المحور الرابع: استراتيجية الاعمال المقاولاتية

1- مفهوم الاستراتيجية.

يعبر مفهوم الاستراتيجية عن مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية لاكتساب ميزة تنافسية[1].

الاستراتيجية هي إجراءات يتم اتخاذها من اجل تحقيق اهداف المنظمة، وهي تعبر عن توجه عام للمنظمة ورؤيتها لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل، وهي تشمل مخطط القرارات التي تظهر رؤية المنظمة وتحدد السياسات والخطط الرئيسية والاعمال، التي تساعد تلك المنظمة في الوصول الى أهدافها.

تتميز الاستراتيجية بالديناميكية وعدم الثبات، فهي تتأثر بتقلبات السوق الذي يتسم بدوره بحالة عدم التوازن، لذلك لابد على المقاولاتي أن يقوم بإجراء تغييرات الاستراتيجية المناسبة والمتكررة من حين لآخر لتتماشى مع تغيرات السوق وتكون قادرة على تلبية احتياجات الزبائن، بغية الوصول الى ما يعرف بالتفوق الاستراتيجي.

2- استراتيجيات المقاولاتية.

تعتبر ابحاث Henry Mintzberg من أهم المساهمات في مجال ادارة واستراتيجية الاعمال، وقد قام بتأليف العديد من الاعمال أهمها The Stratigic Planning Schools، كما قام بصياغة نموذج عرف ب 5Ps أين اقترح 5 أبعاد أو مكونات تتضمن مجموعة من الافكار حول كيفية تنفيذ وتطوير الاستراتيجية في بيئة ديناميكية.

Plan الخطة: هي نقطة والارضية التي تنطلق منها المنظمة ويقصد بها التخطيط الفعلي للمشروع المقاولاتي، وتحديد الأهداف التي يسعى المقاول الى تحقيقها من خلال مشروعه، بالإضافة الى تحديد الوسائل الضرورية لذلك، كيفية الإنتاج، التكلفة اللازمة، كما تتضمن المخطط جميع المراحل الاستراتيجية التي تأخذ بالمنظمة من وضعها الحالي الى المكان الذي ترغب ان تكون فيه في المستقبل[2].

Pattern النمط: يتعلق بالاستراتيجيات التي تم تنفيذها من قبل، حيث توجد استراتيجيات حققت الأهداف المرجوة منها، في حين انه توجد استراتيجيات أخرى فشلت في تحقيق أهدافها، لذلك يتعين تطويرها من خلال التركيز اكثر حول تفاصيلها، كما يمكن أيضا ان يعاد تبني نفس الاستراتيجية في المستقبل، وفي هذه الحالة يعد السلوك السابق نمطا مدرجا في تطوير الاستراتيجية، ويتم فقط البحث عن طرق المناسبة لمتابعة وتعزيز النمط الحال.

Position الموقع: تعبر عن مركز ومكانة المنظمة في السوق ومدى نجاحها في تحقيق التوافق بين السياق الداخلي والخارجي، مما لاشك فيه ان المقاول يفكر في عدة تساؤلات تضمن بقاء مشروعه في الطليعة والريادة، كيف يمكن للمنظمة تحقيق مكانة مميزة بين المنافسين؟، كيف يمكن المساهمة في تطوير ميزة تنافسية دائمة؟، هل يكون اللعب في سوق كبير ضد منافسين كبار أم ستحارب المنظمة من اجل الريادة في أسواق متخصصة فقط؟ ...هذه بعض التساؤلات التي تتبادر الى اذهان رواد الاعمال من اجل احتلال مكانة مرموقة في السوق بناءا على خطة استراتيجية تستند على أبحاث وتوقعات دقيقة. (لابد على المنظمة ان تفكر في كيفية تحديد موقعها عبر تحديد طريقة المبيعات، جودة المنتوج، الأسعار التنافسية بدلا من دخول السوق عن طريق الخطأ)

---

[1] سلطان حكمت رشيد، عثمان محمود محمد، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص. 11.

[2] المرجع السابق، ص. 13.

Perspective المنظور (النهج): يرتبط بالمنظور الفلسفي او الرؤية التي تسير تطوير وتنمية الاستراتيجية، بمعنى القيم، المبادئ التوجيهية، الثقافة، والمعتقدات المشتركة التي ترتكز عليها المنظمة، حيث ان المقاول يهتم بمعرفة رأي المتعاملين في المنظمة وماذا تمثل بالنسبة للجمهور المستهدف، انطباعاتهم عنها، صورة المنظمة بين المستثمرين، كل هذه المنظورات الفردية وانماط التفكير هي مصدر قيم لمعلومات المنظمة والتي يمكن استخدامها لاتخاذ خيارات استراتيجية هادفة[3]

Ploy النموذج (المناورة): يركز هذا البعد على المنافسين فقط، ويعبر عن المناورات والتكتيكات التي تقوم بها المنظمة من اجل الحفاظ على الريادة، سواءا عبر تعطيل عمل المنافسين او تخطي مناورات المنافسين لتشتيتها وتعطيلها عن اتقان عملها الخاص وضمان جودة منتوجاتها او خدماتها، لكن لابد الى الانتباه ان الافراط في مراقبة المنافسين قد يؤدي الى فشلها في الابداع والابتكار او تطوير سلع وخدمات ذات جودة عالية.

وقد تعبر أيضا المناورة عن حيل أو خدع مفاجئة وغير مألوفة تنفذها المنظمة أحيانا في إطار المنافسة وتضليل المنافسين من اجل الحفاظ على الريادة.

يشير Mintzberg الى أن الاستراتيجية هي من العناصر الخمسة السابق ذكرها، اذ غالبا ما تقوم المنظمات بتكييف وتعديل استراتيجياتها بناءا على تفاعل تلك العناصر.

3- دعائم استراتيجيات المقاولاتية.

- **الابداع Creativity:** كلمة ابداع من الفعل بدع، وبدع الشيء مبتدعه وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه[4].

يشير الابداع الى جملة من الاستعدادات والخصائص الشخصية او العقلية التي تستدعي توليد الأفكار، المفاهيم الجديدة أو الاصيلة، والتي إذا توفرت في الشخص المناسب وفي الظروف المواتية يمكن ان تؤدي نتائج اصيلة ومفيدة للفرد، المنظمة، المجتمع والعالم اجمع[5].

يدل مصطلح الابتكار على قدرة الشخص على انشاء أفكار جديدة، أي انه عملية توليد الأفكار والمعارف او تحويل المعارف السابقة بطرق مبتكرة.

- **الابتكار:** يعبر الابتكار على تنفيذ وترجمة الأفكار والمعارف الإبداعية الى منتجات، خدمات، سلع، عمليات جديدة...، بحيث تقدم قيمة مضافة وملموسة، او تنمية العمليات القديمة، أي ان الابتكار يشير الى عملية تطبيق المعارف الإبداعية بطريقة تجارية ربحية من اجل التغيير والتحسين.

من خلال تعريف كل من الابداع والابتكار نستنتج أن الابداع هو الأرضية التي تمهد للانطلاق قدما نحو الابتكار، فالإبداع مهد الابتكار.

مراحل الابداع: التحفيز، التفريغ، الالهام، مرحلة التحقيق.

- **التفرد:** هو الاخر من اهم دعائم الاستراتيجية المقاولاتية، يعبر عن قدرة الشخص على تحقيق التميز في مجال معين في السوق، بمعنى ان يكون استثنائيا في تقديم، عرض انتاج، منتجات او خدمات بطريقة فريدة ومبتكرة بحيث تجعله مميزا عن بقية منافسيه.

في الحقيقة يمكن ان يكون التفرد امتدادا للإبداع من خلال تقديم أفكارا او حلولا جديدة، كما يمكن ان يكون نتاجا لقدرة الشخص على فهم احتياجات العملاء وعرضها بشكل أفضل من المنافسين الاخرين، قد يسهل التفرد أيضا من إمكانية بناء علامة تجارية قوية وتوسيع دائرة العملاء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية.

---

[3] المرجع السابق، ص. 25.

[4] عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر، عمان، 2015، ص. 19.

[5] المرجع السابق.

- **المخاطرة:** تعبر عن قبول التعرض لأي نوع من اناع المخاطر التي تنتج عن انشاء منظمة مقاولاتية، سواءا كانت مالية (فقدان الاستثمار المالي او التعرض للديون)، سوقية (تقلبات الطلب على المنتوج او الخدمة وتأثيرها على العائد المالي)، تنظيمية (اللوائح التنظيمية الواجب الامتثال لها وتأثيرها على المنظمة بالإضافة الى التحديات التنظيمية)، تقنية (التحديات المرتبطة بالتكنولوجيا وكيفية تبني المنظمة للتحديثات التكنولوجية)، إدارية (كيفية إدارة المنظمة وتأثير القرارات المتخذة على الأداء).

على الرغم من ان هذه المخاطر او بعضها لا يمكن باي شكل من الاشكال تجنبها، الا ان المطلوب من رائد الاعمال هو ادارتها بطريقة مثلى وفعالة، وهذا من خلال التخطيط الجيد، تقييم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تأثير تلك المخاطر.

- **المبدأة**: تعبر عن روح المبادرة الفردية والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل فعال من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، تساعد سمة المبادرة الفردية دون الحاجة الى توجيهات فوقية في تطوير أفكار جديدة وتوليد الحلول وكذا تحسين العمليات التي من شانها تنمية المنظمة،

يتوجب على الرواد التفكير وتنفيذ العمليات بذكاء لمواجهة التحديات والمخاطر التي تعصف بالمنظمة بالإضافة الى استغلال الفرص، كما تعزز المبداة قدرة الافراد على الابتكار واتخاذ القرارات الجريئة في إطار التأقلم مع متطلبات السوق دائمة التغيير.