

محاضرة الإدارة (التسيير) الإستراتيجية للمؤسسة

ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وخلق مزية (تنافسية أو تعاونية) مستدامة (من خلال التجدد المستمر لمزاياها للتغلب على التقليد من قبل المؤسسات الأخرى) تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة. (أهدافها الإستراتيجية سواء الكمية عوائد مالية...أو النوعية).

ثالثا: مستويات الإدارة الاستراتيجية: وتتمثل في ثلاثة مستويات رئيسية:

1. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة: إن المؤسسة التي تمتلك أكثر من خط انتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الأخرى وتحديد أهداف واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ القرارات بشأن منتجات المؤسسة وتحديد الموارد اللازمة لانجاز أنشطة المؤسسة، وتحديد حصتها التسويقية ودورها في تحديد مركزها التنافسي إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المؤسسة.

تركز الاستراتيجية في هذا المستوى على المؤسسة ككل وتركز على تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي تعين على المؤسسة القيام بها (صناعة واحدة مثل الأغذية ام عدة صناعات مرتبط او غير مرتبطة اغذية ملابس الكتر ونيات سيارات... الخ توضع من طرف الادارة العليا واطارها الزمني طويل.

2. الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تسعى الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال بتحويل رسالة المؤسسة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط. وحدة الأعمال الاستراتيجية هي تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لتوجهات المؤسسة وأهدافها. وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة،

3. الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظائف: تنقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدة أقسام فرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية...، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. واستراتيجيات الوظائف إن استراتيجيات الوظائف تلك البدائل الاستراتيجية التي تم اختيارها لكل وظيفة أو مجال أو تخصص داخل المؤسسة والتي من خلالها يتم تعظيم الامكانيات والموارد وتحسين الاداء داخل كل وظيفة. ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمويل، الإنتاج، التسويق...

رابعا: أهمية الإدارة الإستراتيجية: منها ما يلي: تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة: تنمية قدرة المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير وتقليل أو إزالة أسباب مقاومته: تنمية قدرة المؤسسة في تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل

خامسا: مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية: إن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشمل ثلاث مراحل رئيسية متتالية هي:

1. مرحلة التصميم (التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية)، وتسمى أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي؛ وتهتم هذه المرحلة بدراسة وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن ثمة تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها هذه البيئة، وتشمل صياغة الإستراتيجية تطوير رسالة المؤسسة (هي السبب في وجود المؤسسة والغرض منها، فهي تحدد مجال نشاط المؤسسة والأعمال التي تؤديها مستقبلا) بناء على التحليل البيئي، ووضع الأهداف طويلة المدى، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية. مع تحديد السياسات.
2. مرحلة التطبيق (تنفيذ الإستراتيجية): ويقصد بها العمليات التي من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ. وتتضمن هذه المرحلة وضع الأهداف التشغيلية للمؤسسة وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وغيرها من الإجراءات التفصيلية التي تحدد كيفية انجاز الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خطط المؤسسة.
3. مرحلة الرقابة والتقييم (تقييم الاستراتيجية): وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية حيث تخضع إستراتيجية التي تم صياغتها إلى عملية التقييم لمعرفة مدى تحقيقها الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة الصياغة الاستراتيجية. والتأكد من ان الاداء الفعلي يتماشى مع الاداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال وضع معايير للاداء، ثم المقارنة بين الاداء الفعلي والمخطط، ثم تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.