

VI. الفجوة الاستراتيجية والاعتراب البيئي وآليات تجنبها

تُعد الفجوة الاستراتيجية من أبرز الإشكاليات التي تواجه المؤسسات في بيئات الأعمال المعاصرة، حيث تعبر عن حالة عدم التوافق بين الوضع الحالي للمنظمة—من حيث مواردها وقدراتها وأدائها والوضع المستهدف الذي تسعى إلى تحقيقه على المدى الطويل. هذه الفجوة لا تمثل مجرد اختلاف رقمي في النتائج، بل تعكس خللاً أعمق في قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات بيئتها، سواء نتيجة قصور في التخطيط الاستراتيجي أو ضعف في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة. ومع تزايد تعقيد البيئة التنافسية وتسارع التحولات، تصبح هذه الفجوة أكثر اتساعاً إذا لم يتم إدراكها ومعالجتها في الوقت المناسب.

وفي هذا الإطار، يرتبط مفهوم الفجوة الاستراتيجية بما يُعرف بالاعتراب البيئي، الذي يشير إلى حالة انفصال أو ضعف إدراك المنظمة لمحيطها الخارجي، بحيث تعجز عن فهم التغيرات الحاصلة أو تقدير آثارها المستقبلية بشكل دقيق. ولا يقتصر هذا الاعتراب على مجرد نقص في المعلومات، بل يمتد إلى ضعف في تحليلها واستيعابها وربطها بالسياق الاستراتيجي، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ملائمة قد تعمق الفجوة بدل تقليصها. وبذلك، يصبح الاعتراب البيئي أحد الأسباب الجوهرية التي تفسر فشل العديد من المؤسسات في تحقيق التكيف والاستمرارية.

ولنفادي هذه الوضعية، تبرز ضرورة تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية استباقية تمكن المنظمة من رصد مختلف المتغيرات البيئية وتحليلها واستغلالها بكفاءة. فاليقظة الاستراتيجية لا تقتصر على جمع المعلومات، بل تشمل بناء نظام متكامل يضمن تدفقها، ومعالجتها، وتوظيفها في الوقت المناسب لدعم اتخاذ القرار. كما يتطلب هذا النظام الاعتماد على آليات فعالة، وعلى رأسها آلية الإنذار المبكر التي تسمح بالكشف عن الإشارات الضعيفة قبل تفاقمها، وآلية التحكم التي تضمن تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات بشكل مستمر. ومن خلال هذا التكامل، تستطيع المنظمة تقليص فجوتها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها على التكيف، والانتقال من منطلق رد الفعل إلى منطلق الاستباق والابتكار.

1. مفهوم الفجوة الاستراتيجية

يعتبر *Igor Ansoff* من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى الفجوة الاستراتيجية من خلال عمل له سنة 1965 بعنوان *Corporate Strategy*، واعتبر أنها تعبر عن كل انحراف في الاتجاه الاستراتيجي الذي تتبعه المنظمة في إطار استراتيجيتها الحالية، والاتجاه الواجب اتباعه لبلوغ غاياتها المستقبلية في إطار بيئتها التنافسية. كما شدد على ضرورة عدم اعتبار الفجوة الاستراتيجية كتباين ثابت بين الاتجاهين وإنما كتباين متغير يمكن أن يتقلص أو يتوسع عبر الزمن تبعاً قدرتها على التكيف مع متغيرات بيئتها.

وفي هذا السياق قدم *Ansoff* مفهوم تحليل الفجوة *Gap Analysis* كأداة تشخيصية تقوم على مقارنة الأداء الفعلي القائم على استغلال الموارد والامكانيات المتاحة والتكيف مع المتغيرات بالأداء المطلوب لبلوغ الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. كما يميز ضمناً بين فجوة ناتجة عن قصور في التخطيط وأخرى تعود إلى ضعف في التنفيذ، مؤكداً أن معالجة هذه الفجوة تستوجب تبني استراتيجيات نمو ملائمة، مثل اختراق الأسواق أو تطوير المنتجات أو التنويع، إلى جانب تعزيز القدرات الداخلية. وفي هذا السياق، يشدد أنسوف على الطابع الاستباقي في إدارة الفجوة الاستراتيجية، من خلال التنبؤ بها قبل تفاقمها، وهو ما يبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية كآلية أساسية للإنذار المبكر وضمان التكيف والاستمرارية التنافسية.

¹ Ansoff, H. Igor. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965, pp. 75–85.

وتعرف الفجوة الاستراتيجية حسب *Johnson Gerry* على انها الفرق بين الأداء المتوقع للمؤسسة في ظل استراتيجيتها الحالية والأداء المرغوب تحقيق.² كما تعرف بانها "المسافة بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع الذي ترغب في الوصول إليه في المستقبل."³ او "الفرق بين النتائج المتوقعة من الاستراتيجية الحالية والأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها"⁴

2. تحليل الفجوة الاستراتيجية

يعد تحليل الفجوة الاستراتيجية واحد من اهم مجالات البحث التي تطرق اليها الفكر الاستراتيجي في وقت مبكر جدا مع اعمال *Igor Ansoff* سنة 1965 كما تمت الإشارة اليه فيما سبق، حي اعتبر ان الفجوة الاستراتيجية تكو نتيجة لقصور في التخطيط (رسم الاستراتيجية) او التنفيذ

1.2. الفجوة الاستراتيجية ضعف في عملية التخطيط

يري *Ansoff* ان الاستراتيجية هي انعكاس لتصور شامل للعلاقة الحالية والمتوقعة التي تربط المنظمة ببيئتها، وضح نوع العمليات والإجراءات الواجب اتباعها والغايات الممكن تحقيقها، أي ان الاستراتيجية هي إطار يمكن المنظمة من تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية ورسم الاتجاه او المسار الواجب اتباعه لبلوغها بالكفاءة المطلوبة في ظل العوامل والمتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، وهو وما يستوجب لزاما ادراج القدرة التوقع والتنبؤ لشرط للاستراتيجية الناجحة.

وعليه فان الاستراتيجية الناجحة يجب ان تمر بمرحلتين أساسيتين:

- التحليل الاستراتيجي:

وهو إطار منظم يهدف الى تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن ان تؤثر على قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها ولهذا فهو يعد خطوة في غاية الأهمية كونه يحدد جملة العوامل الواجب اخذها بعين الاعتبار عن صياغة الاستراتيجية. وينطوي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالاعتماد على الوسائل والاطر المشار اليها في المحاضرة الاوى (المعلومة كمورد استراتيجي في محاولة فهم بيئة المنظمة)

- مرحلة صياغة الاستراتيجية:

بالاعتماد على نتائج التحليل الاستراتيجي تتم عملية صياغة الاستراتيجية وتتخلص في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، الذي يعرف بانه "نهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه لخلق سلوكيات تضمن لها المحافظة على مستوى عالي من الأداء ويعكس هذا المفهوم تصورات المسيرين للمحيط التنافسي للمنظمة ولردود افعالهم تجاه الظروف السائدة فيه " ، كما يعرف على انه "مجموعة من المبادئ، التي توجه أنشطة المنظمة وتؤثر عليها وتخلق سلوكيات تهدف الى الرفع من أدائها وضمان بقائها واستمراريتها " ⁵

ولا تقتصر أهمية الاتجاه الاستراتيجي في تحديد مسار العمل الواجب اتباعه لتحقيق الأهداف التنظيمية فقط وانما في كونه يمثل قاعدة عامة تستند اليها جميع القرارات المستقبلية للمنظمة التي تضمن الاستجابة

²Johnson, Gerry. Richard, Whittington. Patrick, Regnér. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited. P 312

³ Lynch, Richard. (2015). *Strategic Management*. Pearson Education Limited. 7th ed. p 298.

⁴ Hill, Charles W. L. Gareth R, Jones. (2012) *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning, 2012, p. 42.

⁵ Deutcher, Fraziska. Zapku, Florian B. Shwens, Christian. Baumc, Matthias. Kabst, Reudiger. (2016). *Strategic orientations and performance: A configurational perspective*. Journal of Business Research. Vol 69. No 02. PP 849-861. P 849.

المثالية لجميع المتغيرات المستقبلية، كما يعمل الاتجاه الاستراتيجي توجيه موارد وقدرات المنظمة نحو المجالات الخالقة للقيمة بالإضافة الى توحيد وتنسيق مختلف الجهود داخل لمنظمة لتحقيق اهداف واحدة مشتركة واحدة.

ومن خلال التحليل السابق نستنتج ان أي قصور في عملية التخطيط هو ناتج حتما عن قصور في عميلة التحليل الاستراتيجي على اعتبار انه القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها عملية التخطيط ككل. وهو ما يقودنا الى اعتبار ضعف نظام اليقظة الاستراتيجية للمنظمة السبب الرئيس في حدوث أي فجوة استراتيجية ناتجة عن قصور في التخطيط. كونها المسؤولة عن رصد ومتابعة متغيرات بيئة المنظمة بشقيها الداخلي والخارجي.

2.2. الفجوة الاستراتيجية قصور في تنفيذ الاستراتيجية:

ويتم في هذه المرحلة نقل الاستراتيجية من مرحلة التخطيط التي تتم على مستوى الإدارة العليا الى مرحلة التطبيق التي تتم في المستويات التنفيذية، حيث تسهر الإدارة العليا على ضمان السير الحسن لتنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال وضع البرامج والإجراءات وتوفير الموارد الضرورية لذلك بالإضافة الى المراقبة والتقييم الدوري والمستمر لهذه العملية.

وعليه نستنتج ان أي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية يرجع الى نقص في الادراك الواضح لموارد وقدرات المنظمة الداخلية (المادية والمعنوية)، ما يؤدي الى وضع برامج وإجراءات غير قابلة للتنفيذ او الى عدم القدرة على توفير الموارد الضرورية لذلك، وهو ما يكون نتيجة حتمية لقصور في عملية تحليل البيئة الداخلية، او الى ضعف في عملية المراقبة والتقييم مما يؤدي الى عدم اكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل تفاقمها.

ومن خلال التحليل السابق نخلص الى ان ضعف نظام اليقظة الاستراتيجية يعتبر أيضا العامل الأساسي لنشوء الفجوة الاستراتيجية نتيجة القصور في التنفيذ كونها العملية المسؤولة عن مراقبة ورصد متغيرات البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوفير المعلومات الضرورية لضمان السير الحسن لمختلف العمليات وهو ما يعرف بـ "معلومات التحكم"

3. ضعف اليقظة الاستراتيجية كسبب رئيسي للفجوات الاستراتيجية

من خلال ما سبق يمكن القول ان أي ضعف نظام اليقظة الاستراتيجية سيؤدي حتما الى افقاد او الحد من قدرة المنظمة على إدراك متغيرات بيئتها والتعامل معها بصورة جيدة، وهو ما يعرف بـ **الاعتراب البيئي**. وهنا وجب الإشارة الى ان ادراك المتغير لا يعني التعرف عليه فقط وانما تقييم آثاره الإيجابية والسلبية، الحالية والمستقبلية أيضا على المنظمة وعلى الصناعة والاقتصاد ككل.

وفيما يلي محاولة للوقوف على اهم العوامل التي تؤدي الى اضعاف نظام اليقظة الاستراتيجية حسب كل مرحلة من مراحلها

1.3. مرحلة تحديد الحاجة من المعلومة:

يتمثل السبب الرئيسي في عدم تحديد المعلومات الواجب استهدافها بدقة الى ضعف في الرصد الشامل لبيئة المنظمة (اليقظة متعددة الاتجاهات)، مما يؤدي الى عدم اخذ جميع المتغيرات بعين الاعتبار بالإضافة الى هدم القدرة على تحديد العوامل المفتاحية للنجاح الواجب التركيز عليها في إطار م يعرف بـ اليقظة الموجه.

2.3. مرحلة جمع المعلومات

من المعلوم ان الاعتماد على المعلومات البيضاء لا يمكن لها ان تخلق التفوق، كونها معلومات متوفرة للجميع ويمكن الحصول بسهولة، وبالتالي فهي لا تسمح للمنظمة بنيل سبق المعلوماتي، على عكس المعلومات الرمادية والسوداء، ولذلك فان ضعف هذه المرحلة يرجع الى عدم قدرة المنظمة للوصول الى هذا النوع من المعلومات نتيجة لضيق او ضعف شبكة علاقاتها

3.3. مرحلة معالجة وتحليل المعلومة:

مع تثبيت فرضية تماثل المعلومات بالنسبة لجميع الاطراف في الغالب ما تؤدي هذه المرحلة الى نتائج متماثلة بالنسبة للجميع، خاصة مع الاعتماد على نفس الوسائل والطرق العلمية في تحليل هذه المعلومات، ويبقى العامل الوحيد الخالق للفارق هو مدى قدرة المنظمة على ربطها مع الظروف الحالية لبيئتها ووضعها في سياقاتها المناسبة،

4.3. مرحلة نشر المعلومة

ترتبط فعالية هذه المرحلة بمدى امتلاك المنظمة لقنوات اتصال ذات جودة عالية، من داخل المنظمة الى خارجها، وداخل المنظمة تربط بين مختلف المستويات التنظيمية عموديا، او افقيا بين مختلف اقسام ومصالح المستوى الواحد، وهو ما يضمن وصول المعلومة الى مستخدميها بكل سلاسة وفي الوقت المناسب، بالإضافة الى التحكم الجيد في الإجراءات والعمليات والتأثير الفعال في متغيرات البيئة الخارجية بما يؤدي الى تحقيق مصالح المنظمة وأهدافها.

5.3. مرحلة استغلال المعلومة:

تعتبر مرحلة حساسة جدا لكونها المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار، وترتبط جودتها اي جودة القرار بجودة جميع المراحل السابقة وتكاملها بصورة تامة، بالإضافة الى مدى قدرة المسيرين على ربط قراراتهم بالسياق التنظيمي للمنظمة واستراتيجيتها العامة واختيار الوقت المثالي لذلك.

وللإشارة فانه بمجرد اتخاذ المنظمة لقرار خاطئ واحد، تصبح المنظمة هدفا مغريا للمنظمات المنافسة التي ستعمل على تعميق فجوتها الاستراتيجية لإضعافها وافقادها مكائنها. ولهذا من الضروري ان تسعى الى ضمان التشغيل الحسن لنظام يقظتها الاستراتيجية باتباع آليتين متكاملتين هما:

- آلية التحكم:

تعدّ آلية التحكم إطارًا تنظيميًا ورقابيًا متكاملًا يهدف لضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية من خلال التأكد من أن مختلف، تُنفذ بكفاءة وتخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتقوم هذه الآلية على تحديد معايير واضحة للأداء، مثل جودة المعلومات، سرعة الاستجابة، ودقة التنبؤ، ثم متابعة هذه المعايير بشكل مستمر عبر أدوات تقييم ومؤشرات قياس مناسبة. كما تشمل مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة للكشف عن أي انحرافات أو نقائص في نظام اليقظة، واتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء، سواء من خلال تطوير أدوات التحليل، أو تعزيز مهارات الفاعلين، أو تحسين قنوات الاتصال ونقل المعرفة. وتكتمل فعاليتها عبر تفعيل نظام التغذية العكسية، الذي يسمح بإعادة توظيف نتائج التقييم في تحسين دورة المعلومات وتكييفها مع المتغيرات البيئية. وبذلك، تضمن آلية التحكم أن تبقى اليقظة الاستراتيجية نظامًا ديناميكيًا وفعالًا، قادرًا على دعم اتخاذ القرار وتقليل المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

- آلية الإنذار:

تُعد آلية الإنذار في إطار نظامًا استباقيًا يهدف إلى الكشف المبكر عن جميع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، قبل أن تتحول إلى أزمات أو ضغوط فعلية. وتقوم هذه الآلية على الرصد المستمر لما يُعرف بـ "الإشارات الضعيفة"، وهي مؤشرات أولية غير واضحة قد تعكس تحولات مستقبلية في السوق أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين. ويتم تجميع هذه الإشارات وتحليلها وربطها ببعضها لاستخلاص دلالات ذات معنى، ثم تحويلها إلى معلومات ذات دلالة توجه لصناع القرار في الوقت المناسب.

وترتكز فعالية هذه الآلية على عدة عناصر مترابطة، من أهمها تحديد مجالات الرصد ذات الأولوية، وبناء شبكة علاقات متنوعة وموثوقة، كما تعمل على تطوير أدوات وتقنيات معالجة وتحليل قادرة على التمييز بين الإشارات الحقيقية والضوضاء المعلوماتية، وتعزيز فعالية قنوات الاتصال وتوسيعها، لضمان إيصال الإشارات الملتقطة في الوقت المناسب والتعامل معها بالسرعة والشكل المطلوبين.

كما ترتبط بشكل وثيق بآلية التحكم فهي تعتبر مدخلًا أساسيًا. فبينما تعمل آلية الإنذار كشف الانحرافات المحتملة في بيئة المنظمة، تعمل آلية التحكم على تقييمها وتصحيحها.