

غير أن مساهمة *Ansoff* " كانت نظرية يصعب تطبيقها، ليظهر في المقابل سنة (1975) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي، حيث تجيب هذه النماذج عن حاجات المؤسسة متعددة المنتجات وتعمل على استغلال موارد المؤسسة في أنشطة متعددة وتوضح وضعية المؤسسة في السوق مقارنة بمؤسسات أخرى، كما تسمح بترتيب ميادين نشاط المؤسسة حسب أهمية ومردودية كل ميدان، ومن أشهر هذه النماذج: نموذج BCG، ADL، MCK، SC،...

إن مناهج التحليل الإستراتيجي الكلاسيكي والتي طغى عليها الطابع الاقتصادي، أي البحث عن مردودية الأموال المستثمرة، والتوجه نحو المنتجات والأسواق- لفترة الستينات والسبعينات- ليست جديرة بالتأقلم مع المعطيات الجديدة والمتغيرات الحالية في محيط شديد الاضطراب، بل يجب إدخال مناهج أخرى قادرة على مساندة المعطيات الجديدة لهذا المحيط، وتجلى هذا الأسلوب في التسيير الإستراتيجي.

### ثالثا: التسيير الإستراتيجي

يعود تطور هذه المرحلة إلى أزمة (1974)، حيث أدت الأزمة إلى انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة، وأثبتت- هذه الأزمة- عدم جدوى حافزة الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها هذه المؤسسات<sup>16</sup>، كذلك الوقت الذي تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الإستراتيجي استثمارته مؤسسات أخرى وعملت على السيطرة على أسواق هذه المؤسسات (المؤسسات اليابانية سيطرت على أسواق المؤسسات الأمريكية والأوروبية).

---

<sup>16</sup> Michel Marchesney. *La stratégie (du diagnostic à la décision industrielle)*. O.P.U. Alger 1988. P190.

وقد تطور التسيير الإستراتيجي كاستجابة لتطور المنافسة، حيث تميزت

هذه المرحلة ب<sup>17</sup>:

- 1 - تطور التبادلات ( السلع والخدمات )؛
- 2 - التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج؛
- 3 - زيادة تدفق الرأسمال الدولي؛
- 4 - اختلاف نماذج ( الاستهلاك، الذوق، الثقافات، ... ) نتيجة عولمة الأسواق، المنافسة، عدم الاكادة، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج " Juste à temps"، ...

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير الإستراتيجي أهمية خاصة، ونظرا لأهمية هذه المرحلة في التفكير الاستراتيجي سنعمد إلى شيء من التفصيل فيها خاصة وأن المراحل اللاحقة هي نتيجة للتطور الحاصل في هذه المرحلة. كما أن موضوع الدراسة (التصميم الإستراتيجي) هو جزء من التسيير الإستراتيجي.

## I - التسيير الإستراتيجي: تعريفه وفوائده

### أ- تعريف التسيير الإستراتيجي

قبل ذلك سنحدد مستويات التسيير ليكون الأمر أكثر وضوحا<sup>18</sup>:

**التسيير العملي:** ويتميز بأنه يومي التكرار في ميادين التسيير، يهدف إلى تشغيل طاقة المؤسسة بأقصى فعالية ممكنة وذلك بتحويل الاستثمارات إلى نتائج.

---

<sup>17</sup> H. Krifa. Shneider. Op. Cit. P 19.

<sup>18</sup> عبد الرزاق بن حبيب. إقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2002. ص

التسيير الإستراتيجي: إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها أما التسيير الإستراتيجي فيضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها ويكون مرتبطا بمفهوم الاستثمار في الإنسان، البحث، التنمية، جذب الزبائن، التنظيم.

فما هو التسيير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية ؟

تعددت تعاريف التسيير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية بحكم أنها إطار شمولي ومتكامل لدراسة وتحليل كل أنشطة وعمليات المؤسسة، لذلك سندرج بعض التعاريف لتوضيح مفهوم التسيير الإستراتيجي.

التسيير الإستراتيجي هو: "تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، تنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها"<sup>19</sup>.

كما يعرف على أنه: " مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما. ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة "<sup>20</sup>.

أيضا هو عبارة عن: " منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة " <sup>21</sup>.

وتوضح هذه التعاريف بأن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من العلاقات، الخطوات والأهداف، نبرزها في النقاط التالية:

---

<sup>19</sup> إسماعيل محمد السيد. الإدارة الإستراتيجية. المكتب العربي الحديث. الإسكندرية 1993. ص 3.

<sup>20</sup> توماس وهيلن. دافيد هنجر. الإدارة الإستراتيجية. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي. زهير نعيم الصباغ. معهد الإدارة العامة. السعودية 1999. ص 27.

<sup>21</sup> بشير علاق. قحطان العبدلي. إستراتيجيات التسويق. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان 1999. ص

1 - منظومة أو نظام من العمليات المتكاملة؛

2 - لها علاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

3 - يتم فيها صياغة إستراتيجية مناسبة؛

4 - تطبيقها وتقييمها ؛

5 - الاعتماد على تحليل أثر المتغيرات المهمة؛

6 - ضمان تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة؛

7 - تعظيم إنجاز مختلف أنشطتها.

بعد أن تعرفنا على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم التسيير الاستراتيجي نأتي إلى تحديد الفرق بينهما وذلك من خلال الجدول في الصفحة الموالية.

**الجدول رقم (01): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي**

مستويات الاختلاف	التخطيط الإستراتيجي	التسيير الإستراتيجي
الهدف	تحديد الوضعية المرغوبة أو المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية بتكليف المؤسسة لمحيطها الداخلي والخارجي
المدة	طويل المدى	قصير، متوسط وطويل المدى.
البعد	اقتصادي	اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي
المستوى	يركز على المحيط الخارجي	التنظيم الداخلي والمحيط الخارجي
نمط التنظيم	القرارات من صلاحية الإدارة العليا	لا مركزي، الادارة بالأهداف

سرعة الاستجابة للتحويلات والمراجعة المستمرة للأهداف (نظام المعلومات)	بطيء وغير فعال	درجة الاستجابة للتحويلات
1975	1950	تاريخ ظهوره
مرتفع (إشباع حاجات العملاء)	ضعيف (الاهتمام بالإنتاج)	الاهتمام بالتسويق
نظام عمل على شكل قرارات	يكون عبارة عن مخطط	النتيجة

المصدر: علي رحال. محاضرات في الإستراتيجية. جامعة باتنة. 2002.

### ب - فوائد الإدارة الإستراتيجية

- إن الاعتماد على منهج التسيير الإستراتيجي يحقق مجموعة من الفوائد،  
يمكن إيجاز بعضها في النقاط التالية<sup>22</sup>:
- 1 - يساهم هذا المدخل في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمؤسسة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف، الخطط، الإستراتيجيات والبرامج؛
  - 2 - يساعد على توقع العديد من التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة، وبالتالي تمكين هذه الأخيرة من تصميم الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات؛
  - 3 - يساعد على تخصيص الموارد اللازمة لمختلف الأنشطة؛
  - 4 - تحديد الأولويات، الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف الأهم والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة؛

<sup>22</sup> فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص ص 29-30.

5 - يمكن من تحديد الفرص البيئية المختلفة، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل آثار التهديدات البيئية ونقاط ضعف المؤسسة؛

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

7 - يزيد من كفاءة وتقديم المعلومات في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛

8 - يعمل على تحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات وبالتالي تقليل التكاليف؛

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

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

كما يمكن أن نضيف المزايا التالية<sup>23</sup>:

11 - تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، وكذا عملية التنسيق من أجل منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات؛

12 - إيجاد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، واتخاذ القرارات الملائمة؛

13 - 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؛

---

<sup>23</sup> محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 11.