

الجامعة المستنصرية
كلية الآداب
قسم الإعلام
المرحلة الرابعة- مسائي

مادة: إدارة مؤسسات
الفصل الثاني
الموضوع: المنهج الاستراتيجي في الإدارة
د عدنان لفتة
30-5-2021

المنهج الاستراتيجي في الإدارة



- كثيرة هي التعاريف التي أطلقت على النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها: (هي أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).
- وحسب (معهد ستانفورد) : (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها).
- والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار، اذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء.

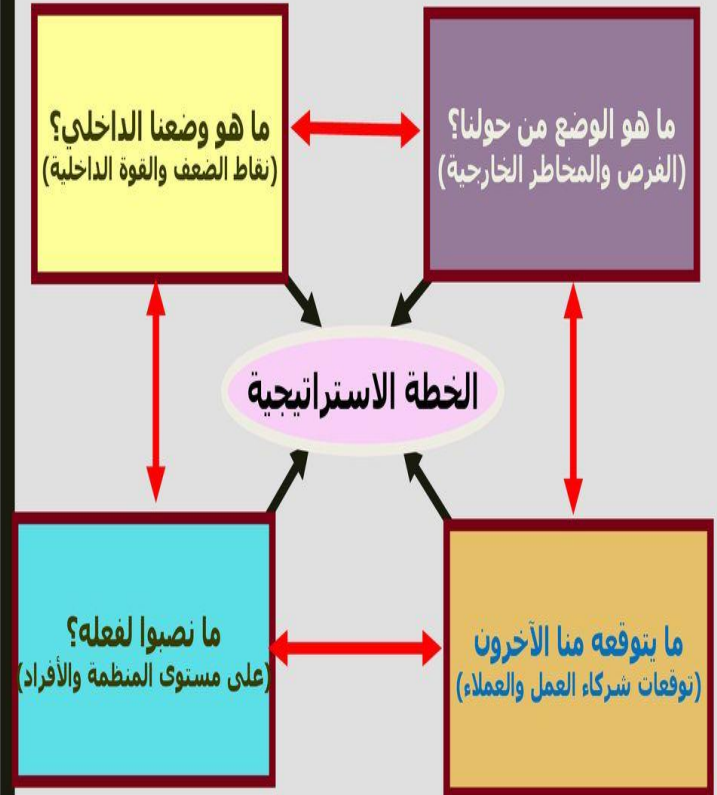
ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي

- بصورة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الادارة تتمحور في:
 - 1-يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
 - 2-يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
 - 3-يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
 - 4-يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.
 - 5-يفيد في اعداد كوادر للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيةهم الى مناصب الادارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.
 - 6-يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي

- رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:
 - 1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:
 - 2- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.
 - 3- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
 - 4- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
 - 5- التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

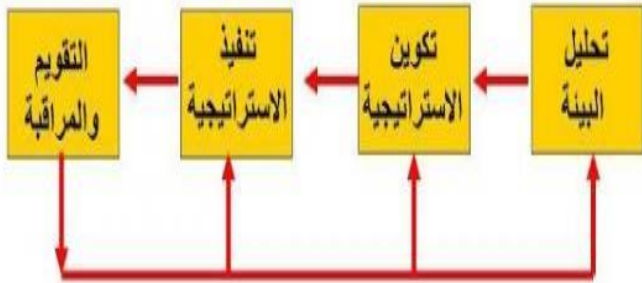
أربعة أسئلة تقود التخطيط الاستراتيجي



أين تمارس الإدارة الاستراتيجية؟

تعريف الإدارة الإستراتيجية

- هي مجموعة القرارات الإدارية والتصرفات التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمنظمة.
- العناصر الرئيسية الأربعة:



- عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية unit str agic business) وتعرف بالاتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.
- وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال الزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

• ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية

• أولاً الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

• وتعرف على انها ادارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الاخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

• والأهداف الخاصة بالإدارة والاسراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

• 1-تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

• 2-تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

• 3-تحديد المنتج والسوق.

• 4-تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

• 5-خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

• والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

• ماهو الغرض الأساس للمنظمة؟

• ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

• ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

• ماهو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

• كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها؟

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

- وهي ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:
- ماهو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون (للوحة)؟
- كيف (للوحة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟
- وتقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والممثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

- تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجية الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.
- وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.
- ان الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لاتهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

شكرا لكم . نلتقي في موعد اخر بأذن الله .

طالما أن العادم في غيب الله
نصوره ميلا .