

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 التالية²³:

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؛

²³ محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 11.

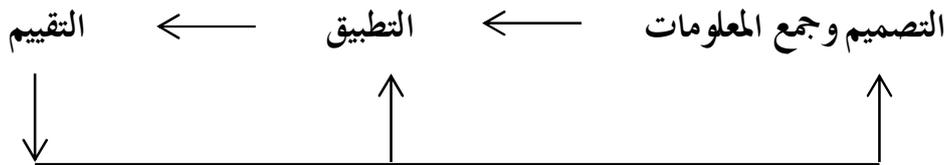
14 - يمكن من إقامة قيادة كفأة بحيث تتخذ قرارات مسؤولة، فلا تكون قراراتها مجرد رد فعل لقرارات المنافسين وذلك بالاعتماد على تشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات البيئية.

II - مراحل ومستويات التسيير الإستراتيجي

أ - مراحل التسيير الإستراتيجي

- يمر التسيير الإستراتيجي بثلاث مراحل هي: مرحلة التصميم، مرحلة التطبيق ومرحلة التقييم وتتميز هذه المراحل بعدة خصائص نذكر منها:
 - لا يتم البدء في المرحلة اللاحقة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها مباشرة؛
 - جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها؛
 - مراحل التسيير الإستراتيجي متداخلة ومتكاملة، فأى تغيير يحدث في مرحلة يؤثر على المرحلة السابقة أو اللاحقة؛
 - التسيير الإستراتيجي عملية مستمرة؛
 - التسيير الإستراتيجي يتطلب تدفق للمعلومات تتم من خلالها مراجعة مراحل التسيير الإستراتيجي وتصحيح الانحرافات.
- والشكل التالي يوضح مختلف هذه المراحل:

الشكل رقم (2): المراحل المختلفة للتسيير الإستراتيجي



المصدر: محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 13.

وفيما يلي سنقوم بعرض مراحل التسيير الإستراتيجي وما هي الأنشطة التي تتضمنها والقرارات التي تصدر عنها:

1- مرحلة التصميم

ويتم في هذه المرحلة اختيار الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في ضوء تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة وتحديد مختلف الفرص والتهديدات ومحاولة استغلال الفرص التي يوفرها المحيط وتجنب التهديدات التي يمكن أن يفرضها. ويوازي هذا التحليل القيام بتحليل البيئة الداخلية الخاصة بالمؤسسة واكتشاف نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ومحاولة استغلالها وإصلاح نقاط الضعف التي تشكو منها.

ويتم على ضوء هذا التحليل تحديد رسالة المؤسسة أي ما تريد أن تكون عليه في المستقبل وتحديد أهدافها الممكنة واختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل.

2 - مرحلة التطبيق

ويتم في هذه المرحلة وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ وذلك من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

3- مرحلة التقييم

في هذه المرحلة يتم المقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية من عملية تطبيق الإستراتيجية، وذلك بعد إخضاعها لعملية التقييم ومعرفة مدى تناسبها والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها سواء أكانت على مستوى التصميم أو التطبيق أو حتى في أنظمة وهياكل العمل.

ب - مستويات التسيير الإستراتيجي

يهتم التسيير الإستراتيجي بوضع أجزاء المؤسسة في كيان متكامل، منسق، مرتب وموجه. ويظهر ذلك في ثلاث مستويات يعمل كل واحد منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات هي²⁴:

1 - الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة

توضع في هذا المستوى الإستراتيجيات " الكلية" التي تتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية وكذا الموارد الداخلية التي تمتلكها. وفي هذا المستوى تتخذ قرارات إستراتيجية عامة مثل: الاندماج، الانكماش، المشروعات المشتركة، تغيير نوع النشاط الرئيسي الدخول في نشاط جديد، تصفية أحد الأنشطة أو تصفية المؤسسة ككل، وتتميز هذه الإستراتيجيات في أنها ذات أثر طويل الأجل ويكون أثرها عاما على المؤسسة.

2 - الإستراتيجيات على مستوى الوحدات الإستراتيجية

ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المؤسسات التي تسيطر على عدد من الشركات الصغيرة التي يمكن اعتبارها وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها. لها خصائص تميزها عن باقي الوحدات، توضع هذه الإستراتيجيات من طرف رؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها. ويجب توفر التناسق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

القرارات الإستراتيجية الممكن اتخاذها في هذا المستوى هي: تحديد تشكيلة المنتجات، مجالات التطوير في المنتجات والخدمات، فتح منافذ للتوزيع، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة فئة معينة من المتعاملين.

²⁴ موسى اللوزي. التنمية الإدارية. ط1. دار وائل للنشر. عمان 2000. ص ص 243-244.

3 - السياسات على مستوى الوظائف

توضع السياسات بالاعتماد على إستراتيجيات الوحدات والإستراتيجيات الكلية. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل: وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل...

تتميز هذه السياسات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل، ومن أمثلة القرارات المتخذة في هذا المستوى: القرارات المتعلقة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، طرق البيع، الإعلان العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، طرق الدفع، منح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات...

III - نظام التسيير الإستراتيجي والتحديات التي يواجهها

أ - نظام التسيير الإستراتيجي

يمكن اعتبار التسيير الإستراتيجي نظام له مدخلات ومخرجات وعمليات، فالمدخلات هي البيانات المجمعة ونتائج تقييم الإستراتيجيات السابقة وأراء ومقترحات مديري المؤسسة وإرشادات رسالة المؤسسة باعتبارها الوثيقة الأساسية للتخطيط الإستراتيجي.

هذه المدخلات تخضع لعمليات التحليل، المشاركة والابتكار، ويتم ذلك في حدود قيود البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف وقيود البيئة الخارجية، وما تتيحه من فرص وما تفرضه من تهديدات.

أما مخرجات النظام فتتمثل في مختلف القرارات الإستراتيجية على جميع المستويات. أيضا يتكون النظام من قناة للمعلومات المرتدة تعمل على تصحيح الأخطاء، كما يتأثر هذا النظام بالمكونات الداخلية له مثل: الهيكل التنظيمي،

الإجراءات، السياسات وطبيعة القوى العاملة، وكذا المكونات الخارجية مثل: الحكومة، المساهمين، الموردين، العملاء، المنافسين والمقرضين.

ب - تحديات الإدارة الإستراتيجية

بالرغم من كل الفوائد والمزايا التي تحققها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات بوصفها إطار عمل شمولي ومتكامل إلا أنه هناك بعض التحديات التي تواجه عملية استخدام هذا المدخل والقدرة على تطويره، وهذا يتطلب المزيد من الدراسة والتحليل، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي²⁵:

1 - تحديد دور مجلس إدارة المؤسسة في العملية الإستراتيجية، أي إلى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مرتكزة على الإستراتيجية؛

2 - الإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، حيث إن دراسة وفهم البيئة إنما تمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي، والتحدي هنا هو كيف يمكن للإدارة العليا أن تؤثر على شكل الاتجاهات والأحداث البيئية؟ والتي يحتمل أن يكون لها تأثير على الإطار الإستراتيجي، ومن ثم على طبيعة واتجاه الأعمال وكيف يمكن تشخيص الاتجاهات البيئية الملائمة؟ وكيف يمكن للمسير أن يكون أكثر تفاعلا مع ديناميكية عملية اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية؟

3 - وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، وهذا قد يجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة؛

²⁵ بنيامين تريجو. جون زيمرمان. مرجع سابق. ص ص 133-152.

4 - تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، وذلك نظرا للخوف من عدم القدرة على تحقيقها مما يعني عدم الكفاءة وبالتالي تهديدا لوجودهم في مؤسساتهم؛

5 - قد يؤدي التطبيق غير الكفء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيئ لدى المدراء، وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية الموضوعة، أو نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم الأداء الكمية والتي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المؤسسة؛

6 - قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة أمام المؤسسة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم التسيير الإستراتيجي؛

7 - تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، وقد يراه بعض المدراء بأنه مضيعة للوقت، حيث لا توجد خلال المناقشات النظرية لهذه العمليات أية نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتا طويلا وإنفاقا عاليا.

رابعا: الرؤية الإستراتيجية

مرحلة أخرى من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي، بداية (1990) ميزتها أحداث ووقائع متعددة انطلاقا من سقوط "جدار برلين" الذي يشكل معطى (إقتصادي، جيوسياسي) جديد، حرب الخليج، التدخل الواسع للحكومات في الأعمال، العولمة، الاختراعات التكنولوجية في الإعلام الآلي البيوتكنولوجيا، الإلكترونيك، الاتصال،... يتضح من هذه المؤشرات بأن محيط المؤسسة أصبح أكثر ديناميكية وتسارعا كما أصبح أكثر تعقيدا، لذلك على المؤسسة قبل أن تقدم على أي خطوة أن تحدد رؤيتها المستقبلية لما تريد أن تحققه وتعمل على تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة