

## المنظور السوسولوجي لاستراتيجية المؤسسة.

1. عزوزي عامر.  
جامعة الجزائر 2.

د. خريش عبد القادر  
جامعة البليدة -2-

### ملخص:

مفهوم الاستراتيجية عبارة عن مفهوم عام ذو جذور عسكرية والتي اندرجت في العلوم الاجتماعية بالخصوص وضمن المؤسسات قصد تحديد مخططات سير رسالة وتوجه المؤسسة.

ونريد توسيع هذا المفهوم في علم اجتماع المنظمات وتحديد التنظيم كأداة تشخيص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.

### Résumé :

Le concept de la stratégie est un concept en général de racine militaire, qui s'introduit dans les sciences sociales précisément, et dans les entreprise pour déterminer ces plans de marche de la lettre et l'orientation de l'entreprise.

On veut s'élargir ce concept en sociologie des organisations et définir l'organisation comme outil de diagnostic, d'évaluer l'environnement interne et externe.

## مقدمة:

يتداول مفهوم الاستراتيجية بشكل موسع بين العوام والخواص، ولهذا كان من الضروري نما كان تحديد هذا المفهوم ولعلّ أنسب تعريف هو ذلك الذي أقره (M. Porter)\*، على أنّها مجموعة السبل والوسائل التي تتبناها المؤسسة وتسلّكها من أجل الحصول على مزايا تنافسية التي تحدّد بدورها مدى تطورها على المدى البعيد، من خلال هذا التعريف يمكن تبرير دوافع إدراج وإدماج الموارد الإنسانية في المؤسسة ضمن استراتيجياتها.

حيث يجدر بنا ذكر دراسة عملية قام بها (F. Jalbert)\*\* ربط فيها بين هذه الأهمية وبعض المستجدات السببية الهامة كتدويل الأسواق، سرعة التجديد والتكنولوجيا، ندرة الموارد المالية- لسوء استعمالها بالخصوص-، التقسيم الدولي الجزئي للعمل، هزات ومفاجآت البيئة، تخفيض تكاليف الإنتاج، المستلزمات المتزايدة للجودة وخدمة الزبون وغيرها، لقد أدت هذه الأسباب والدوافع إلى أثر متباين على المؤسسات عليها تتميز بسمات سوسيو-اقتصادية، ممّا جعل غالبية المدبرين يعتمدون عليها وامتد ذلك إلى الكيان الاجتماعي للمؤسسات وبيئاتها<sup>1</sup>.

## 1. الماهية العلمية للإستراتيجية:

## أ. ماهية الاستراتيجية:

يُعرّف اللواء (Gil Fuvet) الإطار العام للاستراتيجية كالحوار بين التفكير والفعل في التصميم والتنفيذ بهدف التحكم في زمن الماضي والمستقبل في الوقت الراهن، يمكن تقديم استراتيجية المؤسسة كمجموعة المهام والأهداف الرئيسية والسياسات والخطوط الأساسية في أدائها وفي تحقيقها ، ويمكن أن تظهر هذه الاستراتيجية بطرق مختلفة في تحديد طبيعة النشاطات التي تتولاها المؤسسة أو نمط المؤسسة الذي يجب اتباعه

وللاستراتيجية مظهرين متلازمين يستهل الأول بصياغتها وينتهي الثاني بتنفيذها حيث تحتاج الصياغة إلى أربعة عناصر أساسية وهي :

- منافع السوق وإيجابياته.
  - كفاءات المؤسسة ومواردها .
  - لقيم الشخصية وإلهامات المدبرين.
  - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة<sup>2</sup>.
- ينبغي على هاته العناصر أن تكون محددة ومضبوطة بوضوح حتى تتجه إلى التمحور حول اختيارها المنسجم.

## 2. الوظائف الاستراتيجية:

لقد أدت الوتيرة السريعة وللتغيرات والتعقيد المتزايد المستقبلي، حيث تكتفي الاستراتيجية بتقدير ما أمكن للأحداث المستقبلية قصد تقليص المفاجآت الاستراتيجية، وتحضير الأفعال الواجب تبنيها لكل واقعة، غير أن المتابعة الضيقة والمتشددة للاستراتيجية التي تم تحديدها قد تؤدي إلى فقدان بعض المنافع الهامة- لكنها غير مقدرة-

وهذا ما يفرض على الاستراتيجية أن تولي أهمية بالغة للمربيات والاعتماد على مرونة كافية عند ربط موارد المؤسسة مع تطورات البيئة ومنافعها، مع مراعاة الأهداف الشخصية للفاعلين عند قبول الاستراتيجية ضمن المؤسسة حتى يكون هناك توافق - نسبياً- بين أهداف مدبرها من خلال التأكيد على هاته الوظائف على أساس الذكر لا الحصر:

- تسمح الاستراتيجية بتجاوز التفكير الأحادي القائم على الربح لتحقيق أهداف المؤسسة والبقاء.

- تقليص أثر الوقع الشديد للأحداث غير المتوقعة حيث تتطلب الأفعال الاستراتيجية البرمجة على المدى المتوسط مع توفر الوسائل الضرورية لإنجاز مخططاتها.
- تعديل التطورات التي قد تعيق التطور العادي للمؤسسة في قنوات مستقلة تركز على التجديد والإبداع.
- دينامية وتنشيط أعضاء التنظيم حول الأهداف المشتركة التي يتم تنسيقها وانسجامها مما يسهل توجيه فعل جماعي مشترك نحو تحقيق هذه الأهداف كالاتصال والفهم وتبني الاستراتيجية الواجب تنفيذها.

#### أ. الميزة التنافسية لاستراتيجية المؤسسة:

ينبغي على الاستراتيجية أن تتموقع في قطاع مثمر-أو قطاعات مثمرة- وأن يكون لها حضور قوي في ذلك القطاع أو القطاعات، حتى تسهل عملية الانتقال من التحليل الاستراتيجي إلى التحليل التنافسي لكل قطاع الذي تتموقع فيه المؤسسة حيث يقوم المدير بإيجاد تموقع في القطاع يسمح للمؤسسة بالدفاع الأفضل للقوى المنافسة.

ولهذا تستند تنافسية استراتيجية المدير على فرضيتين، تختص الأولى بحالة المنافسة في قطاع معين والتي تتعلق بخمسة قوى أساسية هي: الكثافة التنافسية، تهديد المنافسين الجدد، تهديد المنتجات، التكنولوجيات البديلة، قوة مفاوضة الممونين وكذا الزبائن، أما الثانية فتهتم بالارتباط العكسي بين كثافة تلك القوى -أو تفاعلها- والمردودية الكامنة للنشاط-ضعفها.

ينبغي مع التحليل الاستراتيجي توضيح المتغيرات أو البدائل الأكثر تلاؤماً لتمثيل الاستراتيجيات التي يكون فيها الارتباط الثنائي محددًا وفقاً ما يلي:

- تحديد المتغيرات الاستراتيجية الأكثر تميزاً.
  - جمع المعلومات والمعطيات.
  - تصميم جدول ترابطي لمختلف الاختيارات الخاصة بكل متغير.
- ب. تصميم تموقع تديري لاستراتيجية المؤسسة:

ينبغي على المدير أن يوفر تموقع جدير بالاستراتيجية التي تمكنه من تأكيد وإثبات ذاته الموافقة بالضرورة لذات المؤسسة، بحيث أن التصميم الدقيق للتموقع لا يعني حتمية نجاحه بل إن مدى تجسيد هذا التوافق المنسجم مع الاستراتيجية هو الذي يحدد ذلك، وقصد تدعيم ما أمكن نسبياً هناك سبل كفيلة بالحفاظ على الاستراتيجية وتجسيدها وتركيبها من خلال ستة مكائد<sup>3</sup> تتكرر باستمرار وهي:

**مكيدة البداهة:** تركز غالبية مفاهيم التموقع على البداهة حيث أن جميع الإجراءات والعمليات تبحث عن كيفية تجسيده، فكل ما كان ضرورياً ولا غنى عنه ضمن المؤسسة هو كذلك في ذهن الزبائن مما يبين أن التموقع عبارة عن إجراء واقعي للإحساس الطالب.

**مكيدة المستقبل:** عدة أفكار مثمرة للتموقع تشعر نتيجة مسالة المستقبل حيث لا تجد المؤسسات حرجاً في إنجاز استراتيجياتها الحالية على المدى القصير، إلا أن الأشكال يقع في المدى البعيد المليء بالمفاجآت والارتياحات، ومن ثمَّ يُستحسن ضمان النجاح الحالي ثم إذا استطاعت المؤسسة بمساعدة البيئة توسيع استثماراتها في المستقبل فلتسارع وإلا فلا تخاطر.

**مكيدة الخدع:** ينبغي مقاومة القيام بمحاولات مخادعة بل يجب إنجاز الأشياء كما هي، ولذلك تقوم التي تتمتع باستراتيجية ناجحة الاعتماد عليها للتموقع البسيط والواضح، فإذا ما حاولت بصفة فجائية بالإبداع والابتكار قد تكون نتائجه وخيمة على المؤسسة.

**مكيدة العبقرية:** من الأعلام ما قتل يمكن أن تتجسد هذه المقولة على زميل يختال نفسه فهيم وعليم يؤدي باستراتيجية المؤسسة إلى التهلكة، كأن يقوم بمزايدات ومغالاتة لجلب انتباه المسؤول أو الرئيس المدير العام، فيقوم بتحليل أي قرار مهما كان حتى يوافق منفعتة الشخصية دون المؤسسة لأن إشكاله الأساسي يتمثل في اختيار أحسن الأفكار التي تظهر قدراته وتشهر به. يمكن إبراز هذه الشخصية في شكلين يظهر الأول في ذلك المسؤول الموظف حديثاً في المؤسسة - كأن يكون الرئيس المدير العام - أو الخبراطي (**Carriériste**) الذي يبغى الحصول على الخبرة والمسار المهني اللائق على حساب المؤسسة.

**مكيدة الأرقام:** إنَّ المدير الذي يعتمد بصفة مطلقة على الأرقام فإنها تقتله باعتبار أن التوقع مسالة المدى، تستدعي المال والوقت الضروريين لنجاح الاستراتيجية مما يعني برمجة تخطيطاً لذلك بدقة متناهية.

**مكيدة التفضيل:** يجب أن ينسجم التوقع مع التصورات الذهنية لاستراتيجية المدير والمؤسسة على حد سواء فلا يعارضها ولا يناقضها، ويمكن أن نستشف من محاولة اقتراح تسويق قارورة بيبسي (**Pepsi**) شفافاً سميت "بيبي كريسفال" غير أن المستهلك يفضل وعلى يقين أن القارورة التي لا يكون لوها لائقاً كان كذلك مذاقها ومن ثم كان الاقتراح فكرة سيئة.

### 3. أهمية الاستراتيجية:

أ. أهمية الاستراتيجية التديرية للمؤسسة:

إنَّ الشيء المثير في تدير الاستراتيجية هو تحديها فمقابل كل حسنة منها يقابلها سيئتها، ولذلك يمكن اعتبارها "فتنام" أو "5P" كما يدعوها فريق (H.Mintzberg)

فهي<sup>4</sup> فخاً (Piège) وتموقعاً (Positionnement) ونموذجاً (Parangon) وأفقاً (Perspective) ومخططاً (Planning). ولذلك تكون الاستراتيجية فخاً بمثابة تحرك متميز من أجل القضاء على المنافس.

ويمكن أن تكون تموقعاً كما يؤكد (M. Porlie) أن استراتيجية إبداع وضعية وحيدة منتجة للقيمة وتدرج مجموعة خاصة من النشاطات، أو أن تكون نموذجاً يسمح بتجسيد الانسجام، والتوافق حسب سياق الوقت بمعنى أن التنظيمات تخطط المستقبل وتبحث عن نماذج لها في الماضي. وقد تكون أفقاً كوسيلة أساسية لتنظيم معين قصد تحقيق أهدافه، وأخيراً تكون الاستراتيجية مخططاً يتم فيه تخطيط الإدارة والتوجيه ونمط فعل مستقبلي ومستوى من مرحلة لأخرى.

يبين ما سبق الثراء و التعدد و التنوع المزدوج لمهام الاستراتيجية التدبيرية كما يلي:

- تمنح الاستراتيجية التوجه: إنَّ الميزة الأساسية لها هي استخدامها كبوصلة حتى تصون اقتحامها للبيئة غير أن عيبها يظهر في إمكانية إخفاء بعض الأخطاء الكامنة.
- تركز الجهود و تمحورها: حيث تجبذ التنسيق في النشاطات فبدون استراتيجية لا يمكن تقدير حدوث تيهان في (Chaos) أي كل في اتجاه مختلف، غير أن شدة التمركز قد تؤدي إلى ظهور تفكير خاص بالمؤسسة محدود لا يتجاوزها.
- تحدد الاستراتيجية التنظيم فهي تساعد على تشكيل وسيلة ميدانية لفهم المؤسسة وتمييزها عن باقي المؤسسات، ومن ثمَّ فهي تعطي معنى وقصد وتعين على فهم مغزى الفعل التدبيري. ويظهر عيبها في كون تعريفها وتحديدها الدقيق يعيق التبسيط والتماثل على حساب الثروة وتعقد النسق .

- تُعد الاستراتيجية بمثابة مصدراً للتناسق فهي تبحث عن نظام بدون غموض ولذلك يمكن اعتبارها كنظرية إدراكية لتبسيط وفهم العالم لتسهيل التدبير غير أنها قد تكون ملجأً لذوي الفكر الضيق المحدود نتيجة كون الإبداع والابتكار عادةً ما يكون من اللاتناسق.

ينبغي على المدير أن يعي في ذهنه اعتبار الاستراتيجية - كأى نظرية - بمثابة تبسيط وقراءة لزييف الواقع، فهي تمثلات تجديدية في ذهن المديرين، ولذلك تمثيل الرئيس المدير العام كمدير-استراتيجي الذي يساعد على إبراز الأفكار وصقلها في حين يبقى الآخرين على المؤلف والمعتاد.

### ب. تدبير استراتيجية التطور وفق التحالف أو الشراكة:

عرفت اتفاقيات التعاون فيما بين المؤسسات في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً حيث ارتفع عدد التحالفات إلى ستة أضعاف، خاصة فيما يتعلق بقطاع معالجة المعلومات مما حفز المختصون، المدبرون على الاهتمام بهذه الميزة الاستراتيجية التي تسمح بمواجهة الشركات العملاقة والمنافسة الشرسة، لما توفره من حلول للتعقد المتزايد وشمولية الأسواق، ومن ثمَّ تؤدي إلى جلب الباحثين والعلماء لطرح إشكاليات نظرية تساعد على بروز إبداعات وابتكارات متطورة للغاية.

فبرزت مؤسسات متكيفة مع الشروط الاقتصادية لنهاية 20 ق حيث تمثل مزايا عديدة ومتنوعة للمؤسسات الصغيرة كالبحت عن التجديد والمرونة والتحفيز بواسطة الممارسة الواسعة للمسؤولية وغيرها، وللمؤسسات الكبيرة مثل اقتصاديات التكاليف - كتقنية (Yield Management) - والسلطة على السوق والقدرات العمالية. ولهذا يرى المدبرون أنَّ هذا النمط من الارتباط بين الشركات يقدم سماتاً اعتبرتا في العديد من الأحيان متناقضتان وهما: هيئة المؤسسات الآلية، حيث يكون سير المهام مسطر ومراقب



بصرامة، ثم ميزة المؤسسات التنظيمية القادرة على التكيف بمرونة كافية ككائنات حية في الشروط المتغيرة.

يمكن ملاحظة أن اقتسام العمل وبعض التكاليف الثابتة بين المؤسسات الشريكة – المستقلة – يتميز بفعالية كبيرة. فكل شركة تبحث عن منفعتها الخاصة بما مما ينجم بصفة متلاحمة منتج كلي رفيع وعال على منتج كل واحدة على حدى.

ومن الأهمية بما كان الإشارة أن هذا النوع من الاستراتيجيات مستعمل في الصناعات التي تتسم بشكوك وارتيابات كبيرة ومنافسة شديدة، ومن ثمة فإنها تتميز بأخطار جد مرتفعة ومردودية منخفضة للاستثمارات.

ولقد أقتراح في هذا المجال (P.Dussange et B.Garette)-\* صنفين واسعين<sup>5</sup> من هذه الاستراتيجية بأخطار وأنماط تسيير مختلفة :

- تحالفات بين مؤسسات غير متناسقة.

- تحالفات بين مؤسسات متناسقة:

ج. الشروط التدبيرية لنجاح التحالف:

عندما يتخذ المدير قراراً بمد نشاطات المؤسسة بطريقة تحالفية فإن وسائل وأهداف مفروض عليها أن تتغير وتعديل، مما يجعل استراتيجية المؤسسة تتحول لتتكيف مع طموحات الشركاء الجدد، وهذا ما يؤدي لا محالة بروز بعض الصعوبات والمعوقات بين مختلف مدبري المؤسسات المتحالفة، حتى ولو اتفقوا على حسن النوايا والتعاون بطريقة ذكية على اقتسام كل ذلك إلا أنه حينما تشتد هذه المعوقات فإن بعض الشركاء يتراجعون مما يجعل التحالف في مأزق.

ولهذا فإن الأخطار والصراعات بين الأهداف والمنافع تتزايد وفق مدة الشراكة وخاصة وفق التباعد الثقافي، ومن هنا يُستحسن التدخل في المسالك والآفاق القابلة للتحكم بمعنى تفادي الولوج في دروب صلبة ومتحجرة يعينها المحيط بتغيراته المفاجئة. ومن أجل كل هذا يركز نجاح التحالفات واستمرارها على التحكم في مختلف مراحل تشكلها حيث تبرز العوامل الأساسية للنجاح متمحورة<sup>6</sup> حول بعض القواعد البسيطة كما يلي:

- معرفة كافية للشريك وثقافته ومحفزاته وشبكة علاقاته التي استطاع نسجها على المستوى الاقتصادي والمالي والصناعي.
- تقييم مقاس ومحدد وكاف لتكاليف الآثار المباشرة وغير المباشرة المرافقة لهذا التحالف (تكلفة المشروع، العقلنة الاصطناعية، توافق اجتماعي، تناغم الأنساق).
- توزيع عادل للمسؤوليات مع ضمان فريق المشروع يسمح بتحسين أخذ القرار والمساهمة ومسؤولية الفاعلين الأساسيين للمؤسسة.
- قيادة تطوعية للمشروع تؤدي إلى ميقات محترم ومنجز من أجل إبداع دينامية نجاح المشروع.

ينبغي إقامة تحالفات مع مؤسسات ذات نفس القوة تخوفاً من الهيمنة المتزايدة للحليف الذي قد يؤدي إلى كسر التحالف وإغائه، أو إدماج الحليف القوي لشركاء ضعفاء مما يدعو إلى ضرورة وجود تناسق وتمائل بين المؤسسات المتعاونة ولذلك تبينت الأهمية البالغة للثقة والمرونة التي تلعبان دوراً بارزاً في استثمارات الشركاء المتماثلين في الكمية والنوعية.

#### 4. الممارسة الإجرائية للاستراتيجية:

أ. اختبار الخيارات الاستراتيجية: تنجم الخيارات الاستراتيجية من التشخيص والتحليل الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة داخلياً أكثر منه خارجياً بحيث يتولى المدبرون إدماج المعينات التي يواجهونها. المدى تأثيرها البالغ في نجاح وإفراج قراراتهم وتدبيرهم التي تستدعي ضمان صلاحيتها من خلال تصميم جدول يوضح طريقة إنجازها واختبارها، والتي تعزز الأبعاد الداخلية لها بإدراج-ضمن أفق ملائم- الكفاءات وموارد المؤسسة من جهة والخيارات التديبرية من جهة أخرى.

ب. تصميم التخطيط المالي: يعتبر التخطيط المالي وثيقة شاملة تمثل المشروع وتهدف إلى إقناع الجميع بمدى ملاءمة وجودته. ولهذا يبرز بوضوح الملاءمة التجارية وانسجام الإجراءات والصلاحية المالية للمشروع.

ج. تحديد مسؤوليات التنفيذ: كثيراً ما تحمل هذه المرحلة في العملية الاستراتيجية حيث لا يتم تنفيذ عدة اختيارات استراتيجية نتيجة نقص في تحديد المسؤوليات والموارد، ومن ثم ينبغي التحديد الدقيق لمن يتولى أداء المهام وبأية وسيلة وفي أي مجال. بمعنى: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ كم؟ ويؤكد تحديد المسؤوليات على تحسين الكفاءات التديبرية مع ضرورة التكيف المالي لهم من أجل ملاءمة المشاريع والتمويل الذي لن يتم كما يجب بدون دراية بالتوجهات الاستراتيجية للعملة.

د. البديل التديبري لاستراتيجية المؤسسة: تجذب المؤسسات التجدد التكنولوجي الذي تراه ملاذاً لها للمعوقات البيئية الجديدة والمستحدثة والمرتبطة لاختيارات التسويق والأبحاث التجارية والتخطيطات التأثيرية. لذلك يعتمد المدبر في حالة ما أخفقت استراتيجيته نتيجة المعوقات البيئية الارتياحية إلى اعتماد بديل أو بدائل أخرى لهذا الإخفاق من خلال استبدال تلك الاستراتيجية بأخرى بديلة والتي تستدعي عشرة آليات استراتيجية جزئية هي:

**تغيير الأدوار:** خلال الاستراتيجية التقليدية يشتري الزبون حاجته ويكون الممون شريكاً صناعياً والمنافس عدواً والمكمل صديقاً وحليفاً والبديل تهديداً فعلياً. غير أنه يمكن اعتبار المنافس حليفاً بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية نوعان من المنافسين هي المنافس الصالح الذي تتميز منافسته بالحكمة والنزاهة والمنافس الصالح الذي تتسم تنافسيته بالمكر والخداع والغش.

**التلاعب بالوقت:** أعتبر فيما سبق أن الوقت حتمية تسير الانقباض أو التقلص بحيث أن زمن إطلاق منتج جديد وزمن الاستلام وزمن الرد عن الطلب ينبغي مراعاته بحساسية كافية. غير أن زمن التدخل الواجب تقليصه والذي أصبح يكون الأساس المركزي للاستراتيجية، مما يعني إعادة مراجعة العلاقة التبادلية التقليدية الزمن الجدارة التي تعد من بين أهم المسالك التي تنتهجها الاستراتيجية التجديدية.

**استغلال المعلومات:** يمكن أن يكون قرار تقليص المعلومات المقدمة للغير مفيداً باعتبار أنّ الشفافية سلاح ذو حدين، فقد تكون ضراً أو مسرة ومن ثمّ ينبغي توضيح كيفية استعمال الإعلام في خدمة منافع المؤسسة من خلال ثلاثة طرق هي:

- تشويه المؤسسة لمعلومات عن المنافسة وفق أهدافها أو كفاءتها حيث تسمح بتسرب إشاعة عن شراء مؤسسة ما أو اقتحام سوق معين، من أجل الإفلات من التنافس الشديد.
- استعمال بدائل قابلة للاتصال والإعلام حول المؤسسة وما تعرضه كإعلان عن إطلاق منتج جديد مما يحتم الإنجاز والبدء فيه
- تغيير حكم المستهلكين على عروض المؤسسة.

1. **ولوج السوق من خلال محيطه:** عادة ما تواجه المؤسسة منافسيها بانتهاج استراتيجية المواجهة حيث تجبذ إما تقليص تكاليفها أو التنوع في المنتجات أو الخدمات.

2. **سد المخارج:** عندما تكون وضعية ما محببة للمؤسسة فإنها مجبرة على إخفائها قصد الحفاظ على الزبون أو الممون، لذلك تؤكد المؤسسة على اختلاف وتمايز العروض ونسيج ارتباط وثيق بين النوعية والجودة، من خلال تبني استراتيجية السد على امتداد سلسلة قيمها بدءاً من شراء المواد الأولية إلى غاية تسويق المنتج النهائي.

3. **إبداع المعوقات الذاتية:** نادراً ما يتم الاختيار الفوري لمسالك الصعوبات عندما يمكن انتهاج البساطة رغم أنه في القطاعات الشديدة التطور التي تستدعي اختبار المزايا الداخلية للمؤسسة، مما يسمح لها بتقدير الصعوبات والمعوقات لأنه أحياناً ما يكون التهديد الشديد عند انعدام مواجهته وتصعد به مما يدعو إلى:

- **الهدم الذاتي والمقصود:** عندما يؤدي انتهاج استراتيجية إلى زوال عوامل النجاح الخاصة بالمؤسسة ينبغي عليها هدم هذه الاستراتيجية ذاتياً قصد تجديد تلك العوامل.

1. **تحديد الأخطار:** إن الاختيار الإداري للمعوقات بمثابة مزايا عندما تسمح باحترافية أنماط تدخل المجتمع على أسواقه كبعض المؤسسات العمومية الاحتكارية، التي تحاول اقتحام السوق العالمية لمواجهة أفضل المنافسين وأشدّهم. وتتميز هذه المنهجية بالخطورة على المدى القصير لكن تسمح لها بالتعلم وامتلاك الاحترافية من السوق العالمية إلى السوق المحلية.

2. إخراج المهارات من سياقها: حيث يتم الإقرار بتحديد المؤسسة لمهنتها حسب كفاءاتها غير المرتبطة بالسوق. وتستهل هذه العملية باستنساخ السيرورات التنظيمية مع التحكم في المرونة وتعدد المهام قصد ضمان اقتحام أسواق مغايرة تماماً، مما يجعل هذه الاستراتيجية قائمة على الكفاءات المتنقلة من سوق لآخر والتي لا تعتبر وفقاً على المؤسسات الكبرى.

3. التشييط بالآخرين: يمكن إثارة متدخل معين في علاقة ثنائية لأجل استغلال نقائص الخصم وإرجاعه ضده، وبالتالي تهدف هذه الطريقة إلى اقتصاد مطلق للوسائل فما لم يكن إنجازها بتجسيد بفضل إثارة الطرف الآخر لتنفيذه. ولذلك تقوم المؤسسة بإدراج منافس لها في السوق لاستغلال التنافس للحصول على المزيد من الأرباح، أو أن تعتمد على ترك المجال لمؤسسة أخرى في قطاع معين من أجل الاعتبار والتعلم من أخطائها.

4. الجراءة في سيق التحالفات: عادة ما ينصح بعدم البروز بمظهر الرواد حتى يتم جلب المنافسين وإثارة انتباه التهديدات الخارجية، ولذلك تحالف المؤسسات في تحسين الإنتاج وتوزيعه وإعلامية وبيعه، ولا تعتبر هذه التحالفات كتجديد وإنما بغية جمع الفاعلين الشبه الممثلين.

5. مراجعة العرض التقليدي: من أجل تحديد القطاع يتم مراجعة وإعادة تكوين العرض التقليدي من خلال عدة طرق أهمها:

- العرض المفكك: حيث يتم فسخ العرض الشاملة تقليدياً بتقديم منتج أحادي وبخدمة مجزأة مثل عدم استرجاع المنتج المباع، التقليل من النصائح، بدون تخفيضات إلى جانب تقليص الهياكل القاعدية.
- ربط المنتج -الخدمة: لا يعتبر ارتباطياً الربط والفسخ عمليات مجددة في حد ذاتها بل يتم تحديدهما في السوق الجديد.

- المنتج الامتدادي: يتم توفير التخزين لبعض المعلومات الضرورية للإنتاج في حالة استعمالها الذي قد يؤدي إلى عواقب وخيمة على المؤسسة.

## الخلاصة:

تعتبر المؤسسة هيئة معقدة تضم ثلاثة عناصر متفاعلة فيما بينها وهي: البنية التحتية للنشاطات الإنتاجية والبنية السوسولوجية للعلاقات فيما بين الأفراد أو الجماعات وأخيراً البنية العلوية للقيم المقسمة نسبياً، توافق البنية التحتية الارتباطات والمعوقات التكنولوجية والتنافسية والتجارية التي تواجهها المؤسسة، من أجل الحفاظ على كيانها وتطوير نشاطاتها، ويقصد بها مجموعة الحلول التكنولوجية لمشكل الإنتاج والتي تنعكس الأهمية معينة وتدفع معين من المهام، أم البنية السوسولوجية فإنها تشمل التنظيم الإداري للمؤسسة وهندسة العلاقات بين شركائها، فهي في نفس الوقت تقسم المهام وتجميعها في وحدات أو دوائر متخصصة، وقد تكون أنظمة مراقبة رسمية موجهة لتنسيق النشاطات أو أن تكون شبكة العلاقات الاجتماعية الناجمة عن الصلات المتعلقة بتوزيع السلطة بين الأفراد وبين الجماعات، في حين تعتبر البنية العلوية البعد الرمزي للمؤسسة فهي مجموعة التمثلات والتأويلات للحياة الجماعية التي يجزئها المساهمون، ومن ثم كانت المصدر الحقيقي للاستراتيجية.

تُعد الاستراتيجية التدييرية الانعكاس الظاهري للاستراتيجيات الفرعية للمديرين فرغم أنها متصارعة إلا أنها تندرج ضمن الاستراتيجية التدييرية العامة للمؤسسة، في ترسيخ ذاتها وضمان حصة من السوق كفيلة ببقائها واستمرارها. ولذلك فإن المديرين يحاولون مواجهة البيئة الخارجية بكل شراستها من خلال تحكم المؤسسة في منطقة شكها

الواسعة والتي تتحكم فيها بإتقان، بحيث رفع حصتها يعني تقليص حصة مؤسسة أخرى ومن ثم تقليص تأثير شركة معينة وُمنافسة في ذات الوقت.

## المراجع:

(\*) Voir son livre : **L'avantage concurrentiel**, Interédition, Paris, 1986.

(\*\*) Voir son livre : **Les ressources humaines : atouts stratégiques**, L'Harmattan, Paris, 1989.

- 1- Dominique THIERRY, «**La place réelle des ressources humaines dans la stratégie d'entreprise**», In Revue Française de Gestion, N°107, Jan-Fev 1994, pp43-48.
- 2- José ALLOUCHE, Géraldine SHMIDT, **Les outils de la décision stratégique**, éd. Organisation, Paris, 1995, p4.
- 3- Jack TROUT, "**Positionnement : six pièges à éviter**", In l'Expansion Management Review, n° 81, Juin 1996, pp.115-118.
- 4- Henry MINTZBERG, Joseph LAMPEL et Bruno AHLRTRAND. Op.Cit pp.6-16.

(\*) Voir leur livre, **Les stratégies d'alliances**, éd. Organisations, Paris, 1995.

Ainsi que : F. BLANCHOT, "**Modélisation du choix d'une partenariat**", In Revue Française de Gestion, n° 114, Juin 1997, pp.68-82.

- 5- Jean-Pierre HELFER et alii, Op.Cit. p202.
- 6- <sup>(1)</sup>Christian LEVI, Jean-Michel SIMOND, et Thierry SHURR, "**Comment éviter les bombes à retardement ?**" In l'Expansion Management Review, n° 81, Juin 1996, pp.81-90

(\*\*\*Qui ? Quoi? Où ? Quand ?Comment ?Combien?