

## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

تمهيد: استخدم مصطلح الاستراتيجية في بداية الأمر في المجال العسكري وارتبط بمناورات الجيوش أثناء الحروب، حيث عبر المصطلح عن مختلف النشاطات المترابطة والمتكاملة والتي تهدف إلى تحقيق النصر والتغلب على العدو، ثم انتقل المفهوم إلى ميدان الاقتصاد بمعنى مشابه لمعناه في الميدان العسكري، وفي هذا المبحث الذي هو عبارة عن مدخل عام للاستراتيجية، سيتم تناول ماهية الاستراتيجية، الصعوبات والتحديات التي تواجه الاستراتيجية، مستويات وضع الاستراتيجية، وفي الأخير نتعرض إلى خطوات صياغة الاستراتيجية.

أولاً: ماهية الاستراتيجية.

استخدم لفظ الاستراتيجية "la stratégie" منذ عدة قرون في الميدان العسكري، وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، فهي مشتقة من الكلمة اليونانية ستراتيجوس "Strategos" والتي تعني فن قيادة وتوجيه الجيوش، وكذلك تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع. وقد بدأ انتقال مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد سنة 1947.<sup>1</sup>

فلا يختلف الأمر إذا انتقلنا إلى بيئة الأعمال، فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال، وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديد وصارت مفضلة لدى مؤسسات الأعمال.<sup>2</sup> وفي هذا الصدد سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم والتعريفات للاستراتيجية مع الإشارة إلى خصائصها وأهم أبعادها:

### 1. مفهوم الاستراتيجية.

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للاستراتيجية كونها مصطلح ينظر إليه من عدة زوايا مختلفة، إضافة إلى ذلك فقد تطور معنى الاستراتيجية ومحتواها عبر الزمن، حيث أن ما تعنيه الاستراتيجية خلال السبعينات من القرن الماضي على سبيل المثال يختلف إلى حد ما عما تعنيه في الوقت الحالي، وهذا نتيجة لتغير الظروف وتعدد العوامل الخارجية والمنافسة في الصناعة على الخصوص.

وقد زاد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن يساعد ذلك في تطبيق مبادئها واستخدامها من طرف القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المؤسسات.

ولقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو حفص، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 25.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 324.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 44، 45.

## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

- أن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، وعليه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.
- وفي تعريف ل (توماس) (Thomas.1988) والذي يعرف الاستراتيجية بأنها" خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>1</sup>، حيث أن هذا التعريف حصر استراتيجية المؤسسة في الخطط والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التطابق بين الرسالة والاهداف، وكذلك مع البيئة الخارجية.
- إن الاستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق يتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:
  - خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة وبين غايتها أو غرضها، حيث لا تتمكن المؤسسة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.
  - خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المؤسسة تلك الظروف المؤثرة فيها.
- إن الاستراتيجية تصف طرائق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المؤسسة، وهذا المفهوم يشمل ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة في الاستراتيجية وهي:
  - البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية.
  - الموارد والإمكانيات الداخلية، ولاسيما فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم.
  - الأهداف التي تحددها المؤسسة وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد.
- إن الاستراتيجية توضح الكيفية التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة، فإنه لا بد من إجراء التغييرات الاستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والمواءمة بين رسالة المؤسسة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

<sup>1</sup> Thomas ,j .g., strategic management :concepts ,practices and cases ,N,Y :Harper and publishers ,1988.p.38

## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

في الواقع أن مفهوم الاستراتيجية له العديد من التعريفات ويتوقف المقصود بها على التعريف الذي يتم قبوله لها، وهذه بعض التعاريف للاستراتيجية:

\* ويرى أنصوف (Ansoff) أن: "الاستراتيجية هي تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه إلى تحقيق غاياتها وأهدافها"<sup>1</sup>. هذا التعريف اهتم بالاستراتيجية في الجانب الخارجي حيث نظر إلى الاستراتيجية باعتبارها رد فعل من طرف المؤسسة تجاه متغيرات البيئة الخارجية، والذي يتضمن مختلف الأنشطة التي تتبعها المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها والتي تمثل ردود فعل للمتغيرات الخارجية.

\* يقصد بالاستراتيجية وضع المؤسسة وتحديد أهداف بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها باعتماد طرق ووسائل محددة، تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها.<sup>2</sup> هذا التعريف يعد أشمل نوعاً ما من سابقه، حيث أضاف على سابقه مراعاة ما هو متاح لدى المؤسسة من موارد.

\* الاستراتيجية تتمثل في تحديد المؤسسة للوسائل اللازمة استعمالها، لبلوغ أهداف طويلة المدى. وتحديد الوسائل والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال، انطلاقاً من قرارات محددة، وأخذاً بعين الاعتبار المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.<sup>3</sup> وهذا التعريف أيضاً يعد شاملاً لمختلف جوانب الاستراتيجية، من خلال تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف وكذا مراعاة متغيرات البيئة الخارجية.

\* وحسب (ألفريد شندلر) (Alfred Chandler) فإن: "الاستراتيجية تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات"<sup>4</sup>. في هذا التعريف ركز (شندلر) على مختلف جوانب الاستراتيجية ماعدا الجانب الخاص بتأثير ومراعاة متغيرات البيئة الخارجية.

\* قد عرفها (توماس) (Tomas) على أنها "تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>5</sup>. ذهب توماس في هذا التعريف إلى الاهتمام بعلاقة رسالة المؤسسة وأهدافها وضرورة التطابق بينهما وكذلك التوافق مع بيئة عمل المؤسسة وأهم جانب الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص18.

<sup>2</sup> يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص189.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص124.

<sup>4</sup> Alfred. Chandler , Stratégie et structures de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1972, p 65.

<sup>5</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص26.

## المحور الأول .....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

\* أما كوتلر (P.Kotler) فيعرفها بأنها: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وخطط تنموية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"<sup>1</sup>. أيضا في هذا التعريف أهمل (كوتلر) جانب تخصيص ومراعاة ما هو متاح من موارد لدى المؤسسة من اجل الوصول إلى الأهداف والغايات.

\* ونجد جليوك (Glueck) يعرفها على أنها: "اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية"<sup>2</sup>. إن تعريف (جليوك) يعد من بين التعاريف التي مست أغلب جوانب الاستراتيجية، كونه اهتم بالموارد والعوامل الخارجية، إضافة إلى الأهداف طويلة الأجل والمتعلقة بالتفوق والبقاء في الصناعة وذلك بالحرص على استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام على حد قوله.

\* ويعرفها بورتير (Porter) على أنها: "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>3</sup>. حيث اهتم (بورتير) في هذا التعريف بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة كونها هي الأساس الصحيح لضمان التفوق والتموقع الاستراتيجي في الصناعة، وهذه الميزة لا تتأتى للمؤسسة إلا من خلال أنشطة داخلية ذات كفاءة عالية ومتميزة ومختلفة عن المنافسين.

\* وقد عرفها (دراكر) (Drucker) بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"<sup>4</sup>. هذا التعريف يعد حديثا نوعا ما وذلك لاهتمامه وإضافته جانب مهم وفعال ألا وهو نظام المعلومات المتكامل والذي يساعد على توفير ونشر المعلومات في الوقت المناسب لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية باستخدام جوانب القوة في المؤسسة.

\* أما (الصميدعي) فقد عرفها على أنها: "نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف، تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المؤسسة، وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تصبح عليه"<sup>5</sup>. في هذا التعريف أعطى (الصميدعي) رؤية للمؤسسة وكيفية تصورها لأهدافها وأنشطتها ومستقبلها في الصناعة التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص33.

<sup>3</sup> خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص168.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص45.

<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص ص 344،345.

## المحور الأول .....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

\* كما تعرف على أنها "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذا على مستوى الوظائف".<sup>1</sup>

من خلال مجموعة التعاريف السابقة للاستراتيجية يمكن صياغة تعريف شامل لها وهو أن: "الاستراتيجية عبارة عن أسلوب التحرك المرهلي الذي تعتمد المؤسسة لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة".

### 2. خصائص الاستراتيجية:

ينصب اهتمام الاستراتيجية على الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة ككل وليس على جزء واحد أو بعض الأجزاء فقط، وهذا يعني أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز على مستوى المؤسسة وليس على مستوى الميادين الوظيفية منفردة، فما يناسب ميدان وظيفي معين قد لا يكون مناسباً على مستوى المؤسسة ككل، فمقسم البحث والتطوير مثلاً يسعى إلى تنظيم منتج متميز بمواصفات متطورة قد يساعد المؤسسة على تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، إلا أن هذا التصميم يمكن أن تنتج عنه تكاليف إضافية تنعكس على سعر البيع الخاص بهذا المنتج، ومن ثم تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر، وعنا يبرز دور المسؤولين عن الاستراتيجية بوصفهم إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة وذلك من أجل ضمان النجاح والاستمرار في الصناعة.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف المختلفة للاستراتيجية يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- الشمولية: بما أن الاستراتيجية هي رسم للاتجاه المستقبلي الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور الإطار الكلي والشامل للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة وما يحيط بها من تغيرات بيئية، حيث تملك الاستراتيجية تصوراً كاملاً وشمولياً عن مستقبل المؤسسة على المديين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، حيث أن المدراء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يقومون بها على أهداف المؤسسة ككل.

- تعمل ضمن نظام المفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية، ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراصلة من أجل تحقيق

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 11.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص 50.

## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

الهدف الأساسي، فتأتي الاستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

- مجموعة قرارات هامة ومؤثرة : قرارات استراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون عادة يومية، وفي موضوع الاستراتيجية يكون الحرص على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة مثل المالكين والعاملين والزبائن والموردين، والمجتمع بشكل عام وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المؤسسة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط من دون الأطراف الأخرى، وفيما يخص القرارات أيضا فإن المؤسسة أو الإدارة العليا في الوقت الذي تتعامل فيه مع القرارات الاستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأنسب لموارد المؤسسة.

- التقيد بالوقت : تعتمد الاستراتيجية على عامل الزمن بشكل مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأني تأخر قد يؤدي إلى عدم صلاحية الاستراتيجية المنتهجة نظرا للتغيرات المستمرة والطارئة في بيئة الأعمال.

- الوضوح والإقناع : يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

- أسلوب للمشاركة : فمن أجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبي هذه الاستراتيجية وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

- المرونة: الاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيراته المستقبلية، يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت، وذلك للتقليل من الأخطاء الناجمة عن هذه التغييرات.

- تخصيص الموارد: تعمل على تخصيص الموارد حسب الأهداف المراد تحقيقها.

## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

ثانياً: الصعوبات والتحديات التي تواجه الاستراتيجية.

إن التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في كافة المجالات، خاصة في مجال الاتصالات، وما أحدثته من جعل العالم كله يعيش وكأنه في قرية صغيرة، وكذلك توافر سهولة حركة المواصلات بين الدول عما كانت عليه في الماضي، فضلاً عن التقدم التكنولوجي الذي تشهده العديد من الصناعات، كل ذلك أدى إلى وجود صعوبات وتحديات كثيرة أشعلت المنافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بين الشركات ومؤسسات الأعمال.

ويمكن إيجاز هذه التحديات والصعوبات في النقاط التالية:

- زيادة وتيرة التغيرات: وذلك من حيث الكمية، والتنوع في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات والحروب)، أو البيئة الاقتصادية (اتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة، التحالفات بين مجموعة من الدول،... وغيرها)، والبيئة التكنولوجية المعلوماتية، كل ذلك وغيره يفرض على الشركات ومؤسسات الأعمال وضع استراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات البيئية.

- ازدياد حدة المنافسة: يقول د. سعد غالب ياسين: "لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية عالمية وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع استراتيجيات ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة، وعلى سبيل المثال قبل عشرين عاماً كانت شركة جنرال موتورز "général motors" تتحدى العالم بصناعتها، ونموذجاً متألماً تتطلع إليه بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مديريها "... ومن المعروف أن شركة جنرال موتورز رائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة: فنجاح الشركات ومؤسسات الأعمال الآن يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموماً، وفي مجال صناعتهم خصوصاً، فإذا توافر للمؤسسة: العامل الماهر، والإداري الكفء، والإدارة النشطة، والخبير التسويقي، والخبير المالي، والمهندس المبدع، والمعلومة الصحيحة، والمعرفة المفيدة، أمكنها - أي المؤسسة - وضع استراتيجيات وسياسات عملية مدروسة، وذات كفاءة وفاعلية عالية، تسهم بلا شك في زيادة رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية المحلية والإقليمية والدولية، ومضاعفة ثروتها، مما يعود بالنفع الاقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الاقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

## المحور الأول .....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

- ندرة الموارد: إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، وخاصة الموارد الطبيعية غير المتجددة أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول، وبين الشركات ومؤسسات الأعمال على موارد الطاقة خاصة النفط، والماء، والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، هذه الصراعات فرضت على الشركات ومؤسسات الأعمال التفكير في وضع الاستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالمقدار الكافي، فضلا عن تأمين بقائها.

- التحالفات والشراكات الاستراتيجية: اتجهت كثير من الشركات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكات الاستراتيجية المفتوحة مع الشركات العالمية الكبرى، وذلك نتيجة لأسباب منها العولمة وما أدت إليه من تلاشي الحدود بين الدول في مجال الأعمال، ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية، حرية التبادل التجاري وما فرضته الاتفاقيات الدولية والمؤسسات العالمية من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها، ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها مؤسسة ما في دولتها وتوافرها في دولة مؤسسة أخرى تعمل في نفس المجال.