

التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية

عبد المليك مزهوده - جامعة بسكرة

وكذا الانتقادات اللاذعة التي وجهت للمصنفات باعتبارها أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي آنفذ والتي صرح عنها R.Wilamson رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلا " لقد فعلت المصنفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية " Giget [1998، 231] بسبب:

- الوضعية التي تصورها عن المؤسسة ما هي إلا وضعية تاريخية ولن تستمر بالضرورة.

- تربط تطور المؤسسة بالثنائيات سوق/منتج بدلا من مهاراتها وكفاءتها.

- تعتمد كثيرا على التجزئة التي تحمل تماما أفضليات الزيادة.

- اقتصار تحليلها على بعدين اقتصاديين مهما كثرت خاناتها.

نتيجة لكل هذا تقلصت مصداقية استراتيجية المؤسسة ككل فجاء التسيير الاستراتيجي حسب مؤسسه I. Ansoff [1989، 27] للمزاوجة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين بأبعاد عديدة شملت الموارد، التنظيم، العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة... واحتل حيزا هاما في أدبيات التسيير بل أخذ مكانة لا تقل أهمية عن مكانة الاستراتيجية نفسها لدى المسيرين والمنظرين على حد سواء [أنظر مزهوده: الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى النظرية الاستراتيجية، 2003].

I. المقاربات المفهومية للتسيير الاستراتيجي

بنظرة شكلية، يبدو أن التسيير الاستراتيجي ينحصر في مهمتين أساسيتين هما إعداد الاستراتيجيات و تنفيذها S. Auvé [2001، 73]. غير أن استقصاء الدراسات الميدانية والقراءة المسحية لأدبيات إستراتيجية المؤسسة خصوصا بعد إضفاء طابع السيرة عليها (Processus) تبين أن المعالجة المفهومية للتسيير الاستراتيجي وردت بمقاربات مختلفة. منها التي تحصره في إحدى المهمتين، ومنها التي تعالجه كالأستراتيجية، ومنها التي تقدمه بكيفيات شمولية يصعب معها حصر أنشطته.

فمن منطلق اعتباره الواجهة العملية لإعداد الاستراتيجية يرى S. Auvé أن التسيير الاستراتيجي هو أصلا تسيير للاستراتيجية كونه يعني "التحديد الفعال والتنسيق بين:

* المهمة والنظرة

* المحاور الاستراتيجية

الملخص: يعتبر التسيير الاستراتيجي اليوم ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي ويضمن ديمومتها. وعلى قدر سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط و المؤسسة على حد سواء إزدادت أهميته ليكون الركن الأساس لضمان التنافسية. غير أنه كباقي المصطلحات التسييرية يرهن مفهومه ممارسته ومن ثم تعامله مع التحديات التي يواجهها، وهو ما نسلط عليه الضوء في هذه الورقة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، التسيير الاستراتيجي، التنافسية، الهيكل، المحيط

مقدمة: يعتبر ظهور التسيير الاستراتيجي كمصطلح وكمارسة في المؤسسات حديث العهد إذ يرجع إلى مرحلة السبعينات ليأتي ظهوره كمرحلة من مراحل تطور الاستراتيجية .. (أنظر مزهوده: تطور الفكر الاستراتيجي 2003). ففي عز تطور التخطيط الاستراتيجي وانتشاره في المؤسسات بادر Ansoff، انطلاقا من بعض إرهابات الفشل في الميدان، إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الاستراتيجي وينقذ استراتيجية المؤسسة من العقلانية المفرطة، فنظم سنة 1973 الندوة العالمية الأولى للتسيير الاستراتيجي والتي تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك مع Hayes و Declerck عنونوه From Strategic planning to strategic management.

Avenier [1988، 13]. وقد بدا ذلك في البداية مجرد تحول سميولوجي ليس إلا، لأن المجال لم يكن آنذ يسمح بمثل هذه التغيرات الجذرية. Joffre و Koeing [1985، 69]. غير أن مع النقائص التي ميزت التخطيط الاستراتيجي آنذاك والتي نذكر منها:

- اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه.
- الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط (المحتوى أهم من العملية).
- الاعتماد على معايير المردودية.
- السعي نحو تقليص الالايقين بدلا من تضخيمه وتصور مستقبلات المؤسسة على ضوء ذلك Marmuse [1996، 79-78]

الوقت التخطيط والتنفيذ للاستراتيجيات المختارة وتسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات" Johnson et Scholes [2000]، 39 [نظير عناصر التسيير الاستراتيجي بيانها كما موضح في الشكل رقم (02):

من الشكل تتضح العناصر الأساسية للتسيير الاستراتيجي التي تتمحور حول اختيار الأهداف، تبنى الخيارات الاستراتيجية و تفعيل الموارد والتي هي في الحقيقة أبعاد أضيفت لتطوير الاستراتيجية حتى تتحول هذه الأخيرة إلى التسيير الاستراتيجي Tugrul et Atmer [2003، 28].

بنظرة شمولية، هناك من يرى أن التسيير الاستراتيجي هو "نمط للتفكير والفعل يبحث عن ربط الأفعال العملية بالتوجيهات الاستراتيجية وإدماج تنفيذ العملية ضمن الرؤى الكبرى للمؤسسة". Spitezki [1995، 51].

و مع كون استمرارية المؤسسة مرتبطة بشكل مباشر بإنشاء وإعادة تكوين طاقاتها وامكاناتها من حيث المنتجات، الأسواق الجديدة، التكنولوجيا، عمليات التحول، الهياكل، الموارد البشرية المؤهلة أو النادرة، أو بالأحرى الطاقات التي تضمن التنافسية، فإن التسيير الاستراتيجي هو الكفيل بإنشاء وإعادة تكوين هذه الطاقة (potentiel). بعبارة أخرى، إذا كان التسيير الجاري هو عملية انجاز واستغلال الطاقات فإن التسيير الاستراتيجي هو الذي يجعل المؤسسة تكون في وضعية الإنجاز Martinet [1994، 23] وبذلك ينقسم تسيير المؤسسة - عوماً - إلى بعدين بعد إستراتيجي يوفر الإمكانيات والامكانيات وبعد جاري يستغلها ويوظفها.

في الحقيقة إن تدعيم قدرات المؤسسة لم يعد خياراً قد تتبناه أو تغض الطرف عنه وإنما هو ضرورة أملتته المنافسة التي أخذت طابع الكونية ولم تعد أية مؤسسة محمية منها أو بمنأى عنها مهما كانت الأفضليات المحصلة عليها. وبهذا المنطق يكون توظيف Déploiement الاستراتيجية هو السعي إلى تجسيد القرارات التي تسمح بخلق واستغلال الوضعيات التي تدفع المنافسين إلى اللامبالاة والإهمال المعنوي و بالتالي قبول الشروط التي تفرض عليهم. وهو ما يتجسد بالتوفيق بين السلوكات الهجومية تجاه الزبائن لغزو حصص السوق والسلوكات الدفاعية ضد المنافسين لحماية الحصص المحصلة. Spitezki [1995، 87-92]. غير إن إنشاء الإمكانيات وخلق الطاقات وان كان يمثل صلب التسيير الاستراتيجي، إلا أنه يبقى عاماً جداً وصعب التقييم ويحتاج إلى تحديد أدق للمهام والأنشطة التسييرية التي

*الأهداف الاستراتيجية

*الاستراتيجية

*الخطط الاستراتيجية" S.Auvé [2001، 73]

من الشكل يبدو أن هذه الرؤية للتسيير الاستراتيجي تركز أكثر على التخطيط و النظرة المستقبلية إلى وضعية المؤسسة أي تحصره في اعداد الاستراتيجية وبالتالي تعالجه معالجة لا تختلف عما كان سائداً في السبعينات.

أما من زاوية القرارات ينظر Chassang إلى التسيير الاستراتيجي على أنه "مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة... ولا يتوقف الأمر عند تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافسة" لأن الاستمرارية تقتضي من كل مؤسسة أن تعالج وبصفة جذرية إشكاليتين أساسيتين هما: البحث عن التموقع مقارنة مع المحيط و إيجاد الهيكله والتشغيل اللذان يحققان النمو ويجعلان التكاليف تبقى في مستويات أقل من النواتج التي تفرزها Chassang [2002، ص8-10]. غير أنه بهذا التعريف فالتسيير الاستراتيجي لن يختلف كثيراً عن الاستراتيجية وينحصر في بناء الأفضلية التنافسية وإيجاد التموقع المناسب في السوق مغفلاً جوانب النظرة الاستراتيجية، الموارد، الرقابة... التي تراهن عليها المؤسسات لضمان سبق والتنافسية.

وفي مقابل هذا الطرح يعالج التسيير الاستراتيجي بمقاربة عملية محض، إذ يعرف بأنه «مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة». Helfer et al. [2000، 13].

وذلك بالاعتماد على المبادئ التالية:

- * - الأخذ في الحسبان للعلاقة مؤسسة/سوق.
- * - تحديد هيئة أو واجهة المؤسسة في محيطها.
- * - المتابعة الدائمة للفرص التي يتيحها المحيط .
- * - المخاطرة
- * - إنشاء أو خلق التنافسية المستقبلية للمؤسسة.
- * - عدم إمكانية تعويض التسيير الاستراتيجي بوحدة من هيئات المؤسسة.
- * - إدماج المديين البعيد والقريب". L.Fahey et al [1997، 24].

وبشكل أكثر تحديدا لهذه المهام يرى Johnson و Scholes التسيير الاستراتيجي يتناول "التحليل الاستراتيجي الذي يسمح بتحديد الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة، الخيارات الاستراتيجية التي تتمثل في تحديد الأفعال (Actions) المحتملة وتقييمها والمفاصلة بينها، والتوظيف الاستراتيجي الذي يخص في نفس

تمكن من ذلك فعلا و إلى ضبط معايير تقييم الإنشائية (Créativité) بالمؤسسة.

-
1. تحديد الأطراف الفاعلة.
2. تحليل العلاقات الديناميكية بين هذه الأطراف.
3. البحث عن قاعدة سياسية وتقييم للمعارضة.
4. تحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية.
5. تقييم النظام السياسي لمختلف الفاعلين.
6. سبق رد فعل الأطراف الفاعلة.
7. البحث عن الاستقلال الاستراتيجي.
8. اختيار الحلفاء.
9. اختيار ومفاوضة الحلفاء.
10. إعداد الاستراتيجية.
11. سبق رد فعل المعارضين.

ومن باب المعالجات الشمولية، أيضا لكن بصورة أدق خصوصا من حيث المهام، يرى Théitart [16-26، 1993] أن التسيير الاستراتيجي يتمثل في التوفيق بين قوى أو أبعاد ثلاثة بالمؤسسة ذات طابع عملياتي أو سيروري Processus. ويتعلق الأمر بالسيرورة الاقتصادية Processus économique والسيرورة السياسية Processus politique والسيرورة الاجتماعية Processus social حيث:

• السيرة الاقتصادية: تحاول الإجابة على الأسئلة: ما ذا تريد المؤسسة؟ من هي؟ ما ذا تريد فعله؟ وماذا ستفعل؟ وتتجسد بالمرحل التالية:

- السيرة البيروقراطية: بعد الأخذ يعين الاعتبار للبعدين الاقتصادي والسياسي يتناول التسيير الاستراتيجي تساؤلات أخرى ك: ما هو التنظيم؟ ما هي عملية اتخاذ القرار؟ ما هو أسلوب تنشيط الأفراد؟ وما هي إجراءات الرقابة؟ والإجابة على مثل هذه التساؤلات تقتضي إتباع المراحل التالية؟
1. اختيار درجات المركزية
2. تحديد حجم الوحدات التشغيلية
3. نوعية تقييم العمل
4. اختيار وسائل التنسيق
5. إعداد نظام المعلومات
6. اختيار نمط الحفظ
7. تحديد المراحل
8. اختيار الأفاق الزمنية
9. شرح محتوى الخطط
10. إعداد مراحل عملية اتخاذ القرار
11. تحديد مستوى مشاركة الأفراد في القرارات
12. إعداد نظام للتقييم والمكافأة
13. ضبط اطر الحرية المتروكة للعاملين
14. تحديد كثافة التأطير ومتابعة أنشطتها

1. تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي.
2. تحديد مهمة المنظمة
3. تحديد الأهداف الكمية والنوعية المرغوبة.
4. اختيار حافظة الأنشطة.
5. تحليل المحيط.
6. تقييم الموارد
7. تحديد الفارق الاستراتيجي
8. تمثيل حافظة الأنشطة (المصفوفات)
9. إعداد الاستراتيجية
10. تحديد التوجهات والسياسات الكبرى
11. تقييم الاستراتيجيات والسياسات
12. الخيارات الاستراتيجية
13. إعداد البرنامج والخطط العلمية
14. التغيير النقدي.

• السيرة السياسية: تهتم بتوازن قوى الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة أو الآخذة للقيمة التي تنتجها هذه الأخيرة. ونحاول الإجابة على الأسئلة التالية:- من هي الأطراف الفاعلة؟ - ما ذا يستطيعون فعله؟ - ما ذا يمكن فعله معهم أو ضدهم؟ - ما ذا تقرر فعله؟ وتتجسد بالمرحل التالية:

سياسي تتعارض فيه مصالح الأطراف الفاعلة من مساهمين، مسيرين، دائنين، موردين، أفراد... وحسب المشروع الأوروبي الاجتماعي الاستراتيجي European Societal strategy Project فان هذا الإدراك يزود المؤسسة ب:

- الانفتاح، الليونة وإمكانية الإجابة في الوقت المناسب لمختلف التحولات.

تعكس الوضعيات المرقمة مختلف حالات التفريط أو الإفراط أو الموازنة بين الأبعاد الثلاثة لتمثل الوضعية رقم 8 حالة التوازن. إذ تحظى السيرة الثالثة بنفس درجة الاهتمام من قبل المسيرين وهو ما يمنح الدرجة الكافية من الليونة للمؤسسة. وإذا كان الاهتمام بالبعدين الاقتصادي والتنظيمي من الأمور الطبيعية بالمؤسسات الاقتصادية خصوصا الكبيرة منها و المعقدة، فان الاهتمام بالبعد السياسي فرضه الفهم المدرك للمؤسسة كسياق

- هندسة العلاقات الداخلية ومختلف العمليات على النحو الذي يضمن تعظيم الثروة المنشأة لمختلف الأطراف الآخذة (زبائن، أفراد، ملاك، جماعات ضاغطة...).
- الحرص على امتلاك حافظة أفضليات تنافسية تضمن دوام التفوق التنافسي والبقاء المستمر في الموقع المرغوب فيه وليس الأحسن لان الأمر يتوقف على طبيعة الافضليات المكتسبة.
- بناء التفوق على المهارات الجماعية للمؤسسة على اعتبار هذه الأخيرة عصاره المعرفة الجماعية التي يصعب نقلها أو توظيفها من قبل المنافسين.
- تسبب علاقات المؤسسة مع مختلف القوى الفاعلة بقالب سياسي و بدور الحكم الذي يوفق بين مختلف المصالح المتعارضة.

إذن يمكن القول أن التسيير الاستراتيجي هو عملية معقدة متعددة الأبعاد، تنطلق من مبدأ تعظيم القيمة لشركاء المصلحة في المؤسسة، تهدف إلى ضمان التنافسية الدائمة باكتساب حافظة المهارات التي تغذي أفضلياتها على منافسيها من جهة والتموقع في الوضعيات الأنسب لخيارات المؤسسة. تتناول المؤسسة داخليا بتوفير الشروط التنظيمية الداعمة لتعظيم القيمة المنشأة وخارجيا على النحو الذي يضمن التوافق والتكامل مع المحيط. يسترشد من قاعدة " المستقبل ضابط الحاضر " لتكون النظرة و النوايا الاستراتيجية هي الموجه لمختلف الحركات و التموقعات.

II. تحديات التسيير الاستراتيجي

إن إدراك التسيير الاستراتيجي على أنه عملية مهيكلية منطقيًا تضم تسلسل عمليات اختيار الأهداف الاستراتيجية، تحليل المحيط، تقييم الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية، إعداد الاستراتيجية تنفيذها ووضع نظام الرقابة الاستراتيجية Oréal [13، 1993] يخضعه لنوع من المعيارية في التعامل مع ابعاده الأساسية من محيط، موارد، تنظيم وأهداف. غير أن واقع الممارسة يكشف عن رؤى جديدة تماما لهذه الأبعاد هي بمثابة تحديات يتعين رفعها.

1- العلاقة مؤسسة/محيط:

المحيط، بالتعريف، يمثل مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا خارج المؤسسة ولو أن تصور الحدود بين المؤسسة و المحيط تبقى مسألة افتراضية كون الكثير من العوامل الداخلية هي امتداد للمحيط في المؤسسة. وإذا كان تصنيف هذه العوامل إلى اقتصادية

- الحساسية تجاه الفروقات الثقافية و الإيديولوجية والسياسية لمجموعات المصالح وطنيا ودوليا.
 - سبق وتقييم آثار توجهات الأحداث الاجتماعية والاقتصادية.
 - إدراج التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية في القرارات الاقتصادية.
 - اتصال وتعامل فعال مع المجموعات الخارجية.
 - سيرة فعالة في العلاقات مع الحكومة والنظام السياسي.
 - تسيير داخلي فعال في حالة التعددية.
 - تسيير فعال لحالات تقليص العمال أو المكننة أو إعادة التوظيف.
 - القدرة على الإجابة لاحتياجات وتطلعات الأفراد
- Martinet [1983، 283-284]:

وقد دفع تعدد سياقات المؤسسة البعض إلى تعريف التسيير الاستراتيجي على أنه نظام حكم للمؤسسة يوفق ويفصل بين مناطق (جمع منطقي) متعارضة ومتناقضة ك السابق ورد الفعل، الاندماج و التميز، الداخلي و الخارجي، المقصود و الناشئ، تراكم الخبرات والقطيعة Roux [24، 1996] وهو ما ذهب إليه أيضا Lauriol [114، 1994] الذي يرى أن التسيير الاستراتيجي هو نظام للتفكير منظم وموجه للتصرف الجماعي قادر على التوفيق بين تناقضات تفاعلات مختلف الأطراف. إذا فهو عملية جدلية بين الاتفاق والاختلاف، الاستقرار و التذبذب، التطور والثورة....

ومن جملة هذه الرؤى نخلص الى أن التسيير الاستراتيجي لا يتوقف عند اعداد الاستراتيجيات و تنفيذها على اعتبار أن عملية التنفيذ تنفصل زمنيا عن عملية الاعداد. وانما هو عملية مكونة من مجموعة مهام متداخلة زمنيا تتناول.

- علاقة المؤسسة بمحيطها أخذا بعين الاعتبار خصوصيات المحيط من تعقد وعدوانية و تذبذب بين الفرص أحيانا و المخاطر أحيانا أخرى. وفي ذلك يهتم التسيير الاستراتيجي بالتشكلات أو التهيآت (Configurations) التي تضمن تناسق وتكامل (compatibilité) واجهة المؤسسة مع افرازات المحيط.
- رسم المسارات المستقبلية للمؤسسة وتحديد مختلف الوضعيات، المرغوب والمحتملة وكذا الوضعيات التي تؤول إليها عوامل المحيط وإمكانيات المؤسسة.
- رصد إرهابات تحولات المحيط.
- اتخاذ القرارات التي تضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوبة.

يحدث خارجها لرصد ارهاصات تحولاته أو ممارسة ما يسمى باليقظة الاستراتيجية.

اليقظة الاستراتيجية هي "العملية الاستعلامية المقصودة التي تبحث المؤسسة بما عن المعلومات ذات الطابع السبقي لمخاطباتها الاجتماعي والاقتصادي سعيا الى خلق الفرص وتقليص المخاطر. وقد تحمل هذه المعلومات إرهابات وإشارات إنذارية تمكن المؤسسة من الاحتراز" H. Lesca [1998، 20] ويصطلح عليها أيضا بالذكاء الاقتصادي. والمسيرين في حاجة إلى إدارة اليقظة التي تضم أنظمة تحليل، تلقي، غربلة المعلومات... لتدعيم النزعة الرؤيوية Tendance visionnaire بالمؤسسة R. Salmon & Y. de Linares [1997، 117]. وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة قد أصبحت وظيفة قائمة بذاتها في المؤسسات وهي تمارس بآليات، طرق، أدوات قد صممت من قبل الممارسين والمنظرين والمستشارين لتؤدي دورها على أكمل وجه بالمؤسسة.

2- التنظيم الشبكي والأفقى:

أن إشكالية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكلية هي مسألة قديمة متجددة رغم أن Schandler قد فصل في الأمر سنة 1962 في كتابه الشهير Strategy and structure بعد دراسة وافية للعلاقة بين المتغيرين في كبريات المؤسسات الأمريكية منذ 1850 حيث توصل إلى خلاصته المشهورة: الهيكلية تتبع الاستراتيجية Kennedy C [2003، 78]، إلا أن المسألة بقيت محل نقاش وإثراء نظريا وميدانيا لنشكل حجر الزاوية في الممارسة الاستراتيجية وأبرز الأمر أشكالاً تنظيمية جديدة قلبت مفاهيم ومبادئ التنظيم الكلاسيكية رأساً على عقب. ففي إطار التعاملات والعلاقات الجديدة داخل المؤسسة وبين مختلف الأعراف أصبح التنظيم السلمي يشكل عائقاً أمام تشكيلات المؤسسة configuration ويعيقها على تبني التهيئة الأنسب وهو ما يفرض إعادة النظر في مبادئه الأساسية خصوصاً منها:

- التحكم و التكامل حسب وحدات الوظائف الرئيسية المساهمة في النتيجة.
- تخصص الوحدات وظيفياً.
- استقلالية مراكز الربح. Scoettl [1996، 53]

وبدلاً من التنظيم السلمي الذي يركز على المنصب والفرد كوحدة قاعدية ظهر التنظيم الأفقي أو ما يسمى المؤسسة الأفقية التي تتبنى أشكالاً تنظيمية تركز على العمليات المفتاحية بالمؤسسة و المهارات الأساسية المحددة للنجاح. ففي الصناعات الصيدلانية مثلاً حيث يعتبر اكتشاف الجزيئات Molécules

اجتماعية سياسية وتكنولوجية أو ما يسمى بتحليل PEST، Scholes & Johnson [2000، 122] يبقى لأغراض التحليل مقبولاً، فإن ما يفرض اليوم على المؤسسة كتحد هو كيفية التعامل مع هذه العوامل لأن مسألة الفصل بين الفرص و المخاطر لم تعد مجدية إذ يمكن إدراك نفس العامل مرة كخطر ومرة كفرصة.

فالعلاقات مع المنافسين قد ذهبت إلى أبعد مما تصوره Porter في نموذج القوى الخمس (حدة المنافسة، القدرة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للزبائن، الداخلون الجدد، منتجات الاحلال) فظهور منافس جديد في السوق قد يمثل بالنسبة للمؤسسة خطراً من باب المزاحمة على النصيب في السوق وقد يمثل فرصة من باب الشراكة أو التحالف مع هذا المنافس أو حتى شراء مؤسسته لتدعيم القدرات الإنتاجية كما تفعل المؤسسات المتعددة الجنسيات مع مؤسسات البلدان المستقبلية فتضمن بذلك اندماجاً اجتماعياً سهلاً في المجتمعات وفي نفس الوقت تنفادي العوائق الاجتماعية والتنافسية.

وفي الاتجاه المعاكس، أي العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدراً لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية. حيث أن عمليات التفاوض الباطني Sous-traitance تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أحرحة Externalisation بعض أنشطتها وهنا يشهد الفكر الاستراتيجي ميلاد مفهوم جديد لعملية الإنتاج إذ أن جميع أنشطة المؤسسة قابلة للاخرجة ماعدا تلك التي كونت فيها المهارات الأساسية بمفهوم Hamel & Prahalad [1999]. ولنا في تعامل المؤسسات الإيطالية لإنتاج الصدرات (Pulls) مع عملية الإنتاج خير دليل، إذ ركزت على عمليات التموين، إعداد النماذج والتسويق التي تمتلك فيه مهارات متميزة وأخرجت بقية العمليات الإنتاجية للمقاولين الباطنيين Sous-traitants. وهو ما حقق لها تفوقاً تنافسياً كبيراً على نظيراتها الفرنسية التي أبقت على النموذج الكلاسيكي للإنتاج Schottl [1996، 51]

وبذلك شملت المنافسة، إضافة إلى المزاحمة على الزبائن، المزاحمة على الموردين بحثاً عن مصادر التنافسية التي تقع في مجمل سلسلة القيم التي تمتد من الموردين إلى الزبائن مروراً بالمؤسسة وبالتالي قد تستغل المؤسسة أفضليات تنافسية موجودة خارجها أو بالأحرى في المحيط.

إن مثل هذا الطرح لا يدرك المؤسسة للتعاملات مع المحيط يقتضي من هذه الأخيرة الإصغاء والتحنس على كل ما

الجنسيات PME Multinationale [مرهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، 2003] لان النمو التعاقدية أثبتت فعالية أكبر في إنشاء القيمة من النمو على أساس الذمة المالية [G. Paché، 1996، 33].

إن هذا التحول للتنظيم بدوره يمثل رهانا جديدا أو تحديا كبيرا أمام التسيير الاستراتيجي كونه يقتضي من المؤسسة قدرات تنسيقية عالية و سيولة كبيرة في تدفق المعلومات بين المستعملين داخليا وخارجا، فضلا عن مقارنة جديدة تماما للموارد البشرية.

3- المقاربة المبنية على الموارد:

تتصور المقاربة المبنية على الموارد (Resources based view) المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى [Sargis، 2000، 02]. حيث يعني مصطلح الموارد عند وقت معين حسب مؤسس المقاربة Wernefelt، مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيا. فبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون، يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، العلامات التجارية، الإجراءات التنظيمية، الاتصالات التجارية... Tarondeau [2000، 347]. أو هي حسب Barney تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات المعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

وفق هذه المقاربة تعد الاستراتيجية بالتوفيق بين بعد الموارد تزويدا وتوظيفاً من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى Durand [2000، 99].

وبهذا المنظور أخذت الموارد في المؤسسة قبل أي عنصر آخر بعدا استراتيجيا وأصبحت توصف بالاستراتيجية ليس لمساهمتها في الأفضلية التنافسية فحسب بل لصعوبة اكتسابها واحتمالها بعوائق نقلها وتميزها من مؤسسة لأخرى كالأجراءات التنظيمية مثلا [مرهودة، المقاربة الاستراتيجية للموارد، 2003]. وحسب Hamel و Prahalad، تتمثل المبادئ الأساسية ل RBV في:

■ تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وقي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقى دور التجزئة قائما.

كعملية من بين العمليات بالمؤسسة، أهم من عملية الانتاج في حد ذاتها لذلك فهي الأولى في التنظيم. بصفة عامة يقوم التنظيم الأفقي على المبادئ التالية:

- الوحدة القاعدية في المؤسسة هي المجموعة أو الفريق.
- السلطة ترجع إلى مسؤول العملية الذي يتحمل المسؤولية كاملة عن كل عملية مفتاحية.
- إلغاء أو أخرجة المهام التي لا تضيف قيمة.
- منح إمكانية اتخاذ القرار لجميع أعضاء الفريق كل في إطار مجال تدخله المباشر.
- العمل بالتعاون المباشر مع الزبائن و الموردين
- مسألة responsabilisation وتعنية implication الأفراد.
- الاعتماد المكثف على المعلوماتية
- الاعتماد على تعدد المهارات لدى الأفراد
- تشجيع التنوع و الإبداعية داخل الفريق
- نشر ثقافة مؤسسة معتمدة على الشفافية والتعاون و التكاتف. F. Ostoff [2000، 11]

وقد سمي بالتنظيم الأفقي كونه يميل إلى التفلطح Downsizing، أو حتى قلب الهرم كما فعلت Pepsi. و في الحقيقة إن التركيز على الأفقية هو نتيجة منطقية لنوجه المؤسسات نحو تبسيط العمليات و إثراء المهام بتفويض السلطة والقرار لجميع الفاعلين المتلفين حول غاية واحدة ليعكس التنظيم صورة المؤسسة المكونة من عدة عمليات كبيرة عابرة أو عرضية (Transversale). وهو ما يتوافق تماما مع منطق المهارات الذي يرتبط أساسا بالتدفقات والعلاقات بين الأشخاص أفقيا على النحو الذي يسمح بالتطوير والاستعمال الجماعي للمعارف الفردية. باختصار المؤسسات لقد أصبحت تبحث على الذكاء التنظيمي بدلا من الامتياز. Lauriol [1994، 123-125].

هذا على الصعيد الداخلي، أما على الصعيد الخارجي فقد ظهر ما يسمى بالتنظيم الشبكي l'organisation en réseau حيث ترتبط المؤسسات المشتركة المصلحة فيما بينها بعلاقات شبكية قد تجمع المورد و الزبون أو تجمع مؤسسات تبدو ظاهريا متنافسة كون مصلحتها و إستراتيجيتها جميعا تتوقفان على التعاون في مختلف المجالات، خصوصا البحث و التطوير وتكوين قواعد معطيات مشتركة، التي هي في الحقيقة مجالات عرفت تقدما كبيرا في أشكال التعاون ميدانيا. ولا أدل على نجاعة ذلك مما تبنته المؤسسات المتوسطة والصغيرة الناجحة عالميا في تجاوز أفضليات الحجم التي تملكها المؤسسات الكبيرة. حتى أن الواقع بدأ يكشف عن نموذج المؤسسة المتوسطة والصغيرة المتعددة

إنتاج السلع غير المادية يأخذ عمال المعارف Knowledge Workers كما يسميهم Drucker الأسبقية على بقية الشركاء على اعتبارهم العامل الرئيس في إنتاج القيمة. باختصار توزيع القيمة على الشركاء يكون حسب الدور الذي يلعبه كل طرف في إنشائها.

وفي إطار هدف إنشاء القيمة يحدد التسيير الاستراتيجي وضعيات - مرغوب فيها - مستقبلية للمؤسسة يحاول بما يكسبه من التحديات السابقة وصولها أو العدول عنها الى وضعيات مرضية اذا اقتضى الموقف ذلك. وهو ما يجعل الأهداف بالمنظور الاستراتيجي تفقد صفة الاستقرار لتكون متذبذبة في المجال المرضي. وفي الحقيقة أن بقاء المؤسسة على المسار الرسوم نحو الوضعيات المرغوبة يتوقف على تنافسيتها وقدرتها على الاستجابة لدفتز الأعباء الذي يمليه المحيط. تنافسية يجسدها امتلاك حافظة من الافضليات التنافسية التي تتجدد دوما ومؤشرات كالأبداعية والليونة وسرعة تجديد حافظة النشاطات وتقليص أجال تقديم المنتجات للزبائن ...

نخلص من كل ما سبق إلى القول أن التسيير الاستراتيجي هو نمط للتفكير وممارسة لا يتوقف عند إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها كطرح - الى حد ما - بعكس الهيكلية الذهنية ذات الطابع المعياري لممارسته وإنما يجوي مختلف أبعاد المؤسسة داخليا وخارجيا. حيث ينظر إلى كل بعد كمتغير استراتيجي قد يحدث الفارق عن المنافسين وبالتالي يقتضى معالجة من منظور تدعيمي لتنافسية المؤسسة. لنقول في النهاية أنه إذا كان التحدي المفروض على التسيير الجاري هو تحسين الأداء فإن التحدي المفروض على التسيير الاستراتيجي هو ضمان التنافسية.

■ ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

■ كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات افتتاحها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

■ تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

■ الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليص الأجال بين التوظيف وتحقيق العوائد Hamel و Prahalad [1999]، 167-169].

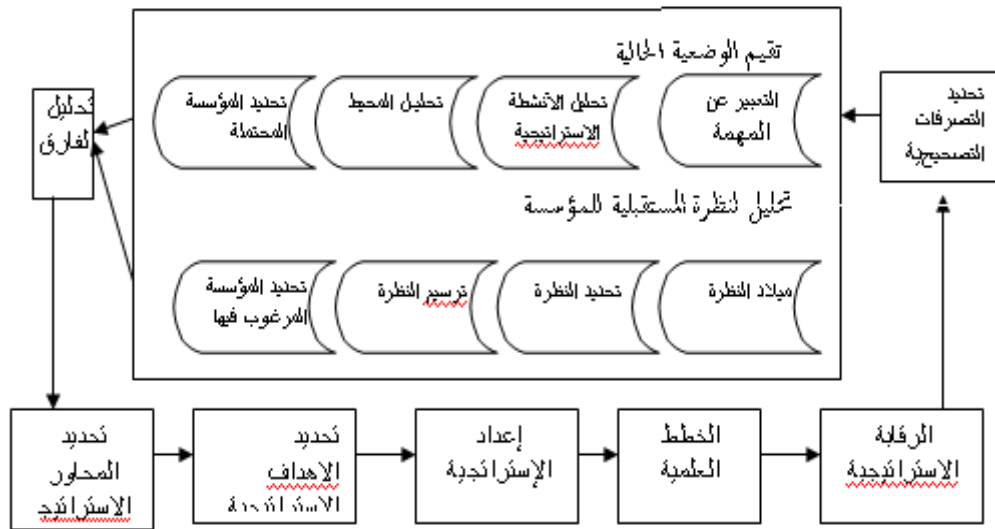
وفي الحقيقة إن صلب المعالجة المبنية على الموارد هو إنشاء المهارات و تسيير المعارف لذلك وهو ما يمثل أيضا تحديا جديدا للتسيير الاستراتيجي .

4- الأهداف :

إذا كان هدف استمرارية المؤسسة من المسلمات المرسومة للتسيير عموما و التسيير الاستراتيجي خصوصا فان تعظيم الفوائض الاقتصادية ظل الهدف الموالي لمكافأة عوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه. غير أنه في سياق التحولات التي سبقت إليها الإشارة من قبل خصوصا تعدد شركاء المصلحة في المؤسسة أصبح هدف إنشاء القيمة بالمعنى الواسع للكلمة قد حل محل تعظيم الفوائض لتوزيع هذه القيمة على مختلف الشركاء أو الأطراف الآخذة Parties prenantes كما يسمون (مسيرين، زبائن، عمال، ملاك، موردين، آخريين) حسب تفاوت سلطاتهم وقدراتهم التفاوضية ولو أن النموذج الحالي العام يفضل الزبون على بقية الشركاء وفق ما يقتضيه اقتصاد التنافسية. مع أن الأمر يبقى موقفيا إذ في القطاعات التي تعتمد أكثر على

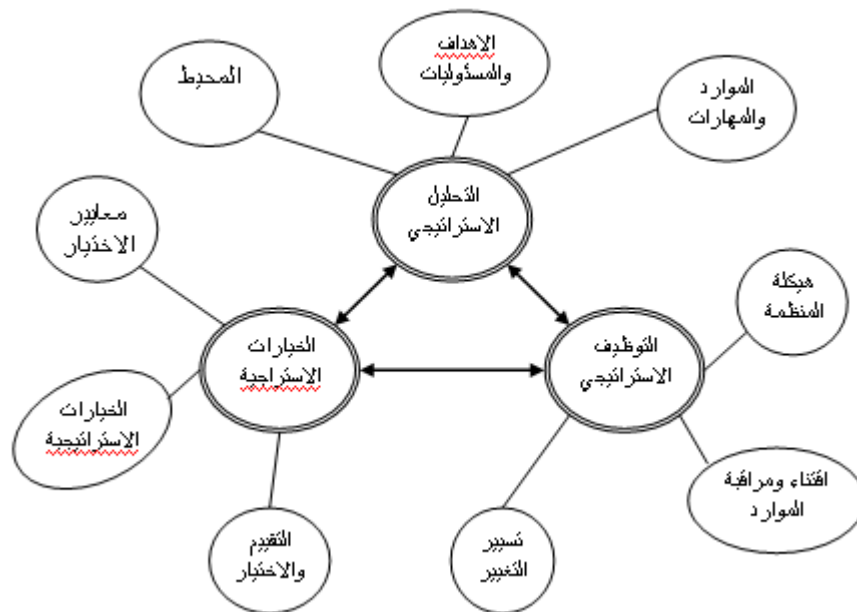
الجدول والأشكال البيانية :

الشكل رقم: 01 عملية التسيير الاستراتيجي



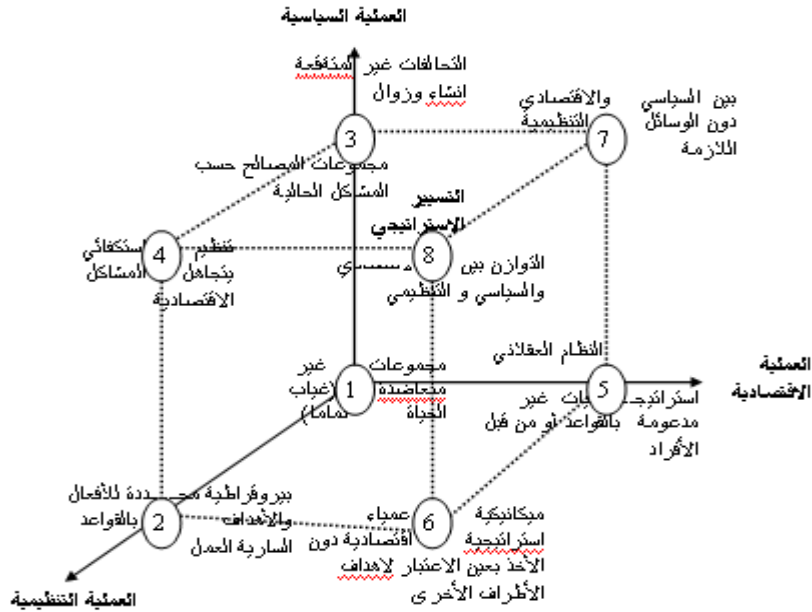
المصدر [S. Auvé, 2001، 75].

الشكل رقم: 02 عاصر ثلاثية التسيير الاستراتيجي



المصدر [Johnson et Scholes, 2000، 41]

الشكل رقم (03) التسيير الاستراتيجي كسيورات اقتصادية، اجتماعية وسياسية



المصدر: Théitart [1993، 28]

الهوامش والاحالات :

1. عبد المليك مزهود [2003]: المعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر 31 ماي - 02 جوان
2. عبد المليك مزهود [2003]: الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى النظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04، جوان
3. عبد المليك مزهود [2003]: المعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر 31 ماي - 02 جوان
4. Ansoff I [1989]: stratégie de développement de l'entreprise, éd. les organisations, Paris.
5. Auvé S. et autres [2001] : De la vision à l'action, 2d EMS, Paris
6. Avenier M. J.[1988] :Le pilotage stratégique de l'entreprise, éd. Presses CNRS, Paris.
7. Chassang G et autres [2002] : Stratégie et esprit de finesse éd. Economica, Paris.
8. Durand T: La perspective basée sur les ressources (introduction) in: Perspectives en management stratégique, éd EMS, Paris, 2000
9. Giget M. . [1998] : La dynamique stratégique de l'entreprise, éd Dunod, Paris.
10. Hamel G et Prahalad C K. [1999]: la conquête du futur ,éd Dunod, Paris.
11. Helfer J. Pm Kalika M & Orsoni J[2000]: Management, Stratégie et Organisation ed Vuibert, Paris, 3eme ed,
12. Joffre P. et Koenig G [1985] : L'évolution de la pensée stratégique, Revue française de gestion, Mars - Avril - Mai.
13. Johnson S. Scoles H. [2000] : Stratégique, éd. Publi-union, Paris.
14. Kennedy C. [2003] : Toutes les Théories du management, éd Maxima, 3eme éd,Paris.
15. L. Fahey et autres [1997] : les paramètres de la gestion stratégique des entreprise ,éd. Maxima Paris.
16. Lauriol J [1994]: Management stratégique, Repères pour une fin de siècle, Annales du management, 7^{ème} journée nationales des IAE, Tome 2, GRECO, Montpellier.
17. Leska H [1998]: Théorie et pratique de la veille, actes du colloque : Veille stratégique, scientifique et technologique, Toulouse.
18. Marmuse C. [1996] : Politique générale, éd. Economica, Paris, 2^{ème} éd.
19. Martinet A Ch [1983] : Stratégie, éd. Vuibert, Paris
20. Martinet A Ch [1994] : Management stratégique : Organisation et politique, éd. Ediscience international, Paris
21. Oréal S. [1993]: Management stratégique de l'entreprise, éd. Economica, Paris.
22. Ostoff F[2000] : L'Entreprise horizontale, éd Dunod, Paris.
23. Paché G [1996] : L'entreprise en réseau, entre mythes et réalités, Revue Gestion 2000, n° 1.
24. Roux J. F [1996] : Compétitivité stratégique, Cahier de recherche, Institut de Management, EDF et GDF, N° 4-5
25. Salmon R et Linares Y[1997] : L'intelligence compétitive, éd Economica, Paris
26. Sargis C: Le processus d'identification des compétences clés, les cahiers de la recherche, de CLAREE, Lille, 2000.
27. Schoettl J. M [1996] : Concevoir des organisations compétitives, Revue Gestion 2000, n°1
28. Spitezki H. [1995] : Stratégie d'entreprise, Compétitivité et mobilité, éd Economica, Paris
29. Tarondeau J C [2000]:.Les stratégies fondées sur le savoir .in: L'art de la stratégie, éd: Pearson Education et village mondial, Paris.
30. Théitart R A [1993] : La stratégie d'entreprise, éd Ediscience, Paris, 2eme éd.
31. Tugrul A & Calori R [2003]: Diagnostic et décision stratégique, éd Dunod, 2eme éd, Paris