

الإستراتيجية

تعريف:

الإستراتيجية هي كلمة ذات أصل إغريقي **strategos** وتعني "فن الحرب" وهو ما يدل بأنها مشتقة أو مقتبسة من المجال العسكري، ذي يعتبرها خطة التي تنتهي بهزيمة العدو، غير أن استعمالها في المجال التسييري لا يؤدي بالضرورة إلى نهاية لخصم أو هزيمه إلا أنها الخطة التي تضمن حصه من السوق أمام المنافسين وتنميتها باستمرار فهي الاختيار الذي تبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في لمحيط التنافسي المكون من القوى الخمس.

* وضعية تبنيتها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها

* هي خطة متجانسة موحدة ومزججة الأهداف وسياسات المؤسسة

* هي الأفق التصوري والكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب عن تساؤلات ك: ماضي مؤسستنا؟

ماهي مهمة مؤسستنا؟ ما الذي يجب أن يكون أهدافا للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات، الإبداعية، الأرباح...؟

أبعاد الإستراتيجية: تتضمن الإستراتيجية ثلاث أبعاد أو عناصر:

• **الموارد:** تمثل في مختلف الإمكانيات المتاحة للمؤسسة موارد مادية، موارد مالية، و موارد غير مادية: معلومات، تكنولوجيا، براءات اختراع... حيث يمكن أن تتميز فيما بينها بين نوعين من الموارد:

- موارد إستراتيجية: هي الموارد النادرة أو المفتاحية التي تمثل نقاط قوة المؤسسة، وهي التي تمثل ميزة تنافسية التي تصنع المكانة والتموقع أمام المنافسين

- موارد عادية: وهي الموارد غير الإستراتيجية أي المتوفرة والتي لا تشكل ميزة بالنسبة للمؤسسة.

• **الخطة:** هي مجموعة القرارات و الإجراءات ذات الطابع الإستراتيجي والتي تعتمد على لتحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة (عادية و إستراتيجية)

وهي تصور لمستقبل المؤسسة في ظل متغيرات مدروسة.

• **الهدف:** هي النهاية التي ترغبها المؤسسة خلال فترة زمنية وبانتهاج إستراتيجية (خطة) معينة، فالهدف يمثل نقطة الوصول أما الإستراتيجية هي مسار تحقيقه (مراحل) ولا بد أن يتميز الهدف ب: الواقعية، القابلية للقياس، المرونة، الدقة و الوضوح، القابلية للتكامل.

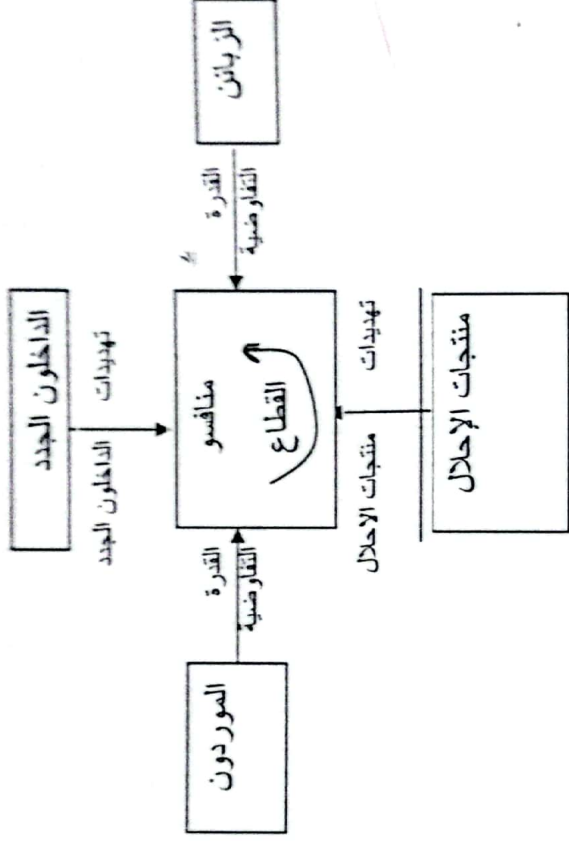
وعلى العموم لا يمكن أن تكون أهداف المؤسسة الإستراتيجية بعيدة عن الربح، النمو، والبقاء إلا أنها يمكن أن تختلف أو تتغير أهمية كل واحد منها بالنسبة للمؤسسة وذلك باختلاف ظروف ومتغيرات المحيط.

وبالرغم أن الإستراتيجية هي تحديد لمسار عملي عبر لآزمن لما يجب أن تقوم به المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية، إلا أنه وفي أغلب الأحيان لا يتم إنجاز ما تم تسطيره فعلا و إنما تفرض الكثير من الإستراتيجيات نفسها والتي تسمى بالاستراتيجيات الناشئة وإذا ركزنا في الإستراتيجيات الرسمية المعتمدة في المؤسسة لوجدنا أنها مجرد ترجمة لنوايا المؤسسة الطويلة المدى وعليه في الأخير نجد أننا أمام أربع أشكال للإستراتيجية :

1. **إستراتيجية مقصودة:** تمثل طموحات المسيرين في المدى البعيد.
2. **إستراتيجية معتمدة:** تحظى بالاتفاق الرسمي بعد دراسة مختلف الطموحات والنوايا والأفكار
3. **إستراتيجية حقيقية (منجزة فعلا):** هي المزيج بين المعتمدة والناشئة
4. **الإستراتيجية الناشئة:** هي التي تفرض نفسها أثناء عملية التنفيذ بفعل تحولات المحيط

3- المجال التنافسي والتشخيص الإستراتيجي :

أ- المجال التنافسي : لقد جدد Porter المجال التنافسي للمؤسسة في مجموعة الأعران أو المتعاملين الاقتصاديين الذين يراهمون المؤسسة في أرباحهم أي الذين يساهمون في تحقيق أرباح المؤسسة ولو بطريقة غير مباشرة لذلك فقد حصر هذه العناصر في القوى الخمسة الموضحة كما يلي :



ب- التشخيص الإستراتيجي : يمثل التشخيص الإستراتيجي حجر الزاوية في العملية الإستراتيجية وقد ورد كمرحلة حاسمة في إعداد الإستراتيجية (التشخيص ، التقديرات الإستراتيجية ، الفارق الإستراتيجي بين الوضعية المرغوب فيها للمؤسسة التي تترجمها الأهداف المسطرة والوضعية المتجه نحوها بفعل دفع عوامل ومتغيرات المحيط ، ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال اختيار البديل الأنسب ، إعداد الخطط بترجمة ما سبق على شكل خطط تطبيقية وظيفية : تمويل ، إنتاج ، تسويق ... وصياغتها في ميزانيات عدد الجداول الزمنية وتخصيص الموارد لكل عملية ، وأخيرا الرقابة) .

وهو ببساطة الدراسة التحليلية لوضعتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، وبذلك يهدف التشخيص الإستراتيجي للكشف عن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية في محاولتها التأقلم مع المحيط ومتغيراته .

➔ التشخيص الخارجي : يتم دراسة المتغيرات الغير قابلة لتحكم المؤسسة حيث يستقر العديد من المؤشرات: عدد الموردين ، العملاء ، المنافسين ، المنظومات السياسية الاقتصادية وتحديد مقدار ووزن تأثيرها على المؤسسة ليتم في النهاية الكشف عن فرص المحيط ومخاطره وتحولاته المستقبلية

➔ التشخيص الداخلي : لا يقل البعد الداخلي أهمية عن الخارجي بل هو الأكثر أهمية من سابقه وعموما يتناول التحليل في هذا البعد

- دراسة تحليلية لمختلف الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة
- دراسة الاحتياجات

كيفية توزيع الموارد والتوفيق بينها

كشف المهارات والطاقات الكامنة في المؤسسة

وبهذا تتوصل مؤسسة لتحديد نقاط قوتها وضعفها لتكتمل الصورة المشروحة للمؤسسة ويبقى دور الذهنية التلخيصية والرؤية الثاقبة للمسير (الإستراتيجي) لمعالجة بقية العملية الإستراتيجية.

4- الإستراتيجيات الشاملة:

مصطلح قدمه Porter ليعبر عن الفضاءات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و لا يوجد حسبه خيارات:

« السيطرة بالتكاليف: تعني هذه الإستراتيجية سعي المؤسسة ليصبح المنتج الأدنى تكلفة من بين جميع منتجات المنافسين لذلك تعمل على مراقبة و ضغط التكاليف العامة و تكاليف الإنتاج و التوزيع من خلال التخصص في عدد صغير من المنتجات المعيارية.

« التمييز: وفق هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة.

« إستراتيجية التركيز على النشاط: وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزء معين من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف و درجة التمييز.