

## الحاضرة الثانية

### " مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الاستراتيجية "

#### \* أصل كلمة استراتيجية :

- يرجع الكتاب أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية (إستراتيجوس) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.
- ويعرف قاموس ويبستر الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
- ويشير قاموس المورد الاستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.
- وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد يبين معنى الاستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

#### \* استراتيجية الإدارة :

عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم ، والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

#### \* القرارات الاستراتيجية :

يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسة " تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية.

#### \* القرارات الإدارية :

يتم اتخاذ هذا القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الاعمال والأنشطة، وتحديد كيفية تحقيق ذلك وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين الإدارات و أقسام المنظمة .

#### \* القرارات التشغيلية :

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها، وعادة ما تكون قرارات لامركزية وتتخذ في المدى القصير.

#### \* التخطيط الاستراتيجي :

يعني التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل ، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجياً فنجد ان اهتمام المديرين يصبح متزايداً ، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والامكانيات المطلوبة بكون الحجم والقيمة... وهكذا.

#### # وبني التخطيط الاستراتيجي عادةً على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ، ومن أهم هذه

#### الافتراضيات ما يلي :

1. إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة .
2. تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها .
3. النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3-5 سنوات قادمة .
4. تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة .
5. تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها .
6. بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة .
7. مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة اولاً بأول .
8. مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة .
9. أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة .

## \* صياغة الاستراتيجية:

تعني صياغة الاستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق غايتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يساهم في انتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، هذا الى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات لبديلة والمناسبة .

## \* تطبيق الاستراتيجية:

ينعت تطبيق الاستراتيجية بالمرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في الإدارة الاستراتيجية، وهي تعني حشد كل الموارد والمصادر وتهيئتها لتصبح اعمالاً وانشطة مُنتجة ، وهناك 3 أنشطة رئيسة في عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي :  
[ وضع الأهداف الدورية - وضع السياسات - وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة ] .

## \* المراجعة الاستراتيجية:

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الاستراتيجية، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات المراجعة الاستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية ، وقياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعد المراجعة الاستراتيجية من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار.

## \* الاستراتيجيون (وضعوا الاستراتيجية) :

القائمون على أمر الاستراتيجية، ويمثلون مجموعة الافراد المسئولون بالدرجة الأولى عن نجاح او فشل المنظمة و **غالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل** [مديرو العموم - الرؤساء - الملاك - المستشارون - مجلس الإدارة] . ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم يصيغون الاستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها .

## \* الفرص والمخاطر الخارجية:

تتمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل .

- فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها .
- إذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة .

## # ومن امثلة الفرص والمخاطر الخارجية :

[ ثورة الحاسبات الآلية - التكنولوجيا - التحولات السكانية - تغير القيم والاتجاهات - حدة المنافسة من الشركات الخارجية ... وغيرها ]

ويهتم واضعوا الاستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية.

## \* القوة والضعف الداخلي:

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء ، فإذا كانت النتائج جيدة : فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة .

أما إذا اتسمت بالسوء والتدني : فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة .

## # من أمثلتها :

[ التنظيم الإداري - مجالات التسويق - شؤون الإنتاج - العمليات والنواحي المالية والمحاسبية - أنشطة البحوث والتطوير ] . وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

## \* البيئة الداخلية:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها ومن امثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها الى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية .

## \* البيئة الخارجية:

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال اعمال و أنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها ومن أمثلتها: [ العوامل الاقتصادية - الاجتماعية - الثقافية - السياسية - التكنولوجية - متغيرات المنافسة - العملاء والموردين ] وتنقسم عوامل البيئة الخارجية الى قسمين هما: بيئة عامة - وأخرى خاصة .

البيئة العامة	العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والاعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الاعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية و الثقافية فالمشاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة .
البيئة لخاصة	مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات ، <u>ومن أمثلة تلك العوامل</u> [ العملاء - الموردين - تكنولوجيا الصناعة - المنافسين - وغيرها من العوامل ] وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل .

## \* السياسات التنظيمية:

تمثل توجيهات و ارشادات التي تضعها الإدارة العليا بما يساهم في تحقيق الأهداف وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الادارية المختلفة في الإدارات والاقسام.

## \* الاطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الاعمال:

لماذا تهتم المنظمة بدراساتهم وتحليلهم ؟

الأطراف التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثير عليها سواء بصورة مباشرة او غير مباشر. أنواعهم ؟

[ المساهمون - العاملون - المتعاملون - المنافسون - الحكومة - المنظمات الاجتماعية - البنوك ] من هم ؟

1. لكل طرف متطلباته وأهدافه .
2. يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الاستراتيجيات المناسبة .

## \* الغايات:

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً ، وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الزمني الطويل ويهتم بوضعها وتحديد أهدافها أعلى المستويات الادارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

## \* الاهداف:

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط ، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن تحقيق غايات المنظمة ، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها الى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ،

وتمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل:

1. الحالة او الاوضاع المرغوب تحقيقها ..
2. وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة ..
3. هدف يمكن تحقيقه (موضوعي وقابل للتحقيق) ..
4. إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف ..

وتشتمل الأهداف على: [ الربحية - نمو المبيعات - تحقيق حصة في السوق - النمو والتطوير - توسيع نطاق السوق ] .

## \* الاهداف بعيدة المدى:

النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة منظمات الأعمال ، وعادة توضع في المستويات العليا، ويجب ان تتسم هذه الأهداف ب: [ التحدي - القابلية للقياس - التناسق - الموضوعية - الوضوح ]

## \* الأهداف قصيرة المدى:

النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى زمني قصير غالباً سنة او اقل من سنة ، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى.

## \* الفعالية التنظيمية:

تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غايتها على المدى البعيد و هي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة يطلق عليهم **stakeholders** مثل:  
[ المساهمين - العاملين - الإدارة - المتعاملين - الموردين - المجتمع ] .. وغيرهم ، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف .

## \* الكفاءة:

تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة ، ولهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها بمن خلال النسبة بين المخرجات الى المدخلات ، وهي تهتم بنجاح العمليات في الأجل القصير مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً والاهتمام بمصلحة حملة الأسهم.

## \* الإبتنائية:

تمثل العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات وتعد الانتاجية مقياساً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي في السوق.

## \* الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية الى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي اخر تؤثر هذه القيم فتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول وذلك المرفوض وتستوحى هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب النواحي الایمانية للأفراد، ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعى ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجيهات الخارجية.

## \* رسالت المنظمة:

هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى ، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الاجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسئولين ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقق المنافع والافضليات الذي ينتظرها الأفراد من المنظمة ، فرسالة بنك فيصل الاسلامي المصري هي تيسير المعاملات المالية والمصرفية بين أفراد ومنظمات المجتمع حسب مقتضيات الشريعة الإسلامية .

## \* القواعد الإدارية:

هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها ، وبمعنى أوضح فهي تبين ما يجب القيام به او ما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات في أحد الأنشطة الادارية والتنظيمية فهناك القواعد التي تحكم النشاط التسويقي او الإنتاجي، وكذلك القواعد التي تحكم النواحي التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

## \* الإجراءات:

تبين الاجراءات كيفية أداء نشاط او عمل معين ، حيث توضح الخطوات المتتابة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية ، ففي بنك معين توضع الإجراءات الخاصة بالاستفادة بكل خدمة من الخدمات المصرفية فعلى سبيل المثال هناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجاري ، وأخرى لفتح الاعتماد المستندي ، وثالثة للحصول خطاب ضمان ... وهكذا .

## \* التكتيك:

الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية وفي نقاط محددة ، ويبدو الفرق واضحاً بين الاستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها [ حجم العمل والإمكانات -الموارد المطلوبة لكل منهما - نطاق الاهتمام - نسبة الوقت المتاح لتنفيذ أي منهما - طبيعة الموارد البشرية المخصصة للنهوض بهما ] .

## \* الميزانيات:

هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية ومالية بحيث تحتوي على جانبين إيرادات ومصروفات او أصول وخصوم او مصادر واستخدامات ... وهكذا ، وتتعدد مستويات اعداد الميزانية، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تعد في بدء الفترة الزمنية كما قد تُعد في نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول انها تستخدم كأسلوب تخطيطي ورقابي في نفس الوقت.

## \* العولمة الإدارية:

التوجه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها على نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات وتتطلب العولمة المزيد من التوجهات الاستراتيجية حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الادارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينهم:

[ الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة - اتفاقية الجات - منظمات التجارة الدولية - التنظيمات الدولية والمجالس الاقليمية - هيئة المقاييس والمعايير الدولية "IOS" - اتجاهات الادارة اليابانية وغزوها داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الاخرى - ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية - توجيهات الادارة الالكترونية ] .

## \* الرسم الاستراتيجي:

يعد مديرا استراتيجياً كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها و صياغة وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

## \* البرنامج:

يمثل البرنامج مجموعة نشاطات واعمال يجب اتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين، وقد يلحق به كلمة زمني فيصبح البرنامج الزمني عدة أنشطة يجب تنفيذها تبعاً لكل نشاط منها زمن معين ووقت للبدء وآخر للانتهاء وفي هذا الصدد تستخدم الطرق التقليدية لحساب الزمن او خرائط جانت او أسلوب بيرت.

## \* الميزة التنافسية:

تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الانتاجية او التسويقية او التمويلية او فيما يتعلق بمواردها البشرية، او الموقع الجغرافي للمنظمة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنةً بخصومها في السوق.

## \* الكفاءة الوظيفية:

تشير الكفاءة الوظيفية الى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية، أما نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة ولكنها مهمة لأنه في ضوءها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة.

## \* الكفاءة التشغيلية:

تمثل القدرة النسبية للمنظمة التغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحي [ التسويقية والتمويلية والعمليات والانتاج والموارد البشرية إضافة الى مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة ] .  
ويكمن الغرض من دراسة وتحليل نواحي الكفاءة التشغيلية في تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بصورة تفصيلية يمكن أن تكون ذات قيمة في تقييم استراتيجيات المنظمة.