

التقديم

الإدارة الاستراتيجية مفهوم واسع تغطي العديد من الموضوعات ، المفاهيم وطرق البحث المختلفة . يؤخذ في الاعتبار الكثير من المواد الدراسية في صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، بما في ذلك تحليل الصناعة ، تحليل المنافسين ، الأخلاق ، حالات القوة وحالات الضعف ، خلق القيمة ، التكنولوجيا ، التجديد ، تطوير المنتج ، التنوع ، توازن حاجات أصحاب المصلحة المختلفين ، التحالفات الاستراتيجية ، التصميم التنظيمي ، نظم المكافآت ، ثقافات الشركة وحوكمة الشركات . تتطلب الاستراتيجية حجم عمل ضخم للفهم ، وحتى الخبراء يجدون أنفسهم غالباً يلجأون إلى طرق جديدة للبحث والتفكير حول الموضوع . بالنسبة للمديرين والقادة الممارسين ، تأتي الاستراتيجية في بؤرة الجهود لخلق قيمة للعملاء ، للاستجابة للتحديات التنافسية ، ولبناء منظمات قوية . ومع ذلك ، الاستراتيجية كمفهوم حافل بأطنان من الفكاهاة ، وكانت هذه هي الروح التي دفعتنا لمواصلة كتابة وتنقيح هذا النص .

يتمثل هدفنا من هذا الكتاب في تشجيع القارئ على تطوير قدرته لفهم وتقدير ما تحدثه الاستراتيجية من دوافع لافتة في المنظمات . ليس هناك شك في أن منظمات الأعمال مع اختلاف أحجامها يجب أن تستعد لمواجهة مستقبل متزايد التعقيدات . يجب على الشركات التعامل مع قوى استراتيجية ، تكنولوجية وتنظيمية متنوعة ، وعلى أساس يومي . تعمل كل هذه القوى معاً لإعادة تحديد الأفق الاقتصادي والتنافسي ، ليس فقط في الولايات المتحدة الأمريكية ولكن في كل العالم . على الرغم من التحديات الاستراتيجية الضخمة التي تفرضها هذه التطورات ، فإنها تمثل فرصاً

للشركات من كل الأحجام في كل الصناعات . سوف تسعى الشركات ذات الرؤية المستقبلية لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية عن طريق المشاركة وتشكيل كيفية تطور الصناعات في الأزمنة التالية . ومع ذلك ، هذه التحديات نفسها تهدد المزايا التنافسية الراسخة منذ وقت ليس بالقصير في الشركات البطيئة في ردود أفعالها ، أو غير القادرة على أن ترتفع إلى مستوى الاستجابة الفعالة .

لكي تحيا وتزدهر في هذه الألفية الجديدة ، فإن الحاجة إلى بناء الميزة التنافسية سوف تكون أكبر من أي وقت مضى . كل فصل في هذا الكتاب روعى في كتابته منظور الميزة التنافسية . نحن نعتقد حتى إذا كان عدد كبير من القراء لا يمتحن الإدارة بصورة جوهرية ، فإن إدراك كيف تعمل المنظمات ، وتصوغ ، وتطبق ، وتعديل استراتيجياتها ، سوف يساعد القارئ على اكتساب تصوراً أقوى بالنسبة للموضوعات الأساسية ، حالات الأخذ والعطاء ، والقرارات التي يجب أن يواجهها المديرون . ومن ثم ، فإن محور تركيزنا على الميزة التنافسية يوفر الأساس المنطقي لكل أوجه هذا الكتاب - ابتداءً من المحتوى ذي التوجه التطبيقي ، إلى تنظيم المفاهيم ، وتكامل الأمثلة التوضيحية .

تغطية الموضوعات

Topical Coverage

على الرغم من أن المنهج التدريسي لطبعاتنا السابقة قد تم الاحتفاظ بها ، أجريت تغييرات كبيرة في التغطية والتنظيم . لقد أصبح حقل الإدارة الاستراتيجية موضوعاً بحثياً يتسم بالعمق والشراء . لا تزال الشركات تواصل

تجديدها في المنتجات ، الخدمات والتكنولوجيات المتقدمة لخدمة العملاء بمعدلات سرعة غير مسبوقة . إنها تخطط وتنظم أنشطتها باستخدام طرق وأساليب وعمليات تشغيل ، بصفة خاصة مع هيمنة " الإنترنت " ، وظهور الطرق الافتراضية لأداء الأشياء . لقد وصلت هذه الشركات إلى عملاء في أجزاء من العالم ، لم يسبق لها مطلقاً دخولها . ولقد أصبحت العولمة من المعالم المحفورة في ذهن أفقنا التنافسي ، متضمنة فرصاً وتهديدات جديدة من البلدان النامية والمنبثقة حديثاً ؛ والتي أصبحت بسرعة منافسة قوية وحيوية . كما قد شاهدته السنوات القليلة الماضية ، تواجه كل الشركات في كل البلدان أيضاً سيلاً جارفاً من الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات ، الموازنة بين الحاجات المتنافسة لذوي المصالح المتنوعين ، ومركزية الأخلاق في الاستراتيجية . تتحدى كل هذه التطورات المتوازية الباحثين والمدرسين لكي يصبحوا ليس فقط أكثر وعياً وتحمساً لهذه التطورات ، ولكن أيضاً أكثر خبرة في شرحها داخل حجرات الدراسة . إننا كمؤلفين أدركنا ورحبنا بهذه الفرصة لإجراء مناقشة حول كل من الخصائص التقليدية والمنبثقة حديثاً التي تحدد بينتنا التنافسية شديدة الحساسية . إننا نقدم النظرية حيث تقدم الأساس للفهم القوي ، ولكي يبقى موضوع الاستراتيجية ممتعاً ووثيق الصلة بموضوع الكتاب ، نحن نؤكد على منهج أصول التدريس القائم على التطبيقات .

حالات الجدارة الاستراتيجية تحت التنفيذ

يريد كل من الطلبة والمدرسين الوضوح ، وإطاراً تنظيمياً للمساعدة على جعل الموضوعات الاستراتيجية المعقدة أكثر قابلية للفهم . التنقيح اللافت إلى حد كبير للمادة التي نقدمها يحقق هذا . يقدم كتابنا ويفسر حالات الجدارة

الاستراتيجية الحيوية التي يجب أن يمتلكها المديرون والقادة لبناء الميزة الاستراتيجية . ما هي هذه الحالات من الجدارة الاستراتيجية ؟ نحن نعتقد في وجود ست حالات :

- الرؤية Vision
- خلق القيمة Value Creation
- التخطيط والشئون الإدارية Planning and Administration
- الوعي بالعولمة Global Awareness
- إدارة حاجات أصحاب المصلحة Managing Stakeholders Needs
- التكنولوجيا ذات القوة الرافعة Leveraging Technology

تمثل هذه الحالات الست تجمع موحد من البصيرة ، المهارات ، والطرق التي يحتاج إليها كل أفراد دوائر الأعمال لكي تبقى منظماتهم تنافسية . الميزة المباشرة لكل من القارئ والمدرس أننا قد حددنا المعالم والأطر التي تمثلها هذه الجدارات وكيف يمكن استخدامها لفهم الموضوعات الاستراتيجية من منظور كلي وموحد . يتم توضيح حالات الجدارة في كل فصل في لوحة تحت عنوان " حالة جدارة استراتيجية تحت التنفيذ " حيث يستطيع الطلبة أن يروا كيف تعاملت الشركات مع موضوعات استراتيجية متنوعة والتي قد واجهتها .

جدارة الرؤية . يجب أن يكون لدى منظمات اليوم إحساس بالغرض الذي يحدد أهدافها الأساسية وأهدافها الفرعية . تحتاج كل المنظمات إلى رؤية حول إلى أين تريد أن تذهب ، وكيف تصل إلى مقصدها . تستقر بذور الميزة التنافسية في رؤية المنظمة ، وكيف تترجم تلك الرؤية إلى واقع ملموس .

جدارة خلق القيمة . لا يمكن أن تكون المنظمات كل شيء لكل الناس . الميزة التنافسية طويلة الأجل تستند إلى جودة المنظمة في قدرتها على خلق وتسليم

القيمة إلى العملاء . يتطلب بناء الميزة التنافسية أن تحدد المنظمات ما تفعله بصورة جيدة .

التخطيط والشئون الإدارية . قد يكون لدى المنظمات ينابيع متدفقة من المواهب ، الأفكار ، الحماس والطاقة . ومع ذلك ، لا يمكنك بناء الميزة التنافسية ، إذا لم تكن الأفراد ، الموارد ، المنتجات ، والعملاء في الأوضاع الصحيحة . إن الاستراتيجية الفعالة التي تبني الميزة التنافسية طويلة الأجل يجب أن يعمل كل أطرافها صاحبة المصلحة معاً للتحرك في نفس الاتجاه لتحقيق الهدف المشترك .

الوعي بالعمولة . ليس هناك شك في أن العالم ينكمش . ليس لدوائر الأعمال اليوم حدود جغرافية . المنظمات سديدة الرأي تعي هذا تماماً . إنها تعرف بأن عليها أن تذهب إلى حيث يوجد العملاء الجدد في الأسواق الجديدة . إنها تعرف أيضاً أن أنواع المنافسين الجدد يمكن أن ينبثقوا من أي مكان حول العالم .

إدارة حاجات أصحاب المصلحة . بيئة دوائر الأعمال اليوم أكثر تعقيداً عن ذي قبل إلى حد كبير ، بحيث لا يستطيع المديرون تجاهل حاجات الأطراف الفاعلة في منظماتهم من المساهمين ، العاملين ، المجتمعات المحيطة ، والحكومات لخدمة عملائهم . يجب أن تكون الأخلاق جزءاً محورياً في الاستراتيجية في كل منظمة . ومع ذلك ، لا توجد إجابات سهلة عندما يكون على المديرين أن يحققوا التوازن في حاجات أصحاب المصلحة المختلفة بمضي الوقت .

التكنولوجيا ذات القوة الرافعة . يجب أن يكون لدى الشركات الكبرى اليوم القدرة على التحرك ببطء ودهاء لتتصرف كما يتصرف المنافس الصغير لتخدم حتى أصغر قاعدة من العملاء . على الجانب الآخر يجب أن يكون لدى الشركات

الصغرى القدرة على المنافسة وحتى التفوق في إحباط مناورات عمالقة الاقتصاد من الشركات الكبرى . التقدم التكنولوجي المثير جعل من الممكن أن تصبح الشركات من كل الأحجام أكثر مرونة واستجابة للتنافس وبسرعة أكبر .

يمثل تقديم هذه الجدارات الاستراتيجية الإثراء اللافت إلى حد كبير في كتابنا حتى الآن . ولمصلحة المساحة والإيجاز في الكتابة ، يغطي كل فصل اثنين على الأقل من الجدارات الاستراتيجية تحت التنفيذ بالنسبة للقارئ . ومع ذلك ، بالنسبة للمدرس يوجد ما بين واحدة أو اثنتين من الجدارات الاستراتيجية تحت التنفيذ متاحة بسهولة على موقع : Thomson Learning Website قسم المدرس : Instructor Section . يوجد تقريباً أربعون (٤٠) جدارة استراتيجية تحت التنفيذ عندما تجمع ما بين تلك الموجودة بالكتاب وما هو على موقع Web . يجب أن يشعر المدرسون بأنهم أحرار في استخدام هذه الجدارات الاستراتيجية تحت التنفيذ للمناقشة في حجرة الدراسة إذا هم أرادوا ذلك . أو قد يستخدم المدرسون أيضاً أمثلة الجدارة الإضافية هذه كأساس للامتحانات القصيرة السهلة ، أو كمناقشات حالة .

لتحقيق تركيزنا على الميزة التنافسية ، احتفظنا بالتسلسل الأساسي للفصول الوارد في الطبعات الثلاثة السابقة . قد تم تحديث كل فصل بدقة لكي يتضمن بعضاً من أمثلة حالات الجدارة الاستراتيجية تحت التنفيذ الأحداث الأكثر جاذبية والأقوى إلهاماً (حتى تاريخ الطباعة) ، وأيضاً التطورات الحادثة الآن في كل أنواع الشركات في كل أنواع الصناعات . في نفس الوقت ، نقدم أيضاً أحدث مفاهيم وأطر النظريات التي نوقشت وبحثت على نطاق واسع في حقل الإدارة الاستراتيجية وسياسة دوائر الأعمال .

يسمح هذا المنهج المتوازن لنا بالتأكد بأننا نستطيع تحقيق تركيزنا القوي القائم على التطبيقات مع أرضية صلبة في البحوث .

تنظيم الكتاب

يركز الكتاب على بناء الميزة التنافسية بصفة عامة . تحلل فصوله الخمسة (من ١ - ٥) الخطوات المحددة التي تتناول التحديد والبناء على حالات القوة والجدارات المتميزة للشركة لخلق مصادر الميزة التنافسية . نحن نفحص كيف تضع الشركات عبر الصناعات المختلفة الاستراتيجيات التي تمكنها من البناء على حالات قوتها وإمكانياتها المتميزة للتنافس بصورة أكثر فعالية . الطرق التقليدية للتنافس أقل احتمالاً للنجاح في المستقبل حيث يطلب العملاء مستوى أكثر ارتفاعاً من السلع والخدمات المنتجة طبقاً لمواصفاتهم الذاتية على نحو أسرع وبتكلفة أقل . ومن ثم ، فإن الكثير من الأخذ والعطاء في التعاملات التجارية المرتبطة بالاستراتيجيات التنافسية العامة المشتقة من المناهج التقليدية لم تعد من الممكن الدفاع عنها بعد بمضي الوقت . بدلاً من ذلك ، سوف تحتاج الشركات إلى التنافس من خلال كل الأبعاد الثلاثة لخلق القيمة : تكاليف منخفضة ، جودة مرتفعة ، وسرعة إلى السوق . قد أدركت شركات كثيرة بالفعل هذا التطوير المحتمل ، واستجابة إلى ذلك قد بدأت في صياغة استراتيجيات بديلة تستند إلى الإنتاج الكبير طبقاً لمواصفات العملاء ، المرونة ، وطرق جديدة للوصول إلى عملائها . عندما يكون ممكناً فإننا نلقي الضوء أيضاً على بعض التحديات والفرص التي يمكن أن تقدمها التكنولوجيات الجديدة ، مثل الإنترنت ، إلى كل من الشركات الجديدة والقائمة . ندرس أيضاً تطور الأنواع الأخرى من التكنولوجيات التي تمكن كل

الشركات لكي تصبح أكثر استجابة لحاجات عملائها بينما تزرع بذور التنافسية في المستقبل .

داخل هذا الإطار التنظيمي ، تستخدم تغطيتنا للإدارة الاستراتيجية مناهج متنوعة لفحص موضوع الميزة التنافسية . لتحقيق استمرارية مع البحوث الممتدة في الحقل ، قد أسسنا تقديمنا ومناقشتنا للمفاهيم الأساسية على الأدبيات النظرية والتطبيقية من الإدارة الاستراتيجية . لتحقيق الملاءمة والقابلية للتطبيق للممارسين للعملية الإدارية ، قد زدنا تقديمنا بالعديد من "النقاط الاستراتيجية " ، وأمثلة من المنظمات التي تعمل داخل صناعات مختلفة متنوعة . عندما يكون ممكناً ، فإننا نستخدم أمثلة حديثة من واقع الحياة لتوضيح كيف تتعامل المنظمات مختلفة الأنواع والأحجام مع الموضوعات المعقدة الكثيرة التي تحيط بالميزة التنافسية .

من بين فصول الكتاب الخمسة يوجد فصلان لهما تميز خاص عند مقارنة مادتهما بالكتب الأخرى في حقل المعرفة . تتضمن الأمثلة ما يلي :

الفصل الرابع : بناء الميزة التنافسية من خلال التميز

- ⇒ فهم حالات الأخذ والعطاء بين الاستراتيجيات التنافسية المتنوعة
- ⇒ تطوير استراتيجيات تنافسية جديدة استناداً إلى الحجم الكبير من مواصفات العملاء
- ⇒ ظهور النماذج المجسمة لتصميم المنتج وتأثيرها على الاستجابة السريعة

- ⇒ التنافس من أجل فهم وإنشاء تقسيمات جديدة للسوق
- ⇒ الخصائص الاقتصادية للمنافسة عبر الإنترنت
- ⇒ ديناميات دورة الحياة وتأثيرها على الأشكال المختلفة للميزة التنافسية

الفصل الخامس : الاستجابة للتحويلات في الميزة التنافسية

- ⇒ كيف يؤثر التغيير على الجدارة المتميزة للشركات
- ⇒ التكنولوجيات التي تحدث تغيرات مزلزلة في الجدارة
- ⇒ ظهور قنوات توزيع جديدة قائمة على الإنترنت وبديلة .
- ⇒ تغيرات في الصناعات المرتبطة والقريبة
- ⇒ الاستراتيجيات والاستجابات التي تصمم للتكيف مع التغيير .

لتعميق أهداف الكتاب التعليمية :

بالإضافة إلى ما سبق ذكره عن اللقطات الاستراتيجية الافتتاحية في بداية كل فصل وعن حالات الجدارة الاستراتيجية تحت التنفيذ ، وعن الأمثلة من واقع المنظمات المختلفة يلاحظ الآتي :

- ينتهي كل فصل بملخص لإثراء أهداف الكتاب التعليمية
- في معظم الفصول يجد القارئ أسئلة وتمارين للمناقشة