

## المحاضرة الثانية: ماهية الإدارة الإستراتيجية

### أهداف المحاضرة الثانية:

1- الإلمام بالإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

2- إبراز الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و الإستراتيجية

3- توضيح مستويات تطبيق الإستراتيجية

### تمهيد:

بعد ترسخ مصطلح الإستراتيجية و توسعها لمجالات أخرى، كان لا بد من وجود إطار يحكمها ويوضح آليات عملها و الحكم على فعاليتها، فكانت الإدارة الإستراتيجية المنظم الموجه لتطبيق الإستراتيجية في المنظمات بشكل عام. و هو ما سنحاول إبرازه في هذه المحاضرة.

### 1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية بلا شك هي أكثر أدوات علم التسيير تطورا في السنوات الأخيرة و الأكثر فوضوية في نفس الوقت، فهي تعمل على إيجاد الخيارات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بالاندماج في محيطها على المدى الطويل، تحديد مصادر ميزتها التنافسية، معرفة سبب وجودها....  
إن عملية التوصل إلى تعريف موحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة. و من التعريفات التي سنوردها في هذا المجال نذكر:

- تعريف Thomas : " الإدارة الإستراتيجية هي الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة بما يضمن تناسق أهداف المنظمة مع رسالتها".

- تعريف David: " الإدارة الإستراتيجية هي صياغة و تطبيق و تقويم القرارات و الأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

- تعريف Chandler: " الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد، و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات".

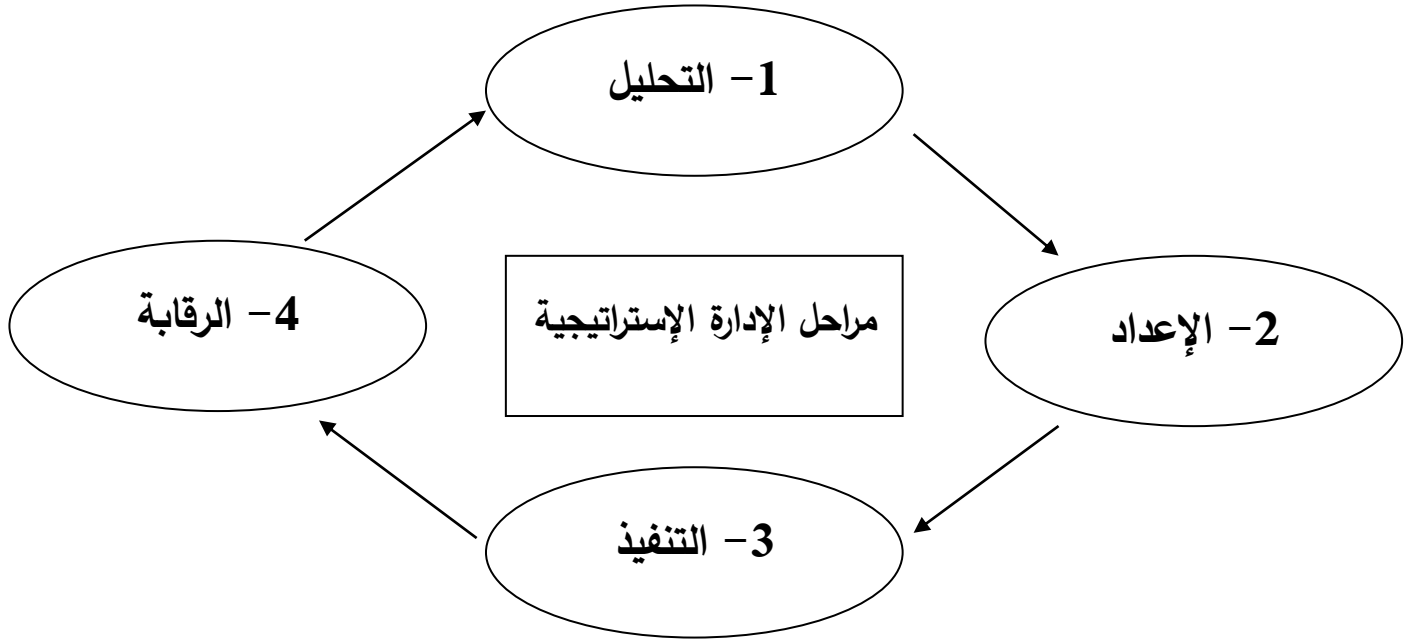
- تعريف Ansoff: " الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة من خلال العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد".
- تعريف آخر: " الإدارة الإستراتيجية هي وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية".
- إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، و هذا من خلال الربط و التكامل بين رؤية المؤسسة و رسالتها و أهدافها و سياساتها لتحقيق الأهداف والغايات.
- عند Higgins الإدارة الإستراتيجية هي: " عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة أثناء إدارتها لعلاقتها مع البيئة"، أما عند كل من Comerford et Callaghan فهي: " طريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقد بيئتها"، و يرى Sharplin بأنها: " صياغة الخطط ووضعها موضع التنفيذ، و كذلك تنفيذ فعاليات ذات صلة بشؤون مهمة و حيوية و مستمرة للمؤسسة ككل".
- التعريف الإجرائي: الإدارة الإستراتيجية هي : " إدارة أهداف المؤسسة على المدى الطويل بالاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة".

الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور التخطيط الإستراتيجي و توسع نطاقه، فالتخطيط ليس هو الإدارة إ و إنما عنصر من عناصرها.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تركز على مجموعة من العناصر الأساسية هي:

- أ - خطة إستراتيجية: أي تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.
  - ب - منظومة متكاملة من السياسات: و التي تسمح بتطبيق الخطة الإستراتيجية.
  - ج - مجموعة قرارات: بمستوياتها الثلاثة: التشغيلية، التكتيكية، الإستراتيجية.
  - د- أطر تنظيمية: تسمح بضمان التنسيق بين العمليات، القرارات، السياسات....
- و بالتالي فإن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في كونها تسمح بمتابعة و تقييم أداء المؤسسة كنظام، و هذا عبر أربعة (04) مراحل، كما يوضحها الشكل رقم (01) بشكل مختصر:

الشكل (01): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 111.

هناك العديد من التوجهات أو المدارس تختلف حول مراحل الإدارة الإستراتيجية، لكن العمليات التي فيها الكثير من الاتفاق هي العمليات التالية:

أ- مرحلة التحليل الإستراتيجي: و هي أهم مرحلة في الإدارة الإستراتيجية، تعتمد على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، السؤال الأساسي فيها هو: أين نحن الآن؟.

ب- مرحلة الإعداد: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: إلى أين نريد أن نذهب؟.

ج- مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نصل إلى هناك؟.

د- مرحلة الرقابة و التقييم: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نعرف أننا وصلنا؟.

و الجدول الموالي ( الجدول 02) يوضح مختلف العمليات التي يجب القيام بها في كل مرحلة من

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

## الجدول (02): مضمون مراحل الإدارة الإستراتيجية

1- التحليل الإستراتيجي:	2- الاختيار الإستراتيجي:	3- التنفيذ الإستراتيجي:	4- الرقابة الإستراتيجية:
يتم فيه: - تحليل فرص وتهديدات البيئة - تحليل جوانب القوة والضعف في المؤسسة - تحليل موقف أصحاب المصلحة	يتم فيه: - معرفة البدائل - تقييم البدائل - اختيار البديل الأنسب	يتم فيه: - الهيكل التنظيمية - كيفية توزيع الموارد - إدارة التغيير	يتم فيها: - وضع المؤشرات والمرجعيات - وضع نظم الرقابة

## 2- مستويات الإستراتيجية:

أعطت الأدبيات الإستراتيجية تنوعا واسعا في بدء تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية، و يعد تصنيف Johnson et Scholes هو النموذج الأكثر استخداما و شهرة حيث يتميز فيه وجود ثلاث (03) مستويات للإستراتيجية هي:

أ- الإستراتيجية الكلية: تهتم بالتوجهات الكلية للمؤسسة كالرؤية، الرسالة، العلاقات مع الأطراف الأخذة....، و هي تهتم بالإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة النشاطات التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة.

ب- الإستراتيجية التنافسية (وحدات الأعمال): تطبق هذه الإستراتيجية في حالة المؤسسة التي لها وحدات مستقلة على مستوى المنتج مثلا، فهي تهدف إلى تقييم و تحسين الوضع التنافسي لمركز المؤسسة في صناعة أو قطاع معين، من خلال تحديد المنتجات و الخدمات التي ينبغي تطويرها و عرضها و في أي الأسواق.

ج- الإستراتيجية الوظيفية: و هي التي توضع على مستوى وظائف المؤسسة المعروفة، تهدف إلى تعظيم إنتاجية الموارد و تطوير الأداء الوظيفي.

أما كلا من Thomson et Strickland فقد حددا أربعة (04) مستويات للإستراتيجية هي:

أ- إستراتيجية المؤسسة، ب - إستراتيجية الأعمال، ج- إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي د- إستراتيجية مستوى التشغيل.

بينما قدم Lorange ثلاث (03) مستويات للإستراتيجية هي: أ- إستراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المنظمة)، ب - إستراتيجية الأعمال ( مستوى القسم)، ج- البرامج الإستراتيجية ( المستوى الوظيفي).

و بالنسبة لـ Hofer فحدد أربع (04) مستويات: أ- إستراتيجية مستوى المجتمع، ب- إستراتيجية المنظمة، ج- إستراتيجية الأعمال، د- إستراتيجية القطاع الوظيفي. أما كل من Newman et Logan قدما مستويين للإستراتيجية هما: أ- إستراتيجية الأعمال، ب- السياسة الوظيفية. و أخيرا يشير

Higgins إلى أربع (04) مستويات هي: أ- إستراتيجية الاستجابة المجتمعية، ب- إستراتيجية تحديد الرسالة، ج- إستراتيجية الرسالة الرئيسية، د- الإستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية.  
3- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

من الضروري توفر مجموعة من العوامل لنجاح الإدارة الإستراتيجية نوردتها فيما يلي:  
أ- توفر التفكير الإستراتيجي: و هو مجموع المهارات و القدرات اللازمة لدى الفرد لممارسة الإدارة الإستراتيجية، و قد تطور الفكر الإستراتيجي عبر التاريخ و مر بمراحل متعددة انطلاقا من الرسل والأنبياء، إلى قادة الحضارات المختلفة ( نينوى، مصر، بابل، الصين...)، ثم الثورة الصناعية، فالأدباء والشعراء و الفلاسفة، إلى العلوم العسكرية، المجال السياسي، علم الاجتماع، الرياضيات، الاقتصاد، علم النفس....

ب- توفر المؤسسة على أنظمة معلومات

ج- وجود نظام مالي جيد.

د- وجود نظام للحوافز.

هـ- هيكل إداري و تنظيمي متناسق.

4- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

من المعروف أن الهدف الأساسي الذي أدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية هو الرفع من أداء المؤسسات على المدى البعيد انطلاقا من تحسين أدائها الحالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد خارطة طريق لمؤسسة تسمح لها بتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة المحلية و الأجنبية.
- السعي لامتلاك ميزة تنافسية دائمة ( مستدامة).
- الاستخدام الأمثل للموارد في ظل المشكلة الاقتصادية ( الندرة).
- منح فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة في وضع الخطط و العمليات.
- تطوير الفكر الإستراتيجي للمسيرين، بشكل يجعلهم يبادرون إلى صنع الفرص ( أفراد استباقيين)، و ليس رد فعليين.

### أسئلة للفهم:

- 1- هل هناك متطلبات أخرى لنجاح الإدارة الإستراتيجية ؟
- 2- إلى أي مدى تحتاج المؤسسات إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي؟
- 3- ما هي الفكرة التي تكونت لديك عن الإدارة الإستراتيجية؟