

مقرر

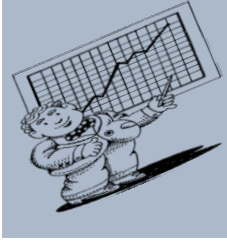


مقدمة:

في أسواق اليوم سريعة التغير حيث تتسابق العديد من المنظمات للوصول إلى القيادة العالمية في صناعاتها، وتراجع الحدود الإقليمية للدول المختلفة، وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، تغدو المنهجيات الإدارية التقليدية غير مجدية نفعاً لتلك المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وحتى لتلك التي تسعى فقط للاحتفاظ بموطئ قدم وسط هذا الخضم الهائل من المنافسة والغموض، الأمر الذي يفرض على تلك المنظمات أن تبحث عن منهجية فكرية متطورة تمكنها من تحقيق ذلك.

ويشير واقع المنظمات الناجحة في مناطق عديدة من العالم إلى أنّ هذه المنهجية المشار إليها تتمثل بمنهجية الإدارة الاستراتيجية، كونها تتميز بالحدثة والريادة، وتتسم من خلال عملياتها وأدواتها بالقدرة الكبيرة على التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة بعملها، والتحكم بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي.

الجزء الأول:



مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية
2. مستويات الاستراتيجية
3. تطور الإدارة الاستراتيجية
4. أهمية ودواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية
5. مستويات الاستراتيجية
6. مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية
7. نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الأولى

مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية



1/1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية Concept of Strategic Management

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يُعدُّ أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة.

فالإدارة الاستراتيجية كما يراها **Michael Porter**: هي الوسيلة التي يسعى المدراء التنظيميون من خلالها إلى تقرير نجاح أعمالهم عبر سلسلة من المناورات التنافسية

ويعرفها **David Thompson and Strickland**: بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. ويعرفها **Thompson and Strickland**: بأنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها.

ويعرفها باحثون آخرون بأنها العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.

2- التحليل الاستراتيجي.

3- صياغة الاستراتيجية.

4- الاختيار الاستراتيجي.

5- تنفيذ الاستراتيجية.

6- تقويم الاستراتيجية.

2-تعريف الإدارة الاستراتيجية Definition of Strategic Management



مما سبق نتوصل إلى أن هناك تعاريف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أنها تصبُّ جميعاً في التعريف الآتي:

الإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق التفوق الاستراتيجي.

الاستراتيجيات: مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون في المنظمة من أجل تحقيق رسالة ورؤيا وأهداف المنظمة وتتخذ على المستويات (المنظمة، ووحدة الأعمال، الوظيفي، التشغيلي).

من هم المديرون الاستراتيجيون؟ هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية وهم بشكل عام:

المديرون الاستراتيجيون على مستوى المنظمة:

أعضاء مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي (المدير التنفيذي العام أو يطلق عليه المدير العام، والجهة المعاونة للرئيس التنفيذي وقد تتكون من كبار المدراء ومن استشاريين)

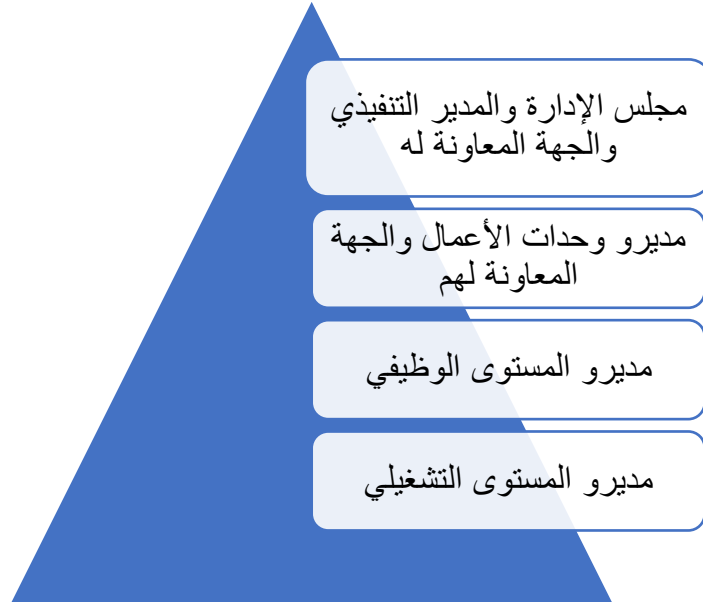
المديرون الاستراتيجيون على مستوى وحدة النشاط:

هم المديرون التنفيذيون على مستوى وحدة النشاط أو يطلق عليهم (مديرو العموم على مستوى وحدة النشاط)، والجهة المعاونة لهم

المديرون الاستراتيجيون على مستوى وحدة الوظيفة:

وهم المدراء الذين يتحملون مسؤولية وظائف خاصة في مجال العمل مثل مدير الموارد البشرية والتصنيع، والتسويق. الخ

المديرون الاستراتيجيون على مستوى وحدة التشغيل: وهم يتحملون مسؤولية القسم أو الورشة أو الشعبة التي يترأسونها



5/1- مستويات الاستراتيجية: Levels Of Strategic

يقسم معظم مؤلفو وممارسو الإدارة الاستراتيجية البدائل الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي الاستراتيجية على مستوى المنظمة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، ولكن هناك مجموعة أخرى أضافها بعض الكتاب والممارسون في الإدارة الاستراتيجية، هي الاستراتيجية على المستوى التشغيلي، وفيما يلي عرض لما تركز عليه هذه الاستراتيجيات

1- الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:

تتركز هذه الاستراتيجيات في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وماهي الأنشطة التي يجب أن تتخلى عنها، وتحديد الأنشطة التي يجب أن تدعمها أكثر...، وكيف تحقق ما سبق.

2- الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

يمكن أن نعرف وحدة الأعمال الاستراتيجية: بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتركز هذه الاستراتيجيات على كيفية التنافس في هذا النشاط.

3- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ.

4- الاستراتيجيات على المستوى التشغيلي: هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ على مستوى ورشة أو شعبة أو الخ.

2/1- تطور الإدارة الاستراتيجية Development of the Strategic Management :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية تطوراً لمنهج سياسات الأعمال Business Policies، والذي ركّز على الجوانب الداخلية للمنظمة، من خلال التركيز على

الاستخدام الكفء لأصول المنظمة، ومن ثم أدى الاهتمام المتزايد بالبيئة ومشكلاتها وأثرها على المنظمة ككل إلى استبدال مصطلح السياسات الإداريّة إلى مصطلح أكثر شمولاً هو الإدارة الاستراتيجية، على أساس أنّ هذا المصطلح الجديد يركّز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقتها بالبيئة الخارجيّة.

المراحل الرئيسية لتطور تفكير المنظّمات من حيث اهتمامها بالمستقبل وبروز أهميّة الإدارة الاستراتيجية :

أولاً-مرحلة عدم الاهتمام بالمستقبل: في المراحل الأولى كان تركيز أي مدير على القرارات الحاليّة في ظل الظروف البيئيّة الحاليّة ولا يوجد اهتمام بالمستقبل.

ثانياً-مرحلة الاهتمام بالمستقبل: فبدلاً من التركيز الكليّ على المشاكل الحاليّة وجد المديرون أنّ هناك فائدة من محاولة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وقد أخذ ذلك أكثر من شكل كما يلي:

1- مرحلة التخطيط قصير الأجل: أي التنبؤ بالمشاكل التي تقع بالمستقبل القريب الأقل من سنة

2-مرحلة التخطيط المتوسط والطويل الأجل:

نظراً لقصور التخطيط قصير الأجل عن التعامل مع المتغيرات المستقبلية بعيدة المدى ظهر التخطيط المتوسط والتخطيط طويل الأجل، ورغم نجاحه نسبياً إلا أنه كان يتم إعداد خطط وحيدة للتعامل مع التغيّرات الأكثر احتمالاً للوقوع بالمستقبل الذي يأخذ في هذه المرحلة شكل المستقبل الذي نسايره ونتكيّف معه، والذي يحدث من خلال التنبؤ بما يحدث في البيئة الخارجيّة.

3-مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

أما المدخل الحالي فيطلق عليه التخطيط الاستراتيجي، وهو يركز على إعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع السيناريوهات المحتملة (التغيرات المحتملة) في المستقبل، . ويطلق على هذا الأسلوب (أسلوب السيناريو أو تخطيط السيناريو)، ويفيد عند وجود حالة عدم تأكد بخصوص عامل أو متغير أو مجموعة من المتغيرات، وفي هذه المرحلة المستقبل نبنيه ونشكّله بأنفسنا والذي يحدث من خلال تحديد رسالة وأهداف المنظمة وتحديد

مليّات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

الجدير بالذكر أن أول من استخدم أسلوب السيناريو هو شركة:



-مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

هنا لم يعد الاهتمام فقط محصوراً بتصميم الاستراتيجية بل أصبح الإداريون والباحثون يهتمون بعملية تنفيذ والرقابة على الاستراتيجية، وذلك لأنّ مجرد التصميم الجيّد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ.

كما يمكن تلمّس المراحل الأساسيّة التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في ميدان الأعمال، من خلال تتبع مسار استخدام مفهوم الاستراتيجية في سياق تطور إدارة منظّمات الأعمال.

حيث ظهر تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة في سنة **1951**، عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهميّة الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي

وفي السنين وضع كل من (Ansoff، Christansen، Andrews) الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية .

وقد ساهم كُتّاب آخرون من أمثال Hamermesh، Miles Snow، Ansoff، Mintzberg في إنضاج وتطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الاستراتيجية نظرياً وتطبيقاً.

وفي هذا السياق ظهرت في السبعينيات نماذج تحليل **محفظة الأعمال** وفي مقدّمها مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، ومصفوفة جنرال إلكتريك (GE) وأدوات أخرى أقل استخداماً.

ومع مطلع **الثمانينات** قدم **Porter** نموذجاً جديداً لتحليل البيئة الخارجية الخاصة وتتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها ويضع سياقاً لسلوك منظمات الأعمال أي لاستراتيجياتها. وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها porter (القوى الخمسة) تحدّد معدل ربحية الصناعة ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال، واهتم بورتر بتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

وقد انشغل باحثون آخرون في البحث عن كيفية ما لامتلاك توليفة من العناصر التي يمكنها أن تشكل ميزة تنافسية استراتيجية مثلما انشغل آخرون في اختبار نموذج Porter وتحديد درجة مصداقية الاستراتيجيات التي كشف عنها.

ومع بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسية ..الخ.



3/1- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

The Importance Of Strategic Management to The Business Organizations

تعدّ الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيّد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية. وفيما يلي نذكر أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية:

- 1- تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- 2- يُنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.
- 3- يُمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعّالاً.
- 4- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 5- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 6- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.



4/1-دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كثيرة تزيد من أهمية تبنيها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وتتلخص هذه التحديات بما يلي:

1-تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

إنّ الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كمّاً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وتبرز هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري (يتميز بالحدثة والريادة) يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

2-تزايد حدة المنافسة:

غيّرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتوضح هذه الصورة في: ظهور منافسين جدد باستمرار، تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، شدة الإبداعات المتلاحقة، اتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى. الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات كفوءة تمكّنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة، وهنا تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة.

وفي معرض الحديث عن دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية تجدر الإشارة إلى أنّ نتائج العديد من الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للإدارة الاستراتيجية أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما وأن المؤسسات التي تُدار استراتيجياً تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تُدار استراتيجياً.