

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.

ترجع أصول مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن تم نقل هذا المصطلح إلى الإدارة بصورة أولية حيث كان يعني "فن الإدارة أو القيادة"¹، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال، والمؤسسات، و قد كانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية.

ولا يختلف الأمر كثيراً عند الانتقال من البيئة الحربية إلى بيئة الأعمال، فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في السوق، وقد تزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديد وصارت مفضلة لدى مؤسسات الأعمال.²، وسنحاول تناول بعض المفاهيم والمداخل النظرية للاستراتيجية مع الإشارة إلى خصائصها:

1. مفهوم الاستراتيجية.

لقد وقع هناك تحول الجوهرى في المعنى الاصطلاحي للاستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael .Porter من خلال مفهومه الجديد الذي قدمه ضمن كتابه المعروف Competitive strategy، حيث تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس المحددة للمنافسة في الصناعة، ومن ثم حالة الصراع التي تنشأ داخلها، وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسات واستراتيجياتها.³

كما أدى ظهور أدوات جديدة في السنوات الأخيرة (كإعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة المؤسسة، والإدارة الشاملة للنوعية، وغيرها) إلى ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي، وبذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات، متممة لبعضها البعض، وهي التخطيط بعيد المدى، وإدارة الاستجابات، والابتكار أو التجديد، إضافة إلى هذه

¹ علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 434 .

* عرف Andrews ضمن هذا الكتاب الاستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتحديات البيئية).

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص32.

³ علي حسي علي وآخرون، مرجع سابق، ص 436.

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

المحاولات فقد تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم، ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للاستراتيجية نجد ما يلي ::

* يتضمن معنى الاستراتيجية قيام المؤسسة بتحديد أهدافها بعيدة المدى، والتي تسعى لتحقيقها باعتماد طرق وسائل محددة، تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها من خلال الاختيار بين البدائل المتاحة.¹

* وذهب بعض الباحثين في نظرتهم للاستراتيجية باعتبارها عمليات تحديد المؤسسة للوسائل اللازم 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.²

* وحسب رأي ألفريد شاندر (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.³

* عرف الباحث توماس "Tomas" الاستراتيجية 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".⁴

* أما كوتلر "P.Kotler" فعرفها بأنها "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وخطط تنموية لمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".⁵

* وقد ذهب جليوك "Glueck" إلى اعتبار الاستراتيجية تتضمن اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداماً أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.⁶

* وعرفها بورتير "Porter" على أنها عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.⁷

¹ يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص189.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 124.

³ Alfred. Chandler , Stratégie et structures de l'entreprise. Les éditions d'organisation, 1972, p 65.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص26.

⁵ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص33.

⁷ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص168.

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

كما ذهب البعض إلى تعريف الاستراتيجية 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".¹

من خلال مجموعة التعاريف السابقة للاستراتيجية يمكن استخلاص مفهوم شامل لها وهو: "أن الاستراتيجية عبارة عن أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي في الصناعة لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، وذلك بالاختيار بين البدائل المتاحة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة".

2. خصائص الاستراتيجية:

من خلال ما تم تناوله من تعاريف للاستراتيجية، والتي تقدم بها مختلف المفكرين، وبناء على النظرة الاقتصادية للاستراتيجية يمكن وضع تصور خاص للاستراتيجية من خلال السمات التي تميزها، حيث 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، وهنا 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.²

من خلال التحليل في مفهوم وتعريف الاستراتيجية يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- الشمولية: بطبيعة الحال تستهدف الاستراتيجية نشاط المؤسسة ككل، وبما 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 المدى 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

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

² فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 50.

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

التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يقومون بها على أهداف المؤسسة ككل.

- **تعمل ضمن نظام المفتوح** : يعبر النظام المفتوح عن إمكانية الاستفادة النظام من مخرجات البيئة الخارجية التي يستعملها كمدخلات للنظام ويقدم بدوره مخرجات للبيئة يمكن استخدامها والاستفادة منها من طرف باقي الأوان الاقتصاديين، فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية، ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراصة من أجل تحقيق 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** : تعتمد الاستراتيجية من خلال عمليات الاختيار بين البدائل المتاحة، فاتخاذ القرار يتضمن الاختيار مما هو متاح، فالاستراتيجية هي اختيار من بين البدائل المتاحة، 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** : يعتبر الوقت أو الفترة الزمنية معيارا للرقابة، فأى نشاط تقوم به المؤسسة يجب أن يكون مرتبطا بفترة إنجاز أو تنفيذ، حيث تعتمد الاستراتيجية على عامل الزمن بشكل مهم جدا، لذلك يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخر قد يؤدي إلى عدم صلاحية الاستراتيجية المنتهجة نظرا للتغيرات المستمرة والطارئة في بيئة الأعمال، كما يمكن الحكم على النجاح أو الفشل في اختيار وتنفيذ الاستراتيجية من خلال الوقت المحدد للتنفيذ.

- **الوضوح والإقناع** : تجنبنا لسوء فهم المسؤولين في مختلف المستويات الادارية أو عدم فهمهم الصحيح لما هو مطلوب للإنجاز يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق، وكذلك ممكنة التنفيذ ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

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

- أسلوب للمشاركة : غالبا ما يتم اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسات الاقتصادية بإشراك جميع الأطراف من خلال بعض المقترحات من مختلف المستويات الادارية، 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 محفزا لمطبقي هذه الاستراتيجية وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة، وتدفعهم للإنجاز وتحمل المسؤولية عن طريق تبني الأهداف المسطرة والعمل على تحقيقها.

- المرونة: تعتمد الكثير من المؤسسات أسلوب الحذر في التعامل مع المتغيرات البيئية، لذلك تجدها تترك مجالاً واسعاً للتصرف في الحالات الطارئة والتي لم تكن ضمن توقعات فريق التخطيط الاستراتيجي، أو يكون احتمال حدوثها ضعيفاً، فالاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغييراته المستقبلية، يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت، وذلك للتقليل من الأخطاء الناجمة عن هذه التغييرات، وهو ما يعرف بالتخطيط الموقفي.

- تخصيص الموارد: يتطلب تنفيذ الاستراتيجية استخدام تشكيلة متنوعة من عناصر الانتاج المختلفة، حيث تضع المؤسسات عند الاختيار الاستراتيجي في الحسبان مختلف الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية في الوقت المحدد، كما تخطط في بعض الحالات وفق امكانية توفير بعض الموارد في الفترات التي تدخل ضمن فترة التنفيذ أو مراحل متقدمة من التنفيذ، فكل مؤسسة يجب أن تعمل على تخصيص الموارد المطلوبة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

ثانياً: الصعوبات والتحديات التي تواجه الاستراتيجية.

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات في ظل التغييرات التي يشهدها العالم سواء في المجال الاقتصادي، أو مجال التطورات التكنولوجية التي غيرت قواعد المنافسة تماماً، فالمؤسسات تمارس أنشطة معقدة وفق نظام متكامل مفتوح على البيئة الخارجية، فهي تمارس مجموعة أنشطة شبه مختصة، ويتطلب تفعيل هذه الأنشطة ضمان مستوى من التنسيق فيما بينها، مما يتوجب عليها اتخاذ استراتيجيات، والتي تسمح بالاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي التهديدات التي تواجهها. ولمواجهة هذه التحديات يتطلب عليها أن تختار الإستراتيجية التي يمكن أن تتخذها.

إن التغييرات في البيئة الخارجية والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي الذي غير قواعد ممارسة الأعمال والوظائف وفتح المجال واسعاً أمام التبادلات الخارجية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت المؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحديات جديدة أكثر صعوبة من ذي قبل، فالتطور الذي يشهده العالم اليوم في كافة المجالات، خاصة في مجال الاتصالات، وما أحدثته من ثورة رقمية جعل العالم كله يعيش وكأنه في قرية صغيرة،

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

وكذلك توافر سهولة حركة المواصلات بين الدول عما كانت عليه في الماضي، فضلا 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:

- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة وتحدي الابداع والابتكار: منذ توجه الاقتصاديات العالمية نحو مقاربات اقتصاد المعرفة كبديل أو كشل أكثر تطورا للاقتصاد الصناعي سعت المؤسسات الاقتصادية إلى كسب مزايا تنافسية مبنية على المعرفة والابداع والابتكار تضمن لها الاستمرارية والنجاح في الصناعة التي تعمل فيها، ولكن هذا الهدف يعتبر صعب ومكلف بالنسبة للمؤسسات، فالأمر يتطلب من المؤسسات توفير رؤوس أموال كبيرة لبناء البحث وتطوير ودعم مؤهلات ومهارات التميز. ونظرا لعدم قدرة المؤسسات على توفير أو توليد الحجم المطلوب من رأس المال بصفة ذاتية، فإن نجاح المؤسسات يعتمد على قدراتها الخاصة في إبراز ونشر جوانب التفوق والتميز من أجل جذب المستثمرين الخارجيين يمولون ميزانيات البحث والتطوير، وكلما استطاعت المؤسسة من توفير الموارد والأموال اللازمة لتطوير جانب التفوق والتفرد، فإنها ستحصل على مركز تنافسي أفضل. وإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد المطلوبة، لن يكون أمامها من خيار سوى الخروج من الصناعة. وكذلك المؤسسات ذات المركز التنافسي الضعيف، فتحدي الاستمرارية يتطلب بناء ميزات تنافسية مستدامة وهو أكبر تحدي للإدارة الاستراتيجية.¹

- تحدي العولمة²: توجه الاقتصاديات العالمية نحو العولمة ليس حدثا طارئا أو عفويا، فهو يعتبر عملية مستمرة متداخلة، هذه الظاهرة تزداد تعقدا وتأثيرا كلما زاد التطور، وبمرور الوقت أدت إلى التكامل والاندماج في أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال عبر الحدود الإقليمية الضيقة التي تفصل الدول عن بعضها البعض، و تعتبر هذه الظاهرة قديمة نوعا ما، فقد بدأت في الانتشار والنمو منذ أن أصبحت المؤسسات الاقتصادية الصناعية الكبيرة تملك إمكانية تجزئة سلاسل العمليات الإنتاجية الصناعية إلى أنشطة جزئية يمكن توزيعها على نطاقات جغرافيا مختلفة عبر عدد معين من الدول، وذلك بهدف استغلال المزايا النسبية المتاحة في تلك الدول دون دول أخرى، وهو ما أدى إلى ظهور الشركات المتعددة الجنسيات.

ومن أهم العوامل الأساسية التي سرعت في انتشار ظاهرة العولمة نجد التقدم التكنولوجي خاصة ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت عمليات معالجة البيانات والمعطيات وتقليص دورة حياة المنتجات الحديثة، واعتماد الشفافية في التعاملات التجارية، والتوسع في خدمات الانترنت والبريد الإلكتروني والتجارة الإلكترونية بين الشركات والاستثمار الإلكتروني، وكذلك الخدمات المصرفية الإلكترونية، كل هذه

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص264.

² عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية "حالة الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية الثقيلة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 177.

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

المظاهر والنتائج أدت إلى تقليص الفترات الزمنية، والمسافات وزيادة وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، واختيار أفضل المصادر للشراء والبيع، إضافة إلى ذلك انعكست هذه النتائج على نشاط المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين الإنتاجية (باتخاذ القرارات المدروسة وبسرعة)، تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التطورات قد لفتت الانتباه إلى أهمية العنصر البشري المتميز بالمهارة والقدرة على ممارسة التكنولوجيا والتحكم في التقنيات، وتوفر الإدارة الاستراتيجية القوية وعنصر رأس المال تحقق نجاح الشركات الصناعية في ظل العولمة.

فالعولمة تمثل تحديا كبيرا للإدارة الاستراتيجية بسبب توسع رقعة ونطاق التحليل التنافسي وبناء الاستراتيجيات، فالتنافس لم يعد يقتصر على المؤسسات الاقتصادية المتواجدة في نطاق جغرافي معين بل أصبح يتعداه إلى النطاق العالمي، إضافة إلى تحدي قدرة الإدارة الاستراتيجية على الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة من خلال امكانيات توسع النشاط والتصدير خارج الاقليم الاقتصادي، وكذا إمكانيات الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة التي تساهم في تطوير أساليب الانتاج وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

- زيادة وتيرة التغيرات: تسارع وتيرة التغيرات لا يعطي للمؤسسات التي لا تتبع أسلوب اليقظة الاستراتيجية فرصة للتكيف مع تلك التغيرات أو استغلال الفرص التي تتيحها، فالمؤسسات الاقتصادية تجد نفسها مجبرة على الاستجابة لمتطلبات السوق بشكل سريع، وذلك من حيث الكمية، والنوعية في جميع المنتجات، فالتغير 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 يفرض على الشركات ومؤسسات الأعمال وضع استراتيجيات دقيقة تمكنها من التعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات البيئية.¹

- ازدياد حدة المنافسة: بطبيعة الحال زيادة وتيرة التغيرات في البيئة سوف يؤدي إلى محاولة جميع المؤسسات التكيف والتعامل مع تلك التسارعات مما يفرض أساليب جديدة للتنافس، وبعض التغيرات في قواعد المنافسة، كل هذه المخرجات سوف تؤثر إما سلبا أو إيجابا على عمل الإدارة الاستراتيجية، حيث يقول د. سعد غالب ياسين: "أن المنافسة لم تعد 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 استراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة، وعلى سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة جنرال موتورز "général motors" تتحدى العالم بصناعتها،

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 265.

المحور الأولمدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

ونموذجا متألقا 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.

أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية وإدارتها الاستراتيجية هو كيفية النجاح في التنافس ضمن الصناعة التي تعمل فيها، فالتحليل التنافسي المستمر وأساليب اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي تساعد المؤسسات على مواجهة حدة المنافسة ضمن الصناعة، وتعمل المؤسسات الاقتصادية على توجيه الجهود والامكانيات الخاصة لاستغلال الفرص في الوقت المناسب وأي تأخر في التعامل مع المتغيرات البيئية سوف يعطي الفرصة للمنافسين من التغلب على المؤسسة والاستفادة أكثر من الظروف المواتية، لذلك فأكثر تحدي يواجه الإدارة الاستراتيجية هو تحدي تفعيل التحليل التنافسي واليقظة الاستراتيجية لمواجهة حدة المنافسة في الصناعة.

- الجمود وعدم المرونة في التدريب، العمل واستهداف المعرفة الحديثة: دائما ما تفرض التطورات البيئية ضرورة التعامل السريع وردود الفعل التكيفية تجاه البيئة، لذلك على الإدارة الاستراتيجية محاربة وتجنب الجمود في السلوك، والعمل على سبق التغيير، فنجاح الشركات والمؤسسات الاقتصادية حاليا يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل الموظفين بالمؤسسة، من أجل تدريبهم على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموما، وفي مجال صناعتهم خصوصا، فإذا توافر للمؤسسة العمال ذوي المهارات، الإداري الكفاء، الإدارة النشطة، الخبير التسويقي، الخبير المالي، المهندس المبدع، المعلومة الصحيحة، والمعرفة المفيدة، تمكنت 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.

- ندرة الموارد: تعبر المشكلة الاقتصادية عن ندرة الموارد مقابل الحاجات الانسانية الكثيرة والمستمرة عبر الزمن، وتعتبر هذه الظاهرة طبيعية منذ ظهور الانسان على وجه الأرض، فالموارد الاقتصادية نادرة ومكلفة، ومع 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 والمؤسسات الاقتصادية 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: مع ظهور ظاهرة العولمة وزيادة آثارها على اقتصاديات الدول والمؤسسات الاقتصادية خاصة ما تعلق بعملية الطلب، العرض والمنافسة، ومع التطور التكنولوجي الذي يعتبر عاملا مهما في نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها ونشاطاتها، حيث يساعد على رواج

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

التجارة وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وكذا الانفتاح على الأسواق الخارجية، ونظرا لكونه عاملا مستمرا في الزمن، فمن الصعوبة بمكان على المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذا التطور بصفة مستمرة، نظرا لتكاليفه المرتفعة التي قد تشكل عائقا أمامها، وهو ما يتطلب توجه الإدارة الاستراتيجية نحو التحالف الاستراتيجي لتقليل تكاليف البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا، لذلك سعت المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير استراتيجياتها، من مجرد استراتيجيات تصديرية إلى استراتيجيات تحالف تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية 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.¹

- **تغيير العمالة:** فرض تسارع التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسات خلال السنوات الأخيرة مجموعة من الضغوط على الشركات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة، حيث ارتبطت هذه الضغوط بتغيرات في تقاليد التنافس، أين ظهرت نظم تسويق وتمويل جديدة، كما تغيرت أساليب الدعاية والعلاقات العامة بمختلف أنواعها، كل ذلك من أجل تحسين صورة المؤسسات ومواكبة التطورات التكنولوجية، بعدما كان يتم الاعتماد بصفة كلية على العمالة المتميزة الماهرة، فالتحدي الكبير الذي تعمل عليه الإدارة الاستراتيجية هو تجنب الممارسات القديمة التي حدت من تقدم وتطور عملية التصنيع من حيث موادها الخام وجودة إنتاجها واهتمت فقط بالجوانب الشكلية للمنتجات خاصة ما تعلق بالتصميم الخارجي والتغليف، وكانت تهدف إلى توسع تواجد المنتج في الأسواق وتصميم عروض تخفيضات وخصومات ... إلخ، لذلك تعمل الإدارة الاستراتيجية على إيجاد أساليب تسويق تعتمد أساسا على تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة وولوج عالم التجارة الالكترونية والرقمنة في مختلف نشاطات المؤسسة، مع الاهتمام بالأسواق الالكترونية خارج النطاق الجغرافي.²

- **التحديات الاستراتيجية:** يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة على الدراسة المستفيضة لكل العوامل الداخلية والخارجية من أجل اختيار استراتيجيات تساعد المؤسسة على تحسين موقعها التنافسي، حيث تواجه الإدارة الاستراتيجية في هذا الصدد مشكلة تدني خططها واستراتيجياتها التي تؤهلها للتقدم والتطور ومواجهة المستجدات البيئية، حيث أن الإدارة الاستراتيجية القوية لأي مؤسسة حتى وإن توفر لديها العمالة الماهرة والتميزة، وأيضا الوسائل والمعدات المتطورة والحديثة لن تحقق النجاح ما لم تملك القدرة على وضع خطط استراتيجية ناجحة وفعالة تأخذ بعين الاعتبار محتوى رسالة المؤسسة وسياساتها ووضع أهدافها والعمل على تنفيذها والرقابة عليها، ومعالجة مختلف الجوانب السلبية.³

¹ براهيمى زوزو، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف 1، سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006، ص 11.

² محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 28.

³ فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص 56.