

### ❖ مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

نقلت كلمة الاستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس Strategos وقد ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الاعمال خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجبة لها.

(هناك علماء في الخمسينات بدأوا باستيحاء هذا المفهوم وتطبيقه في منظمات الأعمال ونقل هذا الفكر إلى منظمات الأعمال وبالتالي أصبح هناك الكثير من الممارسة لهذا الفكر الحديث الإداري)

### هناك عدة تعريفات للإدارة الاستراتيجية من أبرزها:

**تعريف توماس:** الأنشطة والخطط التي تقرأها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية بنفس الوقت.

**تعريف جليوك:** الإدارة الاستراتيجية تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشبيهاها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

**تعريف تومبسون وستركلاند:** هي رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم وذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها. (وهذا التعريف من أشمل وأفضل التعريفات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية ومعناها ومرآحها وخطواتها ومكوناتها)

**تعريف روبرت:** عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئة بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة.

**تعريف أنسوف:** تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.

**تعريف المؤلف:** تصور الرؤي المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات 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.

(التعاريف المهمة والأشمل هو تعريف تومبسون، وستركلاند وتعريف المؤلف أما البقية يكفي معرفة المعنى العام)

### ❖ تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

**المرحلة الأولى:** التوجه بالتخطيط طويل المدى: وتشمل فترة ما قبل الستينات وكانت تعني التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة.

(الإدارة الاستراتيجية تحوي التخطيط طويل المدى لكن التخطيط طويل المدى لا يحوي كافة جوانب الإدارة الاستراتيجية)

**المرحلة الثانية:** التوجه الاستراتيجي المحدود: ركزت على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وهي تغطي مرحلة الستينات والسبعينات ويعيبها عدم الاهتمام بالتحليل البيئي.

**المرحلة الثالثة:** التوجه البيئي: وهي تعني الاهتمام بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات.

**المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل:** وهي المرحلة المعاصرة وهي تعكس تطبيق كل الأبعاد الخاصة بالإدارة الاستراتيجية والتي سوف نتناولها بهذا المقرر.

❖ **أهمية الإدارة الاستراتيجية:**

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 أحداث التغيير.
6. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

❖ **الكفاءة والفاعلية وعلاقتها بالاستراتيجية:**

**الكفاءة:** الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة يعبر عنها بنسبة المخرجات إلى المخرجات.

**الفاعلية:** تشير لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

**(الفاعلية: هي عمل الشيء الصحيح، الكفاءة: هو عمل الشيء بطريقة صحيحة)**

وبناء على ذلك ولتحقيق الفاعلية يجب بناء الأهداف الصحيحة وأن تنفذ بطريقة صحيحة فالاستراتيجية الصحيحة تستلزم وبالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها.

**التفكير الابتكاري:** التفكير الابتكاري يسهم بقدر كبير بتنمية الأفكار الجديدة والاختيار بينها والتحليل البيئي وبناء رسالة واكتشاف الفرص وهو يعني قدرة الفرد على الإنتاج انتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.

❖ **خصائص مديري الأعمال ذوي السمات الابتكارية:**

1. الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مرؤوسيههم.
2. الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا.
3. الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.
4. القدرة على اصدار قرارات سريعة.
5. ارتفاع مهارة الانصات الفعال.
6. عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بهم.
7. الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة.

❖ **التفكير الاستراتيجي**

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة 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.

❖ أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

1. القدرة على بناء الغايات.
2. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
3. الاستشعار البيئي.
4. مهارة تحليل البيانات وتفسيرها.
5. مهارة الاختيار الاستراتيجي.
6. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

❖ سمات القرارات الاستراتيجية

تتميز القرارات الاستراتيجية بعدة سمات أهمها:

1. المركزية في المستويات العليا.
2. يعد قرار حاسم وهام ومؤثر على نجاح المنظمة.
3. القرارات الاستراتيجية تتميز بطول العمر.
4. القرارات الاستراتيجية تتميز أنها قليلة العدد.
5. القرارات الاستراتيجية تتميز أنها تتعلق بالمدى الطويل.
6. القرارات الاستراتيجية تتميز أنها تتعلق بالمنظمة ككل.

❖ التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

1. زيادة معدلات التغيير. (نعمل في بيئة متغيرة اقتصادياً وتكنولوجياً واجتماعياً).
2. شدة المنافسة.
3. عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً.
4. التغييرات التكنولوجية. (سواء في الانتاج أو التوزيع أو الانفتاح أو الوصول).
5. تغير طبيعة قوى العمل.
6. عجز الموارد المتاحة وتُدرتها. (المقصود تُدرت الموارد البشرية والمالية أو الامكانيات).
7. عدم استقرار السوق والاضعاق الاقتصادية.
8. تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية.

كيف تواجه الإدارة هذه التحديات:

1. اعداد سيناريوهات بديلة.
2. تجهيز استراتيجيات موقفيه.
3. الاحتفاظ بالمرونة.
4. التركيز على العملاء.
5. الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي.
6. التركيز على المدعمات الاستراتيجية مثل: الابداع، الجودة، استمرار التنمية والتطوير..... الخ

❖ مستويات الإدارة الاستراتيجية:

توجد ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في:

1. استراتيجية المنظمة: تمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذأ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة وبالصورة العامة للمنظمة ومركزها التنافسي.

(يعني التركيز على كل منتجات المنظمة وبناء سمعتها وبناء ميزة تنافسية للمنظمة).

2. استراتيجية وحدات الاعمال: تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في مجالات الاعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة.

(هنا يقصد التركيز كيف نتنافس كيف ننجح وكيف ندخل السوق وكيف نتميز وكيف ننافس الاخرين).

3. استراتيجية الوظائف: تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري.

- هذه الاستراتيجيات لا بد يكون بينها تناغم ولا بد ان يكون بينها انسجام ولا بد ان نبتدئ بالاستراتيجية العليا وهي الاستراتيجية المنظمة وبعدها نضع استراتيجية الاعمال ومن ثم نضع استراتيجية الوظائف، التناغم والترتيب الزمني مطلوب في مثل هذه المستويات.

❖ عمليات الادارة الاستراتيجية:

المرحلة الاولى: صياغة الاستراتيجية: وهي تعني وضع وتحدي غايات المنظمة واهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية وهي تحوي على مجموعة من الانشطة مثل:

- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد الغايات والاهداف.
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الغرض والمخاطر.
- دراسة الامكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- تحديد البدائل الاستراتيجية.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

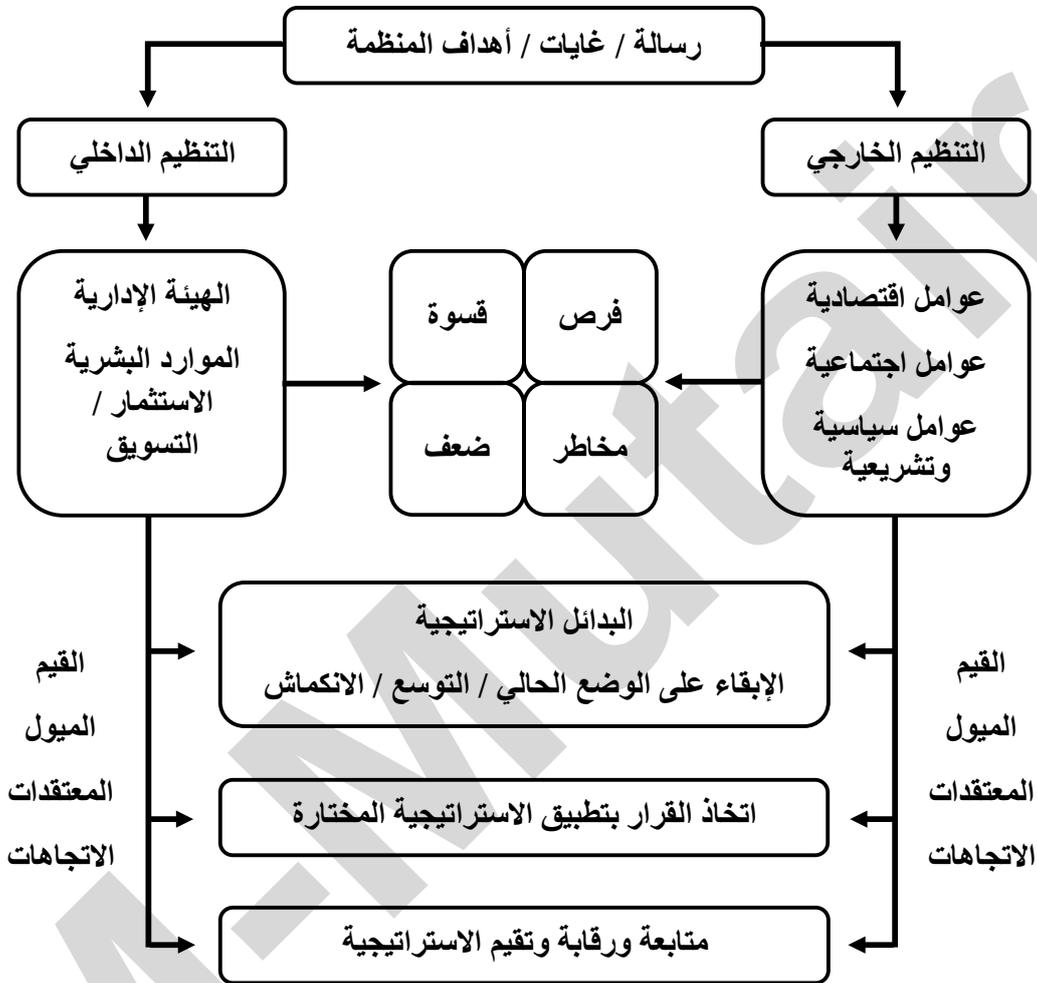
المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية: تعدد من أكثر المراحل صعوبة وتشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء الهيكل التنظيمي المناسب واعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الادارية وصياغة الجهود التسويقية والتمويلية.

المرحلة الثالثة: مراجعة وتقويم الاستراتيجية: وتشمل

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الاداء وذلك بمراجعة النتائج.
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

نموذج المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية

## المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية



إذا لم تجد أي طريق إلى النجاح ..  
فصنع أنت الطريق ...!