المحاضرة الرابعة : مفاهيم أساسية حول استراتيجية المؤسسات الاقتصادية

أولا: مفهوم و ابعاد الاستراتيجية

1: مفهوم الاستراتيجية : يعرف porter الاستراتيجية بأنها عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسين ويؤكد على أنه لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل انصهارا لأهداف ووسائل المؤسسة في إطار التواؤم مع بيئتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية واستمرارية المؤسسة، إن الاستراتيجية في مفاهيمها هي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا يمكن أن نفعل.
- ماذا نريد أن نفعل.
- ماذا بإمكاننا أن فعل.
- ماذا يجب علينا أن نفعل.

وللإجابة ن هاته التساؤلات يجب معرفة ما يلي:

- القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة.
- تحليل المنافسين.
- معرفة القيود المختلفة.
- مجموعة الضغوطات المختلفة.

وعليه فالإستراتيجية هي التوجيه الطويل المدى لأنشطة المؤسسة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية انطلاقا من تهيئة وإعداد موارد ووسائل المؤسسة وفقا لتغيرات المحيط وعلى النحو الذي يستجيب لاحتياجات مختلف الأطراف ا في المؤسسة والسوق.

2: ابعاد الاستراتيجية: تقوم الاستراتيجية على مجموعة من الابعاد :

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئية.
- توافق الاستراتيجية مع المدى الزمني المختار.
- المساعدة على عدم التأكد والمخاطر التي تعترض المنظمة، ايجاد موقع متميز للمنظمة
- الاستخدام السليم للموارد
- ملاءمة الموارد والامكانيات المتاحة في المنظمة.
- إن الاستراتيجية عبارة في النهاية عن قرارات تسويقية مالية أو انتاجية .

ثانيا: المسار الاستراتيجي العام للمؤسسة :

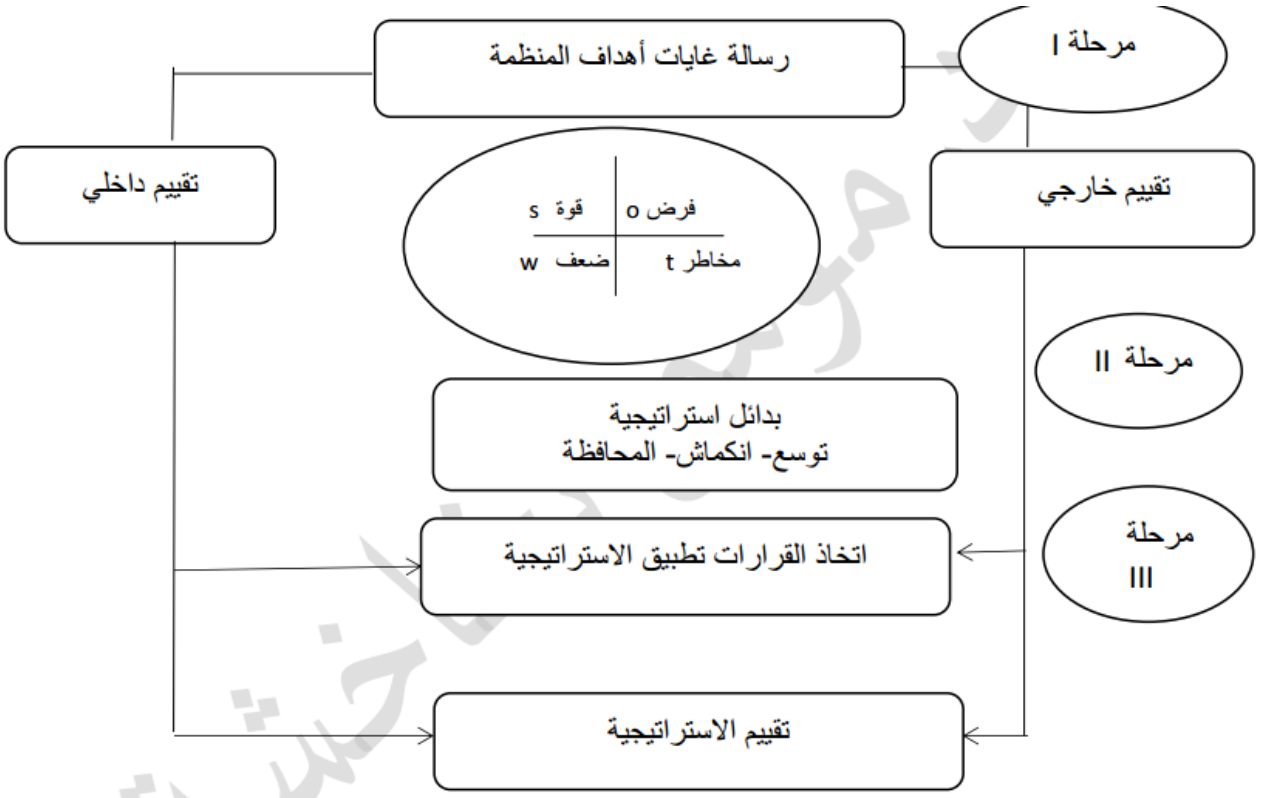
إن المسار الإستراتيجي العام هي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، وتحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارساتها لتحقيق غايات المؤسسة إذ تنطوي على العديد من المراحل أو العناصر التي اختلف الباحثون في تصنيفها، كما تختلف المؤسسات في حد ذاتها في إتباع هذه المراحل نظرا لاختلاف المنظور الإستراتيجي والبعد الثقافي للمسيرين والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسات.

1: **مرحلة التصميم ،الصياغة:** يتم في هذه المرحلة وضع وتحديد رسالة المؤسسة تحديد الأهداف والغايات التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد البدائل واختيار الاستراتيجية المناسبة .

2: مرحلة التنفيذ ، التطبيق: بعد اختيار الإستراتيجيات المناسبة لأداء نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، تأتي مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى خطط تطبيقية على شكل سياسات وظيفية (تموين، إنتاج، تسويق،...إلخ) والتي تمثل الخطوط العريضة التي يسترشد بها العاملون. ويتم صياغة هاته السياسات في شكر إجراءات ، موازنات، برامج.

3: مرحلة التقييم والرقابة: من خلال متابعة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة أي تتبع تطور أداء المؤسسة وقياس مدى توجه أو انحراف الوضع الفعلي للمؤسسة عن الأهداف المسطرة بمعنى قياس الفجوة الإستراتيجية (الفارق الإستراتيجي) والقيام بالإجراءات التصحيحية، تتم عملية تقييم هذا الأداء بمؤشرات عديدة منها: الحصة السوقية، المبيعات، الربحية والعائد على الإستثمار...إلخ) كما تتم في إطار الرقابة عملية التغذية العكسية والتي تستفيد من المعلومات المرتدة من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل تغيير رسالة وأهداف، واستراتيجيات وسياسات وبرامج وميزانيات المؤسسة وفق ما يمليه عليها المحيط وأطراف المصلحة.

المسار الاستراتيجي العام للمؤسسة



ثالثا: مستويات الاستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية و هي:

1: **الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (الشاملة/الكلية):** في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة كلها، وتحديد الإتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة الأنشطة وتتميز الإستراتيجيات الكلية بأنها طويلة الأجل، وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاثة : النمو، الاستقرار، الانكماش.

2: الإستراتيجية على مستوى مجال النشاط (وحدة الأعمال): تعمل على تحديد عوامل النجاح في سوق خاص، بمعنى تحديد كيفية الحصول على الميزة التنافسية في مقابل المنافسين ومعرفة الأسواق الجديدة التي يمكن تحديدها أو بناؤها، حيث تسمح الإستراتيجية للمؤسسة في هذا المستوى بأن تكون تنافسية في مجال النشاط أو القطاع الذي تعمل فيه.

ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع،التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر..إلخ وتتميز إستراتيجيات الأعمال بأنها أكثر تركيزا أو أقل مدى من الإستراتيجية الكلية."

3: الإستراتيجية الوظيفية: تقوم على ضمان تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة وإستراتيجيات مجالات النشاط في كل وظيفة من وظائف المؤسسة (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير...إلخ). كما

تعمل الإستراتيجية في هذا المستوى على إدماج الكفاءات المتميزة وقدرات التنظيم في مختلف الوظائف.

تجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي:

مستويات الاستراتيجية

