد وفق مستويين متكاملين: يتمثل الأول في التحليل الشامل لكافة موارد المؤسسة بمختلف أبعادها وتصنيفاتها، في حين يركز الثاني على التحليل المعمق والمستمر للموارد الحرجة التي تشكل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية. كما تُبرز الأدبيات مجموعة من العناصر الأساسية التي تعزز قيمة هذه الموارد وتساهم في استدامة التفوق التنافسي للمؤسسة.

4-4- مدخل تحليل سلسلة القيمة

يتم تحليل سلسلة القيمة من أجل تحديد القيمة المضافة للعوامل الأساسية والمساعدة للمؤسسة، هذا النموذج تم تقديمه من قبل الباحث "بورتير" "Porter" سنة 1985، ويعتبر من بين الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة. يوضح لنا هذا النموذج الأوضاع السائدة في المؤسسة ويحدد لنا نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وإمكانية تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

تبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وحتى تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة.

ووفق هذا المدخل، تصنف الأنشطة ضمن سلسلة القيمة إلى تسع فئات رئيسية تدرج تحت مجموعتين أساسيتين، وذلك على النحو الآتي (مطلق الدوري، 2005، صفحة 137، 138):

- الأنشطة الأولية Primary Activities:

وهي الأنشطة المرتبطة مباشرة بخلق القيمة من خلال التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتشمل:

✓ إمدادات الداخلية Inbound Logistics: وتتعلق بعمليات استلام ونقل وتخزين ومناولة المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

✓ العمليات Operations: وتشمل مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات من سلع أو خدمات.

✓ الإمدادات اللوجستية الخارجية Outbound Logistics: وتتضمن أنشطة التوزيع المادي للمخرجات، بما في ذلك النقل والتخزين والتسليم وفق جداول زمنية محددة.

✓ التسويق والمبيعات Marketing & Sales: وتشمل الأنشطة المرتبطة بتسعير المنتجات، الترويج لها، وبيعها.

✓ الخدمات Services: وتتعلق بخدمات ما بعد البيع، مثل الصيانة والإصلاح وتوفير قطع الغيار، بهدف الحفاظ على قيمة المنتج

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

- الأنشطة الداعمة Support Activities: وهي الأنشطة التي توفر البنية الأساسية اللازمة لدعم الأنشطة الأولية وتعزيز كفاءتها، وتشمل:

- ✓ البنية التحتية Infrastructure: وتضم أنشطة الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، والوظائف المالية والمحاسبية.
- ✓ إدارة الموارد البشرية Human Resource Management: وتشمل أنشطة استقطاب وتدريب وتحفيز وتطوير الموارد البشرية.
- ✓ التطوير التكنولوجي Technology Development: ويتعلق بتصميم المنتجات وتحسينها، وتطوير العمليات وأساليب الأداء داخل المؤسسة؛
- ✓ التجهيز أو المشتريات Procurement: ويشمل أنشطة توفير المدخلات والموارد اللازمة وضمان استمرارية تدفقها بكفاءة

الشكل رقم (4): نموذج سلسلة القيمة لبورتر Porter



Source: (Di Vita, et al., 2023)

تعرض سلسلة القيمة مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تؤدي داخليا، وسلسلة القيمة تتضمن هامش أرباح بسبب زيادة الإيرادات على كلفة الإنجاز. فرغم أنّ كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله إلا أنّه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم، بسبب تأثيره سواء أكان إيجابيا أم سلبيا على الأنشطة الأخرى، وإذا كانت تلك القيم إيجابية فإنها

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

تسهم في تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تعتبر سلسلة القيمة نقطة قوة للمؤسسة يمكنها الارتكاز عليها في صياغة أهدافها الاستراتيجية.

إذن تقوم المؤسسات بصياغة استراتيجياتها حسب نتائج تحليلها لسلسلة القيمة وأهمية أنشطتها، وأهمية كل نشاط والروابط المطلوبة، وأن أي تغيير في سلسلة القيمة للمؤسسة يفرض عليها تعديل استراتيجياتها بما يتلاءم وذلك التغيير.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الرابع

الخلاصة

يتضح من خلال هذا المحور أن البيئة الداخلية تمثل عنصر مهم تستند عليه المؤسسة في بناء قدراتها على تحقيق التميز، حيث تتكون من مجموعة متكاملة من العناصر التي تشمل: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد بمختلف أنواعها، إلى جانب القيادة الاستراتيجية التي تضطلع بدور محوري في توجيه هذه العناصر نحو تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن دراسة البيئة الداخلية تكتسي أهمية بالغة في تحديد نقاط القوة التي يمكن استثمارها لتعزيز المركز التنافسي، ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها لتفادي انعكاساتها السلبية على الأداء التنظيمي. وفي هذا الإطار تبرز مداخل تحليل البيئة الداخلية، خاصة المدخل المعتمد على الموارد وتحليل سلسلة القيمة، كأدوات فعالة لتشخيص واقع المؤسسة وتقييم قدراتها بصورة دقيقة.

ولا يقتصر نجاح المؤسسات على مجرد امتلاك الموارد، بل يتوقف على مدى قدرتها على توظيفها بكفاءة، وتحويلها إلى قدرات تنظيمية متميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. كما أن تحقيق هذا النجاح يتطلب انسجاما وتكاملا بين مختلف مكونات البيئة الداخلية، بما يضمن دعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأداء الفعال.

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل

- مفهوم وأهمية الخيار الاستراتيجي
- مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي
- العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية
- صعوبات صنع الخيار الاستراتيجي
- البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل

أهداف المحور

بعد دراسة المحور الخامس الموسوم بـ "الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل"، يتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- توضيح مفهوم الخيار الاستراتيجي وإبراز أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي؛
- التعرف على المراحل الأساسية لعملية الاختيار الاستراتيجي، بدءاً من تكوين البدائل وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب؛
- تحليل المعايير المعتمدة في تقويم البدائل الاستراتيجية؛
- تحديد أهم العوامل المؤثرة في اختيار البدائل الاستراتيجية، سواء كانت بيئية أو تنظيمية أو سلوكية؛
- إبراز الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية صنع الخيار الاستراتيجي في المؤسسات؛
- التعرف على البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، مع تحليل خصائص كل من استراتيجيات النمو، والاستقرار، والانكماش.

تمهيد

تمثل عملية اختيار البدائل الاستراتيجية الانتقال الفعلي من التحليل إلى اتخاذ القرار، فبعد أن تقوم المؤسسة بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، تجد نفسها أمام مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تتطلب المفاضلة الدقيقة لاختيار الأنسب منها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من كونها تمثل حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والتنفيذ العملي، حيث يتم من خلالها المفاضلة بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية في ضوء معايير محددة تأخذ بعين الاعتبار قدرات المؤسسة وإمكاناتها، إلى جانب الفرص والتهديدات البيئية المحيطة بها. كما أن تعدد البدائل وتباين العوامل المؤثرة في عملية الاختيار، إضافة إلى القيود المرتبطة بالمعلومات والوقت والإدراك، يجعل من عملية الاختيار الاستراتيجي عملية معقدة تتطلب اعتماد مقاربات تحليلية من أجل اتخاذ القرار الصحيح.

وفي هذا الإطار، يسعى هذا المحور إلى تناول مفهوم الخيار الاستراتيجي وأهميته، ومراحل عملية الاختيار الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى إبراز أهم الصعوبات التي تواجه صانعي القرار. كما يتطرق إلى عرض البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، بما في ذلك استراتيجيات النمو، والاستقرار، والانكماش، باعتبارها الخيارات الأساسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في رسم توجهاتها الاستراتيجية.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

1- مفهوم الخيار الاستراتيجي

- ترد في أدبيات الإدارة الاستراتيجية العديد من المفاهيم للخيار الاستراتيجي ومنها:
- الخيار الاستراتيجي بأنه ذلك البديل الذي يستجيب بدرجة عالية لاحتياجات المؤسسة وأولوياتها، ويملك القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من منظور صانعي القرار والأطراف المؤثرة في العملية الاستراتيجية، مقارنة بسائر البدائل المتاحة، مع قابلية حقيقية للتنفيذ الناجح. ويؤكد هذا التصور على أن جوهر الخيار الاستراتيجي لا يكمن فقط في ملاءمته الداخلية، بل في قدرته على تعظيم إشباع متطلبات وتوقعات أصحاب المصالح والحقوق المرتبطين بالمؤسسة، باعتبارهم الأطراف الأكثر تأثراً بنتائجه. ومن ثمّ، فإن تقدير المنافع المحتملة والمخاطر المصاحبة لكل بديل، وفقاً لتفضيلات هؤلاء الأطراف، يمثل معياراً حاسماً في عملية الاختيار، إلى جانب ضرورة تهيئة متطلبات النجاح وضمن شروط التطبيق الفعال (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 400).
 - الخيار الاستراتيجي هو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظيفة (السكرانة، 2015، صفحة 248).
 - الخيار الاستراتيجي حصيلة منهجية لعملية مفاضلة عقلانية بين مجموعة من البدائل الممكنة والقابلة للتنفيذ، في ضوء معايير محددة ومعتمدة مسبقاً، وهو بذلك يمثل نتاج تحليل استراتيجي متكامل يهدف إلى اختيار البديل الأكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأطراف ذات العلاقة، من خلال توظيف نقاط القوة الداخلية، واقتناص الفرص البيئية المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 400).

2- مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي

تتضمن عملية الاختيار الإستراتيجي مجموعة من المراحل الأساسية التي تمكّن المؤسسة من تحديد البديل الأنسب لتحقيق رسالتها وأهدافها، ويمكن عرضها كما يأتي (مطلق الدوري، 2005، الصفحات 211-213):

1-2- تكوين البدائل الاستراتيجية

تبدأ عملية الاختيار الإستراتيجي بتوليد بديل واحد أو مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تسهم في سد الفجوة الإستراتيجية القائمة. ويتم ذلك من خلال استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والحد من التهديدات المحتملة، إلى جانب تعزيز نقاط القوة الداخلية ومعالجة جوانب الضعف، بما يفضي في النهاية إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها في بيئة الأعمال.

2-2- تقويم البدائل الاستراتيجية

بعد صياغة البدائل الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بتقييم كل بديل على حدة بهدف تحديد مدى ملاءمته مع وضعها الاستراتيجي العام. وتخضع عملية التقويم إلى مجموعة من المعايير الأساسية، من أبرزها:

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

- التوافق (Consistency): ينبغي أن يتسم البديل الاستراتيجي بدرجة عالية من التوافق مع عناصر البيئة الخارجية، سواء الكلية أو الصناعية وقوى المنافسة، وكذلك مع مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة مثل أهدافها، وفلسفة الإدارة، ونمط القيادة، وهيكلها التنظيمي، والأنشطة الرئيسة التي تمارسها؛
- المنفعة (Benefit): يفترض أن يحقق البديل الاستراتيجي قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة، سواء كانت منفعة مادية أو مالية أو بشرية، بما يعزز قدرتها على تحقيق الأداء المتميز؛
- القبول (Acceptability): يتطلب نجاح البديل الاستراتيجي أن يحظى بدرجة مقبولة من التأييد لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، مثل المالكين، والمساهمين، والموردين، والمستهلكين، والإدارة العليا، إضافة إلى العاملين داخل المؤسسة؛
- التطابق (Conformity): يجب أن يتسم البديل الاستراتيجي بدرجة واضحة من الانسجام مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وأن يعكس توافقاً مع الفرص والتهديدات البيئية، وكذلك مع نقاط القوة والضعف الداخلية؛
- الميزة التنافسية (Competitive Advantage): تسعى المؤسسات إلى اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتيح لها تحقيق ميزة تنافسية واضحة مقارنة بالمنافسين في السوق، بما يعزز موقعها التنافسي ويضمن لها الاستمرارية والتفوق.

3-2- الاختيار الإستراتيجي

في ضوء نتائج التقييم، تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة. وقد تكتفي المؤسسة باختيار بديل واحد، أو قد تعتمد أكثر من بديل استراتيجي إذا كان ذلك يحقق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية بكفاءة أكبر. ويعدّ الاختيار الاستراتيجي قراراً يتمثل في انتقاء بديل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، بما يحقق أفضل تجسيد لرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. ويتضمن هذا القرار التركيز على مجموعة من البدائل المنتقاة، ثم تقويمها وفق عدد من الأدوات والمعايير التي تساعد على اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة (مطلق الدوري، 2005، صفحة 173). ويرتبط تحديد البدائل الإستراتيجية بطبيعة وحجم النشاط الذي تمارسه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال في الحاضر أو المستقبل. ففي المؤسسات ذات النشاط الواحد تكون البدائل الإستراتيجية محدودة نسبياً نتيجة تركّز منتجاتها أو خدماتها في مجال واحد. أما المؤسسات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات أو خدمات متنوعة، فإنها تتمتع بفرص أوسع لتبني بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة.

وفي هذا السياق، ينصب اهتمام المؤسسة عند تحديد البدائل الإستراتيجية على الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الجوهرية، من أهمها:

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

- ما هي أنشطة أعمالنا الحالية؟ وما الأنشطة التي ينبغي ممارستها مستقبلاً؟ وما المجالات التي يتعين التركيز عليها خلال السنوات الخمس أو العشر القادمة؟
- هل ينبغي الاستمرار في أنشطة الأعمال الحالية مع الحفاظ على مستوى الجهود ذاته؟ (إستراتيجيات الاستقرار)
- هل ينبغي التوسع في الأنشطة الحالية من خلال زيادة حجم النشاط أو إدخال منتجات جديدة و/أو التوجه إلى أسواق جديدة؟ (إستراتيجيات النمو).
- هل يتطلب الأمر تقليص بعض الأنشطة الحالية أو التخلي عنها مع التركيز على أنشطة أخرى أكثر جدوى؟ (إستراتيجيات الانكماش).
- أم أن الأنسب هو الجمع بين بعض هذه البدائل في إطار واحد لتحقيق التوازن الإستراتيجي؟ (الإستراتيجيات المركبة).

3- العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية

لم يتفق الباحثون على تصنيف موحد للعوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للمؤسسة. فقد أشار بعضهم إلى أن هذه العوامل تتمثل في عناصر البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة وقوى المنافسة، إلى جانب عوامل البيئة الداخلية التي تشمل الأنشطة الرئيسة للمؤسسة مثل التسويق والإنتاج والتمويل وإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن ثقافة المؤسسة وتوجهات الإدارة العليا. بينما ذهب اتجاه آخر إلى التركيز على العوامل التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، ودورة حياة المنتج، والأنشطة الداخلية، ومعايير الأداء المعتمدة داخل المؤسسة. في حين يرى بعض الباحثين أن العوامل الشخصية للمدير الإستراتيجي، كالذواضع الفردية والمهارات الإدارية والنمط القيادي والاتجاهات والخصائص الشخصية، إضافة إلى مدى ما يمتلكه من قوة ونفوذ وقدرته على إدراك القوى السياسية داخل المؤسسة، تلعب دوراً مؤثراً في تحديد البديل الإستراتيجي. كما اعتبر اتجاه آخر أن العوامل السلوكية تعد من المحددات الرئيسة التي تؤثر في عملية اختيار البديل الإستراتيجي.

وعلى الرغم من هذا التباين في آراء الباحثين حول طبيعة هذه العوامل، إلا أنه يمكن القول إن هناك اتفاقاً عاماً حول مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر في تحديد البدائل الإستراتيجية، والتي يمكن عرضها أهمها على النحو الآتي (مطلق الدوري، 2005، صفحة 213، 214):

- الأهداف Objectives

تمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي، إذ يتم تحديد هذه الأهداف عادة في المراحل الأولى من عملية صياغة الإستراتيجية. ومن ثم ينبغي عند اختيار البديل الإستراتيجي مراعاة مدى قدرته على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، سواء كانت أهدافاً عامة أو فرعية، قصيرة الأجل أو طويلة الأجل

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

- الفرص والتهديدات البيئية Opportunities and Threats

لا يمكن للمؤسسة تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة دون الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بها. فهذه العملية تساعد المؤسسة على استثمار الفرص البيئية المتاحة، وفي الوقت نفسه تمكّنها من اختيار البدائل الإستراتيجية القادرة على الحد من الآثار السلبية للتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.

- نقاط القوة والضعف Strengths and Weaknesses

لا يقتصر اهتمام المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية فحسب، بل يمتد أيضا إلى تحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم أنشطتها الرئيسية مثل التسويق والإنتاج والتمويل وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى هيكلها الإداري والتنظيمي. ويسهم تحليل نقاط القوة والضعف في هذه الأنشطة في توجيه عملية تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة، نظرا لتأثيرها المباشر في قدرة المؤسسة على تنفيذ تلك البدائل.

- فلسفة المؤسسة The Organization Philosophy

يتأثر اختيار البديل الإستراتيجي أيضا بمجموعة من العوامل المرتبطة بفلسفة المؤسسة، نمط الإدارة السائد، والهيكل التنظيمي، والقيم التنظيمية والثقافية التي تحكم سلوك العاملين فيها. كما تلعب العوامل السلوكية المتمثلة في اتجاهات وميول الأفراد العاملين داخل المؤسسة دورا مهما في توجيه عملية اختيار البديل الإستراتيجي.

لا تمارس العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي تأثيرها بصورة منفصلة أو مستقلة، بل تتفاعل فيما بينها ضمن منظومة معقدة من العلاقات المتداخلة والمتشابكة. ويؤدي هذا التفاعل إلى تشكيل التأثيرات المختلفة التي توجه عملية الاختيار الاستراتيجي داخل المؤسسة. (الحسيني، 2006، صفحة 164)

هذه العملية تبدأ من خلال تحديد الهدف أو المشكلة التي تسعى المؤسسة إلى معالجتها في ظل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها. بعد ذلك يتم جمع المعلومات وتفسيرها واستخدامها بما يساهم في تكوين فهم دقيق للواقع التنظيمي والظروف المحيطة به، كما تتأثر هذه العملية بالفروق الفردية لدى متخذي القرار، بما في ذلك الأنماط الفكرية والإدراكية التي يعتمدون عليها في تحليل المعطيات وتقييم البدائل. وفي ضوء هذه المعطيات يتم تحليل الموقف وتوليد البدائل الاستراتيجية الممكنة، مع مراعاة نتائج الأداء ومتطلبات الموقف التنظيمي. كما يلجأ متخذو القرار إلى بعض عمليات التبسيط الفكرية لتسهيل عملية المعالجة الذهنية للمعلومات المعقدة. وفي المرحلة النهائية يتم تقويم البدائل واختبارها لاختيار البديل الأكثر توافقا مع أهداف المؤسسة وإمكاناتها، وهو ما يقود في النهاية إلى الوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب.

يمكن استخلاص مجموعة من والمضامين من الشكل السابق، والتي توضح طبيعة العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين العوامل المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي، وذلك على النحو الآتي (الحسيني، 2006، صفحة 165):

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

- تؤثر الفروق الفردية لصانع القرار، إلى جانب عوامل الموقف ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، في الكيفية التي يتم بها تفسير المعلومات المتاحة، الأمر الذي ينعكس على طبيعة القرار المتخذ؛
- تلعب الفروق الفردية دوراً مهماً في تحديد عمليات التبسيط الفكرية التي قد يلجأ إليها صانع القرار عند التعامل مع المعلومات المعقدة؛
- يتأثر كل من تحديد المشكلة أو الهدف، و عملية التحليل، وتوليد البدائل الاستراتيجية، وتقويم هذه البدائل، ثم الاختيار من بينها بدرجة كبيرة بطريقة تفسير صانع القرار للمعلومات؛
- كما تؤثر عمليات التبسيط الفكري في مختلف مراحل العملية الاستراتيجية، ابتداءً من تحديد المشكلة مروراً بمرحلة التحليل وتوليد البدائل، وصولاً إلى تقويم البدائل واختيار الأنسب منها؛
- ويسهم النجاح في تحديد المشكلة بدقة في تعميق عملية التحليل وتوليد بدائل استراتيجية أكثر تنوعاً وملاءمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على عملية تقويم البدائل والاختيار بينها؛
- تؤثر عملية تقويم البدائل الاستراتيجية بشكل مباشر في القرار الاستراتيجي المتخذ، أي في الخيار الاستراتيجي النهائي؛
- الخيار الاستراتيجي الذي يتم تبنيه يؤثر بدوره في الموقف التنظيمي ونتائج الأداء، كما قد يفرض متطلبات جديدة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

4- صعوبات صنع الخيار الاستراتيجي

إن الوصول إلى خيار استراتيجي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية طموحاتها وإرضاء مختلف الأطراف ذات العلاقة يعد عملية معقدة، إن لم تكن شاقة، نظراً لتعدد الاعتبارات وتشابك العوامل المؤثرة فيها. فالمؤسسة، وإن بدت أمامها بدائل متعددة، إلا أن عدد البدائل الاستراتيجية الأساسية يظل في الواقع محدوداً، ويزداد تضيقاً عند إخضاعه لاختبار القابلية للتنفيذ الفعلي. كما أن ملاءمة الخيار لموارد المؤسسة وقدراتها الجوهرية تمثل شرطاً حاسماً، إذ لا قيمة لبديل استراتيجي لا تنسجم متطلباته مع إمكانيات المؤسسة البشرية والمالية والتكنولوجية. ويضاف إلى ذلك صعوبة تحديد جميع الخيارات المحتملة بالوضوح نفسه أو في الوقت ذاته، بسبب القيود المعرفية والتنظيمية التي تحيط بعملية صنع القرار. وفي هذا السياق نشير إلى جملة من الصعوبات والمحددات التي تعترض عملية الاختيار الاستراتيجي، ويمكن إبرازها على النحو الآتي (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 401، 402):

- أولاً: المعلومات

قد لا تتوافر لصانعي القرار المعلومات الكاملة أو الدقيقة، أو قد يعملون في ظل بيانات ناقصة أو مشوهة، الأمر الذي يؤدي إلى تضيق نطاق البدائل المتاحة، ويجعل عملية الاختيار عرضة لعدم اليقين والانحراف عن المسار الأمثل. فكلما انخفضت جودة المعلومات، تراجعت عقلانية القرار الاستراتيجي وفاعليته؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

ثانيا: الوقت وضوابط الكلفة

تخضع عملية الاختيار الاستراتيجي لقيود زمنية ومالية صارمة؛ فإذا تجاوز صانع القرار الإطار الزمني المحدد أو تخطى الحدود المقررة للتكلفة، فإن جودة القرار وفاعليته تتدهور، مما ينعكس سلباً على تنفيذ الاستراتيجية ويؤخر تحقيق النتائج المرجوة؛

ثالثا: انقطاع الاتصال

قد تكون المعلومات الملائمة متوافرة فعليا داخل المؤسسة، إلا أن ضعف قنوات الاتصال أو قصور نظم تبادل المعرفة يحول دون وصولها إلى المعنيين بصنع القرار، مما يؤدي إلى فجوة معلوماتية تُضعف من جودة المفاضلة بين البدائل؛

رابعا: السوابق المماثلة

إن التمسك بالخبرات السابقة والسياسات المعتمدة قد يقيّد التفكير الاستراتيجي، حيث يميل صانعو القرار إلى الاعتماد على أنماط مألوفة أو حلول مجرّبة، مما قد يحول دون دراسة البدائل الجديدة أو الجريئة التي قد تكون أكثر ملاءمة للبيئة الحالية؛

خامسا: الإدراك والتبصر

تتأثر عملية الاختيار بطبيعة الإدراك الانتقائي لدى صانعي القرار، إذ يميل الأفراد إلى تفسير المعطيات وفق أطهرهم المعرفية وخبراتهم السابقة وتوجهاتهم الشخصية. وعليه، فإن السلوك الاستراتيجي لا يكون محكوماً فقط بالمعايير الموضوعية، بل يتشكل أيضاً بفعل الانحيازات الإدراكية ومستوى التبصر الاستراتيجي لدى القيادات. وعليه، فإن صعوبات الخيار الاستراتيجي لا تنبع من ندرة البدائل فحسب، بل من تعقيد البيئة المعلوماتية والتنظيمية والإدراكية التي تتم فيها عملية المفاضلة، مما يستدعي اعتماد منهج تحليلي رشيد، ونظم معلومات فعالة، وثقافة تنظيمية داعمة للتفكير النقدي والاستشراقي.

5- البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

1-5 استراتيجية النمو Growth Strategy

تشير إستراتيجية النمو إلى تحقيق زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، والتي غالبا ما تتمثل في ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة، وبمعدلات تفوق الزيادة الاعتيادية التي كانت ترافق هذه الأهداف في الفترات السابقة. وتعد إستراتيجية النمو من أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المؤسسات، إذ ينظر إلى النمو باعتباره مؤشرا واضحا على نجاح المؤسسة واستمرار قدرتها على التوسع والتطور. ويتجسد ذلك في الارتفاع المستمر في حجم المبيعات، إضافة إلى الاستفادة من منحى الخبرة الذي يمكن المؤسسة من تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج، الأمر الذي يساهم في تعزيز مستويات الربحية وتحسين موقعها التنافسي في السوق (السكرانة، 2015، صفحة 274، 275).

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

وعادة ما يتحقق النمو وفق أسلوبين رئيسيين (الغالبى و إدريس، 2009، صفحة 408):

- النمو الذاتي: ويقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق التوسع والنمو اعتمادا على إمكانياتها وقدراتها الذاتية، من خلال تعبئة مواردها الداخلية وتوظيفها بكفاءة لتلبية متطلبات النمو من أموال وموارد أخرى. وقد يتم هذا التوسع داخل القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، أو من خلال الانتقال إلى قطاعات أخرى؛
 - النمو من خلال التعامل مع أطراف خارجية: ويتحقق هذا النمط من النمو عبر إقامة علاقات أو ترتيبات مع جهات خارجية، حيث يمكن لمنظمة الأعمال في إطار هذه الإستراتيجية أن تعتمد على مجموعة من البدائل المتاحة التي تسهم في دعم توسعها وتعزيز قدراتها على تحقيق النمو.
- هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية النمو، ومن أبرزها ما يأتي (الغالبى و إدريس، 2009، صفحة 408):

- اقتران مفهوم الفاعلية Effectiveness في نظر العديد من المديرين بتحقيق النمو، إذ ينظر إليه بوصفه مؤشرا على نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها؛
- يؤدي النمو إلى زيادة المبيعات، كما يتيح للمؤسسة الاستفادة من منحنى الخبرة Experience Curve الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المباعة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الأرباح؛
- تحتاج المؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتغيرة إلى تبني إستراتيجية النمو لضمان الاستمرار والبقاء في السوق؛
- يحقق النمو فوائد للمجتمع بشكل عام، من خلال زيادة حجم وتنوع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- يساهم النمو والتوسع في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق القيادة والسيطرة في السوق، بما يدعم مركزها التنافسي مقارنة بالمنافسين؛
- يعد النمو أيضا مؤشرا مهما على كفاءة الإدارة وقدرتها على استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية. تتخذ إستراتيجية النمو عدة صور أو أنماط يمكن للمؤسسة تبنيها وفقا لطبيعة نشاطها وإمكاناتها والفرص المتاحة في بيئة الأعمال، إذ تسعى من خلالها إلى تحقيق التوسع وزيادة حجم عملياتها وتعزيز موقعها التنافسي في السوق. ومن أبرز أنواع إستراتيجية النمو ما يأتي (الغالبى و إدريس، 2009، الصفحات 408-412):

1-1-5 إستراتيجية التركيز Concentration Strategy

- تعد إستراتيجية التركيز من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها ضمن إطار استراتيجيات النمو، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تعزيز مركزها التنافسي عبر التركيز على مجال نشاطها الرئيسي وتكثيف جهودها فيه. ويتحقق ذلك وفق مجموعة من الأبعاد الأساسية، يمكن توضيحها كما يأتي:
- التركيز على العملاء (الأسواق):

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

ويتم ذلك من خلال عدة أساليب، من أبرزها:

- الاعتماد على العملاء الحاليين وتعزيز مستوى ولائهم للمؤسسة؛
- استقطاب عملاء المنافسين من خلال تقديم مزايا تنافسية أفضل؛
- جذب عملاء جدد من غير المستخدمين الحاليين للمنتج أو الخدمة.

- التركيز على المنتج:

ويتحقق ذلك عبر :

- تمييز المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وجعلها مختلفة عن مثيلاتها لدى المنافسين؛
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة؛
- تحسين مستوى الخدمات المصاحبة للمنتج بما يزيد من قيمته لدى العملاء.

- التركيز على التكنولوجيا:

ويتم ذلك من خلال:

- تطوير الآلات والمعدات بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؛
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة؛
- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج أو الخدمة.

من أبرز الانتقادات الموجهة لهذه الإستراتيجية محدودية التنوع، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة درجة المخاطر التي قد تتعرض لها موارد وإمكانات المؤسسة، خاصة في ظل التغيرات المفاجئة في الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية، أو في حال ظهور منافسين جدد يعملون في المجال ذاته.

2-1-5- استراتيجية التكامل Integration Strategy

تعدّ استراتيجيات التكامل من بين استراتيجيات النمو التي تحظى باهتمام واسع لدى المؤسسات، نظرا لما يمكن أن تحققه من مزايا اقتصادية وتنافسية إذا ما تم تبنيها وتنفيذها في إطار تخطيط استراتيجي متكامل. إذ تمكّن هذه الإستراتيجية المؤسسة من توسيع نطاق سيطرتها على مراحل مختلفة من سلسلة القيمة، بما يعزز كفاءتها التشغيلية ويزيد من قدرتها على تحقيق الأرباح. ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من استراتيجيات التكامل، هما:

أ- إستراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration Strategy

تشير إستراتيجية التكامل العمودي إلى توجه المؤسسة نحو الدخول في مجالات أو أنشطة أعمال ترتبط بمراحل إنتاج أو توزيع منتجاتها، والتي كانت تعتمد سابقا في الحصول عليها على مؤسسات أخرى مستقلة. ويمتد هذا النوع من التكامل عبر مراحل مختلفة من سلسلة الإنتاج، بدءا من السيطرة على مصادر المواد الأولية وصولا إلى تسويق المنتجات

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

النهائية. ويتيح التكامل العمودي للمؤسسة تحقيق عدد من المزايا، من أهمها خفض التكاليف، وتحسين مستوى التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتعزيز فعالية الرقابة على العمليات الإنتاجية والتوزيعية.

وينقسم التكامل العمودي إلى شكلين أساسيين هما:

- التكامل العمودي الأمامي Forward Vertical Integration

يهدف هذا النوع من التكامل إلى دخول المؤسسة في مجال توزيع منتجاتها، وذلك من خلال السيطرة على قنوات ومنافذ التوزيع التي توصل المنتج إلى المستهلك النهائي، الأمر الذي يمكن المؤسسة من تعزيز حضورها في السوق وتحسين قدرتها على التحكم في عملية تسويق منتجاتها.

- التكامل العمودي الخلفي Backward Vertical Integration

يتحقق هذا النوع من التكامل عندما تتجه المؤسسة إلى السيطرة على مصادر المواد الأولية أو المدخلات الإنتاجية التي تحتاجها في عملياتها، وقد يتم ذلك من خلال امتلاك التسهيلات الإنتاجية المرتبطة بتوفير المواد الخام أو تطوير القدرة على إنتاجها داخليا. ويسهم التكامل الخلفي في تمكين المؤسسة من تحقيق قدر أكبر من التحكم في جودة المواد الأولية التي تعتمد عليها في عملياتها الإنتاجية.

ب- إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy

تتحقق إستراتيجية التكامل الأفقي عندما تسعى المؤسسة إلى توسيع نطاق نشاطها من خلال الاندماج أو التعاون مع مؤسسات أخرى تعمل في المجال نفسه أو تقدم منتجات مشابهة. وقد يأخذ هذا التكامل عدة صور، منها قيام المؤسسة بطرح منتجات جديدة في الأسواق التي تعمل فيها، أو التوجه إلى أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية. كما قد يتحقق التكامل الأفقي من خلال قيام المؤسسة بالاستحواذ على منظمة أخرى تنتج المنتج نفسه وبالعالمية الإنتاجية ذاتها، أو من خلال شراء منظمة تمتلك قنوات توزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تنتجه المؤسسة.

ويسهم هذا النوع من التكامل في دعم المركز التنافسي للمؤسسة، وتسهيل دخولها إلى قطاعات جديدة من السوق، فضلا عن توسيع نطاق نشاطها الجغرافي وزيادة حجم المنتجات والخدمات التي تقدمها للأسواق.

5-1-3- إستراتيجية التنوع Diversification Strategy

تشير إستراتيجية التنوع إلى توجه منظمة الأعمال نحو التوسع في أنشطتها من خلال الدخول في مجالات جديدة للأعمال، ويتم ذلك عبر تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو التوسع في أسواق إضافية إلى جانب الأسواق الحالية، أو إدخال عمليات إنتاجية جديدة تضاف إلى عملياتها القائمة. ويكمن الهدف الرئيسي من تبني هذه الإستراتيجية في تمكين المؤسسة من دخول مجالات أعمال جديدة تعزز قدرتها التنافسية وتدعم نموها، خاصة عندما تكون المؤسسة في موقع تنافسي قوي يسمح لها بتوسيع نطاق نشاطها.

وتتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية التنوع، ومن أبرزها ما يأتي:

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

- تنوع المخاطر وعدم الاعتماد على مجال نشاط واحد؛
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع في السوق؛
- تحقيق تدفقات نقدية تفوق الاحتياجات الاستثمارية الحالية لوحدة الأعمال الإستراتيجية؛
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة وتعزيز فرص توسعها المستقبلي.

ويمكن تصنيف إستراتيجية التنوع إلى نوعين رئيسين هما:

أ- إستراتيجية التنوع المترابط أو المتمركز **Related or Concentric Diversification Strategy**

تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات أو خدمات جديدة ترتبط بأنشطة المؤسسة الحالية، بحيث يوجد بينها نوع من الترابط في أحد الجوانب مثل التكنولوجيا أو الإنتاج أو التسويق. ويتيح هذا الترابط القائم على التوافق الإستراتيجي بين الأعمال الجديدة والحالية للمؤسسة الاستفادة من أثر التآزر (Synergy) بين مواردها وإمكاناتها الإنتاجية. كما يساهم التنوع المترابط في تحقيق قدر أكبر من الاستقرار في العوائد والدخل، من خلال دخول المؤسسة في عدة أنشطة تؤدي إلى تقديم منتجات مختلفة خلال مواسم متعددة على مدار السنة، بما يحقق استقراراً نسبياً في حجم المبيعات السنوية. وينقسم التنوع المترابط إلى نوعين أساسيين هما:

- التنوع المترابط المتمم **Related Complementary Diversification**

يتحقق هذا النوع عندما تعمل منظمة الأعمال على توسيع نطاق نشاطها من خلال إضافة مهارات أو أنشطة وظيفية أساسية إلى مجموعة الأنشطة القائمة لديها، دون إحداث تغيير جوهري في سوق منتجاتها الحالي. ويستخدم هذا النوع عندما تعمل المؤسسة في صناعة جذابة وتمتلك مهارات وقدرات يمكن توظيفها في أنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه.

- التنوع المترابط التكميلي **Related Supplementary Diversification**

يقوم هذا النوع على توسيع نشاط المؤسسة من خلال دخول أسواق جديدة لمنتجات أو خدمات تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك التي تمتلكها المؤسسة بالفعل. ويستخدم هذا النمط عندما تتمتع المؤسسة بمركز تنافسي قوي، لكنها تعمل في سوق تتسم جاذبيته بالمستوى المتوسط أو المنخفض.

ب- إستراتيجية التنوع غير المترابط **Conglomerate Diversification Strategy**

يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل منظمة الأعمال في مجالات أعمال جديدة لا ترتبط بطبيعة أنشطتها الحالية. وغالباً ما يتم تبني هذا التوجه بهدف الاستفادة من السمعة التسويقية الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة أو من مواردها المالية المتاحة. كما قد تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التنوع عندما تكون فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، الأمر الذي يدفعها إلى البحث عن فرص استثمارية جديدة خارج نطاق نشاطها التقليدي. ويظل الهدف الأساسي من

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

هذا النوع من التنوع هو تحسين مستوى الربحية، وتلبية احتياجات ورغبات متنوعة للعملاء، واستقطاب شرائح جديدة من السوق بما يساهم في تعزيز نمو المؤسسة.

2-5- إستراتيجية الاستقرار

تعد استراتيجيات الاستقرار، والتي يشار إليها أحيانا باستراتيجيات النمو المحدود، من البدائل الإستراتيجية المناسبة للمؤسسات التي تحقق أداء جيداً وتعمل في صناعات تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي، وفي بيئة خارجية تتسم بانخفاض مستوى الاضطراب والتغير. ووفقاً لهذه الإستراتيجيات تسعى المؤسسة إلى الاستمرار في اتباع النهج والأساليب المعتمدة حالياً، مع التركيز على الأنشطة القائمة والعمل على تعزيزها بهدف تدعيم ميزتها التنافسية وتحسين موقعها في السوق.

كما قد يقود تبني إستراتيجيات الاستقرار المؤسسة إلى الدفاع عن وضعها الحالي والمحافظة على ما حققته من نجاحات سابقة، وذلك من خلال إتخاذ مجموعة من الإجراءات أو الخيارات التي تهدف إلى الحد من شدة المنافسة، بما في ذلك اللجوء إلى الوسائل القانونية أو التنظيمية المناسبة. وتستخدم هذه الإستراتيجيات في المؤسسات ذات النشاط الواحد، والتي غالباً ما تتسم بصغر حجمها، كما قد تطبق أيضاً في المؤسسات الكبيرة متعددة الأنشطة التي تسعى إلى الحفاظ على استقرار أدائها في بعض مجالات الأعمال.

أما المبررات التي قد تدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجيات الاستقرار فتتمثل فيما يأتي (مطلق الدوري، 2005، صفحة 216):

- تمكين المؤسسة من المحافظة على جهودها الإدارية وتركيزها في مجالات الأعمال الحالية، بما يساهم في تعزيز وتقوية مركزها التنافسي داخل الصناعة؛
- إعتقاد الإدارة العليا بأن التكاليف الإضافية المرتبطة بالدخول في مجالات أعمال جديدة قد تكون أعلى من التكاليف المرتبطة بالأنشطة الحالية، مع احتمال قيام المؤسسة بتغيير إستراتيجيتها مستقبلاً تبعاً لتغير الظروف، سواء نحو تبني إستراتيجيات النمو في الظروف الملائمة أو إستراتيجيات الانكماش في الظروف غير المواتية؛
- قناعة أصحاب المؤسسات أو القائمين عليها بتحقيق مستويات أرباح معتدلة، مع رغبتهم في الحفاظ عليها واستمرارها عند تلك الحدود؛
- عدم قدرة المؤسسة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتحقيق التوسع والنمو في أنشطتها؛
- وصول المؤسسة أو أحد أنشطتها إلى مرحلة متقدمة من دورة الحياة التنظيمية، حيث تصبح اتجاهات الأداء أقل جاذبية أو غير مرغوبة؛
- تجنب المخاطر التي قد تنجم عن التوسع في أنشطة الأعمال، إذ يرى بعض المديرين أن النمو والتوسع قد يؤديان إلى زيادة درجة عدم التأكد والمخاطرة؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

وتتضمن استراتيجيات الاستقرار عددا من الإستراتيجيات الفرعية التي تعتمد على المؤسسات للحفاظ على مستوى أدائها الحالي دون السعي إلى توسع كبير في أنشطتها، وتتمثل فيما يلي:

1-2-5 استراتيجية الثبات النسبي Relative Stability Strategy

تقوم إستراتيجية الثبات النسبي على استمرار المؤسسة في تقديم منتجاتها وخدماتها إلى عملائها بالأساليب والإجراءات المعتمدة حاليا أو التي اعتادت اتباعها في السابق، دون إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة أنشطتها أو نطاق أعمالها. وتعتمد المؤسسات هذه الإستراتيجية عندما تكون مقتنعة بأن مستوى أدائها في السوق مرض.

وغالبا ما تتبنى المؤسسة إستراتيجية الثبات النسبي عندما ترى الإدارة العليا أن مستوى الأداء الحالي يحقق الأهداف المرجوة، وأن البيئة المحيطة لا تتطلب تعديلا جوهريا في توجهاتها الإستراتيجية. كما قد يرتبط هذا الخيار بعدم رغبة الإدارة في التوسع في الأنشطة الحالية أو توسيع نطاق الأسواق التي تعمل فيها، خاصة لدى المؤسسات صغيرة الحجم التي تميل بطبيعتها إلى الحفاظ على استقرار عملياتها وتجنب مخاطر النمو السريع. وإضافة إلى ذلك؛ تتميز هذه الإستراتيجية بسهولة تطبيقها نسبيا، كما تساعد على تعزيز الاستقرار التنظيمي وبناء علاقات عمل مستقرة مع العاملين. ومع أن بعض المؤسسات قد تحقق من خلالها أرباحا معقولة تضمن استمراريتها، إلا أن نجاحها لا يعد مضمونا في جميع الحالات، إذ يتوقف ذلك على طبيعة البيئة التنافسية وظروف السوق التي تعمل فيها المؤسسة (مطلق الدوري، 2005، صفحة 216، 217).

2-2-5 إستراتيجية التركز Focus Strategy / Concentration for Stability

قد تعتمد بعض المؤسسات إستراتيجية التركز منذ مرحلة نشأتها أو خلال مراحل النمو والازدهار التي تمر بها، وذلك بهدف تحقيق الاستقرار. وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز المؤسسة جهودها وأنشطتها المختلفة ضمن إطار محدد ومتكامل، بحيث يتم توجيه الموارد والإمكانات نحو مجالات أعمال معينة دون إهمال الأنشطة الناجحة في المؤسسة. وتتسم إستراتيجية التركز بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب المحافظة على الاستقرار الإستراتيجي، وغالبا ما ترتبط بتوجهات طويلة الأجل، باستثناء بعض الحالات الاستثنائية أو المؤقتة التي قد تستدعي تطبيقها لفترات محدودة. وتتبنى المؤسسات إستراتيجية التركز لعدة مبررات، من أهمها السعي إلى توحيد الجهود الإدارية وتوجيهها نحو مواجهة التهديدات البيئية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، إضافة إلى الحد من آثار التقادم الناتج عن التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية والتكنولوجيا المستخدمة. كما تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة على مواجهة المنافسة المحلية من خلال التركيز على مناطق أو أسواق محددة تمتلك فيها مزايا نسبية، فضلا عن الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها نظم الاتصالات المتطورة في تعزيز التنسيق بين الأنشطة وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي (مطلق الدوري، 2005، صفحة 217).

3-2-5 إستراتيجية الربح Profit Strategy

تلجأ المؤسسات إلى اعتماد إستراتيجية الربح عندما يكون هدفها الأساسي تحقيق سيولة نقدية وتعزيز استقرارها المالي على المدى القصير. وفي بعض الحالات، قد تضطر المؤسسة إلى تقديم تنازلات على مستوى النمو المستقبلي لتحقيق

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

أرباح عاجلة، مما قد يؤدي إلى ركود محتمل على المدى الطويل. ومن وسائل تطبيق هذه الإستراتيجية تخفيض النفقات في مجالات مثل الإعلان أو البحث والتطوير، بما يساهم في تقليص التكاليف وزيادة الأرباح الفورية، رغم ما قد يترتب على ذلك من تأثيرات سلبية محتملة على الحصة السوقية ومستوى الربحية على المدى البعيد. وغالبا ما تستخدم إستراتيجية الربح كخيار مؤقت، لمرونتها في مواجهة التحديات أو التهديدات المفاجئة.

وتتبع مبررات اعتماد إستراتيجية الربح من عدة عوامل رئيسية، أهمها: احتواء محفظة أعمال المؤسسة على أنشطة ذات حصص سوقية محدودة مع قدرة نمو متواضعة، إنتماء المنتجات إلى أسواق في مرحلة الاستقرار أو الانحدار، وتوفير بدائل استثمارية أكثر جاذبية لأموال المؤسسة، مما يجعل التركيز على تحقيق أرباح قصيرة الأجل خيارا إستراتيجيا عمليا (مطلق الدوري، 2005، صفحة 218).

4-2-5 إستراتيجية التريث Pause Strategy

تعتمد المؤسسة إستراتيجية التريث عندما ترى الإدارة العليا ضرورة تخفيض مستوى أهدافها من النمو السريع إلى مستويات أكثر تحفظا، سواء كان نمو محدود أو مستقر. وتتيح هذه الإستراتيجية للمؤسسة إعادة ترتيب أوضاعها الداخلية، وتعزيز استخدام مواردها بما يرفع من مستوى الفاعلية والكفاءة التشغيلية. كما توفر فترة زمنية حاسمة للمؤسسات التي اعتمدت على النمو السريع لفترات طويلة، لتتمكن من إعادة تقييم أنشطتها، واستعادة التوازن الداخلي، والتكيف مع المتغيرات البيئية بطريقة أكثر استدامة وأقل مخاطرة.

وتتمثل المبررات الرئيسية لاعتماد إستراتيجية التريث في شعور الإدارة العليا بعدم توافق أهداف النمو الحالية مع المعطيات البيئية المتوقعة، وإتاحة الفرصة لإعادة ترتيب الموارد والهيكل الداخلي للمؤسسة، وتوفير خيار مؤقت يسمح بمراجعة الأنشطة وتعزيز القدرات الداخلية قبل اتخاذ خطوات نمو جديدة (مطلق الدوري، 2005، صفحة 219، 220).

5-2-5 إستراتيجية الحركة البطيئة Slow-Down Strategy / Cautious Growth

تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية الحركة البطيئة أو النمو الحذر عند إدراك الإدارة العليا أن الظروف البيئية الخارجية لم تعد مواتية لمواصلة النمو السريع، أو عند ظهور عوامل بيئية مؤثرة تتعلق بالجوانب السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية، بالإضافة إلى ضغوط المنافسة الصناعية. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الانتقال إلى وتيرة نمو بطيئة وحذرة، تقلل من المخاطر المحتملة، وتراعي قدرة المؤسسة الداخلية على التكيف مع تلك الظروف.

وتتمثل المبررات الأساسية لاعتماد إستراتيجية الحركة البطيئة في شعور الإدارة بأن التغيرات البيئية تحول دون الاستمرار في النمو السريع، وضرورة التكيف مع العوامل المؤثرة لضمان توافق النمو مع قدرات المؤسسة وإمكاناتها الداخلية، مع الحفاظ على الاستقرار النسبي لأداء المؤسسة واستدامة عملياتها (مطلق الدوري، 2005، صفحة 220).

3-5 إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

تبنى المؤسسات استراتيجيات الانكماش أو التراجع عندما تشهد انخفاضاً في معدلات تحقيق الأهداف مقارنة بالمستويات التي كانت تحققها في الفترات السابقة. وفي هذه الحالة تسعى الإدارة إلى تحسين مستويات الأداء من خلال التركيز على رفع الكفاءة التشغيلية، والاستمرار في خدمة عملائها ضمن قطاعات المنتجات أو الخدمات نفسها، مع تقليص عدد هذه القطاعات عند الضرورة. كما تركز الإدارة في إطار هذه الإستراتيجية على تحسين الأداء الوظيفي والتخلص من وحدات الأعمال التي تعاني من تدفقات نقدية سلبية.

وتتمثل المرحلة الأولى من إستراتيجية الانكماش في تقليص حجم النشاط وخفض التكاليف، بينما تتمثل المرحلة الثانية في دعم الاستقرار أو البقاء من خلال وضع برنامج يهدف إلى تثبيت وضع المؤسسة وفق هيكلها الجديد. وتعد استراتيجيات الانكماش مرحلة حرجية في حياة المؤسسة، إذ قد تمثل نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب أسباب الإخفاق، بما يسمح للمؤسسة بالانتقال لاحقاً إلى تبني إحدى استراتيجيات النمو أو الاستقرار. أما في حال فشل هذه الجهود، فقد يؤدي ذلك إلى خروج المؤسسة من دائرة المنافسة.

ومن أبرز استراتيجيات الانكماش ما يأتي (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 415، 416):

3-3-5- إستراتيجية التجريد Divestiture Strategy

يتم تبني هذه الإستراتيجية عندما تعود مشكلات المؤسسة إلى ضعف أداء إحدى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو أحد خطوط المنتجات أو الخدمات، أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع بقية قطاعات المؤسسة. وفي مثل هذه الحالات تقوم المؤسسة ببيع هذه الوحدة أو تصفيتها بهدف الحد من الخسائر والتركيز على الأنشطة الأكثر كفاءة وربحية.

3-3-5- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة Captive Company Strategy

تشبه هذه الإستراتيجية إلى حد كبير إستراتيجية التجريد، وغالباً لا يتم تناولها كإستراتيجية مستقلة. ففي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتقليص نطاق عملياتها الوظيفية لتصبح مرتبطة بشكل وثيق بمنظمة أخرى أقوى منها، بدلاً من بيع أحد قطاعاتها أو وحداتها الإستراتيجية. ويسمح هذا الارتباط للمؤسسة بتخفيض نفقاتها التشغيلية وتحقيق قدر من الاستقرار والأمان من خلال التعاون مع منظمة أكبر.

3-3-5- إستراتيجية الإلتفاف Turnaround Strategy

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في مواجهة التهديدات البيئية المتزايدة، حيث تعمل على إعادة هيكلة أنشطتها وتقليص بعض عملياتها غير الفعالة بهدف رفع كفاءة الأداء الكلي. وقد يتجسد ذلك في الحفاظ على مستويات المبيعات والأرباح مع العمل في الوقت نفسه على تقليل حجم الاستثمارات والتكاليف المرتبطة بها.

3-3-5- إستراتيجية التصفية Liquidation or Sell-out Strategy

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

تعتبر التصفية البديل الأخير أمام المؤسسة عندما تفشل جميع استراتيجيات الانكماش الأخرى في معالجة مشكلاتها. وفي هذه الحالة يتم اللجوء إلى تصفية أصول المؤسسة أو بيعها (الشميلي، 2017، صفحة 93). وغالبا ما يرى المستثمرون أن التصفية المبكرة قد تكون خيارا أفضل من الوصول إلى مرحلة الإفلاس الكامل.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الخامس

الخلاصة:

يتضح من خلال هذا المحور أن عملية الاختيار الاستراتيجي تمثل مرحلة مهمة في الإدارة الاستراتيجية، إذ تترجم من خلالها نتائج التحليل إلى قرارات تحدد المسار الذي ستتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية متغيرة. إذ لا يقتصر الأمر على مجرد اختيار بديل من بين مجموعة من الخيارات، بل يتطلب ذلك إجراء مفاضلة عقلانية موضوعية تستند إلى معايير دقيقة، تأخذ في الاعتبار مدى توافق البديل مع البيئة الداخلية والخارجية، وقدرته على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

كما تبين أن عملية الاختيار الاستراتيجي تتأثر بجملة من العوامل المتداخلة، تشمل الأهداف التنظيمية، والفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى فلسفة المؤسسة والعوامل السلوكية المرتبطة بصانعي القرار. ويزيد من تعقيد هذه العملية ما يحيط بها من صعوبات، مثل نقص المعلومات، وضيق الوقت، والانحيازات الإدراكية، مما يستدعي اعتماد منهج علمي وتحليلي رشيد.

وتتنوع البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة بين استراتيجيات النمو التي تهدف إلى التوسع، واستراتيجيات الاستقرار التي تركز على الحفاظ على الوضع القائم، واستراتيجيات الانكماش التي تعتمد في حالات التراجع أو إعادة الهيكلة، ويظل نجاح المؤسسة رهيناً بقدرتها على اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب، وتوظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة وقدراتها الداخلية، ويعزز استمراريته وتفوقها في المدى الطويل.

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

- الاستراتيجيات التنافسية
- الإستراتيجيات التعاونية

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

أهداف المحور

بعد دراسة المحور السادس الموسوم بـ "الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال"، ينتظر من الطالب أن يكون قادراً على:

- توضيح مفهوم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال والتميز بين أبعادها التنافسية والتعاونية؛
- تحليل الاستراتيجيات التنافسية الأساسية؛ القيادة في التكلفة، التميز، التركيز من حيث مضمونها، وآليات تطبيقها، وشروط نجاحها؛
- تقييم المزايا والمخاطر المرتبطة بكل استراتيجية تنافسية في ضوء خصائص البيئة التنافسية؛
- التعرف على الاستراتيجيات التعاونية بمختلف أشكالها، وتحليل دوافع تبنيها من قبل المؤسسات، مع إبراز دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الابتكار وتقاسم المخاطر وتسهيل الدخول إلى أسواق جديدة؛
- تمكين الطالب من اختيار الاستراتيجية الأنسب لوحدة أعمال معينة بناء على معطيات بيئية وتنظيمية محددة.

تمهيد:

تمثل الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال عنصراً مهماً في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ تعنى بتحديد الأسلوب الذي تتبعه كل وحدة أعمال لتحقيق موقع تنافسي جيد داخل قطاعها، ومع تصاعد حدة المنافسة وتسارع التحولات في بيئة الأعمال، لم يعد الاكتفاء بتحديد مجالات النشاط كافياً، بل أصبح من الضروري تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها التنافس أو التعاون، بما يكفل تحقيق التفوق وضمان الاستمرارية.

وفي هذا الإطار، تنقسم استراتيجيات وحدات الأعمال إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في الاستراتيجيات التنافسية التي تركز على بناء موقع تنافسي متميز داخل السوق، والاستراتيجيات التعاونية التي تقوم على تطوير علاقات شراكة وتحالف مع مؤسسات أخرى لتحقيق منافع مشتركة. وتعكس هذه الثنائية تحولاً في الفكر الاستراتيجي من منطق الصراع إلى منطق يجمع بين المنافسة والتعاون وفق ما تفتضيه مصلحة المؤسسة.

1- الاستراتيجيات التنافسية

على خلاف استراتيجية المؤسسة التي تصاغ على المستوى الكلي وتهتم بتوجيه المؤسسة ككل، فإن استراتيجية الأعمال تتبلور عادة على مستوى وحدات الأعمال أو الأقسام، وتركز أساساً على تحسين الوضع التنافسي للمنتجات أو الخدمات داخل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، أو ضمن القطاع السوقي الذي تتولى الوحدة خدمته (السكرانة، 2015، صفحة 266، 267).

تشير الاستراتيجية التنافسية "Competitive" إلى اختيار المؤسسة لمجموعة متميزة من الأنشطة بهدف تقديم مزيج فريد من القيمة لربائنها. وهذا المعنى، ترتبط الاستراتيجية التنافسية بتحديد موقف تنافسي خاص تتبناه المؤسسة، يمكنها من تقديم قيمة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون في السوق. غير أن اختيار موقف تنافسي فريد لا يعد كافياً بمفرده لضمان تحقيق ميزة تنافسية، إذ يمكن تقليد هذا الموقف من قبل المنافسين بطريقتين: الأولى تتمثل في قيام المنافس بإعادة ترتيب موقفه التنافسي من خلال مراجعة أنشطته الحالية وتعديلها بما يسمح له بمحاكاة الأنشطة التي تقوم عليها ميزة المؤسسة ذات الموقف التنافسي الفريد. أما الطريقة الثانية فتتمثل في بقاء المنافس على موقفه التنافسي القائم، مع سعيه في الوقت ذاته إلى اكتساب الخصائص أو الأنشطة التي تميز المؤسسة الأخرى، أي الجمع بين أنشطته الحالية وتقليد أنشطة المنافس المتميز. وعليه، فإن تبني موقف تنافسي فريد لا بد أن يكون مدعوماً بمنطق المفاضلات Trade-offs بين أنشطة المؤسسة، بحيث تمنح بعض الأنشطة أولوية وأهمية أكبر على حساب أنشطة أخرى. فهذه المفاضلات هي التي تعزز تماسك الاستراتيجية وتحدد من سهولة تقليدها، بما يسهم في ترسيخ الميزة التنافسية وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 303).

وتعرف استراتيجية الأعمال أو ما يطلق عليها بالاستراتيجية التنافسية، بتعدد أشكالها ومن أبرزها: استراتيجية القيادة في التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، والتي تمثل بدائل استراتيجية تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال.

1-1- استراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز إستراتيجية الريادة في التكلفة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التحكم الفعال في تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، بما يفضي إلى إحداث خفض جوهري في التكاليف الكلية داخل الصناعة. ويتحقق ذلك عبر تبني حزمة متكاملة من الإجراءات الوظيفية الهادفة إلى رفع الكفاءة التشغيلية وترشيد استخدام الموارد. وينصب تركيز هذه الإستراتيجية على تقديم منتج أو خدمة بسعر تنافسي في سوق يتسم بارتفاع الحساسية السعرية، حيث يعد السعر عاملاً حاسماً في قرارات الشراء (السكرانة، 2015، صفحة 267).

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السادس

وأوضح "Michael Porter" أهمية أربعة عوامل تعد ركائز أساسية لتحقيق التفوق القائم على تبني استراتيجية قيادة الكلفة، وتتمثل فيما يلي (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 307، 308):

أولاً: التنبؤ الدقيق بالطلب مصحوباً بارتفاع معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية

عندما يكون الطلب مرتفعاً وتستغل الطاقة الإنتاجية بكفاءة، تتوزع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة، والعكس صحيح. ويتحقق الاستغلال الكفء للطاقة الإنتاجية عبر ثلاث آليات رئيسية: التنبؤ الدقيق بالطلب، تبني سياسات متحفظة في التوسع بالطاقة الإنتاجية، والمجازفة المدروسة في تسعير المنتجات بما يضمن استمرار التشغيل بمعدلات مرتفعة.

ثانياً: اقتصاديات الحجم

يقوم مفهوم اقتصاديات الحجم على أن كلفة إنتاج الوحدة الواحدة تنخفض في الصناعات ذات الإنتاج الواسع مقارنة بتلك التي تنسم بإنتاج محدود. فعلى سبيل المثال، يمتلك مدير المشتريات قوة تفاوضية أعلى عند التعاقد على كميات كبيرة من المواد الأولية، بما يتيح له الاستفادة من خصومات الكميات وتحقيق وفورات في تكاليف النقل، مقارنة بحالات الشراء بكميات صغيرة.

ثالثاً: التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا)

ويقصد بها لجوء المؤسسة إلى تحمل تكاليف ثابتة أعلى، مثل الاستثمار في الآلات المتقدمة أو النظم الحديثة والمهارات المتخصصة، بهدف تخفيض التكاليف المتغيرة. ويسهم ذلك في تقليص زمن الإنتاج، والحد من نسبة الوحدات المعيبة، ورفع كفاءة العمليات الإنتاجية، بما ينعكس مباشرة على خفض الكلفة الإجمالية

رابعاً: تأثيرات الخبرة والتعلم

يشير تأثير الخبرة إلى الانخفاض التدريجي في الكلفة الناتج عن تراكم الخبرات عبر الزمن نتيجة ممارسة الفرد لنفس العمل لفترات طويلة، الأمر الذي يحسن أساليب الأداء ونتائجه، كما في حالة مدير المشتريات ذي الخبرة الطويلة مقارنة بحدث العهد بالوظيفة. أما تأثير التعلم، فيرتبط بانخفاض الوقت اللازم لإنجاز مهمة معينة كلما زاد عدد مرات أدائها، وهو ما يعكس ارتفاع إنتاجية الفرد وتحسن كفاءته.

وتسهم هذه العوامل الأربعة مجتمعة في خفض كلفة الإنتاج، غير أنها لا تعني بالضرورة أن المؤسسة ستكون صاحبة أقل الأسعار في السوق. وبعبارة أدق، فإن قيادة الكلفة لا تعني قيادة السعر؛ إذ قد تختار المؤسسة تسعير منتجاتها عند مستوى أسعار المنافسين، مستفيدة من انخفاض تكاليفها لتحقيق هوامش ربح أعلى. كما أن تحوّل الزبائن نحو منتجات بعلامات تجارية مشابهة قد يحدّ من أثر هذه العوامل، نتيجة تراجع حجم المبيعات (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 308)، الأمر الذي يؤكد أن استدامة قيادة الكلفة تتطلب توازناً دقيقاً بين الكفاءة الداخلية والحفاظ على الطلب السوقي.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السادس

وعليه، تعد هذه الإستراتيجية خياراً تنافسياً تعتمد عليه المؤسسة لضمان مركز قوي داخل الصناعة، قائم على القدرة على تقديم أسعار أقل من المنافسين دون المساس بالحد الأدنى المقبول من الجودة. غير أن الأهداف المتوخاة من اتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة تختلف باختلاف توجهات المؤسسة؛ فبينما تسعى بعض المؤسسات إلى تعظيم العائد على الاستثمار وزيادة حجم المبيعات، تطمح غالبية المؤسسات إلى تحقيق موقع الريادة السوقية عبر خفض الأسعار والاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، بما يعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل (السكرانة، 2015، صفحة 267).

تتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة توافر مجموعة من الشروط والعوامل الداعمة التي تمكن المؤسسة من تحقيق خفض في التكاليف وتعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة، ومن أبرز هذه الشروط ما يأتي (السكرانة، 2015، صفحة 267، 268):

- وجود طلب يتسم بمرونة سعرية مرتفعة، بحيث يؤدي خفض الأسعار إلى زيادة ملموسة في الكميات المطلوبة؛
- اعتماد نمطية المنتج وتوحيده، بما يقلل من التعقيد في عمليات التصميم والإنتاج ويحد من التكاليف المرتبطة بالتخصيص؛
- تحقيق التكامل الرأسي، سواء كان خلفياً عبر السيطرة على مصادر التوريد، أو أمامياً من خلال التحكم في قنوات التوزيع، بما يساهم في تخفيض التكاليف وتعزيز الكفاءة؛
- الاستخدام الأحادي أو المحدود للسلعة من قبل المشتري، مما يقلل من متطلبات التنوع أو التعديل في المنتج؛
- ضعف القدرة المالية للمشتري على التحول إلى بدائل أخرى، الأمر الذي يعزز ولائهم للمنتج منخفض التكلفة؛
- تقديم منتج أساسي يقتصر على الخصائص الجوهرية، مع الاستغناء عن الكماليات والإضافات التي قد ترفع التكاليف دون قيمة حقيقية للسوق المستهدف؛
- استخدام مواد أولية منخفضة التكلفة شريطة ألا يؤثر ذلك سلباً في جودة المنتج المقبولة من قبل المستهلك؛
- اعتماد البيع المباشر للمستهلك النهائي بهدف تقليص تكاليف الوسطاء وتعظيم هوامش الكفاءة؛
- إلغاء أو تقليص الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة التي لا تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو للعمل؛
- توظيف وسائل ترويجية فعالة ومنخفضة التكلفة تساهم في زيادة حجم المبيعات وتحقيق وفورات الحجم، بدل الاعتماد على حملات إعلانية مرتفعة الكلفة.

وتكامل هذه الشروط يعدّ أساساً لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة، إذ يسمح للمؤسسة بالحفاظ على أسعار تنافسية مع ضمان الاستمرارية والقدرة على المنافسة على المدى الطويل

على الرغم من المزايا التنافسية التي تتيحها إستراتيجية القيادة في التكاليف، إلا أنّ فعاليتها لا تخلو من جملة من المخاطر التي قد تضعف قدرتها على الاستمرار وتحقيق التفوق التنافسي، ومن أبرز هذه المخاطر ما يأتي (السكرانة، 2015، صفحة 268):

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السادس

- قدرة المنافسين على ابتكار أساليب إنتاج أكثر انخفاضا في التكلفة، سواء عبر تبني تقنيات أحدث أو إعادة تصميم العمليات، بما يقلص الفجوة التنافسية القائمة؛
- اتباع المنافسين سياسات مشابهة في تحقيق وفورات تكلفة العمل، مثل خفض الأجور أو الاعتماد على الأتمتة، الأمر الذي يؤدي إلى تآكل الميزة النسبية للمؤسسة؛
- سهولة تقليد الأساليب والإجراءات المعتمدة في قيادة التكلفة، خاصة عندما تكون هذه الأساليب متاحة أو شائعة داخل الصناعة، مما يجعل الميزة التنافسية مؤقتة وقابلة للزوال؛
- انشغال المؤسسة المفرط بخفض التكاليف قد يفضي إلى إغفال التغيرات في أذواق وتفضيلات المستهلكين، وما يصاحبها من حاجات إلى الابتكار أو تطوير منتجات وخدمات جديدة، الأمر الذي قد يضعف قدرتها على التكيف مع التحولات السوقية.

1-2- استراتيجيات التميز

يمكن للمؤسسة أن تؤسس مركزا تنافسيا متميزا، من خلال تحقيق درجة عالية من التميز في منتجاتها مقارنة بما يقدمه المنافسون. ويتيح هذا التميز للمؤسسة مرونة أكبر في تسعير منتجاتها، وزيادة حجم المبيعات، إلى جانب بناء مستوى مرتفع من ولاء المستهلكين لعلاماتها التجارية.

ويتحقق هذا التميز عبر مسارين رئيسيين، يتمثل المسار الأول في سعي المؤسسة إلى تقليص مستوى المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند اقتنائه للمنتج، بما يعزز شعوره بالأمان والقيمة المتحققة. أما المسار الثاني فيكمن في ابتكار مزايا فريدة في أداء المنتج أو خصائصه، تجعله متفوقا بوضوح على منتجات المنافسين.

عند تبني المؤسسة لاستراتيجية التميز، فإنها تعمل على تقديم منتجات تختلف جوهريا عن غيرها، شريطة أن يكون هذا الاختلاف صعب التقليد من قبل المنافسين، على الأقل في الأجل القصير، وأن يكون المستهلك مستعدا لدفع مقابل هذا التميز، وأن يكون واضحا وقابلا للإدراك، بما يمكنه من التمييز بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين، ويحقق له منفعة حقيقية تستفيد منها شريحة واسعة من المستهلكين.

كما أن اعتماد استراتيجية التميز يقتضي من المؤسسة إيلاء أهمية خاصة لأحد عناصر المزيج التسويقي، بحيث يتم التركيز عليه وفقا لتصور المستهلك لكونه العنصر الأكثر قيمة وأهمية، الأمر الذي يساهم في ترسيخ الميزة التنافسية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

تتخذ استراتيجيات التميز عدة أشكال تعكس تنوع مصادر التفوق التنافسي، ومن أبرزها التميز في التصميم، والنوعية (الجودة)، والتقنية أو التكنولوجيا المستخدمة، إلى جانب مستوى خدمات الزبائن، وكفاءة شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع غيار ذات جودة عالية، فضلا عن الجمع بين أكثر من بعد من أبعاد التميز في آن واحد.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السادس

وتهدف هذه الاستراتيجية أساساً إلى تقديم سلعة أو خدمة تختلف بوضوح عما يقدمه المنافسون، بما يتلاءم مع رغبات واحتياجات فئة من المستهلكين الذين يولي اهتمامهم الأكبر للتميز والجودة أكثر من تركيزهم على السعر. وتتنوع مجالات التميز وتتعدد حصصها، نظراً لتباين أذواق المستهلكين وتعدد احتياجاتهم، إذ قد يتجلى التميز في ارتفاع مستوى الجودة، وانخفاض تكاليف الصيانة، وتعدد إمكانيات الاستخدام أو سهولته، وسهولة الحصول على المنتج، وتنوع قنوات وأساليب البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، فضلاً عن دقة مواعيد التسليم وسرعة الاستجابة للطلبات، أو غيرها من الخصائص الفريدة التي تميز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين وتمنحها قيمة مضافة في نظر المستهلك (السكرانة، 2015، صفحة 268، 269).

تحقق استراتيجية التميز جملة من المزايا التنافسية التي تعزز مكانة المؤسسة في السوق، من أبرزها (السكرانة، 2015، صفحة 269، 270):

- قدرتها على بناء مستوى مرتفع من ولاء المستهلكين تجاه المنتج، الأمر الذي يوفر للمؤسسة حماية نسبية من حدة المنافسة؛
 - يتيح التميز للمؤسسة فرض أسعار أعلى من الأسعار السائدة في السوق، انعكاساً للقيمة المدركة التي يحصل عليها المستهلك؛
 - يسهم التميز في خلق حواجز دخول أمام المنافسين الجدد؛
 - يعزز القوة التنافسية للمؤسسة في مواجهة المنافسين الحاليين؛
 - إشباع رغبات وحاجات المستهلكين الذين يبحثون عن الجودة والتفرد أكثر من اهتمامهم بعامل السعر.
- رغم ما توفره استراتيجية التميز من مزايا، إلا أن تطبيقها قد يفرض عدداً من التحديات، من أهمها:
- صعوبة المحافظة على الميزة التنافسية على المدى الطويل، خاصة في ظل تسارع التغيرات التكنولوجية؛
 - ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة قد يدفع بعض المستهلكين إلى البحث عن بدائل أقل سعراً؛
 - إمكانية تقليد المنتج المتميز من قبل المنافسين؛
 - التغير المستمر في أذواق وتفضيلات المستهلكين، الأمر الذي قد يقلل من فعالية التميز إذا لم تواكبه المؤسسة بالتطوير والابتكار المستمرين.

3-1 استراتيجية التركيز

تشير استراتيجية التركيز إلى قيام المؤسسة بتوجيه نشاطها نحو تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات شريحة محددة من المستهلكين أو تخدم نطاقاً جغرافياً معيناً، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية داخل السوق المستهدف من خلال

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السادس

تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين نتيجة التركيز على خفض التكاليف، أو عبر طرح منتجات تتسم بالتميز من حيث الجودة أو الخصائص الفنية أو مستوى خدمات الزبائن وغيرها من أبعاد القيمة المضافة (السكرانة، 2015، صفحة 270). وتتجسد استراتيجية التركيز في بدلين رئيسيين لتطبيقها، هما (السكرانة، 2015، صفحة 270):

- التركيز مع خفض التكلفة

وهي استراتيجية تقوم على تحقيق ميزة تنافسية قائمة على التكلفة المنخفضة داخل قطاع سوقي محدد، حيث تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على خدمة شريحة معينة من السوق مع السعي المستمر إلى تقليص التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية بما يسمح بتقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين في ذلك القطاع.

- التركيز مع التمايز

وتعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات متميزة توجّه إلى قطاع مستهدف من السوق أو إلى مجموعة محددة من المشتريين دون غيرهم، بدلا من السوق ككل. وفي هذه الحالة، تسعى المؤسسة إلى بناء ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال التمايز في الجودة أو الخصائص أو الخدمة، بما يسهم في خلق ولاء قوي للعلامة التجارية. على الرغم من فعالية استراتيجية التركيز، إلا أن تطبيقها قد يواجه عدة تحديات، من أبرزها (السكرانة، 2015، صفحة 271):

- تعدد القطاعات السوقية وتنوعها قد يحدّ من نجاح هذه الاستراتيجية؛
 - التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين والتطورات التكنولوجية المتسارعة؛
 - البحوث المستمرة للمنافسين لاختراق أسواق المؤسسة عبر تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين بصورة أفضل.
- الشكل التالي يوضح الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها.

2- الإستراتيجيات التعاونية

تعمل المؤسسات، عبر وحداتها المختلفة في بيئة تتسم بتداخل علاقات التعاون مع بعض المؤسسات والتنافس مع منظمات أخرى، الأمر الذي يفرض على إدارة المؤسسة وعيا عميقا بطبيعة هذه العلاقات، ومجالاتها، وآليات توظيفها بما يحقق أقصى منفعة ممكنة لصالح المؤسسة. ويتخذ التعاون بين المؤسسات أشكالا وصيغا متعددة؛ فقد يكون تعاونا محدودا يقتصر على برنامج معين ولمدة زمنية محددة، ويقاس بمؤشرات أداء ضيقة، وقد يتطور ليلبغ مستويات أعلى من التعاون الاستراتيجي من خلال الدخول في مشاريع مشتركة، أو بناء آليات عمل طويلة الأمد، تتسم بالديناميكية والتطور المستمر، وتنوع في هياكلها وأدواتها وفقا لأهداف الأطراف المتعاونة ومتطلبات البيئة التنافسية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 421، 422).

2-1- استراتيجية التواطؤ أو التآمر

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السادس

تتمثل هذه الاستراتيجية في قيام عدد من المؤسسات العاملة داخل صناعة معينة بتنسيق سلوكها التنافسي بشكل فعال، من خلال التعاون على تقليص حجم المعروض من المنتجات في السوق ورفع الأسعار، بهدف تعظيم الأرباح، وذلك عبر التأثير المقصود في آلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب. وقد يكون هذا التعاون ذا طابع سري أو صريح، بحسب طبيعة العلاقات بين المؤسسات المعنية ومدى خضوع السوق للرقابة والتنظيم.

ويُشترط لنجاح استراتيجية التواطؤ توافر مجموعة من العوامل الأساسية، من أهمها محدودية عدد المنافسين داخل الصناعة وكونهم معروفين لبعضهم البعض، ووجود مؤسسة واحدة على الأقل تسعى إلى لعب دور القائد السعري، فضلاً عن توافر عوائق تحول دون دخول منافسين جدد إلى الصناعة. كما يُعد تقارب أو تشابه هياكل التكاليف بين المؤسسات المتواطئة عاملاً مهماً، لما له من دور في تسهيل الاتفاق على مستويات الأسعار وضمان استقرار هذا التعاون.

2-2- التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

تُعرّف التحالفات الاستراتيجية بأنها ترتيبات تعاونية تقوم بين مؤسستين أو أكثر بقصد تحقيق أهداف استراتيجية ذات أهمية جوهرية، تقوم على أساس المنافع المتبادلة بين أطراف التحالف. وقد تتخذ هذه التحالفات طابعاً مؤقتاً يمتد على المدى القصير لتحقيق أهداف محددة، أو تكون طويلة الأجل، وقد تتطور في بعض الحالات إلى اندماج كامل بين المؤسسات المتحالفة.

وتتعدد الدوافع التي تشجع المؤسسات على إنشاء التحالفات الاستراتيجية، من أبرزها السعي إلى الحصول على التكنولوجيا المتقدمة بما يساهم في تحسين وتسهيل العمليات الإنتاجية، والدخول إلى أسواق جديدة أو الاستفادة من منافذ تسويقية لم تكن متاحة سابقاً، فضلاً عن تقليص المخاطر المالية المرتبطة بالاستثمارات الكبرى. كما تمثل التحالفات الاستراتيجية أداة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات في بيئة تتسم بشدة المنافسة وتسارع التغيرات.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السادس

الخلاصة:

تقوم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال على ثنائية جوهرية تجمع بين منطق المنافسة ومنطق التعاون في صياغة خياراتها التنافسية، بما تتضمنه من قيادة في التكلفة وتميز وتركيز، تعكس سعي المؤسسة إلى بناء موقع تنافسي متفرد قائم على خلق قيمة يصعب محاكاتها، في حين تجسد الاستراتيجيات التعاونية، ولا سيما التحالفات الاستراتيجية، توجهها نحو التكامل بين الفاعلين الاقتصاديين بما يسمح بتقاسم الموارد والخبرات والمخاطر، وتوسيع فرص النفاذ إلى الأسواق وتعزيز القدرة على الابتكار.

وعليه، فإن بناء الاستراتيجية الفعالة على مستوى وحدات الأعمال لا يركز على منطق المنافسة وحده، ولا على منطق التعاون بمعزل عنه، بل يقوم على قدرة المؤسسة على تحقيق توازن ديناميكي بينهما وفقاً لمتطلبات البيئة التنافسية وطبيعة الصناعة، ومن ثم فإن التفوق الاستراتيجي لا يعدّ نتيجة اختيار بديل واحد، بقدر ما هو حصيلة هندسة استراتيجية مركبة تحسن توظيف التنافس والتعاون معاً بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية.

المحور السابع: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

- استراتيجية التمويل
- استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- استراتيجية التسويق
- استراتيجية البحث والتطوير

المحور السابع: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

أهداف المحور

بعد دراسة المحور السابع الموسوم بـ " الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي "، ينتظر من الطالب أن يكون قادراً على:

- التعرف على مفهوم الاستراتيجيات الوظيفية ودورها في دعم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة؛
- تحليل مضامين الاستراتيجية المالية ودورها في تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد وتعظيم القيمة المالية؛
- فهم دور استراتيجية الإنتاج والعمليات في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الجودة والمرونة؛
- إبراز أهمية استراتيجية الموارد البشرية في بناء رأس مال بشري قادر على دعم التوجهات الاستراتيجية؛
- تحليل دور الاستراتيجية التسويقية في فهم السوق وخلق القيمة وتعزيز الميزة التنافسية؛
- إدراك أهمية استراتيجية البحث والتطوير في دعم الابتكار وتحقيق التطوير المستمر للمنتجات والعمليات؛
- توضيح التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وعلاقتها باستراتيجيات وحدات الأعمال والاستراتيجية الكلية.

تمهيد

تنبثق الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي من الأهداف العامة للمؤسسة، وتتحدد معالمها في ضوء الإطار الكلي للاستراتيجية، بما يجعلها مرجعاً موجهاً لعمل الإدارات في المستويات التنظيمية الدنيا. وهي تمثل حلقة الوصل بين التوجهات الاستراتيجية العليا والممارسات التكتيكية، إذ تترجم الخيارات الاستراتيجية الكبرى إلى سياسات وبرامج وأنشطة تشغيلية قابلة للتنفيذ والقياس. وتعتبر الاستراتيجيات الوظيفية أداة تكامل وتنسيق تعتمد عليها الإدارة لتوجيه الوظائف التخصصية المختلفة داخل المؤسسة ومتابعة أداؤها وضبطه، بما يضمن انسجامها مع التوجه الاستراتيجي العام. وتتبلور هذه الاستراتيجيات أساساً في المجالات الوظيفية الرئيسة للمؤسسات، ولا سيما: البحث والتطوير/التكنولوجيا، والمالية، وإدارة الموارد البشرية، والإنتاج والعمليات، والتسويق.

ويتمثل الهدف الجوهرى للاستراتيجيات الوظيفية في دعم تنفيذ الاستراتيجيات المختارة على مستوى المؤسسة ووحدات الأعمال، من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة وتحقيق الاستخدام الأمثل لها، بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 422).

وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات:

1- استراتيجية التمويل

تمثل الاستراتيجية المالية الإطار الذي تجسد من خلاله التطبيقات والقرارات المالية المنبثقة عن استراتيجية المؤسسة واستراتيجيات الأعمال، إذ تعنى بضمان انسجام الأفعال المالية مع الخيارات الاستراتيجية المعتمدة في المستويات العليا. فهي تؤكد أن الوظيفة المالية ليست نشاطا معزولا، بل أداة داعمة للتوجهات التنافسية، من خلال توظيف المؤشرات المالية في تعزيز الميزات التنافسية من خلال الكلفة الأدنى، وتحقيق قدر أكبر من المرونة في تخصيص الموارد، بما يسهم في تدعيم تنفيذ استراتيجيات الأعمال بكفاءة (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 422، 423).

وعلى هذا الأساس، تهدف الاستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة عبر تحقيق مجموعة من المؤشرات، التي تعكس كفاءة استخدام الموارد وقدرتها على توليد عوائد. وإذا كان جوهرها يتمثل في إدارة الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي، فإن ذلك يتحقق من خلال تبني قرارات مبادلة رشيدة بين بدائل التمويل والاستثمار، كالمفاضلة بين الاقتراض أو التوسع الداخلي أو غيرها من الخيارات، بما ينسجم مع طبيعة المرحلة الاستراتيجية التي تمر بها المؤسسة.

غير أن تحقيق هذه الغايات يستوجب دراسة دقيقة ومتأنية للأبعاد المالية، تفاديا لاختلال التوازن بين السيولة والربحية، إذ أن الإفراط في السعي نحو العائد قد يهدد الاستقرار المالي، كما أن التشدد في الاحتفاظ بالسيولة قد يضعف فرص النمو. ومن ثم، تهتم الاستراتيجية المالية بتحليل مؤشرات المديونية والربحية وكفاءة الاستخدام، اعتمادا على منظومة متكاملة من النسب المالية التي تعزز قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها في المستويات الأعلى. كما أن متابعة أداء أسهم المؤسسة في السوق تعدّ مؤشرا مهما على انعكاس قراراتها المالية على قيمتها السوقية، إذ تعكس هذه المتابعة مدى ثقة المستثمرين وكفاءة استخدام الموارد المالية، بما يكرس البعد الاستراتيجي طويل الأجل للاستراتيجية المالية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 423).

تتجسد الاستراتيجية المالية في مجموعة من القرارات الجوهرية المرتبطة بتقدير الاحتياجات المالية وتوفيرها وتوظيفها بكفاءة، بما ينسجم مع رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وبما يضمن في الوقت ذاته تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة في الأداء. ولا يقتصر دورها على مجرد تأمين الأموال، بل يمتد ليشمل صياغة اختيارات استراتيجية متكاملة تغطي مختلف مجالات النشاط التمويلي، من تحديد حجم الأموال المطلوبة واستثماراتها، إلى التخطيط للعمليات المالية وإحكام الرقابة عليها، واتخاذ القرارات المرتبطة بها في ضوء اعتبارات المخاطرة والعائد. وتتجسد استراتيجية التمويل في مجموعة من المكونات الرئيسة التي تشكل بنيتها الإجرائية، ويمكن عرضها على النحو الآتي (مطلق الدوري، 2005، صفحة 280، 281):

- تحليل البيئة المالية وأسواق المال: ويشمل إدراك طبيعة أسواق المال السائدة، وتحديد بدائل التمويل المتاحة، والمفاضلة بينها وفق معايير المخاطر والعوائد، بما يسهم في تخفيض درجة التعرض للمخاطر وتعظيم العائد الممكن.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السابع

- تقييم القرارات الاستثمارية: ويتطلب وضع معايير واضحة للحكم على جودة الاستثمارات، بما يضمن توجيه الموارد نحو الفرص الأكثر جدوى وقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

- سياسة حقوق الملاك وتوزيع الأرباح: وتتعلق بتحديد حقوق المساهمين وصياغة سياسة توزيع أرباح تحقق التوازن بين متطلبات تمويل النمو وتعظيم عوائد الملاك.

- تحديد معايير الربحية: من خلال اعتماد مؤشرات مالية دقيقة لقياس الأداء، مثل: العائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، وهامش الربح من المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية، وغيرها من المؤشرات التي تعكس كفاءة توظيف الموارد.

- سياسة هيكل الأصول (الموجودات): وذلك عبر تحديد طبيعة الأصول وتوزيعها بين متداولة وثابتة، وقياس معدلات دورانها، وتحديد سياسات الإهلاك بما ينسجم مع طبيعة النشاط واستراتيجية النمو.

- سياسة هيكل رأس المال: تتمثل في تحديد المزيج الأمثل بين مصادر التمويل المختلفة، من رأس المال المملوك والاقتراض طويل الأجل وقصير الأجل، بما يحقق التوازن بين الاستقرار المالي وتعظيم العائد.

- سياسة الرقابة المالية: وتشمل تحديد الأساليب والأدوات الرقابية المناسبة، وتكوين الاحتياطات اللازمة، وإجراء المقارنات المنتظمة بين العائد والكلفة، لضمان الاستخدام الكفء للموارد المالية وتعزيز الانضباط المالي.

وبذلك تتكامل الرؤية الاستراتيجية مع الأبعاد التشغيلية للوظيفة المالية، بحيث لا تقتصر الاستراتيجية على تأمين الموارد، بل تتعداها إلى إدارتها إدارة استراتيجية تسهم في إنجاز الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية

2- استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات

يتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات في توفير البيئة المادية والمعنوية الملائمة وحمايتها، بما يضمن تعظيم القيمة المضافة التي تحققها عملية الإنتاج. ويتحقق ذلك من خلال تبني مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية الأنسب، أو المزج بين أكثر من بديل استراتيجي، وفقا لمقتضيات الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، وبما يعزز كفاءتها التشغيلية ويدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية (مطلق الدوري، 2005، صفحة 278).

تعنى استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات بتحديد الكيفية التي يتم من خلالها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ومن ثم فإن صياغتها تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة الخيارات الاستراتيجية المعتمدة على مستوى الأعمال، سواء تعلّق الأمر باستراتيجيات التركيز أو التكامل أو التنوع. وفي هذا الإطار تعتبر هذه الاستراتيجيات في المؤسسات الإنتاجية قضية محورية ذات أهمية بالغة، لما لها من تأثير مباشر في القدرة التنافسية والكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

وفي ضوء هذه الرؤية الاستراتيجية يرتبط جوهر استراتيجية الإنتاج والعمليات باختيار نوع التكنولوجيا ومستوى الأتمتة ودرجة تطورها، إذ تمثل هذه الاختيارات عناصر حاسمة في تحديد نمط النظام الإنتاجي المعتمد. كما تشمل هذه الاستراتيجية

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السابع

تصميم نظم الإنتاج المرنة، وهيكلة الوظائف، واختيار أسلوب الإنتاج الملائم لطبيعة المنتجات أو الخدمات والأسواق المستهدفة، بما يضمن تحقيق التوازن بين الكلفة والجودة والمرونة.

تولي استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات اهتماما خاصا بمبدأ التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية، والسعي الدائم نحو رفع مستويات الجودة وتحسين النوعية، باعتبار ذلك مدخلا أساسيا لتعزيز رضا الزبائن وتحقيق التميز التشغيلي. وفي هذا السياق، تندرج نظم الرقابة على العمليات، وتخطيط المنتجات، وأساليب التجهيز والتخزين والإمداد ضمن مكونات هذه الاستراتيجية، لا سيما في ظل تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management – TQM" التي تشكل إطار متكامل لإدارة الجودة وتحسين الأداء في مختلف مراحل العملية الإنتاجية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 424).

ومن بين الاستراتيجيات الأساسية المرتبطة بإدارة الإنتاج والعمليات ما يلي (مطلق الدوري، 2005، صفحة 278):

1-2- استراتيجيات تتعلق بالمنتج

تتعلق استراتيجية المنتج بالكيفية التي تختار بها المؤسسة تنوع أو تركيز أنشطتها الإنتاجية. فقد تبني المؤسسة استراتيجية نشاط واحد، أو استراتيجية ذات أنشطة متعددة ومتنوعة تشمل استراتيجيات التميز، والنمو البطيء، والتكامل الأفقي أو العمودي، واستراتيجية التمرکز، إضافة إلى استراتيجيات الاستقرار أو الانكماش، بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وقدرتها على المنافسة في السوق.

2-2- استراتيجيات التشغيل

تعتمد طبيعة استراتيجيات التشغيل على حجم المؤسسة ومرحلة نموها. فالمؤسسات الصغيرة غالبا ما تعتمد أنظمة تشغيل آلية تقليدية، بينما تسعى المؤسسات الكبيرة والحديثة التي تهدف إلى النمو إلى تبني استراتيجيات تشغيل متقدمة تعتمد على الحوسبة، وتوظيف الأنظمة الإلكترونية في جميع مراحل الإنتاج لضمان الكفاءة، والمرونة، والسرعة في الأداء.

2-3- استراتيجيات التخطيط والرقابة

تولي العديد من المؤسسات أهمية خاصة لاستراتيجيات التخطيط والرقابة، سواء على مستوى الخطط الكلية أو الخطط الجزئية، المبرمجة أو المرحلية. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى توجيه العمليات الإنتاجية والتحكم فيها بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقليل الانحرافات في الأداء، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

2-4- استراتيجيات الصيانة والإحلال

تشمل هذه الاستراتيجيات الخطط المتعلقة بصيانة الآلات والمعدات، والتي قد تكون وقائية لتجنب الأعطال المستقبلية، أو علاجية للتعامل مع الأعطال عند حدوثها. كما تشمل استراتيجيات الإحلال والتجديد لضمان استمرارية العمليات الإنتاجية، وتحسين كفاءة المعدات، ورفع مستوى الجودة، وتقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل.

3- استراتيجية إدارة الموارد البشرية

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السابع

من أجل تحقيق تنفيذ فعال للاستراتيجيات على المستوى الأعلى، يفترض أن تصاغ استراتيجية متكاملة للموارد البشرية، نظراً لأهمية هذه الموارد باعتبارها المصدر الرئيسي للمعرفة والمهارات داخل المؤسسة. فتعزيز قدرات العاملين، سواء من حيث الكفاءات التقنية أو المهارات السلوكية، يساهم بشكل مباشر في رفع فعالية استراتيجيات المؤسسة على مختلف المستويات. وعادة ما تهدف استراتيجيات الموارد البشرية إلى إيجاد توازن مقبول بين تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق طموحات واحتياجات العاملين من جهة أخرى. وتتضمن هذه الاستراتيجيات مفردات جوهرية، مثل تطوير المهارات، وبرامج التدريب، وتصميم فرق العمل، ورفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي، بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن التغيرات في خيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال قد تستلزم إعادة النظر في الاستراتيجيات المعتمدة للموارد البشرية، واعتماد أساليب جديدة في تنظيم العمل وإدارة القوى العاملة.

وعلى ضوء ما يشهده سوق العمل الحالي من تنوع في القوى العاملة، الذي يمثل ميزة استراتيجية فريدة، يصبح من الضروري للمؤسسة إدارة هذا التنوع بذكاء، بما يعزز إنتاجية الموارد البشرية ويحسن جودة المخرجات. ومن الطبيعي أن تشمل استراتيجيات الموارد البشرية جميع جوانب إدارة العنصر البشري، بما في ذلك اختيار وتعيين العاملين، والتدريب والتطوير، والترقيات والنقل، ونظم الحوافز، وتقييم الأداء، وغيرها، بحيث تضمن هذه الاستراتيجيات قدرة الإدارة على استغلال الموارد البشرية بشكل أمثل، وتمكينها من دعم تنفيذ الاستراتيجيات على المستويات الأعلى بكفاءة وفعالية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 423).

إذن فالهدف الرئيسي لتبني استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يكمن في بناء قوة عمل قادرة على دعم وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة. ويمكن تلخيص المحاور الأساسية التي تشملها استراتيجيات الموارد البشرية على النحو التالي (مطلق الدوري، 2005، صفحة 281، 282):

3-1- استراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية

تركز على تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة في جميع المجالات والأنشطة الرئيسة، وتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية، وأنواع التخطيط سواء على المدى القصير، المتوسط، أو الطويل، بما يضمن توافر الموارد اللازمة في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة.

3-2- استراتيجية الاختيار والتعيين

تتعلق بوضع القواعد الأساسية لتعيين الأفراد، بما في ذلك تحديد مصادر التوظيف، ودراسة سوق العمل، وضمان استيفاء المتقدمين للشروط المطلوبة لكل وظيفة، وتطبيق إجراءات الاختيار ومراحله للمفاضلة بين المتقدمين.

3-3- استراتيجية التدريب

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السابع

تهدف إلى تطوير مهارات القوى العاملة وزيادة كفاءة أدائها. وتشمل أبعادا متعددة، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم نظم تدريب فعّالة، والمفاضلة بين التدريب داخل المؤسسة وخارجها، وتأهيل المدربين، وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وربط نتائج التدريب بالترقية وتحسين الأداء الوظيفي.

4-3- استراتيجية النقل والترقية

تركز على تحريك الأفراد ضمن المسارات الوظيفية المناسبة وترقيتهم بما يعزز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى وضع سياسات الأجور والمكافآت التي تعمل كحافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

5-3- استراتيجية تقييم الأداء

تتعلق بقياس أداء العاملين ومقارنته بالأهداف المخططة، وتحديد الانحرافات وتصحيحها، مع تحديد عناصر قياس الكفاءة وأهميتها النسبية، واستثمار نتائج التقييم في تحسين الأداء، واتخاذ قرارات تطويرية أو تحفيزية وفقا لذلك.

4- استراتيجية التسويق

تهدف استراتيجيات التسويق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تصب، في مجملها، في دعم التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. وتتمثل هذه الأهداف في الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، إلى جانب الأهداف الخاصة بوحدة الأعمال الاستراتيجية، فضلا عن تعميق فهم حاجات ورغبات المستهلكين والكشف عن الفرص التسويقية الجديدة الكامنة في الأسواق. كما تسهم استراتيجيات التسويق في تحديد الحاجات ذات الطبيعة الخاصة التي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة، من خلال مواءمة متطلبات السوق مع إمكانيات المؤسسة وقدراتها، بما يحقق لها ميزة تنافسية (مطلق الدوري، 2005، صفحة 282، 283).

ومما تجدر الإشارة إليه أن الاستراتيجيات التسويقية تتأثر بجملة من العوامل المتداخلة، في مقدمتها اتجاهات وأذواق المستهلكين، ودوافع الشراء، وخصائص المستهلكين، إلى جانب درجة المنافسة السائدة في السوق، وخصائص المؤسسة وإمكاناتها، وخصائص السوق والمنتج، ودورة حياة السلعة. كما تلعب العوامل البيئية الخارجية الكلية دورا محوريا في تشكيل هذه الاستراتيجيات، ولا سيما العوامل السياسية والحكومية والقانونية والاقتصادية، لما لها من تأثير مباشر في قرارات التسويق وتوجهاته (مطلق الدوري، 2005، صفحة 283).

وانطلاقا من ذلك، تتفرع عن استراتيجيات النشاط التسويقي مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية التي تعنى بتفعيل عناصر المزيج التسويقي، بما يضمن تحقيق الأهداف التسويقية والانسجام مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

4-1- استراتيجيات المنتج

قد يكون المنتج ماديا وملموسا، كما هو الحال في السلع، أو غير ملموس يتمثل في خدمة أو فكرة قادرة على إشباع حاجات الفرد أو مجموعة من الأفراد. وعلى هذا الأساس، تنطوي استراتيجيات المنتج على مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السابع

يتعين على الإدارة التسويقية مراعاتها عند صياغة توجهاتها الاستراتيجية. ويشمل ذلك تحديد نوع وطبيعة المنتج من حيث خصائصه التصميمية، واستخداماته، ومستوى جودته، فضلا عن تحديد المنتجات التي تتطلب التطوير أو التحسين المستمر، مع التركيز على بحوث التسويق الداعمة لهذه القرارات. كما تمتد استراتيجيات المنتج إلى تحديد خصائص مزيج المنتج، وسياسات التميز أو التبسيط، وقرارات التعبئة والتغليف، ومراعاة مراحل دورة حياة السلعة، بما يضمن مواءمة المنتج مع متطلبات السوق وتوقعات المستهلكين. وفي ضوء هذه الاعتبارات، يتم تقديم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي بصورة تحقق القيمة المدركة لديه وتدعم تحقيق الأهداف التسويقية والاستراتيجية للمؤسسة (مطلق الدوري، 2005، صفحة 283، 284).

2-4- استراتيجية التسعير

تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضا على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة وبين المستهلكين (السكرانة، 2015، صفحة 274).

3-4- استراتيجية التوزيع:

تعتمد المؤسسات في إيصال منتجاتها إلى المستهلكين على منظومة متكاملة من الوسطاء، سواء كانوا تابعين للمؤسسة أم مستقلين عنها، حيث يشكل هؤلاء الوسطاء ما يعرف بقنوات التوزيع. وبذلك تعد نظم التوزيع أحد الموارد الاستراتيجية الأساسية التي ينبغي للمؤسسة إدارتها بعناية، لما لها من دور حاسم في تحقيق الكفاءة التسويقية وتعزيز القدرة التنافسية، وبناء على ذلك، تقتضي فاعلية الأداء التسويقي صياغة استراتيجية واضحة لوظيفة التوزيع، تتضمن تحديد واختيار قنوات التوزيع المناسبة، وضبط عدد مستوياتها، وتنظيم أنشطة النقل والتخزين، بما يضمن انسيابية تدفق المنتجات من مواقع الإنتاج إلى الأسواق المستهدفة. ويهدف هذا التوجه إلى تخفيض تكاليف منافذ التوزيع، ورفع كفاءة النظام التوزيعي ككل، من خلال تبني استراتيجيات تنافسية تقوم على تحقيق الكلفة الأقل أو التميز، أو المزج بينهما (مطلق الدوري، 2005، صفحة 284).

4-4- استراتيجية الترويج

وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المؤسسة وتتكون هذه الاستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات (السكرانة، 2015، صفحة 274).

5- استراتيجية البحث والتطوير

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية المؤسسة التي تفضي في نهايتها إلى إدخال تحسينات جوهرية أو تحقيق ابتكارات نوعية في مخرجات المؤسسات. وتهدف هذه العملية، في جوهرها، إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تقليص تكاليف العمليات وتعظيم العوائد المالية. وانطلاقا من ذلك، يتعين على المؤسسات تبني استراتيجية واضحة للبحث

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السابع

والتطوير، نظرا لدورها المحوري في إحداث التغييرات التي تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات الحديثة في مختلف المجالات، وخفض التكاليف التشغيلية، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية. كما يمكن للمنظمات تحديد وتقييم إسهام البحث والتطوير في أدائها من خلال قياس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وربط ناتج هذه العملية بحجم الاستثمار المخصص للبحث والتطوير، بما يعكس كفاءة توظيف الموارد البحثية وأثرها في تحقيق القيمة المضافة (مطلق الدوري، 2005، صفحة 281).

وانطلاقا من الدور المحوري الذي تؤديه أنشطة البحث والتطوير في تحسين المخرجات وتعظيم كفاءة استخدام الموارد، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجية واضحة ومنهجية في هذا المجال، نظرا لأهميتها البالغة في إحداث التغييرات والتحسينات المستمرة التي تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات الحديثة في مختلف المجالات. إذ تسهم هذه الاستراتيجية في تعزيز القدرات الابتكارية وتطوير المنتجات والخدمات وتحسين أساليب العمل والعمليات، بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل ورفع مستويات الكفاءة والجودة. كما تقوم استراتيجية البحث والتطوير، سواء على مستوى المنتج أو الخدمة، على تعظيم العوائد المالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وبما يحقق في الوقت ذاته تقليصا لتكاليف العمليات (السكرانة، 2015، صفحة 273).

تهتم استراتيجية البحث والتطوير بمجموعة من الجوانب الأنية والمحورية التي تعكس توجه المؤسسة نحو الابتكار وتحسين أدائها التنافسي. إذ تشمل هذه الاستراتيجية أنشطة الإبداع والتحسين المستمر في المنتج أو العملية الإنتاجية، فضلا عن تحديد السبل المناسبة للحصول على التقنية الجديدة، سواء من خلال التطوير الداخلي، أو الاكتساب الخارجي، أو الدخول في تحالفات استراتيجية. كما تهتم استراتيجية البحث والتطوير بتحديد درجة كثافة هذه الأنشطة، والتي تقاس بحجم الإنفاق المخصص للبحث والتطوير كنسبة مئوية من إيرادات المبيعات، بما يسمح بتحديد الموقع التقني للمؤسسة، سواء كانت رائدة في التقنية أم تابعة لها. وتتضمن استراتيجية البحث والتطوير أيضا اختيار المزيج الملائم من أنواع البحث والتطوير، حيث يميز عادة بين ثلاثة أنواع رئيسية. يتمثل النوع الأول في البحث والتطوير الأساسي "Basic R&D"، الذي يرتبط بالبحوث العلمية المنشورة وبراءات الاختراع. أما النوع الثاني فهو البحث والتطوير الخاص بالمنتج "Product R&D"، والذي يركز على تطوير المنتجات الجديدة وقياس نجاحها من خلال عدد المنتجات المقدمة للسوق ونسبة مساهمتها في إجمالي المبيعات والأرباح. في حين يتمثل النوع الثالث في البحث والتطوير المتعلق بالعملية أو الهندسة "Process or Engineering R&D"، والذي تنعكس نتائجه في تخفيض تكاليف التصنيع للوحدة الواحدة وتقليل نسبة الوحدات المعيبة، بما يعزز الكفاءة التشغيلية (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 335).

إن نجاح الاستراتيجية الكلية واستراتيجيات وحدات الأعمال يتوقف بدرجة كبيرة على فاعلية الاستراتيجيات الوظيفية وقدرتها على العمل في إطار متكامل ومنسجم. إذ أن كفاءة الأداء في كل وظيفة على حدة لا يفضي إلى تحقيق الغايات الاستراتيجية إلا في ظل تكامل وظيفي يضمن توحيد الجهود وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وفي هذا الإطار،

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السابع

تتجلى العلاقة التكاملية بين الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجيات وحدات الأعمال، حيث تصاغ الاستراتيجيات الوظيفية لخدمة التوجهات الاستراتيجية للوحدات، بينما تشكل هذه الأخيرة الإطار المرجعي الذي يحدد طبيعة وألويات العمل الوظيفي. ويبرز هذا الترابط من خلال البنية الأفقية والعمودية للاستراتيجيات، بما يعكس وحدة الرؤية وتكامل الأدوار بين مختلف المستويات الاستراتيجية داخل المؤسسة (مطلق الدوري، 2005، صفحة 285)

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور السابع

الخلاصة:

يوضح هذا المحور أن الاستراتيجيات الوظيفية تشكل العمود الفقري للتنفيذ الاستراتيجي داخل المؤسسة. فهي تترجم التوجهات العليا إلى قرارات يومية في مجالات التمويل، الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، والبحث والتطوير، بما يضمن تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة قابلة للقياس.

ويبرز جوهر هذه الاستراتيجيات في قدرتها على تحقيق التكامل الوظيفي، حيث لا يمكن لأي وظيفة أن تحقق أهدافها بمعزل عن الأخرى، بل تتفاعل جميعها ضمن شبكة من العلاقات المتبادلة التي تحكمها الكفاءة والمواءمة الاستراتيجية. كما أن نجاح المؤسسة في بناء ميزة تنافسية مستدامة يعتمد على مدى انسجام هذه الاستراتيجيات مع بعضها البعض، وقدرتها على دعم استراتيجيات وحدات الأعمال من جهة، والاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة التنافسية من جهة أخرى.

وعليه، فإن القيمة الحقيقية للاستراتيجيات الوظيفية لا تكمن في محتواها الفردي، بل في قدرتها على تشكيل نظام استراتيجي متكامل يعزز الابتكار، ويرفع الكفاءة، ويضمن استمرارية التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغير السريع.

المحور الثامن: تنفيذ الاستراتيجية

- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية
- أهمية تنفيذ الاستراتيجية
- المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية
- مداخل تنفيذ الاستراتيجية
- أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية

المحور الثامن: تنفيذ الاستراتيجية

أهداف المحور

بعد دراسة المحور الثامن الموسوم بـ "تنفيذ الاستراتيجية"، ينتظر من الطالب أن يكتسب فهما معمقا وشاملا لمختلف

الأبعاد النظرية المرتبطة بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي، وأن يصبح قادرا على ما يلي:

- الإحاطة بمفهوم التنفيذ الاستراتيجي وإدراك مكانته المحورية ضمن منظومة الإدارة الاستراتيجية؛
- تحليل المقاربات المختلفة لتفسير عملية التنفيذ (التنظيمية، السلوكية، الإجرائية، والتكاملية)؛
- إدراك أهمية التنفيذ الاستراتيجي في تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة؛
- التعرف على المتطلبات التنظيمية اللازمة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية وفق نموذج (McKinsey 7S)؛
- تحليل المداخل المختلفة لتنفيذ الاستراتيجية ومقارنة خصائصها ومستويات فاعليتها؛
- تفسير أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية والعوامل المؤثرة في ضعف الأداء التنفيذي؛
- تنمية القدرة على ربط جودة التنفيذ بفعالية الاستراتيجية الكلية داخل المؤسسة.

تمهيد:

تمثل عملية تنفيذ الاستراتيجية مرحلة أساسية يتم من خلالها تحويل التوجهات والخطط الاستراتيجية من إطارها النظري إلى ممارسات تطبيقية داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار، تتحول الاختيارات الاستراتيجية إلى ممارسات وقرارات تشغيلية تعكس مدى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها وتنظيم هياكلها وتوجيه سلوكها بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة. وبذلك لا تبقى الاستراتيجية مجرد تصور تخطيطي، بل تصبح ممارسة فعلية تتجلى آثارها في الأداء التنظيمي ونتائجه.

ويتميز التنفيذ الاستراتيجي بكونه عملية معقدة تتداخل فيها الأبعاد التنظيمية والسلوكية والإجرائية، مما يجعله مرتبطا بمدى جاهزية الهيكل التنظيمي، وفاعلية القيادة، وكفاءة نظم المعلومات، وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتعبئة الموارد. ومن هذا المنطلق، لا ينظر إلى التنفيذ كمرحلة لاحقة للصياغة، بل كعملية ديناميكية مستمرة تعيد تشكيل العلاقة بين الاستراتيجية والواقع التنظيمي، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

1- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر عملية التنفيذ الاستراتيجي المرحلة المحورية التي تجسّد الانتقال من الصياغة النظرية للاستراتيجية إلى حيز التطبيق العملي، إذ تمثل حلقة الوصل الجوهرية بين التخطيط الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية. وتضطلع هذه العملية بمسؤولية تهيئة الإطار التنظيمي والمؤسسي، وتوفير مختلف الشروط المادية والبشرية والإجرائية اللازمة لترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة داخل المؤسسة.

ونظرا لما تنطوي عليه عملية التنفيذ الاستراتيجي من تعقيد وتشابك بين الأبعاد التنظيمية والإدارية والسلوكية، فقد حظيت باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تعددت مقارباتهم وتنوّعت تعريفاتهم تبعا لاختلاف الزوايا التحليلية والمدارس الفكرية، إذ ركّز بعضهم على البعد التنظيمي وما يتصل به من هياكل ونظم وإجراءات، في حين أولى آخرون اهتماما خاصا بالبعد البشري والسلوكي ودوره في إنجاح عملية التنفيذ، بينما انطلقت مقاربات أخرى من منظور تكاملي يربط بين الموارد، والقدرات، وآليات المتابعة والرقابة. وعليه، سيتم فيما يلي استعراض بعض التعاريف وفق أهم المقاربات النظرية المعتمدة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية.

المقاربة التنظيمية تنظر إلى التنفيذ الاستراتيجي بوصفه عملية تهدف إلى مواءمة الهياكل التنظيمية، والنظم، والسياسات، والإجراءات مع التوجهات الاستراتيجية المعتمدة، بما يضمن تحويل الخطط الاستراتيجية إلى أنشطة تشغيلية منسجمة داخل المؤسسة. ويعرّف التنفيذ الاستراتيجي وفق هذا المنظور على مجمل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الاستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الاستراتيجية إلى أرض الواقع، وتحقيق النتائج المستهدفة (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 439).

تركّز المقاربة السلوكية على الدور المحوري للعنصر البشري في إنجاح التنفيذ الاستراتيجي، باعتبار أن السلوكيات، والثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، والتحفيز تشكّل محددات أساسية لمدى نجاح الاستراتيجية. وبناءً عليه، ينظر إلى التنفيذ الاستراتيجي على أنه: عملية تركز على توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وتحفيزهم، وبناء الالتزام لديهم، بما يضمن التطبيق الفعلي للاستراتيجية من خلال القيادة، والثقافة التنظيمية، ونظم التحفيز والاتصال.

أمّا المقاربة الإجرائية الوظيفية فتنتقل من اعتبار التنفيذ الاستراتيجي سلسلة من الخطوات العملية والقرارات الإدارية المرتبطة بتخصيص الموارد، ووضع البرامج، وإعداد الميزانيات، وربطها بآليات المتابعة والرقابة. ويعرّف التنفيذ الاستراتيجي وفق هذا المنظور بأنه "مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات" (مطلق الدوري، 2005، صفحة 293).

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

تعد المقاربة التكاملية من أكثر المقاربات شمولاً، إذ تجمع بين الأبعاد التنظيمية، والبشرية، والإجرائية، وتؤكد على ضرورة التنسيق بينها لتحقيق تنفيذ فعال للاستراتيجية، وعليه يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه "عملية تستهدف ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام إداري قادر على خلق حالة التكامل بين موارد المؤسسة، المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية، وبين الهيكل التنظيمي المعتمد" (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 346)

انطلاقاً من مّا سبق نستنتج تعريف شامل للتنفيذ الاستراتيجي بأنه عملية إدارية شاملة ومستمرة تهدف إلى ترجمة الاختيارات والخطط الاستراتيجية إلى ممارسات وقرارات تشغيلية فعلية، من خلال مواءمة الهيكل التنظيمي ونظم العمل، وتوظيف الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وتوجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم، مع اعتماد آليات المتابعة والرقابة، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

2- أهمية تنفيذ الاستراتيجية

يعدّ تنفيذ الاستراتيجية المرحلة المهمة التي تمكن المؤسسة من تحويل الخطط والاختيارات الاستراتيجية إلى واقع عملي ملموس. فبدون التنفيذ، تظل الاستراتيجيات في إطار أفكار مجردة لا تتجاوز مرحلة الصياغة، ما يؤدي إلى هدر الجهود والموارد دون تحقيق قيمة مضافة حقيقية. لذلك، تكمن أهمية التنفيذ في كونه العامل الفاصل بين التخطيط والنتائج، ومن خلاله تترجم الرؤى الاستراتيجية إلى إنجازات فعلية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ونبرز أهمية التنفيذ أكثر في النقاط التالية (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 440):

- تحويل الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة: إذ يضمن التنفيذ نقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المختارة من مستوى الأفكار إلى أرض الواقع، بما يحقق الأهداف المستهدفة ويحول الخطط إلى إنجازات قابلة للقياس.
- تعزيز الأداء المالي والتنافسي: يسهم التنفيذ الفعّال في زيادة حصة المؤسسة في السوق، وتحسين حجم المبيعات، ورفع مستوى الأرباح وفقاً للاتجاهات الاستراتيجية المعتمدة، مما يعزز مكانتها التنافسية.
- ترسيخ الالتزام التنظيمي: يمنح التنفيذ معنى عملي للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة في الخطط، ويحدد بوضوح كيفية الوصول إلى تلك الأهداف عبر إجراءات وسلوكيات منظمة.
- بناء الخبرة التنظيمية والتعلم التنظيمي: تتيح عمليات التنفيذ للمؤسسة فرصة بناء تجربة ذاتية في إدارة الموارد والمهارات، إذ يمكن استثمار الإمكانيات المتاحة بفاعلية أكبر عند إدماجها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة، مما يثري قاعدة المعرفة التنظيمية.
- تطوير القدرات التنافسية ومعالجة الأخطاء: يعمل التنفيذ على تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما يمكنه معالجة الثغرات والاختلالات التي قد تنجم عن محدودية التنبؤات خلال مرحلة الصياغة، عبر التكيف والتعديل أثناء التطبيق.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

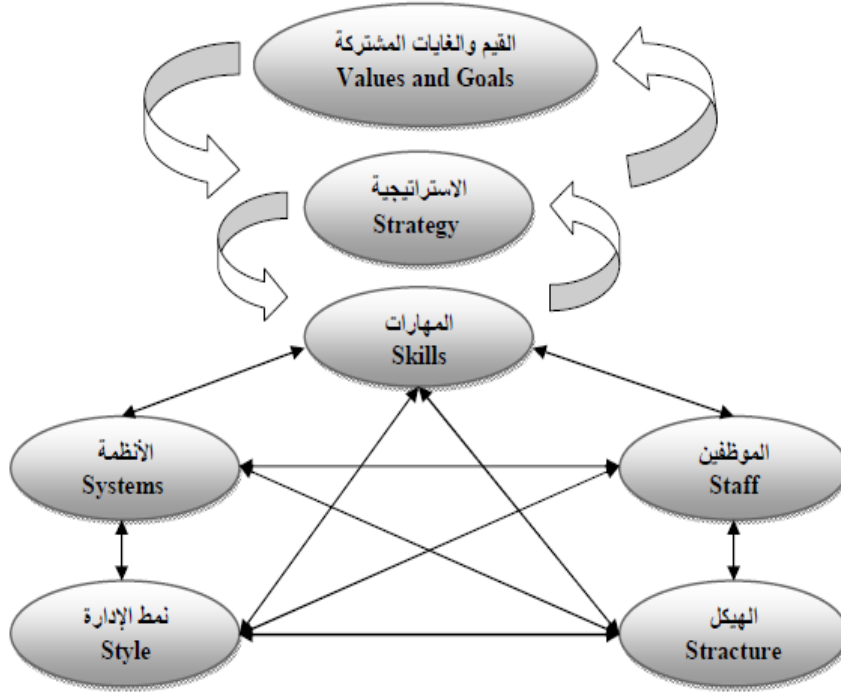
وتتجلى أهمية تنفيذ الاستراتيجية بوضوح عند مقارنتها بمرحلة الصياغة، إذ أنّ صياغة الاستراتيجية مهما بلغت درجة إحكامها – لا تمثل بحد ذاتها ضمانا لتحقيق النتائج المرجوة ما لم تترجم إلى أفعال تنفيذية فعّالة. ويعدّ التنفيذ الاستراتيجي أكثر تعقيدا وصعوبة من الصياغة، كونه ينطوي على أنشطة وعمليات واقعية وميدانية تمسّ جوهر الأداء التنظيمي، في حين تنصرف الصياغة أساسا إلى تحليل وتشخيص العوامل الداخلية والخارجية والتنبؤ بتأثيراتها المستقبلية قبل الشروع في التنفيذ.

كما تتميز مرحلة التنفيذ بتركيزها على إدارة العوامل المؤثرة أثناء سير العمليات التشغيلية والإنتاجية، مع إعطاء أولوية واضحة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد، بينما تظل الصياغة ذات طابع استشرافي قائم على التوقع والتخطيط بعيد المدى. ويعتمد التنفيذ الاستراتيجي بدرجة كبيرة على توفر مهارات قيادية ميدانية وقدرات تحفيزية عالية، فضلا عن الحاجة إلى تنسيق وتكامل فعّال بين عدد كبير من الأفراد والوحدات التنظيمية، على عكس مرحلة الصياغة التي غالبا ما تقتصر على جهود نخبة محدودة من صانعي القرار.

3- المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية

قدمت شركة ماكينزي الاستشارية نموذج يوضح العناصر الأساسية التي يجب أن تعمل معا لتحقيق نجاح تنفيذ الاستراتيجية، إذ يطلق عليه "The seven S Framework" والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (5): العناصر الإدارية والتنظيمية الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية



المصدر: (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 458)

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

شرح مبسط للعناصر الموجودة في الشكل (عبوي، 2006، صفحة 31، 32):

- القيم والغايات المشتركة Shared Values and Goals :

هي القيم والمبادئ الأساسية التي تشكل ثقافة المؤسسة وتوجه سلوك العاملين. وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، وغالبا لا تجدها صريحة في الأهداف وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

- الاستراتيجية Strategy:

هي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها طويلة المدى. يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ، تأخذ في الاعتبار البيئة التنافسية، وتوجه المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها منظمة الأعمال بقصد تحقيق التفوق على المنافسين، وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

- الهيكل التنظيمي Structure:

يمثل الطريقة التي تنظم بها المؤسسة وتوزع فيها المهام والمسؤوليات، والهيكل الفعّال يضمن التوافق بين الاستراتيجية وطريقة تنفيذها من خلال تنظيم الوحدات والفرق وتحديد خطوط الاتصال. ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

- نظم المعلومات Systems:

تشمل العمليات والآليات التي تستخدم لتشغيل الأنشطة اليومية وضمان تحقيق الأهداف. هذه النظم تشمل نظم الموارد البشرية، نظم إدارة الأداء، نظم التمويل، والتكنولوجيا المستخدمة. وتدلل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

- المهارات Skills:

تشير إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة والعاملون فيها والقادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي. يجب أن تتوافر المهارات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح، مع تطوير مستمر لمواكبة التحديات. وتمثل القدرات والإمكانات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

- الموظفون Staff:

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

يشمل العاملين في المؤسسة من حيث التوظيف، التدريب، التحفيز، وإدارة الأداء. العاملون هم العنصر الأساسي لتنفيذ الاستراتيجية، لذا يجب التأكد من توافر العدد والكفاءات المطلوبة. وهنا يصبح من الضروري الإهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

- نمط الإدارة Style:

ويعكس أسلوب القيادة والإدارة في المؤسسة. هذا الأسلوب يكون داعماً ويحفّز العاملين على الالتزام بالأهداف، ويشمل التشجيع على الابتكار، وتعزيز التعاون، واتخاذ القرارات الفعالة.

4- مداخل تنفيذ الاستراتيجية

توجد خمسة مداخل رئيسية يستخدمها القادة، خاصة المدير التنفيذي، لوضع وتطبيق الاستراتيجية داخل المؤسسات، وهي تختلف في درجة مركزية القرار، ومشاركة الأفراد، وطريقة التنفيذ. وتتمثل هذه المداخل فيما يلي (Brodwin & Bourgeois, 1984, pp. 177-179):

1-4 المدخل القيادي The Commander Approach

في هذا المدخل ببذل المدراء جهود كبيرة على عمليات التحليل وصياغة الاستراتيجية، وربما يطورون استراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين وبعد تطوير الاستراتيجية يطلب من العاملين تنفيذها وفق إجراءات محددة، وفي إطار هذا المدخل توجد العديد من الإشكالات تتمثل في كون هذا المدخل يفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ وبالتالي ظهور إشكالات كثيرة أثناء التنفيذ. في هذا النموذج، يركز المدير التنفيذي على صياغة الاستراتيجية بنفسه أو بمساعدة فريق مخططين، اعتماداً على تحليل منطقي صارم. بعد الانتهاء من تطوير "أفضل" استراتيجية، يتم تمريرها إلى باقي أفراد المؤسسة لتطبيقها حرفياً كما هي. هذا النموذج يتسم بمركزية القرار وضعف المشاركة.

2-4 مدخل التغيير التنظيمي The Organizational Change Approach

يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء التنظيم ينفذون الاستراتيجية من خلال إستيعاب بعض التغيرات فيها. وحسب هذا المدخل تبذل الإدارة جهوداً كبيرة بإستخدام آليات وأساليب سلوكية سهلة المرور نحو التنفيذ والوصول إلى الهدف. وعادة ما يقاد إلى إجراء تغيرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المؤسسة. إن هذا المدخل يتطلب جهود كبيرة من المدراء خاصة وأنه يقع في إطار ترتيب العديد من المتغيرات وجعلها أكثر مرونة وإستجابة للتغيير وتنفيذ الاستراتيجية. يشارك المدير التنفيذي المدراء التنفيذيين في وضع الاستراتيجية منذ البداية، لضمان دعمهم الكامل عند التنفيذ. هذا النهج يعزز الالتزام ويقلل من مقاومة التغيير، كونه يشرك صانعي القرار الفعليين في بناء الخطة.

3-4 المدخل التشاركي The Collaborative Approach

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة استراتيجيات وإيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ، ويلعب المدراء في إطار هذا المدخل دورا تنسيقيا من خلال فهم آليات عمل المجموعة، وكيفية مناقشة الأفكار في إطارها وعادة ما توجد لدى المؤسسات لجان دائمة في مجال وضع الخطط وتنفيذ الاستراتيجيات وفي هذا المدخل يتم الحصول على معلومات مباشرة من العمليات وعرض وجهات نظر كثيرة تساهم في تحسين عمليات الصياغة، كما أنها تعطى الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة بالإضافة إلى الالتزام بالتفاصيل أكثر من المدخلين السابقين، ومن المآخذ على هذا المدخل هو حقيقة التعاون في مجال صنع القرارات واعتماد وجهات نظر عديدة خاصة إذا وضعت الإدارة العليا رقابة مركزية شديدة على هذه الإجراءات. يشارك المدير التنفيذي المدراء التنفيذيين في وضع الاستراتيجية منذ البداية، لضمان دعمهم الكامل عند التنفيذ. هذا النهج يعزز الالتزام ويقلل من مقاومة التغيير، كونه يشرك صانعي القرار الفعليين في بناء الخطة.

4-4- المدخل الثقافي The Cultural Approach

يمثل توسيع وإغناء للمدخل التعاوني من خلال دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ. إن المدير في هذا المدخل يقود المؤسسة من خلال أنظمة اتصال فعالة ورؤية شاملة للمؤسسة يمكن أن تفسح مجالا للعاملين لتصميم أنشطتهم وأفعالهم لتدعيم رؤية المؤسسة وحالما تصاغ الاستراتيجية تحاول الإدارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات خاصة العملياتية منها ووضع التفاصيل اللازمة للاستراتيجية. هذا المدخل يعتبر امتدادا للمنهج التشاركي، حيث يشمل حتى المستويات المتوسطة وأحيانا الدنيا من الموظفين. يعتمد على بناء ثقافة تنظيمية موحدة تمكن من تطبيق الاستراتيجية بشكل غير مباشر من خلال القيم والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة.

ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية في إطار هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعة تؤدي إلى نتائج مطلوبة. إن هذا المدخل يحاول كسر الحاجز بين المفكرين والمنفذين من خلال بناء نظام قيم مشترك في المؤسسات ورغم الميزات الكثيرة لهذا المدخل إلا أن الإشكالية الرئيسية هي افتراض كون جميع العاملين في المؤسسة هم على قدر من الذكاء والتفاعل الإيجابي، بالإضافة إلى إحتياج هذا المدخل إلى وقت كبير لتطوير مثل هذه القيم المشتركة.

4-5- المدخل التدريجي The Crescive Approach

فالمدراء الذين يعتمدون هذا المدخل يتبنون وجهة النظر التي ترى أن عمليات الصياغة والتنفيذ يتماشيان مع بعضهما، لذلك ترى الإدارة أن واجبا لا يتجسد في التركيز على أداء المهام ولكن تشجيع العاملين لتطوير وتحديث وتنفيذ روح الاستراتيجية بطرقهم الإبداعية، وعادة ما تطور استراتيجيات في إطار هذا المدخل متحركة في البداية من المنفذين لها في المستويات الأدنى والمشرفين صعودا إلى المستويات الأعلى لتأتي الاستراتيجية وكأنها حاصل جمع أفكار ورؤى الجميع، ولا يعنى هذا عدم مشاركة الإدارة العليا بل يمكن أن يكون لها الدور الرئيسي في عمليات التقييم والحكم النهائي. ويقترح الباحثين هذا المدخل للتنفيذ والصياغة في الشركات الكبيرة بإعتباره يعطى ميزات كثيرة من ضمنها تشجيع الإدارة الوسطى للمساهمة

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

بقوة في صياغة الاستراتيجية ويترك لهم المجال لتنفيذ خططهم. إن هذه الاستقلالية تزيد من تحفيزهم أثناء التنفيذ، تطور الاستراتيجيات من قبل العاملين والمدراء بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحا.

يجمع هذا المنهج بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في وقت واحد. لا يسعى المدير التنفيذي إلى فرض رؤية من الأعلى، بل يخلق مناخا يدفع المدراء إلى تبني استراتيجيات تنبع من واقعهم الميداني. يتم تشجيع الأفكار والمبادرات الاستراتيجية لتنبثق تدريجيا من داخل المؤسسة، ولهذا سمي "Crescive" أي المتنامي أو المتصاعد من الجذور.

والجدول التالي يوضح لنا مقارنة بين المداخل الخمسة

جدول رقم (2): مقارنة بين المداخل الخمسة

العامل	المدخل القيادي	مدخل التغيير التنظيمي	المدخل التشاركي	المدخل الثقافي	المدخل التدريجي
كيفية تحديد الأهداف	تفرض من الإدارة العليا	تفرض من الإدارة العليا.	تحدد بالتفاوض بين كبار المدراء	مجسدة في الثقافة	تُعلن بشكل مرن وتطوّر تدريجياً
أين تُحدد الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة؟	من الأعلى (الإدارة العليا).	من الأعلى (الإدارة العليا).	بين القادة	في الثقافة التنظيمية	تحدد بشكل غير مباشر، إذ تبلور من التفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.
ما الذي يدل على نجاح الخطة؟	خطة جيدة ومناسبة اقتصادياً	تنظيم وهيكلي إداري يتماشى مع الاستراتيجية	خطة مقبولة مدعومة من الإدارة العليا	ثقافة موحدة تدعم التنفيذ	استراتيجيات فعالة تنشأ من داخل المؤسسة ويتبنّاها المدراء كأبطال لها.
العوامل المؤثرة في الاختيار	اقتصادية فقط	اقتصادية واجتماعية وسياسية	اقتصادية واجتماعية وسياسية	اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وسلوكية	تشمل كافة الجوانب (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وسلوكية) بمرونة
مستوى الجهد المطلوب أثناء مرحلة التخطيط	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع
مستوى الجهد المطلوب أثناء التنفيذ	غير مطروح (لأن التنفيذ يتم بأوامر مباشرة)	مرتفع (يحتاج تدخل مباشر من الإدارة العليا).	منخفض	منخفض	منخفض

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

مدى صرامة المتطلبات على المدير التنفيذي لنجاح المنهج	يتطلب معرفة عالية جدًا بالإستراتيجية والتفاصيل	يتطلب معرفة عالية وخبرة تنفيذية	يتطلب معرفة معتدلة	يتطلب معرفة منخفضة نسبيًا.	يتطلب معرفة منخفضة نسبيًا، ويعتمد على الديناميكية الجماعية.
مدى الحاجة إلى امتلاك المدير التنفيذي للسلطة لتطبيق خطة مفصلة	عالية: يجب أن يكون لديه سلطة كاملة لفرض التنفيذ	عالية: يجب أن يتحكم في التنفيذ بشكل مباشر	متوسطة: ينسق دون فرض كامل	متوسطة: يوجه عبر الثقافة	متوسطة: يضع المبادئ العامة فقط

Source : (Brodwin & Bourgeois, 1984, p. 178)

يوضح لنا الجدول السابق مقارنة دقيقة بين خمسة مداخل لتنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة، حيث يظهر اختلافًا واضحًا في دور المدير التنفيذي، ومستوى المشاركة، ومتطلبات النجاح. فالأسلوب القيادي يعتمد على مركزية القرار، إذ يتولى المدير التنفيذي صياغة الاستراتيجية وفرضها من الأعلى، مما يجعله مناسبًا للبيئات المستقرة والهياكل الصارمة، لكنه يقلل من مرونة التطبيق ومشاركة الآخرين. أما أسلوب التغيير التنظيمي، فيركز على تعديل البنية الداخلية للمؤسسة لتتماشى مع استراتيجية جاهزة مسبقًا، ويتطلب قدرة عالية على التنفيذ من طرف الإدارة العليا. في المقابل، يعزز الأسلوب التشاركي من فاعلية التطبيق من خلال إشراك القادة منذ المراحل الأولى للتخطيط، مما يضمن دعمهم والتزامهم، ويعد أكثر ملاءمة للبيئات التي تحتاج إلى توافق داخلي. أما الأسلوب الثقافي، فيسعى إلى دمج الاستراتيجية ضمن الثقافة التنظيمية، ويعتمد فيه على نشر القيم والسلوكيات المشتركة كوسيلة غير مباشرة للتنفيذ، مما يفضي إلى نتائج أكثر استدامة على المدى الطويل. وأخيرًا، يتميز الأسلوب التدريجي بمرونته العالية، حيث تشكل الاستراتيجية من داخل المؤسسة عبر تشجيع المدراء على تبني مبادرات استراتيجية تنبع من الواقع الميداني، وهو ما يجعله الأكثر ملاءمة للبيئات الديناميكية والمتغيرة. يظهر من خلال هذه المقارنة أن الاتجاه العام يتجه نحو تقليص دور القائد المباشر وتعزيز المشاركة والتفاعل الجماعي في صنع وتنفيذ الاستراتيجية.

5- أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية

إنّ التنفيذ الاستراتيجي يعتبر المرحلة الحاسمة التي تترجم فيها الاستراتيجيات المصاغة من إطارها النظري إلى ممارسات ونتائج فعلية على أرض الواقع. وعلى الرغم من جودة الكثير من الاستراتيجيات من حيث الصياغة والتحليل، إلا أن معدلات الفشل في تنفيذها لا تزال مرتفعة، وهو ما يؤكد أن الإشكال لا يكمن بالضرورة في ماذا تختار المؤسسة، بل في كيف

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

تنبّذ ما تختاره. ويعود فشل التنفيذ الاستراتيجي إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية، والسلوكية، والتقنية، والإدارية التي تتفاعل فيما بينها، وتضعف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتتمثل أسباب فشل التنفيذ الاستراتيجي فيما يلي (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 442):

- عدم مواءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية المعتمدة
- يؤدي بقاء الهياكل التنظيمية على حالها، رغم تبني استراتيجيات جديدة إلى خلق فجوة بين متطلبات التنفيذ وقدرات التنظيم، بما يعيق تدفق الصلاحيات، ويضعف التنسيق بين الوحدات، ويحدّ من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.
- غموض الأدوار والمسؤوليات الاستراتيجية
- يسهم عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات، وتداخل الصلاحيات بين المستويات الإدارية، في إرباك جهود التنفيذ، ويؤدي إلى ضعف المساءلة، وتشتت الجهود، وانخفاض مستوى الالتزام بالأهداف الاستراتيجية.
- قصور أنظمة المعلومات والاتصالات
- إن ضعف أنظمة المعلومات في توفير بيانات دقيقة، وملائمة، وفي التوقيت المناسب، يحول دون المتابعة الفعّالة لمراحل التنفيذ، ويؤدي إلى قرارات تصحيحية متأخرة أو غير مبنية على أسس موضوعية.
- مقاومة التغيير التنظيمي
- تمثل مقاومة العاملين والمديرين للتغيير أحد أبرز أسباب فشل التنفيذ، لا سيما عندما تفرض الاستراتيجيات الجديدة دون تهيئة نفسية وتنظيمية مسبقة، أو دون إشراك فعلي للأطراف المعنية في عملية التغيير.
- ضعف القيادة الاستراتيجية
- يؤدي غياب القيادة القادرة على توجيه الموارد، وتحفيز الأفراد، وبناء الالتزام الاستراتيجي، إلى فقدان الزخم التنفيذي، وتحول الاستراتيجية إلى مجرد وثيقة رسمية دون أثر عملي.
- عدم توافق أنظمة الحوافز والمكافآت مع الأهداف الاستراتيجية
- عندما تستمر أنظمة المكافآت في تشجيع سلوكيات مرتبطة باستراتيجيات سابقة، فإنها تضعف الدافعية نحو تحقيق الأهداف الجديدة، وتنتج تناقضا بين ما تطلبه الاستراتيجية وما تكافئه المؤسسة فعليا.
- نقص الكفاءات والمهارات اللازمة للتنفيذ
- تتطلب بعض الاستراتيجيات مهارات فنية وسلوكية جديدة، وفي حال عدم الاستثمار في التكوين والتدريب الملائم، تصبح المؤسسة غير قادرة على تنفيذ خياراتها الاستراتيجية بكفاءة.
- سوء إدارة المخاطر وعدم التأكد
- إن تجاهل المخاطر المصاحبة للتنفيذ، أو التعامل معها بأسلوب تقليدي، يقلل من قدرة المؤسسة على التكيف مع الانحرافات، ويزيد من احتمالات فشل الاستراتيجية في بيئات تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

- ضعف التنسيق بين المستويات الاستراتيجية والتشغيلية

يؤدي الانفصال بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية إلى فقدان الاتساق بين الرؤية الاستراتيجية والأنشطة اليومية، مما يحول التنفيذ إلى إجراءات روتينية لا تخدم التوجهات الاستراتيجية الكبرى.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور الثامن

الخلاصة:

يتبين من خلال هذا المحور أن تنفيذ الاستراتيجية يمثل جوهر العملية الاستراتيجية، لأنّ نجاح هذه الأخيرة لا يتوقف على مرحلة الصياغة فحسب، بل في قدرتها على التحول إلى ممارسات تنظيمية وسلوكية قابلة للتطبيق والقياس، فالتنفيذ ليس مجرد خطوة لاحقة للتخطيط، بل هو عملية ديناميكية مستمرة تتطلب انسجام بين الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، ونظم المعلومات، والقيادة الفعّالة، وغيرها من العوامل.

كما أن نجاح التنفيذ يعتمد على درجة التكامل بين مكوناته المختلفة، وعلى قدرة المؤسسة على اختيار المدخل الأنسب للتطبيق وفق طبيعة بيئتها الداخلية والخارجية، سواء كان مدخلا قياديا، أو تشاركيًا، أو ثقافيا، أو تدرجيا. وفي المقابل، فإن فشل التنفيذ غالبا ما يعود إلى اختلالات تنظيمية وسلوكية، مثل ضعف القيادة، وغموض الأدوار، ومقاومة التغيير، وعدم مواءمة الحوافز مع الأهداف الاستراتيجية.

وعليه، فإن التنفيذ الاستراتيجي لا يقاس بمدى التقيد الشكلي بمضامين الخطة، بل بقدرة المؤسسة على تحويل الاستراتيجية إلى واقع يستجيب لمقتضيات البيئة المتغيرة، كما يتجسد نجاحه في تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية في بلوغ الأهداف.

المحور التاسع: الرقابة الاستراتيجية

- مفهوم الرقابة الإستراتيجية
- أهمية الرقابة الاستراتيجية
- مستويات الرقابة الاستراتيجية
- أشكال الرقابة الاستراتيجية
- مراحل الرقابة الاستراتيجية

المحور التاسع: الرقابة الاستراتيجية

أهداف المحور:

بعد دراسة المحور التاسع الموسوم بـ "الرقابة الاستراتيجية"، ينتظر من الطالب أن يكتسب فهما معمقا وشاملا لمختلف الأبعاد النظرية المرتبطة بمرحلة الرقابة الاستراتيجية، وأن يصبح قادرا على ما يلي:

- إعطاء مفهوم للرقابة الاستراتيجية؛
- إبراز أهمية الرقابة الاستراتيجية في دعم فعالية التنفيذ وتعزيز القدرة التكييفية للمؤسسة؛
- التمييز بين مستويات الرقابة الاستراتيجية (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) وفهم مجالات تطبيق كل مستوى؛
- تصنيف أشكال الرقابة وفق معايير متعددة (زمنية، منهجية، وظيفية) وإدراك خصائص كل نمط؛
- فهم المراحل الأساسية للرقابة الاستراتيجية بدءا من تحديد المعايير وصولا إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- تنمية القدرة على ربط الرقابة الاستراتيجية بباقي وظائف الإدارة الاستراتيجية، خاصة التنفيذ الاستراتيجي؛
- اكتساب مهارات تقييم الأداء الاستراتيجي واكتشاف الانحرافات ومعالجتها بطريقة علمية.

تمهيد :

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وما تتسم به من تعقيد وعدم يقين، لم يعد نجاح المؤسسات مرهونا فقط بقدرتها على صياغة استراتيجيات فعالة، بل أصبح يعتمد بدرجة أكبر على كفاءة تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر. ومن هذا المنطلق؛ تبرز الرقابة الاستراتيجية كأحد المرتكزات الجوهرية في منظومة الإدارة الاستراتيجية، باعتبارها الآلية التي تضمن اتساق الأداء الفعلي مع التوجهات الاستراتيجية المرسومة. وتتجاوز الرقابة الاستراتيجية مفهومها التقليدي المرتبط بالكشف عن الانحرافات، لتشمل تحليل أسبابها، ورصد التغيرات البيئية، وتوفير التغذية العكسية اللازمة لإعادة توجيه المسار الاستراتيجي بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة.

وعليه، يسعى هذا المحور إلى الإحاطة بمختلف مضامين الرقابة الاستراتيجية من خلال عرض إطارها المفاهيمي، وبيان أهميتها، وتحديد مستوياتها وأشكالها المتنوعة، فضلا عن تحليل مراحلها الأساسية، بما يساهم في إبراز دورها الجوهرية في رفع كفاءة الأداء الاستراتيجي.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

1- مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تعددت المقاربات الفكرية لتعريف الرقابة الاستراتيجية، حيث قدّم الباحثون تعريفات مختلفة تعكس تنوع زوايا النظر إلى طبيعتها، وظائفها، وأبعادها الزمنية والتنظيمية. فيعرفها البعض بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه مع ما هو مخطط له كما يعرفها آخرون بأنها نظام من أجل التوجيه والتقييم (الشميلي، 2017، صفحة 185).

الرقابة الاستراتيجية هي "عملية التأكد من أن الاستراتيجية الموضوعية موضع التنفيذ في المؤسسة قد ساهمت في بلوغ رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية" (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 391) وفي نفس السياق عرّفت بأنها "أداة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الاستراتيجية التي وقع عليها الاختيار وعلى النحو الذي يمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة" (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 391)

يقصد بالرقابة الاستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر (مطلق الدوري، 2005، صفحة 317).

وتعتبر الرقابة الاستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية؛ والذي من خلالها تتمكن الإدارة من معرفة ما إذا كان تطبيق خيارها الاستراتيجي قد حقق أهدافها ومدى النجاح في ذلك. وهذا فالرقابة الاستراتيجية تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما: الأداء والتنفيذ داخل المؤسسة، وجانب البيئة التنافسية والخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المؤسسة ومستقبلها.

2- أهمية الرقابة الاستراتيجية

تركّز الرقابة الاستراتيجية على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية، إذ تمثّل الآلية التي تمكّن المؤسسة من التأكد المستمر من مدى سلامة اختياراتها الاستراتيجية وفعالية تنفيذها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد. ولا تقتصر الرقابة الاستراتيجية على متابعة النتائج النهائية فحسب، بل تمتدّ لتشمل فحص الفرضيات التي بنيت عليها الاستراتيجية، ومراقبة مدى توافقها مع التحولات الداخلية والخارجية وتتمثل أهمية الرقابة الاستراتيجية فيما يلي:

- تضمن الالتزام بالخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة؛
- وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة؛
- الرقابة الاستراتيجية تزود بالتغذية العكسية التي تحدّد فيما إذا كانت مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مناسبة ومتناسقة (الشميلي، 2017، صفحة 186)؛
- تساعد في الكشف عن التحديات أو الفرص غير المتوقعة والاستجابة لها بفعالية؛

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

- تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد؛

- توفر الرقابة الاستراتيجية بيانات دقيقة وتغذية راجعة مستمرة تدعم الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة؛

- تساهم في تحديد الفرص الجديدة وتعزيز الابتكار في العمليات والمنتجات.

3- مستويات الرقابة الاستراتيجية

في المؤسسات، ولأسيما المؤسسات الكبيرة، تمارس العملية الرقابية عبر مختلف المستويات الإدارية، وبمشاركة الإدارات المتعددة، بهدف إحكام سير العمل وضمان توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المحددة. ويختلف نطاق الرقابة وعمقها باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه، مما يفرز أنماطا متعددة من الرقابة داخل المؤسسة.

وتعد الرقابة الاستراتيجية أعلى مستويات الرقابة، إذ تمارسها الإدارة العليا، وتركز على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة بشموليته وتكامله. وتهدف هذه الرقابة إلى تقييم فاعلية المؤسسة بصفة عامة، ومدى نجاح استراتيجياتها على مختلف المستويات في تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال متابعة جودة وفعالية عمليات التنفيذ. كما تنصب الرقابة الاستراتيجية أساساً على طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، بما في ذلك المتغيرات الاقتصادية والتنافسية والاجتماعية، إضافة إلى المجتمع الذي تسعى المؤسسة إلى خدمته.

أما المستوى الثاني من الرقابة فيتمثل في الرقابة الهيكلية، والتي يطلق عليها بعض الباحثين تسمية الرقابة التكتيكية. وتمارس هذه الرقابة غالباً على مستوى الإدارة الوسطى، وتركز على كيفية إنجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط وتنسيق الجهود التنظيمية. كما تهتم بعناصر الهيكل التنظيمي، وتوزيع المهام، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، بما يضمن تحقيق الغايات التنظيمية بكفاءة وفاعلية في إطار البناء التنظيمي المعتمد.

في حين يمثل المستوى الثالث ما يعرف بالرقابة العملياتية أو التشغيلية، وهي الرقابة الأكثر تفصيلاً، وتمارسها الإدارات الدنيا والمستويات الإشرافية. وتركز هذه الرقابة على إحكام المتابعة للنشاطات التنفيذية التفصيلية، والخطط قصيرة الأجل التي غالباً ما تنفذ في إطار زمني لا يتجاوز السنة الواحدة. وتندرج الرقابة المالية ضمن هذا المستوى نظراً لأهميتها البالغة في المؤسسات، حيث تعنى بمراقبة الموارد المالية وضمان حسن استخدامها، وتعد الموازنات ومراكز المسؤولية من أهم أدواتها (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 466، 467).

وبصفة عامة، تنصب الرقابة العملياتية على ضمان كفاءة تحويل الموارد والمدخلات إلى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات، وبما يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

4- أشكال الرقابة

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة (السكرانة، 2015، الصفحات 325-327):

4-1- الرقابة حسب زمن ممارستها

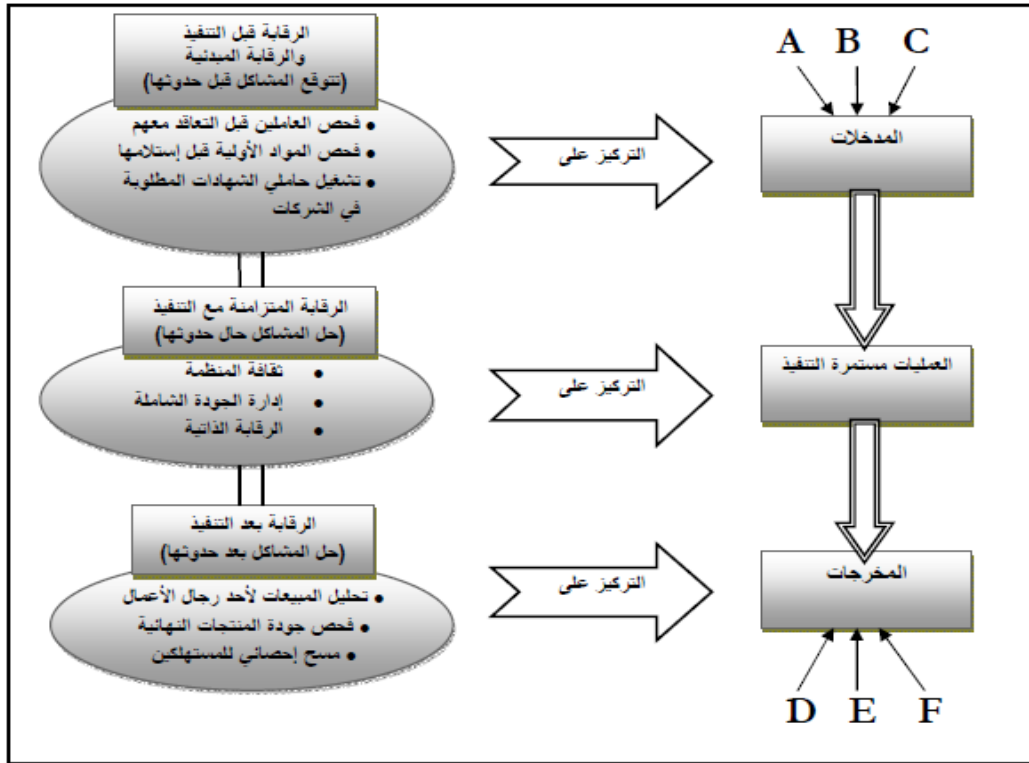
محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

وفق هذا المعيار تقسم الرقابة إلى ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

- الرقابة قبل التنفيذ : هدفها منع وقوع الخطأ أو الانحرافات، وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية، لكونها تركز على تهيئة الظروف وضبط المدخلات والإجراءات بما يضمن سلامة التنفيذ منذ البداية.
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: تمارس أثناء سير العمليات، حيث تعمل كنقاط متابعة وتفتيش مستمرة للتأكد من أن الأداء يسير وفق المسار المخطط، مع إمكانية التدخل الفوري لتصحيح الانحرافات، ولهذا تشبه أحياناً بعملية الغريلة التي تضمن استمرار العملية بالكفاءة المطلوبة.
- الرقابة اللاحقة بعد التنفيذ: وهي تتم بعد الانتهاء من تنفيذ النشاط أو تقديم الخدمة، وتهدف إلى تقييم النتائج والتحقق من مدى مطابقتها للأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، بما يسمح باستخلاص الدروس وتحسين الأداء في المرات اللاحقة.

ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها



المصدر: (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 471)

2-4- الرقابة حسب طريقة تنفيذها

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

تصنّف الرقابة وفق أسلوب تنفيذها إلى رقابة مباشرة وأخرى غير مباشرة، وذلك تبعاً لوسائل المتابعة والتواصل المستخدمة في عملية الإشراف على الأداء:

- الرقابة المباشرة: تقوم على الاتصال الشخصي والمواجهة المباشرة بين المسؤولين والعاملين، من خلال اللقاءات الميدانية أو الزيارات التفقدية التي يجريها الرؤساء للوحدات المختلفة، بغرض الوقوف على سير العمل، والتعرف عن قرب على المشكلات والصعوبات التي تعترض التنفيذ، ومن ثم توجيه الأداء وتصحيحه في حينه.

- الرقابة غير المباشرة: تعتمد على وسائل مكتوبة أو رقمية لنقل المعلومات المتعلقة بالأداء، دون الحاجة إلى حضور ميداني مباشر، مثل التقارير الدورية والإحصاءات والبيانات المحاسبية والميزانيات، التي ترفع إلى المستويات الإدارية العليا لتمكينها من متابعة العمليات وتقييمها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

3-4- الرقابة حسب مجال تطبيقها

تصنّف الرقابة وفق مجال تطبيقها إلى رقابة كمية ورقابة نوعية، وذلك تبعاً لطبيعة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء.

- الرقابة الكمية: تركز على قياس حجم الأداء ومستواه العددي، من خلال مقارنة النتائج المحققة بما هو مخطط له مسبقاً، مثل كميات الإنتاج، معدلات الإنجاز، أو حجم المخرجات، بهدف التحقق من مدى الالتزام بالأهداف الكمية المحددة.

- الرقابة النوعية: تهتم بتقييم جودة الأداء وكيفية تنفيذ العمل أو تقديم الخدمة، من خلال فحص الخصائص النوعية للمخرجات، ومدى مطابقتها للمعايير الفنية والمواصفات المطلوبة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والجودة إلى جانب الكمية.

4-4- معايير أخرى للرقابة

إضافة إلى المعايير السابقة الذكر يمكن تصنيف الرقابة وفق معايير أخرى تعكس تنوع مجالات الاهتمام داخل المؤسسة وتعدّد زوايا تقييم الأداء. ففي هذا الإطار نجد:

- الرقابة المحاسبية التي تُعنى بمتابعة الأداء المالي، والتحقق من مدى تحقيق الأهداف المالية المخططة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمقاييس المالية، مثل العائد على الاستثمار وغيرها من الأدوات التي تسمح بتقييم الكفاءة والربحية المالية.

- الرقابة الإدارية: تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ومدى انسجام الأداء الفعلي مع التوجهات الاستراتيجية المعتمدة.

كما يمكن تقسيم الرقابة، وفق معيار آخر، إلى رقابة على النتائج تهتم بمخرجات الأداء، ورقابة على العمل تركز على أساليب وإجراءات التنفيذ، والرقابة الشخصية التي تقوم على توجيه سلوك الأفراد وضبط أدائهم الذاتي. ويلاحظ من ذلك أن أنواع

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

الرقابة تتعدد وتتعدد المعايير المعتمدة في التصنيف، إذ يركز كل معيار على جانب محدد من جوانب المؤسسة. ويتحدد اختيار نمط الرقابة الملائم بطبيعة المؤسسة، وفلسفتها الإدارية، ورسالتها التي أنشئت من أجل تحقيقها.

5- مراحل الرقابة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية توافر نظام رقابي فعال يضطلع بمهمة مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المستهدفة، والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح المسار وضمان السير نحو تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها. ويقتضي ذلك اتباع سلسلة من المراحل المترابطة والمنسجمة منطقياً، بحيث تؤدي في مجموعها إلى تحقيق الغاية الأساسية من العملية الرقابية.

وقد تعددت اجتهادات الباحثين وتباينت آراؤهم بشأن تحديد عدد مراحل الرقابة الاستراتيجية وخطواتها التفصيلية، إلا أنه رغم هذا التباين، يكاد يوجد اتفاق عام حول مضمون هذه المراحل وتسلسلها المنطقي، الذي يبدأ عادة بتحديد المعايير والمؤشرات الرقابية، وينتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات وتحسين الأداء. وفيما يلي عرض لأهم هذه المراحل وشرح لمضامينها الأساسية (السكارنة، 2015، الصفحات 328-333).

الشكل رقم (7): مراحل نظام الرقابة الاستراتيجية



المصدر: (السكارنة، 2015، صفحة 334)

5-1- تحديد النشاط المراد تقيمه

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

إن تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المترابطة التي تتطلب بدورها متابعة ورقابة مستمرة لضمان حسن تنفيذها. ويُعدّ تحديد النشاط أو المجال المراد تقييمه خطوة أساسية لتيسير العملية الرقابية وتوجيهها بصورة فعّالة، إذ يسمح بتحديد طبيعة الرقابة المطلوبة، سواء أكانت رقابة كمية أم نوعية، أو مزيجاً منهما، وكذلك تحديد توقيت ممارستها، أي رقابة سابقة أم لاحقة أو متزامنة... الخ ومن ثم تبدأ العملية الرقابية بتحديد أهداف الأداء بدقة، والتركيز على العناصر الأكثر دلالة وتأثيراً في كل نشاط، بحيث يتم قياسها بأسلوب موضوعي ومنظم، الأمر الذي يمهد لاحقاً لمرحلة وضع معايير الأداء المناسبة التي تُستخدم أساساً للمقارنة والتقييم.

2-5- وضع المعايير

انطلاقاً من رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، تحدد معايير الأداء لاستخدامها في قياس مستوى الإنجاز وتقييم النتائج المتحققة. وتمثل هذه المعايير مستويات أداء تحددها الإدارة مسبقاً لتكون مرجعاً يُقارن به الأداء الفعلي، وبذلك تُستخدم كنقاط معيارية للحكم على كفاءة التنفيذ وفاعليته.

وتعتبر معايير الأداء عن التفاصيل العملية للأهداف الاستراتيجية ومدى تحققها بالصورة الملائمة، كما ينبغي أن تتضمن حدوداً مسموحاً بها للانحراف، بحيث تُقبل الفروق الواقعة ضمن هذه الحدود دون اعتبارها إخفاقات، في حين تُعدّ الانحرافات التي تتجاوزها مؤشراً يستدعي التدخل التصحيحي.

وتعتبر دقة البيانات وصدقها ركيزة أساسية في نجاح العملية الرقابية، إذ تعتمد موثوقية النتائج الرقابية على جودة تصميم المقاييس المستخدمة في القياس. لذلك توجد مجموعة من الاعتبارات والضوابط التي ينبغي مراعاتها عند تصميم معايير الأداء، نظراً لتأثيرها المباشر في فاعلية المعلومات ودقتها، ومن أهمها:

- الصدق Validity ويقصد به أن تعكس عناصر المقياس بدقة الجوانب الفعلية المطلوبة في أداء العمل، دون زيادة أو نقصان، بحيث يقيس المقياس ما صُمم لقياسه فعلاً.

- الموثوقية أو الثبات Reliability وتعني استقرار نتائج المقياس عند تكرار استخدامه في ظروف متشابهة، إذ يرتبط الثبات بالمقياس ذاته لا بالأداء الذي قد يتعرض لتقلبات طبيعية بين فترة وأخرى.

- القدرة على التمييز: Discrimination أي قدرة المقياس على التفريق بين مستويات الأداء المختلفة، حتى عند وجود فروقات بسيطة بين العاملين أو الوحدات التنظيمية.

- أن يكون عملياً أو قابلية التطبيق Practicality بحيث يكون المقياس سهل الاستخدام، واضحاً، ولا يتطلب وقتاً أو جهداً كبيرين في تطبيقه، بما يساهم في استمرارية استخدامه بفعالية.

إن تحديد المعايير بدقة في مختلف المجالات الوظيفية التي تُمارَس فيها الرقابة يساهم في تعزيز فاعلية الرقابة الاستراتيجية، لأن هذه المعايير تنبثق أساساً من رسالة المؤسسة وأهدافها. وعليه، فإن تحقيق هذه المعايير يقود إلى تحقيق رسالة

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

المؤسسة وضمان استمراريته. كما ينبغي أن تكون المعايير واقعية وقابلة للتحقيق، وليست مثالية بصورة مفرطة، مع مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

5-3- قياس الأداء

تعد مرحلة قياس الأداء خطوة أساسية تلي تحديد معايير الأداء، إذ تمثل جوهر العملية الرقابية من خلال جمع المعلومات التي تعكس الأداء الفعلي للأنشطة أو الأفراد داخل المؤسسة. ويهدف القياس في هذه المرحلة إلى الوقوف على مستوى الإنجاز الحقيقي مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً.

وعادةً ما يتطلب قياس الأداء الفعلي الجمع بين البعدين الكمي والنوعي معاً، حيث تكون البيانات الكمية غالباً أسهل في الجمع وأقل تكلفة، مثل قياس عدد المستفيدين من خدمة معينة أو حجم المبيعات أو معدلات الإنتاج. في المقابل تواجه البيانات النوعية صعوبات أكبر في القياس لارتباطها بجوانب فكرية أو سلوكية يصعب ضبطها بمقاييس ثابتة، مثل تقييم أداء المبرمجين أو موظفي المبيعات أو مستوى التحصيل لدى الطلبة، إذ تتأثر هذه الجوانب بعوامل متعددة يصعب حصرها كمياً.

ويعتمد قياس الأداء الاستراتيجي بدرجة كبيرة على آلية التغذية العكسية، التي تتمثل في نقل المعلومات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية من المستويات الإدارية المسؤولة عن التنفيذ إلى المستويات العليا المسؤولة عن التخطيط وصياغة الاستراتيجية. وغالباً ما يتم ذلك عبر تقارير دورية تتناول مختلف مجالات الأداء، وتستخدم هذه التقارير في تقييم الاستراتيجية واتخاذ القرارات التصحيحية أو التطويرية اللازمة.

وفي هذا السياق يتشكل ما يعرف بنظام المعلومات الإدارية، وهو النظام المعني بجمع البيانات الدقيقة والموثوقة بصورة مستمرة حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية على المدى الطويل، ثم تحليلها وتصنيفها وتخزينها بحيث تكون متاحة للاستخدام عند الحاجة. وقد أسهم التطور التكنولوجي ولا سيما استخدام الحاسوب، في رفع كفاءة هذه الأنظمة من خلال تسهيل عمليات معالجة البيانات وتحليلها، كما أن الربط الإلكتروني بين وحدات المؤسسة يعزز فاعلية النظام الرقابي ويوفر المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب.

غير أن إحدى القضايا المهمة في عملية القياس تتمثل في تحديد التوقيت المناسب لإجرائه، خصوصاً في الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل. إذ ينبغي عند وضع مقاييس الأداء تحديد ما إذا كان القياس سيتم في نهاية تنفيذ الخطة أم خلال مراحل التنفيذ المختلفة، مع تحديد النتائج المستهدفة في كل مرحلة.

وعليه، فإن توقيت القياس يتحدد وفق الهدف من العملية الرقابية؛ فقد يكون الهدف رقابة توجيهية تهدف إلى اكتشاف الانحرافات في مراحل التنفيذ المختلفة ومعالجتها أولاً بأول، أو قد يكون الهدف تقييم النتائج النهائية للأداء بعد اكتمال تنفيذ الخطة.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

وأخيرا تتوقف فاعلية هذه المرحلة باعتبارها مرحلة أساسية في عملية الرقابة على دقة وصحة المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي، وعلى اجراء عملية القياس في الوقت المناسب.

4-5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

تعدّ خطوة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية مرحلة محورية في العملية الرقابية، إذ يتم من خلالها تحديد مدى تطابق النتائج المحققة مع الأداء المستهدف الذي حدد مسبقا في صورة معايير أو مستويات أداء مرغوبة. وتهدف هذه المرحلة إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق أو انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، وتحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات تقع ضمن الحدود المقبولة أم تتجاوزها بما يستدعي التدخل الإداري.

ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف، والعمل على تقليصها أو معالجتها عبر تحليل الأسباب الكامنة وراءها، سواء كانت ناتجة عن متغيرات داخلية تتعلق بالموارد أو الإجراءات أو الكفاءات، أم عن عوامل خارجية مرتبطة ببيئة المؤسسة وظروف السوق والمنافسة.

وعليه، يمكن للإدارة من خلال هذه المرحلة التمييز بين الانحرافات البسيطة التي يمكن قبولها بوصفها جزءا طبيعيا من عملية التنفيذ، وبين الانحرافات الجوهرية التي تتطلب إجراءات تصحيحية. وتستند عملية المقارنة أساسا إلى معلومات التغذية العكسية المتأنية من نتائج الأداء الفعلي، والتي تشكل الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات التصحيحية وضمان توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة.

5-5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تعدّ مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الخطوة الختامية في عملية الرقابة الاستراتيجية، إذ تبنى على نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، وفيها نصل الى خيارين: إما تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وفي هذه الحالة تستمر عملية المتابعة الرقابية لضمان المحافظة على مستوى الأداء المطلوب، أو ظهور انحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط، وهو ما يستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة.

وعند ظهور الانحرافات، يصبح من الضروري البحث المنهجي عن الأسباب التي أدت إلى حدوثها من خلال تشخيصها بدقة من مختلف الجوانب، لتحديد ما إذا كانت ناتجة عن ظروف عارضة، أو أخطاء في تنفيذ العمليات، أو قصور في الموارد، أو خلل في الأساليب الإدارية، أو حتى عدم دقة المعايير الموضوعية ذاتها. ويهدف هذا التشخيص إلى معالجة الأسباب الحقيقية للانحراف، وليس الاكتفاء بمعالجة مظاهره، بما يسمح بتصحيح مسار التنفيذ وتحسين الأداء مستقبلا، سواء عبر تعديل الأهداف، أو تطوير أساليب العمل، أو تحسين إجراءات التنفيذ.

وتعدّ الرقابة الاستراتيجية عملية مستمرة ترافق تنفيذ الخطط ما دامت قائمة، إذ لا تقتصر على لحظة تقييم محددة، بل تتطلب متابعة دائمة واختيار نقاط مراقبة ملائمة تضمن فاعلية العملية الرقابية. كما ينبغي أن تكون الرقابة شاملة لمختلف جوانب النشاط التنظيمي، بما في ذلك الجوانب الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتقنية والإدارية، بحيث تتمكن الإدارة

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

الواعية من اختيار معايير الرقابة المناسبة، وتحديد نوعها ونقاط تطبيقها وتكرارها بما يتلاءم مع طبيعة النشاط وظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وفي هذا الإطار، يسهم تصحيح الانحرافات في إعادة توجيه الجهود التنظيمية بصورة منسجمة ومتناسقة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعتمد نجاح عملية التصحيح على تحديد السبب الحقيقي للانحراف، سواء كان ناتجا عن ظروف طارئة، أو أخطاء في التنفيذ، أو قصور في تصميم المعايير، ومن ثم العمل على إزالة تلك الأسباب لضمان تنفيذ الاستراتيجية وفق المسار المخطط لها.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية المحور التاسع

الخلاصة:

خلص هذا المحور إلى أن الرقابة الاستراتيجية تمثل عملية أساسية ومتكاملة ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث تضطلع بدور محوري في ضمان فعالية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة تتسم بالتغير المستمر. وقد تبين أن هذه الرقابة لا تقتصر على متابعة النتائج النهائية، بل تشمل مراقبة مختلف مراحل الصياغة والتنفيذ، وتحليل الفرضيات الاستراتيجية، وتقييم مدى توافقها مع المعطيات البيئية.

كما أظهر المحور أن الرقابة الاستراتيجية تتخذ أشكالاً ومستويات متعددة، تختلف باختلاف طبيعة النشاط والمستوى الإداري، غير أنها تشترك جميعاً في هدف واحد يتمثل في تحسين الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. وقد تم التأكيد كذلك على أن فعالية الرقابة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدقة المعايير، وجودة المعلومات، وفعالية نظم التغذية العكسية. فالرقابة الاستراتيجية تتيح للمؤسسة ليس فقط تصحيح مسارها، بل أيضاً تطوير استراتيجياتها وتعزيز قدرتها التنافسية، بما يضمن استمراريته وتحقيق أهدافها.

الخاتمة:

يمكن أن نشير في ختام هذه المطبوعة إلى أنّ اتساع وتعدد مجالات الإدارة الاستراتيجية يجعلان من الصعب الإلمام بكافة جوانبها ضمن عمل واحد، الأمر الذي استدعى التركيز على المحاور الأساسية التي تُشكّل جوهر هذا المقياس، والتي نرى أنها كفيلة بتمكين الطالب من اكتساب المعارف والمفاهيم الضرورية التي تساعد على فهم منطق التفكير الاستراتيجي والإلمام بأبرز مكوناته.

فالإدارة الاستراتيجية تعدّ من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد، حيث تم التطرق في هذه المطبوعة إلى جملة من الموضوعات المحورية التي تعكس تسلسل العملية الاستراتيجية وتكاملها، وذلك من خلال:

- عرض تطور الفكر الاستراتيجي، بما يبرز مختلف المراحل التي مر بها، وكيف انتقل من نظرة تقليدية إلى توجه حديث قائم على التكيف والابتكار؛
- تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي، من رسالة ورؤية وقيم وأهداف، والتي تمثل الأساس الذي تنطلق منه المؤسسة في رسم مسارها المستقبلي؛
- تحليل البيئة الخارجية، بهدف التعرف على الفرص والتحديات التي تفرضها العوامل المحيطة بالمؤسسة؛
- تحليل البيئة الداخلية، للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة؛
- دراسة الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، بما يحدد التوجه العام لنشاطها؛
- تناول الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، بما يعزز قدرتها التنافسية؛
- عرض الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، لضمان التكامل بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة؛
- التطرق إلى تنفيذ الاستراتيجية، باعتباره المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط إلى واقع عملي من خلال تعبئة الموارد وتوجيه الجهود؛
- وأخيرا الرقابة الاستراتيجية، التي تضمن متابعة التنفيذ، وتقييم الأداء، وتصحيح الانحرافات بما يحافظ على انسجام المسار الاستراتيجي.

وبناء على ذلك، فإن فهم هذه المحاور بشكل مترابط ومتكامل يمكن الطالب من استيعاب طبيعة العملية الاستراتيجية كمنظومة ديناميكية مستمرة، لا تقتصر على التخطيط فقط، بل تشمل التحليل والتنفيذ والتقييم، كما يساهم ذلك في تنمية قدراته التحليلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة، بما يؤهله للتعامل مع التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أمباركة طوير. (2021). دور التشخيص الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات: دراسة ميدانية مؤسسة كوندور إلكترونيك. مجلة المعيار، 12 (2)، الصفحات 492-505.
- أمينة محمود حسين، و أمل عبد الحكم عباس. (2018). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة، مصر: كلية التجارة جامعة القاهرة.
- بخته بطاهر. (2017). مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية (مؤسسة سونلغاز، مؤسسة متيجي، مؤسسة الحليب). مجلة الباحث الإقتصادي، 5 (8)، الصفحات 29-48.
- بلال خلف السكارنة. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- بهجة بن دحمان، و كمال حوشين. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-بومرداس. مجلة معارف، 16 (2)، الصفحات 347-368.
- ثامر البكري. (2012). إستراتيجيات التسويق. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، و طارق رشدي جبه. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (2009). إدارة المؤسسات: منظور كلي (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زيد منير عبوي. (2006). الإدارة الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- سيد محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية. الاسكندرية: مطبعة العشري.
- صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان دهش جلاب. (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية و. سليمة بوتاعة

- طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (الإصدار 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الابداعية- الرقابة والحوكمة (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عباس خضير الخفاجي. (2004). الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية.
- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الغفار حنفي، و عبد السلام أبو قحف. (2004). أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال (الإصدار ط 3). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عبد القادر قداوي. (2023). تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL: تحليلات ومقترحات. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7 (2)، الصفحات 285-306.
- فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها- مداخلها - عملياتها المعاصرة (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد عوض. (2000). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد المحمدي الماضي. (2017). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة.
- محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2011). التسويق الاستراتيجي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مدحت محمد أبو النصر. (2015). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مصطفى محمود أبو بكر. (2013). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- منصور محمد إسماعيل العريفي. (2011). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة الثانية). صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية و. سليمة بوتاعة

- منصور محمد العريقي. (2009). الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 5(2)، الصفحات 137-159.
- هالة يحيى. (2021). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*, 4(1)، الصفحات 98-112.
- المراجع باللغة الأجنبية

- Altiook, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 61- 71. [doi:https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.sbspro.2011.09.057](https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.sbspro.2011.09.057)
- Bagchi, S., & Sharma, K. (2026). Strategic orientations of incumbent firms and digital business ecosystem orchestration. *International Journal of Information Management*, 89, pp. 1- 15. doi:<https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103064>
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), pp. 495- 514. doi:[10.1177/0170840612467155](https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103064)
- Brodwin, D., & Bourgeois, L. (1984). Five steps to strategic action. *California Management Review*, 26(3), pp. 176- 190. doi: <https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103064>
- Dema, D., Sus, L., & Sus, Y. (2021). Formation of the Mechanism for Financial Planning at the Enterprise in Conditions of Volatility and Instability of the External Environment. *Business Inform*, 9(524), pp. 207- 215. [doi:10.32983/2222-4459-2021-9-207-215](https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103064)
- Demessinov, T., Konuspaev, R., & Oralbaeva, Z. (2021). Prerequisites for the Emergence and Importance of Strategic Planning in the Activities of Modern Enterprises. *Bulletin of the National Engineering Academy of the Republic of Kazakhstan*, 79(1), pp. 151-156. [doi:10.47533/2020.1606-146X.74](https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103064)
- Di Vita, G., Spina, D., De Cianni, R., Carbone, R., D'Amico, M., & Zanchini, R. (2023). Enhancing the extended value chain of the aromatic plant sector in Italy: a multiple correspondence analysis based on stakeholders' opinions. *Agricultural and Food Economics*, 11, pp. 1-24. [doi:10.1186/s40100-023-00257-8](https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103064)
- Hove, P., & Masocha, R. (2014). Interaction of Technological Marketing and Porter's Five Competitive Forces on SME Competitiveness in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), pp. 254- 262. doi:[10.5901/mjss.2014.v5n4p254](https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103064)
- Klijn, E., & Koppenjan, J. (2020). Debate: Strategic Planning after the Governance Revolution. *Public Money & Management*, 40(4), pp. 261-262. [doi:10.1080/09540962.2020.1715097](https://doi-org.www.snd11.arn.dz/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103064)

- Ortega, M., Jalón, M., & Menéndez, J. (2014). A strategic analysis of collective urban transport in Spain using the Five Forces Model. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), pp. 5-15.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2013.05.002>
- Rochimat, D., Irawan, A., Suhartanto, E., & Lim, A. (2023). the implementation of strategic management to improve family business performance. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(2), pp. 705- 714.
doi:<https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1.i2.705-714>
- Sellam, S., & Mostefai, M. (2023). The impact of strategic planning objectives on risk-taking using Structural Equation Modeling (a sample of SMEs). *el-Bahith Review*, 23(1), pp. 67- 76.
- Wu, K.-J., Tseng, M.-L., & Chiu, A. (2012). Using the Analytical Network Process in Porter's Five Forces Analysis – Case Study in Philippines. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, pp. 1-9. doi:[doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1151](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1151)