

المحاضرة الأولى: مفاهيم حول استراتيجية المؤسسة

1. مفهوم إستراتيجية المؤسسة

لقد تعددت وتتنوع التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المنشغلين والمهتمين بهذا الموضوع وذلك لشموليته، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه، لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية.

وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف تحدد أصل كلمة إستراتيجية وتبرز التنوع والاختلاف حول مفهومها.

1 - أصل كلمة إستراتيجية

استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب، بتحديد خطة لتحركات الجيش بشكل عام، لتحقيق هدف معين. وأصل الكلمة يوناني (Strategos) وهو جمع لـ (Strategoy) وهي تعني علم الجنرال أو فن الجنرال ومن هذا المنطلق عرف « Sun Zi » الإستراتيجية بأنها " فن الحرب" « L'art de la guerre »⁽¹⁾ حيث شبه البيئة التنافسية للمؤسسة بأرض المعركة والمنافسين بالأعداء.

وقد تم التمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، فالإستراتيجية مسؤولة عن الحرب ككل غير قابلة للتقسيم، هدفها النصر، في حين نجد أن التكتيك يعنى بحركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة، في عملية أو اشتباك معين.

والمعارك لا ترتبط بالجيش فقط بل بعدة عوامل أخرى مثل خطوط الإمداد والتموين، خطوط الاتصال والمعلومات، والجوانب المعنوية التي لها دور كبير في تحقيق النصر⁽²⁾، كل هذه النقاط يمكن إسقاطها على مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة.

2- الإستراتيجية عبارة عن تخطيط: كما ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالتخطيط، لتوضيح ذلك سنعرض التعريفين التاليين:

التعريف الأول:

حسب « Robinson وPearce » الإستراتيجية عبارة عن "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"⁽³⁾.

التعريف الثاني:

الإستراتيجية هي: "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع"⁽⁴⁾.

إعتبر التعريف الأول الإستراتيجية بأنها تخطيط طويل المدى وربط نجاحها بإمكانية مواجهة المنافسين وتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، إلا أنه لم يبين ما الذي يقصده بالبيئة؟ هل يقصد بها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تتكون من البيئة الكلية والبيئة التنافسية الخاصة؟ أم يقصد بها البيئة التنافسية الخاصة فقط؟ بالإضافة إلى أنه أوكل مهمة تحقيق الأهداف إلى الإدارة العليا.

أما التعريف الثاني فيتفق مع الأول في كون الإستراتيجية عبارة عن تخطيط، حيث وصفها بأنها أسلوب للتحرك، وأشار لمجموعة من العناصر ترتبط بمفهوم الإستراتيجية ويجب أخذها في الحسبان:

- 1- الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها؛
- 2- نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تشكو منها؛
- 3- ميز بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

3 - الإستراتيجية عبارة عن قرارات

ويتضح ذلك من خلال التعاريف التالية:

التعريف الأول:

الإستراتيجية هي: "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعزيز قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف"⁽⁵⁾.

التعريف الثاني:

"الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق الهدف"⁽⁶⁾.

التعريف الثالث:

الإستراتيجية "مجموعة قرارات أساسية من طرف الإدارة العليا لتوضيح الهدف واختيار الوسائل وتخصيص واستعمال الموارد المتاحة وتوجيه النشاطات التي تسمح للمؤسسة التأقلم مع التطور المستقبلي للمحيط بغية تحسين التوازن التنافسي وإبقائه لصالحها، وبالتالي الوصول إلى الهدف المحدد إستراتيجياً وتحقيقه"⁽⁷⁾

نجد أن هذه التعاريف اعتبرت الإستراتيجية عبارة عن قرارات، البعض ميزها بأنها قرارات هامة وتتخذ على مستوى الإدارة العليا، أي قرارات إستراتيجية. والبعض الآخر لم يميز بين هذه القرارات سواء أكانت إستراتيجية أو تشغيلية. كما نلاحظ في هذه التعاريف الاهتمام الواضح بتخصيص الموارد واستعمال الوسائل.

4 - الإستراتيجية هي تصور أو رؤية

نلاحظ من التعاريف السابقة أن هناك خلط أو عدم تمييز بين الإستراتيجية، التخطيط والقرار. فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة بدائل، وهو أحد خطوات التخطيط، أما التخطيط فهو الكيفية أو الطريقة التي يتم بها تحقيق غايات المؤسسة، وهو بدوره أحد خطوات الإستراتيجية. إذن ترتبط الإستراتيجية بمصطلحي، الغاية والكيفية، وهو ما ذهب إليه « Jarniou » عندما عرف المجال الإستراتيجي: " مجموع الأزواج (وسائل-غايات)"⁽⁸⁾.

وتتعلق الغاية بما تريد المؤسسة تحقيقه وي طرح السؤال ماذا تريد ؟ على الإستراتيجية، أما الوسيلة فتتعلق بالتخطيط وي طرح سؤال كيف ؟ ولماذا ؟

وقد دعم « Dery » هذا الرأي وقسم المجال الإستراتيجي إلى مجالين فرعيين هما⁽⁹⁾:

المجال الفرعي الأول: المحتوي (Le contenu) أو الإستراتيجية ؛

المجال الفرعي الثاني: المحتوى (Le Processus) وهو ما يوجد داخل المحتوى.

وخلاصة القول: " الإستراتيجية هي تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل " ⁽¹⁰⁾. ويوضح هذا التعريف أن الإستراتيجية هي تصور قبل أن تكون: تخطيط، أهداف، قرارات، ...، تنفيذ، رقابة أو حتى منجزات.

1. 2: خصائص إستراتيجية المؤسسة

إن للإستراتيجية خصائص عديدة ومختلفة تبرز الأهمية الكبيرة للإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فالإستراتيجية تتميز ب:

1 - الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكات والممارسات الصادرة عن المؤسسة. هذا عكس السياسة التي لا يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة، ولهذا فإن الإستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تواجه التغيرات البيئية الخارجية وكذا الأنظمة التحتية الموجودة داخلها، فالنظرة الكلية هي السبيل لإدراك جميع الجزئيات⁽¹¹⁾.

2 - **موجه للنظام المفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية (كلية وصناعية) ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي.

فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

3 - **مجموعة قرارات:** قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها. وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

4 - **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متقلبة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

5 - **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

6 - **أسلوب مشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبي هذه الإستراتيجية وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبناتمائهم للمؤسسة (12).

7 - **محددة من حيث المراحل:** هناك اختلاف في هذه النقطة، فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة.

والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

8 - **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

9 - **تخصيص الموارد:** تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

(1)