

- 1- ماهية الإدارة الإستراتيجية
- 1-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية
- 1-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية
- 1-3- إيجابيات الإدارة الإستراتيجية
- 1-4- نماذج الإدارة الإستراتيجية
- 2- أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
 - 2-1- مستويات الإدارة الإستراتيجية
 - 2-2- مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية
 - 2-3- عناصر الإدارة الإستراتيجية
 - 2-4- مخاطر الإدارة الإستراتيجية
- 2-5- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

1-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها".¹

ويؤكد العالمان Thom Pson, Strichk Land على أن الإدارة الإستراتيجية: هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.²

ويرى هيجنر وفسر على أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقتها المنظمة مع بيئتها.³

1-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية: تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في:

- تتمية القدرة على التفكير الإستراتيجي لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات؛
- تمنح المنظمة إمكانية الحصول على الميزة التنافسية مؤكدة ومستمرة، حيث أنه ومع عقد التسعينات وما بعده تزداد المنافسة بين منظمات الأعمال؛
- خلق درجة عالية من التكامل والتتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

1-3- إيجابيات الإدارة الإستراتيجية على المنظمة:

تتمثل فيما يلي⁴:

- تؤدي بالمنظمة إلى إنجاز مهامها ومسؤولياتها بفعالية عالية؛

¹ السالم مؤيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 18.

² السالم مؤيد، مرجع سابق الذكر، ص 17.

³ عبودي زيد، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 53.

⁴ عبودي زيد، مرجع سابق الذكر، ص ص 47-48.

- تشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدأ بديل متعددة؛
- تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر؛
- تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل: كيفية استخدام المصادر بطريقة فعالة؛
- تزيد المنظمة بأساليب لقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للداعية والمعرفة.

٤- نماذج الإدارة الإستراتيجية: وهي:

- نموذج جامعة HARVARD؛
- نموذج إستراتيجية التنافس؛
- نموذج عملية التخطيط؛
- نموذج الأبعاد السبعة.
- نموذج جامعة هارفارد: يعد هذا النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويعرف هذا النموذج بأنه نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة المجتمع، ويقسم هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين:
 - الأولى: تتألف من مجموعة من القرارات ذات صلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على صياغة رسالتها وأهدافها، وتسمى تلك بمرحلة بناء التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة.
 - الثانية: تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وسماها بمرحلة التنفيذ.

٢- أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

- ##### **١- مستويات الإدارة الإستراتيجية:** تتكون من ثلاثة مستويات:
- **الإدارة الإستراتيجية للمنظمة (الأم):** في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وحشد الموارد الضرورية وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية؛

- **الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** تتولى الإدارة الإستراتيجية هنا صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية تكون مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطط الإستراتيجية؛
- **الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** يعني وجود خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج، تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

2-2- مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية: تمثل في:

- 1- **مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:** وتتضمن بيئه المؤسسة أربعة عوامل هي:
 - الفرص المتاحة؛
 - المخاطر في البيئة الخارجية؛
 - عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.
 - 2- **مرحلة التخطيط الإستراتيجي "الصناعة الإستراتيجية":** تتضمن القيام بأربعة أنشطة متsequبة ومتسلسلة هي:
 - صياغة رسالة المؤسسة؛
 - خططها الإستراتيجية؛
 - 3- **مرحلة تطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية:** موضع التطبيق والتنفيذ الفعلي من خلال:
 - البرامج التنفيذية؛
 - الموازنة المالية؛
 - الإجراءات التنفيذية المختلفة.
 - 4- **مرحلة الرقابة الإستراتيجية:** تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من الأهداف الإستراتيجية.
- 2-3- **عناصر الإدارة الإستراتيجية:** تتكون من أربعة عناصر هي:
- **التحليل الإستراتيجي:** الهدف منه:

- جمع المعلومات وتكوين نظرة للعوامل الأساسية؛
 - تشمل العوامل الرئيسية المؤثرة للبيئة؛
 - يتطلب اختبار البديل الإستراتيجي معرفة التغيرات البيئية سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو قانونية.
- **الاختيار الإستراتيجي:** يتضمن هذا العنصر إيجاد بدائل إستراتيجية يتم الاختيار من بينها، يشمل ثلاثة عناصر هي: الاتجاه والأساس والطريقة.
- **التنفيذ الإستراتيجي:** يتضمن التالي:
- إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية في هيكلها التنظيمي؛
 - تحديد الموارد، وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها؛
 - إدارة التغيير بطريقة صحيحة.
- **الرقابة الإستراتيجية:** يهتم هذا العنصر بتعزيز نظم الرقابة التي يمكن استخدامها لمراجعة الأداء، والتأكد من صحة القرارات الإستراتيجية والمعلومات التي بنيت عليها تلك القرارات.
- 2-4- مخاطر الإدارة الإستراتيجية:** من المخاطر التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:
- **استنزاف الوقت:** إن الوقت الذي ينفقه المديرين في عملية الإدارة الإستراتيجية، قد تؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية، لذا يجب أن يتدرّبوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت؛
 - **ضعف الالتزام بالتنفيذ:** إذا لم يقم المشاركون في صياغة عملية التنفيذ بمتابعتها، فإنهم قد يتصلوا من مسؤولية القرارات الإستراتيجية التي تم الوصول إليها، لذا يجب تدريب المديرين الإستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخدو القرارات أو مساعيهم؛
 - **الانضباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة:** يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس في نفوس المشاركين، أو المنفذين في عمليات إعداد الإستراتيجية في حالة عدم تحقيق النتائج واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معهم.
- 2-5- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:**
- **تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئه الأعمال:**

- نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم، وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية، ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا وهاما في مختلف أنواع المنظمات العربية؛

زيادة حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع سابقاً، بل تتعدد لأن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة؛

التحالفات الإستراتيجية: لقد تلاشت من عالم الأعمال الحدود السياسية بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتداولة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية؛

- ندرة الموارد: كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتبط على المنظمات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدرة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك القدرة على التفاس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتحتاج المرونة الإستراتيجية التزاماً طويلاً الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركتز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة.