

# الفصل الأول

## أساسيات الإدارة الاستراتيجية



## أساسيات الإدارة الإستراتيجية



تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق ، والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية:

1- مرحلة التصميم .

2- مرحلة التطبيق .

3- مرحلة التقييم .

**تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي :**

- 1- لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- 2- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- 3- مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة ، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

4- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة ، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة ويرى د. سعد غالب ياسين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .



وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وغناء لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

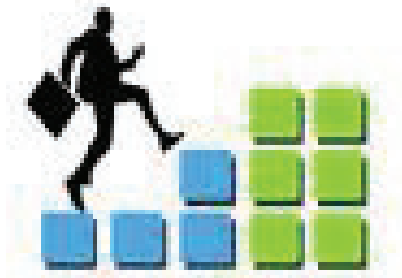
إن من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء



المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، فالإدارة بجانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ،

وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة

للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية .



وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة للسعي إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤ وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

## أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :

(أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال :

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

(ب) زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية فعالة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق

ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .



### (ج) كونية الأعمال :

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية ونُدرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية و أقل محلية من ذي قبل .

فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في

الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

#### (د) التغير التكنولوجي :

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .



**هـ) نقص الموارد :**

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية

**و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة :**

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس

القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرفع نجاح المنظمة أو فشلها .

### (ن) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات سالفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى أصحاب القرار وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من

المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

### تعريف وتطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة " ، نقلت كلمة إستراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوي الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلفاً وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها .

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه "هيجنز وفينسز" حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي :

العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها البيئية ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في

بينتها الداخلية والخارجية ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا .

ويشير “توماس” إلى الإستراتيجية على أنها : ” الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية وفي نفس الوقت ، وبناءً على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة .

ويرى “جليوك” أن : الإدارة الإستراتيجية تُعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في مجتمع أو سقوطها واختفائها من المجتمع وتشجيعها إلى مثاها الأخير ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما “تومبسون و استركلاند ” فيعرفان الإدارة الإستراتيجية بأنها : رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الاستراتيجي الملائم ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.

ومن وجهة نظر “روبرت” نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل : عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة وتفعيل المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

أما “أنسوف” الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها : ” تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.

في حين يعرف “شاندلر” الإستراتيجية على أنها : ” تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد وبهمل العلاقات البيئية ويهتم البعض الآخر بأهمية

تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية

وفي هذا الصدد فأنا على المستوى الشخصي أفضل هذا التعريف الشامل : أن الإدارة الإستراتيجية تعني : ” 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.“

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

- 1 - ضرورة وضوح التصور والرؤيا المستقبلية للمنظمة.
- 2 - بيان أهمية رسالة المنظمة.
- 3 - التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
- 4 - إن التحام المنظمات ببيئتها يعد أمراً مهماً.
- 5 - تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- 6 - اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد .

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندرلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة،

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية ،

ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ ( أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي العام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان : (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج ييب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، كانون ، فولكس فاكن) وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

## نتائج مذهلة للإدارة الإستراتيجية



ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة

الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي ، سلسلة مقالات

تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت

تجربة (شركة جنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها

حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في :

- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية إلى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.
  - تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.
  - تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
  - خلق جو عمل جديد .
  - تشجيع المبادرة الفردية .
  - القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة الإشرافية .
  - ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي .
- ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

- التخلي عن البيروقراطية.
- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات.
- التخلي عن التقنية المتدنية والميكنة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
- اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.
- وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة.. وأن يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي .



وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه:

ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التوقع على الإجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية.. الخ ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله ، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة .

اعتمد مبدأ إعداد القرار الإداري فألغى ثلثي المناصب الإدارية وهذا لا يعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب إذا فهمت على أساس كونها أدواراً إدارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها.

اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة إلى العاملين معهم .

اعتمد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لثقل خبراتهم والتوصل إلى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

ويبقى السؤال : ماذا نعني بالمنهج الاستراتيجي في الإدارة؟ وماذا نتوقع من اعتماد هذا المنهج ؟

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الإستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والاستمرار.

إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاوس) عام 1970 دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات فاقت المنظمات الأخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) أن

المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال .

ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجرو واليك) أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر وبازل وهيني) على 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

### أين تمارس الإدارة الإستراتيجية؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل

وحدة اسم (وحدة العمل الإستراتيجية strategic Business unit وتعرف بالاتي : أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية).

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال ، ولكن في بعض الأحيان قد يتم تجميع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة . وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم ، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

### من المسئول عن الإدارة الإستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا  $\frac{1}{2}$  الصف الثاني لها  $\frac{1}{2}$  الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة. وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسئولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة

الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الإستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل : أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط .

### مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

#### أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل

الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف

الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية .

**ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية**  
تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .

**ج- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي**  
يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

### نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية .  
مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضل

ومن ثم تطبيق الإستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج .

**ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات**

**يجب فهمها وهي كالتالي :**

**(أ) العمومية :**

حيث تبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المنظمة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية .

**(ب) التحليلية :**

يعتبر النموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لانجاز المهام والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى .

**(ت) الموضوعية :**

أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع دون إضافة .

## خصائص القرار الاستراتيجي

تختلف القرارات الإستراتيجية عن القرارات غير الإستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجيًا والمنظمات التي لا تدار استراتيجيًا ، وتعرض بالتالي للفشل ، وهناك نواح معينة تميز القرارات الإستراتيجية وهي:

### 1- الاهتمام بالعمل :

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى زيادة إرضاء العميل ، ومحاولة جذبه إلى المنظمة ، وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه ، وفي سبيل ذلك تتخذ القرارات في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية.

فالمنظمة تتخذ قرارًا بالتخلص من المخزون وإتباع أسلوب التسليم المنضبط "Just-in time" لتخفيض التكلفة وبالتالي تزداد قدرتها على تخفيض الأسعار، وتدخل الحاسب الآلي لتسهيل الأعمال الروتينية لتوفير وقت العميل ، والإسراع بخدمته .

وتستخدم الحاسب الآلي في الرقابة والجودة والتخلص من العمالة الزائدة من أجل العميل وتدخل في أسواق جديدة وتطور المنتج وتضيف منتجات جديدة من أجل العميل ، بل وتعيد تصميم

الهيكل التنظيمي من أجل العمل ، فالقرارات الإستراتيجية محورها العمل ومعيار نجاحها رضاء هذا العمل .

## 2- الاهتمام بالتغيرات البيئية :

تهتم الإدارة الإستراتيجية برصد والتنبؤ بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذا التغير، فالتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات سواءً أكان تغيراً داخلياً أو خارجياً، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المنظمة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة.

فالمدير الاستراتيجي مثل لاعب الشطرنج يتنبأ ويتابع حركات الخصم ويتخذ القرارات التي تزيد من نقاط قوته ، وتعالج نقاط ضعفه حتى تزداد فرصته في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تزداد فرصته في الفوز.

## 3- التأثير طويل الأجل:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية قرارات ذات أثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين ، كلها قرارات يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بتكلفة

قراراً مثل تغيير قواعد الحضور والغياب ، وغيرها من القرارات غير الإستراتيجية.

ونظراً لخطورة القرارات الإستراتيجية فإن اتخاذها يتطلب إجراءات وضمانات تنظيمية للتأكد من أنها تتم بأفضل ما يمكن، وذلك عن طريق مدخلين هما :

أ. مدخل اشتراك الوظائف "Cross Functional": ويعني ضرورة اشتراك المسؤولين عن الوظائف التي سوف يكون لها علاقة بموضوع القرار الاستراتيجي والاستعانة بالخبرات الفنية الخارجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ب. مدخل اشتراك المعارف "Interdisciplinary": ويعني اشتراك أفراد ذوي معارف وخلفيات عملية مختلفة للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر علمية.

#### 4- التحول الجذري في ممارسات المنظمة:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي قرارات تمثل تحولاً جذرياً في ممارسات المنظمة وليس مجرد تغيير بسيط فيها ، فقيام إحدى الشركات التي تعمل في مجال العدسات اللاصقة وغيرها من أجهزة تصحيح النظر بإنشاء مستشفى متخصص في أمراض العيون هو قرار استراتيجي يؤثر في ممارسات المنظمة ككل.

واتخاذ قرار شراء الشركات آتي تورّد مستلزمات الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الوسطاء هو قرار إستراتيجي يختلف عن قرار تعديل نظام التوريد وطرق الدفع للموردين. وكذلك فإن قرار مؤسسة ما بتوسيع التعامل مع اليابان واقتحام السوق الياباني يمثل تحولاً جذرياً إذا قورن بنمط المنظمة التقليدي الذي يقتصر على السوق المحلي.

##### 5- الاعتماد على المزايا التنافسية :

يعتمد القرار الاستراتيجي على نقطة قوة أو ميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام بمواعيد التسليم أو القدرة على تقديم تسهيلات دفع ، أما القرارات غير الإستراتيجية فهي لا تبني حول نقطة قوة؛ لأنها لا تهدف إلى زيادة قوة المنظمة التنافسية وزيادة قيمتها. ويلاحظ أن هناك أكثر من مجال للقرارات الإستراتيجية نظراً؛ لأن المنظمة تنافس معتمدة على تشكيلة من المزايا التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات وليس على ميزة تنافسية واحدة ، ولا يمنع ذلك من وجود ميزة رئيسية تدعمها مجموعة أخرى من المزايا المكملّة.

## 6- السرعة في تطبيق الاستراتيجيات:

يعتمد الفكر الاستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظراً؛ لأن تصميم الاستراتيجيات يتطلب وقتاً طويلاً وعادة تصبح الإستراتيجية متقادمة قبل تطبيقها للبطء الشديد في تطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها وعدم الرغبة في تحمل قدر معقول من المخاطرة.

ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تعمل على تعيين المديرين القادرين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة وجرأة وتدفع لهم مرتبات تفوق ما يدفع لغيرهم لما يتحملونه من مخاطر نتيجة لاحتمال فشل بعض استراتيجياتهم .

وقد أدركت المنظمات أن نجاح الاستراتيجيات يتطلب تطبيقها بطريقة سريعة وشاملة ومتكاملة؛ نظراً لأن تطبيق أجزاء من الإستراتيجية قد يلفت نظر المنافسين ويجعل رد فعلهم أقوى مما لو تم تطبيقها كلية.

## 7- المشاركة :

لم تعد عملية تصميم الاستراتيجيات عملاً فردياً يقوم به بعض العباقرة وذوي المواهب الإدارية المتميزة ، بل يعتمد تصميم الاستراتيجيات على تشجيع الأفراد من كافة المستويات الإدارية ومن

مختلف الأنشطة والتخصصات والخلفيات العلمية على الاشتراك الفعلي والنشط في تصميم الاستراتيجيات.

ولم تعد المشاركة أمراً تطوعياً بل تلزم كثير من المنظمات الأمريكية واليابانية العاملين بها بتقديم اقتراحات كل فترة معينة لزيادة إرضاء العميل "اقتراحات إستراتيجية" ، ولا يشترط أن يكون الاقتراح ضخماً أو يتعلق بتغيير كبير في المنظمة ، ثم يتم تجميع الاقتراحات والربط بينها لبناء استراتيجيات قوية معتمدة على إسهامات أفراد المنظمة .

## 8- السعي لفوز الجميع :

لا تحاول المنظمات المعاصرة إلحاق الهزيمة بالأعداء والقضاء عليهم ؛ فذلك شأن الهيئات العسكرية في الحروب ، إنما تسعى المنظمات إلى إيجاد تحالفات مع المنافسين ، كما أنها تنظر للعاملين والعلاء باعتبارهم الشركاء.

وبمعنى آخر فإن الاستراتيجيات الحديثة تحاول الوصول إلى علاقة فائز / فائز في جميع علاقاتها ، ومع كل أطراف التعامل حتى مع المنافسين ، بدلاً من علاقة فائز / خاسر.

**9- المرونة :**

تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية. وأصبحت مرونة الإستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد ، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث ، وكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ، فيمكن مثلاً اتخاذ قرار بالتأجير بدلاً من الشراء.

**10- الابتكار والتجديد :**

تدرك المنظمات المعاصرة الناجحة أن الأرباح وزيادة حصة المنظمة من السوق لا يحصل عليها إلا الرواد الأوائل والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة والتي ثبت نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها.

وأدركت المنظمات أن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على

الابتكار والتخيل والحكم الشخصي، وتحدي الثوابت التي ينظر إليها في الصناعة باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

## 11- الحشد الكبير للموارد :

يتطلب تطبيق القرارات الإستراتيجية عادةً حشدًا كبيراً للموارد البشرية والمادية إذا قورنت بمقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ القرارات غير الإستراتيجية. فالموارد البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ قرارات إستراتيجية مثل تطوير المنتج، وإنشاء فروع بيع بالخارج ، وشراء مصادر التوريد ، والدخول في نشاط جديد هي موارد ضخمة إذا قورنت بقرارات غير إستراتيجية.