

محاضرة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

1-تعريف الإدارة الاستراتيجية:

"هي الاطار الذي يحوي الاستراتيجية و هو الطريق الذي يعمل بواسطته الاستراتيجيون في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات الاستراتيجية"

وأیضا هي:" العملية التي بمقتضاها تقوم الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة رؤيتها، وأهدافها طويلة الاجل ، صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية والخارجية ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها:

الإدارة الاستراتيجية:" هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"

ويرى هيجنز وفسر على أن الإدارة الاستراتيجية "هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئته"

كما تعرف على انها:" مجموعة من التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة"

2-التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي: مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل

- ماجاءت به مدرسة هارفارد
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي
- مرحلة التسيير الاستراتيجي

3- أهمية الإدارة الاستراتيجية: تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في

- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات؛ -
- تمنح المنظمة إمكانية الحصول على الميزة التنافسية مؤكدة ومستمرة،
- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.
- تؤدي بالمنظمة إلى إنجاز مهماتها ومسؤولياتها بفعالية عالية؛
- تشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدأ بدائل متعددة؛
- تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر؛
- تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل: كيفية استخدام المصادر بطريقة فعالة؛

- تزيد المنظمة بأساليب لقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للدفاعية والمعرفة

4- مهام الادارة الاستراتيجية:

-تقييم البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة

-صياغة مهمة و رسالة المنظمة

-اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل

- تنفيذ الاستراتيجية

-الرقابة الاستراتيجية

-تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجي

5-مستويات الإدارة الاستراتيجية: تتكون من ثلاث مستويات:

أ- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (الأم): في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية؛

ب-الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تتولى الإدارة الاستراتيجية هنا صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، وبصورة عامة فإن الإدارة الاستراتيجية تكون مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطط الاستراتيجية؛

ج- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: يعني وجود خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج، تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف

6-مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية: تتمثل في:

أ- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل هي: الفرص المتاحة؛ - المخاطر في البيئة الخارجية؛ -عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.

ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي "الصناعة الاستراتيجية": تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة هي: صياغة رسالة المؤسسة؛ - أهدافها؛ -خططها الاستراتيجية؛ - سياستها المختلفة

ج- مرحلة تطبيق أو تنفيذ الاستراتيجية: موضع التطبيق والتنفيذ الفعلي من خلال:

-البرامج التنفيذية؛ -الموازنة المالية؛ -الإجراءات التنفيذية المختلفة

د- مرحلة الرقابة الاستراتيجية: تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من الأهداف الاستراتيجية

7--عناصر الإدارة الاستراتيجية: تتكون من أربعة عناصر هي:

أ- **التحليل الاستراتيجي**: الهدف منه : جمع المعلومات وتكوين نظرة للعوامل الأساسية؛ تشمل العوامل الرئيسية المؤثرة للبيئة؛ يتطلب اختبار البديل الاستراتيجي معرفة التغيرات البيئية سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو قانونية

ب- **الاختيار الاستراتيجي**: يتضمن هذا العنصر إيجاد بدائل استراتيجية يتم الاختيار من بينها، يشمل ثلاث عناصر هي: الاتجاه والأساس والطريقة

ج- **التنفيذ الاستراتيجي**: يتضمن التالي • إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية في هيكلها التنظيمي؛ • تخطيط الموارد، وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها؛ • إدارة التغيير بطريقة صحيحة

د- **الرقابة الاستراتيجية**: يهتم هذا العنصر بتعميم نظم الرقابة التي يمكن استخدامها لمراجعة الأداء، والتأكد من صحة القرارات الاستراتيجية والمعلومات التي بنيت عليها تلك القرارات

8- **مخاطر الإدارة الاستراتيجية**: من المخاطر التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

أ- **استنزاف الوقت**: إن الوقت الذي ينفقه المديرين في عملية الإدارة الاستراتيجية، قد تؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية، لذا يجب أن يتدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت؛

ب- **ضعف الالتزام بالتنفيذ**: إذا لم يقم المشاركون في صياغة عملية التنفيذ بمتابعتها، فإنهم قد يتصلوا من مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم الوصول إليها، لذا يجب تدريب المديرين الاستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرارات أو مساعبيهم؛

ج- **الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة**: يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس في نفوس المشاركين، أو المنفذين في عمليات إعداد الاستراتيجية في حالة عدم تحقيق النتائج واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معهم

9- **تحديات الإدارة الاستراتيجية**:

أ- **تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال** - :

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم، وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية، ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيويًا وهامًا في مختلف أنواع المنظمات العربية

ب- **زيادة حدة المنافسة**: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع سابقاً، بل تتعدد لأن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة؛

ج- **التحالفات الاستراتيجية**: لقد تلاشت من عالم الأعمال الحدود السياسية بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية؛

د- ندرة الموارد: كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدرة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

ه- ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الاستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية أن تصح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة.