

المحور الثالث : مستويات الاستراتيجية

الهدف من هذا المحور هو تمكين الطالب من فهم المستويات الثلاثة للاستراتيجية وفهم العلاقة التي تربط فيما بينها

قبل الشروع في استعراض مستويات الاستراتيجية ، وكتكملة لما استعرضناه في المحاضرة السابقة ، سنقوم باستعراض بعض مفاهيم للاستراتيجية ، نحدد أهميتها ثم نستعرض المستويات .

من الصعب جدا ايجاد مفهوم موحد للاستراتيجية باعتبار أن هذا المفهوم كان ولا يزال يتجدد باستمرار وذلك تبعا للظروف السائدة في كل مرحلة ووجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع، وعليه **سنضع بعض التعاريف فقط والتي منها :**

أولاً : : الاستراتيجية كخطة وأساليب لتحقيق غرض/ هدف تنظيمي معين :

تعرف الاستراتيجية وفق هذه النظرة على أنها " تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل وتخصيص الموارد الضرورية وتبني طرق التصرف لتحقيق هذه الغايات"،

ثانياً: الاستراتيجية فكر، تعلم وقرارات :

وفق هذه النظرة نعرف الاستراتيجية بأنها " قاعدة لاتخاذ القرارات وتحديد تشكيلة المنتجات و/أو الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر المواءمة (Synergy) (طريقة استخدام الموارد) ، كما تعرف ايضا وفقا لهذه النظرة بانها بأنها " القرارات الموجهة للتصرف التي تحتاجها المنظمة تنافسيا لتحقيق أغراضها"

ثالثاً: الاستراتيجية موقع ومزايا تنافسية :

وفق هذه النظرة تعرف الإستراتيجية بأنها "تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الإلتزامات، القرارات والأعمال المطلوبة لحصول المنظمة على مزايا تنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة" كما تعرف كذلك بأنها " مجموعة القرارات والأنشطة التي تمارسها المنظمة لخلق المزايا التنافسية والحفاظ عليها "

رابعا: الاستراتيجية تخصيص للموارد وقدرات تنظيمية فريدة ومتميزة :

وفق هذه النظرة تعرف الاستراتيجية على أنها "امتلاك موارد واستخدامها بما يحقق مركز تنافسي يعيق الآخرين على الدخول للصناعة أو تهديدها "

خامسا: الاستراتيجية مفهوم شامل ومتكامل :

يشير "Mintezberg" في كتابه (the stratigy process) الذي طرحه سنة 1988 أنه لم يعد بالإمكان إعطاء الاستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق وجعلها أكثر قربا من المهتمين بها عملا ودراسة، ليقدم مفهومه ورؤيته للاستراتيجية بمنظور جديد متعدد الأبعاد ليكون هذا المفهوم نقطة انعطاف في تاريخ الفكر الاستراتيجي بإجماع الباحثين في هذا المجال حيث أطلق على مفهومه مصطلح ((five Ps ويرى بأن الاستراتيجية هي:

P (Plan) كخطة: ونوع من النشاط المقصود الواعي وهي دليل أو مجموعة أدلة للتعامل مع الموقف؛
P (Pattern) كنموذج: وهو يشير الى السلوك الناتج عن اعتبار الاستراتيجية كخطة أو كمنافسة حيث يشير إلى التكامل والتنسيق بين أعمال المنظمة؛
P (Ploy) كمنافسة: وهي تعتبر عن استراتيجية خاصة أو إجراء معين هدفه خداع المنافسين؛
P (Position) كموقف: أي وسيلة لتحديد موقع المنظمة في البيئة؛
P (Perspective) كتصور: أو وجهة نظر مستقبلية حيث أنها تتضمن الموقف بالإضافة إلى طريقة ودقة فهم البيئة الخارجية.

أهمية الاستراتيجية :

يمكن إبراز أهمية الاستراتيجية في ما يلي :

- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- ❖ استيعاب المتغيرات البيئية ومن ثم العمل على استغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويُحجم نقاط الضعف داخليا في ظل الظروف التنافسية الشديدة؛
- ❖ تخصيص الموارد وخاصة النادرة منها مع تدعيم المركز التنافسي؛
- ❖ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وتوضيحها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس كتهديد حيث يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف؛
- ❖ أن الاستراتيجية هي أداة لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات ورقابتها.

مستويات الاستراتيجية :

رغم تعدد آراء الباحثين حول عدد مستويات الإستراتيجية، إلا أنه تجمع الأدبيات على وجود ثلاثة مستويات وهي كالآتي :

1- الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على المنظمة ككل أي على رؤيتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المنظمة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي إذ تواجه المنظمة تحدي يتمثل في كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة أنشطتها المتنوعة وتقع مسؤولية تنمية هذا النوع من الاستراتيجيات

على مجلس إدارة المنظمة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

2- استراتيجيات وحدات الأعمال Business Strategy

هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين أي أن استراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية:

- ✓ تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناجح وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه؛
- ✓ تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمنظمة؛
- ✓ تحديد طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية.

3- الاستراتيجيات الوظيفية

تتم هذه الاستراتيجية بتحديد المداخل والتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط وتبرز الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية ونظم المعلومات فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال الانتاج من خطة الإدارة حول كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق اهداف التصنيع ودعم استراتيجية وحدة النشاط