

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: نماذج الإستراتيجية.

المبحث الثالث : مراحل الإستراتيجية.

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

شهد القرن العشرون كثيراً من التغيرات على مختلف الصعد الإقتصادية والعلمية والتكنولوجية , تبعه ما يسمى بظاهرة العولمة والتي جعلت الإدارة الحديثة تواجه تحديات متزايدة لتلاحق تلك التغيرات والتطورات , خاصة في الحقبة الأخيرة من هذه الفترة . وأمتدت هذه التغيرات والتطورات لتحديث المزيد منها في القرن الحادي والعشرين . وهذه التدايعات أدت إلى تغيير في بيئة الأعمال , مما إنعكس سلباً على قدرة الإدارة في القيام بدورها المهم في منظمات الأعمال بإعتبار أن الإدارة هي وسيلة المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها . الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات استخدام اساليب ادارية تتصف في ظل هذه التغيرات بالحكمة والتطور الدائم. ولكي تستطيع منظمات الأعمال أن ترقى بأعمالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها ولملائمة ومواكبة ذلك التغير السريع في منظمات الأعمال الذي استوجب تغيرات جوهرية في أسلوب الإدارة, بدأ الباحثون بإيلاء مفهوم الإدارة إهتمام متزايد من خمسينات القرن العشرون , وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده الإدارة الإستراتيجية . وأصبحت الإدارة الإستراتيجية ، أحد متطلبات العصر ومن المداخل الحديثة , وسمة من سمات التطور وبناء الدول. وكونها (الإدارة الإستراتيجية) تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة , فقد باتت ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال ضرورة ملحة إن أرادت تطوير أدائها بل أصبحت الوسيلة الوحيدة لبقائها وإستمراريتها في الأسواق الإقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الإتجاه نحو المزيد من الإنفتاح والعولمة.

ومن هنا اصبح من الضرورة وجود إدارة إستراتيجية في منظمات الأعمال لوضع الأهداف الإستراتيجية وصياغة إستراتيجيات المؤسسة الكفيلة لتحقيق أهدافها , على العكس من عدم اتباعها لخطة إستراتيجية والعمل بدون أهداف محددة وإستراتيجيات الذي يؤدي إلى فشلها في البقاء .

وسوف أتناول في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بدراسة الإدارة الإستراتيجية، مفهومها وأهميتها وتعريفها وكذلك نماذج الإستراتيجية ونظرياتها، وخطوات الإدارة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، لكي أتمكن من تكوين صورة واضحة عن موضوع الدراسة.

المبحث الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

تعريف الإدارة الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري ، ففي الحضارة اليونانية القديمة أشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategia التي تعني علم الجنرال Strategos وفي تلك الفترة فإن كلمة "جنرال" تصف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد هي (1):
البعد الأول: الجنرال هو الشخص الذي يتصرف بصورة حاذمة .
البعد الثاني: الجنرال هو الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف وإتخاذ القرار.
البعد الثالث : هو الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن وبمتمى يجب ان يتصرف ، فهو يدرس خطته وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.
وهناك شرح آخر لمفهوم الإستراتيجية على النحو التالي : يرجع كلمة أصل إستراتيجية Strategy إلى الجيش حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء . وعندما إنتقلت الكلمة (إستراتيجية) إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً(2).
وقد بحث الكثير من العلماء والكتاب ذوي الإختصاص في وضع تعريف محدد للإدارة الإستراتيجية ولكن لكلٍ كان له تعريف خاص، فقد وضعوا عدة تعاريف لها ، منها مايلي:
تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات الناتجة عن تخطيط وتطبيق إستراتيجيات وضعت للوصول إلى أهداف المؤسسة(3) .

(1) أحمد عطاالله القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية - (عمان : دارمجدلاوي، 1996) صص 12-13.

(2) محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، (الاسكندرية : الدار الجامعية،1999) ص 6.

(3) م نايف الجابري ، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، التخطيط - التنفيذ التقييم (عمان : دار اليازوري للنشر ، الطبعة العربية 2012-) ص9.

فقد عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها (1).

وتعريف آخر لها , بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل (2).
كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها 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 للمؤسسة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (3).

أن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة (4).

وهناك تعريف للإدارة الإستراتيجية , بأنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لإتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية , وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق العالمية التي تتعامل معها, وإستخدام الموارد المتاحة لها , والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن (5). وعرفت بأنها أنماط القرارات المستخدمة في المؤسسة والتي تحدد وتعكس أهدافها وغاياتها, وتنتج الخطط والسياسات لتحقيق تلك الأهداف, تحدد نطاق عمل المؤسسة ومجال نشاطها وطبيعة مساهمتها الإقتصادية لكل من حملة الأسهم, الموظفين, العملاء , المجتمع

(1) اسماعيل محمد السيد, الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية , (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث, 1990) ص 3.

(2) محمد أحمد عوض , مرجع سبق ذكره , ص 6

(3) سعد غالب ياسين, الإدارة الإستراتيجية, تلخيص , عبدالقادر الجديلي, (عمان: دار اليازوري للنشر , ط 1 , 1998), ص 40.

(4) المرجع السابق , ص 40.

(5) مهدي صلاح الدين جميل عثمان, أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية , دراسة ماجستير, جامعة اليرموك 2003م, ص 20.

الخ..... كما عرفت على أنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها أهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة بشكل متلاحم , فالإستراتيجية المصاغة جيداً تساعد على تنظيم وتوزيع موارد المؤسسة بطريقة جيدة إستناداً إلى قدرتها ومميزاتها , ونواحي القصور والضعف فيها , كما تساعد على رفع جاهزية المؤسسة للتغيرات في البيئة المحيطة بها وتحركات المنافسين والإستراتيجية هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (1).
وهناك أيضاً تعريف بأنها تعني " وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية " (2).

وتعريف آخر (الإدارة الإستراتيجية) بأنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلائم بين المؤسسة ورسالتها " (3).
وعرفت أيضاً , بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل (4).

يمكن أن نلخص الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة , والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر (5) .
ويمكننا تعريف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمؤسسة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف, وأنها خطط وأنشطة

(1) المرجع السابق, ص ص, 20-21.

(2) شاكر تركي أمين, ملخص الإدارة الإستراتيجية , مقررات التعليم عن بعد , 2013, ص3, منشور في النت
[www.kau.edu.sa/GetFile.aspx](http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?tarikh%20الزيارة%2025/6/2015)

(3) المرجع السابق- نفس الصفحة.

(4) حسين الدوري, الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري, ص 1, منشور في النت- بدون تاريخ
<http://www.kantakji.com/media/1730/a14.pps> تاريخ الزيارة 25/6/2015

(5) تركي ,مرجع سبق ذكره , ص4.

المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها, وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (1). يرتكز مفهوم الإدارة الإستراتيجية على وضع خطط تنفيذية شاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل , والإدارة الإستراتيجية هي عملية يقوم من خلالها المدراء بوضع وتطبيق إستراتيجيات تهدف إلى الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الظروف البيئية المتاحة والعوامل الداخلية للمؤسسة(2).

عرفت الإدارة الإستراتيجية بطرق عديدة ومختلفة , وليس هنالك تعريف واحد متفق عليه نصياً . ولكن في مضمون تعريفها, أنها مجموعة مختارة من برامج أساسية للأعمال لتحقيق غايات واهداف المؤسسة الأساسية والطويلة الأمد , ووسائل تحقيقها بإختيار أفضل الموارد الضرورية المخصصة لها بشكل يحقق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة. فهي تمثل(الإدارة الإستراتيجية) منظومة من العمليات المتكاملة يتم صياغتها, وتطبيقها لضمان نجاح المؤسسة.

تعريف بعض المصطلحات المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية وهي (3) :

رسالة المؤسسة: Mission

تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها, وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد وعن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد وعن مفهوم الذات للمؤسسة – Self – concept , وتحدد أيضاً ما تقدمه المؤسسة من منتج أو خدمة أو السوق الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد وعن مفهوم الذات للمؤسسة Self – concept

(1) مهدي صلاح الدين جميل عثمان, مرجع سبق ذكره ص 21 .

(2) باكيناز بركة , ملخص الإدارة الإستراتيجية : المفهوم , المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الأفريقية - ورقة عمل , جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا. بدون تاريخ . ص 130.

(3) محمد احمد عوض ,مرجع سبق ذكره, ص 8.

, وتحدد أيضاً ما تقدمه المؤسسة من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه, كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به (1).

البيئة الخارجية: External Environment

تتكون من المؤسسات والأفراد والقوى الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة في حين أن المؤسسة ليس لها تأثير عليها(2).

البيئة الداخلية : Internal Environment

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المؤسسة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

الغرض: هو الدور الأساسي للمؤسسة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطر بالتعامل معها.

الأهداف : هي تلك الأهداف المتوسطة والتي تحتاج إليها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة (3).

أهمية الإدارة الإستراتيجية

الفائدة العظمى من الإدارة الإستراتيجية هي أنها تساعد المؤسسة على تحديد الميزة التنافسية التي تمكنها من التفوق على المنافسين كما أن الإدارة الإستراتيجية لها أهميتها بالنسبة لتحديد مسار المؤسسة ومهمة محددة لها تحفز العاملين والمدراء وبقية المتعاملين stakeholders مع المؤسسة

(1) اسماعيل السيد, مرجع سبق ذكره, ص4.

(2) محمد احمد عوض , مرجع سبق ذكره , ص 10.

(3) محمد الصيرفي , مرجع سبق ذكره, ص 34 .

على العمل في ظل رؤية مستقبلية واضحة بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تشجع العاملين على الإبتكار وإيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على تحقيق الخطط الموضوعة وكذلك فإن الإدارة الإستراتيجية هامة جداً بالنسبة لإشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فيعملية إتخاذ القرار وفي عملية التخطيط ومن ثم تؤدي إلى إنخراطهم في العمل والتزامهم بتطبيق الخطط الموضوعة (1).

لقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت إختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية إلى أن علاقة إيجابية تربط بينهما. فقد أشارت تلك المؤسسات التي تدار إستراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار إستراتيجياً، إن نتائج هذه الدراسات تعني أن الإدارة الإستراتيجية كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات تعتبر مسؤولة عن تحسين أداءها وضمان تعاملها مع بيئتها المتغيرة (2)

تبرز أهمية وجود الإدارة الإستراتيجية في الآتي (3):

1. صياغة رسالة المؤسسة والتي تتكون من أهداف المؤسسة وفلسفتها وغايتها.
2. تطوير وإعداد لمهمة المؤسسة والتي تعكس ظروفها وقدراتها الداخلية.
3. وضع وتحليل خيارات المؤسسة عن طريق الربط بين قدراتها الداخلية والبيئة الخارجية لها.
4. تحديد الخيار الأكثر ملائمة لظروف المؤسسة، وذلك عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المؤسسة التي تم تحديدها مسبقاً.
5. إختيار مجموعة من الأهداف طويلة المدى وكذلك إختيار إستراتيجية المؤسسة والتي ستحقق الخيار الأكثر ملائمة.
6. تطوير ووضع أهداف سنوية وإستراتيجية قصيرة المدى بحيث تكون متوافقة مع الأهداف طويلة المدى وإستراتيجية المؤسسة .
7. تطبيق وتنفيذ الخيار الإستراتيجي وتهيئة كافة الموارد المادية وغير المادية اللازمة لذلك.
8. تخصيص وتوزيع الموارد والمهام وتهيئة الكوادر البشرية والتكنولوجيانظم الحوافز وغيرها

(1) باكيناز بركة مرجع سبق ذكره، ص 130.

(2) أحمد القطامين ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

(3) مهدي جميل ، مرجع سبق ذكره ص 22.

9. تقييم نجاح العملية الإستراتيجية وإستخدام مخرجات التقييم كمدخلات لصياغة القرارات المستقبلية.

وايضاً لخصت في عدد من النقاط هي⁽¹⁾:

- 1- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- 2- تساعد متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- 3- تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.
- 4- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- 5- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة بإتجاهات المؤسسة .
- 6- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الإتصال أوالتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة.
- 7- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- 8- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- 9- تساعد في التفكير بعيد الأمد.

وأضفت لأهمية الإدارة الإستراتيجية الآتى (2) :

- 1- يزود التخطيط الإستراتيجيالمؤسسات بالفكر الرئيس لها Theme : وهو شئ نافع في تقييم وتكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات.
- 2-يساعد على تخصيص الفائض من الموارد ,وتحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد الى تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمؤسسة.
- 3- يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية, فمن خلاله يتم توضيح العلاقة بين الإنتاجية والعوائد كذلك يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمؤسسة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمؤسسة ككل.

(1) محمد الصيرفي ,التخطيط الإستراتيجي,(الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية , 2009) ص58.

(2) اسماعيل السيد , مرجع سبق ذكره , ص ص 14-15.

4- يفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد كوادر للإدارة العليا : فهو يعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمؤسسة.

5- يمكن التخطيط الإستراتيجي من زيادة قدرة المؤسسة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة , فهو يساعد على صورة المؤسسة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المؤسسة .

المبحث الثاني : نماذج الإستراتيجية.

إبتداء من حقبة الخمسينات من هذا القرن , أخذت المؤشرات التمهيدية للنشاط الإستراتيجي في الإدارة بالتبلور التدريجي حيث ساهمت بعض الجامعات الأمريكية وخاصة جامعة Harvard في عملية إنبات البذور الأولى لهذا التوجه. ثم أخذت فيما بعد, مؤسسة الأعمال الأمريكية الكبرى والمؤسسات البحثية والإستشارية المرتبطة بها في تطوير هذا التوجه وإختباره على أرض الواقع العملي في تلك المؤسسات.

نموذج جامعة Harvard .

يعد هذا النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية. والحقيقة أن كافة النماذج الأخرى للإدارة الإستراتيجية والتي سيتم الحديث عنها في هذا الفصل منشقة من نموذج هارفارد. ويعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية بأنها نموذج من المقاصد والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها . ويدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتكم من موارد وإمكانيات وموازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر مما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الإستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محيطة وما لدى المؤسسة من عوامل قوة أو عوامل ضعف في بيئتها الداخلية, ويقسم نموذج هارفارد الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين هما(2):

(1) احمد القطامين , مرجع سبق ذكره , ص ص 15-20 .

المرحلة الأولى:

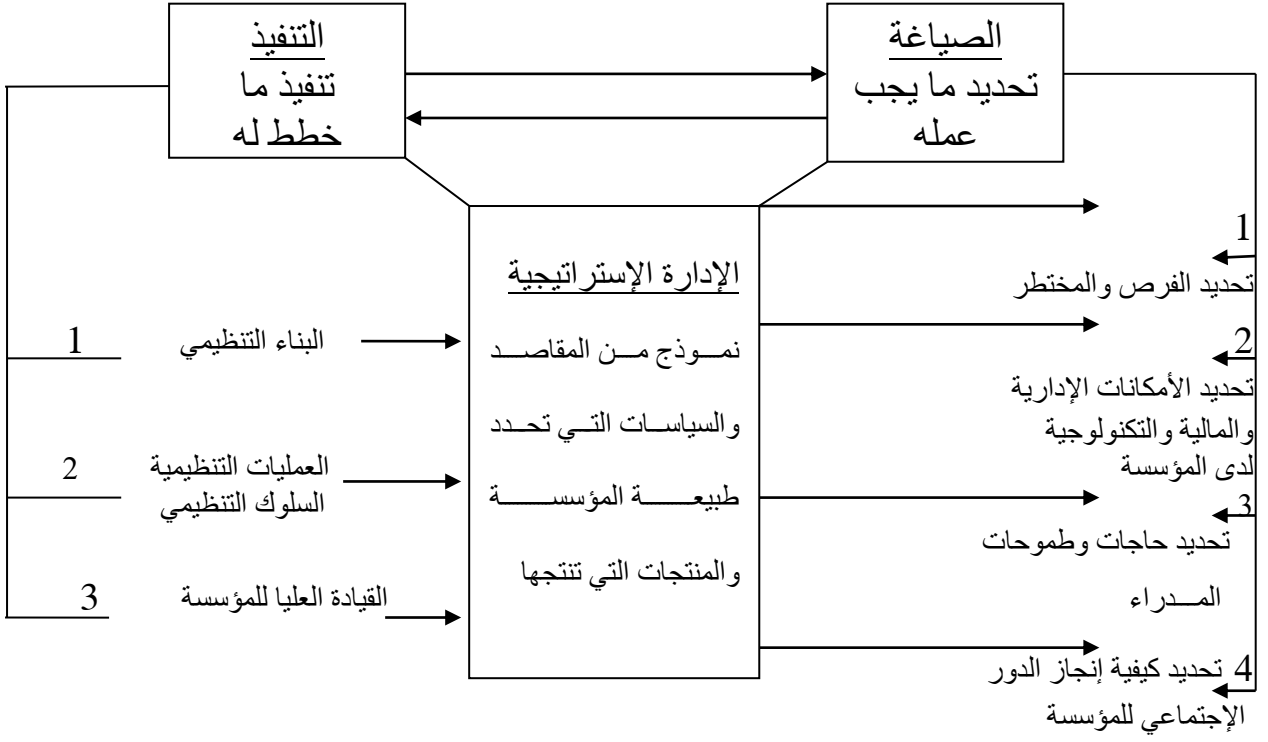
تتألف من مجموعة من القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على رسالتها وأهدافها وسميت تلك بمرحلة بناء التوجه الإستراتيجي للمؤسسة .

المرحلة الثانية:

فإنها تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وسماها بمرحلة التنفيذ. . يبين الشكل رقم (1/1) نموذج جامعة هارفارد للإدارة الإستراتيجية .

شكل (1/1)

نموذج جامعة هارفارد



المصدر: أحمد عطاالله القطامين , التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان : دارمجدلاوي, 1996) ص15.

نموذج إستراتيجية التنافس Competitive Strategy.

يعود الفضل إلى Michael Porter , استاذ إدار الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة Harvard في تطوير هذا النموذج الهام من نماذج الإدارة الإستراتيجية , وتتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج على أن مؤسسة العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية . ويضيف بأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشتمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية ويعتقد أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المستوى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس وربما يقود إلى تغييرها . ويترجم Porter سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة أو فشلها.

ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى مبينة في الشكل رقم (2/1), يقول عنها Porter أنها تشكل إستراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة . إن هذه القوى الخمس تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين اللعبة التفصيلية وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار في إختيار أي من هذه المؤسسات لممارستها الإستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها .ومن أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة , فإن عليها أن تدرك تماماً الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى , ليس ذلك فحسب بل يجب أن تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موقع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة في وجه القدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية التي تضمها جميعاً.

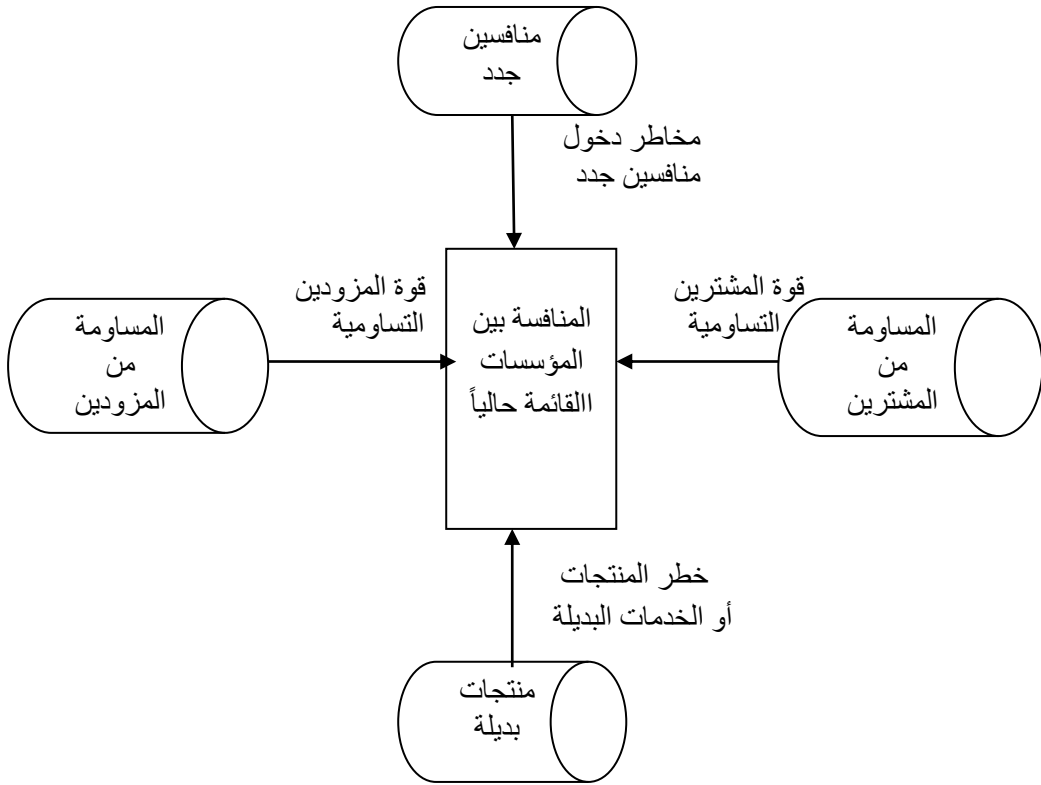
ويحدد Porter القوى الخمس على الوجه التالي(1):

- 1-القوى النسبية للمشتريين.
- 2-القوى النسبية للمزودين.
- 3-التهديد من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى أسواق بيئة التنافس الحالية.
- 4-تهديد المنتجات البديلة .
- 5-مستوى التنافس الحالي بين المؤسسات القائمة في بيئة التنافس الحالية.

(1) احمد القطامين , مرجع سبق ذكره , ص ص 15-20.

شكل (2/1)

نموذج إستراتيجية التنافس



المصدر: أحمد عطاالله القطامين , التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان : دارمجدلاوي, 1996) ص20.

نموذج أصحاب المصالح : Stakeholders .

يدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى إيلاء إهتماماتهم الإستراتيجية إلى مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر على وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة.

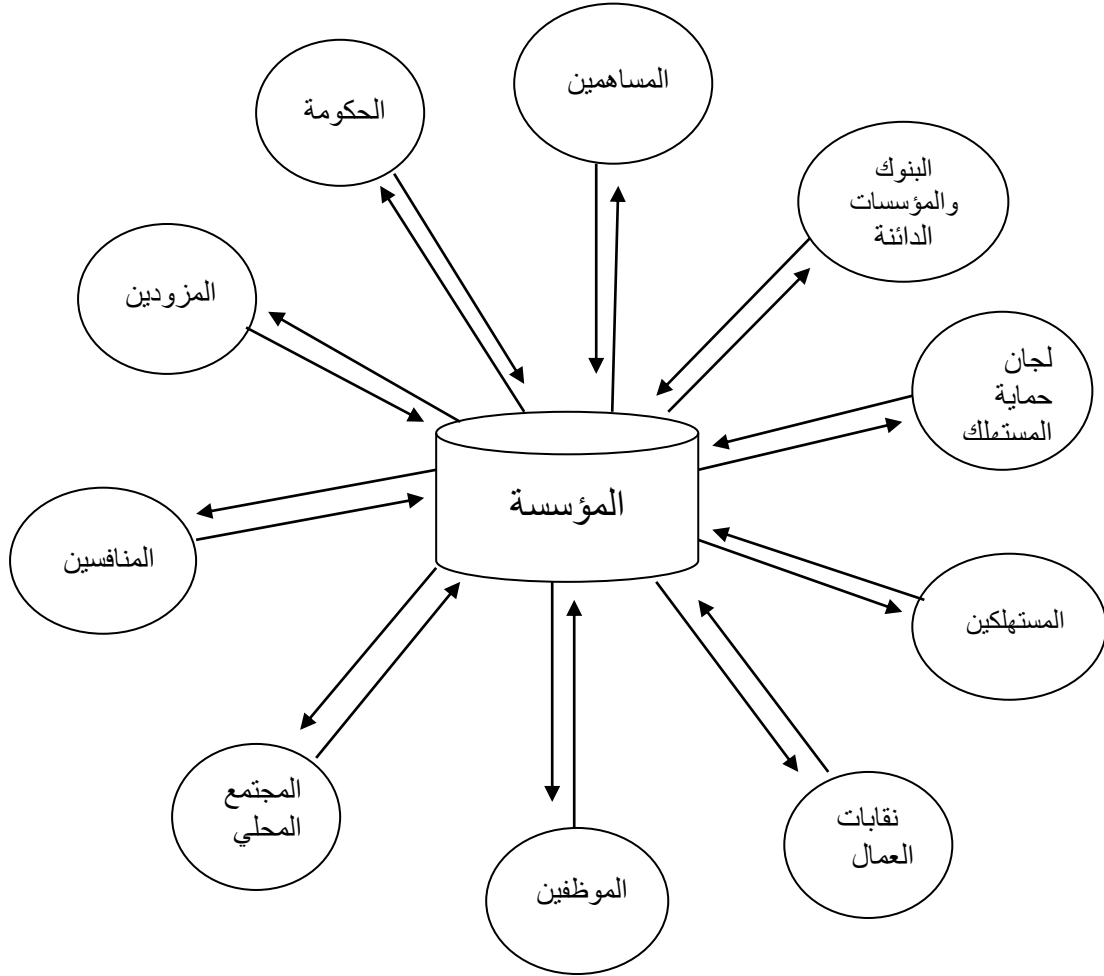
هذا النموذج يستمد فكرته الأساسية من النموذج الإداري التقليدي الذي يعرف مؤسسة العمل بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات لغرض واحد وهو تعظيم العائد على إستثمارات أصحاب رؤوس الأموال أو المساهمين في المؤسسة . ويضيف هذا النموذج إلى ذلك أن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة , بل أن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر سلباً أو إيجاباً بأفعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها , وأن على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة. أن المنطق الذي يحكم أطروحات هذا النموذج يحاول إعطاء صورة أكثر دقة لموقع المؤسسة في بيئتها الإجتماعية العامة ويطالب المدراء بالعمل على تحديد تلك المجموعات والمؤسسات والعمل على الإستجابة لمطالبهم المشروعة. وكما يبين الشكل رقم (3/1) , فإن المؤسسة محاطة ببيئة خارجية معقدة تتواجد فيها مجموعات من أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المؤسسة إنطلاقاً من مصالحهم الخاصة بهم و يقيمون أداءها الإستراتيجي من زاوية مصالحهم الذاتية ومدى تاثر تلك المصالح بأفعال ونشاطات تلك المؤسسة . فبالإضافة إلى المساهمين اصحاب المصالح التقليدية في المؤسسة , فإن الحكومة من خلال أذرعها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة عامة حيوية في المؤسسة, فالحكومة مسئولة قانونياً وأدبياً عن تأمين مستويات نوعية من الحياة لمواطنيها , ومسئولة عن تأمين سلع وخدمات عامة لأفراد المجتمع بعيداً عما يسببه التلوث البيئي الناتج عن نشاطات المؤسسة الإنتاجية⁽¹⁾.

نموذج عملية التخطيط :

يحاول هذا النموذج جلب إنتباه مدراء المؤسسات إلى حقيقة تقليدية هامة وهي أن الجانب الأكثر أهمية في أداء المؤسسة, هو الطريقة التي تتخذ فيها القرارات في مؤسساتهم وأن النقطة الأكثر أهمية في البناء الإستراتيجي في المؤسسة هي إلى أي مدى تلتزم المؤسسة بإتباع الإجراءات

(1) احمد القطامين , مرجع سبق ذكره , ص ص 23-24.

شكل (3/1)
خريطة أصحاب المصالح



المصدر: أحمد عطاالله القطامين , التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان) : دارمجدلاوي،1996) ص 25 .

المناسبة لتحقيق حالة من التكيف الإستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. أن التركيز على الإجراءات في هذا النموذج يستمد أهميته من مشكلتين تتعلقان بقدرات البشر ومنهم المدراء على التصرف المناسب في الوقت المناسب وهما :

1- المشكلة الأولى: أن لدى المدراء , كبقية البشر , قدرات محدودة على التفكير المنطقي المنظم دون أن يسبقه تحليل متعمق.

2- المشكلة الثانية : أن المدراء لا يستطيعون مثلهم مثل بقية البشر , ضمان أن يسلكو الطريق الأنسب دون اللجوء إلى إجراء الدراسات المتعمقة سلفاً.

وبسبب هاتين المشكلتين يصبح تحليل القرارات بصورة متعمقة ضرورة لا بد منها للتعويض عن هذا النقص . أن المدارس الإدارية المختلفة دعت دائماً إلى إستخدام أساليب التخطيط التحليلي التفصيلي للقرارات قبل إتخاذها, وإعتبرت وظيفة التخطيط في العملية الإدارية وظيفة يجب أن تمارس على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة وأنها تتألف من مجموعة من الخطوات المتسلسلة التالية⁽¹⁾:

- 1- وضع أهداف المؤسسة على كافة مستوياتها.
 - 2- صياغة البدائل الإستراتيجية لإنجاز تلك الأهداف.
 - 3- تحليل عوامل القوة وعوامل الضعف في كل من البدائل الإستراتيجية الموضوعة.
 - 4- إختيار البديل الإستراتيجي الأنسب من بين البدائل المطروحة.
 - 5- وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الإستراتيجي.
- ويعتبر نموذج التخطيط نموذجاً مبنياً على أسس منطقية تساعد على بناء نظام من المعلومات المناسبة يستخدمها المدراء في مداولاتهم الإستراتيجية.

7-S Framework نموذج الأبعاد السبعة

يشكل نموذج الأبعاد السبعة محاولة من مبتكريه لسد الثغرات في نموذج التخطيط, لذلك أعتبر إمتداد له . أن الشواهد العملية تشير إلى أن التخطيط التحليلي المتقن لعملية إتخاذ القرارات لا

(1) احمد القطامين , مرجع سبق ذكره , ص , 24-26.

تشكل ضماناً للنجاح الإستراتيجي للمؤسسة. فكثير من الإستراتيجيات المتماسكة والقوية لم تترجم عملياً إلى برامج تنفيذية ناجحة على أرض الواقع. ويعود السبب في ذلك , من وجهة نظر مبتكري نموذج الأبعاد السبعة, إلى أن الإدارة الإستراتيجية لا تتشكل فقط من بعد واحد بغض النظر عن أهمية ذلك البعد. بل هي في الحقيقة تتضمن سبعة أبعاد كما يشير إلى ذلك Peters and Waterman في كتابهما الشهير " البحث عن التميز " الذي قدما فيه نموذج الأبعاد السبعة , وقد إقترحا أن بناء الإستراتيجية وعملية إتخاذ القرارات حولها ماهما في الحقيقة إلا بعدين من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على اداء المؤسسة الإستراتيجي . ويرى المؤلفان أن هذين البعدين عندما يضافا إلى ما لدى المؤسسة من أنظمة System وأساليب عمل Styles ومهارات Skills وخبرات بشرية Staffs وغايات مشتركة Super ordinate Goals فإنها جميعاً تشكل نمطاً إدارياً إستراتيجياً متميزاً . وترتكز الفكرة الأساسية لهذا النموذج على سبعة ابعاد تبدأ بحرف (S) لذلك سمي هذا النموذج بـ 7-S Framework.

ويمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانباً معيناً من جوانب الاداء في المؤسسة كما يوضح الشكل رقم (4/1) وعلى الوجه التالي⁽¹⁾:

1- Structure يمثل الكيفية التي يتم من خلالها إتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة وممارسة عمليات التنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية.

2- Strategy تتضمن عملية إختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة.

3- System تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في أحكام الرقابة على Strategy و Structure كما في 1 و 2 أعلاه.

4- Styles تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم القيادية في توجيه المؤسسة الوجهة الإستراتيجية المناسبة.

5- Staffs تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة فيها.

6- Skills تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة.

(1) احمد القطامين , مرجع سبق ذكره , صص 26- 28.

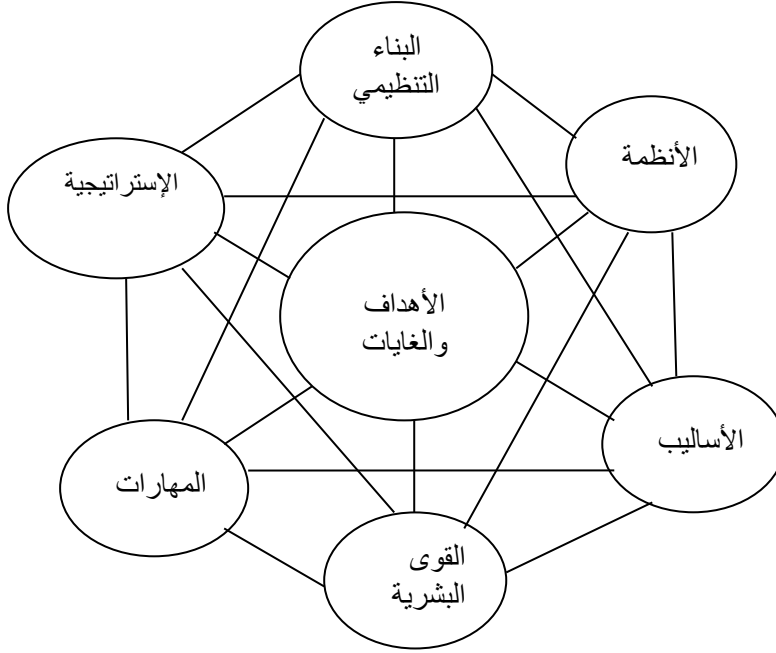
7- Super Goals تمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة بإتجاه إنجاز المستقبل المؤمل إنجازه.

وضح مما سبق من شرح لنماذج الإدارة الإستراتيجية, أن نموذج Harvard يهتم بموازنة البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للمؤسسة لكي يقودها إلى نقطة التوازن الإستراتيجي والذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة. أما نموذج Porter يهتم بالسلوك التنافسي والذي يركز على مجموعة من القوى الفاعلة في بيئة المؤسسة , وهذا السلوك التنافسي قد يؤدي إما إلى نجاح المؤسسة, إذا تغير البناء التنظيمي لبيئة التنافس, أو فشلها إذا تم تغيير نشاط المؤسسة. اما بالنسبة لنموذج التخطيط ونموذج الأبعاد السبعة فهما مكملان لبعضهما , إذ يركز كل منهما على خلق حالة من التكيف الإستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. أما نموذج أصحاب المصالح ففي رأبي وإن صلح التعبير فهو من أضعف النماذج لإهتمام المؤسسة فقط برضاء المساهمين والأفراد والمؤسسات التي تتعامل معها , وغالباً هذا النهج قد لا يؤدي إلى عدم إستمرارية المؤسسة إذا ما لم يهتم ببيئتها الداخلية حتي يخلق تكافؤ بين بيئتها الخارجية والداخلية.

يتضح من ذلك أن لكل نموذج نهج مختلف وإن كانت هنالك حالة من التشابه بين نموذج Harvard ونموذج عملية التخطيط .

شكل (1 / 4)

نموذج الأبعاد السبعة



المصدر: أحمد عطاالله القطامين , التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان: دارمجدلاوي, 1996) ص28

المبحث الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية

خطوات الإدارة الإستراتيجية

هنالك نماذج عدة حاولت شرح طريقة ممارسة الإدارة الإستراتيجية والخطوات التي تمر بها. وبعد القراءة والبحث الكثيرين اخترت اثنتين من تلك النماذج , النموذج الأول تناول الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية بصورة مبسطة وعامة , والنموذج الثاني في إعتقادي تناول خطوات الإدارة الإستراتيجية بصورة مفصلة, وتناول ايضاً التحليل الإستراتيجي . وقد تفرعت في الكتابة عن التحليل الإستراتيجي من مصادر أخرى, سيتم توضيحها في مكانها.

نماذج مراحل الإدارة الإستراتيجية

النموذج الأول.

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية. أولاً أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الإنتهاء من المرحلة السابقة لها. ثانياً أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها . ثالثاً أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة, فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغير ومفهوم البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما , كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة . رابعاً أن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة . فعملية تقييم ورصد التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية تتوقف بل تتم على فترات دورية. خامساً أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها⁽¹⁾ .

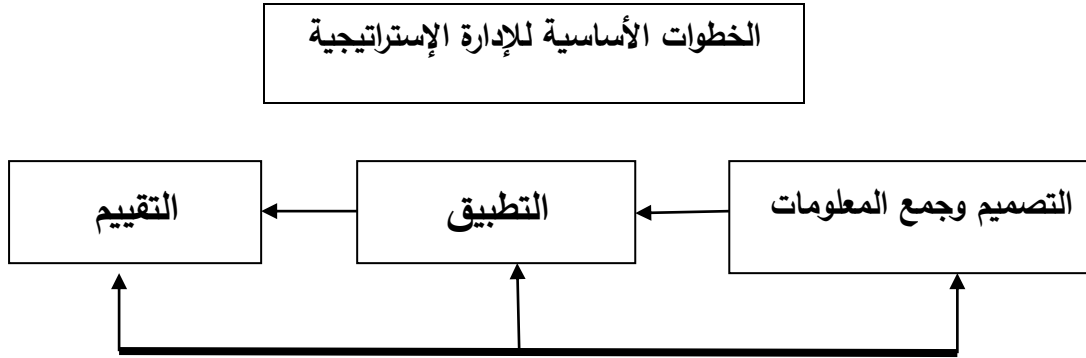
والشكل (5/1) يوضح خطوات الإدارة الإستراتيجية والتي تتكون من ثلاث مراحل رئيسية كالآتي:

1 - مرحلة التصميم.

(1) محمد احمد عوض, مرجع سبق ذكره , ص ص 12- 16.

شكل (5/1)

خطوات الإدارة الإستراتيجية



المصدر : محمد أحمد عوض - الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية: الدار الجامعية , 1999) ص13.

2-مرحلة التطبيق.

3- مرحلة التقييم.

وفي مايلي إستعراض للمراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾:
مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي. وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرسالة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية , وتحديد الفجوة الإستراتيجية , ووضع أهداف طويلة الأجل وإختيار افضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المؤسسة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها. في نفس الوقت فإن إكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التقييم يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المؤسسة.

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها وإتخاذ قرارات بإختيار افضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط التي تركز عليه المؤسسة وما تقدمه من خدمات و سلع والسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات, وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق. كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة وإهتماماتها وتحديد خصائص القوة العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات . وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية , فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات

(1) محمد احمد عوض, مرجع سبق ذكره, ص 13.

التي وضعت في المرحلة السابقة . ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية . ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلقة وليست تقليدية .

مرحلة التقييم :

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وإكتشاف الإنحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية . وتحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها . ويتبع ذلك إتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي إستهدفتها الإستراتيجيات⁽¹⁾.

أن خطوات الإدارة الإستراتيجية مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن أن تتم إلا بإكمال خطواتها أو يمكن وصفها أو تمثيلها بالشكل السلسالي الذي لا يكتمل شكله إلا بإكمال أجزاءه .

النموذج الثاني :

تتكون الإدارة الإستراتيجية من 4 مراحل رئيسية كما في الشكل (6/1) وهي⁽²⁾:

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة

والتي يعتبرها الكثيرون من علماء الإدارة مرحلة تجميع وتحليل المعلومات الضرورية لعملية التخطيط الإستراتيجي بمفهومه العملي . وتتضمن هذه المرحلة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة في كليهما وهي المؤشرات التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو ايجاباً على عمل المؤسسة في المستقبل ويعرف هذا التحليل في الأدبيات الإدارية بتحليل العناصر الإستراتيجية S.W.O.T ANALYSIS , عوامل القوة [S], Strengths , عوامل الضعف Weaknesses العناصر

(1) محمد احمد عوض, مرجع سبق ذكره , ص 16 .

(2) احمد القطامين, مرجع سبق ذكره ص ص 54 - 68 .

الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة [O] الفرص المتاحة Opportunities , [T] المخاطر
والتهديدات Threats العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية للمؤسسة.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

تتضمن صياغة رسالة المؤسسة والغاية من وجودها وطبيعة الخدمات التي تسعى إلى تقديمها وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها باتجاه تحقيق مهمتها الأساسية. الهدف من عملية التخطيط الإستراتيجي هو تحديد شكل المستقبل المؤمل إنجازه , ذلك المستقبل الذي يتناسب مع عناصر القوة في البيئة الداخلية ومع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في نفس الوقت الذي يؤدي تقليل وتحديد عناصر الضعف في البيئة الداخلية والمخاطر الكامنة في البيئة الخارجية.

تتكون هذه المرحلة من أربعة أنشطة متسلسلة يتم اتباعها بالترتيب المحدد في الشكل رقم (6/1) . وتتصف هذه النشاطات بكونها متتابعة, أي أن وظيفة النشاط اللاحق , انجاز النشاط السابق له وهكذا.

وتتألف هذه المرحلة من النشاطات التالية:

تحديد رسالة المؤسسة:

- أ - التعبير وبشكل دقيق عن نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل .
- ب - تعكس رسالة المؤسسة القدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر وتلك التي من الممكن بصورة مؤكدة توفرها في المستقبل ضمن البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية أي أن تكون المؤسسة قادرة بالفعل على إنجاز رسالتها كما حددت .

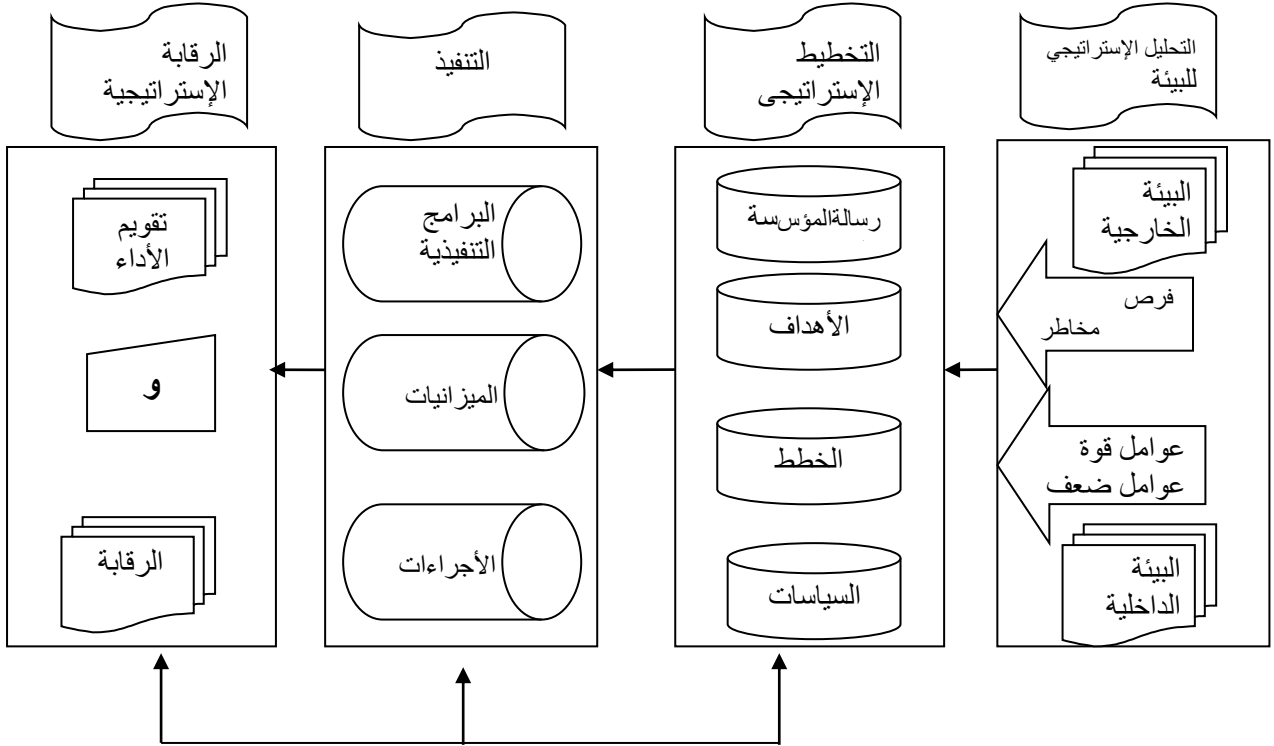
صياغة الأهداف الإستراتيجية:

تعرف الأهداف على أنها النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقاً وعادة ما تتضمن العناصر التالية⁽¹⁾:

(1) احمد القطامين, مرجع سبق ذكره, ص ص 64 - 65.

شكل (6/1)

نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: أحمد عطا الله القطامين , التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية , مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , 1966) ص 53 .

- 1 - ما الذي سيتم اجازته ؟ - الأهداف
- 2 - ومتى ؟ - البعد الزمني
- 3 - ومن سيشارك في عملية الإنجاز ؟ - القدرات البشرية

ويجب أن تتصف الأهداف بمجموعة من الصفات الهامة:

- أ- أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة , أي أنها أهداف قابلة للتحقق ومنسجمة مع ما لدى المؤسسة من امكانيا.
- ب- أن تصاغ صياغة كمية كأن يقال على سبيل المثال أن هدف جهاز الشرطة تخفيض معدل الجريمة بنسبة 60% خلال الخمس سنوات القادمة.

وتصنف الأهداف الإستراتيجية من حيث البعد الزمني إلى ثلاثة مستويات كالآتي :

- الأهداف قصيرة المدى : وهي تلك الأهداف التي يتم انجازها في فترة زمنية لا تتجاوز العام الواحد.
- الأهداف متوسطة المدى: وهي تلك الأهداف التي يتم انجازها في فترة زمنية تمتد من عام واحد إلى خمسة أعوام .
- الأهداف بعيدة المدى: وهي الأهداف الإستراتيجية والتي قد تتجز في فترة زمنية قد تصل إلى عشرين عاماً.

وضع الخطط الإستراتيجية:

تعتبر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الإستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها.

أن الخطط الإستراتيجية يجب أن توضع في ظل الأهداف الإستراتيجية , ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية انجازها . وعادة ما يتناسب البعد الزمني للخطة مع البعد الزمني للمهدف الذي تسعى إلى تحقيقه⁽¹⁾.

(1) احمد القطامين, مرجع سبق ذكره, ص ص 66- 67.

وضع السياسات:

تمثل السياسات الإطار العام المرجعي لعملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة , وتتبع مباشرة من الخطط وتمتد لتربط عملية التخطيط الإستراتيجي بالتنفيذ, وهي بهذه الصفة تعتبر كمنصة يتم الإنتقال عبرها من مراحل التخطيط الإستراتيجي إلى مرحلة التنفيذ وانجاز الأهداف وممارسة الرقابة الإستراتيجية .

المرحلة الثالثة: التنفيذ Implementation

هي عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي. وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية :

وضع البرامج التنفيذية :

البرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة.

وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي :

تعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي وتتضمن الكلفة التقديرية التفصيلية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي .

الإجراءات التنفيذية :

تسمى احياناً باجراءات التشغيل المعيارية وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والاجراءات والأساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً.

المرحلة الرابعة : التقييم والرقابة الإستراتيجية

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم جوانب الأداء المختلفة لنظام التخطيط الإستراتيجي وكما هو معروف فإن الرقابة تتبع التخطيط وتسعى للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب ما هو مخطط لها⁽¹⁾

(1) احمد القطامين, مرجع سبق ذكره, ص ص 67-68.

مما سبق شرحه لخطوات الإدارة الإستراتيجية في النموذج الثاني بطريقة مفصلة , يتبين أن نجاح كل خطوة يعتمد على نجاح الخطوة التي تسبقها . فهي خطوات متسلسلة ومكاملة لبعضها ولكن إذا ما نظرنا إلى تصنيف الأهداف الإستراتيجية من حيث البعد الزمن, أرى أن كل فترة زمنية يجب أن تتناسب مع حجم الأهداف والميزانيات والقدرات البشرية للمؤسسة , كما أن الأهداف بعيدة المدى والتي قد تتجزأ في فترة زمنية قد تصل إلى عشرين عاماً, قد يتطلب هذا كثير من الموارد والطاقات البشرية. وكذلك من الأهمية أن ندقق قليلاً في مرحلة التقويم والرقابة الإستراتيجية, فإذا لم تتابع هذه المرحلة بشكل من الدقة والإنضباط والمراجعة المستمرة , فإن نجاح الخطوات السابقة لا يكون لها جدوى , بمعنى أن نجاح وإستمرارية المؤسسة يرتكز على خطوة الرقابة والتقويم الإستراتيجي , وذلك بعد نجاح الخطوات التي تسبقها . مثل البنين الذي ليس له أساس متين فبعد وقت من الزمن سوف ينهار حتى وإن كان هنالك إشراف على البناء بعد وضع أساسه . فتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية بطريقة موضوعية يمثل البنية الأساسية للمؤسسة.

التحليل الإستراتيجي SWOT

مفهوم التحليل الإستراتيجي SWOT:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية , بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة , والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة , ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية .

لقد عرف بأنه " تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص لقد عرف بأنه " تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة (2).

(1) سوما علي سليطين, الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال , ماجستير - www.abufara.net/index.php

جامعة تشرين 2006/2007م, ص35

(2) طاهر محسن الغالي, وأ. وائل محمد إدريس , الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل (عمان : دار وائل للنشر, 2015)

كما أن هنالك وصفاً لتحليل (SWOT) بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية , وللإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما .

وأيضاً هنالك وصف آخر أما ل تحليل (SWOT) بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة , وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة , وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية , هذا وإن تحليل (SWOT) يقوم على اساس إفتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة وفرص , وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات .

أن التحليل البيئي للصناعة يوفر المعلومات من أجل تشخيص الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة والتي تعد نقطة التركيز الأساسية الأولى للتحليل الإستراتيجي , أما تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلي , فإنها تمثل نقطة التركيز الثانية للتحليل الإستراتيجية (1).

أهمية التحليل الإستراتيجي:

تعتبر عملية التحليل الإستراتيجي عملية هامة جداً لما تقدمه من فوائد للمؤسسة والتي يمكن إجمالها بما يلي (2):

- 1- تساعد عملية التحليل الإستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.
- 2- التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة يجعل الإستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.
- 3- التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة يجعل الإستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها , والتي يمكن استثمارها , وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

(1) طاهر محسن الغالبي, وأ. وائل محمد إدريس , الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل (عمان : دار وائل للنشر, 2015)

ص 323 .

(2) سوما علي سليطين مرجع سبق ذكره.ص35

تحليل العناصر الإستراتيجية SWOT Analysis:

- أطر تحليل (SWOT) :

عند الحديث عن مفهوم التحليل الإستراتيجي (SWOT) يتطلب الأمر توضيح مكونات هذا التحليل وإطاره العام كالآتي:

: الفرص والتهديدات الخارجية Opportunities & Threats

تمثل نتائج الإتجاهات والأحداث الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل. فقد عرفت الفرص بأنها " أي موقف مؤات في بيئة المؤسسات". وأيضاً عرفت بأنها " ظرف رئيسي ملائم جداً موجود في بيئة المؤسسة.

حيث تعد الفرص مهمة عندما يمكن الركون إليها وعندما توائم موارد المؤسسة .

ومتلما تعد الفرص القطب الموجب فإن التهديدات تعد القطب السالب. وحيثما وجدت الفرص وجدت التهديدات . وقد عرف التهديد بأنه " ظرف رئيسي غير ملائم أبداً موجود في بيئة المؤسسة", وتمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول إلى مراكزها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها ويمثل دخول منافسين جدد من أكبر التهديدات للمؤسسة .

: نقاط القوة والضعف الداخلية Strengths & Weaknesses

تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ , فإذا كانت النتائج جيدة , فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المؤسسة , أما إذا إتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعيف في أحد أنشطة المؤسسة (1).

وعرفت نقاط الضعف بأنها " صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمنظمات الأخرى, وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم وبنفس السياق , فإن مفهوم نقاط القوة " مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس إلى المنافسين وإحتياجات الأسواق التي تخدمه أو تتوقع أن تخدمها وأن نقاط الضعف " أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي

(1) ظاهر محسن الغالبي, وأ. وائل محمد إدريس , مرجع سبق ذكره , ص ص 324 - 326.

أو أنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها , كما حددت بانها " نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية .

إن الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة , ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها , كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة إستخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية (1).

يتضح مما ذكر شرحه لتحليل SWOT , فإنه يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة وكذلك المقارنة بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية , لذلك من الأهمية للمؤسسات استخدام تحليل SWOT لكي تحدد وضع المؤسسة التنافسي.

ولكن في إعتقادي أن بعض المؤسسات من الصعب أن تعترف بنقاط ضعفها أو تخفيها وربما تكتفي بوضع محاذير مسبقة وتحاول تجنبها أو أن تجتهد المؤسسة على أن تجعل كل العمليات والإجراءات انسيابية . و في هذه الحالة , على المؤسسة مواجهة التهديدات والتعامل معها بفعالية , وأن تسعى للإستفادة من الفرص المتاحة والفرص الجديدة مما يجعلها تتبع إستراتيجية ترتقي بها إلى النمو والتطور حتى تحصل على موقع بين المؤسسات المنافسة .

مستويات الإدارة الإستراتيجية:

وبعد شرح خطوات الإدارة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي من الأهمية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة هذه الإدارة .

فمؤسسة العمل تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية, تعرف عادة بالهرم الإداري وكما موضح في الشكل رقم (7/1) فإن هذه المستويات تتكون من (2):

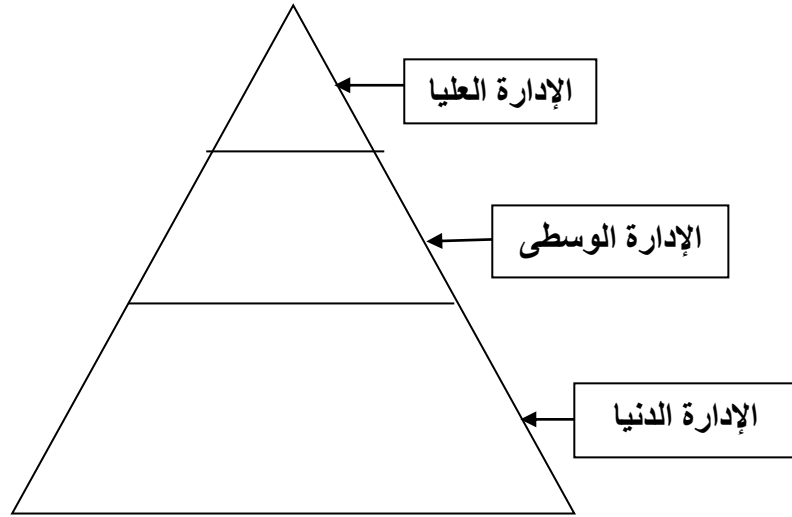
1- مستوى الإدارة العليا : الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقت العامل على أعلى المستويات في المؤسسة , ويسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجيين Managers Strategic .

(1) ظاهر محسن الغالبي, وأ. وائل محمد إدريس , مرجع سبق ذكره , ص ص 324 - 327 .

(2) أحمد عطا الله القطامين, مرجع سبق ذكره , ص 36.

شكل (7/1)

الهرم التنظيمي في المؤسسة



المصدر : أحمد عطا الله القطامين , التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية , مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان : دارمجدلاوي, 1996) ص36.

إن أصل هذه التسمية , يأتي من حقيقة أن وضع الأهداف الإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح يتم من قبل هؤلاء المدراء فقط , بينما تتم عملية تنفيذها من قبل العاملين الآخرين في المؤسسة.

وضمن هذه المجموعة يتمتع المدير العام بصلاحيات وسلطات واسعة وذلك لضمان الضبط والربط الإداري من أجل إنجاز أعمال المؤسسة , وعادة ما يكون المدير العام مسؤولاً مسؤولاً مباشرة أمام مجلس الإدارة عن الإدارة الشاملة للمؤسسة .

وضمن هذه السياق يطلب من المدير العام إدارة شؤون المؤسسة بإستخدام امكانياتها البشرية والمالية التكنولوجية لإنجاز أهدافها على كافة المستويات. أما فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة , فإن المدير العام يقوم بكل الأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر ومستقبل المؤسسة .

2- مستوى الإدارة الوسطى الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسة كالمالية والتسويق وغيرها.

3 - مستوى الإدارة الدنيا الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين والأجهزة والمكائن.

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه , وعلى الوجه التالي⁽¹⁾:

(1) أحمد عطاالله القطامين, مرجع سبق ذكره , ص ص 36-40.

1 - مستوى الإستراتيجية العليا Grand Strategy

على هذا المستوى يتم ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا , ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والإتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية . كما يتم التركيز على إتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية , ومستويات التدفقات المالية من وإلى الوحدات وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

2- مستوى الإستراتيجية الوسطى SBU

يتمحور هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات , وتسمى هذه الأقسام عادة , بوحدة العمل الإستراتيجية [Strategy Business Unit] .

وينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها التقليدية.

إن الإدارة العليا للمؤسسات الكبيرة تتعامل مع هذه الوحدات كما لو أنها مؤسسات شبه مستقلة وتتيح لها المجال لبلورة الإستراتيجيات الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

3- مستوى الإستراتيجية الدنيا Operational Strategy

على هذا المستوى الإداري يتم بلورة بعض أشكال الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والألات والموارد الأخرى في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى⁽¹⁾.

(1) أحمد عطاالله القطامين, مرجع سبق ذكره , ص ص 37 - 40 .

أن الهدف الرئيسي للممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا . ويتطلب كل مستوى من هذه المستويات الإدارية الثلاثة , نوعية معينة من المهارات يجب توفرها لإنجاز الأعمال المطلوبة وتسيير شؤون المؤسسة بالطريقة المناسبة كما مبين في الشكل (8/1) .

وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه وفيما يلي وصف لهذه المهارات (1):

1 - المهارات الفكرية Conceptual skills

هي تلك المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدراء على مستوى الإدارة العليا . وتركز هذه المهارات على التعامل مع الجانب الأكثر عمقاً من جوانب العملية الإدارية . وتتعلق هذه المهارات بالرؤية الشاملة للمؤسسة ككيان متكامل وهي بهذه الصفة تتعلق بقدرة الإدارة العليا على إدراك الصعوبات التي تواجه المؤسسة بإطارها الشامل .

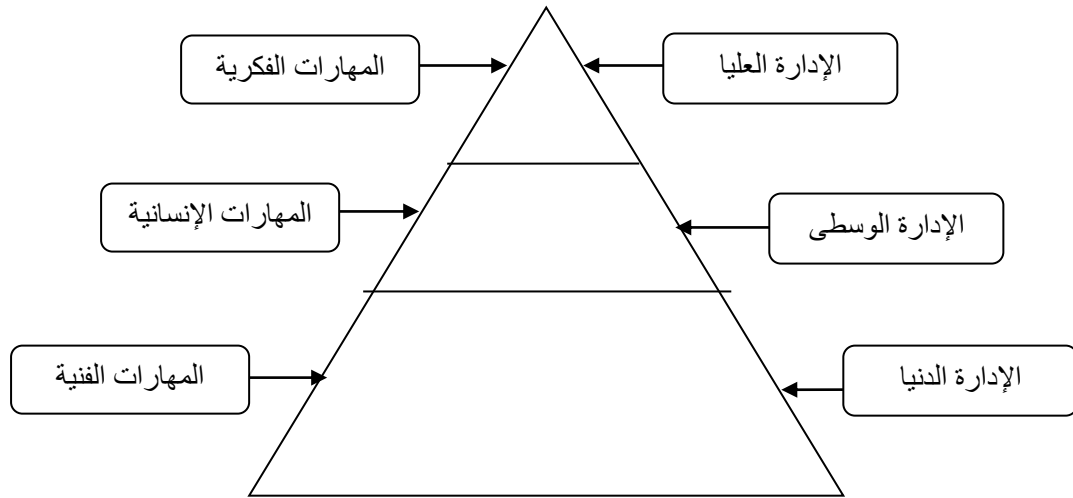
2- المهارات الإنسانية Human Skill

وهي المهارات المطلوب توافرها لدى المدراء في مستوى الإدارة الوسطى و وتركز على كيفية إنجاز المهام المختلفة للعملية الإدارية وتتضمن القدرة على التعامل الإداري مع العاملين في المؤسسة على أسس إدارية صحيحة مما يؤدي إلى تحفيزهم وخلق الشروط المناسبة لإنجاز أعمال المؤسسة. كما تتضمن قدرة المدير على العمل مع الآخرين كفريق لإنجاز المهام المطلوبة.

(1) أحمد عطاالله القطامين, مرجع سبق ذكره , ص ص 38-39 .

الشكل (8/1)

مستويات المهارات في المؤسسة



المصدر : أحمد عطاالله القطامين -التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية - (عمان : دارمجدلاوي، 1996) ص40.

3- المهارات الفنية Technical Skills

تلك المهارات المطلوب توافرها لدى المدراء في مستوى الإدارة الدنيا , حيث التعامل المباشر مع أدوات الإنتاج من عاملين وتكنولوجيا. وتتضمن هذه المهارات القدرة على التعامل مع الأشياء كإستخدام التكنولوجيا وصيانة الآليات والمكائن لإنجاز المهام المحددة .

يتضح مما سبق ذكره الربط والتكامل العميق والتسلسل بين الإدارات الثلاث , فكل إدارة على حدة لايمكنها تطبيق أهداف أو إستراتيجية المؤسسة بدون التعامل مع الإدارات الأخرى وحتى يتم تنفيذ أهداف المؤسسة أو الخطة الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية لابد من توفر المهارات لكل الإدارات حسب التخصص, والذي بدوره يقوم بانجاح العملية الإستراتيجية من خلال وضع الخطط التنفيذية وتوفير الإمكانيات والموارد, مع وجود الكادر المؤهل لتنفيذ الخطط الموضوعية.