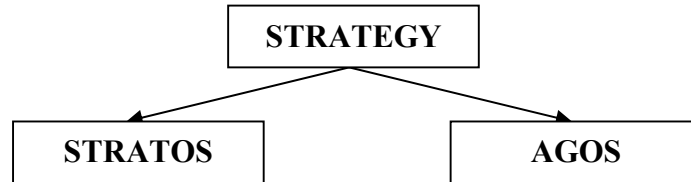


المحاضرة الأولى: الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها

1- الإستراتيجية لغة: الإستراتيجية لغة هي المقابل العربي للكلمة الانجليزية Strategy، والتي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من الكلمتين Stratos و Agos، حيث يقصد بـ Stratos الجيش، أو الرباط، أو الحملة بينما يعني Agos القائد، المشرف، القائم على... الخ. وهكذا تكون كلمة Strategy يقصد بها لغويًا القائد العسكري، قائد الجيوش، قائد الحملة...



وبالرغم من أن استخدامهما في القاموس الإداري لم يتجسد بشكل واضح إلا مع بداية الستينات من القرن الماضي، فإن استخداماتهما الأولى في المجال يمكن إرجاعها إلى أعمال قدمت في خمسينيات القرن الماضي، لتشهد بعد ذلك انتشاراً واسعاً في مجال الأعمال خاصة وأن الأسواق كمساحات للتسابق التنافسي تتشابه إلى حد كبير وفق المنظور الليبرالي للمنافسة مع ساحات المعارك والقتال، ومن مجال الأعمال بدأ المصطلح يشهد انتشاراً واسعاً ليشمل استعماله مختلف المجالات والفنون.

2- الإستراتيجية اصطلاحاً: على خلاف التعريف اللغوي لا يوجد تعريف اصطلاحي موحد للإستراتيجية ويعود هذا الوضع إلى أمرين مهمين هما:

أ- غياب نظرية استراتيجية: بالرغم من امتداد الإستراتيجية إلى كل جوانب الحياة، إلا أنه لا يوجد شيء اسمه "نظرية استراتيجية" ذلك لأن الباحثين اهتموا فقط بإرساء معالم كي يسترشدوا بها ويستأنس بها غيرهم عند الخوض في العمل الاستراتيجي، ولقد أدى غياب النظرية إلى تعدد المقاربات والتصورات الشيء الذي سهل تعدد الاتجاهات والمدارس في هذا المجال.

ب- تعدد مدارس الفكر الاستراتيجي: بالنسبة لمجال الإدارة، تمكن Mintzberg من إحصاء عشرة مدارس، يسميها مدارس الفكر الاستراتيجي، وهي:

اسم المدرسة	طبيعة الإستراتيجية	نظرتها للاستراتيجية
1- مدرسة التصميم	عملية إدراكية	تهدف إلى البحث على أفضل تنسيق بين نقاط قوة وضعف المنظمة من جهة، الفرص والتهديدات من جهة أخرى.
2- مدرسة التخطيط	عملية رسمية	تنطلق فكرة هذه المدرسة من الوضعيات المراد تغييرها لتحقيق الوضعيات المرغوبة، كما تفصل بشدة بين عملية التفكير والفعل.
3- مدرسة التموذج (التموقع)	عملية تحليلية	من روادها بورتر الذي كان له السبق في إدخال العوامل الخارجية كمتغيرات في معادلة نشاط المنظمة، فكرة المدرسة تقوم على أن تحديد إستراتيجية المنظمة هو قبل كل شيء تموضع في بيئة قطاع تنافسي معين.
4- المدرسة الريادية (القيادية)	عملية مثالية	فكرة هذه المدرسة تقوم على ضرورة تمتع كلا من القائد والمسير برؤية إستراتيجية تتجلى في شخصيتهما.
5- المدرسة المعرفية	عملية عقلية	الإستراتيجية حسب رواد هذه المدرسة (Herbert Simon) هي عملية ذهنية تظهر من خلال عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات.
6- مدرسة التعلم	عملية طارئة	حسب هذه المدرسة الإستراتيجية عملية ناشئة (صاعدة)، ودور المسير فيها هو تنسيق القرارات المتخذة في المستويات الإدارية المختلفة.
7- مدرسة السلطة	عملية تفاوضية	ترى بأن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تفاوض في يد الفريق الذي يدير هذه المفاوضات، وبالتالي فهي مرتبطة بموازن القوى بين الأطراف المتفاوضة.
8- المدرسة الثقافية	عملية جماعية	في فكر هذه المدرسة الإستراتيجية عملية جماعية، تنعكس في مقاسمة العادات والتقاليد بين الأفراد....

9- مدرسة البيئة	عملية تفاعلية	الإستراتيجية هي مجموع التفاعلات التي تنجم بين المنظمة وبيئتها.
10- مدرسة الإعدادات	عملية توازنية	الإستراتيجية حسب هذه المدرسة هي عبارة عن مجموع التحولات الداخلية والخارجية التي لا يمكن إدارتها ولكن يمكن مقاومتها...

من خلال هذه المدارس حاول Mintzberg تقديم تعريف للإستراتيجية يجمع مختلف الأفكار، فقدم تعريفه الشهير بـ 5P، حيث حاول أن يعبر على الإستراتيجية في خمسة جوانب توضح معناها كما يلي:

- خطة (Plan): ومعناه أن الإستراتيجية تخطط، في عمل مقصود ومتعمد.
- موقع (Position): أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة.
- نموذج (Pattern): أي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج بمعنى أن العمل يتم فيها بكيفية معينة، وفي شكل مهيكّل ومحدد.
- مناورة (ploy): ويعني هذا أن الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق هدف معين.
- أفق (perspective): يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور المستقبل.

إن الاستراتيجية وإن اختلف تعريفها من باحث لآخر فإن ثمة اتفاقاً على جوهرها العام الذي ينظر إليها على أنها الأداة والإطار الذي تستخدمه المؤسسة لبلوغ أهدافها وغاياتها بعيدة المدى وفي مقدمتها تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، ويحدد علاقتها ببيئتها الخارجية، وذلك أخذاً في الاعتبار لإمكاناتها وقدراتها.

3- مستويات الاستراتيجية: تظهر الإستراتيجية في ثلاث مستويات بالمؤسسة، هي:

مستوى استراتيجية المؤسسة (corporate strategy)	وفي هذا المستوى فإن الإستراتيجية تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية، وإدارة حافظة النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة وتخصيص الموارد.
مستوى استراتيجية الأعمال (business strategy)	وفي هذا المستوى تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية، وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتماداً على قدرات المؤسسة، فهي استراتيجية تعني بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والحفاظ عليها، كما تعني أيضاً بمهارات المؤسسة وقدراتها.
مستوى الإستراتيجية العملية (operational strategy)	في هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بسوق المؤسسة وحصتها من هذه السوق، كما تعني بكيفيات تعزيز وتنمية هذه الحصة بأعداد سياسات مختلف الوظائف - وتسمى أيضاً استراتيجيات - كاستراتيجية الإنتاج، واستراتيجية التسويق ...

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

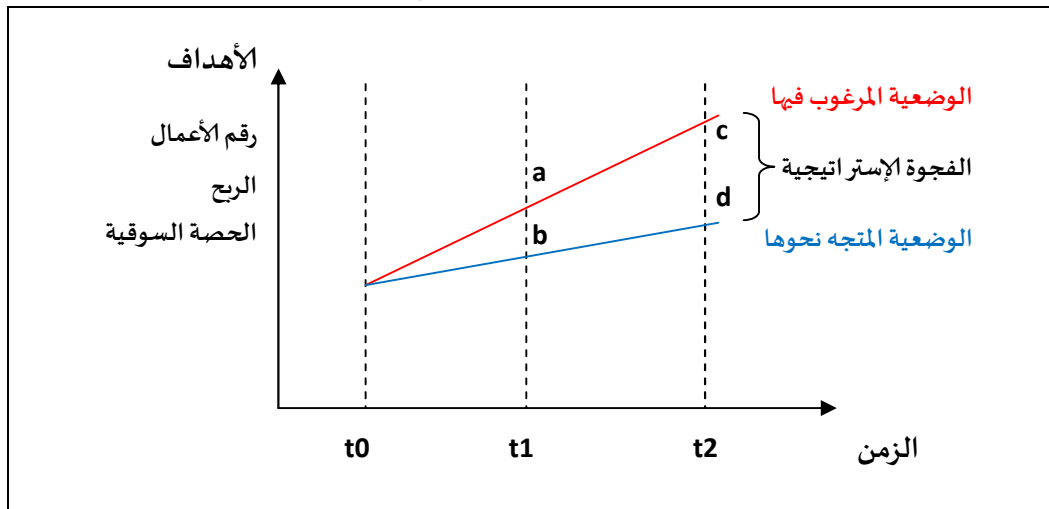
1- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى: قبل دخول الاستراتيجية في مجال الأعمال كانت المؤسسات تلجأ إلى التخطيط طويل المدى، ثم ظهر التخطيط الاستراتيجي بعد دخولها لمجال إدارة الأعمال، وهنا أصبح تداخل وخط بين المصطلحين، لذا يجب التمييز بينهما كما يلي:

أ- التخطيط طويل المدى: يعرف 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.
- يبنى 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 وأيضاً الوسائل التي تسمح ببلوغ هذا المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة خصائص هي:

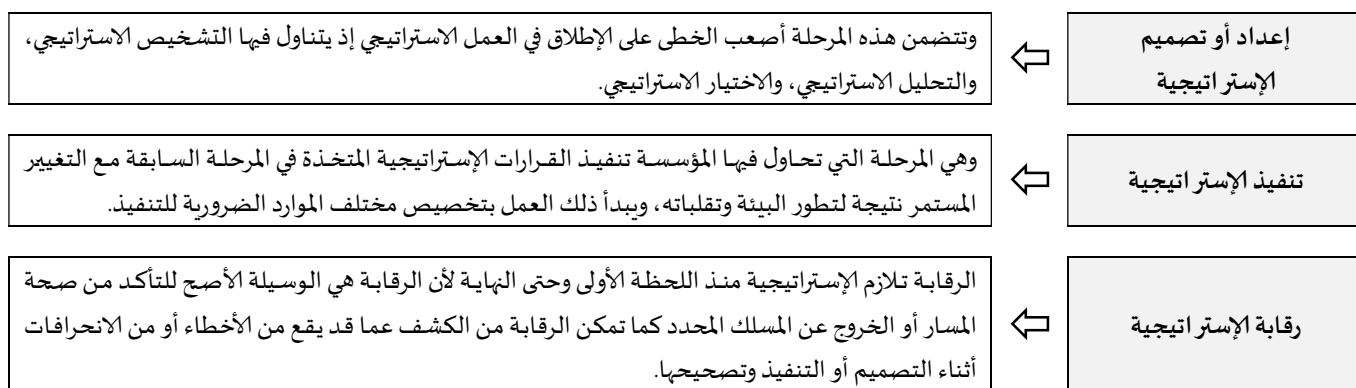
- أنه يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار ولا يتوقف عند السوق فقط، بل يأخذ البيئة ككل بعين الاعتبار سواء المباشرة وغير المباشرة، الداخلية والخارجية، وكذا انعكاساتها حالياً وعلى مستقبل المؤسسة.
- ينتهي التخطيط الاستراتيجي إلى وضع وثيقة أو خريطة طريق تسمى خطة استراتيجية.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تقليص الفجوة الاستراتيجية.
- كخلاصة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي هو بالضرورة تخطيط للمدى الطويل لكن ليس كل تخطيط للمدى الطويل هو تخطيط استراتيجي، فقد يكون استراتيجياً إذا تعلق الأمر بالقدرات الاستراتيجية للمؤسسة ومكانتها وبقائها، لكن يكون طويل المدى فقط إذا كان تخطيطاً على فترة زمنية طويلة.
- * الفجوة الإستراتيجية: هي الفرق بين الوضعية المرغوبة والوضعية المتجه نحوها بهدف الوصول إلى التطابق، يمكن استخدام معايير كثيرة لقياس الوضعيات مثلاً: النصيب من السوق، رضا الزبائن، المبيعات، الربح...



2- الإدارة الإستراتيجية: في بداية ممارسة الإستراتيجية خلال فترة الستينيات والسبعينيات 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، حيث كان الخلل في التنفيذ، فالتصور لم يكن كافياً، لأن التنفيذ الجيد مهم أيضاً، على هذا الأساس جاءت الإدارة الإستراتيجية كبديل أشمل للتخطيط الإستراتيجي وثمرته لتطوره وتوسع نطاقه، وإطار يحكم العمل الإستراتيجي في المؤسسة ويوضح آليات عمل الاستراتيجية والحكم على فعاليتها.

أ- 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، من خلال الربط والتكامل بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وسياساتها لتحقيق الأهداف والغايات، حيث تركز على وجود مجموعة من العناصر الأساسية هي:

- خطة إستراتيجية: أي تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.
- منظومة متكاملة من السياسات: والتي تسمح بتطبيق الخطة الإستراتيجية.
- مجموعة قرارات: بمستوياتها الثلاثة: التشغيلية، التكتيكية، الإستراتيجية.
- أطر تنظيمية: تسمح بضمان التنسيق بين العمليات، القرارات، السياسات....
- ب- عمليات (مراحل) الإدارة الإستراتيجية: هناك العديد من التوجهات أو المدارس تختلف حول مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يقسمها إلى ثلاث مراحل كما يلي:



وهناك من يقسمها إلى أربعة مراحل كما يلي:

1- التحليل الإستراتيجي:	2- الاختيار الإستراتيجي:	3- التنفيذ الإستراتيجي:	4- الرقابة الإستراتيجية:
يتم فيه:	يتم فيه:	يتم فيه:	يتم فيه:
- 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	

بالنسبة لمقرر المادة، فسنركز على المرحلة الأولى في التقسيم الأول، رغم أن عنوان المادة يتناسب فقط مع المرحلة الأولى في التقسيم الثاني.