

## المحاضرة الأولى: مدخل إلى الإستراتيجية

### أهداف المحاضرة الأولى:

- 1- إبراز أهم مراحل تطور الفكر الإستراتيجي باختصار.
- 2- الفهم الدقيق لمعنى مصطلح " الإستراتيجية" و مختلف مدارسها.
- 3- التفرقة بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات المشابهة لها.

### 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 و استمراريته وتحقيق أهدافها و ذلك لما تعرفه هذه البيئة من تحولات سريعة جدا، لذلك فإن أخذ خصوصيات البيئة بعين الاعتبار مهم جدا في إدارة المنظمات بشكل عام.

### \* كيف ذلك؟

إن المتغيرات الكثيرة وتعقيدات المحيط وسرعة تغيره قد تؤدي إلى زوال المؤسسة ككل حتى لو كانت رائدة في قطاعها فمثلا: حدوث أزمة مالية كبيرة قد يهدد شركات كبيرة بالإفلاس، كما أن حركة الأسواق المالية وعمليات الاندماج والاستحواذ والشراكات والتحالفات... قد تؤثر على وجود شركات ناجحة، أو تؤثر بطريقة سلبية على نشاطها وربحيته، فمثلا لو قدمت شركة كبيرة عرضا مغريا لملاك مؤسسة ناجحة يمكن أن يذبحها في الشركة التي اشترتها رغم نجاحها، إذن فالفعالية التشغيلية لا تكفي وحدها لتحقيق البقاء و الاستمرار.

- صراع أصحاب المصلحة (ملاك، زبائن، عمال...) لتحقيق أهدافهم والاستفادة من مخرجات المؤسسة.  
- سرعة الإبداعات والتطور التكنولوجي التي صارت عوامل ضاغطة على المؤسسات و يجب أن تجاريها.

- 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.

## 1- تطور الفكر الإستراتيجي:

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر عدة مراحل متعددة يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع. في البداية يجب الإشارة إلى أن الممارسة العملية للإستراتيجية عرف قديما في الفكر البشري حيث تخبر الدراسات بأنها ذكرت أول مرة 2000 سنة قبل الميلاد في رسائل الكاتب الصيني صن تزو التي وجهها لمجموعة من القادة العسكريين حول كيفية إدارة الحروب. ثم في الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategia التي تعني علم الجنرال Strategos، كما تترجم إلى " فن إدارة الحرب" عند بعض الباحثين. و تشير معاني "الجنرال" في تلك الحقبة الزمنية إلى شخصية مكونة من ثلاث أبعاد:

أ- الجنرال شخصية يتصرف بصورة حازمة.

ب- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف و هو يعلم أنه ليس في فراغ و أن قوى أخرى تؤثر و تتأثر بطريقته في التصرف.

ج- الجنرال يملك حسا عميقا بالزمن ( متى يتصرف).

رغم قدم مصطلح الإستراتيجية إلا أنه خارج المجال العسكري ( في ميدان الأعمال) لم يظهر إلا خلال العقود الأخيرة و بالضبط ابتداء من خمسينيات القرن العشرين، عندما أشار Newman إلى طبيعة و أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، و في الستينات وضع كل من Ansoff، Christiansen, Andrews الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي و ذلك بتحديد الحاجة إلى مزج و مقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية، و هكذا توالى الأعمال بتنوع المدارس و اختلافها والتي سنتطرق إليها في المحاضرة اللاحقة ( المحاضرة الرابعة).

لقد تميزت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بوتيرة نمو سريعة أفرزتها عملية إعادة بناء ما دمرته الحرب في أوروبا و من بينها إنشاء المؤسسات العملاقة ( Michelin, L'oréal, Shumberger....)، ما بين سنوات 1945-1973 وهي كما تسمى بثلاثينيات المجد، و في مقابل هذا التشكل للاقتصاد العالمي الجديد ازدادت أهمية التخطيط و لو أن هذا لا يعتبر في حد ذاته حدثا مهما كون فايول Fayol سبق و اعتبر التقدير جزءا من العملية التسييرية. و في هذه الفترة دائما بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات و تنظيمها الداخلي، إذ شهدت هذه المرحلة تكيف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة و الخطأ تبعا لمتغيرات المحيط.

أما عمليا إن السياق السابق قد ساهم بشكل سريع في جعل الإستراتيجية مجالا للفكر و الممارسة الإدارية، إذ أنه مع بداية الستينات أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية

مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط. أما فكريا يقترن ظهور و إرساء الإستراتيجية

في علوم التسيير خصوصا بأعمال Schandler الذي توصل إلى نتيجته الشهيرة " الإستراتيجية تسبق الهيكلية"، و كذا أعمال أنسوف Ansoff الذي تطرق إلى تحليل سياسات النمو و التوسع للمؤسسات ويقسم فيه القرارات التسييرية إلى ثلاث (03) مستويات: إستراتيجية، إدارية، جارية، و من ثم باحثي مدرسة هارفارد Harvard ككل ( التي كان لها السبق في طرح نموذج SWOT).

تزامن ظهور الإستراتيجية في المؤسسة مع تطور و ازدهار التخطيط الطويل المدى، لكن هذا الأخير أصبح مع بداية الثمانينات " مفهوما شبحا " وفق  
Martinet

## 2- تعريف الإستراتيجية:

لقد عرف الباحثون الإستراتيجية من زوايا مختلفة على حسب المدارس التي ينتمون إليها، فمنهم من يرى بأن الإستراتيجية هي : " طريقة تفكير تمكن من ترتيب المظاهر ثم اختيار الإجراءات الأكثر فعالية من أجل الوصول إلى الهدف المرتقب"، و منهم من يعرفها على أنها: " مجموعة العمليات الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات و الأهداف مع اندراجها في إطار مهام المؤسسة و سياستها العامة"، بينما يرى آخرون أن الإستراتيجية هي: " مجموع القرارات و العمليات المتعلقة باختيار الوسائل و بتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين".

و هناك من يذهب إلى أن الإستراتيجية " تشير إلى اختيار معيار يستهدف توجيه أنشطة و هيكل المؤسسة بكيفية محددة و على المدى الطويل"، و هي أيضا: " قيادة تحولات علاقات نظام المؤسسة مع بيئته و علاقات حدود هذا النظام مع غيره"، و يرى آخرون بأن إستراتيجية المؤسسة تتمثل في: " توليفة الأهداف التي حددتها و الوسائل التي اختارتها لتحقيق هذه الأهداف".

كما يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها " وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة" و بالتالي فهي وفق هذا التعريف قوة وسيطة بين المؤسسة و محيطها، و هي أيضا: " تصور أو وجهة نظر مستقبلية " أي تظهر الإستراتيجية شخصية المؤسسة. أما من جانبنا فيمكن تقديم الإستراتيجية على أنها: " عملية تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل لخلق قيمة تنافسية مستدامة ".

## 3- خصائص الإستراتيجية:

من التعاريف السابقة يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية، و نذكرها فيما يلي باختصار:

- أ- نشاط يخص الأهداف الكبرى.
- ب- تؤدي إلى تخصيص الموارد.
- ج- تكون نتائجها على المدى الطويل.
- هـ- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية.

#### 4- مدارس التفكير الإستراتيجي:

وفقا لـ Mintzberg هناك 10 مدارس للتفكير الإستراتيجي، يقدم فيها أبعادا متعددة لمفهوم الإستراتيجية و لكنها تشترك جميعها في ارتكازها على تحديد "وضعية المؤسسة"، هذه المدارس هي:

- أ- مدرسة التصميم: تهدف إلى البحث على أفضل تنسيق بين نقاط قوة و ضعف المؤسسة من جهة، الفرص و التهديدات من جهة أخرى.
- ب- مدرسة التخطيط: تنطلق فكرة هذه المدرسة من الوضعيات المراد تغييرها لتحقيق الوضعيات المرغوبة، كما تفصل بشدة بين عملية التفكير و الفعل.
- ج- مدرسة التموضع (التموقع): من روادها بورتر الذي كان له السبق في إدخال العوامل الخارجية كمتغيرات في معادلة نشاط المؤسسة. فكرة المدرسة تقوم على أن تحديد إستراتيجية المؤسسة هو قبل كل شيء تموضع في محيط قطاع تنافسي معين.
- د- المدرسة الريادية (القيادية): فكرة هذه المدرسة تقوم على ضرورة تمتع كلا من القائد و المسير برؤية إستراتيجية تتجلى في شخصيتهما.
- هـ- المدرسة المعرفية: الإستراتيجية حسب رواد هذه المدرسة (Herbert Simon) هي عملية ذهنية تظهر من خلال عملية اتخاذ القرارات و معالجة المعلومات.
- و- مدرسة التعلم: حسب هذه المدرسة الإستراتيجية عملية ناشئة (صاعدة)، و دور المسير فيها هو تنسيق القرارات المتخذة في المستويات الإدارية المختلفة.
- ك- مدرسة السلطة: ترى بأن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تفاوض في يد الفريق الذي يدير هذه المفاوضات، و بالتالي فهي مرتبطة بموازن القوى بين الأطراف المتفاوضة.
- ي- المدرسة الثقافية: في فكر هذه المدرسة الإستراتيجية عملية جماعية، تنعكس في مقاسمة العادات و التقاليد بين الأفراد....
- ن- مدرسة المحيط (البيئية): الإستراتيجية هي مجموع التفاعلات التي تتجم بين المؤسسة و محيطها.
- هـ- مدرسة الإعدادات: الإستراتيجية حسب هذه المدرسة هي عبارة عن مجموع التحولات الداخلية و الخارجية التي لا يمكن إدارتها و لكن يمكن مقاومتها... و الجدول التالي يوضح هذه المدارس بشكل مختصر:

### الجدول (01): مدارس التفكير الإستراتيجي

اسم المدرسة	طبيعة الإستراتيجية
1- مدرسة التصميم	عملية إدراكية
2- مدرسة التخطيط	عملية رسمية
3- مدرسة التموضع	عملية تحليلية
4- المدرسة الريادية	عملية مثالية
5- المدرسة المعرفية	عملية عقلية
6- مدرسة التعلم	عملية طارئة
7- مدرسة السلطة	عملية تفاوضية
8- المدرسة الثقافية	عملية جماعية
9- مدرسة المحيط ( البيئية)	عملية تفاعلية
10- مدرسة الإعدادات	عملية توازنية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مراجع الموضوع

و لقد خُص مينتربيرغ 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.
- أما كل من Mintzberg, Ahlstrand et Lampel فقد صنفوا هذه المدارس العشرة إلى ثلاث مجموعات فكرية رئيسية هي:

أ- المدارس التوجيهية أو الإرشادية: تضم مدرسة التصميم و التخطيط و التوقع، و تعنى بالكيفية الواجب بها صياغة الإستراتيجية من ناحية كيف تتكون أو تتشكل.

ب- **المدارس الوصفية:** تضم المدرسة الريادية، التعلم، المعرفية، الثقافية، السلطة، المحيط، و تعنى هذه المدرسة ليس بالكيفية التي الواجب بها وضع الإستراتيجية بل بوصف الكيفية التي يتم بها وضع الإستراتيجية في الواقع العلمي.

ج- **المدرسة التشكيلية:** و تضم مدرسة واحدة هي مدرسة المحيط، لها صبغة مستقلة و منفصلة عن المدرستين السابقتين، بحيث تجمع بين الوصف ( وصف حالة المؤسسة و سياقها) و التحويل ( وصف عملية صنع القرار). و من أشهر الدراسات التي تناولت هذا التيار دراسة الفريد شاندرل حول "الإستراتيجية و الهيكل" سنة 1962.

#### 5- مستويات الإستراتيجية:

أعطت الأدبيات الإستراتيجية تنوعا واسعا في بدء تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية، و يعد تصنيف Johnson et Scholes هو النموذج الأكثر استخداما و شهرة حيث يتميز فيه وجود ثلاث (03) مستويات للإستراتيجية هي:

أ- **الإستراتيجية الكلية:** تهتم بالتوجهات الكلية للمؤسسة كالرؤية، الرسالة، العلاقات مع الأطراف الآخذة....، و هي تهتم بالإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة النشاطات التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة.

ب- **الإستراتيجية التنافسية (وحدات الأعمال):** تطبق هذه الإستراتيجية في حالة المؤسسة التي لها وحدات مستقلة على مستوى المنتج مثلا، فهي تهدف إلى تقييم و تحسين الوضع التنافسي لمركز المؤسسة في صناعة أو قطاع معين، من خلال تحديد المنتجات و الخدمات التي ينبغي تطويرها و عرضها و في أي الأسواق.

ج- **الإستراتيجية الوظيفية:** و هي التي توضع على مستوى وظائف المؤسسة المعروفة، تهدف إلى تعظيم إنتاجية الموارد و تطوير الأداء الوظيفي

#### 6- الاختلافات بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات:

##### 6-1- الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية:

أول هذه العناصر أن الإستراتيجية هي خطة أما الإدارة هي ممارسة، و الفرق بين الخطة و الممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها و تنفيذها بينما تتم الممارسة بدون انقطاع، و عليه فالإستراتيجية هي مرجع للإدارة الإستراتيجية.

##### 6-2- الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي:

بما أن الإستراتيجية خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة من مراحل الإستراتيجية.

كل تخطيط إستراتيجي هو تخطيط طويل المدى و لكن ليس كل

تخطيط طويل مدى هو تخطيط إستراتيجي

### 6-3- الإستراتيجية و القرار الإستراتيجي:

لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي لكن لا يمكن أن يكون هذا الأخير هو الإستراتيجية، فهذه الأخيرة أكبر و أشمل لكونها تعني تفكير ،عمليات، قرارات و إجراءات....

#### أسئلة للفهم:

- 1- ماذا يعني لك مصطلح "إستراتيجية" ( مفهومك الخاص) ؟
- 2- إلى أي مدى أصبح مصطلح " الإستراتيجية" يوظف في علوم التسيير ؟
- 3- هل يمكن تطبيق الإستراتيجية في مختلف العلوم الإنسانية و الاجتماعية؟