

المحاضرة (01): مدخل لإستراتيجية المنظمة

الإستراتيجية من الظواهر العلمية التي تلاقي اهتماما كبيرا في ميادين بحثية متنوعة، كما أنها من المصطلحات التي يكثر استعمالها في مجالات مختلفة: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها، وإن كان هناك اختلاف في طريقة توظيفها إلا أنها تشترك في أصل المصطلح جوهره.

1. أصول الإستراتيجية:

تعتبر الإستراتيجية من العلوم والفنون القديمة حيث نجد بأن المفكر والمنظر الصيني سان تزو "SUN TZU" أشار إليها في كتابه الذي حدد مبادئ الحرب منذ أكثر من 500 سنة قبل الميلاد وقد تطورت عبر مختلف الحضارات، وإن كانت تعرف بمصطلحات متباينة ولكن ذات نفس الدلالة. مصطلح الإستراتيجية في حد ذاته فهو مشتق من الكلمة اليونانية "STRATEGOS"، التي تعني القائد العسكري أو فن الحرب، فمصطلح الإستراتيجية ذو أصول عسكرية، ونقصد به: فن التوفيق بين عمل مختلف القوى: العسكرية والسياسية والأخلاقية، التي توظفها الدولة أو الأمة في الحرب وفي الدفاع عن مصالحها. بالتالي فالإستراتيجية هي فن تخصيص الموارد وفق الكميات المحدودة لتحقيق ميزة مستدامة في ميدان الحرب. بالتالي الإستراتيجية مصطلح يستعمل في السلم والحرب حتى في الأبجديات العسكرية القديمة لأنه ينطلق من التحضير في حالة السلم لما يتوقع أن تقوم به الدولة دفاعا عن ممتلكاتها أو ما تعتقد أنه يخصها، وهو الأمر الذي قد يفتضي أحيانا الهجوم. وفي كلتا الحالتين فإن الدولة ستمارس هنا الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

الاستراتيجية كميدان بحث اقتصادي إداري تعود أصوله العلمية إلى الإقتصاد الصناعي، الذي يركز على النموذج التقليدي "SCP" والذي يأخذ تسميته من الأحرف الأولى للكلمات: "Structure - Comportements- Performance" أو "Structure- Conduite- Performance"، وهي تترجم باللغة العربية إلى: هيكل - سلوكيات - أداء، يعد هذا المنهج التقليدي لتحليل الإقتصاد الصناعي وذلك لأن أداء الصناعة (قدرتها على إرضاء مستهلكيها) تعود إلى قيادة (أو سلوك) المؤسسات التي تتحدد هي الأخرى وفق هيكل السوق، ما يعني مجمل الأعوان التي تساهم في تنافسية السوق، بمعنى آخر أنه يقوم على دراسة المؤسسات إنطلاقا من ثلاث محاور أساسية:

- السلوكيات التي تتبعها المؤسسات فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق.
- التفاعلات فيما بينها ومع البيئة المحيطة بها.
- ومحصلة النتائج السابقة على هيكل السوق.

ولأن السلوكيات التي تتبعها المنظمات ضمن الصناعة التي تنشط فيها تعبر عن الإستراتيجية التي كانت تعرف آنذاك بأنها: "السياسات العامة للإدارة" حتى أن أولى المحاضرات التي قدمت في جامعة هارفرد "HARVERD" - الجامعة

التي مهدت لظهور الفكر الاستراتيجي- والتي قدمت الإستراتيجية تحت هذا المسمى، وإن كان الهدف منها وقتها هو تعظيم الربح في المدى الطويل من خلال البحث عن أسواق متعددة والبيع بأحجام كبيرة. لكن الإستراتيجية عرفت تطورات عدة أدت إلى بروزها تطورها كفكر مستقل.

2. مفهوم إستراتيجية المنظمة:

تطور الإستراتيجية واتساع مجالات بحثها أدى إلى تباين كبير في تحديد مفهومها، فلكل منهم وجه نظره وخلفيته العلمية وتوجهاته الفكرية.

فيرى أكوف "ACKOFF" بأن: "الإستراتيجية تختص بالأهداف طويلة الأمد، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل"، ما يعني أن هذا التعريف يركز على الأهداف طويلة الأجل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والبحث عن السبل التي يتم من خلالها الوصول إليها من منظور نظمي.

أما أنسوف "ANSOFF": "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه والغايات التي يجب أن تحققها." إن كان أنسوف يتفق مع أكوف في المدى البعيد فإنه يركز على العمليات ذات البعد الاستراتيجي أي تلك التي تؤثر على المنظمة ككل وعلى مستقبلها ويعرفها بأنها العمليات التي تؤثر بشكل كبير ومباشر على غايات المنظمة وفق تصورها لآليات تحقيقها.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "مجموع المهام التي تقوم بها الإدارة العامة التي تهدف إلى رسم معالم التوجهات المستقبلية لتطوير المنظمة في ظل الموارد التنظيمية المتوفرة. يتميز هذا التعريف بتحديدته للجهة المخولة باتخاذ القرار القرارات الإستراتيجية وبأنه يشير إلى البعد الداخلي للإستراتيجية كونها تنطلق من الموارد الذاتية أو الخاصة للمؤسسة وترسم مستقبل المؤسسة على ضوءها.

التعاريف السابقة لا تعطي الإستراتيجية حقها لذلك يرى مفكرون بأنها كل مركب، ويعرفونها بأنها كل مركب من خلال ما يصطلح عليه بـ "5Ps".

- **خطة "PLAN"**: لأنها تتضمن سلسلة من الأعمال والتصرفات المتفاعلة والمترابطة وفق تخطيط محكم بغرض لتحقيق هدف محدد.

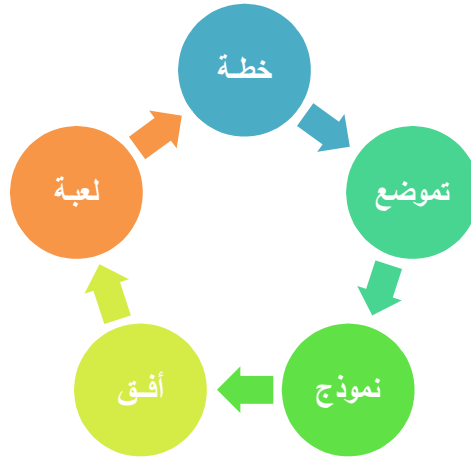
- **تموضع (وضعية أو موقع) "POSITION"**: لأنه من خلالها تحدد المنظمة الموقع أو الحيز الذي ترغب وتسعى للوصول إليه بمعنى المكانة التي تريد شغلها في السوق وفي محيطها.

- **أفق (تصور أو منظور) "PERSPECTIVE"**: لأنها تشير إلى وضعية مستقبلية مرغوب فيها، تعبر عن وجهة نظر المنظمة ومنتخذي القرار وكذا عن ثقافتهم وميولاتهم وتفضيلاتهم.

- **نموذج "PATTEN" أو نمط "PATTERN"**: لأنها تعبر عن الاتجاهات المستقبلية المحددة في مواجهة المنافسة والتي نجدها تنبثق عن طرق تفكير واختيارات قد تكون متشابهة أو محتملة التكرار.

- لعبة "PLAY" أو حيلة "PLOY": لأنها تعتمد على المناورات والحيل التعامل مع المحيط وبالتحديد المنافسين لاعتمادها انتهاج طرق وأساليب غير مألوفة أو متعارف عليها.

الشكل (01): الإستراتيجية كل مركب "5Ps"



هناك من يضيف إلى العناصر الخمس السابقة عنصر آخر هو:

- إجراءات (العمليات) "PROCESS": كون الإستراتيجية ليست فقط وضع الخطة الإستراتيجية وإنما تتعدى إلى التنفيذ والرقابة فهي تعتبر ممارسة وعليه فهي عبارة عن تسلسل لعمليات وإجراءات.

4. خصائص إستراتيجية المنظمة : بالتالي يمكن القول بأن الإستراتيجية عموما تتميز بـ:

1. ذات طبيعة معقدة ومتشابكة.
2. تتناول كلا من المنظمة ومحيطها.
3. تتعكس على مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة.
4. تؤثر على واقع ومستقبل المنظمة.
5. تعمل على توفير مستويات أفضل للمنظمة ولأصحاب المصالح.
6. تمر ضمن مسار محدد: صياغة تنفيذ ورقابة.
7. تتأثر بالميزات الشخصية لأصحاب القرار.
8. ليست كل الاستراتيجيات مقصودة.

5. أهمية إستراتيجية المنظمة: للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة للمؤسسة ولمختلف الأطراف التي تتعامل

معها بما فيها الاقتصاد والمجتمع وهنا نشير إلى بعض منها:

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
2. التفاعل البيئي على المدى الطويل.
3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية إيجابية.
4. القدرة على إحداث التغيير الإيجابي.

5. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

6. المسار الاستراتيجي للمنظمة:

نعني بالمسار الاستراتيجي للمنظمة كافة الإجراءات والمراحل التي تمر بها المنظمة خلال العملية الاستراتيجية، بمعنى الطريق أو المنهج المعتمد لإعطاء المنظمة خطا توجيهيا يسمح لها بتجنب الانحرافات المحتملة، وهو يتعلق بالتوجهات الكبرى للمنظمة من: تعزيز لوضعيتها أو تحسينها أو تغيير للوضعية الحالية، والتي تنعكس أو تظهر جليا في السوق من خلال: التغيرات التكنولوجية، الاتفاقيات الكبرى أو التحالفات، وتلك الخاصة بقرارات الاستثمار أو الامتثال عنه وكذا الانسحاب. ويقسم المسار الاستراتيجي إلى ثلاث محاور أساسية: التخطيط، التنفيذ (التطبيق أو الإعداد)، الرقابة (المراقبة)، والتي بدورها تنفرع إلى عناصر أو مراحل وإجراءات فرعية تتدرج تحته.

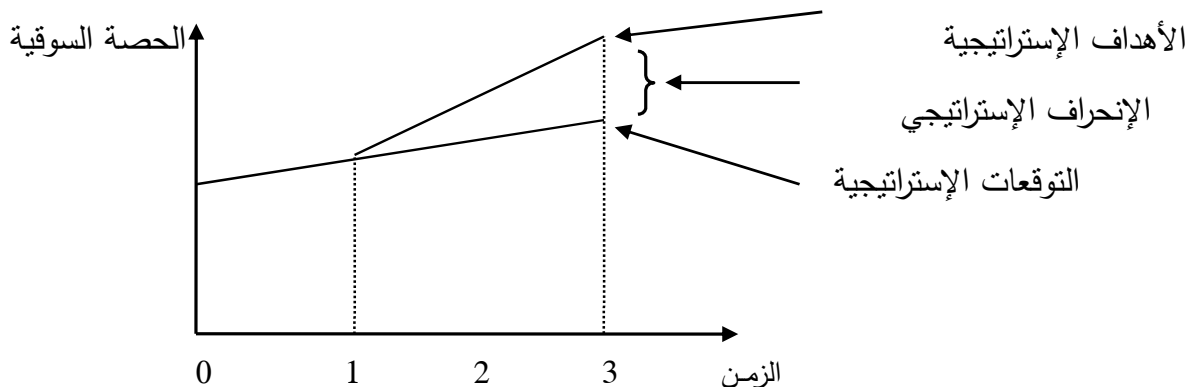
1.6. التخطيط الاستراتيجي: نقصد به مجمل العمليات التي يتم من خلالها تحديد الوضعية المستقبلية للمنظمة، بما فيها اتخاذ القرار فيما يتعلق بخياراتها الإستراتيجية وسبل تحقيقها، وهو في الحقيقة لا يتعلق بالمدى الطويل فقط وإنما يتضمن أيضا المدى القصير والمتوسط فالمهم أن يكون مرتبطا بالأبعاد الإستراتيجية.

أ. **الأهداف الإستراتيجية:** تعرف الأهداف عامة على أنها الوضعية المستقبلية التي تسعى للمنظمة إلى الوصول إليها، وهي إسقاط لطموح محدد في المستقبل من خلال تركيز الجهود لتحقيقها في إطار زمني معين، والأهداف الإستراتيجية تتميز عن غيرها من المستويات التسييرية بكونها تتعلق بالأبعاد الإستراتيجية فقط أي تلك الأهداف الشاملة للمنظمة والمؤثرة على كافة جوانبها.

ب. **التشخيص الاستراتيجي:** تتضمن هذه المرحلة تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات من جهة، وتحليل البيئة الداخلية وتوضيح نقاط القوة والضعف بوضع قوائم محددة لهذه العناصر التي تسمح بالوقوف على المؤشرات التي ترسم ملامح توقعات المنظمة لمواجهة طموحاتها.

ج. **الانحراف الاستراتيجي (الفجوة الإستراتيجية):** كما يظهر في الشكل (03).

الشكل (03): الانحراف الاستراتيجي.



تظهر الفجوة الإستراتيجية كفارق بين الأهداف الإستراتيجية والتوقعات الإستراتيجية، لذلك فهي تسمى الانحراف أو الفجوة أو الفارق الاستراتيجي، تنتج الفجوة الاستراتيجية بشكل تلقائي من التشخيص الداخلي والخارجي، وهنا تبدأ المؤسسة البحث عن الأسباب والسبل التي تقلل من هذه الفجوة أو تحد منها على ضوء القرار الاستراتيجي. والشكل الموالي يعطي مثال عن إنحراف استراتيجي ناتج عن فارق بين أهداف المؤسسة حول حصتها السوقية والمتوقع تحقيقه حسب التشخيص الاستراتيجي لها،

د. القرار الاستراتيجي: من خلال تحليل الفجوة الإستراتيجية ويتم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد يتم ذلك بشكل عقلائي محض بالاختيار على أساس الخيار الاستراتيجي الذي يتوافق تماما مع الأهداف الإستراتيجية أو بالبحث عن خيارات أخرى قد تكون أنسب من خلال البحث عن مختلف الخيارات الإستراتيجية الممكنة في ضوء الأهداف الإستراتيجية المسطرة والتوقعات المنتظرة ثم تحليل الخيارات الإستراتيجية الممكنة وتقييمها للتأكد من مدى قابليتها للتطبيق الفعلي، وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من المعايير المعتمدة في التقييم والتي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ومحيطها، أهمها: ميولات وتفضيلات وطبيعة شخصية متخذي القرار، القدرة على تحقيق الأهداف، درجة المخاطرة، أفضلية الزيادة بين الاستراتيجيات الحالية والإستراتيجية المختارة. من الجدير بالذكر هنا وجود طرق أخرى لاتخاذ القرار الاستراتيجي: كالتقدير الشخصي، تحليل المهارات، المصفوفات، وغيرها.

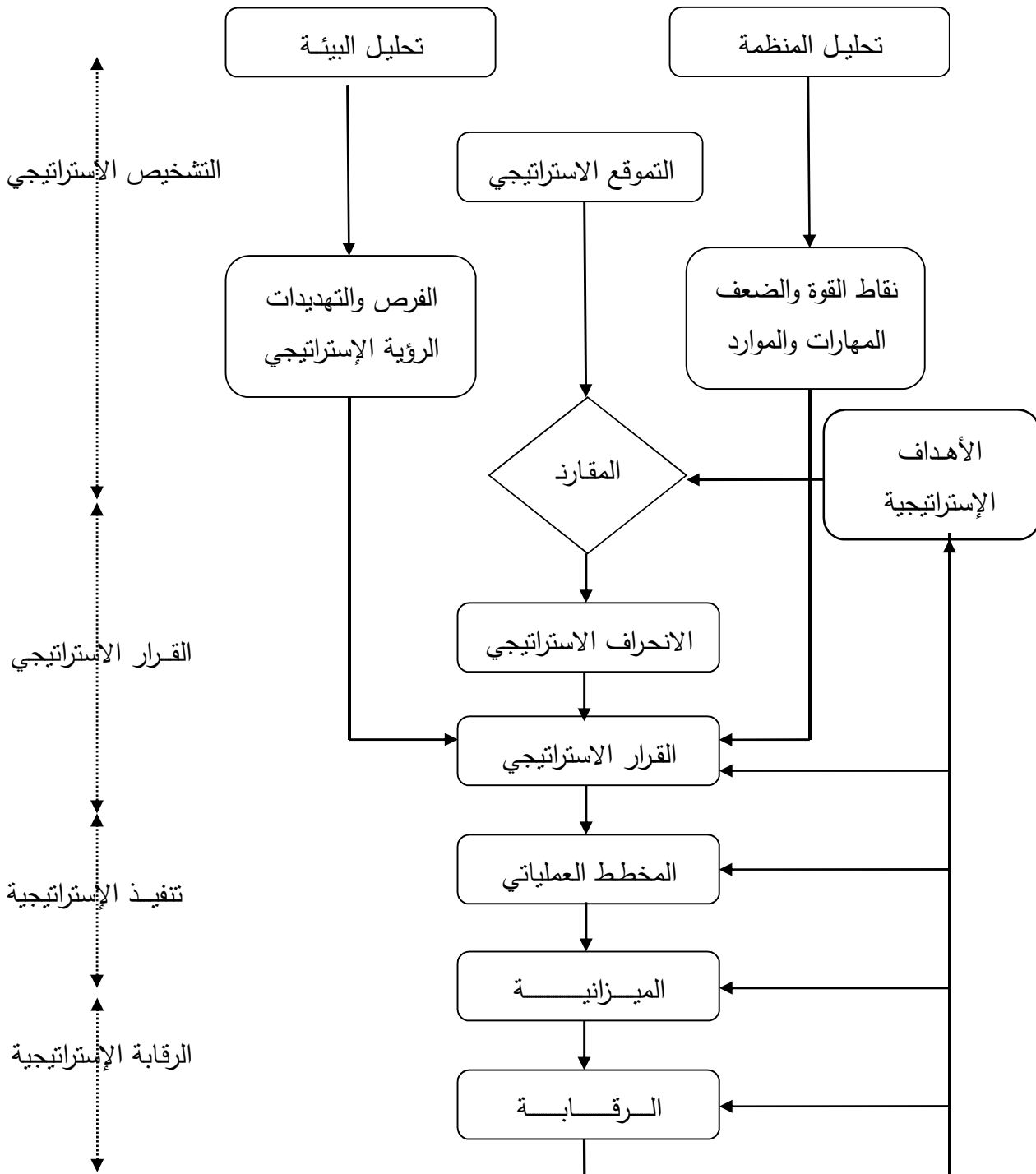
2.6. التنفيذ الاستراتيجي(التطبيق): يتعلق تنفيذ الإستراتيجية بكل المراحل التي من شأنها أن تنتقل القرار الاستراتيجي المتخذ بشأن الخيار الاستراتيجي الأنسب وترجمته إلى واقع لذلك فهي تأخذ بعض الجوانب التي قد تبدو بأنها تابعة لمرحلة التخطيط ويحدث نوع من جدل حول تصنيفها لهته المرحلة أو تلك، لأنها تشمل تفصيل الإستراتيجية التي تظهر في شكل وثيقة عامة، لا يمكن تطبيقها إلا بتفصيلها والذي يعتبر بداية التنفيذ الفعلي لها.

أ. المخططات العملية: تبقى الإستراتيجية خطة عامة للمستقبل المرغوب فيه للمنظمة والتي تم اتخاذ القرار بشأن تنفيذها إلى أن تصل إلى هذه المرحلة التي يتم من خلالها تفصيل الإستراتيجية إلى سياسات، ومن ثمة يسهل تفريعها وتفصيلها هي الأخرى إلى مخططات محددة ومفصلة تتماشى وتصنيف المنظمة لوظائفها حسب طبيعة نشاطها وتسييرها وخصوصياتها.

ب. الميزانيات: لتنفيذ المخططات العملية لا بد من التفصيل أكثر إلى تخصيصات الموارد المتاحة، التي تظهر فيما بعد في شكل تخصيصات مالية وفق مخططات زمنية محددة بدقة، بمعنى أنها تأخذ شكل الميزانيات التقديرية المضبوطة بدورات إنتاجية واضحة ودقيقة لكل التدفقات النقدية واستعمالاتها لينطلق التنفيذ في أرض الواقع لكل ما سبق بسيرورة واضحة ومتكاملة بين مختلف أطراف المؤسسة وفي علاقاتها مع محيطها.

3.6. الرقابة الإستراتيجية: تبدو حسب ترتيبها كمرحلة أخيرة من المسار الاستراتيجي للمنظمة، إلا أنها في الحقيقة متواجدة و ظاهرة في كل المراحل، وذلك لأن الإستراتيجية تأخذ مدى زمني طويل نسبيا ولأنها تتعلق بالبيئة المحيطة للمنظمة التي تتصف بأنها غير مستقرة ولا ثابتة بالتالي فهي تستلزم رقابة وبقظة دائمة لمختلف المتغيرات، ومراجعة مستمرة للأهداف الإستراتيجية وللقرارات والخيارات وحتى المخططات والبرامج.

الشكل (02): المسار الاستراتيجي للمنظمة.



بناء على اليقظة والرقابة الدائمة يتم إما تعزيز أو تحسين أو تعديل للمراحل المختلفة من المسار الاستراتيجي للمنظمة، وهو الأمر الذي يعزز فكرة تداخل المراحل المختلفة للمسار ولصعوبة الوقوف على الحدود الفاصلة بين المراحل المتداخلة والمتشابكة مع بعضها، التي تفرز أنماط إستراتيجية متعددة.

7. الأنماط الإستراتيجية:

خصوصيات الإستراتيجية ومميزاتها كتأثيرها على مستقبل المؤسسة ككل وتأثرها بمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية وكذا ارتباطها بالمدى الطويل يظهر بأنه من الصعب أن تطبق الإستراتيجية تماما كما خطط لها، ولذلك فإن **منتزبرغ MINTZBERG**، يقر بوجود أربعة أنماط إستراتيجية مختلفة هي:

1. **الإستراتيجية المقصودة:** هي تلك الاستراتيجيات التي ينوي أصحاب القرار تحقيقها، وتعكس طموحاتهم ونواياهم والأفكار التي يرغبون في تجسيدها.

2. **الإستراتيجية المعتمدة:** وهي الإستراتيجية الأساسية التي تضعها الإدارة وتسعى لتطبيقها وتمثل مخرجات عملية التخطيط، أي أنها الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها من قبل متخذي القرار والمبنية أساسا على التشخيص الاستراتيجي.

3. **الإستراتيجية الناشئة:** هي الاستراتيجيات الطارئة (المنبتقة أو المتكيفة) وتسمى بذلك لأنها تتبع أو تفرض من الواقع وليست نتيجة تخطيط، فخلال مرحلة التنفيذ نقترّب من الواقع أكثر وبشكل أفضل، كما أن التحولات والتغيرات تفرز كل منها استراتيجيات تفرض نفسها على المنظمة لأنها تنشأ نتيجة لذلك.

4. **الإستراتيجية المحققة:** الإستراتيجية التي يتم تنفيذها فعليا من قبل المؤسسة تظهر كمزيج بين الإستراتيجية المعتمدة والناشئة، أي بناء على تقرر نتيجة التشخيص الاستراتيجي من جهة ومع ما يفرضه التحولات والقرب أكثر من الواقع.

رغم أن **منتزبرغ** بين الأنماط الأربعة السابقة فقط إلا أنه يظهر وجود نمط آخر هو الإستراتيجية المعتمدة المتخلى عنها، التي يقصد بها الإستراتيجية التي كانت معتمدة إلا أنها لم تنفذ بسبب لعدم تناسبها مع الواقع لسبب أو لآخر.

8. مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ثلاث مستويات أساسية هي:

1.8. **الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:** يتعلق هذا المستوى بإدارة أنشطة المنظمة المميزة لها عن باقي منافسيها وتختص بها الإدارة العامة أو مجلس الإدارة، تسهر على ضمان أن كل وحدة من وحدات الأعمال تقوم بدورها، العمل على تسيير حافظة أنشطة وتسيير الاستثمار، لذلك فهي تركز على:

- تحديد التوجه العام للمنظمة.

- وضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- تحديد الأسواق التي يتم النشاط فيها.

- تحديد وتخصيص الموارد على مستوى العام للمنظمة.

- إدارة العلاقات بين وحدات الأعمال وضمان التنسيق بينها.

- توجيه الاستثمار وفق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

2.8. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تتبع الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى التوجه العام المحدد سلفا من قبل الإدارة العليا، وهي موجهة نحو محدد أن أنها تركز على سوق أو منتج معين تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها التي تصب في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بالتالي فهي تحدد آليات التنافس للوحدة المسؤولة عنها من خلال تحليل مزاياها التنافسية السوق الذي تنشط فيه وطرق الاستجابة للتغيرات المتعلقة بها وكيفيات مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

3.8. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: ضمن كل وحدة أعمال توجد وظائف مختلفة، لذلك نجد أن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى مرتبطة بطبيعة وحدة الأعمال والوظائف التي تقوم عليها، تلتزم هذه الإدارة بتخصيص الموارد على مستواها وفق ما يخصصه لها المستوى الأعلى الذي تنتمي إليه، وعليه تقوم باستغلالها وتشغيلها وفق ما يتماشى مع التوجه العام للمنظمة وما يتوافق مع استراتيجيات الوحدات نظرا لكونها تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية ورفع مستويات الأداء بما يخدم المنظمة ككل.

الشكل (04): مستويات الإدارة الاستراتيجية.

