

## المحور السابع: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة (الإدارة الاستراتيجية)

### 1. مفهوم التسيير الاستراتيجي:

أ. تعريف التسيير الاستراتيجي: تعددت تعاريف التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية بحكم إطار شمولي ومتكامل الدراسة وتحليل كل أنشطة وعمليات المؤسسة، لذلك سندرج بعض التعاريف لتوضيح مفهوم التسيير الاستراتيجي.

✓ التسيير الاستراتيجي هو : "مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى المؤسسة ما، ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة

✓ . أيضا هو عبارة عن منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، (شين، صفحة 9)

### ب. فوائد الإدارة الاستراتيجية

إن الاعتماد على منهج التسيير الاستراتيجي يحقق مجموعة من الفوائد، يمكن إيجاز بعضها في النقاط التالية:

✓ يساهم هذا المدخل في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمؤسسة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف الخطط الاستراتيجية والبرامج.

✓ يساعد على توقع العديد من التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة، وبالتالي تمكين هذه الأخيرة من تصميم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات؛

✓ يساعد على تخصيص الموارد اللازمة لمختلف الأنشطة

✓ تحديد الأولويات، الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف الأهم والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة؛

✓ يزيد من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجيات والأهداف وبرامج العمل

✓ يعمل على تحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات وبالتالي تقليل التكاليف

✓ يحقق التكامل في سلوك الأفراد في إطار الفريق الواحد، مما يقلل من حدة الصراع داخل المؤسسة

✓ يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل التعاون والجدية.

كما يمكن أن نضيف المزايا التالية:

✓ تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، وكذا عملية التنسيق من أجل منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات

✓ إيجاد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، واتخاذ القرارات الملائمة (شين، صفحة 11)

✓ زيادة التزام العاملين في تحقيق الخطط وذلك من خلال مشاركتهم في مناقشتها والموافقة عليها ومن ثم التقليل من مقاومتهم للتغيير الذي قد يحدث، كما يزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز

### 2. مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي:

#### أ. مراحل التسيير الاستراتيجي

يمر التسيير الاستراتيجي بثلاث مراحل هي مرحلة التصميم مرحلة التطبيق ومرحلة التقييم

✓ مرحلة التصميم

ويتم في هذه المرحلة اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في ضوء تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة المعرفة وتحديد مختلف الفرص والتهديدات ومحاولة استغلال الفرص التي يوفرها المحيط وتجنب التهديدات التي يمكن أن يفرضها، ويوازي هذا التحليل القيام بتحليل البيئة الداخلية الخاصة بالمؤسسة واكتشاف نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ومحاولة استغلالها وإصلاح نقاط الضعف التي تشكو منها. ويتم على ضوء هذا التحليل تحديد رسالة المؤسسة أي ما تريد أن تكون عليه في المستقبل وتحديد أهدافها الممكنة واختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل. (شين، صفحة 12)

### ✓ مرحلة التطبيق

ويتم في هذه المرحلة وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ وذلك من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

### ✓ مرحلة التقييم

في هذه المرحلة يتم المقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية من عملية تطبيق الاستراتيجية، وذلك بعد إخضاعها لعملية التقييم ومعرفة مدى تناسبها والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها سواء أكانت على مستوى التصميم أو التطبيق أو حتى في أنظمة وهياكل العمل.

### ب. مستويات التسيير الاستراتيجي

يهتم التسيير الاستراتيجي بوضع أجزاء المؤسسة في كيان متكامل منسق مرتب وموجه. ويظهر ذلك في ثلاث مستويات يعمل كل واحد منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات هي:

### ✓ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

توضع في هذا المستوى الاستراتيجيات " الكلية التي تتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية وكذا الموارد الداخلية التي تمتلكها. وفي هذا المستوى تتخذ قرارات استراتيجية عامة مثل: الإندماج، الانكماش المشروعات المشتركة، تغيير نوع النشاط الرئيسي الدخول في نشاط جديد، تصفية أحد الأنشطة أو تصفية المؤسسة ككل، وتتميز هذه الاستراتيجيات في أنها ذات أثر طويل الأجل ويكون أثرا عاما على المؤسسة. (شين، صفحة 13)

### ✓ الاستراتيجية على مستوى الوحدات الاستراتيجية

ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المؤسسات التي تسيطر على عدد من الشركات الصغيرة التي يمكن اعتبارها وحدة استراتيجية قائمة بذاتها لها خصائص تميزها عن باقي أعمال الوحدات. توضع هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها. ويجب توفر التناسق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة للقرارات الاستراتيجية الممكن اتخاذها في هذا المستوى هي تحديد تشكيلة المنتجات، مجالات التطوير في المنتجات والخدمات، فتح منافذ للتوزيع، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة فئة معينة من المتعاملين. (شين، صفحة 13)

### ✓ السياسات على مستوى الوظائف

توضع السياسات بالاعتماد على استراتيجيات الوحدات والاستراتيجيات الكلية. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل: وظائف الإنتاج، التسويق التمويل.... تتميز هذه السياسات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل، ومن أمثلة القرارات المتخذة في هذا المستوى القرارات المتعلقة باختيار الموردين المناطق الجغرافية طرق البيع، الإعلان العلاقات العامة. التسعير، التخزين، التعيين التحفيز الرقابة طرق الدفع، منح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.....

### 3. الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة:

توجد العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، سنأخذ بالتصنيف بورتر الذي يقترح فيه الاستراتيجيات الثلاث التالية:

أ. استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: تقوم المؤسسة التي ترغب أو تسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة مثل تكلفة التسويق الإدارة، التوزيع... فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل، وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين، فيتم في هذه الاستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال:

- ✓ الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة
- ✓ اكتشاف مورد رئيس للمواد الأولية:
- ✓ التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة:
- ✓ استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة:
- ✓ استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة. (شين، صفحة 17)

#### ب. استراتيجية التمييز

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع...

#### ج. استراتيجية التركيز

تعني استراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة (Niche)، وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معينا لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو. تركز هذه الاستراتيجية على أن تركز الجهود يؤدي إلى خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين

### 4. التشخيص الاستراتيجي: وهو نوعان:

#### أ. التشخيص الخارجي

يقصد بالتشخيص الخارجي قيام المؤسسة بتقييم المحيط الخارجي لها واكتشاف الفرص التي يتوفر عليها المحيط والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة. (شين، صفحة 37).

إن علاقة المؤسسة بالمحيط علاقة تبادلية، أي أن كل منهما يتأثر ويؤثر في الآخر، يقدم المحيط للمؤسسة مختلف الموارد البشرية والمادية، كما يوفر لها المجال لعرض مختلف منتجاتها، وتؤثر المؤسسة في المحيط وأول تأثير لها هو ما تقدمه من منتجات وفرص للعمل لإشباع حاجات المجتمع،

وعموما، هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في المؤسسة، فلا يعقل أن نفترض أن كل شيء خارج المؤسسة يمثل بيئتها الخارجية.

- مكونات البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مستويين هما:

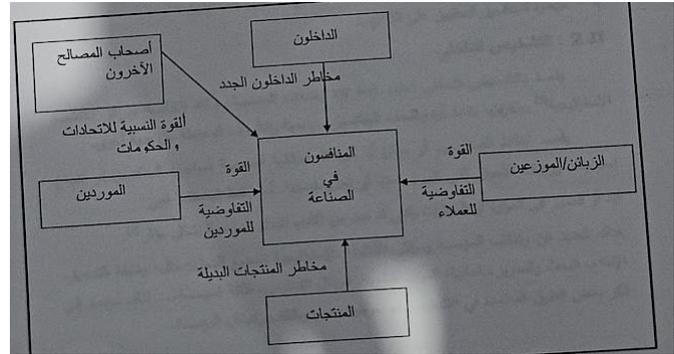
البيئة الكلية: تتمثل البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع السيطرة عليها، بل على المؤسسة أن تحقق درجة عالية من التواء بين

أنشطتها والبيئة التي توجد بها . العديد من الباحثين حددوا المتغيرات التي لها تأثير على المؤسسة وهي المتغيرات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والاجتماعية... (شين، صفحة 40)

البيئة الصناعية: تتضمن البيئة الصناعية المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، يطلق عليها أيضا البيئة التنافسية، وتؤثر هذه المتغيرات سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة، ربحيتها، نموها مركزها التنافسي قدرتها على جذب العملاء ...

ولقد ذكر Porter " أن أهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها ويتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها ما يسمى بالقوى التنافسية الأساسية، وكلما ازداد تأثيرها ضعفت العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في بيئة التنافس، والشكل التالي يوضح هذه القوى.

### الشكل رقم (1): القوى المحركة للمنافسة في الصناعة (نموذج بورتر)



ص 42

### التشخيص الداخلي

يقصد به تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، وتلك الخاصة بمراكز الأنشطة الاستراتيجية، ومقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى. يقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر

هناك العديد من وظائف المؤسسة ومراكز الأنشطة الاستراتيجية تخضع للتحليل مثل: وظيفة التسويق الإنتاج،

البحث والتطوير، المالية الموارد البشرية الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة... (شين، صفحة 44)