

المحاضرة الثانية: تطور الإدارة الاستراتيجية

تمهيد: بالرغم من حداثة مفهوم الاستراتيجية كعلم منظم في علم التسيير ، إلا أن جذوره العملية هي أبعد من ذلك، ويرجع مصدره إلى مجالات علمية متنوعة، وقد تم استخدامه من بعض الباحثين ومدارس الإدارة في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية.

أولاً: تطور مفهوم الاستراتيجية

(1) **تطور المفهوم:** يرجع أصل كلمة Strategy إلى المصطلح اليوناني Strategies، والذي استعمل أثناء الحرب التي تشبت بين الاغريق والفرس في العام 506 قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش، وتعني فن توزيع القوات العسكرية فقد تبارى المفكرون والمهتمون والدارسون والقادة إلى تطويره هذا المفهوم وتعريفه بما يتفق مع توجهاتهم وغاياتهم، لذا وكغيره من المفاهيم الأخرى، فقد احتل مفهوم الاستراتيجية في البعد العسكري الكثير من المعاني والتأويلات، ولم يتم الاتفاق على معنى واحد متفق عليه، بل أن لكل دولة استراتيجية عسكرية خاصة بها؛ أما في الجانب الإداري، وبفعل أهمية هذا المفهوم، فقد لجأ المفكرون والمهتمون في علم الإدارة لتوظيف مفهوم الاستراتيجية في عمل المنظمات نتيجة ازدياد الوعي بضرورة اعتماد مناهج جديدة في الإدارة خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تفرزها البيئة المحيطة، لذا نشأ مفهوم الاستراتيجية في الفكر الإداري كاستجابة بمهمة توجيه المنظمة ورسم سياساتها في الأمد الطويل لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى تلك المنظمات لتحقيقها.

(2) تعريف الاستراتيجية:

ركز (Clauswitz 1976) في موقفه من الاستراتيجية على أهمية الربط بين النهايات والتي تعبر عن الأغراض السياسية عادة والوسائل التي تعمل بدورها على تحقيق تلك النهايات، ووسع Lykhe 1983 من مفهوم الاستراتيجية من خلال إضافة عنصر آخر إلى المعادلة وهو الطرائق التي تتعلق بالمفاهيم العملية، وساقات العمل أو الطرق المستعملة للوصول إلى النهايات المحددة لتصبح المعادلة الخاصة بالاستراتيجية كما يأتي:

$$\text{الاستراتيجية} = \text{النهايات} + \text{الوسائل} + \text{الطرائق}$$

وعلى الرغم من أن الاستراتيجية هي مصطلح عام يمكن استعماله لخدمة أغراض مختلفة، فمن وجهة نظر Rumelt 1980 فالاستراتيجية تمثل مجموعة الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة تكاملية لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء؛

في حين تضمن تعريف Porter 1986 للاستراتيجية كونها خطة Plan، وتمركز في السوق Position، ورأى أن الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy تمثل الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها، وأكد Porter على أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تعني الاختيار المدروس لمجموعة من الأنشطة المختلفة أو الخدمات ذات قيمة مميزة لزيائنها بالمقارنة مع المنافسين.

ويعرف الاستراتيجية على أنها تحديد لتوجه المنظمة ومجال عملها على الأمد البعيد، والذي يسمح لها بتحقيق ميزة تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها، ويتضمن هذا التعريف تحديد:

- توجه المنظمة على الأمد البعيد؛
- نطاق الأعمال والأسواق التي تتنافس فيها المنظمة؛

- الوسيلة التي تستعملها المنظمة للتفوق في قدرة المنظمة على التنافس؛
- البيئة الخارجية التي تؤثر في قدرة المنظمة على التنافس؛
- القيم والتوقعات الخاصة بالأشخاص والجهات المؤثرة في المنظمة؛
- الموارد اللازمة لتمكين المنظمة من التنافس مع المنظمات الأخرى.

ومن خلال ماسبق نستنتج أن الاستراتيجية تعني تلك الخطة الشمولية والملزمة، والتي تمتاز بالمرونة والديناميكية والملائمة، إذ تسعى الاستراتيجية لتحقيق عدد من الأهداف للمنظمات، غير أن أغلب الباحثين أجمعوا على أن الأهداف الثلاثة اللاحقة هي أهم ما تسعى الاستراتيجية لتحقيقه، وهي:

- **مواكبة التغيرات والتقلبات في السوق:** سواء أكانت تلك التغيرات اقتصادية، أم تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، قانونية، وغيرها، وهنا تسعى الاستراتيجية لمساعدة المنظمة في اقتناص أفضل الفرص وتجنب التهديدات التي تحملها البيئة الخارجية من جهة، وتعزيز نقاط القوة ومحاولة القضاء على نقاط الضعف في البيئة الداخلية من جهة أخرى؛
- **تحقيق ميزة تنافسية:** كان تركيز المنظمات سابقا، وهي تحاول تحقيق ميزة تنافسية، تقديم منتجاتها بأسعار منافسة، ومع تغير توجهات العملاء الذين أصبحوا يبحثون عن الجودة والسعر المناسب، بدأت المنظمات تغير استراتيجيتها التنافسية مركزة على السعر والجودة، وحديثا تعددت عناصر المنافسة بين المنظمات، وأصبح التركيز على عناصر السعر والجودة، ومرونة المنتج، وخدمات ما بعد البيع، وغيرها، وهو ما أدى بالمنظمات لصياغة استراتيجية تعزز من قدرتها على تلبية هذه المتطلبات المتعددة؛
- **النمو:** لم يعد كافيا في العصر الحديث أن تحافظ المنظمة على وضعها الحالي، بل أصبح لزاما عليها، وفي سياق التطورات المختلفة أن تسعى باتجاه النمو، سواء فيما تقدمه من منتجات أو خدمات، أو في دخول قطاعات سوقية جديدة، سواء محلية أو عالمية.

ثانيا: تطور الفكر الاستراتيجي

مر الفكر الاستراتيجي بمراحل تطويرية عديدة خلال السنين الماضية، ولاسيما تلك التي تلت الحرب العالمية الثانية وقد حددها Gluck et al, 1980 بأربعة مراحل هي:

- التخطيط المالي الأساسي Basic financial planning
- التخطيط القائم على التنبؤ Forecast-based planning
- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning
- الإدارة الاستراتيجية Strategic management

وفيما يلي عرض موجز لأهم التورات التي حصلت في كل مرحلة من تلك المراحل على الرغم من وجود بعض التداخل فيما بينها:

1) المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات) Basic financial planning

اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية، إذ أسندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لإعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة، وقد أظهرت منظمات الأعمال في تلك المرحلة استراتيجيات مكنتها من البقاء والاستمرار من خلال تحقيق معدلات نمو في الأرباح السنوية إضافة إلى بعض

الأهداف المالية الأخرى؛ إن نجاح منظمات الأعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة، إلا أن التغييرات التي حصلت على هذا النوع من التخطيط، وبالتالي الانتقال إلى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الاستراتيجي المتمثلة بالتخطيط القائم على التنبؤ؛

(2) المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ Forecast-based planning

ابتدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي ، وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلا عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو، إن تزايد عدد المنتجات والأسواق والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة أدت إلى استعمال وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومن بين أهم تلك الوسائل تحليل الاتجاه العام ، ونماذج الارتباط، ونماذج المحاكاة باستعمال الحاسوب، وهذا التحول في مفهوم التخطيط أدى بدوره إلى تحسن واضح في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال قيام الإدارة بدراسة الأبعاد والتأثيرات المحتملة للقرارات التي تتخذها على الأمد البعيد وقد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الاستراتيجية أثناء تلك الفترة جاء في مقدمتهم Ansoff, Andrews & Chanler، إن أهم ما تميزت به تلك المرحلة هو أن عملية التخطيط قد ركزت على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة، مما جعلها روتينية تقوم على إجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الأعوام الماضية لتكون خطط مستقبلية للمنظمة؛

(3) المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، حيث لم تعد تفسيرات الماضي كافية، ويحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات والظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الاستراتيجية المطلوبة، فقد يجري التعديل في مهام وأتجاهات الاستراتيجية وهو ما يتطلب التحرك إلى أسواق جديدة، أو تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير التي تعدل من القدرات أو الإمكانيات الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على بيئة السوق التي تواجه المنظمة لا يتم فقط على التنبؤ وإنما على الفهم العميق لبيئة السوق خاصة المنافسين والعملاء، وهذا لتنمية القدرة على توقع التغيرات الاستراتيجية.

(4) المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية Strategic management

يقوم مفهوم الإدارة الاستراتيجية على افتراض أساسي بأن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة، ولكي تتكيف المنظمة مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج التخطيط، إن الإعراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة تنمية أوزيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة، الإدارة الاستراتيجية لا تقبل بالضرورة البيئة على ماهي عليه، أي كأحد التوابث، ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل، بدلا من ذلك توجد إمكانية بأن تكون الاستراتيجية مؤثرة أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة. ويعني ذلك أن سياسات الحكومة ، احتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة، خلاقة وفعالة.

ثالثا: مستويات الاستراتيجية

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية هي:

(1) الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Level Strategy

تركز هذه الاستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتختص بالإجابة على الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- ماهي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟
- ماهي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ماهي حدود المنظمة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ماهو مستوى التنوع الذي تعتمد عليه المنظمة؟ وهل هو تنوع متجانس أم لا؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ وماهي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟
- هل تعتمد المنظمة استراتيجية تعاونية كعقد تحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتمادها الاستراتيجية التنافسية؟
- ماهي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية أم اللامركزية).
- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة ؟

2) الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال Business Unit Level Strategy

- هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدة الأعمال الاستراتيجية حتى يمكنها المنافسة بفعالية في مجال معين وتشارك أيضا في تحقيق أغراض المنظمة ككل ، وهذا المستوى يجيب على التساؤلات التالية:
- ماهو المنتج أو الخدمة والتي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى أسواقها ومن هم المستهلكون المحتملون لمنتج أو خدمة الوحدة؟
 - كيف يمكن للوحدة المنافسة وكيف يمكنها الالتزام بفلسفة ومثاليات المنظمة والمساهمة في تحقيق أغراضها؟
- مسؤولية الإدارة الاستراتيجية عن هذا المستوى تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمنظمة (مثل نائب رئيس المنظمة/ مديرو الأفرع)

3) الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

- عن هذا المستوى تتحدد المسؤولية الاستراتيجية في وظيفة واحدة مثل وظيفة التمويل كوضع الموازنات- النظام المحاسبي- سياسات الاستثمار- تخصيص التدفقات النقدية، ووظيفة الأفراد والتي تهتم بسياسة الأجور ، التدريب أو سياسة تخطيط القوى العاملة، وهي لا تهتم بالعمليات اليومية ولكنها تعنى بالسياسات أو الإطار العام لتوجيه هذه العمليات وهي مسؤولية مديري القطاعات الوظيفية،
- على هذا فإن استراتيجية المنظمة يتم بناؤها وتشكيلها من خلال مجهود الإدارة في كافة مستوياتها كما تم الإشارة إليه من خلال بناء السياسات والخطط والأهداف / ورسالة المنظمة والغرض من إنشاء المنظمة ابتداء من الاتجاه العقائدي وانتهاء بالمسائل الروتينية للمنظمة.

رابعا: المقاربات الاستراتيجية

إن تطور المقاربات يأتي نتيجة تطور محيط المؤسسات الذي يدمج كل مرة متغيرات جديدة، ويمكن التمييز بين مقاربتين:

- (1) **مقاربة التكيف الاستراتيجي:** "تعتمد على التوقع" وهي المدرسة الكلاسيكية التي تربط الاستراتيجية مع مبادئ التكيف حيث تعتبر الاستراتيجية كمتغير مرتبط بالمحيط، هذه المقاربة تؤكد أن المؤسسة تحتاج إلى تكيف دائم مع محيطها من أجل إكتساب موقع ومكانة في قطاع النشاط، ومنه فالاستراتيجية حسب هذه المقاربة تتماشى مع المحيط وتشكل تناغما بين الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف داخل المؤسسة؛
- (2) **مقاربة النية الاستراتيجية:** "مبنية على الحركة" وهي رؤية طوعية حيث تعمل المؤسسة بإمكانياتها (مواردها) ومؤهلاتها على التأثير في محيطها، وفي هذه الحالة تعتمد الاستراتيجية على خصوصيات المؤسسة وليس على خصوصيات القطاع، حيث تسعى الاستراتيجية إلى التغيير والتجديد وليس التكيف مع الظروف المحيطة.