

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثالثة ليسانس: اقتصاد وتسيير المؤسسات
محاضرة في مادة استراتيجية المؤسسة

من إعداد الأستاذة:

د/ براهيم بن حراث حياة

الفصل الثاني

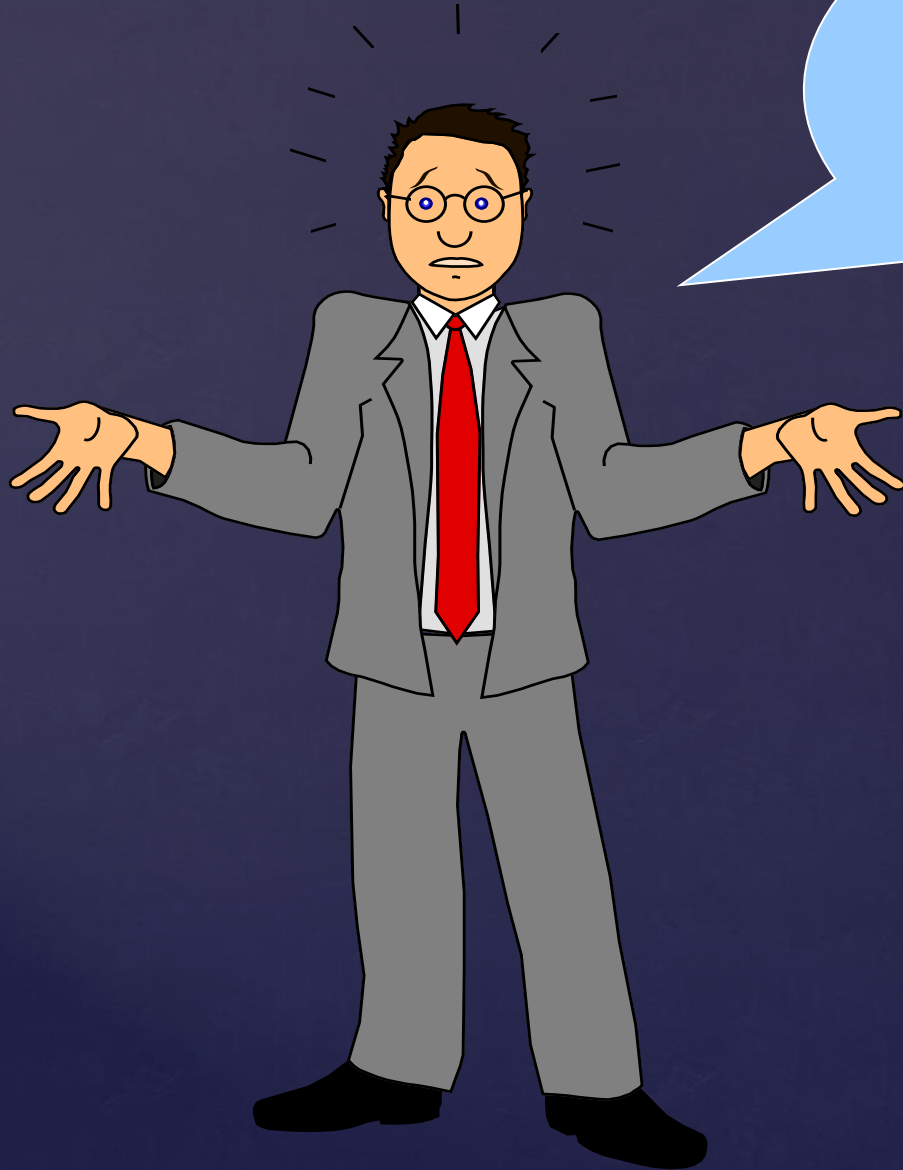
تطور الإدارة الاستراتيجية

تعود نشأة الإدارة الاستراتيجية كعلم إلى سنوات الخمسينات والستينات من القرن العشرين، وكان اهم من كتب في هذا المجال آنذاك:
Alfred CHANDLER, Igor ANSOFF.

الأمر الذي أدى إلى :
الاهتمام بعملية التخطيط – التخطيط الاستراتيجي ثم الادارة الاستراتيجية



مراحل الادارة الاستراتيجية



ما هو التخطيط؟

التخطيط

عملية اتخاذ قرارات
لتحديد اتجاه المستقبل

أين نريد
الوصول؟

أين نحن
الآن

كيف نصل الى ما نريد؟



خطوات التخطيط

وضع الأهداف

دراسة التغيرات البيئية

وضع الخطة

إقرار الخطة

تنفيذ الخطة

المتابعة والتقييم

أنواع التخطيط

التخطيط
التشغيلي



التخطيط في
المؤسسة يركز على

التخطيط
الاستراتيجي

التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي هو : صياغة تسلسل منطقي وزمني لنشاطات تنفيذية وموارد مستخدمة لإنجاز نتائج محددة

ما الهدف من التخطيط التشغيلي؟

يهدف التخطيط التشغيلي لمحاكاة وتثبيت تسلسل نشاطات محددة و مترابطة بشكل نمطي منظم لإنجاز أولويات تنافسية محددة ويهدف أيضاً لترشيد إستعمال موارد المنظمة لتحقيق قيمة مضافة.

لماذا نحتاجه (من وجهة نظر الإدارة العليا)؟

لضمان الأداء الأمثل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن المعطيات الواقعية

لماذا نحتاجه (من وجهة نظر الإدارة التشغيلية)؟

تحقيق البراعة \ التميز: إمتلاك القدرة على القيام بنشاطات تؤدي إلى درجة عالية من جودة

تحقيق نظم عمل ذات نتائج مستقرة، قابلة للقياس، وممكنة التكرار بنجاح دائم

أوجه إستخدام التخطيط التشغيلي



التخطيط الإستراتيجي

هو :

طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة ،
وكيفية الوصول لها .

فوائد التفكير الاستراتيجي

أولاً الاستخدام الأمثل للموارد

أولاً

ثانياً القدرة على التجاوب مع الظروف

ثانياً

ثالثاً وضع الخطط لمواجهة المنافسين

ثالثاً

رابعاً توفر المعيار لاتخاذ القرار

رابعاً

أهمية الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

الرؤية بدون خطة استراتيجية هي أحلام يقظة...
وخطة استراتيجية دون خطة عمل تشغيلية هي كابوس
مخيف...
مثل ياباني

كيف باستطاعتك أن تصل إلى الوجهة التي تريد...

وأنت لا تعلم أين أنت!!

التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي

- ✂ تطبيق الخطة الاستراتيجية
- ✂ كيف نعمل؟
- ✂ ما هي الوسائل؟
- ✂ وضع الخطط التفصيلية
- ✂ تحسين الكفاءة
- ✂ قياس معدل الإنتاج الفعلي
- ✂ السيطرة اليومية على نشاطات العمل

التخطيط الإستراتيجي

- ✂ صياغة الخطة العامة وتحديد الأهداف
- ✂ ماذا نريد؟
- ✂ ما هي التوجهات؟
- ✂ وضع الأهداف
- ✂ تحقيق الفاعلية
- ✂ النظر نحو الأداء النهائي
- ✂ إدارة المخاطر غير المنظورة

تكامل القرارات الاستراتيجية مع القرارات التشغيلية

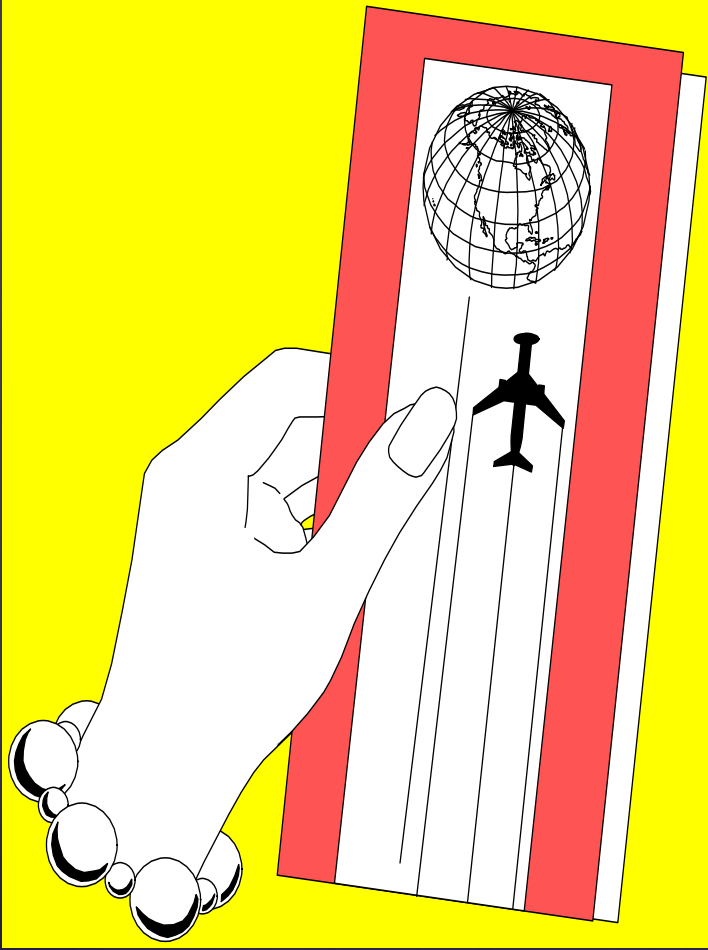
القرارات التشغيلية

- ✂ إنجاز الأمور بشكل صحيح (كفاءة!)
- ✂ متابعة يومية للقرارات الإستراتيجية
- ✂ نتائج قصيرة المدى
- ✂ تحديد أولويات الأعمال التنفيذية للمرحلة القريبة المقبلة
- ✂ كثيرة ومتكررة

القرارات الإستراتيجية

- ✂ إختيار الأمور الصحيحة (فاعلية!)
- ✂ توجيه نحو المستقبل
- ✂ نتائج بعيدة المدى
- ✂ تحديد أولويات الإنجاز على مدى سنوات عديدة قادمة
- ✂ قليلة وغير متكررة

يشبه التخطيط الاستراتيجي تذكرة السفر نحو الجهة المرغوبة



- ✎ أين نحن الآن؟
- ✎ أين نريد الذهاب؟
- ✎ نمط السفر
- ✎ الفرص والعوائق
- ✎ وقت مغادرة
- ✎ وقت الوصول
- ✎ أبرز محطات الطريق

ويشبه التخطيط التشغيلي مسار الرحلة وتفاصيل مستلزمات السفر

1. خارطة السفر المُفصّلة

2. نقاط التوقف

3. المشاركين في الرحلة

4. الإنجازات المرحلية – قصيرة المدى

5. مستلزمات الرحلة

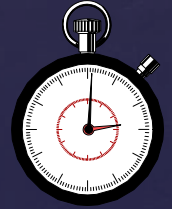
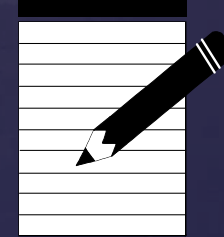
6. قائد الرحلة

7. السير حسب الخطة وعلى الطريق الصحيح

8. التفاصيل المالية

9. خطط طوارئ

10. إجراءات السلامة



مدارس التفكير الاستراتيجي

2 - تطور الإستراتيجية :

1949-1940: استخدمت بمعنى فن القيادة، والتخطيط للعمليات العسكرية.

1959-1950: نقل Newman هذا المصطلح للإدارة بمعنى التخطيط للمشروع الاقتصادي ، واستخدمه كل من Gordon & Pirson بمفهوم (سياسة الأعمال).

1969-1960: بداية التأطير الفعلي للإدارة الإستراتيجية من خلال ما قدمه Andrews في كتاب: *The Concept of Corporate Strategy* حيث عرف الإستراتيجية بأنها ماذا تريد المنظمة ؟ وكيف تصل إلى ذلك؟، وهو بذلك قدم تعريفا للتخطيط الاستراتيجي من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي وكتطبيق على هذه الإضافة ظهرت حقيقة الأعمال لجماعة بوسطن الاستشارية .BCG.

1979-1970 : شهد هذا العقد من القرن العشرين تطبيقات للتخطيط الاستراتيجي ولصياغة الإستراتيجية مثل: محفظة جماعة جنرال الكتريك GE ، ونموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة ، ونموذج Miles/snow لتحليل أنماط السلوك التنافسي.

١٩٨٩-١٩٨٠: تطبيقات لصياغة الإستراتيجية على المستوى الشامل Corporate، ومن أمثلة ذلك: نموذج Ansoff لتحليل مصفوفة

(السوق / المنتج)، ونموذج Porter للاستراتيجيات العامة لقيادة الكلفة والتميز ، بالإضافة الى مجال تطبيق الإستراتيجية نظرية ماكنزي 7's.

١٩٩٠-٢٠٠٠: ظهور مفاهيم جديدة في الإستراتيجية ، مثل مصفوفة الكفاءة المحورية والرسالة، ومصفوفة التطبيق والصياغة، ومدخل الموارد، وإعادة الهندسة.

٢٠٠٠ -: ظهور مفاهيم الموقف البيئي و الموقف الاستراتيجي والموقف البيئي الاستراتيجي

١٩٨٠ وأبرز إضافة ما قدمه Mintzberg من تقسيم مدارس الإدارة الاستراتيجية إلى ١٠ مدارس.

المدارس الفكرية للإدارة الاستراتيجية حسب Mintzberg

النظرة إلى الاستراتيجية	المدارس الفكرية
المدارس التوجيهية	
تكوين الاستراتيجية كعملية إدراكية	المدرسة التصميمية
تكوين الاستراتيجية كعملية رسمية	المدرسة التخطيطية
تكوين الاستراتيجية كعملية تحليلية	مدرسة التموضع

النظرة إلى الاستراتيجية

المدارس الفكرية

المدارس الوصفية 1

تكوين الاستراتيجية كعملية مثالية

المدرسة القيادية

تكوين الاستراتيجية كعملية عقلانية

المدرسة الادراكية

تكوين الاستراتيجية كعملية طارئة

مدرسة التعلم

المدارس الفكرية	النظرة إلى الاستراتيجية
المدارس الوصفية 2	
المدرسة السياسية	تكوين الاستراتيجية كعملية تفاوضية
المدرسة الثقافية	تكوين الاستراتيجية كعملية جماعية
المدرسة البيئية	تكوين الاستراتيجية كعملية تفاعلية
المدرسة التكوينية	تكوين الاستراتيجية كعملية تحويلية

مستويات الاستراتيجية

الاستراتيجية على مستوى المنظمة

الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

الاستراتيجية على مستوى الوظائف