

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية :

المبحث الأول : مفهوم الإدارة (١):

العمل الإبداعي المتميز هو العمل الإداري...الدول المتقدمة تفاخر دائماً بأنها دولة الإدارة.. الإدارة إذا هي علم الحياة بما تتحق الآمال والغايات...وهي المتغير النسبي الذي يحسم قضية التقدم والتأخير. تعد الإدارة نمط من أنماط الجهود الإنسانية الجماعية التعاونية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وبأقل وقت وأقل تكلفة ، ولما كانت الإدارة بصفاتها بمجهودات جماعية مشتركة تستهدف تحقيق معيناً ، فقد عدت ذوقاً من الحضارات العالمية التي ازدهرت تبعاً في التاريخ القديم والحديث ، حيث تشيد وقائع التاريخ وتجارب الشعوب الى ان للإدارة دورها البارز في كل الحضارات – قديمها وحديثها – ولها حيز واسع في نشاطات المجتمعات .

ورغم الجذور التاريخية العميقة للإدارة كنشاط إنساني ، إلا أن الإدارة كعلم له قواعده التي ينطلق منها وضوابطه التي يتقيد بها.

^١عبدالمعظم غانم- أساسيات الإدارة ٢٠٠٨ . ب ط . ص ٨٤

إتسعت النظم الإدارية تدريجياً وتعمدت في العصر الحديث ، وخاصةً عقب الحربين العالميتين اللتان وضعتا على عاتق الدولة أعباء لم يكن من اليسير إنجازها إلا عن طريق إدارة على درجه عالية من الكفاءة ، ثم إن العجز في الموارد وفي القوى العاملة الذي كانت تعاني منه معظم الدول بسبب الحروب ، دفعها إلى أن تبحث عن أفضل الوسائل العلمية لإستعمال مابين أيديها من إمكانات لتحقيق ما يلقي على عاتقها من واجبات وترتب على ذلك ظهور علم الإدارة . ونحن هنا بصدد القول :أن الإدارة بشكلها الحديث من الأهمية سواءً كانت هذه الإدارة جماعية أو غيرها . ودورها التنظيمي والتنسيقي والرقابي والتوجيهي للقيام بكافة الأنشطة داخل المنظمه أو الشركة أو أي مستوى تنظيمي آخر ،وعلى كيفية السيطرة على البيئه المادية والبشرية بحسن التدبير والتعاون واستخدام ما يتوفر من إمكانيات وفق أعراف وطقوس وقوانين تتوافق مع مستلزمات كل زمان ومقتضيات المكان .

فالمقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابته ، والتي يمكن تعميمها وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن .

تعريف الادارة^(١):

وردت كلمة الإدارة في المعجم الوسيط مشتقة من الفعل (أدار)أدار حول الشئ :جعله يدور ،وأدار فلاناً عن الامر طلب منه ان يتركه ،وعلى الامر طلب منه ان يفعله ،وآدار التجارة :

(١) المرجع السابق نفسه . ص ٨٤

تعاطاها وتداولها من دون تأجيل ، ووردت في القرآن الكريم : (الا ان تكون تجارة حاضرةً تديرونها بينكم)^١

ولعل الكلمة الأكثر شمولاً والتي معناها مع التعريف المعاصر للإدارة تتمثل في كلمة "التدبير" ذلك ان كلمة التدبير – كما وردت في المعجم الوسيط تعني "حسن التصرف في الامور، وتدبر الامر نظر في ادباره رأى في عواقبه وتفكر فيه وتبصر وتأمل وتفهم، وتدبر الامر فعله عن فكر وروية، والتدبير في النفقات — يعني ترشيدها .

اما التعريف الاصطلاحي للإدارة . الاتجاه الأول ويمثلهم أولئك الذين نظروا للإدارة كوظيفه تنطوي على مجموعة من الأنشطة ، حيث قام اصحاب هذا الاتجاه بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون من وظائف ومهام محدده ، وبنوا علي ذلك تعريفاتهم ، بينما اصحاب الاتجاه الثاني فهم يركزون على طبيعة الإدارة كنظام او كيان متفاعل . ومن امثلة الاتجاه الاول^٢:

"تايلور" الذي عرف الإدارة بأنها: تحديد ما يجب ان يقوم به العاملون من أجل تحقيق الاهداف المحددة ، ثم التأكد من انهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف . ركز هذا التعريف على عملية التخطيط وتحديد الاهداف ومن ثم ذلك الرقابة والمتابعه الدقيقه لتحقيق هذه الاهداف عبر أحسن الطرق وأفضلها في الإدارة وبأقل التكاليف . وتتم من خلال ذلك عملية التوجيه في كل المستويات .

(^١) البقرة الآية "٢٨٢"

(^٢) المرجع السابق نفسه ص ٨٦.

عرف "هنري فايول" الإدارة بقوله ان تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب، اي ان يكون ذلك بوضع الرؤية المستقبلية بناءً على المعطيات الحالية وتضع الأهداف لتحقيق هذه الرؤية، ومن ثم تراقب الإنجاز وتقيمه وتقومه وفق الأهداف المحددة . وعرفها "قلوفر" بأنها القوة المفكرة التي تحلل وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف.

أي ان الإدارة في المقام الاول عملية ذهنية تعمل الفكر أولاً ثم بعد ذلك تنفذ وتقيم هذا التنفيذ وتراقبه لبلوغ الأهداف .

وفي المقابل فقد ركز اصحاب الاتجاه الثاني على طبيعة الادارة كنظام أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية:

عرفها "ليفنجستون" بأنها عملية الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم. أي تحقيق الأهداف المحددة بأفضل الطرق والوسائل ومايلائمتها من تكاليف مهما بلغت هذه التكاليف .

وعرفها "ايلي" بأنها :عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق اهداف المنظمة ، يفهم من هذا التعريف بانه جعل العنصر البشري والعنصر المادي والمالي كمدخلات وحشدها لتحقيق الاهداف وهي المخرج النهائي .

وقد إنطوت مجمل هذه التعريفات على الخصائص الاساسيه للادارة وهي :الاستخدام الامثل للموارد الماديه والبشره والماليه والمعلومات والوقت لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة وفق منهج محدد وضمن بيئه محدد^١.

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر التاليه :

- ١- الإستخدام الامثل : اي التسخير والإستقلال للإمكانات المتاحة في إطار الترتيب .
- ٢- الموارد : هي الأجهزة ،والمعدات ،والافراد ،ورأس المال، والمعلومات، والافكار، والزمن المتاح وتشكل هذه كلها البيئه الداخليه للمنظمه والتي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها .
- ٣- الأهداف : هي النتائج المراد تحقيقها .
- ٤- المنهج : الإدارة في سعيها لتحقيق الأهداف تتخذ مجموعه تدابير واساليب منهجيه وهي ما تسمى بالوظائف الاداريه والتي تشتمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابه والتوجيه .
- ٥- البيئه : لا يوجد كائن حي، او تنظيمي يعيش منعزلاً عن بيئته .

أهمية الادارة (٢):

إذا تدبرنا البيئه الدوليه بعمق ، فأننا سندرك العديد من التحديات المطلوب مواجهتها والعديد من الاهداف المطلوب تحقيقها . فتحقيق رؤية المنظمه واهدافها في ظل بيئه دوليه ذات التعقيدات الكثيرة والتباينات فضلاً عن التطورات المتسارعه والمخططات الإستراتيجيه التي تموج بها

(١) المرجع السابق نفسه ص٨٧

(٢) محمد حسين سليمان ابوصالح - التخطيط الاستراتيجي القومي ،شركة مطابع السودان للعملة ،ط٢٠٠٩، الخرطوم. ص٥١

الكرة الأرضية ، كلها تشير الى التحديات التي تواجه المنظمات اذاً فنحن نعيش في عالم أو عصر أصبح التفوق فيه لمن يمتلك القدرات والمزايا التنافسية ، وهي تحديات تتعذر مواجهتها دون علم الاداره ،وتشير العديد من الدراسات الى ان ما تحقق من نجاحات وتنمية في العقود الماضية لم يكن الا بفضل تطبيق علم الادارة ،بل ان تحقيق التفوق أصبح يتوقف أكثر من ذي قبل على مدى امتلاك القدرات الإدارية المتطورة .

المبحث الثاني : مفهوم الإستراتيجية :

أصل كلمة إستراتيجية :

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية strategy الى الكلمة اليونانية إستراتيجوس strategos وتعني فنون الحرب وادارة المعارك .

يعرف قاموس المورد almawrid الاستراتيجية على انها تعني :علم او فن الحرب وإدارة العمليات العسكرية .

ويشير قاموس اكسفورد The Concise Oxford Dictionary الى ان الاستراتيجية تعني : الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة^(١).

وتم تعريف الإستراتيجية :

(١) المرجع السابق نفسه ،ص ٥٢.

على أهما كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور عالمي للدولة ومؤسساتها ، تمكنها من تحقيق غايتها عبر أحسن استغلال للفرص والموارد ، وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات ونقاط الضعف في البيئة المحلية والدولية ، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للدولة .

تعريف آخر للاستراتيجية :

قدرة الدولة على إمتلاك القوة الإستراتيجية الشاملة وهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الإستراتيجية. ويعتبر هذا التعريف شاملاً ويتحدث عن المصالح الإستراتيجية القومية للدولة ولكن هذه المصالح هي نتاج في تشابك وتعاضد مجموعة الإستراتيجية على المستويات الأولى والتي هي المحصلة التي تصب في بوتقه المصالح الإستراتيجية القومية والتي بينها إستراتيجية القطاع الزراعي والذي هو عصب الإقتصاد الحقيقي وعندما نذكر هنا القطاع الزراعي نعنيه بشقيه الحيواني والنباتي . والانتاج الحيواني واحد من عناصره الأساسية والكبيرة جداً هو إنتاج الألبان الذي نحن بصدد الحديث عنه هنا .

هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل والبرامج وأولويات تخصيص الموارد بمعنى أننا نظم للإستراتيجية.

أنها وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل بوضوح . وكوسيلة لتحديد البرامج الي تحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف وأيضاً تخصيص الموارد والكلية للمنظمة من موارد بشرية ، مالية ، تكنولوجية وذلك لتحقيق الفعالية الإستراتيجية .

تعريف آخر أشمل وأدق^(١):

التخطيط الإستراتيجي هو إيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والدولية والأهداف قصيرة الأجل وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الإستراتيجية ، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الغايات المحدودة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وأقليمياً ودولياً ، أي ان الأهداف التي يتم صياغتها للخطط متوسطة المدى والأهداف قصيرة الأجل الخاصة بالخطط التنفيذية كلها تتناسق وتضافر وتجتمع عند الأهداف طويلة الأجل وهي ماتسمى بالخطط طويلة الأجل والأهداف في هذه الحالة تكون اهدافاً عامة وشاملة تتسع لتصير بصورة كلية عن الأهداف المرحلية والأهداف قصيرة الأجل وتزيد الحاجة للإستراتيجية كلما زادت درجة التعقيد في البيئة التي نتعامل معها ، وهذه يعني أهمية وجود فلسفة ومرتكرات خلف التخطيط الإستراتيجي ، ويعتمد نجاح الإستراتيجية على مدى القدرة في قراءة البيئة ودراستها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الغرض وتحديد الإمكانيات والوسائل بما يؤدي إلى بلورة الغايات والأهداف الإستراتيجية ومن ثم

(١) المرجع السابق نفسه ، ص ٥٢ .

إعداد الخطط الإستراتيجية بناءً على ذلك ، وفي عهدنا هذا يمكننا ان نضيف بعدا جديدا وهو أي نجاح الإستراتيجية يعتمد على مستوى إرتباط التخطيط بالبيئة الدولية والإقليمية ومدى قدرته على تحديد أهداف إستراتيجية على هذا الأساس فهي لا تتغير بالموقع الجغرافي للدولة وتراعي الظروف والإمكانات والمتغيرات المحلية^١.

حسب التعريف السابق يمكننا إستخلاص النقاط التالية :

- دورة المنشأة على المدى البعيد .
- مدى العلاقة للمنشأة بالبيئة المحيطة .
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- صياغة رؤية ورسالة المنشأة .
- تقييم البيئة الخارجية للمنشأة وتحليلها .
- تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة على ضوء الرؤية والرسالة.
- رسم الغايات والأهداف الإستراتيجية
- تحقيق مستوى متفوق للإداء.
- تحديد الفرص والمهددات .
- إجراء تقيرات إستراتيجية لمواجهة مهددات وتحديات أساسية تعترض تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- ترابط وتناسق القرارات .

(١) المرجع السابق نفسه، ص ٥٢.

- تعريف المجال التنافسي.

- تحقيق وبناء القدرات والمزايا التنافسية .

اوضح (Rue & Holland 1986) ان مصطلح الاستراتيجية مأخوذ من الكلمة الاغريقية استراتيجية (strategia) والتي كانت سائدة في القرن الرابع الميلادي وكانت حينئذ تستخدم للدلالة على فن وعلم توجيه القوات العسكرية . الا ان تعريفا حديثا قد تم التوصل اليه في عام ١٩٧٤ على ضوء نتائج مسح اجرته احدى الجهات المتخصصة وشمل عددا من المسؤولين عن التخطيط الكلي Corporate planning في عدد من المنظمات والذين افادوا في ردهم على السؤال الخاص بما تعني كلمة استراتيجية بالنسبة لهم بان الاستراتيجية هي عبارة عن عملية تحديد وتقييم البدائل المتاحة لتحقيق رسالة وهدف المنظمة الموضوع مسبقا واختيار البديل المناسب الذي يجب على المنظمة تبنيه وخلص الكاتبان الى ان استراتيجية المنظمة تحدد الطريقة التي ستحقق بها المنظمة اهدافها على ضوء الفرص والمهددات في البيئة الخارجية ،اي بيئتها الداخلية ،والموقف الداخلي ،والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

عرف (Stoner) ^(١) الإستراتيجية بأنها عبارة عن :نمط استجابة المنظمة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها وهي بهذا تربط بين موارد المنظمة والتحديات والمخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية . وبناء على هذا التعريف يتضح أن لكل منظمة إستراتيجية بغض النظر عن جودتها أو النص عليها .

^(١)عمر احمد عثمان المقلبي - الإدارة الاستراتيجية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ٢٠٠٢، ص١٩.

صراحة في وثائق المنظمة وذلك نسبة لان جميع المنظمات تكون عرضة لمؤثرات داخلية وخارجية ضمن البيئة التي تعمل فيها ، ولكي تتمكن المنظمة من البقاء والتقدم وتحقيق الأهداف الموضوعة لها فإنها لابد من أن تكيف نفسها مع هذه البيئة والتي تختلف من منظمة لأخرى .

أورد د. اسماعيل محمد السيد في كتابه الادارة الاستراتيجية التعريف الذي طوره Thomas والذي ذهب فيه الى ان الادارة الاستراتيجية هي عبارة عن خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة واهداف المنظمة من جانب وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها من جانب اخر بصورة فعالة وكفاءة عالية .

Luffman ,G.lea ,E.Standerson ,S.and Kenny,B فقد عرفوا مفهوم الاستراتيجية على انه عبارة عن نمط الاهداف والاعراض بالمنظمة والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الاهداف والموضوعة بصورة تحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة حاليا او ستعمل فيه مستقبلا وماهو التصنيف الحالي للمنظمة (نوعها) ، او الذي تخطط ان تكون فيه مستقبلا .

اما Bowman and asch فينظران إلى الإستراتيجية على أنها تعبر عن الملائمة التي تسعى المنظمة لتحقيقها بين مواردها الداخلية والفرص والمخاطر التي تفرزها البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

Koontazet al يرون أن الإستراتيجية هي عبارة عن برنامج عمل عام يهدف لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ، كما ان الاستراتيجيات الرئيسية تعني ضمنا تحديد الاهداف وتخصيص

الموارد لتحقيق تلك الاهداف ووضع السياسات الرئيسية التي يجب اتباعها لاستخدام موارد المنظمة

.

اشار علي السلمي الي ان الاستراتيجية هي عبارة عن :عملية تقييم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية (البيئية) المحيطة بها .
أي ان الاستراتيجية تحدد اسلوب الادارة في استغلال مواردها والتغلب علي نقاط الضعف فيها
كما تحدد كيف تتصرف الادارة في مواجهة التغيرات التي تطرأ على المناخ .

بناء على التعريفات السابقة تم استخلاص ان الاستراتيجية تقوم على النقاط التالية (١):

- ١ . تحديد رسالة المنظمة وهدفها .
 - ٢ . تحليل وفهم البيئة الداخلية للمنظمة فيما يتعلق بموقف الموارد والبيئة الخارجية بغرض تحديد الفرص التي تتيحها هذه البيئة والمخاطر التي تفرضها على المنظمة .
 - ٣ . النظرة الكلية للمنظمة ومحددات الاداء بها .
- وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق الرسالة او الهدف .

المفهوم العام للإستراتيجية (٢):

المتدبر في المفاهيم والتعريفات التي أوردناها يمكنه ملاحظة ان معظم تلك المفاهيم والتعريفات تمت صياغتها لتناسب منظمات الاعمال ،اي انها تنطلق من الادارة الاستراتيجية للمنظمات ، الا

(١) عمر احمد عثمان المقلبي- المرجع السابق نفسه ٢٥.

(٢) محمد سليمان ابوصالح- المرجع السابق نفسه ٥٣.

ان معظمها لم يلتفت الى الإستراتيجية في حالة التخطيط الاستراتيجي للدول وما قد يشمل ذلك من مفاهيم متخصصة مثل مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياسي او الاقتصادي او مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاعلام او التعليم .

على الرغم من ان الاطار العام مشترك في كافة المجالات ،الا ان التخصص الدقيق والذي نحن بصددده في هذا الجانب هو بلورة هذا المفهوم ليناسب الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال والذي يعتبر جزءا يصب لصالح الاستراتيجيات الكلية للدولة ضمن عدة استراتيجيات تتناسق وتصطف مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض.

ان ظاهرة العولمة وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد له انعكاسات ايضا على مفهوم الإستراتيجية ، بأعتبار أن العالم في الماضي كانت تسوده القوانين الفطرية التي تحكم وتحمي الاقتصاد والتقانه والفكر الوطني من خلال هذا الوضع وردت العديد من التعريفات للإستراتيجية التي تراعي هذا الوضع^(١).

يتضح مما سبق سرده من تعريفات على اختلاف مصادرها انها اجمعت او تدور حول العلوم العسكرية وفن ادارة الحروب وكسب المعارك الحربي . ومن ثم تم استخدامها والاستفادة منها في المجالات الانسانية المختلفه، سواء كان ذلك المجال مجال السياسة ،او مجال الاقتصاد ،او مجال الاجتماع ،وأيضاً على مستوى الوحدات والهيئات والتنظيمات البسيطة .

أهمية الإستراتيجية :

(١) المرجع السابق نفسه.ص٥٣.

من أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع المنشأة في موضع المبادرة بدلاً عن الإستجابة للمؤثرات الخارجية ، فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة ،عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والإستجابة من البيئة ، وبالتالي فإن الإستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواءً على مصالح المنشأة في البيئة أو على مصيرها ، كما تتميز الإستراتيجية أيضاً بكونها تتيح فرصة أكبر للقيادة النشاط وبالتالي التزامها ، فالإستراتيجية إذاً هي وسيلة تحدد كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن وصفها بأنها خطة يتطلب تحقيقها تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل والبرامج والسياسات وتحقيق العديد من الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة والمتناهية في الصغر إلا ان تحقيق ذلك جميعاً يصب في تناسق وتكامل وإنسجام لصالح تحقيق الغايات القومية.والإستراتيجية تعمل على قراءة المستقبل والتعامل مع البيئة بصورة أكثر عمقا^(١).

(١) المرجع السابق نفسه، ص ٦٢.

المبحث الثالث :الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية (Strategic management) تمثل التقدم العلمي والعملية ما كان يعرف تقليدياً في المؤسسات الأكاديمية والبحث بـ سياسات الأعمال (Business Policy) والذي كان يقدم كمقرر تكاملي يجمع كل وظائف المنظمة المتخصصة في بوتقة واحدة .

Luffman etal وقد أشارا:

إلى ان مصطلح سياسات الأعمال لا ينطوي على طرح دقيق الأنشطة والأطر التي يغطيها الفهم الإستراتيجي لعمل المنظمة ، وأستعاضا عن ذلك بمصطلح الإستراتيجية والذي يمكنه ترجمة جميع المهام الإدارية بالمنظمة على المستويين الكلي والتشغيلي .

أما Rue and Holland فيرون ان هذا التطور له خلفية تاريخية ترتبط بتغير النظرة نحو دور المدير العام في المنظمة، حيث انه الشخص الوحيد في البناء الهرمي الداخلي للمنظمة الذي تغطي مسؤوليات وصلاحياته جميع عمل المنظمة ، وحسب ما يرى الكاتبان فان هذه النظرة قد مرت بأربع مراحل كمايلي^١:

١-المدير العام كمتخذ قرارات:- حيث ان المدير العام يكون على قمة الهرم الإداري للمنظمة فإنه بحكم موقعه يتخذ سلسلة من القرارات ويقوم شخصياً بالتأكد من تكامل أنشطة المنظمة وذلك عن طريق إتباع منهج منسق في إتخاذه للقرارات .

(^١) عمر احمد عثمان المقلبي-المرجع السابق ص ١٩ .

٢-المدير العام كواضع للسياسات: بنموء المنظمة وتعتد أعمالها يصبح من الصعب على المدير العام إتخاذ العديد من القرارات المطلوبة لتنسيق أعمال المنظمة وعليه فإنه يقوم بإعداد السياسات الرئيسية المتعلقة بالجوانب المختلفة للمنظمة ومن ثم يفوض السلطات اللازمة لمعاونية.

٣- المدير العام كواضع للسياسات: يعتبر إعداد وإدارة السياسات طريقة فعالة لتنسيق أنشطة المنظمة في حالة تمتع هذه الأنشطة بقدر معقول من الإستقرار. إلا أنه عند مواجهة المنظمة لتغيرات سريعة ومتكررة فإنه يصبح من الضروري تبني مفهوم الإستراتيجية ، والذي يعتبر أكثر ملاءمة للإستجابة السريعة والفعالة لهذه المتغيرات . والإستراتيجية يمكن إستخدامها كوسيلة لتنسيق السياسات على طول المنظمة و بين وحداتها .

٤- المدير العام كمدير إستراتيجي: في المنظمات التي تتميز بأكبر حجمها وتعدد أنشطتها تقتضي الضرورة العملية ان يقوم المدير العام بتفويض بعض الصلاحيات في المجالات الإستراتيجية لمعاونية في المستويات الأدنى من الهرم التنظيمي. ويتركز دور المدير العام في التأكد من ان الإستراتيجيات قد تم إعدادها وتنفيذها وتقييمها على الوجه الأمثل بواسطة مستويات المنظمة المختلفة.

هذا التطور توافق مع التطور الذي شهدته العديد من منظمات الأعمال التي تحولت من منظمات محلية تنتج سلعة واحدة أو خدمة وتنافس في بيئة مستقرة إلى منظمات متعددة الجنسيات تنتج العديد من السلع والخدمات والغير مربوطة ببعضها وتنافس في الأسواق الدولية مما يزيد من عوامل التأثير في البيئة الخارجية والضغط الواقعة على المنظمة للإستجابة لهذه العوامل لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمين .

ومن الملاحظ فإن الفكر الإداري الإستراتيجي قد تخطى مفهوم السياسة وأصبح التركيز منصّباً على مفهوم الإستراتيجية .وماورد من تعريف للإدارة الإستراتيجية في الأدبيات نستعرض منها الآتي^(١):

Dessler : عرفها على أنها عبارة عن عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملاءمه مقدرات المنظمة الداخلية مع ماتطلبه البيئة الخارجية .

وتشتمل الإدارة الإستراتيجية على خمس مهام :

١- تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية واضحة فيما يتعلق برسالتها .

٢- ترجمة الرسالة إلى اهداف إستراتيجية محددة .

٣- إعداد الإستراتيجية / الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

٤- تنفيذ الإستراتيجية .

٥- تقييم الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

Bowman and Asch عرف الإدارة الإستراتيجية : على أنها عبارة عن عملية إتخاذ

القرارات الإستراتيجية . وتأكيداً لأهمية التغير كأحد خصائص القرارات الإستراتيجية فقد ركزنا على

ان القرارات الذي لايقود لتغيير رئيسي في المنظمة لا يكون قراراً إستراتيجياً . وقد أوردنا ان مصطلح

القرارات الإستراتيجية يستخدم لوصف تلك القرارات الرئيسية التي تؤثر بصورة ملموسة على

(١) المرجع السابق نفسه، ص ٢١ .

مقدرة المنشأة على تحقيق أهدافها . وتشمل هذه القرارات تلك التي ينظر إليها على أنها قرارات هامة في لحظة إتخاذها وتلك التي يتضح فيما بعد ان لها اهمية إستراتيجية . ويمكن ان يتمثل هذا النوع من القرارات في تلك المتعلقة بتحديد أي السلع على المنظمة إنتاجها وأي الأسواق عليها بيعها فيها وتحديد موقع تشييد وحدات الإنتاج بالإضافة إلى القرارات الخاصة بنظم الرواتب ، نظم الإنتاج، الهيكل التنظيمي والأسلوب الإداري . كما أشار الكاتبان إلى ان أحد المشاكل التي تواجه الإدارة الإستراتيجية هي ان القرارات الإستراتيجية يمكن ان تتخذ في العديد من المستويات الإدارية بالمنظمة ، فعلى سبيل المثال، القرار الذي يتخذه مدير المشتريات بالتحويل إلى مورد معين نسبة لإنخفاض أسعاره عن بقية الموردين يمكن ان يؤدي إلى حدوث إنخفاض في جودة أحد العناصر الرئيسية المستخدمة في إنتاج سلعها وبالتالي تدهور مستوى جودتها مما يؤدي إلى حدوث عدم الرضى من العملاء وبالتالي فقدان جزء من مبيعاتها .

يرى د.إسماعيل أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يعني قيام الإدارة العليا بالمنظمة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنظمة ككل . ومثل هذه النتائج يمكن بلورتها في ثلاثة كلمات أساسية وهي الربحية والنمو والبقاء^(١).

وإذا كانت الإدارة الإستراتيجية تمارس على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى بعض الوحدات الإستراتيجية التابعة للمنظمة أو حتى على مستوى الوحدات الإدارية الوظيفية ، فإنها

(١) المرجع السابق نفسه ص ٢٥.

دائماً تتصف بالعمومية والشمول ، فهي لا تقيم بالأمور اليومية التي تحدث في المنظمة ولكنها تقيم بوضع تلك الإستراتيجية والسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الإداري معاً .

والإدارة الإستراتيجية هي محاولة خلق درجة عالية من التكامل بين الوظائف المتخصصة بالمنظمة – الإنتاج، التمويل، التسويق، الأفراد، البحوث والتطوير... الخ لكن نظرة رجل الإدارة العليا لا ينبغي ان تكون نظرة متخصصة ومحدودة ولكنها يجب ان تكون نظرة شاملة وعامة لجميع المجالات الوظيفية بالمنظمة ومثل ذلك يتطلب ان يجرّد رجل الإدارة العليا نفسه من التحيز إلى ذلك المجال الوظيفي المتخصص الذي ترقى منه إلى وظيفة الإدارة العليا وإن كان هذا ليس من السهل تحقيقه إلا ان ذلك يمكن من خلال الإدارة الإستراتيجية.

Rue and Holland أوضحا أن الإدارة الإستراتيجية: هي عبارة عن العملية التي تحدد بها الإدارة العليا أداء ووجهه المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للإستراتيجية .

وقد ذكرنا ان هنالك ثلاثة محددات للإستراتيجية، البيئة الخارجية والوضع الداخلي في المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها . وعند حدوث تغييرات رئيسية في هذه المحددات فإنه من الضرورة تغيير الإستراتيجية . وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى المتابعة والتقييم المستمر لهذه المحددات لتحديد ما إذا كانت هنالك حاجة للتغيير .

Johnson and scholes الإدارة الإستراتيجية: يركزان على الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة والتخطيط لوضعها موضع التنفيذ، ويمكن النظر إليها في إطار الثلاثة عناصر المكونة لها :

١/ التحليل الإستراتيجي للمنظمة بالمقارنة مع البيئة ،٢/ والإختيار الإستراتيجي والذي يتم فيه تطوير البدائل الإستراتيجية المتاحة وتقييمها والإختيار من بينها ٣/ وأخيراً التنفيذ الإستراتيجي والذي يركز على التخطيط لتنفيذ البديل الإستراتيجي الذي تم إختياره .وقد أشارا إلى ان طبيعة الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الجوانب الأخرى من الإدارة .ففي مجالات عمل المنظمة الأخرى يطلب من المدير المتخصص معالجة مشاكل تتعلق بالتخطيط والرقابة التشغيلية كإنتاج السلع والخدمات بكفاءة عالية ،إدارة رجال البيع،متابعة الأداء المالي أو تقييم نظام إنتاج جديد يحسن من كفاءة العمليات. هذه الأنشطة تعتبر هامة للغاية بالنسبة للمنظمة ولكنها تختص بصورة أساسية بالإدارة الفعالة لجزء محدود منها في إطار موجهات عامة تعطي للمدير .هذا الجانب يمثل الإدارة التشغيلية والذي يوجه معظم المديرين جل وقتهم له ويعتبر ضرورياً للتنفيذ السليم للإستراتيجية ولكنه لايعني بأي حال الإدارة الإستراتيجية . وفي معرض حديثهم عن كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تطرق الكاتبان الى عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كما يلي^١ :-

١- التعرف على المشكلة مما يعني الاعتراف بأن الامور لا تسير بصورة طبيعية وأن هنالك خللاً يحتاج للمعالجة .

٢- تشخيص المشكلة والذي يقتضي جمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالم مشكلة وفحصها ومن ثم تحديد المشكلة بصورة واضحة .

٣- تطوير الحلول الممكنة والذي يعني إقتراح حلول بديلة للمشكلة .

(١) المرجع السابق نفسه ص ٢٩ .

٤- إختيار الحل المناسب والذي يمثل ارضية للوصول الى قرار عن ماذا يجب عمله .

Luffmanetal عرفوا الادارة الاستراتيجية :

على انها تتعلق بتلك القرارات والإجراءات التي تقود الى تطوير استراتيجيه او استراتيجيات تساعد في تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة.واعتبر هؤلاء الباحثون ان الادارة الإستراتيجية تكتمل على

خمسة عناصر:

- تحديد المشكلة الإستراتيجية .
- تحليل استراتيجية الشركة .
- إعداد الإستراتيجية .
- تنفيذ الإستراتيجية .
- مراقبة الإستراتيجية .

عرفها Glueck بأنها : سلسلة من القرارات والافعال التي تقود الى تطوير إستراتيجية او استراتيجيات فعالة لتحقيق اهداف المنظمة .

الادارة الإستراتيجية (١):تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يقتضي تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في في انشطة الأعمال المختلفة .

(١) سعد غالب ياسين - الادارة الاستراتيجية .دار اليازوري للنشر . ط ١ ، ١٩٩٨ ، ص٢.

وتختلف الادارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي فالادارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه وإغناء لأبعاده .فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الادارة الإستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الادارة الإستراتيجية تعني ايضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة البيئة في نفس الوقت فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معاً .في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الاجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

ان المهام الرئيسية للادارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم اداء المنظمة كنظام متكامل يتكون من بنيه متفاعله من الانظمة الوظيفية الفرعية ،فالى جانب تحليل اداء الانظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والتقانة التنظيمية ، وما يتضمن هذه المجالات والانظمة من عناصر قوة وضعف ،تقوم الادارة الاستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في اتاحة فرص البقاء او النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة العالية .

وخلاصة القول ان الادارة الاستراتيجية هي عملية ابداعية عقلانية التحليل و هي عملية ديناميكية متواصلة يسعى الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقه كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة ارتكاز اساسية في الحاضر .

أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال التحديات التي تواجه الإدارة ،

وهذه التحديات تتمثل في^١:

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 لأجهزه الإتصال ،لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير بطريقه فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل افراد التنظيم .

ب-زيادة حدة المنافسة :

لقد اصبحت المنافسة الكونية واقعه إبتداءً من اشباه المواصلات الى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الإقتصادية حدود المنافسة ،وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤه وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الاسواق ذات النمو البطئ والاسواق التي تكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .

ج- كونية الأعمال :

لقد تلاشت في عالم الاعمال حدود السيادة بين الدول والاقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للإقتصاديات ، ونمو المنافسة الاجنبية في الاسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ،حرية التبادل التجاري ،كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الاعمال اكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل .

(١)المرجع السابق نفسه ، ص ٣.

فمثلاً ضمن المظاهر البارزة على كونية الاعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات استراتيجية 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- التغيير التكنولوجي :

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الاعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهى ادارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والإستفادة 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 ان 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 يرجح 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 عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونية ، 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 الآنفة 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 المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.