

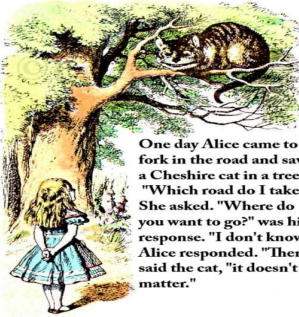
مدخل إلى الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي

Introduction to strategy and strategic management



أهمية الاستراتيجية? Why Strategy?

هناك مشهد مشهور في كتاب لويس كارول "Alice's Adventures in Wonderland" " حين التقت أليس بالقط شيشاير:



One day Alice came to a fork in the road and saw a Cheshire cat in a tree. "Which road do I take?" She asked. "Where do you want to go?" was his response. "I don't know," Alice responded. "Then said the cat, "it doesn't matter."

وصلت أليس إلى مفترق الطريق، وسألت:

"أي طريق أسلك؟"

"أين تريد الذهاب؟" أجاب القط شيشاير.

"أنا لا أعلم" قالت أليس.

أجاب القط: "إذن لا يهم في أي طريق تذهبين".

Alice responded. "Then said the cat, "it doesn't matter."

أهمية الاستراتيجية? Why Strategy?

خلال فترة الأزمة المالية التي عاشتها الولايات المتحدة، تقدم الرؤساء التنفيذيون من أكبر ثلاث شركات لصناعة السيارات في الولايات المتحدة - فورد وجنرال موتورز وكرايسلر - لمطالبة أعضاء من الكونجرس بأموال خطة الإنقاذ التي اعتمدها أوباما، لكن دون خطة إستراتيجية واضحة. حينها، تم رفض طلبهم مع تعليمات بتطوير خطة إستراتيجية واضحة للمستقبل. قال أوستن جولسبي Austan Goolsby، أحد كبار المستشارين الاقتصاديين لأوباما:

"If the three auto CEOs need a bridge, it should be a bridge to a known location, not a bridge to nowhere,"

"إذا احتاج الرؤساء التنفيذيون الثلاثة للسيارات إلى جسر، فيجب أن يكون جسراً إلى مكان معلوم، وليس جسراً إلى أي مكان". يرشد هذا إلى أهمية تطوير



خطة إستراتيجية واضحة

أهمية الاستراتيجية? Why Strategy

تكمن أهمية الاستراتيجية في توفير اتجاه واضح وإطار عمل للمؤسسة ما لتحقيق أهدافها وغاياتها. يمكن للاستراتيجية المحددة جيداً والمنفذة جيداً أن تساعد المؤسسة على:

- **تحديد هدفها:** يمكن أن تساعد الاستراتيجية الواضحة والمحددة بشكل جيد المؤسسة على تحديد غرضها واتجاهها، وإيصال ذلك إلى أصحاب المصلحة والموظفين والزبائن. يمكن أن يساعد ذلك في بناء الثقة والمشاركة، وخلق شعور بالهدف المشترك والهوية داخل المؤسسة.
- **تركيز مواردها:** يمكن للاستراتيجية أن تساعد المؤسسة في تحديد أولوياتها الرئيسية وتخصيص مواردها (بما في ذلك الأشخاص والوقت والمال) بطريقة تتماشى مع أهدافها وغاياتها. من خلال تركيز مواردها بهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة زيادة كفاءتها وفعاليتها وتأثيرها.

أهمية الاستراتيجية? Why Strategy

- **التكيف مع التغيير:** يمكن للاستراتيجية المصممة جيداً أن تساعد المؤسسة على توقع التغييرات في السوق أو البيئة التنافسية أو السياق الاجتماعي والاقتصادي الأوسع والتكيف معها. من خلال بناء المرونة وخفة الحركة في استراتيجيتها، يمكن للمؤسسة الاستجابة بسرعة للفرص والتحديات الجديدة والبقاء في الطليعة.
 - **تسيير المخاطر:** يمكن للاستراتيجية أن تساعد المؤسسة في تحديد وتسيير المخاطر المرتبطة بأنشطتها، وبناء خطط المرونة والطوارئ في عملياتها. من خلال فهم المخاطر التي تواجهها واتخاذ خطوات للتخفيف منها، يمكن للمؤسسة تقليل تعرضها للنتائج السلبية وزيادة فرص نجاحها.
- بشكل عام، تعد الإستراتيجية المحددة جيداً والمنفذة جيداً ضرورية لأي مؤسسة ترغب في تحقيق أهدافها، والتنافس بفعالية في سوقها، وخلق قيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة فيها.

مفهوم الاستراتيجية? What is Strategy

- نشأت كلمة "استراتيجية" في اليونان القديمة. وهي مشتقة من الكلمة اليونانية ستراتيغوس ((Strategos)، وتنجزاً إلى كلمتين ستراتيس (Stratus) والتي تعني الجيش وإفوس (egos) والتي تعني قيادة؛ في اليونان القديمة، أشارت هذه الكلمة إلى مهارة القائد العسكري في تخطيط وتنفيذ الحملات والمعارك. بمرور الوقت، أصبح المصطلح مرتبطاً بالفكرة الأوسع لتخطيط وإدارة الأنشطة المعقدة، ودخل في النهاية مجال الأعمال والتسيير.
- اليوم، "الإستراتيجية" مصطلح شائع الاستخدام في العديد من المجالات، وهو يشير إلى عملية تحديد أهداف المؤسسة وغاياتها، ووضع خطة لتحقيقها. بينما كان المعنى الأصلي للمصطلح يركز على العمليات العسكرية، تم تكييف المفهوم الحديث للاستراتيجية وتطبيقه على العديد من السياقات المختلفة، بما في ذلك الأعمال والسياسة والرياضة، من بين أمور أخرى.

What is Strategy? مفهوم الاستراتيجية

"خيط مشترك يمر من خلال أنشطة المنظمة ويربطها معًا في السعي لتحقيق أهدافها."

"a common thread that runs through the activities of an organization and binds them together in pursuit of its objectives."

Igor Ansoff
2002-1918
مصنوفة أنسوف
المنتج والسوق



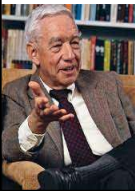
يؤكد أنسوف على أهمية مواءمة أنشطة المنظمة مع أهدافها وغاياتها العامة، وضمان أن أجزاء مختلفة من المنظمة تعمل معًا بطريقة منسقة ومتناسكة. وأعرب عن اعتقاده أن الإستراتيجية الجيدة يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة، ويجب أن توفر خارطة طريق واضحة لكيفية تحقيق المنظمة للنتائج المرجوة.

What is Strategy? مفهوم الاستراتيجية

"تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، واعتماد مجموعة من الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف."

"the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."

Alfred Chandler
أمريكي
2007-1918



يركز تشاندلر على أن الاستراتيجية ليست مجرد مسألة تحديد الأهداف والغايات، ولكن أيضًا تطوير الأنظمة والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات على المدى الطويل.

What is Strategy? مفهوم الاستراتيجية

"الإستراتيجية هي جهد هادف ومنضبط ومتسق لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة تلبي احتياجات الزبائن، وتخلق ميزة تنافسية مستدامة، وتولد قيمة طويلة الأجل للمؤسسة."

Peter Drucker
2005-1909
أبو المناجمنت
الحديث
نمساوي أمريكي



"Strategy is a purposeful, disciplined, and consistent effort to produce and deliver a product or service that meets the needs of customers, creates a sustainable competitive advantage, and generates long-term value for the organization."

يؤكد تعريف دراكر على أهمية التركيز على الزبائن وخلق قيمة للمؤسسة على المدى الطويل. كان يعتقد أن الاستراتيجيات الفعالة لا تتعلق فقط بتعظيم الأرباح قصيرة الأجل، ولكن أيضًا تتعلق ببناء علاقات مع العملاء، وخلق ميزة تنافسية، وتوليد قيمة مستدامة.

What is Strategy? مفهوم الاستراتيجية

يفترض أن تجيب الإستراتيجية الفعالة على العديد من الأسئلة الرئيسية التي تساعد في توجيه قرارات المؤسسة وإجراءاتها:

- ما هو هدفنا؟ ما هو سبب وجود مؤسستنا، وما هي القيمة التي نقدمها لربائنا وأصحاب المصلحة لدينا؟
- أين نحن الآن؟ ما هو وضعنا الحالي، بما في ذلك نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؟ ما هي كفاءاتنا الأساسية ومزاياها التنافسية؟
- أين نريد أن نذهب؟ ما هي أهدافنا وغاياتنا طويلة المدى، وكيف يبدو النجاح لمؤسستنا؟
- كيف سنصل إلى هناك؟ ما هي الخطط والمبادرات التي نحتاج إلى اتباعها لتحقيق أهدافنا وغاياتنا؟

What is Strategy? مفهوم الاستراتيجية

يفترض أن تجيب الإستراتيجية الفعالة على العديد من الأسئلة الرئيسية التي تساعد في توجيه قرارات المؤسسة وإجراءاتها:

- ماهي المصادر التي نحتاجها؟ ما هي الموارد والقدرات والاستثمارات الرئيسية المطلوبة لتنفيذ استراتيجيتنا بفعالية؟
- ما هي المخاطر والتحديات التي نواجهها؟ ما هي العقبات أو المخاطر المحتملة التي يمكن أن تعرقل استراتيجيتنا، وكيف يمكننا التخفيف من هذه المخاطر؟
- كيف سنقوم بقياس نجاحنا؟ ما المقاييس أو المؤشرات التي سنستخدمها لتتبع تقدمنا وتقييم فعالية استراتيجيتنا؟

بشكل عام، يجب أن توفر الإستراتيجية الفعالة خارطة طريق واضحة وشاملة للمؤسسة، والإجابة على هذه الأسئلة الرئيسية وتوجيه عملية صنع القرار والعمل على المدى الطويل.

Levels of Strategy مستويات الاستراتيجية

الاستراتيجية لا توضع على مستوى الإدارة العليا فقط، بل جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الاستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- استراتيجية على مستوى المؤسسة **Corporate level strategy**: يتعامل هذا المستوى من الاستراتيجية مع الاتجاه العام للمؤسسة ونطاق أنشطتها. فهو ينطوي على قرارات حول الأعمال التجارية التي يجب أن تكون، وكيفية تخصيص الموارد عبر الأعمال التجارية المختلفة، وكيفية إدارة العلاقات فيما بينها. ينصب التركيز على تعظيم أداء المؤسسة ككل.

مستويات الاستراتيجية Levels of Strategy

الاستراتيجية لا توضع على مستوى الإدارة العليا فقط، بل جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الاستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- **إستراتيجية مستوى الأعمال Business level strategy**: يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه اسم قسم (Division) أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center) : يركز هذا المستوى من الإستراتيجية على كيفية قيام وحدة أعمال معينة بإنشاء قيمة وتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعتها. إنه ينطوي على قرارات حول كيفية وضع الأعمال في سوقها، وتحديد الزبائن المستهدفين، وكيفية تمييز منتجاتها أو خدماتها عن تلك الخاصة بمنافسها. وبشروط تناسق هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

مستويات الاستراتيجية Levels of Strategy

الاستراتيجية لا توضع على مستوى الإدارة العليا فقط، بل جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الاستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- **الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional level strategy**: يتعامل هذا المستوى من الإستراتيجية مع الإجراءات التي يجب أن تتخذها المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة لدعم استراتيجيات الأعمال والمستوى المؤسسي. يتضمن قرارات حول كيفية تخصيص الموارد في كل مجال وظيفي، وكيفية تطوير واستخدام الكفاءات الأساسية، وكيفية التعاون عبر وظائف مختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة. تشمل الأمثلة على المجالات الوظيفية التسويق والتمويل والعمليات والموارد البشرية.

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

يمكن تصنيف استراتيجيات المؤسسة حسب دورة حياة المؤسسة إلى:

- **الاستراتيجية الهجومية Offensive Strategies** : وتسمى كذلك باستراتيجية النمو، وتشير إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية على منافسها. الهدف الأساسي للاستراتيجيات الهجومية هو زيادة حصتها في السوق والمبيعات والربحية عن طريق المنافسة والتغلب على المنافسين. عادة ما يتم توظيف هذه الاستراتيجيات من قبل الشركات التي تسعى لدخول أسواق جديدة أو التي تعمل بالفعل في سوق تنافسي. هناك عدة أنواع من الاستراتيجيات الهجومية التي يمكن للشركات استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية :

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

يمكن تصنيف استراتيجية المؤسسة حسب دورة حياة المؤسسة إلى:

الاستراتيجية الهجومية:

- 1. **اختراق السوق Market Penetration**: تتضمن هذه الإستراتيجية زيادة حصتها في السوق عن طريق بيع المزيد من منتجات أو خدمات الشركة الحالية في السوق الحالية.
- 2. **تطوير المنتج Product Development**: تتضمن هذه الإستراتيجية تطوير منتجات أو خدمات جديدة لبيعها في السوق الحالية.
- 3. **تطوير السوق Market Development**: تتضمن هذه الإستراتيجية بيع المنتجات أو الخدمات الحالية في أسواق جديدة.
- 4. **التنوع Diversification**: تتضمن هذه الإستراتيجية توسيع عروض منتجات أو خدمات الشركة في أسواق جديدة لا تتعلق بالمنتجات أو الخدمات الحالية للشركة.

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

يمكن تصنيف استراتيجية المؤسسة حسب دورة حياة المؤسسة إلى:

الاستراتيجية الهجومية:

- 5. **عمليات الاندماج والاستحواذ Mergers and Acquisitions**: وتسمى أيضا استراتيجيات التكامل تتضمن هذه الاستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى للوصول إلى أسواق أو منتجات أو قدرات جديدة، وهذه الاستراتيجية تضم ثلاثة أنواع.
- **التكامل الأفقي Horizontal integration**: هو نوع من استراتيجيات التكامل التي تتضمن دمج أو الاستحواذ على الشركات التي تعمل في نفس الصناعة وتقدم منتجات أو خدمات مماثلة. الغرض من التكامل الأفقي هو زيادة الحصة السوقية، وتحقيق وفورات الحجم، وتقليل المنافسة من خلال القضاء على شركة أو شركات منافسة.

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

يمكن تصنيف استراتيجية المؤسسة حسب دورة حياة المؤسسة إلى:

الاستراتيجية الهجومية:

- 5. **عمليات الاندماج والاستحواذ Mergers and Acquisitions**:
- **التكامل العمودي الخلفي Backward integration**: أو التكامل العكسي، تتضمن هذه الاستراتيجية الاستحواذ على مؤسسات سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة من خلال السيطرة على الموردين. الغرض من التكامل العكسي هو تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة التحكم في سلسلة التوريد.
- **التكامل العمودي الأمامي Forward integration**: تتضمن هذه الإستراتيجية الاستحواذ على الأنشطة البعيدة للمؤسسة من خلال السيطرة على قنوات التوزيع أو تجار التجزئة. الغرض من التكامل الأمامي هو زيادة التحكم في سلسلة التوزيع، وتحسين خدمة العملاء، والحصول على المزيد من القيمة من عملية التوزيع.

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

يمكن تصنيف استراتيجية المؤسسة حسب دورة حياة المؤسسة إلى:

- **الاستراتيجيات الدفاعية Defensive strategies:** وتسمى كذلك استراتيجية الإنكماش أو التقلص والتي تعني تخفيض حجم العمليات والخدمات عن معدلاتها وقد تستخدم هذه المؤسسة لحماية نفسها من التهديدات أو معالجة نقاط الضعف في نموذج أعمالها. تُستخدم هذه الاستراتيجيات عادةً عندما تواجه المؤسسة تهديدات خارجية أو ضغوطاً تنافسية قد تضر بأدائها أو وضعها في السوق. فيما يلي بعض الأنواع الشائعة من الاستراتيجيات الدفاعية:
- **استراتيجية التقليل Retrenchment strategy:** تتضمن هذه الإستراتيجية خفض التكاليف والتخلص من وحدات الأعمال غير الأساسية لتحسين الربحية وتقوية مركز الشركة في أسواقها الأساسية. قد يكون التخفيض ضرورياً عندما تواجه الشركة صعوبات مالية أو تكافح من أجل المنافسة في سوق معين.

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

يمكن تصنيف استراتيجية المؤسسة حسب دورة حياة المؤسسة إلى:

- **الاستراتيجيات الدفاعية Defensive strategies:**
- **استراتيجية التجريد Divestiture strategy:** تتضمن بيع أو فصل وحدات الأعمال غير الأساسية أو الشركات التابعة أو الأصول لتحسين الوضع المالي والاستراتيجي للشركة. يمكن استخدام التجريد لمعالجة العديد من المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة، مثل خفض التكاليف، وإعادة التركيز على مجالات الأعمال الأساسية، وتحسين القدرة التنافسية. الاندماج والانصهار في مؤسسة أخرى أكبر.

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

يمكن تصنيف استراتيجية المؤسسة حسب دورة حياة المؤسسة إلى:

- **الاستراتيجيات الدفاعية Defensive strategies:**
- **استراتيجية التحول Transformation strategy:** تتضمن تغييراً جذرياً في طبيعة الأنشطة التجارية للمؤسسة أو العمليات أو الهيكل استجابة للضغوط الداخلية أو الخارجية. يمكن استخدام هذا النوع من الإستراتيجيات لمجموعة متنوعة من الأسباب، مثل الاستجابة للتغيرات في احتياجات الزبائن أو ظروف السوق، أو لتحسين الكفاءة والإنتاجية، أو لاستكشاف فرص نمو جديدة.
- **استراتيجية التصفية Liquidation Strategy:** تتضمن هذه الإستراتيجية بيع جميع أصول الشركة وإغلاق عملياتها. عادة ما تكون التصفية هي الملاذ الأخير ولا يتم استخدامها إلا عندما تكون الشركة غير قادرة على مواصلة العمل أو عندما تكون أصولها تساوي أكثر من عملياتها.

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

اقترح Porter ثلاثة أنواع عامة من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اتباعها لتحقيق ميزة تنافسية. وهي:

إستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership strategy:

في هذه الإستراتيجية، تركز المؤسسة على أن تصبح المنتج الأقل تكلفة بين منافسيها. الهدف هو تحقيق ميزة التكلفة على المنافسين من خلال تقليل التكاليف بالاستفادة من وفورات الحجم economies of scale والعمليات الفعالة وغيرها من أساسيات توفير التكاليف، دون مساس بالقيمة من وجهة نظر الزبون، توجه هذه الاستراتيجية عادة في السوق الذي يكون زبائنه حساسين للسعر.

Michael Porter
1947
H B S



أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

اقترح Porter ثلاثة أنواع عامة من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اتباعها لتحقيق ميزة تنافسية. وهي:

استراتيجية التميز Differentiation strategy:

في هذه الاستراتيجية، تهدف المؤسسة إلى تمييز منتجاتها أو خدماتها عن تلك الخاصة بمنافسيها. الهدف هو إنشاء عرض فريد لقيمة تميز المؤسسة عن المنافسين، والذي يكون الزبائن على استعداد لدفع علاوة مقابلته، توجه هذه الاستراتيجية للزبائن غير الحساسين للسعر.

Michael Porter
1947
H B S



أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

اقترح Porter ثلاثة أنواع عامة من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اتباعها لتحقيق ميزة تنافسية. وهي:

استراتيجية التركيز Focus strategy:

في هذه الاستراتيجية، تركز المؤسسة على خدمة مكانة معينة أو شريحة معينة من السوق. الهدف هو تحقيق ميزة تنافسية من خلال تكييف المنتجات أو الخدمات مع الاحتياجات والتفضيلات المحددة لمجموعة معينة من الزبائن.

Michael Porter
1947
H B S



التسيير الإستراتيجي Strategic Management

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

كانت الاستراتيجية في الأصل تتعلق بتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيق تلك الأهداف. حينها ظهر مصطلح التخطيط الاستراتيجي كنهج أكثر انتظامًا وتنظيمًا لهذه العملية، بما في ذلك استخدام أدوات التخطيط المعروفة، مثل تحليل SWOT، وتخطيط السيناريو، وتطوير الخطط والميزانيات طويلة الأجل.

ومع مرور الوقت، أدركت المؤسسات أن التخطيط الاستراتيجي وحده لم يكن كافياً لضمان النجاح. إذ احتاجوا إلى تطوير مناهج أكثر ديناميكية ومرونة لتطوير الإستراتيجية وتنفيذها والتي من شأنها أن تمكنهم من الاستجابة للظروف المتغيرة ومواءمة مواردهم وقدراتهم بشكل أكثر فعالية مع أهدافهم الاستراتيجية.

وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح **التسيير الإستراتيجي**، والذي يعتبر عملية مستمرة لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management التعريف

"العملية التي تصوغ بها المنظمة أهدافها وتدير تحقيقها. وهي تتضمن تحديد الأهداف، وتحليل البيئة التنافسية، وتحليل المنظمة الداخلية، وتقييم الاستراتيجيات والتأكد من أن قوائم الإدارة من الاستراتيجيات عبر المنظمة."

"the process by which an organization formulates its objectives and manages to achieve them. It involves setting goals, analyzing the competitive environment, analyzing the internal organization, evaluating strategies and ensuring that management rolls out the strategies across the organization."

في هذا التعريف، تعتبر التسيير الإستراتيجي عملية شاملة لا تتضمن فقط تطوير إستراتيجية واضحة وفعالة، ولكن أيضًا تنفيذ تلك الإستراتيجية وإدارة موارد المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

Philip Kotler
1931
marketing expert



التسيير الإستراتيجي Strategic Management

التعريف

هو مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل. ويشمل المسح البيئي (الخارجي والداخلي)، وصياغة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي أو بعيد المدى)، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة.

Thomas L
Wheelen
1935



Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the longrun performance of a corporation. It includes environmental scanning (both external and internal), strategy formulation (strategic or long-range planning), strategy implementation, and evaluation and control.

لذلك، تؤكد دراسة التسيير الإستراتيجي على مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف في الشركة. في الأصل تسعى سياسة الأعمال، تتضمن التسيير الإستراتيجي موضوعات مثل التخطيط الاستراتيجي والمسح البيئي وتحليل الصناعة.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

الخصائص تشمل الخصائص الرئيسية للتسيير الإستراتيجي ما يلي:

- **السيورة Process:** التسيير الإستراتيجي مسار منهجي ومنظم يتضمن مراحل مختلفة، من تطوير الرؤية والرسالة، إلى تحليل البيئة، إلى تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات.
- **الشمولية Holistic:** يأخذ التسيير الإستراتيجي نظرة شاملة ومتكاملة للمؤسسة، مع مراعاة كل من البيئة الداخلية والخارجية، ومواءمة الوظائف والأنشطة المختلفة نحو مجموعة مشتركة من الأهداف.
- **التوجه طويل المدى Long-term orientation:** يهتم التسيير الإستراتيجي بالانجاء طويل الأجل وأهداف المؤسسة، بدلاً من الأداء قصير المدى.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

الخصائص تشمل الخصائص الرئيسية للتسيير الإستراتيجي ما يلي:

- **التكيف Adaptive:** يتطلب التسيير الإستراتيجي مراقبة مستمرة للبيئة وأداء المؤسسة، والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات عند ظهورها.
 - **تركيز على الأداء Performance-driven:** يتطلب التسيير الإستراتيجي عقلية مدفوعة بالأداء تتمحور على النتائج والمخرجات.
- بشكل عام، تعتبر التسيير الإستراتيجي عملية ديناميكية ومستمرة تساعد المؤسسات على البقاء قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها طويلة الأجل، من خلال مواءمة الوظائف والأنشطة المختلفة نحو رؤية مشتركة والتكيف مع التغيرات في البيئة.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

الأهمية تظهر أهمية التسيير الإستراتيجي من خلال:

- **يوفر التوجيه والتركيز:** يساعد التسيير الإستراتيجي المؤسسات على تحديد رؤيتها ورسالتها وقيمها، وإنشاء أهداف وغايات طويلة الأجل. يوفر هذا وضوحاً في الاتجاه وسبب الوجود، ويساعد على مواءمة الوظائف والأنشطة المختلفة نحو مجموعة مشتركة من الأهداف.
- **زيادة الكفاءة والفعالية:** يساعد التسيير الإستراتيجي على تحسين استخدام الموارد وتحسين أداء المؤسسة. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الرئيسية، وتطوير الاستراتيجيات للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، يساعد التسيير الإستراتيجي على تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة.
- **تسهيل عملية اتخاذ القرار:** يوفر التسيير الإستراتيجي إطاراً لاتخاذ القرار، من خلال ضمان توافق القرارات مع الرؤية والأهداف العامة للمؤسسة. هذا يساعد على تقليل المخاطر وعدم التأكد، ويضمن أن يتم اتخاذ القرارات في مصلحة المؤسسة.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

الأهمية تظهر أهمية التسيير الإستراتيجي من خلال:

- **يعزز القدرة التنافسية:** يساعد التسيير الإستراتيجي المؤسسات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة سريعة التغير. من خلال مراقبة البيئة، وتحديد التهديدات والفرص، والتكيف مع الظروف المتغيرة، يساعد التسيير الإستراتيجي المؤسسات على البقاء في صدارة المنافسة.
- بشكل عام، يعتبر التسيير الإستراتيجي ضرورياً لنجاح المؤسسة على المدى الطويل، لأنه يساعد على إنشاء شعور واضح بالاتجاه، وتحسين الأداء، وتسهيل اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة التنافسية.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

مقومات النجاح

- **أهداف واضحة ومحددة جيداً:** يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة زمنياً ((SMART).
- **الاتصال الفعال:** يجب توصيل أهداف وغايات المنظمة بوضوح وفعالية إلى جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمستثمرين.
- **القيادة القوية:** رؤية واضحة واستعداد لاتخاذ قرارات صعبة. يجب أن يكون القادة قادرين على تحفيز وإلهام فريقهم، وخلق ثقافة الابتكار والإبداع.
- **القدرة على التكيف:** تتضمن التسيير الإستراتيجي الناجحة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستجابة بسرعة للتحديات والفرص الجديدة. قد يتطلب هذا الاستعداد لتحمل المخاطر وتجربة أساليب جديدة.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

مقومات النجاح

- **التحسين المستمر:** مع التركيز على التعلم من النجاحات والإخفاقات السابقة، والبحث المستمر عن طرق لتحسين وصل استراتيجيات وعمليات المؤسسة.
 - **تخصيص الموارد:** مع التركيز على تحديد أولويات الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.
 - **قياس الأداء:** قياس الأداء وتقييمه بشكل منتظم، مع التركيز على تتبع التقدم نحو الأهداف وإجراء التعديلات حسب الضرورة.
- بشكل عام، تتضمن التسيير الإستراتيجي الناجحة مزيجاً من القيادة القوية والتواصل الواضح والقدرة على التكيف والتركيز على التحسين المستمر وقياس الأداء.

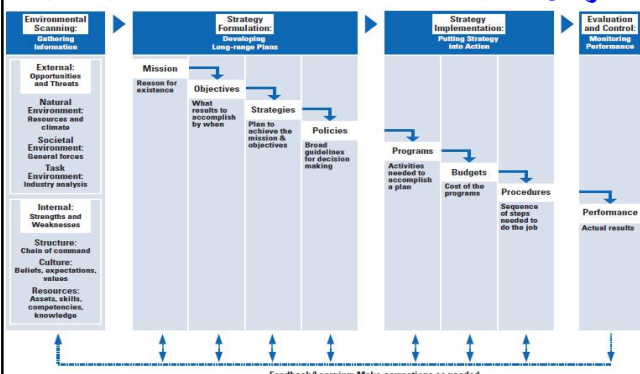
التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل



التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل Strategic Management and Business Policy, T. L. Wheelen and J. D. Hunger, 2012



التسيير الإستراتيجي Strategic Management

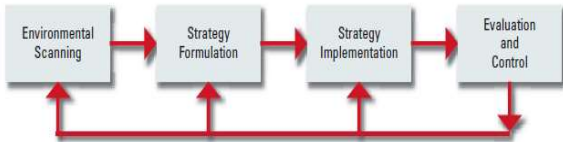
المراحل أو النموذج الإستراتيجي

1. المسح البيئي Environmental scanning.

2. صياغة الإستراتيجية Strategy formulation.

3. تنفيذ الإستراتيجية Strategy implementation.

4. التقييم والرقابة Evaluation and control.



التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 1- المسح البيئي Environmental scanning:

- المسح البيئي هو مراقبة وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية إلى الأشخاص الرئيسيين داخل المؤسسة. والغرض منه هو تحديد العوامل الاستراتيجية - تلك العناصر الخارجية والداخلية التي ستحدد مستقبل المؤسسة. إن أبسط طريقة لإجراء المسح البيئي هي من خلال تحليل SWOT.
- SWOT هو اختصار يستخدم لوصف: Strengths نقاط القوة، Weaknesses نقاط الضعف، Opportunities الفرص، Threats التهديدات التي تعتبر عوامل إستراتيجية لمؤسسة معينة.
- تتكون البيئة الخارجية من (الفرص والتهديدات) خارج المؤسسة وليست ضمن نطاق التحكم قصير المدى للإدارة العليا. تشكل هذه المتغيرات السياق الذي توجد فيه المؤسسة، وقد تكون قوى واتجاهات عامة داخل البيئات الطبيعية أو المجتمعية أو عوامل محددة تعمل ضمن بيئة المهام المحددة للمؤسسة - والتي يطلق عليها غالباً الصناعة Industry.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 1- المسح البيئي Environmental scanning:

- تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من (نقاط القوة والضعف) الموجودة داخل المؤسسة نفسها ولا تخضع عادة لسيطرة الإدارة العليا على المدى القصير. تشكل هذه المتغيرات السياق الذي يتم فيه العمل. وهي تشمل هيكل المؤسسة وثقافتها ومواردها. تشكل نقاط القوة الرئيسية مجموعة من الكفاءات الأساسية التي يمكن للمؤسسة استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية.
- من خلال إجراء تحليل SWOT، يمكن للمؤسسة تحديد مزاياها وعيوبها التنافسية وتطوير إستراتيجية تعزز نقاط قوتها وتقليل نقاط ضعفها وتستفيد من الفرص أثناء تخفيف التهديدات. عادةً ما يتم استخدام مخرجات تحليل SWOT للإبلاغ عن تطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل في مراحل لاحقة من الإدارة الإستراتيجية.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

تجيبنا عن السؤال: أين نريد أن نكون؟ Where do we want to be?

- صياغة الإستراتيجية هي تطوير خطط طويلة المدى للتسيير الفعال للفرص والتحديات البيئية. في ضوء نقاط القوة والضعف في المؤسسة SWOT ويشمل تحديد مهمة المؤسسة، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، وتطوير الاستراتيجيات، ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة.

- تضم هذه المرحلة تحديد كل من:

✓ الرؤية والقيم والرسالة: يلاحظ أن كلا من الرؤية والقيم يكونان قبل التحليل البيئي

✓ الغايات والأهداف

✓ الاستراتيجيات والخطط والسياسات

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الرؤية والرسالة والقيم

- **الرؤية Vision Statement:** يحدد بيان الرؤية تطلعات المنظمة على المدى الطويل ويصف ما تريد تحقيقه في المستقبل. يجب أن تكون ملهمة وملبنة بالتحديات وقابلة للتحقيق مستقبلا، وتوفر إحساسًا بالاتجاه والهدف للمؤسسة. يجب أن يجيب بيان الرؤية على السؤال الأساسي، "ماذا نريد أن نصبح؟"

Vision without Action is a Daydream

Action without Vision is a Nightmare

- جنرال موتورز: أن نكون الشركة الرائدة عالميًا في منتجات النقل والخدمات ذات الصلة.
- جوجل: لتوفير الوصول إلى معلومات العالم بنقرة واحدة.
- مايكروسوفت: لمساعدة الناس في جميع أنحاء العالم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.
- أنستغرام: لالتقاط ومشاركة اللحظات عبر العالم.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الرؤية والرسالة والقيم

- **الرسالة Mission Statement:** "ما نقوم به" بيان المهمة هو بيان موجز يحدد الغرض والسبب من وجود المؤسسة. يجب أن يكون موجزًا ومحددًا وسهل الفهم، يجب أن يلهم بيان المهمة المصمم جيدًا ويحفز الموظفين وأصحاب المصلحة والزبائن لمواءمة أعمالهم مع غرض المؤسسة وأهدافها.

- جنرال موتورز: لتصميم وبناء وبيع أفضل السيارات في العالم.

- جوجل: لتنظيم المعلومات حول العالم وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها عالميًا.

- مايكروسوفت: لتمكين كل شخص وكل مؤسسة على هذا الكوكب لتحقيق المزيد.

- إنستغرام: لتقريبك من الأشخاص والأشياء التي تحبها.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الرؤية والرسالة والقيم

- **القيم Values:** هي المبادئ التوجيهية أو المعتقدات التي تشكل ثقافة المؤسسة وقراراتها وسلوكها. الغرض منها توفير إطار للموظفين لفهم ما تمثله المؤسسة وكيف يجب أن يتصرفوا في السعي لتحقيق رسالتها.
- يمكن أن تتخذ القيم العديد من الأشكال المختلفة، ولكن يتم التعبير عنها عادةً من حيث السمات أو الصفات الرئيسية التي تعتبرها المؤسسة مهمة. على سبيل المثال، قد تقدر المؤسسة النزاهة أو التميز أو التعاون أو الابتكار أو التركيز على العملاء. يمكن أن توجه هذه القيم عملية صنع القرار والسلوك على جميع مستويات المؤسسة، من الرئيس التنفيذي إلى كل الموظفين.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الرؤية والرسالة والقيم

- **القيم Values:**
- من الناحية العملية، غالبًا ما يتم التعبير عن القيم في بيان رسالة الشركة أو المستندات الرسمية الأخرى. ومع ذلك، يتم تعزيزها أيضًا من خلال التفاعلات والسياسات والممارسات اليومية داخل المؤسسة. عندما تتوافق القيم مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها، يمكن أن تساعد في خلق إحساس بالهدف والمعنى للموظفين، ويمكن أن تساعد أيضًا في بناء سمعة إيجابية بين العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.
- جوجل: التركيز على المستخدم، احترام المستخدم، الانحياز للعمل، الابتكار والتوفير والتعاون والنزاهة
- جنرال موتورز: وضع العميل في المقام الأول، ابتكر باستمرار، ادفع التغيير، اربح كفريق واحد، سلم بنزاهة
- مايكرووفت: الابتكار والتنوع والشمول ومسؤولية الشركات والاستدامة البيئية.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الغايات والأهداف

- **الغايات Goals:** الغايات هي أهداف طويلة الأجل تضعها المؤسسة لنفسها، والتي قد تستغرق سنوات لتحقيقها.
- **الأهداف Objectives:** تكون قصيرة المدى تضعها المؤسسة لتحقيق غاياتها، والتي قد تستغرق أسابيع أو شهورًا أو ما يصل إلى سنة لتحقيقها. يجب أن تكون الأهداف والغايات محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنيًا، specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound (SMART).
- مثال: غاية مؤسسة للبيع بالتجزئة: زيادة الحصة السوقية في السنوات الخمس المقبلة.
- الأهداف: زيادة الإنفاق الإعلاني، وتوسيع خط الإنتاج، وتحسين خدمة العملاء.
- يجب مراجعة الأهداف والغايات وتحديثها بانتظام للتأكد من أنها لا تزال ذات صلة وقابلة للتحقيق. يجب أيضًا إبلاغها إلى جميع مستويات المؤسسة لضمان أن يعمل الجميع لتحقيق نفس الأهداف.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الاستراتيجيات والخطط والسياسات

- **الإستراتيجية Strategy:** هي الأساليب أو الاتجاهات العامة التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها. وتتم صياغة الإستراتيجيات بمستوياتها الثلاثة، بناء على مخرجات التحليل الداخلي والخارجي.
- **الخطط Plans:** الإجراءات أو التكتيكات التفصيلية التي ستتخذها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة. وتكون الخطط تابعة للإستراتيجية المختارة، بحيث تنسق مجموعة الخطط لتحقيق الأهداف في ظل رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها.
- **السياسات Policies:** هي المبادئ التوجيهية أو المبادئ التي توجه عملية صنع القرار داخل المنظمة. فهي توفر إطارًا لاتخاذ القرار وتضمن الاتساق في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط...

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الاستراتيجيات والخطط والسياسات

- في مرحلة صياغة الإستراتيجية، يتم تطوير الاستراتيجيات والخطط والسياسات بطريقة متماسكة ومتكاملة لضمان توافقها مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وأهدافها. تحدد الخطة الإستراتيجية الناتجة الاتجاه العام وأولويات المنظمة وتوفر خارطة طريق لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط والسياسات.

التحليل الداخلي	التحليل الخارجي	الإستراتيجية الناتجة
رأس المال العامل الزائد (قوة داخلية)	+ نمو سنوي بنسبة 20 في المائة في صناعة الهواتف المحمولة (فرصة خارجية)	= اكتساب شركة هواتف نقالة
قدرة غير كافية (ضعف داخلي)	+ خروج اثنين من المنافسين الأجانب الرئيسيين من الصناعة (فرصة خارجية)	= متابعة التكامل الأفقي عن طريق شراء مصانع المنافسين
خبرة قوية في البحث والتطوير (قوة داخلية)	+ انخفاض أعداد الشباب (تهديد خارجي)	= تطوير منتجات جديدة لكبار السن
ضعف معنويات الموظفين (ضعف داخلي)	+ ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية (تهديد خارجي)	= تطوير برنامج رعاية صحية جديد