

السنة اولى ماستر تخصص: إدارة استراتيجيه		أستاذة المقياس للأعمال الموجهة: أ.د/ خيرالدين جمعة	
مقياس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية		2023/10/09	
<u>الطلبة:</u>	<u>حمي حكيمه</u>	<u>خلافى فريال</u>	<u>بوخرىس روزه</u>
		<u>بتيرة ندى</u>	<u>الفوج:01</u>

## ملخص البحث الأول: مدخل لاستراتيجية المؤسسة

### النشأة و المفهوم

أول ما ظهرت الاستراتيجية كانت عند اليونان منذ القدم حيث يعود تاريخها لعدة قرون قبل الميلاد، وكانت تعرف باسم Strategos وتم اشتقاق مصطلح الاستراتيجية من هذا الأخير، رغم تاريخها القديم إلا أن مفهومها كان محصور وضيق تلك الفترة

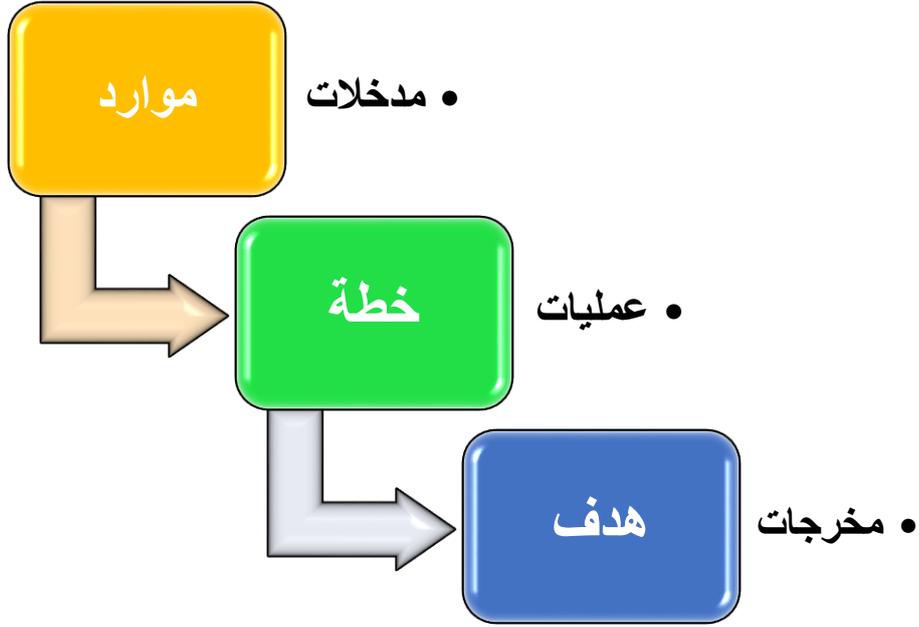
اشتهر هذا المصطلح في المهام العسكرية وكان يعرف بفن القيادة أو فن الجنرال، وكانت كلمة الاستراتيجية في هذه الفترة تعبر عن الدهاء في الحرب، المباغتة وكذلك مفاجئة العدو لتحقيق النصر ولكن مع مرور الوقت امتد استخدامها وارتبطت بعدة مجالات منها: العلوم الاقتصادية، الإدارية، الاجتماعية والسياسية وغيرها الكثير.

وقد تعددت التعاريف واختلفت فيما بينها، فمثلا عند شاندرل Chandler نرى أن مفهوم الاستراتيجية ينطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة..

بينما Andrews فيعرفها بأنها مقارنة بين ما تستطيع الشركة عمله، أي تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمة وماذا يجب أن تفعله لاغتنام الفرص وتحجيم التهديدات

أما في نظر أنسوف Ansoff فهي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها

وعليه يمكن القول إن الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة المدى مع تحديد الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق ذلك مع معرفة كيفية التعامل مع الفرص والتهديدات وبالتالي الاستراتيجية تظهر في ثلاثة عناصر أساسية



وبعد تطرقنا لمفهوم الاستراتيجية يمكن القول إن استراتيجية المؤسسة أو كما تعرف باستراتيجية الشركة بأنها أوسع شكل من أشكال الاستراتيجية داخل الشركة، حيث تتعامل مع القضايا التي تؤثر على الشركة ككل؛ ويتم تطويرها عموماً على مستوى عالٍ داخل المؤسسة من طرف مجلس الإدارة أو فريق الإدارة العليا

### التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي للمؤسسة

تتمثل مراحل تطور فكر المؤسسة من خلال اهتمامها بالمستقبل إلى المراحل التالية:

#### • المرحلة الأولى مرحله التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي (التخطيط المالي)

حيث يكون اهتمام المؤسسة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية محددة بدقه وتسعى المؤسسة جاهده لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة

#### • المرحلة الثانية مرحله التخطيط الذي يعتمد على التنبؤ لسنوات عديده قادمه

في هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمؤسسة، أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة كنظام المكافآت أو الأجور مثلاً وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط

#### • المرحلة الثالثة التخطيط الاستراتيجي

حيث يكون اهتمام المؤسسة في هذه المرحلة يركز على محاوله فهم حقيقة السوق وأيضاً واقعه وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. كذلك البحث يركز على اكتشاف طرق جديده لتحديد احتياجات المستهلكين من السلع والخدمات وكيف يمكن إشباعها وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظره أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة

#### • المرحلة الرابعة التسيير الاستراتيجي (الإدارة الاستراتيجية)

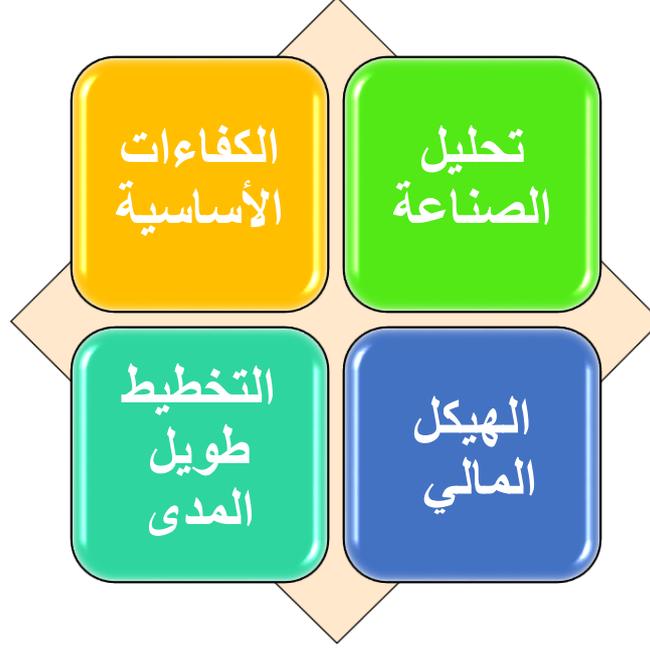
تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- ✓ تطور المبادلات التجارية
- ✓ التطور السريع للاستثمارات الأجنبية.
- ✓ زيادة التدفق الرأسمالي الدولي
- ✓ اختلاف نماذج الاستهلاك الثقافات الذوق نتيجة لعولمة الأسواق التطور التكنولوجي طرق التنظيم طرق الإنتاج.

#### عناصر استراتيجية المؤسسة

وهي أربعة عناصر أساسية تعمل على تبسيط وتوضيح وشرح لمفهوم استراتيجية الشركة وهي كالتالي:

- ✓ الكفاءات الأساسية  
وتضمن كل ما يميز عملك عن منافسيك
- ✓ تحليل الصناعة  
هو عملية البحث التي يتم القيام بها لتحديد نجاح الصناعة والاستعداد لأي تحديات محتملة
- ✓ التخطيط طويل المدى  
وتعني إنشاء رؤية مستقبلية من خلال استغلال البيانات التاريخية للتنبؤ والتخطيط بمستقبل الأعمال
- ✓ الهيكل المالي  
لأنه يمنحك فكرة عما يمكن أن يحققه عملك في نقاط محددة في الجدول الزمني لنشاطك التجاري



### خصائص استراتيجية المؤسسة

#### ✓ التحليل الموضوعي

من الضروري التفكير في جميع الحقائق والبيانات عند إجراء بحث للتحليل الداخلي والخارجي دون التحيز حيث يهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص والتهديدات وكذلك نقاط الضعف والقوة

#### ✓ وجود هدف واضح

لابد من أن يكون لجمهورك علم واضح لما يفعله عملك، فمن خلال التركيز على هذه الجزئية لن تقوم فقط ببناء علامة تجارية قوية ومعروفة ولكن ستكون قادرًا أيضا على تحقيق جهد مستدام وناجح

#### ✓ تحديد أهداف واقعية

وتعني التركيز على أهداف منطقية واضحة وقابلة للتحقيق

#### ✓ استخدام الاستراتيجيات التي تناسب قيمك

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للشركات والمؤسسات استخدامها، ولكن لابد من اختيار نوع الاستراتيجية التي تخدم مصلحة المؤسسة وتتوافق مع قيمك أيضا.

#### ✓ الشفافية

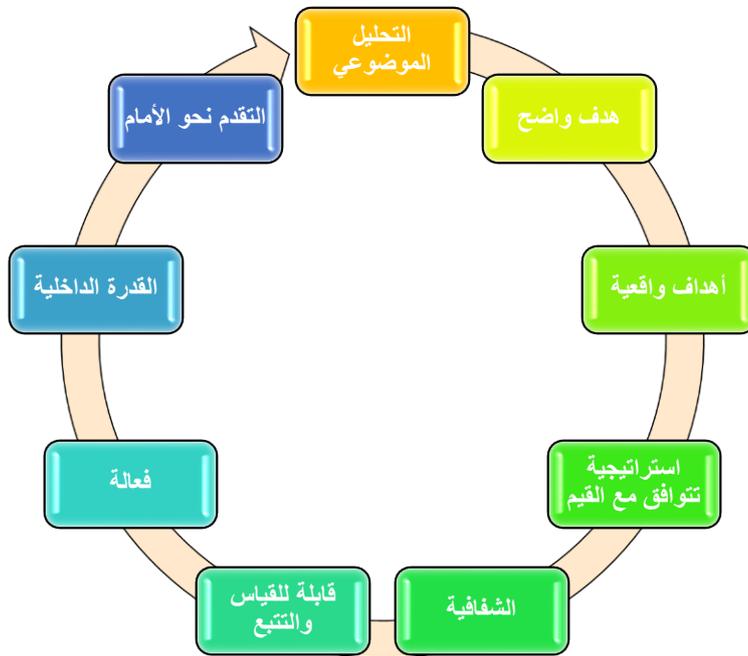
ويتم من خلال تقدير وتوضيح كيفية مساهمة الموظفين ودورهم في هذه الاستراتيجية، حيث يعمل هذا التقدير على تحفيز الفريق على بذل المزيد وتحسين أدائهم

✓ يجب أن تكون استراتيجية المؤسسة قابلة للقياس والتتبع  
تعمل المراقبة والتتبع المستمر على التأكد من مدى فعالية الاستراتيجية المتبعة وفرصة تغييرها إن لم تكن كذلك.

✓ فعالة  
تعمل استراتيجية المؤسسة كدليل لمؤسستك، بمجرد تحديد الأهداف يجب أن يكون لديك استراتيجية يمكن تنفيذها بسهولة

✓ القدرة الداخلية  
وهي القدرة على الوصول إلى الموارد الواجب توفرها عند أي استراتيجية مخطط لها، وإلا فإن الخطة يمكن أن تنهار، وعدم التفكير في هذه النقطة يعتبر زيادة في التهديدات المحتمل مواجهتها

✓ تابع المسير للأمام  
من المهم النظر على المدى البعيد، فالاستراتيجية تتعلق بالقرارات التي تتخذها وكيفية التخطيط للوصول إلى هدف المؤسسة



#### أهداف استراتيجية المؤسسة

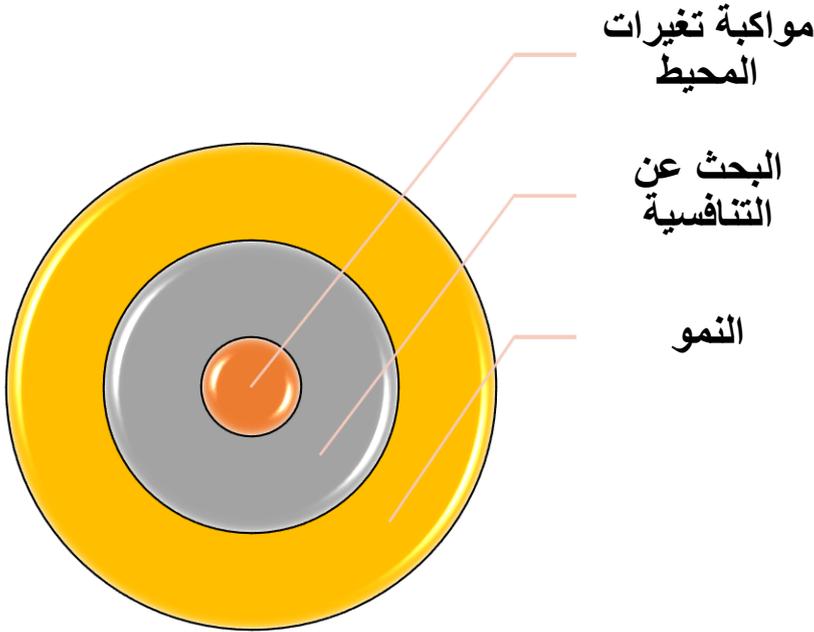
✓ مواكبة تغيرات المحيط  
يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها، وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي والسياسي.

## ✓ البحث عن التنافسية

من خلال القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح، وذلك بالتوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها بغرض عرض منتجات بسعر منافس مع إمكانية تحقيق ربح.

## ✓ النمو

من خلال تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها وزيادة توسعها ونموها.



## مستويات استراتيجية المؤسسة

### ✓ مستوى استراتيجية المؤسسة

وتعني الرؤية على المدى البعيد واختيار الوحدات الاستراتيجية وتخصيص الموارد، فهي تهتم بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوة منتجاتها وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها

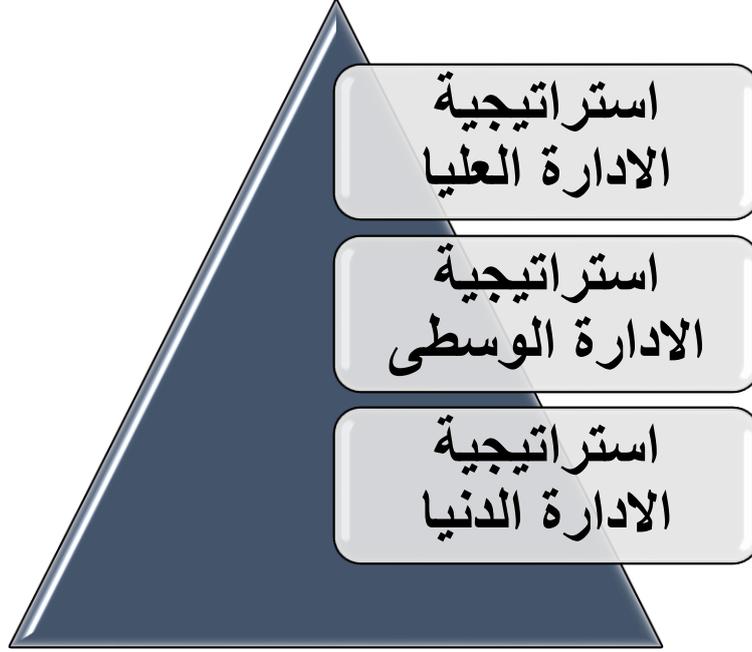
### ✓ مستوى استراتيجية الأعمال (الوحدات)

يمثل هذا المستوى أهمية كبرى باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح، فالمؤسسة الاقتصادية التي تتكون من مجموعه كبيره من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة وتتولى أداره وحده الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا الى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل

### ✓ مستوى الاستراتيجية العملية (الوظيفي)

ويتم الاهتمام في هذا المستوى بسوق المؤسسة وحصتها من هذه السوق، وكذلك كيفية تعزيز وتنمية هذه الحصّة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف

رغم هذا يمكن القول إن مستويات استراتيجية المؤسسة الأكثر استخداماً كالتالي



### المراحل الكبرى لوضع الاستراتيجية

هناك أكثر من رأي بالنسبة لمراحل وضع الاستراتيجيات، إلا أن هناك شبه اتفاق حول بعض المراحل، يمكن تسميتها بالمراحل الكبرى لوضع الاستراتيجية وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

#### ✓ إعداد الاستراتيجية:

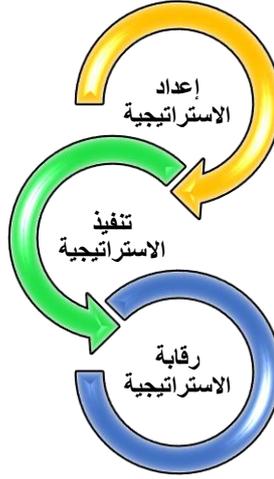
تتضمن هذه المرحلة أصعب الخطوات في العمل الاستراتيجي، والتي تتناول التشخيص الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي.

#### ✓ تنفيذ الاستراتيجية:

وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور المحيط وتقلباته، ويبدأ ذلك من خلال تخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ

## ✓ رقابة الاستراتيجية

الرقابة تلازم الاستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية، ألن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد كما تمكن الرقابة منالكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.



## مدارس التفكير الاستراتيجي

تتمثل في مدارس Mintzberg وهناك 10 مدارس للتفكير الاستراتيجي وتم تصنيفها إلى مدارس الفكر التقليدي ومدارس الفكر الحديث، حيث أن مدارس الفكر التقليدي تفترض أن الإدارة الاستراتيجية ينبغي أن تتألف من مجموعة من القواعد والأنظمة القياسية وتم تصنيف هذه المدارس في مجموعة واحدة هي:

## ✓ المدرسة التقادمية Presscriptive School

وتتألف من ثلاث مدارس هي

- مدرسة التصميم

- مدرسة التخطيط

- مدرسة التموضع

أما مدارس الفكر الحديث فتعتبر أنالإدارة الاستراتيجية عملية نشطة وتتصف بالمرونة والابتكار، وذلك لأنها

تستجيب للتهديدات والفرص في البيئة الخارجية للمنظمة، ويتم تصنيف تلك المدارس إلى مجموعتينهما

## ✓ المدرسة الوصفية Descriptive School

وتتألف من ستة مدارس هي

- مدرسة ريادة الأعمال

- المدرسة المعرفية (الإدراكية)

- المدرسة التعليمية (التعلم)

- مدرسة السلطة (القوة)

- المدرسة الثقافية

- المدرسة البيئية

### ✓ المدرسة التكاملية IntegrativeSchool

وتتألف من مدرسه واحده وهي مدرسه التكوين التشكيلية.

### معيقات تطبيق استراتيجية المؤسسة

#### ✓ غياب الموائمة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي هو تخطيط لتحقيق أهداف تكتيكية قصيرة المدى تهتم بالبيئة الداخلية يتم في وحدة واحدة أو قسم واحد من طرف الإدارة الوسطى

وتعني ضرورة القيام بتخطيط تشغيلي لمعرفة كيفية إسقاط التخطيط الاستراتيجي على واقع المؤسسة حيث يؤخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة

#### ✓ مقاومة التغيير

لا يخفى أن هناك من يرفض التغيير نتيجة لأن هذا الأخير يخرجهم عن إطارهم المألوف بالنسبة لهم.

#### ✓ عدم فهم العاملين لطبيعة الخطة الاستراتيجية وأليات تنفيذها

وهنا تتجلى أهمية مشاركة العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية على المستوى الوظيفي وصولاً إلى المشاركة المباشرة أو غير المباشرة في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة شريطة أن يكون الكادر المسؤول على التنفيذ مؤهل ومدرب بشكل ممنهج.

#### ✓ عدم مناسبة إمكانيات المؤسسة الإدارية والمالية

تتمثل في ضعف الموارد الإدارية كالهيكلة التنظيمية والإداري ورأس المال البشري وكذلك الموارد المالية فلا يمكن تنفيذ خطة استراتيجية تفوق إمكانيات المؤسسة.

#### ✓ تضارب المصالح

وهي أن يكون للفرد مصلحة شخصية خاصة على حساب المصلحة العامة، على سبيل المثال "يعمل أحد الموظفين في الصباح في مختبر تابع للقطاع العام ويعمل في المساء في مختبر تابع للقطاع الخاص حيث قد يكون الراتب الذي يحصل عليه أعلى. وقد يُشجّع هذا الموظف الزبائن على الذهاب إلى المختبر التابع للقطاع الخاص بدلاً من المختبر التابع للقطاع العام كي يؤمن عمله في ذلك المختبر"