



إستراتيجية "المسار": التوفيق بين الإستراتيجية الناشئة و المخططة، دراسة حالة مؤسسة

SOPI للعجائن الصناعية

“Pathway” Strategy: Harmonizing Emergent and Planned Strategies, Case Study: SOPI Industrial Pastries Institution

كاريش صليحة

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية،

جامعة الجزائر 3، الجزائر

kariche.saliha@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2024/06/19

حرشي أمال*

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية،

جامعة الجزائر 3، الجزائر

harchi.amel@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2024/05/11

تاريخ الإرسال: 2024/03/17

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية لفهم أهمية إستراتيجية "المسار" في التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة والتحديات التي تواجهها المؤسسات، حيث قمنا باستعراض نقاش نظري حول هذا المفهوم من خلال دراسة محتوى لأهم أفكار رواد الإستراتيجية مثل Mintzberg و Ansoff و Porter، و توضيح كيف يمكن أن تكون أفكارهم بواذر لوضوح مفهوم "إستراتيجية المسار". وتستعرض هذه الورقة البحثية دراسة حالة مؤسسة SOPI للعجائن الصناعية حيث يعتمد البحث على منهجية تحليلية تشمل دراسة استكشافية لتفاصيل إستراتيجية التسويق الرقمي للمؤسسة، مع التركيز على عناصر ومبادئ إستراتيجية المسار. وتوصلنا من خلال هذه الدراسة أن إستراتيجية "المسار" قد تشكل إطارًا تحليليًا مفيدًا لمؤسسة SOPI، حيث تمكنها من تحديد الاتجاهات العامة والأهداف الرئيسية، مع فتح الباب أمام التعديلات والتغيرات التي قد تكون ضرورية بناءً على المتغيرات الخارجية والداخلية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المسار؛ إستراتيجية مخططة؛ إستراتيجية ناشئة، تكيف و مرونة؛ تطور في بيئة الأعمال

Abstract:

This research paper aims to understand the significance of the “Pathway” strategy in adapting to the changing business environment and the challenges facing organizations. We reviewed theoretical discussions on this concept by examining the content of key strategic thinkers such as Mintzberg, Ansoff, and Porter, illustrating how their ideas can provide insights into the clarity of the “Pathway” strategy concept.

This paper presents a case study of SOPI Industrial Pastries Company to elucidate the application of the “Pathway” strategy in practical work. The research relies on an analytical methodology that includes an exploratory study of the details of the company's digital marketing strategy, focusing on the elements and principles of the “Pathway” strategy. Through this study, we concluded that the “Pathway” strategy could serve as a useful analytical framework for SOPI, enabling it to define general directions and key objectives, while allowing for adjustments and changes as necessary based on external and internal variables.

Key words: Pathway Strategy; Planned strategy; Emergent Strategy; Adaptation and Flexibility Business Environment Evolution

JEL Classification: M11 ; M31 ; O21

مرسل المقال: حرشي امال (harchiamel120@gmail.com)



مقدمة:

منذ أن قدم Mintzberg مفهوم الإستراتيجية الناشئة قبل نحو أربعين عامًا (Kopman, Alexander, Catherine, & Hans, 2017)، تزايد الاهتمام بالاستراتيجيات التي تنشأ بشكل غير متوقع وتستجيب للتحديات والفرص المتغيرة في بيئة الأعمال. رغم أن الإستراتيجية المخططة تظل جزءًا هامًا من عمليات الإدارة الإستراتيجية فهي تهدف إلى تحديد الاتجاه العام للمؤسسات وضمان تحقيق أهدافها على المدى الطويل، إلا أنها وحدها قد لا تكون كافية في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتقلبات والتحويلات السريعة. فقد يصعب التنبؤ بالتحديات المستقبلية بدقة، مما يجعل الاستراتيجيات الثابتة والمحددة مسبقًا أحيانًا غير فعالة أو غير كافية للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

تظهر إستراتيجية "المسار" التي تطرقت لها Marie-José Avenier في التسعينات (Avenier M. J., 1997)، كنوع آخر من الإستراتيجية كسيرورة إستراتيجية تحاول التوفيق بين الإستراتيجية المخططة والاستراتيجيات الناشئة، مما يؤدي إلى خلق سياق استراتيجي مختلف عما اقترحه التياران السابقان، فهي تهدف إلى خلق توازن بين الخطط المحددة مسبقًا وبين القدرة على التكيف والتغيير، مما يتيح للمؤسسات وضع خطط إستراتيجية أساسية تحدد الاتجاهات العامة والأهداف الرئيسية، مع فتح الباب أمام التعديلات والتغييرات التي قد تكون ضرورية بناءً على المتغيرات الخارجية والداخلية.

في سياق هذا النقاش، لقد اعتمدنا في الجانب النظري على دراسة المحتوى من أجل إبراز بؤادر وضوح مفهوم "إستراتيجية المسار" التي جاء بها أفكار رواد الإستراتيجية، حيث يشتهر Igor Ansoff بمساهمته الفعالة في تطوير نظريات إستراتيجية جديدة، مع التركيز على أهمية استكشاف مجالات وأسواق جديدة لضمان نجاح المؤسسات. من جانبه، قدّم Henry Mintzberg منظورًا نقديًا للتخطيط الاستراتيجي، حيث شكك في قدرته على التكيف مع تعقيدات السوق والتحديات المتزايدة، وأكد على أهمية التكيف والمرونة في استراتيجيات المؤسسات لتمكينها من مواجهة التحويلات السريعة بفعالية وكفاءة. بالإضافة إلى هذه الأفكار، ساهم Michael Porter في إثراء النقاش الاستراتيجي بأسلوبه الخاصة بتطوره لإستراتيجية التمييز والريادة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، سنحاول فهم إستراتيجية "المسار" من خلال دراسة مؤسسة SOPI للعجائن الصناعية، حيث ستركز الدراسة أساساً على استكشاف مختلف عناصر ومبادئ إستراتيجية "المسار" من خلال استكشافنا لأهم عناصر إستراتيجية المؤسسة ومحاولة تقييم مدى مطابقتها لمبادئ إستراتيجية "المسار".

إشكالية الدراسة: يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل يمكن أن تشكل إستراتيجية "المسار" إطارًا تحليليًا مناسبًا لفهم إستراتيجية مؤسسة SOPI؟ بعبارة أخرى هل سيرورة صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يمكن أن تتوافق مع مبادئ إستراتيجية "المسار" و يشكل بالتالي سياقًا جديدًا مدعماً

لانتشار و ترسيخ هذه الإستراتيجية نظرياً و ميدانياً ؟

أهمية الدراسة: أهمية هذه الدراسة تكمن في عدة جوانب:



- تحليل التطورات الإستراتيجية: تساعد الدراسة على فهم كيفية تطور استراتيجيات المؤسسات مع مرور الوقت، وكيف تتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، مما يساهم في رصد الاتجاهات الحالية والمستقبلية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- نشر المعرفة والوعي: تسهم الدراسة في زيادة الوعي بين المهتمين حول أحدث الاتجاهات في مجال صياغة و تنفيذ الإستراتيجية وأهمية التكيف معها لضمان استمرارية النجاح والتطور.
- دعم عمليات اتخاذ القرار: يمكن لنتائج الدراسة أن توجه قادة المؤسسات وصناع القرار إلى اتجاهات إستراتيجية أكثر ملاءمة وفعالية لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة.
- إثراء المعرفة الإستراتيجية: من خلال إضافة دراسة حالة جديدة مثل مؤسسة SOPI للعجائن الصناعية، يمكن إثراء المعرفة الإستراتيجية بأمثلة تطبيقية تعكس التحديات الحالية والحلول المبتكرة في مجال التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

I. إستراتيجية "المسار" حلقة ربط بين الإستراتيجية الناشئة و المخططة:

1. تعريف إستراتيجية "المسار" :

يُعتبر مصطلح "إستراتيجية المسار" مفهومًا يعتمد على نظرة ديناميكية لعمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات. يتطلب فهمه استكشافًا للعديد من المفاهيم التي ترتبط به. في أعمال Marie José Avenier ، يظهر مصطلح "إستراتيجية المسار" كمفهوم يركز على تطور الإستراتيجية على مر الزمن كمسار متغير تفاعلي بين القرارات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، فنقلًا عن Marie José Avenier في أحد البرامج العلمية : "نقوم بتصميم نموذج لإجراءات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية باستخدام إستراتيجية "المسار"، حيث يتميز هذا النموذج بتكليف الإستراتيجية أثناء تنفيذها بطريقة تسمح بمراعاة المواقف الناشئة على مدار "المسار". (Avenier M.-J. , 2016)، حيث سلط الضوء على خصائص هذا النموذج الذي يتميز بقدرته على تكليف الإستراتيجية أثناء تنفيذها، كما يظهر أيضًا أن هذا التكليف يتيح مراعاة المواقف الناشئة على مدار "المسار". يُشير هذا إلى مرونة النموذج وقدرته على التكيف مع التغيرات والظروف البيئية التي قد تظهر أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

حسب E.Morin يمكن القول أن: "إستراتيجية "المسار" هي فن استخدام المعلومات و إدماجها و صياغتها ضمن مخططات المؤسسة" (Morin, 1990). تشير هذه النظرة إلى أهمية التكيف والتعلم المستمر في عمليات صياغة و تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم تشكيل الإستراتيجية بشكل تدريجي ومتغير بناءً على التفاعلات والتحولات التي تحدث على مدى الزمن حيث أن إستراتيجية "المسار" تتميز بتركيزها على التفاعلات المتكررة التي يمكن حصولها في أي لحظة بين الرؤية و الفعل الاستراتيجي التي يمكن أن تكون على نفس المستوى أو بين المستويات، مهما كانت أهميتها في الوهلة الأولى، حيث أبسط التفاصيل يمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة



(Avenier M.-J. , 2000). يظهر هذا المفهوم كطريقة لفهم أفضل لكيفية تطور الرؤية الإستراتيجية وكيف يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات غير المتوقعة بشكل أفضل في سياقها البيئي.

شرح مفهوم إستراتيجية المسار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفهم أفكار الرواد المعروفين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث سنركز من خلال هذا البحث على أفكار كل من Ansoff ، Mintzberg و Porter، حيث يعكس هذا الارتباط الاعتراف بأهمية تطور المفاهيم والنظريات في فهم العمليات الإدارية وتوجيهها نحو تحقيق التفوق التنافسي.

2. التفاعل بين أفكار Ansoff و مفهوم إستراتيجية " المسار":

Igor Ansoff، كان من الرواد الذين ساهموا في تطوير مفهوم تخطيط المؤسسات في الستينيات من القرن الماضي، وذلك في سياق بيئة مواتية للتوقعات طويلة الأمد. قام بتضمين هذا المفهوم ضمن إطار أوسع وفي سياق متواصل يسمى "الإدارة الإستراتيجية" (Giboin, 2012). حيث يشتهر Igor Ansoff بمساهماته الأساسية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات حيث ركز عمله على استكشاف استراتيجيات النمو وفرص التطوير للمؤسسات. توفر مصفوفة Ansoff، المعروفة أيضاً باسم "مصفوفة النمو والإنتاجية"، رؤية واضحة لخيارات النمو المتاحة للأعمال. وهو يقوم على بعدين رئيسيين: المنتجات (أو الخدمات) الحالية مقابل المنتجات الجديدة، والأسواق الحالية مقابل الأسواق الجديدة (Ansoff, 1975).

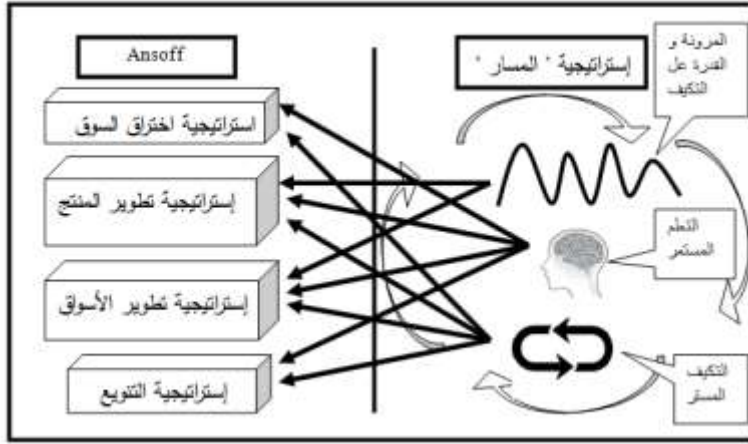
قاد Ansoff الدفاع عن التخطيط الاستراتيجي، أين كان الجدل مركزاً على ما إذا كانت الخطط الإستراتيجية فعالة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وما إذا كانت المؤسسات التي قامت بالتخطيط الاستراتيجي تتفوق على المؤسسات غير المخططة. (Whittington & Cailluet, 2008). كان لمفاهيم Ansoff تأثير كبير على تطوير الإستراتيجية على المدى الطويل و يظهر ذلك في تشجيع المؤسسات على استكشاف طرق جديدة للنمو والتوسع، شدد Ansoff على أهمية التكيف المستمر مع تغيرات السوق والفرص الناشئة، حيث أن Ansoff Matrix أظهرت للمنظمات أن الإستراتيجية الثابتة والمحددة مسبقاً ليست كافية للتعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. مهد هذا الإدراك الطريق لنهج أكثر مرونة، حيث لا يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية في بداية الدورة فحسب، بل تتكيف طوال العملية مع تغير الظروف.

وهكذا، كانت أفكار Ansoff بمثابة من أوائل بؤادر وضوح مفهوم "إستراتيجية المسار"، مؤكدة على أهمية الاستجابة والمرونة والانفتاح على الابتكار في تمكين المؤسسات من التكيف بشكل فعال مع المشهد التنافسي المتغير باستمرار. من خلال دمج توجهات أنسوف، يتم وضع "إستراتيجية المسار" كنهج حديث وملائم للمؤسسات التي تسعى إلى الازدهار في عالم الأعمال المتغير باستمرار.

من خلال الشكل التالي، سوف نوضح نقاط التقاطع بين أفكار Ansoff و "إستراتيجية المسار":



الشكل 01: "التفاعل بين أفكار Ansoff وعناصر إستراتيجية " المسار "



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Giboin, 2012)، (Whittington و Cailluet، 2008)، (Ansoff، 1975)

الشكل المقترح يبرز التفاعل بين النموذج الاستراتيجي Ansoff وإستراتيجية المسار في هذا الشكل، يُظهر القسم المخصص Ansoff الاستراتيجيات الأربع التي تستهدف النمو عبر اختيارات المنتج والسوق، في حين يوضح الجزء المخصص لإستراتيجية "المسار" الجوانب التطورية والدورية للإستراتيجية.

تمثل الأسهم الموجودة بين الجزأين الروابط بينهما، حيث يتم تسليط الضوء على كيفية تأثير مرونة وتكيف إستراتيجية "المسار" على اختيارات النمو الإستراتيجية لAnsoff. يظهر الشكل أيضًا كيف يتم التفاعل المتكرر والتعلم المستمر كعناصر مشتركة بين النموذجين، مما يبرز أهمية التكامل بين الإستراتيجيتين لتحقيق نجاح متسق ومستدام في رحلة النمو والتطوير الاستراتيجي.

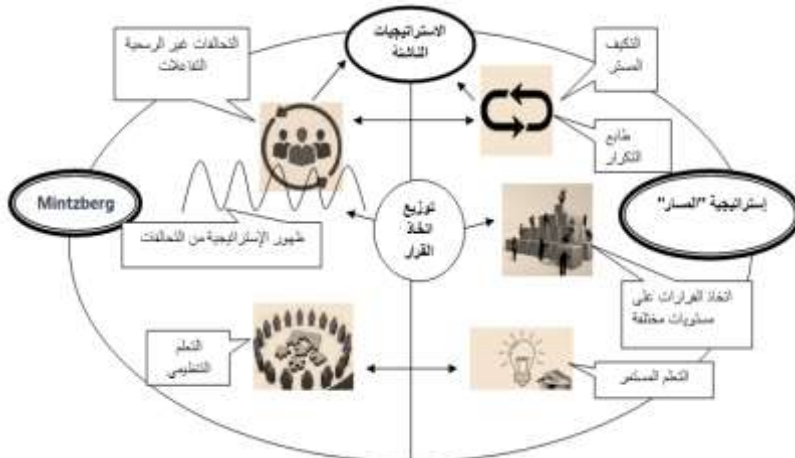
3. الترابط بين أفكار Henry Mintzberg ومفهوم إستراتيجية " المسار ":

عندما ظهر التخطيط الاستراتيجي في منتصف الستينات، اعتمد قادة المؤسسات هذا التوجه باعتباره "الطريقة الأمثل لوضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز تنافسية كل وحدة عمل في الشركة". وفقًا للإدارة العلمية التي رسخها Frederick Taylor، فإن هذه الطريقة الأمثل تنطوي على فصل التفكير عن العمل وإنشاء وظيفة جديدة يشغلها متخصصون: مخططون إستراتيجيون (Mintzberg, 1994). مما أدى إلى ظهور فجوة بين صياغة و تنفيذ الإستراتيجية، حيث أشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي ليس تفكيرًا إستراتيجيًا، حيث في الواقع غالبًا ما يفسد التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل التفكير الاستراتيجي، حيث انتقد Mintzberg التخطيط الاستراتيجي كون أغلب الاستراتيجيات الناجحة هي رؤى وليست خطط. فهو يشجع التحرك ببط مع النظر إلى الأمام البعيد جدا و لكن بحذر شديد، بحيث تكون القدرة على تغيير السلوك في كل لحظة (Mintzberg, 1987). فحسب Mintzberg، إن عملية صنع الإستراتيجية نحتاج إلى العودة إلى بعض المفاهيم الأساسية حول العلاقة بين الفكر و الفعل التي تعتبر مفتاح لصياغة الإستراتيجية حيث يجب على المؤسسات أن تفهم الماضي



إذا أرادت إدارة المستقبل، وبالتالي، فإن صياغة الإستراتيجية، يتطلب توليفاً طبيعياً للمستقبل والحاضر والماضي (Mintzberg, 1987). إن فكرة كون الإستراتيجية يمكن أن يتم صياغتها بعيداً عن تفاصيل إدارة المؤسسة على أساس يومي هي واحدة من أكبر المغالطات الإستراتيجية التقليدية، المجموعة البحثية لمintzberg في جامعة University McGill أطلقت على الاستراتيجيات التي تظهر بدون نوايا واضحة بالاستراتيجيات الناشئة (Mintzberg, 1987). فطرح فكرة "الاستراتيجيات الناشئة" (Mintzberg, 1987). قام Mintzberg بتمييز الإستراتيجية إما كإستراتيجية مقصودة (مخططة) أو ناشئة، ولاحظ Mintzberg أن الاستراتيجيات المقصودة تميل إلى التركيز على "التوجيه المركزي والتسلسل الهرمي، بينما تفتح الاستراتيجيات الناشئة الطريق للعمل الجماعي والسلوك المتقارب" (Bodwell & Thomas, 2010). حيث تتطور الإستراتيجية تدريجياً من التفاعلات المعقدة بين مختلف الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية في المنظمة. وفقاً له، يتم تشكيل الإستراتيجية من خلال التعلم التنظيمي والتجريب والتكيف المستمر بدلاً من التخطيط الثابت، وبذلك يمكن التوصل إلى إستراتيجية تجمع بين الإستراتيجية المخططة والاستراتيجيات الناشئة. ساعدت هذه الانتقادات الموجهة للتخطيط الاستراتيجي في تشكيل سيورة إستراتيجية "المسار". من خلال التأكيد على التطور والتكيف، أثر تفكير Mintzberg على كيفية تعامل المؤسسات مع الفجوة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، حيث في الواقع، تُنفذ الاستراتيجيات من خلال مزيج من الآليات الناشئة والمخططة (Catherine, Alexander, Kopman, Hans و، 2017)، مع الاعتراف بالحاجة إلى سيورة أكثر مرونة وديناميكية. تعتمد إستراتيجية "المسار" على رؤى Mintzberg من خلال دمج فكرة صنع القرار الناشئ واحتضان التغييرات والفرص التي قد تظهر بمرور الوقت. باختصار، لعب تفكير Mintzberg دوراً حاسماً في تطوير إستراتيجية "المسار" من خلال تحدي الأساليب التخطيطية الاستراتيجية وتعزيز سيورة إستراتيجية تمكن الإستراتيجية من التكيف في بيئة دائمة التغير.

الشكل 02: الترابط بين أفكار Mintzberg وعناصر إستراتيجية "المسار"



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Mintzberg, 1987)، (Bodwell و Thomas، 2010)، (Kopman، 1997)، (Avenier M، 2017)، (Hans و، Catherine، Alexander، 2017).



يوضح الشكل المقترح الترابط بين عناصر مقارنة Mintzberg وعناصر إستراتيجية "المسار" حيث نجد هناك تقاربًا ملحوظًا بينهما فيما يتعلق بعدة مفاهيم أساسية. أولاً، نجد أن التحالفات تلعب دورًا أساسيًا في تشكيل الإستراتيجية، حيث تكوّن مجموعات غير رسمية داخل المؤسسة، وهو ما يتماشى مع فكرة سيرورة إستراتيجية "المسار" الذي يركز على الطبيعة التطورية للتخطيط الاستراتيجي وظهور الإستراتيجية بشكل تدريجي من خلال التفاعلات الداخلية. كما يضاف إلى ذلك فكرة توزيع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث تؤدي هذه العملية إلى ظهور الإستراتيجية بشكل غير متوقع وناشئ من التفاعلات الداخلية للمنظمة. بالمثل، يتمثل الترابط الواضح في أن فكرة التعلم التنظيمي، التي تعني تحسين أداء المنظمة وتكييفها مع التحديات، تناسب تمامًا مع فكرة التعلم المستمر والتطور التدريجي لإستراتيجية "المسار". وبالتالي يمكن القول أن الترابط واضح بين العناصر المختلفة بشكل منطقي ومفهوم، حيث أن التقاطع يتجسد في التأثير المتبادل بين التحالفات وتوزيع اتخاذ القرارات، حيث يمكن للتحالفات أن تؤدي إلى توجيهات غير متوقعة لاتخاذ القرارات، وبالتالي يمكن أن تؤثر على ظهور الإستراتيجية الناشئة.

4. التكامل بين أفكار Michael Porter وإستراتيجية "المسار":

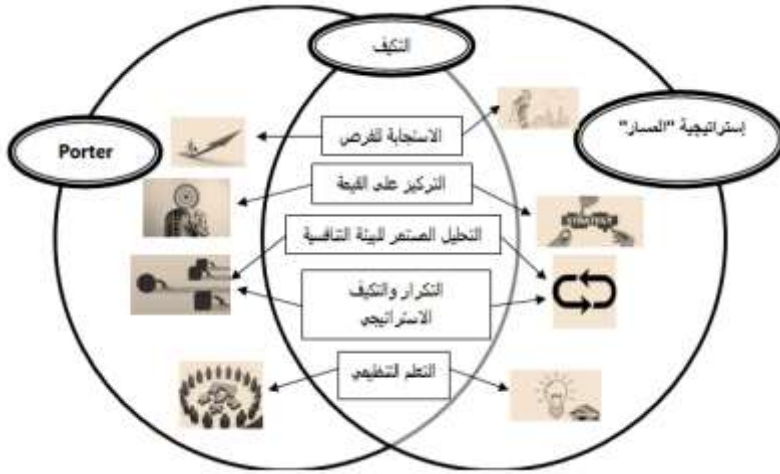
قدم Michael Porter مفاهيم رئيسية مثل إستراتيجية التمييز والريادة من خلال تقليل التكلفة، والتي أثرت بشكل كبير على كيفية تعامل المؤسسات مع موقفها التنافسي.

حسب Porter، الإستراتيجية هي خلق موقف فريد وقيم، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة. إذا كان هناك موقف مثالي واحد فقط، فلن تكون هناك حاجة للإستراتيجية. وستواجه الشركات حتمية بسيطة، وهي الفوز بالسباق لاكتشافها واستباقها. إن جوهر التموضع الاستراتيجي هو اختيار الأنشطة التي تختلف عن أنشطة المنافسين. "إذا كانت نفس مجموعة الأنشطة هي الأفضل لإنتاج جميع الأصناف، وتلبية جميع الاحتياجات، والوصول إلى جميع العملاء" (Porter, 1996).

يشير Porter وإستراتيجية "المسار" إلى تشابهات بارزة في مجال صنع الإستراتيجية. يُسلط كل منهما الضوء على أهمية تحقيق التمييز من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة، وذلك بالتركيز على التكيف المستمر مع التغيرات في البيئة الخارجية وأهمية التحليل الاستراتيجي لفهم بيئة الأعمال وتحديد موقع المؤسسة في السوق، مع التركيز على تحقيق القيمة المضافة للعملاء، وبالتالي يتفق كل منهما على أهمية الاستجابة لتغيرات البيئة، مع تركيز على الاستثمار في الجودة والابتكار كأساس لتحقيق التمييز وتحسين القيمة المضافة، يوضح الشكل التالي أهم نقاط التقاطع بين أفكار Porter وإستراتيجية "المسار":



الشكل 03: " التكامل بين أفكار Porter و إستراتيجية "المسار" "



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Porter, 1996, Séguin و Fabien, 2007, Avenier M.-J) (2012)

تؤكد كل من أفكار Porter و إستراتيجية "المسار"، بأهمية القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة، حيث يشير إلى أن هذه القدرة على التكيف تعتبر أساسية لنجاح المؤسسة. Porter يؤكد على أهمية استغلال الفرص الناشئة، مما يتماشى مع فكرة إستراتيجية "المسار" التي تشجع على التفاعل مع الفرص المتاحة بشكل فوري ومرن. بالإضافة إلى ذلك، يضع Porter التركيز على إنشاء القيمة للعملاء كجزء أساسي من إستراتيجيته، ويمكن لإستراتيجية "المسار" دمج هذا المفهوم من خلال تعديل الإستراتيجية لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء مع مرور الوقت. كما يتفق كل منهما أيضاً على أهمية التحليل المستمر للبيئة التنافسية، حيث يشير كلاهما إلى ضرورة فهم مستمر للبيئة التنافسية لضبط الإستراتيجية وفقاً لذلك. وأخيراً، يعتبر Porter الاستفادة من التجارب السابقة والتعلم منها أساساً لتحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة و هذا يصب ضمن إستراتيجية "المسار".

5. مساهمة Marie José Avenier في تطبيق نهج إستراتيجية "المسار"

Marie José Avenier، معروفة بأعمالها المبتكرة في مجال نظرية الممارسات وبناء الواقع الاجتماعي في سياق استراتيجي. تعتبر أفكارها إضافة لتطبيق نهج إستراتيجية "المسار" في مجال الإستراتيجية.

نظرية الممارسات و الإستراتيجية: طوّرت Marie José Avenier مفهوم "نظرية الممارسات" كإطار مفاهيمي لفهم كيفية تشكيل الفاعلون الفرديون والجماعيون للواقع من خلال أفعالهم اليومية. تؤكد على أن الإستراتيجية ليست نتيجة فقط لقرارات يتخذها القادة، وإنما تنشأ أيضاً من تفاعل الفاعلين داخل المنظمة ومع بيئتهم (Avenier M.-j. , 2009).



1.5. التعاون والتعلم المستمر: تسلط Marie José Avenier الضوء على أهمية التعاون بين أفراد المنظمة لبناء الإستراتيجية بشكل جماعي. تشجع المؤسسات على تعزيز ثقافة التعاون والتعلم المستمر، حيث تنشأ الأفكار والمبادرات من الأسفل إلى الأعلى. (Avenier M.-J., 2000)

2.5. المرونة والتكيف: من خلال دمج أفكار Marie José Avenier، يصبح نهج إستراتيجية "المسار" أكثر مرونة وقابلية للتكيف. بدلاً من الاعتماد فقط على الإستراتيجية المخططة، يتم تشجيع المؤسسات على أن تكون متجاوبة تجاه التغييرات وأن تتكيف وفقاً للظروف الناشئة (Avenier M.-J., 2000)

3.5. التوافق مع الحقائق الجديدة: تساهم مساهمات Marie José Avenier في تمكين المؤسسات من التكيف بفعالية مع التغيرات المستمرة في العالم. من خلال الاعتراف بأن الإستراتيجية تنشأ من خلال بناء اجتماعي متواصل، تكون المؤسسات قادرة بشكل أفضل على التنقل في بيئات متقلبة ومعقدة (Avenier M.-J., 2012)

تُضيف توجهات Marie José Avenier بُعداً حيوياً إلى إستراتيجية "المسار". من خلال التركيز على التعاون والتعلم المستمر والتكيف، تشجع أفكارها المؤسسات على اعتماد نهج أكثر مرونة وتعاونياً ومتوافقاً مع تحديات اليوم. يمكن أن تساعد إدماج مفاهيمها في النهج الاستراتيجي الشامل المؤسسات في التأقلم مع التغيير والاستفادة من الفرص الناشئة للازدهار في بيئة ديناميكية.

كما أشارت Avenier إلا إن إستراتيجية "المسار" تتميز بتركيزها على التفاعلات المتكررة التي يمكن حصولها في أي لحظة بين الرؤية والعمل الاستراتيجي، داخل المؤسسة و بين مختلف مستويات المؤسسة، فاعتمدت على تقسيم المستويات إلى مستويين أساسيين: المستوى العام والمستوى المحلي (الوحدات، الفروع، الأقسام) (Avenier M.-J., 1997). حيث أن انطلاقاً من مجموع التفاعلات المتكررة بين الرؤية والعمل الإستراتيجي سواء على نفس المستوى داخل المؤسسة أو فيما بين المستويات، فإن في إستراتيجية "المسار" السلوك المعتمد يكون بالرجوع إلى رؤية إستراتيجية بمنظور تفاعلي واستباقي، وهذه الرؤية التي تكون قابلة للتعديل على مر الزمن، تكون مرتبطة بصفة لحظية مع العمل، ما يجعل منها قابلة للتفكيك وإعادة الصياغة بكل مرونة من قبل الجهات الفاعلة المعنية. وهذا الانتقال من/ وإلى الرؤية العامة والرؤية المحلية يشجع على بناء إستراتيجية "المسار"، حيث أن عملية صياغة الإستراتيجية تصبح جماعية بمشاركة جميع العاملين على مختلف المستويات، وهذا ما يقود المؤسسة إلى الحصول على رؤية أوسع لمستقبل يسوده الغموض و عدم التأكد.

مما سبق، يمكن القول أن الأفكار التي قدمها الرواد تمثل نقطة انطلاق لتطوير عناصر "إستراتيجية المسار". إن هذه الأفكار تعتبر مبادرات توجيهية تعكس رؤية متقدمة وفهمًا عميقاً لتحديات المستقبل وفرصه و مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئتها بمرونة. لقد حاولنا تلخيص أهم هذه العناصر من خلال الجدول التالي:



الجدول 01: "العناصر الرئيسية في إستراتيجية "المسار" التي توضح قدرة المؤسسة على التكيف"

Marie José Avenier مساهمة	التكامل مع أفكار Michael Porter	الترايط مع أفكار Henry Mintzberg	التفاعل مع أفكار Ansoff	العناصر
<ul style="list-style-type: none"> ● التمايز بوساطة التكيف والتفاعل الاجتماعي. ● التعاون والتعلم المستمر. ● التكيف والمرونة. ● التناغم مع البيئة الاجتماعية والثقافية. ● التكامل بين الأفراد والمؤسسة . 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحقيق التمييز. ● إبداع في الأنشطة الإستراتيجية . ● التحليل المستمر للبيئة التنافسية. ● تعزيز القيمة المضافة للعملاء. ● التعلم التنظيمي والتكيف المستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحرك ببطء وبخذر نحو المستقبل. ● التعلم المستمر والتكيف. ● التركيز على الرؤى بدلاً من الخطط. ● التفاعل والتعلم التنظيمي. ● التوزيع غير المتوقع لاتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستجابة للفرص الناشئة. ● التفكير بعيد المدى. ● التعلم المستمر والتطور. ● الانفتاح على الابتكار. 	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Ansoff, 1975)، (Avenier M, 1997)، (Avenier M.-J, 1996)، (Porter, 1996)، (Mintzberg, 1994)، (Morine, 1990)، (2000)

6. مبادئ إستراتيجية "المسار" :

يعتمد نجاح إستراتيجية "المسار" على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل توفير الإجراءات المخططة، توجيه الظواهر الناشئة، وضرة وجود ثقافة داعمة داخل المؤسسة (Séguin & Fabien, 2007). من خلال هذه المبادئ، تستطيع المؤسسات تحديد الاتجاهات الرئيسية، وضبط استراتيجياتها بمرونة للتكيف مع التغيرات في البيئة، وتعزيز قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة. فيما يلي استعراض مفصل لكل من هذه المبادئ وأهميتها في سياق إستراتيجية "المسار":

1.6. توفير الإجراءات المخططة: تشمل هذه الإجراءات وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية المحددة، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتحديد المسؤوليات والتسلسل الزمني للعمليات. بواسطة وضع هذه الإجراءات، يمكن للقادة والمديرين توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل أكثر فعالية وتنظيماً.

تحدد Avenier ست إجراءات لتعزيز تطوير إستراتيجية "المسار" (Séguin و Fabien, 2007):

أ. **تعزيز استقلال وحدات المستوى المحلي لمؤسسة تعمل في بيئة معقدة:** هو شرط أساسي للقدرة الإستراتيجية للوحدات. فإن الابتكار، الذي يُعتبر تحدياً كبيراً في المؤسسات حالياً، "هو أحد مظاهر الاستقلال النشط". في الواقع، يمكن لوحدة مستقلة فقط أن تواجه التحديات. والتحديات الكبيرة تولد شغفاً وحامساً، وهما دافعا قويان للابتكار. (Avenier M.-J, 1990) (2000)



ب. وجود عملية تكرارية بين القاعدة والقمة: تعني أن هناك تفاعل وتبادل مستمر بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الشركة. يتمثل هذا التفاعل في تبادل الأفكار والمعلومات وصولاً إلى صنع القرارات وتنفيذها. على سبيل المثال، يمكن للموظفين في المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي داخل المؤسسة، مثل الفرق العمل والموظفين الفنيين، أن يشاركوا في تقديم أفكارهم بشأن الأمور التي يرونها تحتاج إلى تحسين أو تطوير. هذه الاقتراحات يمكن أن تصعد إلى المستويات الأعلى من الإدارة حيث يتم مراجعتها ومناقشتها بشكل أكبر، وتحديد الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذها. بالمثل، يجب أن يكون هناك آليات تعزز التواصل بين القيادة التنفيذية والمديرين العامين وبينهم وبين موظفي المؤسسة على مختلف المستويات. يسمح ذلك بنقل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بشكل واضح ودقيق إلى جميع أفراد المؤسسة، وبالتالي توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهدافها المحددة. (Avenier & Christophe, 2007)

ت. تعزيز الوصول إلى الموارد المعلوماتية والزمنية: فمن الضروري أن يكون لجميع فاعلي الشركة الوصول إلى المعلومات حول عملية وسياق المنظمة (اقتصادي، سياسي، اجتماعي، تكنولوجي، بيئي، تشريعي، إلخ). لذلك، يجب على الشركات منح موظفيها الوقت الكافي للتفكير والتعلم في أفعالهم من خلال وضعها في سياقاتها المختلفة. (Avenier M.-J., 1997)

ث. إنشاء أماكن للنقاش داخل الوحدات، بين الوحدات، وعبر المستويات الإدارية: تشير Avenier إلى أهمية إنشاء آليات تسمح بإجراء نقاش حقيقي حول التحديات التي تواجه الشركة وسبل التصدي لها. (Avenier M.-J., 1996)

ج. مواءمة الإجراءات القائمة: التي غالباً ما تكون موروثاً من الماضي، مع تلك التي تم إنشاؤها حديثاً، لتجنب أي نوع من أنواع الشبهات.

ح. إنشاء نظام معلومات تنظيمي: يمثل خطوة أساسية في تعزيز فعالية العمل واتخاذ القرارات في المؤسسات. يهدف هذا النظام إلى جمع وتنظيم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل مركزي ومنظم، مما يسهل الوصول إليها واستخدامها من قبل الموظفين في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية. حيث بفضل هذا النظام، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة إدارة الموارد، وتتبع العمليات والأداء، وتحديد المشاكل والفرص بشكل أسرع وأكثر دقة. كما يمكن استخدام البيانات المخزنة في هذا النظام لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة تعكس رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية. (Avenier M.-J., 1997)

2.6. توجيه الظواهر الناشئة: يتعلق هذا الجانب بمراقبة التحولات والتغيرات في بيئة الأعمال وتحليلها بشكل مستمر، واستخدام هذه المعلومات لضبط الاستراتيجيات واتخاذ القرارات السريعة عند الضرورة. هذا يسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والبقاء على تواصل مع التطورات الحالية، مما يضمن استمرارية النجاح والتنافسية.



في عملية تطوير إستراتيجية "المسار"، يشير Avenier إلى أهمية توجيه اهتمام خاصة بالظواهر الناشئة بعد تنفيذ الإجراءات المدبرة المحددة. تقدم هذه العملية مفهوم التقييم "المسار" على الصعيدين العام والمحلي. يتعلق هذا التقييم بالتساؤل حول معنى وتفسير الإجراءات المنفذة، بالإضافة إلى النتائج غير المتوقعة. من الضروري فهم وتفسير الأسباب التي جعلت الأمور تحدث بطريقة معينة. بالنسبة لAvenier، تتطلب إستراتيجية "المسار" ثلاثة أنواع من التقييمات التي تعتبر أساسية لنجاحه. (Séguin & Fabien, 2007)

النوع الأول من التقييم هو مبدأ التشخيص المستمر، الذي يشجع المؤسسة على التساؤل المستمر حول مدى تكيف أفعالها مع البيئة المتغيرة وملاءمة مشاريعها ورؤيتها الإستراتيجية. يتيح هذا التشخيص وضع "نظرية العمل" التي تقوم على فرضيات حول العلاقات السببية بين الأفعال والآثار، ويمكن تغييرها خلال التقييم لتحقيق التكيف الفعال مع المتغيرات.

النوع الثاني من التقييم هو نظام المعلومات والاتصال التطوري، الذي يستند إلى إنشاء نظام منظم متكيف للتساؤل المستمر حول العمل الاستراتيجي، بما في ذلك العمل الاستراتيجي الأخلاقي. يهدف هذا النظام إلى تحديد معايير ومؤشرات لمتابعة الظواهر الإستراتيجية وتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية.

أما التقييم التشعبي، فهو النوع الثالث والأخير من أنماط التقييم في إستراتيجية المسار. يهدف هذا التقييم إلى استخلاص المعاني من الشهادات والمعلومات المختلفة المتاحة، ويشجع على التفاوض وتبادل وجهات النظر بين مختلف الفاعلين. يساهم هذا التقييم في تعزيز مصداقية العملية التقييمية واستخدام النتائج بشكل أمثل لدعم السلوك المستقبلي واتخاذ القرارات الفعالة.

3.6. ضرورة وجود ثقافة داعمة: تسهم الثقافة الداعمة داخل المؤسسة في تعزيز التعلم المستمر والابتكار، وتعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد المنظمة. يجب أن تكون هذه الثقافة مفتوحة للتغيير والتطور، مما يمكن المؤسسة من اعتماد أساليب عمل مرنة ومبتكرة لمواجهة التحديات المتغيرة بكفاءة وفعالية. إذا توفرت هذه الثقافة، فإنها ستعزز قدرة المؤسسة على تطبيق إستراتيجية المسار بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة بشكل مستدام.

II. الدراسة الميدانية:

1. منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذا البحث على منهجية استقرائية حيث تم التركيز على دراسة استكشافية تمثلت في دراسة حالة مؤسسة SOPI (www.mama.dz)، هي مؤسسة إنتاجية في مجال العجائن الصناعية متخصصة في تحويل الحبوب، معروفة بالعلامة التجارية MAMA. قمنا باستخدام المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تمت المقابلات مع مجموعة من المسؤولين داخل المؤسسة كما هو موضح في الملحق 01.

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة المدروسة تنطبق عليها مفهوم إستراتيجية "المسار" أم لا، وذلك عن طريق استكشاف العناصر الأساسية لإستراتيجية المؤسسة ومقارنتها



مع مبادئ "إستراتيجية المسار". من خلال هذه المنهجية، حاولنا فهم الأساليب والعمليات التي تم اعتمادها في تطوير إستراتيجية المؤسسة، وكذلك تحليل التحديات والفرص التي واجهتها في مسارها التطوري.

2. نظرة عامة حول إستراتيجية مؤسسة SOPI :

أن التحليل المبني على المقابلات يعتبر فرصة لفهم العوامل البشرية والتنظيمية التي تلعب دورًا حاسمًا في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية داخل المؤسسة. وتتضمن العوامل الثقافة التنظيمية، والقيم والمبادئ التوجيهية، ومستويات الاتصال والتفاعل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مدى التفاعل بين القيادة والموظفين. إستراتيجية مؤسسة SOPI قائمة على عدة عناصر رئيسية:

- التميز في الابتكار والجودة: تمثل هذه العناصر الركيزة الأساسية لإستراتيجية SOPI، حيث تسعى المؤسسة لتطوير منتجات غذائية مبتكرة وعالية الجودة لتلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين.
- التوسع العالمي وبحث عن الأسواق الدولية: تركز SOPI على توسيع نطاق أعمالها والتوجه نحو الأسواق العالمية بهدف تحقيق الريادة واستهداف مجموعة واسعة من المستهلكين.
- الاستثمار في التكنولوجيا: تمثل تكنولوجيا الإنتاج والتصنيع أحد أهم مجالات الاستثمار لدى SOPI، حيث تسعى المؤسسة لتطوير الميكنة والتقنيات لتحسين جودة المنتجات وكفاءة العمليات.
- التسويق الرقمي والتواصل الاجتماعي: يلعب التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي دورًا حيويًا في إستراتيجية SOPI، حيث تستخدم المؤسسة هذه الأدوات للتواصل مباشرة مع المستهلكين وزيادة وعيهم بالعلامة التجارية والمنتجات.
- تنوع خطوط الإنتاج: تعمل SOPI على توسيع مجموعة منتجاتها لتلبية احتياجات وتفضيلات المستهلكين وفتح فرص جديدة في السوق.
- إدارة العلاقات: تُولى المؤسسة اهتمامًا خاصًا ببناء علاقات مستدامة مع الموردين والعملاء والمجتمع المحلي، مما يساهم في تعزيز مكانتها وثقتها في السوق.
- تعزيز الثقافة التنظيمية والشفافية: تركز SOPI على تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والشفافية في اتخاذ القرارات، مما يعزز التواصل والثقة بين الإدارة والموظفين.
- التكيف مع الظروف الاجتماعية والدينية والتحديات البيئية والسياسية: تهدف SOPI إلى تكييف إستراتيجيتها وعملياتها مع الظروف الاجتماعية والدينية، وكذلك التحديات البيئية والسياسية، بهدف الاستجابة الفعالة لاحتياجات السوق وضمان استمرارية النجاح.

3. دراسة قدرة مؤسسة على SOPI التكيف مع التطورات في بيئة الأعمال :

من التحليل الاستراتيجي لأهم عناصر إستراتيجية مؤسسة SOPI يمكن استخراج عدة عناصر تدل على التكيف والمرونة، وهي كالتالي:



- الاستجابة للفرص الناشئة: يتبنى SOPI إستراتيجية تستجيب بسرعة للفرص الناشئة في السوق، مثل طلب محدد أو اتجاهات استهلاكية جديدة، مما يعكس قدرتها على التكيف مع التغيرات والاستجابة للفرص المتاحة، حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل مرن وبناءً على الظروف والمعطيات المتاحة في الوقت الحالي.
- التفكير بعيد المدى: تركز SOPI على التفكير بعيد المدى في إستراتيجيتها، وهذا يظهر في استثماراتها المستمرة في تطوير التكنولوجيا وتنويع خطوط الإنتاج، مما يعزز قدرتها على التكيف مع تحولات السوق والتطورات المستقبلية.
- التعلم المستمر والتطور: تعمل SOPI على تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطور داخل المؤسسة، وهذا يعكس استعدادها للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة من خلال تحسين مهاراتها وتطوير موظفيها.
- التفاعل والتعلم التنظيمي: يشير هذا العنصر إلى تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي داخل SOPI، حيث يتم تشجيع التفاعل والتبادل المستمر للمعرفة والخبرات لتعزيز القدرة على التكيف والتطور.
- الانفتاح على الابتكار: يعكس التركيز على التميز في الابتكار وتطوير منتجات جديدة، واستخدام التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي، على قدرة مؤسسة SOPI على تكيف إستراتيجيتها مع التغيرات التكنولوجية والابتكارات في السوق.
- تحقيق التميز: يعكس هذا العنصر رغبة المؤسسة في تحقيق التميز في السوق، سواء من خلال منتجاتها المبتكرة أو خدماتها ذات الجودة العالية، مما يساعدها على الحفاظ على ميزتها التنافسية.
- التحليل المستمر للبيئة التنافسية: تعكس هذه العناصر إستراتيجية المؤسسة في مراقبة وتحليل البيئة التنافسية بشكل مستمر، لفهم التحديات والفرص المحتملة واتخاذ القرارات بناءً على ذلك.

4. دراسة مدى توافق مبادئ إستراتيجية "المسار" و سيرورة صياغة وتنفيذ إستراتيجية مؤسسة SOPI

من خلال هذه الدراسة سنحاول تطبيق مبادئ إستراتيجية "المسار" على إستراتيجية مؤسسة SOPI بهدف تحليل مدى توافقها مع هذه المبادئ. يهدف ذلك إلى فهم مدى ملائمة إستراتيجية "المسار" كإطار تحليلي لفهم إستراتيجية المؤسسة، هذا يساعد في تحديد ما إذا كانت إستراتيجية "المسار" ممكن أن تكون إطارًا تحليليًا مناسبًا لفهم التكيف والمرونة وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة.

1.4. توفير الإجراءات المخططة: يظهر أن المؤسسة تتبنى إجراءات مدروسة ومنهجية لمواجهة التحديات واتخاذ القرارات، سواء كانت طارئة أو دورية. هذه الإجراءات تساعد على تنظيم اتخاذ عملية القرار وضمان أن تكون القرارات مبنية على تحليل دقيق واستراتيجي.

توفير الإجراءات المخططة يُعدُّ عنصرًا أساسيًا في إستراتيجيتها. يتضح ذلك من خلال الاتجاه نحو وضع خطط محكمة ومنظمة مُسبقًا لمواجهة التحديات وتنفيذ القرارات بفعالية. يشمل ذلك تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها في حالات الطوارئ أو المواقف غير المتوقعة، ووضع الخطط التشغيلية لضمان استمرارية العمليات، وتطوير الخطط



الإستراتيجية للنمو والتوسع. هذه الإجراءات المخططة تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بثقة، حيث تعمل كأداة توجيهية تُسهّم في تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل. و يظهر ذلك من خلال:

- الاعتماد على الحوار والتشاور بمؤسسة « SOPI » ساهم في خلق رابط يجمع بين مختلف المستويات وساعد في التحرر الجزئي من المركزية في اتخاذ القرارات؛
- تعتبر الشفافية في تصميم الإستراتيجية عاملاً أساسياً في انتشار روح المسؤولية اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة على مختلف المستويات والعمل بكفاءة من أجل تحقيق الريادة؛
- وجود اتصال مباشر بين الرئيس المدير العام للمؤسسة و باقي المدراء التنفيذيين خلق روح العمل الجماعي بين مختلف الموظفين من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تملك المؤسسة نظام معلومات فعال يسهل لجميع الفاعلين داخل المؤسسة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب و عند الحاجة.

2.4. توجيه الظواهر الناشئة: أن توجيه الظواهر الناشئة يشكل جزءاً أساسياً من إستراتيجية مؤسسة SOPI . هذا يتضح من التركيز على رصد الاتجاهات والتغيرات في البيئة الخارجية وفهم كيفية تأثيرها على العمليات الداخلية للمؤسسة. يتيح هذا الإستراتيجية التحضير المسبق للتحديات المحتملة والفرص الجديدة التي يمكن أن تنشأ. علاوة على ذلك، يمكن لتوجيه الظواهر الناشئة أن يُسهّم في تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهدافها. هذا النهج يُمكن المؤسسة من الاستجابة بفعالية للتحوّلات في السوق والمحافظة على مكانتها التنافسية في الصناعة. و يظهر ذلك من خلال تعامل المؤسسة مع بعض الأزمات بطريقة سريعة ما يوضح مدى قدرتها على أحداث التوازن بين البدائل المتاحة أمامها بواسطة إدارة جيدة للوقت.

3.4. ثقافة داعمة داخل المؤسسة: توضح الثقة القوية الموجودة بين الرئيس المدير العام وموظفيه، والتي تقوم على الكفاءات العالية والثقة المتبادلة على قدرة المؤسسة على تسهيل عملية التوجيه واتخاذ القرارات وتعزيز التعاون والتفاعل بين مختلف المستويات داخل المؤسسة، فهي تمتلك ثقافة عمل مميزة، مما ساهم في تعزيز القدرة على التواصل الداخلي و الخارجي بصفة جيدة، ما من شأنه تحقيق التوازن في سيرورة صياغة الإستراتيجية و تنفيذها.



خاتمة:

من خلال هذه الدراسة ، يمكن التخلّص إلى القول أن إستراتيجية "المسار" يمكن أن تكون إطارًا تحليليًا مناسبًا لفهم إستراتيجية مؤسسة SOPI، ففي جوهرها، تهدف إستراتيجية "المسار" إلى تحديد الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة وتحديد المسارات التي تساهم في تحقيق أهدافها على المدى الطويل .

من خلال تطبيق مبادئ إستراتيجية "المسار"، يمكن لمؤسسة تحديد رؤية واضحة لمستقبلها وتحديد الأهداف والمسارات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق هذه الرؤية. كما يمكن أن تساعد عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية على إنشاء إطار متين يتيح للمؤسسة الالتزام بالمسارات المحددة وضمان استمرارية تحقيق الأهداف و ذلك بالتوفيق بين الإستراتيجية المخططة للمؤسسة و الاستراتيجيات التي تنشأ على طول مسارها الاستراتيجي.

قائمة المراجع:

- Derrick Palmer و Kaplan Soren .(2005) .*L'Innovation stratégique* .Inomer.
- Edgard Morine .(1990) .*scienc avec conscience* .le seuil-point.
- Francie Séguin و Durif Fabien .(2007) .Une stratégie éthique "chemin faisant ." *HEC Montréal Gestion*.90-83 ،
- Giboin, B. (2012). *La boîte à outils de la stratégie*. Dunod.
- Henry Mintzberg .(1987) .Crafting strategy .*Harberd Business Review*.74-67 ،
- Henry Mintzberg .(1987) .The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies .*California Management Review*.32-25 ،
- Henry Mitzberg .(1987) .The strategy concept 1 : five Ps For strategy . *Calefornia Management Review*.24-11 ،
- Igor Ansoff .(1975) .Strategies for Diversification .*Harvard business review* ، .114
- Julian Kopman ،kock Alexander ،P Killen Catherine و Georg Gemunden Hans . (2017)The role of project portfolio in fostering both delebrate and emergent strategy .*International Journal of Progect Management*.570-557 ،
- M Porter .(1996) .what is strategy ? *Harvard Business Review*.78-61 ،
- Marie José Avenier .(1997) .*la stratégie chemin faisant* .Economica.
- Marie-José Avenier 5) .JUILLET, 2016 .(*complexité et stratégie "chemin faisant 7* ."Juin, 2021 من youtube: www.youtube.com
- Marie-José Avenier .(1996) .la stratégi tatonnate: des interactions récursives entre vision et action stratégique .*Le Management Stratégique Dans La Complexité* .(29_1) Lille: Actes aims.
- Marie-José Avenier .(1997) .*la stratégie chemin faisant* .paris: ECONOMICA.
- Marie-José Avenier .(2012) .Le management stratégique dans la complexité : un cadre de reflexion.(12) ،



- Marie-José Avenier .(2000) .*L'intervention délibérée en situation complexe : quelles connaissances "actionnables" ?* L'Harmattan: Ingenium.
- Marie-josé Avenier .(2009) .Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches . *synergies Monde*.81-51 ،
- Marie-José Avenier و Schmitt Christophe .(2007) .Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers .*Revue français de gestion*-24 ، .42
- Marie-Josée Avenier .(2000) .La complexité appelle une stratégie chemin faisant .*Gestion*.44-13 ،
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *harvard Business Review* , 1-6.
- Richard Whittington و Ludovic Cailluet .(2008) .the craft of strategy .*long range planning*.242 ،
- Wendy Bodwell و J.Chermack Thomas .(2010) .Organization ambidexterity: integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning . *Technological Forecasting & Social change*.202-193 ،
- <https://www.crossknowledge.com>:
<https://www.crossknowledge.com/fr/blog/excellence-selon-tom-peters/>
- www.mama.dz.

الملاحق:

الملحق 01: " جدول معلومات المقابلات لجمع بيانات حول إستراتيجية المؤسسة "

المنصب	عدد المقابلات	مدة المقابلة	محاو الأستئلة	الهدف
مدير التسويق الرقمي	1	1 ساعة و نصف	إستراتيجية التسويق الرقمي الحالية التحديات في تسويق المنتجات الغذائية استراتيجيات استهداف فئات عملاء معينة	جمع معلومات مفصلة وشاملة حول إستراتيجية المؤسسة في مجال التسويق الرقمي
المدير التجاري	1	1 ساعة و نصف	إستراتيجية النمو في السنوات القادمة كيفية تعزيز الحضور العالمي للعلامة التجارية التحديات التي تواجهنا في السوق المحلية و العالمية الخطط لتطوير التسويق الرقمي	فهم كيفية توجيه الأهداف التجارية والتنفيذ التكتيكي نحو تحقيق الأهداف



جمع المعلومات حول إستراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بالتكنولوجيا وتقنية المعلومات	إستراتيجية النمو والتوسع تحسين عمليات التصنيع والتوزيع التحول الرقمي تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستثمارات التقنية	1 ساعة و نصف	2	مدير تكنولوجيا المعلومات
الحصول على رؤية شاملة حول كيفية تطبيق الإستراتيجية على مستوى الموارد البشرية وإدارة الموظفين	تكامل الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة تقييم الأداء وتحفيز الموظفين روح العمل الجماعي	1 ساعة و نصف	1	مدير الموارد البشرية
جمع معلومات محددة وشاملة حول إستراتيجية المؤسسة فيما يخص التدابير الوقائية المتبعة والإجراءات المتخذة لتقييم وتحسين بيئة العمل	مراقبة الجودة والتحسين المستمر السياسات والإجراءات الاستجابة للطوارئ إدارة المخاطر	1 ساعة و نصف	1	مسؤول الصحة و السلامة المهنية
الحصول على رؤية شاملة لكيفية تكامل عمليات الإنتاج في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة وكيفية تحقيق الأهداف المحددة بهذا السياق.	إستراتيجية المؤسسة في تطوير وتحسين عمليات الإنتاج الإنتاجية والجودة التكنولوجيا والمعدات إدارة المخزون والتوريد	ساعتان	1	مدير الإنتاج (خط إنتاج كسكس)
الحصول على رؤية شاملة لكيفية تكامل عمليات الإنتاج في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة وكيفية تحقيق الأهداف المحددة بهذا السياق.	إستراتيجية المؤسسة في تطوير وتحسين عمليات الإنتاج الإنتاجية والجودة التكنولوجيا والمعدات إدارة المخزون والتوريد	1 ساعة و نصف	1	مدير الإنتاج (خط إنتاج العجائن)
الحصول على رؤية شاملة حول كيفية دمج جودة الإنتاج في إستراتيجية المؤسسة وضمان تحقيق النتائج المرجوة.	السياسات والإجراءات إدارة الجودة التدريب والتطوير التحسين المستمر	1 ساعة و نصف	1	مسؤول جودة الإنتاج
استكشاف كيفية توجيه الأنشطة والاستثمارات داخل المختبر بما يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أقصى قيمة ممكنة للمؤسسة	التكنولوجيا الجودة البحث والتطوير الاتصال والتعاون في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	1 ساعة و نصف		مسؤول المختبر