المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاستراتيجية

1- مفهوم الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة استراتيجية (STRATEGY) إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس وتعنى فنون الحرب وإدارة المعارك ثم اتسع استعمالها وتطورت لتدخل في العديد من المجالات منها مجال الأعمال، وذلك في النصف الأخير من القرن الماضي (القرن العشرين)، حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، وسرعان ما انتقل إلى أوربا، ومن ثم إلى بعض البلدان النامية، وقد عرفها الباحثون من زوايا مختلفة على حسب المدارس التي ينتمون إليها، فقد عرف شاندلر Chandeler ، مصطلح الاستراتيجية على أنها " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق غاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار معينة لهذه الأغراض والغايات"، كما هناك من الدارسين من يرى بأن الاستراتيجية هي " : مجموع القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين."

وهناك من يذهب إلى أن الاستراتيجية تشير إلى اختيار معيار يستهدف توجيه أنشطة وهيكل المؤسسة بكيفية محددة وعلى المدى الطويل"، وهي أيضا " :قيادة تحولات علاقات نظام المؤسسة مع بيئته وعلاقات حدود هذا النظام مع غيره"، ويرى آخرون بأن استراتيجية المؤسسة تتمثل في " :توليفة الأهداف التي حددتها والوسائل التي اختارتها لتحقيق هذه الأهداف".

كما تم تناولها على أنها "أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف مع الأخذ بنظر الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة."

- وحسب Mintzberg1979: الاستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.
- و يعرفها Porterعلى أنها بناء و إقامة دفاعا ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة, حيث تكون القوى أضعف ما يكون

.ويرى آخرون أن الاستراتيجية تتمثل في قيادة تحولات علاقات نظام المؤسسة مع بيئته وعلاقات حدود هذا النظام مع غيره

- خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها الأساسية بشكل متوازن
- حسب Serieyxفإن الإستراتيجية تمر بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:
- -المرحلة ألاولى :وتتعلق بالاجابة على الاسئلة التالية:

*من نحن؟ :تحليل المنظمة :الموارد، الهياكل، الافراد، المعارف،...

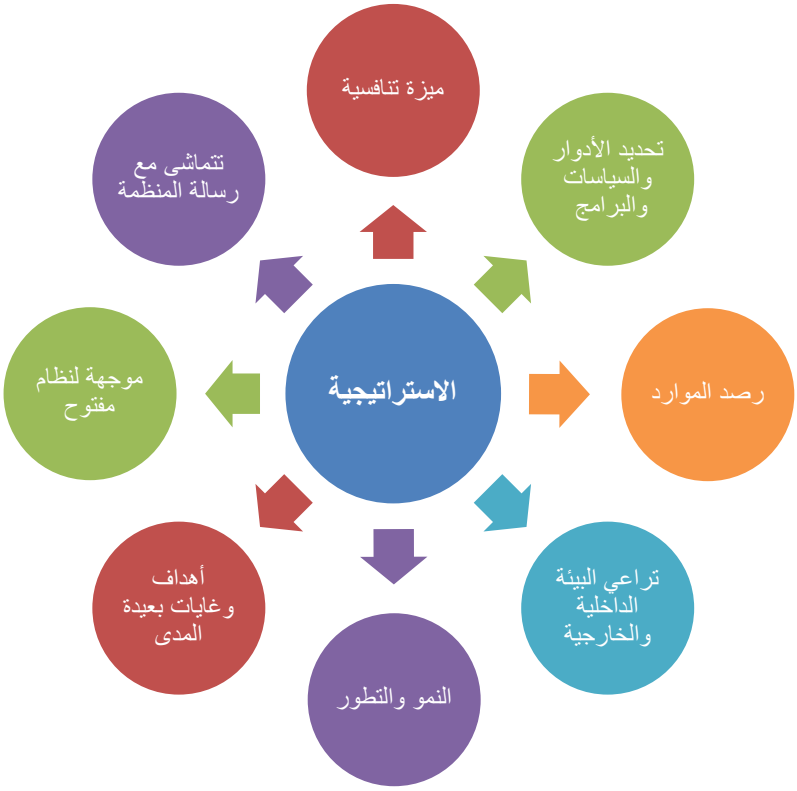
*أين نحن؟ :تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :السوق، الزبائن، الموردين، المنافسة،...

- *أين نريد الوصول؟ :الأهراف والغايات .
- -المرحلة الثالثة :الاستراتيجيات المختارة يتم ترجمتها إلى أهداف كمية ورزنامة توقعية تبين العمل
- المرحلة الثانية :اختيار الاستراتيجيات المناسبة. المطلوب.

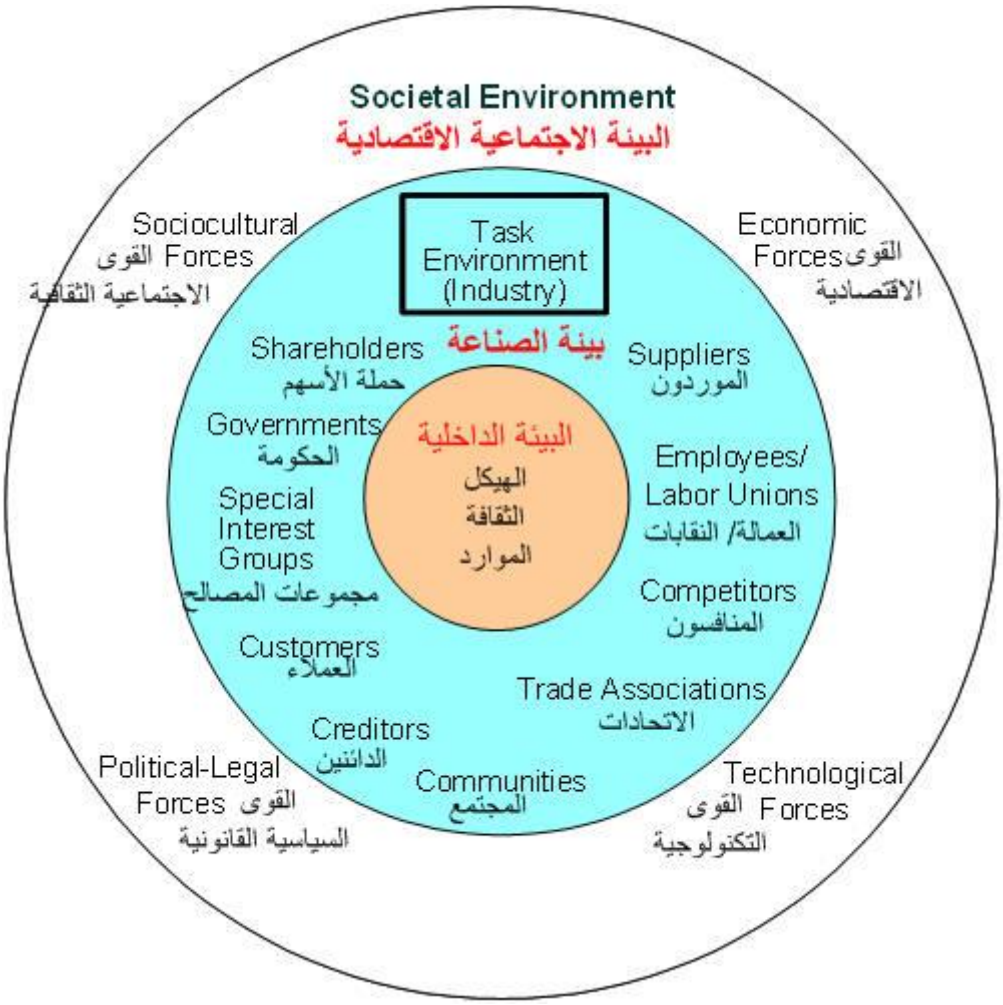
وفي المجمل فإن الاستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل

معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها الأساسية بشكل متوازن"

عناصر الاستراتيجية



مكونات بيئة المنظمة



من التعاريف السابقة يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للاستراتيجية، ونذكرها فيما يلي باختصار:

أ- نشاط يخص الأهداف الكبرى.

ب- نشاط يراعي فيه ما يتمخض عن كل من البيئة الداخلية والخارجية، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.

ت- تؤدي إلى تخصيص الموارد.

ث- تؤدي إلى تحديد الأدوار والسياسات والبرامج التي من شأنها تحقيق الأهداف والغايات.

ج- تكون نتائجها على المدى الطويل.

هـ- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية