قيمة للاستشارات
QEEMA CONSULTING

# نظام صن تزو Tzu Sun الاستراتيجـــي

مـع التطـور السـريع الـذي تشـهده بيئـة الأعمـال لـم تعـد إسـتراتيجيات التكلفـة والسـعر تحقـق الميـزة التنافسـية المرجـوة للشـركات، وأصبـح لزامـاً عليهـا .. تابـع باقـي المقـال

2021 April

# نظام صن تزو Tzu Sun الاستراتيجي

إعداد | فريق قيمة

لعل من أشهر ما كُتب عن الاستراتيجية انتشارًا هو كتاب صن تزو Sun Tzúالمعروف بفن الحرب The Art Of War – ويذكر جاري جاجلياردي صاحب الترجمة الحائزة على عدة جوائز للكتاب أن العنوان الأصلي هو) بينج-فا Bing-Fa) والذي يعني حرفيًا : الأنظمة التنافسية- ولعل السبب الرئيس لهذا الانتشار هو أن الكتاب قد أُلِّف قبل ٢٥٠٠ عامًا تقريبًا حيث وضعه القائد العسكري الصيني صن تزو Sun Tzu ليلخص ما يحتاجه القائد الاستراتيجي العسكري من مفاهيم وطرق تمكنه من إحراز التفوق الاستراتيجي بذات الطريقة التي طبقها هو ، مما مكنه من التفوق على منافسي مملكة Chu القديمة.

ورغم أنه قد كُتب بخلفية عسكرية إلا أنه قد احتوى على الأساسيات التي يمكن أن تستوعب بها فكرة الاستراتيجية في قطاعات الأعمال كافة بوضوح تام بل ويعتبر الكتاب مصدرًا مُلهمًا لكثير من علماء الاستراتيجية المعاصرين.

## جوهر فلسفة صن تزو

تركز فلسفة صن تزو على إمكانية الفوز بدون معارك، حيث إن القائد الاستراتيجي البارع هو الذي يبحث عن مراكز قوية لا يمكنها أن تتعرض إلى الهجوم؛ فالصراع المباشر مكلف، والاستغراق فيه دليل على فشل الاستراتيجية كما يؤكد صن تزو على أن المنظور التنافسي ليس بالضرورة عدائيًا ، فنحن لا نستطيع صناعة النجاح من خلال إجراءاتنا فحسب ، فلسنا نحن من يصنع الفرص بل إن البيئة التنافسية هي ما يفرزها ، وتكمن البراعة الاستراتيجية في استكشاف هذه الفرص والتحرك نحوها فور ظهورها وأمتلاك المهارة اللازمة لاستغلالها.

## عناصر النظام التنافسي

يطرح صن تزو خمسة عناصر تدور حولها أية استراتيجية سواءً كانت التي تصبغ تحركاتك أو تحرّكات منافسيك. هذه العناصر هي:

**فالسماء** تمثل زمن المنافسة، ولكنها بشكل أدق تصف الجو العام للتغيير والاتجاهات التي تكتنف هذا التغيير، وقد ترجمت إلى المناخ أو الطقس ، فيمكن اعتبار السماء هي الاتجاهات التي تتغير بمرور الوقت) لارتباط الوقت بالسماء (مثل الاتجاهات الاقتصادية ودورات الأعمال التجارية والعلاقات الدولية واتجاهاتها والاتجاهات الفكرية السائدة وهكذا..

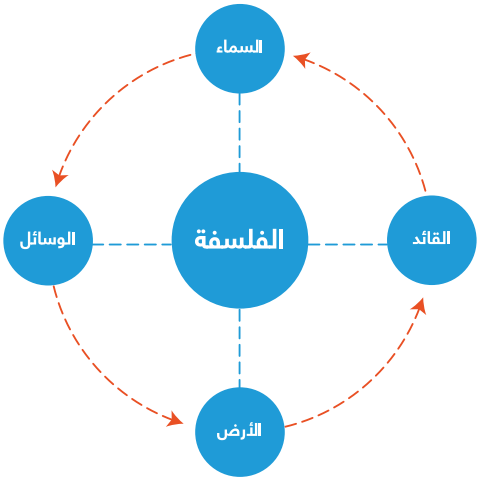
**أما الأرض** فتمثل موقع المعركة ،أي هي المنطقة التي يدور فيها التنافس وهي المنطقة التي توفر الدعم الاقتصادي للمركز الاستراتيجي ويمكن تشبيه الأرض في عالم الأعمال ببيئة العمل أو السوق، حيث إن أي منطقة تنافسية تجلب عائدًا تعتبر شكلاً من أشكال) الأرض (ومن أهم خصائصها هي أننا يمكننا السيطرة على مركزنا فيها على العكس من السماء التي لا يمكننا أن نسيطر على أي موقع فيها بل يمكننا أن نتوقع فقط ، وعليه فإن الأرض

في مفهوم صن تزو هي الواقع الذي يجب علينا استثمار المراكز المهمة فيه ومن ثم تحقيق المكاسب الاستراتيجية.

**أما القائد أو الجنرال** فيمثل الشخص الذي يتخذ القرارات الموجِّهة للمنافسة فالقيادة هي مجال التحركات والملامح الشخصية ، لذلك لابد أن يبرع القائد في مهارات الاستراتيجية لكي يتخذ القرارات الصائبة وبأسرع ما يمكن.

**وعنصر الوسائل** والتي تعني كذلك القوانين وهي القواعد والنظم التي تحدد شكل المؤسسة والتقنيات التي تستخدمها في العمليات ، فالوسائل هي النتاج الطبيعي لقرارات القائد ، وعلى الرغم من أن الوسائل يمكن أن تستخدم بواسطة شخص واحد إلا أنها تعتبر مجال التحركات والتفاعلات الجماعية فالقائد يتخذ القرارات كفرد ، ولكن تأثير تلك القرارات على الجماعة هو الذي يحدد مدى فاعلية المؤسسة وكفاءتها، فالاستراتيجية لا تتواجد إلا في عالم المنافسة.

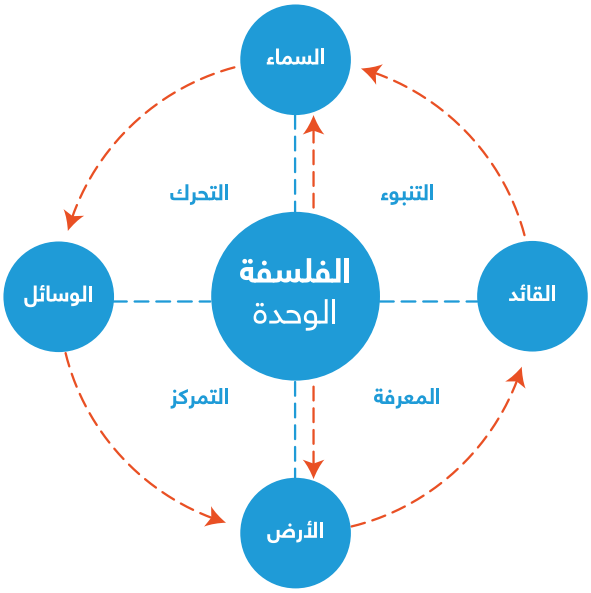
**تعتبر الفلسفة** من أهم مكونات المركز الاستراتيجي ، فإن الفلسفة هي الفكرة المميزة التي يدور حولها المركز الاستراتيجي المتميز وهي في مجال الأعمال تمثل رسالة المؤسسة أو هدفها الكلي، فهي التي تمد المؤسسة بالوحدة او الاكتمال وبالتالي تجمع القائد ووسائله بالجماعة، كما أن الفلسفة تمدّ القائد بالتركيز في الزمان والمكان المطلوبين وتحافظ على التماسك المؤسسي ، حيث تمثل الهدف المشترك، لذلك وضعت في نظام صن تزو في محل القلب. المهارات الاستراتيجية




## المهارات الاستراتيجية

العناصر الخمسة السابقة ليست عناصر جامدة ، بل هي متفاعلة وينتج عن التفاعل فيما بينها مجموعة من التحركات والقرارات المطلوبة لاتخاذ موقع صحيح في منظومة التنافس ، وبناءً على ذلك فهناك أربعة أنماط للمهارات الاستراتيجية المطلوبة والتي تنبثق عن التفاعل بين هذه العناصر :

١. المعرفة
٢. التنبؤ
٣. التحرك
٤. التمركز




القائد البارع يحتاج إلى مهارتي المعرفة والتنبّؤ ، والمعرفة تأتي من الخبرة بطبيعة) الأرض (التي يقف عليها وتدور فيها المنافسة، وهي تمثل نقطة انطلاق لبقية المهارات والمكونات المهمة للعناصر الاستراتيجية.

وهذه المعرفة تقود إلى التنبؤ ، والتنبؤ هو) البصيرة (التي تساعد القائد على استكشاف الاتجاهات والمنافذ والفرص المستقبلية والمخاطرقبل الآخرين.

أما المهارات المرتبطة بالوسائل فتتمثل في التحرّك والتمركز، حيث يشير التحرك إلى التقدّم في سياق الاستراتيجية ، وهي القدرة على نقل المؤسسة إلى مركز جديد وتغيير المركز التنافسي إلى مركز آخر لأجل استغلال الفرص المتاحة ، ولأن الحركة تتطلب توقيتًا مناسبًا ارتبطت بالمناخ أو السماء وهي نتيجة طبيعية لتنبؤ القائد.

تقود الحركة تلقائيًا إلى اتخاذ) مركز جديد (والتمركز أو التموضع من المفاهيم العميقة في الاستراتيجية، حيث يؤكد عليها على سبيل المثال) مايكل بورتر) وكينشي أوهماي (في كتاباتهم على الدوام ، بل اعتبرها) هنري منتزبرج (إحدى المفاهيم التي يمكن تعريف الاستراتيجية بها.

وقد أعطى صن تزو للتمركز معنىً خاصًا حيث يعتبر عنده : استغلال ميزات الأرض ، فبإمكانك أن تكون في موقع معيّن، ولكنك لا تستطيع أن تتخذ مركزًا فيه مالم تعلم ميزاته ، فاتخاذ المركز أو التمركز) يمكن وصفه بالتموضع كذلك(هو أساس النجاح الاستراتيجي.

أما المهارتان الأهم والأكثر خطورة في حال فقدها لأي كيان تنافسي فهما المرتبطتان بالفلسفة : الاكتمال) أوالاتحاد(والتركيز حيث إن الاكتمال يساعد على تماسك المؤسسة وصلابتها ، والتركيز يدعم تركز الجهود في الزمان والمكان المطلوبين بدقة.

وكما لاحظت، فإن هذه المهارات تصنع دورة من التقدم لا تنتهي ، فالمعرفة تقود إلى التنبؤ ، والتنبؤ يستلزم التحرك ، والتحرك يمنح التمركز ، والتمركز يدعم المعرفة وهكذا.

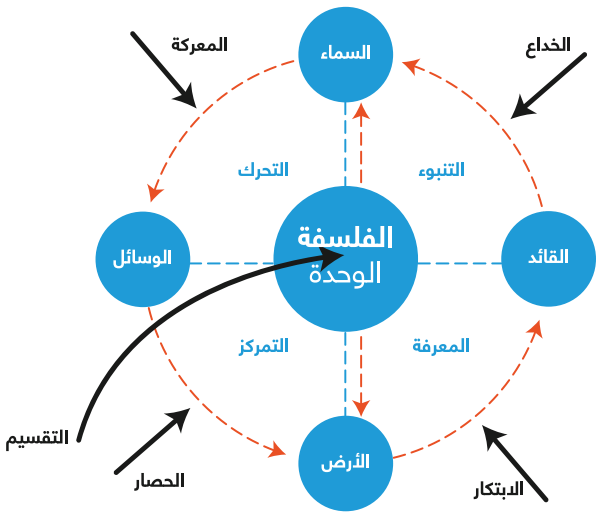
إن المهارات الاستراتيجية لدى صن تزو لا تركز أبدًا على إيقاع الهزيمة بالمنافسين أو الدخول معهم في نزاع مباشر ، بل يتجه نظام صن تزو بأكمله إلى تحقيق النجاح التنافسي من خلال الاستمرار في تطوير المركز الاستراتيجي والنهوض به على الدوام، وعندما يواجه المنافسون مركزًا استراتيجيًا قويًا فإنه لا يبقى أمامهم إلا الاستسلام، وعليه فإنه يؤكد على الدوام في كتاب فنّ الحرب على تجنب الصراعات التي لا طائل من ورائها لأن النزاع مكلف، ورغم تطرقه للتعامل مع المواجهات المباشرة عندما تحدث إلا أن جوهر فكرة صن تزو تقوم على إبطال المواقف العدائية قبل حدوثها.

## المواقف المضادة

وكما أن النظام الاستراتيجي القائم على العناصر الخمسة ومهاراتها يمضي باتساق، فإنه من الطبيعي أن يفكر المنافسون بتعويق هذا النظام وتعطيله ، ويطرح صن تزو كذلك بصيرةً للقادة لما يمكن أن تتعطل به دورة التنافس آنفة الذكر.

فالتنبؤ يكتنفه المنافسون بالخداع من خلال بث معلومات مضللة، أو من خلال إضعاف قدرة القادة على قراءة المواقف بصورة صحيحة عبر التحركات الموهمة، ما يوجب يقظة عالية ليكون التنبؤ صحيحًا.

والتحرك يعاق بالمعركة أو الهجوم المباشر(لتعطيل التقدم المبني على التنبؤ الصحيح، والتمركز يواجه) بالحصار (الذي يعني محاولة إغلاق منافذ التمركز والتمدد في الأرض) أو السوق (والمعرفة والمعلومات التي نحصل عليها تواجه بالابتكار الذي يفقد المعرفة التقليدية معناها ويجعلها عبئًا، والصورة الخامسة من صور التعطيل وهي الصورة الأكبر خطرًا فهو) التقسيم (الذي يستهدف الوحدة والفلسفة الأساسية.




## أخيرًا

من المهم النظر إلى نظام صن تزو التنافسي على أنه نظام ديناميكي متحرك وليس نظامًا جامدًا ، حيث لاحظت علاقات العناصر الأساسية الخمسة مع بعضها وما تفرزه من مواقف استراتيجية محددة في التنافس. وعلى قدر استيعاب القادة لهذه العناصر وللتفاعلات فيما بينها، واحتمالات المواجهة التنافسية يمكنهم تطوير مواقفهم الاستراتيجية على الدوام.