

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

د. ليلي بوحديد

جامعة باتنة 1

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وأهم معوقاته في المنظمات العربية، وإبراز مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية. ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية من خلال تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمنظمات العربية لتكون الأساس والمنطق في توجيه كل عملياتها ووظائفها الإدارية، والعمل على رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية. **الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المنظمات العربية.

Abstract :

This study aims to identify the conceptual framework of competitive advantage, and to address the strategic planning and the most important inhibitors of the Arab organizations, and to highlight the contribution of strategic planning in the activation of the competitive advantage of the Arab organizations.

The study found a number of results that the most important strategic planning contributes to the activation of the competitive advantage of the Arab organizations by identifying and formulating the core issues of strategic and trends of the Arab organizations to be the basis and logic to guide all operations and administrative functions, and work to raise awareness of the change, the incident in the external environment.

Key words: Strategic planning, competitive advantage, Arab organizations.

مقدمة:

تواجه المنظمات العربية في القرن الواحد والعشرين تحديات محلية وعالمية، نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات وتحرر الأسواق والانفجار المعرفي والعولمة، هذه الأخيرة تعد من بين التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي كان لها الأثر الأكبر على جميع مجالات الحياة، حيث وضعت المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية متغيرة، فحولت العالم إلى قرية صغيرة وأزالت القيود التي كانت مفروضة من قبل الدول لحماية صناعاتها المحلية وأطلقت العنان أمام حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كان عليه في الماضي، مما أشعل حدة التنافسية بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

تسعى المنظمات العربية بشكل فعال لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة، فانه لابد أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها وذلك بتفريدها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي هكذا، بل يستوجب أن تكون المنظمة على معرفة بقوة التنافس الموجودة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

ولعل التخطيط الاستراتيجي من بين أهم الاستراتيجيات التي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها وأساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها،... وغيرها،

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

فضلاً عن فهمه للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لوضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن المواءمة الكبيرة بين ممارساتها ونشاطاتها والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية. لذلك سيتم في هذه الدراسة إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية.

إشكالية الدراسة:

تلجأ المنظمات عادةً، وخاصة في ظل التطور السريع في بيئة الأعمال إلى ضرورة تحقيق الميزة التنافسية، التي تشير إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات والأخطار البيئية، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، وهذا الاستغلال يتطلب تخطيطاً سليماً يفضي إتباع المنظمة لاستراتيجيات ناجحة من شأنها زيادة قدرة المنظمة على تفعيل تلك الميزة التنافسية بكفاءة.

بناءً على ما سبق، تم صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية؟**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تربط بين قدرة المنظمات العربية في إجراء التخطيط الاستراتيجي وبلوغ الميزة التنافسية، خاصة وأن هذه الدراسة تسعى لتحديد أهم السبل الكفيلة في قدرة المنظمات العربية على إجراء تخطيط استراتيجي يضمن لها تفعيل ميزتها التنافسية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
- التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وأهم معوقاته في المنظمات العربية.
- إبراز مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية.

منهجية الدراسة:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لبيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق وتفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، وذلك من خلال استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وربط عناصر هذين المتغيرين لتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

بناءً على ما سبق، تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

سننطلق في هذا المحور إلى كل من: تعريف الميزة التنافسية، أبعادها، تصنيفها ومحدداتها.

1- تعريف الميزة التنافسية:

نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، سننطلق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

- يعرف بورتر (Porter) الميزة التنافسية على أنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹
- تعرف الميزة التنافسية على أنها "بحال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".²

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

- تعرف الميزة التنافسية بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين، هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها".³

- تعرف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة".⁴ من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المنظمة وتميزها عن المنافسين الآخرين، مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال تخفيض التكاليف، أو من خلال ديمومة عملية البيع للزبائن بمواصفات يؤمنون بها كالأمان والسمعة والشفافية وغيرها، بمعنى آخر الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة في التفوق على المنافسين والتقدم عليهم، وقد يكون هذا التفوق من خلال تقديم أسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون مع الحفاظ على نفس الجودة أو أفضل منها، أو من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة تفوق الجودة التي يقدمها المنافسين.

2- أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية حسب بورتر (Porter) فيما يلي:⁵

- **ميزة التكلفة الأقل:** هي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.
- **ميزة اختصار الوقت والتسليم (المرونة):** والمقصود بها تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، وهذا من خلال تقديم المنتجات إلى المستهلكين في أوقات تكون أقل من أوقات تسليم المنافسين.
- **ميزة الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تساعد في بقاء واستمرار المنظمات، فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. كما أن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان.
- **الإبداع والابتكار:** والمقصود به تحسين وتطوير المنتجات، وهذا من أجل تقديم منتجات جديدة للمستهلكين تتميز عن المنتجات المنافسة، فالإبداع والابتكار يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المنظمات. فهو يمثل إحدى الضرورات الأساسية في المنظمات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات الإنسانية، فالمنظمات التي لا تعتمد على الابتكار نجد أن أدائها غير مرضي للمستهلكين المتعاملين معها، مما يؤدي إلى توقفها.

3- تصنيف المزايا التنافسية:

لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينات، حيث ما زال قيد الاجتهادات الفردية دون أسس واضحة، لكن هناك محاولات لم تحضي بالاتفاق، نذكر منها نموذجين:⁶

- **النموذج الأول:** يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية، حيث يرى مدخل الموارد المنظمات كوحدات مختلفة بالقدرات والمواردات المادية الملموسة والغير الملموسة والموارد البشرية والمادية، إذ لا يوجد منظمتان متشابهتان كلياً وذلك لسبب اختلاف الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية.

وتتمثل الموارد وفقاً لهذا النموذج في جميع أصول المنظمة بما فيها الإمكانيات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات، وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع، الإشهار، الخ.

- **النموذج الثاني:** وجاء بهذا التصنيف الاقتصادي (Porter) ويعتمد في تصنيفه على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة، وإيجاد إطار شامل ومتكامل التصنيف للميزة، ويتمثل فيما يلي:⁷

✓ تتحقق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.

✓ تنبع الميزة التنافسية من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

- ✓ المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.
- ✓ يعني تصنيف المزايا التنافسية من خلال المنظمة تصنيفها وفق لسبب أو منشأ خاصة التي تتمتع بنتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين، وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.
- ✓ تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقا لطبيعة المنفعة المحققة له.
- وقد حدد كل من بعض الباحثين أنواع المزايا التنافسية وفقا لمصدرها النهائي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1): المصادر النهائية للميزة التنافسية

مصدر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له
الابتكارية	تقديم منتجات جديدة

المصدر: آمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية،

الملتقى الدولي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 29 و30 أكتوبر 2002، ص14.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ تنوع مصادر الميزة التنافسية، حيث يمكن أن يكون مصدر الميزة التنافسية الكلفة أو النوعية أو الاعتمادية أو المرونة أو الابتكارية.

4- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية بأربعة عوامل أساسية أطلق عليها بورتر (Porter) إسم "قطعة ماس"، نتيجة للتداخل الكبير والتشابك فيما بينها، حيث كل منها تؤثر وتتأثر بالأخرى، وتتمثل هذه العوامل في الآتي:⁸

- **الطلب المحلي:** يشير إلى هيكل الطلب ومعدل نموه، ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا تميز الطلب المحلي بالارتفاع النسبي من حيث السلع كثيفة التكنولوجيا، فهذا يعدّ أمراً محفزاً للمنظمات على تطوير المنتجات ورفع مستويات جودتها من أجل تحقيق تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد أنّ الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي بدوره إلى توليد ضغوط مستمرة على المنظمات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات المستهلكين، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تقوية وتفعيل المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

- **الصناعة المرتبطة والصناعات المساندة:** هي سبب نجاح العديد من الصناعات، وهي ذات ميزة تنافسية لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

- **طبيعة عوامل الإنتاج:** تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تنجسد في الموارد البشرية والطبيعية وفي رأس المال، والعوامل المناخية وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل إنتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أمّا الشكل الثاني فيشمل العوامل المطورة (كالوصول على عمالة مؤهلة، قواعد المعدات والبيانات والآلات، نظم الاتصالات الحديثة) فهذه العوامل تعتبر أكثر أهمية عن غيرها لأنه يصعب الحصول عليها أو حتى تقليدها.

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

- إستراتيجيات المنظمة وهيكلها والمنافسة المحلية: تتضمن كل من أهداف وإستراتيجيات وطرق التنظيم والإدارة التي تختارها المنظمة والتي تدرج ضمن البيئة المحلية. يختلف مميزاتا وخصائصها، فكلما كانت البيئة المحلية للمنظمة ملائمة، كلما كانت مشجعة للمنافسة ولتحديد القدرة التنافسية.

بالإضافة إلى جانب العوامل السالفة الذكر، أضاف بورتر (Porter) عاملان آخران يؤثران في خلق الميزة التنافسية وهما:

- **دور الصدفة:** وهي تلك التطورات غير المتوقعة تحدث في شكل طفرات مفاجئة.

- **دور الحكومة:** للحكومة دور فعال في خلق ودعم المزايا التنافسية من خلال التأثير على جملة المحددات السابقة، وهذا بإيجاد بيئة مستقرة وملائمة (قانونية وتجارية) للإستثمار، وبهذا يمكن القول بأن الحكومة تلعب الدور المحفز والمدمم لإيجاد مزايا تنافسية أو المعرقل لها.

بناء على ما سبق، نستنتج أن جملة هذه المحددات تساهم في إيجاد الميزة التنافسية وتدعيمها من خلال تداخلها وتفاعلها فيما بينها بشكل ديناميكي، ما يسمح بتعزيز وتفعيل مناخها التنافسي.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي وأهم معوقاته في المنظمات العربية

سنستطرق في هذا المحور إلى كل من: مفهوم التخطيط الاستراتيجي، عناصره، خصائصه ومعوقاته في .

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الإستراتيجية المناسبة استناداً على ما وفّره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.⁹

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف".¹⁰ كما يعرف بأنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة".¹¹ ويعرف أيضاً بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها".¹²

بناء على ما سبق، نلاحظ أنه يوجد اختلاف وتباين في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويعود السبب في ذلك إلى المستقبل وهو "الزمن القادم الغير محدد، وقد يكون بعضه واضحاً وبعضه الآخر غامضاً، وقد يبدو أحياناً مستقراً، وأحياناً أخرى مضطرباً".¹³ لهذا يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمنظمة.

2- عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:¹⁴

- **تشكيل رؤية المنظمة:** تحدد الرؤية إلى أين ستتحج المنظمة، وبشكل أكثر تفصيلاً ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المنظمة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمنظمة.

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

وتعني الرؤية "تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة".¹⁵

- **صياغة رسالة المنظمة:** بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المنظمة، فإن الخطوة التالية في نموذج التخطيط الاستراتيجي هي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المنظمة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟ ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن؟ كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها.

وعليه، فالرسالة هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المنظمة بأنها:¹⁶

- ✓ اختصاصات المنظمة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناءً عليها، وكما يحددها النظام الأساسي.
- ✓ عبارة تلخص الغاية من وجود المنظمة وتحديد ما هي طبيعتها.
- ✓ الشعار الأساس للمنظمة، والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها.
- ✓ توجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:** تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية، وهي:

- ✓ أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.
- ✓ أن يكون هناك إمكانية لقياسها.
- ✓ يوجد اتفاق بين جميع أفراد المنظمة عليها.
- ✓ أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها.
- ✓ أن تكون موقوتة، أي لها زمن محدد لتحقيقها.

وتصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية كما يلي:¹⁷

- ✓ **الأهداف الاستراتيجية:** تصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
- ✓ **الأهداف التكتيكية:** يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ **الأهداف التشغيلية:** يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

- **وضع غايات المنظمة:** إن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان،¹⁸ وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتائج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق.¹⁹

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها، والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة، بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي.

وتوجد عدة مجالات يمكن أن تضع فيها المنظمة غاياتها الاستراتيجية:²⁰

- ✓ الربح (الربح الصافي).
- ✓ الكفاءة في استخدام الموارد (الكلفة القليلة مثلاً).
- ✓ النمو (الزيادة في المبيعات أو الموجودات مثلاً).
- ✓ زيادة ثروة المساهمين.
- ✓ استثمار الموارد (العائد على الاستثمار مثلاً).
- ✓ السمعة (شهرة المنظمة في السوق).
- ✓ أوضاع العاملين في المنظمة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب).
- ✓ القيادة في السوق (الحصة في السوق مثلاً).
- ✓ القيادة في التكنولوجيا (الإبداع والابتكار مثلاً).
- ✓ الاستمرار في العمل (تجنب الإفلاس مثلاً).
- ✓ نزاهة الإدارة العليا في المنظمة (لا للواسطة والمحسوبية مثلاً).

- **وضع القيم الجوهرية للمنظمة:** تحرص المنظمات التي تضع خططاً إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية، فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم للقرارات. وهذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضاً في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكاً أخلاقياً في المنظمة. وتنمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبياً عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد.

- **وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة:** تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمنظمة في المجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الإستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المنظمة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صناع القرار في المنظمة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة.

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

3- خصائص عملية التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة، مرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة يجب ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عن الخطة، وتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي:²¹

- التخطيط الاستراتيجي عملية ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.

- التخطيط الاستراتيجي عملية مدعمة بإطار عمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

- التخطيط الاستراتيجي عملية شمولية وتكاملية، وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.

- التخطيط الاستراتيجي عملية تطويرية من خلال فريق عمل متكامل.

- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة للملاءم وحاجات السوق ومتطلبات البيئة، وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.

- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الحاصل لأبعاد البيئة، وليست قصيرة النظر متوجة بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.

- التخطيط الاستراتيجي عملية فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.

- عملية التخطيط الاستراتيجي تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.

- التخطيط الاستراتيجي عملية هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.

- عملية التخطيط الاستراتيجي تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.

- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.

- التخطيط الاستراتيجي عملية واقعية وليس عملية مساومات سياسية.

- التخطيط الاستراتيجي عملية تنفيذية وليس نظرة مجردة.

- التخطيط الاستراتيجي عملية مقاسة بمجموعة من المعايير والمؤشرات، وليس مجرد فضاء فارغ.

- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليس عملية عرضية.

- عملية التخطيط الاستراتيجي تكون مدعمة من الإدارة العليا بالمنظمة.

- تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركية، أي مشاركة العاملين والإدارة على حد سواء.

- عملية التخطيط الاستراتيجي تؤسس على المعايير والمؤشرات المالية للنتائج.

4- معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العربية:

لقد اهتمت المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها بعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه يجعل المنظمة على دراية ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها مستقبلاً، وقد ازداد هذا الاهتمام بشكل كبير في الآونة الأخيرة، خاصة مع التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم في غضون فترة زمنية محددة، فقد تطور التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوباً عملياً لإدارة موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.

ولكن، برغم هذا التطور الذي شهده موضوع التخطيط الاستراتيجي، باعتباره مدخلاً رشيدياً للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي منظم، إلا أنه أصبح أكثر تعقيداً بسبب التطورات الكبيرة التي شهدتها ويشهدها العالم الحديث، وقد تعددت وتعقدت طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وبدأ يعاني من العديد من الإشكاليات والمعوقات. وفيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية عموماً، والدول العربية على وجه الخصوص، فإنه يمكن تسجيل العديد من المعوقات لعملية التخطيط

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

الاستراتيجي، والتي تعتبر من معيقات تطور الفكر الاستراتيجي بشكل عام، وبذات الوقت تحدث إشكاليات في خطط التنمية والتطور التي تشهدها تلك الدول، وتحد من قدرة تلك المنظمات في تحقيق وبلوغ الميزة التنافسية، وتمثل أهم المعوقات في المنظمات في العالم العربي بما يلي:²²

- صعوبة الوضع المالي للعديد من تلك الدول، والتي تعتمد في وضعها لخططها على الإمكانيات المحدودة المتاحة، وهذه لا تؤهلها للقيام بعمليات تخطيط استراتيجي.
- المركزية العالية في أنظمة الحكم عمومًا، وهذا الأمر يحول في أغلب الأحيان دون الإفصاح عن التغييرات الهيكلية المطلوبة، لتخوف السلطة السياسية من أن يكون في هذه التغييرات مساس بمصالح الدولة.
- التداخل الكبير بين المسؤوليات للأجهزة والدوائر المختلفة، سواء الحكومية أو في منظمات الأعمال، فمثلاً تكون الحكومة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد والاستثمارات في الدول ذات الاقتصاد المخطط، فيما تقتصر مسؤولية منظمات الأعمال على عمليات التشغيل فقط، وهذا الأمر يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح المسؤولية بين الحكومة ومنظمات الأعمال، الأمر الذي يقود إلى صعوبة قيام منظمات الأعمال بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية، نتيجةً لاهتمامها بالمشكلات الروتينية اليومية وانشغالها فيها، الأمر الذي يجعل المستويات الإدارية العليا بمعزل عن الاهتمام بقضايا مصيرية للمنظمة، مثل قضايا النمو والربحية في الأجل الطويل، والتغييرات الخاصة بالأسواق، والجوانب التكنولوجية، وغيرها، فالمشكلات الروتينية تأخذ معظم وقت المديرين ولا يجدون متسعاً من الوقت للتفكير في مثل هذه القضايا الاستراتيجية والتخطيط لها.
- الاعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات، الأمر الذي يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق الاهتمام المباشر للكثير من العاملين في تلك المنظمات.
- تركيز أنظمة الحوافز في الكثير من المنظمات التي تعمل في الدول العربية على النتائج قصيرة الأجل، وقلمًا يكون هناك أنظمة حوافز ترتبط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل، وهذا الأمر يجعل الكثيرين يعزفون عن التخطيط الاستراتيجي.
- التفرد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ تلك القرارات، الأمر الذي يعكس سلباً على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة.
- سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم، وعدم تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للأفراد، إضافة إلى عدم توافر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول على المعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة.
- قصور المنظمات، وعدم قدرتها على تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها، فالكثير من المنظمات العربية تعتمد إلى وضع خطط إستراتيجية بعد أن تكون قد عملت على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتكون تلك الخطط مصاغة بشكل جيد، غير أن الكثير من المنظمات تكون قد وضعت تلك الخطط كمتطلبات شكلية أمام الجهات المختلفة المرتبطة بالمنظمة، وليس بقصد تنفيذها.

ثالثاً: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

بعد تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العربية ضرورة حتمية لا بديل لها، وذلك لتحقيق أقصى قدر ممكن من الانطلاق والابتكار في مختلف المجالات وبلورة الأهداف الوطنية والقومية في منظومة متكاملة تتسم بالشمول والتطور الدائم، سعياً لمسايرة مختلف المستجدات والتمكن من الدخول في المنافسة العالمية.

بناءً عليه، لا سبيل لتحقيق الأهداف السالفة الذكر، إلا بتبني مناهج التخطيط الاستراتيجي وأساليبه التي تعتمد على استقراء جزئيات الواقع والعوامل المؤثرة فيه وتنظيمها وتقنينها في ظواهر عامة، ثم تحليل هذه الظواهر واستنباط ما يمكن أن تقود إليه من

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

أساليب للمواجهة، وبعدها استكشاف المستقبل والقوى الفاعلة فيه. وتتجلى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية من خلال النقاط التالية:²³

- تحديد الإطار العام لتهيئة الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المنظمات العربية لتحقيق المستقبل المرغوب فيه.
- السماح لكل الأفراد العاملين في المنظمات العربية بالمشاركة والعمل معا نحو تحقيق الأهداف.
- الارتقاء برؤية كل العاملين الأساسيين، وتشجيعهم على التفكير بطريقة مبدعة في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات العربية.
- السماح بالحوار بين مختلف الأفراد العاملين لتحسين فهمهم لرؤية المنظمات العربية وتدعيم شعورهم بالملكية للخطة الإستراتيجية، وكذلك شعورهم بالانتماء إلى هذه المنظمات.
- تحقيق الانسجام والاتساق بين المنظمات العربية وبيئتها.
- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء في المنظمات العربية من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.²⁴
- يتيح التخطيط الاستراتيجي إعطاء نظرة كلية لنظام المنظمات العربية من خلال معرفة مدى مساهمة كل جزء من النظام في تحقيق قيمة معينة للنظام الكلي.
- يتيح التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العربية التفكير عبر الوقت بربط الماضي بالحاضر والمستقبل، وذلك لتحديد الفجوات ومحاولة سدها ومعرفة الفرص والاستفادة منها.
- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات العربية بإطار لاتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية بها.
- يقوم التخطيط الاستراتيجي على فرض الفروض واختبارها والتفكير بطريقة نافذة ومبدعة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات العربية على تحديد أولوياتها، والربط الفعال بينها وبين البيئة الخارجية بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المنظمات العربية بفحص بيئتها الخارجية وتقويمها بهدف معرفة التغير الحاصل والمحتمل في المجالات: الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات العربية على وضع معايير ومؤشرات دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه ومقارنته مع مستوى أداء المنظمات المنافسة.
- تهيئة الإطار العام لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات العربية على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال العمل على تقديم خدمات أو منتجات تكون قادرة على المنافسة العالمية وليس التركيز على المنافسة المحلية فقط.
- بناء على ما سبق، يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر كوسيلة للمنظمات العربية التي تطمح لتفعيل ميزتها التنافسية، ويتحقق ذلك من خلال تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمنظمات العربية لتكون الأساس والمنطق في توجيه كل عملياتها ووظائفها الإدارية، والعمل على رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية.

النتائج والمقترحات:

- من خلال دراستنا لدور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:
- تمثل الميزة التنافسية قدرة المنظمة في التفوق على المنافسين والتقدم عليهم، وقد يكون هذا التفوق من خلال تقديم أسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون مع الحفاظ على نفس الجودة أو أفضل منها أو من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة تفوق الجودة التي يقدمها المنافسين.

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

- تساهم المحددات التي وضعها بورتر (Porter) في إيجاد الميزة التنافسية وتدعيمها من خلال تداخلها وتفاعلها فيما بينها بشكل ديناميكي، ما يسمح بتعزيز وتفعيل مناخها التنافسي.
- تعني عملية الرؤية في التخطيط الاستراتيجي إيجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود، والتأكد من مشاركة جميع الأفراد العاملين في تشكيل أهداف المنظمة ووضوح الأهداف لديهم، وبالتالي، فإن صياغة رؤية واضحة ومدروسة للمنظمة يمكن أن تساهم في تفعيل الميزة التنافسية بشكل فاعل.
- يعتبر تشكيل رسالة المنظمة أحد النقاط الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهو انعكاس أو تلخيص لرؤية المنظمة، وعندما تقوم المنظمة بصياغة رسالتها بشكل واضح ومدروس، فإن ذلك بالضرورة يساهم في تفعيل الميزة التنافسية بشكل واضح.
- تؤدي الصياغة الواضحة والدقيقة للأهداف الإستراتيجية إلى تمكين المنظمة من بلوغ الميزة التنافسية، وكلما تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كلما أدى ذلك إلى تفعيل الميزة التنافسية للمنظمة.
- تشمل الغايات المجالات الرئيسية التي تستطيع المنظمة أن تنافس من خلالها، وتعبّر في ذات الوقت عن مدى قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق هذه الغايات أو بعضها.
- عندما تتمكن المنظمة من صياغة قيمها والالتزام التام بتنفيذها، فإنها بذلك تكون قد حققت السبق على المنافسين، وامتلكت ميزة تنافسية عليهم.
- تتطلب عملية صياغة الخطط الإستراتيجية معرفة كبيرة بأوضاع المنظمة، إضافة إلى ضرورة تمتع من يقومون بعملية الصياغة بمهارات فكرية وتحليلية، وقدرة على الربط والتحليل، لأن عملية الصياغة ليست سهلة، وتعتبر المحك الأول أمام نجاح أو فشل المنظمة، وكلما تمكنت المنظمة من صياغة خطط إستراتيجية سليمة وتحاكي إمكانيات وقدرات المنظمة، كلما أسهم ذلك في تحقيق النجاح بتنفيذ تلك الخطط، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
- تعاني المنظمات العربية من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي تحدث إشكاليات في خطط التنمية والتطور التي تشهدها الدول العربية، وتحد من قدرة تلك المنظمات في تحقيق وبلوغ الميزة التنافسية.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية من خلال تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمنظمات العربية لتكون الأساس والمنطق في توجيه كل عملياتها ووظائفها الإدارية، والعمل على رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية.
- بناء على النتائج السابقة، تم تقديم مجموعة من **الاقتراحات** التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتعزيز وتفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، وهذه التوصيات يمكن أن تكون مرشداً للمنظمات العربية باتجاه تصويب أوضاعها، حيث أن الأخذ بها أو ببعضها من شأنه أن يحقق الكثير للمنظمات العربية، وهي كالاتي:
- ضرورة إنشاء وحدة أو دائرة متخصصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة، تكون مهمتها وضع خطط إستراتيجية تتماشى مع الأوضاع المالية والإمكانات التي تتاح لتلك الدول، خاصة تلك التي تعاني من شح في الإمكانيات ونقص الأموال.
- دعوة أنظمة الحكم العربية للتخفيف من حدة المركزية في اتخاذ القرارات ذات التأثير على أنشطة منظمات الأعمال، وإفساح المجال أمام الجهات المختلفة لممارسة دورها في وضع الخطط الإستراتيجية.
- ضرورة حرص الحكومات العربية على فك الاشتباك والتدخل في المسؤوليات والصلاحيات المنوطة بالدولة وتلك التي تختص بها منظمات الأعمال، وإعطاء منظمات الأعمال الحق في صياغة خطط إستراتيجية خاصة بها نابعة من واقع تلك المنظمات، وليس بالضرورة متوافقة مع طموحات وتطلعات الحكومة.

دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية

- الحرص على تفعيل مبادئ الحاكمية المؤسسية للمنظمات، وضرورة ضلوع القيادات الإدارية في المستويات العليا بدورهم في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمات التي يتولون إدارتها وقيادتها، إذ تشير مبادئ الحاكمية المؤسسية إلى ضرورة ممارسة الإدارات العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، وبلاشتراك مع المستويات الإدارية الأدنى.
- ضرورة اهتمام المنظمات العربية بموضوع التمكين للعاملين، سواء النفسي أو الهيكلي، والذي يساعد في حث العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تبني الخطط الاستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط.
- العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي حددها المنظمة في خطتها الاستراتيجية.
- الاهتمام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها، من خلال وضع إجراءات وبرامج عمل وتخصيص الموازنات اللازمة لذلك، وعدم ترك تلك الخطط مجرد حبر على ورق دون تنفيذ.
- ضرورة تفعيل نظام الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية التي تم اعتمادها، واستخدام أساليب رقابية حديثة تتوافق مع متطلبات ومقتضيات العمل الإداري الحديث، مثل استخدام لوحات القيادة وبطاقات الأداء المتوازن ومعالج الإرشاد.
- ضرورة توجه الحكومات لحماية منظمات الأعمال العربية من المنافسة العالمية الشرسة.

الهوامش والمراجع:

- ¹ مراد شريف، أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال في الإسلام لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمنظمات الجزائرية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العالمي الخامس للتسويق الإسلامي، كوالالمبور، ماليزيا، أيام: 22، 23، 24، أبريل 2014، ص 224.
- ² جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 20.
- ³ دة عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 187.
- ⁴ ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، الأردن، 2013، ص 05.
- ⁵ مراد شريف، مرجع سابق.
- ⁶ سعد غالب يسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 204.
- ⁷ آمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية، الملتقى الدولي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 29 و30 أكتوبر 2002، ص 14.
- ⁸ سامي عفيفي حاتم، الإتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ إقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص 283-284.
- ⁹ جرادات ناصر، الإدارة الاستراتيجية: منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 123.
- ¹⁰ إياد يوسف دليح وآخرون، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام: 1-3 أبريل 2014.
- ¹¹ نفس المرجع.
- ¹² عصام الدين برير، عوض الله، التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4 و5 أبريل، 2012، ص 560.
- ¹³ الغالي طاهر، إدريس وائل، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 30.
- ¹⁴ دة عبد الباري، جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 102.

- ¹⁵ دة عبد الباري، جرادات ناصر، نفس المرجع.
- ¹⁶ القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 198.
- ¹⁷ Goetsch, David L, Davis, Shanley B, **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition, 2010.
- ¹⁸ Robbins, Stephen P, Coulter, Mary, Sidani, Yusuf and Jamali, Dima, **Management: Arab World Edition**, Essex, England: Pearson Education Limited, 2011, p 154.
- ¹⁹ Wheelen, Thomas L, Hunger, J, David, **Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability**, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition, 2012, pp 66-67.
- ²⁰ جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 125.
- ²¹ عصام الدين برير، عوض الله، مرجع سابق، ص 561.
- ²² جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 126.
- ²³ بتصرف من: أحمد عارف ملحم، التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4 و5 أفريل، 2012.
- ²⁴ رافدة الحريري، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 13.