

الجامعة المستنصرية
كلية الآداب
قسم الإعلام
المرحلة الرابعة - مسائي

مادة: إدارة مؤسسات
الفصل الثاني
الموضوع: مهام رئيسية للإدارة الاستراتيجية الخاصة
د عدنان لفتة
6-6-2021

الإستراتيجية Strategy

- هي القرارات المهمة والمؤثرة التي تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.
- ويمكن تعريفها بأنها الوسيلة التي تمكنا من تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وقد تشمل على التوسع الجغرافي، التنويع، الشراء، تطوير المنتج، اختراق السوق، الانكماش، التصفية، تخفيض الاستثمار، والاستثمار المشترك.

أصل كلمة إستراتيجية

أصل كلمة إستراتيجية Strategy

من الكلمة اليونانية Strategos

وتعني جنرال (قائد الجيش).

الاستراتيجيون Strategists



• هي طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الإستراتيجية "Strategic Business Unit"، ورؤساء الأنشطة الرئيسية والذين لهم حق اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهناك عدة مسميات وظيفية للاستراتيجيين، مثل رئيس مجلس الإدارة، والرئيس، والعضو المنتدب، والمالك، والمدير التنفيذي، ويرى البعض أن الاستراتيجيين يتحملون ثلاث مسؤوليات أساسية في المنظمات: خلق مجال للتغيير، بناء الالتزام والملكية، والموازنة بين الاستقرار والتجديد.

• - السياسات Policies

• مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.

• مثال: "نحن نلتزم بأعلى درجات العدالة عند التعامل مع العملاء والمؤسسات الحكومية والأهلية"، أو "نحن نحرص على ألا تلوث البيئة"، وغيرها من السياسات.

ممثل أصحاب المصالح

مجلس الإدارة

الإدارة التنفيذية

الموظفين

نموذج أصحاب المصالح

البرامج الإستراتيجية "Strategic-action Plans"

هي خطة تنفيذية تعمل على تحقيق هدف استراتيجي معين ومحدد لها مسئول وميزانية وزمن ومجموعة من الموارد المادية والبشرية.

العميل "Customer"

هو المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على الدرج التي يتم بها إشباع حاجات العملاء من خلال السلع والخدمات التي تقدمها، وعلى المنظمة أن تحدد في رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالي: لمن نقدم خدماتنا أو سلعتنا؟

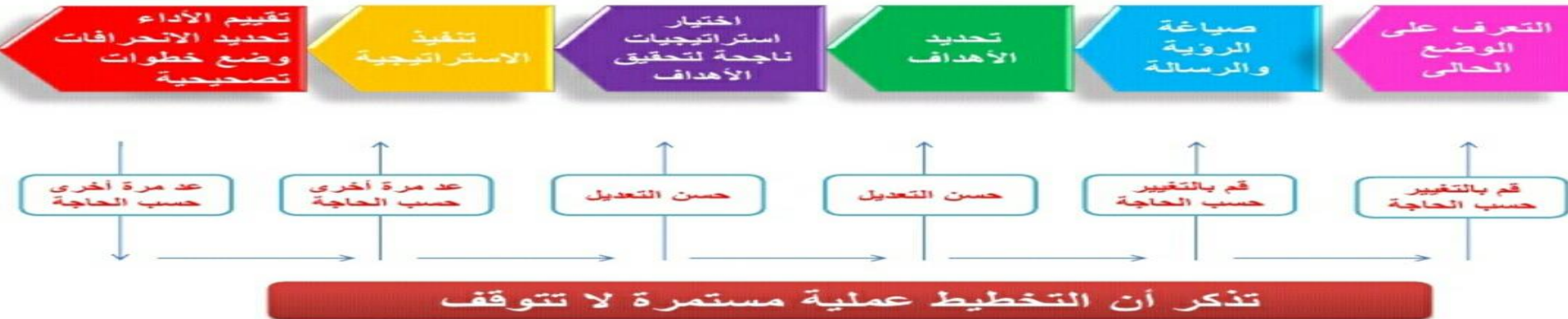
الأهداف طويلة الأجل "Long-term Objectives"

هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام والتي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة، ويعتبرها بعض علماء الإدارة مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية، سواء على مستوى الإدارات والأقسام والمستوى الوظيفي. ويرجع الكثير من الممارسين والأكاديميين تدهور القدرة التنافسية للكثير من المنشآت إلى التوجه قصير الأجل بدلاً من طويل الأجل عند وضع الاستراتيجيات، ومن ثم يقترحون ربط المكافآت والمزايا التي يحصل عليها المديرين بالأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل.

الأهداف السنوية "Annual Objectives"

هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة لا تزيد عن عام وتوضع بالاسترشاد بالأهداف طويلة الأجل وتعمل على تحقيقها.

مراحل التخطيط الاستراتيجي



تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

إن جذور مصطلح الإستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " وبناء على ذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعين بصورة أولية على الأقل " فن الإدارة أو القيادة وقد ارتبط مفهوم الإستراتيجية عن اليونان منذ القدم بثلاث أبعاد

١-الأبعاد بمعنى التعامل مع قرارات بالغة الأهمية.

٢-الشمولية حيث العمل الاستراتيجي واسع النطاق.

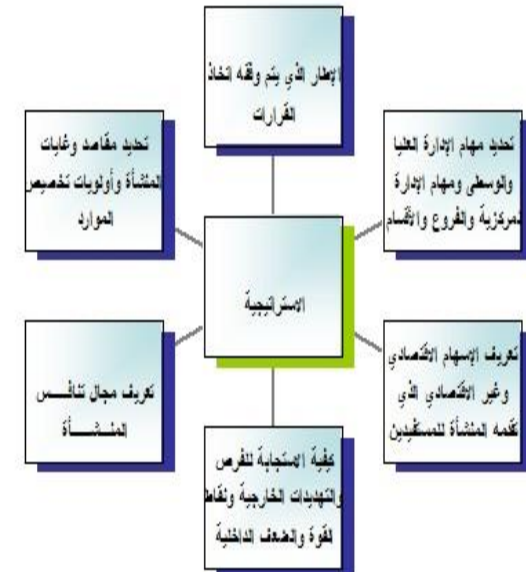
٣-النظرة المستقبلية فمجال تطبيق الاستراتيجية هو المستقبل.

ويبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في عام ١٩٥١ وذلك عندما أشار نيومان إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، وفي الستينات وضع كلا من آنسوف

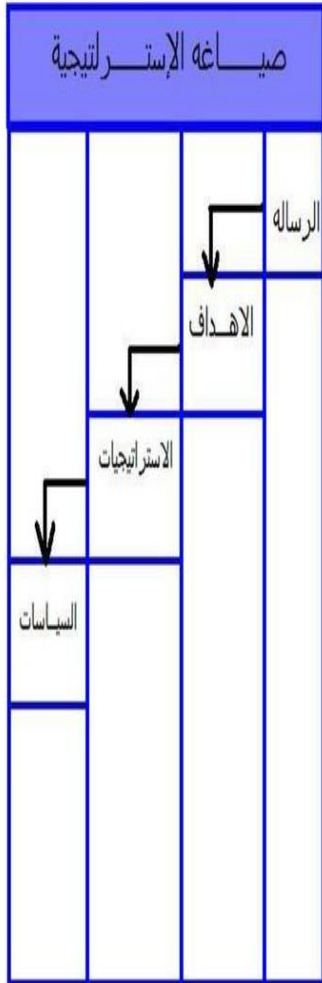
وكريستيانسن وأندوز الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ويحتل العمل الرائد لاندرو مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية ، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وعلى رأسها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جنرال الكتريك ونموذج ماكينزي للمتغيرات السبعة، وفي مطلع الثمانينات من القرن الماضي قدم مايكل بورتر نموذج السبعة، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية ومكوناتها وبالاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة التنافسية متواصلة ومؤكدة، ومع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم المنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها والتي غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على المهارات والموارد التنظيمية، وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

بماذا ارتبط مفهوم الإدارة الإستراتيجية؟

- ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة لإدارة المعارك والعمليات الحربية(فنون المواجهة العسكرية)، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.



أهمية الإدارة الإستراتيجية:



- تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية:
- ١. تنمية القدرة على التفكير (الاستراتيجي) الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات.
- ٢. تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.
- ٣. تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة حيث أنه ومع عقد التسعينات (من القرن العشرين) وما بعده تزداد المنافسة بين منظمات الأعمال.
- ٤. تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- ٥. خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.
- ٦. دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

مزايا الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية

- كذلك فإن هناك عدداً آخر من المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية:
- ١- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ٢- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- ٣- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- ٤- زيادة فرص القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل.

اسباب تطبيق الإدارة الإستراتيجية

• إن من الأسباب التي تدعو إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية هو:

- ١- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال. ٢- كونية الأعمال. ٣- نقص الموارد.
- ٤- التغير التكنولوجي والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.
- ٥- عدم الاستقرار في أوضاع السوق. ٦- ازدياد حدة المنافسة.

• إيجابيات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

• إن من بين الإيجابيات التي تعدد على المنظمة والأفراد عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية ما يلي:-

- ١. تؤدي بالمنظمة إلى إنجاز مهماتها ومسؤولياتها بفعالية عالية.
- ٢. تشجيع الإداريين على التطوع والتقييم وقبول بدائل متعددة.
- ٣. تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر.
- ٤. تزويد المنظمة بنظام كلي لعملية اتخاذ القرارات بدلاً من اتخاذ القرارات بشكل تدريجي.
- ٥. تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل كيفية استخدام المصادر بطريقة فعالة.
- ٦. تساعد المدير على إجراء تغييرات أساسية.
- ٧. تعمل على تطوير الميول ووجهات النظر وطرق التفكير واتخاذ القرارات وعملية التخطيط التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.
- ٨. تزود المنظمة بأساليب نوعية لقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للدفاعية والمعرفة.



مهام الإدارة الاستراتيجية.

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

■ المرحلة الأولى:

■ التخطيط المالي (الموازنة)

■ المرحلة الثانية:

■ التنبؤ (التخطيط طويل الأجل)

■ المرحلة الثالثة:

■ التخطيط الإستراتيجي

■ المرحلة الرابعة:

■ الإدارة الإستراتيجية

- استخلص كلا من Pearce & Robinson تسعة مهام رئيسية للإدارة الاستراتيجية الخاصة بأي منظمة، وهي:
- ١- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- ٢- تنمية صورة للمنظمة والتي تُظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- ٣- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة، أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- ٤- تحليل البدائل الاستراتيجية، من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- ٥- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية، من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- ٦- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة، التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- ٧- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- ٨- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز.
- ٩- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

نسأل الله لكم التوفيق والنجاح ..شكرا لكم ..

إذا أردت أن تعرف أخلاق رجل
فضع السلطة في يده ثم انظر
كيف يتصرف