

اولا تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية البذرة الأولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت في حقل اطلق عليه سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للاعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالسياسات المختلفة الإنتاجية، التسويقية الموارد البشرية والمالية). ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد اصبح يدرس في معظم كليات الادارة في الدول المتقدمة في نهاية السبعينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في في الدول النامية وخصوصا الدول العربية. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقة لمنظمات الاعمال وما هي المقترنات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، وقد اصبح يطلق على هذا الحقل بالادارة الاستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الادارة لتعليم طلبة إدارة الاعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد ادى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة كل إلى استبدال مصطلح سياسات الاعمال بمصطلح الادارة الاستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بفاعلية وكفاءة عالية. وظهرت الحاجة الى بلوغ مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئه الاعمال المستقرة الى بيئه ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات. ثانيا: مفهوم الادارة الاستراتيجية اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعنى فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من والى ارض المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنا من الفوز على الاعداء. وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين لم يعد استخدامها قاصرا على العمليات العسكرية بل نجد قد امتد الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة). عرف شاندلر الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، اما انسوف فقد عرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتى فى ضوئها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد. عرف ثومبسون واستركلاند الادارة الاستراتيجية بأنها تعنى "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وعرف جليك Gluek الادارة الاستراتيجية بأنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" وعرفها سعد غالب ياسين أن الادارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقاتها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الاعمال المختلفة . أما توماس فقد عرفها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها". ان تحقيق الادارة الاستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها : 1.2 منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز. أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار 4 هيكل تنظيمية مرنة ومتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكييف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة. وتخالف الادارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه واغناء لأبعاده فالخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الادارة الإستراتيجية وليس الادارة الإستراتيجية بعينها لأن الادارة الإستراتيجية تعنى أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالادارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد أهمية الادارة الإستراتيجية تتبّع أهمية الادارة الإستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، إلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الادارة الإستراتيجية بتجديـد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء كل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظـمة ومتابـعة سلسلـة القيـمة المضـافة ذات الأـثـر المـباـشر في إـتـاحـة فـرـص الـبقاء أو النـمو والـتطـور في الصـنـاعـة ، ويعـتـبر التـكـامل الاستـراتـجي شـرـطا جـوهـريا لـلكـفاءـة والـفاعـلـية . وهذه التـحدـيات : أ. التـغـير الكـمي والنـوعـي المـتـسـارـع في بيـئة الأـعـمـال: يـظـهر التـغـير بـجـلاء أـكـثر في الـبنـيـة السـيـاسـيـة والـاجـتمـاعـيـة والـاقـتصـاديـة للـعالـم وـفي تـطـور التـكـنـوـلـوـجـيا والـبرـمـجـيـات المـعـقـدـة والـتقـنيـات المـتـطـورـة لـأـجهـزة الـاتـصال ، لـذـك عـلـى صـانـع الإـسـتـراتـجيـة موـاكـبـة التـغـير وـليـس موـاجـهـته لـاكتـسـاب المـزـيد من التـعـلـم وـالـخـبـرـة في إـدـارـة التـغـير بـطـرـيقـة فـعـالـة تستـندـ على مـشـارـكـة وـاسـعـة من قـبـل كل أـفـرـاد التـنظـيم . بـ زـيـادـة حـدة المـنـافـسـة : لـقد أـصـبـحـت المـنـافـسـة الـكـوـنيـة حـقـيقـة

واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، حرج ج. كونية الأعمال (عولمة الأعمال)؛ لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، حرية التبادل التجاري ، قبل. فمثلاً ضمن المظاهر البارزة على 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 ، السيارات د. التغير التكنولوجي المتتسارع تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال وأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، وعادة تهيء إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة . 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 خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسئولية الاجتماعية والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة فالمعرفة هي أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجع نجاح المنظمة أو فشلها. ز. 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 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 الآتية الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة. وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية رابعاً مستويات الإدارة الإستراتيجية تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات : وهي تصنف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات مع المجموعات الرئيسية في البيئة. المنظمة. يطلق عليها أحياناً إستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ، SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاته أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. 3 - إستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy): ويمكن التعبير عن الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية: 1- الإستراتيجية هي أعلى مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة ويعبر عنها من خلال الإدارة العليا للمنشأة. وتلك الأنشطة والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات و توفيرها. الإستراتيجية هي الإطار العام الموحد الذي يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة في جميع مستويات الهرم الإداري في المنشأة. 4- الإستراتيجية وتشتمل على وضع الخطط وتنفيذها حتى تحقيق أهدافها. 6- الإستراتيجية تحدد كيفية الاستجابة لفرص المتاحة والمستجدة والتهديدات الخارجية ول نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة. 7- الإستراتيجية تشتمل على كيفية تحديد المنافع والمصالح الفردية والجماعية المستقلة والمتركة 5- 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 ، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة و اختيار الإستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تم خفضت 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. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية : لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها : 1- توافر التفكير الاستراتيجي : حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الالزمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو القدرة على تطوير أفكار خلاقة جديدة . أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم : - القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من

فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر . حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محدّدات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظرًا لحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها – القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها. – القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم – القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تعطيته 2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية : فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب . وهذا يتطلب توفر الحاسوب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية . 3- توفر نظام للحوافز : يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكيد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والاحتياجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه