

لقد زاد الوعي في إدارة الأعمال المعاصرة بضرورة اعتماد منهج مغاير في الإدارة يأخذ في حسبانها ما يفرزه المحيط والبيئة من تغيرات دائمة، وهنا جاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة ورسم سياساتها في الأمد الطويل، بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وسنحاول في هذا الملخص استكشاف الإطار المفاهيمي للإستراتيجية من خلال تعريفها وذكر أهدافها وأهميتها وصولاً إلى عناصر بناءها وتكوينها.

## أولاً : مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

### 1. تعريف الإستراتيجية وأبعادها

#### 1.1. تعريف الإستراتيجية:

إن أية منظمة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماماً وضعها الحالي، بمعنى :

- أين هي الآن ؟
- وكيف تريد أن تكون في المستقبل ؟
- ما هي غاياتها ؟
- ما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ؟
- من هم المستفيدون من المنتجات التي تقدمها؟
- بنيتها وهيكلها.
- بنية العمل داخلها.
- السياسات التي تنتهجها.
- الأطر النسبية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار.
- احتياجاتها البشرية والمادية.
- المتطلبات التنموية للتطوير.

وباختصار فإن المؤسسة في حاجة ملحة إلى تحديد إستراتيجية خاصة بها.

والسؤال الذي يمكن أن يتبادر إلى الذهن هو : ما المقصود بالإستراتيجية ؟

ليس من السهل وضع تعريف للإستراتيجية، لكن سنحاول أن نستعرض أهمها.

تعرف الإستراتيجية في الميدان العسكري على أنها: " فن تهيئة وتحريك أدوات الحرب..، بغرض فرض مكان، توقيت وشروط القتال على العدو".

ولكن لتعريفها كطريقة حديثة للتسيير فذلك أمر على درجة بالغة من الصعوبة والحساسية، وهذا نظراً لكثرة التعاريف وشموليتها وتضاربها أحياناً، إذ أننا نجد في الأدب الإداري عدداً هائلاً من التعاريف المختلفة للإستراتيجية المؤسسة.

ففي تعريفه للإستراتيجية اهتم **J.A.Angelier** بالغايتها منها، فاعتبرها مجموعة من القرارات والوسائل المستخدمة بغرض التنصل من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة، وهي رؤية مستلهمة تماماً من الإستراتيجية العسكرية.

أما **I.Ansoof**، فقد كان أكثر انتقائية، واعتبر الإستراتيجية كل قرار يدور حول اختبار الزوج (منتوج/سوق)، فحصر اهتمام الإستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها، وقد نفح **A.Martinet** هذا التعريف، حيث رأى أنه إضافة إلى الاهتمام بعلاقة المؤسسة بمحيطها، يجب الاهتمام بأنشطة المؤسسة، واعتبر الإستراتيجية وسيلة وأداة لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف والتكيب بينها، إذ ذكر أن الإستراتيجية هي: "مجموعة من القرارات والتصرفات المتعلقة باعتبار الوسائل، والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف".

كما عرفها **Chandler** على أنها: " تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف".

وبعيداً عن الجانب النظري، فإن الإستراتيجية في المؤسسة هي تعبير صحيح عن الخطوات التي يجد بها المسير الأهداف طويلة الأجل، ويحلل بها وضعية مؤسسته، ويختار السياسات التي تمكن من تحقيق أهدافه المنوطة، وتخصيص الموارد واستعمالها بالطريقة الأكثر فعالية.

وما نلخص إليه من التعاريف السابقة هو كون الإستراتيجية عملية تخطيط عقلانية، فهي ذلك التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل ومن

خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

## 2.1. أبعاد الإستراتيجية:

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد:

- 1- تعطي الإستراتيجية إطارا موحدا عاما يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات منسجمة ومتكاملة. وهذا المحور في التعريف ينطلق من القناعة بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها.
- 2- الإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل وأولويات تخصيص الموارد، وفي هذه النظرة التقليدية تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمؤسسة، بمعرفة الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والموارد المطلوبة توفيرها.
- 3- تعطي الإستراتيجية تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ويتطلب تحديد مجال عملها التعرض لقضية توسيع وتنوع النشاطات، وكذلك مجالات العمل المطلوب التحلي عنها .
- 4- وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة عن سؤالين أساسيين هما:
  - ما هي مجالات عمل المؤسسة حالياً ؟
  - وما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة مستقبلا ؟
- 5- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، من حيث تحديد نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي، بهدف تحقيق تفوق مستمر على المؤسسات الأخرى المنافسة، ومن هذا المنظور تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات نشاطاتها، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.
- 6- فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي وتساعد كذلك على طريقة التكيف مع المتغيرات الخارجية.
- 7- تشكل الإستراتيجية نظاما منطقيا يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة وأخذ البعد الواسع لضرورة مراعاة مصلحة تتعدى الإدارة بمستوياتها المختلفة، من الإطار إلى العامل البسيط، وكذلك مهام الإدارة المركزية والأقسام والوحدات والفروع، وتتضمن الإستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات الانسجام، وبغض النظر عن هيكل المؤسسة، تتشكل الإستراتيجية من ثلاث استراتيجيات مختلفة هي : إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية العمل، إستراتيجية التشغيل.
- 8- عدم حصر وتوجيه الإستراتيجية نحو التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

فيما سبق تم استعراض الأبعاد المختلفة التي تشكل منها الإستراتيجية، هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفا متكاملًا للإستراتيجية يجعلها إطارا مهما للعمل، ومن خلال هذا الإطار تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

يمكن هذا التصور من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، ويساعد على وضوح صورة العقبان التي تواجه استخدام الإستراتيجية للمؤسسة، أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تحيط بها.

## ثانياً : خصائص الإستراتيجية

للوصول إلى إستراتيجية مثلى تستطيع المؤسسة بما أن تحقق الأهداف المسطرة في الأجل البعيد فإن ذلك يتطلب جملة من الميزات والخصائص في الإستراتيجية تكفل فرص تحقيق الغايات، ومن جملة هذه الخصائص نذكر:

### 1.2. الشمولية:

إن الإستراتيجية هي اختبار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكيات الصادرة عن المؤسسة من جميع الجوانب فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل، مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية..، وحتى سياسية يصبو من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف، كالمردودية والربحية والنمو والتوسع مثلاً.. ، كما ينعجم على القرار الإستراتيجي آثار تمس التوازن المالي، التسعير، الرقابة ...

## 2.2. الالتزام:

إن للقرارات الإستراتيجية آثارا طويلة الأمد تفسرها شموليتها وتعدد وتشعب أبعادها فتكون الإستراتيجية بذلك التزاما على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، وقد اعتبر **I. Ansoff** القرارات الإستراتيجية بمثابة أشعة لنمو المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

## 3.2. المرونة والديناميكية:

على عكس القرارات التشغيلية فالقرار الإستراتيجي يتعامل مع الزمن والمحيط كمتغيرات لا ثوابت ويجعلها في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية إذا رد فعل على محيطها والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر ملاءمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط فالإستراتيجي الذي يتعامل مع بيئة أعمال تسودها دالة الارتياح وعدم التأكد يحتاج حتما لمجموعة من الأدوات والطرائق الاستكشافية المرنة التي تساعد على ضبط الأشكال واكتشاف مجال الحلول الممكنة .

وبالتالي فتوفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم اليقين، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها ويقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل قصد التأقلم على ضوء ما يستجد من الظروف والمتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ويمكن اعتبار الإستراتيجية مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمواجهة المستجدات.

## 4.2. الوضعية الملائمة:

يقصد بالوضعية المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى في أسواق تستخدم فيها المنافسة، فتسعى الإستراتيجية هنا إلى زيادة رضا العميل ومحاولة جذبته إلى المؤسسة وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها، وزيادة درجة إشباعه، فههدف القرارات الإستراتيجية عادة إلى حيازة ميزة ما، ويكون ذلك على ثلاث مستويات، على المستوى الاقتصادي بالنسبة لمنافسيها في نظر عملائها، على المستوى الاجتماعي والسياسي بالنسبة للمجتمع وأخيرا على المستوى الداخلي بالنسبة لهيكلها التنظيمي. وللتمكن من تحديد الوضعية المناسبة والملائمة يبحث الإستراتيجي عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط، وقدرات وموارد المؤسسة، وبالتالي يمكن حصر الإستراتيجية في تقاطع أجوبة هذه الأسئلة الثلاث الموضحة في الشكل الموالي .

## ثالثاً : عناصر البناء الإستراتيجي

- يتطلب تطبيق منهجية الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر التالية:
- آلية واضحة لتحديد النتائج والأهداف المرغوبة، ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
  - آلية مرنة لإعداد وتنفيذ مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.
  - هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق بين مقتضى الحال في المؤسسة، حيث يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
  - نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية وتستهدف تحقيق النتائج.
  - أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة، وصلاحيات محددة جيداً وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم، مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
  - نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل، وتتطور مع تغيير الأوضاع.
  - نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية، تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
  - نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعالة، لتحقيق التواصل بين أجزاء المؤسسة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة المستقبلية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
  - تجهيزات ومعدات وموارد مادية، تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
  - تقنيات مناسبة في مجالات النشاطات المختلفة.

وكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة، والتصور الشامل لوضع المؤسسة في حركة التطور المستقبلي.

### رابعاً : أهداف الإستراتيجية

من بين أهم أهداف الإستراتيجية نستطيع أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

#### 1.4. مواكبة تغيرات المحيط:

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهدياته، سواء كان المحيط الاقتصادي أو التكنولوجي، الاجتماعي أو السياسي. وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة، يجب على المؤسسة، تكيف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها، بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.

#### 2.4. البحث عن التنافسية:

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح. فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها، بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق الربح. في حين أن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى البحث عن السعر إلى الجودة، والخدمات المرفقة للمنتج، وهنا توجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، مرونة المنتج، التكنولوجيا،.. بالنظر إلى المزدوجة (تكاليف/ غير تكاليف) تصبح التنافسية هي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق ربح.

#### 3.4. النمو:

وأخيراً يمكن القول، أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها، بل حتى توسعها ونموها في كل الاتجاهات، بالمنتجات أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

### خامساً : أهمية الإستراتيجية

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر، العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة، من تغير في بيئة الأعمال ونقص الموارد واشتداد المنافسة، إلى غير ذلك من التحديات، الأمر الذي يدعو أن تكون هذه المؤسسات أكثر مرونة، وما يفرض عليها انتهاز مدخل إستراتيجي لأخذ مكان في خريطة العالم الصناعي الجديدة، فهي تتطلع بجرأة إلى المستقبل، مبتكرة بذلك خطط إستراتيجية أملا في أن تحقق لها نمواً وازدهاراً وغداً أكثر يقيناً ووثوقاً.

فقد أصبح لزاماً على المؤسسات اليوم، بل إنه المخرج الوحيد لها إن أرادت الاستمرار والنمو تنمية إستراتيجية طويلة الأجل لمقابلة هذه التغيرات المستمرة التي يجب مواجهتها، فلا الحسد ولا الفطنة كافيان لإعداد مخططات نمو ولا يمكن الاعتماد عليهما فقط، بل إن المسيرين بحاجة إلى إستراتيجية تتبع بالنظر إلى جملة الاعتبارات الجديدة في هذا المحيط المتقلب، الذي لم يعد قط محيط المؤسسة القار الذي تصادر به النظرية الكلاسيكية، ولا حتى محيطاً يتطور بنسق خطي ثابت، فمحيط المؤسسة اليوم. التقلب فيه هو القاعدة والاستقرار فيه هو الشاذ.

### خلاصة :

تقول: **Fionna Scott Martain** في مقال لها ما يلي: " إن عناصر المحيط اليوم أصبحت متغيرة إذ يمكنها أن تغير اتجاهها في أية لحظة، فتصبح مسؤولية مسيري المؤسسة والقائمين عليها هو اختيار أحسن مسار للمركب لتجنب ليس فقط المخاطر الثابتة كالصخور ولكن أيضاً التصادم بمراكب أخرى تتحرك، هذا المسار هو الإستراتيجية، التي لا تجتنب فقط المخاطر والتحديات بل تمكن من استغلال فرص يقدمها هذا المحيط المليء بالتغيرات المستمرة".