

المحاضرة الأولى : تطور الفكر الاستراتيجي

- مفاهيم ومصطلحات الإستراتيجية -

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 الاندماج والاستحواذ والشراكات والتحالفات قد تؤثر على وجود شركات ناجحة، أو تؤثر بطريقة مضرة على نشاطها وربحياتها، 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 الابتعاات والتطور التكنولوجي التي صارت عوامل 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 والابتعا 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 مكان 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 وتصبح شركات عملاقة (ميكروسوفت، فيسبوك، قوقل، أمازون...) والفضل هنا يعود إلى التفكير والابتعا الإستراتيجي.

أولاً: القرارات الاستراتيجية

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 زبائنهم، وهي الهدف الأساس للخطة الاستراتيجية التي تضمن بها المؤسسة بقاءها وتحقيق لها التفوق التنافسي مقارنة بمنافسيها، إذا على المؤسسة أن تختار محفظة من الميزات التنافسية التي يجب أن تركز عليها والتي تضمن لها الاستمرارية. وقد تأخذ الميزة التنافسية أشكالاً عديدة مثل نوعية وجودة المنتج، السعر المنخفض، الوظائف المتعددة للمنتج، قرب مكان البيع للزبون، التغليف، التصميم، تنوع المنتجات....

2- إلى ماذا يهدف القرار الاستراتيجي (موضوع القرارات الاستراتيجية)؟

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

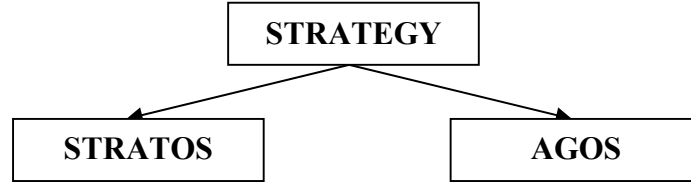
3- خصائص القرار الاستراتيجي: تتمثل خصائصه في أن:

- 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.

ثانياً: ماهية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

I- مفهوم الإستراتيجية، مدارسها ومستوياتها:

1- الإستراتيجية لغة: الإستراتيجية لغة هي المقابل العربي للكلمة الانجليزية Strategy، ذكرت أول مرة 2000 سنة قبل الميلاد في رسائل الكاتب الصيني صن تزو التي وجهها لمجموعة من القادة العسكريين حول كيفية إدارة الحروب، وهناك من ينسب أول ظهور لها إلى



اليونانيين حيث ذكرت بكلمة strategos وتتكون 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 لغويا القائد العسكري، قائد الجيوش، قائد الحملة ... إنتقلت الاستراتيجية إلى إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية في الخمسينات من القرن الماضي، وبالرغم من أن استخدامهما في القاموس الإداري لم يتجسد بشكل واضح إلا مع بداية الستينات من القرن الماضي، فإن استخداماتها الأولى في المجال يمكن إرجاعها إلى أعمال قدمت في خمسينيات القرن الماضي، لتشهد بعد ذلك انتشارا واسعا في مجال الأعمال خاصة وأن الأسواق كمساحات للتنافس تتشابه إلى حد كبير وفق المنظور الليبرالي للمنافسة مع ساحات المعارك والقتال، ومن مجال الأعمال بدأ المصطلح يشهد انتشارا واسعا 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: من الناحية الاصطلاحية لدينا مجموعة كبيرة جدا من التعاريف تختلف باختلاف وتعدد المدارس والنظريات لدرجة صعوبة وضع تعريف موحد لها، إلا أن المفكر هنري مينتزيبرغ وضع تصورا لتعريف الإستراتيجية، فشبه هذا المصطلح بالأسطورة الهندية التي ترى أن هناك مجموعة من الأشخاص المكفوفين لمسكون بفيل، وكل شخص يعرفه وفق الجزء الذي يمسك به، لذا فإن كل تعريف صحيح إلا أنه غير كامل، ووفق هذا التصور صنف مينتزيبرغ الكتاب الذين عرفوا الإستراتيجية إلى (10) مدارس فكرية يسميها مدارس الفكر الاستراتيجي، كل منها يعرف الإستراتيجية وفق وجهة النظر التي يختص فيها، هذه المدارس هي:

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 التموضع (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 مهيكل ومحدد.
- مناورة (ploy): ويعني هذا أن الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق هدف معين.
- أفق (perspective): يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور المستقبل.

إن الإستراتيجية 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.

في هذا الإطار يمكن أن نعرف الإستراتيجية تعريفاً بسيطاً وشاملاً كما يلي: الإستراتيجية هي عمل فكري (عقلاني) مضافاً 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 توفيقية مثلى بينهم).

ج- مستويات الإستراتيجية: تظهر الإستراتيجية في ثلاث مستويات بالمؤسسة، هي:

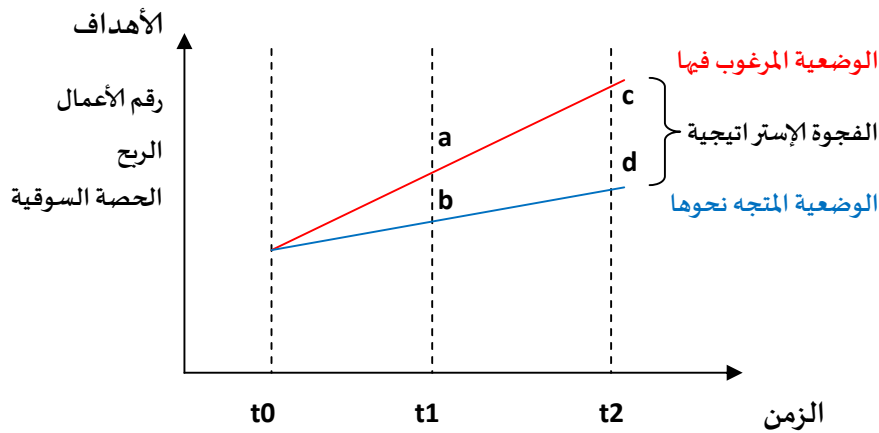
مستوى استراتيجية المؤسسة (corporate strategy)	وفي هذا المستوى فإن الإستراتيجية تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها، من خصائصها أنها تعتمد على المهارات الأساسية التي تتعلق بمهنة المؤسسة، تتناول تفاعلات المؤسسة مع البيئة، تعد على مستوى الإدارة العليا وتستثمر الفكر العقلاني والقدرات الحدية للمديرين، فالمديرون هم من يساهم في بناء هذه الاستراتيجية.
مستوى استراتيجية الأعمال (business strategy)	وفي هذا المستوى تخص الإستراتيجية وحدات الأعمال الاستراتيجية، حيث يعد لكل مجموعة أنشطة إستراتيجية معينة هدفها تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتماداً على قدرات المؤسسة، تتفاعل هذه الإستراتيجيات فيما بينها، كما أن لديها علاقة باستراتيجية المؤسسة ولا يمكن أن تتناقض معها أبداً بل يجب وجود تكامل بينهما، 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 بإعداد سياسات لمختلف الوظائف - وتسمى أيضاً استراتيجيات - كاستراتيجية الإنتاج، واستراتيجية التسويق ...

II - التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي: قبل دخول الإستراتيجية في الأعمال كانت المؤسسات تخطط للمدى القصير والمتوسط والطويل، ما يهمنها هو المدى الطويل لأن هناك كثيراً 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

استراتيجية إذا تعلق الأمر بالقدرات الاستراتيجية للمؤسسة ومكانتها وبقائها، لكن يكون طويل المدى فقط إذا كان تخطيطاً على فترة زمنية طويلة.

1- 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.
 - يبنى على التقديرات، والتقديرات هي عبارة عن امتداد لماض معين.
 - يستعمل الطرق الكمية لإدارة التقدير.
- 2- 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.
- * 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...



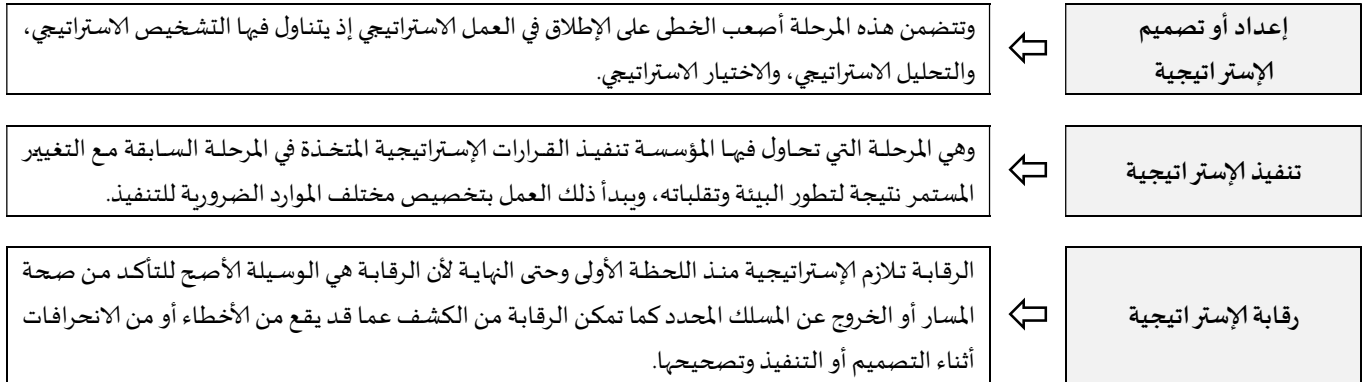
ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية

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، حيث كان الخلل في التنفيذ، فالتصور لم يكن كافياً، لأن التنفيذ الجيد مهم أيضاً، 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، 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....
- 2- عمليات (مراحل) الإدارة الاستراتيجية: 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	- الهيكلية 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	