

محاضرة 01

تطور الفكر الاستراتيجي

مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الفضل في ظهور ورواج مفهوم الإستراتيجية إلى العلوم العسكرية، بحيث استخدمت الإستراتيجية منذ قرون في العمليات الحربية، وهذا المفهوم يوناني الأصل مشتق من كلمة strategos وهي كلمة مركبة من stratos وتعني الجيش ، و agos وتعني القيادة، أي الكيفية التي يستعمل بها القائد الظروف المحيطة به من أجل تحقيق النصر في الحرب. حسب Napoléon الإستراتيجية هي علم (فن) مواجهة العدو باستخدام القوى العسكرية.

وبالرغم من انتقالها المتأخر إلى المؤسسات ودنيا الأعمال على يد الأمريكيين في بداية الستينيات ، Chandler وAnsoff. فإنه أصبح من أكثر الألفاظ تداولاً في أوساط المال والأعمال والأكاديميين في جميع أنحاء العالم. ويمكن تناول بعض أهم تعاريف الإستراتيجية:

Chandler: هي تحديد الأهداف و الغايات الطويلة المدى للمؤسسة، اختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

أما بالنسبة تريجور و زيرمان الإستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل ، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، فهي الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات ، الأسواق، القرارات الهامة، والنمو والعائد، وتخصيص الموارد في المنظمة .

و يعرفها Porter على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة, حيث تكون القوى أضعف ما يكون.

وفي نفس هذا الاتجاه يعرفها Kay.J بأنها مجموعة من تقنيات تحليلية التي تسمح بفهم وتوجيه تموقع المؤسسة في السوق.

مراحل ظهور الفكر الاستراتيجي:

تطور تفكير المنظمات من خلال اهتمامها بالمستقبل وعلاقتها التفاعلية بالبيئة، وقد مر هذا التطور بعدة مراحل أهمها:

مرحلة التخطيط المالي (إعداد الموازنات): من خلال التركيز على إعداد الموازنات السنوية للرقابة والتنبؤ بالتكاليف والإرادات المتوقعة للسنة القادمة، وقد أظهرت المنظمات في هذه المرحلة استراتيجيات مكنتها من البقاء والإستمرار، من خلال تحقيق معدلات نمو في الأرباح السنوية وبعض الأهداف المالية الأخرى. فنجاح المنظمة في هذه المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا. إلا أن التغيرات التي حصلت في بيئة الأعمال وزيادة عدد المنظمات والأسواق خلق صعوبة في استمرار العمل بهذا النوع من التخطيط وبالتالي الانتقال إلى المرحلة الثانية.

مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ: بدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي. وقد تميزت بالاعتماد على التخطيط المبني على التنبؤ لسنوات طويلة. بالإضافة إلى التوزيع الثابت للموارد في ضوء الاستجابة لمتطلبات النمو. ولقد استخدمت المنظمات العديد من الأساليب للتنبؤ منها: تحليل الاتجاه العام، تحليل الارتباط، المحاكاة بالحاسوب. وقد ساهم العديد من المفكرين في تطوير مفهوم الإستراتيجية أثناء تلك الفترة منهم Ansoff, Andrews, Chandler. ويعاب على هذه المرحلة أنها ركزت على الموارد المتاحة دون البحث عن بدائل أخرى، مما جعل عملية التخطيط روتينية تركز فقط على إجراء التعديلات.

مرحلة التخطيط طويل المدى: يركز هذا النوع من التخطيط على التوقع المستقبل والعوامل الخارجية، فهو في الواقع امتداد للتخطيط متوسط المدى جاء نتيجة تطوير أساليب تنبؤ جديدة قادرة على استكشاف مديات أطول. وقد واجه هذا النوع من التخطيط عقبات كثير منها: أن المنظمات أصبحت تعتمد على الخطط السابقة كخطط مستقبلية بعد قيامها بإجراء تعديلات طفيفة عليها. كما أنه أصبح يركز على افتراضات محدودة. بالإضافة إلى مواجهتها لكم هائل من المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تميزت بسرعة كبيرة في التغيير. كل هذه العوامل قللت من كفاءة التخطيط طويل المدى.

مرحلة التخطيط الاستراتيجي: لقد أدى الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة الإستراتيجية بطريقة جيدة مكنت المنظمة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسها. واعتبرت أن التخطيط نشاطا قابل للتطور بدلا من اعتماد أساليب متكررة وتقليدية. ومع ذلك فقد أثرت في هذه المرحلة مشكلتان هما: قيام المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال لصياغة إستراتيجية كفوءة، لكنهم تجاهلوا العمليات الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن تنوع الأهداف التي تولدت عن هذه المرحلة أدى إلى زيادة الأعباء على الإدارة العليا، كما أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية غير دقيقة مما دفع المنظمة إلى تفضيل المشاركة الفعلية في الحصول على المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة عملية الاختيار بنفسها. وقد ظهرت خلال هذه المرحلة ما يعرف بنماذج التسيير لميادين النشاط منها نموذج BCG, ADL, GE. ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات كبيرة في المحيط جعل من الصعوبة على المنظمات التأقلم معها، لذلك تحتم عليها إيجاد مناهج جديدة قادرة على مسايرة معطيات المحيط، وبالتالي الدخول في مرحلة جديدة أطلق عليها اسم الإدارة الإستراتيجية.

مرحلة الإدارة الإستراتيجية: تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات التخطيط الاستراتيجي. وكاستجابة لتطور المنافسة، وكتجسيد فعلي للتخطيط الإستراتيجي. فهي جمعت بين التخطيط والإدارة في نشاط واحد لمعالجة الإخفاقات التي عانت منها المنظمات نتيجة الاهتمام بالصياغة وإهمال التنفيذ. فهي تعمل على إيجاد الخيارات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بالاندماج في محيطها على المدى الطويل، وتحديد مصادر ميزتها التنافسية ومعرفة سبب وجودها.

الإدارة الإستراتيجية: هي عملية إبداعية عقلانية ديناميكية متواصلة تعتمد على التحليل و تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

أهميتها:

تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات: من خلال تشجيع المدراء مساعدتهم على المشاركة في عمليات التخطيط والعمل على رفع قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية.

توضيح الأدوار: إن المشاركة في صياغة الإستراتيجية تساعد على تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد والمنصب المناسب له وطبيعة العلاقة بين هذه الأدوار.

تحقيق العمل الجماعي: وينعكس العمل الجماعي في إشراك العاملين والرفع من دافعيتهم للعمل من خلال فهم العلاقة بين إنتاجيتهم والحوافز. وهذا ينتج عنه قرارات جماعية تولد بدائل إستراتيجية جيدة وترفع من فرص الاختيار الاستراتيجي.

الحد من مقاومة التغيير: بما أن الإدارة الإستراتيجية تركز على التشارك في إعداد الخطط وتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة فإن ذلك سوف يساعد على الحد من مقاومة أي تغيير من طرف العاملين.

وضوح الرؤية المستقبلية: إن صياغة الإستراتيجية تركز في المقام الأول على تحليل بيئة المنظمة وتوقع الأحداث المستقبلية بدقة. وهذا سيساعد المنظمة على التعامل بصفة فعالة مع بيئتها وضمان الاستمرار.

تدعيم المركز التنافسي: إن المنظمات التي تمارس الفكر الاستراتيجي تستند في بناء مزاياها التنافسية على فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وما تملكه من موارد وقدرات داخلية تمكنها من التفوق على منافسيها وتقوية مركزها التنافسي.

التخصيص الفعال للموارد: إن الإدارة الإستراتيجية تساعد المنظمة على توجيه مواردها توجيها صحيحا على المدى الطويل. والعمل على الاستغلال الفعال لإمكاناتها وقدراتها، خاصة أثناء عمليات التنفيذ.

القدرة على إحداث التغيير: تركز الإدارة الإستراتيجية على الكفاءات التي لديها رغبة في تطوير المنظمة إلى الأفضل، لأنهم ينظرون إلى التغيير على أنه تحدي وليس عائقا لتحقيق الأهداف.

أسباب الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية:

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال
- زيادة حدة المنافسة.
- عالمية الأعمال.
- التغير التكنولوجي.
- نقص الموارد.
- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.
- عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط:

إن التخطيط يعتبر من الوظائف الأساسية التي يمارسها المدير داخل المنظمة، فهو أحد الوظائف الإدارية المعروفة. فالتخطيط Planning يعرف بأنه نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد المتاحة للمنظمة، ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المتاح منها، كل ذلك خلال فترة زمنية معينة. كما يمكن تعريفه بأنه جزء مهم من الإدارة وأحد عناصرها الحيوية، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وهيئة المستلزمات الضرورية للتعامل معه. كما عرف أيضاً بأنه عملية تحديد للأهداف التي تتم في الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لقد ظهر تعبير التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات من القرن الماضي. ثم أصبح أسلوباً شائعاً في التخطيط في السبعينات بسبب شيوع وتطبيق أساليب وتقنيات مثل نماذج المحافظ. وهذا وقد كتب عن التخطيط الاستراتيجي وأشاعه في الولايات المتحدة الأمريكية فريق من الخبراء على رأسهم مجموعة بوسطن الاستشارية، وشركة ماكينزي للاستشارات وأرثر د. ليتل.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "هو عملية تتمكن من خلالها المنظمة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي بعض الاستراتيجيات والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو البعض منها" كما عرف أيضاً بأنه "جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة". في يرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنظيمية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب. فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند على مجموعة من الأسئلة منها: ما الذي تقوم به المنظمة؟ أين هي الآن؟ أين ترغب أن تكون؟ كيف تصل إلى ذلك؟

ويجب توضيح أن كل تخطيط استراتيجي هو تخطيط طويل المدى، وليس كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط استراتيجي. لأن التخطيط طويل المدى يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات في ظل ظروف مستقبلية ثابتة ويمكن التنبؤ بها بسهولة. على عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يفترض أن المنظمة يجب أن تستجيب لتغيرات البيئة التي تتميز بالتغير والديناميكية.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو من الوظائف الأساسية للإدارة ومن المهام الرئيسية التي يقوم بها المدير. فالتخطيط الاستراتيجي يشير إلى أن تحدد المنظمة أهدافها طويل المدى، من خلال رسم تصور واضح عن المستقبل الذي تريده وترغب في الوصول إليه. والعمل على ترجمة ذلك إلى خطط وموازنات وسياسات وتخصيص الموارد المتاحة.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يحقق مجموعة من الفوائد أهمها:

- يوضح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لذلك يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل لتحقيق أهدافها، والتوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية؛
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة لأنهم يتشاركون جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهداف؛
- يعمل على توسيع معارف المنظمة وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

علاقة الادارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي:

كان الاهتمام الكبير بالتخطيط الاستراتيجي سبب في إهمال عملية تنفيذ الاستراتيجية لتظهر ما يسعى بالادارة الاستراتيجية كنتيجة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه ليشمل مختلف جوانب المؤسسة من تنفيذ ورقابة، ومن جهة أخرى أصبح عنصر مهم من عناصرها وليس الادارة الاستراتيجية ذاتها.

فالتخطيط الاستراتيجي يتم على مستوى الادارة العليا ويركز على الاهداف العامة، أما الادارة الاستراتيجية فتشمل كل المؤسسة، فهي بذلك تعد أكثر شمولية من التخطيط الاستراتيجي و الذي يعد أحد عناصرها إضافة الى التنفيذ والرقابة على الاستراتيجية، وهو ما يوضحه الجدول (1) الموالي:

الجدول (1):العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية

التحليل البيئي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي			
الادارة الاستراتيجية			

Source: Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997 Strategic Management, 6th ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, p. 09

العلاقة بين صياغة وتطبيق الإستراتيجية:

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية , يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل و الشكل التالي يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربع نتائج ممكنة:

صياغة الإستراتيجية

جيد

ضعيف

جيد

تطبيق الإستراتيجية

ضعيف

النجاح Success	لعبة الحظ المغامرة Roulette
الإشكالية Trouble	الفشل Failure