**المحاضرة الأولى:**

**الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية**

**أولا: مفهوم الإستراتيجية**

1. **تعريف الإستراتيجية**

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos)، والذي ينقسم إلى شطرين فالشطر الأول (Stratos) ويعني "**الجيش"**، أما الشطر الثاني (Agos) تعني "**أقود"** أي أن كلمة إستراتيجية تعني **"فن قيادة الجيوش**"، وهي عبارة عن تركيب وتداخل ثلاث أسئلة : أين نتدخل؟ متى وكيف؟ أي في أي مجال وفي أي وقت؟ بأي الوسائل؟، حيث إن الإجابة ببساطة هي يجب التدخل في المكان الملائم والوقت المناسب، وباستعمال الموارد الضرورية والكافية.

إلا أنها انتقلت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري أو مجال الأعمال للإشارة إلى ما يجب فعله لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة للمنافسين.

ولأهمية الإستراتيجية والمجالات التي ظهرت فيها، فقد برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري أعطوا تعاريف للإستراتيجية، ومن بين أهم ما تركه رواد المدارس الإدارية والإستراتيجية من إسهامات نذكر مايلي:

يعرف **(Thomas)** الإستراتيجية على أنها" الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت".

بينما يرى **(Mintzberg)** أن حقل الإستراتيجية لا يمكن أن يستند إلى التسليم بوجود تعريف واحد فقط للإستراتيجية، ولذلك قدم مفهوما مختلفا عن الآخرين تضمن خمسة تعاريف للإستراتيجية احدهما مكمل للآخر أطلق عليها Five Ps وهي:

1. **الإستراتيجية كخطة :** حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها نشاط مقصود للتعامل مع المواقف المختلفة، وتمتلك الخطة صفتين أساسيتين أولها أنها تعد قبل النشاطات التي طورت من أجلها، وثانيها أنها أعدت لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
2. **الإستراتيجية كمناورة** : الإستراتيجية كخطة يمكن أن تكون عامة كما تم توضيحها، أو تكون خاصة وفي الحالة هذه بمثابة محاولة لخداع الخصوم أو المنافسين، والمناورة هنا تأخذ مفهوما أضيق يكون اقرب إلى التكتيك منه إلى الإستراتيجية.
3. **الإستراتيجية كنمط :** لا يمكن النظر إلى الإستراتيجية على أنها خطة أو مناورة بمعزل عن السلوك الناجم عنها، وهذا يعني ضرورة النظر إلى الإستراتيجية كنمط في عملية تدفق النشاطات المختلفة سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة وبالتالي فهي نتاج عملية التعليم التنظيمي وليست نتاج قرار واحد.
4. **الإستراتيجية كمركز** : حيث يتوجه الاهتمام هنا إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة والأسواق التي تتعامل بها، والمركز الذي تحصل عليه المؤسسة في السوق يعكس الجهود التي تبذلها في منح منتجاتها قيمة مميزة من وجهة نظر الزبائن، وينصب اهتمام الإستراتيجية في هذه الحالة على إيجاد الموائمة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.
5. **الإستراتيجية كتصور** : حيث تعبر الإستراتيجية عن غرض المؤسسة والجوانب التي تركز عليها وبالتالي فإنها ترتبط برسالة المؤسسة وقيمها الجوهرية التي يشترك فيها جميع العاملين سواء من خلال مقاصدهم (تفكيرهم) أو من خلال أفعالهم (سلوكهم).

ويرى Mintzberg أن هذه التعاريف قد تتنافس فيما بينها أحيانا، بمعنى إمكانية إحلال أحدهما محل الآخر إلا أنها بشكل عام مكملة لبعضها البعض.

1. **خصائص الإستراتيجية**

يمكن أن نستنتج أهم خصائص الإستراتيجية وهي:

1. **الإستراتيجية عمل فكري :** وهذا معناه الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر، فكل ماهو عمليات وإجراءات وقرار إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
2. **تؤدي إلى تخصيص الموارد :** وتخصص الموارد من اجل تنفيذ الإستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية، المالية، البشرية، والزمنية...
3. **تلزم المؤسسة للمدى الطويل :** يظهر الالتزام لان الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.
4. **تخص مساحة النشاط :** أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.
5. **تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية :** وهذا هو المبرر الأول للإستراتيجية لأنّ لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية، ويبيّن لنا الشّكل التّالي هذه الخصائص بوضوح.

**الشكل رقم )1.1( : خصائص الإستراتيجية**

عمل فكري

هي

تحقيق ميزة تستهدف تؤدي إلى تخصيص

إستراتيجية الموارد

تخص تلزم المؤسسة

مساحة النشاط للمدى الطويل

**المصدر:** عيسى محمد حيرش، "**الإدارة الإستراتيجية"**، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص 25.

**ثانيا: مستويات وأبعاد الإستراتيجية**

1. **مستويات الإستراتيجية**

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمام المؤسسة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ونستطيع أن نميز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي:

1. **الإستراتيجية على مستوى** **المؤسسة :** هي بمثابة الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة، وتتعلق بالمؤسسة ككل، وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، فهي تركز على الطريقة التي تضمن للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتختص بالإجابة على الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمؤسسة.

* ماهي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة؟
* ما هي حدود المؤسسة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
* ما هو مستوى التنويع الذي تعتمده المؤسسة؟ وهل هو تنويع متجانس أم لا؟
* هل ينبغي أن تنمو في مجال الأعمال الحالية عن طريق زيادة حجم الأعمال والسوق أو شراء منشآت قائمة في مجالات مماثلة؟
* هل ينبغي أن تحاول النمو أساسا عن طرق التوسع في مجالات أخرى للأعمال؟
* هل تعتمد المؤسسة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المؤسسات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية؟
* هل ينبغي استخدام إستراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة لضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال؟

فالإجابة على هذه الأسئلة تحدد المؤسسة فيما إذا كانت تبحث عن الاستقرار، النمو، الانكماش أو مزيد من هذه الاتجاهات وهذا ما يمثل الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل فهناك إستراتيجية التنويع، إستراتيجية التعاون، والإستراتيجية التدويلية. وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمؤسسة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة ككل في اتخاذ قرارات إستراتيجية عامة.

1. **إستراتيجية التنويع :** هناك عدة إستراتيجيات للتنويع حيث يتم التنويع من خلال بعدين، بعد المنتجات والتكنولوجيا بمعنى هل تحافظ المؤسسة على نفس التكنولوجية لتنويع نشاطاتها أو تعتمد تكنولوجية جديدة لمختلف نشاطاتها، أما البعد الثاني فهو السوق أو الزبائن، إما أن تحافظ المؤسسة على نفس زبائنها وتقدم لهم منتجات جديدة أو زبائن متشابهين جدد أو زبائن جدد مختلفين تماما عن الزبائن الأصليين.
2. **إستراتيجية التنويع الأفقي** **:** وهنا تتقدم المؤسسة بتشكيلة من المنتجات لنفس زبائنها سواء باستخدام نفس التكنولوجية أو تكنولوجية جديدة.
3. **إستراتيجية التنويع العمودي** **:** وهنا تصبح المؤسسة زبونة لنفسها، إما باتجاه نحو الأعلى(التنويع نحو الأعلى) لإنتاج ما كانت تشتريه من الخارج أو في الأسفل أن تقوم ببيع أو تصنيع ما كانت تبيعه في الخارج.
4. **إستراتيجية التنويع التركيزي** : وهنا يتم الانتقال لزبائن جدد متشابهين للمؤسسة، أو زبائن جدد مختلفين نماما عن زبائن المؤسسة وتقدم لهم تشكيلة من المنتجات.
5. **إستراتيجية التعاون :** تأخذ هذه الإستراتيجية عدة تسميات منها الشراكة، التحالف، والاتفاق. ويمكن التمييز مابين ثلاثة أنواع من إستراتيجية التعاون:
6. **إستراتيجية التعاون مابين مؤسسات غير متنافسة** : هي المؤسسات التي تكون متواجدة في قطاعات صناعية مختلفة فتتعاون معها إستراتيجية التطوير، أي إستراتيجية بين المؤسسات غير متنافسة هي إستراتيجية تعاون.
7. **إستراتيجية التعاون مابين مؤسسات متنافسة** : مؤسسات تقدم نفس المنتجات أو تكون مكملة لبعضها البعض، وتسمى بإستراتيجية التحالف، عموما إن هذه الاتفاقيات تتم بشكل أكبر في مجال البحث والتطوير، الإنتاج، و التسويق.
8. **إستراتيجية المناولة** : هنا تلجأ المؤسسة الآمرة للاتفاق أو التعاون بناء على عقد مع المؤسسات المناولة لتنفيذ المشاريع وفق دفتر أعباء تحدده المؤسسة الآمرة ويتلقى مقابل ذلك أجرا على الخدمات المقدمة.
9. **الإستراتيجية التدويلية :** هنا تتجه المؤسسة إلى نقل خبراتها، منتجاتها، علاماتها التجارية، ومصانعها... إلى خارج السوق الوطني، وهنا نجد تشكيلة من الإستراتيجيات الأكثر كلاسيكية مثل: إستراتيجية التصدير، إستراتيجية عقود التسيير، عقود الامتياز، وسطاء دوليين.
10. **إستراتيجية الأعمال على مستوى النشاط :** خلافا لإستراتيجية المؤسسة، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، ويظهر هذا المستوى **في** المؤسسات التيتتنوع نشاطاتها، أو التي تسيطر على عدد من المؤسسات الأصغر، حيث يمكن اعتبار كل واحدة منها وحدة إستراتيجية، وعلى سبيل المثال مؤسسة General Foods الأمريكية تتكون من عدة مؤسسات تقوم كل منها بنشاط متميز تماما، فهناك مؤسسة تعمل في الصناعات الغذائية، وأخرى في السجائر، وثالثة في الطباعة... ولا شك أن كل من هذه المؤسسات تحتاج إلى إستراتيجية مختلفة أو ما يسمى إستراتيجية النشاط.

وتهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المنتوجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها في الأسواق وتحديد مدى مساهمة المنتجات التي تلبي حاجات الزبون في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد أساليب التنافس التي تستطيع من خلالها وحدة الأعمال الإستراتيجية من التنافس بكفاءة مع منافسيها في ذات السوق.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى:

* اختيار طريقة المنافسة وتحديد أي نوع من الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها؛
* الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في مجال المنافسة؛
* تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق.

نلاحظ بان نطاق هذه الإستراتيجية أكثر تركيزا واقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل، كما يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة.

وتأخذ إستراتيجية الأعمال عدة أشكال أبرزها:

1. **الإستراتيجية الشاملة** : بالنسبة لـ porter يقدم ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات:
2. **إستراتيجية السيطرة بالتكاليف** : تتجه المؤسسة إلى تدنية التكاليف على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية من خلال استغلال منحنى أثر الخبرة وتطبيق نظريات غلة الحجم.
3. **إستراتيجية التمييز** : وهنا تلجأ المؤسسة لتمييز منتجاتها بالتركيز على أحد عوامل التمييز مثل الشكل، التكنولوجيا، والأداء... لجعل الزبون مقتنع بأن منتجات المؤسسة أفضل من منتجات المنافسين وعليه فإنه يدفع سعر أعلى.
4. **إستراتيجية التركيز** : وهنا بدل استهداف السوق ككل فإن المؤسسة تختار قسم معين من السوق وتركز عليه بتطبيق أحد الإستراتيجيتين السابقتين، ثم الإستراتيجية المبنية على استغلال القدرات التكنولوجية.
5. **الإستراتيجية المبنية على استغلال القدرات التكنولوجية :** باعتبار أن التكنولوجية أصبحت جزءا حاسما في المنتج أو حجم الإنتاج، فإن معظم المؤسسات أصبحت تعتمد إستراتيجية خاصة بالتكنولوجية، وهذا بناءا على وضعيتها التنافسية في السوق وإمكانيتها التكنولوجية، لذا فإن الخيارات المطروحة على مستوى وحدات الأعمال كثيرة منها:
6. **إستراتيجية الإبداع** : أين تقوم المؤسسة بالمبادرة بنفسها بتقديم إبداعات تكنولوجية على مستوى المنتج أو أسلوب الإنتاج شرط أن تكون وضعيتها التنافسية أو التكنولوجية قوية؛
7. **إستراتيجية الإتباع أو التقليد** : وهنا تستغل المؤسسة قوتها في السوق من أجل إتباع وتقليد الرائد من الناحية التكنولوجية؛
8. **إستراتيجية التعاون التكنولوجي** : وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع مؤسسات أخرى؛
9. **إستراتيجية العقلنة** : تلجأ المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل لقدراتها التكنولوجية.
10. **إستراتيجية الانسحاب :** هنا تلجأ المؤسسة بالنظر إلى وضعيتها التنافسية وقيمة نشاطها إلى تطيق أحد إستراتيجيات الانسحاب والتي تأخذ عدة أشكال من بينها: إستراتيجية تخفيض حجم النشاط، إستراتيجية التخريج أو المناولة، إستراتيجية البيع الجزئي، وإستراتيجية الانسحاب أو البيع الكلي.
11. **الإستراتيجية الوظيفية :** تنطلق هذه الإستراتيجية من ميدان وظيفي محدد (نشاط) وتأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف كل من المؤسسة ووحدات أعمالها الإستراتيجية على حد سواء من خلال سعيها نحو تعظيم إنتاجية الموارد، ففي إطار إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الأعمال، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجيتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد ترتكز إستراتيجية الإنتاج على مجموعة من الوظائف الجزئية كإستراتيجية الشراء، إستراتيجية التخزين، وإستراتيجية التوليف ما بين عوامل الإنتاج المختلفة المساهمة في إنتاج المنتوج محل الاعتبار

وتتمثل أهم أنواع الإستراتيجيات الوظيفية في:

1. **إستراتيجية التسويق** : تشير إلى خطة المؤسسة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به، فالهدف من إستراتيجية التسويق يتمثل في جانبين هما:

* الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه؛
* البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

1. **إستراتيجية الموارد البشرية :** تشير إستراتيجية الموارد البشرية إلى تطبيقات أو خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع إستراتيجيات الأعمال، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين في ميدان إدارة الموارد البشرية على عدد الإستراتيجيات المكونة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، غير أن هذه الإستراتيجيات يمكن إجمالها بالآتي: إستراتيجية تحليل العمل وتصميمه، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعويض، و إستراتيجية تقييم أداء العاملين.
2. **إستراتيجية العمليات :** يمكن تحديد ملامح إستراتيجية العمليات في أية مؤسسة على وفق اتجاهين، الأول يرى أن إستراتيجية العمليات هي مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي يقصد منها تحقيق الأهداف المنشودة من إستراتيجية الأعمال، والثاني يرى أن إستراتيجية العمليات تمثل في حقيقتها مجموعة من المراحل أو الخطوات التي من شأنها أن توفر الإطار الذي تتخذ ضمن نطاقه قرارات الإنتاج.
3. **إستراتيجية التمويل :** تهتم إستراتيجية التمويل بالخيارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المالية لكل من إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الأعمال، وتحاول هذه الإستراتيجية تحقيق احد الأهداف الرئيسة للمؤسسة وهو هدف تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة من خلال عملية المبادلة بين النسبة المرغوبة للمديونية إلى حق الملكية من جانب والاعتماد على التمويل الطويل الأجل المتأتي من مجرى النقد الداخل للمؤسسة من جانب آخر.
4. **إستراتيجية إدارة المعرفة :** هي إستراتيجية وظيفية للمؤسسات التي ينصرف نطاق عملها إلى توليد المعرفة، والمعرفة في حقيقتها هي الاستنتاج المتأتي من ربط المعلومات مع بعضها البعض ومقارنتها مع ما هو معروف في الوقت الحاضر، فهي بذلك تعتبر المورد الاقتصادي الأساس مقارنة برأس المال أو العمل أو الموارد الطبيعية، وإن إدارة هذا المورد الثمين تمتد إلى تلك الطريقة الجديدة للتفكير المتصل بتنظيم الموارد الفكرية وتقاسمها.
5. **إستراتيجية البحث والتطوير :** تهتم إستراتيجية البحث والتطوير بالجوانب الآتية:

* نشاطات الإبداع والتحسين في المنتج أو العملية؛
* كيفية الحصول على التقانة الجديدة(التطويرات الداخلية، الاكتساب الخارجي، والتحالفات الإستراتيجية)؛
* تحديد درجة كثافة نشاطات البحث والتطوير؛

1. **إستراتيجية نظم المعلومات :** تلعب إستراتيجية نظم المعلومات دورا متميزا في دعم الإستراتيجية التنافسية وتشكيل ملامحها الأساسية، كون هذه الإستراتيجية تتعامل مع العديد من الأدوات التي من شأنها أن تغير من الطريقة التي تؤدى بها الأعمال في المؤسسة، وتعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لاسيما الإنترنت والحاسوب احد أهم هذه الأدوات في الوقت الراهن.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.