

المحاضرة الاولى

مفاهيم في الإستراتيجيات

أولا - مفهوم الإستراتيجية

يرجع أصل الإستراتيجية الى المنافسة وأساسها الاستثمار بالشئ وعدم السماح للطرف الآخر (المنافس) من الاستحواذ عليه ، لذا فأن كل من المتنافسين يضع إستراتيجية للفوز على الخصم . وهناك تساؤل يثيره المهتمون في مجال الاعمال ألا وهو لماذا تنجح بعض المنظمات في عملها بينما يفشل البعض ولا يحقق النتائج المرجوة على الرغم من وجود الامكانيات المادية والمالية والبشرية في كلا الفريقين ؟ والجواب نجدة عند الباحثان (Hill & Jones>2001) حيث قدما في كتابهما الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل البراهين على ان الإستراتيجيات التي تتبناها أي منظمة لها تأثير كبير على أدائها مقارنة بمنافسيها. ويرجع أصل كلمه الإستراتيجية الى المصطلح اليوناني (Strategies) والذي استخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الاغريق والفرس في العام (506) قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش . لذلك فأن نقل هذا المصطلح الى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة او القيادة)

هناك تداخل في تعريف الإستراتيجية وعلى النحو الاتي :

- 1- في المحيط العسكري فان الإستراتيجية تعرف على أنها (إستخدام المعارف كوسائل لكسب الحرب في النهاية)
- 2- (خطة إداريه قابلة لتنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الربح على حساب المنافسين)
- 3- وتعرف الإستراتيجية الشاملة على أنها(نمط يميّز قرارات وأنشطة المنظمات او المجالات الرئيسة التي تهدف المنظمة من خلالها الى التميّز)
- 4- وفي المحيط الاوسع فان الإستراتيجية تعرف على أنها (تلك الإدارة التي تربط بتحديد الاهداف الاساسية للمنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها).

ويتضح مما سبق أن للإستراتيجية معنيان أساسيان هما :

المعنى الاول : الإستراتيجية تعني النظر الى الأمام وتدور الإستراتيجية حول قرار: أين تريد أن تذهب ؟ وتهتم الإستراتيجية بالغايات والوسائل وبهذا المعنى تكون الإستراتيجية إعلان للهدف . والإستراتيجيات الجيدة تحدد الأهداف طويلة الأمد وكيفية تحقيق تلك الاهداف . كما تمكن المنظمات من التكيف من خلال فهم الحاضر وإعطاء الاولوية للمستقبل .

المعنى الثاني: يتعلق بمفهوم الموائمة الإستراتيجية والتركيز على المنظمة والعالم من حولها. ولتعظيم الميزة التنافسية فإن على المنظمة مطابقة قدراتها ومواردها مع الفرص المتاحة مع البيئة الخارجية .

بدأ الاهتمام بمفهوم الإستراتيجية في إطار حقل الإدارة الإستراتيجية في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين وذلك لانتقال منظمات الاعمال من بيئه مستقرة نسبياً الى بيئه متغيرة بشكل مستمر وتتسم بندرة الموارد مع ضرورة استعمال الإستراتيجية للتعامل مع هذه البيئة للبقاء والمنافسة .

ان العامل الشائع في المناقشات التي تجري حول موضوع (الإدارة الاستراتيجية) هو مصطلح (إستراتيجية Strategy) الذي أصبح واحد من أكثر المصطلحات استخداماً في السنوات الاخيرة وغالباً مايستخدم كمحاولة لآضفاء صفه الأهميه او الجدوى لانواع معينة من الموضوعات .

إن إلقاء نظرة على أدبيات الإدارة في العقدين الاخيرين توضح هيمنة مواضيع (الإستراتيجية) و (الإدارة الإستراتيجية) على هذا الميدان علماً أن المصطلحين ليس مترادفين وعلى الرغم من ذلك غالباً مايتم اعتبارهما كذلك . بهذا السياق يشير الباحث (Schendel ,1994) الى أن:-

● الإدارة الإستراتيجية : هي إسم الميدان الدراسي الاكاديمي .

● أما الإستراتيجية :- فهي موضوع رئيس من مواضيع الدراسة في الميدان المذكور.

وقد لخص الباحث (Mintzberg ,1998) معاني الإستراتيجية ومضامينها في المجالات المختلفة في مقالته الشهيرة (Five Ps) بأنها : (1 خطة (Plan) :موضوعة تحدد سياقات العمل وسبل التصرف ، فهي داله مرشدة للتعامل مع موقف معين او حاله معينة وهي مصممه لإنجاز الأهداف .

(2) **مناورة (Ploy):** القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم .

(3) **نمط (Pattern):** متناغم الاجزاء من خلال السلوك المقصود وحتى غير المقصود للوصول الى المركز .

(4) **وضع (Position):** او ما يشار اليه بالوضع المستقر في البيئة وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية .

(5) **منظور (Perspective):** يعطي القدرة على رؤية وإدراك الاشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة .

ثانياً - أبعاد الإستراتيجية

صنف كل من الباحثان (Feurer & Chaharbaghti,1995) أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال توضيح بأن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية :

1- **المجال (Scope):** بمعنى النشاطات والموارد والتكنولوجيا وإختيار الاسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة .

2- **العمليات (Process):** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل .

3- **الطرائق (Methods):** الاساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستقرائي والريادية والتفكير النظامي .

4- **الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية (Ownership):** وهذه تحدد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة او الإدارة العليا او جميع العاملين في المنظمة .

5- **الاطار الزمني (Time Frame):** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية .

6- **الفلسفة (Philosophy):** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي او تقارير متنوعه وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين .

7- المحتوى (Content) إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع او تركيز على حقل النشاط او نمو بطرائق متعددة .

8- التنفيذ (Implementation) هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال التطوير الداخلي .

ثالثاً - مستويات الإستراتيجية : يتفق أغلب الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية . وكما يلي :

1- الإستراتيجية (الشاملة) على مستوى الشركة : تهتم بتحديد ماهي الاعمال التي ستنافس فيها المنظمة ؟ من حيث أي عمل او أعمال تؤديها المنظمة حالياً وأي الأعمال الجديدة التي ستدخل فيها ؟ اي أعمال جارية ستسحب منها ؟ وكيفية تخصيص الموارد التي تمتلكها المنظمة على الاعمال التي تنافس فيها وفي ضوء رساله المنظمة ولتحقيق أهدافها طويلة الأمد .

2- إستراتيجية الأعمال : تهتم الإستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال بخلق التمايز بين مركز المنظمة ومراكز منافسيها ،ومن أجل تكوين المركز ويجب أن تحدد المنظمة فيما ان كانت تقصد إنجاز نشاطاتها بشكل مختلف او أن تؤدي نشاطات مختلفة (Perform Differently Activities) مقارنة بمنافسيها وهكذا فإن الإستراتيجية على مستوى الاعمال هي خيار مقصود بشأن الكيفية التي تدار بها النشاطات الاساسية والداعمة لسلسلة القيمة والتي ستخلق قيمة مميزة .

3- الاستراتيجية الوظيفية : يركز هذا المستوى من الإستراتيجية على مديري الاقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية ونطاق أعمالهم ويتسم بالتركيز على الاعمال والوظائف الادارية (تسويق – عمليات – موارد بشرية – مالية – بحث – تطوير - ... الخ) وأما الدور الاستراتيجي في هذا المستوى فيكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة أو الشركة الشامل او مستوى وحدة الاعمال ولكن يبقى المهم هو إمتلاكهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة او بمستوى وحدات الاعمال وتطوير الإستراتيجيات الوظيفية وإيجاد حالة من التكامل بين المهام والاعمال داخل الوظيفة الواحدة .