

# المحاضرة الأولى

## مفهوم الادارة الاستراتيجية وارتباطها بالتسويق

### I. مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الفضل في ظهور ورواج مفهوم الاستراتيجية إلى العلوم العسكرية، بحيث استخدمت الاستراتيجية منذ قرون في العمليات الحربية، وهذا المفهوم يوناني الأصل مشتق من كلمة strategos وهي كلمة مركبة من stratos وتعني الجيش ، و agos وتعني القيادة، أي الكيفية التي يستعمل بها القائد الظروف المحيطة به من اجل تحقيق النصر في الحرب. حسب Napoléon الإستراتيجية هي علم (فن) مواجهة العدو باستخدام القوى العسكرية. وبالرغم من انتقالها المتأخر إلى المؤسسات ودنيا الأعمال على يد الأمريكيين في بداية الستينات، خاصة بعد كتابي « Strategy and Structure A. chandler سنة 1962 وكتاب Igor Ansoff « Corporate Strategy سنة 1965. فإنه أصبح من أكثر الألفاظ تداولاً في أوساط المال والأعمال والأكاديميين والممارسين في جميع أنحاء العالم. ولأهميته ظهرت مدارس وتيارات فكرية عديدة لكل منها أفكار وتوجهات معينة، ويمكن تناول بعض أهم التعاريف:

حسب Chandler: هي تحديد الأهداف و الغايات الطويلة المدى للمؤسسة، اختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

أما بالنسبة لـ Mintzberg 1979: الإستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.

أما بالنسبة تريجور و زيمرمان الإستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل ، وليس كيفية و صول المنظمة إلى هذا الوضع، فهي الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات، الأسواق، القدرات الهامة، والنمو والعائد، وتخصيص الموارد في المنظمة.

ويعرفها Porter على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون. وفي نفس هذا الاتجاه يعرفها J.Kay بأنها مجموعة من تقنيات تحليلية التي تسمح بفهم وتوجيه تموقع المؤسسة في السوق.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها توجيه أعمال المنظمة على المدى البعيد، تقوم على اكتشاف ميزة تنافسية بفضل إعادة تشكيل موارد المنظمة في محيط متغير، حتى تستجيب لحاجات السوق وتوقعات مختلف الأطراف الفاعلة ( ملاك، عمال، زبائن...).

ومنه فان الإستراتيجية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة فانه لا بد من إجراء التغييرات الإستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق و المواءمة بين أهداف وغايات المنظمة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة و التحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

حسب Serieux فإن الإستراتيجية تمر بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:

-المرحلة الأولى: وتتعلق بالإجابة على الأسئلة التالية:

\* من نحن؟ تحليل المنظمة: الموارد، الهياكل، الأفراد، المعدات،...

\* أين نحن؟ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة: السوق، الزبائن، الموردن، المنافسة،...

\* أين نريد الوصول؟: الأهداف والغايات.

-المرحلة الثانية: اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

-المرحلة الثالثة: الاستراتيجيات المختارة يتم ترجمتها إلى أهداف كمية وبرنامجاً توقعية تبين العمل المطلوب.

بصفة عامة يمكن إبراز أهم العناصر الأساسية التي تبرز في تعريف الإستراتيجية:

- الإستراتيجية هي اختيار توجه على المدى البعيد لمجموع المؤسسة.
- الإستراتيجية تحدد أهداف ورسالة المؤسسة لمرحلة طويلة المدى.
- الإستراتيجية تحدد الوسائل المخصصة لبلوغ الأهداف المحددة.
- الإستراتيجية هي من أجل الاستجابة لتغيرات المحيط.
- من أجل البحث عن تنافسية بالتكاليف و خارج التكاليف بطريقة أصلية.
- من أجل البحث عن التمييز عن باقي الشركاء.

- من أجل أن تتطور وتنمو المؤسسة.

## -II الإدارة الإستراتيجية

### 1- مفهوم الادارة الاستراتيجية:

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولقد ازدادت أهمية الإدارة الإستراتيجية في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق بصفة عامة، وعدم ثبات واستقرار بيئة المنظمة فالإدارة الإستراتيجية بمختلف مداخلها تعد إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها بما ينعكس إيجابا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة السيرورات والعمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تحدد التوجهات التخطيطية طويلة الأجل، وكذلك أداء المنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة.

فالإدارة الإستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابلية المنظمة (القوة/الضعف) والبيئة الخارجية (فرص/التحديات) من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

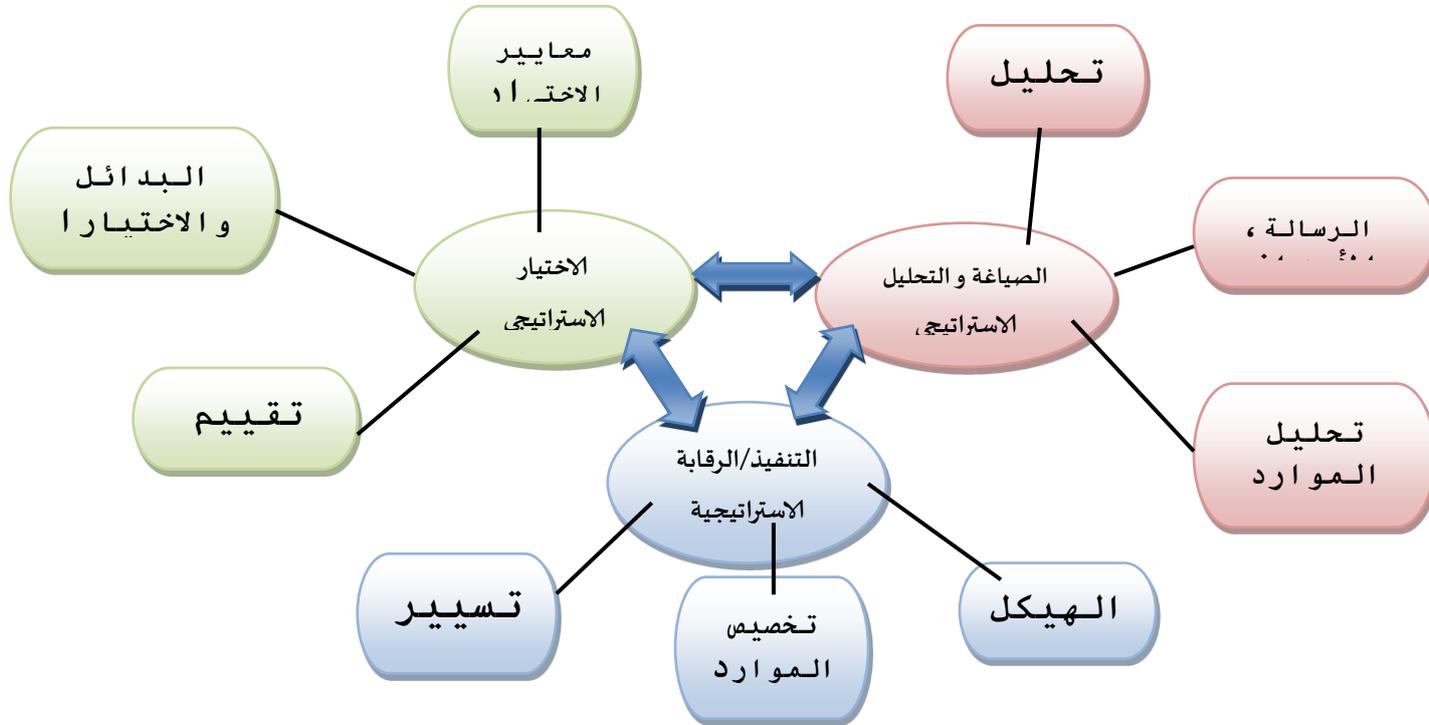
إذن الإدارة الإستراتيجية تهتم بوضع الاستراتيجيات وتنفيذها في المؤسسة، إن النشاطات والاختيارات التي تتضافر لتحقيق هذا المسعى تدخل ضمن ما يسمى التسيير الاستراتيجي، هذا الأخير يعنى بعلاقة المؤسسة بالمحيط، بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تكوينها وتنفيذها، فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقويمها، كذلك يعنى بالتحويلات التي تحدثها في الهياكل والنظم بما يمكن المؤسسة من بلوغ وتحقيق أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي وتحقيق تلاءم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية.

يمكن إبراز أهم أنشطة التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية (التسيير الاستراتيجي) في

المراحل التالية:

- 1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
- 2- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد عناصر القوة والضعف.
- 3- تحليل البيئة الخارجية وتتبع وتصوير تطوراتها المستقبلية (فرص/تهديدات).
- 4- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 5- وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة: تسويق، إنتاج، موارد بشرية...
- 6- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 7- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء.
- 8- تسيير التغيير الاستراتيجي.
- 9- إذن الإدارة الإستراتيجية لا تعنى فقط صياغة الاستراتيجيات (توجهات مستقبلية) و اختيار أحسن البدائل لكن أيضا بتنفيذ و تجسيد هذه الاستراتيجيات في الميدان، ويمكن تلخيص مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية في الشكل:

الشكل (1): مكونات عملية الادارة الاستراتيجية



Source Johnson .G et Scholes .H : *Stratégique*. Édition française dirigée par Fréry .Edition Publi-Union Paris, 2000.

## 2- علاقة الادارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي:

كان الاهتمام الكبير بالتخطيط الاستراتيجي سبب في إهمال عملية تنفيذ الاستراتيجية لتظهر ما يسمى بالادارة الاستراتيجية كنتيجة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه ليشمل مختلف جوانب المؤسسة من تنفيذ ورقابة، ومن جهة اخرى أصبح عنصر مهم من عناصرها وليس الادارة الاستراتيجية ذاتها.

فالتخطيط الاستراتيجي يتم على مستوى الادارة العليا ويركز على الاهداف العامة، أما الادارة الاستراتيجية فتشمل كل المؤسسة، فههي بذلك تعد أكثر شمولية من التخطيط الاستراتيجي و الذي يعد أحد عناصرها إضافة الى التنفيذ والرقابة على الاستراتيجية، وهو ما يوضحه الجدول(1) الموالي:

الجدول (1):العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية

التحليل البيئي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي			
الادارة الاستراتيجية			

**Source:** Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997 Strategic Management, 6th ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, p. 09

من الجدول نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المكونات الاساسية للادارة الاستراتيجية، فهو يتجه باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف الى استغلال موارد المؤسسة في ظل تهديدات المحيط الخارجي وصولا لإنجاز أهداف المؤسسة.

فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية ، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة.

وهو عملية تحليلية ذهنية لاختيار الوضع المستقبلي للمؤسسة، تبعا للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي ومدى تكيف المؤسسة معها، وهو عملية لا تنشأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة وتحليل المحيط (الداخلي والخارجي) وتحديد الاهداف و تطوير

الاستراتيجيات ثم تقييمها و اختيار الانسب منها للمؤسسة، وهذا المفهوم يتضمن العناصر التالية:

- هو عنصر أساسي من عناصر الادارة الاستراتيجية، يهدف الى إدارة موارد المنظمة وتطوير الميزة التنافسية؛
- عملية مستقبلية تهدف الى تحقيق انتقال منظم من وضعية حالية الى وضعية مستقبلية مرغوبة.

3- مستويات الإدارة الإستراتيجية: عندما تتعدد الصناعات وتكثر المنتجات في المنظمة، يصبح العمل الاستراتيجي معقداً، بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار به المنظمات ذات المنتج الوحيد والأسواق المحدودة. ففي حالة يكون للمنظمة منتجات عديدة وتعمل في أسواق وصناعات مختلفة تصبح كأول خطوة في العمل الاستراتيجي هو تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات يطلق عليها اسم: وحدات الأعمال الإستراتيجية . وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي.

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل: وهي تهتم بإدارة حافظة أنشطة المؤسسة ، على اعتبار أن المؤسسة تتشكل من من عدة وحدات أو مؤسسات فرعية، تتعلق بالقرارات الإستراتيجية التي تؤخذ على أعلى مستوى (مجلس الإدارة والمساهمين) ، وتتلخص أهداف الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة في الإجابة عن الأسئلة ماهي المجالات أو الأنشطة التي يجب أن تدخلها المؤسسة لتحقيق ربحيتها على المدى الطويل أو التي يجب أن تتخلى عنها؟ وماهي الاستراتيجيات التطوير والنمو المناسبة؟، تحديد خصائص رؤية و فلسفة و الرسالة الأساسية للمنظمة، وبالتالي هي تحدد الإطار العام للمناورات الإستراتيجية على مستوى كل وحدة اعمال. -تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية وكيفية توزيع الموارد بينها.

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (الإستراتيجية التنافسية): وهي إدارة الوحدات حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات على الأسئلة الآتية: ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الإستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق؟

من هم المستهلكون أو المشترون الصناعيون الرئيسيون لمنتجات الوحدة؟

كيف يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية مواجهة المنافسة؟

كيف يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية الالتزام بفلسفة المنظمة والمساهمة في تحقيق أغراضها؟

- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية: التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية،...، لذلك يجب أن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذه الوظائف ( خطة إستراتيجية للتسويق، خطة إستراتيجية للإنتاج،....) تكون كترجمة لتطبيق الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

### -III- مكانة التسويق في عملية الادارة الاستراتيجية

لم تنشأ المكانة الاستراتيجية للتسويق بشكل عشوائي، إنما أجبرت البيئة الصعبة الادارة على تطوير خطط استراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد، وقد كان التركيز في الأول على المالية، وبالطبع أدركت الادارة أن التسويق كان مطلوبا ولكن ليس ضروريا، فمثلا أكد التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي و الأرباح وعلى الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقا من الحصة السوقية التي كانت من المفروض ثابتة، ولكن مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة واضطرابات البيئة أصبحت الحصة السوقية التي هي النتيجة بدلا من السبب، وتركز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي، كان هذا في بداية السبعينات أما الآن بدأت المنظمات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير، هذه الحلقة تتمثل في وظيفة التسويق، فبدون ربط التسيير الاستراتيجي بشكل مناسب مع هذه الوظيفة يصبح عملية جامدة.

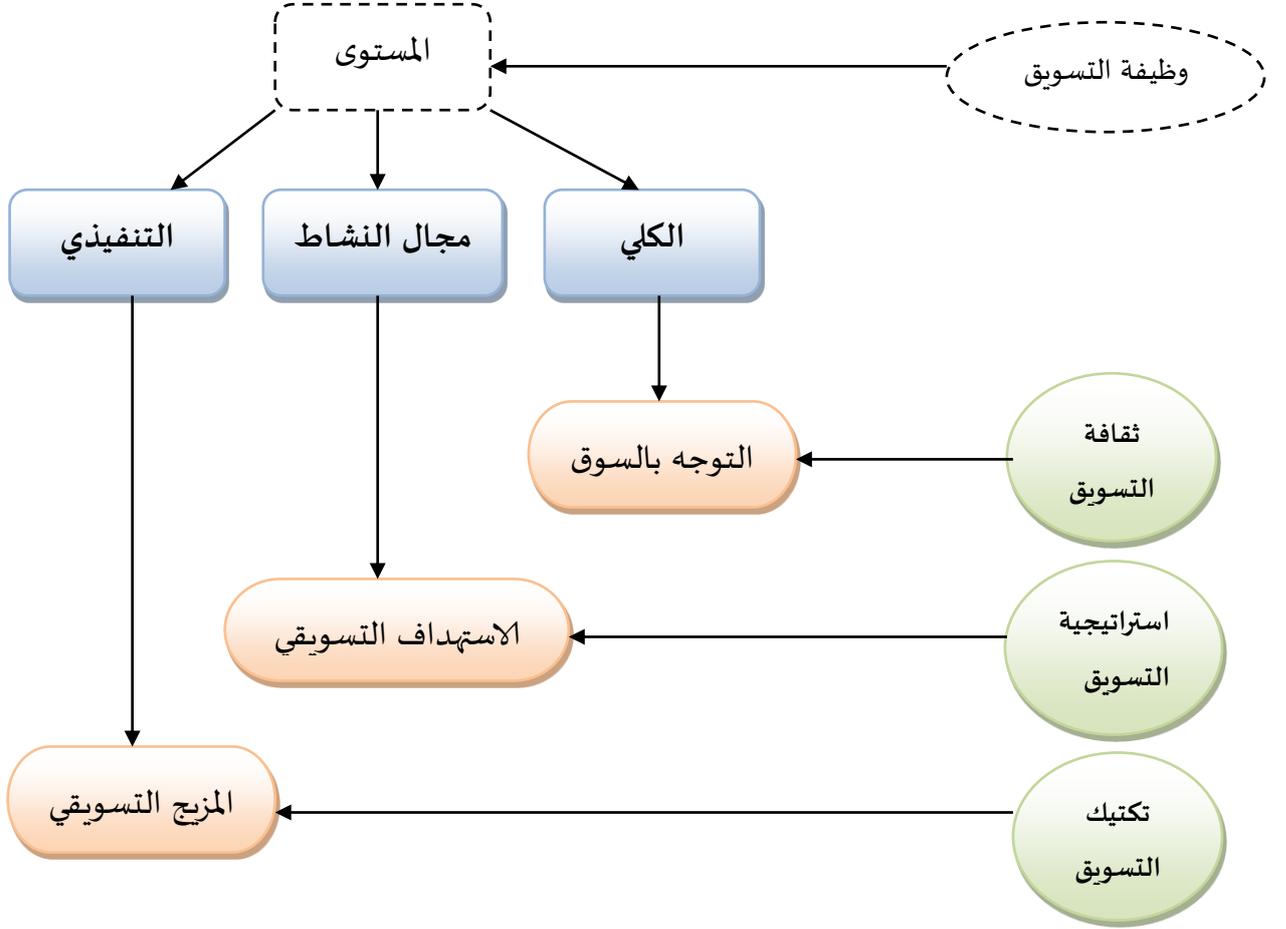
إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فان الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة و إلى تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطلق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المؤسسة وهيكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا

المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

إن تفكير المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي لا بد وأنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكن كيف تحدد المؤسسة اهتمامات المستهلكين ؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الإستراتيجي من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا ومنبثقا من طلب السوق فهو ينطلق أولا من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق، من أجل تحديد كل الثنائيات المتطابقة منتج /سوق، بمعنى آخر تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم و العمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها من مستهلكين ومنافسين...الخ.

إن مهمة التسويق في المؤسسة تبرز على ثلاث مستويات مختلفة، على المستوى الكلي (corporate) على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي (SBU)، و على المستوى (التنفيذي) ، ولذا ينبغي علينا تبعا لذلك التفرقة بين الأبعاد المختلفة للتسويق و التي تجد موقفيها في المستويات السابقة، التسويق كثافة و فلسفة، التسويق كإستراتيجية، و التسويق كنشاط تكتيكي(ميداني)، كما يلخص الشكل(2) الموالي:

## الشكل (2) مهمة التسويق في المؤسسة



➤ **ثقافة و فلسفة التسويق :** ويتعلق الأمر هنا بالقيمة الأساسية للتسويق و التي تتمثل في نظرته للمستهلك أو الزبون على أنه مصدر وجود وبقاء المؤسسة (وهذا ما يعنيه المفهوم التسويقي)، إن المدخل لتحقيق التنفيذ الناجح للمفهوم التسويقي إنما يتمثل في اتجاه إيجابي لدى الإدارة العليا وكما يقول أحد المديرين التنفيذيين لبنك أمريكي " إن التسويق يبدأ من الإدارة العليا ،فهي وحدها التي يمكن أن توفر المناخ و النظام و القيادة اللازمة لإيجاد برنامج تسويقي ناجح، غير أن ذلك لا يعني إطلاقاً أن مسؤولي التسويق يجب أن يحتلوا المناصب الرئيسية في المؤسسة أو أن يكون المدير العام متخصصاً في التسويق، إنما يجب أن تكون هذه الإدارة العليا موجهة بالمستهلك وهذا هو دور مسؤولي التسويق الذين يقفون في موقف الدفاع عن رغبات المستهلك و توجيهه المؤسسة بمجموعها لخدمة أسواقها المستهدفة.

- **استراتيجية التسويق:** إن بناء أي استراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق: التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الاستراتيجي من خلال تحديد الثنائيات منتج /سوق والتي تمثل فرصا للمؤسسة يمكن استغلالها إن هذه الأنشطة تندرج ضمن الاستراتيجية العامة لمجال النشاط وللمؤسسة ككل.
- **التسويق التكتيكي:** ويتعلق الأمر هنا بإعداد المزيج التسويقي بما يضمن تمثيل إستراتيجية التسويق المختارة، فعلى هذا المستوى تحدد خصائص المنتج أو الخدمة المعروضة، سعرها، سياسة توزيعها، وسياسة الاتصال المتعلقة بها، إن هذا المستوى يكتسي أهمية بالغة فهو الذي يتم من خلاله الاتصال بالزبون وإقامة العلاقة بين المؤسسة والسوق، لذلك لا بد أن تؤخذ جميع القرارات بخصوص المزيج التسويقي مع وجود سوق معين في ذهن من يتخذ القرارات ذلك أن المزيج التسويقي ينمى لمجموعة محددة من الأفراد يعرفون باسم السوق المستهدف.

إن مهمة التسويق إذا لا تنحصر فقط في إدارة وظيفة التسويق لوحدها، ولكنها تشمل

مختلف المستويات في نشاط المؤسسة.