

# الفصل الأول

## مقدمة في الإستراتيجية

### Introduction to Strategy

أولاً- مفهوم الإستراتيجية **Concept of Strategy**:

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos) والذي استخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام (506) قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش. لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة أو القيادة) (Fewrer & Chahrbaghi,1995).

وبشكل أكثر تحديداً يرى (Sharplin,1985) أن مصطلح (إستراتيجية) هو الكلمة الإغريقية (Strategica) التي تعني فن القيادة العامة (General Leadership) أو الكيفية التي يكون فيها المرء قائداً عاماً (General).

وفي السياق نفسه يرى كل من (Stoner & Freeman,1988) أن كلمة إستراتيجية جاءت من الكلمة الإغريقية (Strategica) التي تعني الطريقة الفنية التي تجعل المرء قائداً عاماً إذ أدرك الإغريق أهمية القيادة العامة في كسب المعارك.

ولعل من المهم توضيح الفرق بين مصطلحي القيادة بمفهومها الاعتيادي وهو (القدرة على التأثير بالمرؤوسين أو التابعين). وبين القيادة العامة فالقائد العام حسب قاموس (Oxford,1959) هو (قائد عسكري برتبة عالية أو هو القائد الأعلى لقوات برية وبحرية أو لمجموعة من الجيوش المشتركة).

من التعريف السابق نستخلص أن القائد العام هو قائد لمجموعة قوات متنوعة الصنوف وليس مجرد أمراً لسلاح أو صنف واحد، وبهذا فإن القيادة العامة هي فن قيادة شاملة لجميع مجريات أرض المعركة في سبيل تحقيق الغرض النهائي والذي قد يكون النصر (ربح المعركة)، احتلال إقليم معين، الدفاع عن إقليم معين من اجتياح العدو له... الخ.

كما أشار كل من (Stoner & Freeman,1988) أن الإغريق وجدوا أن من الضروري للقائد العام وفي سبيل تحقيق أي هدف من الأهداف المذكورة أن (يكون قادراً على تحديد خطوط الإمداد الصحيحة وتقرير ساعة الصفر، بالإضافة إلى إدارة علاقات الجيش مع الشعب والساسة، والدبلوماسيين فالإستراتيجية ليست مجرد قتال في أرض المعركة).

وفي مجال إدارة المنظمات فإن ما يقابل القائد العام هو (المدير العام General Manager) فالمدير العام (الإستراتيجي) هو المسؤول عن أحداث التكامل بين جميع نشاطات وموارد المنظمة لأنه ليس مسؤولاً عن قسم معين مثل قسم التسويق أو الإنتاج فحسب بل مسؤول

عن جميع موارد وإمكانات المنظمة وكما يرى (السيد،2000) أن (لفظ المدير العام يطلق على كل فرد مسؤول عن النشاطات الكلية أو الأداء العام للمنظمة).

فالفارق بين المدير المسؤول عن نشاط وظيفي واحد وبين المدير العام هو الفرق نفسه بين القائد والقائد العام في المجال العسكري ففي حين أن القائد لسلاح معين يكون مسؤولاً عنه فقط ويرى الموقف في المعركة من وجهة نظره الخاصة وحسب موقف القوة التي يقودها فإن القائد العام للجيش المشتركة يكون مسؤولاً عن إدارتها وتنظيمها بأكملها وأنه يفسر الموقف في المعركة من وجه نظر شاملة.

ويعرف (Chandler,1988) الإستراتيجية بأنها (تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا).

وقد لخص (Mintzberg et al,1998) معاني الإستراتيجية ومضامينها في المجالات المختلفة في مقاله الشهيرة (Five Ps) بأنها:

- 1- **خطة Plan**: موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
- 2- **مناورة Ploy**: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
- 3- **نمط Pattern**: متناغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود وحتى غير المقصود، للوصول إلى المركز.
- 4- **وضع Position**: أو ما يشار إليه بالوضع المستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.
- 5- **منظور Perspective**: يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

ثانياً- التطور التاريخي للإستراتيجية **Historical Development of Strategy** يبين الجدول (1) تطور الإستراتيجية في القرن العشرين والتأثيرات البيئية التي ساهمت بذلك وكالاتي (Lynch,2000):

الجدول (1) التطور التاريخي للإستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية والإدارية
1910 - 1900	• الحروب. • التجارة العالمية للبضائع.	• البدء بفحص واختبار المهمة الإدارية.
1930 - 1910	• الحروب العالمية وتأثيراتها.	• تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية. • تجربة الموارد البشرية المبكرة في USA.
1940	• الحرب العالمية الثانية وما تلاها.	• الصناعة الأمريكية القوية وولادة الإستراتيجية الرسمية. • بداية النظرية التنظيمية.
1950	• النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية.	• الكتابات الإستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية. • تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارية.
1960	• النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد.	• البحث في تقنيات إستراتيجية الشركة.
1970	• النمو المتواصل والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط.	• إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة. • كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب.
1980	• التطورات العالمية . • استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكلٍ سريع.	• مضمون الإستراتيجية الرئيسة المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية. • البحث المتواصل لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذات الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين العمليات.
1990	• شبكة الاتصالات، الشركات العالمية، النمو العالي في	• المفاهيم العالمية الإستراتيجية. • المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس

الصناعات اليابانية. • نمو الاقتصاديات الآسيوية.	عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الإستراتيجي.
--	---

Source: Lynch, Richard, (2000), "Corporate Strategy", 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall, New –York, P: 48

### ثالثاً- أهمية الإستراتيجية: **Important of Strategy**

- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال الاستخدام السليم والفاعل للموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة وبشكل خاص الموارد البشرية.
- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال تحقيق التنافس والتنسيق والتكامل التام بين النشاطات والفعاليات المختلفة التي تؤدي داخل المنظمة.
- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال أن تؤدي إلى تحسين الأعمال وارتفاع نسبة الأداء في داخل المنظمة.
- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال توفير الإطار الذي من خلاله يمكن للمنظمة الحصول على ما تحتاج إليه سواء كانت معلومات أو بيانات أو موارد مختلفة أو مواد مختلفة.
- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال القدرة والقابلية في التعامل مع حالة عدم التأكد التام أو حالة عدم التأكد الجزئي لأنها الإدارة أو الوسيلة الناجحة لدى المنظمة في استقراء المستقبل وكذلك تساعد المنظمة على التعامل ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها منظمة الأعمال ومواجهة التهديدات الموجودة في طريق عملها.

### سادساً- مستويات الإستراتيجية: **Strategy Levels**

1- الإستراتيجية (الشاملة) على مستوى الشركة **Corporate-level Strategy**

وتهتم بتحديد ما هي الأعمال التي ستنافس فيها المنظمة؟ من حيث أي عمل أو أعمال تؤديها المنظمة حالياً؟ وأي الأعمال الجديدة التي ستدخل فيها.

2- إستراتيجية الأعمال أو الإستراتيجية التنافسية:

### **Business (Competitive) Strategy**

تهتم الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال بخلق التمايز بين مركز المنظمة ومراكز منافسيها.

### 3- الإستراتيجية الوظيفية **Functional Strategy**

يركز هذا المستوى من الإستراتيجية على الملائمة بين الإستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارات الوظيفية ضمن وحدة الأعمال الإستراتيجية وإستراتيجية الأعمال

