الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال

Thomas L .Wheelen & J . David Hunger : **Strategic Management and Business Polisy ,** *8th ed., Prentice Hall ,Upper Saddle River , New Jersey, 2000.*

عرض الدكتور : فيصل سالم الكيخيا
محاضر ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة قاريونس

يتناول كتاب الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال أحد الموضوعات الهامة وهو الإدارة الاستراتيجية " Strategic Management " والذي يُعد أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة. يقدم الكتاب أحدث المفاهيم والنماذج في الإدارة الاستراتيجية وتوضيح أبعادها لكل من الباحثين والممارسين في ظل العولمة وتكنولوجيا المعلومات (الإنترنت) ، وأثرهما على أنشطة منظمات الأعمال ، حيث يعطي رؤية شاملة عن الجوانب العلمية والعملية لكل المجالات الوظيفية للمنظمة ، في محاولة لإظهار كيف يمكن للمنظمات الكبيرة والصغيرة - على حد سواء – أن تكون أكثر فاعلية وكفاءة ، ليس فقط في عالم اليوم ، بل أيضاً في عالم الغد ، وكيفية تحقيق نتائج مرغوبة على مستوى المنظمة ككل ، من خلال تفاعلها مع بيئة الأعمال .

ويهدف هذا الكتاب إلى الربط بين المفاهيم النظرية للإدارة الاستراتيجية من ناحية ، والتطبيق العملي من ناحية أخرى، وذلك من خلال تعزيز وتطوير تفهم متى وكيف يمكن عملياً لمنظمات الأعمال ، تطبيق هذه المفاهيم والنظريات في مجالات التسويق ، والمحاسبة ، والتمويل، والإدارة ، والإنتاج ، ونظم المعلومات ، من خلال عرضها وشرحها وتأكيد دورها في تعميق الفهم لعملية الإدارة الاستراتيجية .

جاء هذا الكتاب فيما يقرب عن ألف صفحة متضمناً أربعة عشر فصلاً ومقسماً إلى سبعة أجزاء رئيسية على النحو التالي:

1. مقدمة عن الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال .
2. دراسة وفحص البيئة .
3. صياغة الاستراتيجية .
4. تنفيذ ورقابة الاستراتيجية .
5. بعض القضايا الاستراتيجية .
6. مقدمة في تحليل الحالات .
7. حالات في الإدارة الاستراتيجية .

يتضمن **الجزء الأول** من هذا الكتاب فصلين إثنين ، يغطي الفصل الأول المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية (تعريفها ، مراحلها ، مزاياها) ، وطبيعة نشاطها ودورها في ظل العولمة والتجارة الإلكترونية . كما يعرض هذا الفصل أيضاً النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية ، محدداً عناصره والمراحل الأساسية التي تمر بها الإدارة العليا للمنظمة عند تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية . إضافة إلى ذلك ، يبرز الخصائص المميزة للقرارات في ظل الإدارة الاستراتيجية .

أما الفصل الثاني فيتناول حوكمة الشركة (Corporate Governance) ودور مجلس الإدارة (الإدارة العليا) ومسئولياتهم في الإدارة الاستراتيجية ، كذلك تأثير العولمة على عملية تسمية وتشكيل هذه المجالس وتنظيمها . فضلاً عن ذلك ، يوضح هذا الفصل المسئولية الاجتماعية لصانعي القرارات الاستراتيجية ، ووجهات النظر المختلفة حيال مسئوليات منظمات الأعمال ، وتأثيرها على تحقيق الأرباح للمنظمة . بالإضافة إلى عملية صنع القرار الأخلاقي والأخلاقيات النسبية ، وكيفية اختلافها بإختلاف الشخص أو المجتمع أو الثقافة .

وتدور موضوعات **الجزء الثاني** من الكتاب (الفصل الثالث والرابع) ، حول فحص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة من حيث مفهومها وتحديد متغيراتها لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها ، ونقاط القوة والضعف في أدائها، وأهمية قيام منظمات الأعمال بهذه العملية ، حيث يستعرض الفصل الثالث البيئة الخارجية للمنظمة وأهم الطرق التي يمكن الاستفادة منها في تحديد متغيراتها

وتحليل التطورات التي تحدث فيها بالنسبة لهذه المنظمات . كما يتناول أيضا عملية تحليل الصناعة والمداخل المستخدمة في تحليلها. وتقييم وتصنيف الصناعات الدولية والمخاطر المرتبطة بها ، وتحديد المجموعات الاستراتيجية (وحدات أعمال ومنظمات) . كذلك يناقش هذا الفصل موضوعات هامة أخرى مثل ، التجسس التنافسي كطريقة لجمع المعلومات عن المنافسين ، وعملية التنبؤ بالاتجاهات وأساليبها المختلفة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية . وأخيراً كيفية الربط بين جميع العوامل الخارجية في بيئة منظمات الأعمال .

أما الفصل الرابع فقد خصص لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمراحل التي تمر بها دراسة الأداء الداخلي لها ، وتحديد أثرها على مسار ومستقبل المنظمة ، والمؤشرات الإنتاجية التي يمكن استخدامها في تحليل هذا الأداء ، وكذلك الأساليب المستخدمة في إجراء هذا التحليل. إضافة إلى المداخل المختلفة للقيام بعملية التحليل مثل مدخل الموارد وتحليل سلسلة القيمة ، وفحص الموارد الوظيفية .

كما يتناول الفصل أيضا قضايا عديدة مختلفة في استراتيجية التسويق ،والتمويل، والبحوث والتطوير ، والموارد البشرية ، والعمليات ونظم المعلومات . وأخيراً كيفية الربط بين العناصر الداخلية المترتبة عن هذا التحليل .

ويناقش **الجزء الثالث** من الكتاب موضوع صياغة الاستراتيجية في ثلاثة فصول (الخامس والسادس والسابع) يعرض الفصل الخامس أربعة محاور رئيسية ، يتمثل المحور الأول في تحليل الموقف (SWOT) من خلال إيجاد توافق استراتيجي بين الفرص والقوى الداخلية من ناحية ، وبين التهديدات الخارجية من ناحية أخرى باستخدام مصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية(SFAS). وفيما يتمثل المحور الثاني في عملية مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها ، فإن عملية تحديد الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة (TOWS) تمثل المحور الثالث . أما المحور الرابع فيتناول استراتيجيات الأعمال وأنواعها المختلفة مثل الاستراتيجيات التنافسية " لبور تر "

والاستراتيجيات التعاونية التي تحدد كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين . إضافة إلى مخاطر هذه الاستراتيجيات ، وبعض القضايا المرتبطة بها .

ويستعرض الفصل السادس استراتيجيات المنظمة المختلفة ، الاستراتجيات الموجهة Directional Strategies وكيف يمكن للمنظمة أن تنمو من خلالها ، واستراتيجيات التنويع Diversification Strategies ، وأهمية تحليل هذا التنويع لتنمية استراتيجية المنظمة ورفع مستوى أدائها ، واستراتيجيات الشركة الأم للمنظمة Corporate Parenting Strategies، وكيفية تحقيق التوافق والتعاون بين وحدات الأعمال والشركة الأم التابعة لها .

أما الفصل السابع فيتناول الاستراتيجية الوظيفية للمنظمة والخيارات الاستراتيجية ودورها في تعظيم إنتاجية الموارد وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أو وحدة الأعمال . كذلك يستعرض هذا الفصل الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة كالتسويق، والتمويل، والإنتاج ، والشراء ، والإمداد والموارد البشرية ، ونظم المعلومات . إضافة إلى كيفية تحديد واختيار أفضل استراتيجية للمنظمة ، والمعايير التي يمكن استخدامها في اختيار استراتيجياتها . وينتهي الفصل بتقديم سياسات التطوير كدليل واضح لتطبيق الاستراتيجيات المختارة .

ويضم **الجزء الرابع** ثلاثة فصول (الثامن والتاسع والعاشر) تتناول عملية تنفيذ ورقابة الاستراتيجية . يغطي الفصل الثامن تنفيذ الاستراتيجية من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة تمثل المحاور الرئيسية لهذا الفصل والتي تتمثل في :

1. من الذي يقوم بتنفيذ الاستراتيجية ؟ (Who)
2. ما الذي يجب فعله لتنفيذ الاستراتيجية ؟ (What)
3. كيفية تنفيذ الاستراتيجية ؟ (How) .

فيما يستعرض الفصل التاسع عملية الإشراف وتنمية الموارد البشرية ، من خلال تناول العديد من القضايا مثل تعيين

الأفراد وتدريبهم ، وكيفية ارتباط عملية تطبيق الاستراتيجية بالموارد البشرية المتاحة بالمنظمة . وأهمية توجيه الأفراد نحو استخدام مهاراتهم بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة ، من خلال إدارة ثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة .

وينفرد الفصل العاشر بمناقشة موضوع التقييم والرقابة في الإدارة الاستراتيجية من حيث تحديد المراحل المختلفة لعملية تقييم ورقابة الأداء ، وتحديد معايير الأداء لقياس الأداء الخاص بمنظمات الأعمال ، والمقاييس المستخدمة في عملية القياس والمشاكل المرتبطة بها . وأخيراً أنواع أنظمة الرقابة والأساليب التي يمكن لمنظمات الأعمال استخدامها للقيام بالرقابة الاستراتيجية .

وينطوي **الجزء الخامس** على ثلاثة فصول (الحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر) ، يتناول الفصل الحادي عشر بعض القضايا الاستراتيجية التي توضح كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تكون ناجحة ، من خلال إدارة التكنولوجيا والابتكارات والتي تؤثر بدورها في عمليات الفحص البيئي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها ورقابتها باستخدام العديد من الأمثلة ، مؤداها أن منظمات الأعمال قد تواجه مشاكل عديدة في تنمية وتسويق المنتجات الجديدة نتيجة عدم اهتمام وتركيز استراتيجياتها على كيفية إدارة التكنولوجيا والابتكار أو التطوير لمنتجاتها .

ويقدم الفصل الثاني عشر الأفكار الاستراتيجية في مشروعات الاستثمار المشترك والمشروعات الصغيرة ، وكيفية الاستفادة من نموذج الإدارة الاستراتيجية في كلا النوعين من المشروعات . إضافة إلى بعض القضايا الخاصة بعمليات الفحص البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها لهذه المشروعات وأهم العوامل المؤثرة في نجاحها . أما الفصل الثالث عشر فتناقش موضوعاته منظمات الأعمال غير الهادفة لتحقيق الربح ، والاختلافات الرئيسية بينها وبين تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح ، وأثر هذا الاختلاف في إجراءات الإدارة الاستراتيجية . إضافة إلى كيفية الاستفادة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية في

مثل هذا النوع من المنظمات . وينتهي الفصل بعرض الاستراتيجيات الشائعة الاستخدام في مثل هذه المنظمات .

ويتضمن **الجزء السادس** من الكتاب فصلاً واحداً (الفصل الرابع عشر) ، الذي يبرز مجموعة من التقنيات والمقترحات والإرشادات المختلفة في كيفية دراسة وتحليل الحالات ، باستخدام حالات عملية تساعد في تفهم عملية صنع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية .

أما **الجزء الأخير** (حالات في الإدارة الاستراتيجية) ، فإنه يحتوي على خمسة أجزاء ، يتناول كل جزء منها مجموعة من الحالات العملية والتطبيقية التي تتكامل على نحو جيد مع المفاهيم التي يتم استعراضها في كل فصل من فصول هذا الكتاب . وذلك فيما يتعلق بالإدارة العليا لمنظمات الأعمال وبعض القضايا العامة والبيئية في الإدارة الاستراتيجية ، والإدارة الاستراتيجية الدولية . إضافة إلى بعض القضايا ذات العلاقة بالمنظمات غير الهادفة للربح . والتي تهدف إلى كيفية تطبيق المفاهيم والمباديء العلمية للإدارة الاستراتيجية في المجالات الوظيفية المختلفة (التسويق ، التمويل ، الإنتاج ، الشراء ، الموارد البشرية ، .....) ، وكيفية خلق درجة عالية من التكامل بين فروع المعرفة المختلفة .

من خلال استعراضنا لهذا الكتاب بأجزائه المختلفة ، نؤكد على أهمية هذا الكتاب لكل من الباحثين والممارسين على حد سواء ، نظراً لما يقدمه من تغطية شاملة لكافة الجوانب العلمية والمفاهيمية للإدارة الاستراتيجية ، واستناد مؤلفيه واعتماهما آخر النظريات والبحوث القيمة في هذا المجال .