

## إستراتيجية المؤسسة

### تمهيد:

إن المؤسسة في حاجة إلى طريق منطقي يمكنها من اتخاذ القرارات الرئيسية و الهامة في ظل بيئة تتميز بتتابع الأحداث و التغيير الدائم و المستمر حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم. وفي هذا السياق، تحاول الإستراتيجية السماح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في ظل ظروف عدم التأكد.

### أولاً - مفهوم الإستراتيجية:

1. **تعريف الإستراتيجية:** عرفت الإستراتيجية من قبل Drucker على أنها تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة و المتوقعة، بينما يعتبرها Chandler بأنها تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها. و يعرفها Porter بأنها الخطوات التي يجد بها المسير، الأهداف طويلة الأجل و يحلل بها وضعيته، و يختار السياسات التي تمكنه من تحقيق أهدافه و تخصيص الموارد و استعمالها بالطريقة الأكثر فعالية.

### 2. خصائص الإستراتيجية:

1.2 **الشمولية:** الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها.  
2.2 **الالتزام:** الإستراتيجية التزام على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لنموها وتطورها وبالتالي يبقى أثرها لفترة طويلة و يصعب تغييرها بدون تكلفة عالية. بإنشاء الارتباط بين مختلف أنشطة المؤسسة لغرض البحث عن وضعية مربحة على المدى الطويل. نستنتج من التعريف وجود تناغم بين العنصرين المكونين لاهتمام الإستراتيجية وهما: الاهتمام بالمؤسسة و العلاقة بين المؤسسة و المحيط.  
وحسب Chandler هي تحديد الأهداف و الأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمؤسسة، وتبني الأنشطة وتوزيع المواد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويتضمن هذا التعريف عدة خصائص:

- التركيز الرئيسي على القضايا الخارجية، أي الربط بين المؤسسة و محيطها.
- التمييز بين نوعين من الأهداف وهما: اختيار المجال أي نوع العمل/ النشاط الذي ستمارسه المؤسسة، و اختيار الموقف التنافسي أي كيف تستطيع المؤسسة المنافسة في كل نشاط.
- هنالك خلط بين النوايا و الأفعال، و الأهداف الرسمية و الأهداف الفعلية.
- يفترض أن القرارات الإستراتيجية توضع من قبل الإدارة العليا، ولكن الإدارة الوسطى و التشغيلية تلعب

دورا هاما في صياغة إستراتيجية المؤسسة.

**3.2 المرونة و الديناميكية:** الإستراتيجية هي رد فعل على محيطها: أي تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية و المتوقعة للمحيط، ويقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة، و أما الديناميكية فهي السرعة في اتخاذ القرار و القدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ.

**4.2 البحث عن الوضعية الملائمة:** من خلال البحث عن أفضل توليفة بين فرص و تهديدات المحيط، وقدرات وموارد المؤسسة.

### 3. أهداف الإستراتيجية:

**1.3 مواكبة تغيرات المحيط:** يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها، وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط و تهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي و السياسي.

**2.3 البحث عن التنافسية:** من خلال القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح، وذلك بالتوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها بغرض عرض منتجات بسعر منافس مع إمكانية تحقيق ربح.

**3.3 النمو:** من خلال تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين و المجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها وزيادة توسعها ونموها.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية تهدف لمايلي:

- تسمح الإستراتيجية بمواجهة مخاطر المحيط، فهي تشكل الإطار العملياتي والمسار التوجيهي لكل العمليات داخل المؤسسة.

- الإستراتيجية هي مصدر الأداء، فهي الأداة التي تسمح ببلوغ الأهداف عن طريق تحسين تخصيص الموارد، كما تساهم في التوفيق بين الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد) و الفعالية (تحقيق الأهداف).

- الإستراتيجية هي وسيلة منسقة لمراقبة نمو المؤسسات عن طريق التحيين المستمر للفرص التي يجب على المؤسسة استغلالها.

### ثانيا- المفاهيم الجوارية لمفهوم الإستراتيجية:

**1. الغاية:** وتعني سبب وجود المؤسسة، و تقوم الغاية على افتراض وجود حاجات لإرضاءها.

**2. المهمة/الرسالة:** ترتبط مهمة المؤسسة بغايتها، ويتم تحديدها وفقا للقانون والتنظيمات. كما نجد العديد من المؤسسات التي تستخدم مصطلح المهمة أكثر من الغاية. وهي « ترجمة حاجات وتوقعات المتعاملين و المجتمع من المؤسسة لتحقيقها». و تحدد المهمة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها و الرضا الناتج

لاستخدام هذه الخدمات.

**3. المهنة:** وهي مجموعة المهارات الخاصة التي تتقنها المؤسسة وتجيد القيام بها، ويمكن تعريفها بمجموعة الأنشطة الإستراتيجية التي تشارك نفس الموارد و المهارات، وبالتالي فالمصطلح مرتبط بالقدرات و المعارف الخاصة التي تملكها المؤسسة وتقدم لها ميزة خاصة مقارنة بالمنافسين في نفس المهنة.

**4. الهدف:** التعبير الملموس عن غاية المؤسسة ومهمتها، وتسمح بتوجيه الإجراءات الإستراتيجية. ويحدد الهدف ما تبحث المؤسسة على تحقيقه ومتى يتم تحقيق النتائج دون تحديد كيفية تحقيقها.

**5. الرؤية الإستراتيجية:** المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتتميتها. ويعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية.

### ثالثا - المستويات الإستراتيجية:

تظهر الإستراتيجية في ثلاث مستويات بالمؤسسة كمايلي:

**1. مستوى إستراتيجية المؤسسة:** في هذا المستوى تعني الإستراتيجية المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة و البعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية وإدارة حافظة النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة وتخصيص الموارد.

**2. مستوى إستراتيجية الأعمال:** في هذا المستوى تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتمادا على قدرات المؤسسة. فهي إستراتيجية تعنى بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها و الحفاظ عليها، كما تعنى أيضا بمهارات المؤسسة وقدراتها.

**3. مستوى الإستراتيجية العملية:** في هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بسوق المؤسسة وحصتها من هذه السوق، كما تهتم بكيفيات تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضا إستراتيجيات، كإستراتيجية الإنتاج، إستراتيجية التسويق... الخ.

### رابعا - المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية:

هناك أكثر من رأي بالنسبة لمراحل وضع الإستراتيجيات، إلا أن هناك شبه اتفاق حول بعض المراحل، يمكن تسميتها بالمراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية. وتتمثل هذه المراحل فيمايلي:

**1. إعداد الإستراتيجية:** تتضمن هذه المرحلة أصعب الخطوات في العمل الاستراتيجي، والتي تتناول التشخيص الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي و الاختيار الاستراتيجي.

**2. تنفيذ الإستراتيجية:** وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في

المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور المحيط وتقلباته، ويبدأ ذلك من خلال تخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ.

**3. رقابة الإستراتيجية:** الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية، لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد كما تمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.

#### خامسا- الاستراتيجيات التنافسية الشاملة:

اقترح Porter ثلاث استراتيجيات للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة. وهي كمايلي:

**1. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** وهي الإستراتيجية التي تكون المؤسسة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق. وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحث والتطوير، والإعلان والترويج وغيرها. إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة الكلفة ستكون قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين، وتحقيق حجم مرضى من الأرباح.

أن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة تفاوضية عالية مع الموردين، لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم. كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسات الرائدة في التكلفة قد تحقق في الغالب معدل عائد على الاستثمار فوق المتوسط.

**2. إستراتيجية التمييز:** وتقوم هذه الإستراتيجية على تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، حيث تتمكن المؤسسة من تقديم عرض مختلف متميز عن منافسيها مع إدراك عملائها بذلك، إذ ينفرد منتجها بسمة أو مجموعة من السمات التي يرغب بها الزبون و التي تكون عاملا محددًا للشراء ودافعا قويا له. وهي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل

المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التميز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والموصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة الزبائن وغير ذلك. وتمكن هذه الإستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة من جانب الزبائن والذين يقلل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز. إن إستراتيجية التمييز تؤدي غالباً إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث أن التمييز يؤدي إلى حواجز أفضل للدخول إلى الصناعة. ومن ناحية أخرى، إن إستراتيجية التكلفة المنخفضة تحقق في الغالب حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها التي تقوم على التمييز.

**3. إستراتيجية التركيز:** تركز قيمة هذه الإستراتيجية على الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق. وقد يرتبط خيار هذه الإستراتيجية بحجم المؤسسة و إمكانياتها، وعقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدف أو خط المنتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال التركيز بالتكاليف أي الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز التميزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها تقي السوق المستهدفة.

وبعبارة أخرى فهذه الإستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو الموصفات، أو خدمة الزبائن... الخ. وهناك بدليلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

**أ. التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

**ب. التركيز مع التمييز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية المؤسسة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء للعلامة منتجاتها.