

المحاضرة الأولى

(الإدارة الاستراتيجية : مدخل مفاهيمي).

أهداف المحاضرة :

- 1- تعريف الطالب بمفهوم الإدارة الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها.
- 2- إدراك الطالب لعلاقة الإدارة الاستراتيجية بمفهوم الميزة التنافسية.
- 3- إبراز المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية
- 4- إعطاء نظرة عامة وأولية عن إطار الإدارة الاستراتيجية وعناصرها المختلفة.

مقدمة :

أولاً: المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية؛

ثانياً: مستويات الإدارة الاستراتيجية؛

ثالثاً: عمليات الإدارة الاستراتيجية؛

في ظل بيئة الأعمال الراهنة والتحديات المختلفة للعولمة، فإن محور اهتمام منظمات الأعمال، يركز اليوم جوهرياً على ضرورة إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لديها والمحافظة عليها بشكل مستدام.

إن هذا الهدف الاستراتيجي المحوري لا يمكن تحقيقه وخاصة في ظل التقلبات المتسارعة لبيئة الأعمال إلا ضمن إطار ما يعرف بنموذج الإدارة الاستراتيجية.

وإذا سلمنا بأن استمرارية المنظمات إنما هي رهن بمدى تكيفها وتوافقها مع بيئة الأعمال من خلال

الاستراتيجيات المنتجة، فإننا نحاول من خلال هذه المحاضرة أن نبرز مدى أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من جهة، وأن نسلط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة في هذا المجال من جهة أخرى.

أولاً: مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية:

1- مفهوم الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة " استراتيجية " إلى العبارة اليونانية " Strategio " التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك ، ويمرور الزمن تم تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات .

من اليونانية Strategy أصل الكلمة . وتعني فن الجنرال Strategio

ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة في مجال الأعمال إلى سنة 1951 مع نيومان (Newman) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الاستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية، ثم توالى استعمال هذه الكلمة بعد ذلك على نطاق واسع. لدينا التعاريف التالية:

أ - تعريف Ansoff:

يعرفها (أنصوف) وهو أحد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والفكر الإداري على أنها " تصور

المنظمة عن العلاقة التوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها " .

وقد أكد أنصوف على أن المنظمة لا يمكن أن تسير بهدف بسيط كالربح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جداً كالأهداف المالية لسنة أو سنتين ، وإنما يجب أن يكون لديها مخطط استراتيجي وخاصة منهجية لتحديد وصيانة استراتيجياتها التي يجب أن تكون أساس هيكلتها التنظيمية.

ب تعريف chandler :

ويعد هذا التعريف من التعاريف البسيطة والجامعة التي يمكن تبنيها فهو يعرف الاستراتيجية على أنها " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد ، وتبني ادوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

إن الاستراتيجية إذن ، ليست سوى:

عملية تحديد الأهداف بعيدة
المدى وتخصيص الموارد لبلوغ هذه
الأهداف.

ومما سبق يمكن الإشارة إلى الخصائص التالية للاستراتيجية

- الاستراتيجية عمل فكري؛
- تؤدي إلى تخصيص الموارد؛
- تلزم المنظمة على المدى الطويل؛
- تحدد مجالات نشاط المنظمة؛
- تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها؛
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها؛
- تستهدف التوفيق بين تطلعات أصحاب المصلحة؛

٢ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي (Strategic Management) بشكل عام على انه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله " تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد".

أي أن التخطيط الاستراتيجي ليس سوى عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة "

ومن هنا فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تتجلى في :

- كونه النظام الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها وطبيعتها؛
- يمكن من تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة؛
- يساعد على توقع تغيرات البيئة ويشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة؛
-

ملاحظة:

هناك خلط لدى البعض بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى ، فإذا كان كل تخطيط استراتيجي يخص المدى الطويل ، فلا يمكن أن نجزم بأن كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط استراتيجي ، لأن طول المدى لا يعد معيارا كافيا للقول باستراتيجية الأمور أم عدمها .

٣ - مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

- تعبر الإدارة الاستراتيجية حسب تعريف (Jauch et Glaueck عن جملة القرارات والتصرفات التي تتبنى من خلالها المنظمة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها ؛
- في حين يرى Ph.Kotler أنها عملية تتبنى من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة.
- ويرى كل من Barnet et Wilsted بأنها " عملية خلق محفظة أعمال الشركة وأسواق المستهلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات في السوق وبناء نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ووضع أهداف لأسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها " .

ومن هنا يتضح لنا بأن الإدارة الاستراتيجية:

فضلا عن كونها عملية قبلية فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك بحيث تتضمن مراحلها صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ورقابتها كذلك؛ فهي إذن وان اعتبرت ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة.

٤ - الميزة التنافسية:

أ - تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية: ترى بأن المنشأة التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم

المنتجات ذات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المنشأة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد لمالكيها.

ب - تعريف (1995) Mc Fetridge : وقد عرفها من خلال ربطها بمؤشراتها بحيث يرى بأن تنافسية

المنظمة يمكن أن تحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب الأرباح.

ج- تعرف M. Porter : يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي

باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة ؛ أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه " ، وهو يرى إلى ذلك بان الميزة التنافسية تمثل هدف الاستراتيجيات.

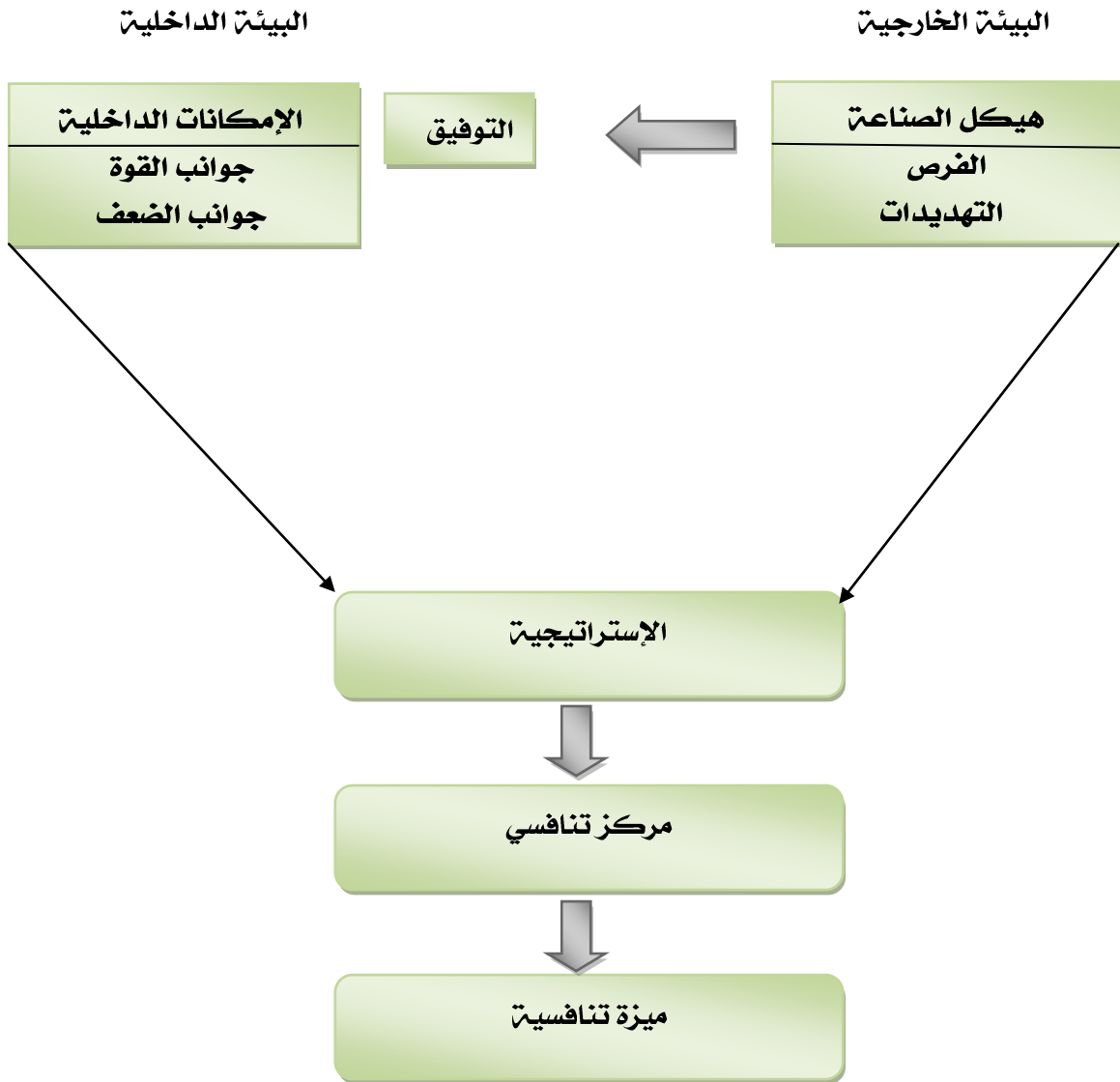
بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي

تعتبر كمداخل وأسبقيات لتنافسية المنظمة، فهذه الأخيرة كما يرى (Kotler97) تستطيع التمييز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Cheaper) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster).

هذه الأبعاد صنفتها الباحثون إلى أربعة هي :

- التكلفة؛
- الجودة؛
- الوقت؛
- المرونة (مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات).
- وأضاف إليها البعض بعداً خامساً هو الإبداع.

الإستراتيجية كأستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



3- الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي :

معلوم أن للقرار الاستراتيجي علاقة كبيرة بالاستراتيجية ، بحيث لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية في ظل غياب القرار الاستراتيجي ، غير أن الاستراتيجية أكبر من أن تكون مجرد قرار فهي تفكير وعمليات وقرار وإجراءات ...

تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff

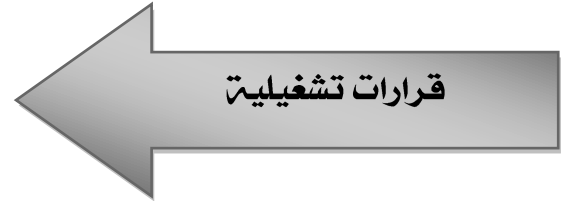
هي قرارات طويلة المدى تهدف إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين تنافسها



هي قرارات متوسطة المدى تنطبق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المنظمة



هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة



القرارات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية

الخصائص	القرارات العملية	القرارات الإستراتيجية
التأثير	محدود ، مصلحة واحدة	شامل لجميع المؤسسات
مدة الإعداد والتنفيذ	قصيرة	طويلة
إمكانية التراجع	سهلة	صعبة ومكلفة
الأبعاد	محدودة العدد	متعددة
الأهداف	واضحة	غامضة غالباً
التكرار	كثيرة	شبه نادرة
طبيعة القرار	استغلال الإمكانيات	خلق إمكانيات جديدة
المهارات المطلوبة	محددة ومعيارية	متباينة وخلاقة

ثانياً: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

بالنظر إلى طبيعة وحجم المنظمة فإنه يمكن أن نجد عدة مستويات للإدارة الاستراتيجية تنقسم حسب أكثر التقسيمات شيوعاً إلى ثلاث مستويات هي :
مستوى المنظمة؛
ومستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية؛
والمستوى الوظيفي.

١ - **الاستراتيجية الكلية للمؤسسة:** في هذا المستوى فإن الاستراتيجية تختص بكل أنشطة المنظمة بدءاً من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية ، إلى رصد وتخصيص الموارد وتجنيد كافة القدرات والإمكانات لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككيان كلي متكامل يتم فيه التنسيق مع مختلف الوحدات الاستراتيجية والتأكد من دورها في الأداء الكلي للمنظمة بربط حافظتها أعمالها بأهداف استراتيجية كلية ، وانتهاء بتقييم ورقابة الاستراتيجية واجراء التصحيحات كلما لزم الأمر.

٢ - **استراتيجية وحدات الأعمال:** وضمن هذا المستوى المتعلق بوحدات الأعمال الاستراتيجية، والذي تكون فيه الاستراتيجية مسؤولة بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة، فإنه يتم توجيه وإدارة وحدة أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة في إطار الاستراتيجية الكلية للمنظمة. ويمكن أن نجد هذه الوحدات على مستوى سوق معين أو قطاع معين أو حتى على مستوى خط إنتاج محدد. علماً أن مجال كل نشاط استراتيجي يمكن أن يكون منظمة قائمة بذاتها بمواردها ومهاراتها وتكنولوجيتها.

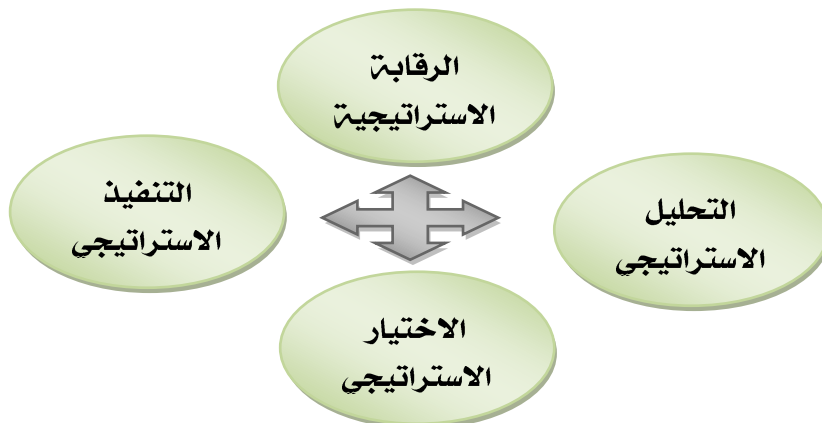
٣ - **الاستراتيجية الوظيفية:** اعتباراً لكون الوحدات الاستراتيجية ليست سوى مجموعة من الأنظمة الفرعية والوظائف المتكاملة فيما بينها كوظيفة التموين والإنتاج والتمويل والتسويق، فإن الاستراتيجية الوظيفية تأتي لتنظيم وتفعيل أداء الوظائف بما يخدم الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة وفي مقدمتها الميزة التنافسية، وهكذا فإن الأهداف الاستراتيجية التسويقية أو استراتيجية الإنتاج أو استراتيجية التمويل ليست سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك.

ثالثاً: عمليات الإدارة الاستراتيجية

يمكن تلخيص عمليات الإدارة الاستراتيجية في العناصر الأربعة التالية:

- التحليل الاستراتيجي؛
- الاختيار الاستراتيجي؛
- التنفيذ الاستراتيجي؛
- الرقابة الاستراتيجية.

عملية الإدارة الاستراتيجية



١- التحليل الاستراتيجي:

- تحليل البيئة؛
- تحليل المنشأة؛
- تحليل أصحاب المنشأة؛

٢- الاختيار الاستراتيجي:

- معرفة البدائل؛
- تقويم البدائل
- اختيار البديل المناسب.

٣- التنفيذ الاستراتيجي:

- الهيكلية (إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية في هيكلها التنظيمي)؛
- تخصيص الموارد وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها؛
- إدارة التغيير.

٤- الرقابة الاستراتيجية:

- يهتم هذا العنصر بتصميم نظم الرقابة التي يمكن استخدامها لمراجعة الأداء والتأكد من صحة القرارات الاستراتيجية والمعلومات التي بنيت على تلك القرارات بالارتكاز على :
- نظم الرقابة؛
 - المؤشرات والمرجعيات.

