

## الفصل الأول : الإدارة الاستراتيجية مدخل مفاهيمي.

### \*- الهدف من المحاضرة.

- تعريف الطالب بمفهوم الإدارة الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها.
- إدراك الطالب لعلاقة الاستراتيجية ببعض المفاهيم.
- إبراز المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية.
- إعطاء نظرة عامة وأولية عن إطار الإدارة الاستراتيجية وعناصرها المختلفة.

### \*مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال الراهنة وازدياد المنافسة بين منظمات الأعمال، فن محور اهتمام هذه الأخيرة يرتكز على ضرورة إيجاد السبل الكفيلة من أجل الوقوف في وجه هذه التحديات، من خلال البحث عن كيفية تحقيق المزايا التنافسية التي تضمن لها النمو والاستمرارية.

ومن هنا نبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال كونها تهتم بمثل هذه المواضيع. ومن خلال هذه المحاضرة سنسلط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المجال.

### أولاً: مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية.

#### 1- مفهوم الاستراتيجية.

يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى العبارة اليونانية "strategos" والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ومع مرور الزمن تم تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات. ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة إلى سنة 1951 مع نيومان "newman" عندما تحدث وبشكل واضح عن أهمية الاستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية، ثم توالى استعمال هذه الكلمة بعد ذلك على نطاق واسع.

ويمكن سرد بعض التعاريف للاستراتيجية منها:

- **تعريف "Ansoff"** يعرفها ( أنصوف) وهو أحد أشهر الكتاب في مجال الاستراتيجية والفكر الإداري بأنها " 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 والغيات التي يجب ان تحققها.

وقد أكد ( انصوف) على ان المنظمة لا يمكن أن تسيير بهدف بسيط كالربح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جداً كالأهداف المالية لسنة أو سنتين، وإنما يجب ان يكون لديها مخطط استراتيجي وخاصة منهجية لتحديد وصيانة استراتيجياتها التي يجب أن تكون أساس هيكلتها التنظيمية.

## - تعريف "Chandler"

ويعتبر من التعاريف البسيطة والجامعة والتي يمكن تبنيها فهو يعرف الإستراتيجية على انها " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف والغايات".

مما سبق يمكن الإشارة إلى الخصائص التالية للاستراتيجية:

- الإستراتيجية عمل فكري.
- تؤدي إلى تخصيص الموارد.
- تلزم المنظمة على المدى الطويل.
- تحدد مجالات نشاط المنظمة.
- تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها.
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها.
- تستهدف التوفيق بين تطلعات أصحاب المصلحة.
- الإستراتيجية جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعتبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنظمة لنفسها في المستقبل.

## 2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على انه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله " تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد". أي أن التخطيط الاستراتيجي ليس سوى عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة.

**\*ومن هنا فان أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تتجلى في:**

- كونه النظام الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها وطبيعتها.
- يمكن من تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة.
- يساعد على توقع تغيرات البيئة ويشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة.

**\*ملاحظة:**

هناك خلط لدى البعض بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، فإذا كان كل تخطيط استراتيجي يخص المدى الطويل، فلا يمكن ان نجزم بان كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط استراتيجي، لان طول المدى لا يعد معيار للقول باستراتيجية الامور او عدمها.

### 3- مفهوم الادارة الاستراتيجية:

- تعبر الادارة الاستراتيجية عن جملة القرارات والتصرفات التي تتبنى من خلالها المنظمة استراتيجية او استراتيجيات فعالة لتحقيق اهدافها.

- يرى "فليب كوتلر" أنها عملية تتبنى من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الاعمال لكل النشاطات الممارسة.

- الادارة الاستراتيجية هي عملية خلق محفظة اعمال الشركة واسواق المستهلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات في السوق وبناء نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ووضع اهداف الاسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

- يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى العملية الإدارية التي يتم فيها تكوين رؤية إستراتيجية وإعداد الأهداف وابتكار إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتنفيذها، ثم يتم بمرور الوقت تحديد التعديلات المناسبة واللازمة لتصحيح الرؤية والأهداف والإستراتيجية والتنفيذ

**\*ومن هنا يتضح لنا بأن الادارة الاستراتيجية:**

فضلا عن كونها عملية قبلية فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك، بحيث تتضمن مراحلها صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ورقابتها كذلك، فهي اذن وان اعتبرت ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي فانها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة.

### 4- مستويات الادارة الاستراتيجية:

بالنظر إلى طبيعة وحجم المنظمة فانه يمكن ان نجد عدة مستويات للادارة الاستراتيجية تنقسم حسب اكثر التقسيمات شيوعا إلى ثلاث مستويات هي: مستوى المنظمة، وحدات الاعمال الاستراتيجية، المستوى الوظيفي.

أ- الاستراتيجية الكلية للمنظمة: في هذا المستوى فان الاستراتيجية تختص بكل أنشطة المنظمة

بدءا من صياغة استراتيجيتها وتحديد اهدافها الاستراتيجية، إلى رصد وتخصيص الموارد وتجنيد كافة القدرات والامكانيات، فتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككيان كلي متكامل يتم فيه التنسيق مع مختلف الوحدات الاستراتيجية والتأكد من دورها في الاداء الكلي للمنظمة بربط

حافضة اعمالها باهداف استراتيجية كلية، وانتهاء بتقييم ورقابة الاستراتيجية واجراء التصحيحات كلما لزم الامر.

ب- استراتيجية وحدات الاعمال: وضمن هذا المستوى المتعلق بوحدات الاعمال الاستراتيجية والذي تكون فيه الاستراتيجية مسؤولة بشكل مباشر على تخطيط وتنفيذ واداء كافة الانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة، فانه يتم توجيه وادارة وحدة اعمال معينة لتحقيق اهداف محددة في اطار الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

ويمكن ان نجد هذه الوحدات على مستوى سوق معين او قطاع معين او حتى على مستوى خط إنتاج محدد.

ج - الاستراتيجية الوظيفية: اعتبار لكون الوحدات الاستراتيجية ليست سوى مجموعة من الانظمة الفرعية والوظائف المتكاملة فيما بينها كوظيفة التموين والانتاج والتمويل والتسويق، فان الاستراتيجية الوظيفية تاتي لتنظيم وتفعيل اداء الوظائف بما يخدم الاهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة وفي مقدمتها الميزة التنافسية، وهكذا فان الاهداف الاستراتيجية التسويقية او استراتيجية الانتاج او استراتيجية التمويل ليست سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك.

## 5- مراحل الادارة الاستراتيجية:

لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة و المدارس التالية:

### 5-1- مدرسة هارفارد:

يتفق الكتاب والباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة ادارية جديدة تعرف بسياسة الاعمال، وكانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات باحجام كبير في اسواق متعددة، زباعتماها على التوقع من 02-10 سنوات، غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لان المستقبل ليس شبيها بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى ( الفترة الخافتة) نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وابعادها الجوهرية.

وخلال سنوات الستينات ( 1965) اقترح ان تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط ( نقاط قوة، نقاط ضعف، الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة).

وخلال (1970) أضيف بعد جديد للتفكير الاستراتيجي وهو عامل التنظيم بالمؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة.

### 5-2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من ( شاندلر، هوفر، انصوف) مكونين بذلك مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الادوات والتقنيات، وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة ( أنصوف) باعتباره من اهم الكتاب في هذا المجال:

- ميز بين القرارات الاستراتيجية، القرارات الروتينية والقرارات الادارية.
  - حدد الاستراتيجية كتوليفة من المنتجات والاسواق.
  - كل ثنائية ( منتج سوق) تحدد مجال نشاط.
- ولقد ادى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها.

غير انه قد اثرت مشكلتان في هذه المرحلة حيث:

- قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من الاعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها.

- ادى تنوع الاهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة اعباء الادارة العليا، كما ان المعلومات التي تم الحصول عليها من الادارات الاخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة.

وفي ( 1970) طور ( انصوف) مفهوم التخطيط الاستراتيجي واخذ بعين الاعتبار مفهوم ( اضطراب المحيط). غير ان مساهمة ( انصوف) كانت نظرية يصعب تطبيقها، ليظهر بالمقابل سنة ( 1975) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي ( MCK. ADL. BCG ) ولكن مع اضطرابات المحيط وجدت المؤسسات نفسها غير قادرة على مسايرته مما فرض عليها الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة الادارة الاستراتيجية.

### 3-5 - مرحلة الادارة الاستراتيجية:

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد ازمة 1973 وتطور ازمة 1974 وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة ( الامريكية والاوربية) وهذا ابرز عدم جدوة حافظة الانشطة المتنوع ( المنتج/ السوق) التي اعتمدت عليه، حيث ان الوقت الذي كانت تستغرقه تلك المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها ( مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على الاسواق ( تخطيط وتنفيذ) وهذا ما جعل تدخل في مرحلة جديدة، سميت بمرحلة الادارة الاستراتيجية.

### 6- الفرق بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي هو احد عناصر الادارة الاستراتيجية ، كون هذه الاخيرة هي عمليات فكرية شمولية.

- الادارة الاستراتيجية تمثل امتدادا وتطورا جذريا لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي فهي اوسع نطاقا واشمل ابعادا واكثر اهمية من المفاهيم السابقة.
  - التخطيط الاستراتيجي يمثل صيغة متطورة للتحليل والتنبؤ ولفترات زمنية آخذا بعين الاعتبار اهم التغيرات التي قد تحدث بالاضافة إلى تخطيط الموارد والإمكانات الحالية ولفترات محددة بالخطء، أما الادارة الاستراتيجية هي اوسع من مجرد التنبؤ، لكونها تمثل الفكر الاستراتيجي المغذي للخطط، فهي تهتم بحاضر المنظمة ومستقبلها وتمازج وتهتم بالانسجام بين المنظمة وبيئتها.
  - عادة ما تبنى الخطط على مستوى المستويات الدنيا بسبب امتلاكها للبيانات والمعلومات اللازمة لعمل التنبؤات المطلوبة ، في حين ان الادارة الاستراتيجية هي فكر استراتيجي يعطي مساهمة اكبر للادارة العليا في رسم الصورة المستقبلية للمنظمة.
  - التخطيط الاستراتيجي ليس مرنا بما فيه الكفاية خاصة اذا اخذ في اطار تحديد رشيد بعيدا عن المنظور الاستراتيجي الذي يحدد صورة المنظمة المستقبلية، وفي حالة وجود تجربة طويلة في التخطيط تصبح آليات العمل تكرر وتعاد بطريقة روتينية، في حين تكون الإدارة الإستراتيجية الفكر المغير والمطور لهذه الآليات بصورة جزئية او شمولية.
- 7- أهمية الإدارة الإستراتيجية.**

إن تبنى الإدارة الإستراتيجية من قبل المنظمات يساعدها على تحقيق الآتي:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول اليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- إمكانية تبنى أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية.
- تضع اسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- تسهم في تحديد الفرص ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.

