

# الادارة الاستراتيجية

المحاضرة الاولى

أ. م. د. عراك عبود عمير

## الفصل الأول

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

- أولاً: تطور دراسة الإدارة الإستراتيجية وسياسة الأعمال.
- ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.
- رابعاً: مديرو القمة الإستراتيجية.
- خامساً: مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- سادساً: مكونات الإدارة الإستراتيجية.



## أولاً: تطور الإدارة الإستراتيجية

## Development of the Strategic Management

البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات

الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال

تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة

بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية) (1).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول

المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية

وخصوصاً الدول العربية (2). وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل

الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء

التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية،

الفنية، القانونية والحكومية وغيرها).

ان المعرفة والإلمام بالمشاكل والحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة

الإستراتيجية الملائمة وعلى هذا الأساس فان توسع المنظمات في دراسة البيئة الكلية

وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية وتحليلها يتيح لتلك المنظمات صياغة إستراتيجية قادرة

على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة (3).

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية وتحويل

الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا

الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها

وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها

وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى

استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية (4) نظراً لشموليته

وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وتلويح وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية (5) خصوصاً مع تغير بيئة

الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة (Von Neumann & Morgenstern)<sup>(6)</sup>. وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية (Chandler)<sup>(7)</sup> بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب أو التقليل من التهديدات المحتملة (New Man & Logan)<sup>(8)</sup>، وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية (Schendel & Hatten) ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الإستراتيجي. وجميع ما تقدم من مساهمات أدى إلى ظهور حقول الإدارة الإستراتيجية إلى حيز الوجود، واستمرت المحاولات الكبيرة كالتي قام بها (Clueck)<sup>(9)</sup> في اعتبار خطوة وضع الأهداف خطوة مستقلة بذاتها عن خطوات وضع الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى مساهمات (Steiner & Miner)<sup>(10)</sup> في تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمات، والاستراتيجيات (السياسات) الوظيفية والدور للنمط القيادي لاستخدامات الموارد كاحد المقومات في تنفيذ الإستراتيجية<sup>(11)</sup>، وبالتالي تحديد المعايير لتقييم ورقابة الإستراتيجية لمعرفة المشاكل أو الانحرافات الحاصلة في التنفيذ ومن ثم وضع الحلول لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة.

وفي عقد السبعينيات ساهم كل (Miles & Snow, Hamermesh, Scholes)<sup>(12)</sup> من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (SWOT) (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat's) أي تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية المعروفة باسم (BCG)، ومصفوفة شركة جنرال الكتريك (GE)، إضافة إلى أنموذج ماكينزي (MaCinsey) في تنفيذ الإستراتيجية، في بلورة تطوير الإدارة الإستراتيجية بترابطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيراتها في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية. وتلت تلك المساهمات، ما قدمه بورتر (Porter)<sup>(13)</sup> في أنموذجه المميز

لبيكل الصناعة، وما تضمنه هذا النموذج الذي سنوضحه بالتفصيل في الفصول اللاحقة من عوامل هيكلية التي تحدد معدل الأرباح على مستوى القطاع الصناعي بشكل عام وعلى مستوى منظمات الأعمال بشكل خاص. وكذلك هي التي تحدد الميزة التنافسية لاستراتيجيات منظمات الأعمال.

شهد العقد الأخير من القرن العشرين، زيادة سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أم في السياسة أو الاقتصاد أو التشريع أو الثقافة (أذواق الزبائن ورغباتهم) والمنافسة (حقائق وتوجهات المنافسين) والإفرازات الكثيرة التي أحدثتها ظاهرة العولمة، وظهرت مداخل جديدة لمواجهة مثل تلك التغيرات كمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة الشركات (Reengineering the corporation) ومدخل الهدم الخلاق (Creative destruction)<sup>(14)</sup> ومدخل المقارنة المرجعية (Benchmarking) وغيرها هو الدليل على الدور الفاعل للإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة وبناء الغايات والأهداف عبر التحليل الدقيق وفق (SWOT)، وخلق الكيان المتكامل للاختيار الاستراتيجي بغية التطبيق الفعال للإستراتيجية على مستوى المنظمة او على مستوى وحدات الأعمال أو على المستويات الوظيفية<sup>(15)</sup>.

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول بان الإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلاً بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة، وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة او فن الجنرال (The art of Generalship)<sup>(16)</sup>، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية. وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary Webster's) بأنها (علم تخطيط العمليات

## مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

العسكرية (وتوجيهها)<sup>(17)</sup>. وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة..... الخ)، وستتناول في كتابنا الحالي مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من خلال الفكر الإداري وميدان الأعمال.

وفي حقل علم الإدارة هذا المجال لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

وعرف شاندر (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات<sup>(18)</sup>. وان عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا. ويرى أنسوف (Ansoff) بان الإستراتيجية هي (تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها)<sup>(19)</sup>. أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه عرف ثومبسون واستركلاند (Strickland and Thompson) الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية<sup>(20)</sup> وأشار ثوماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة)<sup>(21)</sup>.

وعرف كل من جوش وجلويك (Jauch & Glueck) الإدارة الإستراتيجية بأنها (الخططة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة

بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة<sup>(22)</sup>.

وقريباً من التعريف السابق عرف كوين (Quinn) الإستراتيجية (بأنها الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسة والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام<sup>(23)</sup>).

في حين يرى دركر (Drucker) بان الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال<sup>(24)</sup>.

وأكد منتزبرج (Mintzberg) بان الإستراتيجية أكثر من كونها دعوات أو خطط الشركات للعمل وهي كذلك بالفعل، أي أنها الأنموذج في مجرى القرارات الهامة<sup>(25)</sup>.

نستنتج من التعاريف سالفة الذكر على أن بعضها قد أكدت على أنموذج أو صيغة التخطيط، حيث وصفت الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة. ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري ان تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة<sup>(26)</sup>.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بان الإدارة الإستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة. مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية والإدارة الإستراتيجية يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية :-

1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.

2- صياغة الإستراتيجية.

3- التحليل الاستراتيجي وتتضمن ما يأتي :-

## مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

رواية  
مبادئ  
اهداف  
استراتيجية

- أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.  
ب. تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.  
4- الخيارات الاستراتيجية: وتأخذ مستويات متعددة أهمها:  
أ. البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.  
ب. البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.  
ج. البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.  
5- تنفيذ الاستراتيجية.

6- تقييم ورعاية الأداء للتأكد بان أهداف المنظمة هي مدركة ومنجزة.  
ثالثاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

### The Importance of Strategic Management to the Business Organizations

تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وانشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية. كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك. ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية ويتعزز ذلك من خلال ما توصل إليه كل من ثيون وهاوس (Thun and House) بالدراسات التي اجريهاها على قطاع صناعات الأدوية، والصناعات الكيماوية، وصناعة الآلات، وصناعة الأغذية، البترول، والصلب. وقد اتضح ان المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء افضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم<sup>(27)</sup>. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها انسوف (Ansoff) وهارولد وبرت (Harold and Burt). إيستل ماكدونالد (Estlaskand McDonald)، وود (Wood)، كارجن ومايلك (Kargen and Mailk)، وميلر (Miller)، وولش (Welch) إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي

الأساسية للمنظمة من خلال  
سبق عرف كوين (Quinn) الإدارة الاستراتيجية بأنها النموذج  
بها الأهداف الرئيسة والسياسات، والإجراءات، ومتابعة  
التربيط التام<sup>(28)</sup>  
(Drucker) بان الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم  
غير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة  
بج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال<sup>(29)</sup>  
(Mintz) بان الإدارة الاستراتيجية أكثر من كونها دعوات أو  
كذلك بالفعل، أي أنها النموذج في مجرى القرارات

الفة الذكر على أن بعضها قد أكدت على أنموذج أو  
ت الإدارة الاستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية  
غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص  
ط في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من  
ب خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ  
المحيطة بالمنظمة<sup>(26)</sup>

بن القول بان الإدارة الاستراتيجية تتضمن المراحل  
لهداف المنظمة. مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية  
يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية:-

. غاياتها وأهدافها.

ن ما يأتي:-



تفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه<sup>(28)</sup>. وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف. ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي:

### 1- التسارع الكمي والتنوعي في البيئة الخارجية

ان الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كما ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، واهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي،<sup>(29)</sup> وللعقد الأول من القرن الحالي. ويظهر هذا التغير والمتمثل في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات. ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

### 2- تدعيم المركز التنافسي

تدعم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، وتساعد المنظمات من الاستفادة في استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

- 1- التسارع الكمي والتنوعي في البيئة الخارجية
- 2- تدعيم المركز التنافسي
- 3- تخصيص الموارد والمخاطر بطريقة عقلانية
- 4- التنافسية

3- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة

تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلائم واحتياجات المنظمة. ولمواجهه التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

4- تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

5- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة وتنفيذها.

6- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل. وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات<sup>(30)</sup>.

كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية، في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء افضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

رابعاً: مديرو القمة الإستراتيجية Top Strategic Managers

تتسم منظمات الأعمال هذه الأيام بميزة التنافس الشديد لكونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة، مما فرض عليها البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الإدارة والتطوير الإستراتيجي، والذين يطلق عليهم بمديري القمة الإستراتيجية وهم الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة أو أحد أقسامها الرئيسة (31) ويشير بعض الكتاب إلى ان مسؤولية مديرو القمة الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، المشاركة في تنفيذها، ومتابعة في

تحقيق النتائج<sup>(32)</sup>. ومثل هذه المسؤوليات تتطلب من المدراء الإستراتيجيين القيام بأدوار ومهام عديدة وعلى النحو الآتي :-

أدوار ومهام المدير الاستراتيجي Roles and Tasks of Strategic Manager

وتختلف أدوار ومهام المدراء الاستراتيجيين عن غيرهم من المدراء في المستويات والوظائف الأخرى في المنظمة، فالمدراء الموظفين مثلاً يتحملون المسؤولية لوظائف واعمال محددة، مثل الأفراد، والمشتريات، والإنتاج، والمبيعات، وخدمات العمال، والحسابات. تلك هي نطاق سلطتهم، والتي تحددت بشكل عام لاحد الانشطة في المنظمة، في حين أن مهام المدراء الاستراتيجيين تشمل جميع العمليات والأنشطة في المنظمة. وقد تختلف الأدوار والمهام من منظمة إلى أخرى تبعاً للاختلافات في الأهداف والغايات لكل منظمة، ولكن تبقى مسؤولية ومهام المدراء الاستراتيجيين هي تحقيق التوازن ما بين الأهداف الآنية والأهداف المستقبلية، وبالتالي ينبغي اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة<sup>(33)</sup> علماً بأنه تقع على المدراء الاستراتيجيين ثلاثة مهام أساسية في المنظمة وهي<sup>(34)</sup>

1- القيام بالأدوار الرئيسية

حدد هنري منتزبرج (Mintzberg) من خلال دراسة أجراها على خمسة مدراء تنفيذيين، عشرة أدوار رئيسية للمدير الاستراتيجي مرتبطة بعضها ببعض<sup>(35)</sup> وستوجز تلك الأدوار حسب التسلسل الآتي :-

- 1- رمز المدير: يؤدي المدير الدور القانوني، والواجبات الاجتماعية.
- 2- القائد والمظهرية. ويقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير الرؤوسين، والإشراف عليهم والإشراف على الرؤوسين لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى.
- 3- الدور الارتباطي. يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة، وعلى الصعيد الخارجي من اجل خلق التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المنظمة.

## فقط نعداد

- 4- المراقب. يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من اجل ادراك طبيعة النشاط المطلوب، ومراجعة أداء المنظمة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.
- 5- الموزع. بما انه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقل المعلومات إلى اعضاء مجلس الإدارة وبقية المدراء التنفيذيين في المنظمة.
- 6- متحدث رسمي. يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين سواء لحاملي الأسهم أو الجهات الخارجية عن طبيعة اعمال المنظمة وتوضيح إستراتيجيتها وسياستها.
- 7- مطور. يهتم دائما بتطوير السلع والعمليات والإجراءات والهيكل التنظيمية. ويقوم بالبحث عن المشروعات الجديدة التي تحقق اعلى الارباح واقل التكاليف، وتقديم افضل السلع والخدمات
- 8- مُصلح. يقوم بدور اصلاحي باتخاذ اجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة كالأزمات المفاجئة.
- 9- إدارة الموارد. يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال اطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية، ومراجعتة للجداول والبرامج. وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف
- 10- مفاوض. يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية كمثل للعمال من خلال قيامه بحل المشاكل بين الافراد والأقسام، ومع المقرضين والممولين للمنظمة، ويتفاوض كمثل للمنظمة مع المنظمات الخارجية والجهات الأخرى.

### ب) القيادة الفعالة Effective Leadership

تعتبر القيادة ذات اهمية كبيرة لأنها تحدد الاستراتيجيات والسياسات التي تطبق في المنظمة. وينظر المديرون في الإدارة الوسطى إلى مدرائهم في المستويات العليا طلبا للنصح والإرشاد، وهم بحاجة إلى وضع مستوى معياري يتحدد لهم من قبل قياداتهم العليا<sup>(36)</sup> وبالتالي فانهم على استعداد لتقمص أدوار وأساليب المدراء الناجحين في المستويات العليا. فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.

1- القيادة الفعالة  
2- القيادة الفعالة  
3- القيادة الفعالة

Management of Strategic Planning إدارة التخطيط الاستراتيجي

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسة للمدراء الاستراتيجيين والإدارة العليا، حيث يجب على المدراء الاستراتيجيين القيام بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وينبغي لهم ان يتمتعوا برؤية ثابتة في وضع الأهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة. ويشترك المدراء في المستويات الإدارية الوسطى (مدراء الأقسام) كمدراء التسويق والإنتاج والمالية والأفراد والبحث والتطوير في وضع استراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وأعمالهم. داخل حدود استراتيجيات المنظمة.

خصائص ومهارات المدراء الإستراتيجيين

Characteristics and Skills of Strategic Managers

يتسم المدراء الاستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بادائهم الاستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد (Drucker).<sup>(37)</sup> صفتين رئيسيتين للمدراء الاستراتيجيين :-

الأولى القليل منها مستمر، أي أن أعمال المدير الاستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فإنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى أخرى. والصفة الثانية للمهام المدراء الاستراتيجيين. انهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب اعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل. وحدد آخرون ثلاث خصائص يتميز بها المدراء الاستراتيجيين هي<sup>(38)</sup> :-

1- الالتزام والانضباط في العمل، كما ان اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.

2- التمتع برؤية ثابتة وواضحة عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين.

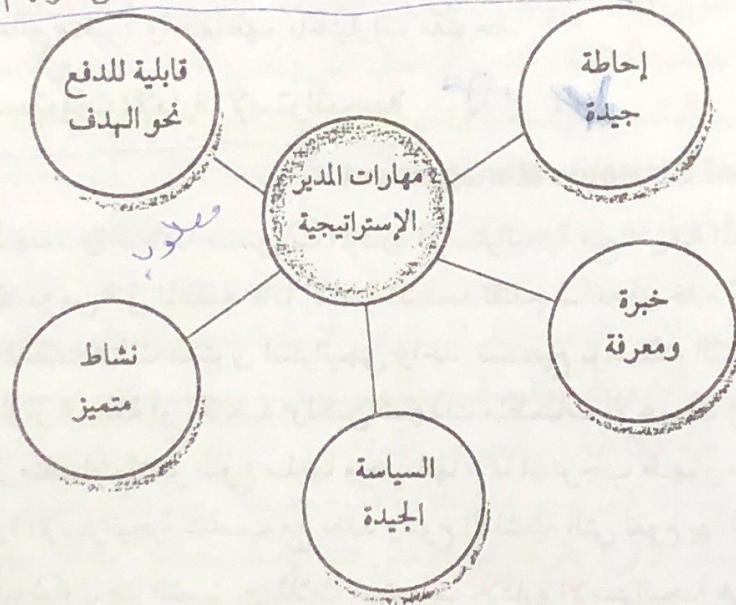
## مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

3- الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات اداء عالية وفعالة،  
يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهة  
الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. من أهم خصائص وطرق المدير الإستراتيجي الماصد ما اورد  
ووضع ادوارد راب (Wrapp)<sup>(39)</sup> خمسة خصائص ومهارات اساسية  
للمديرين الاستراتيجيين، هي:

1- امتلاك الناجحين منهم القدرة على الاطلاع والاحاطة الجيدة بالمدى  
الواسع للقرارات المتخذة للاعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون  
بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.

2- تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الاستراتيجيون الناجحون  
بالمعرفة حول ما هو الاختيار الافضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف  
المواضيع، القرارات، المشاكل، التي تواجههم في المنظمة.

3- السياسة الجيدة، فالمدراء الاستراتيجيون هم سياسيون جيدون، ويجيدون  
حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة، وهم افضل من استعمل السلطة من  
خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء ولا قادة للائتلاف بدلاً من كونهم موجهين.



شكل (1-1) خصائص مهارات المدير الإستراتيجية

4- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية اقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال خصوصاً ان المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعة في احوال السوق، مما يرغمها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.

5- المهارة الخامسة للمدراء الاستراتيجيون هي امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في اسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.

وبعد هذا العرض، يمكن تصوير خصائص مهارات المدير الإستراتيجية بالشكل (1-1).

وقد أوضح راب (Wraap) ان صورة المدير الاستراتيجي الناجح تختلف كثيراً عن صورة متخذ القرار العقلاني المذكورة في ادبيات الإدارة الإستراتيجية. وأكد أن المدير الاستراتيجي الناجح هو الذي يمتلك مهارات متعددة تتمثل بالإحاطة والاطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل، الخبرة العالية، مهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها بأقل احتكاك او خسارة. فضلاً عن معرفة المدير الاستراتيجي مكان الضعف ومساحات عدم الجدوى، بغية معالجتها باتجاه صحيح، وتقديمه خلاصة للأعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير، واحتفاظهم باختيارات مفتوحة.

#### خامساً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

(4)

#### Levels of Strategic Management

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات او الخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فاذا كانت المنظمة تقدم سلعة او خدمة واحدة، نجد ان تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. وسوف نحاول هنا التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية هي:

(ن) عمود مستديرات الإدارة الاستراتيجية  
شئ نكلم عن مستوى واحد

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

2- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

3- الإستراتيجية على مستوى الوظائف.

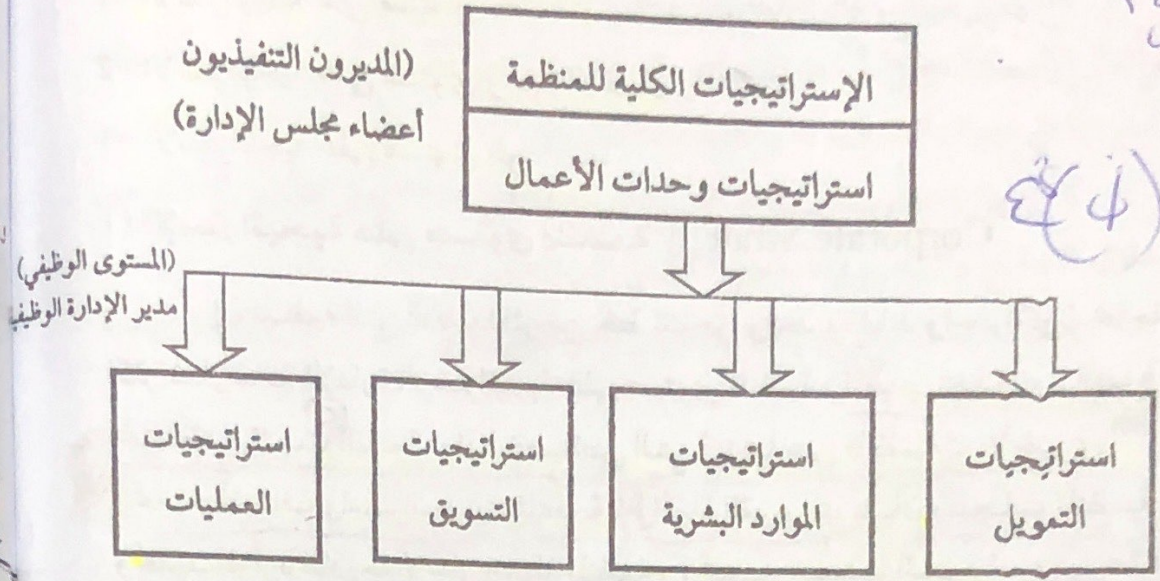
### 1) الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط انتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى<sup>(40)</sup>، وتحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة، واتخاذ القرارات بشأن منتجات المنظمة، وتحديد الموارد اللازمة لانجاز أنشطة المنظمة، وتحديد حصتها السوقية، ودورها في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة<sup>(41)</sup>.

الإدارة

إن المدراء التنفيذيون، أعضاء مجلس الإدارة، هم المدراء الاستراتيجيين في هذا المستوى. والدور الاستراتيجي الذي يقومون به، من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة، ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم اقرارها. علي سبيل المثال استطاعت شركة جنرال الكترك (General Electric) في التوسعات التي قامت بها بغية التطوير في مستلزمات المواصلات، مولدات التورباين، الخدمات الهندسية، الإلكترونيات الصناعية، النظم الصحية، والمولدات الخاصة بالطائرات. انجزت هذه الأعمال من قبل المسؤولين الاستراتيجيين المتمثلين بالمدراء التنفيذيين الرئيسيين في الشركة، وقد قام المدير التنفيذي للشركة، بوضع الأهداف الإستراتيجية الكاملة، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام أو أنشطة العمل، وتحديد فيما إذا كان ينبغي احداث اية فكرة جديدة، واستطاع تطوير استراتيجيات نطاق أعمال الافراد بالرغم من ان مثل هذه الاستراتيجيات تعد من مسؤولية المدراء الاستراتيجيين على مستوى وحدات الأعمال.<sup>(42)</sup>





شكل (1-2)

مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة

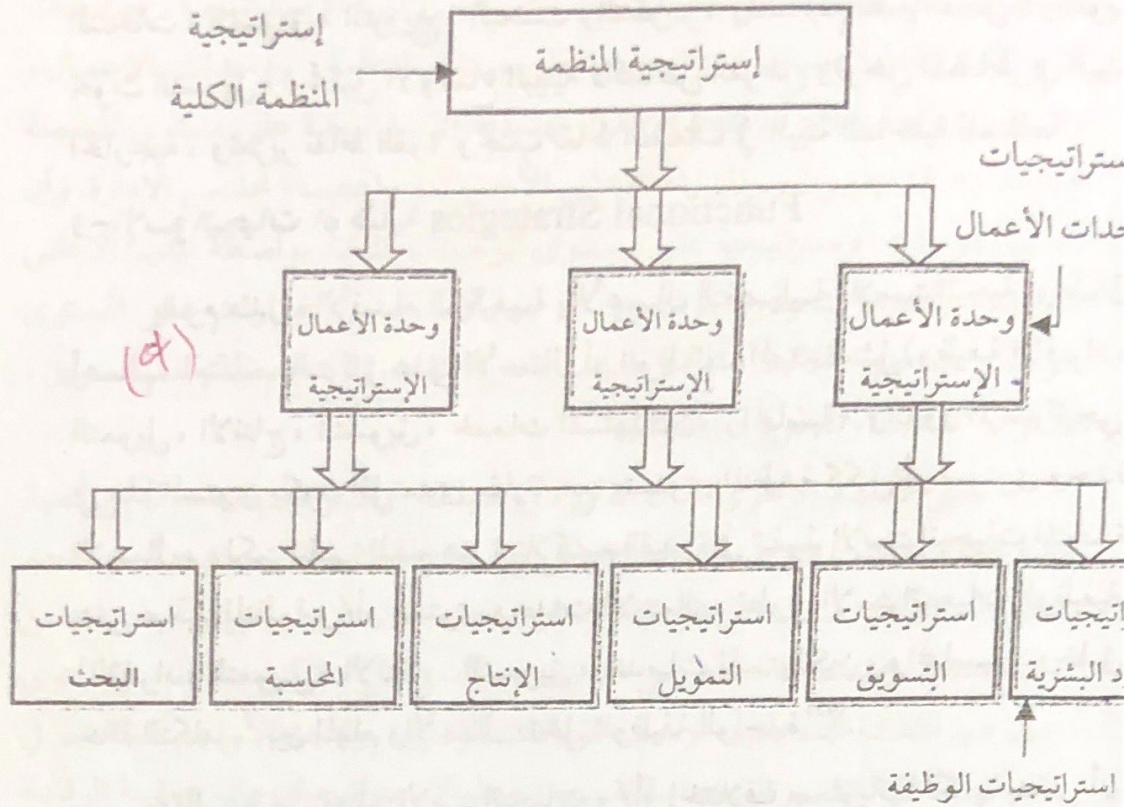
2) الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Strategic Business Units

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال. وتختلف الإستراتيجيات لوحدات الأعمال وتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.

ويرف جوج وكلووك (Jauch & Glueck) وحدة الأعمال الإستراتيجية، كونهما إحدى الإدارات التنفيذية في منظمة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقاً لتوجهات المنظمة وأهدافها (43). وتهدف إستراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية Competitive Advantage) للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.

Handwritten notes on the right margin: 'الإستراتيجية', 'المنظمة', 'وحدات الأعمال', 'التنافس', 'الخدمة', 'السوق', 'الميزة التنافسية', 'السلعة أو الخدمة', 'تقدمها', 'المنظمة', 'في', 'السوق'.

## مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها



شكل (3-1)

مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة

تقع مسؤولية إعداد أو صياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا أو مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الإستراتيجية، للقيام بأعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وقرارها.

وتتمثل ادوار مدراء وحدات العمل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والاستراتيجيات طويلة الاجل لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لكل وحدة، إضافة إلى تحديد محفظة الأعمال لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية<sup>(44)</sup>. ويمكن القول ان أهم الاستراتيجيات في وحدات الأعمال الإستراتيجية تشمل استراتيجيات تخطيط

المنتجات، التسويق، الترويج، البحث والتطوير، وتصميم نظم العمل، وتطوير بحوث التسويق، وتحليل الاوضاع البيئية لاقتناص الفرص وتوخي المخاطر في البيئة الخارجية، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

### 3- الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالهما يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الافراد، التمويل، الانتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). والدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون اقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الاعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة و/أو مستوى وحدات الاعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الافراد، التمويل، الانتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة<sup>(45)</sup>.

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات و/أو اختلاف مستوياتها لكنها ينبغي أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من اجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول إلى ميزة التنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية.

سادساً: مكونات الإدارة الإستراتيجية

#### Component of Strategic Management

#### أنموذج لمكونات الإدارة الاستراتيجية

سنحاول التعريف بمكونات الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل (1-4)، ولكل مكون من هذه المكونات قد خصص له فصل لتوضيحه بشكل تفصيلي في هذا الكتاب. وبالتالي فان الحاجة لفهم كيفية تطابق المكونات المختلفة بعضها مع البعض الاخر. تتضمن المكونات اختيار رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، تحليل البيئة الخارجية وبيئة الصناعة لتحديد الفرص والتحديات الخارجية، تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وان الاسهم الثنائية بين المكونات والموضحة في الشكل

المذكور تبين أن هنالك تأثيرا متبادلا بين مكونات الإدارة الإستراتيجية، بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بصياغة استراتيجيتها على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال، والمستويات الوظيفية. وأن متخذي القرار لصياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هم المدراء التنفيذيون، والمدراء الاعلى الآخرون، واعضاء مجلس الادارة. وأن أغلب القرارات الإستراتيجية على مستوى الوحدات تتخذ بواسطة المدير الاعلى للوحدة، والمدراء التنفيذيين الرئيسيين، في حين ان متخذي القرارات على المستوى الوظيفي هم مدراء الأقسام أو الوحدات الادارية كقسم الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد، البحث والتطوير، والمحاسبة.

تشير الأسهم الأخرى بأن الفكرة في صياغة الإستراتيجية تتحول إلى تنفيذ بآلية محددة تتناسب مع طبيعة وأهداف كل منظمة. وأن تنفيذ الإستراتيجية يعد احد المكونات الأكثر صعوبة في الإدارة الإستراتيجية، اذ تستوجب تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات لتخصيص الموارد، وبناء هيكل تنظيمي ملائم، ومستوى عال من الثقافة التنظيمية، وتنمية القيادات الإدارية. وتتجه الأسهم كما هو في الشكل (1-4) لتشير إلى عملية تقويم تنفيذ الإستراتيجية، وان عملية الرقابة الإستراتيجية هي التي تظهر للإدارة نتائج الأداء لتعديل بعض او كل المراحل في الأنموذج من اجل تحسين الأداء. وتأخذ مرحلة الرقابة الإستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية التي تربط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى للأنموذج.

وعندما نتفحص الأنموذج الوصفي للإدارة الإستراتيجية، نجد ان تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسة الأساسية لمكونات الإدارة الإستراتيجية تجعل المنظمة تتميز عن بقية المنظمات المنافسة لها. وعن طريق الرسالة يمكن اختيار الاستراتيجيات المطلوبة والتي يمكن من خلالها تحويل فلسفة ورسالة المنظمة إلى أنشطة وأعمال فعلية.

والتفاصيل الأكثر في أنموذج الإدارة الإستراتيجية. نتزود به في الفصول اللاحقة، وسنسلط الضوء في بداية كل فصل على جزء من الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية. إضافة إلى فصول أخرى لا يحتويها الأنموذج الوصفي.