

الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي

Strategic management in the digital age

د. أحمد مصطفى ممدوح مندور

دكتوراه فلسفة القانون

كلية الحقوق – جامعة المنوفية

جمهورية مصر العربية

Policeofficer99009@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7792995> CID:047006

الملخص:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً، وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

لذا كان اختيارنا لهذا الموضوع حيث تهدف الدراسة إلى توضيح المقصود بالاستراتيجية، وتعريف الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها، وتوضيح العلاقة بين شبكات الإنترنت والاستراتيجية، والمعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، وعوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العصر التكنولوجي الحديث.

الكلمات المفتاحية: إدارة، استراتيجية، عصر رقمي، تكنولوجيا حديثة، مراحل تطور، معوقات، نجاح.

Abstract:

Digital transformation has become a necessity for all institutions and bodies that seek to develop and improve their services and facilitate their access to beneficiaries, and digital transformation does not only mean the application of technology within the institution, but it is a complete holistic program that touches the institution and affects the way and method of its work internally and also how to provide services to the target audience to make the services are done in a way Easier and faster.

So we chose this topic, as the study aims to clarify what is meant by strategy, define strategic management and its stages of development, clarify the relationship between Internet networks and strategy, the obstacles facing strategic management, and the success factors for implementing strategic management in the modern technological era.

Keywords: management, strategy, digital age, modern technology, stages of development, obstacles, success

المقدمة:

يعني التحول الرقمي كيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات، سواء كانت حكومية أو خاصة على حد سواء، مما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي يقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، وهي تقوم على توظيف التقنية بالشكل الأمثل بما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها، وأيضاً في تعاملاتها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الوصول إليها، والتي تشمل توفير الوقت والجهد في نفس الوقت.

ولقد أصبح من الملح أكثر من أي وقت مضى أن تتحول المؤسسة رقمياً، ويرجع ذلك أساساً إلى التطور السريع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات وأدواتها في جميع مناحي الحياة، سواء كان ذلك متعلقاً بتعاملاتنا مع الحكومة أو القطاع الخاص أو يهمننا كأفراد، لذلك هناك ضغط واضح من جميع شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على جميع القنوات الرقمية.

ويوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير، ويُحسّن وينظم الكفاءة التشغيلية وجودتها، ويبسط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للجمهور، ويخلق فرصاً لتقديم خدمات مبتكرة وخلاقة بعيداً عن الطرق التقليدية لتقديم الخدمات، والتي بدورها تسهم في خلق حالة من الرضا والقبول من الجمهور تجاه خدمات المؤسسة أو الشركة، وبمجرد تطبيق هذا الفهم سيتم تكوين كمية هائلة من البيانات والمعلومات، والتي بدورها ستساعد صناعات القرار في هذه المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتهم، بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات التي من شأنها تسهيل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

أولاً- أهمية البحث:

يعتبر الموضوع حديثاً نسبياً، ومجالاً خصباً للبحث العلمي بما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للباحثين في الجانب العلمي الأكاديمي والمهنيين الممارسين في الجانب الميداني التطبيقي.

وتسعى هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير التطور التكنولوجي والتحول الرقمي على الإدارة الاستراتيجية من حيث دوام السير الحسن للمرافق العامة، وعلى أداء موظفيه وتقديم الخدمات للجمهور، حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المرفق على استيعاب التجديدات، ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة والخدمات بشكل عام.

كما تسهم هذه الدراسة في تحديد المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في ظل التحول الرقمي والتطور التكنولوجي ومحاولة تقليصها بالقدر المتاح، بفضل كشف متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الإدارات العمومية المصرية وتوضيح مقومات نجاحها.

ثانياً- مشكلة البحث:

من خلال هذه الورقة البحثية نطرح مجموعة من التساؤلات تمثل إشكالية الدراسة وذلك على النحو التالي:

1- ما مدى ما تقوم به منظمات الأعمال بممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية؟

2- كيفية أداء المؤسسات والمرافق بشكل عام؟ ومدى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها وتأثيره عليه؟

3- مدى تأثير الرقمنة على الإدارة الاستراتيجية داخل المرافق العامة؟

ثالثاً- أهداف البحث:

- 1- توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها ومراحل تطورها وتطبيقها في المنظمات العامة.
- 2- تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء المرافق العامة وتأثيرها على سير المرفق بشكل عام.
- 3- توضيح تأثير الرقمنة على الإدارة الاستراتيجية مما أثر بالإيجاب والنجاح لسير الخدمات العامة وتسهيلها على الأشخاص.

رابعاً- منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه أكثر المناهج ملائمة بدراسة تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في ظل التطور التكنولوجي الحديث، والتي تتميز بطبيعة خاصة يصعب إخضاعها للقياس والضغط؛ لأنها تدور حول العصر الرقمي الذي حدث في الحقبة الزمنية الأخيرة وأثره على الإدارة الاستراتيجية، وهذا المنهج يمثل خطوة أولية نحو تحقيق الفهم الدقيق والإحاطة بالأبعاد الواقعية لهذه الظاهرة.

خامساً- خطة البحث:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها.

المبحث الثاني: المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي.

المبحث الثالث: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي.

المبحث الأول

مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها

إن التطورات السريعة التي يشهدها العالم تجعل بقاء المؤسسات واستمراريتها أو نموها وتوسعها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تكيفها مع هذا التطور، وبقدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء، بمختلف مكوناتها الإنتاجية والتنافسية والفاعلة، ويقتضي هذا البحث بيان الإدارة الاستراتيجية وإبراز تعريفها وأهميتها ومراحل تطورها، ومن ثم توضيح العلاقة بين شبكات الإنترنت والإدارة الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

يُعرف مصطلح الإدارة الاستراتيجية بأنه: "التوجه الإداري الحديث في تطبيق النهج الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، وطريقة تفكير وأسلوب إدارة ومنهجية صنع وأخذ القرارات الاستراتيجية في

المؤسسات الاقتصادية"، وترجع أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategos"، والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه (Durand, 2003, P.127).

وكان كل من (Clausevit/TZUSUN) أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية، ويشير قاموس أكسفورد إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها: "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يُمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة"، وهذا المعنى يُظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية، ويُبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة (المغربي، 1999، ص18).

وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة -سياسية، اجتماعية، اقتصادية بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تُعرّف الاستراتيجية بأنها: "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما توفره البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتؤخذ على مستوى المؤسسة ومستوى الوحدات الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف (عوض، 1999، ص11).

ويعرفها البعض بأنها: "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين" (مصطفى، 2003، ص12).

يوضح هذان التعريفان أن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المنظمة، سواء كانت قرارات مهمة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة الممثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل لتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة العليا.

ومن ناحية أخرى يرتبط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط، لذلك تم تعريفه على أنه: "مجموعة من المحددات التي توجه مديري المنظمة في سعيهم لتحقيق أهدافهم طويلة المدى (مصطفى، 2003، ص12)، وهناك خلط بين التخطيط والاستراتيجية، فالأخيرة تجيب على السؤال "ماذا تريد المنظمة؟" أما التخطيط فهو يجيب على السؤال "كيف تصل المنظمة إلى أهدافها؟"

وبشكل عام يمكن القول أن التعاريف السابقة تبقى الغموض على مصطلح الاستراتيجية لكونها تخلق بين الاستراتيجية والتخطيط والقرارات، أما التعريف الأكثر قبولاً فهو الذي جاء به (مينتز بيرج) والذي ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها "خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية (الركابي، 2004، ص44).

ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية بمقارباتها المختلفة إطاراً شاملاً ومنتكماً لدراسة وتحليل جميع الأنشطة والعمليات في إطار المؤسسة من خلال علاقة التأثير بين المؤسسة وبيئتها، بما في ذلك انعكاس إيجاباً على تحسين موقعها وأدائها الاستراتيجي، وفي هذا السياق تم تقديم عدة تعريفات للإدارة الاستراتيجية، بما في ذلك:

1- تعريف (David 1995) عرفها بأنها: "علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها(الصميدعي، 2004، ص21).

2- أما (Heager1990) فقد عرفها على أنها: "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما، ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة(الصميدعي، 2004، ص21).

3- كما عرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها: "عملية تقوم بها الإدارة العليا ويتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية"(أبو قحف، 2002، ص20).

4- كما أن الإدارة الاستراتيجية تعني: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها(المغربي، 1999، ص30).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب إداري يعتمد التحرك المرهلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط قوة ونقاط ضعف) وعناصر البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) والذي يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل.

ثالثاً- أهمية الإدارة الاستراتيجية

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر، وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات، من خلال إجراءها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها، والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة، وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال:

1- تجعل الإدارة الاستراتيجية المنظمات أكثر تأثيراً مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها، فهي تدع المنظمة تؤثر بدلاً من أن تكون متأثرة- في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به.

2- التخصيص الفعال لقدرات وموارد المؤسسة.

3- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشاكل المتوقعة.

4- تُمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.

5- تنمية عادات التفكير بالمستقبل (وهي من أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية).

- 6- توضح الأهداف والتوجهات اللازمة لمستقبل المنظمة ككل.
- 7- توضيح الرؤية المستقبلية للشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 8- توفير فرص لمشاركة كافة المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالعمل لتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- 9- توقع نتائج الإجراءات الاستراتيجية.
- 10- جعل المديرين -بشكل دائم- أكثر استجابة وإدراكاً للظروف والتغيرات البيئية (المغربي، 1999، ص30).

رابعاً: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة، ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت ذلك، وسيتم تناول هذه المراحل على النحو التالي:

1- مدرسة هارفارد: يتفق الكُتَّاب والباحثون على أن مدرسة هارفارد هي نقطة انطلاق للتفكير الاستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة خلال الخمسينيات موضوع إدارة جديد يعرف باسم "سياسة الأعمال"، وكان الهدف هو تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وذلك حسب التوقعات من (2 إلى 10) سنوات، ولكن هذه الطريقة عرفت الحدود لأن المستقبل ليس كالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة تخطيط التوجه طويلة المدى، أو "الفترة المظلمة" بسبب عدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الأساسية (شين، 2004، ص7).

وخلال سنوات الستينات اقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط، حيث قدم كل من (Christensen , Andrews , Learned Guth) ما يعرف بنموذج "LCAG" الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي، وفي 1970 قدم كل من (Loxch Laurans Chandler) نموذج (CLL) أضاف بُعداً جديداً للتفكير الاستراتيجي، حيث اهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (القطامين، 1996، ص15).

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل الاستراتيجي الذي اعتمده كل من (Ansoff, Hoffer, Shendel) وقاموا بتأسيس مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات، وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة (Ansoff) باعتباره واحداً من أهم الكتاب في هذا المجال.

- أ. حدد الاستراتيجية على أنها مزيج من المنتجات والأسواق.
- ب. حدد كل زوج (منتج، سوق) لتحديد مجال النشاط.
- ج. ميز بين القرارات الاستراتيجية والقرارات الروتينية والقرارات الإدارية (Shneider, 1999:p15).

أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقتين جيدة، تمكن المنظمة من النظر إليها بجديّة على نفسها ومنافسيها، ومع ذلك فقد أثّرت مشكلتان في هذه المرحلة:

- أولاً: قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من العمل في الصياغة الاستراتيجية، ولكنهم تجاهلوا العمليات التي تتعلق بمرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم تطويرها.
- ثانياً: أدى تنوع الأهداف المتولدة خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا، والمعلومات التي قدمتها تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة، مما دفعه إعطاء الأفضلية للمشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات، والمساهمة في انتقاء الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار نفسه (بن حبيب، 2002، ص1).

وخلال السبعينات طور (Anshof) مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعمل على مفهوم اضطراب المحيط، غير أن مساهمته كانت نظرية يصعب العمل بها وتطبيقها، ليظهر بعدها نماذج تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي، ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات محيطة جعل من الصعب على المؤسسات الاقتصادية التكيف معها بطريقة لائقة، لذلك تطلّب منها إدخال أساليب أخرى قادرة على مواكبة البيانات الجديدة لهذه البيئة، وبالتالي الدخول في مرحلة جديدة تسمى مرحلة التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.

3- مرحلة الإدارة الاستراتيجية: تعتبر هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وثغرات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصةً بعد أزمة عام 1973 وتطور أزمة 1974، وما نتج عنها من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الكبيرة -الأمريكية والأوروبية-، وهذا سلط الضوء على عدم جدوى محفظة الأنشطة المتنوعة -المنتج/ السوق- التي تعتمد عليها، مثل الوقت الذي كانت تقضيه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وتم استغلاله من قبل المؤسسات المنافسة -اليابانية-، وعملت على السيطرة على الأسواق، أي أن هناك تخطيط وتنفيذ، وهذا ما جعلها تدخل مرحلة جديدة تسمى مرحلة الإدارة الاستراتيجية، فظهور هذه المرحلة يعد استجابة لتطور المنافسة وتجسيد فعلي لعملية التخطيط، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

- أ. اختلاف نماذج الاستهلاك، الذوق، الثقافات... نتيجة لعولمة الأسواق، والتطور التكنولوجي، وطرق التنظيم، وطرق الإنتاج "Juste à temps".
- ب. التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- ج. تطور المبادلات التجارية (السلع/الخدمات).
- د. زيادة تدفق الرأسمال الدولي (شين، 2004، ص10).

خامساً- العلاقة بين شبكات الإنترنت والاستراتيجية

أصبح اليوم الإنترنت سوقاً إلكترونيًا، حيث تزايدت استخداماته بشكلٍ مذهلٍ من قِبَل منظمات الأعمال من جميع الأنواع، وجلب الإنترنت العديد من الفوائد في المصالح التجارية التي تُدار بها الأعمال، وتستخدم العديد من المؤسسات الإنترنت لأغراض الاتصالات الإلكترونية ونقل البيانات وأبحاث التسويق، ومن أبرز الاستخدامات الاستراتيجية للإنترنت ما يلي:

- أ. الاتصالات الإلكترونية.
- ب. احتواء التكلفة.

- ج. العولمة.
د. المبيعات والتسويق.
ه. الميزة التنافسية(صقور والصرن، 2018، ص12).

و غالبًا ما يكون المظهر العام لعلاقة الشركات القائمة على الإنترنت بالاستراتيجية فوضوية ومضطربة، ومن ناحية أخرى نجد عدد قليل من الشركات التي تمكنت من تطوير استراتيجية أعمالها الإلكترونية والمادية، مما يمنحها قدرة أساسية قابلة للتطبيق وميزة تنافسية مستدامة، فإن مراجعة وتقييم العلاقة بين الإنترنت والاستراتيجية تتمثل في الموقف من الاستراتيجية.

المبحث الثاني

المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي

تواجه الإدارة الاستراتيجية كثير من المعوقات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين، وتتمثل في بعض النقاط التي سوف نعرضها على النحو التالي:

- **أولاً- زيادة معدلات التغيير:** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان وقضايا الاستنساخ والانفتاح الإعلامي كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال.
- **ثانياً- شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسةً شديدةً نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية، حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يأتي ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.
- **ثالثاً- التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تُسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً، ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.
- **رابعاً- عجز الموارد المتاحة وندرتها:** هناك ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويظهر ذلك في بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم.
- **خامساً- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية، وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري(المغربي، ص54-56).

- سادساً- الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان والقيود البيئية والديمغرافية ... الخ .
- سابعاً- تغيير العمالة: في الآونة الأخيرة بدأت الشركات والمؤسسات على اختلافها تعتمد على نُظم التسويق والتمويل والدعاية والعلاقات العامة بمختلف أنواعها, من أجل تحسين صورة المؤسسة والنهوض بها, بعد أن كان يتم الاعتماد الكلي على الكادر العمالي المتميز الماهر, ولا شك أن تلك الخطوة حجت كثيراً من تقدم وتطور عملية التصنيع من حيث موادها الخام وجودة إنتاجها واهتمت فقط بالمظهر والتغليف, وانتشار المنتج في الأسواق وتصميم عروض وتخفيضات وخصومات وبروتوكولات تعاون... إلخ.
- ثامناً- الاهتمام بالبيئة: أدى انتشار المؤسسات والهيئات المدنية والخدمية ومنظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية التي تهتم بالبيئة ونظافتها إلى عرقلة الكثير من خطط عمل الشركات والمؤسسات, التي فوجئت بصدور قرارات تمنع استكمالها لما بدأتها أو تمنع اعتمادها على مواد خام معينة بنسب معينة, وكذلك الاعتراضات التي أعاقت سير العمل بسبب أدوات ومعدات ضارة بالبيئة, ولذلك يجب على كل إدارة شركة أن تضع خطتها الاستراتيجية بما يتفق مع كافة معايير البيئة والصحة والمجتمع(https://www.almsal.com/post/536322).

محاولة تجنب هذه المعوقات والعمل على التقليل من أثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية, سواءً من ناحية الممارسة كعملية أو من ناحية النواتج, التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.

المبحث الثالث

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي

أتفق العديد من الكتاب مثل (الغالبى وإدريس) على أن عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تجذب انتباه منظمات الأعمال للمستقبل ولتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل، أهمها:

- 1- الاستعداد والالتزام لبذل الجهد المطلوب وتوفير مستلزمات ضرورية.
- 2- الاتجاه الاستراتيجي يعطي ترابط منطقي بين أنشطة المنظمة المختلفة, ويوضح لها بأن مستوى أداءها وكفاءة إدارة منشأتها يمثل انعكاس طبيعي لقدراتها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي.
- 3- البدائل, وهي قدرة المنظمة على تحديد ما يجب أن تفعله المستويات الإدارية المختلفة, وإقرار البدائل المعتمدة التي يجب تنفيذها.
- 4- التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف, حيث أن إدراك المنظمة لرويتها ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للانطلاق نحو تقديم منتجاتها وخدماتها, كما أن تحليل الموقف يمثل جانب من قدرات المنظمة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة(إدريس والغالبين 2009، ص43).
- 5- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: المعلومات لها دورٌ أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين

الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، وتساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات، بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6- توافر التفكير الاستراتيجي: حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقية جديدة، لذا فإن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- أ. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.
- ب. القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويُقِيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- ج. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشرف المستقبل فلذا سيجاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- د. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم (إدريس والغالين 2009، ص43).

الخاتمة

في ختام هذه الورقة البحثية التي تحمل عنوان "الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي" والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها، أما المبحث الثاني فتناول المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي، والمبحث الثالث تناول عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج

- 1- الإدارة الاستراتيجية تتطلب وضوح الرؤية ودقة التخطيط والإعداد، وتحتاج موارد تقنية ومعلوماتية ومادية وبشرية، ودعم ومتابعة صارمة من القيادة السياسية والإدارية العليا.

- 2- استخدام الرقمنة في الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشكلات التي تعيق سير العمل داخل المؤسسات مثل: الوقت، حواجز المكان والزمان.. إلخ.
- 3- الانتقال من نظام الإدارة الاستراتيجية التقليدية إلى نظام رقمنة الإدارة الاستراتيجية يُعد استجابة للمصلحة العامة، التي تقتضي تطوير المؤسسات وتقديم خدماتها.
- 4- من خلال رقمنة الإدارة الاستراتيجية ستتمكن المؤسسات من تقليل حجم النفقات الإضافية التي تتكبدها.

ثانياً: التوصيات

- 1- الاستفادة من نظام رقمنة الإدارة الاستراتيجية لتغيير وتعديل سياسات تشغيل المؤسسات في أي وقت بمراعاة الظروف والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة على نحو يسمح بأداء خدماتها ببسر وسهولة وكفاءة، فيمكن للإدارة مثلاً تغيير أسعار وتوصيل الهواتف المنزلية تبعاً لتطوير الخدمة وتغييرها.
- 2- الاطلاع على التجارب الدولية الناجحة والاستفادة من خبراتها وربح الوقت والجهد مع مراعاة الخصوصيات وتجنب التقليد الأعمى.
- 3- تشجيع المنتجات الوطنية التي تقدمها المؤسسات والإدارات، وذلك من خلال توسيع قائمة المعروضات، مع عرضها بوسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل وصولها.
- 4- نشر الوعي الإلكتروني لدى كل من الموظف والمواطن حول كيفية استخراج كل ما هو جديد ناتج عن عصرنة الإدارة الاستراتيجية، من خلال دورات وورش تطبيقية تساهم في خلق درجة من الوعي عند كلاً منهم.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب: 15

- القطامين، أحمد، (1996)، التخطيط الاستراتيجي "مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان.
- إدريس والغالبي، (2009)، إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999)، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- بن حبيب، عبد الرزاق، (2002)، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- أبو قحف، عبد السلام، (2002)، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- شين، فيروز، (2004)، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة.

الركابي، كاظم نزار، (2004)، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة), دار وائل للنشر عمان.
صقور، مجد والصرن، رعد، (2018)، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
عوض، محمد أحمد، (1999)، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
مصطفى، محمد محمود، (2003)، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن.
الصميدعي، محمود جاسم محمد، (2004)، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن.

ثانياً- المقالات:

مقال إلكتروني عن: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، مجلة المرسال، بتاريخ 3 أكتوبر 2017 وتم الاطلاع عليه بتاريخ 5 فبراير 2022 <https://www.almsal.com/post/536322>

مقال إلكتروني عن: "عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية" صدر عن مجلة المراج بتاريخ 27 ابريل 2019 قسم الإدارة والاقتصاد وتم الاطلاع عليه بتاريخ 6 فبراير 2022 <https://almerja.com/reading.php?idm=115577>

ثالثاً- مراجع باللغة الفرنسية:

Rodolph Durand: Guide du management stratégique, 99 concepts cles, DUNOD, Paris, 2003, P.127

H.krifa-Shneider: cour de stratégie de l'entreprise, université de lille1, France 1999:p15.