

الفصل الثاني

التسيير الإستراتيجي في المؤسسة

1. ماهية التسيير الإستراتيجي
2. شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي
3. المسار الإستراتيجي العام للمؤسسة
4. الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

تمهيد

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، كذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية.

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة و الخصخصة، وبروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية المدير الإداري، وتحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد استراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها.

ويمثل مدخل التسيير الإستراتيجي محاولة إنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية و التشغيلية على مستوى المؤسسة، وعليه فإنه يحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، حيث يهتم التسيير الإستراتيجي بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء، ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة، ولضمان إنجاز الأهداف فإنه لا بد من اعتماد مدخل التفكير الإستراتيجي من قبل المؤسسات وهذا ما يبرر الأسباب والظروف التي أدت إلى فشل بعض المؤسسات وتعثرها، في حين حققت المؤسسات الأخرى وجودا متميزا وامتدادات تنظيمية واسعة، فضلا عن القدرات والمؤهلات التي تمتلكها لإنشاء المزايا التنافسية وإدامتها بشكل مستمر .

إن ممارسة التسيير الإستراتيجي يسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم. واعتمادا على ذلك سوف نحاول أن نستعرض في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة عناصر، حيث سنتناول في البداية إلى ماهية التسيير الاستراتيجي، ثم ننتقل إلى شروط تطبيق هذا النمط من التسيير، وبعدها نستعرض أهم المراحل التي يمر بها التسيير الاستراتيجي متجسدة في المسار العام الإستراتيجي.

1- ماهية التسيير الإستراتيجي:

يستمد التسيير الإستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية، لذا نرى أنه ينبغي التسبيق بعرض وتفصيل التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي، ومفهوم الإستراتيجية، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم وأهمية التسيير الإستراتيجي.

1-1- التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي: لقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الاستراتيجية الأدب التسييري، وفيما يلي أهم أبرز هذه المراحل:

1-1-1- مدرسة هارفارد (HARVARD): يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة (هارفارد) تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث¹ حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة"، والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي.

ومع بداية سنوات الستينيات، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وإيديولوجياتهم وقيمهم². وقد كتب كل من Guth و Andrews و Christensen و Learn سنة 1965 على السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج (LGAG)، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط

1-1-2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي: ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين (1965-1975) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي، وكان لأنسوف Ansoff دورا كبيرا في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها³ واقترح بذلك نمودجا لبناء الاستراتيجية سمي بنمودج (SWOT) الذي يقوم على تحليل الفرص

¹ patrick Joffre, Gerhard KOENING, *Stratégie D'entreprise (Antianuel)*, Economica, Paris, 1985, p12

² Jackes ORSONI, Jean Pierre HELFER, *Management Stratégique*. Vuibert, 2eme édition, Paris, 1994, p102-103.

³ مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص19.

والتحديات التي يفرضها المحيط ، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية¹.

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الاستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد، وطرحنا فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع BCG , Mckinsey ADL ، اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل منظمة أنشطة المؤسسة، إلى جانب أداة أخرى عرفت بـ: "منحنى الخبرة"، هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينيات والثمانينيات.

وتسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج/سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح ، وتأخذ المصفوفات بعين حساب تموقع أنشطة المؤسسة، فبالنسبة لبعد مصفوفة الـ BCG هما: معدل النمو/ الحصة السوقية، أما بعدا مصفوفة الـ BDL فيتمثلان في: الوضعية التنافسية /نضج المهنة، بينما مصفوفة الـ Mckinsey فهما: القوة التنافسية/ جاذبية السوق.

ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات، وتطور التكنولوجيا، إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة، أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة ولا تقدم نتائج كبيرة لذلك وجب إثراء التخطيط الإستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط وتصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، وتكون ما يصطلح عليه بالتسيير الإستراتيجي.

1-1-3- مرحلة التسيير الإستراتيجي: يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينيات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الإستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام، وظهرت منافسة المؤسسات اليابانية - التي لا تطبق الإستراتيجية - للمؤسسات الأمريكية و الأوروبية ، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية و الأوروبية².

وفي نهاية السبعينيات أبت فكرة الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي، حيث قام كل من ANSOFF, DECLERCK, HAYES سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات

¹ F. DURRIEUX et autre, de la planification Stratégique à la Complexité, l'expansion management, review, Septembre 2000, p83.

² Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jackes ORSONI, Management (Stratégie et Organisation) , Vuibert, 3 édition, Paris, 2000, p25.

السريعة المصاحبة لها، وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، واهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير و المدى الطويل - التسيير الحاصل والمخطط على مدى خمس سنوات - وضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها¹.

وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتبويب منتجاتها وأسواقها، وتتبنى هيكل المستشارين والتنفيذيين (Structure Staff and Line)، وفي إطار التقسيمات (منتجات /سوق) يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات، واحترام السوق الخاصة بها، ونجد أن التسيير الإستراتيجي يتميز بالمرونة، فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير وغير المؤكد². نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي، والاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، إضافة الى ما حدث في بداية سنوات التسعينيات من سقوط جدار برلين ، وحرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها، وتغيرت بذلك خريطة العالم، وظهر ما يعرف بـ "الاقتصاد الجيو سياسي" (économico-géopolitique)، وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، البيو تكنولوجيا، الإلكترونيك، الاتصال، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية وإعادة بناء الهندسة الإستراتيجية، والتركيز على تحليل المهارات الأساسية، وبذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية³.

1-2- تعريف الإستراتيجية: ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "استرتيجوس" (Strategos)

والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس "أوكسفورد" (Oxford) على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة⁴.

أنه لمن الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية، نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى، لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة بالاستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة :

¹ Patrick JOFFRE , Gerhard KOENIG, op.cit, p14

² Michel MARCHESNAY, **Management Stratégique**, Eyrolles Universite, Paris, 1995, p 40-42

³ Jean -Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jackes ORSONI, op.cit, p25-26

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999 ، ص 17-18.

* الإستراتيجية تتطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف¹.

* الإستراتيجية هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط، وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة².

* الإستراتيجية هي مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة³.

* الإستراتيجية حسب شاندر (Chandler) هي تحديد المؤسسة لأغراضها و أهدافها الأساسية على المدى الطويل، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف⁴.

1-3- تعريف التسيير الإستراتيجي: يتصف تعريف التسيير الإستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله، وكذلك شموليته، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة:

* التسيير الإستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الإستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها⁵.

* التسيير الإستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها⁶.

* التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم...)⁷

¹ عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 157.

² أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص20.

³ Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLÉS, *Stratégique*, publi- union , Paris, 2000 , p27.

⁴ Michel WRILL, *le management (la pensée, les concepts, les faits)*, Armand colin, Paris 2001, p106

⁵ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص21.

⁶ حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان، 2003، ص86

⁷ Alain Charles MARTINET, *Stratégie*, édition Verbert, Paris, 1983, p23

* التسيير الاستراتيجي هو " نمط للتفكير والفعل يبحث عن ربط الأفعال العملية بالتوجيهات الإستراتيجية وإدماج تنفيذ العملية¹.

و نظر Chassang إلى التسيير الإستراتيجي على أنه "مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة...ولا يتوقف الأمر عند تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافسة " لأن الاستمرارية تقتضي من كل مؤسسة أن تعالج وبصفة جذرية إشكاليتين أساسيتين هما البحث عن التمويع مقارنة مع المحيط وإيجاد الهيكله والتشغيل اللذان يحققان النمو ويجعلان التكاليف تبقى في مستويات أقل من النواتج التي تفرزها².

فالتسيير الإستراتيجي يتناول " التحليل الإستراتيجي الذي يسمح بتحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، الخيارات الإستراتيجية التي تتمثل في تحديد الأفعال (Actions) المحتملة وتقييمها والمفاصلة بينها، والتوظيف الإستراتيجي الذي يخص في نفس الوقت التخطيط والتنفيذ للإستراتيجيات المختارة وتسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات.

1-4- أهمية التسيير الاستراتيجي:

تحقق المؤسسة التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المنافع و المزايا، والتي من بينها الوضوح في الرؤية المستقبلية، و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، و تحقيق التفاعل مع المحيط من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، وتقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضٍ، وتدعيم مركزها التنافسي.

ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة و التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، و التغيير التكنولوجي، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضروريا، للتكيف مع هذه التغيرات، و يمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

¹ عبد الملوك مزهودة، المعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر 31 ماي 02 جوان، 2003.
² عبد الملوك مزهودة: الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى النظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04، جوان.

-يساعد المؤسسات في توقع مشكلات المستقبل و الفرص،
- يهيئ وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وآفاق تطورها،
- يساهم في تحقيق الفوائد و ذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة، و مساعدا للمديرين، و باقي الموارد البشرية على التغيير¹.

- يساعد على تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة،
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، و تقليل آثار تهديدات المحيط و نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة،
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون و الجديدة²
1-5- التمييز بين التسيير العملي و التسيير الاستراتيجي: صنّف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع:

1-5-1- القرارات الإستراتيجية: تخصّ القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، وتكون بدلالة المحيط، و هي غير قابلة للتراجع، كاختيار تشكيلة المنتجات والأسواق، تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.
1-5-2- القرارات الإدارية: تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلّق بهيكل وتنظيم السلطات، العمل والاتصال داخل المؤسسة.

1-5-3- القرارات العملية: هي قرارات تؤخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة، و عادة ما تكون عبارة عن معلومات، و تهدف إلى استغلال الموارد لتعظيم المردودية، تحديد الأسعار، الموازنات.

و من خلال هذا التصنيف، نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير:

◀ التسيير العملي: يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة، و هو ما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها.

◀ التسيير الاستراتيجي: يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام³.

¹- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل و المفاهيم و العمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص38.

²- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص30.

³- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص139.

جدول رقم(01): التمييز بين التسيير الاستراتيجي و التسيير العملي

التسيير العملي	التسيير الاستراتيجي
- روتيني - خاص بكل وظيفة - تطبيق قصير المدى.	- غامض - معقد - يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل) - تطبيق طويل المدى

Source : Gerry GOHNSON, Hevan SCHOLLES. Op-cit. P33

2- شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي:

يعتمد تطبيق الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلّق بالمؤسسة نفسها، و منها ما يتعلّق بالمحيط، و يمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية:

2-1- البعد الاقتصادي: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظلّ المحيط التنافسي، ولذلك

فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة و الضعف¹، و يتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة و التي من أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ ما هي؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل².

و لذلك فإنّ المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، و محفظة أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا، ثمّ تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه، و تقييم مختلف مواردها، و بعدها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون، و بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها، ثمّ تقييم هذه الاستراتيجيات و ذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثمّ تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها، و وضع البرامج و تصميم الخطط و تحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية.

¹ - Alain Charles MARTINET, *management stratégique(organisation et politique)*, edisience, Paris, 1994, P34.

² - الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999، ص73، 74.

2-2- البعد السياسي: باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة و غير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، و تتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها¹، تؤثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، و التي تعرف بالأطراف ذات المصلحة، و من اجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بدّ على المؤسسة لان تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف².

ومن اجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة، ومحاولة الإجابة عنها³.

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة؟

- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟

- ماذا يمكن فعله مع، أو ضدّ هذه الجماعات؟

- ما الذي ستقرّر المؤسسة فعله؟.

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثمّ بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي، و تقييم إمكانيات الإطراف المتعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية و الخارجية لهذه الجماعات، و تقييم أنظمتها السياسية، مع التوقّع برود أفعالهم، وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضدّ هذه الجماعات؟، فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية واختيار الحلفاء، و مفاوضة الائتلافات، بينما للإجابة عمّا الذي ستقرّر المؤسسة فعله؟ فإنّها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة، و التوقّع برود أفعال المعارضين.

2-3- البعد البيروقراطي(التنظيمي): تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية

المنسّقة بوعي، و يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجيتها بشكل فعّال، مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية⁴.

¹ - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار علم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، بدون ذكر بلد النشر، 2002، ص134.

² - شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص23.

³ -Raymond-Alain THIETART, la stratégie d'entreprise, ediscience, 2^{ème} édition, Paris, 1993, P21-24.

⁴ - شارلز و جاريث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية(مدخل متكامل)، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص573-574.

و يرى مارتييني(Martinet) أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب في الحصول عليها، أو بالنسبة التنظيم ككل، و هذا وفق محيط شديد التغير.

و لتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة و التي من أهمها: ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟ و ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ و ما هي إجراءات الرقابة؟¹.

تتبنّ المؤسسة تنظيمًا معيّنًا خاصًا بها، و لذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، و تحديد حجم الوحدات العملية، و اختيار وسائل التنسيق، و نوع تقسيم العمل؛ كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه.

أما فيما يخص طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، و تحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، و شرح و تفسير محتوى المخططات، و تحديد آفاق اتخاذ القرار، و إعداد طريقة اتخاذ القرار.

و لتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، نقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، و إعداد نظام للتقييم و المكافآت، و اختيار درجة الاستقلالية، و تحديد حدّة متابعة العمليات لكل فرد.

أمّا ما يخصّ إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة و مستويات الرقابة، و اختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة، و اختيار اتجاه الرقابة.

2-4- البعد المعلوماتي: تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، و أصبح البقاء في السوق مرهونًا بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة.

و تعبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها و وضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل او التشغيل التي تمت عليها² و المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة و المؤثرة في اتخاذ القارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.

¹ - Alain Charles MARTINET, *Management stratégique(organisation et politique)*, op.cit, P25-26.

* (SIS) Système d'Informations Stratégiques.

² - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص13.

فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المؤسسة¹.

و مع زيادة حدّ المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي، و مصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، و دعامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، لضمان استمراريتها²؛ و بذلك ظهر ما يسمى بنظام المعلومات الإستراتيجية(SIS) *، و الذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار التغيرات المحيط المختلفة، و متابعتها و تقييمها لاجتذاب الفرص، و تشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و تمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات و جعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة و اكتساب مزايا تنافسية دائمة³.

و تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما و حيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة، و مدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية و في تقييم النتائج المترتبة عن ذلك؛ و بذلك تحاول المؤسسة الإجابة على الأسئلة الموالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟
- ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها؟
- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق؟
- ما هي الموارد المتاحة أمامها، و الموارد المطلوب الحصول عليها؟
- كيف سيتم استخدام الموارد؟⁴.

أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة و المتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، و هو ما يتطلب توفير نظام معلومات استراتيجي، ليس على مستوى المؤسسات فحسب، و إنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني، هذا الأخير يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية و غير الحكومية و العالم الخارجي و مراكز معالجة المعلومات والجامعات

¹ - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 17.
² - غنية لالوشن دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/1999، ص 88.
³ - صليحة كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدر التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/1999، ص 26-27.
⁴ - أحمد حسين علي حسين، تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص 26-27.

و مراكز البحث و المؤسسات... و تتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة¹. و حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي، و صياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها و أهدافه، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.

3- المسار الاستراتيجي العام:

إن العملية الإستراتيجية التي تتناول أساسا إعداد الإستراتيجية و تفعل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعدد و التداخل بين مختلف العوامل واجبة الأخذ بعين الاعتبار من جهة، و بين مختلف المراحل التي تمر بها من جهة أخرى؛ و لذلك سنركز على أهم المراحل التي يمر بها المسار الاستراتيجي العام في المؤسسة.

3-1- رسالة و أهداف المؤسسة: تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى من عمليات التسيير الاستراتيجي، و عقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة و رؤيتها الإستراتيجية، تأتي عملية وضع الأهداف الرئيسية.

3-1-1- رسالة المؤسسة: استعمل بيتر دراكر (Peter Drucker) مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح و شامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، ما هو عملنا؟²، فالرسالة إذن توضح أسباب وجود المؤسسة، و ما الذي يجب أن تفعله، و هي تلك الخصائص و الصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، و تتميز الرسالة الفعالة بالاختصار والوضوح و الواقعية والموضوعية، و الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

3-1-2- الرؤية الإستراتيجية: ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، و عملية تحديد أهدافها و مراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية مستقبلية، و تساعد في توجيهاتها طويلة المدى.

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها؛ كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية و الفكرية عن مستقبل المؤسسة.

¹ حسين رحيم، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31 ماي/01-20 جوان، 2003، ص04.
² Jacques ORSONI, Jean Pierre HELFER.,op.cit,P109

فالرؤية الإستراتيجية إذا تشمل رسالة المؤسسة، إلا أنها تذهب ابعدها من ذلك، لان الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، عندما تعمل بكفاءة بالنسبة إلى محيطها¹.

و لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة، و هي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، و تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلين و توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة².

3-1-3 أهداف المؤسسة: يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، و التي تحاول المؤسسة تحقيقها، ويعرف "انصوف" (Ansoff) الهدف بأنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد³، و يعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل الطويل أي ما تريد المؤسسة تحقيقه⁴، بينما تعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة و الممكنة، التي ترغب المؤسسة بلوغها، خلال مدة متفق عليها. و تتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية و مخططة، هرمية و محددة، قابلة للتحقيق، تكتب في اجل واضح و دقيق، تتوافق مع الأنشطة، و متناسقة عموديا و أفقيا⁵. و للأهداف عدة مستويات، سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل)، فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا، وهي تعبير عن طموح و مهمة المؤسسة، و تتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء، أو البحث عن التوسع و السيطرة عن الأسواق، و إما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها؛ بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة و متوسطة الأجل، منبثقة من الهدف الأساسي؛ كمية و محدودة، وهي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي، إما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة و متوسطة الأجل مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة، على شكل أهداف تساعد على انجاز الهدف الفرعي.

و يرى "دراكر"، بان أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجيستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الأجراء، المسؤولية الاجتماعية⁶.

¹ - جون م برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص255.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المريب، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص108.

³ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص119.

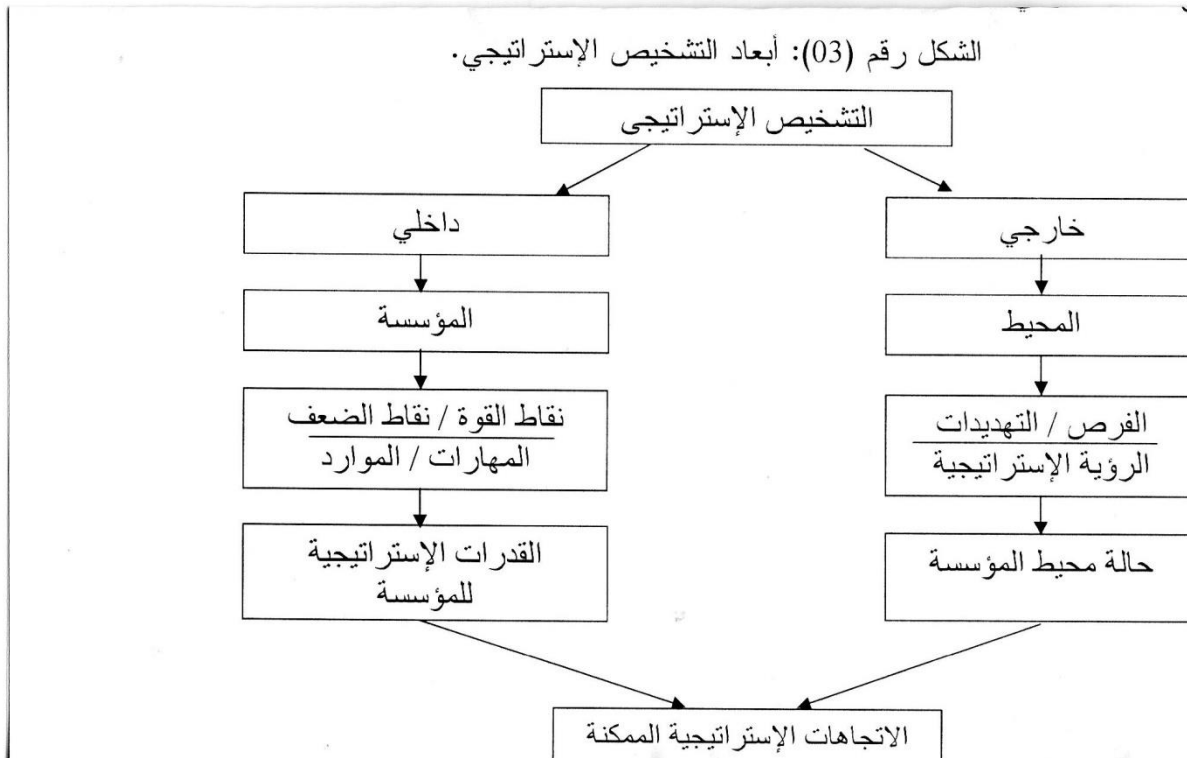
⁴ عبد الرحمان أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص29

⁵ Jacques CASTELNAU,Loic DANIEL,bruno METTLING, **Le pilotage stratigique(comment mobiliser l'énergie collective)**. Editions d'organisation,2eme édition ; Paris,2002 ;P96.

⁶ Rymond-alain THIET, op-cit, P52,543

3-2- التشخيص الاستراتيجي: يعد التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي، المتجسد بالاختيار الاستراتيجي، و ما يتبعه من تنفيذ و رقابة إستراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة و الشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، ولذلك لتخصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة، وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة و الضعف الداخلية بها. ويركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة، وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط¹.

وسنوضح ذلك في الشكل التالي:



Source: Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit ,P55

¹ Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit ,P54

و لقد تعرضت مصفوفات (Mckinesy ,ADL ,BCG) لانتقادات كبيرة، حيث صرح ويليامسون رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً: لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المناسبة اليابانية، ولذلك لان:¹

-الوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ما هي إلا وضعية تاريخية، و لن تستمر بالضرورة.

-أنها تربط تطور المؤسسات بالثنائية(سوق/منتج) بدلا من مهاراتها و كفاءاتها.

-أنها تعتمد كثيرا على التجزئة و التي تهمل تماما أفضليات الزيادة (la synergie).

-كون تحليلها يقتصر على بعدين اقتصاديين فقط مهما كثرت خاناتها.

وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها النماذج المصفوفية السابقة، وخاصة في ظل الاقتصاد الحالي القائم على المعارف والكفاءات، إلا أنها مفيدة جدا في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات، كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولاً و ذلك في مختلف مجالات التسيير .

4-الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة:

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية، واختلف معهم تصنيف و تسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة، و لقد حاولنا في هذا الإطار إعطاء الإطار العام لتصنيف الخيارات الكبرى وفق ما يلي:

4-1- الإستراتيجيات الأساسية: و هي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، و تتحدد وفق ما يلي:²

-الميزة التنافسية: والتي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة
-القدرة التنافسية: والتي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.

¹ عبد الملوك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد04نجماعة بسكرة، ماي2003، ص117

² - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز(الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص51-52.

وحسب "بورتر" فإنه توجد إمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات أساسية، تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية، و المتمثلة في السيطرة بالتكاليف، التميز، و إستراتيجية التركيز¹.

4-1-1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية، بان تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، و بالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل اقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع، من اجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف²، و لتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها على سبيل المثال رفع الإنتاج واللعب على اثر التجربة، تبسيط أسلوب الإنتاج، البحث عن أفضلويات الزيادة، و ربط السعر بالتكلفة مباشرة.

4-1-2- إستراتيجية التمييز: وهذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية، مقارنة مع منتجات منافسيها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تفرد بها منتجات المؤسسة، سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيد للمنتجات، تجديدها...)، أو المعنوية (كشهرة العلامة) ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر؛ والتميز بالخدمات و كذلك التمييز بالعلامات؛ بهدف تعظيم الربح³.

ويسمح التمييز للمؤسسة باقتطاع سعر إضافي، و بيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن، و يقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه، و الذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تتحملها المؤسسة عن طريق التمييز⁴.

4-1-3- إستراتيجية التركيز: تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم فجوة سوقية محددة (niche)، فقد ترى المؤسسة إن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية، وان لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة⁵، هذه

¹ - Michael PORTER, op.cit, P23.

² - Ibid, P24-25.

³ - Isabelle CALME et autre, op.cit, P153.

⁴ - Michael PORTER, op.cit, P153.

⁵ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 176.

الإستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة لتحقيق إرباح عالية¹.

و وفقا لهذه الإستراتيجية، فان المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة (niche)، وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف، أو عن طريق التمييز².

4-2- الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة: تمثل محفظة الأنشطة المتكاملة (منتجات أو استثمارات) التي يتعامل فيها المشروع، و لهذه المحفظة عدة خيارات منها:

4-2-1 إستراتيجية التخصص: ترتبط هذه الإستراتيجية عادة بالمؤسسات حديثة النشأة، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص جميع مواردها ووسائلها حول عدد محدود جدا من الأنشطة المربحة، مع درجة عالية من المعرفة العملية³، ففي هذه الحالة المؤسسة تبحث عن تنمية وتطوير ميزتها التنافسية، في إطار نشاط واحد، وذلك باتباع إستراتيجية التخصص بهدف الحصول على ميزة تنافسية دائمة، خاصة بالنسبة للأنشطة التي تكون في حالة نمو، و تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتسهيل التسيير، و وضوح الأهداف، مما يجعلها تحتل مركزا جيدا في السوق، وغالبا يكون اختيار هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها المؤسسات.

4-2-3- إستراتيجية التنوع: مثل التنوع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، كان تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية؛ و يمثل التوزيع عدة مجالات منها تنوع المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، مصادر التوريد، منافذ التوزيع، و تأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما: التوزيع المرتبط، و التوزيع غير المرتبط.

4-2-4- إستراتيجية التكامل: و هي عبارة عن امتلاك المؤسسة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل عمودي أو أفقي⁴، و تأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما: التكامل الأمامي (الإمدادات الأمامية) و التكامل الخلفي (الإمدادات الخلفية).

¹ - فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004/2003 ص 23

² - Gérard GARIBALDI, op.cit, P71.

³ - شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، مذكرة ماجستير فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994 ص 68

⁴ - جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 108.

4-3- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

4-3-1- استراتيجيات النمو: تتناسب استراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب، حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، و تحقق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا والتي من بينها¹ زيادة الأرباح، والحصة السوقية، واستغلال اقتصاديات الحجم، وتحقيق الاستفادة من تباين حاجيات العملاء.

وتضم استراتيجيات النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية و التي نذكر منها: إستراتيجية النمو الداخلي، إستراتيجية النمو الخارجي (و التي تكون إما بالاندماج أو بالاستحواذ)، وكذلك إستراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة.

4-3-2- استراتيجيات الاستقرار: تتناسب إستراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبيا، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحلية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، و من بين هذه الاستراتيجيات نجد: إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الربح في الأجل القصير، و إستراتيجية التعاون والتحالف، هذه الأخيرة يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة من اجل السيطرة على المخاطر و التهديدات²، والتي تكون محصورة في ميادين محددة، فمن خلال دراسة قام بها "تيتار" فان 40% من مجموع اتفاقات التعاون تتم في مجال البحث والتطوير، و 25% في مجال الإنتاج، و 10% في مجال التسويق³.

4-3-2- استراتيجيات الانكماش: يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه الاستراتيجيات، و بالرغم من قلة شعبيتها، إلا أنها هامة ضمن ظروفها، وتتخذ عدة أشكال من بينها: إستراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات، وإستراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية(المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين)الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص118

² فريد راغب النجهر، التحالفات الاستراتيجية(من المنافسة الى التعاون)، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص14.

³ Rymond-alain THIETART, op-cit, P174

خلاصة:

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركزه على بناء الرؤية التكاملية و الشمولية لأنشطة المؤسسات، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة و فعاليات المؤسسات، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة، والتسيير الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات، بحيث يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الأعمال.

وفي ظل المنافسة و المحيط الحركي، لم يعد مقبولاً من المؤسسات إلا أن تدار بعقل استراتيجي، يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، وأصبح النجاح يتطلب قدرات وكفاءات فكرية و إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد و القدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي، كل هذا من أجل ضمان بناء مركز استراتيجي تنافسي دائم، أساسه عملية الابتكار والتجديد، وتحقيق الاختيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل للمؤسسة الصناعية .