

عن مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال

د. شريف حمزاوي

كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة باجي مختار غابسة

استلم 01/06/06 - قبل 01/12/05

ملخص

أصبحت كلمة "استراتيجية"، التي انتقلت من المجال العسكري إلى دنيا الاقتصاد و الأعمال على يد بعض الكتاب الأمريكيين في مطلع الستينات من القرن الماضي، من أكثر الألفاظ شيوعا و تداولاً في السنوات الأخيرة في أوساط المال والأعمال و في الجامعات و مؤسسات التكوين في كثير من بلدان العالم. و لكن بالرغم من هذا الانتشار الواسع والنجاح الظاهري تبقى الاستراتيجية في نظر عدد كبير من الناس كلمة مبهمه و فضفاضة، وهي بالفعل من بين الكلمات التي تستخدم ضمناً في إدارة الأعمال للدلالة على أشياء كثيرة ومختلفة في أن واحد. هدف هذه الورقة هو توضيح و شرح هذه المسألة بالذات بالبحث في خمس استخدامات و مضامين أعطيت لهذا المفهوم الهام في مجال إدارة الأعمال. و قد حاول المؤلف أن يعرف بهذه المضامين بإبراز خصائصها وفحص المنطقات والأسس النظرية التي يستند إليها كل واحد منها مع الإشارة إلى مقتضيات تطبيقه في الميدان. كما حاول أن يجري مقارنة سريعة و بسيطة بين مختلف هذه التصورات قصد التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بينها، و ما إذا كانت متوافقة أم متعارضة، ويقدم بعض الفرضيات لتفسير هذا التنوع في المعاني و الاستخدامات.

مقدمة

أصبحت كلمة "استراتيجية"، التي انتقلت من المجال العسكري إلى دنيا الاقتصاد والأعمال على يد بعض الكتاب الأمريكيين في مطلع الستينيات من هذا القرن، من أكثر الألفاظ شيوعا و تداولاً في السنوات الأخيرة في أوساط المال والأعمال و في مؤسسات التعليم والتكوين في كثير من بلدان العالم. واليوم قلما يعثر المرء على مدرسة من مدارس التجارة أو كلية من كليات الاقتصاد وإدارة الأعمال تخلو مقرراتها من مساقات الإستراتيجية، كما قلما يعثر على شركة كبيرة و ناجحة لا تمتلك خلية للتفكير والدراسات الإستراتيجية. أما عن الكتب والمطبوعات والدوريات المتخصصة في الإستراتيجية و شركات الاستشارة، التي جعلت من التحليل الإستراتيجي مصدر رزقها، فلا تعد ولا تحصى.

و لكن بالرغم من هذا الانتشار الواسع والنجاح الظاهري تبقى الإستراتيجية في نظر عدد كبير من الناس كلمة مبهمة و فضفاضة؛ و هي بالفعل من بين الكلمات التي تستخدم في إدارة الأعمال للدلالة على أشياء كثيرة و مختلفة في آن واحد. هدف هذه الورقة هو بالتحديد الوقوف عند هذا الموضوع بالبحث في المعاني والاستخدامات المختلفة لهذا المفهوم في إدارة الأعمال. أما الدافع الأساسي من وراء تناول هذا الموضوع فهو دافع مزدوج: أولاً، الحرص على توضيح الأفكار و رفع اللبس و سوء التفاهم الذي قد ينجم عن استعمال هذا المفهوم الهام - خاصة بين قراء العربية الذين تعد هذه اللفظة دخيلة على لغتهم و على ممارستهم الإدارية- وثانياً، الرغبة في تسليط الضوء على بعض الجوانب الخفية- والهامة- للاستراتيجية والتعرف على أهم العوامل التي تساهم في نجاح منظمات الأعمال وازدهارها على المدى البعيد.

إطار الدراسة العام

بصفة عامة؛ انطلق الكتاب والباحثون في علوم الإدارة والتجارة في تحديد مفهوم الإستراتيجية من اتجاهين مختلفين: الأفعال والقرارات التي تنعت بهذه الصفة، أو محتوى الإستراتيجية، والكيفية (process) التي تصاغ بها هذه القرارات و تنفذ في المنظمات (الإدارة الإستراتيجية). سنحاول في هذه الورقة، في مرحلة أولى، التعرف على خمسة تعاريف مختلفة الثلاثة الأولى منها تتناول الإستراتيجية بمعناها كعملية (أو كسيرورة)، والتعريفان الباقيان يتناولان الإستراتيجية بمفهومها كمضمون و هذه التعاريف هي: الإستراتيجية كخطة، الإستراتيجية كخدعة (مناورة)، الإستراتيجية كفعل (ممارسة)، الإستراتيجية كموقع، وأخيرا الإستراتيجية كمنظور. و هنا سيكون اهتمامنا منصبا بالدرجة الأولى على إبراز خصائص هذه التعاريف و فحص المنطلقات والأسس النظرية التي يقوم عليها كل واحد منها. و ستختتم الورقة بإجراء مقارنة سريعة بين هذه المعاني للتعرف على أوجه الشبه و الاختلاف بينها و ما إذا كانت متكاملة أم متعارضة المختلفة ثم اقتراح بعض فرضيات لتفسير هذا التنوع و التعدد في المعاني و الدلالات.

1- الإستراتيجية كخطة

الإستراتيجية في المفهوم التقليدي - والأكثر شيوعا - هي عبارة عن مسلك أو مسار أو خطة توضع عن قصد ووعي لتعامل مع موقف معين. فالطالب عندما يقول أن كنية "إستراتيجية" للنجاح في الامتحان يقصد بذلك الطريقة التي يسلكها لتحقيق هذا الهدف. وهو ذات المعنى الذي يقصده

مدير شركة عندما يصرح أن شركته تمتلك "استراتيجية" للنمو أو الدخول إلى سوق معينة.

ويتطابق هذا التعريف أيضا مع مفهوم الإستراتيجية المتداول في نظرية "اللعبة" أو "المباراة" (Game theory). فالإستراتيجية، حسب أشهر منظري هذا التيار، هي عبارة عن "خطة شاملة تحدد مختلف الحلول البديلة الماثلة أمام اللاعب و توجهه في عملية الاختيار من بين هذه البدائل" (Von Neuman & Morgenstern, 1944: 79).

و لكن التيار الذي ارتبط اسمه أكثر من غيره بهذا المفهوم للإستراتيجية هو ما صار يطلق عليه التيار "التقوراطي" (التايلوري-الفوردي) في التسيير الذي امتدت هيمنته على الفكر الإداري حتى منتصف السبعينيات من القرن الماضي. فأصحاب هذا التيار استخدموا الإستراتيجية كمرادف "للتخطيط الإستراتيجي" أو "التخطيط طويل المدى" للدلالة على سلسلة الإجراءات والخطوات المحددة سلفا والمتبعة في تعبئة الموارد وتخصيصها لتحقيق الأهداف المنشودة. و ليس أدل على ذلك من التعريف الذي اقترحه غلوك (W. Glueck, 1980:9): "الإستراتيجية هي خطة موحدة و شاملة و متكاملة... تهدف إلى تحقيق غايات المنشأة الأساسية". ويذهب تشاندلر (A. Chandler, 1964:15) في نفس الاتجاه عندما يقول أن الإستراتيجية تتطوي على "تحديد أهداف المنشأة الأساسية طويلة المدى و وضع البدائل المختلفة و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".

والحقيقة أن تعريف الإستراتيجية كخطة يقوم على افتراض ضمني أساسي مفاده أن هناك "وصفة مثالية" لإعداد الإستراتيجيات و تنفيذها. و هذه الوصفة، التي تقوم أساسا على التحليل والتخطيط الذي تنظمه و تشرف عليه الإدارة العليا، تتلخص في المراحل والخطوات التالية: أولا، دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية (الأسواق، المنافسة، التكنولوجيا،

التحولات الاجتماعية والسياسية و الثقافية....الخ) قصد التنبؤ بتطوراتها واتجاهاتها المستقبلية. ثانيا، الاستعداد لمواجهة التحديات والفرص البيئية المتوقعة بتحديد الأهداف الكبرى و رسم الخطط (البدايل الاستراتيجية) الممكنة ثم المفاضلة بينها. ثالثا، اختيار الخطة الإستراتيجية الأفضل (التي تعظم أهداف المنظمة). رابعا، وأخيرا، تنفيذ الخطة الإستراتيجية (بعد تفكيكها إلى أهداف و سياسات وظيفية و فرعية) من قبل المستويات التنظيمية الأدنى باستخدام نظام الموازنات والبرامج وفق جدول زمني محدد.

و من يمعن النظر جيدا في هذا التصور للإستراتيجية يلاحظ أنه يركز على افتراضين آخرين: الأول أن صنع الإستراتيجية هو عملية مقصودة و واعية، مقسمة إلى مراحل عديدة يمكن اللجوء في كل منها إلى التفكير العقلاني المنظم والتخطيط. و تعني هذه الفرضية في طائنها أن بناء الإستراتيجيات وتطويرها هو عملية عقلانية تتبع التسلسل الخطي التالي: التحليل ← الاختيار ← التنفيذ، بمعنى أن صياغة الإستراتيجية (تحديد المقاصد والتوجهات الكبرى عن طريق التحليل ثم الاختيار) تأتي منطقيا قبل تنفيذها. و من ثم فإن هذه النظرة تستبعد مثلا إمكانية حصول الإستراتيجية من "تنفيذ"، أي من المبادرات المحلية والأفكار والفرص غير المتوقعة التي يكتشفها الأفراد وفرق العمل في المستويات التنظيمية السفلى أثناء تنفيذهم للخطة. أما الافتراض الثاني، والمرتبط بالأول، فيتعلق بالفصل الواضح بين من يصوغ الإستراتيجية (من يصمم أو "يعمل" برأسه!) و من ينفذها (من يعمل بيديه!)، واعتبار أن صياغة الإستراتيجية هي شأن تقني اقتصادي بحث يخص المخططين والمحللين و كبار المستشارين في قمة هرم السلطة، أما تنفيذها فيقع على عاتق أناس آخرين يواجهون في المستويات التنظيمية السفلى يفترض فيهم الالتزام

الكامل بتطبيق هذه "الصياغات" بمجرد استلامها من فوق دون أدنى نقاش أو معارضة. وما يجب أن يفهم من هذا الكلام هو أن المتغيرات التنظيمية والإنسانية لأي منظمة (حركية التغير التنظيمي، واقع السلطة، حاجات الأفراد و دوافعهم..الخ) هي متغيرات تقع خارج دائرة اهتمام هذا التصور و بالتالي فهي لا تؤثر في/ و ليس لها علاقة ب/ الاستراتيجية.

أما عن المهارات الإدارية المطلوبة لتحقيق النجاح الاستراتيجي - حسب هذا التصور - فهي تتمثل فيما يلي:

- القدرة على التنبؤ بالمستقبل.

- القدرة على تحديد اتجاه "صحيح" للمنظمة وإدارتها في هذا الاتجاه (السيطرة والتحكم في سلوك الأفراد).
- الكفاءة والصرامة في استخدام الموارد والإمكانات المتاحة. ولعل القارئ لاحظ بنفسه من التحليل السابق أن هذا التعريف يخلط بين المصطلحات المختلفة التالية: التفكير الاستراتيجي (مضمون الاستراتيجية)، التخطيط الاستراتيجي (تحويل المقاصد والنوايا إلى أعمال ملموسة) و صنع الاستراتيجية (كيف تنشأ الاستراتيجية؟ قد يكون لمؤسسة استراتيجية دون أن تمارس التخطيط).

2- الإستراتيجية كخدعة

هذا التعريف، الذي يستند إلى نفس الجهاز المفاهيمي المعروف في الفنون القتالية والسياسة، يعتبر أن الإستراتيجية هي فعلا خطة مقصودة للمستقبل و لكنها خطة خاصة و محددة. إنها مجرد خدعة أو حيلة أو مناورة جانبية أو تكتيكية (stratagème) تهدف إلى تضليل الخصم أو المنافس والفوز عليه دون الدخول معه في مواجهة مباشرة فعلى سبيل المثال إذا لاحظ مدير إحدى الشركات الرائدة أن

منافسا جديدا ينوي الدخول إلى أحد أسواقها الأساسية؛ فقد يلجأ إلى التهديد، مثلا بإشاعة الخبر في أوساط الصناعة بأن شركته ستوي خفض أسعار منتجاتها بنسبة معتبرة (أو تنظيم حملة ترويجية واسعة النطاق)، وهذا لحمل هذا المنافس على التراجع عن قراره. فالإستراتيجية الحقيقية هنا (خطة أو نية المدير الحقيقية) ليست خفض السعر (أو القيام بحملة ترويجية) بقدر ما هي التهديد بخفض السعر (أو بالترويج لمنتجاته).

و يعتبر بورتر (M. Porter, 1980) و كوتلر واتشول (Ph. Kotler & Ravi Acherol, 1980) من أبرز الكتاب الذين عالجوا موضوع الإستراتيجية من هذه الزاوية. فهذا الأخير، مثلا، هو الذي طور فكرة أن استراتيجيات الأعمال هي في جوهرها استراتيجيات تنافسية (انتقاء التنافس يعني انتقاء الحاجة إلى الإستراتيجية) و أن الغاية الوحيدة للإستراتيجية هي تمكين المنشأة من تحقيق سبق استراتيجي على المنافسين والاحتفاظ بهذا السبق. ففي كتابه المشهور " الإستراتيجية التنافسية " (Competitive Strategy, 1980) خصص بورتر فصلين كاملين للحديث عن الاستراتيجية بمعناها كخدعة أو كمناوره تكتيكية ("التحركات التنافسية" competitive moves و "إشارات السوق" market signals التي ترسلها الشركات الرائدة إلى منافسين الحاليين أو المحتملين للتعبير عن نواياها ومقاصدها). ولعل أبرز ما يميز هذا التعريف عن غيره من التعاريف الأخرى هو أنه يقودنا إلى ميدان المنافسة المباشرة، الحالية أو المحتملة، حيث تسود لغة الإشارات والتهديد والتمويه والمراوغة. و هو بذلك يضع عملية صنع الإستراتيجية في سياقها الأكثر تنافسية و ديناميكية؛ حيث أن أي تحرك من جانب أحد الأطراف المتنافسة يقابله في العادة تحرك مضاد من الأطراف الأخرى للدفاع عن مواقعها في السوق و هكذا نواليك.

و من ضمن المجالات الأخرى القريبة من إدارة الأعمال التي انتشر فيها استخدام الإستراتيجية بمعناها كخدعة أو مناورة في السنوات الأخيرة مواقف المساومة والتفاوض وإدارة النزاعات (السياسة والدبلوماسية الدولية).

و من المهم أن نشير في الأخير إلى أن مفهوم الإستراتيجية كخدعة يستند إلى بعض المقولات التي يمكن تلخيصها في ثلاثة نقاط رئيسة وهي: (1) الاعتراف بأن للمنافسة الاقتصادية جوانب سيكولوجية وعاطفية هامة؛ (2) التشديد على ضرورة فهم مضمون الجوانب غير العقلانية لسلوك الخصوم والمنافسين وانحيازهم العاطفي. (3) ارتباط النجاح الإستراتيجي ارتباطا كبيرا بمدى قدرة إدارة الشركة على التنبؤ بردود أفعال منافسيها للقرارات الإستراتيجية التي تتخذها وبمدى استثمارها الفعلي لهذه المعرفة.

3- الإستراتيجية كممارسة

تعريف الإستراتيجية كممارسة بدأ يعرف شعبية كبيرة في أوساط الفكر الإداري مع مطلع الثمانينيات؛ وهو يولي أهمية أكبر للعمل والممارسة والتعلم والخبرة السابقة - بالمقارنة مع التحليل الكمي والتتظير والتخطيط - و يعتبرها عوامل هامة و حاسمة في بناء الإستراتيجيات و تنفيذها بنجاح. والواقع أن هذا التعريف جاء كردة فعل للشكوك والانتقادات التي وجهت لأنظمة التخطيط الإستراتيجي - و منه لمفهوم الإستراتيجية كخطة مقصودة - كما مورست في الستينيات والسبعينيات، والتي يمكن اختصارها في نقطتين أساسيتين:

أولا، الإستراتيجية (كخطة) تعبر عن النيات والمقاصد والتوجهات المستقبلية الكبرى التي تحدد في أعلى هرم السلطة فقط. و لكننا نعلم أن الإستراتيجيات المقصودة، مهما بلغت من

الأناقة والقوة النظرية، قد تبقى حبرا على ورق ولا تنفذ، أي لا تترجم إلى نسج من الأفعال والسلوكات؛ وهذا دليل قوي على أن العبرة - من وجهة نظر الفعالية الإستراتيجية - لا تكمن في التحليل والتنظير وإعلان المقاصد مقدما بقدر ما تكمن في التنفيذ والإنجاز؛ و دليل كذلك على أن أي تعريف للإستراتيجية يجب أن يأخذ في الحسبان العمل والإنجاز. و قد انطلق بعض الباحثين من هذه النقطة بالذات لطرح التساؤلات المشروعة التالية: ما الفائدة من "الأفكار الكبيرة" التي لا تجد طريقها إلى التنفيذ؟ ماذا عن المنظمات التي تقول "شيئا ولكنها في الميدان تفعل" شيئا آخر؟ إذا كانت الخطط والمقاصد المعلنة مقدما سعت بسهولة بالإستراتيجية مع أنها قد لا تتجاوز حدود الورق، فماذا عن السلوكات والأفعال الإستراتيجية المكرسة فعليا في الميدان (الضمنية)؟ هل يحق حرمانها من هذه الصفة لا شيء إلا لكونها غير مدونة أو غير معلنة سلفا؟ طبعا ما يريد أن يصل إليه أصحاب هذه التساؤلات هو أن الممارسات والأفعال (actions) ("التنفيذ") هي أيضا "إستراتيجية" و ليس مهما إن كانت هذه الأفعال والممارسات مقصودة من قبل أو غير مقصودة.

ثانيا، نموذج الإستراتيجية التقليدي هو نموذج معياري (NORMATIVE) يعني بـ"كيف يجب أن تصنع" (تشكل) الإستراتيجية و ليس بـ"كيف تصنع" (أو تتشكل) في واقع الأمر. و عليه فهو يهتم بالسلوك الرسمي المستقبلي فقط و يتجاهل دور التعلم و تأثير القرارات الماضية و الحاضرة على قرارات المستقبلية، في حين أن صلة مفهوم الإستراتيجية بالماضي ليست أقل شأنا. و يكفي للتيقن من ذلك فقط أن تسأل مديرا عن إستراتيجية مؤسسته الحالية أو ملاحظا اقتصاديا عن الإستراتيجية الجاري تطبيقها من قبل حكومة ما، و ستلاحظ كيف يعتمد كلاهما إلى وصف الاتساق في السلوكات الماضية و

مجرى الأفعال والقرارات بهاتين المؤسستين، فكلاهما يحاول استنباط ملامح الإستراتيجية المكروسة فعلا في الميدان من أنماط سلوك صانعي القرار و ممارساتهم القرارية الفعلية التي مضت و انتهت؛ بصرف النظر عما إذا أكانت هذه الأنماط مقصودة من قبل أو غير مقصودة. وهما يقومان بذلك لأنهما يدركان أن الإستراتيجيات لا تظهر مكتملة هكذا في "طلقة واحدة" و من فراغ؛ بل لها دائما امتدادات وجذور تاريخية.

و قد انطلق هنري مينتزبرغ بالضبط من هذه الانتقادات ليصوغ تعريفا جديدا للإستراتيجية يأخذ في الحسبان هذين البعدين: أي مدلول الإستراتيجية كفعل (وليس كشعار فقط) وامتداد هذا الفعل في الماضي، سماه الإستراتيجية "كنمط أو نسج (pattern) من الأفعال الممتدة في الماضي". والإستراتيجية في رأيه هي "نسج متسق من الأفعال التنظيمية المتعاقبة عبر الزمن" (Mintzberg, H. 1987: 66-79). و يعني هذا التعريف أن الإستراتيجية تنتج من التأثير المتراكم للأفعال والقرارات العديدة التي يتخذها يوميا الأفراد في المنظمة على مدى سنوات طويلة.

و قد أكد هذا الكاتب، بناء على دراسات ميدانية قام بها في جامعة مكغل (McGill) الكندية على العديد من الشركات، أن الإستراتيجيات ليست دائما مخططة و مقصودة مقدما بل قد تنشأ بطريقة عفوية في المستويات الأدنى من التنظيم حيث تتوفر المعلومات عن الوضع الحقيقي في السوق والمعرفة الحميمية بظروف الإنتاج؛ ثم تتبلور شيئا فشيئا و تنتشر في سائر أنحاء المنظمة. وهو يرى أن الاستراتيجيات التي تظهر على هذا النحو قد تبقى استراتيجيات ضمنية أو شفوية تتجلى في سلوكات وأفعال الناس، فرادى أو جماعات، و في ممارساتهم اليومية، وقد تتحول لاحقا إلى استراتيجيات رسمية إذا حظيت باعتراف الإدارة العليا وتركيبتها. ومما لا شك

فيه أن انتشار أفكار مينتزبرغ وغيره (Ouchi, 1980 ، Peters & Waterman, 1982) بين المديرين وفي الأوساط الأكاديمية خلال العقدين الأخيرين من الزمن أدى إلى قبول الفكرة التي مفادها أن العمل الميداني قد يفضي هو الآخر إلى الاستراتيجية؛ وأن بناء الاستراتيجيات و تنفيذها هو في جوهره عملية تعلم اجتماعي. وقد أطلق مينتزبرغ على الاستراتيجيات التي تبرز بهذا الشكل مصطلح الإستراتيجيات الناشئة (emergent strategies)، وهو يذهب إلى أبعد من ذلك لما يميز بين الأنواع التالية من الإستراتيجيات:

• الإستراتيجيات المقصودة (intended strategies) و هي عبارة عن خطط واعية و صريحة تحدد اتجاه المنشأة في المستقبل. والإستراتيجيات المقصودة قد تتجز و قد لا تتجز، إذا لم تتجز قيل عنها أنها إستراتيجيات غير منجزة (unrealised strategies).

• الإستراتيجيات المتعمدة (deliberate strategies) : إذا تطابقت السلوكات والقرارات الفعلية مع المقاصد والخطط المسبقة قيل حينئذ عن الإستراتيجية أنها إستراتيجية متعمدة.

• الإستراتيجيات الناشئة (emergent strategies) : و هي، مثلما ذكر أعلاه، الإستراتيجيات التي لا تتشكل إلا لاحقا - أي فقط بعد الفعل - دون قصد مسبق (أو رغم وجود هذا القصد) نتيجة تراكم التجارب المباشرة والممارسات القرارية الفعلية للمديرين في مختلف مستويات التنظيم.

• الإستراتيجيات المنجزة أو المكرسة (realised or enacted strategies) : و هي الإستراتيجيات المطبقة فعليا في الميدان؛ وهذه قد يكون مصدرها إما الإستراتيجيات المتعمدة أو الإستراتيجيات الناشئة.

واضح إذن مما تقدم أن الإستراتيجية بمعناها التقليدي (خطة مقصودة) ما هي في حقيقة الأمر إلا حالة خاصة من بين حالات كثيرة أخرى. والرسالة التي يريد أصحاب هذه المقاربة إيصالها إلى الباحثين والمهتمين بقضايا الاستراتيجية في المؤسسات فهي واضحة: لا تبحثوا عن الإستراتيجية في الخطب والتصريحات والوثائق الرسمية بل ابحثوا عنها بصفة خاصة في الأفعال والسلوكات والممارسات القرارية الفعلية للعاملين بالمنظمة خلال فترة طويلة من الزمن.

أما المدير الاستراتيجي الناجح، في نظر أصحاب هذا التصور، فهو يتسم بما يلي:

- يعطي أولوية قصوى للعمل الجوارى والإنجاز والمعرفة الحميمة بالحرفة أو "الصناعة" و ظروف ممارستها على حساب الخطب وصياغة التصورات البعيدة عن الواقع أو التي لا ترى النور بسبب ضعف القيادة أو سوء التنفيذ.
- يركز كثيرا على التفاصيل والتحسين المتواصل للعمليات التشغيلية اليومية (التغير المرحلي).
- يقترب أكثر من "ساحة العمليات" و يشجع العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى من التنظيم على الاستكشاف والتعلم وأخذ زمام المبادرة.
- يمكن المنظمة من التكيف مع التحولات البيئية (مما يعني وضع هياكل ونظم إدارية ورقابية مرنة)

4- الإستراتيجية كموقع

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة خارجية متغيرة باستمرار، ففي هذه البيئة تتواجد فرص النمو والازدهار و من هذه البيئة تأتي المخاطر والتهديدات. ولهذا فإن التعريف الرابع للاستراتيجية يضع مسألة إدارة و تدبير علاقة المنشأة بهذه

البيئة في صلب اهتماماته، حيث يعتبر أن الإستراتيجية هي بمثابة قوة وسيطة بين سياق داخلي (المنظمة) و آخر خارجي (البيئة الخارجية) وظيفتها الأولى هي تكيف وملاءمة السياق الداخلي (موارد المؤسسة ومهاراتها و عناصر ثقافتها). مع ديناميكية السياق الخارجي و متطلباته. و بشكل عملي ملموس، الإستراتيجية هنا هي عبارة عن موقع (position) أو - بالأصح - وسيلة لتحديد موقع (أو تموقع positioning) للمنظمة في هذه البيئة الخارجية يتناسب مع مواردها وإمكاناتها ويضمن لها البقاء والنمو.

ولكن البيئة الخارجية- كما تعلم- معقدة و لها أوجه وعناصر كثيرة: عناصر البيئة التنافسية المباشرة كالزبائن (المستهلكين والوسطاء) و المنافسين الحاليين والموردين و المنافسين المحتملين (منتجي السلع البديلة)، وعناصر البيئة العامة كالسلطات العمومية (القوانين والتشريعات) والبنوك و وسائل الإعلام والتنظيمات العمالية والمهنية و جماعات المصالح المختلفة، بالإضافة-طبعاً- إلى المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية العديدة. و يترتب على ذلك أن الموقع مفهوم نسبي، بمعنى أن تحديده يستلزم المقابلة بين المنظمة ومنتجاتها، من جهة، و كل بعد من أبعاد البيئة الإستراتيجية، من جهة أخرى. كما يتوقف على الكيفية التي تعرف بها الإدارة بيئتها و تقدر طبيعة علاقات المنظمة و تفاعلاتها مع مكونات هذه البيئة.

و هكذا فإن الاستراتيجية من وجهة نظر علم التسويق، التي يهتم بتسيير علاقة المؤسسة بالزبائن والأسواق (أو الطلب)، تعني أساساً استراتيجية السوق أي تحديد مجال المنتجات والأسواق (أو ثنائيات المنتج/ السوق) التي ينبغي أن تعمل معها المؤسسة و تكثف عليها مواردها و مهاراتها المتميزة. و لكن بما أن السوق (الأسواق؟) بطبيعتها غير

متجانسة والزبائن - سواء أكانوا أفرادا أم مؤسسات - يختلفون كثيرا في حاجاتهم و تفضيلاتهم و مواقعهم و في ظروف معيشتهم وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و طرائق شرائهم، فإن التساؤلات الكبرى التي يتعين على الفريق المسير أن يجد إجابات واضحة لها هي: هل تقدم مؤسستنا منتجا واحدا إلى السوق في مجملها دون الاهتمام بالاختلافات الدقيقة بين حاجات الزبائن (استراتيجية عدم تجزئة السوق)، أم هل تجزئ السوق، على أساس معايير محددة، إلى جماعات زبائن وأسواق جغرافية فرعية أكثر تجانسا؛ ثم تقدم منتجات عديدة يحمل كل واحد منها المواصفات المحددة التي يبحث عنها الزبائن في كل قطاع سوقي؟ (استراتيجية التجزئة). و في هذه الحالة عند أي حد يجب أن تتوقف عملية التقسيم والتجزئة؟ هل تتبع تجزئة "دقيقة جدا" أم "متوسطة" أم "عامة" نوعا ما؟ هل تتعامل المؤسسة في عدد كبير من المنتجات/ الأسواق (استراتيجية التنويع) أم تخصص في خدمة مجال ضيق و محدود من الأعمال (une niche) تركز عليه مواردها و خبراتها (استراتيجية التركيز)؟. و في حالة تعدد نشاطات المؤسسة؛ ما هي ثنائيات المنتج/ السوق التي يجب الاعتناء بها الآن لأنها تعتبر مصدرا للنقدية؟ و ما هي ثنائيات المنتج/ السوق التي يجب الاستغناء عنها لأنها صارت قديمة و غير قادرة على توليد النقدية؟ و ما هي تلك التي يجب تطويرها الآن كي تصبح مصدرا للنقدية في المستقبل؟.

أما التوقع في نظر الاقتصاد الصناعي (industrial economics)، الذي يختصر البيئة الخارجية في الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة و يرى أن الحركية الإستراتيجية تأتي من جانب العرض (و ليس من جانب الطلب)؛ و تحديدا من التنافس بين الشركات على نفس الأسواق، فيعني بالأساس التوقع بالنظر للشركات المنافسة والفاعلين الآخرين في

الصناعة مثل الموردين و الموزعين (أو بالأحرى بالنظر لما يفعله أولا يفعله هؤلاء). ومن ثم فإن الإستراتيجية هي عبارة عن "مقل" أو "وكر" (niche) في فضاء الصناعة يناسب موارد المنظمة الأساسية ومهاراتها المتميزة ويرتكز على تفاضل تنافسي حقيقي كالامتياز في ناحية معينة من نواحي نشاط المنشأة مثل خفض تكلفة الإنتاج أو السرعة في تسليم السلعة، أو تقديم خدمات أفضل للزبون،... الخ تستخدمها كفعالات لصد المنافسين. وأي ما كان الحال، فإن السؤال الذي يشغل بال المديرين الإستراتيجيين على الدوام هنا هو التالي: كيف نتنافس بنجاح (أو كيف نستحدث قيمة فريدة من منظور الزبون) في هذه الصناعة ؟

ولا بد من الإشارة في هذا السياق إلى أن التحاليل الخاصة بالتموقع بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وذات الأنشطة المتنوعة (تنشط في أكثر من صناعة) تتم في العادة على مستويين متميزين: مستوى المنظمة ككل (الإدارة العليا) و مستوى الوحدات والقطاعات الفرعية (الصناعة الواحدة) أو ما يسمى بـ "وحدات الأعمال الإستراتيجية" (strategic business units) التي تتشكل منها. فالإستراتيجية من وجهة نظر المنشأة ككل (corporate strategy) تعني، مثلما رأينا سابقا، بالقضايا المتصلة بتسيير حقبة أنشطة المنظمة ككل أي انتقاء أنواع المنتجات التي ستهتم بها المنظمة أو تهملها، و الأسواق الجغرافية وقطاعات السوق أو مجموعات الزبائن الذين تخدمهم أولا تخدمهم و تخصيص القدرات الرئيسية أو الموارد الضرورية لدعم هذه المنتجات و الأسواق. أما التحليل الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (وأيضاً المؤسسات ذات النشاط الواحد) فهو يهدف إما إلى اكتشاف العوامل المطلوبة للنجاح في كل وحدة أعمال (أو صناعة) ثم استحداث أساس قوي و فريد للتنافس

مع الشركات الأخرى في هذه الصناعة أو اختيار مواقع داخل الصناعة تكون فيها القوى التنافسية ضعيفة.

و لكن يجب التذكر أن الإستراتيجية -كموقع - مفهوم واسع و يتجاوز نطاق التنافس الاقتصادي، بل و يمكن القول أن وظيفة الإستراتيجية الأولى هي بالتدقيق تمكين المنشأة من تفادي المواجهة المباشرة مع المنافسين من خلال السياسات التسويقية المختلفة وآليات العزل والتحصين (موانع الدخول وموانع الخروج) التي تتبعها كبراءات الاختراع و التكلفة المنخفضة و تمايز المنتجات و كسب ولاء الزبون بتلميع صورة (شهرة) العلامة في ذهنه و تعويده عليها...الخ. و ما كلمة "وكر"، في نهاية التحليل، إلا موقع مناسب في البيئة تكتشفه المنظمة و تتخذه لنفسها كحصن يحميها من المنافسة. و لعل هذه هو السبب الذي جعل رتشارد روملت (Richard Rumelt; 1982) يقول أن " الإستراتيجية هي إيجاد الظروف الملائمة لجني ثمار الريوع الاقتصادية [أي الغلال الناتجة عن احتلال موقع فريد أو احتكاري] والعمل على الاحتفاظ بها." و يندرج ضمن نفس هذا السياق ما اصطلح على تسميته بالاستراتيجيات "الجماعية" أو "المؤسسية" (collective or institutional strategies)، أي مختلف المناورات والتحركات التي تقوم بها الشركات قصد التحكم في البيئة الخارجية وخفض تبعيتها لها كإقامة علاقات تعاون أو تحالف أو تكتل مع الشركات والقوى الأخرى النشطة في هذه البيئة. و من أبرز الأمثلة على هذا النوع من التحركات: امتداد مصالح المؤسسات لتشمل مصادر التمويل أو التوريد (التكامل العمودي باتجاه المنبع) والتوزيع (التكامل العمودي باتجاه المصب)، والتتويج عن طريق الاتحاد مع (أو شراء) شركات أخرى (الإدماج) وإنشاء شركات و مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى. فجميع هذه المساعي و الترتيبات المؤسسية،

التي من شأنها أن تزيد في درجة تركيز الأسواق والصناعات،
تهدف في نهاية المطاف إلى تقادي قوى المنافسة المشروعة.
و لا بد هنا من لفت النظر إلى أن التحليل الإستراتيجي
الخاص بتحديد الموقع لا يتم في حالة السكون. فمن المعروف
أن لقضاءات التنافسية تنتقل وحاجات الزبائن و تفضيلاتهم
تتغير والتكنولوجيا تتطور بسرعة (ابتكار منتجات جديدة و
تغيير إنتاج جديدة) فتجعل من المواقع الإستراتيجية الحالية
سواق عفى عليها الزمن وغير ملائمة. و يترتب على هذا أن
الإستراتيجية- كموقع- يجب أن تهتم أيضا بمسألة مسايرة و
ملائمة المنظمة مع هذه التحولات بإعادة النظر في المواقع
الحالية؛ أي بتنمية و تطوير التوافق والتناغم بين الفرص
والمخاطر المتواجدة بالمحيط الخارجي، من جهة، و قدرات
المنظمة وعناصر ثقافتها و مهاراتها على استغلال هذه
الفرص، من جهة أخرى.

بقي أن نشير في الأخير إلى أن أصحاب هذا التصور
الإستراتيجي كان لهم الفضل في اكتشاف و تطوير العديد من
الأساليب الكمية و الأدوات التحليلية المعروفة في أدبيات إدارة
الإستراتيجية التي نذكر من بينها: دورة حياة المنتج، منحني
الحرف، مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG ،
مصفوفة جنرال إلكتريك مكنزي، التجزئة الإستراتيجية، تحليل
السلسلة القيمة... الخ

3- الإستراتيجية كمنظور (Perspective)

أغلب التعاريف السابقة تركز على فرضية "الحتمية"
التي تنص على أن سياسات المنظمات و سلوكياتها هي
نتيجة عن ردود أفعال للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية.
ولكن، وما يحمله في طياته من فرص و مخاطر، يحدث

خارج المنظمة و ما على هذه الأخيرة إلا التكيف معه؛ إن هي أرادت البقاء والاستمرار. كما تفترض أن البيئة الخارجية هي حقيقة موضوعية لا يشوب وجودها أي لبس أو غموض، و بوسع الشركات التعرف عليها "موضوعيا" عن طريق أنظمة الرصد والمتابعة والتحليل المختلفة. و لذلك نجد الدارس هنا(وأيضا المسير في الميدان) يسلط اهتمامه بالدرجة الأولى على ما يجري خارج المنظمة؛ أي على المتغيرات الاقتصادية والتقنية عند صياغة التوجهات الإستراتيجية الكبرى.

أما تعريف الإستراتيجية كمنظور فمرماه أبعد وهو يستند إلى فرضية "الاختيار الإستراتيجي" المعروفة في نظريات التنظيم الحديثة (Child 1972, Aldrich, 1979, Priore & Sabel, 1984) التي تفيد بأن منظمات الأعمال هي كيانات استراتيجية فاعلة تتواجد بها قدرات على التخيل و إرادات حرة. و عمليا، هذا الكلام يعني أمرين اثنين:أولا، أن فهم وتأويل الإشارات والأحداث البيئية وتقرير ما ينبغي أن تعمل المنظمة لمواكبة هذه التحولات والأحداث ليس أمرا تقنيا بحت بل هو مسألة معقد تتأثر كثيرا بعلاقات السلطة والنفوذ السائد في المنظمة و بأدوار الأعضاء الفاعلين التي مختلف مراكز القرار داخل) المنظمة ؛ و بتصوراتهم المسبقة و"نماذجهم الذهنية" للكون من حولهم (قيمهم و معتقداتهم) .. و من ثم فإن البيئة هي -بمعنى ما- ظاهرة مبتكرة اجتماعيا أي تنتج من الكيفية التي يستعمل بها المدراء و باقي أعضاء المنظمة اللغ والأفكار والمفاهيم أثناء محاولتهم فهم و ترجمة ميدان الأشياء والأحداث من حولهم. فليس هناك من أحد يحمل في رأسه منظمة أو سوقا أو واقعا تكنولوجيا معينا، و ما يحمل الناس رؤوسهم هي نظرتهم للكون من حولهم، أي فرضياتهم صورهم الذهنية لكيف يسير هذا الكون. و ثانيا، أن المنشأة الاقتصادية تمتلك القدرة على تغيير "نظام الانتقاء الطبيعي" الذي

يفترض في البيئة الخارجية أن تسلطه عليها من خلال ابتداء وبناء ما كان أعضاؤها "يظنونه" البيئة الإستراتيجية.
و ما من شك في أن التحول في النظر إلى المؤسسة باعتبارها كقوة تغيير فاعلة نتج عنه تحول مماثل في تصور الباحثين لماهية الإستراتيجية، إذ صار اهتمامهم منصبا، هذه المرة، ليس على ما يجري خارج المنظمة؛ وإنما على ما يجري داخلها و تحديدا على ما يجري بأذهان الفاعلين الإستراتيجيين و لكن على مستوى عال من التجريد.

و هكذا نجد أن كلمة "استراتيجية" استخدم أيضا في إدارة الأعمال للدلالة على ما يشكل جوهر المنظمة ذاته: الغايات التي تتبناها، قيمها وأساليب عملها. و لدينا في التعريف الذي اقترحه ستريغ مثلا حيا على ذلك: "الإستراتيجية هي منظور يعكس في مضمونه، ليس فقط موقعا تم اختياره، و إنما طريقة متجذرة في النظر إلى الكون [...] تؤثر في الكيفية التي يطور بها الشركون الأفكار الجديدة و يدرسون البدائل و يستجيبون لتغيرات التي تشهدها البيئة" (Mintzberg; 1996: 367).

ولعل أفضل طريقة لتوضيح طبيعة الاستراتيجية منظور هي العودة إلى المراحل الأولى من تأسيس منشأة أو لحظة ما يجري في منشأة قائمة و لكنها بصدد إعادة بناء نفسها. ففي كلا الحالتين يلاحظ أن المنشأة تتطلق من منظور جديد أو رؤية ثابتة (عميقة و طويلة المدى) للواقع تتضمن عنصرين أساسيان : (أ) مفهوم منتج (أو خدمة) تتوجه به إلى سوق معينة، (ب) صورة عن الكيفية التي تنظم بها نفسها (أو تعد تنظيم نفسها، بالنسبة لمنشأة قائمة من قبل) لاستغلال هذه الظروف و تحويله إلى واقع ملموس.

و المتمعن في العنصر الأول يجد أن المفهوم الإستراتيجي يعبر عن فرصة. أعمال واعدة يكتشفها مقلو في البيئة. و هذا المفهوم الجديد، الذي يتعارض في العادة

مع الحكمة التقليدية أو "ما يعرفه الجميع" عن الصناعة؛ و يعكس "نظرة" هذا المقاول للواقع من حوله و "تأويلاته" للأحداث والأوضاع السائدة في السوق، و "طروحاته" بشأن العوامل المطلوبة للنجاح في المستقبل، يعبر عن مبرر وجود المنظمة (mission)، و يحدد مصدر ميزتها التنافسية و يلخص متطلباتها الإستراتيجية والتنظيمية. والنقطة الحاسمة هنا هي أن المفهوم يركز على مجموعة من القيم الأساسية التي يعتقد أنها ستؤدي إلى النجاح والنمو في المستقبل إن هي حظيت بالأولوية و باهتمام الأفراد و دعمهم و صارت تشكل مقومات المنظمة الأساسية و منطلقاتها العقائدية.

و بديهي أن مجال الفرص التجديدية غير محدود لأمداء المدراء - كما ذكر سابقا- يتباينون في تقديراتهم للتطور البيئية و خلاصاتهم بشأن "ما ينبغي أن تعمله منظماتهم حتى تكون قادرة على التنافس والبقاء في المستقبل". فبعض الشركات، على غرار شركة هنري فورد للسيارات في العشرينات من هذا القرن الحالي، اهتمت إلى فكرة أن الفعال في استخدام الموارد وتنظيم الإنتاج هي أساس النجاح الأعمال؛ لأنها أدركت - ربما قبل غيرها- أن الشئ (المنخفض) هو عامل حاسم في قرار شراء الزبون. و لذلك وجدت في أسلوب الإنتاج الكبير (mass production) تقديم نمط واحد من السيارات (T Model) بسعر منخفض للناس (الاستهلاك الجماهيري) رافعة استراتيجية حقيقية. بديهي رهن البعض الآخر (IBM, Benneton) على ما يجبر خارج المنظمة بالتركيز على حاجات الزبائن بدلا من تركيز على الإنتاج أو المنتجات. إنها مؤسسات اقتصعت بأن الشئ (المنخفض) ليس هو الدافع الحاسم (والوحيد) للشراء المشترين يختلفون كثيرا في حاجاتهم واهتماماتهم و في قدر الشرائية، بدليل أن هنالك من الناس - مثلا- من هم

استعداد لدفع أثمان باهضة للحصول على سلع "على المقاس" حسب لاحتياجاتهم الخاصة و تميزهم عن غيرهم. و لهذا نمت من فكرة الانفتاح على الزبون والتقرب منه والإصغاء إليه والالتزام بخدمته (التسويق) إطارا مرجعيا لها. بينما راهنت على الجودة الرفيعة (Rolls Roys, BMW) و صحت منها قوتها الدافعة" (Tregoe & Zimmerman, 1982). و اشتهرت رابعة بقدراتها التكنولوجية و مداومتها على ابتكار سلع و خدمات جديدة في مجال تخصصها (Gillette, Michelin, Hewlett Packard, Texas Instruments, Microsoft)، و خامسة بتطبيق نظام تنظيم بالضبط عند الحاجة "Just-in-Time" مثلما فعلت شركات الشركات اليابانية (Toyota, Hitachi Mazda; Komatsu) في السبعينيات والثمانينيات. فالقاسم المشترك بين جميع هذه الحالات هو أن الشركة اختارت، في لحظة ما - سببا أو علنا- موضوعا عاما (thème générique) بنت عليه مستقبلها و ركزت عليه مواردها و مهاراتها المتميزة. من جهة أخرى، وهذا هو العنصر الثاني، يتضمن النظر أيضا سيرورة (process) إدارية نشطة تهدف إلى بناء المنظمة حول هذا المفهوم؛ أي نقل المفهوم الجديد في العمل؛ و ما ينطوي عليه من قيم ومعتقدات و ذهنيات ؛ إلى السلوك و سلوكيات يومية (إدارة التغير). و يتعلق الأمر بـ اختيار أنظمة الإنتاج وتنمية الخبرات والمهارات اللازمة لبيئة السياق التنظيمي المناسب (اختيار الهيكل التنظيمي، وضع آليات التخطيط والرقابة، تصميم أنظمة تقييم الأداء، إلخ). كما يتعلق ببناء الوعي التنظيمي والالتزام بروية الجديدة للمستقبل" و تركيز الانتباه عليها بنشرها على جميع نطاق و ترسيخها في قواعد و سياسات وممارسات

و خلاصة القول أن القيم والقواعد والنظم والسياسات والممارسات هذه التي استخدمها المؤسسون الأوائل - ومن انضم إليهم بعد ذلك - كوسيلة لتحقيق أهدافهم، لا تلبث أن تتحول مع مضي الزمن، إذا ثبت نجاح المشروع الجديد، إلى قيم و قواعد و سلوكيات و ممارسات مؤسسية و "عقلانية" (مشروعة) في نظر ليس الأفراد و فرق العمل داخل المنظمة فحسب وإنما أيضا في نظر البيئة الخارجية (المنافسون، الزبائن، الجامعات و مراكز التدريب ...) و قد تبلغ من الثراء و القوة بحيث تتحول في النهاية إلى إطار مرجعي يؤثر في الكيفية التي يدرك بها الناس المشكلات والفرص التي تواجهها منظماتهم و يتعرفون على مختلف البدائل المتاحة للتعامل معها.

و لكن هذا التعريف للاستراتيجية يظل ناقصا ما لم نرفقه بثلاث توضيحات هامة. الأول أن مفهوم الإستراتيجية كروية للكون من موقع معين لا يفصل عمليا أو سلوكيا بين الفكر (المفهوم) والتأسيس لهذا الفكر (بناء الهياكل والسياسات التنفيذية، ترسيخ القيم والتقاليد). فالعلاقة بين هذين البعدين هي علاقة جدلية وهما يشغلان مع بعضهما كفكي كلاب بحيث يشكلان كلا متكاملا يسمى المنظمة. وقد لا نحتاج إلى القول بأن جوهر الإستراتيجية - كمنظور - يكمن تحديدا في الكيفية المتميزة التي تزوج بها كل منظمة بين هذين العنصرين. فعلى سبيل المثال، هنري فورد لم يطور في صدر القرن الماضي "سيارات متماثلة" لسوق واسعة النطاق (mass market) فحسب؛ بل طور أيضا نظام الإنتاج الكبير (mass production) الذي صار فيه العمال بوسعهم شراء السيارات التي أنتجوها هم أنفسهم . لقد قدر جيدا - ضمنا أو علنا - حاجات الزبائن وحواجز الدخول والمنافسين ثم قرر تقديم سيارة تكون بثمنها المنخفض في متناول الشرائح الاجتماعية ذات المداخل المتوسطة والمتواضعة. كما استطاع برؤيته الثاقبة

هذه أن يمزج ويزاوج بين أصوله الابتدائية- المالية والمادية البشرية والعلمية- و عدد من الأنشطة والمبادئ التاليلورية في تنظيم بطريقة مبتكرة و فريدة جذبت له الزبائن و ذرت عليه رباحا طائلة.

النقطة الأخرى التي تستحق التوضيح هي أن الاستراتيجية بمفهومها كمنظور قد تحصل من التفكير المنطقي والتخطيط و قد تحصل من الحدس و الخبرة الطويلة وتأسس فعل وأنماط سلوكية معينة في المنظمة ينظر إليها كوجه من وجه ثقافة المنظمة و تقاليدها.

أما التوضيح الثالث، والأخير، فهو يتصل بخصوصية الاستراتيجية بمدلولها كمنظور. و يعني ذلك أن الاستراتيجية هي شيء فريد من نوعه، شيء يخص كل منظمة بذاتها ولا يحذر الاستنساخ أو التقليد. لماذا؟ ببساطة لأنها تعبر عن "خصية المنظمة" أو "منهجها في التفكير والعمل" و عن أسلوبها الخاص في المزج بين الفرص السانحة في السوق و هياكلها و قيمها (أو-إن شئت- "كيمياءها") بحيث تجعل منها نمطا متميزا في تنظيمه وقيمه وطرق عمله عن المنظمات الأخرى.

و لعل من المفيد أن نشير هنا إلى وجود كلمات عديدة متداولة في حقول معرفية أخرى (ولكن لها امتدادات عميقة في علم الإدارة) تقبض على الإستراتيجية بمعناها كمنظور. و هكذا نجد علماء الأنثروبولوجيا يتحدثون عن "الثقافة المشتركة" كصورة بشرية ما أو "منظومة معتقداتها" وعلماء الاجتماع يتكلمون عن "إيديولوجيا" منظمة ما أو "مشروعها المشترك" كغذاء النفس (الاجتماعي) عن "شخصيتها" أو "هويتها" الخاصة.

و من الممكن في الأخير أن نلخص الأفكار القوية لهذا التصور في النقاط التالية:

● الإستراتيجية هي عبارة عن مفهوم يحمله صناع القرار في أذهانهم؛ فليس هناك من رأى يوما في حياته استراتيجية أو لمسها بيديه، وكل استراتيجية هي - بالتعريف - عبارة عن نظرة ثاقبة للمستقبل من صنع خيال شخص (أو جماعة) ما في المنظمة.

● اشترك جميع العاملين بالمنظمة في نفس النظرة سواء كانت هذه الأخيرة معلنة (نفس المقاصد، نفس الإطار المرجعي) أو مبطنة (نفس السلوكات والمواقف والأفعال). والنقطة الأهم هنا هي أن النظرة لا يمكنها أن تصير "تنظيمية" أو "عقلا جماعيا" إلا بعد أن يخصصها عدد كبير من الأشخاص داخل المنظمة. هذا فضلا عن أن الرؤية الاستراتيجية، إذا استقر عليها الرأي و تعممت في تصرفات الأفراد، تصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة و تقاليدها ووترا انفعاليا يحفز الناس على الإخلاص والتفاني في العمل و يعطي معنى ومبررا لجهودهم.

● مفهوم الإستراتيجية كمنظور متجذر بقوة في الدوام والاستقرار و ليس في التغيير. والمقصود بذلك أن الإستراتيجية تستخدم في المنظمات لتحديد منحى أو اتجاه عام ودعوة أعضائها إلى الاتحاد والالتفاف حول هذا الاتجاه المشترك والبقاء معه مدة طويلة من الزمن.

خاتمة و تعليق

الآن و قد استعرضنا بالتفصيل المضامين المختلفة لمفهوم الاستراتيجية، قد يسأل سائل: هل هناك علاقات أو روابط بين هذه المضامين؟ هل هي متكاملة أم متنافسة؟ ما هي أسباب تعدد معاني و دلالات الإستراتيجية؟ هل ينبغي تفضيل تعريف على آخر؟

طبعا هذه تساؤلات وجيهة و مشروعة و تحتاج فعلا إلى توضيح. بصفة عامة، يمكن القول أن هناك توافقا بين التعاريف التي تركز على مضمون الاستراتيجية (موقع، منظور) و التعاريف التي تركز على آليات تشكلها وتطبيقها (خطة، خدعة، ممارسة)؛ و لكن العلاقات بين هذه التعاريف قد تكون أحيانا في غاية التعقيد. خذ مثلا الاستراتيجية كروية (منظور). فالبعض يرى أن الرؤية تحصل بالتحليل العقلي المنظم والتخطيط المسبق و بالتالي فهي خطة منظمة و مقصودة سلفا. والبعض الآخر يرى أن الرؤية بوسعها أن تظهر في أي وقت و في أي مكان بالمنظمة نتيجة المزاولة والاستكشاف والتعلم التدريجي؛ مما يعني أنها قد تكون مبطنة تحلى فقط في تصرفات المسيرين وأعمالهم دون أن يكونوا على وعي بذلك. ومن ثم فإن الاستراتيجية كمنظور تقترب كثيرا من الاستراتيجية بمعناها كسلوك و كممارسة يومية.

و بنفس الأسلوب نستطيع أن نبين أن ما يصدق على الاستراتيجية كمنظور يصدق كذلك على الاستراتيجية كموقع. فالموقع يمكن اختياره والتطلع إليه عن طريق خطة (أو خدعة) مقصودة مسبقا؛ مثلما يمكن التوصل إليه، وحتى اكتشافه محض الصدفة أثناء العمل اليومي.

و لعل أبرز ما يميز الاستراتيجية بمعناها كمنظور عن غيرها من التعاريف الأخرى هو ميلها الطبيعي إلى الثبات و التحذر في سلوك المنظمات مع مرور الوقت. فإذا كان بوسع منظمات الأعمال تغيير مواقعها وخططها (منتجاتها وأوقاتها) بسهولة نسبية؛ خاصة إذا كان هذا التغيير يتماشى مع مهاراتها وعناصر ثقافتها الحالية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للاستراتيجية كمنظور. لماذا؟ لأن الرؤية؛ وما يرتبط بها من هياكل ونظم و قيم و معتقدات؛ إذا انتشرت في سائر أنحاء المنظمة واكتسبت مشروعيتها، تتطبع بعمق في وعي

المشاركين وأذهانهم ويصبح من الصعب جدا تغييرها. وعليه فإن الاستراتيجية كمنظور هي -مرة أخرى- أقرب إلى الاستراتيجية كنمط سلوكي ممتد في الماضي منها إلى الاستراتيجية كخطة للمستقبل.

إن تعدد معاني و دلالات الاستراتيجية في إدارة الأعمال دليل على أننا أمام ظاهرة معقدة و متعددة الوجوه. و بالفعل يمكن إرجاع هذا الثراء و التنوع في الدلالات إلى اختلاف الباحثين في تصوراتهم لمنظمة الأعمال وافتراساتهم و منطلقاتهم النظرية في دراستهم للسلوك التنظيمي (في علاقته بالبيئة الخارجية و ما يطرأ عليها من تغيرات)، كما يرجع إلى مختلف التطورات التاريخية التي مر بها الفكر الإداري. يجب ألا يغيب عن الأذهان أن علوم الإدارة (و منه الإدارة الاستراتيجية)، بحكم موقعها عند ملتقى طرق عديد العلوم الاجتماعية كالإقتصاد والتسويق و علم الاجتماع و السياسة و علم النفس، استفادت كثيرا من الأفكار والمناهج التي طورت في هذه الحقول المعرفية و تأثرت بفتوحاتها أيما تأثير؛ و لكنها في ذات الوقت - و بمعنى ما- تضررت أيضا من هذا التعدد في المقاربات والانقسامية في المفاهيم إذ أن ذلك لم يسمح بظهور قوالب و منطلقات فكرية كلية و جامعة (paradigms).

و الحقيقة أن كل التعاريف السابقة، وإن كانت تتضارب فيما بينها أحيانا، إلا أنها متكامل و تتآزر أحيانا أخرى لأن كل واحد منها يحاول أن يسلط الضوء على نفس الظاهرة ولكن من زاوية مغايرة. وعليه فنحن لسنا بحاجة إلى تقديم أو تفضيل تعريف على آخر طالما أن كل تعريف يأتي بعناصر جديدة هامة تساعدنا في فهم الاستراتيجية و تحثنا على طرح تساؤلات جوهرية حول سير المنظمات بصفة عامة، و طالما أن الاختيار من بينها يتوقف في نهاية التحليل على عوامل كثيرة كحجم

المؤسسة و حاجة المسيرين والمواقف والسياقات الفعلية التي واجهونها في الميدان. و لكن ذلك -طبعاً- يظل مرهوناً بمدى صحت هذه الاختلافات بين هذه المعاني و المضامين و توشيحر وعدم الخلط عند استخدام هذا المصطلح الهام و هو ما ست هذه الورقة إلى تحقيقه.

المصادر العربية

بنيامين ب. تريغو جون و. زيرمان "استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها و كيفية تشغيلها" ترجمة إبراهيم علي البرسلي. الدار الدولية للنشر و التوزيع. القاهرة (1988).

المصادر الأجنبية

- 1- Von Neuman, j. and Morgenstern, " Theory of Games and Economic Behaviour". Princeton, New Jersey: Princeton University Press (1944)
- 2- Glueck, E. F. , " Business Policy and Strategic Management". New York, Mc Graw Hill (1980)
- 3- Chandler, A.D. Jr. " Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise" Cambridge, Massachusetts: The MIT Press (1962).
- 4- Porter, Michael, " Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors". New York Free Press (1980).
- 5- Mintzberg, H. " Crafting Strategy", Harvard Business Review. July-August (1987), pp66-75
- 6- Richard Rumelt, quoted by Henry Mintzberg in "The Strategy Process: Concepts, Texts and Cases", Mintzberg; H. and Quinn, J.B. New Jersey: Prentice Hall Inc. Third Edition (1996).
- 7- Pfeffer, J. and Salasnik " The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective", New York Harper and Row (1978)
- 8- Mintzberg, H. and Quinn, J. B. Op. cit.
- 9- W. G. Ouchi, " Theory Z" Addison Wesley (1981)

- 10- Peters and Waterman, " In Search of Excellence", Harper & Row (1982)
- 11- Aldrich, H.E. "Organisations and Envirement", Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey (1979)
- 12- Child, J. " Organisation Structure, Envirement and Performance: the Role of Strategic Choice" Sociology, 6(1) (1972), pp 1-22
- 13- Priore, M.G. and Sabel, Ch. F. " The Second Industrial Divide: Possibilities for the Future", Basic Book, New Yor (1984)
- 14- Ph. Kotler and R.S. Achrol Marketing Strategy and the Science of Warfare in R.B. Lamb (editor) Competitive Strategic Management . Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs . New Jersey 1984 pp 94- 133