

الفصل الرابع

الإدارة الإستراتيجية

أشتمل هذا الفصل على:

- تعريف الإدارة الإستراتيجية. 
- مزايا الإدارة الإستراتيجية. 
- مراحل الإدارة الإستراتيجية. 
- عملية الإدارة الإستراتيجية. 
- القرارات الإستراتيجية. 
- المدير الإستراتيجي 
- تمرين: مقارنة بين المدير التقليدي والمدير الإستراتيجي. 

الفصل الرابع

الإدارة الإستراتيجية

تعريف الإدارة الإستراتيجية

هناك تعريفات عديدة للإدارة الإستراتيجية Strategic Management نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- الإدارة الإستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه المنظمة وصياغة وتنفيذ إستراتيجياتها بما يحقق أهدافها ورسالتها.
- 2- الإدارة الإستراتيجية: هي عملية تحديد رسالة أو غاية المنظمة وأهدافها وتحديد إستراتيجياتها كسبيل لبلوغ الأهداف في بيئة متغيرة، مع تنفيذ هذه الإستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ.
- 3- الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي تقوم بها الإدارة العليا (بمعاونة جميع أعضاء المنظمة) بصياغة وتنفيذ إستراتيجية أو إستراتيجيات معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل.
- 4- الإدارة الإستراتيجية تتضمن جميع أوجه الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ولكن على مستوى إستراتيجي (أي على مستوى المنظمة ككل وفي نطاق زمن طويل).
- 5- الإدارة الإستراتيجية هي عملية تحديد أهداف أي منظمة وتطوير السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف وتحديد وتوفير الموارد لوضع الخطط موضع التنفيذ.

- 6- الإدارة الإستراتيجية هي العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة.
- 7- الإدارة الإستراتيجية تُعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- 8- الإدارة الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.
- 9- الإدارة الإستراتيجية تمثل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحقيق العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.
- 10- الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.
- 11- الإدارة الإستراتيجية هي عملية القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية في الأجل الطويل.

12- الإدارة الإستراتيجية هي فن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التنظيمية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

13- Strategic Management:

- identify the task.
- ascertain the resources required to do it.
- draw up a strategy for achieving it.
- decide on the structure to be adopted.
- identify additional training required.
- decide how monitoring and evaluation is to be carried out.
- consult and communicate properly at all stages.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية مع إعطاءها ميزة تنافسية عن المنظمات العاملة في نفس المجال أو القطاع.

والإدارة الإستراتيجية تمثل أعلى مستويات النشاط الإداري ويصطلح بها عادة مديرو المنظمة التنفيذيون وفريق العمل التنفيذي.

وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تزويد المنظمة بالتوجه العام الذي يحدد حركتها، هو توجه لا يمكن عزله عن الموارد المتاحة للمنظمة والظروف التي تعمل فيها وجملة الأهداف العليا التي تسعى لتحقيقها.

فعلى سبيل المثال فإن:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة، على كافة المستويات التنظيمية، وتتوجه هذه

الإدارة الإستراتيجية - تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة - لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها. إنها تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية، التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

تعطي إستراتيجية الموارد البشرية - أيضاً - مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة وتدريب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والعلاقات معها، وإدارة التغيير، وإشغال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل، مستوى العاملين كأفراد، ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كماً ونوعاً بالاحتياجات المستقبلية لأنشطة المنظمة. وبشكل عام فهي - إستراتيجية الموارد البشرية - ستؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، ويؤثر أو يتأثر بالخطط الإستراتيجية (طويلة الأجل) للمنظمة، وصولاً إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

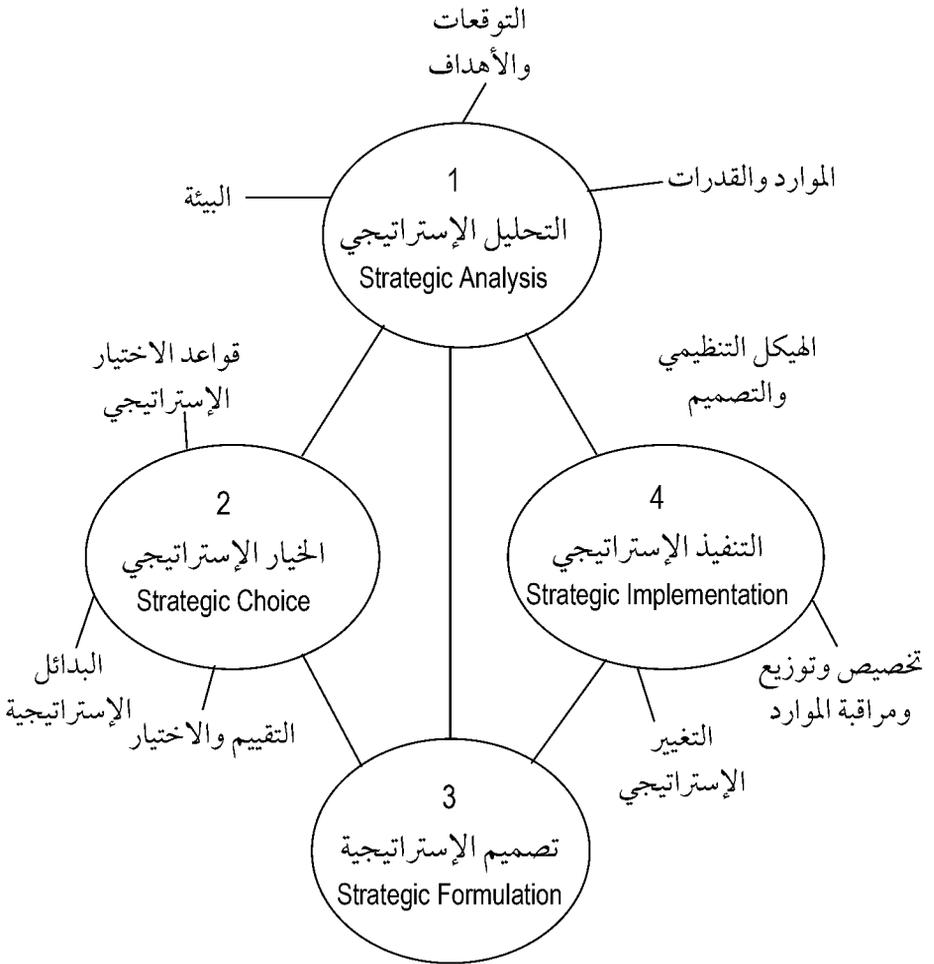
وتهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - كما يوضح ذلك أحمد سيد مصطفى - إلى تحديد توجهات وخطط المنظمة للإفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها. إنها إدارة تتوجه باحتياجات وتوقعات السوق (العملاء) سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

مزايا الإدارة الإستراتيجية:

- 1- الإدارة الإستراتيجية تحقق مزايا عديدة لأي منظمة نذكر منها:
- 2- التخطيط الإستراتيجي لا ينجح بمنأى عن الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية.
- 3- تكيف المنظمة مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفادي التهديدات
- 4- الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية للمنظمة سواء مادية أو بشرية.
- 5- تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة فيما يتعلق بالمنتج أو السعر أو الجودة أو غيرها.

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل هي كالتالي:



شكل رقم (2)

مراحل الإدارة الإستراتيجية

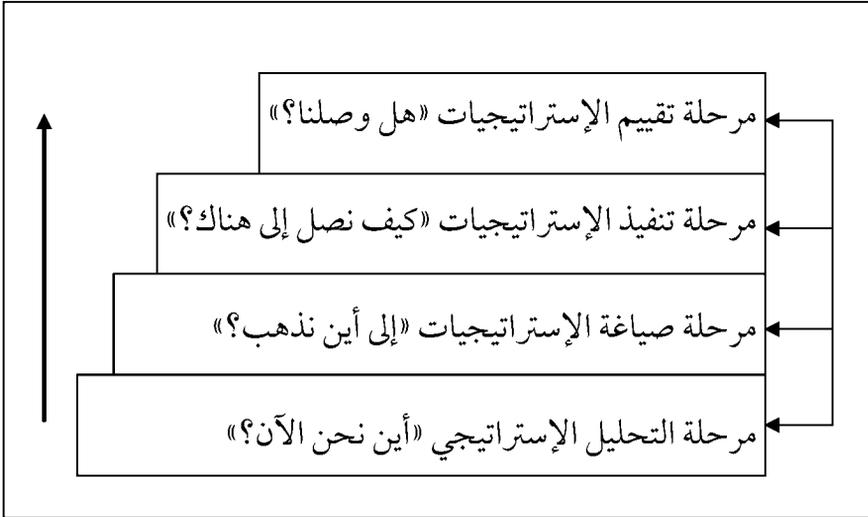
بينما يرى عادل زايد أن مراحل الإدارة الإستراتيجية هي كالتالي:

المرحلة الأولى: التحليل الإستراتيجي: السؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: «أين نحن الآن؟»

المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الإستراتيجيات: والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: «إلى أين نريد أن نذهب؟»

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات: والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: «كيف نصل إلى هناك؟»

المرحلة الرابعة: تقييم الإستراتيجيات: والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: «كيف نعرف أننا وصلنا؟»



شكل رقم (3)

مراحل الإدارة الإستراتيجية

والجدول التالي يوضح أشكال مشاركة المستويات الإدارية في كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية:

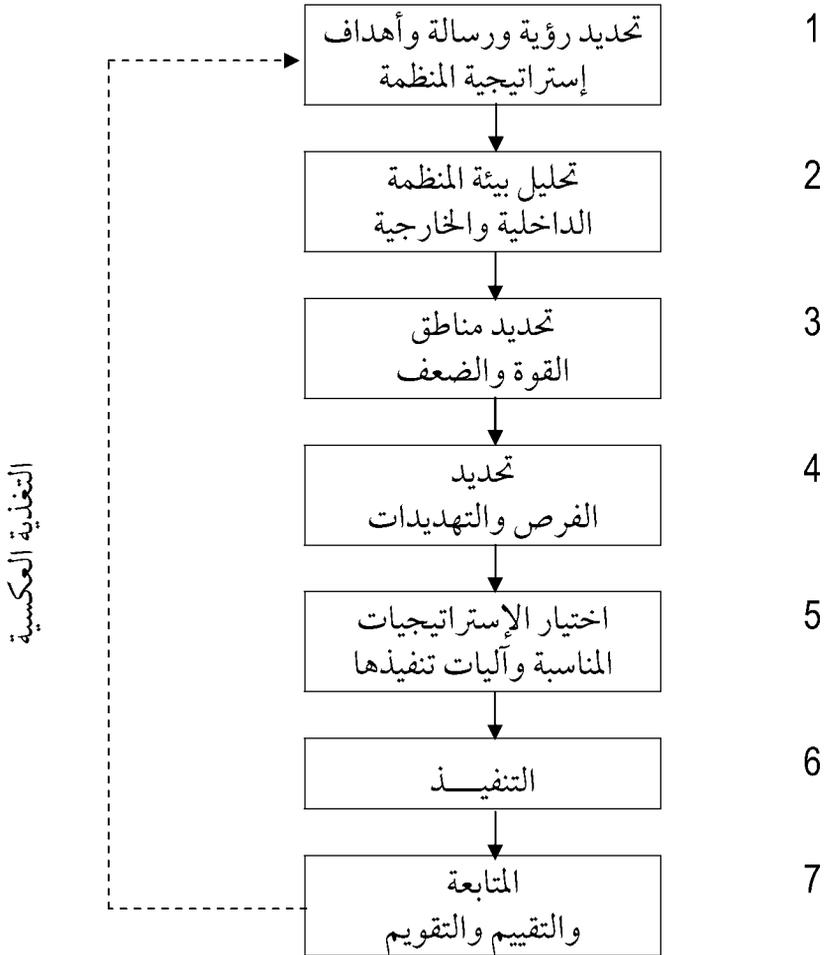
جدول رقم (1)

مشاركة المستويات الإدارية في الإدارة الإستراتيجية

مراحل الإدارة الإستراتيجية			المراحل المستويات
وضع الإستراتيجية	تشيط الإستراتيجية	تصميم الإستراتيجية	
عملية التدخل بين المواقع التنظيمية المختلفة	اعتماد اقتراحات محددة	إعطاء إرشادات عامة بناءً على مفاهيم وقيم محددة	الإدارة العليا
التنفيذ	التطوع	المواجهة والموازنة	الإدارة الوسطى
الأسئلة والاستفسارات	التجربة والاستعداد	تقديم مقترحات محددة	الإدارة الإشرافية

عملية الإدارة الإستراتيجية:

يمكن توضيح عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (4)

عملية الإدارة الإستراتيجية

المدير الإستراتيجي؛

تتطلب الإدارة الإستراتيجية مديرين يتسمون بالمبادأة والخيال والرؤية المستقبلية، والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية واكتشاف الفرص السوقية أو خلقها.

واستشراف المتغيرات المستقبلية، مديرون يتحلون بأفكار وتوجهات التغيير الإستراتيجي، فيضعون تساؤلات أساسية يجيبون عليها؛ أين نحن الآن؟ وأين نود أن نكون بعد خمس سنوات؟ وما هي الإستراتيجيات التي نصممها ونسير عليها لنصل حيث نود أن نكون؟. المديرون الإستراتيجيون لديهم إذن قدرة على تخيل وتصميم سيناريوهات مستقبلية وتقييمها واختيار أنسبها. لديهم قدرة على إدارة عملية التغيير تحت مظلة من القيادة الإستراتيجية المسلحة بقيم ثقافة تنظيمية فاعلة.

بمعنى أن المديرون الإستراتيجيون يوجهون المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظمتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الواقع والموقع الذي تقف فيه منظمتهم.

وفي شكل نقاط يمكن تحديد بعض مسؤوليات المديرون الإستراتيجيون كالتالي:

- 1- تحديد العمل المطلوب القيام به والمهام الواجب إنجازها.
- 2- التأكد من وجود الموارد المطلوب لإنجاز العمل والمهام.
- 3- وضع وصياغة إستراتيجية لتحقيق ذلك.
- 4- اتخاذ قرار بشأن الهيكل الواجب تبنيه.
- 5- تحديد متطلبات التدريب الإضافية.
- 6- اتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بالمراقبة والتقييم.
- 7- القيام بالتشاور والاتصال والتواصل بطريقة صحيحة في كافة المراحل.

القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions :

إن اتخاذ القرارات عملية مطلوبة يحتاج إليها ويقوم بها كل شخص سواء كان مديراً أو غير مدير. فكل منا يتخذ مجموعة من القرارات اليومية تتفاوت في درجة بساطتها أو تعقدها، كما أن بعضها يدخل في إطار بعض الأمور الروتينية التي يؤديها الفرد في حياته اليومية، والبعض الآخر يظهر نتيجة أمور مفاجئة وغير متوقعة.

تعريف القرار:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح القرار نذكر أشهرها كالتالي:

- 1- القرار هو الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف.
- 2- القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين بعد دراسة البدائل المختلفة.
- 3- القرار هو عملية اختيار البديل الذي يحقق أقصى ربح أو هدف.
- 4- القرار هو عملية تتكون من مراحل تتمثل في تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل التي يمكن إعمالها ثم التوصل إلى الاختيار النهائي للبديل ثم تنفيذه.

أهمية القرار:

يمثل اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة وعند تحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي نوعه وحجمه وأسس تقسيم ونطاق الإشراف.

وعندما يمارس المدير وظيفة القيادة فهو يتخذ مجموعة من القرارات عن توجيه مرؤوسيه واستشارة دوافعهم وتحفيزهم.

وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد الهدف من الرقابة ومجالاتها وتحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال.

فنشاط التخطيط والتنظيم يتطلب قرار بتوزيع الموارد كما يتطلب نشاط الإشراف والرقابة قراراً بتصحيح الإجراءات وحل المشكلات، وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة استمراراً لعملية الإدارة نفسها.

ويعتبر حل المشكلات وصنع القرارات هما أهم الأنشطة التي يقوم بها المديرون لتنفيذ ما يجب عمله.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نؤكد بأن عملية صنع القرارات تعد جوهر العملية الإدارية، باعتبار أن الإدارة في الممارسة والتطبيق العملي ما هي إلا تصرف واتخاذ قرارات وتفكير ابتكاري يستهدف تنمية القرار المناسب لمواجهة موقف معين. ومن الملاحظ أن اتخاذ القرارات كنشاط يغطي كافة مجالات العمل داخل الشركة ويتم على كافة المستويات، مما يدعو إلى القول في النهاية أن الإدارة هي سلسلة من القرارات المتزامنة والمتعاقبة، المتزامنة لأن القرارات يمكن أن تتخذ في أكثر من موقع إداري في ذات الوقت، وهي أيضاً متعاقبة لأنه في كل موقع أو مستوى إداري يتم اتخاذ القرارات في صورة سلسلة متصلة.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية القرار في المنظمة تزداد ونطاق شموله يتسع كلما ارتفع مستوى السلطة الإدارية التي تتخذ القرار داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

اتخاذ القرارات وصنع القرارات:

ومن الأهمية بمكان أن نفرق بين من يتخذ القرار، وبين من يسهم في اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يجب أن يملك السلطة الإدارية التي تعطيه الحق في اتخاذ القرارات في حدود معينة، بيد أن ذلك لا يعني أن ينفرد متخذ القرار في جميع الأحوال باتخاذ

القرار، بل إن هناك الكثيرين في المنظمة من الممكن أن يساعده على اتخاذ القرار المناسب.

عملية تقييم البدائل:

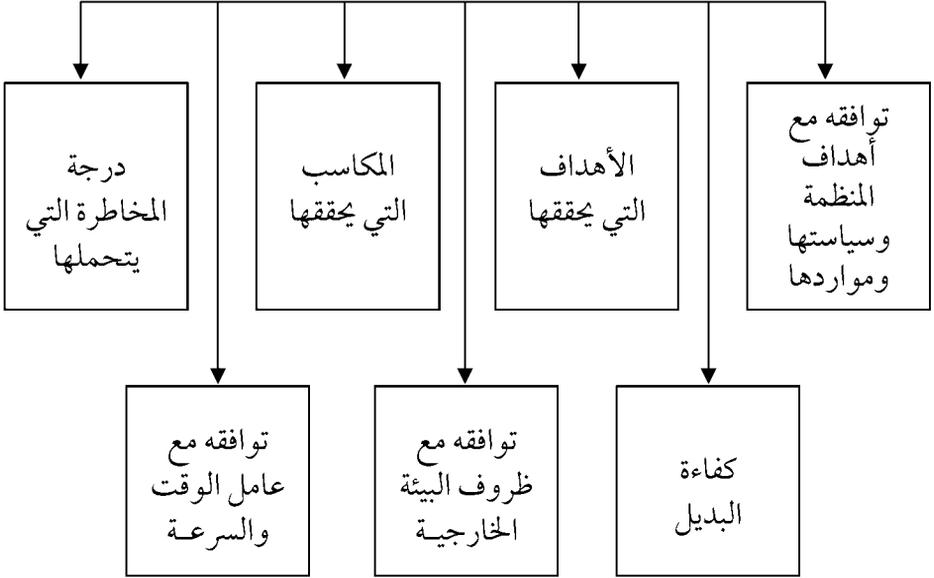
ولاختيار القرار المناسب من بين البدائل المطروحة، فإنه يمكن الاعتماد على العديد من المعايير في عملية تقييم البدائل نذكر منها:

- التكلفة.
- الزمن.
- العائد.
- الجودة.
- السلامة.
- القبول.
- البيئة.

والإجابة عن الأسئلة التالية يمكن أن تساعد في اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار):

- 1- هل البديل الذي وقع عليه الاختيار سوف يؤدي إلى مواجهة المشكلة؟
- 2- هل هذا البديل مقبول بالنسبة لكل أطراف المشكلة؟
- 3- هل هذا البديل يمكن وضعه في شكل خطة عمل تفصيلية؟
- 4- هل الوقت يسمح باستخدام هذا البديل؟
- 5- هل تسمح الموارد البشرية والمالية والمادية بتطبيق هذا البديل؟
- 6- هل يضمن هذا البديل عدم ظهور المشكلة في المستقبل؟

وترى بعض الكتابات الأخرى أنه يمكن تقييم كل بديل حسب المعايير التالية:



شكل رقم (5)
معايير تقييم البدائل

معايير جودة القرار:

تتوقف درجة جودة القرار على:

- 1- حجم البيانات المتاحة لمتخذ القرار ومدى دقتها.
- 2- القدرة على تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
- 3- القدرة على التنبؤ.
- 4- مهارة وخبرة الشخص متخذ القرار.
- 5- مشاركة الجهات الأخرى المساعدة.
- 6- التوقيت.

خصائص / صفات القرار الجيد:

- بالإضافة إلى صفتي الجودة والقبول، يمكن إضافة الصفات التالية التي يجب مراعاة توافرها في القرار حتى يكون جيداً.
- 1- يجب أن يكون القرار واضحاً ومفهوماً.
 - 2- أن يكون القرار دقيقاً.
 - 3- يجب أن يكون القرار مقنعاً.
 - 4- اعتماد القرار على الدراسة العلمية.
 - 5- أن يكون القرار مبنياً على حقائق الماضي وتوقعات حكيمة للمستقبل.
 - 6- أن يكون القرار موضوعي.
 - 7- أن يكون القرار قابل للتطبيق.

تصنيف القرارات Classification of Decision:

تصنف القرارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع، وذلك على النحو التالي:

1- قرارات إدارية Administrative:

يهدف هذا النوع من القرارات إلى تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة، بما جعله قادراً على القيام بأقصى درجة من الأداء. ويوجد نوعين من القرارات الإدارية أولهما: يتعلق بالهيكل التنظيمي، وعلى سبيل المثال تحديد السلطة والمسئولية وقنوات الاتصال التي تناسب من خلال البيانات، وثانيهما: يتعلق بتوفير الموارد اللازمة للعمليات الحاضرة والمستقبلية سواء كانت بشرية أو مالية أو بيانات.

2- قرارات تشغيلية Operative:

يهدف هذا النوع من القرارات إلى تحويل الأهداف الموضوعية إلى تصرفات،

وتتميز القرارات التشغيلية بأنها قصيرة المدى، حيث تتخذ لتحديد أسلوب العمل اليومي.

وترتكز أعمال المنظمة على مجموعة كبيرة من هذه القرارات، حيث تدخل في نطاق اهتمامات المنظمة، بالإضافة إلى اتخاذها على جميع المستويات الإدارية.

وقد تكون مثل هذه القرارات روتينية، أو وفق موقف فريد يتطلب الحكم الشخصي لمتخذ القرار.

3- قرارات إستراتيجية Strategic:

يتعلق هذا النوع من القرارات بوضع المنظمة في البيئة المحيطة بها، كما يحدد مجموعة الاحتمالات المستقبلية بالنسبة للمنظمة، وترتبط الأهداف الإستراتيجية بأهداف المنظمة التي يجب تحقيقها، ولذلك فهي قرارات طويلة المدى.

ويجب التعرف على ردود الأفعال المتوقعة من جانب المنظمات الأخرى، ونظراً لأن هذا النوع من القرارات يتعلق بمستقبل المنظمة، وله آثار طويلة المدى، فإن اتخاذ مثل هذه القرارات يدخل في اختصاص الإدارة العليا.

ويمثل القرار الاستراتيجي - كما يشير عبد الحميد عبدالفتاح المغربي - الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسة Key Decisions تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة وذات تأثير مهم على المنظمة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.

والقرارات الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الآتية المتعلقة بالمنظمة:

- مجال الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة.
- ملاءمة الأنشطة مع بيئة العمل.
- ملاءمة الأنشطة مع القدرات والموارد.
- الاتجاه الذي نرغب المنظمة في أن تتطور نحوه وتسير فيه.
- موقع المنظمة بالنسبة للمجموعات والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها، وكذلك علاقاتها مع المجتمع والحكومة المحلية والجهات والمؤسسات الأخرى.
- الانعكاسات الرئيسية للموارد.

Strategic Decisions

- Scope of an organization's activities.
- Matching activities with operating environment.
- Matching activities to resource capability.
- The direction in which the organisation wishes to develop.
- The position of the organisation in respect of other groups and organisations with which it deals. Its relationship with the community, local government, other agencies.
- Major resource implications.

تمرين:

ما هو الفرق بين ...

المدير الإستراتيجي	المدير التنفيذي
	تخطيط النشاط اليومي للأفراد.
	يستخدم تحليل نشاط القوة والضعف SWOT لتحديد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها.
	مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات اليومية الروتينية.
	يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي.
	بيروقراطي
	منفذ لخطط المنظمة