



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المرجع:...../2022

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

الرشاقة الإستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى
دراسة حالة: شركة أمازون

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

برني ميلود

إعداد الطلبة:

- زياد دلال

- بوجعدار مليكة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عاشوري إبراهيم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	برني ميلود
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سنوسي أسامة

السنة الجامعية 2022/2021



شكر وتقدير

الحمد الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه، الذي وفقنا لإتمام
هذه المذكرة.
جزيل الشكر للأستاذ المشرف: برني ميلود لتمييزه وكلا النص والإرشاد التي
أفادنا بها.
الشكر موصولاً لعضء لجنة المناقشة على تفضل بمقراءة ومناقشة هذا البحث
المتواضع.
لجميع عاذا الصل التقدير والاحترام.

بوجدار مليكة
زياد دلال

إِهْدَاء

إلنبيا الرحمة ونور العالمين، المعلم الأول لها ديا البشرية سيدنا محمد أفضل الصلوات وأتم التسليم، والذي أسال الله تبارك وتعالى أن يكون نشفي عييوها القيامة.

والأبيا العالي، إلبقدوتيا الأوليون نبراسيا الذين يبرد ربي، إلبمناك لها الله بالهيبة والوقار، إلبمناك لها عطاء يوم لم يزل يعطيني بلا حدود، وأدعو الله عز وجل أن يبقيني هذا خير إلى.

والأهيا الحبيبة، إلبالشمعة التي أنارت لي الطريق، إلبمعننا الحب والحنان، إلببسمه الحياة وسر الوجود، إلبد منك أن دعوها دوماً سر نجاحي، أدعو الله أن يحفظها لي.

إلباخوتي وأخواتي الكرام، إلبأحبائيو عزوتيوسندي في الحياة

، أنتم في القلب دوماً، حفظكم الله جميعاً وأدامكم عزاً وفخراً ليقبلكم كل من زمان.

والأستاذي المفضل، إلبمنذ أن لنا من أفكارهم نارة تنير لي مسيرة العلم والنجاح.

والجميع الأحباء والأقارب وأصدقاء الدراسة

والعمل، إلبمنعشتم معكم لحظات الأمل والألم، وكانوا المحفز ينلني دوماً من أجل التقدم والنجاح.

إليكم جميعاً أهدى هذا العمل لمتواضع الذي أسال الله أن يتقبل هذا الصنيع مني الكريم

، وأن يجعله في ميزان حسناتي، وينفع به الإسلام والمسلمين.

دلال زباد



المُلخَص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقابة الإستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى، قسمنا موضوع البحث إلى ثلاث فصول، تم التطرق إلى الرقابة الإستراتيجية في الفصل الأول، تناولنا في المبحث الأول منه الإطار النظري للرقابة الإستراتيجية وخصائصها والفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة لها أهميتها وأهدافها وأسباب حاجة المنظمات لها، أما المبحث الثاني فتناولنا من خلاله مراحل بناء الرقابة الإستراتيجية عناصرها وأبعادها. بالنسبة للفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الأزمات و بيئة الأعمال، المبحث الأول منه تناولنا فيه الأزمات مفهومها، أنواعها، خصائصها وأهم الأزمات العالمية التي أفتكت بقطاع المال والأعمال، أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى بيئة الأعمال مفهومها مكوناتها وأساليب تحليلها، اللاتأكد البيئي واتجاهاته الإستراتيجية، أما الفصل الثالث فكان دراسة حالة لشركة أمازون في ظل أزمة كورونا والتي من خلالها حققت أمازون أرباحا كبيرة، استخدمنا المنهج الوصفي في تناولنا لأنواع و خصائص الأزمات، أما المنهج التحليلي فكان من خلال مقارنة أبعاد الرقابة الإستراتيجية بالسلوك الذي تتبعته شركة أمازون من خلال القيام بتحليل إستراتيجي لسلوك أمازون. استخدمنا كذلك المنهج التاريخي من خلال التطرق إلى أهم الأزمات العالمية الكبرى التي أثرت في منظمات الأعمال، أما المنهج الإحصائي فكان من خلال التحليل الإحصائي لصافي المبيعات السنوية لشركة أمازون في الأسواق الرائدة، وكذا صافي إيرادات شركة أمازون و خلصت الدراسة إلأن السلوك الذي اتبعته شركة أمازون أثناء جائحة كورونا يتطابق مع أبعاد ومؤشرات الرقابة الإستراتيجية من حساسية إستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد .

الكلمات المفتاحية :

الأزمات - الرقابة الإستراتيجية - البيئة - جائحة شركة كورونا - أمازون

Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de l'agilité stratégique comme option d'adaptation avec l'environnement face aux crises majeures.

Nous avons divisé le thème de recherche en trois chapitres, dans le premier chapitre nous avons abordé l'agilité stratégique. La première section du premier chapitre nous avons traité le cadre théorique de l'agilité stratégique, ses caractéristiques et la différence entre elle les termes similaires son importance et ses objectifs et les raisons pour lesquelles les organisations en ont besoin. Quant au deuxième section nous avons traité les étapes de construction de l'agilité stratégique, ses composantes et ses dimensions. Pour le deuxième chapitre nous avons abordé les crises et l'environnement des affaires, dans la première section nous avons traité les crises, leur définitions, leurs types, leurs caractéristiques et les crises mondiales les plus importantes qui ont décimé le secteur des affaires et financier, au deuxième section nous avons traité l'incertitude environnementale et ses niveaux et dimensions et ses orientations stratégiques, et le troisième chapitre était une étude du cas d'Amazon pendant la crise du corona, grâce à laquelle Amazon a réalisé de gros bénéfices.

Nous avons utilisé l'approche descriptive dans notre traitement des types et des caractéristiques des crises, tandis que l'approche analytique a été utilisée pour traiter les dimensions de l'agilité stratégique avec le comportement suivi par Amazon en faisant une analyse stratégique du comportement d'Amazon. Nous avons également utilisé l'approche historique en abordant les crises mondiales majeures les plus importantes qui ont affecté les organisations et le climat des affaires, tandis que l'approche statistique s'est faite à travers l'analyse statistique des ventes nettes annuelles d'Amazon sur les principaux marchés, ainsi que les revenus nets de la société Amazon.

Et l'étude a conclu que le comportement suivi par la société Amazon pendant la pandémie de Corona correspond avec les dimensions et les indicateurs d'agilité stratégique dont la sensibilité stratégique, l'unité de la direction et la liquidité des ressources.

Les mots clés :

Crises, agilité stratégique, environnement des affaires, pandémie du corona, Amazon.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسملة
VII	الشكر
VII	الإهداء
IV	الملخص
VII	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIIIVII	قائمة الأشكال
أ - ي	مقدمة
الفصل الأول: للرشفقة الإستراتيجية	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الإطار النظري للرشفقة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم الرشفقة الإستراتيجية وخصائصها والفرق بينها وبين المصطلحات الأخرى
14	المطلب الثاني: أهمية الرشفقة الإستراتيجية وأهدافها
20	المبحث الثاني: مراحل بناء الرشفقة الإستراتيجية، عناصرها، أبعادها
20	المطلب الأول: مراحل بناء الرشفقة الإستراتيجية
21	المطلب الثاني: عناصر الرشفقة الإستراتيجية
23	المطلب الثالث: أبعاد (قدرات) الرشفقة الإستراتيجية
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: البيئة والأزمات	
33	تمهيد الفصل
34	المبحث الأول: الأزمات
34	المطلب الأول: مدخل للأزمات
37	المطلب الثاني: أنواع الأزمات وخصائصها
42	المطلب الثالث: أثر الأزمات على منظمات وبيئة الأعمال

44	المطلب الرابع: إستراتيجيات المنظمات في ظل الأزمات
47	المبحث الثاني: بيئة الأعمال
47	المطلب الأول: مفهوم بيئة الأعمال ومكوناتها
51	المطلب الثاني: اللاتأكد البيئي وأهميته وتحليل مستوياته
53	المطلب الثالث: الاتجاهات الإستراتيجية في بيئة اللاتأكد
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة أمازون	
60	تمهيد الفصل
61	المبحث الأول: جائحة كورونا وأثرها على بيئة الأعمال
61	المطلب الأول: جائحة كورونا
62	المطلب الثاني: أثر جائحة كورونا على بيئة الأعمال
66	المبحث الثاني: تبني الرشاقة الإستراتيجية في شركة أمازون كخيار للتأقلم مع جائحة كورونا
66	المطلب الأول: التعريف بشركة أمازون
66	المطلب الثاني: إستراتيجيات شركة أمازون
80	المطلب الثالث: أثر جائحة كورونا على شركة أمازون
87	المطلب الرابع: إستراتيجية شركة أمازون في ظل جائحة كورونا ومقارنة السلوك الإستراتيجي لأمازون في ظل الأزمة مع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية
100	خاتمة الفصل
102	الخاتمة
107	قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة	5
02	الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة	8
03	العلاقة بين نماذج الرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنظيمية للمنظمة	16
04	القدرات والخطوات الرئيسية لبناء الرشاقة الإستراتيجية	25
05	القدرات والأسباب لفشل المنظمات في الحفاظ على الرشاقة الإستراتيجية	26
06	صافي المبيعات السنوية لشركة أمازون في الأسواق الرائدة مختارة من 2014 إلى 2021 (بمليارات الدولارات الأمريكية)	84
07	صافي إيرادات شركة أمازون من الربع الأول 2014 إلى الربع الأول 2022 (بمليارات الدولارات الأمريكية)	85
08	تحليل سلوك أمازون في ظل جائحة كورونا مقارنة بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية	96

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الانتقال من الإدارة الإستراتيجية إلى الرشاقة الإستراتيجية	9
02	المرونة التشغيلية كمسار إلى الرشاقة الإستراتيجية	11
03	دولاب الرشاقة	12
04	دولاب الرشاقة المعدل	13
05	نموذج الرشاقة الإستراتيجية	17
06	العلاقة بين سرعة التغير وطبيعته	18
07	مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية	20
08	مراحل تنامي الرشاقة الإستراتيجية	21
09	عناصر الرشاقة الإستراتيجية	22
10	مصفوفة الأزمة	40
11	تطور مؤشرات نازدالك 1994-2008	42
12	تقسيم Samuel Certo لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية	50
13	صافي المبيعات السنوية لشركة أمازون في الأسواق الرائدة مختارة من 2014 إلى 2021 (بمليارات الدولارات الأمريكية)	84
14	صافي إيرادات شركة أمازون من الربع الأول 2014 إلى الربع الأول 2022 (بمليارات الدولارات الأمريكية)	85

مقدمة

مقدمة

لا تزال الأزمات بمختلف أنواعها تفتك بمنظمات الأعمال ولا تفارقها على مر العصور، ونتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة والتي تتميز بحالة من اللاتيقن، أصبح من الصعب على المنظمات مواكبة هاته التغيرات الخارجية عن نطاقها والتحكم فيها وكذا التكيف معها، الشيء الذي حتم عليها أخذ الحيطة والحذر من الأخطار المجهولة وبالتالي التحكم في الأزمات وتغيير مسارها من أزمة إلى فرصة للإقلاع.

وتخلق البيئات المتغيرة مستقرة تحديات متكررة، وستزداد هرقط المؤسسات الديناميكية والرشيقة، والقادرة على الحفاظ على المنافسة في ظل ظروف مدمرة تعصف بها، مما يمكنها من توفير فرصة لإدخال التغيير إيجابيا لعلنا المنظمة وبالتالي الاهتمام بهذا الجانب والبحث عن خيار إستراتيجي يضمن لها طريق النجاح في ظل حالة من عدم التأكد ومن هنا ظهر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية للتكيف مع بيئة غير مؤكدة، في ظل سلسلة من الاضطرابات عجزت المنظمات عن التكيف معها واحتوائها، وذلك نظرا لنقص البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها المنظمات تحول مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة، مما يسبب صعوبة في التنبؤ بالتغيرات المتوقعة وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة، خاصة مع ظهور الأزمات العالمية الكبرى والأكثر تأثيرا على منظمات الأعمال، وأزمة كورونا من بين أكبر الأزمات التي هدت أنظمة الأعمال، حيث أدت هذه الأزمة إلى تغيير نظرة المنظمات في قراءة توقعاتها المستقبلية ووضعها أمام اتجاهات إستراتيجية إما الإنكار وعدم تقبل تغيير المسار وإما محاولة فهم الأزمة وفك رموزها، إما أن تتقبلها المنظمة وتغير مسارها وتبتعد عن الأفكار القديمة الراسخة.

بعض الشركات، تعاملت مع أزمة كورونا بجدية وأعارتها كل الاهتمام المطلوب واتبعت طريق النجاح الذي جعلها من بين الشركات الرائدة التي عرفت ازدهارا خلال فترة كورونا، من خلال الإستراتيجيات التي اتبعتها تجاه هذه الأزمة.

إشكالية البحث:

مما تقدم طرحه فإن الإشكالية التي نسعى إلى معالجتها تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

✓ كيف يمكن أن تشكل الرشاقة الإستراتيجية خيارا للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى؟

بالتساؤلات الفرعية:

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ كيف يمكن أن تمثل الحساسية الإستراتيجية أحد السلوكيات التي تفيد في التأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى؟

✓ كيف يمكن أن تمثل وحدة القيادة أحد السلوكيات التي تفيد في التأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى؟

✓ كيف يمكن أن تمثل سيولة الموارد أحد السلوكيات التي تفيد في التأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى؟

✓ هل يمكن اعتبار السلوك الذي اتبعته شركة أمازون وجعلها تتأقلم مع البيئة خلال جائحة كورونا رشاقة إستراتيجية ؟

3. فرضيات البحث:

ولمحاولة الإجابة عن التساؤل المطروح فإننا طرحنا الفرضيات التالية:

- تشكل الرشاقة الإستراتيجية خيارا للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى من خلال الحساسية الإستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد
- يعتبر السلوك الذي اتبعته شركة أمازون وجعلها تتأقلم مع البيئة خلال جائحة كورونا متطابقا مع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

4. أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك العديد من الأسباب لاختيار هذا الموضوع، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الميول الشخصي للمواضيع الحديثة التي تقدم إضافة ولو بسيطة في مجال البحث.
- ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص.
- حداثة هذا الموضوع وارتباطه ببيئة الأعمال خلال جائحة كورونا.

5. أهداف البحث:

- معرفة أهم الاتجاهات الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات الناجحة في ظل الالاتاكد البيئي.
- استخلاص النتائج والعبر من الأزمات الكبرى التي شهدتها العالم خلال الألفية الثانية واستراتيجيات مواجهتها.
- تبسيط مفهوم الرشاقة الإستراتيجية من خلال تجارب ميدانية لكبرى الشركات التي تبنت هذا المفهوم وكان سبيلها للنجاة وقت الأزمات الكبرى.
- تسليط الضوء على واقع شركة أمازون في ظل جائحة كورونا.
- عرض لأهم الاستراتيجيات التي اتبعتها أمازون في تحقيق أرباحها في ظل جائحة كورونا.
- تحديد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ومقارنتها بسلوك أمازون في ظل جائحة كورونا

6. أهمية البحث:

- أهمية الرشاقة الإستراتيجية بالنسبة لمنظمات الأعمال من أجل التكيف مع بيئة الالاتاكدين التي نعيشها، من خلال سرعة تنفيذ نموذج الأعمال الذي يتأقلم وتغيرات البيئة، وأخذنا كمثال على نجاح هذا الخيار شركة أمازون في ظل أزمة كورونا، وما حققته من نجاح خلال هذه الفترة،
- أهمية المتغيرات موضوع الدراسة وحدثتها، "الرشاقة الإستراتيجية، الأزمات الكبرى غير الاعتيادية، الالاتاكدين البيئي".

- يتوقف نجاح المنظمات إلى حد كبير على مدى دراسة العوامل البيئية المتغيرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل لقياس درجة تأثير كل منها، تساعد هذه الدراسة على تحديد أهم الإستراتيجيات الواجب تبنيها في ظل الأزمات الكبرى والالتأكد البيئي المستمر.

7. المنهج المستخدم:

من أجل الإلمام بجوانب هذا الموضوع، قمنا بالاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أساس وصف الأزمات كما استعملنا المنهج التاريخي بالتطرق إلى أهم الأزمات العالمية التي فتكت بمنظمات الأعمال، وذلك بالرجوع إلى مختلف الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا فيها باعتماد المنهج الإحصائي التحليلي، المنهج الإحصائي كان من خلال التحليل الإحصائي لصافي المبيعات السنوية لشركة أمازون في الأسواق الرائدة، وكذا صافي إيرادات شركة أمازون، أما المنهج التحليلي فكان من خلال تحليل لسلوك أمازون ومقارنتها بأبعاد الرقابة الإستراتيجية من خلال القيام بتحليل إستراتيجي لسلوك أمازون.

8. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: 2014 - 2022

الحدود المكانية: شركة أمازون AMAZON

11. الدراسات السابقة:

نظر الحداثه موضوع الدراسة، فقد لاحظنا نقص في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة الإستراتيجية، وسيتم من خلال ما يلي عرض لبعض الدراسات التي ساهمت في تطوير دراسة.

أولاً: الدراسات التي تناولت الرقابة الإستراتيجية:

أ - الدراسات العربية:

❖ دراسة هبة محمد عمرو، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2016 بعدوان:

الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصال والمعلومات العاملة في فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية بأبعادها: (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصال والمعلومات العاملة في فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصال والمعلومات العاملة في فلسطين، حيث بلغ عدد الشركات المشمولة بالدراسة ثمان شركات، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل النوعي الكمي النوعي، وقد اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع البيانات للدراسة المقابلة والاستبيان، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 59 فقرة موزعة على 7 مجالات، وقد تم عرضها على المحكمين المختصين، للتحقق من صحتها، وتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم توزيع 92 استبانة استرجع منها 85، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للحصول على النتائج،

كذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع المدراء التنفيذيين للشركات المشمولة بالدراسة حيث تم حديثاً إجراء 7 مقابلات مع 7 مدراء تنفيذيين في شركات لاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين، وقد تكونت المقابلة من 35 سؤالاً.

- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على حلّ المشكلات، والتغلب على الفرص) وتحقيق الميزة التنافسية. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الرشاقة الإستراتيجية أثارت أكبر إجابات إيجابية في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها ضرورة تبني الشركات الرشاقة الإستراتيجية للمحافظة على مميزات التنافسية، وضرورة تعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، لما ذلك من أهمية في المحافظة على الميزة لهذه الشركات.

❖ دراسة عمر محمد ذياب سعد، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية

الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، جامعة الأقصى، 2018، بعنوان: دور الرشاقة

الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، وقد تناولت الباحثة هذا الموضوع عريضاً والأهمية الكبيرة التي تحظى بها

الرشاقة الإستراتيجية في تنمية العنصر البشري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة

الدراسة من أصحاب الوظائف لإشرافهم في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والبالغ عددهم 219 مبحوث،

واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وتماستخدام أسلوب المسح الشامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

• يتم استخدام الرشاقة الإستراتيجية: (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا) في المؤسسات الأهلية

الفلسطينية بنسبة % 71.327 بدرجة كبيرة، بينما تطبيق الموارد البشرية: (التدريب، تنمية المسار الوظيفي،

التنظيم بنسبة % 71.611 بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

بين درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وبين تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية،

وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الإستراتيجية وتنمية

الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية تعزيزاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

كما توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

• ضرورة تعزيز استخدام مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الفلسطينية بقطاع غزة،

وكذلك الاهتمام بالبدائل الإستراتيجية عند تنفيذ الخطط وذلك بسبب

كثرة التغيرات الاقتصادية والسياسية في قطاع غزة، وتطوير الرشاقة الإستراتيجية عند مدير

المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، عن طريق وضع برامج تدريب متخصصة ومستمرة، بهدف

صقلهم ودرجة الوعي أهمية الرشاقة الإستراتيجية، حيث يسهم هذا كفيماً مواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم علماً بالصعيد الداخلي والخارجي، وضعا لخطوط السياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية وتقييمها وتطويرها بشكلاً دوري، من أجل عالمنا المزدحم من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم تنفيذ أعمالهم، وكذلك توضيحاً لآليات التحفيز والعقاب للعاملين في المؤسسة.

ب. الدراسات باللغة الإنجليزية:

❖ دراسة Haas ،Berkeley Haas ،and Matthias Mohn ،Patrick Stacey ،Josh Morton ،university of California Berkeley ،school of business ،2018، بعنوان: **Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive it Leaders**

- هدفت الدراسة إلى توفير إرشادات محددة عند مستويات أقل وأكثر تميزاً من التحليل، وذلك بتركيزها على سياق مجموعة مهنية معينة، قادة تكنولوجيا المعلومات التنفيذية، الذين حظوا بالاهتمام في السنوات الأخيرة لدورهم الإستراتيجي المتطور في طليعة الشركات. ويحدد ويوضح عدداً من الممارسات التي تظهرها هذه الجهات الفاعلة في بناء والحفاظ على الرشاقة الإستراتيجية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثون في هذه الدراسة:

- وضع تصور لهذه الممارسات في جدول أعمال وإطار عمل المديرين

❖ دراسة Department of ،Andrea Bikfalvi and Pilar Marqués ،Anna Arbussa ،Spain ،University of Girona ،Business Administration and product Design ،2017، بعنوان:

Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME

الغرض من هذه الدراسة ذو شقين:

- ربط الرشاقة الإستراتيجية وابتكار نموذج الأعمال BM
- واستكشاف كيف تتناسب القدرات الكامنة وراء الرشاقة الإستراتيجية مع سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة. التصميم / المنهجية / النهج - نوعي في النهج، تطور الدراسة بشكل طولي، متعمق، دراسة حالة فردية تركز على كيفية حدوث تجديد BM في قطاع ديناميكي متزايد الأهمية، وكالات العمل المؤقت

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثون في هذه الدراسة:

- تشير النتائج إلى وجود توافق جزئي لإطار العمل الإستراتيجي الحالي للرشاقة الإستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة. يبدو أن اثنتين من القدرات الوصفية المقترحة (وحدة القيادة وسيولة الموارد) متأصلة في الشركات الصغيرة والمتوسطة لأنها تنطبق بسهولة على هذا السياق، على الرغم من الحاجة إلى تصغير حجمها. تعد القدرة الفوقية الواحدة (الحساسية الإستراتيجية) أقل طبيعية وبالتالي فهي أكثر أهمية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، تظهر القدرة الوصفية الإضافية (

الحيلة) باعتبارها مهمة جدا للشركات الصغيرة والمتوسطة لتكون قادرة على التغلب على بعض القيود التي يسببها الحجم.

ثانياً: الدراسات التي تناولت البيئة والأزمات:

أ - الدراسات العربية :

❖ دراسة. لبعفطيمة، بعنوان انعكاسات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 على الصادرات النفطية للدول العربية،

رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تتبع تطورات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 والتعرف على انعكاساتها.
- التعرف على السوق النفطية والأطراف الفاعلة فيها وكيفية سيرها.
- تشخيص نقاط القوة والضعف للنفط العربي في الأسواق النفطية العالمية والاقتصاديات العربية.

التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على الصادرات النفطية العربية والتي تأثر بها الأزمة المالية لسنة 2008، لأجل الوقوف على العوامل الخارجية التي تؤثر على الصادرات النفطية العربية انطلاقاً من الأزمات المالية.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هنا الكثير من الأزمات المالية لكن أغلب وأهم أسبابها تتمحور حول كثرة المضاربات وتوجه الدول ونظام السوق والتحرير المالي، والفساد الاقتصادي المتواجد بالمؤسسات المالية في ظل، غياب الشفافية والإفصاح عن المعلومات.

- من أهم أسباب الأزمة المالية لسنة 2008 انخفاض مستوى الرقابة على المؤسسات المالية والمصرفية الذي أدّى إلى التداوّل وسنداً تردّيّة وجملة الإجراءات المتخذة من طرف الدول لمواجهة الأزمة المالية لسنة 2008 ، تؤكد على ضرورة وجود دور الدولة في الحياة الاقتصادية تقوم بدور الرقابة والتدخل عند الضرورة وغيرها من الأدوار الاقتصادية.

- أركاناً لاقتصاد إسلامي ونظام التمويل الإسلامي المبني على اقتصاد الحقيقة بعيداً عن المتاجرة في الديون والمشتقات المالية والمعاملات الخيالية يسمح بتجنب العديد من الأزمات المالية.

- لايزال النفط المصدر الرئيسي لطاقته في العالم رغم الجهود المبذولة لتخليصه عن الخصائص الطاقوية والاقتصادية.

- تتميز أسعار النفط بالخضوع لعوامل غير اقتصادية وبمحاولة السيطرة والتحكم من طرف الدول

المصدرة والمستوردة.

- من أهم مقنونات انتقال الأزمة المالية لسنة 2008 إلى الدول العربية تراجع الطلب على السلع الأولية

والسياحة، والاستثمارات الأجنبية، وتحويل اليد العاملة.

❖ دراسة بوشخي محمد رضا وأخرون، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 02، ديسمبر 2019، بعنوان:

تحولات اقتصاديات الدول النامية والمتطورة في أعقاب الأزمات المالية والبنكية المتتالية

- تحديد أسباب حدوث الأزمات المالية.

- ### خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين حدوثاً لأزمات البنكية والمالية وحركات التحرير المالي التي سبقتها بسنوات

هدف الدراسة إلى:

- مأهالنتائجالتيتوصلتاليه هذه الدراسة:

- $$-\{z\}$$

❖ دراسة محمد سالم عيسى الشوابكة، بعنوان **أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجه الإستراتيجي دراسة تطبيقية على مؤسسات المجتمع الأردنية**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط MEU، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى:

-بناء واختبار نموذج مفاهيمي بين التعقيد واللاتأكد البيئي والتوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني خلال :

- التعرف على مستوى التعقيد البيئي ببعديه واللاتأكد البيئي ببعديه من جهة، والتوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى.

-بيان أثر اللاتأكد البيئي ببعديه (الحركية والعنائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني.

_ التعرف على أثر التعقيد البيئي ببعديه (التشتت وعدم التجانس) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني.

- بيان الأثر المشترك للعلاقة بين اللاتأكد البيئي ببعديه، والتعقيد البيئي ببعديه، على التوجه الإستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني.

أهمالنتائجالتيتوصلتاليه هذه الدراسة:

-أظهرت النتائج أن مستوى أهمية عدم التجانس والعنائية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أهمية التشتت الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

- أن مستوى أهمية الحركية البيئية، الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة، من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

- أظهرت نتائج أن مستوى أهمية التوجه الإستراتيجي، مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

- تتفاوت المنظمات في وعيها وإدراكها لأهمية التغيرات البيئية وأثرها على المنظمات وفي توجهاتها الفعلية لمواكبة تلك التغيرات واستيعابها والسير إلى جانبها.

- هناك العديد من الأساليب الإدارية لمواجهة وإدارة التعقيد من قبل منظمات الأعمال، منها ما يرتبط بإتباع البساطة نحو تقليل التعقيد ومنها ما يأخذ شكل مجارة التعقيد.

- هناك العديد من الأساليب والأدوات لإدارة اللاتأكد والتي تخفف من أثاره منها على سبيل المثال لا الحصر الرقابة، البحث والتطوير المستمرين، والتركيز على الجانب المعرفي.

- يعتبر مفهوم التوجه الإستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز.

- التوجه الإستراتيجي عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، والسعي إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، فالتوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

ب- الدراسات باللغة الفرنسية:

❖ دراسة: Frédéric Fréry، مجلة L'Expansion Management Review، 2009

بعنوان. les postures stratégique face à l'incertitude

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إيجاد الإستراتيجيات المناسبة الواجب تبنيها وقت الأزمة، ومعرفة فيما إذا كان للإستراتيجية معنى عند انهيار المعايير والمؤشرات.

- تأكيد عدم نجاعة النماذج الإستراتيجية الكلاسيكية المبنية على الاستقرار البيئي.

- تحديد الوضعيات أو الاتجاهات الإستراتيجية في ظل اللاتأكد،

منأهمالنتائجالتيوصلتإليه هذه الدراسة:

- في ظل اللاتأكد المستمر النماذج الإستراتيجية الكلاسيكية المبنية على استقرار الماضي غير ملائمة

- وجود ثلاث اتجاهات للمنظمات في ظل اللاتأكد البيئي: رفض ما هو غير متوقع، تحليل وفك رموز ما هو غير متوقع، وقبول ما هو غير متوقع.

- إذا كان للمنظمة نفس إستراتيجية المنافسين فهي في الواقع لا تملك إستراتيجية.

- التحدي الحقيقي ليس في بناء ميزة تنافسية إنما المحافظة عليها،

- الشركات ذات النشاطات المتنوعة قادرة أكثر على تخطي فترات اللاتأكد من خلال استعمال نشاطاتها المستقرة لتكون رشيقة في النشاطات الأخرى الأقل استقرارا.

● التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة نلاحظ أنها تشترك في مجموعة من النقاط أهمها:

- ضرورة إتباع نهج الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات، عند تنفيذ الخطط وذلك بسبب كثرة التغيرات البيئية المفاجئة.

- تحديد الممارسات التي تظهرها الجهات الفاعلة لتبني الرشاقة الإستراتيجية. ووضع تصور لهذه الممارسات في جدول أعمال وإطار عمل المديرين.

- استكشاف كيف تتناسب القدرات الكامنة وراء الرشاقة الإستراتيجية مع سلوك المنظمات في ظل اللاتأكد البيئي.

12. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث أقسام لتفصيل المقسمة على النحو الآتي :

- ✓ **الفصل الأول: الرشاقة الإستراتيجية:** يتضمن هذا الفصل مبحثاً أول بعنوان الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية، ثم التطرق فيها إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، خصائصها، الفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة لها، أما المبحث الثاني بعنوان مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية، عناصرها وأبعادها فقد تم التطرق فيه إلى مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية وعناصر الرشاقة الإستراتيجية من مرونة وسرعة وكذا أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والتي تضمنت الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد.
- ✓ **الفصل الثاني: البيئة والأزمات:** يتضمن هذا الفصل مبحثاً أول بعنوان: الأزمات ثم التطرق فيها إلى مفهوم الأزمة أنواعها، خصائصها، أهم أزمات القرن الواحد والعشرون وأثارها على بيئة الأعمال العالمية، أما المبحث الثاني بعنوان: بيئة الأعمال ينطوي تحته ماهية بيئة الأعمال بمكوناتها وأساليب تحليلها، واللاتاكد البيئي مفهومه، أهميته، مستوياته، أبعاده، وأخيراً الاتجاهات الإستراتيجية في ظل اللاتأكد.
- ✓ **الفصل الثالث: دراسة حالة شركة أمازون:** فقد تضمن هذا الفصل مبحثاً أول بعنوان: أزمة كورونا، أما المبحث الثاني بعنوان أثر جائحة كورونا على بيئة الأعمال، أما المبحث الثالث وضع تحت عنوان: تبني الرشاقة الإستراتيجية في شركة أمازون كخيار للتأقلم مع جائحة كورونا والذي وقمنا من خلاله بإجراء مقارنة بين السلوك الذي اتبعته أمازون خلال الجائحة وبين عناصر الرشاقة الإستراتيجية.

الفصل الأول: الرشاقة الإستراتيجية

تمهيد الفصل:

أوقعت التغيرات والتحولات السريعة والغير متوقعة لبيئة الأعمال حدثا كارثيا بكل المقاييس وتهديدا مباشرا لمنظمات الأعمال في ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بها واضطرابها، وأمام تلك التحديات أثبتت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عجزها عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة¹، لذا فقد بات لزاما على منظمات الأعمال تبني إستراتيجيات جديدة للعمل واتخاذ خطوات إستراتيجية جريئة بإتباع أساليب حديثة، بهدف البقاء والتميز في عالم سريع التغير وبيئة مضطربة يكتنفها الكثير من الغموض وعدم الاستقرار، والبقاء هنا للأكثر استجابة وتكيفا لهذه التغيرات. أدركت المنظمات الرائدة في ظل التحولات الطارئة والسريعة للبيئة ضرورة تغيير مسارها والتخلي عن الأفكار الراسخة واتباع نهج الرشاقة الإستراتيجية من أجل البقاء والتميز مقارنة بمنافسيها .

وسنتناول في هذه الدراسة الإطار النظري لمصطلح الرشاقة الإستراتيجية ، أهميتها ، أهدافها ، أبعادها الفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة ، والمتطلبات الواجب توفرها لتصبح المنظمة رشيقة استراتيجيا .
لذلك يهدف هذا الفصل للتعرف على الرشاقة الإستراتيجية وألاختيار يتحتم على أغلب المنظمات اتباعه وبناءا على ذلك قسمنا هذا الفصل لمبحثين :

المبحث الأول : الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية وخصائصها والفرق بينها وبين المصطلحات الأخرى.

المبحث الثاني :مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية ، عناصرها ، أبعادها.

¹عمر محمد ذياب سعد: دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير بجامعة الأقصى ، 2018 ، ص 12

المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية

من خلال هذا المبحث سنحاول تحديد الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية حيث سنتطرق من خلالنا إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية والفرق بينها وبين بعض المفاهيم المشابهة.

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

سنتطرق من خلالنا إلى المطلب إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية ونحاول تحديد الفروق الجوهرية الموجودة بينها وبين بعض المفاهيم المشابهة الأخرى.

1 - مفهوم الإستراتيجية

حسب Teece، 1990 الإستراتيجية " هي أكثر من كونها فنا وليس علما "، " إنها لا تزال تبحث عن جذورها الفكرية "¹، كما عرفها بعض الباحثين أمثال Chlander، (1962) أنها " تعريف الأهداف طويلة الأجل لتطوير الأنشطة وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

وأشار لها Rumelt، 1991 إلى أنها " مجموعة السياسات والخطط التي اتخذت لتعريف أهداف الشركة ونهجها للبقاء والنجاح، وفي نفس السياق يمكن القول بأن السياسة هي خطط وأهداف المنظمة التي تعبر عن إستراتيجيتها لمواجهة بيئة تنافسية متزايدة التعقيد.

كما يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها إجراء يتخذ لتحقيق أهداف المنظمة، تعبر عن توجه عام للمنظمة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل، وهي معرفة بالأهداف وعدم اليقين في الأحداث والحاجة إلى مراعاة السلوك المحتمل أو الفعلي للمنافسين. الإستراتيجية هي مخطط القرارات في منظمة تظهر أهدافها وغاياتها، وتحدد السياسات والخطط الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، وتحدد الأعمال التي ستقوم بها المنظمة، ونوع المنظمة التي تريد أن تكون، والمساهمة التي تخطط لتقديمها إلى المساهمين والعملاء والمجتمع ككل.²

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يستخدم مصطلح الإدارة الإستراتيجية للإشارة إلى فرع من الإدارة يهتم بتطوير الرؤية الإستراتيجية وتحديد الأهداف وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتبني مفاهيم إستراتيجية معاصرة تساهم في نجاح الأنموذج الاستراتيجي وإدخال إجراءات تصحيحية للانحرافات (إن وجدت) للوصول إلى إستراتيجية المنظمة. يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.³

¹د.لعوج زواوي: أثر الخفة الإستراتيجية على الميزة التنافسية -دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية -سيدي بلعباس-

ص 502 ، 5032020 p 02(2020) N: 14 Revue Algerienne d'economie et gestion

²أ.د. حكمت رشيد سلطان ، د.محمود محمد أمين عثمان: مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، جامعة دهبوك، 2021 ، ص12

³أ.د. حكمت رشيد سلطان ، د.محمود محمد أمين عثمان: مرجع سابق ، ص19

ثانياً: مفهوم الرشاقة

بدأ استخدام مصطلح الرشاقة نهاية القرن الماضي في قطاع صناعة البرمجيات ابتداءً، ومن ثمّ انتقل إلى القطاع الخاص؛ ليتم تبنيها من قبل شركات تكنولوجيا عملاقة كإستراتيجية لإدارة عملياتها، وانتقلت بعد ذلك بسرعة إلى القطاع الحكومي المختلفة من خلال المشاريع التقنية التي تنفذها الشركات الخاصة لتلك الحكومات، والتي تبنت الرشاقة كأداة لتطوير تلك البرامج محللتها عقبات، ومع مرور الزمن أصبحت الحكومات أكثر تقبلاً لمثل تنوع تلك المشاريع، مما أدّى بالتغيير في سياسات الحكومات وأنظمتها التي حاولت أن توازن ما بين المخاطر والمنافع التي قد تحصل عليها الحكومات.¹ ويعتبر هذا المصطلح وليد التسعينات على يد مجموعة من الباحثين في معهد (Lacocca) بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان (إستراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين) بسبب التدهور الحاصل في قطاع إنتاج الشركات الأمريكية وفقدان قدرتها التنافسية وكذا ظهور مصطلح "الإنتاج الرشيق" كطريقة إنتاج جديدة في البلدان المتقدمة صناعياً.²

وقبل التطرق إلى مفهوم الرشاقة من الجانب الاستراتيجي، لابد من توضيح مفهوم الرشاقة بإطاره العام وبصورة منفصلة، فمن خلال مراجعة المصطلح في الأدبيات السابقة وجد أن بعض الباحثين استبدلوا مصطلح الرشاقة بمصطلح "خفة الحركة" أو المرونة العالية في الحركة "وسنعمد في بحثنا الحالي على مصطلح الرشاقة Agility والذي في مستهله سنستعرض وجهات نظر الباحثين.

الرشاقة لغة: هي مصدر رشق، تعني الخفة "خفة الحركة" والسرعة في العمل (معجم الرائد)، وتعني القدرة على التحرك السريع.³

ودفعت الأهمية البالغة لهذا المصطلح في قطاع الأعمال الباحثين للمزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم والتي سنستعرضها في الجدول التالي:

¹ خلاصة الرشاقة المؤسسية : الرشاقة المؤسسية استتعار المستقبل للتنافس في الحاضر , كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (التعليم التنفيذي) 2019 , ص 4

² م. محمود أسامة عبد الوهاب , م. محمود ثائر علي البياتي: خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة , المجلد 3/ العدد 1 2020 , ص 173

³ ب. محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة , رسالة ماجستير , ص 9 , 2016

جدول 01: يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة

التعريف	المصدر
القدرة على إدارة وتطبيع المعرفة بفاعلية	Doz&Kosonen، 43: 2008
هي نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها	Narasimhan، 443: 2006
القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة	Erard & Verma، 32: 2008

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: ب. عمر محمد ذياب سعد: دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، ص 12

نلاحظ مما سبق أن الباحثين اتفقوا على وجهة نظر مشتركة وهي السرعة في الاستجابة ورد الفعل السريع والقدرة على مواجهة التغيرات الغير المتوقعة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، فضلا عن تقديم سلع أو خدمات نوعية بشكل أسرع وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنظمات الأخرى.¹

ثالثا: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

تعتبر الرشاقة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، والتي تلعب دورا بارزا في نجاح المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة باعتبارها عاملا مؤثرا ومهما في بناء هذه المنظمات، ومع اتساع أفق المنظمات ونطور توجهاتها المستقبلية وما آلت له من تغيرات بيئية تهدد بقائها، لقي هذا المفهوم اجتهدا كبيرا في أوساط الباحثين، وسنسلط الضوء على بعض التعاريف الواردة في الدراسات السابقة أو الحديثة: حيث عرفها Kurniawan، et al، 2020 على أنها معالجة التغيرات في طلب العملاء ومتطلبات تطوير المنتجات الجديدة وعمل المنافسين وتسعير المنتجات وتوسيع السوق واختيار الموردين والشركاء التجاريين واعتماد التكنولوجيا ونشرها²

كما تعرف على أنها تركيز المنظمة على العمليات الداخلية ودراسة طبيعة ردود الفعل ضد أي تغير في المحيط البيئي لها³، وعرفها Doz & Kosonen 2010 على أنها "هي قدرة المنظمة على تقديم التزامات

¹ ب. عمر محمد ذياب سعد: دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، 2018، ص 12

² ب. مصطفى عبد الرزاق شاكور، م. د. عمار عواد محمد: دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2020، ص 538

³ م. محمد مفضي الكساسبة، وائل عبد الفتاح الصرايرة، عبد الله أحمد الشورة، الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 17

إستراتيجية مع الحفاظ على رشاققتها ومرونتها، ووسيلة تقوم من خلالها المنظمات بتغيير وإعادة اختراع نفسها، والتكيف والبقاء في نهاية المطاف " ¹

وتعرف الرشاقة الإستراتيجية على أنها: " قدرة منظمة ما على إعادة توزيع / إعادة توجيه مواردها بكفاءة وفعالية من أجل خلق قيمة وحماية الأنشطة ذات العائد المرتفع مع مراعاة الظروف الداخلية والداخلية " ² و هي القدرة على إعادة تشكيل الإستراتيجية التنظيمية ديناميكيا في البيئة المتغيرة، من خلال الملاحظة والإحساس المستمر ببيئة المنظمة والتكيف مع رغبة العملاء ³

يتضح مما سبق أن الرشاقة الإستراتيجية مفهوم إستراتيجي جديد نسبيا، ظهر كنموذج إداري متطور في الأدبيات المتخصصة على مدى السنوات القليلة الماضية، عاكسة في جوهرها إلى أي مدى تظهر الإدارة العليا للمؤسسة القدرة على التكيف والمرونة والإبداع والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة داخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها والاستجابة لها بشكل استباقي وسريع وفعال يحول التهديدات إلى فرص ⁴

2- خصائص الرشاقة الإستراتيجية

وفقا ل (Weber & Tarba، 2014: 6) و (Vargnoni & Khoddami, 2016: 3) فإن للرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- تتضمن الرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع، المنظمات الرشيقة هي تلك المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة.
- تتطلب الرشاقة الإستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى، يتم تحديد التغييرات التي تنتج عن الرشاقة الإستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنظمة في سلع وعمليات وخدمات وهياكل المنظمة. كثافة وتنوع هذه التغييرات عالية، وبالتالي فإن المنظمات الرشيقة هي تلك التي تظهر مرونة عالية.
- هناك حاجة إلى السرعة لاستشعار التغيرات البيئية والاستجابة بشكل مناسب، لذلك تتطلب الرشاقة الإستراتيجية استثمارة كبيرا للموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون قادرة على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة، المرونة العالية هي كفاءة أساسية ذات

¹(emeraldinsight)Anna Arbussa , Andrea Bikfalvi and Pilar Marqués(2017) , **Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME, department of business administration and product design** , university of Girona , Spain

²ب. أميرة أمين محمد دماج , إشراف أ.د نبيل أحمد محمد العفيري: دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية , جامعة إب-كلية التربية -قسم الأصول والإدارة التربوية , 2019 , ص 7

³Dr Reham Amin Hamza Shehab: **Organizational Ambidexterity Practices to Achieve Strategic Agility in Sports clubs** ,2019, page 1

⁴Wajeel Elali: **The importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond** , college of business & Finance , ahlia University , Bahrain , and John Molson School of business , Concordia University , Canada ,2021 (EUROMID ACADEMY of business Tehnologie) P 3

- قيمة متزايدة للمنظمة بشكل عام، والشراكات بين المنظمات على وجه الخصوص. لا تكمن أهمية المرونة العالية في السلع والخدمات الحالية فحسب، بل تكمن أيضا في التصميم التنظيمي العام. يمكن أن تقلل التكلفة والصعوبة في التنسيق التكيفي، وبالتالي زيادة السرعة الإستراتيجية للمنظمة.
- يؤدي اعتماد البنى المعيارية التي تقع في قلب الرقابة الإستراتيجية إلى تغييرات ليس فقط في طبيعة العمل التكنولوجي المنجز في المنظمة، ولكن أيضا في أنواع أصول المعرفة التي تنشأ المنظمة، والطريقة التي يحدث بها التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي، وخصائص الموارد البشرية للمنظمة. وبالتالي، من أجل تحقيق الرقابة الإستراتيجية، من المهم للمنظمات تطوير القدرات الأساسية اللازمة لتسريع تجديد وتحويل نماذج الأعمال الحالية.
 - أنها قدرة تنظيمية، ومجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تنتج مخرجات معينة، وهذا يعني أن المنظمة قد تكون أقل أو أكثر رقابة من منافسيها.
 - تعني الرقابة، الحسية والاستجابة والتعلم، إذ تشير الأبحاث السابقة إلى أن قدرات الاستشعار القوية وإمكانيات الاستجابة وقدرات التعلم هي أمور ضرورية لنجاح المنظمة في البيئات المضطربة، وبالتالي فإن الرقابة الإستراتيجية تتكون من ثلاثة أبعاد متكاملة: الاستشعار والاستجابة والقدرة على التعلم.
 - تعد الرقابة أمرا مهما بشكل خاص في البيئات الديناميكية سريعة الخطى، ومن ثم فإن القدرة على الإحساس والاستجابة بسرعة والتعلم هي عنصر مهم في خفة الحركة.
 - قد تكون الشركة رشيقة في مجال واحد أو أكثر، مثل العمليات القائمة على العميل أو أنشطة سلسلة التوريد أو تطوير الأنظمة.¹

3- الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة:

ترتكز المنظمة الرشيقة على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرقابة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها، وتمتلك المنظمات الرشيقة العديد من السمات التي تميزها عن باقي المنظمات التقليدية الشيء الذي يصنع فارقا بينها وبين المنظمات التقليدية كما هو موضح في الجدول أدناه:

¹ب. مصطفى عبد الرزاق شاكر، م.د. عمار عواد محمد: دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2020، ص 540-541

جدول رقم 02: يوضح الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشاقة:

معايير المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشاقة
الهيكل التنظيمي	رأسي هرمي	هيكل شبكي ذات شكل أفقي مسطح
قدرات الوحدة وفريق العمل	الخبرة	مختلف الاختصاصات
دور المديرين	السيطرة والمراقبة	التنسيق
جودة العاملين	الاحترام المتبادل، الكفاءة، الانطباع	المسؤولية، التكيف، الابتكار، الاستقلالية
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لامركزي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: الباحث. محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التجارة، ص 23

كما يوضح الجدول أعلاه أن المنظمات الرشاقة توازن الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية، لكن العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تميل إلى أن تكون أقرب إلى اللامركزية، وتعدد الاتصالات والتخصصات، والهدف من كل ذلك هو الوصول إلى منظمة تحارب الجمود، بوجود فريق عمل كفء ومتعاون ويعتمد على اتخاذ القرارات بصورة جماعية.¹

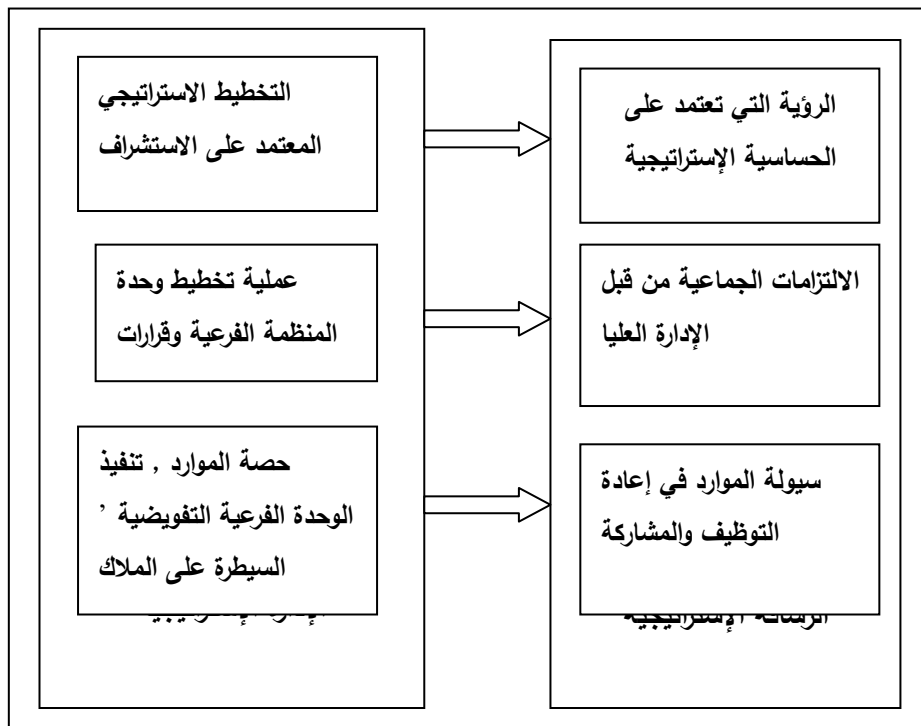
4- الانتقال من الإدارة الإستراتيجية إلى الرشاقة الإستراتيجية:

ومما سبق نجد أن الرشاقة الإستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في خضم تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات وكذا سرعة تزايد التغييرات في البيئة المحيطة بها، وهذا لا يعني أن الإستراتيجية غير موجودة في عمليات المنظمة لكنها تعد بديلاً للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، أي أنها مفهوم مشترك بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها والشكل الموالي يوضح الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الإستراتيجية.²

¹الباحث. محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التجارة، 2016، ص 23

². ياسر شاكور ياسر، أ.م.د أسيل علي مزهر: تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، 2020، ص 8

الشكل رقم 01: الانتقال من الإدارة الإستراتيجية إلى الرشاقة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: .م.د عبد الرحمن الملا، م. فاضل راضي غباش: أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية بحث تحليلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية -

المجلد 16 العدد 3، ص 86، 2014

إن وضوح الرؤية وإدراك المقدرات الجوهرية تزود المنظمة بالمقدرات المطلوبة لدمج وتوحيد الرؤية والاستقرار، إذ تؤثر ضبابية الرؤية على أي منظمة من خلال سوء تعقب الفرص، أما القدرة على اختيار الأهداف الإستراتيجية فهو يساعد المنظمة على تأهيل وتعزيز أو تطوير قدراتها للموائمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهي غاية ومسعى كل منظمة تريد أن تحقق نجاحها، أما الجانب الآخر مهم لخفة الحركة الإستراتيجية هو بأن القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، أما البعد الأخير فهو التوجه نحو العمل الذي يعكس الدرجة التي عندها تكون المنظمة قادرة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها ولكن تختلف في سرعة الاستجابة، فهي مفهوم أشمل وهذه الأبعاد اعتمدها الباحث كمقياس لخفة الحركة الإستراتيجية والتي من خلالها اختبرت عينة البحث¹.

5- الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية:

¹م.د عبد الرحمن الملا ، م. فاضل راضي غباش: أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية بحث تحليلي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد 16 العدد 3 ، 2014 ، ص 86

اختلف الباحثون في توضيح الفرق بين مفهوم الرشاقة الإستراتيجية مع غيره من المفاهيم، وذلك نظرا لاختلاف الترجمة من المصطلحات الأجنبية، أو ربما لاختلاف في فهم وإدراك الباحثين لمصطلح الرشاقة الإستراتيجية، فمنهم من يعتبر أن الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يعتبرها جزءا وامتدادا من المرونة، في حين أن البعض الآخر يرى بأن هناك فرقا بين المفهومين من حيث المعنى والمضمون حيث يرى (safari2013: 369) أن الرشاقة أكثر قدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف، في حين أن المرونة هي القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم، أما (sharifi 1999: 18) يرى بأن العديد من الباحثين يعتبر الرشاقة امتدادا للمرونة وأن دور المرونة في المنظمة هو تمكين النظام من مواجهة التغيير المؤكد أو غير المؤكد من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، وأن الرشاقة والمرونة يرتبطان ارتباطا وثيقا، فالمرونة هي القدرة على التكيف والبراعة، في حين أن الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع النظام، لذا فإن المرونة هي شرط ضروري للرشاقة، كما أن هناك عدد من الباحثين يرى أن المرونة شرط أساسي لتصبح منظمة الأعمال رشيقة، وأن الحدود بين طبيعة المرونة والرشاقة لا تزال غير واضحة.

ويرى الباحث أن المرونة والرشاقة بينهما قواسم مشتركة من حيث إدارة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث نجد أن المرونة تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به فتكون هناك استجابة مبكرة، في حين أن الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به باستخدام طرق استجابة مبتكرة، وبناء على ما تقدم يمكن الاستنتاج أنه على الرغم من الجهود البحثية الساعية لتمييز المصطلحين عن بعضهما، إلا أنه من الصعب حقا التمييز والفصل بينهما، وعليه يمكن القول أن الرشاقة الإستراتيجية هي امتداد للمرونة الإستراتيجية من جانب، فالمنظمة الناجحة تسعى للجمع بينهما لتكون منظمة رشيقة¹

6- الرشاقة الإستراتيجية مقابل المرونة التشغيلية:

تتميز "الرشاقة الإستراتيجية" بعدة خصائص تميزها عن "الرشاقة التشغيلية أو التصنيعية"، يقول ستيف دينينج، وهو كاتب بارز في فنون القيادة والإدارة ومؤلف كتاب **the age of agile 2018** «، أن المرونة التشغيلية هي مسعى المنظمة لجعل منتجاتها أو خدماتها الحالية أفضل وأسرع وأرخص للعملاء الحاليين من خلال خفض التكلفة أو توفير الوقت أو تحسين الجودة، بينما تركز الرشاقة الإستراتيجية على الاستدامة في تعزيز القيمة وإعادة تشكيلها من خلال اختراق أسواق جديدة، واعتماد نماذج أعمال جديدة للوصول إلى عملاء جدد.

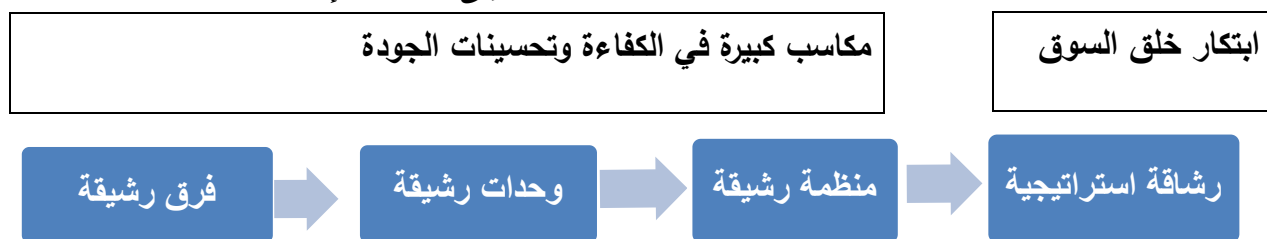
تتبنى المؤسسات الرشيقة استراتيجيا الإبداع والابتكار والسرعة في إنشاء السوق وزيادة العوائد والأرباح مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى في نفس مساحة السوق للتمييز بين نوعي خفة الحركة، يمكن أن تكون بعض الأمثلة السريعة مفيدة:

¹ ب. عمر محمد ذياب سعد: دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2018، ص 18

تصنيع شمعة بمواصفات أفضل هو خفة الحركة التصنيعية. أثناء صنع المصباح الكهربائي، هو خفة الحركة الإستراتيجية تشجيع تربية سلالات الخيول السريعة، هو خفة الحركة التصنيعية، في حين أن صنع سيارة هو رشاقة إستراتيجية تطوير الهواتف المحمولة من قبل شركات مثل نوكيا وبلاك بيري، هو مرونة تشغيلية، بينما تطوير Apple لجهاز متعدد الوظائف (iphone) لجذب مجموعة أكبر من العملاء، يعتبر رشاقة إستراتيجية تحسين أداء بعض الشركات لأقراص DVD هو خفة الحركة التصنيعية، في حين أن Netflix تبث أفلام عبر الإنترنت، هو خفة حركة إستراتيجية تحسينات Google المستمرة للبحث المعتمد على لوحة المفاتيح (KeyBoard-Bas)، هي خفة الحركة التصنيعية، بينما ريادة أمازون في البحث المنشط بالصوت (Echo)، هي خفة الحركة الإستراتيجية ومع ذلك، يجب الاعتراف بأن المرونة التشغيلية أمر جيد، بل إنها أساس ضروري بشكل متزايد لبقاء المنظمة. وهي أيضا شرط مسبق لتحقيق المرونة الإستراتيجية كما ذكر دينينج(2018) والذي سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل 02: المرونة التشغيلية كمسار إلى المرونة الإستراتيجية

من السرعة التشغيلية إلى الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: **Wajeeh Elali, The importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond**, college of business & Finance, ahlia University, Bahrain, and John Molson School of business, Concordia University, Canada, 2021 (EUROMID ACADEMY of business Tehnologie) p 3-4

لكن المكاسب من الرشاقة التشغيلية محدودة من حيث أنها لا تمنح الشركة ميزة تنافسية طويلة الأجل لأنها تعكس التقنيات التي وصلت إلى نقطة تناقص العوائد لمنفعة العملاء مثل التقنيات. ودعم الرشاقة التشغيلية، هو في شفقهم اقتراب من نهاية دورات حياتهم التكنولوجية¹

7- نموذج دولا ب للرشاقة:

حدث تحول عميق في العمليات العسكرية الأمريكية في الثمانينات، إذ بدأت باختبار قدرتها العسكرية من حيث الاستجابة السريعة والكفاءة والفعالية لمجموعة متنوعة من التهديدات، وبعضها لم يكن متوقعا، فكان العامل المعرقل هو محدودية مقدرة وزارة الصناعة الأمريكية على تقديم الدعم لوزارة الدفاع الأمريكية، إذ قامت الأخيرة بإجراء دراسات مطولة خرجت بأنموذج جديد للتميز في الأعمال وهو أنموذج الرشاقة، وفي أواخر التسعينات تتبنى أنموذج (Agile) طريقة دولا ب لمساعدة الشركات التجارية .

¹Wajeeh Elali, **The importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond**, college of business & Finance, ahlia University, Bahrain, and John Molson School of business, Concordia University, Canada, 2021 (EUROMID ACADEMY of business Tehnologie) p 3-4

من أوائل المجموعات البحثية التي تشكلت في أوروبا كانت مجموعة أبحاث التصنيع الرشيق **Manufacturing Research Group (AMRG)** في مركز الأبحاث لإدارة الابتكار في جامعة برايتون من 1997-1991 استعمل فريق **AMRG**، وتحت إشراف البروفيسور **جون بيسانيت** البحث الإجرائي، لدراسة كيفية تقديم الاستشارات للشركات وتبني استعمال أنموذج الرشاقة لقد سعوا إلى تبني أنموذج الرشاقة، وهو ما قدمه فريق **AMRG** إلى دراسات الابتكار إذ قدمت نظرة ثاقبة لمتطلبات الطاقة الاستيعابية ذات الصلة للابتكار في الأنموذج، وحددت 16 سمة تنظيمية مطلوبة من الشركة لتكون سريعة الحركة، وتم تقديم الأنموذج في المؤتمر العالمي للابتكار والإستراتيجية في سيدني عام 1998، في وقت لاحق تم تحديث منهجية العجلة الرشيقة المتطورة واستخدامها لتطوير الشركة ذات التوجه الرشيق في أكثر من 50 شركة، ولتطوير القدرات الرشيقة وبناء مكونات دولا ب الرشاقة، ثم تصميم أنموذج دولا ب الرشاقة كما في الشكل أدناه لتحسين وتطوير عمل الشركة.

الشكل رقم 03: دولا ب الرشاقة



Sources: Sondra Meredith and David Fancies, Journey towards agility: the agile wheel explored, the TQM magazine, V.12, N.2, 2000.P.139.

رسم الأنموذج على شكل دولا ب لتوضيح مكوناتها المترابطة والمكونة من أربعة أجزاء:

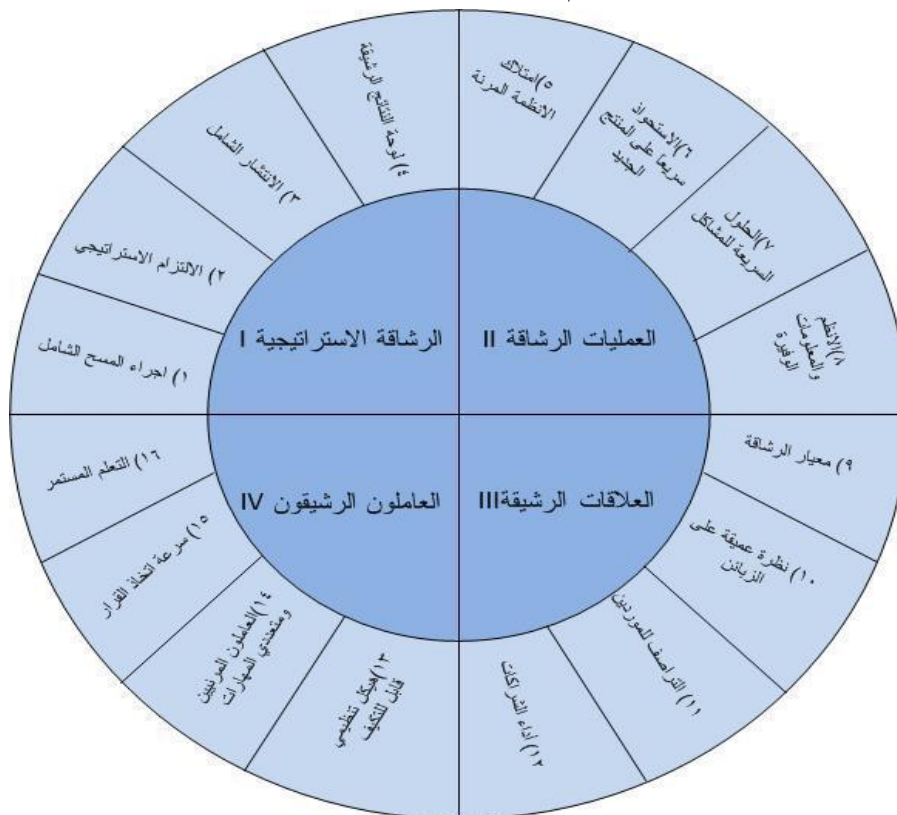
- 1 - القضايا الإستراتيجية التي تتعلق بتحسين الجودة بشكل أساسي وبهوية الشركة ذات القيمة والقدرات الأساسية ومقاييس النجاح
- 2 - تتعلق بكفاءة وفعالية العمليات واستجابتها وقدرتها على إضافة قيمة إلى شركة رشيقة

3 يتعلق بالروابط التي تربط الشركة بالنظم البيئية الداعمة وتوفير فرص لاكتساب العلاقة الحميمة مع الزبائن.

4 تتعلّق بالعاملين أو رأس المال البشري على وجه التحديد ورغبة وقدرة العاملين لتمكين الشركة من الازدهار في عملية دائمة لتصبح أكثر وتفي بالغرض خرج فريق AMRG بمجمل مقترحات:

لكي تصبح الشركة رشيقة ينبغي تطوير شامل لأغلب العاملين، وتكون الشركة رشيقة طالما هي في طور التنظيم لأنها بحاجة إلى تطوير قدراتها، ومن أجل القيام بعمل أفضل تحتاج الشركات إلى الحكمة المستنيرة والحاسمة في اتخاذ القرار، وتحتاج الشركات الرشيقة إلى مقاييس تساعد على أن تكون مرنة بشكل فاعل ولا يمكن بناء الشركات الرشيقة إلا على أساس التخصصات القوية، ويتطلب منها الاصطفاف مع المساهمين، بما في ذلك الشركاء الخارجيين، وأيضاً ثقافة الانفتاح على العالم تم إصدار نسخة محدثة من أنموذج دولا ب الرشاقة عام 2017، كما في الشكل أدناه خرجت لمعالجة نقاط الضعف في النسخة الأصلية، عشرة فقرات نفس الأنموذج الأصلي السابق، والتحديث خمسة فقرات، وواحدة جديدة، باعتباره أنموذج دولا ب الرشاقة المعدل كأداة لرفع الوعي ويساعد المديرين على معرفة أين تكون الشركة قوية نسبياً أو ضعيفة من حيث قدرتها الرشيقة، أصبحت الرشاقة الإستراتيجية مجموعة شاملة وواسعة الانتشار ومتعددة التراكيب التي تشكل العديد من جوانب تطوير الشركة.¹

الشكل رقم 04: دولا ب الرشاقة المعدل



¹د. أمجد حامد عبد الرزاق عمارة , عماد عبد الإله الطائي: دور الرشاقة الإستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات (دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية /قطاع الزيوت النباتية في العراق , 2022 , ص 20-24

Source: David L Francis, Conference Paper The Auditing of Agile Capability Revisiting CENTRIM's Agile Wheel Model, Conference Venue: Courtyard Marriott Brussels, Conference Date: 26 October 2017, p.12

المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإستراتيجية وأهدافها

أولاً: أهمية الرقابة الإستراتيجية:

في ظل ما تشهده المنظمات اليوم من حالة عدم الاستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة بنشاطها الاقتصادي تظهر أهمية الرقابة الإستراتيجية كخيار أمثل للتكيف مع تغيرات البيئة من خلال إعطاء صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة في المستوى الذي يضعها في حالة تأهب مستمرة تجعلها مستعدة لإعادة تقييم خياراتها السابقة وتغيير اتجاهاتها في ضوء التطورات الجديدة¹، وفي مقال نشرته مجلة **Strategic change** عام 2008 وصف أستاذ الإدارة روبرت مورغان وزميله كيلي بيج " الرقابة الإستراتيجية " بأنها "مفتاح النجاح " كونها قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة للاستفادة من فرص السوق المتغيرة، كما أن خبير المخاطر والاستراتيجيات ليوتلمان وزميله تشارلز جاكوبي قدما في كتاب لهما بعنوان " أجيالتي " كيفية التنقل في المجهول واغتنام الفرصة في عالم مليء بالاضطرابات " تقييما شاملا للطبيعة الأساسية للرقابة التنظيمية وخلصا في الأخير إلى أن الرقابة الإستراتيجية تعطي المنظمة فرصة التغلب على المنافسين من خلال اغتنام الفرص والمرونة في التعامل مع تحديات الثورة الصناعية الرابعة كما وصفت الرقابة الإستراتيجية من طرف باحثين ومختصين آخرين كخيار أمثل للتنافس والبقاء في السوق والتكيف بسرعة مع بيئة تتصف باللايقين ومواجهة المخاطر مهما كان حجمها واستغلال الفرص المتاحة في الوقت المناسب.²

ويشير (الزين، 2013، ص75) إلى أن الرقابة الإستراتيجية تمنح للمنظمة مرونة تمكنها من النجاح والتفوق من خلال ما تتمتع به فرق العمل من صلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية.³

إن نجاح الإستراتيجية يمر حتما عبر نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية، لذا فإن تغيير هذه الأخيرة يتطلب شروطا وعوامل تبرز من خلال جمع معلومات دقيقة يركز عليها متخذو القرارات، هذه المعلومات تكون مرتبة في لوحة قيادة يتم تجديد معلوماتها دوريا وباستمرار عن طريق نظام معلومات يساعد على إنشاء بنك معلومات

¹د. محمود محمد الضابط ، دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 42 ، ع2 (تحت النشر) - يونيو (حزيران) 2022 ص 18

²Wajeeh Elali, The importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond , college of business & Finance , ahlia University , Bahrain , and John Molson School of business , Concordia University , Canada ,2021 (EUROMID ACADEMY of business Tehnologie) P4

³ب.عمر محمد ذياب سعد: دور الرقابة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، 2018 ، ص 14

يؤدي إلى برمجة النشاطات المستقبلية بطرق قياسية واستشرافية حديثة، ويمكن الإدارة من فرز المعلومات بطريقة آلية ومعالجتها بدقة وسرعة متناهية، تعطي ردة فعل آنية وفعالة على أي طارئ مما يكسب المنظمة خفة إستراتيجية قد تؤثر وتحافظ في حد ذاتها على ميزتها التنافسية.¹

ويرى فيكشياتو 2014، أنه مع زيادة عدم اليقين، فإن المؤسسات التي تعمل بجد للتنبؤ بالتغيرات في بيئتها ستتفوق على تلك التي لا تفعل ذلك. لهذا السبب، يؤكد على أهمية التحليل الاستراتيجي والتخطيط المتكامل، والانضباط في اتجاهات الاستطلاع، وتوليد البدائل والتنبؤات، والتقييم العقلاني لهذه التوقعات وإدماجها في العمليات الحالية للمؤسسة.²

ووفقا ل (Elali.2021: 4) و (Ahammad et al., 2020: 1-2) فإن أهمية الرقابة الإستراتيجية تتمثل في ما يلي:

- سعي مختلف المنظمات إلى تبني استراتيجيات وفلسفات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تحدث في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية.
- إنها مفتاح النجاح في بيئة أعمال سريعة التغير حيث يمكن أن تتكيف مع التغيرات المفاجئة بهدف الاستفادة من فرص السوق المتغيرة.
- إن الرقابة الإستراتيجية تمكن أي منظمة من التغلب على منافسيها من خلال السرعة في اغتنام الفرص ومواجهة التحديات.
- إنها الخيار الأفضل للمنافسة والبقاء في السوق والتكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر الكبيرة واستثمار الفرص غير المستغلة في السوق من خلال الابتكار التكنولوجي
- التركيز على العميل والتكيف مع احتياجاته الحالية والمستقبلية
- تكوين فرق ذكية قادرة على الاستجابة الجماعية السريعة للأزمات والصدمات
- تبني ثقافة النمو والنجاح التي يعتبر الفشل فيها جزءا من التعلم للمضي قدما
- توفر الرقابة الإستراتيجية بالمنظمة فرصة لتكون مرنة، وتتكيف وتستجيب بسرعة للتناوبات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر
- تمكن من إعادة ترتيب النظام التنظيمي وإستراتيجيته وفقا للتغيرات البيئية بطريقة سريعة الاستجابة، وبالتالي تحويل المتغيرات الخارجية إلى فرصة للمنظمة.
- يمكن للرقابة الإستراتيجية أن تعزز جودة مخزون النشاط التنافسي للمنظمة والاستجابات ذات الصلة للتقلبات البيئية، وبالتالي تعزيز الأداء

¹د.عروج زواوي، أثر الخفة الإستراتيجية على الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية -سيدي بلعباس-جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، p 503, N: 02(2020) Revue Algerienne d'economie et gestion Vol. 14

²أميرة أمين محمد دماج: دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المراحل الثانوية بالجمهورية اليمنية، جامعة إب-كلية التربية - قسم الأصول والإدارة التربوية، 2019، ص 7

- يمكن للرشاقة الإستراتيجية أن تعزز الآثار الإيجابية للقدرة التكنولوجية على الابتكار الاستكشافي في المنظمة.¹

ثانياً: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

تسعى منظمات الأعمال اليوم لأن تكون رشيقة استراتيجياً لتحقيق جملة من الأهداف ممثلة في المعادلة التالية

أهداف الرشاقة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + شركة رشيقة

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية لإبراز العلاقة بين عناصر نماذج الرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنظيمية²

جدول رقم 03: العلاقة بين نماذج الرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنظيمية للمنظمة

نماذج الرشاقة الإستراتيجية	القدرات التنظيمية للمنظمة (أفراد, عمليات, تكنولوجيا)
الاستجابة للتغيير بسرعة	1 - الفهم الجيد للمتغيرات المؤدية للتغيير 2 - فهم وإدراك البيئة التي تعمل بها المنظمة 3 - التفصي الدائم والاستكشاف لمستوى رضا العاملين
توليد الثقة بين العاملين في المنظمة	4 - ممارسات قيادية فعالة في جميع عمليات المنظمة 5 - نشر رسالة واضحة بالمنظمة 6 - التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الربحية والتميز 7 - بناء فريق عمل ذو مهارات لتحقيق النجاح
البدء بالفعل	8 - نظام فاعل لتحديد الأولويات في الأعمال 9 - الثقافة المشجعة على الانحياز نحو العمل 10 - القدرة على تعبئة العمل بيم الوظائف بسرعة
تحرير الفكر	11 - مناخ تنظيمي يشجع الإبداع 12 - تحسين العمليات وتوليد الأفكار في كل المستويات
تقييم النتائج	13 - تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية

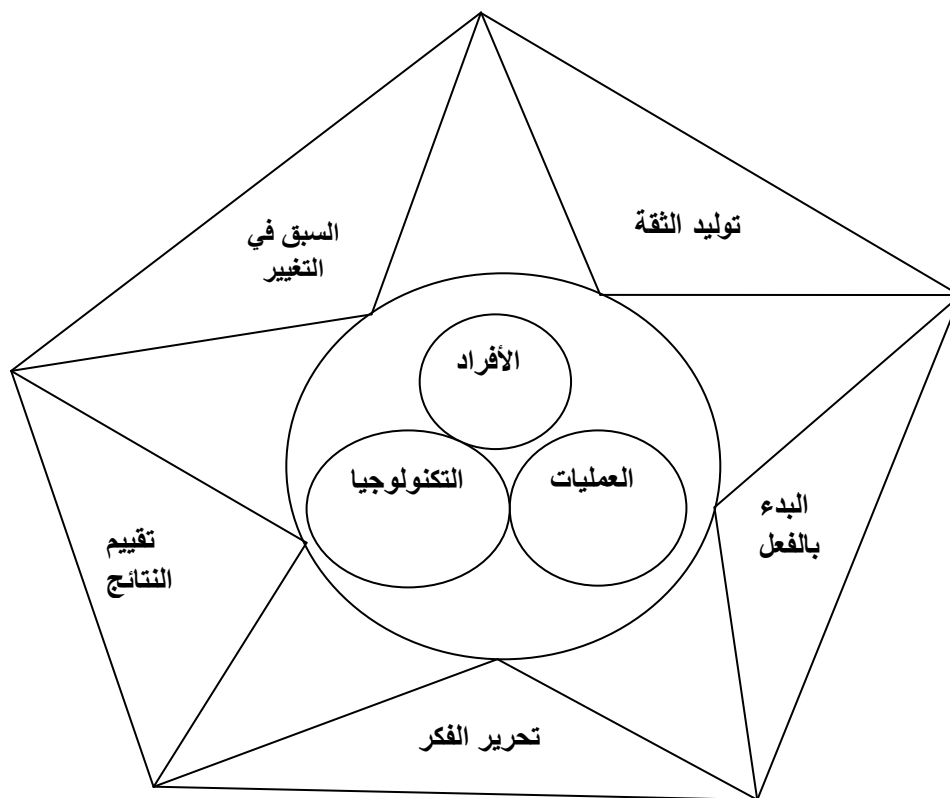
¹ب. مصطفى عبد الرزاق شاكر , م.د. عمار عواد محمد: دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات , دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة تكريت , 2020 , ص 539
²إعداد الطالب: محمد أحمد حمد الحريزات , أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الأوسط , 2015 , ص 21-22

14 - أن يكون لكل وحدة أعمال مقاييس رئيسية متوافقة مع طبيعة عملها	
15 - تحسين التعلم التنظيمي	
16 - الاهتمام بالتغذية العكسية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: إعداد الطالب: محمد أحمد حمد الحريزات، أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 21-22

وتتدرج أهداف الرقابة الإستراتيجية في إطار ما يعرف بـ " نموذج الرقابة الإستراتيجية " ¹

الشكل رقم 05: نموذج الرقابة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: ب. هبة محمد محمد عمرو: الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 22

¹ ب. هبة محمد محمد عمرو: الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين ، مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2016 ، ص 22

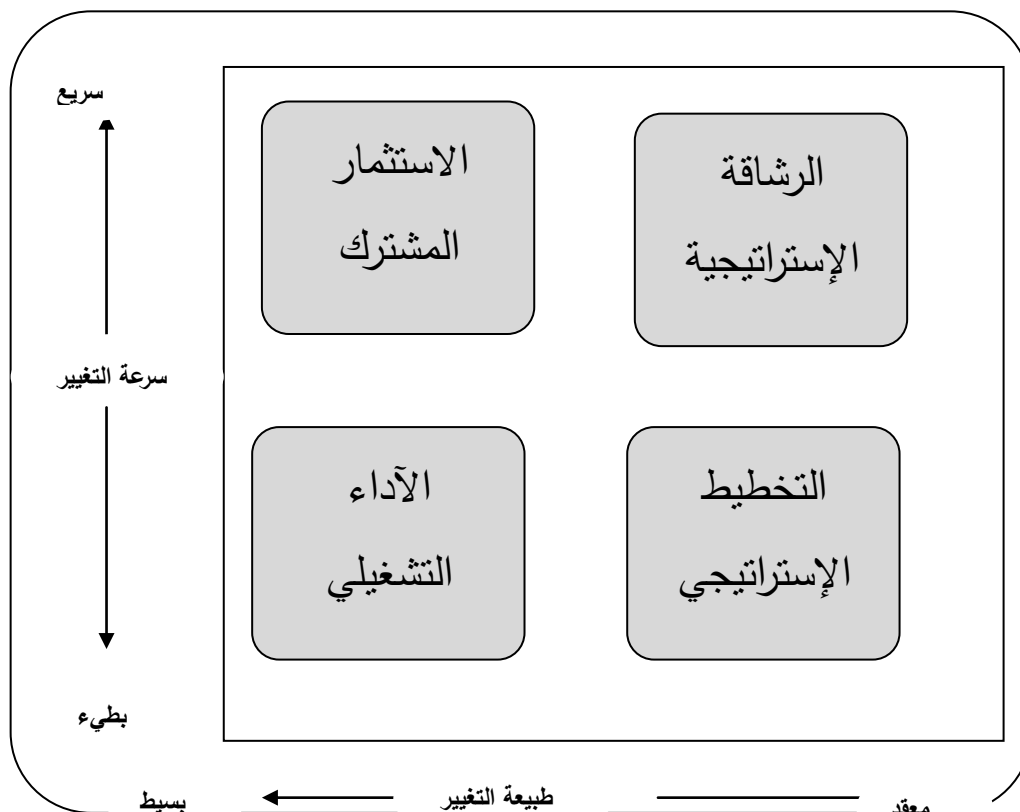
من خلال الشكل يتبين وجود علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج الرقابة والقدرات التنظيمية (أفراد، عمليات، تكنولوجيا)

ثالثاً: أسباب حاجة المنظمة للرقابة الإستراتيجية:

إن الكثير من منظمات الأعمال تنتهي وتنتشل شليس لأنها تتركب لأخطاء، وإنما لأنها تسـ_____ تمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، وقد أجاب كل من Doz & Kosonen عن سؤالهم عن حاجة المنظمة اليوم للرقابة الإستراتيجية؟_____ ترانجية؟
بأنهم يعدون أن المدراء التنفيذيين الوقت الكافي لإدارة شركاتهم حيث أنهم قد تخدمتهم تكنولوجياتهم وأدائهم على بسبب التغيير السريع في البيئة وذلك بسـ_____ بب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي يتعرض له الشركاء توفروا إدارتها فالرقابة الإستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك.

أما المعاض_____ يدي 2011 فقد أشار إلى أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخلات التقليدية قد حتمت على المنظمات اعتماد الرقابة الإستراتيجية علماً باعتبار أنهما دخلاً بدلاً للتعامل مع التغيرات المتسـ_____ راعة، وبين_____ الزين 2013 أن بعض_____ المنظمات تتمتع بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دور حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق التميز ينبغي عليها اعتماد الرقابة الإستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق، ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعتها وأين تكمن حاجة المنظمة للرقابة الإستراتيجية:

الشكل رقم 06: العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته



Source: (Doz & Kosonen, 2008)

{ 19 }

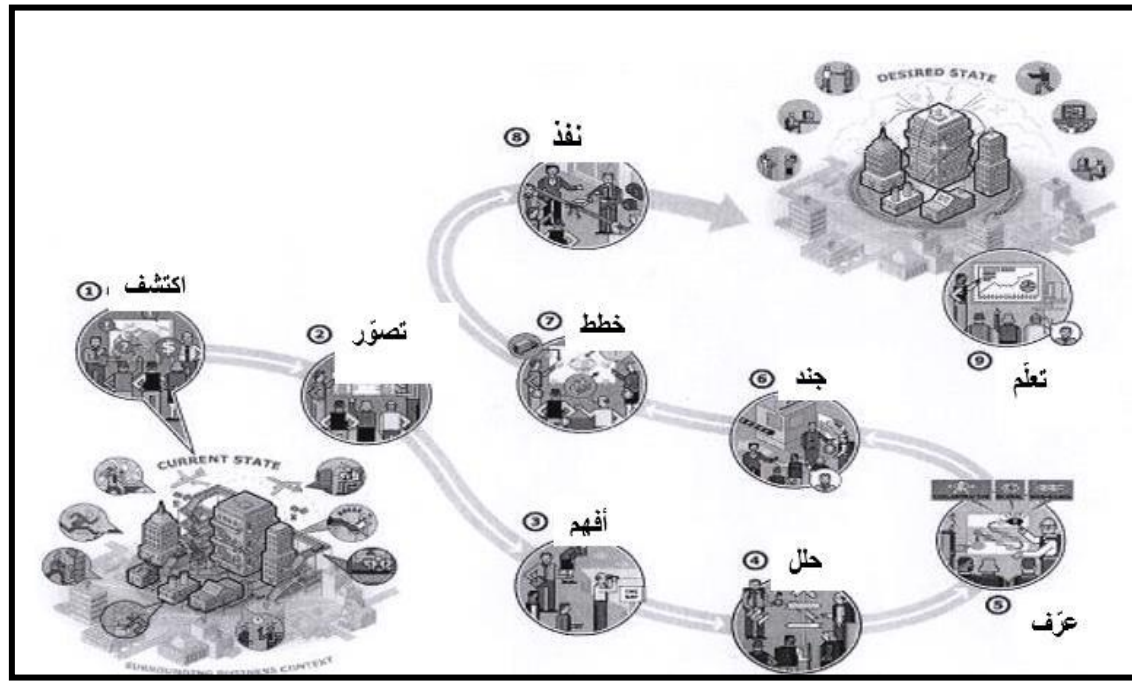
المبحث الثاني: مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية، عناصرها، وأبعادها

من خلال هذا المبحث سنحاول تحديد الإطار النظري للرقابة الاستراتيجية حيث سنتطرق من خلالها إلى:

المطلب الأول: مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية:

إن المنظمات لأعمالها اليوم تهتم كثيراً بالإجابة على تساؤل لمفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح رشيقة؟ ولإجابة على هذا التساؤل فقد أورد دنووي 2011 في دراسته خطوات متسلسلة لا بد وأن تتبعها المنظمات لتحقيق ما تصب إليه من الرقابة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 07: مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية



من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع الباحث محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 21-22

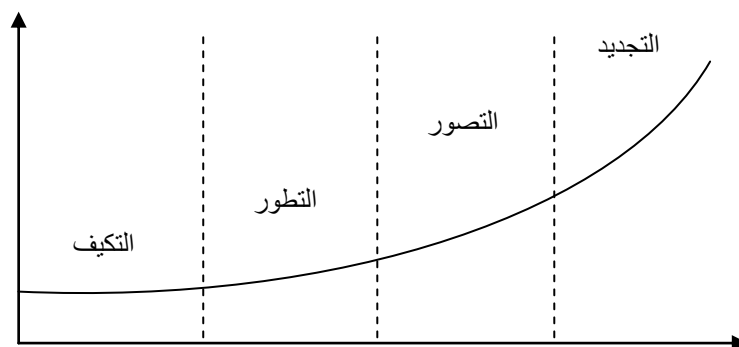
ومن جانب آخر فقد أشار كلا من (Morgan & Page, 2008) إلى أن المنظمات

تتقدم من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال التجارية، وهذه المراحل هي:

(التكيف، التطور، التصور والتجديد)، وتتضمن أول مرحلتين فقط تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين أن

مرحلتا التصور والتجديد تتطلبان إجراءً جذرياً وأكثراً أهمية، وتمثل هذه المراحل أيضاً مدناً الرقابة الاستراتيجية، كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم 08: مراحل تنمية الرقابة الاستراتيجية



من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع الباحث محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 21-22

وبلاحظ من خلال الشرح كل (2.5) أن الرقابة الإستراتيجية تتأثر بتغير البيئة المحيطة بها، ومن ثم تتسم بتطور عملها ومن ثم تتولد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تتجدد في إستراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرقابة الإستراتيجية، وعندما تنمو المنظمة وتتوسع بحاجتها، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزء من قدرتها على التكيف في هذه المرحلة والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة (Doz & Kosonen, 2008) تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وضرورة القيام بعملية التطوير واقتناص الفرص للحفاظ على مواءمة الرقابة الإستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقعا الذي تكون فيه الرقابة الإستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المنظمة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سابقة في مجال عملها، وحتما المنظمات الصغيرة تحتاج أيضا إلى الاهتمام بهذا الأمر، لأن الرقابة بدون إستراتيجية ليست أفضل من إستراتيجية بدون رقابة، ويمكن حل هذه المعضلة بأن تكون المنظمة رشيدة فقط، وإنما يجب أن تكون رشيدة من الناحية الإستراتيجية وهذا يعني الحفاظ على المرونة والاستجابة بسرعة مع الظروف والمتغيرات والفرص الناشئة¹

المطلب الثاني: عناصر الرقابة الاستراتيجية

وفقا ل (Mills & Keremeh, 2020:9)، فإن الرقابة الإستراتيجية تتكون من عنصرين:

أولاً: المرونة:

ينظر إلى المرونة على أنها جانب من جوانب الرقابة التي يتم تطبيقها على التغييرات التي يمكن توقعها. إنها تميل نحو بدء عمليات متنوعة لتحقيق أهداف متنوعة باستخدام نفس المرافق. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بفاعلية التكلفة. تعرف المرونة بأنها خفة الحركة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. حيث أن المرونة هي

¹ الباحث محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 21-22

أساس الرقابة في المنظمة. إن القدرة على التصرف وفقا لأهداف المنظمة والحفاظ على الاتساق مع البيئة هو ما تستلزمه المرونة. في البحث الذي أجراه بعض المؤلفين، يرون أن المرونة يمكن اعتبارها من أربعة مجالات وهي: مرونة التنظيم والقضايا التنظيمية، مرونة حجم المنتج، مرونة الأشخاص ومرونة نموذج المنتج / التكوين

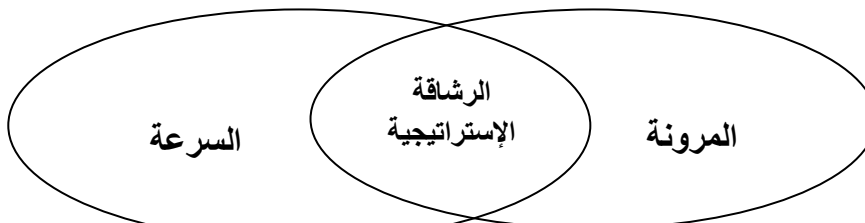
وهناك إستراتيجيتين رئيسيتين لاستخدام المرونة: التكيف وإعادة التعريف. تشير الإستراتيجية التكيفية إلى الاستخدام التفاعلي أو الدفاعي للكفاءات المرنة لاستيعاب عدم اليقين غير المعروف، بينما تشير إستراتيجية إعادة التعريف إلى الاستخدام الإستباقي للكفاءات المرنة لزيادة توقعات المستهلكين واكتساب ميزة تنافسية وكذا تقلي عدم اليقين، وفقا ل (Gerald et al ...,2020: 43) فإن المنظمة الرشيقة يمكن أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية من خلال الاستجابة المرنة التي تضمن استمرار أهميتها وبقائها

ثانيا: السرعة:

عندما يتم تنفيذ الأنشطة في أقل وقت ممكن يشار إليها بالسرعة. تعرف السرعة بأنها القدرة على التسريع في الأوقات الحرجة والحساسة. وهي القدرة على إكمال النشاط بأسرع ما يمكن. في العديد من الأنشطة الرياضية، تم تحديد السرعة على أنها تغيير في الاتجاه مما يجعلها عنصرا مهما في رقابة الحركة. ومع ذلك، قد تختلف التعبيرات الفنية بين مختلف الباحثين، على سبيل المثال: كونك سريعا وحادا، فإن التسارع يشير إلى نفس الشيء مثل السرعة. بعد أن تتخذ المنظمة قرارا بشأن كيفية الاستجابة للتغيرات والأزمات، يجب أن يكون تنفيذ هذا القرار سريعا للغاية، ويجب أن يتم التعامل معه بالسرعة والإلاح الذين يتطلبهما هذا القرار ليكون ذا صلة.

والسرعة هي إحدى القدرات الضرورية لمنظمة رشيقة، كما أنها القدرة على تنفيذ العمليات والمهام في أقصر وقت ممكن، والشكل التالي يوضح عناصر الرقابة الإستراتيجية، وفقا ل (Kurniawan et al.,2020: 5)، في بيئة الأعمال الديناميكية للغاية، تعد السرعة في الاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة وبشكل مناسب أمرا ضروريا لبقائها، إذ تصبح المنظمة قادرة التكيف مع التغيرات والتحكم في عدم اليقين.¹

الشكل 09: عناصر الرقابة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: ب. مصطفى عبد الرزاق شاكر، م.د. عمار عواد محمد: دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت ص

540-539

¹ب. مصطفى عبد الرزاق شاكر، م.د. عمار عواد محمد: دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2020، ص 540-539

المطلب الثالث: أبعاد (قدرات) الرشاقة الإستراتيجية:

لبلوغ الرشاقة الإستراتيجية بات من الضروري على منظمات الأعمال امتلاكها لتوليفة مناسبة من الموارد والقدرات الجوهرية النادرة، وإلا فإنها ستتحول على مر الزمان إلى منظمات جامدة وغير قادرة على المنافسة واقتناص الفرص لمواكبة تحديات العصر الرقمي¹، وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، إلا أننا سنسلط الضوء على أهم الأبعاد المتفق عليها من طرف الباحثين والمتمثلة في:

أولاً: الحساسية الإستراتيجية:

تعرف على أنها حدة الإدراك، وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات الإستراتيجية²، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على فهم وإدراك بيئتها الداخلية والخارجية والتغيرات التي تطرأ عليها من خلال الانفتاح والاستشعار والبصيرة واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين³، كما تعبر الحساسية الإستراتيجية على الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين⁴.

كما تعرف الحساسية الإستراتيجية على أنها مسح الجهات البيئية الفاعلة والإحساس بالتغيرات المتجددة فيها، وتشمل الاستبصار الاستراتيجي وفهم الاتجاهات البيئية والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي⁵ وتمثل مدى قدرة المنظمة على معرفة التغيرات وتحديدتها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها، أي أنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المتخلفة والاتجاهات، وكذا القوى المتقاربة، وكيفية تجاوزها للقيود، والعمل على تكوين رؤية مستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر للبيئة التي نعيش فيها⁶

لذا فقد بات من الضروري على المنظمات خلق ابتكارات خارقة متميزة عن منافسيها لمتابعة فرص النمو، بالإلحاح من خلال فهم الفرص الإستراتيجية الناشئة، ولكي تصبح هاته المنظمات رشيقة لابد من الوقوف خارج منظماتها الخاصة، واكتساب وجهات نظر مختلفة لتحديد وتقييم الفرص الإستراتيجية وبالتالي إثراء شبكة الاتصال الخارجية واعتماد منظور من الخارج إلى الداخل⁷

¹أ.د. وجيه العلي: الرشاقة الإستراتيجية في زمن الكورونا، أوراق سياسات في الإدارة الإستراتيجية، شبكة الاقتصاديين العراقيين، ص 5

²Debellis, F, De Masseni Petruzzelli, A. Frattini, F, Del Giudice, M, (2020): **Strategic Agility and International Joint Ventures: The Willingness-Ability Paradox of Family Firms**, journal of International Management, in press, article number 100739 (DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>) p 8

³Wajeel Elali, The importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond, college of business & Finance, ahlia University, Bahrain, and John Molson School of business, Concordia University, Canada, 2021 (EUROMID ACADEMY of business Tehnologie) p 5

⁴د. محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية،

المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 2 (تحت النشر) - يونيو (حزيران) 2022 ص 17

⁵إيمان لعرجي، فريدة بوغازي: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10/العدد: 1 مكرر (الجزء الثاني) جانفي/ 2020، ص

311

⁶مجلة جامعة العين للأعمال والقانون (مجلة علمية دولية محكمة) المجلد 3 العدد 1، 2019. الإمارات العربية المتحدة، ص 14

⁷Debellis, F, De Masseni Petruzzelli, A. Frattini, F, Del Giudice, M, (2020): **Strategic Agility and International Joint Ventures: The Willingness-Ability Paradox of Family Firms**, journal of International Management, in press, article number 100739 (DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>) p 9

ثانيا: وحدة القيادة:

تحتاج المنظمات إلى اكتساب وحدة القيادة والمرونة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي، هي قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة، دون الوقوع في مستنقع سياسة " الفوز والخسارة " ذات المستوى الأعلى¹، وتعني اتخاذ القرارات بالتعاون مع فرق عمل مرنة وذكية للغاية ومنحهم صلاحيات واسعة لحل المشاكل واتخاذ القرارات².

كما تعرف وحدة القيادة على أنها قدرة أعضاء المنظمة على فهم بعضهم البعض وتبادل الثقة بينهم، مما يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات إستراتيجية جريئة وسريعة، ودفع أعضاء المنظمة إلى الالتزام بالتغييرات الإستراتيجية المتفق عليها، وتتطلب وحدة القيادة على وجه الخصوص إبراز الافتراضات ومشاركتها، في حوار عالي الجودة ومفتوح وصادق حول القضايا الإستراتيجية داخل المنظمة. وفي هذا المنظور لا تظهر المرونة الإستراتيجية في المنظمة إلا عندما يتم مشاركة القيم والمبادئ والممارسات والفوائد وغرسها في ثقافة المنظمة.

وبالتالي فإن وحدة القيادة هي أحد العوامل المحددة لقدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات الجماعية، وتعني الأرضية المشتركة والمصلحة المشتركة والتعاطف والثقة، من أجل زيادة أعضاء المنظمة، فعندما يكون لدى المنظمة الالتزام الجماعي القوي، فإن القرارات الحاسمة تلقى مقاومة أقل، لأن تنفيذها أقل خضوعاً للأجندات الشخصية التي من شأنها إبطاء، أو إفساد الجهود.

ويعد الالتزام الجماعي أمراً بالغ الأهمية لزيادة القبول الثقافي والتعلم الثقافي، مما يقلل من مخاطر الخلافات الداخلية والصراعات التنظيمية التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة³

ثالثا: سيولة الموارد:

هي القدرة الداخلية على إعادة تكوين القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة⁴، كما تعرف على أنها القدرة على تنفيذ التغييرات الإستراتيجية المتفق عليها عن طريق إعادة توزيع الموارد والتخلي بالمرونة لضبط نموذج الأعمال وتكييفه وإعادة تكوينه، أي مجموعة معاملات المنظمة الممتدة للحدود، ويسمح نموذج الأعمال الناجح بتطوير أنشطة المنظمة جنباً إلى جنب مع الاستقرار والمرونة اللازمين لزيادة الكفاءة واستيعاب التغييرات.

وتتضمن سيولة الموارد النشر السريع للموارد وإعادة تشكيل أنظمة الأعمال للاستفادة من الفرص الإستراتيجية، فعندما يكون لدى المنظمات سيولة أعلى في الموارد، فإنها تكون أيضاً أكثر قدرة على إدارة التوترات بين الشركاء، حيث تزيد السيولة من توترات تغيير الاستقرار، ومع ذلك تميل المنظمات نحو زيادة

¹Yves L.Dos and Mikko Kosonen (long range planing 43 (2010) p 371

²Wajeeh Elali, The importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond , college of business & Finance , ahlia University , Bahrain , and John Molson School of business , Concordia University , Canada ,2021 (EUROMID ACADEMY of business Tehnologie) p 5

³³Debellis , F, De Masseni Petruzzelli , A. Frattini , F, Del Giudice , M, (2020): Strategic Agility and International Joint Ventures: The Willingness-Ability Paradox of Family Firms , journal of International Management , in press , article number 100739 (DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>) p 12

⁴Yves L.Dos and Mikko Kosonen (long range planing 43 (2010) p 371

صلابة نموذج أعمالها، مما يمنع تحقيق مستوى جيد من سيولة الموارد، هذه الصلابة تحبط القدرة على تكيف الشركاء وبالتالي تعرقل الأداء بنجاح¹

الجدول رقم 04: القدرات والخطوات الرئيسية لبناء الرشاقة الإستراتيجية

قدرة إستراتيجية عالية المستوى	وصف القدرة	الخطوات الأساسية لبناء الرشاقة الإستراتيجية
الحساسية الإستراتيجية	حدة البصيرة وشدة الإدراك والانتباه	- السماح ب " عملية إستراتيجية مفتوحة من خلال تعزيز المحادثات الإستراتيجية المفتوحة -زيادة اليقظة الإستراتيجية والتمكين -إجراء تجارب تطوير الأعمال لحوار داخلي عالي الجودة ووسائل لضمان الاتصال الداخلي والتعاون
وحدة القيادة	قدرة الفرق العليا على الجرأة في اتخاذ " قرارات سريعة دون الوقوع في فخ سياسات الفوز والخسارة في القمة "	-الاعتماد المتبادل ومسؤولية مجلس الإدارة لتجنب الجمود والعلاقات الشخصية غير الآمنة في القمة في صنع الإستراتيجية -العمل معاً كفريق واحد لتحقيق الإستراتيجية حيث يتم اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية -أسلوب قيادة شامل وتعاوني كوسيلة لرعاية الوحدة في القمة
سيولة الموارد	القدرات الداخلية لإعادة تكوين أنظمة النشاط وإعادة توزيع الموارد بسرعة	-فصل الإستراتيجية عن الهيكل لضمان نشر الموارد بسرعة -حشد الأفراد لتمكين التنفيذ الفعال للأهداف الإستراتيجية -عمليات معيارية لتخصيص الموارد بما في ذلك الحوافز لمواصلة عمليات التعاون

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: Patrick Stacey, and Mathias Mohn: Building and Josh Morton: maintaining Strategic Agility, BerkeleyHaas. Haas school of Business University of California Berkeley p3

¹¹Debellis , F, De Masseni Petruzzelli , A. Frattini , F, Del Giudice , M, (2020): **Strategic Agility and International Joint Ventures: The Willingness-Ability Paradox of Family Firms** , journal of International Management , in press , article number 100739 (DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>) p 14

الجدول رقم 05: القدرات والأسباب الرئيسية لفشل المنظمات في الحفاظ على الرشاقة الاستراتيجية

قدرة إستراتيجية عالية المستوى	الدافع والنتيجة	الآثار الجانبية السلبية المحتملة
الحساسية الإستراتيجية	- من خلال امتلاك رؤية واضحة للمستقبل، تخاطر المنظمات بالنظر في كل شئ خارج هذه الرؤية الأساسية باعتباره غير ذي صلة - يمكن أن يؤدي التركيز الشديد على التحسين المستمر إلى توجه داخلي قصير المدى - إن السعي إلى أن تكون رائدا في كل ما تفعله المنظمة يخاطر بالامتناع عن التعاون والتجربة بشكل علني - يمكن أن يؤدي التركيز المفرط على الاستفادة من الأعمال الأساسية إلى تأطير كل شئ في ضوء هذا الأساس	- رؤية النفق - قصر النظر الاستراتيجي - عقلية الهيمنة - الجمود النشط
وحدة القيادة	- قد تؤدي الرغبة في الحصول على موثيق عزيزة للوحدة التنظيمية إلى تراجع كثافة الحوار وتقليل الحاجة إلى الالتزامات الجماعية - امتلاك قادة أقوياء مع سجل حافل قد يؤدي إلى زيادة الغرور، والالتزامات الجريئة بشكل مفرط ونظام تحديد ضمني - وجود أفراد يتمتعون بخبرة متخصصة قوية قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات ترقى إلى مستوى الفريق الأعلى واتخاذ قرارات من قبل نفس الخبراء - قد يتطلع القادة ذوي الخبرة الطويلة لنفس أفكارهم القديمة المتعبة، ونفس الفرص المستقبلية التي تبدو	- الاختلاف الإداري - الاهتمام الشخصي بالإدارة - جمود الخبرة - اللامبالاة العاطفية

أقل إثارة وإثمارا من التجارب السابقة	سيولة الموارد
قد تؤدي وحدات الأعمال القوية ذات الاستقلالية الكافية أثناء نموها إلى وجود مديري الأعمال الأساسيين للجلوس على مواردها قد تؤدي أنظمة وعمليات الأعمال عالية الكفاءة إلى أنشطة متميزة ومتخصصة بشكل متزايد "مناسبة الغرض" قد يعني وجود علاقات تعاونية عميقة مع العملاء الرئيسيين والشركاء وأصحاب المصلحة "حبسا" يؤدي إلى انخفاض الحرية الإستراتيجية إن الرغبة في ثقافة التعلم من خلال العمل والبناء على الخبرة قد يعني التغاضي عن أوجه القصور الخفية	الموارد السجينة ركود نظام الأعمال الحرية الإستراتيجية المقيدة إدارة فجوات المستوى المتوسط والكفاءة

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: Patrick Stacey, and Mathias Mohn: Building , Josh Morton: University of California , and maintaining Strategic Agility, Berkeley Haas. Haas school of Business Berkeley p4

إن قدرة المنظمات على بناء رشاقة إستراتيجية والحفاظ عليها أصبحت تناقضا واقعيا يصعب حله للمؤسسات وقادتها التنفيذيين. فقد يساعد بناء الرشاقة الإستراتيجية الشركات على اكتساب الزخم نحو أهداف طموحة، مع ذلك فإن الصعوبة في الحفاظ على نظرة إستراتيجية سريعة ومرنة قد تدفع الشركة إلى تطوير الجمود أو الوقوع في الخطأ عند اضطرابات تكنولوجية، أو تغير ظروف السوق، أو ظهور منافسين غير متوقعين.

و نظرا لأن المنظمة تسعى إلى أن تكون رشيقة من الناحية الإستراتيجية، فقد أصبح بناء الرشاقة الإستراتيجية والحفاظ عليها لغزا للمديرين التنفيذيين وغيرهم من الإدارة العليا المشاركة في صنع الإستراتيجية. ويشمل هذا هؤلاء القادة المكلفين بإدارة تكنولوجيا المعلومات التنظيمية وكذا فرق تكنولوجيا المعلومات، حيث كان هناك تقدير متزايد فيما يتعلق بالدور المحوري لقادة تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال الاعتراف بأهميتها المركزية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وفي التأثير على أداء الشركة والميزة التنافسية. وبحلول أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، تم اعتماد التكنولوجيات المعاصرة على نطاق واسع باعتبارها القدرات الأساسية للمنظمات، وكان قادة تكنولوجيا المعلومات يكتسبون مكانة بارزة في فرق الإدارة العليا لمعرفةهم وتأثيرهم على صنع الإستراتيجية.

قام " بورتر وميلار" بتمييز مهم مفاده أن الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات يجب أن ينظر إليها على نطاق أوسع من الأجهزة، لتشمل المعلومات والمديرين التنفيذيين الذين يديرون تكنولوجيا المعلومات، حيث أكدوا على أن هؤلاء المديرين التنفيذيين هم قادة للآثار الإستراتيجية المحتملة لتكنولوجيا المعلومات، مثل

قواعد المنافسة والمزايا والعمليات اليومية، يؤكد ذلك على أن التركيز ينصب على قادة تكنولوجيا المعلومات التنفيذيين المسؤولين بشكل أساسي على موائمة الإستراتيجية الرقمية مع إستراتيجية العمل من خلال التقنيات الحالية والداخلية والتقنيات الجديدة التي تواجه العملاء.

يوجد خطاب راسخ حول الرشاقة الإستراتيجية في آداب تكنولوجيا المعلومات السائدة، ومع ذلك فإن التركيز حتى الآن كان على قضايا البنية التحتية، على حساب فهمنا للقضايا الاجتماعية البشرية، لاسيما المتعلقة بتعقيدات الإستراتيجية اليومية والقيادة. لذلك فإن هذا له تحد مماثل لبحوث الرشاقة الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من حيث أنه يغفل دراسة الممارسات الدقيقة لأولئك الذين يسنون استراتيجيات رشيقة. علاوة على ذلك، في تيار الأدبيات هذا تم التعامل مع الإمكانيات التمكينية للاستراتيجيات والقدرات التنظيمية بشكل هامشي عندما يتعلق الأمر بتكنولوجيا المعلومات والرشاقة الإستراتيجية، على سبيل المثال: لقد وضع **لوفتمان ولويس وأولداش** مفاهيم عمليات الإدارة لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الأعمال في إطار عمل المحاذاة الإستراتيجي الخاص بهم، مع التركيز على كيف أن التطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وموائمة الاستراتيجيات يمكن أن يحول المنظمات، كما أنها توضح كيف يمكن الاستفادة من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أجل التكيف الديناميكي للمنظمات مع البيئات سريعة التغير، مع فحص متطلبات المرونة التنظيمية والهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات المتصلة. نظر آخرون في الحاجة إلى أن تكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أكثر تكيفا بما يتماشى مع الاحتياجات السريعة للمنظمات، لاسيما من خلال ربط خدمات الويب المعاصرة بهياكل تكنولوجيا المعلومات، من خلال فحص كيفية تحديد قدرات موظفي تكنولوجيا المعلومات مثل قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتي بدورها تؤثر على الرشاقة الإستراتيجية " كجزء من الأهمية الإستراتيجية المتطورة لتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالرشاقة الإستراتيجية، فإن دور قادة تكنولوجيا المعلومات التنفيذيين يساعد المنظمات في البناء وبالتالي فإن الحفاظ عليها يعد من الاعتبارات الهامة، وعلى وجه الخصوص، ويلعب قادة تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في ضوء الوتيرة السريعة للابتكار الرقمي الذي يطرح فرصاً وتحديات جديدة. وتشير الدراسات الحالية إلى أنه في هذه الثورة الرقمية، يحصل قادة تكنولوجيا المعلومات التنفيذيين على مدخلات متزايدة في المسائل الإستراتيجية، وتؤكد سلسلة من تقارير شركة IBM على أن قادة تكنولوجيا المعلومات رفيعي المستوى هم المسؤولون الوحيدون على تقديم المعلومات الموثوقة وسيتمولون بشكل متزايد أدواراً أوسع في قيادة تحول الأعمال من خلال التصويت المبدئي على ميزة تنافسية والمساعدة في رعاية فريق إدارة علياً موحد، وكذلك من خلال كونهم شركاء استراتيجيين رئيسيين للرئيس التنفيذي، وشدد **ميكو كوستن** على ذلك عند التفكير في تجربة " تحديات الرشاقة الإستراتيجية لسنوات " خلال دوره متعدد الأوجه بصفته رئيس قسم المعلومات والاستراتيجي الرائد في فترة مضطربة في نوكيا. مع انتقالها عبر مراحل متباينة من الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد ووحدة القيادة، حيث فشلت نوكيا في الحفاظ على هذه القدرات في السنوات التي أعقبت رحيل **Kosonen**، ومع ذلك فقد تصاعدت إلى أزمة في نهاية المطاف. كافحت المنظمة للحفاظ على التعاون المستمر بين الإدارات،

وجرد القادة من الحكم الذاتي، مما تسبب في الشقاق وانخفاض الروح المعنوية، مما أدى إلى الافتقار إلى البصيرة للفرص الناشئة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتغيرات البيئية، مما يسمح للمنافسين - لاسيما Apple و Samsung و Google - بالسيطرة على السوق ودفع الأجهزة المحمولة إلى " العصر الذكي "، أصبحت قصة نويا الآن ممثلة للشلل الاستراتيجي والسماح بالآثار الجانبية السلبية، وهي تؤكد أهمية السبب الذي يجعل الشركات لا تبني الرشاقة الإستراتيجية فحسب، بل أيضا الحفاظ عليها.

أظهرت بعض المنظمات التي تم استكشافها في هذا الصدد، أنها تتسم بالرشاقة من الناحية الإستراتيجية، فلم يبنوا الرشاقة الإستراتيجية فحسب، بل حافظو عليها أيضا، حيث كان لتكنولوجيا المعلومات وقادتها دورا أساسيا في ذلك. على سبيل المثال، دور تكنولوجيا المعلومات وقادتها في ضمان استمرار التعاون من أجل وحدة القيادة له أهمية مركزية في مجال الاتصالات وصناعة التكنولوجيا، أظهرت Microsoft رشاقة إستراتيجية من خلال تنفيذها لمنهجيات Agile Scrum⁴²، والتي تساعد في دفع التبني المستمر لممارسات القيادة المشتركة المبتكرة، وفي الوقت نفسه، اعتمدت XING AG مجموعة أدوات القيادة وورش العمل للمساعدة في استمرار شفافية اتخاذ القرار بين كبار المديرين في الإدارات المختلفة. كانت Deloitte نشطة في دعم القيادة المشتركة واتخاذ القرار من خلال تطوير العمليات المدعومة بتحليلات البيانات الضخمة، والتي تبسط الأنشطة وتبني الموائمة مع القدرات الإستراتيجية الرئيسية، حيث أن شركة Doillette لا تستخدم التقنيات المختلفة في " كتاب اللعب السريع " داخليا فحسب، بل تقوم أيضا بتسويقها للعملاء كجزء من خدماتها الاستشارية.

لا تضمن هذه الأمثلة لوحدة القيادة التبعية المتبادلة، والتعاون، واتخاذ القرار الفعال فحسب، بل تساعد أيضا القادة في تجنب الجمود والاختلاف الإداري

يعد بناء الحساسية الإستراتيجية والحفاظ عليها أمرا أساسيا أيضا، وأحد التأثيرات التي أحدثتها قادة تكنولوجيا المعلومات من خلال تمكين التحول من عمليات الإستراتيجية " التناظرية " نحو الأشكال الرقمية لصنع الاستراتيجيات، مثل مساحات العمل ومنتديات المناقشة عبر الإنترنت، أمثلة تم توضيحها في مسابقات أفكار " IBM 's Strategy Jams " ومسابقات أفكار " Strategy 2020 " الخاصة بمجالس السياحة بفيينا، والتي من خلالها استمرت المناقشة حول القضايا الإستراتيجية الرئيسية مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في ضمان تنامي الانتباه والعمل المشترك حول الإستراتيجية. وزارة الدفاع البريطانية الداخلية وبالمثل، أتاحت Connect and Defense Share تبادل المعرفة والرؤى بين جميع مستويات الموظفين والقيادة لدفع حوار استراتيجي عالي الجودة، تضمن هذه الأساليب التعاونية بدورها تجنب حدة قصر النظر والقصور الذاتي، بينما تساعد في تخفيف عقلية الهيمنة بين القادة.

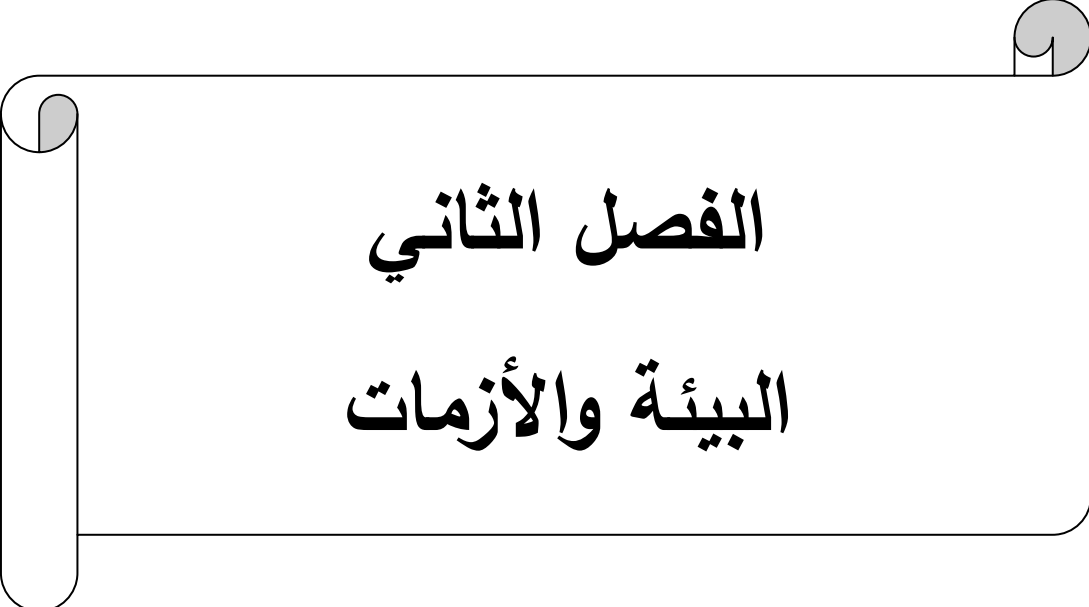
أما بالنسبة لإدارة وتوزيع الموارد، كان قادة تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المعلومات محوريين في قيادة نماذج الأعمال المفتوحة، مما يساعد على بناء سيولة الموارد من خلال رقمنة الأنظمة والموارد الداخلية للسماح بإعادة النشر السريع للأهداف الإستراتيجية. على سبيل المثال: استجاب البنك المتحد لإفريقيا

للمنافسة من شركات التكنولوجيا المالية المرنة وغير الخاضعة للتنظيم حتى الآن من خلال تنفيذ مبادرات الخدمات المصرفية كخدمة (BaaS). ومن الأمثلة على ذلك الخدمة المصرفية السحابية EmailManit، وهي منصة رقمية قائمة على واجهة برمجة التطبيقات تركز على نشر الموارد في أقسام الخدمات المصرفية الرقمية لتوسيع الوصول إلى العملاء الحاليين والمساعدة في تنمية قواعد عملاء جدد في صناعة السلع الاستهلاكية أصبحت Colgate Palmolive رائدة في رقمنة سلسلة التوريد، باستخدام SAP Cloud لتخصيص الموارد بشكل أكثر دقة واتخاذ قرار استراتيجي أسرع افتتح متجرا على الإنترنت يعتمد على التحليلات في الوقت الفعلي لزيادة التفاعل مع العملاء وشركاء التجزئة فيما يتعلق بخطوط الإنتاج والمخزون. تظهر هذه الأمثلة أيضا الرشاقة من أجل تكامل رأسي أكبر للأمام. في صناعة الترفيه، تواجه منافسة من شركة الطلب Netflix، اعتمدت مجموعة RTL نماذج أعمال هجينة من خلال إعلانات مجانية الترفيه الممول من g مع خدماتهم الخاصة عند الطلب مع محتوى مدفوع الأجر على أجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة التلفزيون التي تدعم الإنترنت. فيما يتعلق بسيولة الموارد، كان قادة تكنولوجيا المعلومات محوريين هنا في الحفاظ على الرشاقة الإستراتيجية من خلال المراقبة الدقيقة للابتكارات وعمل المنافسين ذوي التكنولوجيا المكثفة. هذا ضروري لتمكين النشر السريع للموارد في العمل نحو ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يساعد الشركات على تجنب حبس الموارد ويضمن درجة من الحرية الإستراتيجية.¹

¹Josh Morton, Patrick Stacey, and Mathias Mohn: **Building and maintaining Strategic Agility**, BerkeleyHaas. Haas school of Business, University of California Berkeley, 2018, p3-7

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية بدءاً من تمهيد للفصل، تحدثنا عن مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، خصائصها، أهميتها وأهدافها، تناولنا أيضاً أسباب حاجتها وشرحنا الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية، وأخيراً تناولنا عناصر الرشاقة الإستراتيجية والمتمثلة في المرونة والسرعة، وكذا أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والتي تتمثل بثلاثة أبعاد وهي (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)، وظهر لنا مما سبق أن الرشاقة الإستراتيجية للمنظمة، تُساعد المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، لتحافظ المنظمة على بقائها وضمان استمرارها في تقديم المنتجات والخدمات، والوصول لتحقيق الأهداف. ولتحقيق هذه الرشاقة لابد من توافر جملة من القدرات (الأبعاد) لدى المنظمة تتمثل في الحساسية الإستراتيجية والتي عرفناها على أنها الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين، ووحدة القيادة والتي تعني اتخاذ القرارات بالتعاون مع فرق عمل مرنة وذكية للغاية ومنحهم صلاحيات واسعة لحل المشاكل واتخاذ القرارات، وكذا وسيولة الموارد والتي تعني النشر السريع للموارد وإعادة تشكيل أنظمة الأعمال للاستفادة من الفرص الإستراتيجية. وبالتالي فإنه لا يمكن اعتبار المنظمة رشيقة ما لم تتوافر لديها هذه القدرات والتي تجعل منها منظمة مرنة وسريعة الاستجابة لتغيرات البيئة.

A decorative scroll frame with a light gray background and a black outline. The frame has a vertical scroll on the left side and a horizontal scroll on the top right side. The text is centered within the frame.

الفصل الثاني

البيئة والأزمات

تمهيد الفصل:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. وتشكل مصدر قلق لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية والداخلية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى في بعض الأحيان ضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري وإستراتيجية ملائمة تمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية.

فالمنظمات اليوم تعمل في بيئة تتميز بالاضطرار والتعقيد بشكل متزايد، تتميزها ظاهرة العولمة، وتحرير التجارة الخارجية والمبادلات، الأزمات الصحية، يصاحبها التطور الكبير في المجال التكنولوجي والتقني، التنظيمي والاقتصادي، والتدفق المتسارع للمعلومات، عوامل تلزم المؤسسات الباحثة عن التميز والاستمرار والتموقع في السوق وقيظ لمحيط يتميز بالمنافسة الشرسة، واللايقين إلى العمل على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة من خلال الاستجابة لمتغيراتها في الوقت المناسب. لذلك فالمهم أن تولي اهتماماً خاصاً لتحديد هذه التغيرات بطريقة فعالة وكفئة بالإضافة إلى التنبؤ والتوقع، الحذر، الإبداع والابتكار، الانفتاح، وسرعة اتخاذ القرار.

ويرتبط أداء المنظمات في الوقت الحاضر على قدرتها في ضبط استراتيجياتها، وبنيتها في مواجهة تغيرات البيئة والتي تعتمد على قدرتها في الحصول على معلومات مهمة بخصوص بيئة عملها الحالية والمستقبلية.

ونظراً لأهمية تجاوب المؤسسة مع بيئتها خاصة خلال الأزمات فإننا سنتعرض ضمن هذا الفصل إلى الأزمات والتحليل البيئي، ونجسد تفاصيله من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الأزمات

المبحث الثاني: بيئة الأعمال

المبحث الأول: الأزمات

تعددت الأزمات التي واجهتها اقتصاديات العالم وتفاوتت في درجة خطورتها وانعكاساتها على المنظمات، سنحاول في هذا المبحث دراسة الجانب النظري للأزمات.

المطلب الأول: مدخل للأزمات

الحياة اليوم معقدة ولا تخلو من حدوث المشاكل والأزمات وتتعرض الشركات في الوقت الحاضر لازمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها بدون نتائج وأثار سلبية وقد تكون كبيرة بحيث تتطلب جهدا ووقت أطول لمعالجتها.

أولاً: المفهوم اللغوي، الاصطلاحي، الإجرائي للأزمة

✓ لغة:

الأزمة تعني شدة وضيق، مشكلة أزمة مالية/ سياسية/ دولية.¹
يعرف لسان العرب الأزمة: الأرم شدة العضّ بالفم كله، وقيل بالأنياب والأنياب هي الأوازم، وقيل: هو أن يعضّ ثم يكرر عليه ولا يرسله، وقيل هو أن يقبض عليه بفيه.
ويورد لنا المعجم الوسيط هذا التعريف بقوله: (أزم على الشيء أزما): عض بالفم كله عضاً شديداً، يقال أزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا لزمه: وواظب عليه، وأزمت السنة: اشتدّ قحطها، وأزم الحبل. أحطم قتله، وأزم الباب: أغلقه، تأزم: أصابته أزمة، الأزمة. الشدة والقحط جمع أوازم، يقال أزمة مالية، سياسية، مرضية.²

✓ اصطلاحاً:

موقف يواجهه صناع القرار وتلاحق فيها الأحداث وتتشابك الأسباب والنتائج، ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاع تصور القدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف واتجاهاتها المستقبلية.

عرف أيضاً الباحثون لأزمة بأنها: "حالة توتر ونقطة تحولت لتتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة."³

يعرف قاموس اكسفورد الأزمة على أنها نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية، ونقطة التحول هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل، ووجوب اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محددة.⁴

عرفت كذلك الأزمة على أنها موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وإن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

¹ <https://www.almaany.com>. date de visite: le 17/02/2022

² محمد جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة مزيّدة ومنقّحة، عمان الأردن، السنة 2015، ص 7.

³ علما صادراتا للنظر في الشؤون الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم 2008 لبعيل فطيمة، انعكاسات الأزمة المالية العالمية لسنة

التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 04.

⁴ سليم بطرس جلد، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والطباعة، عمان الأردن، السنة 2011، ص 18.

ويعد تحديد حالة ما على أنها أزمة من الأمور التي تعد بالغة الصعوبة والتعقيد، تعد الكلمات (الصراع، الكارثة، الصدمة، والمشكلة) معبرة شكلياً عن مفهوم الأزمة والقاصرة عن إعطاء المعنى الدقيق والمقصود لمفهوم الأزمة، فالأزمة لا تكون كذلك إلا إذا تضمنت عناصر أساسية أربعة هي (التهديد، ضغط الوقت، المباغتة، وعدم التأكد).¹

✓ إجرائياً:

يمكن النظر إلى الأزمة إجرائياً على أنها موقف مضطرب ومتوتر ينتج عنه إحساس بالخطر يتطلب مجهوداً جباراً أو عظيماً للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه، وتجنب مخاطره من خلال التعرف على أسباب الأزمة، الظروف التي أتاحت وجودها في ظل توفر رؤية مستقلة ومعقدة تتنبأ بما سيحدث من تطورات.²

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الأزمة موقف قيد نبض _____
مفاجئة، يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، وقد يسيبض _____
وتوتر حاد لمتخذ القرار، إلا أننا نلاحظ أنها تكون إيجابية بدرجة عالية وقد تكون سلبية للغاية.
ويعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية الأخرى من تداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، كالمفاهيم الشائعة التي تتشابه في بعض خصائصها، ولكنها ليست الأزمة بمفهومها الإداري، ومن تلك المفاهيم:³

✓ المشكلة Problem:

وهي تمثل مرحلة من مراحل الأزمة ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها فهي عبارة عن وضع صعب يؤدي إلى عدم القدرة على انجاز ما يراد انجازه فعلاً. وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة.

✓ الكارثة Disaster:

هناك خلط كبير بين الكارثة والأزمة نظراً للاتصاق والارتباط الشديدين بين الكلمتين، فالمشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول إلى كارثة، والكوارث هي غالباً المسببة للآزمات، حيث أنها نكبة مفاجئة وضخمة وقد تكون لحظة انفجار الأزمة ولكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نجم عنها ضرر مادي أو غيره كالبراكين وينجم بعد ذلك أزمة كأزمة المساكن والإغاثة.. الخ. والكارثة هي النتيجة الساحقة التي لا يمكن التخلص منها كالتطوارئ والآزمات التي لا يتم التعامل معها بالأسلوب صحيح والكوارث قد تخلف آثاراً.

✓ الحادث Accident:

¹ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبدالله إبراهيم العيسوي، إدارة الآزمات الأسس والتطبيقات، جامعة بغداد، السنة 2015، ص 12.

² عبدعبداللههوزة، نظام إدارة الآزمات المنظمات المعاصرة، الآزمات التنظيمية نموذجاً، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (11 عدد 1) 2020، تاريخ النشر: 2020/01/30.

³ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبدالله إبراهيم العيسوي، إدارة الآزمات الأسس والتطبيقات، مرجع سابق، ص 15.

وهو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله ومثال ذلك المصنع كله أو المنظمة أو الصناعة، وفي هذه الحالة يتوقف إنتاج النظام بأكمله أو يجب إيقافه حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح.

✓ الصراع والنزاع Conflict & Dispute:

حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المركزي للخلل أو الاضطراب فهو يمثل تصارع إرادتين وتضاد مصالحها ويركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الأفراد وتمهد العوامل الآتية لظهور النزاع: - الاعتقاد في وجود النزاع سواء أكان حقيقياً أو وهمياً حيث يتأثر التصرف في هذه الحالة بالإدراك ويلعب دوراً أساسياً في وجود النزاع.

- يؤدي وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات إلى التنازع بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة كآثار المرض على جسم الإنسان ويصبح الحل الوحيد هو شفاء جسم المنظمة من النزاعات.

والصراع لا يمثل تهديداً مباشراً وصريحاً للمنظمة واستمرارها بل إن الصراع يؤدي إلى تدني الأداء، والأزمة تمثل مرحلة متقدمة من الصراع .

✓ التهديد Threat:

وهو علامة أو إنذار للمتعاب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة.

✓ الخلاف Dispute:

يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التوافق سواء في الشكل أو الظروف أو في المضمون، فالخلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها أو يكون باعثاً لها. على وفق ذلك يمكن النظر إلى الأزمة على أنها موقف استثنائي يهدد أي منظمة ويشكل خطراً، ويحدث تغيرات عميقة وجوهرية بأنشطتها مما يستوجب الاستجابة خلال وقت معين، وإلا سيكون له عواقب على مستقبل هذه المنظمة واستمراريتها.

ثانياً: عناصر ومميزات الأزمات

استناداً لما تقدم، يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية للأزمة، هي:

- عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً.
 - عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
 - عنصر الوقت: إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.
- لذا فإن أهم ما تتميز به الأزمة هي:
- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.
 - ينقص فيها التحكم في الأحداث.
 - تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف كانهيار الكيان الإداري.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهمة وغير المهمة واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات وخصائصها:

تتعدد الرؤى والزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى الأزمات وهذا التعدد يمكن أن يفرز لنا أصنافاً من الأزمات وفقاً لاعتبارات معينة.

أولاً: أنواع الأزمات:

صنفت الأزمات إلى أزمة الاختراق الإداري، أزمة المشاركة السياسية، أزمة الشرعية، أزمة التوزيع، أزمة التكامل القومي، أزمة الهوية، أزمة إدارة البيئة. وقد صنفها آخرون إلى اعتبار الأزمات إما (داخلية) تهدد الأمن في الداخل أو (خارجية) تنشأ بسبب صراع طويل بين قوتين وتقوم بتهديد صناع القرار. وآخرون قاموا بتصنيف الأزمات حسب الفترات أي أزمات تتعلق بمرحلة الرواج كأزمات نقص الأيدي العاملة أو نقص المواد الخام وكذلك نقص رأس المال والنقص في الإداريين وذلك بسبب زيادة الإنتاج وكثرة الطلب على المنتجات. وهناك أزمات تظهر في مرحلة الانكماش وما يتعلق بهذه المرحلة من انهيار أسعار الأسهم في بورصة الأوراق المالية وأزمات تدني معدلات الأجور وتراجع معدلات الربحية وتدني مستوى أداء العاملين في المنشآت أما الأزمات المتعلقة بمرحلة الركود والتي هي ذات طابع دوري فتمثل أزمات الثقة وعدم الولاء وعدم الانتماء وكذلك أزمات التوتر الاجتماعي وانتشار الأمراض الاجتماعية الخطيرة. والبعض الآخر ميز بين مظاهر متعددة من الأزمات فهي إما الأزمات (أساسية) تحمل في إطارها تهديداً للأمن والسلام الدوليين، أو أزمات (غير أساسية) تشكل تهديداً للإطار الإقليمي الذي تنشأ فيه ولذلك اعتبرها أزمات (شاملة أو جزئية) فهي من حيث (شموليتها) كأن تكون أزمات سياسية واقتصادية وثقافية، أما الأزمات الجزئية فتتخذ حيزاً مكانياً محدوداً في الشكل والمضمون والنتائج. وكذلك تم تصنيف الأزمة إلى: من حيث تكرار الأزمة فهي دورية أو غير دورية، ومن حيث عمق الأزمة فهي إما سطحية أو عميقة، ومن حيث تأثير الأزمة فهي إما هامشية أو جوهرية، ومن حيث شدة الأزمة فهي إما عنيفة أو هادئة، ومن حيث نطاق الأزمة فهي إما أزمات شخصية أو أزمات على مستوى الكيانات الإدارية، ومن حيث جغرافية الأزمة فهي إما أزمات واردة من الخارج أو أزمات داخلية تصدر للخارج أو أزمات داخلية تبقى على النطاق المحلي لا يمكن نقلها للخارج، ومن حيث محور الأزمة فهي إما أزمات معنوية أو أزمات مادية أو قد تكون أزمات مادية أو معنوية.

تصنف الأزمات وفق آراء الباحثين كالآتي:

✓ **أزمات سطحية:** وتحدث الأزمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها العميقة، وقد تكون الأزمات عميقة الأثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الأزمة سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الأزمة. وقد تتحول الأزمة السطحية إلى أزمة عميقة إذا لم يتم التعامل معها بشكل سليم.

✓ **أزمات مفاجئة:** تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف أو المعتاد.

✓ **الأزمة الزاحفة:** وهي أزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة ولا يستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، يصاحب هذه الأزمة تهديداً يتحسسه الأفراد العاملون بموقع الأزمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والإدارة تحدث الأزمة.

✓ **الأزمة المتراكمة:** وهي الأزمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها تأخذ وقت طويل قبل أن تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع حدوث الأزمة والتقليل من أثارها قبل أن تصل إلى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الأزمات.

✓ **أزمة يمكن التنبؤ بها:** تحدث نتيجة أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهياً أو قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.

✓ **الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها:** تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

✓ **الأزمات الروتينية:** تحدث بشكل دوري، وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكذلك الخسائر الدورية.

✓ **الأزمة الإستراتيجية:** التدهور والتآكل في قدرة وإمكانات المنظمة ويتضح هذا التدهور أو التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة واتخاذ إجراءات لمعرفة الأسباب ومعرفة مواردها.¹

تتعدد أنواع الأزمات وتختلفها الظروف وعديدة، حيث أن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيد في تعميق التفكير في الأزمة وزيادة الوعي بها، ويلفتنا لانتباه البعض القضايا الهامة، كما يفيد هذا التصنيف في توحيد

المفاهيم والمصطلحات عندما نفكر أو نتناقش في أزمة معينة، ويمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى عدة معايير أخرى من بينها²:

- **حجم الأزمة:** يشي بمعايير الحجم والضخامة في تصنيف الأزمات، فهناك أزمة صغيرة أو محدودة

تقع داخل أحد منظمات أو المجتمع، أزمة متوسطة، أزمة كبيرة .

ويعتمد معيار الحجم والضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار، إضافة إلى معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصور المجتمع أو المؤسسة.

¹ عسان قاسم داود اللامي، خالد عبدالله إبراهيم العيسوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، مرجع سابق، ص18.

² <https://www.al-jazirah.com/2001/20010104/ar1.htm>، محمد شومان، الأزمات وأنواعها، تاريخ الاطلاع 2022.02.10.

- المدبالزمنيلظهور وتأثير الأزمة: يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، فنجد نوعان:

✓ الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضاً بسرعة.

✓ الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدريج، وتظهر على السطح

وعلى الرغم من كثرة الإشارات التي تصدر عنها، لكنها المسؤولة لا يتمكنوا من استيعاب هذه الدلالات والإشارات

والتعامل معها، ولا تخفيها لأزمة سريعة.

كما تتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، وقد قدم (Gundel 2005)

نموذجها الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة (الشكل 10) Crisis Matrix

مصنفاً "الأزمات إلى أربعة أنواع اعتماداً على معيارين لتحديد نوع الأزمة هما¹:

- قابلية التنبؤ بالأزمة Predictability: إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل

من الممكن أن الزمان أو أسلوبي حدوثها معروفاً، ولا يتم تجاهها لاحتمالية الحدوث. ولأن الكوارث الطبيعية علسبيل

المقابل القابلة للتنبؤ بشكل عام، فأنا الحاجة إلى معيار ثاني للتصنيف يكون منهما وتمثل إمكانية التأثير.

- إمكانية التأثير في الأزمة: Influence Possibilities

إذ يمكن التأثير في الأزمة عن

الاستجابات لمواجهة أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك عبر مواجهتها أسباباً للأزمة.

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد

أنواع مختلفة من الأزمات ومستويات تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة المحددة بآزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الحلول
سائل للمساعدة.

(الشكل 10): مصفوفة الأزمات

¹ إثار عبد الهادي محمد، إستراتيجيات إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العموم للاقتصاد والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد،

المجلد (17)، العدد (64)، كانون الأول: (2011)، ص 47-63

قابلية التنبؤ بالأزمة صعب سهل	الأزمات غير المتوقعة -2-	الأزمة الأساسية -4-
	الأزمات التقليدية -1-	الأزمات العنيفة -3-
	سهل قابلية التأثير في الأزمة صعب	

المصدر: إستراتيجيات إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي علنوفالمنظور الإسلامي، إثار عبد الهادي محمد، مجلة العمومالاقتصادية والإدارية /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المجلد (17) ، العدد (64) ، كانون الأول (2011) .

ثانيا: خصائص الأزمات:

يمكن حصر خصائص الأزمات بمجموعتين:

- ❖ خصائص خاصة بالفرد وتشمل (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب، اللامبالاة).
 - ❖ خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل (التهديد الخطير لبقاء المنظمة، وضيق الوقت الخاص بالاستجابة، وغياب الحل الجذري السريع).
- وتتوافر الخصائص الآتية في الأزمة:
- ✓ وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة.
 - ✓ الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها.
 - ✓ تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.
 - ✓ وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.
 - ✓ محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
 - ✓ وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها.
 - ✓ نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.
 - ✓ ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى هم أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة.
 - ✓ تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد والى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة.

- ✓ تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة كتفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل...الخ.
- ✓ تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.¹
- ✓ التهديد للمصالح، وهي إجراءات تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب يسعى طرف إلى تحقيقها من قبل طرف آخر.
- ✓ ضيق الوقت، فالحذر لا يتيح وقتاً كافياً للرد وأنها تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ إجراءات سريعة.
- ✓ إن سلوك المنظمة وعملها في حالة الأزمة تختلف عنه في الظروف العادية (دون وجود أزمة) أو أثناء فترة النمو المخطط له، لذا فإن الإجراءات والأساليب المستخدمة من قبل الإدارة يجب أن تختلف عن إجراءات إدارة الأزمة.¹
- كما أضاف باحثون آخرون الخصائص التالية للأزمة إضافة إلى الخصائص السابقة الذكر²:
- ✓ الأزمة تحدث في بيئة داخلية وخارجية للمنظمات والشركات، كما أن ضرر الأزمة يكون واقعا على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات والشركات.
- ✓ الأزمة تبدأ أحيانا بحدة زائدة وتحدث في بيئة معقدة جدا وتكون الأزمة في بداية نزولها قوية ومفاجئة وعنيفة ومعقدة التركيب ومعقدة المعلومات ومحيرة في حقائقها ثم تبدأ الأزمة تدريجيا بالنزول والخفة والضعف.
- ✓ الأزمة تتسبب في حصول الكثير من الخسائر والتضحيات المالية والبشرية.
- ✓ الأزمة تنسب في العجز المالي وإعلان الإفلاس المادي والدخول في المراحل الحرجة من عدم القدرة على تصفية الديون.
- ✓ عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى مستويات الإدارات المختلفة
- ✓ الأزمة تجعل عمل الإدارات التنفيذية السفلى والإدارات الإشرافية في حالة من التوقف والجمود.
- ✓ الأزمة تجعل الإدارة العليا في مرحلة حرجة وطائرة أمام الموظفين الصغار والإداريين.
- ✓ الحاجة إلى الوقت طويلا بالحل الجذري السريع، فمواجهتها تسبب توجعاً ورجاءاً لأنماط التنظيمية المألوفة، وابتكار نظماً وأنشطة تمكننا من استيعاب مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة، وقد تحتاج الأزمة لبعض سنوات للخروج منها وتجاوز آثارها³

المطلب الثالث: أثر الأزمات الكبرى على المنظمات وقطاع الأعمال:

عرف العالم العديد من الأزمات التي هزت اقتصاديات جميع البلدان الكبرى قبل النامية وكان لها تداعيات خطيرة على قطاع المال والأعمال باعتباره وقود الاقتصاد، وقد عرف القرن الواحد

¹ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبدالله إبراهيم العيسوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، مرجع سابق، ص 22.

² محمد سرور بن حكمت الحريري، إستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن، السنة 2014، ص 110.

³ لبل فطيمة، انعكاسات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، مرجع سابق، ص 10

والعشرون أزمات على درجة عالية من الخطورة، أزمة فقاعات الانترنت مطلع سنة 2000، الأزمة المالية لسنة 2008، وأزمة كوروناهده الأخيرة سوف نتطرق بالتفصيل لأنها في الجانب التطبيقي. كان لهذه الأزمات نتائج وخيمة على الاقتصاد العالمي سوف نتطرق إلى أهم ما خلفته هذه الأزمات من أضرار على المنظمات وقطاع الأعمال.

❖ أثر أزمة فقاعات شركات الإنترنت وتكنولوجيات المعلوماتية سنة 2000:

عرف قطاع تكنولوجيا المعلومات والانترنت في الولايات المتحدة الأمريكية تطور كبيرا قبل سنة 2000، الأمر الذي أدى إلى إدخال أسهم الكثير من شركات هذا القطاع في سوق الأوراق المالية بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يعرف باسم مؤشر نازداك (Nasdaq)، فارتفعت أسعار أسهم تلك الشركات بصورة كبيرة، ولكن مع التخوفات والذعر الذي أصاب العالم من إمكانيات توقف أجهزة الإعلام لآلي وحصول إختلالات في الأنظمة الإلكترونية مع مطلع سنة 2000، أدى إلى هبوط حاد في مؤشر نازداك كما يبينه (الشكل 11)¹



(الشكل 11): تطور مؤشر نازداك. 1994 - 2008

المصدر: https://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble

كان 10 مارس 2000 تاريخ مهم في تاريخ الإنترنت، حيث مثل ذروة فقاعة الإنترنت، ففي ذلك اليوم ارتفع مؤشر نازداك نيويورك، عند 5.048 نقطة تبعه هبوط في أسواق "الاقتصاد الجديد" انخفاض بنسبة 27٪ خلال الأسبوعين الأولين من أبريل و 39.3٪ خلال عام واحد في نهاية العام، فقدت تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة بريقها وتسببت في انخفاض مؤشر نازداك إلى 2.470، 52 نقطة.

بدأ الحماس مع الاكتتاب العام في عام 1995 لمتصفح Netscape، أول متصفح. حيث راهن المستثمرون بشكل غير معقول على "الاقتصاد الجديد"، الذي يشبهونه بالثورة الصناعية الجديدة. حيث ظهرت الشركات

¹ الأزمة المالية العالمية 2008 : الجذور والتداعيات، ملتقى العلماء الدوليين حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، تاريخ المداخلة /21، 20 أكتوبر 2009،

الناشئة مثل الفطريات وانتشرت خيارات الأسهم. وكانت قيمة الشركات الجديدة مبالغ فيها. انهيار النظام في نهاية المطاف في صورة انهيار سوق الأوراق المالية.

تمكن بعض رواد الأعمال من النجاة من الأزمة من خلال بيع شركاتهم قبل انفجار الفقاعة. هذا هو الحال في فرنسا لمبدعي خدمة الرسائل Caramail. بينما فشلت العديد من الشركات الناشئة، بينما ظهرت صناعة جديدة وأبطال جدد مثل Amazon و eBay و YahooMeetic وعلى نطاق عالمي .

في مابعد الأزمة، أصبحت الشركات الناشئة التي نجت منها شركات عملاقة. لقد حدثت بالفعل الثورة التي تم التنبؤ بها خلال فقاعة الإنترنت. "لقد استغرق الأمر وقتاً أطول بكثير مما كنا نظن"، هكذا قال أحد رواد الأعمال الفرنسيين الرئيسيين على شبكة الإنترنت، Loïc Le Meur في جريدة Le Monde.¹

ولقد ترتب عن هذه الأزمة ما يلي:²

- استمرار انخفاض مؤشر نازداك إلى غاية سنة 2003، حيث قدرت نسبة الانخفاض بحوالي 78 %
- تزامن أحداث 11 من سبتمبر 2001 مع هذه الأزمة أدى إلى غلق الأسواق المالية الأمريكية بشكل مؤقت إلى حين زوال آثار تلك الأزمة.

- انخفاض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي حيث لم يتجاوز 0.8% سنة 2001
- قيام البنك الفيدرالي الأمريكي بتخفيض سعر الفائدة من 6.25% إلى حدود 1% خلال فترة قصيرة من أجل تحفيز النمو الاقتصادي وخوفاً من شبح الركود الاقتصادي.

- تضخم، سقوط الأسواق، إفلاس 210 شركة في لولايات المتحدة وحدها، العديد من حالات الاحتيال، الركود الاقتصادي انتشر إلى الاقتصاد العالمي.³

أثر الأزمة المالية العالمية 2008:

لقد انتقل الاقتصاد العالمي من اقتصاد الدين إلى اقتصاد السوق المالية وبالتالي لاقتصاد أدى إلى فجوة لا معنى له بين المجال المالي والاقتصاد الحقيقي مما يؤدي إلى أزمات مصرفية ومالية العلاقات الدولية التي تهدد تداعياتها استقرار النظام المالي العالمي والنمو الاقتصادي. في هذا السياق، يشير Charles Kindleberger إلى أنه: "لا يوجد أسماوية بلا أزمات مالية" ويضيف: "هناك حلقات تخمينية تتكرر باستمرار تزعزع استقرار الأسواق، وتدمر المؤسسات وتعيد توزيع الثروة".

أزمة 2008 أول أزمة مصرفية ومحلية في سوق الرهن العقاري الأمريكي، سرعان ما أصبحت مالية، عالمية وحقيقية، وأهم عواملها التفسيرية هي: ثورة اقتصادية ليبرالية جديدة، وسياسات نقدية وتحرير متساهلان بشكل مفرط في التمويل وأدواته. هذه الأزمة استحوطت كتابتها بصيغة الجمع كونها شملت العديد من الأزمات تحت غطاءها: أزمة الرهن العقاري، الأزمة الاقتصادية، أزمة الغذاء، أزمة المالية العامة، أزمة التمثيل لسياسي، الأزمة البيئية، أزمة العمالة، أزمة تنظيم العمل، أزمة الدولة. إنها أزمة متعددة الأوجه بحق وذات طبيعة سياسية واقتصادية واجتماعية.

¹<https://www.europe1.fr/economie/Il-y-a-10-ans-la-bulle-internet-eclatait-270772> date du visite le 11/05/2022

² ملتحق العلم بالدول لا أزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، الأزمة المالية العالمية 2008 : الجذور والتداعيات، مرجع سابق.

³<https://www.nortia.fr/Communication/2015/crises/pdf/Bulle-internet>. date du visite: 11/05/2022

على الرغم من الاستجابة المذهلة للبنوك المركزية، بضخها مليارات الدولارات، لاستعادة الثقة في البنوك والأسواق المالية، أدى حجم الأزمة المالية لعام 2008 في غضون عامين إلى وضع وصف بأنه حرج وعميق ونظامي. نظامي بمعنى أنها أدت إلى حوادث متباعدة ومتكررة، تسلط هذه الحلقات المختلفة الضوء على مصادر المخاطر النظامية مع إمكانية الانتشار في جميع أنحاء الأنظمة المالية وتسبب إختلالات هيكلية. سمحت التقنية المالية للتورق للأزمة المالية العالمية بأن تبدأ كأزمة مالية، وأن تتحول إلى أزمة اقتصادية وتتحول إلى أزمة وظائف. من خلال تجميد الائتمان في النظام المالي الدولي، كان لها عواقب وخيمة على الشركات والعمال وعائلاتهم في جميع أنحاء العالم. ارتفاع أسعار الغذاء والوقود، وقد دفعت آثاره للاقتصاد العالمي إلى ركود حاد وطويل الأمد. تداعيات هذه الأزمة زادت من الفقر المدقع في العالم، والذي لا يزال يتزايد، والذي بدوره يعزز التفاوتات الاجتماعية في البلدان المتقدمة والصاعدة والنامية.¹

المطلب الرابع: إستراتيجيات المنظمات في ظل الأزمات

من أهم إستراتيجيات التعامل مع الأزمات ما يلي²:

■ **إستراتيجية العنف:** وتستخدم هذا الإستراتيجية في حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية أو في حالة المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومواجهة الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها.

إن التكتيكات المستخدمة في التعامل مع الأزمة هي نوعان:

■ **تكتيك التدمير الداخلي للأزمة:** ويقصد به محاولة تخطيط المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من أجل إنباء الأطراف المسؤولة عن حدوث الأزمة، ومهاجمة العقول للمفكرة أو الوقود المشعل للأزمة وشحركتها في إعطاء التعليمات، لكي يتم توفير التغذية للأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها بالإضافة إلى محاولة خلق صراخ داخلي بين القوا بالصناعة للأزمة عن طريق الاستقطاب.

■ **تكتيك التدمير الخارجي للأزمة:**

وهو محاولة الحصار الشديد حول العناصر المسببة والمغذية للأزمة من الخارج وقطع مصدرا الإمداد عنها، وتجميع القوا بالمعارضة الخارجية ودفعها إلى داخل مجالا للأزمة، بحيث يتمكين تسليح عناصر خارجية لتدمير المقومات أو الأعمدة الرئيسة للأزمة، بالإضافة إلى محاولة استخدام التكنولوجيا الحديثة لمعاملة عن بعد في التدمير، مثل: أجهزة التجسس، والإنصات.

■ **إستراتيجية وقف النمو:** تهدف هذا الإستراتيجية على التركيز على قبول الأمر الواقع بدلاً من الجهد لمنع تدهوره وفنفس الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب وتقليل درجة القوة المصاحبة للأزمة،

¹ Nesrine CHERAIET، 'Effets de la crise économique mondiale sur l'activité sidérurgique d'Arcelor Mittal'،

Université Badji Mokhtar Annaba، Faculté des sciences économiques et de gestion، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، السنة 2013.

² إبراهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، إلياس الهاني فراح، إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال FBE، المجلد 03، العدد رقم 01، تاريخ النشر: 2019/03/31

وضمن عدم الوصول إلى الدرجة الانفجار وتستخدم هذا الإستراتيجية في حالات المواجهة مع عقوبات حجم كبير ومتشعبة، قضايا الرأي العام، الجماهير، والإضراب العمالي.

يتمثل التكتيك المستخدم في هذا الإستراتيجية في التعامل بذكاء وحرص مع القوبا المسببة للأزمة، والاهتمام بالأساسيات، وعلو القوبا للأزمة، والعمل على معالجة بعض المتطلبات، وتقديم بعض التنازلات التكتيكية، ومحاولة تقديم النصائح والإرشاد لتخفيف من حدة الأزمة، حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتهيئة الظروف للنفاوض المباشر.

➤ **إستراتيجية التجزئة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والنشأ من الأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات تصغير رئيسها لتعامل معها. والتكتيك المستخدم هو خلق نوع من التعارض في المصالح بيننا لأجزاء المكونة لتحالف الأزمة، معد عمال القيادات المغمورة، وتقديم إغراءات.

➤ **إستراتيجية إجهاد الفكر:** بما أن الفكر هو الذي يقود أراء الأزمة في صور تقييم واتجاهات معينة تمثل تأثير على شدة الأزمة، لذا فإن هذا الإستراتيجية تقوم على إجهاد هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته، والتكتيك المستخدم هو: التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

➤ **إستراتيجية تغيير المسار:** تستخدم هذا الإستراتيجية مع الأزمات الجارية التي يصعب الوقوف أمامها، وترتكز على محاولة تركيبة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسار أبعد عن نتائجها للأزمة.

➤ **إستراتيجية تصعيد الأزمة:**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بعدد فعال القوبا المشاركة في صنع الأزمة إلى المرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجوب الصراعات بينهم، وتنتمى هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضام نقوب غير متشابهة ومتنافرة من أجل صنع الأزمة. إن التكتيك المستخدم في هذا الإستراتيجية هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتسريب المعلومات الخاطئة عن أيديار لتحديد نتيجة لحدوث الأزمة، ومن ثم تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفاد منها.

كما أن هناك إستراتيجيات أخرى انتهجتها العديد من المنظمات في كل أنحاء العالم خلقتها أزمات استثنائية كأزمة وباء كورونا، ففي ألياما لأول للوباء، استجابت الشركات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم بطريقة متشابهة. فقد اتخذت خطوات لحماية الموظفين والعمال من العدوى، وتواصلت مع العملاء بشأن ما إذا كانت الشركة ستغلق مؤقتاً. كما سعى العديد من الشركات للحصول على دعم من الحكومة ومجموعات الصناعات وشبكات عمال الأعمال. فيما عدا هذا لها مهام الفورية المشتركة، تباينت الشركات في استجاباتها فاعتمد البعض

➤ **إستراتيجية التراجع:** من خلال سحب أصولهم محتتمراً للأزمة بسلام.

قام العديد من الشركات بتسريح الموظفين وبيع الأصول وتحمل ديون جديدة، وكذلك كقد يضرب قدرتها على البقاء على عالم دالطويل، اتبع حوالي 20 % من الشركات التنازل عن مركزها في التجارة الدولية لتأثير كورونا على الأعمال هذا النوع من النهج، اتبعته شركات أخرى:

المبحث الثاني: بيئة الأعمال

التطور السريع الذي يشهده عالم الأعمال من تقدم تكنولوجي وانفتاح للأسواق أمام المنافسة العالمية أدى إلى خلق أشكال جديدة من التعاملات، وأنماط جديدة للتعامل مع القضايا والموضوعات الأساسية المختلفة، حيث أصبحت فيه المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمؤسسة ومصدر غنى وتميز وتفوق لها، وهذا ما يدفع إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المؤسسة وبيئتها من أحداث ومستجدات، مما يفرض على المؤسسة وانطلاقاً من إدارتها الإستراتيجية أن تتميز بالرشاقة الإستراتيجية والقدرة على صياغة إستراتيجياتها بشكل يتكيف مع التغير السريع والغير مؤكد في بيئة الأعمال.

المطلب الأول مكونات البيئة:

بيئة المنظمة تمثل كل نقاط القوة والظروف التي تحيط بالمنظمة من الداخل، التي قد تكون من الأشخاص الذين لهم دور كبير في عمل المنظمة وقد يكون إمّا مورد أو عميل أو منافس أو موزّعاً إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية نفصل فيهما فلي :

أولاً: تعريف بيئة المنظمة:

ويمكن تعريب بيئة المؤسسة على أنه

عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهيتؤثر عليها إما إيجاباً أو سلباً كما تعرف مجموعة العوامل المتغيرة الداخلية والخارجية التي تتباعد داخل حدود التنظيم وأخارجها المؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيم

ي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة ولم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً وقيود، يعرفها W.DILL " هي محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي لا تملكه المؤسسة وتحتفظ بالأهداف الخاصة بالمؤسسة يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن والموردين والعاملين المؤسسات المنافسة لإضافة الجماعات والضغط والتأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها.

وفيتعرفاً آخر نجد أن P.FILHO يعرفها بأنها: " المحيط الذي تعمل فيها بالمؤسسات ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى: تضم متغيرات علنا المستويات الوطنية لأملاكها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية: فهى متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات التنظيمية الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع أما المجموعة الثالثة: فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسات الداخلية لعمالها ومديرين وغيرهم " ¹

يعرف البيئة كل من إمري وتريست (EMERY ET TRIST) كما يلي:

"البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها" ²

ثانياً: البيئة الداخلية:

مفهوم البيئة الداخلية: البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف، ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

أ - مكونات البيئة الداخلية:

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانات المتاحة لديها وسيتم التطرق إلى هذه العناصر الثلاث فيما يلي:

❖ **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة.

❖ **الثقافة التنظيمية:** تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.

❖ **موارد المؤسسة:** إن المؤسسة في صياغتها لإستراتيجياتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل على مواردها، وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد الطبيعية،

¹قادر محمد، أثر بيئة المؤسسة على نشاطها البيئية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد: 05، العدد: 02، تاريخ النشر: 2019/06/11.

الهاشميين واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ² ص 201421. جامعة قنطرة سطيف،

الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد لابد من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة وإمكانية نجاحها، واستمرار بقائها في السوق.

ب - تحليل البيئة الداخلية: يعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية والمالية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

ت - أساليب تحليل البيئة الداخلية: تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الأولويات الحاشية الثانية عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى بتحليل البيئة الداخلية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من اتخاذ عدة أساليب كأسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب، وسلسلة القيمة وسيتم التطرق إلى هذه الأساليب فيما يلي:

❖ **أسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب:**

الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة، والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير. وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل الأعمال الداخلية لنقاط القوة والضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف نذكر ما يلي:

• **نسبة السيولة:** تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق.

• **نسبة النشاط:** تقيس مدى كفاءة الشركة في إدارتها واستخدام الموجودات التي لديها (مخزون)

لتوليد المبيعات وتحقيق الربح.

• **نسبة الربحية:**

تقيس مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح أو التعرّف على العائد المتوقع على أموالها المستثمرة.

من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها بمتوسط الصناعة أو بالمؤسسات المنافسة.

❖ **أسلوب سلسلة القيمة:**

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبيان ترادف مقادير التكاليف الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة فيمدلولا لمنافسة بأن هذا المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضها المؤسسة، وبالتالي فإن تحليلنا فسيه مؤسسية يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك أن المؤسسة غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز.

حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة يمثل مجموعة أنشطة مترابطة تتخللها المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمتمثلة في نشاط الإنتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع.¹

¹ طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير،

جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة 2020. ص 11-13

ثالثاً: البيئة الخارجية

أ - مفهوم البيئة الخارجية:

هي مجموعة من القوا الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها.

وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين:

✓ عوامل متغيرات البيئة العامة وهي متغيرات تكيفية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

✓ عوامل متغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدى.

ب - مكونات البيئة الخارجية:

في إطار تحليل بيئة المؤسسة لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للبيئة، غير أنهم أجمعوا على أن مجموعة العوامل والمتغيرات التي

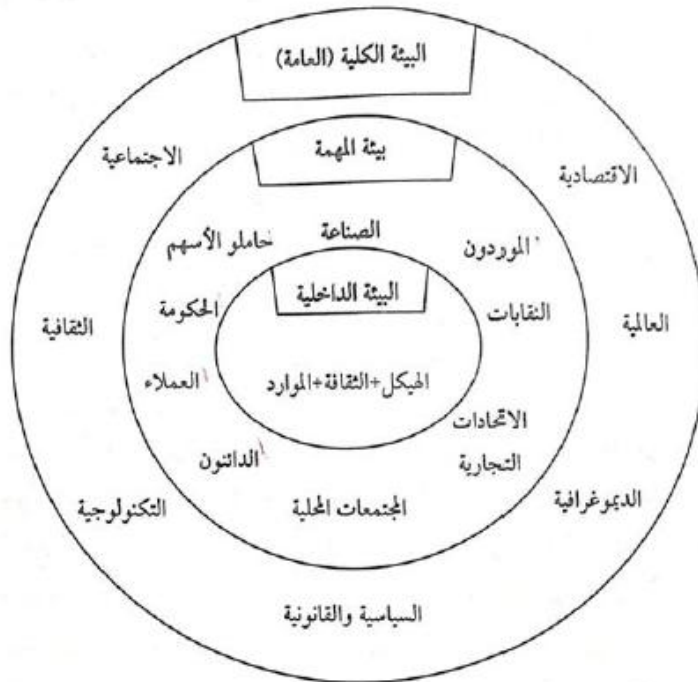
تؤثر أيا كان موقعها فهي تمارس تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة.

وسيتفهم هذا الدراسة الاعتماد على تقسيم Samuel Certo لبيئة المؤسسة، والذي قسمها إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية .

حيث أشار إلى أن البيئة الخارجية تتكون من بيئة خاصة وأخرى عامة.

والشكل الموالي يوضح مختلف متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والعامة:

الشكل رقم (12): تقسيم Samuel Certo لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المرجع: طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي. رسالة

ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020.

ت- تحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المؤسسات على قدرتها على تحديد وإدارة البيئة الخارجية. ويتوقف نجاح المؤسسات على قدرتها على تحديد وإدارة البيئة الخارجية. ويتوقف نجاح المؤسسات على قدرتها على تحديد وإدارة البيئة الخارجية.

1. جمع البيانات والمعلومات لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، وهي مسألة بالغة الأهمية لتعقيداتها وتنوعها، وتتطلب تحديد المصادر المطلوبة للحصول عليها.

2. معالجة البيانات وتقييم الفرص والتهديدات:

بعد جمع البيانات والمعلومات لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، يشرع المحلل في الخطوة الثانية من عملية التحليل، والتي تبدأ بمعالجة البيانات لتحديد الفرص والتهديدات.¹

المطلب الثاني: التأكد البيئي:

يشكل التأكد البيئي الذي يوضحها المنظمات حالة من الضبابية، بفعل مجموعة من العناصر والمتغيرات الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على أداء المنظمة، وتمتاز كافة المنظمات باختلاف أهدافها وأهدافها بأنها تتفاقم مع البيئة المحيطة بها، وتخضع كافة المنظمات لتحديدات التأكد البيئي، لذلك نجد إدارة المنظمات تعمل على هذه العناصر البيئية ونقصها من متغيراتها ودراستها للاستجابة لتلك المتغيرات.

أولاً: مفهوم التأكد البيئي:

عرف Galbarith التأكد: على أنه الفرق بين كمية المعلومات المطلوبة من أجل أداء المهمة وكمية المعلومات التي تمتلكها المنظمة.²

يقصد بالتأكد البيئي "النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المؤسسة حول مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة، مما يسبب صعوبة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة".³

¹ الهاشمي بنواضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 26-36

² يعرب عدنان السعدي، تحليل مضمون التأكد في إطار مدرستين للتفكير الإستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد وجامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، السنة 2017.

³ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، "نظرية المنظمة - مدخل متكامل"، دار البازور للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان 2009، ص 52، 53.

إلى المعدل لتغير في عوالم البيئة الخارجية وتعدد تلك العوالم التي تعمل في كنفها المؤسسات، ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة تسببات انخفاض درجة عدم التأكد البيئي مما ممتخذ القرار¹

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن عدم التأكد البيئي هو عدم امتلاك صانع القرار المعلومات الكافية عن العوالم البيئية ذات العلاقة بالمشكلة، وبالتالي عجزهم عن التنبؤ بالتغيرات الخارجية.

ثانياً: أبعاد اللاتأكد البيئي:

إن البيئات تختلف عن بعضها البعض وفقاً لدرجة التغير الذي يحدث بداخلها فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات، حيث تم تحديد بعدين للبيئة يحددان درجة عدم التأكد البيئي²

1. التعقيد البيئي:

يشير إلى مجموعة من العوالم التي تدخل معها المؤسسة بعلاقة مباشرة فضلاً عن درجة تباينها، فكلما زاد عدد هذه العوامل لم تعد متجانسة، زاد تدرج تعقيد بيئة نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة عدم التأكد في بيئتها .

2. التغير البيئي:

يتصل بدرجة التغير وتبدل العوالم البيئية التي تتعامل معها المؤسسة بشكل مباشر، فكلما زاد التغير زاد عدم التأكد البيئي للمؤسسة.

ثالثاً أهمية اللاتأكد البيئي:

ترتبط الإستراتيجية بالمستقبل، والمحتوى الإستراتيجي للمنظمات يتسم دائماً باللاتأكد، لذلك تواجه المنظمات درجات مختلفة من اللاتأكد، ولهذا فإن إستراتيجية المنظمة ينبغي أن تستوعب مصادر اللاتأكد الذي تواجهه، ويركز بعض الكتاب من أمثال Quinn على اللاتأكد في المستقبل، ويعتقد أن وضع هذا المفهوم بعيداً عن تحديد الغرض ومن ثم صياغة الإستراتيجية فإن المهمة ستكون فاشلة. فالمدراء اللامتأكدين من تأثيرات واحد أو أكثر من القوى البيئية الأساسية، أو أن وجهات نظرهم غير صحيحة، فسيواجهون صعوبات في صياغة إستراتيجية تستجيب لتأثيرات أو تبعات القوى الأساسية الموجهة، لذلك فإن تحليل العوامل الموجهة هو ليس شيء يتم التعامل معه باستخفاف، إذ أنه يعد القيمة العملية والأساس لمهمة التفكير الإستراتيجي بشأن قيادة الصناعة وكيفية الاستعداد للتغيرات القادمة. لذا يعد اللاتأكد تهديد للمدير الإستراتيجي لأنه يحد من قدرته على تطوير إستراتيجية بعيدة المدى واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحافظ على توازن المنطقة مع بيئتها. ومن جانب آخر، يعد اللاتأكد فرصة لأنه يشكل مجالات عمل جديدة التي بها الابتكار والإبداع يمكن أن يؤدي دور أساسي في القرارات الإستراتيجية.

فضمن ظروف اللاتأكد المرتفع قد تكون المنظمات غير قادرة وضمن فترة زمنية محددة على تحديد أي إستراتيجية ينبغي أن تتبع من بين عدد من الإستراتيجيات المختلفة. لذلك فالقدرة على التعلم خلال أوقات اللاتأكد يمنح الأفراد المرونة والثقة في التعامل مع الأحداث المستقبلية غير المتوقعة. وينبغي أن يعلق في ذهننا أن الإستراتيجيين يتخذون قراراتهم ضمن ظروف اللاتأكد والتعقيد.

¹ إيدافاضلا تميمي، شاكر جبال اللها خشالي، " أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، 2007، ص 07

² عولفرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص 55

رابعاً تحليل مستويات اللاتأكد:

يرى thompson أن اللاتأكد في المنظمات المعقدة يظهر من من ثلاثة مصادر، اثنان منهما خارجيين والثالث داخلي، ويظهر اللاتأكد الخارجي من (1) اللاتأكد العام أو ضعف فهم علاقات السبب/ النتيجة، و(2) الموقفية التي بها مخرجات أنشطة المنظمة تتحدد في جزء منها بأنشطة عناصر البيئة، أما المصدر الداخلي للاتأكد هو(3) تداخل المكونات.

إن حل النوع الأول يكون من خلا توفير نمط من خلاله تنظم الأنشطة التنظيمية.

حل النوع الثاني من خلال إتاحة الحرية التنظيمية لنشاط النظام مقابل النمط .

و حل النوع الثالث من خلال توافق التنظيم الفعلي للأنشطة مع النمط .¹

المطلب الثالث: الإتجاهات الإستراتيجية في بيئة اللاتأكد

ولدت الشركات الكبرى في أوقات الأزمات، مثل شركة HP في أواخر الثلاثينيات وFedex خلال أول صدمة نفطية، أيضاً أسس كل من Rockefeller وCarnegie إمبراطوريتهم خلال فترة الكساد 1870. كذلك الحال بالنسبة لشركة Amazon توسعت خلال وبعد أزمة فقاعات الانترنت سنة 2000 إذن نوافذ الفرص لا تكون مفتوحة بهذا الاتساع إلا عندما يتدبب اللاتأكد وتتهار المؤشرات والمعايير.

ما هي إذن الاتجاهات الإستراتيجية الممكنة في مواجهة ما هو غير متوقع؟ يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات:

• **رفض ما هو غير متوقع Refuser l'imprévu:** وهذا يعني محاولة جعل البيئة مستقرة، على

الأقل في السياق التنافسي الحاضر من خلال إعادة بناء منطقة حيث يمكن للإستراتيجية التقليدية أن تستأنف مسارها.

• **فك رموز ما هو غير متوقع Décrypter L'imprévu:** أي محاولة فهمه والتنبؤ به. هنا

أيضاً يتعلق الأمر بإعطاء معنى للخطوات الإستباقية، بافتراض أن الأساليب الأكثر تطوراً قادرة على التحكم في التعقيد المتزايد.

• **قبول ما هو غير متوقع accepter l'imprévu:** أي الإقرار بحقيقة أن السياق لم يعد قابل

للتحكم، والابتعاد قصداً عن المفاهيم الإستراتيجية المترسخة، ووضع تكتيكات بقاء خاصة، تتكيف بدقة مع فترات اللاتأكد.

1. **رفض ما هو غير متوقع:** إن الإتجاه الأول يتمثل في إعادة إنشاء منطقة الاستقرار، حيث يكون من الممكن

استخدام أدوات الإستراتيجية الكلاسيكية. هذا الرفض لما هو غي متوقع يكون في شكلين اثنين: الترسيخ والتسوية.

1.1 **الترسيخ L'ancrage:** قد يتم الميل إلى إرساء إستراتيجية الشركة على بعض الخيارات الأساسية التي

لن يتم التشكيك فيها.

فأما مالعاصفة، يتم التصرف مثل قاعدة بترولية راسية بقوة، وجاهزة لمواجهة العواصف.

يمكن أن ينجح الالتزام بالعمل الأساسي، الذي تمارسه شركة كبيرة، في إعادة تفعيل تأثير الدومينو على

¹ يعرب عدنان السعدي، ، تحليل مضمون اللاتأكد في إطار مدرستين للتفكير الإستراتيجي، مرجع سابق.

الموردين والعملاء وحتى المنافسين كشكل من أشكال الاستقرار في البيئة التنافسية المباشرة. في هذه الحالة الشركة تخاطر بالمبالغة في تقدير قدرتها على التأثير على سير الأحداث، وبالتالي ستخضع لانحراف استراتيجيتها عن مسار النجاح.

لقد وثقت Disney لفترة طويلة في الرسوم المتحركة الكلاسيكية التي كانت أساس نجاحها لعقود من الزمن، ما سمح بظهور منافسين متخصصين في الصور التريكية، أي الرسوم المتحركة المنجزة بالإعلام الآلي، والتي تتطلب موارد ومهارات خاصة ومختلفة للغاية، إضافة إلى أنها تراكمية، أي تصنع مرة واحدة ويمكن بسهولة مثلاً إعادة استخدام نفس الأشجار أو الأنسجة أو المباني من فيلم إلى آخر. فبعد فترة من الشك، استعادت Disney مكانتها المهيمنة بعد اندماجها مع Pixar.

2.1. التسوية Le défrichage:

بدلاً من الحفاظ على الوضع الراهن بفضل قوة القصور الذاتي، قديكون هناك ميل إلى الاستفادة من إستراتيجية مبنية تسمى (إستراتيجية التشكيل) والاستباق إلى الريادية بتقديم عروض ونماذج اقتصادية جديدة، لاكتشاف "المحيط الأزرق" الذي لم يكتشفه المنافسين بعد.

يسعى هذا النهج الإستباقي إلى الاستفادة من عدم اليقين لإعادة تشكيل الظروف البيئية لصالح المنظمة. بدلاً من التكيف مع عوامل ومفاتيح النجاح المتقلبة، أو التمتع السيطرة عليها وإتقانها من طرف المنافسين الرئيسيين.

تهدف المقاصلة لفرض توجهاتها الإستراتيجية الخاصة من خلال إنشاء بيئة إيكولوجية جديدة. هذه هي الطريقة التي رفضت بها Nintendo، بإطلاقها جهاز Wii، المزايدة التكنولوجية الباهظة الثمن التي أطلقتها Microsoft و Sony بتقديم وحدة تحكم ألعاب أقل تطوراً ولكنه أكثر سهولة في الاستخدام، مما مكّنه من جذب عملاء جدد وكبار السن والنساء الذين تم تجاهلهم عمداً من طرف المنافسين.

وبالمثل أنشأت Asus سوقاً جديداً مع إطلاقها PC eee بسعر 299£، الأمر مكنها من الاستيلاء على حصة كبيرة من سوق أجهزة الكمبيوتر المحمول على حساب العملاقة في هذا المجال مثل HP أو Lenovo أو Dell

2. فك رموز ما هو غير متوقع:

الإتجاه الثاني يتمثل في محاولة فك غموض التأكيد أو عدم اليقين من أجل توقع مساره. لذلك، يمكن استخدام طريقتين: السيناريوهات ونظرية اللعبة.

1.2. السيناريوهات Les scénarios: طريقة السيناريو تتمثل في تحديد الأنماط التي يمكن أن تتطور البيئة نحوها، ثم تخطيط الإجراءات التي سيتم تنفيذها في كل حالة من الحالات المعقولة. إنها مسألة تصورات احتمالات متعددة للمستقبل تم بنائها من خلال المتغيرات المحورية التي تمكن من الانتقال من سيناريو إلى آخر مع توقع السلوكيات الأكثر الملائمة في كل حالة.

هذه تقنية شائعة في مجال الصناعات حيث تنتشر المشاريع الاستثمارية على مدى عقود (الطيران، البتروكيماويات، الطاقة، إلخ)، كذلك في تحديد السياسات العامة، أو تصور تطور سياق الاقتصاد الكلي. وضعت ماكينزي مؤخرًا أربعة سيناريوهات.

الفخ الرئيسي الذي يمكن الوقوع فيه في هذا النهج هو أن نسيان أن السيناريوهات ما هي إلا تمثيلات مبسطة من المواقف المعقدة. ومع الرغبة الكبيرة في صقل السيناريوهات، فإنه بالإمكان الخلط بينها وبين الواقع.

إن حبس المنظمة في سلسلة محدودة من المستقبل المستبق يمكن أن يفوت عليها اغتنام الفرص غير المتوقعة. و كما ما هو معلوم "ما هو غير متوقع لا يعين العشوائية" ولا يمكن اختصاره في عدد محدود من الخيارات. بل على العكس على العكس يعني الانفتاح على عدد لا محدود من المواقف، التي في الجوهر من المستحيل توقعها.

2.2. نظرية اللعبة La théorie des jeux: نظرية اللعبة فرع من فروع الاقتصاد حظيت بتغطية إعلامية واسعة، شاعت أكثر من خلال المعضلة الشهيرة "معضلة السجين". التي تتمثل في التوقع أو التنبؤ انطلاقًا من حسابات المكاسب والخسائر، والسلوك العقلاني لأصحاب المصلحة الموضوعين في موقف التفاعل، الأمر يتعلق على سبيل المثال، بالإجابة عن أسئلة من نوع: "مع العلم أننا نعلم أنهم يعرفون أننا نعرف أنهم يعرفون ماذا نفعل؟" أو مثلاً "لن نفوز إلا إذا إتبع الجميع نفس الاختيار مثلاً، ولكن كيف يمكننا معرفة ذلك مسبقاً؟" أو بالعكس « هذا الخيار هو الأمثل إذا كنا نحن الوحيدون الذين إعتدنا، ولكنسيء للغاية إذا كان جميع منافسينا قد اعتدوه، إذن هل من الضروري أن نعتمد ؟ ".

تسلط نظرية اللعبة الضوء على بعض المواقف المعقدة على سبيل المثال، عندما يتعلق الأمر بتوقع سلوك مستخدمي خدمة عامة (تم استخدامه على وجه الخصوص لتحديد سعر رسوم الطرق في الولايات المتحدة، من أجل ضمان سهولة حركة المرور وربحية الاستثمار).

يمكن قصورها الرئيسي في افتراض عقلانية الجهات الفاعلة.

3. تقبل ما هو غير متوقع: الاتجاه الثالث والأخير يتمثل من قبول البيئة المضطربة كما هي وصياغة الإستراتيجية المناسبة تبعاً لذلك، والتي في هذه الحالة تكشف أكثر عن تكتيك.

هنا يمكن أن تتجلى إدارة ما هو غير متوقع في شكلين مختلفين: التقليد والرشاقة.

1.3. التقليد L'imitation: بالنسبة للقائد هناك ما هو أسوأ من اتخاذ قرار سيء، بل أن يكون الشخص الوحيد الذي اتخذه، في هذه الحالة سيكون من الصعب جداً ألا يتحمل المسؤولية الشخصية عن خطأه. في الواقع أمام بيئة غير متوقعة، وفي كل مرة يقوم أحد المنافسين بتعديل نطاق نشاطه أو تطويره نموذجاً لخلق القيمة، كل الآخرين يميلون إلى تقليده.

في الحقيقة، إما أن تكون هذه الآلية صحيحة ومناسبة وبالتالي من الحكمة فعل الشيء نفسه، أو أنتنضح أنها خاطئة، ولكن كون الجميع تبناها، بالتالي في هذه الحالة تسقط المسؤولية الفردية للأشخاص، وسيكون من السهل بكثير إلقاء اللوم على الوضع الاقتصادي، في حين أن المحللين ووكالات التصنيف، التي تقوم

دائماً بقياس أداء الشركة مقابل أداء الشركات المماثلة، لن تدين بأي انحراف غير مشروع في هذه الحالة أيضاً.

بالطبع، هذا الموقف من التقليد التلقائي مشكوك فيه أخلاقياً، لأنه يتيح للقادة التهرب من التساؤل بشأن تقاضيتهم أجوراً أفضل من مرؤوسيتهم ومسؤوليتهم.

إن هذا النهج مصدر فقاعات المضاربة وانفجارها، يفسر سلوك الكثير من الشركات، لا سيما في الأسواق المالية. إذا كان عدد كبير من المؤسسات المالية وقع في فخ الانحرافات الخطيرة وتأثيرات الرافعة المالية، ذلك بسبب أنهم وجودوا منافسيهم كانوا يقومون بها.

كان الأرجح المفاضلة بين رفض التقليد وإقناع المتعاملين أنه من الحكمة القبول بأداء متدني للغاية مقارنة بالمنافسين، وبين المخاطرة مثلهم، مع افتراض أنه إذا انهار النظام فلا أحد سيكون مسؤولاً شخصياً.

من الواضح أن الخيار الثاني، كفل لصناع القرار فرض مكافآت باهظة، وفرض نفسه على الجميع.

2.3. الرشاقة (l'agilité): إنها القدرة على الحفاظ على القدرة التنافسية للشركة في حين أن اضطراب بيئتها يتجاوز سرعة التكيف معها. الأمر يتعلق هنا بقبول ما هو غير متوقع وتصميم منظمة قابلة للتكيف والتأقلم بشكل كاف ومرن حتى لا تتأثر باللاتأكد.

إلى حد ما هذا الوضع هو عكس تماماً الترسيع، بدلاً من المواجهة المباشرة لما هو غير متوقع، الشركة الرشاقة قادر على القفز فوق تيار الأحداث المضطربة.

ولتحقيق هذا الغرض يمكن اعتماد هيكل افتراضي للمنظمة، أي الاستعانة بمصادر خارجية من متعهدي الخدمات لكل سلسلة القيمة أو جزء منها، حيث يتم استبدال التكاليف الثابتة بمتغيرة، مما يؤدي إلى خفض الحد الأدنى للربحية. مع المحافظة على الاعتدال في النشاط قدر الإمكان، عن طريق ترحيل مخاطر الاستثمار إلى متعهدي الخدمات الخارجيين، حيث يصبح من الممكن تحقيق ربح مهما كان الوضع الاقتصادي.

كذلك ضرورة الحماية من مخاطر انسحاب مقاولي الباطن، خاصة إذا كانوا يسيطرون على جزء كبير من النشاط والمهارات، فإن قدرتهم التفاوضية يمكن أن تشكل خطورة.

يمكن للشركة الرشاقة أيضاً ممارسة "حسب الطلب الجماعي" من خلال تقديم منتج أو خدمة مصممة خصيصاً بتكلفة العرض القاعدي، هذا يعتمد بشكل خاص على التمايز المتأخر للعرض (المنتجات أو الخدمات تعرض على منصة قاعدية تضاف إليها خيارات).

أو "مشاركة العميل" (يترك العميل لتحديد خصائص العرض الذي يرغب في الحصول عليه) الاتجاه الأول مطبق بشكل كبير في مجال صناعة السيارات، في حين الاتجاه الثاني كان سبب نجاح شركة Dell لفترة طويلة.

أخيراً يجب على المنظمة الرشاقة أن تسعى ليس فقط لتقليص أجال الطرح في الأسواق (وقت السوق)، ولكن أيضاً فرض عروضها في أسرع وقت ممكن كمعايير الصناعة (الوقت للحجم). هذا ما فعلته Sony من خلال

تجهيز PlayStation 3 بقرى Blu-Ray لضمان وجود سوق جماعي على الفور لهذا النوع.

كان منافسها Toshiba ليس له هذا التأثير المالي فاضطر للتخلي عن HD-DVD في 2008.

إن هذه المقاربة تعني القدرة على توسيع الطاقات الإنتاجية والتوزيع بسرعة كبيرة، والذي يتطلب الاستعانة بمصادر خارجية للتصنيع لمقاولين من الباطن متخصصين.¹

خلاصة الفصل:

يتضمن هذا الفصل التأكيد وعدم اليقين في البيئة يهددان باستمرار بقاء المنظمات. حيث أصبحت الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، المدمرة، الواسعة النطاق والتي تقوض أدائها أكثر شيوعاً. فالمؤسسات تواجه تغيرات بيئية مفاجئة وعارضة فحسب، بل تتعرض أيضاً لتغيرات دورية، مما يجعل وضعها التنافسي غير مؤكد. ويزداد هذا الوضع تعقيداً بسبب الترابط العالمي المتزايد للبيئة التي تعيش فيها المنظمات. لمواجهة خطر الانهيار، يجب على المنظمات أن تجتهد باستمرار وتتكيف من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وتظل قادرة على البقاء في بيئات غير مؤكدة. إذ يتطلب التعامل مع التقنيات الحديثة والاستراتيجيات الجديدة، وعمليات الدمج والاستحواذ، والكوارث البيئية، والأزمات الصحية من المنظمات تغيير نفسها لمواجهة الأزمات.

¹<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-2-page-20.htm>

خلال الفترات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المضطربة، ستواجه المنظمات الاضطراب وعدم الاستمرارية فيجب أن تصبح المنظمة مرنة وأن تكون قادرة على تصميم وتنفيذ إستراتيجيات فعالة، لضمان البقاء التنظيمي وتعزيز التطوير التنظيمي، لأنه ستكون هناك أحداث غير متوقعة، وسيكون من المستحيل توقع هذه الأحداث.

إن أي منظمة تمر أثناء نموها بمراحل من النمو المستقر وفترات تشهد تغييرات مفاجئة وحادة، وبالتالي فإن كل فترة من النمو التنظيمي تتوافق مع أزمته الخاصة.

إن الأزمات تكون مصحوبة بتغيير في الهيكل والإستراتيجية، مما يؤدي إلى تطوير أو تحول المنظم

الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة أمازون

تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متغيرة تتصف بعدم اليقين مما يستدعي منها اليقظة أكثر، وتعد أزمة كورونا من بين الأزمات العالمية الكبرى في تاريخ البشرية والتي فاجأت نظم الأعمال . ونظرا لما سببته من خسائر مادية على المنظمات، بات من الضروري على منظمات الأعمال إيجاد خطة إستراتيجية مسارها إلى فرصة لتحقيق الأرباح تتميز بسرعة التكيف مع التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال من خلال الرشاقة الإستراتيجية التي تطرقنا لها في الفصل الأول وسلطنا الضوء على جانبها النظري بالتفصيل وعرض لمفهومها وخصائصها وأهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى الفصل الثاني الذي تناولنا فيه البيئة التي ركزنا فيها على بيئة اللاتأكد وكذا الأزمات وأنواعها وخصائصها .

و سنحاول من خلال هذا الفصل مقارنة ما هو نظري إلى ما هو فعلي في الميدان حيث سنقدم صورة عن سلوك شركة أمازون خلال أزمة كورونا ومقارنته بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية ، مستنديين في دراستنا على خطة أعمال شركة أمازون التي اتبعتها خلال أزمة كورونا ، مدعمين ذلك بالملاحظات والتحليلات اللازمة لتقديم جملة من النتائج والتوصيات .

و بناءا على ذلك جاء هذا الفصل في مبحثين:

المبحث الأول: أزمة كورونا وأثرها على بيئة الأعمال.

المبحث الثاني: تبني الرشاقة الإستراتيجية في شركة أمازون كخيار للتأقلم مع جائحة كورونا.

المبحث الأول: أزمة كورونا وأثرها على بيئة الأعمال

سنتناول في هذا المبحث تعريفاً لجائحة فيروس كورونا وأثرها على بيئة الأعمال بصفة عامة، ثم بعد ذلك سنتطرق لأثرها على شركة أمازون.

المطلب الأول: جائحة فيروس كورونا

جائحة فيروس كورونا هي جائحة عالمية مستمرةً حالياً لمرض فيروس كورونا بدأت سنة 2019 ، سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس- كوف-2) تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019 أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 يناير أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي،، يوم 11 مارس .أبلغ عن أكثر من 7,34 مليون إصابة بفيروس كورونا في أكثر من 188 دولة ومنطقة حتى تاريخ 4 أكتوبر 2020 ، تتضمن أكثر من 1,030,000 حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من 24,1 مليون مصاب. وتعتبر الولايات المتحدة أكثر الدول تضرراً من الجائحة، حيث سجلت أكثر من ربع مجموع عدد الإصابات المؤكدة . ينتقل الفيروس بالدرجة الأولى عند المخالطة للصيقة بين الأفراد، وغالباً عبر الرذاذ والقطيرات التنفسية الناتجة عن السعال أو العطاس أو التحدث. تسقط القطيرات عادةً على الأرض أو على الأسطح دون أن تنتقل عبر الهواء لمسافات طويلة. في سياق أقل شيوعاً، قد يُصاب الأفراد نتيجة لمس العينين أو الفم أو الأنف بعد لمس سطح ملوث بالفيروس .تبلغ قابلية العدوى ذروتها خلال الأيام الثلاثة الأولى بعد ظهور الأعراض، مع إمكانية انتقال المرض قبل ظهورها عبر المرضى غير العرضيين. تتضمن الأعراض الشائعة للمرض الحمى والسعال والإعياء وضيق النفس وفقدان حاستي الشم والتذوق. وقد تشمل قائمة المضاعفات كلاً من ذات الرئة ومتلازمة الضائقة التنفسية الحادة. تتراوح المدة الزمنية الفاصلة بين التعرض للفيروس وبداية الأعراض من يومين حتى 14 يوماً، بمعدل وسطي يبلغ خمسة أيام. ويقتصر تدبير المرض على معالجة الأعراض مع تقديم العلاج.

أدى استمرار تفشي وباء كورونا أزمة اقتصادية لدول العالم بأكملها، وانعكس انتشار الفيروس على النمو الاقتصادي والطلب العالمي على النفط، بل أن انتشار هذا الوباء أثر بالسلب على معنويات المستثمرين، وهو ما دفع الكثير منهم إلى التوجه نحو الأصول الآمنة على غرار الذهب، والتي ينظر إليها كملاذ آمن للتحوط في أوقات الأزمات. وشهدت أسواق الأسهم والبضائع في الصين تراجعاً ملحوظاً منذ الإعلان عن انتشار فيروس كورونا في الصين، كما امتد أثر هذا الفيروس إلى الأسواق الآسيوية والأمريكية، على حد سواء، إذ أدى انتشار الفيروس إلى تقييد حركة السفر والتجارة بين البلدان، وزاد الإنفاق على العملية الاحترازية للحد من انتشاره.¹

¹ أ. مديحة بخوش: دور الابداع التكنولوجي في استدامة الميزة التنافسية ، تجربة شركة علي بابا الصينية في ظل جائحة كورونا ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد 03 العدد - 05 جوان 2020 ، ص 14-15

المطلب الثاني: أثر جائحة كورونا على بيئة الأعمال

نواجه اليوم أزمة منقطعة النظير. فقد أربكت جائحة كورونا نظامنا الاجتماعي والاقتصادي بسرعة البرق وعلى نطاق لم نشهده من قبل في تاريخنا الحديث. حصد هذا الفيروس الأرواح بصورة مأساوية، كما تأثرت حياة المليارات من البشر بإجراءات الحظر اللازمة لمكافحته.

لا نزال نواجه درجة استثنائية من عدم اليقين فيما يتعلق بعمق هذه الأزمة ومدة بقائها وما خلفته من آثار على الصعيد العالمي، فمنذ ثلاثة أشهر فقط من ظهور الجائحة كان يتوقع معدلات نمو موجبة لدخل الفرد في عام 2020 في أكثر من 160 من البلدان الأعضاء. لكن مع استمرار الجائحة انقلب هذا العدد رأساً على عقب، فأصبح من المتوقع تسجيل معدلات نمو سالبة لدخل الفرد في أكثر من 170 بلداً عضواً هذا العام.

وتتطبق هذه الآفاق السلبية المتوقعة على الاقتصاديات الصاعدة والنامية على السواء. فهذه أزمة لا تعرف الحدود. والكل يطاله الضرر.

ونظراً لإجراءات الاحتواء الضرورية المعمول بها لإبطاء معدل انتشار الفيروس، بدأ الاقتصاد العالمي يتضرر بشدة. وينطبق هذا بشكل خاص على تجارة التجزئة والضيافة والنقل والسياحة. فأغلبية العمالة في معظم البلدان إما تعمل لحسابها الخاص أو في مشروعات صغيرة ومتوسطة. ومؤسسات الأعمال والعمالة هذه معرضون للخطر بشكل خاص.

ألحقت الأزمة الصحية أكبر الضرر بالأفراد الضعفاء صحياً، كما ألحقت الأزمة الاقتصادية أكبر الضرر بالبلدان الهشة. وهددت مخاطر كبيرة الأسواق الصاعدة والبلدان منخفضة الدخل – عبر إفريقيا وأمريكا اللاتينية وجزء كبير من آسيا.

ففي الشهرين الأولين لظهور هذه الأزمة، كانت تدفقات استثمار الحافظة الخارجة من الأسواق الصاعدة تبلغ حوالي 100 مليار دولار أمريكي – أي أكثر من ثلاثة أضعاف التدفقات المقابلة في نفس الفترة من الأزمة المالية العالمية. وتتلقى البلدان المصدرة للسلع الأولية ضربة مزدوجة بسبب انهيار السلع الأولية.¹

لقد دارت الأزمة الاقتصادية في ثلاثة محاور حتى الآن ويمكن أن يتبعها محورين آخرين. بدأ المحور الأول في جانفي عندما فرضت الصين قيوداً، مما أدى إلى إغلاق العديد من مواقع الإنتاج في هذا البلد وتعطل الإمدادات في العديد من قطاعات النشاط، إنها صدمة العرض. ثم أدى انتشار الفيروس إلى الفصل الثاني من هذه الأزمة، صدمة الطلب، عندما تم فرض الإغلاق في العديد من البلدان. إن استمرار تداول الفيروس ومخاطر موجات وبائية جديدة خلقت حالة من عدم اليقين كبيرة بما يكفي لتثقل كاهل تعافي الاقتصاديات، وهذه هي صدمة الثقة والفصل الثالث من هذا الوباء. لا يزال المستقبل غير مؤكد، ولكن من المحتمل جداً أن يسمح وصول اللقاحات أو العلاج باستئناف النمو الاقتصادي خلال عام 2021، أي الفصل الرابع على

¹ , مواجهة الأزمة: أولويات الاقتصاد العالمي، كريستالينا ، <https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/04/07> ، واشنطن العاصمة ، تاريخ الإطلاع 2022.03.27 غورغيفا، مدير عام صندوق النقد الدولي

المدى الطويل، فإن الاختلالات التي أبرزتها هذه الأزمة متعددة الأوجه والعواقب المرتبطة بالزيادة غير المسبوقة في الدين العام والخاص تنبؤ بظهور أزمة أو أزمات مالية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية مقبلة؛ وهذا سيكون **الفصل الخامس** من هذه الجائحة.¹

وسنعرض في ما يلي آراء بعض الباحثين والخبراء في انعكاسات أزمة كورونا على المنظمات:

○ **Charles-Henri BESSEYRE des HORTS** بروفيسور بالمدرسة العليا للدراسات

التجارية بباريس فرنسا:

لقد كان هذا الوباء فرصة للشركات لابتكار أساليب تشغيل وتنظيمية جديدة تمامًا في غضون أيام قليلة، من العمل عن بُعد لجزء من القوة العاملة وبدء المبيعات عبر الإنترنت وتعزيزها. لكن هل تستمر هذه التحولات القسرية وتحت أي ظروف؟ شكلت تجربة الأسابيع الأولى من الحجر المنزلي وقبل كل شيء تحديات الأشهر القادمة، لاسيما فيما يتعلق بالعمل، إن الشغل الشاغل لشركتنا اليوم هو في الواقع إيجاد توازن بين من ناحية الامتثال لقواعد الصحة والسلامة للموظفين ومن ناحية أخرى العودة السريعة إلى مستوى الكفاءة والفعالية الاقتصادية التي يمكن أن تضمن بقائهم من خلال الحفاظ على الوظائف ومستقبل تنميتها. بالطبع، تجربة الوباء ستكون قد تركت آثاراً عميقة في أساليب العمل وتنظيم الشركات.

Marc BONNET بروفيسور بمعهد الاقتصاد الاجتماعي للشركات والمنظمات. مركز البحوث في علوم الإدارة وهندسة الإدارة بجامعة ليون 3 فرنسا: تطوير هندسة الذكاء الجماعي للتعامل في ظل عدم اليقين:

وضعت أزمة كورونا الشركات والمؤسسات في حالة من عدم اليقين والتعقيد. لقد تعلمنا جميعاً كيفية إدارة المشكلات المعقدة والبحث عن الحلول المثلى استناداً إلى البيانات الإحصائية والمالية، تعلمنا من الأزمة أن البيانات التي نبني عليها استنتاجنا بخصوص التسيير هي بيانات متعددة الأبعاد وغير مستقرة وغالباً ما يكون من الصعب الوصول إليها وتحديدها، تماماً مثل سلوك فيروس كورونا. علمتنا نظريات التطوير التنظيمي أن هذا النوع من المواقف يتطلب تغييراً في أساليب الإدارة وإلا ستتحول الأزمة إلى كارثة.

من الضروري إظهار جودة عالية في التفاعل مع جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج الشركة، واختبار الحلول المبتكرة خطوة بخطوة من خلال إعطاء معنى للعمل وتحويل البيئة بدلاً من التآرجح داخل منطق التكيف مع بيئة غير متوقعة. كما في مثال هندسة الإدارة الاجتماعية والاقتصادية للرشاقة، يتطلب هذا عكس تغيير وتجاوز عادات اتخاذ القرار، وتفضيل الذكاء الجماعي على الخبرة الفردية، مع تطوير المسؤولية والالتزام الفردي للجميع.

¹ Les conséquences économiques du Covid-19 et ses enjeux géopolitiques. <https://www.iris-france.org>

○ مديرة المدرسة الدولية للاقتصاد والسياسة بسان بتارسبرغ Natalia V. BOUROVA

روسيا و Nadezhda N. POKROVSKAIA بروفيسور جامعة الاقتصاد سان بتارسبرغ روسيا:

من تجريد عملية الإنتاج من إنسانيتها إلى إنسانيتها:

أظهرت أزمة فيروس كورونا فرص وحدود الاقتصاد الرقمي والاتصالات عن بُعد. تشارك المنظمة في سلاسل القيمة التي يمكن إعادة تصميمها بـ "مصنع متصل" ومجرد من العامل البشري فيما يخص نشر وتكرار المعلومات أو نقلها. إعادة النظر في التوظيف والمهام خلال أزمة كورونا سلط الضوء على الدور البشري في تبادل وإثراء المعرفة كخطوة في خلق القيمة. لقد أظهر تجريد عملية خلق القيمة من إنسانيتها حدودها بوضوح خلال العزلة الاجتماعية. أحد الدروس المستفادة من كورونا هو أن التقنيات التي تقضي على المشاركة البشرية تقلل في الوقت نفسه من القيمة المضافة. كلما كان المنتج أكثر قاعدية كلما انخفض الهامش كلما زادت كتلة المشتريين الضرورية لضمان تغطية التكاليف.

إن تكلفة المعرفة عالية في الإنتاج ومنخفضة أو قريبة من الصفر في إعادة الإنتاج. تسببت أزمة كورونا في فهم أفضل للدور البشري في نقل المعرفة وفي التعليم (لا يكفي منح حق الوصول إلى مكتبة، يجب على المعلم توجيه الطالب ومساعدته على الاندماج)، في الخدمات (أهمية المكون العاطفي في التواصل والتفرد) وحتى في الإنتاج (لا يمكن إصلاح الآلات دون مساعدة شخص). في رأينا فإن إعادة إدخال العنصر البشري في خلق القيمة هو التأثير الأساسي الموروث من كورونا.

○ Philippe CASTILLA مصمم برامج الشركات، التعليم التنفيذي، بكلية الدراسات العليا للعلوم

الاقتصادية والتجارية ب سيرجي بونتواز فرنسا: أزمة كورونا : الكشف عن مستوى نضج المنظمات

في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين:

إن القول بأنه لتحقيق أهداف أكثر تطلبًا، في بيئات متنوعة ومعقدة وغير مؤكدة بشكل متزايد، يجب أن تصبح المنظمات أكثر مرونة وتعاونًا هو الآن إجماع في الخطاب الإداري لجميع الشركات تقريبًا. لكن النجاح في العمل بهذه الطريقة بشكل فردي وجماعي غالبًا ما يظل تحديًا هائلًا، إن الحجر المرتبط بوباء فيروس كورونا قد لعب دورًا في الكشف عن مستوى نضج المنظمات للعمل في الوضع الرشيق على أربعة أبعاد:

- أنظمة المعلومات، للسماح بالعمل في وضع ATAWAD (في أي وقت وفي أي مكان من أي جهاز)؛
- إجراءات ومستويات تفويض الجهات الفاعلة، للرد بسرعة وفي المستوى الصحيح والحد من التسلسل الهرمي ذهابًا وإيابًا.
- قدرة الخطوط الإدارية على إعطاء المعنى، والسماح بتمكين الفرق.
- ثقافة الشركة، بحيث تقسح علاقات السلطة والتبعية الطريق لعلاقات الاعتماد المتبادل والمسؤولية. هذه الأزمة، كشفت بعض هذه المنظمات عن نقاط ضعف حقيقية في كل أو جزء من هذه الأبعاد الأربعة. نأمل

أن يتمكنوا من تعلم الدروس وإجراء التغييرات اللازمة ليخرجوا أقوى وأكثر تكيفاً مع تحديات القرن الحادي والعشرين.¹

¹ <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm#pa1>, **Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19**. Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti. Dans Question(s) de management 2020/3 (n° 29) date de visite 15/03/2022

المبحث الثاني: تبني الرقابة الإستراتيجية في شركة أمازون كخيار للتأقلم مع جائحة

كورونا:

سنتناول في هذا المبحث التعريف بشركة أمازون والاستراتيجيات العامة والتسويقية التي تتبعها وكذا أثر جائحة كورونا عليها والاستراتيجيات التي اتبعتها خلال أزمة كورونا وإجراء مقارنة بينها وبين أبعاد الرقابة الإستراتيجية

المطلب الأول: التعريف بشركة أمازون

أمازون مؤسسة أمريكية للتجارة الالكترونية، أسسها جيف بيزوس عام 1994، في غضون أربع سنوات، بدأت ببيع الكتب ثم توسعت منتجاتها، لتحقق ثورة في عالم التسويق والمتاجر الالكترونية. فتحت شركة أمازون أبوابها الافتراضية على شبكة الويب العالمية في جويلية 1995 بولاية واشنطن على يد جيف بيزوس الذي بدأ بتأسيس شركة خاصة للبيع عبر الانترنت، اختار بيزوس اسم أمازون إشارة إلى نهر الأمازون الذي يعد الأكبر في العالم مما يتوافق مع هدفه بأن يكون له أكبر متجر في العالم، حيث يركز على أربعة مبادئ : هوس العملاء بدلاً من التركيز على المنافسين، والشغف بالابتكار، والالتزام بالتميز التشغيلي، والتفكير على المدى الطويل في كل جزء من الشرائح، ومنذ سنة 2000 ظهر شعار أمازون سهمًا يشبه الابتسامة يمتد من حرف الألف A إلى آخر حرف في الأبجدية اللاتينية Z ويشير إلى أن المؤسسة توفر كل المنتجات أي من الألف إلى الياء، وتهدف إلى رضا الزبون.

تألفت مؤسسة الأمازون وتم طرح أسهم المؤسسة للاكتتاب العام، وأصبحت المؤسسة في غضون سنوات أكبر مكتبة على سطح الأرض وازداد عدد موظفيها حيث أصبح عدد عمالها أكثر من 566 ألف موظف سنة 2018 ؛ وتشير الأرقام المالية الخاصة بالربع المالي الثاني من 2016 ، إلى أن مؤسسة الأمازون تفوقت بقيمة 29.55 مليار لتصل إلى 30.4 مليار دولار من الدخل وتوزعت هذه الإيرادات على الأسهم لتبلغ 1.78 دولار للسهم الواحد .ومقارنة بسنة 2015 ، ارتفعت أسهم أمازون بنسبة 40 ٪ واستطاعت تحقيق أرباح جيدة للربع الخامس على التوالي، بفضل خفض تكاليف توصيل الطلبات للمستهلكين وزيادة العروض.

المطلب الثاني: إستراتيجيات شركة أمازون

تتبع شركة أمازون في عملها العديد من الإستراتيجيات التي جعلتها من ضمن المؤسسات الرائدة في العالم، تضمنت إستراتيجيات عامة وإستراتيجيات تسويقية، وسنتعرف بالتفصيل على هذه الإستراتيجيات:

➤ الإستراتيجيات العامة لشركة الأمازون:

شملت الإستراتيجيات العامة لشركة أمازون مجموعة من الإستراتيجيات تتمثل في:

▪ إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم:

اكتسحت الأمازون السوق الافتراضي وأصبح لها أكثر من مليون زبون يتوزعون على كافة أنحاء المعمورة بأكثر من 160 دولة، وذلك من خلال فتحها لفروع تابعة للمؤسسة في عدة دول، وهذا ما ساعدها على توسيع قاعدة زبائنها عبر العالم، مما زاد من تعظيم مشترياتهم وبالتالي زيادة أرباحها.

■ إستراتيجية خفض التكاليف:

تعمل مؤسسة أمازون على إستراتيجية خفض التكاليف من خلال تخزينها لبعض العناوين الأكثر تداولاً، مما يسمح لها بخفض تكاليف التخزين إلى أدنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفورات اقتصادية تسمح بتخفيض الأسعار. ففي سبتمبر 1997 شيدت أمازون واجهة افتراضية سهلة التصفح تمتاز بقدرتها على حفظ معلومات الزبون المتعلقة بالتسليم والفوترة والدفع، فعند زيارة الزبون للموقع مرة أخرى، بمجرد النقر على مفتاح اقتناء منتج معين تتم إجراءات البيع بسرعة، طبقاً للمعلومات المقدمة عنه سلفاً، والمحفوظة في قاعدة بيانات الزبائن، هذا النوع من الخدمة يذني التكلفة الإجمالية من ناحية الوقت المبذول لإدخال المعلومات والجهد المبذول للاقتناء. وهذا باعتماد المؤسسة على برامج وتقنيات تكنولوجية جد متطورة فيما يتعلق بأساليب التسويق، ومنه العمل على جلب زبائن جدد والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وبالتالي الرفع من درجة الرضا لديهم لزيادة حصتها السوقية وعليه زيادة أرباحها. وبالتالي تستطيع مؤسسة أمازون تحقيق إستراتيجية خفض التكاليف، من خلال قدرتها على خفض تكاليف التصميم والتعمير والديمومة، حيث تضمن هذه الميزة للمؤسسة من جذب أكبر قدر من الزبائن والحفاظ عليهم

■ إستراتيجية إشراك المستهلك:

تسعى مؤسسة أمازون إلى بناء قاعدة ضخمة من البيانات تركز على إستراتيجية مناسبة، تتمثل بوضوح في محاولة إشراك بقدر المستطاع المشتري في وصف المنتج وترقيته، من خلال وظائف الفيديو، الصور، وباقي الوسائل السمعية البصرية واستعمالها من طرف المشتري أنفسهم، فإن الموزع يضمن بذلك مؤسسة تسويق ذات تأثير أكبر لأنها مرتبطة بمصادر مستقلة وليست مرتبطة مباشرة بالمنتج. ومنه تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على جذب زبائن جدد والحفاظ عليهم وتقديم منتجات متجددة تتلاءم مع أذواقهم، وبالتالي الرفع من درجة الرضا لدى الزبون، وتعزيز ثقة المستهلك الافتراضي في علامة المؤسسة وترسيخها لدى المستهلكين وزيادة أعدادهم والحفاظ عليهم، وبالتالي زيادة مشترياتهم وعليه زيادة أرباحها وحصتها السوقية.

➤ الإستراتيجيات التسويقية لمؤسسة أمازون:

■ إستراتيجية التنوع :

بدأت المؤسسة نشاطها كمتجر كتب إلكتروني، ثم سرعان ما أدخلت التنوع على خطها الإنتاجي لتضيف أقراص الفيديو الرقمية واسطوانات الموسيقى وبرامج الكمبيوتر وألعاب الفيديو والالكترونيات... وبذلك نوعت المؤسسة من مجال نشاطها من تجارة الكتب على الانترنت إلى تجارة كل شيء على الانترنت. سعت أمازون إلى التنوع من الخدمات المقدمة من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية إزاء منافسيها، وفي هذا المجال نذكر أهم الخدمات التي غيرت فعلاً من لعبة التنافس الافتراضي عبر الانترنت، والتي مكنت أمازون من الاستحواذ على ولاء زوارها.

أ - محرك البحث:

أطلقت مؤسسة أمازون على شبكة الإنترنت النسخة التجريبية **Beta version** من محرك البحث **A9.com**، في موقع مستقل على الشبكة العالمية. وكانت أمازون قد أعلنت في سبتمبر 2004 عن تطوير **A9** ليكون مجرد أداة بحث ليساعد المستخدمين على البحث عن المنتجات والتسوق على الموقع الرئيسي للمؤسسة، وسيكون محرك البحث الجديد مدعوما تقنيا من كل من أمازون (الشركة الأم) ومن شركة أليكسا لإحصائيات التحقق من الترويج على مواقع الإنترنت وهي تتبع أمازون أيضا، ومن غوغل محرك البحث الأكثر شهرة، إضافة إلى الخبرة التقنية للقائمين على الموقع، ويقودهم أودي مانبر مدير التقنية السابق بشركة ياهو. ورغم أن المستخدم العادي لمحركات البحث قد يعتقد أنه ليس ثمة إضافات أو خصائص جديدة أكثر مما تتيحه محركات البحث الحالية مثل غوغل، استطاع محرك البحث **A9.com** أن يضيف ملامح جديدة ربما تجعله يتفوق على شريكه الحالي (غوغل)، ويكسب السبق في هذا المجال التكنولوجي. ومن الملامح الجديدة التي يقدمها **A9** إضافة إلى إمكانات محركات البحث التقليدية:

- ✓ **البحث داخل الكتاب:** يستطيع المستخدم أن يتصفح أي كتاب إذا كان مسجلا في موقع أمازون
- ✓ **تاريخ البحث:** وهذه الإمكانية تتيح للمستخدم أن يتعرف على كل المواد التي بحث عنها على **A9.com** وهي ليست مقصورة على استخدام حاسوب بعينه، لأنها تعتمد على تسجيل المستخدم من خلال اسمه وكلمة المرور، ويستطيع المستخدم أن يغلقها وقتما يريد.
- ✓ **الأعمدة المرنة:** الموجودة على يمين الصفحة، والتي تعرض للمستخدم خصائص مثل "البحث داخل الكتاب" و"تاريخ البحث"، إذ يستطيع أن يتحكم في حجمها أو أن يغلقها.
- ✓ **نتائج بحث سابقة:** وهذه الخاصية تشير إلى النتائج التي سبق أن استعرضها المستخدم خلال بحثه عن مواد أخرى، تعرض هذه الخاصية تاريخ آخر مرة زار المستخدم الموقع.
- ✓ **معلومات الموقع:** تعرض هذه الخاصية نبذة عن الموقع الذي ظهر في نتائج البحث، دون أن يغادر المستخدم صفحة البحث، ليقرر مبكرا إن كان سيتصفح ذلك الموقع أم لا.
- ✓ **الطريق المختصر للبحث:** وهذه تتيح للمستخدم أن يبحث عن أي مادة عن طريق **A9.com** مباشرة قبل أن يدخل على الموقع نفسه.

بالرغم من هذه الخصائص أوقفت أمازون محرك بحثها **A9** سنة 2019، وتم تحويل جميع زواره إلى الموقع الرئيسي لأمازون.

ب - خدمة الفحص عن طريق أمازون :

كشفت مؤسسة أمازون، عن خدمة بيع جديدة ستتيح لباقي مؤسسات البيع بالتجزئة على الإنترنت استخدام مواقعها على شبكة الإنترنت، وهو الأمر الذي يعني أن الـ 81 مليون مستخدم الذين أعطوا أمازون كافة بياناتهم الخاصة بعملية الدفع مثل رقم بطاقة الائتمان وعناوين الشحن، سيكون بإمكانهم استخدام تلك المعلومات عند شراء منتجات من أي موقع يستخدم الخدمة الجديدة دون الحاجة لإعادة إدخالها من جديد.

أطلقت المؤسسة على خدمتها الجديدة اسم "الفحص عن طريق أمازون"، وهي الخدمة التي ستتيح كذلك لتلك المواقع الالكترونية استخدام نظام شراء المنتجات من أمازون بضغطة واحدة على فأرة الحاسوب، وهو النظام الذي يحسب قيمة ضريبة المبيعات وتكاليف الشحن بسهولة، ويمكن أيضا العملاء من تتبع منتجاتهم التي قاموا بشرائها خلال عملية الشحن، ومن المنتظر أن تنافس الخدمة الجديدة، ومعها خدمة أخرى مشابهة أطلق عليها اسم "دفع أمازون البسيط" خدمة "paypal"، كما أنها طرحت منتجا جديدا ألا وهو متصفح إلكتروني يسمح للأشخاص بإضافة المنتجات التي يشتهون إليها مباشرة إلى حسابهم لدى أمازون عند مشاهدتها على مواقع أخرى، وتأكيدا على سعي أمازون للوصول إلى القمة في هذا المجال قال سكوت ديفيت، المدير التنفيذي بإحدى بنوك الاستثمار الأمريكية أن أمازون تسعى جاهدة للوصول إلى كافة أبعاد تجارة البيع بالتجزئة على الانترنت وخارجه. إذ بلغ صافي إي إيرادات المؤسسة في سنة 2017 حوالي 178 مليار دولار أمريكي، ارتفاعا من 135.99 مليار دولار أمريكي في عام 2016. حيث تم إنشاء أكثر من 50% من إي إيرادات أمازون في مجال الالكترونيات والإعلام. حققت المؤسسة عام 2017 غالبية إيراداتها الصافية من خلال مبيعات التجزئة عبر الانترنت، تليها خدمات بائع التجزئة للأطراف الثلاثة، وخدمات الاشتراك بما في ذلك أمازون بريم، وقارئ الكتاب الإلكتروني الرائد أمازون كيندل.

ج- خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك بدون تواجدك فيه :

الميزة الجديدة تدعى **Amazon Key** وتستخدم كاميرا متصلة بالإنترنت تضعها في منزلك مع قفل ذكي على الباب يمكن من خلاله الدخول لمنزلك وتوصيل الطرد وأنت على علم بكل التفاصيل. عندما يصل الطرد للعنوان المطلوب يتم إبلاغك من أمازون بذلك ويقوم عامل التوصيل بمسح العنوان الشريطي للطرد الذي يتم إرساله إلى أمازون لتأكيد الطلب وبعدها يتم الرد إلى قفل الباب الذكي المتصل بالإنترنت للفتح، وكذلك يتم إعادة إغلاق الباب عبر الهاتف الذكي.

العملية مؤمنة بعدة طرق حيث يصلك إشعارات دائمة حول كل خطوة وكذلك يمكنك المتابعة والملاحظة بالفيديو. هذه الخدمة متاحة فقط لمشتري برنامج بريم (برنامج أمازون بريم، هو برنامج عضوية سنوي يتضمن شحن مجاني غير محدود لعشرات الملايين من العناصر، والوصول إلى تدفق فوري غير محدود لآلاف الأفلام والحلقات التلفزيونية، وغيرها من المزايا) بسعر 250 دولار وتوفر أمازون حزمة متكاملة ويمكن الاختيار من بين عدة كاميرات مراقبة التي تتيح تسجيل الصوت والفيديو بالدقة الكاملة، كما توفر خدمة تركيب الحزمة والتي تشمل القفل الذكي وكاميرا المراقبة.

د. أمازون تضيف تقنية الواقع المعزز AR لتطبيقها على أيفون :

أطلقت أمازون تحديثاً جديداً لتطبيقها الخاص بالتسوق على منصة **iOS** حيث يجلب التحديث ميزة رئيسية هي **AR View** والتي ستمكن المستخدمين من استعراض آلاف المنتجات افتراضياً قبل شرائها؛ الفكرة بالمجمل ليست بالجديدة فقد قدمت عدة شركات سابقاً مثل **ايكيا** وغيرها ولكن تواجدها في أكبر متجر تجزئة على الانترنت يعني الكثير خصوصاً من ناحية الانتشار وتطوير الفكرة مستقبلاً. على كل حال بعد التحديث

ستكون قادراً على استعراض المنتج بتقنية الواقع المعزز قبل شراؤه ويشمل ذلك الأثاث والديكورات والألعاب والكثير من الأشياء التي ستكون قادراً على وضعها في مكانها المناسب قبل أن تقرر جلبها إلى منزلك الميزة الجديدة متوفرة ولكن ستكون بحاجة إلى أيفون 6 يعمل بنظام iOS11 لتتمكن من استخدامها على هاتفك.¹

هـ - خدمة ضمان دخل شهري/سنوي متكرر لمتجر الإلكتروني Amazon Prime :

Amazon Prime هي اشتراك شهري يدفعه مستخدم أمازون ليحصل على ميزات استثنائية لا يحصل عليها المستخدم العادي، حيث تعرض أمازون 26 ميزة استثنائية يحصل عليها المشترك في قطاعات الشحن Shipping، الفيديو Streaming، والقراءة Reading، مثل:

- **خدمات شحن استثنائية مجانية:** مع خدمة Amazon Prime يمكن الحصول على خيارات شحن متميزة لا تتوفر (في الغالب للمستخدم العادي). مثل خيار الشحن خلال يومين، شحن في نفس اليوم، شحن خلال ساعتين من طلب الشراء، شحن في نفس يوم الإطلاق Release Day للمنتجات المحجوزة أو المنتظرة). كل خدمات الشحن المقدمة من Amazon Prime مجانية للمشتركين.

- **مشاهدة البرامج المفضلة:** الحصول على خصومات وخدمات استثنائية لمشاهدة أشهر القنوات، البرامج، المسلسلات، والألبومات الموسيقية مع خدمة Amazon Prime

- **القراءة بالاستعارة:** مع Amazon Prime يمكن استعارة الكتب المعروضة بالفعل للبيع وقراءتها، وكذا المجلات والدوريات الشهرية، باستخدام تطبيقات القراءة الخاصة بـ Kindle على الجوال أو جهاز Kindle Fire

- **مشاركة مميزات Amazon Prime مع العائلة:** الاستغناء تماماً عن إنشاء حساب خاص على Prime Amazon للزوجة أو الأبناء، إذ يمكن مشاركة نفس الحساب مع عضوين آخرين من العائلة بشكل مجاني. كل ما سبق - وأكثر في الواقع - مقابل \$11.99 شهرياً، أو \$99 سنوياً. يتضاءل هذا المبلغ بشدة، مقابل الامتيازات المتنوعة التي يستفيد بها مشترك Amazon Prime، وأمازون تطور خدماتها باستمرار، بما يعني إضافة المزيد من المميزات كل يوم.

قد تبدو المميزات التي تعرضها أمازون مقابل هذا الاشتراك - البسيط - كثيرة ومتعددة، ولكن الواقع أن الأمر له بعد نفسي أكبر من مجرد اشتراك سنوي بسيط. إذ أثبتت الإحصاءات أن مشترك Amazon Prime قيمته السنوية Customer Value أكبر 5 مرات تقريباً من المستخدم العادي لموقع أمازون. إلا أن من عيوب Amazon Prime هو الاستفادة القصوى - أو الكاملة - من هذه الخدمة تصب في مصلحة سكنى الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من غيرهم.

¹ د. حليلة خنوس ، أ. د. إ.ب. رهم بختي ، د. زينب شطيبة: استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة أمازون ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (الجزائر) العدد 15-2019 ، ص: 92-95

تمكنت أمازون من تحقيق دخل الضخم من مبيعات المستخدمين المشتركين في خدمة Amazon Prime وحدها، كما تمكنت من دفعهم إلى الاشتراك أول مرة، بل وتجديد الاشتراك كل عام. ولدفع المشتركين إلى الارتباط بخدمة Amazon Prime ، قامت أمازون بالخطوات الثلاث التالية:

✓ التركيز على المطلب الأساسي لجمهور أمازون

حيث بدأت خدمة Amazon Prime بعرض وحيد ولكن مميز يتمثل في الشحن خلال يومين. بالطبع المميزات الأخرى Amazon Prime أتت فيما بعد، ولكن التركيز الأساسي كان لأجل هذه الميزة، وهي ميزة رئيسية لجمهور أمازون، لذلك تم العمل على تطويرها بشكل فوري فيما بعد إلى الشحن في نفس اليوم، ثم الشحن خلال ساعتين.

74% من مشتركي Amazon Prime رغبوا في هذه الخدمة لتوفير وقت الشحن، وتزايدت هذه النسبة في الأعوام التي تليها. بل إن أمازون جعلت هذه الميزة هي النقطة الأساسية التي تقوم بالتركيز عليها في دعايتها ودعوتها لمستخدمي أمازون الاشتراك فيها.

الشحن المجاني خلال يومين عمل **FREE Two-Day Shipping with Amazon Prime** هي الميزة الأساسية التي يرغب فيها الجمهور، تجنباً لمصاريف الشحن خاصة أنها تصل إلى أرقام غير مقبولة في بعض المتاجر الإلكترونية، ليس هذا فحسب، ولكن كذلك الشحن خلال يومين فقط.

حتى الآن يعتبر خيار الشحن المجاني خلال يومين هو الميزة الأولى التي تدعو بها أمازون مستخدميها إلى الاشتراك في خدمة Amazon Prime ، بل إن العبقرية الحقيقية لأمازون تتجلى في صفحة خطط الأسعار خدمة Amazon Prime، حيث حرصت أمازون على دعم التوجيه الذهني ناحية الاشتراك بأكثر من طريقة، نذكر منها:

○ **التوفير بالاشتراك السنوي:** أن تدفع \$12.99 كل شهر لا يُقارن بحجم التوفير السنوي الذي يبلغ

\$56.88. أي أنه عند اختيار الخطة السنوية وكأنك تدفع \$8.25 شهرياً بحجم توفير يقارب \$5

○ **توضيح القيمة الحقيقية لـ Amazon Prime من خلال عرض اشتراك الخدمات الأخرى:** فإن

الاشتراك في خدمة Prime Video وحدها يبلغ \$8.99. وهي نفس الخدمة تحصل عليها

مجانياً عند الاشتراك في Amazon Prime بقيمة مقاربة، بل أقل. وكأن أمازون تريد أن تخبر

مشتركيها أن ما يدفعونه قليل للغاية مقارنة بما تحصل عليه فعلياً. يُسمى هذا العرض بالعرض

الكاذب أو العرض الوهمي، الذي يتم وضعه لدعم عرض آخر، وهو العرض السنوي في هذه

الحالة .

○ **التأكيد على المطلب الأساسي لجمهور أمازون:** يقصد به سرعة الشحن. ففي عرض Prime

الشهري والسنوي يقدم أمازون زوج من خيارات الشحن المميزة (الشحن خلال يومي عمل، والشحن

في نفس اليوم) .

✓ جعل عرض الاشتراك واضحاً أمام الجمهور:

أينما تتجول في موقع أمازون تجد عرض Amazon Prime متاحاً أمام العين مع كل المنتجات تقريباً. في النسخ القديمة من عرض Prime كانت أمازون تضعه بجانب كل منتج وبجانب عربة الشراء.

أما الآن، فأمازون تضعه مباشرة أسفل Logo الخاص بها المعبر عن الصفحة الرئيسية في كل صفحاتها .

✓ عرض حيل تحويل Conversion متعددة بكلمات ذكية:

في البداية عرضت أمازون خدمة Amazon Prime لمدة شهر مجاناً للتجربة مع جهازها الجديد Fire Kindle فقط، فلاحظت ارتفاعاً ثورياً في عدد الاشتراكات مما لفت انتباهها إلى ضرورة منح هذا الشهر المجاني لكل عملاء أمازون لتجربة هذه الخدمة والاستفادة منها، ثم اتخاذ القرار . في الواقع المستخدم لم يكن لديه ما يخسره. هو يريد أن يحصل على المنتج الذي اشتراه في وقت قصير، والاشتراك في الخدمة مجاني، وإلغاء الاشتراك متوافر بسهولة، وبدون مصاريف إضافية. ويحتاج إلى أكثر من ذلك للتجربة، لذا فإن الأداء المتميز لأمازون في فترة الاشتراك المجاني، كان له أبلغ الأثر على العملاء في تجديد الخدمة لشهر آخر وربما عام كامل. ففي خلال الشهر المجاني قدمت أمازون امتيازات Prime كاملة دون أن تنقص منها شيئاً ليستشعر المستخدم القيمة التي سيحصل عليها كاملة بدون نقصان.

أما النتائج فكانت مبهرة حقاً. ففي الولايات المتحدة وحدها:

- 73% من المستخدمين الذين جربوا الشهر المجاني، قاموا بالتجديد للاشتراك السنوي.

- 91% من المشتركين قاموا بتجديد الاشتراك في خدمة Prime للعام التالي.

- 96% من المشتركين قاموا بالتجديد للعام الثالث على التوالي في خدمة Prime.

وبعد أن يقوم العميل بتجربة خدمة Amazon Prime لمدة شهر مجاناً. ترغب أمازون في أن يجدد هذا العميل الخدمة لشهر آخر، أو لعام كامل مرة واحدة، لذا فقد قامت أمازون بعمل أكثر من حيلة تقنع بها العميل بالبقاء والاستمرار مع خدمة Prime ، مثل:

• التركيز على القيمة المرتفعة لاشتراك Prime:

في رسالة بريدية تفصيلية للمشتركين الجدد - في الشهر المجاني - وضحت أمازون 13 ميزة استثنائية تحصل عليها باشتراكك في خدمة Amazon Prime خدمات مجانية مثل:

- Video streaming (Netflix = \$7.99/month)

- Music streaming (Spotify = \$9.99/month)

- Photo storage (Dropbox = \$9.99/month)

- Audiobooks (Audible = \$14.95/month)

- eBooks (Kindle Unlimited = \$9.99/month)

كل خدمة من الخدمات السابقة، يحتاجها المستخدم العادي في أكثر من موضع. وكل خدمة منهم يقترب سعر اشتراكها الشهري من القيمة الخاصة باشتراك Amazon Prime وبينما باشتراك المستخدم في Prime

يحصل على كل هذه الخدمات مجاناً، فإن قيمة الاشتراك الشهرية أقل من مجموع الاشتراك في هذه الخدمات مجتمعة. هذا بالإضافة إلى القيمة الاستثنائية في الشحن المجاني، وقصر مدة الشحن.

• عرض خصومات خاصة لمشتري Prime لفترة محدودة:

حيث تستخدم أمازون نمطين من التسعير في أسعار Kindle Reader المعروضة: سعر عادي للجمهور العام، وسعر خاص لمشتري Prime، ليس هذا فحسب، ولكن كذلك التأكيد على أن هذا السعر معروض لفترة محدودة. أي أنك - كمشتري - يجب أن تأخذ قرارك سريعاً.

• رفع الحد الأدنى من المبيعات للمستخدم العادي لينال ميزة الشحن المجاني:

بينما يحصل مشترك Prime على خصومات استثنائية، وميزة الشحن المجاني، وميزات أخرى في الشحن - كما استعرضنا سابقاً - فإن المستخدم العادي يكون مضطراً إلى رفع الحد الأدنى من مشترياته إذا رغب في الاستفادة من ميزة الشحن المجاني التي تعرضها أمازون.

فالمستخدم العادي في حاجة إلى جعل الحد الأدنى من مشترياته \$25 للكتب، و\$49 لغير الكتب، حتى يتمكن من الاستفادة بميزة الشحن المجاني. ليس هذا فحسب، ولكن عليه الانتظار نحو 5 - 8 أيام عمل، حتى يتسلم شحنته (بدون أي مميزات أخرى من التي تمنحها Prime)

• التركيز على عرض المميزات المفقودة إذا رغب العميل في الإلغاء:

حينما يقوم العميل بالضغط على زر إلغاء الاشتراك في خدمة Prime ينتقل به المتصفح إلى صفحة في غاية الذكاء، تم تصميمها بعناية من عباقرة الـ Copywriting في أمازون، توضح له حجم الخسارة التي سينالها إذا أقدم على هذه الخطوة:

- الخطاب شخصي للغاية. موجه للمشارك باسمه حتى يشعر المشارك وكأن هناك شخص حقيقي خلف هذه الصفحة يخاطبه ويتناقش معه بشكل شخصي للغاية: فلان، هل أنت جاد بشأن إنهاء اشتراكك؟

- التذكير بأهم 3 ميزات للاشتراك في Prime (الشحن المجاني خلال يومين - آلاف

الأفلام والمسلسلات المجانية - 2 مليون أغنية مجانية) وأنك على وشك أن تفقدهم.

- تذكير بأن هناك ميزات أخرى في Prime ربما تكون قد نسيتها.

- نداء إجراء Call-To-Action عبقرى ينقسم إلى 3 أجزاء:

▪ **Remind Me Later:** هذا الإجراء يعني بتأجيل اتخاذ القرار، ومن ثم يمكنه الاستفادة

من الميزات المعروضة حتى يتخذ قراراً نهائياً يصب في صالح أمازون

▪ **End My Benefits:** وهو نداء إجراء سلبي يحث على الاستمرار. فلم يقل مثلاً End

My Membership، واستخدم هذا النداء ليخبر المشترك كم من الميزات ستفقد بهذا القرار

▪ **Keep My Benefits:** وهو إحياء ضمني بأن المشترك حينما يضبط على هذا الإجراء

سيخذ الإجراء السليم الذي يصب في مصلحته (يصب في مصلحة أمازون كذلك). حتى في

حالة اختيار End My Benefits لا تتوقف أمازون عن جذبه، وإنما تجلب له صفحة تشجعه على الاشتراك في أحد خدماتها، وتخفي - ضمناً - المميزات التي ستفقدتها بإلغاء الاشتراك في Prime ، وذلك من خلال عرض خدمة الاشتراك في الـ Video Streaming بسعر شهري أقل من Prime بنسبة بسيطة للغاية.

أمازون برعت في ابتكارها Prime ، وبرعت أكثر في استغلاله بتوفير دخل شهري/سنوي مستقر مقابل توفير خدمات لمستخدميها، لا تكلفها الكثير مقارنة بالاشتراكات التي تحصل عليها من المشتركين. كخلاصة لما سبق:

✓ **خفض سعر Kindle E-Reader:** تستخدم أمازون إستراتيجية شعارها أخسر اليوم في منتج رائد، لتربح غداً في منتج مكمل، حيث أنه رغم إصدارات أمازون لأجهزة Kindle E-Reader الذي يعتبر تخصصها الشديد (للقراءة فقط) إلا أن سعرها منخفض. لكن بعد استحواذ أمازون على 82% من مبيعات سوق الكتب الإلكترونية، تدرك جيداً لماذا كانت أجهزة Kindle - ومازالت - منخفضة السعر. فأمازون لم تكن تستهدف الربح من القارئ الإلكتروني، بقدر تيسير طريق من يشتريه إلى متجرها لبيع الكتب الإلكترونية. بهذا الإجراء، ارتفعت أرباح متجر Kindle للكتب الإلكترونية لتتخطى نصف مليار دولار بنهاية عام 2016.. الكتب الإلكترونية فقط، حيث قامت أمازون بتقديم خدمة جديدة تُفَعَّل من خلال القارئ الإلكتروني لها، وهي خدمة Kindle Unlimited وهي خدمة تتطلب اشتراك شهري - \$13.99 وقتها - وفتحت أمازون متجر كتبها بالكامل، للاختيار من بين أكثر من مليون عنوان من عناوين الكتب الإلكترونية في مختلف المجالات، لقراءتها دون الاضطرار لشراء الكتاب نفسه، حيث قامت أمازون بالدعاية لهذه الخدمة بشكل لطيف للغاية من خلال القارئ الإلكتروني الخاص بها. وذلك من خلال إظهار صفحة منبثقة Pop-up Screen تغري القارئ بكتاب إلكتروني مميز، متاح على متجرها الإلكتروني، وأنه يمكن قراءته بدون الحاجة إلى شرائه من خلال خدمة Kindle Unlimited على صفحات القارئ الخاص بها، تقوم بإظهار إعلانات بالمنتجات الأخرى التي تقدمها أمازون، مثل Amazon Fire TV ، فيديوهات، موسيقى أمازون، وغيرها. وربما يروق العرض للقارئ، فيشتري الخدمة، فتربح أمازون من Kindle E-Reader في أمور بعيدة كل البعد عن القراءة أو متجر Kindle للكتب الإلكترونية.

إجمالي خسارة أمازون في بيع Kindle E-Reader كانت أكثر من 500 مليون دولار، ولكن الأرباح الإجمالية، كانت أكثر من 2 مليار دولار، سواء من مبيعات الكتب الإلكترونية، أو من المنتجات الأخرى التي كانت تعلن عنها أمازون من خلال قارئها الإلكتروني.

تطبيقات هذه الإستراتيجية - خسارة مؤقتة لمكسب دائم - تراها في عروض الجمعة السوداء Black Friday، وعروض التخفيضات على منتجات معينة مطلوبة من البقالة - مثل البيض واللبن -، وبيع ماكينات الحلاقة ذات الشفرات المتغيرة، كل هذا لأجل أن يتم استدراج العميل للدفع أكثر في المستقبل لقاء

المزيد من المنتجات (شراء منتجات أكثر يوم الجمعة السوداء - شراء منتجات أخرى بجانب اللبن والبيض من المتجر - شراء شفرات ماكينة الحلاق المتغيرة باستمرار)

تمثل إستراتيجية التنويع خيارا إستراتيجيا مناسباً لمؤسسة الأمازون التي تهتم بتقديم خطوط إنتاج متنوعة ومتعددة، تتلاءم مع جميع أذواق المستهلكين الافتراضيين، في جميع أنحاء العالم، أي وفق عادات وتقاليدها وثقافات متعددة ومتنوعة، وهذا ما يتطلب امتلاك قدرات مالية وإنتاجية عالية، بالإضافة لكفاءات وكموارد داخلية إستراتيجية متميزة. وبالتالي يظهر أثرها خاصة في زيادة عدد المستهلكين الافتراضيين المتعاملين معها وتعزيز علاقاتهم، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في الأمازون، هذا ما يؤدي إلى تعظيم عوائدها، أرباحها، سرعة الاتصال مع جميع المستهلكين الافتراضيين في أي موقع، زيادة حجم مبيعاتها والإعلان¹

■ إستراتيجية التدويل:

بالإضافة إلى إستراتيجية التنويع في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد إستراتيجية التدويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للمؤسسة الأم، ومواقع عبر الإنترنت، مما ساهم في خلق قيمة مضافة، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التالية: الحواسيب، الكاميرات، وآلات التصوير الرقمية، وأجهزة MP3، بالرغم من ذلك فالتنوع الحقيقي لأمازون تجسد أكثر عند إنشاء متجر خاص ببيع الكتب والمقالات والوثائق مباشرة على الشبكة ليصبح المتجر من رواد التجارة الإلكترونية بمختلف أنواعها.

وتدعيما لإستراتيجية النمو التي تقوم بها مؤسسة الأمازون، فقد تم فتح فرعين سنة 1998 في كل من بريطانيا وألمانيا حيث كانت مبيعات هذين الفرعين جد مرتفعة وبلغت ذروتها سنة 2001 لتساهم بحوالي 25 بالمائة من حجم مبيعات المؤسسة الأم لنفس السنة، كما تم فتح فرع في فرنسا سنة 2000 لتصل عروض المؤسسة إلى ما يزيد عن 220 دولة غير أمريكية وتمكنت أمازون من كسب المرتبة الأولى عالميا كأكبر موزع تجزئة سنة 2005 وذاع صدى المؤسسة عالميا لتصل إلى الدول العربية حيث نجد أن amazon.com قد انضمت إلى قائمة قناة التجارة الإلكترونية في توفير. كوم وحدة أعمال التجارة الإلكترونية التابعة لشركة توفير لأنظمة المعلومات المحدودة، الشركة المتخصصة في تقديم حلول نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية، وباستخدام خدمة قناة التجارة الإلكترونية من توفير. كوم تمكنت أمازون من عرض ومقارنة منتجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وغيرها.

■ إستراتيجية التوسع والنمو :

تنتهج مؤسسة الأمازون إستراتيجية توسعية، تجعلها قادرة على تلبية كل طلبات السوق، لامتلاكها القدرات الإنتاجية الكافية، وامتلاكها لوسائل وتسهيلات الشراء والشحن، وذلك من خلال:

- زيادة المنتجات حيث توفر المؤسسة المنتجات من A إلى Z وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة.
- التوسع في تقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيات جديدة.

¹ <https://naktublak.com/five-marketing-lessons-amazon/> vu le 11/06/2022 à 14h00

- التوسع في المناطق الجغرافية لغزو كامل مناطق العالم.
- توسيع شبكة المؤسسة من الباعة والموزعين.
- توسيع خطوط الإنتاج.
- التوسع على مستوى الأسواق العالمية.

إذ أن التوسع من تشكيلة المنتجات المعروضة في موقع ما ستساهم فعلا في جعله أكثر قبولا لدى الزوار، وقد اتبعت أمازون إستراتيجية التتويج في المنتجات التي تعرضها كوسيلة فعالة لكسب الزبائن، حيث نجد أن تطور مؤسسة الأمازون بوتيرة سريعة يرجع إلى التتويج في المنتجات الثقافية التعليمية مثل الكتب وDVD، CD، كذلك المنتجات الكهرومنزلية، كما أن المؤسسة تقدم عروض عن الرحلات... إلخ، وقد تحولت المؤسسة إلى أكبر موزع تجزئة على الكرة الأرضية، عن طريق استراتيجيات الشراكة التي أبرمتها مع العديد من الشركات العالمية في نفس المجال لتحويلها إلى حليف بدل من منافس.

تكون إستراتيجية التوسع خيارا إستراتيجيا مناسباً لمؤسسة الأمازون، التي تنتج منتجات من A إلى Z تتلاءم مع جميع الثقافات وعادات وتقاليده جميع المستهلكين الافتراضيين، وذات القدرات المالية والإنتاجية الكبيرة حتى تكفي كل متطلبات السوق العالمية يظهر أثر تطبيقها في مؤسسة الأمازون في كون أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضيين في جميع أنحاء العالم للحصول على منتجاتها
- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وأمان.

■ إستراتيجية الإحالة :

تعتمد مؤسسة الأمازون على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم، والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة. إذ تلجأ المؤسسة الافتراضية لاستعمال إستراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت

■ إستراتيجية التجديد :

تعتمد مؤسسة الأمازون في هذا على تجديد خدماتها، وتطويرها حسب ما يتطلبه سوق العمل، حيث تقوم بتطوير خدمات الموقع لتخدم المستخدم بشكل أفضل وتسهل من العمليات التجارية، التي تتم عبر الموقع، تحاول كسب رضا وثقة المستهلك من خلال تقديم وتطوير أساليب الحماية بالإضافة لتجديد خدماتها، حيث بدأت في أول الأمر ببيع الكتب لكن جددت وطورت ووسعت من خطوط إنتاجها، لتنتقل إلى بيع كل شيء من A إلى Z يظهر أثر هذه الإستراتيجية عند تطبيقها من قبل مؤسسة الأمازون على نشاطها في:

- خلق قيمة للمستهلك الافتراضي تتمثل في إنتاج منتجات متميزة تتلاءم مع أذواقه ومتجددة وفقا لها.
- تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الأذواق في الأسواق العالمية
- تعزيز برامج الحماية والأمان لحماية خصوصيات المستهلك الافتراضي ولحماية أمواله

- التجديد المستمر في الواجهة والخلفية لجذب المستهلكين الافتراضيين
- تخفيض التكاليف بإلغاء الوسطاء الافتراضيين.

■ إستراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون):

إن السعي في المحافظة على ولاء الزبائن بعد جذبهم للمؤسسة الافتراضية، تعتبر من أهم العقبات التي تواجهها المؤسسات الافتراضية، نظرا لسهولة بلوغ الزوار إلى العديد من المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات بسرعة عالية والمقارنة بين أسعارها وعلامتها التجارية بسهولة، وهنا تظهر أهمية المنافسة بالتركيز على توطيد علاقة الزبون والخدمات المقدمة عبر المؤسسة مثل تقديم هدايا رمزية، تقديم عروض سعرية، الحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون، تتبع مسار الزبائن عبر الشبكة...الخ.¹

■ إستراتيجية استخدام أداة Keyword Dynamic Insertion للسيطرة على نتائج

الإعلانات المدفوعة في محركات البحث:

تقترب الإحصائيات من 6 مليون إعلان. إذا كان أمازون لديه القوة العاملة التي تسمح له بكتابة هذا العدد من الإعلانات، فهل يضمن هيمنة على نتائج محركات بحث الإعلانات بهذه الجهود؟ هذا هو السؤال. والإجابة: لا ندري حقاً، لم نختبر ذلك مع أمازون، ولكن أمازون يمكنه الحصول على هذه الهيمنة ببساطة شديدة حينما يستخدم أداة مثل Keyword Dynamic Insertion حيث يقوم المستخدم بعمل بحث من خلال محركات البحث عن منتج معين، من خلال كلمة مفتاحية Keyword معينة. بالنقر على Enter تظهر الكلمة المفتاحية في النتيجة الأولى - النتيجة الإعلانية - متبوعة بموقع أمازون. هناك ثلاثة عوامل للتفوق لدى محركات البحث، من خلالها تستطيع دوماً تصدر في كلمة مفتاحية معينة. تلك العوامل هي:

- معدل النقر على الإعلان Click-Through Rate

- مدى توافقية الإعلان مع كلمة البحث Ad Relevance

- أن تحوي صفحة الهبوط على المنتج المرغوب من الزائر

باستخدام أداة مثل KDI ازداد معدل النقر ومدى التوافقية، وقامت أمازون بنقل الزائر - حينما ينقر على الإعلان - إلى صفحة تم ضبطها لتحتوي منتجات ذات صلة Relevance ليس هذا فحسب، ولكن كل من ينقر على الإعلان - أي كانت الكلمة المفتاحية الواردة - يتم إضافتها إلى الرابط URL الذي يظهر لكلا من محركات البحث والزائر، ليدرك الزائر أنه ذاهب إلى صفحة تحوي المنتج الذي يرغب فيه، بالإضافة إلى أن هذا الإجراء يرفع من رتبة الصفحة لدى محركات البحث.

¹ د. حليلة خنوس ، أ. د. إ. ب. ر. هيم بختي ، د. زينب شطبية: استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة أمازون ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (الجزائر) العدد 15-2019 ، ص: 95-97

■ إستراتيجية عدد عناصر التحويل Conversion في صفحة المنتج:

التحويل Conversion هو الهدف الرئيسي لأي متجر إلكتروني، وهو الهدف الذي لأجله ينفق قسم التسويق في متجر مثل أمازون عشرات الآلاف من الدولارات على الأبحاث والتجارب، حتى يحصل المشترك على أعلى تجربة استخدام على الإطلاق، حيث أنه عند الدخول إلى صفحة البيع الخاصة بأمازون ستشعر بإحساس يلحّ عليك بشدة: **يجب أن أضغط على زر الشراء Add to Cart**. هذا الإحساس قد يبدو غير مفهوم بالنسبة للمستخدم العادي، غير المتخصص. ولكن بعد قراءة عناصر التحويل المختلفة التي تغذي بها أمازون كل صفحة من صفحاتها، ستدرك لماذا يتنامى هذا الإحساس دومًا لكل مستخدم أمازون، ولماذا وصلت أمازون إلى ما وصلت إليه.

اعتمدت أمازون على العناصر الـ 6 التالية في رفع معدلات التحويل Conversion Rates:

- 1 - التوكيد الاجتماعي Social Proof
 - 2 - الميزة السعرية Perceived-Value Pricing
 - 3 - الندرة والعجلة Scarcity and Urgency
 - 4 - الشراء بنقرة واحدة فقط 1-Click Buy Button
 - 5 - البار العلوي المتحرك Smart Upper Bar
 - 6 - عروض التصعيد البيعي Upselling والبيع المتعامد Corss-Selling
- عناصر التحويل التالية، ليست صعبة، أو لا يمكن تنفيذها في متجرك الإلكتروني - أيًا كانت رتبته حاليًا - بل هي من السهولة بمكان أنك تستطيع تنفيذها بإجراءات برمجية بسيطة للغاية.

1 - التوكيد الاجتماعي Social Proof:

عند الدخول إلى صفحة أي منتج في أمازون، تجد بعد اسم المنتج مباشرةً آراء من اشتروه، وتقييماتهم له. ليس عدد ما ناله المنتج من نجوم فحسب، ولكن كذلك آراء العملاء فيه، وتقييماتهم النصية له، بل وأكثر من ذلك: الأسئلة والأجوبة التي تم طرحها بخصوص المنتج، وعرض الإجابات سواء من الجمهور أو من التاجر نفسه. أيضًا في عدد الأشخاص الذين قاموا بتقييم المنتج إشارة واضحة إلى مدى شعبية وفعالية هذا المنتج لدى الجمهور، وما إذا كان منتجًا معروفًا ذو شعبية، أم منتج مغمور، أنت من أوائل من يجربه.

2 - الميزة السعرية Perceived-Value Pricing:

أمازون لا تكتفي بإبهارك بحجم آراء العملاء، ولكن تقدم لك سعرًا استثنائيًا، قلما تجده في متجر إلكتروني آخر. حيث تعرض السعر الحقيقي للمنتج ثم تشطب عليه (\$17.99). هذا السعر ليس وهميًا أو خادعًا. ربما كانت تفعل ذلك في الماضي، ولكن بعد رفع دعاوى قضائية عليها، توقفت عن هذا الإجراء، وبدأت بالفعل تعرض سعرًا تنافسيًا حقيقيًا. السعر المشطوب هو السعر الذي ستجد به المنتج لدى المتاجر الأخرى، وربما من البائع الرئيسي كذلك. أما السعر الآخر - \$8.99 - فهو متاح لدى أمازون فقط، ولكن باشتراكك في خدمة Prime التي تحدثنا عنها سابقًا.

تضيف أمازون المزيد من الإغراءات - سواء بشراء المنتج أو الاشتراك في Prime - عن طريق عرض خيار الشحن المجاني للمنتجات التي تزيد عن \$25، والشحن خلال يومين. ليس هذا فحسب، ولكن تعتمد إلى التوكيد المعنوي بصيغتين لحجم التوفير الذي تحصل عليه. فتارة تعرضه كنسبة (50%) وأخرى كقيمة مجردة \$9.

3 - الندرة والعجلة Scarcity and Urgency:

إذا كنت تبحث عن منتج، ووجدته في متجر ما على الإنترنت، بسعر مميز - كذلك المعروض بأعلى - ووجدت أن هناك تنبيه بجانب المنتج يحذر من محدودية الكمية وقرب نفاذها، وأنت مستعد للشراء، فماذا تفعل؟

الإجراء الطبيعي هو أن تشتري المنتج. بل إن محدودية تواجده في المخزن، تعتبر دلالة قوية على كثرة طلبه من الجمهور، فمن باب أولى التعجيل بطلبه.

4 - الشراء بنقرة واحدة فقط 1 Click Buy Button:

الإنسان ملول بطبعه، ولذلك يكره كثرة الإجراءات في أي مكان. وخاصة في الجوانب الترفيهية مثل الشراء أون لاين. لذلك تجد المتاجر المحترفة - وعلى رأسها أمازون بالطبع - تحرص على تقليل معدل هجر عربة الشراء Cart Abandonment من خلال تقديم حل سريع مثل هذا الحل: الشراء بنقرة واحدة فقط 1-Click-Buy Button. تسمح أمازون للعملاء القدامى - الذين سجلوا بياناتهم قبلاً - إنهاء عملية الشراء بنقرة زر واحدة، تتقلهم مباشرة إلى خطوة الدفع.

5 - البار العلوي المتحرك Smart Upper Bar:

بينما تتحرك لأسفل الصفحة وتتصفح بقية المعلومات المنشورة عن المنتج، تجد أن البار العلوي يتحرك معك بفعالية، ويهبط معك حتى نهاية الصفحة، وبه تذكير بأهم المعلومات المتعلقة بالمنتج، والتي تساعدك على اتخاذ قرار الشراء سريعاً.

فتلاحظ أن المعلومات المعروضة في هذا البار تساعدك على الشراء، مثل السعر بعد التخفيض، والشحن المجاني، ومحدودية تواجد المنتج في المخازن.

6 - عروض التصعيد البيعي Upselling والبيع المتعامد Corss-Selling:

أمازون لا يعنيها أن تشتري هذا المنتج بالتحديد - الذي تستعرض صفحته الآن - ولكن الغرض الأساسي هو أن تشتري، أيًا كان المنتج، هذا أم ذاك، رخيصاً أم غالياً. المهم أن تتم عملية الشراء. لذلك تجد أمازون تستخدم العديد من الأدوات التي تقربك من حسم أمرك واتخاذ قرار الشراء، بل وشراء المزيد من المنتجات من خلال الاستراتيجيات التالية:

- الاحتفاظ بتفضيلاتك الشخصية:

فإذا كنت تبحث عن متعلقات سيارة BMW وعدت مرة أخرى بعد فترة إلى الموقع، ستجد أن الموقع يعرض لك بشكل تلقائي إكسسوارات هذه السيارة بالتحديد أمام عينك، كلما تصفحت الموقع.

- عروض التصعيد البيعي Upselling:

من خلال عرض المنتجات التي اشتراها المستخدمون قبلا مع هذا المنتج. أو المنتجات التي تم شراؤها معًا بشكل متكرر.

- عروض البيع المتعامد Cross-Selling

من خلال عرض المنتجات التي تم تصفحها أو شراؤها من قبل العملاء أصحاب نفس الاهتمامات. تجد هذا في شريط طويل أسفل المنتج قد يمتد لـ 6 صفحات ويعرض نحو 30 منتج، قام بتصفحهم العملاء السابقون.

▪ إستراتيجية فيديو 14 ثانية من نوعية "لا تخبرهم، طَبِّقْ على الفور" لينتشر بشكل فيروسي:

عادة ما تكون الفيديوهات التسويقية مميزة بصفتين أساسيتين:

الأولى: أن تشرح الفائدة المرجوة من المنتج

الثانية: أن تكون مدتها من 30 - 90 ثانية

بالطبع، كلما قلت مدة عرض الفيديو، كلما كان ذلك أفضل. أما ما فعلته أمازون، فهو أنها أتت بفكرة إبداعية كسرت التقليدية الخاصة بعرض الفيديوهات التسويقية على الإنترنت. فقامت بإنشاء فيديو مدته 14 ثانية، ولا يتم شرح مميزات المنتج فيه، وإنما تطبيقها على الفور من قبل المستخدم، في موقف يحتاج فيه هذا المنتج.

قامت أمازون - على أثر هذا النجاح - بإنشاء نحو 100 فيديو من هذه النوعية، مدة كل فيديو منهم 14 ثانية، لا تشرح فيه مميزات المنتج، وإنما تطبقها على الفور¹

المطلب الثالث: أثر جائحة كورونا على شركة أمازون

مما لا شك فيه فإن جائحة كورونا أثرت بشكل كبير في نظم أعمال الشركات، منهم من أثرت فيها بشكل سلبي ومنهم من اعتبرتها فرصة للتقدم والنجاح، شركة أمازون من بين الشركات التي شهدت نجاحا كبيرا وحققت أعلى رقم مبيعات منذ نشأتها مقارنة بمنافسيها، ومن خلال هذا المطلب سنسرد قصة أمازون مع كورونا منذ بدايتها.

أولا: الوضع بأمازون في بداية جائحة كورونا:

حسب ما أورده Billie Her، موظفة مستودع، بلف البلاستيك حول منصة من الصناديق في مركز الوفاء بأمازون في Thornton، Colorado، Helen H. Richardson / The Denver Post / Getty Images

لم تؤدي جائحة فيروس كورونا التاجي إلى قتل أكثر من مليون شخص حول العالم فقط، لقد دمر أيضا الاقتصاد العالمي، وأدت إلى توقف الصناعات تماما، وحفزت على تسريح جماعي للعمال، في حالة البيع بالتجزئة، تسارعت عمليات الزوال لسلاسل المتاجر الكبرى المتعثرة بالفعل وأمازون هو أحد الاستثناءات،

¹ <https://naktublak.com/five-marketing-lessons-amazon/> vu le 11/06/2022 à 14h00

حيث أصبح عملاق التجارة الإلكترونية، مع اختياره اللامتناهي واندفاعه لتوفير الراحة والأسعار المنخفضة، بائع التجزئة الافتراضي وخدمة أساسية للعديد من المستهلكين في ذروة أزمة فيروس كورونا. في مواجهة إغلاق المتاجر والرفوف الفارغة، لجأ المتسوقون إلى أمازون أولاً للحصول على منتجات لحمايتهم من فيروس كورونا، مثل معقمات اليدين وأقنعة الوجه والمطهرات، قاموا بتخزين المنتجات المنزلية ومحلات البقالة، وبعد ذلك، مع استمرار الأزمة، قفزت مبيعات ورق التواليت بنسبة 862 % سنوياً، وفقاً لمزود خدمة التجارة الإلكترونية CommercetelQ.

دفع تدفق الطلبات عبر الأنترنت شركة أمازون إلى تسجيل مبيعات معتبرة خلال الربع الثاني من سنة 2020، ثم أنفقت المليارات على الاستثمارات المتعلقة بفيروس كورونا مثل معدات السلامة للعمال ومبادرة الاختبار الداخلية الخاصة بها، والتي تسمى Project Ultraviolet. بينما اجتاحت الولايات المتحدة البطالة والاضطراب الاقتصادي على نطاق واسع، حافظت أمازون على تخفيف مشكلة البطالة، جلبت الشركة أكثر من 175.000 عامل مستودع وتسليم جديد لتتمكن من تلبية طلبات العملاء. من غير المتوقع أن يتباطأ نمو أمازون الذي يغذيه الوباء قريباً، خاصة مع استعداداته لاندفاع التسوق المتتالي في برايم داي.

ثانياً: الصعوبات التي واجهتها أمازون خلال جائحة كورونا:

لم تكن النتيجة مفروغ منها أن أمازون ستزدهر بينما تكافح العديد من الشركات الأخرى، فقد فاجأ ارتفاع الطلبات غير المتوقعة في البداية أمازون. كافحت الشركة لتلبية نافذة التسليم التي تبلغ مدتها يومين، والتي تعد بها لأعضاء برايم كجزء من رسوم العضوية السنوية البالغة 119 دولار. سرعان ما نفذ الطلب من المنتجات عالية الطلب مثل معقم اليدين والمناشف الورقية. كافحت التلاعب في الأسعار على نطاق واسع، واندفعت لتعديل العمليات داخل مستودعاتها للحفاظ على سلامة الموظفين دون إبطاء وتيرة العمل بشكل كبير.

أقر الرئيس التنفيذي جيف بيزوس في وقت مبكر من الوباء بأن فيروس كورونا قد قلب عمليات أمازون رأساً على عقب، حيث قال في أبريل "توضح الأزمة الحالية القدرة على التكيف والمتانة لأعمال أمازون بشكل لم يسبق له مثيل، ولكنها أيضاً أصعب وقت واجهناه على الإطلاق". وقال بيزوس إن وقته واهتمامه قد تحولاً بشكل مباشر إلى جائحة كورونا، بعيداً عن المشاريع طويلة المدى والمشاريع التجريبية مثل شركة الصواريخ Blue Origin الخاصة به. حيث يلتقي بيزوس والعديد من أعضاء الرتب القيادية العليا في أمازون يومياً لمعالجة مشكلات المخزون ومناقشة آخر مستجدات تحديثات فيروس كورونا.

الشركات العالمية مثل أمازون مستعدة بشكل عام لاضطرابات سلسلة التوريد المحتملة، ولكن ليس مثل هذا. فحتى أمازون، بشبكاتها اللوجستية المترامية الأطراف التي تغطي المستودعات والطائرات والشاحنات والشاحنات الصغيرة، لم تكن قادرة على الحفاظ على استقرار العمليات.

قال جورو هاريهاران، المدير التنفيذي السابق لشركة أمازون والرئيس التنفيذي لشركة CommercetelQ: " المكان الأول الذي تضرر فيه " الفيروس التاجي " بشدة كان سلسلة التوريد الخاصة بهم "، " الكأس المقدسة للأمازون أو جوهرة التاج هي سلسلة التوريد. لا تزال هناك نوع من العودة إلى الحياة الطبيعية " أخبرت أمازون الملايين من البائعين الخارجيين أن عناصر مثل معقم اليدين والمناشف الورقية ستحظى بالأولوية في مستودعاتها، لأن هذه المنتجات كانت مطلوبة بشدة. في أبريل 2020 بدأت أمازون في تلقي الطلبات للمنتجات الغير أساسية، ولكن بكميات محدودة فقط.

بعد أشهر، لا تزال أمازون تعمل على التعافي من انقطاع المخزون. قال Juozas Kaziukenas، الذي يدير شركة أبحاث التجارة الإلكترونية Marketplace Pulse، إنه بمجرد أن بدأ في السماح بالمنتجات غير الضرورية، كان هناك تراكم في الشحنات الواردة، تواصل الشركة تقييد كمية البضائع يمكن للبائعين التخزين في مستودعاتها في الولايات المتحدة، حيث لا تزال المساحة في منشأتها ضيقة.

أظهر الوباء أن قرار أمازون بنقل عمليات الإنجاز الخاصة بها بالكامل تقريباً إلى المنزل يمكن أن يكون نعمة ونقمة. يتيح Fullfillment by Amazon للبائعين الأفراد شحن منتجاتهم إلى مستودع أمازون ثم تقوم أمازون بشحن المنتج للعملاء مقابل اقتطاع من كل عملية بيع. يسمح البرنامج لأمازون بتقديم تجربة متسقة لأعضاء برايم.

قال Kaziukenas " أعتقد أن وفاء أمازون هو أعظم أصولها وقوتها - إنها أكثر عمليات تنفيذ التجارة الإلكترونية تطوراً وكفاءة على الأقل في الولايات المتحدة - ولكن في نفس الوقت، ربما بطبيعتها، هي أيضاً نقطة فشل أمازون الوحيدة "، " أي اضطراب في عمليات التنفيذ يؤثر على أمازون وسوقها "

ثالثاً: ظروف العمل بأمازون خلال جائحة كورونا:

واجهت أمازون أيضاً تدقيقاً عاماً مكثفاً مرتبطاً بمعالجتها لعمال المستودعات طيلة فترة الوباء. قال عمال المستودعات إن أمازون لم تفعل ما يكفي لإبقائهم في مأمن من الفيروس حيث استمروا في اختيار وتعبئة وشحن الطلبات بوتيرة مذهلة. دعا المشرعون والمنظمون وجماعات حقوق العمال وبعض موظفي شركة أمازون الشركة إلى اتخاذ إجراءات. حيث ينظم عمال محل البقالة وغيرهم، مسيرة احتجاجية خارج سوق Whole Foods، في الطرف الجنوبي من بوسطن، للمطالبة بمعدات الحماية الشخصية، ومزايا إضافية إذا لزم الأمر وبديل المخاطر.

رابعاً: الأوضاع داخل مستودع أمازون أثناء جائحة كورونا:

نفذت الشركة أكثر من 150 عملية تحديث داخل مستودعاتها لوقف انتقال الفيروس، بدءاً من إجراءات التنظيف المحسنة والتباعد الاجتماعي. وصعدت أيضاً من اختبارات فيروس كورونا بين عمالها، وكانت تختبر العمال في ما يقرب من عشرة مستودعات في يوليو 2020.

على الرغم من هذه التحسينات، واصلت مستودعات أمازون في جميع أنحاء الولايات المتحدة الإبلاغ عن حالات إصابة جديدة بفيروس كورونا. توفي ما لا يقل عن ثمانية من موظفي Amazon بسبب جائحة كورونا.

خفت حدة التوترات مع عمال المستودعات بشكل ملحوظ منذ ذروة الوباء، ولكن كانت هناك تحقيقات جارية في ممارسات العمل من قبل المدعين العامين في نيويورك وكاليفورنيا.¹

تمثل أمازون حوالي 4% من إجمالي مبيعات الولايات المتحدة، ولكن مع العادات الجديدة التي تشكلت خلال الوباء تتوقع UBS أنه بحلول عام 2025، ستشكل التجارة الإلكترونية ربع إجمالي مبيعات التجزئة، كما تقدر الشركة أنه سيتم إغلاق 100000 من منافذ البيع بالتجزئة بالطوب وقذائف الهاون في السنوات الخمس المقبلة. وكتب المحللون أن "المستهلكين يتجهون بشكل متزايد نحو التسوق عبر الأنترنت وقد لا يعودون إلى التسوق من المتجر عندما بعد انتهاء الجائحة"

أطلقت العديد من الشركات خدمة البث على مدار السنوات القليلة الماضية، في محاولة للاستفادة من تحول الوسائط الرقمية وإطلاق ما يسمى بـ "حروب البث" بعد أن نمت Netflix من شركة صغيرة لتأجير أقراص DVD إلى اسم مألوف، شهدت كل شركة وسائط من Disney إلى Apple إلى Amazon إيرادات متكررة جاهزة للاستفادة منها. حيث أصبح التدفق هو الأسلوب الواقعي للاستهلاك بالنسبة للكثيرين. ولكن في الواقع كانت جائحة كورونا غير المتوقعة هي من عززت مواطئ قدم البث الرقمي، حيث شهدت خدمات الاشتراك نموا هائلا خلال 2020، قد يكون موقع أمازون كثاني أكثر خدمات بث الفيديو شيوعا بعد Netflix مع 150 مشتركا مفاجئا، ومع ذلك يتم تضمين اشتراكات Prime Video مع العضوية في Amazon Prime، والتي شهدت نموا هائلا في الاستخدام أثناء الوباء.

من الواضح أن أمازون كانت صاحبة الأداء المتميز خلال مسار هذا الوباء العالمي ولعبت دورا أساسيا في توفير الوصول إلى الإمدادات والضروريات الأساسية للحياة اليومية. مثل العديد من تجار التجزئة، فقد ركز جيف بيزوس على مبادرات لإيجاد حلول للطريقة التي أعاد بها كورونا تشكيل عادات التسوق والصناعات والاقتصادات في جميع أنحاء العالم.

خامسا: تأثير جائحة كورونا على مبيعات وإيرادات Amazon:

تتزايد مبيعات وإيرادات أمازون، والسبب في ذلك هو أن الناس يبقون في المنزل لتقليل مخاطر الإصابة بالعدوى. لذلك طلب المنتجات المطلوبة عبر الأنترنت أصبح عادة شائعة، يوضح الجدول 1 زيادة صافي المبيعات السنوية لشركة أمازون في الأسواق الرائدة من 2014 أي فترة ما قبل جائحة كورونا إلى 2021 أي فترة جائحة كورونا:

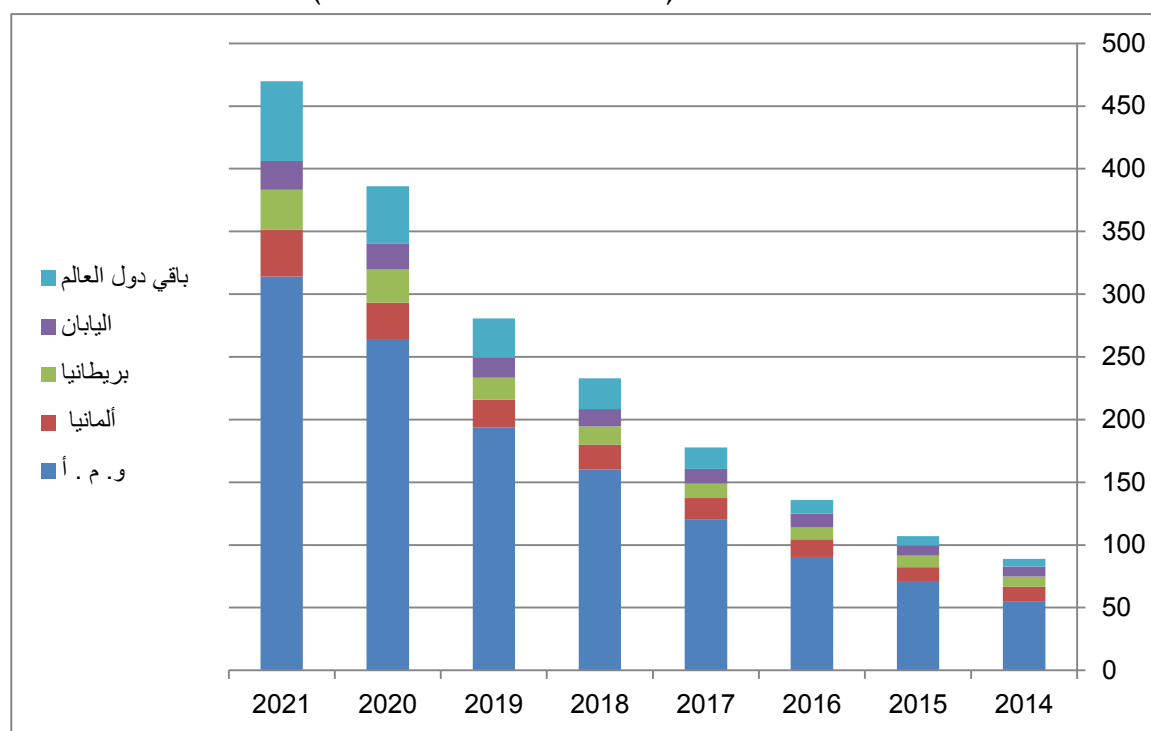
¹ Annie Palmer , CNBC: <http://www.cnbc.com/2020/09/how-amazon-managed-the-coronavirus-crisis-and-came-out-stronger.html> Heure: 15:15

جدول رقم 06: صافي المبيعات السنوية لشركة أمازون في الأسواق الرائدة مختارة من 2014 إلى 2021 (بمليارات الدولارات الأمريكية)

صافي مبيعات أمازون (بمليارات الدولارات الأمريكية)								
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
314	263.52	193.64	160.15	120.49	90.35	70.54	54.72	و.م.أ
37.33	29.57	22.23	19.88	16.95	14.15	11.82	11.92	ألمانيا
31.91	26.48	17.53	14.52	11.37	9.55	9.03	8.34	بريطانيا
23.07	20.46	16	13.83	11.91	10.8	8.26	7.91	اليابان
63.5	46.04	31.13	24.51	17.15	11.15	7.36	6.1	باقي دول العالم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: <https://www.statistics/672782/net-sales-of-amazon-leading-market/>

الشكل رقم 13: صافي المبيعات السنوية لشركة أمازون في الأسواق الرائدة مختارة من 2014 إلى 2021 (بمليارات الدولارات الأمريكية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: <https://www.statistics/672782/net-sales-of-amazon-leading-market/>

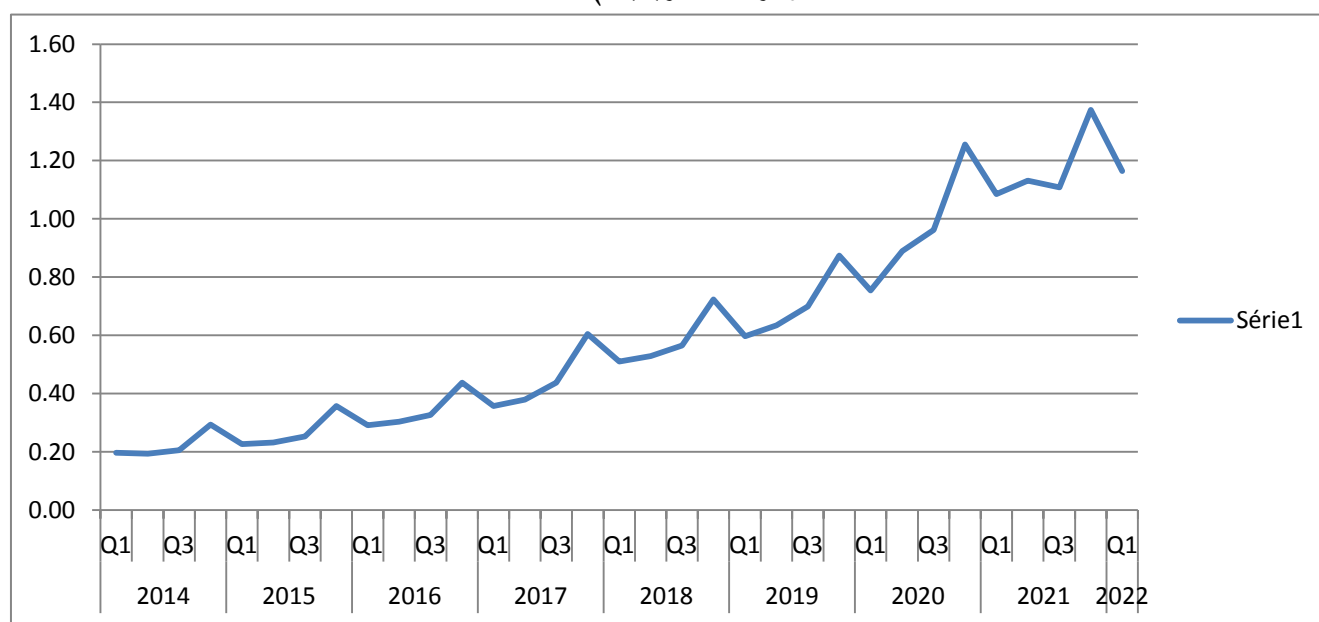
جدول رقم 07: صافي إيرادات شركة أمازون من الربع الأول 2014 إلى الربع الأول 2022 (بمليارات الدولارات الأمريكية)

2014				2015				2016				2017				2018				2019				2020				2021				2022
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
19.74	19.34	20.58	29.33	22.72	23.19	25.36	35.75	29.13	30.40	32.71	43.74	35.71	37.96	43.74	60.50	51.04	52.89	56.58	72.38	59.70	63.40	69.98	87.44	75.45	88.91	96.15	125.56	108.52	113.08	110.81	137.41	116.44

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع:

<https://www.statista.com/statistics/273963/quarterly-revenue-of-amazoncom/>

الشكل رقم 14: صافي إيرادات شركة أمازون من الربع الأول 2007 إلى الربع الأول 2022 (بمليارات الدولارات الأمريكية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع:

<https://www.statista.com/statistics/273963/quarterly-revenue-of-amazoncom/>

وجدت أزمة فيروس كورونا شركة أمازون في موقع قوة لسنوات، حيث كان عملاق التجارة الإلكترونية ينمو بسرعة من حيث المبيعات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي الربع الأخير من عام 2021، بلغ صافي دخل أمازون 137,41 مليار دولار أمريكي، بارتفاع عن نتائج الربع السابق بـ 11,85 مليار دولار أمريكي خلال نفس الفترة المالية.

تعد مبيعات المنتجات عبر الأنترنت أكبر شريحة إيرادات في تاجر التجزئة الإلكتروني، تليها خدمات البائعين الخارجيين بالتجزئة. لا تقوم أمازون بمعالجة مبيعات البائعين فحسب، بل تتيح أيضاً للبائعين الخارجيين بيع سلعهم من خلال النظام الأساسي. في الربع الأخير من عام 2020، تم إنشاء أكثر من

نصف إجمالي مبيعات الوحدات المدفوعة بواسطة بائعي 3P. خلال استطلاع أجري في فبراير 2019 لمتسوقي أمازون في الولايات المتحدة، وجد أن فئات التسوق الأكثر شعبية في أمازون كانت الإلكترونيات، تليها الملابس والأحذية.

العوامل الرئيسية التي تدفع المستهلكين للتسوق عبر أمازون هي الاختيار الواسع للمنتج وتكاليف الشحن المنخفضة، فضلا عن الأسعار التنافسية. أدت زيادة مبيعات المنتجات أيضا إلى زيادة الإنفاق اللوجستي لتاجر التجزئة. في عام 2020، بلغت نفقات الوفاء بشركة أمازون 58,52 مليار دولار أمريكي، ارتفاعا من 40,23 مليار دولار أمريكي عام 2019. شهدت مبيعات أمازون في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاعا غير طبيعي يصل إلى 263,52 مليار دولار أمريكي عام 2020 و 314 مليار دولار أمريكي في عام 2021، وذلك لارتفاع معدل التوصيل إلى الباب لشركة أمازون في الولايات المتحدة في الأسواق الرائدة لتجارة البيع بالتجزئة مقارنة بكل من ألمانيا بريطانيا اليابان وباقي الدول الأخرى، ويتوقع الخبراء زيادة مستمرة لهذا الرقم¹ بالنسبة للربع الأول من عام 2022 نجد انخفاضا في إيرادات أمازون قدر ب 20,97 مليار دولار، السبب يرجع إلى إقبال المستهلكين على المتاجر بعد انتهاء جائحة كورونا وعودة الحياة إلى طبيعتها، وهذا لا يفسر استغنائهم عن خدمات أمازون أو التراجع المستمر لإيراداتها، فجائحة كورونا أثبتت دور عملاق تجارة التجزئة أمازون في التصدي للأزمات المفاجئة، وبالتالي كسبت ثقة عملائها من ناحية سرعة التوصيل أو جودة المنتج مما يمثل فرصة لأمازون لفرض وجودها في عالم الأعمال متكيفة مع تغيرات البيئة مهما كان نوعها مستقبلا .

¹ Fatma Aissaoui , Dr.Mohamed ELHAZZAM: Crisis Management and Strategic Reponses of Amazon company to COVID-19 pandemic, University TAHRI MOHAMED , BECHAR , Algeria Volume VII , N°02 (August 2021) P1143

المطلب الرابع: إستراتيجية شركة أمازون في ظل جائحة كورونا ومقارنة السلوك الإستراتيجي لأمازون في ظل الأزمة مع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:

وقفت منظمات الأعمال أمام جائحة كورونا عاجزة مسفرة عن خسائر هائلة لم تكن في الحسبان عدا المنظمات الذكية، فربما لأننا بشر ولا ندرك المستقبل فتعاملنا مع الأزمات يكون عفويا بغض النظر عن الخطط، ومع هذا فالمطلوب أن نجتهد في قراءة المستقبل والتنبؤ مسبقا بما يحمله من مفاجآت، الأمر الذي أجبر قادة الأعمال على مستوى العالم على اتخاذ إجراءات سريعة للاستجابة للوضع المتأزم الحالي ومحاولة التغلب على آثار جائحة كورونا، وتغيير مسار هذه الأزمة إلى فرصة للنجاح والتميز، فوضعت آلاف الشركات خططا لإدارة هذه الأزمة، وتحول العديد منها إلى بيئة العمل الافتراضية ودراسة البدائل واختبارها ثم التكيف مع الواقع الجديد .

جائحة كورونا كانت بمثابة " قرصة أذن " للشركات لكي تبقى على أهبة الاستعداد للأزمات المحتملة، والتصدي لها بإتباع إستراتيجيات ذكية تخرجها من هاته الأزمات .

وتعتبر شركة أمازون في مقدمة المنظمات التي تصدت لجائحة كورونا وجعلتها فرصة للنجاح والبقاء حيث اتبع المدير التنفيذي لأمازون جيف بيزوس العديد من الإستراتيجيات لاحتواء هذه الأزمة تكللت بالنجاح الباهر، وتتضمن إستراتيجيات أمازون المربحة التركيز على عدة عوامل رئيسية:

- ميزة المنتج والإعلان
- أهداف العلامة التجارية
- المنافسين على أمازون
- العملاء عبر الانترنت

فقد كافح العديد من بائعي أمازون في العامين الماضيين للعثور على إستراتيجية التسويق الصحيحة وتحقيق الأرباح على أمازون. يتطور سلوك الأشخاص عبر الانترنت باستمرار، وكانت هناك تغييرات جذرية في التسوق عبر الانترنت باستمرار وفي وضع عدم الاتصال خلال الإطار الزمني المذكور. كان على كل من البائعين والمشتريين التكيف مع الوضع الجديد .

أولا: الإستراتيجية التسويقية المربحة لأمازون في ظل جائحة كورونا:

1 السلوك عبر الانترنت لأمازون:

نتذكر جميعا كيف كان الأمر قبل الإغلاق وعادات التسوق عبر الانترنت في ذلك الوقت. ولكن عندما بدأ الوباء، بدأ الأشخاص في قضاء المزيد من الوقت في المنزل ولم يكن لديهم الكثير من الخيارات باستثناء الشراء عبر الانترنت. كان لهذا التحول العالمي في سلوك التسوق تأثيرا هائلا على زيادة إيرادات أمازون (العضوية و PPC)، كما أنه غير التجارة الإلكترونية حيث أصبحت أكثر قدرة على المنافسة، خاصة على أمازون، إضافة إلى ذلك، واجه العديد من بائعي أمازون مشاكل في إدارة الطلب المتزايد على منتجاتهم. لن ننسى أبدا ذعر ورق التواليت الكبير لعام 2020 .

الآن، وعندما فتحت البلدان أبوابها، وعاد الناس إلى أماكن العمل والمطاعم والمتاجر، استمر تأثير جائحة كورونا على التجارة الإلكترونية. فلقد اعتاد المتسوقون الآن الشراء عبر الإنترنت أكثر من أي وقت مضى، وسيؤثر ذلك على السنوات القادمة. مثل ذلك فرصة كبيرة لأمازون لكسب المزيد من المبيعات، والقيام بالعروض الترويجية ودفع منتجاتها من خلال حملاتها المختلفة التي تتحسن كل يوم.

2 الاهتمام بالمنتج ومظهره المرئي على موقع أمازون:

لن يتوقف الأشخاص عن التمرير للانتباه للمنتج ما لم يكن ملفتا للنظر وجذابا بدرجة كافية، حيث استخدمت أمازون صور منتجات عالية الجودة، تضمنت قائمة المنتج عنوانا مباشرا ووصفا تفصيليا ومثيرا للاهتمام، مع حملات الدفع لكل نقرة (PPC) والعناوين الرئيسية بإجراء بحث مستمر لأن الأشخاص لا يبحثون بالطريقة نفسها التي بحثوا بها من قبل، فهناك دائما بعض الكلمات الرئيسية الجديدة التي ستظهر وتجلب زيادة في المبيعات، لم تضع شيئا أساسيا فقط في العناوين الرئيسية. بل وضعت في اعتبارها ما يبحث عنه عملاؤها في منتج ما والتأكيد عليه.

واجه بائعي أمازون مشكلة كبيرة مع المخزون في إحدى نقاط الوباء، لذا فقد وضعت في اعتبارها ضرورة وجود مخزون كافٍ، خاصة مع ظهور منافسين جدد يوميا، كونها ستحتاج إلى الضغط أكثر من ذي قبل.

3 خدمات الدفع لكل نقرة (PPC):

مع ظهور البائعين والمنتجات الجديدة يوميا في كل فئة Amazon PPC حسنت كل نوع حملة بانتظام بالتأكد من متابعة الجديد وإنشاء الحملات والتحسين والاختبار وفقا لذلك، فيما يتعلق ب ASIN، تبحث أمازون دائما عن منافسين جدد يمكنها استهدافهم، كما استهدفت الكلمات الرئيسية مع الكثير من الخيارات المتاحة من وقت لآخر حيث يتغير سلوك الناس بشكل أسرع من أي وقت مضى. قد لا تعمل إستراتيجية التسويق في أمازون التي نجحت في ذروة الوباء بعد الآن، لذا فإن الاطلاع والاختبار هما مفتاح النجاح في المبيعات عبر الإنترنت¹

4 توصيل المنتجات بأسرع الطرق وتسهيل إجراءات البيع والشراء:

الحل في البيع والشراء في عصر الكورونا هو التسوق الإلكتروني لأنه يؤمن الابتعاد عن الاتصال المباشر بالآخرين وهي أهم سمة تميز التسوق في هذه الفترة، فكورونا جائحة تنتقل بالأنفاس القريبة. من هذا المنطلق، ازدهرت أسواق التسوق الإلكتروني الدولية، بل إن أسواق المواد الغذائية والبيتية الكبرى باتت تؤمن التسوق الإلكتروني حتى للمواد الغذائية التي تحتاجها البيوت يوميا، مع خدمة توصيل مجاني للمستهلك. لكن عملاق البيع بالتجزئة الدولي أمازون أعلن في 31 مارس 2020 أنه بصدد إجراء تغييرات في خدمة التوصيل بطريقة أسرع مما كانت عليه قبل الجائحة، بما يؤمن مزيدا من الحيطة لتجنب الالتماس المباشر بين الموزع والمستهلك.

ونشرت صحيفة " ديلي ميرور " البريطانية تفاصيل خطة أمازون الجديدة وأهم ما فيها:

¹ <https://sellersalley.com/blogs/news/how-to-make-a-profitable-amazon-marketing-strategy-amid-covid-19> 30/05/2022 heure: 14H13

-عدم طرق السائقين الذين يوصلون سلع أمازون الأبواب أو قرع الأجراس لتوصيل الطلبات، ووضع السلعة عند مدخل البيت: كشفت رسالة أمازون أن تسليم البضاعة المباعة ما لم يتطلب إبراز هوية المستلم وتأبيده الاستلام، فإن السائقين لن يقرعوا الأبواب أو يرنوا الأجراس حين تسليم بضاعتهم، بل سيضعون البضاعة عند مدخل البيت، أو في مكان آمن يعينه المشتري أثناء طلب البضاعة. أما في المباني التي تتطلب من الموزع إدخال البضاعة إلى الباحة الداخلية، فسوف يقوم سائقو أمازون برن أي جرس يفتح لهم باب الدخول إلى باحة المدخل وهناك يضعون البضاعة في مكان آمن. أما إذا تطلب تسليم البضاعة إمضاء من المشتري، فسوف يقرع السائق الباب كما في السابق، ويقف عند عتبة بيت أو شقة المشتري بفاصلة تحميها من انتشار فيروس كورونا، ويأخذ منه توقيع الاستلام بهذا الوضع. وكالعادة، إذا لم يكن المشتري موجودا في بيته لاستلام البضاعة، فسوف يسلمها السائق إلى مركز التسليم الرسمي.

من جانبهم، يشكو عمال أمازون من اضطرابهم إلى العمل فيما تعطل أغلب محلات بيع المواد غير الضرورية عبر العالم، وعلق أحدهم في الصحيفة البريطانية، بأن الوضع " جحيم " بالنسبة للعاملين الذين تكتظ بهم مراكز التوزيع والاستلام، معتبرا أنه من المستحيل على العاملين مراعاة عنصر الابتعاد عن بعضهم بسبب انشغالهم المزمّن ووجودهم الكثيف.

أما الناقل الألماني الدولي DHL فقد نفى استحدثاته تحديدات على خدماته في ألمانيا، لكنه نبه إلى احتمالات وقوع تأخير في خدمات التوصيل، وأكد بيان نشر على موقع DHL، أن المجموعة تسعى إلى الحد من سرعة انتشار الفيروس، فيما تؤمن تغطية كاملة لخدمات توصيل الرسائل والبريد، ولتحقيق هذه الغاية يطبق الناقل إجراءات وقائية تستجيب لتوجيهات السلطات المسؤولة (لاسيما معهد روبرت كوخ) لتقليص هامش المجازفة بالعدوى في كلا الجانبين.

-إلغاء الحاجة إلى التوقيع:

أوضح البيان أن خدماتهم في هذا الظرف قد ألغت الحاجة إلى توقيع المستفيد من الخدمة حين استلامه الرسالة أو الرزمة المسجلة بريديا لتقليل احتمالية اللقاء والتلامس أو القرب، وفي حال اعتراض بعض المستفيدين من الخدمة على هذه الآلية، فسوف تودع رسائلهم ورسولهم إلى مركز البريد القريب منهم، حيث يذهبون لتسلم حاجاتهم والتوقيع عليها في المركز.

كما نصحت المجموعة المستفيدين من خدماتها بتأكيد تحويل المرسلات إليهم إلى نقطة مختارة هم يحددونها كي يتمكن المعنيون من إيصالها لها دون تحقق لقاء مباشر بين ساعي البريد والمستفيد من الخدمة.¹

6- إستراتيجية استجابة أمازون:

أوضح جيف بيزوس، الرئيس التنفيذي لشركة أمازون، إستراتيجية الاستجابة في رسالة مفتوحة إلى مجتمع أمازون في 21 مارس 2020، يقول " لقد قمنا بتغيير الخدمات اللوجستية، والنقل وسلسلة التوريد، وعمليات الشراء، وعمليات البائع الخارجية لتحديد أولويات التخزين وتسليم العناصر الأساسية ". فمع إغلاق الأعمال

¹ <http://www.dw.com/ar/52986404a-12h47/بسبب-كورونا-مؤسسات-البيع-والتوصيل-الدولية-تعتمد-طرق-جديدة>

التجارية التقليدية في جميع أنحاء الولايات المتحدة، توسع سوق التجارة الإلكترونية لملء الفجوات. حيث أعلنت أمازون عن تعيين 175000 موظف جديد لتلبية الطلب المتزايد في وقت وجيز. وتضمن الإجراء الخاص بتسليم العناصر الأساسية تجميد شحنات FBA غير الضرورية وهي خطوة مثيرة للجدل أوقفت بشكل طبيعي تدفقات الإيرادات للعديد من أعمال أمازون، في حين كان من المقرر في البداية أن يستمر التجميد من 17 مارس 2020 إلى 5 أبريل 2020، فقد تم تمديد الموعد النهائي إلى أجل غير مسمى، ابتداء من 13 أبريل 2020، وبعد ثلاثة أسابيع من تحديد أولويات المنتجات لـ FBA، أعلنت أمازون في 13 أبريل أنها ستسمح لبائعي العناصر غير الأساسية باستئناف الشحن. وبالتالي تمكن بائعي العناصر غير ذات أولوية من إرسال مخزون إلى أمازون في وقت لاحق من الأسبوع، لكنهم وجدوا قيوداً على المقدار الذي يمكنهم شحنه لضمان وجود مساحة تخزين للسلع الأساسية.

7 - التأثير على بائعي أمازون:

كانت استجابة أمازون رائعة من عدة نواحي، حيث قامت الشركة بعمل رائع في حماية العملاء والموظفين في جميع أنحاء الوباء، لكن رغم ذلك شعر الباعة بالتخلي عنهم. كان تجميد سلع FBA غير الأساسية مجرد قمة جبل الجليد للبائعين في جميع أنحاء العالم. وفي أواخر مارس 2020، فرضت أمازون قيوداً صارمة على جميع البائعين داخل فرنسا وإيطاليا والهند، هؤلاء البائعون الذين يغطون الأسواق التي يبلغ عدد سكانها مجتمعة ما يقرب من 1.5 مليار شخص، يمكنهم فقط شحن البضائع الأساسية. شملت أمازون فئات المنتجات التالية على أنها ضرورية:

- منتجات الصحة والبيت

- مستلزمات الحيوانات الأليفة

- البقالة

- المنتجات الصناعية والعلمية

- منتجات التجميل والعناية الشخصية

تأثر عدد كبير من بائعي أمازون بشكل مباشر بالإجراءات الجديدة، مما ترك الكثيرون بدون مصدر دخل بديل، مما جعلهم يواجهون مستقبلاً غير مؤكد. ومع ذلك فعندما تعطلت تدفقات الإيرادات أو انقطعت عن عدد كبير من البائعين، حاولت أمازون تعويض التكاليف الإضافية التي تكبدتها من خلال التخلي عن رسوم التخزين لمدة أسبوعين للمنتجات في العديد من البلدان بالإضافة إلى التحديثات التي قامت بها أمازون ومنها - التنازل عن رسوم التخزين طويل الأجل في 15 أبريل من عام 2020 للمخزون المخزن في الولايات المتحدة وأوروبا.

- إيقاف عمليات السداد والفوائد مؤقتاً حتى 30 أبريل 2020 للبائعين الذين لديهم قروض مباشرة من

Amazon Lending

- التنازل عن رسوم شهر أبريل لمن يستخدمون إدارة حساب البائع أو برنامج Launchpad

في 13 أبريل من سنة 2020، قامت أمازون بتعديل سياستها بشأن الحسابات ذات معدلات عيوب النظام المرتفعة وبدأت في رفع عمليات التعليق على الحسابات التي تم إغلاقها من أجل تسجيل عدد كبير جدا من الطلبات الملغاة. ومع ذلك شعر العديد من البائعين أن هذه الإجراءات لم تكن كافية بكل بساطة. وأشار البعض إلى أن المسؤولية تقع على عاتق المشتريين لإلغاء الطلبات التي لن يتم الوفاء بها بسبب القيود الجديدة، مما يضع البائعين في موقف صعب.

كشفت دراسة استقصائية للبائعين الذين مثل 70% من المجتمع مصدر سلعهم من الصين، مايلي:

- 36% من البائعين يشهدون انخفاضا في المبيعات

- 11% من البائعين يرفعون أسعار المنتجات

- 50% من البائعين يتطلعون للحصول على منتجات خارج الصين

من المفهوم أن مجتمع البيع في حالة اضطراب، قوبلت استجابة أمازون لتفشي فيروس كورونا باستجابة ضعيفة بشكل عام من البائعين، مع اقتراحات للتنازل عن رسوم الخدمة الشهرية للحسابات المهنية وإعادة فتح FBA، لكن سرعانما سيطرت أمازون على الوضع

8 - البحث عن فرصة الاندماج والاستحواذ:

حيث يبحث البائعون الذين لديهم أموال كافية للبحث عن فرص الاندماج والاستحواذ، بسبب فيروس كورونا، فانخفاض الإنفاق على العناصر التقديرية، يؤدي إلى إتاحة بعض البائعين بسعر أقل بكثير من المعتاد. أول شئ فعله البائعون فيما يتعلق بالمخزون هو تحديد ASINS الذي يتعاملون معه والذي قد يكون مقيدا، والتحقق من المنتجات التي يمكن شحنها بواسطة نموذج أعمال أمازون في أسواقها. كما قاموا بإدراج أي منتجات محظورة بواسطة FBM بدلا من FBA حيث أمكن ذلك. حيث أن هناك لوجستيات يجب مراعاتها هنا - الإدراج في FBM يعني تخزين المنتجات الخاصة وشحنها بنفسك، أو شحنها بواسطة طرف ثالث غير أمازون

يجدر الأخذ بعين الاعتبار أن العديد من الشركات المحلية كانت في وضع الإغلاق وكانت مستعدة تماما لتوفير مساحة تخزين مقابل رسوم، لذلك فمن الأجدد القيام بالتسويق وتقييم الخيارات إذا كان هذا منطبقا على المنتجات. باستخدام برنامج إدارة المخزون مثل Skubana لأتمتة الخدمات اللوجستية المتضمنة لسلسلة التوريد الخاصة بأمازون من خدمة العملاء والتحليلات والتنبؤ بالطلب وغير ذلك، لجعل الأمور تعمل بسلاسة أكبر.

9 - التمحور في أسواق جديدة:

يحظر على التجار في فرنسا وإيطاليا والهند شحن العناصر غير الأساسية، وقد يجد البائعون الآخرون ببساطة أنه من الأفضل التحول إلى هذا السوق في ظل جائحة كورونا، وبالتالي قامت أمازون بأبحاث السوق وتحديد المنتجات في الفئات الأساسية التي تكون قادرة على الحصول عليها وتوزيعها بشكل فعال، قد

تواجه أسعاراً أعلى من الموردين عند البحث عن مصادر، مع اعتبار القوانين المحلية المتعلقة بالتلاعب بالأسعار قبل تحديد أسعارها الخاصة.

10- التمويل:

في ظل جائحة كورونا، وجدت أمازون أنها بحاجة إلى سرعة أكبر من المعتاد عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات العمل. تقوم أولاً بالتأكد من أن لديها التدفق النقدي لتأمين التخزين أو المخزون الجديد عندما يصبح متاحاً، وعلى البائعين إجراء تدقيق داخلي لتحديد ما إذا كانوا بحاجة إلى التقدم بطلب الحصول على تمويل مؤقت من مؤسسة الإقراض قبل المتابعة

11- التركيز على البقاء:

حافظت أمازون على بقائها من خلال الحفاظ على تركيزها وتقييم احتياجاتها خطوة بخطوة، لتكون في وضع جيد لحماية نموذج أعمالها وتمييزه في وقت وجيز

12- الاستباقية:

واجه بائعو أمازون تحديات جديدة، ولكنها استعملت العديد من الطرق للتغلب على الأزمة وحماية العمل وجعلت أولويتها الأولى تقليل المخاطر، فمستويات المخاطرة أعلى من المعتاد لجميع الشركات خلال الأزمة، وكانت الأولوية السريعة اللازمة هي السلامة، وإخطار جميع موظفي البيع بالتجزئة بكيفية تلبية معايير السلامة الخاصة بكورونا، حيث تعد حماية المخاطر المالية التي يتعرض لها العمل أكثر دقة وتختلف على أساس كل حالة على حدى. وبالتالي كان البائعين أكثر يقظة في التعامل مع المشاريع الداخلية التي تعمل عليها في ظل جائحة كورونا، أما بالنسبة للبائعين الذين يعانون من التباطؤ في التدفق النقدي، فتم إلغاء بعض المشاريع، مثل إعادة تصميم موقع الويب الخاص بالعملاء، حتى تستقر الأمور.¹ وبعد اكتشاف عدة لقاحات لفيروس كورونا المستجد، سارعت أمازون لتوفير الحماية اللازمة لموظفيها في عام 2021/2020 من خلال:

- تقديم أكثر من 2,5 مليار دولار من المكافآت والحوافز لفرق أمازون على مستوى العالم
- إلغاء التظاهرات الكبيرة ونقل اجتماع المساهمين السنوي عبر الانترنت
- إيقاف الجولات في مراكز الوفاء والمقار مؤقتاً
- الانتقال إلى مقابلات العمل الافتراضية حيثما أمكن
- زيادة وتيرة التنظيف لجميع المرافق على مستوى العالم
- تخصيص العيادات في واشنطن وفلوريدا لتلقيح آلاف الأشخاص
- الدفاع عن لقاحات كورونا لموظفيها في الخطوط الأمامية، ومنح الموظفين المصابين بالفيروس أسبوعين من الإجازة المدفوعة وضمان حصولهم على مزايا صحية شاملة ,

¹ <https://www.skubana.com/blog/amazon-response-strategy-vu-le-11/06/2022> à 13h06

- إنشاء صندوق إغاثة بقيمة 25 مليون دولار للشركاء الذين يواجهون صعوبات مالية أو الحجر الصحي مع التركيز على العملاء
- تدفع أمازون رواتب جميع الموظفين المدعمين لمكانتها العالمية بالساعة من عمال الخدمات الغذائية إلى حراس الأمن¹

13- خدمات أمازون ويب القوية في عصر كورونا: (AWS)

كانت AWS هي المحرك الرئيسي للتدفق النقدي للشركة لسنوات، حيث كانت أرباح الحوسبة السحابية تدعم الأبحاث وعمليات الاستحواذ والتوسع الدولي الذي يدفع الإيرادات من خلال العمليات الخاسرة. ففي نهاية 2019 بلغت حصة أمازون السوقية في الخدمات السحابية نسبة 33%، أي أكثر من الحصة المجمعة لأكبر ثلاثة منافسين لها²

حيث يوفر AWS Basic Support لجميع عملاء AWS إمكانية الوصول إلى مركز الموارد، ولوحة معلومات سلامة الخدمات، والأسئلة الشائعة حول المنتجات، ومنتديات المناقشة، ودعم عمليات التحقق من السلامة، كل ذلك، بدون أي رسوم إضافية. يمكن للعملاء الذين يرغبون في الحصول على مستوى أعلى من الدعم الاشتراك في AWS Support واختيار المستوى Developer ، أو Business ، أو Enterprise On-Ramp .

يحصل العملاء الذين يختارون AWS Support على دعم فردي وسريع الاستجابة من مهندسي AWS. تساعد الخدمة العملاء على استخدام ميزات AWS ومنتجاته. مع حالات الدعم غير المحدودة ونظام التسعير الدفع خلال الشهر، لم يعد العملاء يعانون من قيود الالتزامات طويلة المدى. يمكن للعملاء الذين يواجهون مشكلات تشغيلية أو لديهم استفسارات تقنية الاتصال بفريق من مهندسي الدعم ومعرفة أوقات الاستجابة المتوقعة وتلقي الدعم المخصص³.

ثانيا: تحليل سلوك أمازون في التعامل مع جائحة كورونا مقارنة بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية والاتجاهات الاستراتيجية التي اتبعتها في ظل الـتأكد:

في عالم الأعمال القاسي والمعقد والمتطور باستمرار، أصبحت القدرة على الابتكار أكثر أهمية من أي وقت مضى. يدرك المشغلون الأذكياء هذه الحقيقة، وبالتالي يضع القادة الرشاقة الإستراتيجية في مرتبة عالية من جداول أعمالهم. القدرة على الاستجابة بسرعة والتكيف عند الضرورة هي السمات الرئيسية للرشاقة الإستراتيجية في بيئة سريعة التغير، ستستمر الشركات في تقديم القيمة للعملاء فقط إذا كانت رشيقة فيما يتعلق بالبنية الإستراتيجية والعمليات والأشخاص، من بين أمور أخرى.

¹ Fatma Aissaoui , Dr.Mohamed ELHAZZAM: **Crisis Management and Strategic Reponeses of Amazon company to COVID-19 pandemic**, University TAHRI MOHAMED , BECHAR , Algeria Volume VII , N°02 (August 2021) p 1144

² Amazon & the Covid-19. Essentialy Irresponsible (global union) www.uniglobalunion.org

³ <https://aws.amazon.com/ar/premiumsupport/faqs/> VU LE 1110612022 à 21H55

على الرغم من اعتراف الغالبية العظمى من الرؤساء التنفيذيين بالطبيعة الحاسمة للرشاقة الإستراتيجية، تظل الحقيقة أن بعض الشركات أكثر رشاقة من غيرها، العديد من هؤلاء في التصنيف الأخير لديهم قادة يبدون مترددين بشدة في الابتعاد عن الأساليب الراسخة في القيام بالأشياء. يظل هؤلاء الأفراد يركزون على هنا والآن إلى حد أن التخطيط المستقبلي يعطي نظرة عابرة في أحسن الأحوال. وتشير الدلائل إلى أن عددا مقلقا من الشركات قد أفسده هذا النوع من القصور الذاتي، إلا أن أمازون ليست واحدة منهم - فهي بعيدة كل البعد عن ذلك في الواقع، لأن العديد من المبادئ التوجيهية عوامل مهمة في النجاح الهائل الذي يواصل بيزوس الإشراف عليه. إن وضع العميل أولا هو بلا شك أهم شيء بينهم، حيث لا يمكن حتى لمدير تنفيذي من أمثاله الإدعاء بأنه أصلي هنا. ونظرا إلى أن بيزوس يكاد أن يكون متعصبا في ضمان تلبية احتياجات العملاء، فإن تبريره لهذا الهوس سليم للغاية. اجعل العملاء أولوية قصوى، وسيصبح كل شيء آخر في مكانه. من ناحية أخرى، حسب بيزوس فستتعرض الإيرادات والأرباح المستدامة وقيمة المساهمين لخطر شديد إذا أصبحت متطلبات العملاء تابعة لأي فكرة لتأمين مكاسب قصيرة الأجل.

التركيز القوي على المستقبل هو مبدأ مهم آخر في كتاب بيزوس. بينما يشغل معظم الرؤساء التنفيذيين بمعالجة تحديات اليوم، يضع شاغل الوظيفة في أمازون الكثير من تركيزه على ما قد يحدث بعد عامين أو ثلاثة أعوام. على عكس نظرائه في أي مكان آخر، يعفي بيزوس نفسه من أي تورط في المشاكل الحالية وبدلا من ذلك يعهد إلى فرق من المرؤوسين بالتعامل معها. من المؤكد أن Big بالتأكيد ليس دائما أفضل في أمازون، حيث أن الرقم في كل حرف أقل من عشرة. يمكن هذا عادة من:

- أن يكون الاتصال أكثر محلية وبالتالي أكثر تركيزا

- تحديد وتنفيذ أسرع للحلول الفعالة

- التحرر من قيود التسلسل الهرمي للشركات التقليدية

هذه المنافسة بين الفرق تضيف فقط إلى الإلحاح السائد بالفعل في الشركات الأخرى، غالبا ما يعود الأمر إلى الرئيس التنفيذي لتولي مجموعة كبيرة من المسؤوليات المختلفة المتعلقة بالوظائف المختلفة ووحدات الأعمال والمستويات التنظيمية. فمن الواضح أن التفويض ليس في الحمض النووي لمثل هؤلاء المشغلين وبالتالي تكون الاستجابة البطيئة للقضايا والمشاكل وهي القاعدة في كثير الأحيان.

الاستثناء الوحيد لأسلوب عدم التدخل لبيزوس هو ذكي ومبرر جيدا. عندما يتعلق الأمر بالمقترحات الجديدة الجذرية، فإن زعيم أمازون يضع أصبعه جيدا وحقيقيا على النبض. للوفاء بمعايير الابتكار الخاصة به، يجب أن تكون الأفكار فريدة واسعة النطاق وقابلة للنطاق من الناحية المالية. الحجم لا يهم في هذه الحالة بالذات. فبالنسبة للمنظمات الأخرى يبدو أن تطوير الابتكارات المتغيرة للعبة والانتقال إلى مناطق إضافية أسفل قائمة المهام في كثير من الحالات أحد الأسباب الرئيسية لذلك هو أن CEOs الخاصة بهم ببساطة ليس لديهم الوقت لأنهم غارقون في الأعمال الحالية، والشئ الآخر هو الإحجام الواضح عن الانخراط في المجازفة على أي نطاق كبير. في المقابل، كان بيزوس دائما:

- أظهر موقفا إيجابيا تجاه المخاطر
 - ينظر إلى التجريب باعتباره وسيلة لاكتساب مهارات وقدرات جديدة يمكن أن تتحول ولا تقدر بثمن في المستقبل
 - إعتبر بعض الإخفاقات على أنها حتمية وببساطة جزء من منحى التعلم القيم
- والنتيجة الطبيعية الملحوظة لهذه العقلية هي أن المديرين التنفيذيين المبتدئين يتمتعون باستقلالية كافية لتجربة أفكار جديدة دون الحاجة إلى طلب الموافقة من أعلى. الأساس المنطقي وراء ذلك هو أن القرارات التي لا تعمل يمكن ببساطة عكسها. وبالتالي، فإن أمازون تختلف اختلافا جذريا عن الشركات الأخرى حيث يجعل الالتزام باتخاذ القرارات الهرمية الصارمة من الصعب للغاية أن تنطلق الأفكار من القاعدة إلى القمة.
- تعكس روح المبادرة السائدة في أمازون تناقضا حادا مع المنظمات الأخرى. تحكم الاتفاقية القاعدة في الأخير، وغالبا ما ينظر إلى المدير التنفيذي على أنه مسؤول فقط. بتوجيه من بيزوس، حولت أمازون مواقع المرمى إلى درجة أنه لا يوجد حد على ما يبدو لمجالات العمل المختلفة التي يمكن أن تشارك فيها الشركة، بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز الهائل على التعاون يساعد باستمرار على إقامة اتصالات وبناء شبكات من قادة متشابهين في التفكير، هذا يسهل التطوير المستمر للأعمال التجارية الجديد في السعي لتوفير قيمة وخدمة لا مثيل لها للعميل، الذي يظل بقوة في عالم أمازون.¹
- ومع ظهور جائحة كورونا، وجدت أمازون نفسها أمام تحد يجعلها إما في القمة أو في قائمة المنظمات الفاشلة، فاتبعت أمازون سلوكا تجاه هذه الجائحة، جعلها تلتحق بركب المنظمات الرائدة .
- ومن خلال ما تم عرضه في الفصل الثاني من هذه الدراسة تبين لنا أن شركة أمازون اتبعت الاتجاه الإستراتيجي في ظل بيئة اللاتأكد والمتمثل في قبول ما هو غير متوقع (**accepter l'imprévu**) واتباع الرشاقة كخيار إستراتيجي من خلال " مشاركة العميل" وهي من بين أهم الاستراتيجيات التي تتبناها أمازون وكذا فرض عروضها في أسرع وقت ممكن (الوقت للحجم) وهو ما قامت به أمازون من خلال توفير السلع المطلوبة في أسرع وقت ممكن في ظل جائحة كورونا، ومن خلال هذا المطلب سنقوم بدراسة سلوك شركة أمازون ومقارنته بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية لتوضيح ذلك:

¹ Emeraldinsghit “ Organisational agility’s role in the growth of Amazon: some critical success factors “ , Strategic Direction , Vol,35 ,Issue: 6 , p 27-29 , 2019

الجدول رقم 08: مقارنة سلوك شركة أمازون بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية

قدرة إستراتيجية عالية المستوى	وصف القدرة	سلوك أمازون
الحساسية الإستراتيجية	حدة الإدراك أوشدة الإدراك والانتباه	- حدة البصيرة لأمازون من خلال اصطياد فرصة بقاء الناس في المنازل وتوفير المنتجات التي يحتاجونها عن طريق البيع الإلكتروني، وامتيازها بالفطنة واليقظة بالاهتمام بالعمل . - اعتماد جيف بيزوس على التجريب باعتباره وسيلة لاكتساب مهارات وقدرات جديدة يمكن أن تتحول ولا تقدر بثمن في المستقبل، من خلال عرض أمازون خدمة Amazon Prime في البداية لمدة شهر مجانًا للتجربة مع جهازها الجديد Kindle Fire فقط، فلاحظت ارتفاعًا ثوريًا في عدد الاشتراكات مما لفت انتباهها إلى ضرورة منح هذا الشهر المجاني لكل عملاء أمازون لتجربة هذه الخدمة والاستفادة منها، ثم اتخاذ القرار . - قيام شركة أمازون بأبحاث السوق وتحديد المنتجات في الفئات الأساسية التي تكون قادرة على الحصول عليها وتوزيعها بشكل فعال . - الاهتمام بالعملاء وجذبهم من خلال استخدام أمازون لصور منتجات عالية الجودة، تضمنت قائمة المنتج عنوانا مباشرا ووصفا تفصيليا ومثيرا للاهتمام، مع حملات الدفع لكل نقرة (PPC) والعناوين الرئيسية بإجراء بحث مستمر وبالتالي وضعت في اعتبارها ما يبحث عنه عملاؤها في منتج ما والتأكيد عليه . - جعلت ميزة Amazon Prime هي النقطة الأساسية التي تقوم بالتركيز عليها في دعايتها ودعوتها لمستخدمي أمازون الاشتراك فيها خلال جائحة كورونا - الاهتمام بالمنتجات الضرورية مثل معقم اليدين والمناشف الورقية حظيت بالأولوية في مستودعاتها، لأن هذه المنتجات كانت مطلوبة بشدة. وتجميد المنتجات الغير ضرورية التي

يكون توافد العملاء عليها بكميات محدودة فقط.		
- التحول من عمليات تناظرية إلى رقمية لصنع الإستراتيجيات وكمثال في أمازون محرك البحث AWS الذي يضمن لجميع عملائه إمكانية الوصول إلى مركز الموارد، ولوحة معلومات سلامة الخدمات، والأسئلة الشائعة حول المنتجات، ومنتديات المناقشة، ودعم عمليات التحقق من السلامة، كل ذلك، بدون أي رسوم إضافية. - المناقشة حول القضايا الإستراتيجية الرئيسية مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حيث يلتقي بيزوس والعديد من أعضاء الرتب القيادية العليا في أمازون يوميا لمعالجة مشكلات المخزون ومناقشة آخر مستجدات تحديثات فيروس كورونا. - لطالما ركزت أمازون حتى قبل جائحة كورونا على التعاون الذي يساعد باستمرار على إقامة اتصالات وبناء شبكات من قادة متشابهين في التفكير، مما يسهل التطوير المستمر للأعمال التجارية الجديد في السعي لتوفير قيمة وخدمة لا مثيل لها للعميل . - يعتمد بيزوس على التفويض في القرارات غير الرئيسية وبالتالي فالقيادة مشتركة في أمازون والاستثناء الوحيد لأسلوب عدم التدخل لبيزوس هو ذكي ومبرر جيدا، لأن بيزوس يكون حاضرا دائما عندما يتعلق الأمر بالمقترحات الجديدة الجذرية ويضع أصبعه جيدا وحقيقيا على النبض. للوفاء بمعايير الابتكار الخاصة به لتكوين أفكار فريدة وواسعة النطاق . - وفرت أمازون الأمان لموظفيها وعملائها من خلال إخطار جميع موظفي البيع بالتجزئة بكيفية تلبية معايير السلامة الخاصة بكورونا وإلغاء التظاهرات الكبيرة ونقل اجتماع المساهمين السنوي عبر الانترنت وكذا الدفاع عن لقاءات كورونا لموظفيها في الخطوط الأمامية، ومنح الموظفين المصابين بالفيروس أسبوعين من الإجازة	- قدرة الفرق العليا على اتخاذ " قرارات سريعة دون الوقوع في فخ سياسات الفوز والخسارة في القمة " - الانخراط في حوار صادق ومفتوح وغني حول القضايا الإستراتيجية	وحدة القيادة

المدفوعة وضمن حصولهم على مزايا صحية شاملة. - تحارب أمازون عقلية الهيمنة وتشجع على التحرر من قيود التسلسل الهرمي للشركات التقليدية . - حصل موظفو أمازون خلال جائحة كورونا على أكثر من 2,5 مليار دولار كمكافآت وحوافز لفرق أمازون على مستوى العالم على جهودهم نحو أمازون وهذا مابغني قيادة مشتركة .		
- تضمين اشتراكات Prime Video مع العضوية في Amazon Prime، والتي شهدت نموا هائلا في الاستخدام أثناء الوباء. - تغيير أمازون في نموذج أعمالها من خلال تغيير طريقة توصيل المنتجات الذي يتم بأسرع الطرق من خلال: إيصال المنتجات أمام الأبواب وعدم طرق السائقين الذين يوصلون سلع أمازون الأبواب أو قرع الأجراس لتوصيل الطلبات، ووضع السلعة عند مدخل البيت وإلغاء الحاجة إلى التوقيع . - تعيين 175000 موظف توصيل جديد لتلبية الطلب المتزايد في أسرع وقت . - إعادة صياغة نموذج أعمال أمازون من خلال تغيير الخدمات اللوجستية، والنقل وسلسلة التوريد، وعمليات الشراء، وعمليات البائع الخارجية لتحديد أولويات التخزين وتسليم العناصر الأساسية حيث قامت أمازون خلال فترة كورونا بتجميد شحنات المنتجات غير الضرورية كما يقوم البائعون بإدراج أي منتجات محظورة بواسطة FBM بدلا من FBA حيث أمكن ذلك أي تخزين المنتجات الخاصة وشحنها بنفسك، أو شحنها بواسطة طرف ثالث غير أمازون - ركزت أمازون على المطلب الأساسي لجمهور أمازون حيث بدأت خدمة Amazon Prime بعرض وحيد ولكن مميز يتمثل في الشحن خلال يومين، وهي ميزة رئيسية لجمهور أمازون، لذلك تم العمل على تطويرها بشكل فوري	القدرات الداخلية لإعادة تكوين أنظمة النشاط وإعادة توزيع الموارد بسرعة	سيولة الموارد

فيما بعد إلى الشحن في نفس اليوم، ثم الشحن خلال ساعتين بعد التأكد من أن لديها التدفق النقدي لتأمين التخزين أو المخزون الجديد عندما يصبح متاحاً، وعلى البائعين إجراء تدقيق داخلي لتحديد ما إذا كانوا بحاجة إلى التقدم بطلب الحصول على تمويل مؤقت من مؤسسة الإقراض قبل المتابعة، وبالتالي وضعت منصة رقمية لنشر الموارد لتوسيع الوصول إلى العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، فكانت AWS هي المحرك الرئيسي للتدفق النقدي للشركة لسنوات، حيث كانت أرباح الحوسبة السحابية تدعم الأبحاث وعمليات الاستحواذ والتوسع الدولي الذي يدفع الإيرادات من خلال العمليات الخاسرة . - يبحث البائعون في أمازون الذين لديهم أموال كافية للبحث عن فرص الاندماج والاستحواذ، بسبب فيروس كورونا، فانخفاض الإنفاق على العناصر التقديرية، أدى إلى إتاحة بعض البائعين بسعر أقل بكثير من المعتاد. أول شيء فعله البائعون فيما يتعلق بالمخزون هو تحديد ASINS الذي يتعاملون معه والذي قد يكون مقيداً، والتحقق من المنتجات التي يمكن شحنها بواسطة نموذج أعمال أمازون في أسواقها. كما قاموا بإدراج أي منتجات محظورة بواسطة FBM بدلاً من FBA حيث أمكن ذلك. يجدر الأخذ بعين الاعتبار أن العديد من الشركات المحلية كانت في وضع الإغلاق وكانت مستعدة تماماً لتوفير مساحة تخزين مقابل رسوم، لذلك قامت أمازون بالتسوق وتقييم الخيارات المنطبقة على المنتجات. باستخدام برنامج إدارة المخزون مثل Skubana لأتمتة الخدمات اللوجستية المتضمنة لسلسلة التوريد الخاصة بأمازون من خدمة العملاء والتحليلات والتنبؤ بالطلب وغير ذلك، لجعل الأمور تعمل بسلاسة أكبر.	
--	--

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: Josh Morton, Patrick Stacey, and Mathias Mohn: Building and maintaining Strategic Agility, BerkeleyHaas. Haas school of Business

يعد بناء الحساسية الإستراتيجية في شركة أمازون في ظل جائحة كورونا والحفاظ عليها أمراً أساسياً، حيث أدى بقاء الناس في المنازل خلال جائحة كورونا إلى وضوح الرؤية أمام أمازون الشئ الذي دفعها إلى استغلال فرصة بقائهم في المنازل وتوفير المنتجات التي يحتاجونها عن طريق البيع الإلكتروني كالكمامات ومواد التنظيف وورق التواليت...

أما بالنسبة لوحدة القيادة طالما اعتمد بيزوس على التفويض في القرارات غير الرئيسية وبالتالي فالقيادة مشتركة في أمازون، فهو يكون حاضراً دائماً عندما يتعلق الأمر بالمقترحات الجديدة الجذرية ويضع أصبعه جيداً وحقيقياً على النبض. للوفاء بمعايير الابتكار الخاصة به لتكوين أفكار فريدة وواسعة النطاق، وقدمت أمازون لموظفيها المدعمين لها أكثر من 2,5 مليار دولار كمكافآت وحوافز لفرق أمازون على مستوى العالم وهذا ما يعني قيادة مشتركة، كما توفر أمازون لموظفيها وعمالها الأمان من خلال إخطار جميع موظفي البيع بالتجزئة بكيفية تلبية معايير السلامة الخاصة بكورونا وإلغاء التظاهرات الكبيرة ونقل اجتماع المساهمين السنوي عبر الانترنت وكذا الدفاع عن لقاءات كورونا لموظفيها في الخطوط الأمامية، ومنح الموظفين المصابين بالفيروس أسبوعين من الإجازة المدفوعة وضمان حصولهم على مزايا صحية شاملة.

بالنسبة لسيولة الموارد، كان لقيادة أمازون دوراً محورياً في قيادة نموذج أعمال الشركة في ظل جائحة كورونا، حيث أصبحت شركة أمازون رائدة في رقمنة سلسلة التوريد، باستخدام منصة رقمية لنشر الموارد لتوسيع الوصول إلى العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، فكانت AWS هي المحرك الرئيسي للتدفق النقدي للشركة لسنوات، حيث كانت أرباح الحوسبة السحابية تدعم الأبحاث وعمليات الاستحواذ والتوسع الدولي الذي يدفع الإيرادات من خلال العمليات الخاسرة.

في سيولة الموارد كان قادة أمازون محورين هنا في الحفاظ على الرشاقة الإستراتيجية في ظل جائحة كورونا من خلال إعادة توزيع الموارد بسرعة أثناء الجائحة من خلال الاهتمام بالمنتجات الضرورية وتجميد المنتجات الغير ضرورية التي يكون توافد العملاء عليها بكميات محدودة فقط.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على جائحة كورونا وأثرها على بيئة الأعمال، كما تعرفنا على شركة أمازون، إستراتيجياتها وتأثير جائحة كورونا عليها، ثم تعرفنا على السلوك الذي اتبعته أمازون خلال الجائحة لنقارنه مع أبعاد الرقابة الإستراتيجية من حساسية إستراتيجية ووحدة قيادة وسيولة موارد، وبعد إجرائنا لهذه المقارنة استخلصنا مجموعة من النتائج من هذه الدراسة تبلورت في أنه بمقارنة أبعاد الرقابة الإستراتيجية مع سلوك أمازون في ظل جائحة كورونا وجدنا أن الشركة اتخذت الرقابة الإستراتيجية بكل أبعادها كخيار للتأقلم مع جائحة كورونا ، حيث يوضح التوسع الهائل الذي حدث في أمازون التأثير الذي أحدثته لها الرقابة الإستراتيجية. لقد قطعت هذه الشركة بلا شك شوطا طويلا منذ ظهورها كبائع كتب عبر الأنترنت منذ أكثر من عقدين. منذ ذلك الحين، اتسعت الآفاق على نطاق غير مسبوق. مما يعني أن وقت الاستجابة أسرع مما يمكن للمنافسين حشده.

الخاتمة

الخاتمة

الأزمة هي لحظة الحقيقة التي تظهر الرجال والمنظمات، وقدرتها على التعامل مع ما هو غير متوقع، وقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة، ومرونتها ورشاقتها لاستئناف ومواصلة نشاطها الطبيعي. هذه القدرة على التعامل مع حالات الأزمات أصبحت الآن ضرورة رئيسية للشركات، إضافة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والقانونية، والقدرة على توقع المخاطر والتغلب على تداعيات الأحداث غير المتوقعة، والقدرة على الحفاظ على النشاطات الإستراتيجية في الظروف المتدهورة، مع الحفاظ على ثقة الموظفين والعملاء أمام ما هو غير متوقع. وتبني الرشاقة الإستراتيجية التي ظهرت كنموذج إداري متطور في الأدبيات المتخصصة على مدى السنوات القليلة الماضية، عاكسة في جوهرها إلى أي مدى تظهر الإدارة العليا للمؤسسة القدرة على التكيف والمرونة والإبداع والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة داخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها، والاستجابة لها بشكل استباقي وسريع وفعال يحول التهديدات إلى فرص، ونقاط الضعف إلى قوة كامنة دافعة إلى الصمود والتطوير المستمر في الوسائل والأساليب والإستراتيجيات.

1- نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا بإمكاننا تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

أ - نتائج الجانب النظري: يمكن تلخيصها في ما يلي:

- ✓ الرشاقة الإستراتيجية ضرورة ملحة للمنظمات للاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، والمحافظة على بقائها وضمان واستمرارها في تقديم المنتجات والخدمات
- ✓ لتحقيق هذه الرشاقة لابد من توافر جملة من القدرات (الأبعاد) لدى المنظمة تتمثل في الحساسية الإستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد ولا يمكن اعتبار المنظمة رشيقة ما لم تتوافر لديها هذه القدرات والتي تجعل منها منظمة مرنة وسريعة الاستجابة لتغيرات البيئة.
- ✓ تهدف الرشاقة الإستراتيجية إلى إعادة تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بأسلوب ديناميكي في بيئة متغيرة باستمرار، من خلال الملاحظة والإحساس المستمر لبيئة المنظمة والتكيف مع رغبة العملاء.
- ✓ تتطلب الرشاقة الإستراتيجية استثمارا كبيرا للموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون قادرة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة بالشكل المناسب للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة.
- ✓ المنظمات الرشيقة تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما تفكيرها موجه نحو كيفية استغلال الفرص المحتملة في بيئة غير مستقرة، وإمكانية الحصول على مكانة مميزة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها.
- ✓ الرشاقة الإستراتيجية كممارسة تركز على إدارة وتقبل التغيير الذي لا يمكن توقعه باستخدام أساليب استجابة مبتكرة وغير نمطية.

- ✓ الرشاقة بدون إستراتيجية ليست أفضل من إستراتيجية دون رشاقة، يجب أن تكون المنظمة رشيقة من الناحية الإستراتيجية، يعني حفاظها على المرونة للاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة والفرص المتاحة.
- ✓ المحتوى الإستراتيجي للمنظمات يتسم بالالتأكد الدائم، لذلك تواجه المنظمات درجات مختلفة من الالتأكد، ولهذا فإن إستراتيجية المنظمة ينبغي أن تستوعب مصادر الالتأكد الذي تواجهه.
- ✓ أداء المنظمات بقدرتها على ضبط استراتيجياتها، لمواجهة تغيرات البيئة والتي تعتمد على قدرتها في الحصول على معلومات مهمة بخصوص بيئة عملها الحالية والمستقبلية.
- ✓ الاتجاه الإستراتيجي الأمثل الذي يضمن البقاء لمنظمات الأعمال في بيئة الالتأكد هو تقبل ماهو غير متوقع من خلال الرشاقة.

ب . نتائج الجانب التطبيقي: يمكن تلخيصها في ما يلي:

من خلال دراستنا لحالة شركة أمازون توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ الأزمة الصحية كورونا خلقت أزمة اقتصادية ألحقت أضرار كبيرة بالبلدان الهشة. و خلقت مخاطر كبيرة في الأسواق الصاعدة والبلدان منخفضة الدخل خاصة إفريقيا وأمريكا اللاتينية وجزء كبير من آسيا.
- ✓ أمازون أبهرت الجميع بالأداء المتميز خلال مسار هذا الوباء العالمي وكان لها دور أساسي في توفير وتوصيل الإمدادات والضروريات الأساسية للحياة اليومية، للزبائن مثل العديد من تجار التجزئة، فقد ركز جيف بيزوس على مبادرات لإيجاد حلول للطريقة التي أعاد بها كورونا تشكيل عادات التسوق والصناعات والاقتصاديات في جميع أنحاء العالم .
- ✓ طلب المنتجات المختلفة عبر الانترنت أصبح عادة شائعة. ساهمت شركة أمازون في انتشارها في جميع أنحاء العالم من خلال مختلف المزايا والعروض التنافسية التي قدمتها لجمهور واسع.
- ✓ تلج شريحة واسعة من المستهلكين للتسوق عبر أمازون لتوفر الاختيار الواسع للمنتجات وتكاليف الشحن المنخفضة، إضافة للأسعار التنافسية.
- ✓ سجلت أمازون في الربع الأول من عام 2022 انخفاضا في إيراداتها قدر ب 97،20 مليار دولار، السبب يرجع إلى إقبال المستهلكين على المتاجر بعد تراجع انتشار كورونا وعودة الحياة إلى نوعا ما إلى طبيعتها، وهذا لا يعني استغنائهم عن خدمات أمازون أو التراجع المستمر لإيراداتها، فجائحة كورونا أثبتت دور عملاق تجارة التجزئة أمازون في التصدي للأزمات المفاجئة.
- ✓ تصدرت شركة أمازون قائمة المنظمات التي تصدت لجائحة كورونا وجعلتها فرصة للنجاح والبقاء حيث اتبع المدير التنفيذي لأمازون جيف بيزوس العديد من الإستراتيجيات لاحتواء هذه الأزمة تكللت بالنجاح الباهر، وتتضمن إستراتيجيات أمازون المريحة التركيز على عوامل رئيسي هي ميزة المنتج والإعلان، أهداف العلامة التجارية، المنافسين على أمازون، العملاء عبر الانترنت.

✓ كانت استجابة أمازون أمام أزمة كورونا سريعة ومرنة، كانت استراتيجياتها رشيقة من خلال تلبية حاجات جميع الأطراف الفاعلة موظفين، عملاء..

✓ أبدت شركة أمازون اهتمامها بالرشاقة الإستراتيجية، من خلال الحساسية الإستراتيجية باستغلال فرصة جائحة كورونا لتحويلها من تهديد إلى فرصة، بتوفير منصة رقمية لبيع منتجاتها ولعب اهتمامها بالعمل كعنصر أساسي دورا في الحفاظ على عملائها وكسب عملاء جدد، وكذا من خلال وحدة القيادة وسيولة الموارد من خلال إعادة توزيع مواردها بشكل سريع نحو المنتجات الضرورية وتجميد السلع الغير ضرورية.

1 - نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال البحث والتحليل وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات والمراجع المعتمدة في إعداد هذا البحث والمتمثل في الرشاقة الإستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى، وبعد دراسة لمختلف المعلومات المتعلقة بالفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- "الفرضية الأولى" : تشكل الرشاقة الإستراتيجية خيارا للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى من خلال الحساسية الإستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد

أكدت نتائج الدراسة التحليلية لسلوك أمازون صحة هذه الفرضية، ومطابقة خطة أمازون التي اتبعتها خلال جائحة كورونا مع الحساسية الإستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد، حيث تألقت أمازون في سرعة الاستجابة لتغيرات العادات الاستهلاكية للزبائن خلال فترة الحجر المنزلي بتحديد لها لقائمة المواد الأساسية الحيوية والضرورية لهذه الفترة، وإيقافها المؤقت للسلع والخدمات الغير ضرورية بالنسبة لهذه الفترة، كانت الإجراءات المتخذة بإجماع القادة في المنظمة حيث كان اجتماع رئيس الشركة جيف بيزوس مع المسؤولين التنفيذيين تقريبا بشكل يومي للتشاور ودراسة المستجدات، كما أعادت أمازون توزيع مواردها المالية والمادية.

- الفرضية الثانية : يعتبر السلوك الذي اتبعته شركة أمازون وجعلها تتأقلم مع البيئة خلال جائحة كورونا متطابقا مع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

أكدت النتائج صحة هذه الفرضية، فقد تطابق سلوك أمازون خلال الأزمة مع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، الثلاثة، فكانت أمازون مستقبلة لكامل التغيرات البيئية خلال فترة الحجر فضبطت عملياتها وفق لذلك حيث صب تركيز جيف بيزوس بالكامل على النشاطات الخاصة بالتجارة الالكترونية، وأوقف مؤقتا مشاريعه الأخرى، كان تجاوبه مع ايجابي مع احتجاجات بائعي أمازون في بداية الأزمة، عند تحديده لقائمة من السلع الضرورية والحوية التي يقبل تخزينها وتوزيعها، فقدم تخفيضات لتكاليف التخزين. كما عملت أمازون في شكل فريق قيادة واحدة يسوده التشاور والتنسيق واتخاذ القرار بالإجماع.

2 - الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، فإنه يمكننا تقديم جملة من المقترحات والتوصيات أهمها:

- ✓ التركيز في الفترة ما بعد الأزمة على المستهلكين الافتراضيين في جميع أنحاء العالم للحصول على ولائهم، كونها تشكل شريحة واسعة من المستهلكين، وكون التجارة الإلكترونية كسبت أرضية واسعة وصلبة عززتها فترة الحجر المنزلي خلال أزمة كورونا،
- ✓ التركيز على تطوير تكنولوجيات الإعلام و في المنظمات وتأهيل اليد العاملة وصناع القرار مع ذلك. لأن الرهان سيكون عليها مستقبلاً.
- ✓ اعتماد الرقابة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات الفجائية، وقبول التغيرات البيئية المستمرة وعدم إنكارها هو الخيار لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- ✓ التنويع في مجال النشاطات بالنسبة للمنظمات يضمن لها البقاء ومواجهة المنافسة الشرسة.
- ✓ ضرورة الحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمات أوقات الأزمات يكسبها قاعدة شعبية واسعة وولاء دائم من طرف الزبائن.
- ✓ في ظل السياق العالمي المحفوف بالمخاطر، والتغيرات البيئية المستمر وجب التخلي عن أساليب التحليل الإستراتيجية التقليدية.

3 -آفاق الدراسة:

بعد إتمام معالجتنا إشكالية بحثنا والمتضمنة كيف يمكن أن تشكل الرقابة الإستراتيجية خياراً للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى، تبين لنا أن هنالك عديد الأفكار التي يمكن اقتراحها لتكون بمثابة أرضية لبحوث مستقبلية، حيث يرجع ذلك لتشعب الموضوع وارتباطه بالكثير من المتغيرات، نذكر منها:

- ✓ دور المبادرات الإستراتيجية في تحقيق الرقابة الإستراتيجية.
- ✓ سلوك المنظمات غير الرشيقة أمام الأزمات الكبرى ومخرجات ذلك عليها.
- ✓ استراتيجيات الشركات الكبرى الناجحة بعد الأزمات.
- ✓ ما بعد الأزمة آفاق وتحديات جديدة أمام الشركات الكبرى.
- ✓ أساليب التحليل الإستراتيجية التقليدية مزايا وعيوب.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

ا - الكتب:

- 1 أ.د. حكمت رشيد سلطان، د.محمود محمد أمين عثمان: مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، جامعة دهوك، 2021
- 2 خلاصة الرشاقة المؤسسية: الرشاقة المؤسسية استشعار المستقبل للتنافس في الحاضر، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (التعليم التنفيذي) 2019
- 3 د. محمد جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة مزيدة ومنقحة، عمان الأردن، السنة 2015.
- 4 غسان قاسم داود اللامي، خالد عبدالله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، جامعة بغداد، 2015
- 5 -محمد سرور بن حكمت الحريري، إستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2014
- 6 ختمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، "نظرية المنظمة_مدخل متكامل"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009،
- 7 -غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008

II - الأطروحات والرسائل:

■ أطروحات الدكتوراه:

- 8 لبلعل فطيمة، انعكاسات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 على الصادرات النفطية للدول العربية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017
- 9 -الهاشمي بن واضح: تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، تاريخ المناقشة 2014/11/20 .
- 10 طمين السعيد: دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة 2020.

III- أطروحات الماجستير:

- 11 - ب. عمر محمد ذياب سعد: دور الرقابة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير ،جامعة الأقصى، 2018
- 12 - ب. هبة محمد محمد عمرو: الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين ،مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2016
- 13 - ب. محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التجارة 2016
- 14 - إعداد الطالب: محمد أحمد حمد الحريزات، أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2015
- IV- المقالات العلمية:
- 15 - د.عوج زواوي: أثر الخفة الإستراتيجية على الميزة التنافسية -دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية -سبيدي بلعباس - Revue Algerienne d'economie et gestion 2020 Vol. 14 N: 02(2020)
- 16 - م. محمود أسامة عبد الوهاب، م. محمود ثائر علي البياتي: خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة، المجلد 3/ العدد 1 2020
- 17 - ب. مصطفى عبد الرزاق شاكر، م. د.عمار عواد محمد: دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2020
- 18 - ب. أميرة أمين محمد دماج، إشراف أ.د. نبيل أحمد محمد العفيري: دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، جامعة إب-كلية التربية -قسم الأصول والإدارة التربوية، 2019
- 19 - ب. ياسر شاكر ياسر، أ.م.د. أسيل علي مزهر: تأثير الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد -قسم إدارة الأعمال، 2020
- 20 - أ.د. أمجد حامد عبد الرزاق عمارة، عماد عبد الإله الطائي: دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات (دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية /قطاع الزيوت النباتية في العراق، 2022
- 21 - د. وجيه العلي: الرقابة الإستراتيجية في زمن الكورونا، أوراق سياسات في الإدارة الإستراتيجية، شبكة الاقتصاديين العراقيين، 2020

- 22 - سليم بطرس جلدة، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والطباعة، عمان الاردن، السنة 2011
- VI- المجلات العلمية:
- 23 - د. محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع2 (تحت النشر) - يونيو (حزيران) 2022
- 24 - م. محمد مفضي الكساسبة، وائل عبد الفتاح الصرايرة، عبد الله أحمد الشورة، الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2020
- 25 - أ.م.د عبد الرحمن الملا، م. فاضل راضي غباش: أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية بحث تحليلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد 16 العدد 3، 2014
- 26 - إيمان لعرجي، فريدة بوغازي: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10/العدد: 1 مكرر (الجزء الثاني) جانفي / 2020
- 27 - مجلة جامعة العين للأعمال والقانون (مجلة علمية دولية محكمة) المجلد 3 العدد 1، 2019. الإمارات العربية المتحدة
- 28 - نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة .الأزمات التنظيمية نموذجا، عبد الله جوزه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (11 عدد 1) \ 2020، تاريخ النشر: 2020\01\30
- 29 - إثار عبد الهادي محمد إستراتيجيات إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، ، مجلة العموم الاقتصادية والإدارية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المجلد (17، العدد (64)، كانون الأول (2011) .
- 30 - قادري محمد، أثر بيئة المؤسسة على نشاط البقطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05 :عدد 02 أبريل 2019، تاريخ النشر: 11 / 06 / 2019
- 31 - يعرب عدنان السعدي، تحليل مضمون اللاتأكد في إطار مدرستين للتفكير الإستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد وجامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 99، المجلد 23، السنة 2017
- 32 - إياد فاضل التميمي، شاكر جارا الله الخشالي، "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، 2007

- 33 - أ. مديحة بخوش: دور الابداع التكنولوجي في استدامة الميزة التنافسية، تجربة شركة علي بابا الصينية في ظل جائحة كورونا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03 العدد 05 - جوان 2020
- 34 - د. حليلة خنوس، أ. د. إ. ب. ا. ر. ه. ب. خ. ت. د. ز. ن. ب. ش. ط. ي. ب. : استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة أمازون، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (الجزائر) العدد 15-2019
- VII - المواقع الإلكترونية:
- 35 - www.al-jazirah.com/2001/20010104/ar.htm محمد شومان، أنواعها والأزمات تاريخ الاطلاع 2022.02.10
- 36 - <https://www.almaany.com>
- 37 - تقرير مركز التجارة الدولية الأعمال التجارية الصغيرة خلال أزمة كوفيد / <http://www.intracen.org/covid19/> تاريخ الاطلاع 2022/05/16 10:30
- 38 - <https://www.imf.org/ar/News/Articles> 2020/04/07، مواجهة الأزمة: أولويات الاقتصاد العالمي، كريستالينا غورغييفا، مدير عام صندوق النقد الدولي واشنطن العاصمة، تاريخ الإطلاع 2022.03.27
- بسبب-كورونا-مؤسسات-البيع-والتوصيل-الدولية-تعتمد-طرق- <http://www.dw.com/ar/> 39- <http://www.dw.com/ar/> 30/05/2022 a 12h47 vu le 30/05/2022 a 12h47 جديدة
- V - المداخلات:
- 40 - الأزمة المالية العالمية 2008 : الجذور والتداعيات، ملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، تاريخ المداخلة 21/، 20 أكتوبر 2009
- ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

I- Books:

- 41- Yves L.Dos and Mikko Kosonen (**long range planing** 43 (2010)
- 42- Frédéric Fréry: **LES POSTURES STRATÉGIQUES FACE À L'INCERTITUDE..** 2009/2 N° 133 |

II- Articles

- 43- Dr Reham Amin Hamza Shehab: **Organizational Ambidexterity Practices to Achieve Strategic Agility in Sports clubs**، 2019
- 44- Wajeel Elali: **The importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond**، college of business & Finance، ahlia University، Bahrain، and John Molson School of business، Concordia University، Canada، 2021 (EUROMID ACADEMY of business Tehnologie

- 45- Josh Morton ,Patrick Stacey, and Mathias Mohn: **Building and maintaining Strategic Agility**,BerkeleyHaas. Haas school of Business , University of California Berkeley ,2018
 - 46- Fatma Aissaoui ,Dr.Mohamed ELHAZZAM: **Crisis Management and Strategic Repones of Amazon company to COVID-19 pandemic**, University TAHRI MOHAMED ,BECHAR ,Algeria Volume VII ,N°02 (August 2021)
 - 47- Nesrine CHERAIET ,Effets de la crise économique mondiale sur l'activité sidérurgique d'Arcelor Mittal, ,Faculté des sciences économiques et de gestion ,Université Badji Mokhtar Annabaمجلة الجزائرية. المؤسسات أداء , العدد 2013/4
- III- Scientific Journals**
- 48- Anna Arbussa ,Andrea Bikfalvi and Pilar Marqués(2017) ,**Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME, department of business administration and product design** ,university of Girona , Spain(emeraldinsight)
 - 49- Debellis ,F, De Masseni Petruzzelli ,A. Frattini ,F, Del Giudice ,M, (2020): **Strategic Agility and International Joint Ventures**: The Willingness-Ability Paradox of Family Firms ,journal of International Management ,in press ,article number 100739 (DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>)
- IV- Sites:**
- 50- <https://www.europe1.fr/economie/Il-y-a-10-ans-la-bulle-internet-eclatait-270772> date du visite le 11/05/2022
 - 51- <https://www.nortia.fr/Communication/2015/crises/pdf/Bulle-internet>. date du visite:11/05/2022
 - 52- <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-2-page-20>. htm
 - 53- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/matrice-bcg>. htm
 - 54- <https://www.beekast.com/fr/blog/la-matrice-bcg-2-pour-analyser-vos-activites-selon-le-systeme> - visité le:6/05/2022. concurrentiel
 - 55- Les conséquences économiques du Covid-19 et ses enjeux géopolitiques. <https://www.iris-france.org>
 - 56- <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105>. htm#pa1, **Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19**. Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti. Dans Question(s) de management 2020/3 (n° 29) date de visite 15/03/2022
 - 57- Annie Palmer ,CNBC: <http://www.cnbc.com/2020/09/how-amazon-managed-the-coronavirus-crisis-and-came-out-stronger.html> visite le 28/05/2022: 15:15
 - 58- <https://sellersalley.com/blogs/news/how-to-make-a-profitable-amazon-marketing-strategy-amid-covid-19> 30/05/2022 visite le: 14H13

- 59- Amazon & the Covid-19. Essentialy Irresponsible (global union)
www.uniglobalunion.org visite le 02/06/2022: 11H30
- 60- <https://www.skubana.com/blog/amazon-response-strategy> vu le 11/06/2022
à 13h06
- 61- <https://naktublak.com/five-marketing-lessons-amazon/> vu le 11/06/2022 à
14h00
- 62- <https://aws.amazon.com/ar/premiumsupport/faqs/> VU LE 11/06/2022 à
21H55