

تعريف الإدارة الاستراتيجية Definition of Strategic Management

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders و تعنى الإدارة الاستراتيجية بناء المهارات الإدارية لدى الطالب في مجال تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة . وتنقسم هذه المادة إلى جزأين : جزء يعنى بتعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية للسياسات الإدارية وكيفية وضع السياسات الإدارية . والثاني يعنى بتنمية قدرات الطالب التحليلية وذلك عن طريق تدريبه على استخدام النظريات والمبادئ العلمية والأدوات التحليلية المختلفة . المستقاة من المواد الدراسية في الاقتصاد والإدارة والمحاسبة ، في تحليل حالات عملية مستمدة من دوائر المال والأعمال في المجتمع السعودي والعربي والأجنبي ، ويقدم الطالب تحليلاً تحريراً في بعض منها وتحليلاً شفهيّاً في البعض الآخر . وفي هذا الجانب يشجع الطالب على المناقشة وإبداء الرأي مما ينمي لديه القدرة على التفكير المستقل وعلى طرح الرأي المبرر علمياً وسماع الآراء الأخرى وأخذها في الاعتبار .

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية Sequential Phases of Strategic Management

- 1-التخطيط المالي الأساسي Basic Financial Planning
- 2-التخطيط بناء على التوقعات Forecast-Based Planning
- 3-التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية) Externally-Oriented Planning (Strategic Planning)
- 4-الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية Basic Elements of the Strategic Management

- 1-المسح البيئي Environmental Scanning
أولاً: تحليل البيئة الخارجية External Environment
تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:
أ- البيئة العامة Societal Environment
حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Task Environment

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية External Environment

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي Structure: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية

- الثقافة Culture: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة

- الموارد Resources: وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية

2- تكوين الاستراتيجية Strategy Formulation

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقاومة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

3- تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغييرات داخل الثقافة التنظيمية، والهيكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل

4- التقييم والرقابة Evaluation and Control

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أداؤها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

المستويات الثلاثة للاستراتيجية Strategy Levels

1- استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

2- استراتيجية الأعمال Business Strategy

يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة

أو في قطاع سوقي معين .

3-الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

4- التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها

"منظمات متفاعلة Reactive Organization"

تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات

"منظمات فعالة Proactive Organization" في تعاملها مع البيئة.

المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً