

## المحاضرة الثالثة

### " المدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية "

مفهوم وتطور الادارة الاستراتيجية ....

#### \*أولاً / مفهوم الادارة الاستراتيجية

يري البعض ان الادارة الاستراتيجية تمثل:

العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الادارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة.

ممارسة عملية الادارة الاستراتيجية للإدارة العليا ..

تحديد الرؤية والرسالة والغايات ← بناء الأهداف التنظيمية ← صياغة الاستراتيجية ← تقويم ورقابة الاستراتيجية  
← تطبيق الاستراتيجية

ويشير توماس الى الاستراتيجية على انها:

[ الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء اهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالية وذات كفاءة عالية في نفس الوقت ] ، وبناء على ما سبق يقرر ان الادارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

أما تومبسون و استركلاند فيعرفا الادارة الاستراتيجية بانها:

[ رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها ] .

اما أنسوف الذي يعد أحد رواد الفكر الاداري وأشهر الكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الاعمال على انها:

[ تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب ان تحققها ] .

في حين يعرف شاندلر الاستراتيجية على انها:

[ تحديد المنظمة لأغراضها واهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني ادوار عمل معينه، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الاغراض والغايات ] .

# إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الادارة الاستراتيجية يمكننا القول ان الادارة الاستراتيجية تعني:

[ تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها ] .

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

1. ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. بيان أهمية رسالة المنظمة.
3. التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
4. ان التزام المنظمة ببيئتها يعد امرا مهما.
5. تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
6. اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
7. الاهتمام بتصرفات وممارسات الادارة العليا.

## \* ثانياً / تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية

### المرحلة الاولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن، اذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات ، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، او انتاج استراتيجية لتوزيع المنتجات، او استراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، او التركيز السوقي، او الانتشار من خلال خفض الاسعار.

### المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى الى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى باستراتيجية الادارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

### المرحلة الثالثة: التوجه البيئي

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ ان متغيرات البيئة اصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام الى ما وراء الموردين والمنافسين فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا ان نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسة الادارة الاستراتيجية.

### المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع ان تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا ان نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الادارة الاستراتيجية،

### ومن اهم الابعاد المميزة لهذه المرحلة:

1. ان الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب ان تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
2. ان الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدا الاستراتيجية دون الدخول تفصيلا في بيان خطوات الاستراتيجية.
3. ان الاستراتيجية الادارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا.
4. تزايد اهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وابعاد الفرص والمخاطر.
5. تؤثر نوعية المنظمة وانشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

## \* أهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال:

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد.
3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
4. تدعيم المركز التنافسي.
5. القدرة على احداث التغيير.
6. تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة.

## \* الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية:

على الرغم من ارتباط مفهوم الكفاءة والفعالية، الا ان هناك فروقا هامة بينهما، فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة ولكنها غير كفاء، كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

**تشير الكفاءة الى:** الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.

**بينما تشير الفعالية الى:** قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة

**مثل :** (الملاك، العاملين، الادارة، المتعاملين، الموردين... وغيرهم) بحيث توضع الاهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق واشباع حاجات كل منهم.

يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة - يبتكر بدائل خلاقية لحل المشاكل - يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية - يحصل على النتائج - يعمل على زيادة الأرباح .	الفعال
يعمل الأشياء بطريقة صحيحة - يحل المشاكل التي تعترض طريقه - يحافظ على الموارد والأدوات - يتبع النظام والمنهج الموضوع - يعمل على تقليل التكاليف .	الكفاء

ولهذا يبني مفهوم الفعالية اساسا على فعل الاشياء الصحيحة تلك التي تبني على اهداف واضحة، وموضوعية، وعادلة، بينما تشير الكفاءة الى فعل الاشياء بطريقة صحيحة أي تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الاهداف.

التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي ...

### \* اولاً / التفكير الابتكاري

يعرف التفكير الابتكاري على أنه : [يتمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الانتاج انتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير]

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي :

1. الطلاقة الفكرية : وتتمثل في القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الافكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبيا.
2. المرونة التلقائية : وتشير الى القدرة على انتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات, وامكانية التحول من اتجاه الى آخر.
3. الأصالة : وتتمثل القدرة على انتاج افكار جديدة عن ما هو معتاد ومألوف من الافكار والطرق والاساليب .
4. القدرة على التداعي البعيد : وتتمثل في مدى القدرة على انتاج استجابات عميقة الاثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي اليها المفكر .

ومن اهم خصائص مديري الاعمال ذوي السمات الابتكارية والابداعية ما يلي:

1. الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مسؤوليتهم .
2. الاستعداد لتبني الافكار غير المدروسة جيدا.
3. الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.
4. القدرة على اصدار قرارات سريعة .
5. ارتفاع مهارة الانصات الفعال .
6. عدم تصيد اخطاء المرؤوس او التشهير به .
7. الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة .

ويتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة , ولذا نجد انه في سلوكه الابتكاري لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :

1. التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر.
2. ملاحظة وجود صعوبات او سلبيات معينة .
3. وجود الحاجة الى حل المشكلة .
4. تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها .
5. تحليل المشكلة الى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها .
6. جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في اجراء عمليات التفكير .
7. وضع حلول كثيرة ومتنوعة واصيلة وملائمة .
8. تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة .
9. اختيار احد الحلول والتركيز عليه .
10. التحقق من الحل .
11. تنفيذ الحل وايضاح النتائج المترتبة عليه .
12. اظهار قيمة العمل للآخرين.
13. المتابعة والتقويم المستمر .

## \*ثانياً / التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة الى ادراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة .

### ومن اهم خصائص الافراد ذوى التفكير الاستراتيجي ما يلي :

1. القدرة على بناء الغايات والاهداف .
2. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الامور .
3. الاستشعار البيئي .
4. مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
5. مهارة الاختيار الاستراتيجي .
6. مهارة تحديد الموارد والامكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة .
7. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة .
8. مواكبة عولمة الفكر الاداري .
9. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

### (أ) القرارات الاستراتيجية :

1. المركزية في المستويات العليا .
2. يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً .
3. تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار .
4. قرارات قليلة نسبيًا في عددها .
5. قرارات تتعلق بالمدى الطويل .
6. قرارات تتعلق بالمنظمة ككل .
7. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

### (ب) القرارات التشغيلية :

1. تتعلق ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات .
2. توضح مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها .
3. تعمل على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الانتاجية .
4. تتخذ بصورة لامركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الادارات والاقسام التشغيلية .
5. تتعلق بالمدى القصير، فغالبا ما تكون هذه القرارات شهرية او اسبوعية او حتى يومية .
6. تتخذ بصورة متكررة لضمان انتظام سير العمليات الانتاجية .

## \*نظم للمعلومات الاستراتيجية :

تلعب المعلومات دورا اساسيا في جميع مراحل الادارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية - للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي -، الى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة امام المنظمة -، تمد استراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجيات . إضافة الى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الاهمية لتطبيق الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها .

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فأى قرار ، وخاصة القرار الاستراتيجي يمكن ان نفعته بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة .

إن نظام المعلومات الاستراتيجي يجب ان يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد .

## التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية :

1. زيادة معدلات التغير .
2. شدة المنافسة .
3. عولمة الادارة فكرا وتطبيقا .
4. التغيرات التكنولوجية .
5. تغير طبيعة قوى العمل .
6. عجز الموارد المتاحة وندرتها .
7. التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي .
8. عدم استقرار السوق والاضع الاقتصادية .
9. زيادة دور جماعات الضغط ( جماعات التقويم ) .
10. تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية .

## لمواجهة هذه التحديات يصبح على ادارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها ادارة استراتيجياتها بكفاءة ، من بين هذه

### النقاط :

1. إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة .
2. تجهيز استراتيجيات موقفيه تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .
3. صياغة استراتيجيات من اجل مواجهة الاوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .
4. الاحتفاظ الى ابعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات .
5. التركيز على العملاء وما يمكن للمنظمة ان تمارسه لتقديم خدمة افضل .
6. مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات .
7. الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة .
8. يجب التركيز على المدعومات الاستراتيجية والتي من بينها الابداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونة واستمرارية التنمية والتطوير .

### **\*مستويات الادارة الاستراتيجية :**

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية ، بحسب اكثر التقسيمات شيوعا - لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وتمثل هذه المستويات في : [ مستوى المنظمة ككل - مستوى الاعمال ( القطاعات ) - مستوى الوظائف ] .

#### **(1) استراتيجية المنظمة :**

تمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة الى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها .

#### **(2) استراتيجية وحدات الاعمال :**

تركز استراتيجيات الاعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد مجالات الاعمال المحددة ، وقطاع معين ، او سوق معين ، او منتجات معينة ، وهنا نجد ان نطاق الاستراتيجية اكثر تركيزا و اقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل .

#### **(3) استراتيجية الوظائف :**

تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان او بشري ، ويقل نطاقها الى ما بعد استراتيجية الاعمال فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الانشطة داخل الوظيفة الواحدة .

### **\*عمليات الادارة الاستراتيجية :**

#### **المرحلة الاولى : صياغة الاستراتيجية**

**تعني عملية صياغة الاستراتيجية** وضع وتحديد غايات المنظمة واهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة. ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة , وتقليل اثر نقاط الضعف ، هذا الى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل اثر المعوقات والمخاطر . هذا كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب .

## المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية

من اكثر المراحل صعوبة في الادارة الاستراتيجية ، اذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب ، واعداد وتنمية القوى البشرية ، وتنمية القيادة الادارية ، هذا الى جانب بعض الانشطة المتعلقة باعادة صياغة الجهود التسويقية ، والتمويلية ... وغيرها .

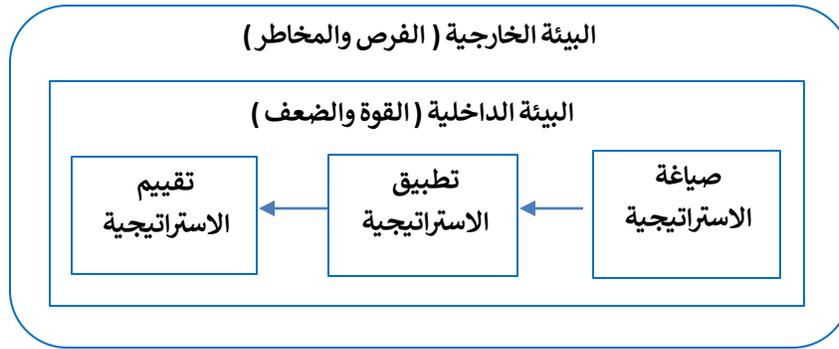
## المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الاستراتيجية

تمثل الخطوة الاخيرة من خطوات الادارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية ، ويجب مراعاة ان الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار .

## هناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الاستراتيجية هي :

[ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية - قياس الاداء - اتخاذ الاجراءات التصحيحية ] .

## عمليات الادارة الاستراتيجية ...



## # نلخص مما سبق الى :

ان الاستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذي يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل ، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وان هناك عدة ابعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الاستراتيجية يتمثل اهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة ، ودراسة الموارد والامكانات المادية والبشرية للمنظمة ، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الايجابية والسلبية ، المحفزة والمعوقة ، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الادارة واخلاقياتها ، هذا الى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية .

## \*المرحلة التفصيلية للدورة الاستراتيجية :

