

جامعة دمشق - كلية السياحة

مقرر الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الأولى

مدرس المقرر: ولي حمود

الإدارة

الاستراتيجية

العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

تمهيد

أولاً- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

ثانياً- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

ثالثاً- صياغة الإستراتيجية:

رابعاً- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

خامساً- المستويات الثلاثة للإستراتيجية:

تمهيد:

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندرلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية. وفي عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة. وفي عام ١٩٧٦ عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجريه انتهي فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة. وفي عام ١٩٩١ جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. ويؤكد في

هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

وفي عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة. وفي عام ١٩٩٢ أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، كانون، فولكس فاكن) وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

أولاً- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

لم يتفق الكثير من الباحثين في حقل علم الإدارة على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

فقد عرف شاندر (Chandler,1988) الإستراتيجية بأنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

ويعرف Thomas الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وبكفاءة عالية.

وعرف ثومبسون واستركلاند (Thompson and Strickland, 1996) الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميّزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

ثانياً - أهمية الإدارة الإستراتيجية:

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو **البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو**، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب. وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف **ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل:**

- ❖ التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.
- ❖ تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.

- ❖ تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.
- ❖ الحرص على زيادة ودعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- ❖ الحرص على توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- ❖ المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية.
- ❖ مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

ثالثاً - صياغة الإستراتيجية

ويقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة المحيطة وهذا لن يتحقق إلا في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف. وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية: صياغة المهمة أو الرسالة - تحديد الأهداف - وضع الإستراتيجية والسياسات.

١- الرسالة: هي الغرض أو المبرر الأساسي لوجود المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن رسالة البنك يجب أن تدور حول إمداد المجتمع والأفراد بالأموال أو تنمية مواردها المالية ويؤدي إنجاز هذه الرسالة إلى تمكين البنك من تحقيق عائد مناسب لأنشطته أو عملياته. ورسالة المنظمة قد تتسم بالتجديد أو المحدودية، كما قد تتسم بالعمومية أو الاتساع.

٢- الأهداف: هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجية المطبقة. أو مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهي بمثابة أداة لقياس أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة. فقد كان هدف شركة كوكاكولا وضع منتجاتها في متناول يد كل مستهلك في العالم.

٣- الإستراتيجيات: إستراتيجية المنظمة هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها، ويتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط ضعف المنافسة، فعلى سبيل المثال فإن تحقيق هدف شركة تجارية لزيادة العائد على الاستثمار بنسبة ١٠% فإنها قد تتبنى إستراتيجية لتنمية الطلب تتركز على الابتكار والتطور أو فتح أسواق جديدة أو خدمة قطاعات جديدة... إلخ .

رابعاً - مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

إن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية).

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة. وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجي. وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية.

ويمكن القول أن مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية تتحدد بالآتي:

المرحلة الأولى: التخطيط على الأساس المالي:

نشأ هذا النوع من نظم التخطيط مع مطلع القرن العشرين، وطبقاً له، التخطيط يتضمن أساساً عملية الموازنة العامة والاعتبارات المالية المتعلقة بالتنبؤ بالدخل والكلفة وذلك بهدف تحقيق رقابة تشغيلية أفضل من خلال الالتزام بهذه الميزانيات إلا أنه وبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الموازنة وحدها غير كافية كأساس للتخطيط وذلك لظهور متغيرات أخرى كثيرة .

ويعرف التخطيط المالي بأنه « نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل.

المرحلة الثانية: التخطيط على أساس التنبؤ أو التخطيط الطويل الأمد:

مع نشوء هذا النظام من التخطيط في خمسينات القرن العشرين عملت المنظمات على تنبيهه عندما أصبح مدراؤها يدركون بأن توجيه الأعمال من خلال السيطرة المالية لوحدها ليس كافياً لذلك فإن هذا النظام يهدف إلى تخطيط أكثر فاعلية من خلال محاولته التنبؤ بالمستقبل.

المرحلة الثالثة: التخطيط الموجه خارجياً أو التخطيط الاستراتيجي:

الذي يهدف إلى تحقيق استجابة متسارعة للأسواق المنافسة من خلال محاولة التفكير استراتيجياً. وسيتم الحديث عن التخطيط الاستراتيجي بشكل مفصل في المحاضرات اللاحقة.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية :

تم في هذه المرحلة دمج الإدارة مع التخطيط الاستراتيجي بحيث يعد النشاط الاستراتيجي جزءاً حيوياً من نشاطات الإدارة اليومية وليس مسؤولية الكادر التخطيطي فقط، فالمنظمة ترمي هنا إلى إدارة كل الموارد لتحقيق ميزة تنافسية ولأجل المساعدة في خلق مستقبل ناجح.

خامساً - المستويات الثلاثة للاستراتيجية:

١- إستراتيجية المنظمة:

تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار. وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

أ- إستراتيجية الاستقرار: أو ما يسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية .

ب- إستراتيجية النمو: وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

ت- إستراتيجية التقلص أو الانكماش: وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ، ولا بد من إتباع إستراتيجية انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني .

٢- إستراتيجية الأعمال: (الإستراتيجية التنافسية)

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وترتكز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم. وتأخذ إستراتيجية الأعمال، أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها:

- إستراتيجية القيادة في التكلفة: تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.
- إستراتيجية التميز: وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير خدمات منفردة وعالية للمستهلك (منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع). وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنتمي ولاء المستهلك لعلامتها.
- إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من

المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء إلخ بسبب التركيز على التمايز.

٣- إستراتيجية الوظيفة:

وهي الإستراتيجية التي تركز على المجالات الوظيفية في المنظمة وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. مع الانتباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف. ويمكن تقسيم الاستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي استراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .