

تقديم:

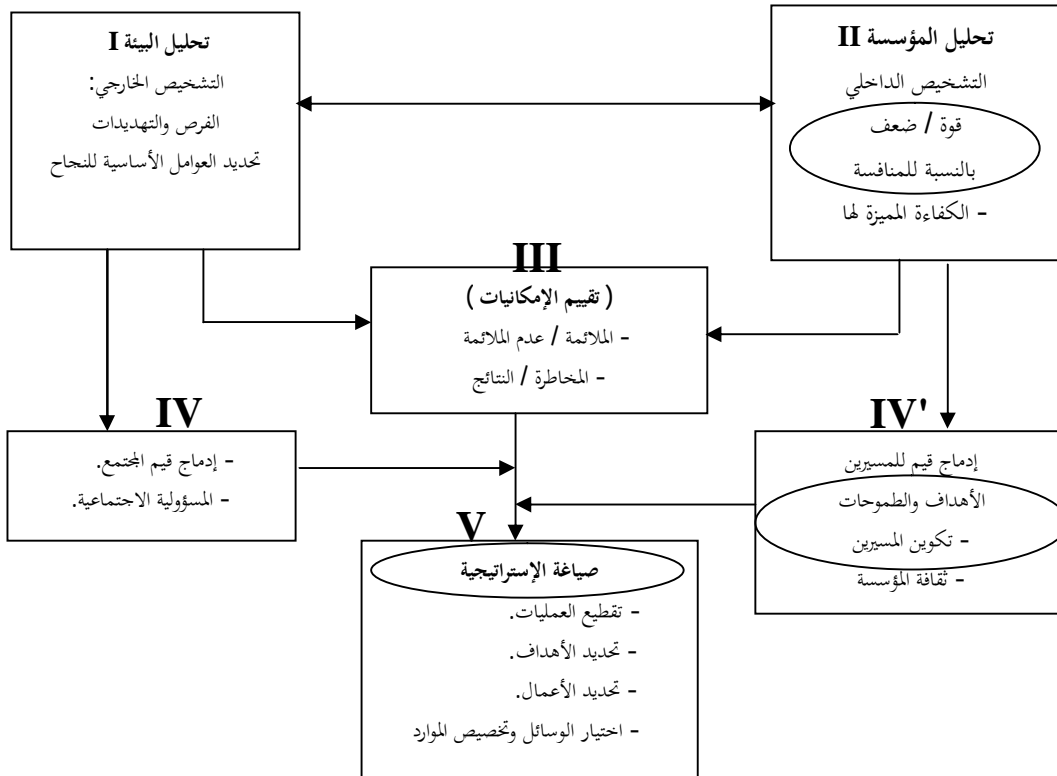
لقد مثل تاريخ 1911 أول محاضرة حول السياسات العامة للأعمال **Business Policy** والتي حلت محل مقالات وكتب رجال الأعمال الناجحين، لتدفع بالمبادئ العلمية في إدارة المؤسسات، إلى العقل بدل الحدس والفظطة، وقد كان لهذه المحاضرات الأثر العملي في سنوات العشرينيات، حيث وضعت بعض المؤسسات الشمال أمريكية، مجموعة من الخطوات والطرق للتمكن من التنبؤ والتقدير على المدى المتوسط (سنة واحدة). وإن لم تكن المؤسسات في بداية هذا القرن، قد اتخذت استراتيجيات واضحة وصرحة إلا أنه كانت هناك بعض الممارسات التي تتضمن توجه استراتيجي عام.

1. مدرسة هارفارد:

ظهرت في مدرسة هارفارد في سنوات الستينات مادة تسييرية جديدة تسمى السياسة العامة **Corporate Policy** هدفها تعظيم الربح برفع قيمة الأسهم وبما أن المؤسسات تعرض منتجات عديدة في أسواق مختلفة فإنه يتعين على الإدارة العامة التنسيق بين السياسة العامة للمؤسسة والإستراتيجيات (منتجات ، أسواق) وامتدت آجال التنبؤ من عام إلى مابين عامين حتى عشرة أعوام.

لكن ما نعيه على تقنيات وأدوات هذه الفترة، ميكانيكيته وجمودها، إذ تعتبر المستقبل امتداد حسب نسق خطي للماضي، لكن كما نتصور فإنها قد واجهت العديد من العقبات، فمن غير المنطقي اعتبار المستقبل إسقاط للماضي، لذا اقترح في بداية الستينات بعض من باحثي مدرسة هارفارد - التي يتفق العديد على أنها نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث - بناء السياسة العامة للمؤسسة على أساس تحليل دقيق لقدراتها ومعطيات المحيط بالإضافة إلى الأخذ بالحسبان نظام القيم الإنسانية، كما تولي اهتماما بالمسيرين الذين يحددون الأهداف الكبرى للمؤسسة، فتبدلت بذلك فكرة التخطيط الخطي، وأصبحت المؤسسة أكثر تحسبا للمخاطر التي تعيق توجهاتها، وللتمكن من إعطاء شكل لهذه التحاليل وجعلها أكثر منهجية تم عرضها في شكل نماذج، أشهرها نموذج **LCAG** والذي أخذ اسمه من الأحرف الأولى لأسماء مصمميهِ: "ليون، كريستنسن، اندروز، جاث **Guth, Andrews, Christensen, Learned**" عام 1956.

حيث أن المبدأ الأساسي لهذا النموذج هو البحث عن أحسن توليفة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وفرص وتهديدات المحيط، وتتم إذن مواجهة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار نظام القيم بداخلها والذي يحدد أهدافها الكبرى.

الشكل رقم (01): النموذج الإستراتيجي لهارفارد **LCAG**

من خلال النموذج السابق يتضح بأن منهجية الإستراتيجية تختصر في مرحلتين: مرحلة تكوين وتشكيل الإستراتيجية انطلاقاً من التشخيص الداخلي والخارجي، ومرحلة التطبيق انطلاقاً من تعبئة وتجنيد الموارد.

محاضرة في مقياس الإدارة الإستراتيجية: تطور الفكر الاستراتيجي إعداد الأستاذ الدكتور: علة مراد

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج خاصة بالنسبة للتقسيم والتشكيل والتشغيل إلا أنه يبقى رائجا وواسع الاستعمال على الأقل في خطوطه العريضة.

كما تميزت سنوات السبعينيات بتسجيل المستشارين لحضورهم حيث يعتبر بروس هندرسون (Brus Henderson)، مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) الأول من اقترح تشكيلا دقيقا وأكثر تطورا للإستراتيجية، حيث توصل هؤلاء إلى صياغة أول نموذج لهم، حيث أنه ولكي تحقق المؤسسة أهدافها يعتقد هؤلاء بأنه من الضروري القيام بتحليل دقيق لكل مجال نشاط، وإجراء هذا التحليل نعتد على مصفوفة BCG التي تتكون من بعدين اثنين، وهما:

البعد الأول: معدل نمو السوق (ويعتبر نسبة نمو المبيعات، وهو ممثل بالمحور العمودي في المصفوفة).

البعد الثاني: الحصة السوقية (وتمثل حصة المؤسسة من السوق مقارنة مع المنافسين، وهو ممثل بالمحور الأفقي في المصفوفة).

الشكل رقم (02): المصفوفة الإستراتيجية BCG



يوضح لنا الشكل السابق البدائل أو الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة في ظل البعدين السابقين: معدل نمو السوق والحصة السوقية للمؤسسة، وهي ممثلة في الخانات التالية:

- ✓ **الخانة الأولى (أنشطة النجوم):** درجة نمو عالية / حصة سوقية عالية، وهي تشير إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، أي احتلال مركز القيادة، كما أن معدل النمو المرتفع يدل على الإقبال المستمر للعملاء على منتجات المؤسسة.
- ✓ **الخانة الثانية (أنشطة البقرة الحلوب):** حصة سوقية عالية / معدل نمو منخفض، تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة ومعدل نمو متدهور.
- ✓ **الخانة الثالثة (أنشطة التردد):** حصة سوقية منخفضة / معدل نمو مرتفع، مما يعني مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو مرتفع.
- ✓ **الخانة الرابعة (أنشطة الأوزان الميتة):** حصة سوقية ضعيفة / معدل نمو منخفض: تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو منخفض.

2. مدرسة التخطيط الاستراتيجي:

في منتصف الستينيات كان Ansoff وعدد من مستشاري المكاتب المختصة في الإستراتيجية وراء مرحلة من التدقيق في أدوات التحليل، وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي الذي عرفه Martinet بأنه: "نسق مجموعة من الطرق، الخطوات والأدوات، تفاوت في نظاميتها Formalisé وتمكن المؤسسة من دراسة وتحديد وتوضيح إستراتيجيتها" أما عن "هنري فايول" فيقول: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"، فيمكن اعتباره اكتشاف للمستقبل الممكن لمحاولة بناء المستقبل الملائم، فهو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل ولكي يكون هناك تخطيط يجب:

- التعريف وبدقة بموضوع التخطيط، كل المؤسسة أو جزء منها.
- أن يتم تقديم تصور للتغيرات المرغوبة.
- تحديد الأهداف والغايات ومدى هذه التغيرات.
- إعداد برامج العمل اللازمة.

فالتخطيط الإستراتيجي، هو محاولة الربط بين السلوك الإستراتيجي وخطة العمل.

وتفترض مدرسة التخطيط الإستراتيجي بأن المؤسسة يجب أن تختبر نفسها منهجيا حول سلوكها الإستراتيجي، وتبحث بواسطة كفاءات وتقنيات عن إمكانية التأقلم والتحكم في التحليل الإستراتيجي لهذه المرحلة مركزة اهتمامها حول تحديد أدوات التخطيط الإستراتيجي باعتباره عملية ومجموعة طرق وكفاءات مكونة حسب المراحل تستطيع بها المؤسسة صياغة وتوضيح إستراتيجيتها.

وخلال نفس الفترة، وكامتداد لمدرسة التخطيط الإستراتيجي، ظهر تيار يتبنى منهجية تحليل أخرى تعرف بمنهجية تسيير النشاط، مستعملا المصفوفات التحليلية والتي تعرف بنماذج الوضعية، صنفه بعض الباحثين كمدرسة منفصلة من حيث التحليل، تسمى مدرسة الكمية.

وقد كان للتخطيط الإستراتيجي، دور تقني وتنظيمي كبير داخل المؤسسة، إذ أنه يؤدي إلى تحسين الأداء حيث بينت بعض الدراسات وجود ارتباط بين إتباع تخطيط إستراتيجي وارتفاع مستوى الأداء في بعض المؤسسات، فهو يسمح بنمو متناغم على مستوى كل المؤسسة، إذ يتم سير العمل تبعا لخطوط تطور متلائمة ومتناسقة، كما أنه يحفز دقة التنظيم، ذلك لأنه يعمل على:

- اكتساب التشغيل الاقتصادي، حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء وبالتنسيق في العمليات.
- تركيز الانتباه على الأغراض، نظرا لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.

إلا أن التخطيط الاستراتيجي لا يجب أن يتعدى كونه وسيلة ليغدو غاية، فيتحول إلى أداة على درجة من التعقيد والتفصيل، تعطل عملية اتخاذ القرار، كما أن الإفراط في التنفيذ، ودورية التخطيط يجعلان منه أداة على درجة عالية من الجمود، تحول دون مرونة نظام اتخاذ القرار داخل المؤسسة اتجاه محيطها، وارتباكها أمام المفاجآت، فلا يجب اعتبار الخطة قانونا في حين أنها ليست إلا دليل، وإضافة لما سبق فإن من أهم ما أعيب به التخطيط الاستراتيجي، إهماله للبعدين السياسي والاجتماعي وتركيزه على الجانب التقني - اقتصادي، ما يفسر ظهور بعض المبادرات والتجارب للتخطيط الاجتماعي في فرنسا عام 1977 مثلاً. إلا أن الارتباط بالأساليب البيروقراطية وأدوات التحليل لا يجب أن تحو التصور الخلاق لنموذج التخطيط الاستراتيجي، الذي يحدد القرارات الإستراتيجية وتنفيذها.

3. مدرسة التسيير الاستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) :

إن الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي، لا يتعدى كونه تغيير في إطار الدراسة، إذ يمثل إعادة نظر في التعامل مع مختلف العناصر المكونة للمحيط الخارجي وكذا الظواهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، كما أنه يبرز أهمية وضرورة الربط بين تصميم الإستراتيجية وتنفيذها (بين المؤسسة كنظام للتخطيط وبين واقعها)، ومحاوله التعديل بين المدى القصير والمدى المتوسط والطويل، ذلك بالاهتمام بالربط بين السياسات والخطوات المتناسقة لتصميم الإستراتيجية.

إذ أن التسيير الإستراتيجي، الذي ظهر في منتصف السبعينيات، قد أدمج الجانبين التنظيمي والسياسي إلى الجانب التقني - الاقتصادي، الذي كان محور اهتمام التخطيط الاستراتيجي، فقد أدرك الاستراتيجي بفعل التجربة، أن المؤسسة كل متكامل، يضم عدة أوجه على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، فمن مهامه الأساسية تصميم التوجهات الاقتصادية برسم إستراتيجية المنتج، الأسواق والتكنولوجيا، والذي لا يغنيه عن تصميم هيكله التنظيمي الذي من دونه لن يكون التنفيذ الفعال لهذه التوجهات.

إن منهجية التحليل الاستراتيجي لهذه المرحلة، اعتمدت على الدراسة السوسولوجية، وأعطت الخيار الاستراتيجي لمنبعه وهو المؤسسة، أما تقنيات وأساليب هذه المنهجية فقد سمحت بإعطاء رقابة جيدة على الإستراتيجية.

ويمكن تصنيف هذه المرحلة من خلال أفكار ثلاثة مدارس ظهرت لهذا التيار وهي:

1.3 المدرسة السلوكية: وأبرز باحثيها هم: **Mintzberg et March, Simon, Cypert** حيث تقوم منهجية التحليل في هذه

المدرسة على دراسة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات والتي تسمح بالضرورة باكتساب عدة أشكال من المعرفة المحددة بمدى توفر المعلومات المتاحة.

2.3 المدرسة النظامية: ومن أبرز باحثيها: **Mintz et Grozier, Khan** ومنهجية المدرسة تقوم على تحليل الأنظمة المكونة للمؤسسة، كما

تحلل المؤسسة نفسها كنظام ديناميكي مفتوح ومتكونة من عدة أنظمة تحتية مترابطة فيما بينها، وقد اهتم رواد هذه المدرسة بالأنظمة الاجتماعية، واعتبروا العامل الإنساني (بعد الإنساني) منبع لصياغة الإستراتيجية، وشرط أساسي لتنفيذها.

3.3 المدرسة الفكرية: وأبرز باحثيها: **Braybrooke et Waterman, Peters, Linblom** تميزت هذه المدرسة بأفكار معارضة

تماما لمدرسة هارفارد ومدرسة التخطيط الاستراتيجي من حيث أنها تعتبر أن كل نشاط يقوم على أشخاص محفزين، ثم تنظيمهم والاستماع للزيائن (ما يعني التركيز على القطبين السياسي والتنظيمي).

فيجب الاهتمام بالأبعاد الثلاثة على السواء والمتكاملة بينها دون التفريط في بعد وإهمال بعد، إذ نعتبر المؤسسة:

◀ وحدة إنتاج يتم فيها تحويل المدخلات إلى منتجات للبيع بطريقة فاعلة وتنافسية (البعد الاقتصادي).

◀ هيكل اجتماعي للتنظيم.

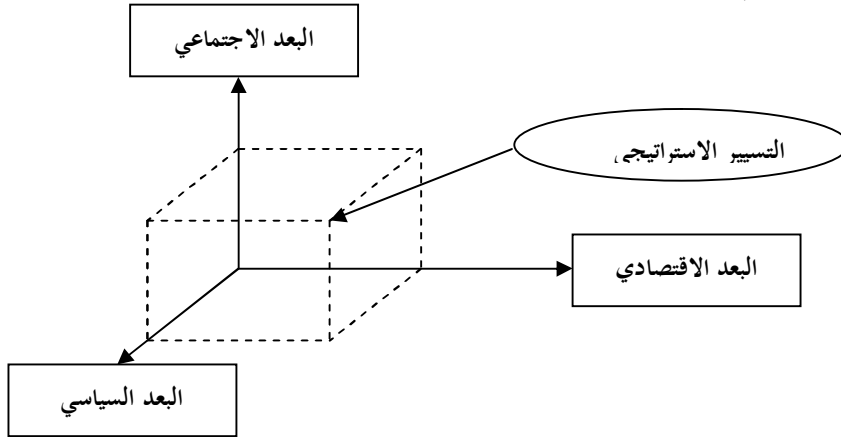
◀ وفضاء سياسي.

إن التسيير الاستراتيجي يبحث في طريقة تحقيق أهداف المؤسسة المنوطة، وهو يتعدى بذلك التصميم الاستراتيجي ليغطي جزء من مرحلة التنفيذ، فالبعد التقني والاقتصادي يمثل طبيعة أهداف المؤسسة ومحيطها أما البعد الاجتماعي والسياسي يظهر وجود أعوان داخل المؤسسة لهم أهداف خاصة، قد تكون أحيانا متضاربة تساعد أو تعيق تطبيق الإستراتيجية.

ولقد درس " تيتار " هذا الفضاء الثلاثي الأبعاد وأقر بأن التسيير الاستراتيجي هو نقطة توازن القوى الناجمة عن هذه الأبعاد الثلاثة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): الأقطاب الثلاثة للتسيير الإستراتيجي



ويمكن توضيح ما أضاف التسيير الاستراتيجي لمجموعة أدوات ونماذج اتخاذ القرار، بواسطة مقارنته بالتخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- ففي حين أن التخطيط الاستراتيجي مركزي فإن التسيير الاستراتيجي يشرك كل المستويات في إعداد الإستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد الموقع الملائم للمؤسسة في محيطها، بينما يعمل التسيير الاستراتيجي على تنمية المهارات والمعارف داخل المؤسسة التي تتيح لها المرونة والتكيف المطلوبين.
- التخطيط الاستراتيجي يبنى على أساس أحداث المحيط وأفكار الإدارة العليا، ويضيف التسيير الاستراتيجي لذلك مهارات الأفراد ومرونة الهيكل التنظيمي.
- نتيجة التخطيط الإستراتيجي خطة عمل، فهو نظام تخطيطي، بينما نتيجة التسيير الاستراتيجي مجموعة من الأفعال، فهو نظام عمل على شكل قرارات.

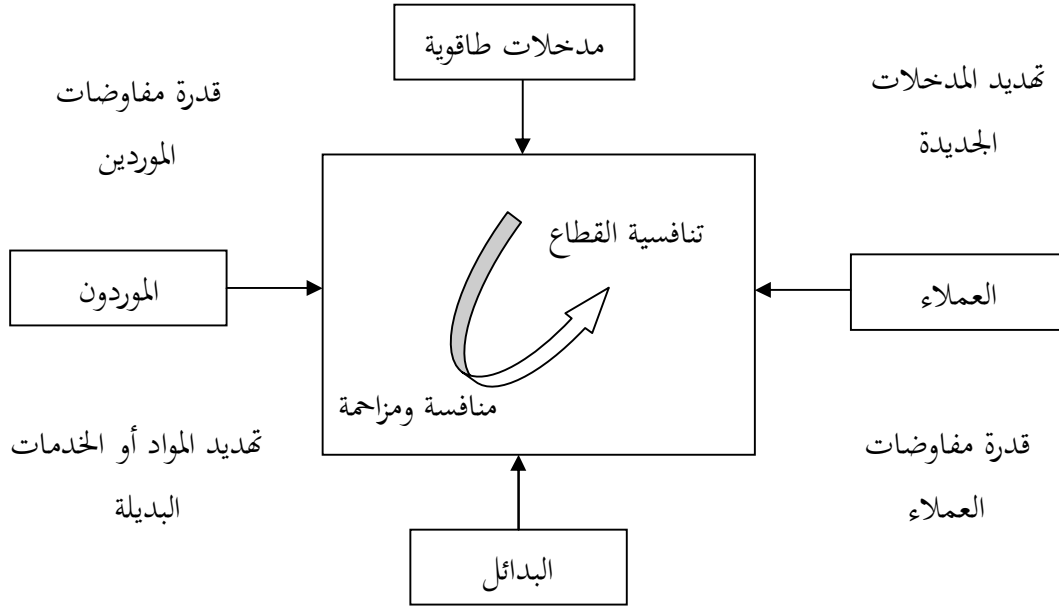
بالإضافة إلى ذلك فان:

- التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وأحادي البعد (الجانب الاقتصادي) بينما التسيير الاستراتيجي فهو قصير، متوسط وطويل المدى وهو ثلاثي البعد (اقتصادي، سياسي وتنظيمي).
- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمحيط الخارجي فقط واهتمامه بالتسويق ضعيف في حين أن التسيير الاستراتيجي يهتم بالتنظيم الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، ويولي عناية كبيرة للتسويق هذا ما جعل التخطيط الاستراتيجي بطيء وغير مرن لا يستجيب بسرعة لتحولات المحيط، في المقابل فان التسيير الاستراتيجي يتعامل مع المفاجآت ويراجع الأهداف للتمكن من التكيف مع المعطيات الجديدة للمحيط الخارجي أو الداخلي.

4. التوجهات الكبرى للفكر الاستراتيجي ما بين 1980-1990 :

شهدت سنوات الثمانينيات عودة أساتذة مدرسة هارفارد ممثلين بالأستاذ الشاب خريج الاقتصاد الصناعي (مايكل بورتر)، الذي أخذ على عاتقه مهمة إثراء شبكة التحليل المقترحة من طرف نموذج (L.C.A.G)، حيث أتم (M.Porter) سنة 1985 تحليله من خلال إدماج ثلاث استراتيجيات: قاعدة السيطرة بالتكاليف، قاعدة التميز وقاعدة التكثيف، التي يفترض فيها أن تمنح المؤسسة خصوصية تنافسية دائمة. والشكل الموالي يمثل النموذج المطور من طرف "بورتر":

الشكل رقم (04): نموذج التحليل الهيكلي للقطاعات (نموذج القوى التنافسية ل: بورتر)



كما سجلت هذه الفترة حضور مجموعة بوسطن الاستشارية برد الانتقادات الموجهة إليها في مصفوفتها الأولى، واقتراحها لنموذج أنظمة وبيئات تنافسية (BCG2) المعطاة في الشكل أدناه.

الجدول رقم (01): المصفوفة الجديدة BCG2

الميزة التنافسية			
مرتفعة	منخفضة		
إستراتيجية التخصص	وضعية مجزأة (حالة مقسمة)	متعددة	التمييز والمفاضلة
إستراتيجية التخفيض بواسطة التكاليف	وضعية المأزق	محدودة	التنافسية

غير أنه وبصفة عامة يمكننا التمييز بين ثلاث توجهات أساسية نوجزها فيما يأتي :

1.4. التوجه الأول: يتمثل في الاعتراف بقصور نماذج تحليل المحافظة BCG1 والتي كان تصورها إما بدافع البحث عن الإنتاجية (الإنتاج)، أو عن المرونة (بدافع التسويق)، إلا أن هذه المصفوفات أثبتت درجة من العمق، بعد أن ظهرت ضرورة البحث عن مصالحة أو توافق بين دافعي الإنتاجية والمرونة في هذه المرحلة.

2.4. التوجه الثاني: تأثير الاقتصاد الصناعي في تحديد الخيارات الإستراتيجية

إذ انضمت دراسة الاقتصاد الصناعي كأداة من مجموعة أدوات التحليل الاستراتيجي في مرحلة التشخيص الخارجي، وأعطت عمقا لدراسة محيط المؤسسة، بالبحث بدقة في العناصر المكونة للمحيط وطبيعة العلاقات التي تربطها، كما هو الشأن بالنسبة للدراسة التي قدمها بور تر، في بداية الثمانينات بدراسة هيكل القطاع، فهو يقترح تحليلا للديناميكية في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وقد بين أن الديناميكية التنافسية يمكن ممارستها داخل الصناعة لتفادي تقليل اثر كل تهديد خارجي، ومن خلال تحليل الديناميكية القطاعية يمكن تحديد الإستراتيجية المناسبة لها .

3.4. التوجه الثالث : ظهر هذا التوجه بانتشار مفهوم جديد هو مفهوم "المجال الاستراتيجي" فتجاوز الفكر الاستراتيجي بذلك الاهتمام باقتصاديات الحجم ليهتم باقتصاديات المجال، أو ما يسمى Economics of Scope من طرف W.LEVIS وقد ظهر مفهوم الحقل الاستراتيجي من طرف

محاضرة في مقياس الإدارة الاستراتيجية: تطور الفكر الاستراتيجي إعداد الأستاذ الدكتور: علة مراد

W.Levis سنة 1984، وينطلق في ذلك من مبدأ إمكانية استغلال فرص النجاح من جراء تلاحم نشاطين أو أكثر في المؤسسة، أكثر من استغلالها لنشاط واحد، باعتبار مبدأ التنسيق والتكامل بين النشاطات والوظائف في المؤسسة ضرورة حتمية لتحقيق النجاح وهو مبدأ استراتيجيات المؤسسة. وتأثرت الإستراتيجية بخيارات المؤسسات اليابانية في هذه الفترة، والتي تركز على تحديد المهارات الأساسية وتمييزها، فتحولت التكنولوجيا والموارد البشري من أدوات تنفيذ الإستراتيجية إلى محاور لتصميمها (إذ أنها تؤمن المرونة التي تتطلبها السوق والإنتاجية التي يبحث عنها المنتج)، وتجسدت هذه التوجهات الإستراتيجية في ثلاث ممارسات أساسية:

1.3.4. تخصيص وحدات الإنتاج: حيث تخصص وحدات الإنتاج في منتج واحد، تقدر الإدارة أنها تملك فيها مهارات خاصة أو مهارات أساسية. وهذا التوجه نحو التخصص والتركز على المهارات الخاصة وجعلها نواة النشاط في المؤسسة يعكس أحد أوجه المؤسسة الصناعية المعقدة في هذه المرحلة، كما أنه يفسر زيادة التبادل بين مختلف المؤسسات وهذا ما دفعها إلى البحث عن استراتيجيات الشبكات التي تمكنها من التركيز على مهاراتها الأساسية / Recentrage/ وإخراج / Externaliser/ الأنشطة الأقل تحكما، الأمر الذي يوفره العمل في إطار شبكات المقاوله بالباطن، التحالفات، .../

كما لاحظ ذلك كل من **Snow and Miles**.

2.3.4. إدخال منتجات مرنة: منتجات مرنة بواسطة:

• مضاعفة حالات أو استعمالات هذه المنتجات.

• مضاعفة استعمال أحد أو كل مكونات المنتجات التامة الصنع، وهي ما يسمى **Module** والتي يمكن تركيبها على أكثر من صورة ما يعني

الحصول على منتجات تامة متنوعة.

وبالتالي فإننا نكون قد حققنا مرونة مع إمكانية الإنتاج بالوفرة، باستعمال "module" الوسيلة التي توافق بين التسويق والإنتاج، المرونة والإنتاجية.

3.3.4. استعمال التكنولوجيات: لقد كانت التكنولوجيات المتبعة في عملية الإنتاج سابقا على درجة عالية من الإنتاجية، ولكنها جامدة وغير مرنة تماما

أو مرنة وقليلة الإنتاجية، هذا ما أسماه **Abrenathy** بـ: "معضلة الإنتاجية".

لكن التكنولوجيات المرنة، التي تعمل وفق برامج متعددة تسمح بإنتاج أنواع متعددة من المنتجات مع الاستفادة من الإنتاجية التي كانت الأتمتة سببا لها.

لقد صاحب هذا التطور التاريخي للتوجهات الإستراتيجية في المؤسسة، تطورا في موضوع الإستراتيجية وأدوات التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): تطور أدوات التحليل الاستراتيجي .

منذ 1980	1975 - 1980	1965 - 1975	
- النظرة الشاملة. - المشروع. - إستراتيجية وتنظيم.	- نظرة شاملة. - إدماج البعد الاجتماعي. - تسيير.	- الجمود. - البحث عن الأمثلة. - متغيرات كمية.	إطار الدراسة
- تحليل التنافسية. - الجودة الشاملة. - نظم المعلومات. - تحليل التكنولوجيا.	- منحى الخبرة. - مصفوفات إستراتيجية.	- التنبؤ على المدى الطويل. - خطة. - تحليل الانحراف.	أدوات التحليل

5. التوجهات الحديثة للفكر الاستراتيجي منذ 1990:

إن أهم ما ميز هذه المرحلة من تطور المذاهب والممارسات الإستراتيجية نقطتين أساسيتين هما على التوالي:

• الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة. • القياسية.

1.5. الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة:

تميز بيئة الأعمال في هذه السنوات، بتشبع الأسواق وزيادة المنافسة وتسارع معدلات القطيعة والثورات التكنولوجية، ما يفرض على المؤسسات ردودا أسرع وقدرة هائلة على متابعة متغيرات المحيط للتمكن من بناء ميزة تنافسية، ففي ظل محيط متعدد فيها أسباب التقلب والتعقيد والتنوع صار من الضروري توسيع مجال الملاحظة داخل المؤسسة للتمكن من كشف الفرص، وحصر المخاطر ما زاد من أهمية المعلومة والتي أصبحت تعتبر مورد إستراتيجي ثمين ومكلف في وقتنا الحالي، فظهر الذكاء الاقتصادي كرافعة أداء أساسية بالمؤسسة، بل انه في بعض الدول كألمانيا مثلا المحرك الاستراتيجي لنموها.

والذكاء الاقتصادي كما عرفه - مارتر - : " هو مجموعة من الخطوات المتناسقة للبحث عن المعلومة الناجعة للأعوان الاقتصاديين، ومعالجتها وتوزيعها على مستويات المؤسسة بغرض استغلالها أو تخزينها.

محاضرة في مقياس الإدارة الاستراتيجية: تطور الفكر الاستراتيجي

إعداد الأستاذ الدكتور: علة مراد

ولا يجب اعتبار الذكاء الاقتصادي مجرد تطبيق بسيط لمنهجية عملية المراقبة والتيقظ، بل إنه نموذج تسييري برزت فيه إمكانية التنسيق بين تطورات المحيط والمؤسسة، وحتى بين أنشطة العاملين، وينقسم إلى خطوتين.

1.1.5. البحث عن المعلومة الاقتصادية: هذه المرحلة هي مرحلة البحث عن المعلومة اللازمة في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة تتضمن هذه المرحلة أيضا عملية الفرز والتخزين للاستغلال في الوقت المناسب.

2.1.5. الذكاء الاستراتيجي: وهنا تقوم المؤسسة بتنظيم المعلومة واستغلالها، فامتلاك المعلومة في الوقت المناسب أصبح مصدر تنافس جوهرى للمؤسسات اليوم، حيث تتلقى المؤسسة المعلومة التي هي قلب هذا النموذج التسييري الحديث، في صورتين تشكلان الفرق في الوضعية الاستراتيجية للمؤسسات، الأولى تكون في شكل إشارات قوية من السهل الحصول عليها وفهمها تكون المعلومة واضحة وكاملة، أما الثانية تكون على عكس السابقة فيشكل إشارات ضعيفة من الصعب نيلها تحمل معلومات غير مفهومة وجزئية تتطلب التحليل والمعالجة، وتشكل أصل الميزة التنافسية للمؤسسات فيستثمر صانعو القرارات المال والجهد للحصول على أحسن ترجمة لهذه، الإشارات فالتيقظ والقدرة على الترجمة والفهم الجيد للإشارات هو مؤهل استراتيجي يجب الاستثمار فيه، إذا آرادت المؤسسة البقاء في هذه البيئة.

2.5. ممارسات المؤسسة الحديثة هو الإنتاج على المقاس (القياسية): بالمقابل فان الخيارات الاستراتيجية الجديدة التي تتبناها المؤسسات لمواجهة بيئة أعمالها بالاعتماد على الدرجة العالية من المرونة التي أكسبتها إياها التكنولوجيات هي الإنتاج على المقاس، بحثا عن يميزها لدى العميل بإنشاء صورة جديدة للعلاقات التي تربطه بها، إذ أصبح العميل يغطي جزءا من سلسلة القيمة في المؤسسة (التصميم) فأطلق عليه اسم "المنت - ستهلك" من **Toffer** عام **1981** فلم يعد المنتج مرنا، يسمح بتقليص التنوع لاستعمالاته المتعددة، بل أصبح "على المقاس" يرضي مستهلكا واحدا وفق متطلباته الخاصة، فعملية الإنتاج على مستوى من المرونة تمكنها من التكيف مع حاجات وأذواق مختلفة.

فاستغلال المرونة العالية التي حققتها التكنولوجيا في المؤسسات **Transversale** تؤمن ميوعة وفعالية في معالجة طلبات كل مستهلك، في بيئة الأعمال المتطائرة.

وبعد هذا العرض المبسط الذي مس الجوانب العامة في تطور الفكر الاستراتيجي نقدم الشكل الموالي وهو عبارة عن ملخص هذا التطور كرونولوجيا "زمنيا".

الجدول رقم (03): تطور الفكر الاستراتيجي

تطور الفكر الاستراتيجي				
العقود:	الستينيات	السبعينيات	الثمانينيات	التسعينيات
<u>المؤلفين:</u>	- جامعيين - هارفرد LCAG	- مستشارين - (مجموعة بوسطن الاستشارية BCG). - ماكينزي. - ADL .	- جامعيين (PORTER) - (مجموعة بوسطن الاستشارية BCG).	- جامعيين - مستشارين.
<u>إسهامات:</u>	مفاهيم	أدوات	مفاهيم وأدوات	مفاهيم وأدوات
<u>الأمثلة:</u>	- تشخيص داخلي. - تشخيص خارجي. - تشكيل/ تشغيل.	- مصفوفات تحليل - محافظ الأنشطة.	- تحليل هيكلتي للقطاعات - استراتيجيات. - سلسلة القيم. - نماذج الأنظمة. - تنافسية.	- نماذج جديدة. التعقد. - منافسة مرتفعة. - موارد. - كفاءات. - قدرات. - أرضية. - إستراتيجية.