

إستراتيجية المؤسسة

محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية

الهدف العام من المحاضرة:

ان يكون الطالب فكرة عامة حول الإستراتيجية

الأهداف الخاصة:

تتمثل الاهداف الفرعية لهذه المحاضرة في تعريف الطالب ب:

الاستراتيجية كمفهوم.

أهميتها بالنسبة للمؤسسة

أهم أدوات التحليل الاستراتيجي

مخرجات المحاضرة:

1. يتحصل الطالب على مختلف المصطلحات المرتبطة بالاستراتيجية

مخطط المحاضرة:

2. مفهوم الاستراتيجية.

3. أهمية الإستراتيجية

4. عناصر الاستراتيجية

5. مستويات الاستراتيجية

6. مراحل وضع الاستراتيجية

7. أدوات التحليل الإستراتيجي

8. الخيارات الإستراتيجية

1. مفهوم الاستراتيجية:

1. المعنى اللغوي:

الاستراتيجية كلمة من أصل يوناني مكونة من شقين، stratos وتعني الجيش أو الرباط، او الحملة، Agos القائد، المشرف، القائم على... إلخ¹ وقد ارتبطت بالميدان الحربي وتعني فن القيادة؛ أي الكيفية التي يستخدم بها القائد القوى المحيطة به لتحقيق النصر في الحرب، بمعنى آخر علم وفن مواجهة العدو أو الخصم²

2. تعريف الاستراتيجية:

تعددت التعاريف للإستراتيجية باختلاف وجهات نظر الباحثين والمدارس التي ينتمون إليها، وفي الموالي نسوق مجموعة من التعاريف لمحاولة الإحاطة بمفهوم الاستراتيجية.

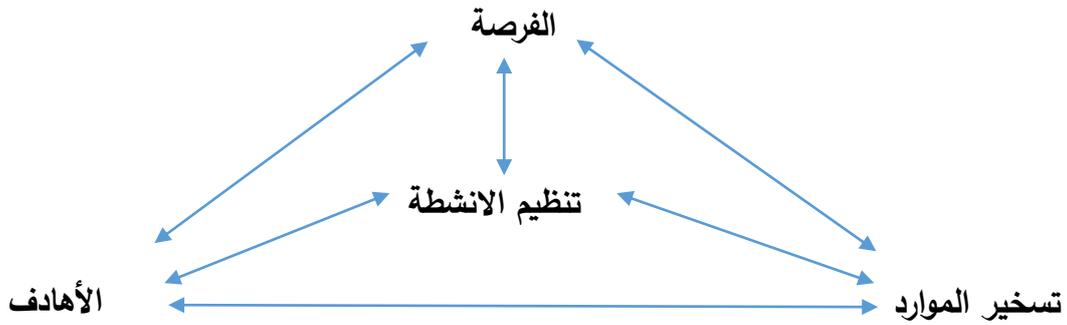
يرى Alfred Chandler بأنها " تهتم بالأهداف للمؤسسة على المدى الطويل واعتماد العمليات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الاهداف."³ أما بالنسبة لـ Johenson و Sholes فإن الإستراتيجية " تتضمن فهم الموقع الإستراتيجي للمنظمة ، ووضع الخيارات الإستراتيجية للمستقبل، وتحويل الإستراتيجيات إلى أفعال أو واقع."⁴ يرى Michel Porter أن الإستراتيجية هي " خلق موقع فريد ومتمن خاص بمجموعة من الأنشطة ومختلف عن موقع المنافسين."⁵ في حين نجد Petter Drucker يعرفها على أنها " إدراك البيئة وعرضها على الرجال لتمكينهم من القيام بالعمل."⁶ كما أن Ansoff يرى بأنه يقصد بالإستراتيجية " تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية"⁷ كما يضيف بشكل أكثر دقة بأنها" عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والاسواق بالشكل الذي يعظم العائد على رأس المال المستثمر."⁸ أما بالنسبة لـ Mentezberg فالإستراتيجية هي

1
2
33
4
5
6
7
8

"خطة، ونموذج، ومناورة، وموقع، وأفق".⁹ K Andrews يرى بأن الإستراتيجية " تهتم بنجاح المؤسسة، وتتضمن اختيار الأهداف، تكييف الإمكانيات التنظيمية، وتعبئة الموارد لتحقيق الأهداف".¹⁰ أما Dess و Lumpkin و Taylor فيرون أنها " تتضمن التحليلات، القرارات، والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة من أجل خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها".¹¹ في حين Boston Consulting Group فيرى بأنها " فن تخصيص الموارد - التي هي محدودة - من أجل إنشاء أفضلية تنافسية".¹²

II. عناصر الاستراتيجية:

من التعريف السابقة تجمع الاستراتيجية بين صياغة الأهداف وتنظيم النشاط البشري لتحقيق هذه الأهداف، حيث يتضمن تحديد الأهداف تحديد الفرصة، كما أن الاستراتيجية عبارة عن عملية لترجمة الفرصة المدركة إلى نتائج إيجابية، من خلال مجموعة من الأنشطة المنظمة بشكل منهجي، وبعض الوسائل المحددة والفعالة لتحقيق الأهداف. والشكل الموالي يوضح العناصر الأساسية للإستراتيجية



III. أهمية الإستراتيجية

لا تستطيع الشركات العمل بشكل عشوائي، بل يجب عليها التزود بخارطة طريق، والاستراتيجية توفر هذه الخارطة، فهي تمكن الشركة من اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، مع وعي أكبر بآثارها، فهي توفر التوجيه للمؤسسة، وتوضح كيفية تحقيق النمو .

يؤثر المحيط الخارجي على الممارسات التسييرية داخل المؤسسة، والاستراتيجية تربط المؤسسة بالعالم الخارجي، فالتغيرات في القوى الخارجية يخلق فرصا وتهديدات لموقع المؤسسة، وفوق كل شيء تخلق حالة

9

10

11

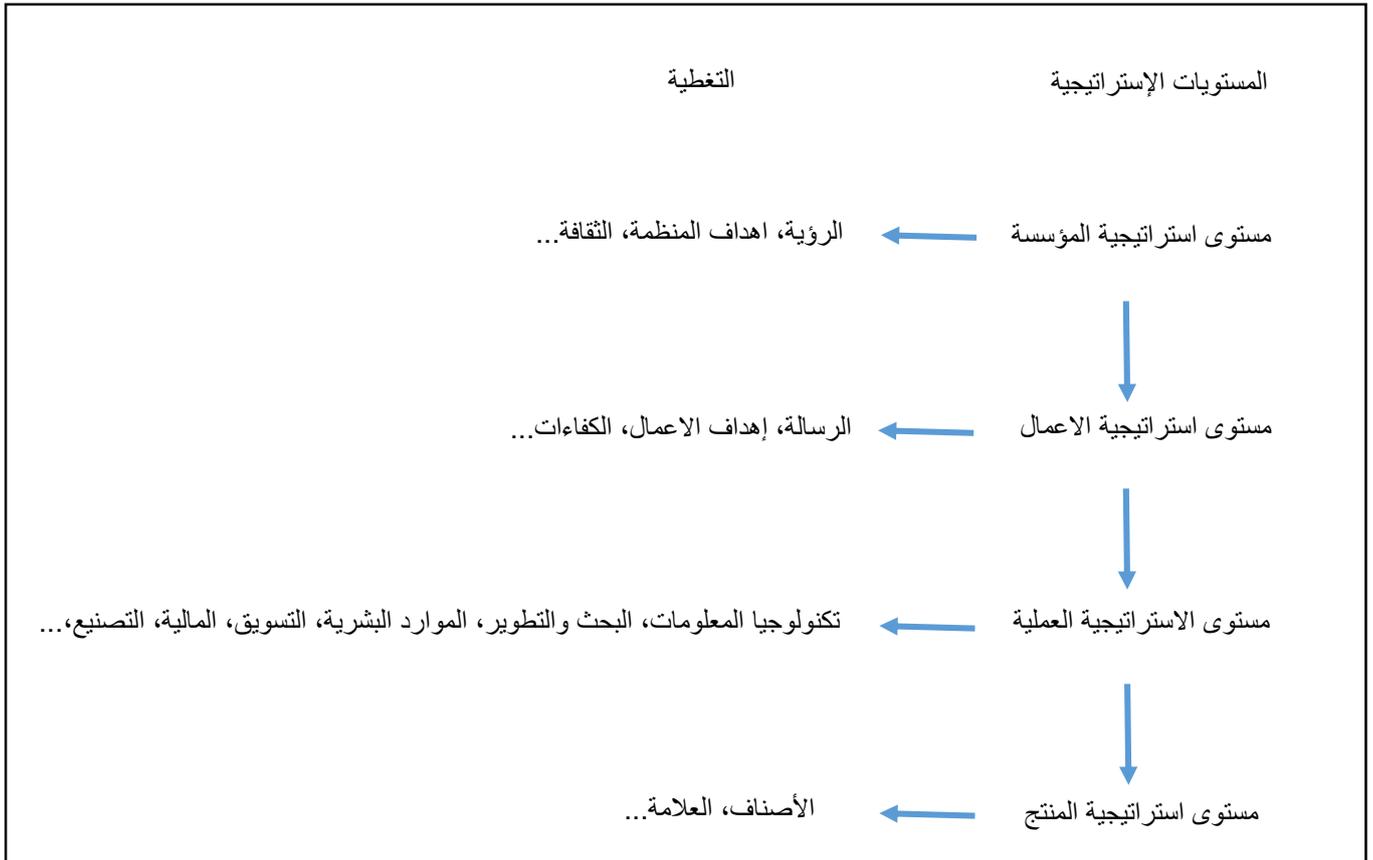
12

من عدم التأكد أو عدم اليقين، والتخطيط الإستراتيجي يقدم الوسائل المنهجية للتعامل مع حالة عدم التأكد هذه، والتكيف مع التغيير. إن الإستراتيجية تمكن المديرين من فهم كيفية استغلال الفرص وتجنب التهديدات والمشاكل، ووضع الإجراءات المناسبة والتنسيق بينها ووضع أهداف للتحقيق. فهي تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسة، من خلال التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على المدى البعيد، وتحدد كيفية التعامل مع المنافسين.

هناك العديد من الاحداث التي تبرز اهمية التفكير الاستراتيجي فالعديد من المؤسسات تم افلاسها وتصفيتها نهائيا ولم يعد لها اثر في الوجود رغم انها كانت تحقق أرباحا معتبرة لعدة سنوات، وقد جاءت نتائج الدراسات التي أجريت لمعرفة الأسباب الكامنة وراء هذا الافلاس رغم كمونها كانت رائدة في السوق، بأن هذه المؤسسات لم يكن لها استراتيجية تسير عليها ولم تكن إلى المدى البعيد.

IV. مستويات الإستراتيجية:

للمؤسسة أربعة مستويات للإستراتيجية حسب ما هو موضح في الشكل الموالي



أ. مستوى استراتيجية المؤسسة:

في هذا المستوى الاستراتيجية تعني المؤسسة ككل، فهي تتعلق بالهدف العام للمؤسسة، والرؤية بعيدة المدى، من حيث الأعمال التي يمكن دخولها، أو تركها، إدارة حافظه النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة، تخصيص الموارد وتوزيعها¹³

الإستراتيجية في هذا المستوى يتم صياغتها من طرف المستوى الاعلى من التسيير (مجلس الإدارة، الرئيس المدير التنفيذي...إلخ)، ويمكن الإشارة إلى ان القرارات في هذا المستوى واسعة النطاق وتحمل مخاطر كبيرة، وهي تؤثر في معظم أجزاء المؤسسة، مثل: مجال الأعمال، أو الانشطة التي يجب ان تدخلها المؤسسة، التغييرات التي يتطلبها نمو المؤسسة، قرارات الإستحواذ، والتنويع...إلخ.¹⁴

ب. مستوى الاستراتيجية الأعمال:

في هذا المستوى الإستراتيجية تخص في المقام الاول كيفية تسيير مصالح وعمليات الوحدات داخل المنظمة وأساليب تنميتها، وهي الأعمال التي تميز وحدة معينة مع مجموعة من منافسيها، والتي تدار بشكل عقلائي ومستقل عن بقية الأعمال داخل المنظمة، ويقوم رئيس وحدة الاعمال المعنية بإعداد استراتيجية الاعمال بموافقة الإدارة العليا.

الاستراتيجية في هذا المستوى تهدف إلى تقرير المزايا التنافسية المراد بناؤها، تحديد مختلف الاستجابات لتغيرات السوق، تخصيص الموارد ضمن وحدة الاعمال وتنسيق الاستراتيجيات العملية المعدة من طرف مسيري الوظائف¹⁵، كما تعنى أيضا بمهارات المؤسسة وقدراتها¹⁶.

ج. مستوى الاستراتيجية العملية:

في هذا المستوى تهتم الاستراتيجية بسوق المؤسسة وحصتها من هذه السوق¹⁷، وهي تعمل على تحديد السياسات والإجراءات لمختلف وظائف المؤسسة مثل: البحث والتطوير، الموارد البشرية، التصنيع...إلخ، وهي تعد من طرف المسيرين العمليتين وتتم مراجعتها من طرف رئيس وحدة الاعمال¹⁸.

13

14

15

16

17

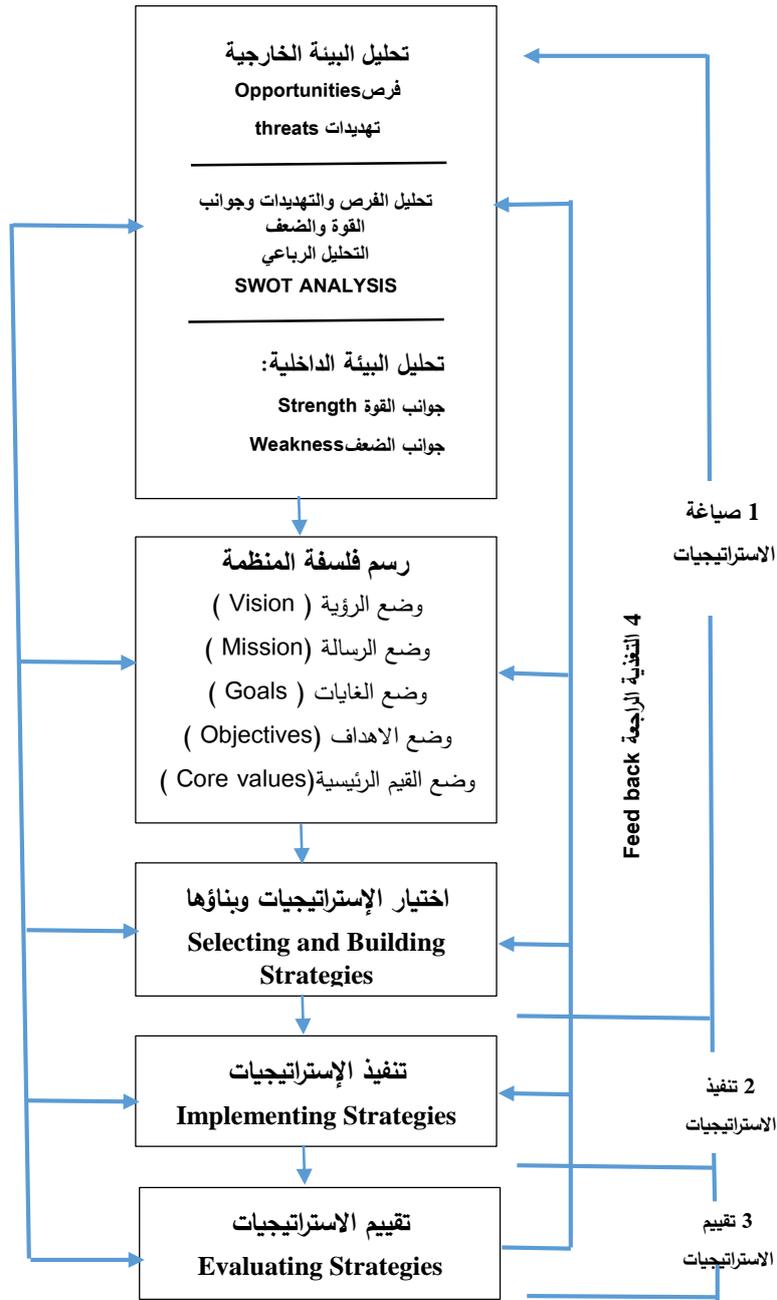
18

د. مستوى استراتيجية المنتج:

تعنى الاستراتيجية في هذا المستوى بتحديد السعر، النوعية، الكمية، المواد الخام، التوريدات، الفئات أو الأصناف، العلامة، ونطاق انتشار المنتج الذي تصنعه المؤسسة، في بعض الاحيان هذا المستوى من الاستراتيجية يتم انجازه والتكفل به في مستوى الاستراتيجية العملية نفسها في العديد من المنظمات¹⁹، وهذا ما قد يفسر ميل العديد من الكتاب إلى تصنيف مستويات الإستراتيجية إلى الثلاث مستويات الاولى فقط.

٧. مراحل وضع الاستراتيجية:

توجد العديد من الآراء حول مراحل وضع الإستراتيجية إلا أن هناك شبه اتفاق حول بعض المراحل كما هو موضح في الشكل الموالي



VI. أدوات التحليل الإستراتيجي:

أ. المناهج الكلاسيكية:

وتتعلق بالمناهج التي تعتمد في تحليلها على دورة حياة المنتج، وأثر التجربة، مصفوفة BCG، ADL، و .MAC KINSEY.

ب. التحليل الصناعي:

هو من الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات في تحليل السوق، في حالة ما إذا كانت ترغب في إدخال منتج أو خدمة للسوق، يجب على المؤسسة القيام بتحليل دقيق للعديد من جوانب الصناعة لتحديد ما إذا كانت ستحقق أرباحاً من بيع المنتجات والخدمات في السوق، وذلك بتحليل العوامل الاقتصادية، العرض، الطلب، المنافسون، الشروط المستقبلية، التشريعات الحكومية، تساعد التسيير على اتخاذ القرار سواء بدخول الصناعة أو استثمار الأموال في مكان آخر ومن بين أهم الأدوات نجد

❖ تحليل عوامل المحيط (PESTLE):

ويتعلق التحليل في هذا العنصر بالبيئة والوسط الذي تنشط فيه المؤسسة، من خلال اعتماد مجموعة من الابعاد تتمثل في:

البعد السياسي؛

البعد الاقتصادي؛

البعد الاجتماعي والثقافي؛

البعد التكنولوجي؛

البعد القانوني؛

البعد البيئي.

❖ تحليل القوى الخمسة لبورتر:

يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود المنافسة في اي قطاع صناعي، والتي تؤثر على كتلة الأرباح للمؤسسة، حيث، حسب بورتر الأرباح تخضع للقوة التنافسية التي تحدد أرباح الفرع الصناعي وتوجد خمس قوى محددة لمستويات التنافسية هي:

شدة المنافسة؛

الداخلين الجدد؛

المنتجات البديلة؛

القوة التفاوضية للزبائن؛

اقوة التفاوضية للموردين.

❖ تحليل المجموعات الصناعية:

تمثل أداة ثانية قدمها بورتر في مجال تحليل قطاع نشاط المؤسسات، وهي تحليل متكامل مع التحليل الاوّل يهدف إلى إنشاء خارصة الصناعة ميّنا بذلك القوى الموجودة بين المتنافسين و الاستراتيجيات المتبعة من قبلهم وهذا بهدف تحديد مختلف مجموعات المؤسسات التي لها نفس الميل الاستراتيجي، سواء كانت استراتيجيات جنيصة أو استراتيجيات متقاربة، ويقترح بورتر 11 بعدا نذكر منها على سبيل المثال:

درجة التخصص؛

مستوى الجودة؛

المستوى التكنولوجي والتحكم في التكنولوجيا؛

سياسة الأسعار؛

العلاقات مع المؤسسات الاخرى او المجموعات؛

...الخ.

ج. المناهج الحديثة:

❖ مقارنة الموارد بالكفاءات:

وتشير أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتوقف على قدراتها لتطوير مواردها وكفاءاتها، حيث يتم ذلك على أساس أربع توجهات للموارد والكفاءات هي:

إنشائها؛

حفظها؛

تحسين مردوديتها؛

إبقاؤها.

❖ نموذج DELTA :

يرتكز هذا النموذج على الزبون حيث يرجع كل الاستراتيجيات الأساسية إلى ثلاث تموقعات وهي:

احسن سلعة؛

أحسن حلول للزبون؛

وإغلاق النظام.

VII. الخيارات الإستراتيجية:

امام المؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية فهي بعد قيامها بعملية التحليل والتشخيص الإستراتيجيين ستتخذ قرارا معيناً بشأن المواقف الإستراتيجية المستقبلية، ويمكن الذكر على سبيل المثال بعض الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة

- أ. **استراتيجية النمو:** كأن تضم إليها مؤسسة منافسة، او مؤسسة مكملة، أو اختيارها انتهاز استراتيجي السيطرة بالتكاليف من خلال استغلالها لخبرتها في قطاع النشاط والأفضليات التي توفرها توفرها لها، وقد يؤدي ذلك بها إلى زيادة استثماراتها بإنشاء استثمارات جديدة.
- ب. **استراتيجية التميز:** وهي مبنية على استغلالها لما تمتلكه من أفضليات تجعل من منتجاتها ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين وفي الغالب تكون المؤسسة في هذه الحالة مدفوعة بشكل مستمر نحو البحث والتطوير .
- ج. **استراتيجية التخصص** وتعني تركيز المؤسسة على مجال نشاط واحد تتحكم المؤسسة في ممارسة مهنتها ضمنه.
- د. **استراتيجية التنوع:** وهي اختيار المؤسسة ان تنشط في أكثر من مجال، والتنوع لا يعني المنتجات فقط بل قد يشمل الأسواق، القطاعات...إلخ.