

---

## الفصل الثاني: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

---

## أولاً- ماهية الاستراتيجية:

### 1- مفهوم الاستراتيجية ومراحل تطورها:

- مفهوم الاستراتيجية: الإستراتيجية هي كلمة يونانية الأصل تنقسم إلى قسمين القسم الأول (Stratos) ويعني الجيش، أما القسم الثاني (Agos) ويعني أقود، أي كلمة الإستراتيجية تعني أقود الجيش فهي مصطلح عسكري، والذي يعبر حسب ما حدده (Clausewitz): " فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي."

الإستراتيجية تعتمد على تخطيط وتطبيق القرارات، حيث يتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة وحسب الظروف البيئية التي تنشط فيها كما يمكن التعبير عن الإستراتيجية بأنها: " الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد"، وتعبر كذلك عن: " تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد الاختيارات البعيدة المدى."

-مراحل تطور الاستراتيجية: مر تطور الإستراتيجية بالعديد من المراحل يمكن توضيحها كما يلي:

\*المرحلة الأولى التخطيط المالي (الموازنة المالية)؛

\*المرحلة الثانية التخطيط طويل الأجل (التخطيط المبني على التنبؤ)؛

\*المرحلة الثالثة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي)؛

\*المرحلة الرابعة الإدارة الإستراتيجية.

### 2-مدارس التفكير الاستراتيجي:

-مدرسة التصميم: تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبطة ذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

-المدرسة الريادية: إن صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة أو المؤسس لها، والذي يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المؤسسة على تحقيقها.

-المدرسة المعرفية: حسب هذه المدرسة عمليات التخطيط الإستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات وتفسير المعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ.

-مدرسة التعلم: ترى هذه المدرسة أن القرارات وعمليات التخطيط تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، وبهذا إن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المؤسسة وفق الاعتبارات البيئية.

-المدرسة البيئية: حسب هذه المدرسة صياغة الإستراتيجية تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبتعد كثيرا عن النظرية الواقعية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة.

**3- مستويات الاستراتيجية:** تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة إلا أنه توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

- **الإستراتيجية الكلية أو الإستراتيجية المنظمة:** يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أي على صورتها وتوجهها العام.

**ثانيا- إستراتيجية وحدات الأعمال:** هذا النوع من الإستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين.

**ثالثا- الإستراتيجية الوظيفية:** تهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المداخل والتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الإستراتيجية الكلية لوحدة النشاط، وتبرز الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية ونظم المعلومات.

**ثانيا- ماهية الإدارة الاستراتيجية:**

**1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:**

الإدارة الإستراتيجية كما عرفها Ansoff هي: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"؛ وكذلك أشار Wheelen و Hunger بأن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة.

إن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

**2- أهمية الإدارة الاستراتيجية:**

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في النقاط التالية:

- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية، حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي؛

- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية؛

- تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة، حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة؛

- زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛

- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة؛

- المساهمة في التوجيه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية؛

-مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

### 3-معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى ومن أهم هذه المعوقات نجد:

- عدم رغبة المدراء في استخدام الإدارة الاستراتيجية لما تحتاجه من وقت لإعداد الخطة؛
- صعوبة وضع نظام للإدارة الاستراتيجية وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية؛
- التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يضع الخطة أمام واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها؛
- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية وذلك بسبب عدم وجود المقومات والقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية؛
- مقاومة التغيير من قبل أفراد المؤسسة، حيث أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتلزم تماما مع تغير في العمل نحو الأفضل وتبني سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض؛
- عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة مما يؤدي بها إلى التوقف والفشل؛
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي من خلال عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة؛
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية؛
- اعتماد الإدارة الاستراتيجية على دراسة الماضي وقراءة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل الأمر الذي يلزم كم لا بأس به من المعلومات والبيانات الإحصائية التي لا تتوفر في بعض المؤسسات.