

تعريف الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها "الخطة الموحدة والشاملة والمترابطة لقطاع معين والتي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المخطط لها في الأجل الطويل، بمعنى أن الاستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما وذلك على المدى الطويل. وفي الوضع المثالي فإن هذه المنظمة تقوم بالمواءمة بين الموارد المتوفرة لديها وبين بيئة عملها دائمة التغير، وبصفة خاصة أسواقها وزبائنها وعملائها، بهدف تلبية توقعات أصحاب المصالح.

والاستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري حيث عُرفت في هذا المجال بأنها "فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار من خلال تحديد الأفكار المعينة على ذلك.

خصائص الاستراتيجية:

تميز الاستراتيجية بخصائص معينة نجملها فيما يلي:

- الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ذات تأثير طويل الأجل.
- الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.

توجهات صياغة الإستراتيجية:

يوجد العديد من النماذج للإدارة الإستراتيجية في سياق أدبيات الإستراتيجية، وبالرغم من عدم الاتفاق على نموذج واحد إلا أن الاتفاق يوجد على ثلاث مراحل: هي (الصياغة والتنفيذ والرقابة)، إلا أن التباين قد يرجع إلى درجة التفصيل، أو اختلاف البيئة، أو اختلاف القطاع، أو اختلاف الكفاءة والمهارة لدى واضع هذا النموذج أو ذلك،

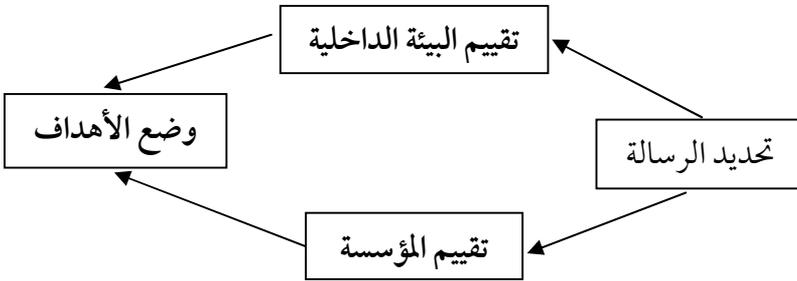
وعليه فإننا سنورد بعضاً من هذه النماذج في إطار الاتجاهات المختلفة والتي يمكن إجمالها في أربعة توجهات:

التوجه الأول: التركيز على رسالة المؤسسة:

وهو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المستقبل في صورة ترسمها الإدارة العليا، ووفقاً لهذا التوجه تقوم المؤسسة بعمل الآتي:

- صياغة رسالة المؤسسة، وتحديد أهدافها الاستراتيجية مع توفير الموارد اللازمة لنجاح هذه الإستراتيجية.
- دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الموارد اللازمة لنجاح الاستراتيجية.
- اختيار البديل وتنفيذه وتقييمه والرقابة عليه.

ويمكن وضع المخطط لهذا النوع من التوجه كما يتضح بالشكل التالي:



شكل رقم 3-2: يوضح صياغة الاستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة

المصدر: Sharplin, Strategic management , USA , 1985 , p 65

أهمية التركيز على رسالة المنظمة:

- يرجع اهتمام المنظمات بتحديد رسالتها لعدة أسباب منها:
- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

التوجه الثاني: التركيز على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:

أولاً: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأيّة منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسوف نستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنها هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية، وهي "المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية" وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة، وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

- المتغيرات الاقتصادية: تشمل الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.
- المتغيرات السياسية: توضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.
- المتغيرات الاجتماعية: تتكون من التقاليد، والقيم الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.
- المتغيرات التكنولوجية: تشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة.

ثانيا: أهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية:

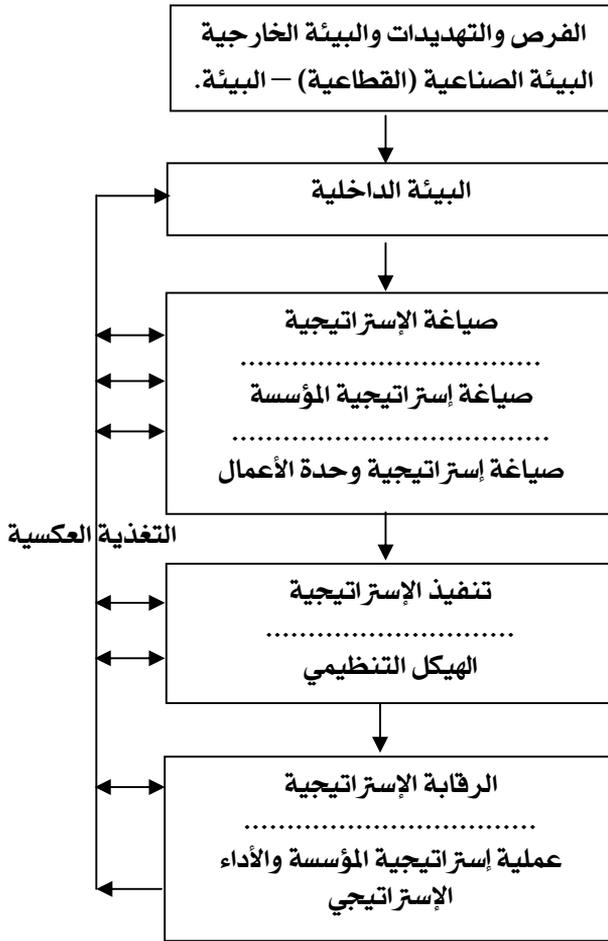
الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة، ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها، أو معالجتها، باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة (الدوري، 2005م). والشكل التالي (3-3) يوضح المقصود مما سبق.

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية وهي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانيات المتاحة لديها.

وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

أ- الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي:

وهو الذي يحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار أشار كل من (Galbraith and Stalker) إلى أن التنبؤ المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الاستراتيجية قد يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي دراسة أخرى لـ (Burns and Stalker) توصلوا إلى أن هناك نوعين من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية الخارجية، الأول: هو اعتماد المركزية، وهذا النوع يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة، والثاني: هو اعتماد اللامركزية، وهذا يناسب تلك المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف متغيرة من البيئة.



الشكل رقم 3-3: يوضح صياغة الإستراتيجية بالتركيز على بيئة المؤسسة.

المصدر: Wright, Roll, and Parnell, strategic management, Concepts, prentice- Hall Inc

بثقافة المؤسسة:

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجموعها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها، والجدول التالي يوضح أبعاد ثقافة المؤسسة.

جدول رقم 3-1: أبعاد ثقافة المؤسسة

الأبعاد	التعريف
الطقوس	مجموعات مخططة من الأنشطة الدرامية والمعقدة نسبياً، والتي تدمج عدة أشكال من التعبيرات الثقافية في حدث واحد يتم خلال تفاعلات اجتماعية وعادة ما يكون في شكل عرض يقدم أمام الجمهور.
الاحتفالية	نظام يتكون من عدة طقوس مرتبطة بمناسبة أو حدث واحد.
القصة الخيالية	قصة خيالية ذات حبكة درامية تستخدم عادة لشرح أصل شيء ما أو تغيرات معينة، وتشير إلى إيمان راسخ بمزايا أساليب معينة، وسلوكيات محددة؛ حتى إذا لم تدعمها الحقائق.
الأسطورة	قصة رائعة تتناقضها الأجيال تقوم على أساس تاريخي، ولكن تم تجميلها بتفاصيل خيالية.
الرمز	أي شيء، أو فعل، أو حدث أو جودة، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني، وعادة ما ترمز لأشياء أخرى.
اللغة	استخدام أفراد جماعة ما لأصوات وعلامات مكتوبة لنقل المعاني لبعضهم البعض.
القيم	اتجاهات تخدم كموجه للسلوك.
المعتقدات	تفهم لظاهرة معينة.
البطل / البطة	الأفراد الذين يمثلون السلوك للآخرين.

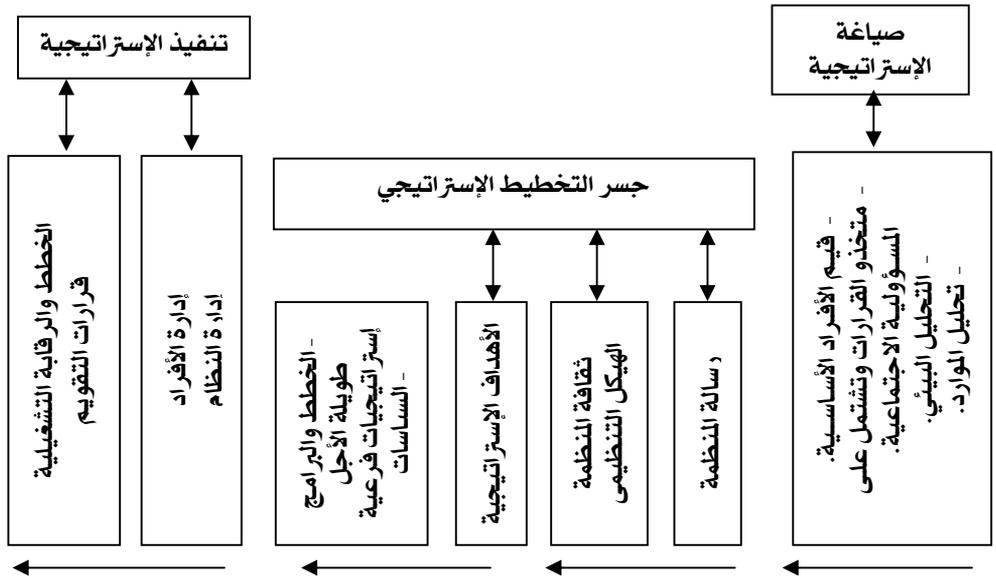
المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001

ج- الموارد المتاحة:

هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ومما لا شك فيه أن الإدارة الناجحة هي التي يتركز فيها اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

التوجه الثالث: التركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا

حاول بعض الباحثين المزج بين التوجهين (رسالة المؤسسة، والبيئة) في نفس الوقت، ومعرفة القيود والمحددات التي تفرضها البيئة واستيعابها ثم الصياغة، والتنفيذ، والتقييم، والرقابة، وفيما يلي نعرض طريقة عمل النموذج وتفصيلاته، وذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي:



الشكل رقم 3-4 وضح صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا

المصدر: McCarthy, Minichiell, and Curran, Business policy and strategy

التوجه الرابع: استخدام تكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا:

في السنوات الأخيرة بدأ التحول في دراسة توجه رابع وهذا التوجه هو محاولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوراتها وتداعياتها المختلفة، وخصوصا التطور

- الدخول إلى الشبكة والاستفادة من خدمة الإنترنت.
- تحديد المحاور الأساسية للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد كيفية الاستفادة من المعلومات عبر الشبكة.
- القيام بعملية الرقابة والتقويم بشكل مستمر وخاصة عند تدفق المعلومات.
- التخطيط الاستراتيجي وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- متابعة الخطط والبرامج متوسطة وطويلة الأجل والتغيير فيها كلما استدعى الأمر ذلك.
- تنفيذ الاستراتيجيات عبر حوار دائم لوحدة (SBU).

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل كما يلي:

1- الرؤية والتصورات:

- وهذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية، وتشتمل هذه المرحلة على إجابات الأسئلة التالية:
- ما هو وضع المؤسسة بعد 5-15 سنة؟.
 - ما المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المؤسسة؟.
 - من هم منسوبي المؤسسة؟ وما هي مؤهلاتهم؟.
 - ما هي ميول الموظفين وطبائعهم؟.
 - ما القيم المشتركة للمؤسسة ومنسوبيها؟.
 - ما هي بيئة العمل في المؤسسة؟.
 - ما هي نظرة المستفيدين من المؤسسة؟.
 - ما هو وضع المجتمع خارج المؤسسة؟.
 - ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟.