

المحاضرة الأولى: مفاهيم ومصطلحات الإستراتيجية

تمهيد

تظهر المؤسسة في بيئة فتنمو، منها ما يبقى في السوق ومنها من يخرج منه، وبما أن بيئة المؤسسة تزداد حدة وشراسة فإن تقلباتها وتحدياتها قد ترهن مصيرها واستمراريتها وتحقيق أهدافها ذلك لما تعرفه هذه البيئة من تحولات سريعة جدا، لذلك فإن أخذ خصوصيات البيئة بعين الاعتبار مهم جدا في فهم استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية.

* كيف ذلك؟

إن المتغيرات الكثيرة وتعقيدات المحيط وسرعة تغيره قد تؤدي إلى زوال المؤسسة ككل حتى لو كانت رائدة في مجال التحكم في التكاليف أو جودة المنتج فمثلا:

- حدوث أزمة مالية كبيرة قد يهدد شركات رائدة بالإفلاس.

- حركة الأسواق المالية وعمليات الإندماج والاستحواذ والشراكات والتحالفات قد تؤثر على وجود شركات ناجحة، أو تؤثر بطريقة مضرة على نشاطها وربحيتها، فمثلا لو قدمت شركة كبيرة عرضا مغريا لملاك مؤسسة ناجحة يمكن أن يذيقها في الشركة التي اشترتها رغم نجاحها، إذا لا تكفي الفعالية التشغيلية وحدها للاستمرار.

- صراع أصحاب المصلحة (ملاك، زبائن، عمال...) لتحقيق أهدافهم والاستفادة من مخرجات المؤسسة.

- سرعة الابداعات والتطور التكنولوجي التي صارت عواملا ضاغطة على المؤسسات ويجب أن تجارها.

- زيادة تعقد البيئة بحيث أصبحت تتداخل العناصر الداخلية مع الخارجية والقريبة مع البعيدة، والسياسية مع القانونية والاجتماعية مما يصعب تحديد اتجاهات هذه العوامل في السوق.

* ما هو الحل إذا؟

الحل هنا يكمن في تغيير طريقة التفكير في البقاء والاستمرارية، أي التفكير بشكل إستراتيجي وليس بشكل تشغيلي فقط.

* كيف ذلك؟

- تبني عاملي التجديد والتنوع في تشكيلة المنتجات بشكل مستمر ودائم حتى لو كان المنتج جيدا وعليه الإقبال.

- تبني خيارات إستراتيجية واضحة مثل تمييز المنتج أو التحكم في التكاليف، أو استهداف جزء من السوق والتركيز عليه.

- التركيز على عمليات التطوير التكنولوجي والإبداع لأنها صارت عوامل مهمة لاستمرارية المؤسسة.

* حسنا فكرنا بشكل إستراتيجي، حاليا ما المطلوب لضمان استمرارية المؤسسة؟

- ضمان مواءمة المؤسسة مع تحولات البيئة، أي سبقها أو على الأقل مسايرتها وعدم معارضتها.

- معرفة مكامن الخلل وعوامل النجاح في نشاط معين، هل هو التغليف أو الجودة أو خدمات ما بعد البيع.

- الحرص على التوافق التام والكبير بين ما وضعته المؤسسة كأهداف وبين ما تتبناه كآليات وإجراءات تنفيذية كي لا تكون هناك انعكاسات سلبية على أهداف المؤسسة.

- بناء القدرات والمهارات الإستراتيجية وهي العوامل التي تصنع نجاح المؤسسة ويصعب على الغير تقليدها أو الحصول عليها.

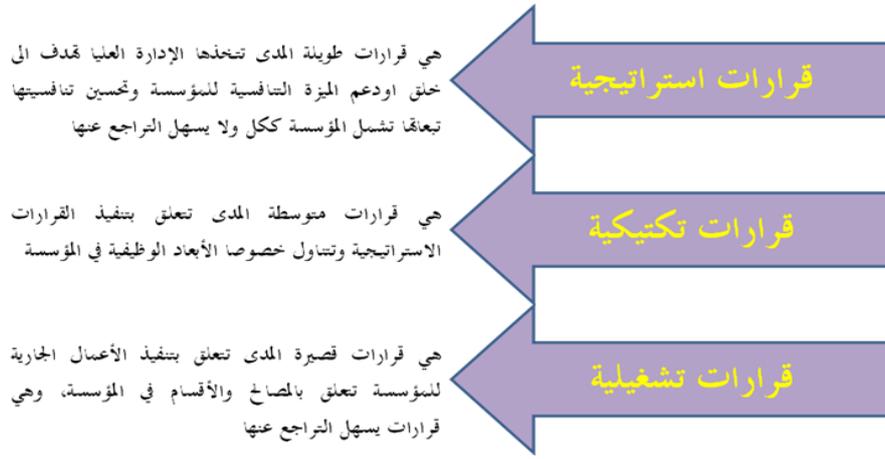
- جعل القدرات تتوافق تماما مع الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة.

ما يجب الخروج به كخلاصة حول بيئة المؤسسة هو أن عدم التحكم في الإدارة الاستراتيجية قد يؤدي بشركات كبيرة أو عملاقة إلى الزوال أو الإستحواذ أو الإفلاس، بينما في المقابل هناك شركات صغيرة جدا ظهرت بمبادرات فردية قد تنجح وتصير شركات عملاقة (ميكروسوفت، فيسبوك، قوقل، أمازون...) والفضل هنا يعود إلى التفكير والإبداع الاستراتيجي.

أولا: القرارات الإستراتيجية

لكي نفهم الاستراتيجية يجب أن نفهم مستويات القرار في المؤسسة.

1- تصنيف القرارات الإدارية حسب Ansoff:



* **الميزة التنافسية (الأفضلية التنافسية):** يعرفها مايكل بورتر الميزة التنافسية أنها الخاصية التي تنشئها المؤسسة تجعل منتجاتها أكثر قيمة في عيون زبائنها، وهي الهدف الأساس للخطة الإستراتيجية التي تضمن بها المؤسسة بقاءها وتحقق لها التفوق التنافسي مقارنة بمنافسها، إذا على المؤسسة أن تختار محفظة من الميزات التنافسية التي يجب أن تركز عليها والتي تضمن لها الاستمرارية. وقد تأخذ الميزة التنافسية أشكالا عديدة مثل نوعية وجودة المنتج، السعر المنخفض، الوظائف المتعددة للمنتج، قرب مكان البيع للزبون، التغليف، التصميم، تنوع المنتجات....

2- إلى ماذا يهدف القرار الإستراتيجي (موضوع القرارات الإستراتيجية)؟

- يحدد رؤية المؤسسة.
- يحدد الاتجاه العام للمؤسسة.
- يحدد كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة.
- بناء القدرات الإستراتيجية.
- يحدد كيفية التكيف مع البيئة.
- يحدد كيفية توزيع الموارد.
- يحدد المزايا التنافسية التي يجب أن تسعى إليها المؤسسة.

3- خصائص القرار الاستراتيجي: تتمثل خصائصه في أن:

- له درجة عالية من التعقيد أي يتميز بعدد كبير من العناصر والمتغيرات.
- يتميز بالارتباط والشك وعدم اليقين، فالقرار الاستراتيجي يتخذ في حالة عدم يقين.
- يجب أن يؤثر في القرارات العملية أي يؤدي إلى تغيير على مستوى العمليات.
- القرار الاستراتيجي مقارنته مقارنة شاملة.
- يؤدي إلى تغيير ملحوظ، لأن هدف القرار الاستراتيجي هو الوصول إلى التغيير.

ثانيا: ماهية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

1- مفهوم الإستراتيجية:

أ- ما هو أصل المصطلح "إستراتيجية"؟ أصل الكلمة عسكرية.

- ذكرت أول مرة 2000 سنة قبل الميلاد في رسائل الكاتب الصيني صن تزو التي وجهها لمجموعة من القادة العسكريين حول كيفية إدارة الحروب.

- كما أن هناك من يعتبرها مشتقة من الكلمة اليونانية Strategos والتي تتكون من كلمتي: Stratatos أي الجيش، Agos أي القيادة، لذا فهي تعني أيضا قيادة الجيوش.

ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة إلى سنة 1951 مع نيومان "newman" عندما تحدث وبشكل واضح عن أهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية، ثم توالى استعمال هذه الكلمة بعد ذلك على نطاق واسع..

ب- تعريف الإستراتيجية: من الناحية الاصطلاحية لدينا مجموعة كبيرة جدا من التعاريف تختلف باختلاف وتعدد المدارس والنظريات لدرجة صعوبة وضع تعريف موحد لها، إلا أن المفكر هنري مينتزبرغ وضع تصورا لتعريف الإستراتيجية، ووفق هذا التصور صنف الكتاب الذين عرفوا الإستراتيجية إلى (10) مدارس فكرية كل منهم يعرف الإستراتيجية وفق وجهة النظر التي يختص فيها.

| المجموعة | المدرسة |
|--------------------------------|--|
| المدارس التوجيهية أو الإرشادية | التصميم يتم بناء النموذج الاستراتيجي حسب هذه المدرسة من خلال التوفيق بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلالها يتم تصميم الاستراتيجية. |
| | مدرسة التخطيط الاستراتيجية هي خطة يمكن تمثيلها في شكل مخططات عملية، بدء من تحديد الأهداف التي تأخذ طابعا كميا، ثم تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. |
| | مدرسة تحديد الموقع الاستراتيجية هي اختيار موقع معين في البيئة، أي يكون للمؤسسة مكان وموقع في البيئة من بين العديد من المؤسسات الموجودة في هذه البيئة من خلال الاستراتيجية. |
| المدارس الوصفية | المدرسة المقاولانية ترتكز عملية صياغة الاستراتيجية على دور القائد من خلال رؤيته للمنظمة مستخدما الحدس والحكم والخبرة والبصيرة النافذة. |
| | المدرسة المعرفية تتوقف صياغة الاستراتيجية وفق هذه المدرسة على الأنماط والخرائط المعرفية والنفسية التي يمتلكها المسير ويستعملها لجمع، معالجة، تحليل وتفسير، ترميز، تخزين المعلومات والمعطيات حول المؤسسة والمحيط. وهذا يعني بالضرورة أن بناء الإستراتيجية يرتكز على تفسير أو إدراك معرفي للمحيط والمؤسسة لا يوجد إلا بدلالة الطريقة التي تم بها إدراكها أو تفسيرها. ويعتبر العصف الذهني احد ادم أدوات هذه المدرسة. |
| | مدرسة التعلم تتجسد الإستراتيجية شيئا فشيئا مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات، أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات ومن ثم فإن الإستراتيجية يمكن أن تعد تنفذ على شكل خطوات صغيرة من خلال عملية التعلم. |
| مدرسة التشكيل | مدرسة السلطة يرى رواد هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية هو عملية تفاوض، إقناع ومواجهة بين الجهات الفاعلة الأساسية وهنا نميز بين السلطة الجزئية التي تتصل بممارسة القوة داخل المنظمة، وبين السلطة الكلية التي تتصل بممارسة القوة من جانب المنظمة في علاقاتها الخارجية. |
| | المدرسة الثقافية صياغة الاستراتيجية حسب هذه المدرسة هي عملية تفاعل اجتماعي قائمة على المعتقدات والقيم المشتركة لأفراد المنظمة |
| | مدرسة البيئة الاستراتيجية هي رد فعل للمؤسسة على بيئتها التي هي في تحول وتغير مستمر يؤثر على المؤسسة، بالتالي تحاول المؤسسة القيام برد فعل يتمثل في جعل وضعها يكون حسب ما تريد أي الوضع الذي خططت له. |
| مدرسة التشكيل | مدرسة التشكيل تعتبر تيار للجمع بين كل الاتجاهات السابقة، ومنه فان هذه المدرسة تسعى لتحقيق مظهران أساسيان: يهدف الأول لوصف حالات المؤسسة كتشكيلات. ويتعلق الثاني بوصف سيرة إعداد الإستراتيجية كتحول. يتجه هذا التيار لاعتماد الأسلوب التركيبي بدل الأسلوب التحليلي في معظم الدراسات وهذا بإبعاد كل المتغيرات الهامشية والتركيز على مجموعة مختارة ومحددة يكون تمثيلها تمثيلا شاملا. |

خلص مينتزبرغ إلى أن الإستراتيجية كل مركب من (05) عناصر تدعى 5P تتمثل في:

- الخطة plan: سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.
- الوضعية position: الموقع المرغوب في تحقيقه داخل المحيط.
- الأفق perspective: النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المؤسسة.
- النموذج pattern: النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المؤسسة.
- الحيلة ploy: التوجه الذي تتبناه المؤسسة للتفوق على المنافسين.

* هنا يمكن أن نعرف الإستراتيجية تعريفا بسيطا وشاملا كما يلي: الإستراتيجية هي عمل فكري (عقلاني مضافا إليه حدس المسير)، ينتهي بتخصيص الموارد ويلزم المؤسسة على المدى الطويل، ويحدد مجال نشاطها وعلاقتها مع البيئة على النحو الذي يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في بيئتها الخارجية بما يضمن الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة (إيجاد توفيق مثل بينهم).

ج- مستويات الإستراتيجية: الاستراتيجية لها ثلاث جوانب أو مستويات هي:

* استراتيجية المؤسسة: الاستراتيجية التي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وتشمل كل مساحة نشاطها تسمى استراتيجية المؤسسة، مثلا استراتيجيات التنوع واستراتيجيات التخصص...

من خصائصها أنها تعتمد على المهارات الأساسية التي تتعلق بمهنة المؤسسة، تتناول تفاعلات المؤسسة مع البيئة، تعد على مستوى الإدارة العليا وتستثمر الفكر العقلاني والقدرات الحدسية للمديرين، فالمديرون هم من يساهم في بناء هذه الاستراتيجية.

* استراتيجية الأعمال: هذه الإستراتيجيات تكون على مستوى مجموعات الأنشطة (الأعمال)، حيث يعد لكل مجموعة أنشطة إستراتيجية معينة، تتفاعل هذه الإستراتيجيات فيما بينها، كما أن لديها علاقة باستراتيجيات المؤسسة ولا يمكن أن تتناقض معها أبدا بل يجب وجود تكامل بينهما.

* استراتيجية وظيفية: على مستوى كل وظيفة يمكن أن يكون لدينا استراتيجية وتسمى في هذه الحالة بالسياسات، مثلا لدينا استراتيجية الإنتاج، استراتيجية التسويق، الاستراتيجية المالية، استراتيجية الموارد البشرية.

2- التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي: قبل دخول الاستراتيجية في الأعمال كانت المؤسسات تخطط للمدى القصير والمتوسط والطويل، ما يهمنا هو المدى الطويل لأن هناك كثيرا من الناس يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط للمدى الطويل، التخطيط الاستراتيجي هو بالضرورة تخطيط للمدى الطويل لكن ليس كل تخطيط للمدى الطويل هو تخطيط استراتيجي، فقد يكون استراتيجيا إذا تعلق الأمر بالقدرات الاستراتيجية للمؤسسة ومكانتها وبقائها، لكن يكون طويل المدى فقط إذا كان تخطيطا على فترة زمنية طويلة.

أ- التخطيط طويل المدى: قبل دخول الاستراتيجية في مجال الأعمال كانت المؤسسات تلجأ إلى التخطيط طويل المدى ويعرف أنه تخطيط يغطي فترة زمنية طويلة، حيث يتميز هذا النوع من التخطيط بـ:
- الأفق أو المدى البعيد.

- يأخذ بعين الاعتبار البيئة، ولكن حدود البيئة بالنسبة للتخطيط طويل المدى هي السوق التي تنشط فيها المؤسسة لا أكثر.

- يؤكد أكثر على الانشغالات المالية مقارنة بغيرها من الانشغالات.

- يبني على التقديرات، والتقديرات هي عبارة عن امتداد لماض معين.

- يستعمل الطرق الكمية لإدارة التقدير.

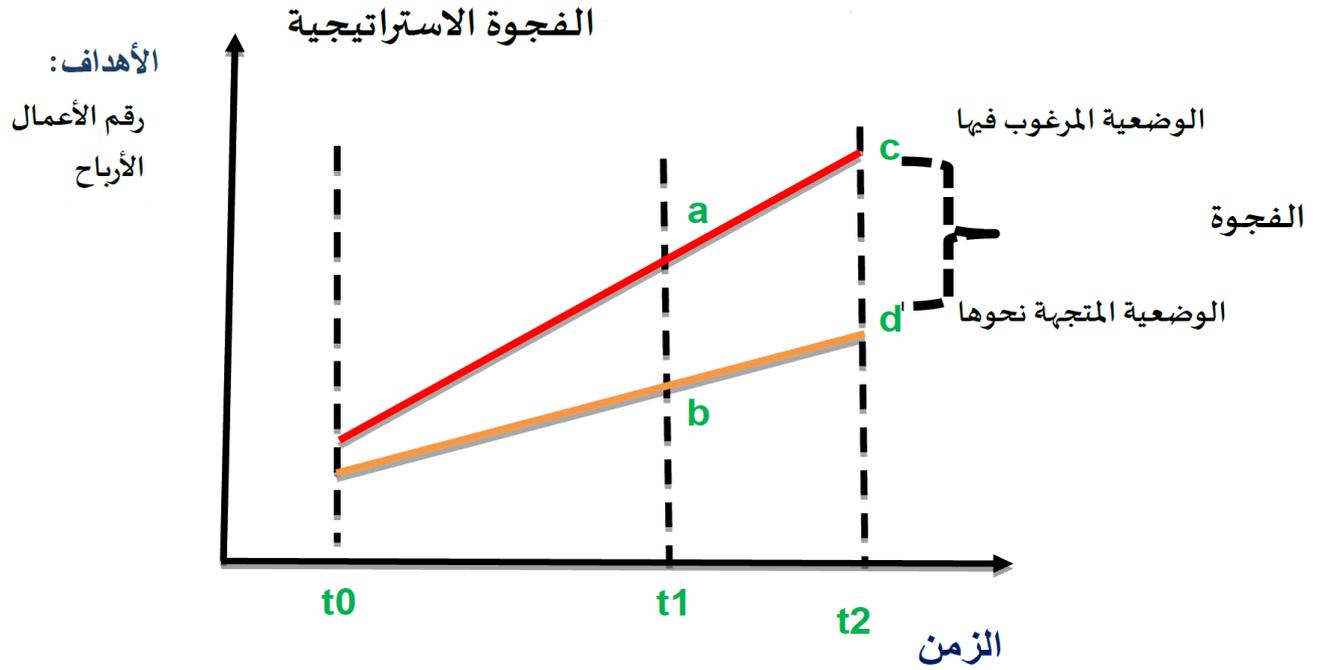
ب- التخطيط الاستراتيجي: يعرف أكوف التخطيط الاستراتيجي بأنه: تصور للمستقبل المرغوب وأيضا الوسائل التي تسمح ببلوغ هذا المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة خصائص هي:

- أنه يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار ولا يتوقف عند السوق فقط، بل يأخذ البيئة ككل بعين الاعتبار سواءً المباشرة وغير المباشرة، الداخلية والخارجية، وكذا انعكاساتها حاليا وعلى مستقبل المؤسسة.

- ينتهي التخطيط الاستراتيجي إلى وضع وثيقة أو خريطة طريق تسمى خطة استراتيجية.

- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تقليص الفجوة الاستراتيجية.

* الفجوة الإستراتيجية: هي الفرق بين الوضعية المرغوبة والوضعية المتجه نحوها بهدف الوصول إلى التطابق، يمكن استخدام معايير كثيرة لقياس الوضعيات مثلا: النصيب من السوق، رضا الزبائن، المبيعات، الربح...



ثالثا: الإدارة الإستراتيجية

في بداية ممارسة الإستراتيجية خلال فترة الستينيات والسبعينات كانت الهدف من التخطيط الإستراتيجي هو وضع خطة إستراتيجية، وذلك من خلال صياغة نماذج كمية ونظرية والعمل على تنفيذها، إلا أنها لم تحقق المرغوب منها في الواقع، وظهرت فروقات وانحرافات كثيرة.

* أين الخلل؟

الخلل في التنفيذ، فالتصور لم يكن كافيا، لأن التنفيذ الجيد مهم أيضا، على هذا الأساس جاءت الإدارة الإستراتيجية كبديل أشمل للتخطيط الإستراتيجي.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: هي قرارات وأفعال ومهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة لخلق أفضلية تنافسية دائمة.

ويشير مصطلح إدارة إستراتيجية إلى العملية الإدارية التي يتم فيها تكوين رؤية إستراتيجية وإعداد الأهداف وإيجاد إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتنفيذها، ثم يتم بمرور الوقت تحديد التعديلات المناسبة واللازمة لتصحيح الرؤية والأهداف.

2- عمليات الإدارة الإستراتيجية: هناك العديد من التوجهات أو المدارس تختلف حول مراحل الإدارة الاستراتيجية، لكن العمليات التي فيها الكثير من الاتفاق هي العمليات التالية:

| 1- التحليل الإستراتيجي: | 2- الاختيار الإستراتيجي: | 3- التنفيذ الإستراتيجي: | 4- الرقابة الإستراتيجية: |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|
| يتم فيه: | يتم فيه: | يتم فيه: | يتم فيها: |
| - تحليل فرص وتهديدات البيئة | - معرفة البدائل | - الهيكل التنظيمية | - وضع المؤشرات والمرجعيات |
| - تحليل جوانب القوة والضعف في المؤسسة | - تقييم البدائل | - كيفية توزيع الموارد | - وضع نظم الرقابة |
| - تحليل موقف أصحاب المصلحة | - إختيار البديل الأنسب | - إدارة التغيير | |