

# الفصل الأول مدخل إلى مفهوم الإستراتيجية

تمهيد

لقد أصبح مفهوم الإستراتيجية مفهوماً متداولاً بكثرة في جميع الميادين (العسكرية، الاقتصادية، السياسية، الإدارية... الخ) وهذا لم يأتي من فراغ بل لأهميته في رسم و تسطير أهداف متوسطة و

بعيدة المدى لمختلف الهيئات و المؤسسات التي تطبقه في سياساتها التسييرية و الإدارية فالعسكريون يعدون من الأوائل الذين استخدموا هذا المفهوم في رسم و إعداد الخطط العسكرية كما إن المدارس الإدارية استخدمت كذلك هذا المفهوم مبكرا وأصبح لا يمكن تصور تطبيق أي خطة دون إعداد إستراتيجية واضحة وقابلة لتنفيذ أهداف المؤسسة.و كغيرهم من الهيئات الأخرى قام الاقتصاديون و القائمون على تسيير المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها و أحجامها باستخدام هذا المفهوم في تجسيد أهدافهم المتوسطة و البعيدة المدى.ففي هذا الفصل سنحاول تناول بعض المفاهيم الأساسية للإستراتيجية حتى تتضح للطلاب معنى هذا المفهوم و تكون له دراية بالخلفية التاريخية لنشوئه و أهم أنواعه. وقد كانت العناصر كما يلي:

- مفهوم الإستراتيجية
- إستراتيجية الأساس (الجزر)
- الإستراتيجية التنفيذية
- الإستراتيجية الوظيفية
- الإستراتيجية التنظيمية
- خاتمة الفصل الأول
- أسئلة الفصل الأول
- مراجع الفصل الأول

الغرض من هذا البحث هو تسليط الضوء على ماهية الإستراتيجية، وهنا لن نقف عندها بالتفصيل فنحن بصدد التطرق للمفاهيم العامة فقط، وبالتالي سنحاول تحديد كل من مفهوم الإستراتيجية والأنواع المختلفة من الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

## 1-1 مفهوم الإستراتيجية

سنحاول عرض بعض التعريفات المتعلقة بالإستراتيجية كمفهوم، والمقدمة من طرف عدة كتاب وأخصائيين. وتتمثل إجمالاً في :

### 1-2 تعريف الإستراتيجية:

- حسب " Alfred Chandler " : هي: " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".
- حسب " Harverd School : هي: " مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساساً إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها".
- كما عرفها chandler: " هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

### 1-3 نشأة الفكر الاستراتيجي:

العلوم الإنسانية لديها فرضية أو "مسلمة" وهي ادعاء الفهم والإدراك لظاهرة ما أكثر من الذين يعيشون وينفذون الخطط ويقومون بإعدادها. والإستراتيجية هي إحدى هذه العلوم الإنسانية التي تؤمن بهذه الفرضية. إنهما تحاول أن تكون علماً شاملاً يقود جميع أنواع الصراعات، ولكن مهما تنوعت تعاريفها أو اختلفت فهي عمل "نبيل" لا يمارسه إلا نخبة من الناس لهم مستوى عال من المسؤولية وقدر معين من الإمكانيات العلمية و المعرفة. لقد طرأ على علم الإستراتيجية تحولات مختلفة وكثيرة، فقد تحدث "هيربرت روزينسكي" في الماضي عن الإستراتيجية الفطرية "الغريزية"، أما في العصر الحديث فقد تحول علم الإستراتيجية إلى مادة تدرس في الأكاديميات العسكرية والجامعات والمعاهد العلمية وبهذا تكون قد تحولت الإستراتيجية إلى "علم الإستراتيجية" أو "الإستراتيجية العلمية".

لا تزال الدراسات الإستراتيجية وخصوصاً على المستوى العربي تحاول أن تجد لها طريقاً يمكنها من الوصول إلى ما وصلت إليه الدراسات الغربية في هذا الجانب، إذ أن التأثير بالمقاربات النظرية والمداخل المختلفة للإستراتيجيات وكيفية تأثيرها على سلوك المؤسسة الداخلي أو الخارجي كان له أثر مهم في تطوير المداخل النظرية لدراسة الإستراتيجية.

انبثق مفهوم الإستراتيجية من الفكر العسكري بفعل ارتباطه مدة طويلة بالانتصارات أو الإخفاقات العسكرية البحتة التي تحدث في ساحة المعركة .وباستمرار التطور الإنساني وتنامي القدرات البشرية والمادية تحققت فائدة مهمة من هذا المفهوم في المجال السياسي – الاجتماعي والاقتصادي خاصة.

وقد ظهرت كلمة strategema في الربع الثاني من القرن السادس قبل الميلاد، ولكنها وجدت مرة واحدة عند Xenophon، أما تعريفها الحقيقي سيأتي فيما بعد على يد Clément Alexandrie في القرن الثاني قبل الميلاد. وتقريبا في نفس العصر ظهر كلمة strategika على يد Demetrios de Phalère المصطلحان مرادفان لكلمات أخرى، من غير أن يشير المعنى إلى الخداع و الحيلة،ولكن رغم ذلك يبقى المعنى الأكثر تداولاً وقتها هو ما يشير إلى الحيلة والوسيلة والخداع. لكن المصطلحين السابقين لا نجدهما لا عند "هيرودوت" و لا عند " ثوسيدس". (مؤرخي القرن الأول قبل الميلاد) كلمة strategema ترتبط بفكرة الحيلة والوسيلة والخداع في المعركة، بينما كلمة strategika سيكون معناها مرتبط بوظيفة ومكتب "الجنرال". أما الفعل strategeo فمعناه أكثر دقة، فعند Onosander سيعني تماما " نأور" من المناورة. ويقدم المنظرون الإستراتيجيون البيزنطيون،والذين بقو ناشطين حتى القرن الخامس بعد الميلاد strategos أو stratège ليكون " الاسم الذي نعطيه لمن يكون في المكان الأول في الجيش،والذي يكون رئيسه". أما الكاتب Syrianos والذي عرف أحد فصول دراسته في القرن السادس الميلادي تحت عنوان Peri strategikes أو الإستراتيجية . بعدها عرف مصطلح الإستراتيجية الكثير من التراجع في العصر الهيليني، إذ صبح الإستراتيجي هو قائد ضمن الإقليم،قبل أن يترك المكان بمعنى آخر وهو " الدوق". ومع ذلك بقي لمصطلح الإستراتيجية بعض الاهتمام، إذ ظهر معه مصطلح " التكتيك Taktika" الذي ساعد لعودة بعض الروح للفن العسكري.

والإستراتيجية هي الأطر النظرية التي تمكن المؤسسة من التفوق وتحقيق الأهداف، ومن ثم فإن دراسة الفكر الاستراتيجي تفترض أن تتعامل مع الطريقة التي يتعامل بها القادة من أجل بلوغ الأهداف الكبيرة التي يسعون إلى تحقيقها.

استطاع (Henry Minzberg) في عام(1994م) وضع مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى. فقد أشار أن التفكير الاستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية... الخ.

والتفكير الإستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية للمؤسسة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقدمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار

والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها... الخ. وقد ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي ليتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم التوجيهات الإستراتيجية في المنظمات.

ولا بد من إدراك للفارق الكبير بين التفكير الإستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها حس وإدراك إستراتيجي يتم التفكير دائماً في إطاره، وبين الخطط الإستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها ومن خلالها لتحقيق الغايات الاقتصادية المختلفة... الخ.

إن بناء وتنمية منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة، وممارسته، يترتب عليه حتماً وضع إستراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المؤسسة وتحقق أهدافها ، في حين أن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية... الخ. وبذلك فان من لديه فكر استراتيجي قادر على وضع خطط إستراتيجية والعكس غير صحيح.

#### 4-1 أهداف الإستراتيجية

توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الإستراتيجية على تطبيقها، وهي:

- معرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستعمل على تنفيذه، والتعرف على كافة العناصر المكوّنة له.
- تحديد كافة الأدوات، والوسائل التي ستستخدم لتطبيق العمل.
- إدراك إيجابيات وسلبيات العمل المرتبط بالإستراتيجية.
- الاستفادة من إيجابيات العمل، والحرص على تنفيذها بأسلوب صحيح.
- توفر الظروف، والبيئة المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية.
- مراعاة مناسبة كافة العوامل المحيطة بالإستراتيجية، مع طبيعة المهمات التي ستقوم بها، مما يؤدي إلى الوصول لتحقيق النتائج المطلوبة من العمل.

#### 5-1 مبادئ الإستراتيجية

في الواقع، إن مبادئ الإستراتيجية لا يمكن تجاهلها لا على المستوى الاستراتيجي ولا على المستوى التكتيكي في المنافسة أو في غيرها. فالمبادئ الإستراتيجية هي قواعد عامة تهدف للوقاية من مفاجآت المنافس

والتأكد من التفوق عليه في أية خطوة نختارها في التعامل معه. إن التاريخ يبين أن وضع مبادئ للإستراتيجية ثم التقييد فيها في عملية صناعة القرار هي من أكبر الصعوبات التي واجهت عمل الإستراتيجيين في زمن الحرب والسلم. وعمليا هذا ما دفع العديد منهم للقول بأن تطبيق مبادئ محددة للإستراتيجية يختلف كثيرا عن صياغتها أو وضعها، حيث أنه من المستحيل التقييد الصارم بهذه المبادئ. إذا، هل يمكن وضع قواعد دائمة يمكنها قيادتنا لاسيما أثناء اشتداد المنافسة على الاسواق؟ إن البحث عن مبادئ إستراتيجية بدأ بشكل عملي منذ بداية تبلور الفكر العسكري الحديث. في بداية القرن السادس عشر كان "ميكافلي" قد أعلن ذلك مسبقا: " لا يوجد علم لديه مبادئه العامة التي هي قاعدة لمختلف العمليات أو الممارسات التي تقوم بها". ( من كتاب فن الحرب، ميكافلي).

إن جميع التأكيدات حول عالمية المبادئ تصطدم بمسألة تتعلق بشكل مباشر بهذه المبادئ وهي تنوعها وتحولاتها الدائمة. فالمبادئ في علم الإستراتيجية تتغير من كاتب إلى آخر، وما هو أساسي عند هذا الكاتب ربما يكون هامشيا عند غيره. وهذا ما دفع العديد من المتخصصين للقول وهم يحاولون إيجاد حل لتحولات وتغيرات المبادئ، بأن المهم ليس إيجاد المبادئ ولكن المهم هو البحث عنها و تلازما مع ذلك فان وضع أسس ثابتة للإستراتيجية يتناقض مع طبيعة الحرب نفسها. فالحرب عمل متطور تتداخل فيه عوامل كثيرة فتغير من طبيعته ومقوماته ونتائجه، وليس ثمة إمكانية للوصول إلى قواعد حسابية ثابتة تحكم تلك العوامل، وتصلح لكل الحالات .

وعلى الرغم من ذلك حاول المنظرون الإستراتيجيون صياغة أسس وقواعد عامة للإستراتيجية، سميت بمبادئ الإستراتيجية، ويمثل مجموعها مختلف العصور والمدارس والعقليات التي صاغتها، ويمكن دمج هذه المجموعة فيما يلي: التعبئة، المناورة، السرعة، الحركة، تجميع القوى، حرية العمل، مطابقة الهدف مع الإمكانيات، عدم إضاعة الهدف، متابعة الجهد، اختيار الموقع الأقل توقعا، استثمار موقع المقاومة الأضعف، إجبار الخصم على التبصر بالتقرب غير المباشر، المفاجأة، التلاحم ، الإعداد النفسي والحرب النفسية، الردع، اختيار مكان الضربة الرئيسية في المكان الحاسم، تحقيق تفوق القوى في المكان المحدد، تأمين الاحتياط الاستراتيجي للحفاظ على حرية العمل، الاقتصاد بالقوى الرد التدريجي، الرد المرن، وغيرها. ويمكن القول إن هذه المبادئ على الرغم من تباينها ، صحيحة بصورة عامة، على أساس أن صحتها نسبية، وتتعلق بموقف معين، أو حالة معينة، ويمكن القول أن كلا من هذه المبادئ ينطبق على نموذج معين أو أكثر من النماذج الإستراتيجية، ولكن لا يجوز أخذها كأسس وقواعد مطلقة .

ومن الباحثين من يلخص مبادئ الإستراتيجية فيما يلي:

- وضع كافة الأهداف التي سيتم تحقيقها على الطاولة.
- لحرص على أن تتميز الإستراتيجية بالمرونة، أي أن تكون سهلة التطبيق في بيئة العمل.
- تعدد الإستراتيجية وسيلة من الوسائل المساندة لوظيفة التخطيط الإداري.

- يجب أن تكون الإستراتيجية شاملة، ومتكاملة، أي أن لا تغفل أي جزء من أجزاء الخطة التي سيتم تنفيذها:.

## 6-1 أنواع الاستراتيجيات:

في هذا الإطار وبالنظر لتنوع الاستراتيجيات المختلفة والمتبعة على مستويات عدة سوف نحاول سرد بعض الأنواع من الاستراتيجيات وأكثرها شيوعا كما يلي:

● **الإستراتيجية المباشرة** : هي النموذج الحربي الذي يتسم بإرادة القضاء على الخصم بسرعة بواسطة المعركة وبهجوم يستهدف القضاء على ترتيبه الهجومي أو الدفاعي. إذ تقوم المؤسسة بالانقضاض على منافسيها مباشرة (تخفيض الاسعار الى حد لا يمكن للمنافسين الوصول اليه مع الابقاء على الجودة والخصائص الاخرى على حاله).

● **الإستراتيجية غير المباشرة**: هي نموذج يلعب فيه الطموح والصبر دورين أساسيين وأن من الواجب تفتيت الخصم ماديا ومعنويا وإزعاجه وزعزعة توازنه والاقتراب منه من اتجاهات لا يتوقعها قبل الإجهاز عليه إجهازا تاما.

كما أن هناك العديد من التصنيفات والتقسيمات الأخرى لأنواع الاستراتيجيات فمنها من قسمت على أساس نشاطها ومنها من قسمت على الأساس الكلي والجزئي ومنها ما قسمت على أساس وظيفي. إذ سنحاول التطرق إلى أهمها في النقاط التالية:

**1-6-1 مفهوم إستراتيجية الأساس**: سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى مفهوم إستراتيجية الأساس من خلال تعريفها وطرق تنفيذها.

### ● تعريف إستراتيجية الأساس:

- يقول steiner1982 " يلعب القائد الإداري الدور المركزي والأساسي في عمليات اختيار وصياغة الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة باعتباره القائد الاستراتيجي الذي يتعاون مع مساعديه في أعمال صياغة وإقرار تلك الاستراتيجيات .

تحدد إستراتيجية الأساس (الجزر) في ضوء المؤشرات الرئيسية للمنظمة من حيث طبيعتها ومجالها ومهامها و بحدود إمكانياتها وقدراتها ومواردها المختلفة.

- من خلال ما جاء به Steiner 1982 فانه بإمكاننا القول أن نشوء إستراتيجية الأساس (الجزر) تقع ضمن مسؤوليات الإدارة العليا وعليه فان على هذه الإدارة أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية:

- ما هي واجباتها. وماذا يجب أن تكون.

فالإجابة عن هذين السؤالين يمكن الإدارة العليا من تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والخطط وصنع القرارات اللازمة للحصول على النتائج المرجوة.

إن صياغة أي إستراتيجية فرعية في المؤسسة يجب أن يتوافق مع أهداف إستراتيجية الجذر ( الأساس) فلا يمكن بأي حال من الأحوال الانحراف عن هذه الإستراتيجية. فهذه الأخيرة تستمد منها المؤسسة مهمتها ورسالتها وتوفر لها الإطار العام للقيام بالمهام الأخرى. كما أن امتدادات تجسيد الإستراتيجية الأساسية (الجذر) إلى ما بعد المؤسسة فهي تمتد إلى البيئة الخارجية (بيئة سياسية. اقتصادية. اجتماعية. تكنولوجية... الخ)

#### ● أهداف إستراتيجية الأساس:

- خلق التمايز بين المؤسسة وباقي المنظمات المنافسة
- تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع
- تحديد العلاقة منتج/سوق التي ستعامل معها المؤسسة
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة

#### ● استخدامات إستراتيجية الأساس:

مفهوم الإستراتيجية التنفيذية إستراتيجية التنفيذ هي حاصل ونتيجة لنشوء إستراتيجية الأساس على ارض الواقع يتمخض عنه إستراتيجية التنفيذ. إذ يمكن القول أن إستراتيجية التنفيذ ما هي إلا ذلك التمازج بين الإمكانيات والطاقات والموارد المتاحة للمنظمة في برنامج تنفيذي الغرض منه تحقيق الأهداف المرجوة

1-6-2 تعريف الإستراتيجية التنفيذية يجمع رواد الفكر الاستراتيجي أن الإستراتيجية التنفيذية هي مجموع الخطط الطويلة والمتوسطة المدى التي يسهر على تجسيدها الكادر البشري المتواجد على المستوى الأفقي في المؤسسة أي المدراء التنفيذيون ورؤساء المصالح والتيس تضم خطط عملية قابلة للتنفيذ وخاضعة للرقابة بموجبها تحقق المؤسسة رؤيتها ورسالتها.

#### ● مكونات الإستراتيجية التنفيذية

- الأهداف: هي ما ترجو المؤسسة الوصول إليه من خلال صياغتها وتنفيذها لإستراتيجية الأساس عبر إستراتيجية التنفيذ
- الموارد و الطاقات: وتنقسم بدورها إلى موارد مالية وموارد مادية وأخرى بشرية.
- التكنولوجيا. إذ تعرف على أنها مجموع التقنيات الحديثة التي بواسطتها تدار وتشغل موارد المؤسسة وبطريقة فعالة يراعى فيها الجودة والوقت.



● **استخدامات الإستراتيجية التنفيذية** يتم استخدام الإستراتيجية التنفيذية على مستوى المصالح و الإدارات التنفيذية والمديريات الفرعية ووراشات الإنتاج وفروع المؤسسة في مختلف أنحاء الوطن أو العالم. استخدام هذا النوع من الاستراتيجيات يعد بمثابة تحقيق وتجسيد فعلي للإستراتيجية العامة للمؤسسة.

**3-1-6 مفهوم الإستراتيجية الوظيفية** سنحاول في هذا العنصر الوصول إلى إعطاء تعريف للإستراتيجية الوظيفية من خلال ما يلي:

#### ● **تعريف الإستراتيجية الوظيفية**

- هي الإستراتيجية أو الخطة التنظيمية التي يعتمدها كل مجال وظيفي كالتسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية وغيرها، وذلك تماشياً مع الأعمال التجارية الشاملة أو إستراتيجية المؤسسة، لتحقيق أهداف المستوى التنظيمي. يتم تخصيص إستراتيجية وظيفية للشركة لصناعة معينة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية، وتستخدم لدعم استراتيجيات المؤسسات والأعمال الأخرى في كل قسم لتطوير أهداف معينة، والتي سيتم تنفيذها من قبل الموظفين، وتساعد في إنجاز الأهداف التنظيمية النهائية. يمكن أن تكون الإستراتيجية الوظيفية هي نفسها الإستراتيجية التنفيذية.

- هي المدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. مع الإنبات إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف. ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات : الشراء ، الإنتاج والعمليات الإنتاجية ، التمويل ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، التسويق... الخ.

● **بناء الإستراتيجية الوظيفية** يتم تشكيل الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة من قبل السلطات المختصة في الأنظمة الفرعية الفردية. يرى الجميع حل المشاكل وتحقيق الأهداف بطريقتهم الخاصة ، لذلك غالباً ما تنشأ اختلافات وتناقضات. والمديرون مطالبون بخلق بنية متناغمة ومتداخلة للاستراتيجيات الوظيفية. لهذا تحتاج:

- مشاركة جميع المديرين في وضع إستراتيجية عامة ؛
- من الضروري تنسيق جميع البنود والتنسيق.

من أجل تشكيل الاستراتيجيات المثلى ، من الضروري أن تأخذ في الاعتبار جميع المبادئ التوجيهية والظروف المؤثرة. ولتطوير الإستراتيجية الوظيفية نتبع ما يلي:

- ا- فعالية الاستراتيجيات المعتمدة سابقاً.
- ب- تقييم حالة البيئة الداخلية والخارجية للمشروع ، وتحديد مستوى التأثير على الشركة. بحث وتنفيذ الفرص المحتملة ، وتجنب أو حل التهديدات.
- ت- تكوين مبادئ وتوصيات للتنمية.
- ث- الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية على المدى الطويل.
- ج- الأنشطة الرئيسية وتوفير مواردها (المالية والمادية والبشرية).
- ح- حل القضايا التنظيمية والتنظيمية.
- خ- النتيجة المتوقعة من الاستراتيجيات الوظيفية المنفذة للشركة.

● **مجالات استخدام الإستراتيجية الوظيفية** تستخدم الإستراتيجية الوظيفية في العديد من المجالات اذ سنحاول التطرق إلى أهمها كما يلي:

**أ - إستراتيجية الشراء وإدارة المواد:** تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء ، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة . ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لا بد من أن تتضمن ما يلي:

- معلومات تتعلق بالأسواق ، الموردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء.
- علاقات جيدة مع الموردين الذين ليهم مواد بجودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد.
- مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة، أداء الجودة والخدمة.
- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى ، كالتصنيع ، التسويق ، ... إلخ.

**ب - إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:** إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في اختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، وأهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز ، إستراتيجيات الاستقرار أو الانكماش.
- إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.

- إستراتيجيات التخطيط والرقابة : الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية ، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.

- إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد.

**ت- إدارة الجودة الشاملة:** تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية:

- ضرورة التركيز على طلبات المستهلك.

- إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة.

- عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم.

- تكامل الأداء في كل المؤسسة.

**ث - إستراتيجية التمويل:** تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل

القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المؤسسة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها. كما يمكن

للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة

رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة

المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع

المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال.

**د - إستراتيجية البحث والتطوير:** ينبغي على جميع المنظمات إعتداد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في

إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات

وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة ،

وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

**هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :** تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي

تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة ، الإختيار،

والتعيين ، والتدريب ، والنقل ، والترقية ، والحوافز ، وتقييم الأداء وغيرها . وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم

الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك

من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على

تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية خفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة

المؤقتة ، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز

التنافسي للمنظمة.

**و - إستراتيجية التسويق :** يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج ، التسعير ،

البيع والتوزيع لهذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية

السوق ، إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية التسعير .

- إستراتيجية تنمية السوق : تساعد المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر ، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية.

- إستراتيجية تنمية المنتج : يساعد المؤسسة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة ، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة.

- إستراتيجية التسعير : تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق ، كما تساعد على مواجهة المنافسين ، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج ، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار ، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة وبين جماعة المستهلكين.

- إستراتيجية التوزيع : وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيتها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المؤسسة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل / التميز.

- إستراتيجية الترويج : وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المؤسسة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان ، الدعاية والنشر ، البيع الشخصي ، تفعيل نشاط المبيعات .

ز - إستراتيجية البحث والتطوير : وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية . وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير.

**2-1-4 مفهوم الإستراتيجية التنظيمية** إن حديثنا عن الإستراتيجية وبمختلف أنواعها يدفعنا إلى التطرق لتلك الاستراتيجيات التي تنظم وتصوب عمل المؤسسة وتوجه باقي الاستراتيجيات الفرعية فيها.

● **تعريف الإستراتيجية التنظيمية** هي مجموع الخطط الموضوعة لتنظيم عمل المؤسسات مهما كان حجمها ومهما كان نوع نشاطها إذ بواسطة هذه الإستراتيجية تحفظ الحقوق وتعرف الواجبات وتحترم وتطبق. تحدد هذه الإستراتيجية طريقة تعزيز المؤسسة لقيمة وحدات العمل العاملة ضمنها وتحسينها وتجييب عن السؤال الأتي كيف سننظم العمل بشكل عام بحيث يكون لأجزائه مجتمعة قيمة أكبر من القيمة التي يحملها كل جزء من أجزائه بشكل منفرد . يمكن للمؤسسات القيام بذلك من خلال عدة طرق من بينها بناء كفاءات متينة داخل المؤسسة ومشاركة التقنيات والموارد بين وحدات العمل وزيادة رأس المال بما يراعي التكلفة وتطوير ورعاية علامة تجارية مميزة للمؤسسة. تهتم هذه الإستراتيجية بالتفكير في كيفية الجمع بين أقسام العمل التي تنشط ضمن المؤسسة وفهم كيفية توظيف المصادر لتحقيق أفضل قيمة ممكنة.

هناك العديد من التقنيات التي تساعد في هذا النوع من التحليل والتخطيط الذي يتمتع بمستوى عالي. من بينها الاستراتيجيات العامة ل" بورتر" ومصنوفة "بوستن" ومصنوفة ADL وتحليل VRIO. كما يعد

تصميم المؤسسة من بين العوامل الإستراتيجية المهمة الأخرى التي يجب مراعاتها في هذا المستوى فالطريقة التي تنظم بها عملك وموظفيك وغير ذلك من الموارد جميعها تؤثر في الميزة التنافسية وتدعم أهدافك الإستراتيجية.

● **مكونات الإستراتيجية التنظيمية** نقسم إلى ثلاثة عناصر وهي:

- **إستراتيجية بناء المنظمات** - لتحديد نوع الهيكل (تقسيمي أو وظيفي أو مشروعى وإلخ)
- **إستراتيجية للعمل مع الموظفين** - هي طريقة للتدريب (بشكل أساسي الموظفين الإداريين) وتدريب الموظفين (في المؤسسات التجارية أو في المعاهد التعليمية) والتخطيط الوظيفي وإلخ.
- **إستراتيجية المكافآت (الأجور والمكافآت والعقوبات)** - على وجه الخصوص ، النهج لتعويض كبار المديرين (الراتب والعلاوات وتقاسم الأرباح وإلخ) المسؤولون عن تنفيذ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي هم كبار المتخصصين (المهندس الكيميائي ومدير المالية) وعلى مستوى المؤسسة هو الرئيس التنفيذي أو المدير العام أو مدير القسم وعلى مستوى مجموعات الشركات هم الهيئة الجماعية ( مجلس الإدارة ). مفهوم إستراتيجية الرقابة

هناك عدة تقسيمات أخرى للاستراتيجيات وذلك حسب وجهات نظر العديد من الباحثين على غرار التقسيم التالي:

أ- **الاستراتيجيات الوظيفية :**

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة . مع الانتباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف . ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات : الشراء ، الإنتاج والعمليات الإنتاجية ، التمويل ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

ب- **إستراتيجية الشراء وإدارة المواد :** تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء ، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة . ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن ما يلي:

- معلومات تتعلق بالأسواق ، الموردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء .
- علاقات جيدة مع الموردين الذين ليهم مواد بجودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد .
- مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الجودة والخدمة .

- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى ، كالتصنيع ، التسويق ، ... إلخ.

**ت- إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:** إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحماتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في اختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- **إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل:** إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز ، إستراتيجيات الاستقرار أو الانكماش.

- **إستراتيجيات التشغيل:** مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.  
- **إستراتيجيات التخطيط والرقابة:** الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية ، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.  
- **إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد.** إدارة الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية:

- ضرورة التركيز على طلبات المستهلك.

- إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة.

- عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم.

- تكامل الأداء في كل المؤسسة.

**ث - إستراتيجية التمويل :** تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المؤسسة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها . كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال .

**د - إستراتيجية البحث والتطوير :** ينبغي على جميع المنظمات إعتتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج

والخدمة ، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

**هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :** تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة ، الإختيار ، والتعيين ، والتدريب ، والنقل ، والترقية ، والحوافز ، وتقييم الأداء وغيرها . وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية الخفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة ، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة .

**و - إستراتيجية التسويق :** يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج ، التسعير ، البيع والتوزيع لهذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق ، إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية التسعير .

**- إستراتيجية تنمية السوق :** تساعد المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر ، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

**- إستراتيجية تنمية المنتج :** يساعد المؤسسة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة ، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة

**- إستراتيجية التسعير :** تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق ، كما تساعد على مواجهة المنافسين ، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج ، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار ، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة وبين جماعة المستهلكين.

**- إستراتيجية التوزيع :** وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المؤسسة من خلال تأمين قنوات و منافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل / التميز .

**- إستراتيجية الترويج :** وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المؤسسة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان ، الدعاية والنشر ، البيع الشخصي ، تفعيل نشاط المبيعات .

**ز - إستراتيجية البحث والتطوير :** وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية . وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير .

## خاتمة الفصل الأول

لقد حولنا في هذا الفصل أن نلم وبشكل عام بمفهوم الإستراتيجية هذا المفهوم الذي أصبح لا يفارق بحوثنا و نشاطاتنا إذ قمنا في البداية بإعطاء بعض التعارف التي ارتأينا أن تكون بمثابة المدخل إلى مفهوم الإستراتيجية و هذا حتى نزيل بعض الغموض عن هذا المصطلح البسيط في قراءته و العميق في تنفيذه وتوظيفه ثم



حاولنا التعرّيج على نشأته كمفهوم و استعنا ببعض المراجع التي تناولت نشأته و ظهوره كما تطرقنا إلى بع المبادئ الأساسية لهذا المفهوم و هذا حتى نفهم كيفية تطبيقه و تنفيذه و في عنصر أخير من هذا الفصل تطرقنا إلى بع أنواع الاستراتيجيات و أكثرها شيوع.

### أسئلة الفصل الأول

- 1- تلخيص أهم عناصر الفصل الأول بأسلوبك الخاص و في صفتين على الأكثر.
- 2- عرف و بأسلوبك إستراتيجية الأساس مع إعطاء أمثلة.
- 3- ما المقصود بالإستراتيجية الوظيفية و ما الفرق بينها وبين الإستراتيجية التنفيذية.