

## المحاضرة العاشرة: إستراتيجية المؤسسة

## 1. تعريف الإستراتيجية:

إن أصل كلمة الإستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية strategos والتي تعني علم الجنرال أو فن قيادة القوات و استخدام هذا المصطلح لأول مرة في عام 506 ق م ، أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق و الفرس ، وهذا يدل على أن استخدام الإستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه و كان أول من استخدم كلمة جنرال في كتاباته العسكرية الباحثين Sun Tzu و Clausevitz . و يعتبر نابليون أول من وسع مفهوم استخدام الإستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية و السياسية . و قد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية و بالتحديد سنة 1947 و ذلك في كتاب للباحثان Von Neumann et Morgenstern الموسوم بنظرية المباريات و السلوك القيادي و منه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة و الموقف الذي تواجهه و يستدعي تحركاتها فإن اتخذت مجموعة من هذه الحركات و جهة معينة فهي إستراتيجية.

هناك العديد من التعاريف التي تعرضت لمفهوم الإستراتيجية نذكر منها:  
 عرف Drucker 1954: الإستراتيجية على أنها : " تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر ، و يدخل في ذلك تحديد ماهية و مقدار الموارد".

وقد سعى Mintzberg 1988 إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم لهذا المصطلح فقد رأى في كتابه The Strategy Process انه لا يمكن أن نستند إلى تعريف واحد للإستراتيجية لذلك قدم مفهوما مختلفا تماما عن التعريفات التي سبقته ، تضمن خمس تعاريف للإستراتيجية أطلق عليها مصطلح Five Ps و هي: الإستراتيجية كخطة Strategy as plan ، الإستراتيجية كحيلة strategy as a ploy ، الإستراتيجية كمنهج Strategy as a Pattern أو نموذج ، الإستراتيجية كمرکز Strategy as a Position ، الإستراتيجية كتصور أو رؤية مستقبلية Strategy as a Perspective .

فهذه التعاريف حسب Mintzberg قد تتنافس فيما بينها أحيانا إلا أنها بشكل عام مكملة لبعضها البعض، فكل مفهوم يضيف عناصر هامة في فهمنا للإستراتيجية، ذلك أن الإستراتيجية عند Mintzberg هي " عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات و سبل التصرف، و هي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، و هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو غير المعتمد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة، و هي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة"

في حين عرف Porter الذي يعتبر أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية في مقالته المشهورة What is strategy? على أنها " خلق موقع منفرد من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة" ، أي عند Porter : "الإستراتيجية هي الاختلاف، و هذا يعني اختيار عمدا مجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة".

## 2. خصائص الإستراتيجية: للإستراتيجية مجموعة من الخصائص ذات أهمية متباينة من أهمها:

- 1.2 **عمل فكري:** الإستراتيجية قبل أن تكون عمليات و إجراءات هي بالأساس عبارة عن عمل فكري، فكل هذه العمليات و الإجراءات ناتجة عن أعمال العقل بهدف تحقيق رؤية و رسالة المنظمة.
- 2.2 **الشمولية:** إن الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها ، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكيات الصادرة عن المؤسسة في جميع الجوانب، فالإستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا .
- 3.2 **الالتزام:** يظهر الالتزام لأن الخيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، و هي قرارات تتعلق بالمدى الطويل و حتى الطويل جدا في بعض الحالات.
- 4.2 **التوقيت و التتابع:** إن الضرورة تتطلب أن يتم وضع الإستراتيجية في إطار تعاقب متسلسل لعمل الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح . فقد تعمل بعض الإدارات الأشياء الصحيحة في الوقت الخطأ، أو عمل الأشياء الخاطئة في الوقت الصحيح.
- 5.2 **البساطة و الوضوح:** كلما تم صياغة و تنفيذ الإستراتيجية بشكل مبسط و واضح كلما أعطى ذلك قدرات عالية للعاملين لتنفيذها كما يقلل من الارتباك و التشويش و عدم فهم عمليات الإستراتيجية.
- 6.2 **المرونة و الدينامية:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغيير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.
- 7.2 **المبادرة:** من أجل نجاح المنظمات عند صياغتها الإستراتيجية يجب عليها أن تكون مبادرة و أن تبتعد عن حالة التردد و التأخر قياسا بالمنافسين.
- 8.2 **أسلوب المشاركة:** من الأهمية الحيوية ضرورة التنسيق و توجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف ، و هذا يتعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف ، و تحديد مؤشراتها و حصر الموارد و توزيعها.
- 9.2 **تحقيق الميزة التنافسية:** و هذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.
- 10.2 **العمل بشكل غير متوقع:** إن العمل غير المتوقع و الغير تقليدي يساهم في ترقية الأداء ، و سد فجوة النقص في الموارد في أحيان عديدة.

3. **مستويات الإستراتيجية:** و تنقسم الإستراتيجية في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة ككل أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محددة فيها ، حيث يمكن أن نميز ثلاث مستويات للإستراتيجية:

1.3 **إستراتيجية المنظمة:** تركز إستراتيجية المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاه نحو النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة و خطوط المنتجات و كيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها و تعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق

بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة ، تدفق الموارد المالية و غير المالية من و إلى الأقسام ، العلاقات بين المنظمة و المجموعات ذات المصالح.

**2.3. إستراتيجية وحدات الأعمال:** تركز هذه الإستراتيجية على أفضل كفاءات التنافس مع الغير في السوق أو فرع من قطاع أو قسم معين ، وقد تم تنظيم القسم باعتباره وحدة أعمال إستراتيجية ( هي أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقبلية باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد و مهارات خاصة بها ، ولكنها متكاملة مع وحدات أخرى في نطاق الخطة الإستراتيجية الشاملة) حول مجموعة من المنتجات المتشابهة مثل ذلك الأدوات المنزلية أو الأجهزة الكهربائية و عادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تملك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف و الإستراتيجيات العامة للمنظمة .

**3.3. الإستراتيجية الوظيفية:** و هي إستراتيجية التي تغطي الأنظمة الوظيفية للمنظمة: الإنتاج ، الأفراد، التسويق، المالية بمعنى آخر لا بد من إستراتيجية خاصة بالتسويق و الإنتاج.... حيث تتولى كل إستراتيجية عملية تقسيم السياسات و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون التطرق إلى الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

**4. أشكال الإستراتيجية:** و يقسم Porter الإستراتيجيات إلى ثلاث أنواع هي كما يوضحها الشكل .  
**نموذج Porter للإستراتيجيات التنافسية**

		الميزة الإستراتيجية	
		خصائص فريدة للمنتج في نظر الزبائن	وضعية المؤسسة محددة بتكاليف منخفضة
كل القطاع جزء من القطاع	السيطرة على التكاليف	التميز	التركيز
	التركيز		

**1.4. إستراتيجية تخفيض التكاليف (القيادة بالتكاليف):** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، تسعى المؤسسة إلى تطبيق هذه الإستراتيجية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات وبنفس الجودة، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من أسعار المنافسين للحصول على حصة سوق أكبر و التخلص من المنافسة. وهناك عدة حوافز ودوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة عن منحنى التجربة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة...

**2.4. إستراتيجية التميز:** تنبني هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز في منتجاتها بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، بحيث تتضمن هذه المنتجات بصفة تنافسية عالية على مستوى الخصائص المادية للمنتج على غرار التصميم، أو اللامادية كالاستقبال الجيد للزبون و هذا ما يجعل العميل ينظر لهذه المنتجات على أنها فريدة أو متميزة و بالتالي يحصل الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبون فتقل حساسيته للسعر . وعلى خلاف إستراتيجية " قيادة التكلفة" فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة في السوق.

**3.4. إستراتيجية التركيز:** وتعني إستراتيجية التركيز على سوق معين ، بمعنى اختيار شريحة من الزبائن سواء كانوا أفراد أو منظمات، حيث يتم التركيز عمليا لتلبية احتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن. و قد تتركز كل الجهود على منتج واحد من أجل رفع كفاءة الأداء الإنتاجي و التسويقي و عدم تشتيت الجهود و تجميعها و توجيهها نحو هدف إستراتيجي واحد و بكفاءة أكبر من المنافسين ، و تسعى المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال التركيز بالتكاليف أي الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز التميزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة.

**5. المسار الإستراتيجي (مراحل الإستراتيجية):** إن المسار الإستراتيجي يحدد مراحل عملية الإستراتيجية :

#### 1.5. مرحلة الصياغة (إعداد الإستراتيجية):

**1.1.5. تحديد التوجه الإستراتيجي :** تكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في أنه يساعدها في التعرف و فهم محيطها و كذا تبرير سبب وجودها و شرعيته، وبالتالي حصولها على دعم محيطها، هذا على المستوى الخارجي للمؤسسة أما على المستوى الداخلي لها، فهو يعتبر أداة التنسيق لجميع جهودها، كما يخدم التوجه الإستراتيجي وحدة التفكير في المؤسسة و يساعد في تحديد أولوياتها. و يتمثل في:

➤ **تحديد رؤية و رسالة المؤسسة:** إن الرؤية تصور المشهد المستقبلي لأعمال المؤسسة (أين نحن ذاهبون) فيما تكمن رسالة المؤسسة في وصف مشهد عملها الحالي (من نحن و ماذا نعمل). فإذا كانت رؤية المؤسسة تمثل طموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل إمكانياتها الحالية، فإن رسالتها تعبر عن تلك الطموحات التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة.

➤ **تحديد الغايات و الأهداف:** تمثل الغايات أهدافا شاملة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحول أغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها، و يدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح، و النمو، و التوسع، و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و الجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباط وثيقا بالإستراتيجيات الشاملة للمؤسسة، و إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها.

**2.1.5. التشخيص الإستراتيجي:** التشخيص الإستراتيجي هو الدراسة التحليلية لوضعتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط وتغييراته.

**3.1.5. تحديد الموقف الإستراتيجي (اختيار البديل الأفضل):** يهدف تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة في المحيط الذي تعمل فيها إلى إيجاد تلاؤم أو توافق بين الفرص الخارجية للمؤسسة و التهديدات و نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة، و اختبار مصداقية و فعالية البديل الإستراتيجي من جهة، و إمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الموقف اتجاه المنافسين من جهة أخرى بما يضمن استمرارية المنظمة و بقاءها.

- 2.5. تنفيذ الإستراتيجية: وهى المرحلة التى تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة فى المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة و تقلباته و يبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ.
- 3.5. الرقابة على الإستراتيجية: الرقابة تلامز الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية لأن الرقابة هى الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد كما تمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ و تصحيحها.