

الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

تقديم المقرر

ومركبات الإدارة الإستراتيجية

Course introduction

and

STRATEGIC MANAGEMENT COMPONENTS

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

■ تقديم المقرر

- توصيف المقرر
- أهدافه
- مفردات المقرر
- أسلوب التدريس
- المراجع

1

□ تعريف الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

□ مركبات الإدارة الاستراتيجية

(1) رسالة المؤسسة ورويتها Company Mission and Vision

(2) البيئة الخارجية External Environment

(3) التحليل الداخلي Internal Analysis

(4) التحليل الاستراتيجي والخيارات Strategic Analysis & Choice

(5) الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

(6) الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

(7) الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

2

□ الخطط التنفيذية

(1) الخطط التنفيذية والأهداف قصيرة المدى

(2) التكتيكات الوظيفية

(3) سياسات التنفيذ

(4) إعادة الهيكلة

(5) الرقابة المستمرة

3

توصيف المقرر

- يدور هذا المقرر حول الإستراتيجية وتوليد القيمة (creation value).
- تحدد كل مؤسسة بشكل معن أو مستتر المجال أو الهدف (scope) العملياتي للأعمال الذي بموجبه تتنافس مع الآخرين.
- إن جملة القرارات المتخذة في هذا السياق تشكل إستراتيجية المؤسسة (Corporate strategy).
- أما تلك المتخذة حول كيفية التنافس في الأسواق المستهدفة، فتشكل استراتيجية الأعمال (Business- Level strategy).
- يركز هذا المقرر على كيفية بناء المؤسسة لهاتين الإستراتيجيتين وذلك ضمن فهم واسع وعميق للمنظور الإداري والعلاقات بين مختلف وظائف المؤسسة ضمن بيئة الأعمال التي تعمل فيها.

توصيف المقرر

يعدّ المقرر مدخلاً للطلبة في مجال الإدارة الإستراتيجية وتوسيع إدراكهم وذلك من خلال:

- اكتساب القدرة على صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وأهدافها المتوسطة والقريبة، بما يضمن للمنظمة ديمومتها والاستمرار في البيئة التي تعمل بها؛
- التعرف إلى أهم المداخل المستخدمة في بناء استراتيجيات منظمات الأعمال الفعّالة وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها؛
- دراسة عملية الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال على مستوى المنشأة؛
- المعالجة الشاملة والمتكاملة لكافة السياسات والاستراتيجيات من خلال نظام متكامل لاتخاذ القرارات.

الهدف من المقرر

إن هذا المقرر يساعد الطالب في:

- إدراك القضايا المطروحة في إدارة المؤسسة بتقديم قراءات وأدوات تحليل ومناقشة حالات حول الإدارة الإستراتيجية؛
 - التعرف إلى استراتيجيات المؤسسات وفهم مضمونها؛
 - تفسير البيئة التنافسية التي تواجه المؤسسات من جهتي التحديات والفرص؛
 - تقويم الكفاية المنشودة لإستراتيجية المؤسسة من أجل توليد القيمة ورفع مستوى التنافسية؛
 - تنمية مقدراته في مجالات تبدو حرجة للنجاح المستقبلي للإداريين والقادة.
- تتضمن هذه المقدرات: مهارات التواصل سواء أكانت شفوية أم كتابية، العمل ضمن الفرق، الفكر النقدي، مهارات اتخاذ القرارات، تخطيط المشاريع والإدارة.

مفردات المقرر

- **القسم الأول:** تقديم المقرر، مركبات الإدارة الاستراتيجية، البيئة العامة للأعمال، ودخول الأسواق الخارجية
- الفصل الأول: تقديم المقرر ومركبات الإدارة الاستراتيجية Course introduction and Strategic Management Components
- الفصل الثاني: بيئة الأعمال ودخول الأسواق الخارجية Business Environment and Foreign Markets Entry
- **القسم الثاني:** إعداد الاستراتيجية
- الفصل الثالث: رسالة المؤسسة ورؤيتها والمسؤوليات الاجتماعية Company Mission & Vision and Social Responsibilities
- الفصل الرابع: البيئة الخارجية External Environment
- الفصل الخامس: التحليل الداخلي Internal Analysis
- الفصل السادس: الأهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات العامة Long-Term Objectives and Generic Strategies
- الفصل السابع: الإستراتيجيات الكبرى Grand Strategies
- **القسم الثالث:** الخطط التنفيذية
- الفصل الثامن: الخطط التنفيذية

أسلوب التدريس

• المحاضرات:

- يتم بشكل رئيسي تقديم المقرر على شكل محاضرات تتناول المفاهيم والممارسات والأمثلة العملية التوضيحية من خلال دراسة حالات محددة.
- وما يعطى في المحاضرات شفويًا وبواسطة الشرائح المعروضة، إضافة للكتاب المرجعي، يكون أساس الامتحانات والتقييم.

• مشاركة الطالب:

- انطلاقاً من مبدأ التفاعل كأساس لتنمية مهارات الإنسان، فمن الضروري أن يكون إسهام الطالب فاعلاً سواء من حيث الإعداد المسبق لواجباته (القراءات، تحضير مداخلات محددة، واجبات، ...) أم من حيث النقاشات التي تتم داخل قاعة المحاضرات.

• تقييم أداء الطالب:

- بالإضافة إلى الامتحانات المقررة في الكلية، يتم تقييم أداء الطالب من خلال مواظبته على المحاضرات ومشاركته في الصف والتزامه بتأدية واجباته واحترامه للقواعد العامة.

المراجع

- **John A. Pearce II ,Richard B. Robinson, Jr., Strategic Management -Formulation, Implementation, and Control, 12th edition, 2010**
- **Strategic Management: Text and Cases, 5/e, by Dess / Lumpkin/ Eisner, McGraw-Hill Higher Education , 2008**

تعريف الإدارة الإستراتيجية

- تعريف الإدارة الإستراتيجية
- الإدارة الإستراتيجية هي جملة القرارات والأفعال التي تؤول إلى إعداد الخطط وتنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية تشمل المستويات التخطيطية الثلاثة في المؤسسة:
 - القيادة،
 - الأعمال،
 - التكتيكات الوظيفية.

تعريف الإدارة الإستراتيجية

ينبغي، على كل مستوى من مستويات المؤسسة المتدرجة نحو الأسفل، أن تكون الأنشطة:

- محددة،
- قصيرة المدى،
- محدودة المخاطر والآثار للفرص التي تتبناها المؤسسة.

الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

- الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع نطاقه واغناء أبعاده.
- والتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها
- لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وادارة الثقافة التنظيمية وادارة الموارد وادارة البيئة،
- الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

مركبات الإدارة الإستراتيجية

نموذج الإدارة الإستراتيجية

الشكل 1



1) رسالة المؤسسة Company Mission ومسئوليتها الاجتماعية

تعريفها:

الغاية الوحيدة التي تضعها المؤسسة لتمييزها عن غيرها من المؤسسات ذات الطبيعة ذاتها، وتحدد هدف عملياتها فيما يخص المنتج، السوق، التقنية.

- الصورة الواضحة التي يجب ايصالها لمالكي المؤسسة

- ما هي المؤسسة؟
- إلى أين تصبو الوصول إليه؟
- القيم التي ستقود سلوكيات أعضاء المؤسسة.

(2) التحليل الداخلي Internal Analysis

- التعرف إلى موارد الشركة المالية والبشرية والطبيعية، الكمية منها والنوعية
- تقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة
- مرحلة تطور المؤسسة
 - توليد القيمة
 - الكفاية
 - الابتكار
 - الاستجابة لطلب المستهلكين
 - الجودة
- مقارنة النجاحات السابقة مع الإمكانيات الحالية للتعرف إلى القدرات المستقبلية

3) البيئة الخارجية External Environment

- تشمل جميع الشروط والقوى المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية
- تتضمن ثلاثة أقسام تفاعلية:
 - البعيدة،
 - الصناعة،
 - البيئة العملياتية.

(3) البيئة الخارجية External Environment (يتبع)

1.3- البيئة الخارجية البعيدة

- الشروط الاقتصادية والاجتماعية
- الأولويات السياسية والقانونية
- التطوير التقتي والقيود البيئية

2.3- البيئة الخارجية القريبة

- المتنافسين Competitors
- الموردين Suppliers
- الموارد النادرة Scare resources
- الهيئات الحكومة Government agencies
- المستهلكين Customers

4 التحليل الاستراتيجي والخيارات Strategic Analysis & Choice

- التحليل الاستراتيجي والخيارات هي مرحلة في الإدارة الإستراتيجية يتولى قياديو الأعمال عملية تفحص واختيار استراتيجية الأعمال التي تسمح لأنشطتهم الديمومة أو توليد مزايا تنافسية مستدامة (Sustainable competitive advantage).
- إن نقطة انطلاق هذه المرحلة: تقييم وتحديد أي من المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة بالتميز في ذهن المستهلك مقارنة بالبدايل الأخرى.

4 التحليل الاستراتيجي والخيارات & Strategic Analysis & Choice

- يشمل التحليل الاستراتيجي:
 - التقويم الآني للبيئة الخارجية وموجودات المؤسسة
 - إدخال نظام مسح مبني على الرسالة لتوليد فرص ممكنة ومنشودة
 - الانتقال (الخيار) الاستراتيجي للوصول إلى استراتيجية منشودة.

(5) الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

يعترف القادة الإستراتيجيون بأن أعظمة الربحية على المدى القصير هو نادراً ما يكون الطريق الأفضل لتحقيق النمو المستدام وربحية المؤسسة، مما يقتضي وضع أهداف بعيدة المدى في المجالات السبعة الآتية:

1. الربحية: غالباً ما يعبر عنها بعائدية السهم
2. الإنتاجية: مثل تخفيض نسبة المنتجات المعطوبة
3. الوضعية التنافسية: المؤسسات الكبرى غالباً ما تضع هدفاً فيما يخص الوضعية التنافسية يرتبط بالريادة التقنية.

(5) الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

4. تنمية (تطوير) العاملين: غالباً ما يضيف القادة الإستراتيجيون تنمية العاملين كهدف بعيد المدى
5. تحسين العلاقة بين العاملين: هو هدف تتبعه بعض المؤسسات لأن له علاقة قوية برفع الانتاجية
6. الريادة التقنية: العديد من المؤسسات تتبنى مثل هذا الهدف الذي يتعلق بالريادة التقانية
7. المسؤولية العامة: إن العديد من المؤسسات تضع أهداف للإسهام بالأعمال الخيرية والتربوية والأنشطة السياسية والعامة .

(6) الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

- **Low cost** الكلفة المنخفضة
- **differentiation** التمايز
- **Focus** التركيز

(7) الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

- يقصد بها خطة شاملة وعامة لأعمال كبرى، تسعى من خلالها المؤسسة تنفيذ أهداف بعيدة المدى في بيئة دينامية.

الخطط التنفيذية

1) الخطة التنفيذية والأهداف قصيرة المدى Action Plans and Short-Term Objectives

- ترجمة الاستراتيجيات العامة والكبرى "لأفعال"
- التعرف إلى تكتيكات محددة لتؤخذ في المدى القصير
- وضع برنامج زمني للتنفيذ
- توليد الاعتمادية
- تحديد واحد أو أكثر من الأهداف الوسيطة كمخرجات للتنفيذ

مركبات الإدارة الاستراتيجية

(2) التكتيكات الوظيفية Functional Tactics

- يشمل التعرف إلى الأنشطة المحددة للوظيفة للمساعدة في بناء المزايا التنافسية
- تحديد البيانات المفصلة للوسائل لاستخدامها في تحقيق الأهداف قصيرة المدى

(3) السياسات الداعمة للتنفيذ Policies that Empower Action

- تتضمن طيفاً عريضاً من القرارات المأخوذة سابقاً كبديل للقرارات المتكررة
- غالباً ما يتم رفع الكفاية الإدارية عن طريق تعبئة العاملين في تنفيذ الاستراتيجيات

مركبات الإدارة الاستراتيجية

4 إعادة هيكلة، الهندسة العكسية وإعادة التركيز على التنظيم, Restructuring, Reengineering, and Refocusing the Organization

- تشمل التركيز الداخلي على القيام بالأعمال وتنفيذها بشكل فعال وكفؤ لتنفيذ الاستراتيجية

5 الرقابة الإستراتيجية والتحسين المستمر Strategic Control and Continuous Improvement

- متابعة تنفيذ الاستراتيجية
- تقصي المشاكل
- تصحيح المسار
- تقديم مقاربة أخرى للرقابة الاستراتيجية
- السماح لأي تنظيم أن يستجيب بشكل استباقي وبوقت سريع لأي من التطورات.