

ملخص بحث حول :

ماهية الادارة الاستراتيجية مع دراسة حالة تطبيقية
لشركة أمازون

المبحث الأول : ماهية الادارة الاستراتيجية

المطلب الأول : تعريف الادارة الاستراتيجية و أهميتها

الاستراتيجية : عرفها شاندلر : تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد , و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات .

(د. عبدالله علي العفاد / 2023 / ص

(03

الادارة الاستراتيجية : مجموعة من القرارات و الأعمال التي تحدد أداء المنظمة في المدى البعيد و تتضمن المراحل الأربعة الرئيسية : التحليل البيئي , صياغة الاستراتيجية , تنفيذ الاستراتيجية و التقييم و الرقابة .

و يمكن تعريفها أيضا على أنها : مجموعة من القرارات و النظم الادارية التي تحدد رؤية و رسالة المنظمة في الأجل الطويل , في ضوء ميزاتها التنافسية , و تسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة و متابعة و تقييم الفرص و التهديدات البيئية , و علاقتها بالقوة و الضعف التنظيمي , و تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة .

(د. عبدالله علي العفاد/ 2023 / ص05)

أهمية الادارة الاستراتيجية :

- تحديد الاتجاه : تساعد المنظمة على تحديد اتجاهها الاستراتيجي و تحديد أولوياتها .
- تحسين الأداء : تساهم في تحسين أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها .
- القدرة على التكيف : تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة و الاستفادة من الفرص المتاحة .
- الميزة التنافسية : تساعد المنظمة على بناء ميزة تنافسية مستدامة .
- اتخاذ القرارات : توفر إطارا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة .

(ع صالح العزب / 2025 / ص04)

المطلب الثاني : أهداف الادارة الاستراتيجية

- ✓ تحقيق النمو : تحقيق نمو مستدام للمنظمة و زيادة حصتها السوقية .
- ✓ تحقيق الربحية : تحقيق أرباح مستدامة و زيادة العائد على الاستثمار .
- ✓ تحقيق الاستدامة : ضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل .
- ✓ تحقيق التميز : تحقيق التميز في الأداء و الابتكار .
- ✓ تحقيق رضا العملاء و ولائهم .
- ✓ تحديد رؤية ورسالة و أهداف الشركة على المدى البعيد , ومن ثم تحديدي اتجاهها واضحا لها يمكنها من موائمة جهودها من أجل بلوغ أهدافها .
- ✓ تحسين الاداء التنظيمي و الكفاءة التشغيلية داخل الشركة من أجل زيادة حصة السوق وتحقيق النمو المالي .
- ✓ قياس أداء الشركة مقارنة بالأهداف المحددة و ذلك عن طريق استخدام معايير تحدد مدى التقدم المحرز .
- ✓ تضمن الادارة الاستراتيجية عمل كل فرد في الشركة في نفس الاتجاه , وهو ما يسمى بموائمة الأهداف .
- ✓ اتخاذ التدابير المناسبة التي تساعد على زيادة جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركات .
- ✓ تحقيق السرعة في عمليات الانتاج بالشركات مع الحفاظ على الكفاءة , من أجل بقاء الشركات في ركب المنافسة .
- ✓ تحسين سمعة الشركة من خلال تحسين جودة خدماتها و منتجاتها ومن ثم زيادة رضا العملاء .

المطلب الثالث : عناصر الادارة الاستراتيجية

الرسالة و الرؤية :

رسالة المنظمة التي تمثل غايتها أو الغرض الأساسي لها ووضعها الحالي، أما الرؤية الاستراتيجية أو المستقبلية فتجسد ما تود أن تكون المنظمة عليه مستقبلاً، وعن الرسالة تتفرع الأهداف الرئيسية أي الأهداف الاستراتيجية، وتترجم هذه الأهداف إلى استراتيجيات، ومن ثم تؤثر صياغة كل من الرسالة والأهداف في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي يؤدي تطبيقها لبلوغ الأهداف المخططة، والرسالة بهذا الشكل تحدد الاتجاهات والتوقعات بشأن مجال نشاط الشركة ومنتجاتها والأسواق التي ستخدمها وفلسفة والتزامات الشركة إزاء كل من عملائها، وحملة أسهمها، وعاملها. وهكذا تجسد إحساساً بتوقعات يتشارك بها كل من الإدارة والعاملين، وتنقل صورة الأطراف الخارجية عن: ما هي المنظمة، وماذا تفعل، وماذا تطمح لأن تكون.

الهدف

بعد مسح وتحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية تصمم الإدارة العليا رسالة المنظمة، ومنها تشتق الأهداف الاستراتيجية. والأهداف هي عروس التخطيط. ويتعين تصميم أهداف استراتيجية طويلة الأجل تهين إطاراً لعمل الإدارة بما يؤدي لبلوغ غايتها أو تحقيق رسالتها. ويتطلب الأمر أن تكون الأهداف أكثر تفصيلاً من الصياغة العامة للرسالة، وإلا ظلت عامة في صياغتها بحيث يصعب تنفيذها، والهدف هو جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة. تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى. لكن الهدف لا يحدد كيف تبلغ النتائج أو تتحقق الأهداف. وتسعى المنظمة لبلوغ الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمه من وحدات أو فرق عمل.

البيئة :

تنقسم بيئة المنظمة إلى بيئة داخلية تتجسد فيها نقاط القوة أو الضعف في أنشطتها، جنباً إلى جنب مع ثقافة المنظمة وطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين وبين الإدارة العليا وما يليها من مستويات الإدارة المختلفة، أما البيئة الخارجية فتتمثل في عناصر البيئة المجتمعية المحيطة، ويسفر تحليل البيئة الخارجية للمنظمة عن تحديد الفرص التي تسنح لها والتهديدات التي تتعرض لها أو تتربص بها.

الاستراتيجية و التكتيكات :

والاستراتيجية سواء كانت شاملة على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل وظيفة من وظائف المنظمة، هي (خطة طويلة المدى لبلوغ أهداف المنظمة تتألف من خطط فرعية مرحلية وسياسات، في إطار توقعات لمتغيرات في بيئة المنظمة. أما التكتيكات فهي أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجية وهي أكثر تحديداً من الاستراتيجية، وتهين إرشادات للتنفيذ الفعلي للعمليات، وترتبط الرسالة والأهداف والاستراتيجية والتكتيكات والعمليات بعلاقة تسلسلية

المبحث الثاني : مراحل و مستويات الادارة الاستراتيجية و

التحديات التي تواجهها

المطلب الأول : مراحل الادارة الاستراتيجية

1. التحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي) (environmental sanning):

الهدف منه فهم البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة وتشمل :

✓ البيئة الداخلية : و التي تمثل عوامل القوة و الضعف داخل المنظمة نفسها و تخضع لرقابة الادارة العليا .

✓ البيئة الخارجية : تمثل الفرص و التهديدات و هي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الادارة العليا .

2. صياغة او تكوين الاستراتيجية(strategy formulation) :

في ضوء نتائج التحليل السابق تقوم الادارة بوضع استراتيجياتها العامة التي توضح سيرها في المستقبل من أجل تحقيق اهدافها وطموحاتها بأسلوب فعال , تتضمن عملية تكوين الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من رسالة المنظمة و الاهداف ووضع الاستراتيجيات و تطويرها و اختيار الانسب منها , وكذلك وضع الخطط طويلة الاجل لمقابلة الفرص و التهديدات البيئية في مقابل نقاط القوى و الضعف بالمنظمة .

3. تنفيذ الاستراتيجية (strategy implementation) :

يقصد بها تحويل الخطط الاستراتيجية التي تم اختيارها الى واقع عملي و تشمل :تهيئة المستلزمات البشرية و التنظيمية و المادية بشكل ينسجم مع طبيعة الخطة الاستراتيجية المعتمدة و كذلك اعداد الهيكل التنظيمي المناسب و أنظمة الرقابة .

4. التقييم و الرقابة الاستراتيجية(evaluation and control) :

في هاته المرحلة يتم قياس و مقارنة الاداء الفعلي مع الاهداف المخططة لها .

5. التغذية الراجعة و التعديل :

الهدف منها التعلم من النتائج و تحسين الاستراتيجية باستمرار و تشمل : مراجعة مستمرة للبيئة و التغيرات و كذلك اجراء التعديلات المناسبة في الخطط و الاستراتيجيات .

(تطبيق COPILOT)

المطلب الثاني : مستويات الادارة الاستراتيجية

1) الاستراتيجية على مستوى المنظمة :

يركز المستوى المؤسسي على وضع خطة عمل تحدد كيف تصل الشركة لأهدافها، وذلك من خلال تحديد تلك الأهداف ومن ثم تحليل البيئة الحالية وتحديد أفضل الطرق لبلوغ الأهداف والتي تشمل ما يلي :

استراتيجية النمو : تركز على توسيع الأعمال عن طريق طرح المنتجات الحالية في سوق جديدة أو الوصول إلى عملاء جدد أو من خلال الاستحواذ أو التنويع، وذلك من أجل زيادة الإيرادات

استراتيجية الاستقرار : تهتم باستقرار الأعمال الحالية من خلال تحسينها دون استثمار

استراتيجية الانكماش : تركز على استقرار الوضع المالي للشركة وخفض نفقاتها عن طريق وقف العمليات التي لا تحقق ربح

2) الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال :

يركز هذا المستوى على كيفية تنافس الشركة مع الشركات المنافسة والتي تقدم نفس منتجاتها أو خدماتها في السوق، وهو ما يتطلب وضع خطة تتضمن توضيح المنتج المُقدم في السوق والجمهور المستهدف وما الذي يجعل الشركة تتميز عن منافسيها وتشمل استراتيجيات مستوى الأعمال على ما يلي :

قيادة التكلفة : فيها تقوم الشركة بإنتاج كميات ضخمة من المنتجات أو بعمالة منخفضة التكلفة .

قيادة التميز : فيها تسعى الشركة لتطوير علاماتها التجارية لتكون بارزة عن المنافسين

التركيز على التكاليف : تركز هذه الاستراتيجية على السوق المتخصصة في السوق الشامل

التركيز على التمايز : فيها تسعى الشركة للحصول على ميزة في السوق

3) الاستراتيجية على المستوى الوظيفي :

في المستوى الوظيفي يتم التركيز على كيفية تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة من أجل تسهيل بلوغ الأهداف التنظيمية للشركة، وذلك عن طريق تطبيق استراتيجيات محددة في أقسام الشركة وهي المحاسبة والتمويل والإنتاج والموارد البشرية والبحث والتطوير والمشتريات والخدمات والتسويق.

المبحث الثالث : دراسة حالة شركة أمازون

المطلب الأول : مفهوم شركة أمازون

هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تأسست سنة 1994 , تعد الاكبر عالميا في مجال التجارة الالكترونية و الحوسبة السحابية , بدأت كم متجر لبيع الكتب عبر الأنترنت ثم توسعت لتشمل ملايين المنتجات و تشتهر ب نظامها اللوجستي المتقدم أمازون prime و خدمات أمازون وايب .aws

المطلب الثاني : مراحل الادارة الاستراتيجية لشركة أمازون

التحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي) :

اعتمدت أمازون على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لتحديد مسارات النمو حيث :
✓ نقاط القوة الداخلية :

- ___ الكفاءات الأساسية : شبكة لوجستية و تخزين و شحن عالمي ضخم و فعال .
 - ___ تبني التكنولوجيا : الاستثمار الهائل في التكنولوجيا و خدمات الحوسبة السحابية .aws
 - ___ ثقافة التركيز على العميل : الاستماع الدائم للعملاء و تحسين تجربتهم .
 - ✓ الفرص الخارجية :
 - ___ نمو التجارة الالكترونية : الاستفادة من التحول العالمي نحو التسوق عبر الانترنت .
 - ___ الحوسبة السحابية : اطلاق خدمة أمازون ويب كفرصة ضخمة لتنويع الإيرادات و السيطرة على سوق البيئة التحتية الرقمية .
 - ___ التوسع الجغرافي : التوسع في أسواق دولية جديدة لتقليل المخاطر و زيادة الحصة السوقية .
- صياغة الاستراتيجية :

تبنّت أمازون استراتيجية نمو هجومية و التي من هدفها هو التنوع و زيادة التكلفة و التركيز على العميل , أما بالنسبة لرؤية فتمحور حول أن تكون الشركة الأكثر تركيزا على العملاء حيث تمكن للعملاء على العثور على أي شيء يرغبون في شرائه عبر الانترنت و استكشافه .

تنفيذ الاستراتيجية :

أي تطبيق الاستراتيجيات على أرض الواقع حيث :

✓ استراتيجية التركيز على العملاء : من أجل تطبيقها إتبعنا ما يلي :
إطلاق خدمة prime : توفير شحن سري و مجاني و مزايا إضافية (مثل الفيديو و الموسيقى)
مقابل اشتراك سنوي مما عزز ولاء العملاء و زاد من تكرار عملية الشراء .

✓ استراتيجية التنوع و الابتكار :

__ إطلاق aws : كان قرارا استراتيجيا بتحويل البيئة الداخلية الضخمة للشركة إلى خدمة مدفوعة للشركات الأخرى .

__ الاستحواذ على الشركات لتعزيز الحضور في قطاعات أخرى .

__ المنتجات الذكية : تطوير منتجات ذكية مثل kindle لربط العملاء بالنظام البيئي لأمازون بشكل كبير .

✓ استراتيجية زيادة التكلفة و زيادة الكفاءة :

تحسين سلسلة التوريد أي تقليل الاعتماد على أطراف خارجية من خلال بناء أسطول الشحن و التسليم الخاص بها .

التقييم و الرقابة :

تستخدم أمازون مؤشرات أداء رئيسية لتقييم مدى نجاح استراتيجياتها بما في ذلك :

نمو قاعدة العملاء في برايم .

الإيرادات التشغيلية في aws .

سرعة التسليم رضا العملاء .

التوسع الجغرافي و الحصة السوقية في الأسواق الجديدة .

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه شركة أمازون

__ قوانين مكافحة الاحتكار : الجهات التنظيمية تتهم أمازون بالسيطرة الزائدة على السوق.

__ المنافسة الشرسة : مثل خدمات البث netflix و الحوسبة السحابية microsoft

__ ارتفاع التكاليف التشغيلية خاصة تكاليف الشحن اللوجستية بسبب التضخم العالمي و كذلك

الاستثمارات في البنية التحتية و التكنولوجيا.

