

محاضرات
الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management

المحاضرة

1

1

الفصل

تقديم المقرر
ومفاهيم التخطيط

Course Introduction
and
Planning Concepts

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

- تقديم المقرر
- أهداف المقرر
- درجات المذكرات، الحضور، مواعيد الاختبارات والامتحان النهائي
- مراجع مختارة

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

- المخرجات والأهداف التعليمية للفصل الأول
- تعاريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط
- 1- التخطيط **Planning**: ماهيته وتعريفه
- 2- الإستراتيجية **Strategy**: ماهيتها ومفاهيمها
- 3- التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**
- 4- الإدارة الإستراتيجية **Strategic management**: نشأتها، وتعريفها ، ومركباتها
 - مركبات الإدارة الإستراتيجية
 - إعداد الإستراتيجية
 - لخطط التنفيذية

تصنيف وأبعاد وخصائص القرارات في الإدارة الإستراتيجية

1. تصنيف قرارات الإدارة الإستراتيجية
2. أبعاد قرارات الإدارة الإستراتيجية
3. خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية

1

2

3

تقديم المقرر

يُعنى هذا المقرر بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة التي تقسم إلى مرحلتين هما: الإعداد والتنفيذ.

(1) يُسهلُ الإعداد:

- بتقديم موجز لاتجاهات تطور المفاهيم الأساسية للتخطيط
- وانطلاق عملية الإدارة الإستراتيجية من الإيمان برسالة المنظمة ورؤيتها،
- وتحقيقهما من خلال تقييم منظومي شامل لقدراتها الداخلية ضمن بيئتها الخارجية.
- وتقييم فرص المنظمة في اختيار أهداف بعيدة المدى واستراتيجيات عامة واستراتيجيات كبرى.

(2) وينتهي التنفيذ:

- بترجمة الاستراتيجيات العامة والكبرى "للأفعال"
- والتعرف إلى تكتيكات محددة لتؤخذ في المدى القصير
- ووضع برنامج زمني للتنفيذ
- والرقابة الإستراتيجية والتحسين المستمر.

تقديم المقرر

- يختلف إعداد الإستراتيجية وعملياتها باختلاف أنشطة الأعمال،
- إلا أن المكونات الأساسية للنماذج المستخدمة في التحليل فهي متشابهة،
- وتدخل هذه المكونات ضمن عملية تدفق المعلومات عبر مراحل متداخلة من التحليل بغرض تحقيق الأهداف المنشودة
- وينظر إلى الإدارة الاستراتيجية كعملية *Process* لها انعكاساتها المنظومية.

- إن أول ما يواجه مسؤولي الإستراتيجية:
 - الوقوف على التغيرات المتسارعة في البيئة العامة للأعمال ومواكبتها دون مقاومتها،
 - لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة مبنية على مشاركة واسعة من قبل جميع أفراد المنظمة .
 - تشمل هذه التغيرات:
 - البنى الدولية: السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، وتطور التقنية، والبرمجيات المعقدة، والتقانات المتطورة لأجهزة الاتصال.

أهداف المقرر

● يركّز هذا المقرر على كيفية بناء:

● استراتيجية المنظمة Corporate strategy،

● واستراتيجية الأعمال Business- Level strategy

● الفهم الواسع والعميق للمنظور الإداري، من جهة والعلاقات بين مختلف وظائف المنظمة من خلال بيئة الأعمال التي تعمل فيها، من جهة ثانية.

● يفيد هذا المقرر الطالب في تنمية مقدراته في مجالات تبدو حرجة للنجاح المستقبلي للإداريين وقادة المنظمات.

● تتضمن هذه المقدرات:

● مهارات التواصل

● العمل ضمن الفرق

● تطوير الفكر النقدي

● مهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية

● تعلّم أساسيات تخطيط المشاريع والإدارة..

درجات المذكرات، الحضور، مواعيد الاختبارات والامتحان النهائي

المذاكرة الأولى	المذاكرة الثانية	درجة النشاط	الامتحان النهائي	المجموع
10	10	10	70	100

الحضور إلزامي للجميع والتغيب لأكثر من 4 محاضرات يعرّض الطالب للحرمان من الامتحان النهائي

بدء أسبوع الاختبار الأول 2019 /3/16

بدء أسبوع الاختبار الثاني 2019 /4/27

الامتحان النهائي: بدءاً من 2019 /5/25 ولغاية 2019/ 6 /9

مراجع مختارة

References:

- Porter, Michael, *Competitive Advantage*, The Free Press, NY, 1985.
- Porter, Michael, "What is strategy?" *Harvard Business Review* v74, n6 (Nov-Dec, 1996):61 (18 pages).
- Treacy, M., F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, 1995.
- 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
- *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*, 14/E Fred R. David, *Francis Marion University* ISBN-10: 0132666219 . ISBN-13: 9780132666213 © 2013 . Prentice Hall. Paper, 400 pp
- *Contemporary Strategy Analysis*, by R. M. Grant, 6th Edition, Blackwell Publishing, 2008.

الفصل الأول – مفاهيم التخطيط

المخرجات والأهداف التعليمية للفصل الأول

⦿ فيما يلي عرض موجز لمخرجاته وأهدافه التعليمية:

⦿ التمكن من مقارنة مفاهيم التخطيط، والإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية.

⦿ الفهم الشامل لنموذج عملية صنع القرار الإستراتيجي

⦿ التركيز على استمرارية المسؤولية الاجتماعية وتأثير مختلف الخيارات على ربحية المنظمة، ودور التدقيق الإجتماعي وأهميته.

⦿ القدرة على فهم كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة .

⦿ التمييز بين أنواع القرارات الاستراتيجية التي يكون المدراء على مختلف مستويات المنظمة مسؤولين عنها.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

1- التخطيط Planning: ماهيته وتعريفه

● تُعدّ وظيفة التخطيط أولى خطوات وعناصر العملية الإدارية،

● وهي عبارة عن عملية رسم الأهداف وتحديد بدقتها؛

● وتوصف بأنها منهج إنساني يتبعه المدير المسؤول لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق اتخاذ القرارات العقلانية في الزمن الحاضر، لتكون ذات أثر إيجابي في المستقبل القريب.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

1- التخطيط Planning: ماهيته وتعريفه

يقصدُ بالتخطيط، حسب معجم الأعمال، بأنه:

① ”وظيفة إدارية أساسية تشمل صياغة خطة تفصيلية أو أكثر لتحقيق التوازن الأمثل بين الاحتياجات أو الطلبات والموارد المتاحة. وتحدد عملية التخطيط:

① الأهداف أو المرامي التي يتعين تحقيقها،

② وصياغة استراتيجيات التنفيذ،

③ وترتيب أو تهيئة الوسائل المطلوبة،

④ وتنفيذ وتوجيه ورصد جميع الخطوات في تسلسلها الصحيح”.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

1- التخطيط Planning: ماهيته وتعريفه

- وكان (*Chandler A.D*) قد عرّف التخطيط بأنه " :عملية يستخدمها المدراء لتحديد واختيار الأهداف الملائمة، ومجموعة الأنشطة المتعلقة بالمنظمة."
- بينما رأى (*Jones G.R.*) وآخرون بأن التخطيط يمثل عملية تتكون من ثلاث مراحل، هي :
 - تحديد رسالة وأهداف المنظمة،
 - وإعداد الإستراتيجية،
 - وتنفيذ الإستراتيجية.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

2- الإستراتيجية *Strategy*: ماهيتها ومفاهيمها

- ماهية الإستراتيجية:

● اشتقت كلمة الإستراتيجية *Strategy* من الكلمة اليونانية

Strategos، التي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات

والمعدات من أرض المعركة وإليها من أجل اكتساب ميزة

تنافسية تمكن من الفوز على الأعداء.

● تطوّر استخدام مصطلح الإستراتيجية عبر الزمن ليشمل العديد

من العلوم والميادين بما فيها العلوم الاجتماعية والسياسية

والإقتصادية والإدارية

الفصل الأول – مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

2- الإستراتيجية Strategy: ماهيتها ونشأتها ومفاهيمها

- مفاهيم الإستراتيجية

● يبين (Mintzberg H.) بأن الإستراتيجية تركز على خمسة مفاهيم متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، يبدأ كل واحد منها بالحرف (P)، وهذه المفاهيم هي:

- الخطة (Plan)،
- المناورة (Ploy)،
- الأنماط (Patterns)،
- التموضع (Position)،
- المنظور (Perspective)،

الفصل الأول – مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

2- الإستراتيجية Strategy: ماهيتها ونشأتها ومفاهيمها

- مفاهيم الإستراتيجية

يقصد بكل واحدة منها الآتي:

- الخطة (Plan)، وتحدد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه
- المناورة (Ploy)، وتعني كيفية العمل أو تكتيكاته لتحقيق الهدف وخاصة عندما تكون هنالك منظمات منافسة.
- الأنماط (Patterns)، التي يمكن للمنظمة التعامل معها لتحديد الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي
- التموضع (Position)، أي الموقع المنشود الذي تتطلع المنظمة الوصول إليه.
- المنظور (Perspective)، الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة أو أهميتها النسبية.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

2- الإستراتيجية Strategy: ماهيتها ونشأتها ومفاهيمها

الاستراتيجيات المحققة

● يصورها الشكل (1-1)، بأنها نتاج :

● الاستراتيجيات المقصودة أو

● الإستراتيجيات الطارئة غير المخططة، التي تشكل استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة.

● في الممارسة العملية، يبدو أن الإستراتيجيات المحققة تكون، في معظم المنظمات، حاصلة من التوليف بين الإستراتيجية المقصودة والاستراتيجية الطارئة.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

الشكل 1-1 الإستراتيجيات المقصودة والطارئة



الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

3- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

- يُعرّف (*Drucker P.F.*) التخطيط الإستراتيجي بأنه " العملية المستمرة المتمثلة في اتخاذ قرارات منتظمة للمشاريع الريادية الحالية والاعتماد على معرفة واسعة بمستقبلها؛ وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات من خلال التغذية الراجعة الممنهجة."
- ويقصد به حسب معجم الأعمال بأنه: عملية ممنهجة لتصور المستقبل المنشود، وترجمة هذه الرؤية إلى أهداف عامة أو أهداف محددة، واتباع الأسلوب التسلسلي من المراحل التنفيذية .
- وعلى النقيض من التخطيط بعيد المدى، الذي يبدأ بالوضع الحالي ويحدد مساراً يفيد في تلبية الاحتياجات المستقبلية المقدرة، يبدأ التخطيط الاستراتيجي بالنهاية المرغوبة ويعمل على عكس الوضع الحالي

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها، وتعريفها، ومركباتها

- نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مدرسة هارفارد للأعمال كمجال مطور لما كان يسمى بـ "سياسة الأعمال"، التي كانت تُدرّس ضمنها حالات عملية متصلة بالإنتاجية والتسويق والموارد البشرية والمالية .
- وبدأ تدريس الإدارة الإستراتيجية في الدول المتقدمة في أواخر ستينات القرن المنصرم .
- مع الوقت، ازدادت الحاجة الى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية والاعتماد عليه مع تغير بيئة الأعمال المستقرة الى بيئة دينامية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية يعوزها اليقين، وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات.
- هذا بالإضافة إلى قصور مفهوم التخطيط بشكل عام، والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص، ما أدى إلى تنحيتهما جانباً لصالح مفهوم الإدارة *Management* الذي أتاح تقديم مقاربة عريضة تشمل العديد من الأنشطة . وأصبح ينظر إلى الإدارة كروية وتوجهات عوضاً عن كونها آليات وبنى هيكلية.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها، وتعريفها، ومكوناتها

- تُعرّف الإدارة الإستراتيجية، حسب معجم الأعمال، بأنها :

① "التحليل المنهجي للعناصر المرتبطة بالعملاء والمنافسين (البيئة الخارجية)

② والمنظمة ذاتها (البيئة الداخلية)

③ لتوفير الأساس للحفاظ على ممارسات الإدارة المثلى.

④ وتكون غاية الإدارة الاستراتيجية تحقيق مواءمة أفضل

لسياسات المنظمات والأولويات الإستراتيجية."

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها، وتعريفها، ومركباتها

- وكان قد عرّف (Pearce J.A.LI.) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "مجموعة من القرارات والأنشطة التي تؤدي إلى إعداد الخطط وتنفيذها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتعدّ هذه الخطط أساسية لأنها تُعنى بالمستقبل بعيد المدى، واتخاذ القرارات المعقدة، وتخصيص موارد هامة، ومشاركة إدارة رفيعة المستوى."
- وكتب (Steiner G.A.) بأن الإدارة الاستراتيجية هي: "رسم المستقبل المنشود، وتحديد سبل تحقيقه."

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها، وتعريفها، ومركباتها

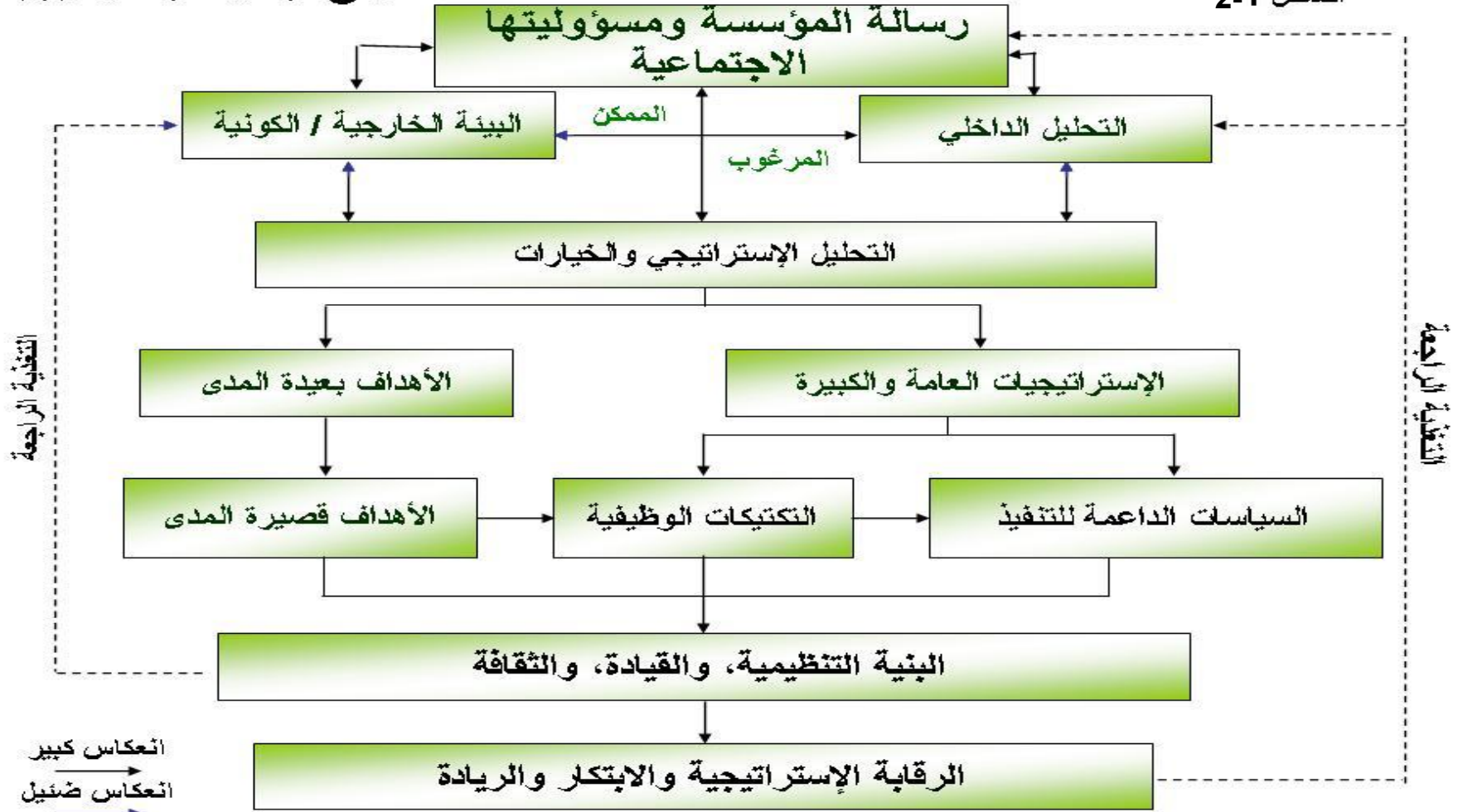
- ويرى بعض المفكرين وعلى رأسهم (Dess G.G.) أن الإدارة الإستراتيجية تركز على ثلاثة محاور رئيسية :

- التحليل الإستراتيجي، ويحتوي: الأهداف الإستراتيجية (الرؤية، والرسالة، والأهداف العامة)، والتحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة، وتقييم رأس المال البشري.
- الإعداد الإستراتيجي (القرارات الإستراتيجية)، ويحتوي: الصناعات التي يجب التنافس ضمنها، وكيفية سير عملية التنافس، واستراتيجيات المنظمة واستراتيجية الأعمال، والإستراتيجيات الدولية، واستراتيجية البيئة المحيطة بالمنظمة وديناميات التنافسية.
- التنفيذ الإستراتيجي (الأفعال)، ويحتوي: تخصيص الموارد الضرورية، وتصميم البنية التنظيمية للمنظمة للانتقال من الإستراتيجية المنشودة إلى التنفيذ.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

نموذج الإدارة الإستراتيجية

الشكل 2-1



الفصل الأول – مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها، وتعريفها، ومكوناتها

① مكونات الإدارة الإستراتيجية (الإعداد)

(1) **رسالة المؤسسة Company Mission ومسؤوليتها الاجتماعية:**
وهي عبارة عن الغاية الوحيدة التي تضعها المؤسسة لتمييزها عن غيرها من المؤسسات ذات الطبيعة ذاتها، وتحدد هدف عملياتها فيما يخص المنتج، السوق، التقنية.

(2) **البيئة الخارجية External Environment، التي تشمل جميع الشروط والقوى المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية وتتكون من ثلاثة أقسام تفاعلية: البعيدة، الصناعة، البيئة العملية.**

(3) **التحليل الداخلي Internal Analysis، ويقصد به التعرف إلى موارد المؤسسة المالية والبشرية والطبيعية، الكمية منها والنوعية.**

الفصل الأول – مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها، وتعريفها، ومكوناتها

● مكونات الإدارة الإستراتيجية (الإعداد)

4) التحليل الاستراتيجي والخيارات Strategic Analysis & Choice، هي مرحلة في الإدارة الإستراتيجية يتولى قياديو الأعمال عملية فحص واختيار استراتيجية الأعمال التي تسمح لأنشطتهم الديمومة أو توليد مزايا تنافسية مستدامة (Sustainable competitive advantage).

5) الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives، يعترف الإستراتيجيون بأن أعظم الربح على المدى القصير هو نادراً ما يكون الطريق الأفضل لتحقيق النمو المستدام وربحية المؤسسة، مما يقتضي وضع أهداف بعيدة المدى التي تعرّف بأنها: “النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل”.

الفصل الأول - مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها،
وتعاريفها، ومركباتها

● مركبات الإدارة الإستراتيجية (الإعداد)

(6) الاستراتيجيات العامة Generic Strategies، فتعرّف بأنها
”مقاربة متكاملة تقود معظم الأفعال المرسومة لتحقيق الأهداف
بعيدة المدى.

(7) الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies، يقصد بها
خطة شاملة وعامة لأعمال كبرى، تسعى من خلالها المؤسسة
تنفيذ أهداف بعيدة المدى في بيئة دينامية.

الفصل الأول – مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها، وتعريفها، ومكوناتها

◎ مكونات الإدارة الإستراتيجية (التنفيذ)

1) التكتيكات الوظيفية Functional Tactics، يشمل التعرف إلى الأنشطة المحددة للوظيفة للمساعدة في بناء المزايا التنافسية، وتحديد البيانات المفصلة للوسائل لاستخدامها في تحقيق الأهداف قصيرة المدى.

2) السياسات الداعمة للتنفيذ Policies that Empower Action، تتضمن طيفاً عريضاً من القرارات المأخوذة سابقاً كبداية للقرارات المتكررة، وغالباً ما يتم رفع الكفاية الإدارية عن طريق تعبئة العاملين في تنفيذ الاستراتيجيات.

الفصل الأول – مفاهيم التخطيط

تعريف مقارنة لأهم المفاهيم المطبقة في التخطيط

4- الإدارة الإستراتيجية Strategic management: نشأتها، وتعريفها، ومكوناتها

● مكونات الإدارة الإستراتيجية (التنفيذ)

**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، تشمل : متابعة تنفيذ الاستراتيجية،
تقصي المشاكل، تصحيح المسار، تقديم مقارنة أخرى للرقابة الاستراتيجية،
السماح لأي تنظيم أن يستجيب بشكل استباقي وبوقت سريع لأي من
التطورات.**

تصنيف وأبعاد وخصائص القرارات في الإدارة الإستراتيجية

1. تصنيف قرارات الإدارة الإستراتيجية

تصنف القرارات الإدارية حسب (Ansoff H.I.1965) إلى ثلاثة هي :

- ❶ القرارات الإستراتيجية *Strategic decisions* ، تُعنى بكيان المنظمة ومستقبلها وعلاقاتها بالبيئة المحيطة؛ وللقرارات آثار وأبعاد كبيرة على المنظمة وعلاقاتها التبادلية، كالأهداف العامة، والوضع التنافسي، والإستراتيجيات، وخيارات السوق... تتميز هذه القرارات بأنها تؤخذ على المستويات العليا في الإدارة، وتتصف بدرجة عالية من المركزية، والثبات النسبي، وتغطي المدى البعيد، والإستفادة من الفرص أو تجنب التهديدات.

تصنيف وأبعاد وخصائص القرارات في الإدارة الإستراتيجية

1. تصنيف قرارات الإدارة الإستراتيجية:

❶ القرارات التكتيكية *Tactical decisions*، تُعنى بإعداد الخطط والموازنات، واستخدام الموارد المالية البشرية والمادية بهدف تنفيذ القرارات الإستراتيجية، كتحصيل الموارد، وتقرير الموازنات، وتقسيم المهام والوظائف، وتحديد مسار العلاقات بين العاملين، وتوزيع السلطة، وتنظيم العمل... الخ. ويتصف هذا النوع من القرارات باللامركزية النسبية وتفويض السلطة؛ وتؤخذ القرارات على المستوى الثاني من الإدارة (الوظائف، الوحدات)، وتتميز بالتغير، وتغطي فترة زمنية متوسطة، وترتبط بتقوية نقاط القوة وتخطي نقاط الضعف، وتسودها ظروف تتسم بالمخاطرة أو عدم اليقين.

❷ القرارات التشغيلية *Operating decisions*، تُعنى بالعمليات التشغيلية اليومية، وتكون في شكل إجراءات وقواعد عمل تخص الوظائف أو مراكز العمل الفردية، كتشكيل فرق العمل، وبرامج العمل، وجدولة الإنتاج، ومراقبة الجودة، وإعداد الطلبات، ومراقبة المخزون... الخ

تصنيف وأبعاد وخصائص القرارات في الإدارة الإستراتيجية

2. أبعاد قرارات الإدارة الإستراتيجية

تأخذ الإدارة الإستراتيجية أبعاداً مختلفة كاتخاذ القرارات على المستويات الرفيعة للمنظمة، وتخصيص كميات كبيرة من الموارد، والأخذ بالحسبان انعكاساتها على ازدهار أو انحدار المنظمة لفترة طويلة من الزمن؛ كما أن العمل الاستراتيجي يكون موجّهاً نحو المستقبل، وله انعكاساته على مختلف الوظائف والأنشطة، هذا بالإضافة إلى تأثير العمل الإستراتيجي بمحيطه الخارجي لأنه يتم ضمن منظومة مفتوحة .

تصنيف وأبعاد وخصائص القرارات في الإدارة الإستراتيجية

2. أبعاد قرارات الإدارة الإستراتيجية

فيما يلي عرض لأهم هذه الأبعاد:

- تتطلب القرارات الاستراتيجية انخراط الجهات عالية المستوى في المنظمة، وتغطي طيفاً واسعاً من مجالات العمليات الاستراتيجية.
- عادة ما يتحلى القادة في المنظمة بالمنظور الأساسي لفهم الانعكاسات العريضة، ويكونوا أصحاب السلطة ليتيحوا تأمين الموارد اللازمة .
- تستدعي الاستراتيجية تخصيص موارد ضخمة من المنظمة تشمل القوى البشرية، والأصول الملموسة والموارد المالية والمادية.
- يأتي الحصول على رضا المستهلك، في خضم التنافسية العالية للمنظمة، ضمن التزامات جميع العاملين في المنظمة .
- تلزم القرارات الإستراتيجية المنظمة بالمدى الطويل، خمس سنوات على الأقل، والآثار تكون أبعد من ذلك بكثير.
- عند إلتزام المنظمة باستراتيجية ما، فإن صورتها والميزات التنافسية تصبح مرتبطة بها وخاضعة لها.

تصنيف وأبعاد وخصائص القرارات في الإدارة الإستراتيجية

3. خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية

تختلف خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية باختلاف مستوى الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة.

- مستوى المنظمة

إن القرارات التي تؤخذ على مستوى المنظمة تكون موجّهة نحو القيم، والمفاهيم، وتتصف بأنها أقل واقعية من القرارات التي تتم على مستوى الأعمال أو المستوى الوظيفي. وتتصف القرارات التي تتخذ على هذا المستوى، بأنها محفوفة بالمخاطر الكبيرة، والتكلفة المرتفعة، والربحية الكامنة، وتعوزها المرونة، ومرتبطة بآفاق بعيدة المدى. وتتضمن اختيار نشاط الأعمال، وسياسات المكافآت، والموارد المالية طويلة الأجل، وأولويات النمو.

- مستوى الأعمال

يكون دور القرارات المتخذة على مستوى الأعمال بمثابة إتمام عملية الربط بين المستويين الأول والثالث. وتتصف القرارات على هذا المستوى بأن التكلفة قليلة، والمخاطر محدودة، واحتمال الربحية فيها أكبر من المستوى الوظيفي. وتتضمن القرارات تموضع المصانع، وتجزئة السوق، والغطاء الجغرافي، وقنوات التوزيع.

- المستوى الوظيفي

إن القرارات المتخذة على المستوى الوظيفي، تشمل تلك المتعلقة بعمليات تنفيذ الإستراتيجية ؛ وتتصف بأنها قصيرة المدى، ومخاطرها قليلة لأنها تتضمن تكلفة منخفضة، وتتواءم مع عمليات التنفيذ ولا تحتاج إلى تعاون كبير من الآخرين، وتحلى عادة بالواقعية وقابليتها للتكميم.