

المحور السابع: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

يعتبر التسيير الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي تعتمد عليها الإدارة في توجيه جميع أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أقصى معدلات الأرباح. أي جعلها أكثر قدرة على تعظيم عوائدها المستقبلية، وذلك من خلال ضمان تمتعها خلال المستقبل المتوسط والبعيد بمزايا تنافسية مستدامة.

1. مفهوم التسيير الإستراتيجي: التسيير الاستراتيجي عبارة عن أسلوب إداري، يهتم بتحقيق التكامل بين

مختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة، من إنتاج وتسويق وتمويل وبحث وتطوير وإدارة الموارد البشرية... إلخ. حيث تقوم إدارة المؤسسة من خلاله بالتحرك المرحلي لتحقيق مجموعة واسعة من الأهداف خلال الأمدين المتوسط والطويل، بحيث تأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف)، بالإضافة لظروف بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات). يعتبر التسيير الاستراتيجي بمثابة الأداة التي بموجبها تخصص إدارة المؤسسة مواردها المتاحة وتنظم جهودها الرئيسية من أجل تحقيق أهدافها خلال الأمد الطويل.

2. تعريف الإستراتيجية: يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها تصوّر الإدارة العليا لما تريد أن تكون عليه

المؤسسة في المستقبل، فهي إطار مرشد يشمل أساسا ما ترجوه المؤسسة في المستقبل. فمما هو متفق عليه في كتب الإدارة والتسيير، أن الاستعمال والظهور الأول لمفهوم الإستراتيجية اقترن وارتبط في الأساس بالمجال العسكري. وقد كانت تعني آنذاك فن قيادة الجيوش من أجل إلحاق الهزيمة بالعدو في

ساحة المعركة، واشتملت على مختلف الطرق اللازمة من أجل تحقيق النصر. وقد كان انتقالها كمفهوم إلى عالم الأعمال نتيجة لظهور المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية واشتدادها، فالإستراتيجية ترتبط بوجود منافس أو طرف آخر يراد التأثير عليه كالزبون مثلاً. فالإستراتيجية إذن عبارة عن تصوّر ورؤية الإدارة العليا لما ترغب أن تكون عليه مؤسستهم في المستقبل. ولما كان وجود أي مؤسسة يرتبط أشد الارتباط بالمنتجات أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها وتبادلها، فإن الإستراتيجية عبارة عن تصوّر ورغبة الإدارة في اختيار المنتجات أو الخدمات التي ستقوم بإنتاجها وتبادلها في المستقبل المتوسط والبعيد. بالإضافة إلى نوع وحجم الأسواق التي سوف تخدمها، وكل ذلك له علاقة وثيقة بتخصيصها للموارد وتحديد معدلات النمو والعائد. وهكذا فإن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية تحدد الاتجاه الذي ينبغي لها أن تكون عليه، وهي بذلك تشتمل على رغبتها في تشكيل مستقبلها عن طريق تحديد الاتجاه الذي تراه مناسباً من بين العديد من الاتجاهات المحتملة الأخرى. وتبعاً لذلك فإن الإستراتيجية تعني الوضع الذي تود إدارة المؤسسة بلوغه، وهي تقدم لنا إجابات عن التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما هي الأهداف الأساسية التي تطمح المؤسسة وتسعى لتحقيقها؟
- ما هي المنتجات والخدمات التي ستعمل المؤسسة على إنتاجها؟
- ما هي الأسواق التي ستقوم المؤسسة بتوجيه منتجاتها وخدماتها إليها؟

إذن فالإستراتيجية تعبير عن طبيعة واتجاه المؤسسة وهدفها الأساسي، وتتحدد انطلاقاً من ثلاثة مفاهيم أساسية:

- أ. الرؤية أو النوايا الإستراتيجية: وهي عبارة عن طموح واضح ومتجسد في ذهن المالك أو المدير العام للمؤسسة، تتمثل على شكل تصور ذهني مستقبلي يرمى بلوغه في الأجل الطويل المدى (ما بين 03 و 05 سنوات فأكثر). حيث يتم توجيه كل الموارد والإمكانات المتوفرة من أجل تحقيق

ذلك. وعلى أرض الواقع، نجد أن الرؤية تعبّر لنا عن مجموع القيم التي تؤثر في المدير العام بطريقة تجعله يعبر عن طموحه وما يود إنجازه وتحقيقه من خلال مؤسسته.

ب. الرسالة: توضح رسالة المؤسسة أسباب وجودها وما يجب عليها أن تفعله، حيث تعد بمثابة الإعلان الرسمي من طرف الإدارة العليا لما تريد تحقيقه في المستقبل البعيد. وهي في جانبها العملي عبارة عن وثيقة مكتوبة توضع في مكتب المدير أو غالبا ما تلتصق على لوحة الإعلانات أو ما شابه ذلك حتى يتسنى للجميع قراءتها. فالإدارة وانطلاقا من تحليلها لمعطيات محيطها الخارجي، لاسيما محيطها التنافسي وكذا محيطها الكلي ومحيطها الداخلي وكل ما يتعلق بالإمكانات والموارد التي تحوزها، يتكون لدى مديرها فكرة رئيسية عن المنتجات والخدمات التي سيقدر إنتاجها وكذا الأسواق التي ستباع فيها. والرؤية وفقا لهذا عبارة عن التصوّر أو الحالة والوضع الذي تراه الإدارة مناسبة والذي يجعل المؤسسة في حال أحسن. أمّا الرسالة فهي تعبير مكتوب ومجسّد للمضمون الذهني للرؤية، حيث تقوم الإدارة بصياغتها انطلاقا من رؤيتها والتي تعد المرجع الرئيسي في ذلك، وهذا بكيفية تجعل العمال والموظفين عند قراءتها أكثر إلهاما وحماسة لأداء أعمالهم وأنشطتهم بالتزام وفعالية.

ج. أهداف المؤسسة: الهدف عبارة عن وضع مستقبلي تأمل وتحاول إدارة المؤسسة بلوغه وتحقيقه. حيث تقوم بناء على ذلك بتوجيه الموارد التي تحوزها في سبيل تجسيده على أرض الواقع. فبعدما تتضح الرؤية وبعد الانتهاء من تحديد الرسالة، تتبنى الإدارة العليا مجموعة من الأهداف الطويلة الأجل والمندرجة في نفس سياق رؤيتها ورسالتها، هذا كله من أجل التحديد الدقيق لما يجب عليها فعله لجعل رؤيتها واقعا محققا.

3. مراحل وخطوات التسيير الإستراتيجية: يمارس التسيير الإستراتيجي انطلاقا من مجموعة متسلسلة من المراحل والخطوات، يمكننا توضيحها كالآتي:

أ. مرحلة التحليل الاستراتيجي: يتم خلال هذه المرحلة الأولى تحليل المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية. حيث يهدف تحليل المحيط الداخلي من أجل تقييم الموارد والإمكانيات المتوفرة. بالإضافة لتحليل المحيط الخارجي، من خلال اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة. حيث يتم ذلك من خلال دراسة وتحليل المحيط الخارجي العام، إذ يعتمد في ذلك على نموذج PESTEL، الذي يصنف عناصره إلى ستة أجزاء هي: المحيط السياسي، المحيط الاقتصادي، المحيط الاجتماعي والثقافي، المحيط التكنولوجي، المحيط البيئي والمحيط القانوني. وبالإضافة لذلك، يتم تحليل المحيط التنافسي، من خلال تحديد ودراسة قوى المنافسة المختلفة المشكلة للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. يعتمد في هذه المرحلة على نموذج العوامل الخمسة للمفكر Michael Porter، الذي يصنف قوى المنافسة ضمن خمسة مجموعات رئيسية، هي: احتمال دخول منافسين جدد، قوة المفاوضة لدى الموردين، قوة المفاوضة لدى الزبائن، المنتجات البديلة ودرجة المنافسة بين المؤسسات داخل نفس المجال الصناعي.

ب. مرحلة صياغة الإستراتيجية: خلال هذه المرحلة، يتم إجراء الصياغة الفعلية للإستراتيجية التي ستبناها المؤسسة خلال المستقبل، وذلك من قبل إدارتها العليا. فبناء على نتائج المرحلة الأولى، يتم التوصل للمنتجات أو خدمات الواجب إنتاجها مستقبلاً والأسواق المستهدفة، والتي ستضمن لها التمويع التنافسي الصحيح في وجه المنافسين، باعتبارها تتضمن مستوى منخفض من المنافسة.

ج. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها: خلال هذه المرحلة الثالثة والأخيرة يتم الشروع في التنفيذ الفعلي لمضمون الإستراتيجية، من خلال تفعيل جميع الأنشطة والوظائف المرتبطة بإنتاج وتسويق وتمويل المنتجات والخدمات. بالإضافة للرقابة على تنفيذها، من خلال إجراء مقارنات واسعة لمضمون الإستراتيجية المراد تجسيدها والتنفيذ الفعلي لها، وما يتضمنه ذلك من تصحيح للانحرافات.