محاضرة حول التسيير الاستراتيجي

أولا - تطور التسيير الاستراتيجي:

يحتوي محتوى التسيير الاستراتيجي على دمج بين مصطلح التسيير و الاستراتيجية، الاستراتيجية ترجع جذورها الى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" " strategos" و التي تعني فنون الحرب و إدارة المعارك، حيث كان ينظر الى الاستراتيجية على انها تخطيط و توجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس أكسفورد على أنها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة.

انتقلت فكرة الإستراتيجية إلى العلوم الاجتماعية في أربعينات القرن العشرين، وفي إطار هذا السياق كانت تعني ببساطة الضربات المتوقعة الملعوبة من طرف أحد اللاعبين.

وفي حدود الستينات من القرن العشرين استخدم مصطلح إستراتيجية في الاقتصاد من خلال تطبيق سلسلة القرارات في المؤسسات وبلورة الخيارات الأساسية، وذلك ما تجلى في كتاب" آنسوف إيغور – " *Igor Inssof*الصادر سنة 2695 ، تحت عنوان" الإستراتيجية التعاونية *Corporate* (" *Strategy* .) وبعدها شهد استخدام مصطلح الإستراتيجية انتشارا سريعا خصوصا في سنوات الثمانينات حيث بدأ استخدامها بكثرة في ميادين الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس والانثروبولوجيا سواء تعلقت استخدامات المصطلح بسلوكات الأفراد أو الجماعات، خيارات اقتصادية أو عاطفية، جمالية أكثر أو أقل عقلانية، التأملات والمواقف... الخ

و الاستراتيجية في مجال التسيير تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما، و تحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف. و كذلك تعرف الاستراتيجية بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط، و ذلك الاخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات و أهداف المؤسسة.

يعتبر ظهور التسيير الاستراتيجي كمصطلح وكممارسة في المؤسسات حديث العهد إذ يرجع إلى مرحلة السبعينات ليأتي ظهوره كمرحلة من مراحل تطور الاستراتيجية .ففي عز تطور التخطيط الاستراتيجي وانتشاره في المؤسسات بادر "ansoff" انطلاقا من بعض إرهاصات الفشل في الميدان، إلى التفكير في

التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الاستراتيجي وينفذ استراتيجية المؤسسة من العقلانية المفرطة، فنظم سنة1973الندوة العالمية الأولى للتسيير الاستراتيجي والتي تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك.

جاء التسيير الاستراتيجي حسب مؤسسه ansoff 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 و المنظرين على حد سواء.

ثانيا -مفهوم التسيير الاستراتيجي:

أما التسيير الاستراتيجي فيعرف بانه رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، و بيان غاياتها على المدى البعيد و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط ، ثم تنفيذ الاستراتيجية، و متابعتها و تقييمها.

التسيير الاستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، و ذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها.

ويعرف" إيغور آنسوف " *Igor Inssof* – التسيير الاستراتيجي على أنه تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها. أي أن التسيير الإستراتيجي على ارتباط وثيق بتحليل بيئة المنظمة الذي من خلاله تتحدد الغايات والعمليات التي تؤدي إلى تحقيقها.
أما" هنجر " *Hunger* – و" ويلن " : *Wheelen* – فيعرفان التسيير الاستراتيجي بأنه مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل.

ثالثا- أهمية التسيير الاستراتيجي:

إلا أنه على العموم يمكن إبراز هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- التسيير الإستراتيجي هو تسيير العلاقة بين المنظمة وبيئتها، حيث يؤدي حسن تموقعها إلى تطويرها وزيادة كفاءتها.

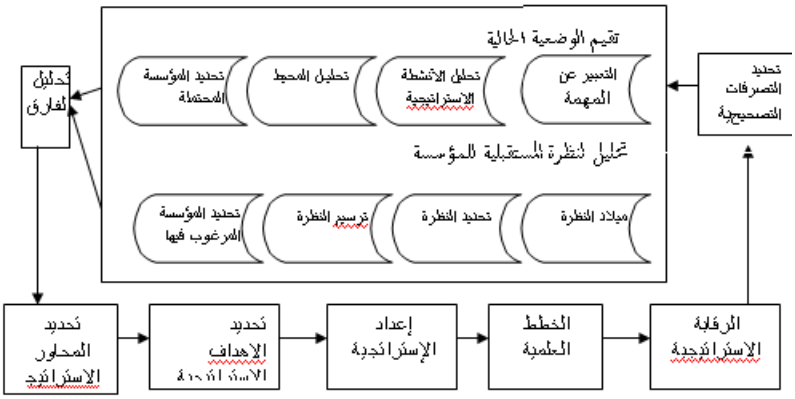
- إشراك أفراد التنظيم أثناء صنع القرارات الإستراتيجية من رؤى متعددة، وهذا ما يتولد عنه تحفيز كافة أفراد التنظيم في العمل على تنفيذ الخطط الإستراتيجية؛

- يعتبركنموذج يقود المنظمة، فمن خلاله يتم تحليل القرارات المتخذة في المنظمة خلال المراحل المتعاقبة للتسيير؛

- التسيير الإستراتيجي يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية؛

-من خلال التسيير الإستراتيجي يتم بناء أهداف ذات جودة تتميز بالدقة و قابلية القياس و الواقعية.

رابعا-عمليات التسيير الاستراتيجي:



يهتم التسيير الاستراتيجي ببعض العمليات كما هو محدد في الشكل السابق، حيث يقوم بتقييم الوضعية الحالية من خلال تحليل الأنشطة الاستراتيجية، تحليل المحيط . إضافة الى تحليل النظرة المستقبلية للمؤسسة و من ثم تحليل الفارق . و على أساس ذلك يتم تحديد المحاور و الاهداف الاستراتيجية ، للتمكن من اعداد الاستراتيجية فيما بعد، و انتهاءا بالرقابة التصحيحية.