

المحاضرة الأولى: الإستراتيجية: الإطار العام و المدخل

أهداف المحاضرة الأولى:

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

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 استمراريتها 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.

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 استمراريتها 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

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين
الأسواق المالية وعمليات الاندماج والاستحواذ والشراكات والتحالفات... قد تؤثر على وجود شركات
ناجحة، أو تؤثر بطريقة سلبية على نشاطها وربحيتها، فمثلا لو قدمت شركة كبيرة عرضا مغريا لملاك
مؤسسة ناجحة يمكن أن يذبيها 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 ويجب أن تجارياها.
- 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

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 مفهوم الإستراتيجية عرف قديما في الفكر
البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategia التي تعني
علم الجنرال Strategos، كما ترجم إلى " فن إدارة الحرب" عند بعض الباحثين. و تشير معاني "الجنرال"
في تلك الحقبة الزمنية إلى شخصية مكونة من ثلاث أبعاد:

¹ برني ميلود، المرجع السابق.

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).²

رغم قدم مصطلح الإستراتيجية إلا أنه خارج العسكر و الحروب (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).³

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....)، 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 تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة و الخطأ تبعا لمتغيرات المحيط.

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

² أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 15-17.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 27-28.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

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 مدرسة هارفارد Harvard ككل (التي كان لها السبق في طرح نموذج SWOT).⁴

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".⁵

⁴ عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003، ص ص 03-07.

⁵ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 21-22.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

كما يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها " وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة" و بالتالي فهي وفق هذا التعريف قوة وسيطية بين المؤسسة و محيطها، و هي أيضا: " تصور أو وجهة نظر مستقبلية " أي تظهر الإستراتيجية شخصية المؤسسة.⁶ أما من جانبنا فيمكن تقديم الإستراتيجية على أنها: " عملية تخطيط أهداف المؤسسة الكبرى على المدى الطويل لتحقيق أفضلية 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- الاختلافات بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات:

4-1- 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.

4-2- الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي:

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

من مراحل الإستراتيجية.

⁶ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص ص 39-40.

كل تخطيط إستراتيجي هو تخطيط طويل المدى و لكن ليس كل
تخطيط طويل مدى هو تخطيط إستراتيجي

4-3- 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....⁷

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.

أما كلا من Thomson et Strickland فقد حددا أربعة (04) مستويات للإستراتيجية هي:

أ- إستراتيجية المؤسسة، ب - إستراتيجية الأعمال، ج- إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي

د- إستراتيجية مستوى التشغيل.

بينما قدم Lorange ثلاث (03) مستويات للإستراتيجية هي: أ- إستراتيجية المنصب الوظيفي

(مستوى المنظمة)، ب - إستراتيجية الأعمال (مستوى القسم)، ج- البرامج الإستراتيجية (المستوى

الوظيفي).

و بالنسبة لـ Hofer فحدد أربع (04) مستويات: أ- إستراتيجية مستوى المجتمع، ب- إستراتيجية

المنظمة، ج- إستراتيجية الأعمال، د- إستراتيجية القطاع الوظيفي. أما كل من Newman et Logan

قدما مستويين للإستراتيجية هما: أ- إستراتيجية الأعمال، ب- السياسة الوظيفية. و أخيرا يشير

Higgins إلى أربع (04) مستويات هي: أ- إستراتيجية الاستجابة المجتمعية، ب- إستراتيجية تحديد

الرسالة، ج- إستراتيجية الرسالة الرئيسية، د- الإستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية.⁸

أسئلة للفهم:

1- ماذا يعني لك مصطلح "إستراتيجية" ؟

2- إلى أي مدى أصبح مصطلح " الإستراتيجية" يوظف في علوم التسيير ؟