

البحث الثالث

الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وممارسات

إعداد

الأستاذ الدكتور

موسى اللوزي

عميد كلية الأعمال

الجامعة الأردنية

ملخص :

استعرض البحث الحالي مفاهيم وممارسات الادارة الاستراتيجية من حيث :التخطيط المالي الأساسي ، التخطيط بناء على التوقعات، التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية) ، وكذا تم التعرض للادارة الاستراتيجية من حيث : النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية بالمسح البيئي ، تحليل البيئة الخارجية، البيئة العامة ، البيئة الخاصة أو بيئة العمل ، الهيكل التنظيمي ، ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة في الخريطة التنظيمية، تحليل البيئة الداخلية ، الثقافة ، الموارد، كما تم تناول طرق تكوين الاستراتيجية من حيث تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة ، ووضع الأهداف ، ووضع الاستراتيجيات ، وتنفيذ الاستراتيجية ، والتقييم والرقابة .

المفاهيم والممارسات. -الكلمات المفتاحية : الادارة الاستراتيجية

Abstract:

The current research reviewed the concepts and practices of strategic management in terms of: basic financial planning, planning based on expectations, strategic planning (in light of external factors), as well as exposure to strategic management in terms of: the basic model of strategic management by environmental survey, analysis of the external environment, the general environment, The special environment or the work environment, the organizational structure, and it includes communications, authority, and the chain of command in the organizational map, analysis of the internal environment, culture, resources, as well as ways of forming the strategy in terms of determining the future vision and mission of the organization, setting goals, developing strategies, and implementing the strategy. , evaluation and control.

Keywords: strategic management - concepts and practices.

(ع ٥٩) ، مجلد (٤١) ، ٢٠٢٠ م)

المقدمة:

يحاول مدراء المنظمات في الوقت الحاضر الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وذلك للتفاعل بشكل أفضل مع التحديات والمخاطر المتزايدة في بيئة العمل وتكاليفها المرتفعة من أجل المحافظة على ميزة منظماتهم التنافسية ضمن عالم متغير بشكل مستمر. فالإدارة الاستراتيجية Strategic Management هي مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية Competitive Advantage وتسمى نحو تنفيذها من خلاله دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية & Threats Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة . Stakeholders

وفي البداية كانت الادارة الاستراتيجية تستخدم فقط في المؤسسات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات ولكن مع زيادة مخاطر الأخطاء كأخطاء التكلفة بدأ كافة المديرين المتخصصين والمحترفين في كل الهيئات أو المؤسسات بأخذ نظم الادارة الاستراتيجية محل الجد ومحاولة تبني أفضل ما يساير التغيرات العالمية بتطبيق الادارة الاستراتيجية من خلال أربعة مراحل تسمى مراحل تطور الادارة الاستراتيجية وهي :

- ١ - **التخطيط المالي الأساسي Basic Financial Planning** حيث يقوم المديرون بعمل خطة جادة عند اعداد الميزانية القادمة فتوضع المشروعات المقترحة بكل تفاصيلها الدقيقة ويتم جمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة، وعادة ما تأخذ قوة البيع جزءاً ضئيلاً من المعلومات البيئية، ويعتبر هذا التخطيط المبسط البداية في عمل الادارة الاستراتيجية .
- ٢ - **التخطيط بناء على التوقعات Forecast Planning – Based** عندما تصبح الخطة السنوية غير مفيدة في تحفيز الخطط بعيدة المدى يبدأ المديرون بمحاولة وضع خطط خمسية "خمس سنوات" ويقومون فيها إضافة الى المعلومات الداخلية، بجمع أي معلومات متاحة من البيئة

المحيطة واتجاهاتها على مدار خمس سنوات مستقبلية وتحتاج هذه المرحلة الى وقت للتحقق من المعلومات وملاءمة الميزانية لها وفتح الاعتمادات المالية المطلوبة لوضع الخطة الخمسية .

٣- **التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية) : Strategic Planning** وتسمى هذه المرحلة أحياناً صيغة عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يسبقها عادة عملية التحليل الاستراتيجي والتي تتضمن القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تجميع المعلومات ووضع التصورات المستقبلية لرسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة والتي تضمن للمؤسسة دعم قدرتها على المنافسة ومواجهة تغييرات السوق .

٤- **الادارة الاستراتيجية** : وفي هذه المرحلة لا يتم اعتماد الخطة الاستراتيجية إلا بعد التأكد من مداخلات وتحفظات المديرين في العديد من القطاعات المختلفة والمستويات ومجموعات العمل، فتطوير وتكامل الخطة الاستراتيجية تهدف الى الوصول الى انجاح قطاعات الشركة بمجالاتها المختلفة. والخطة الاستراتيجية تتضمن موضوعات التطبيق والتقييم والسيطرة والتحكم، حيث يجب أن تتمتع الخطط بالمرونة والحساسية للمتغيرات

٥- إضافة الى محاولة وضع التصورات المستقبلية الصحيحة حتى يمكن تحويل الخطط الخمسية الى خطط استراتيجية هي نتاج التفاعل بين مجموعات العمل المركزية في التخطيط ومستويات القيادة المختلفة ومجموع من المستشارين من داخل المنظمة وخارجها .

النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية :

تتكون الادارة الاستراتيجية كما يظهر في الشكل رقم (١) من أربعة عناصر رئيسية هي :

أولاً : المسح البيئي Environmental Scanning

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي كما تظهر في الشكل رقم (٢).

والمسح البيئي هو رصد وتقييم وتحليل المعلومات داخلياً وخارجياً لكي توضع أمام واضعي الاستراتيجية في المؤسسة وهدفها هو تحديد العوامل الاستراتيجية أو العناصر الداخلية والخارجية التي تحدد مستقبل المؤسسة.

أ تحليل البيئة الخارجية External Environment :

تحتوي البيئة الخارجة على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين هما :

1- البيئة العامة Societal Environment

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

2- البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Task Environment

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين ، الحكومة، جماعات المصلحة والاتحادات التجارية .

ب . تحليل البيئة الداخلية Internal Environment

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع

لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من :

-الهيكل التنظيمي Structure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة في الخريطة التنظيمية .

-الثقافة Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة .

-الموارد Resources وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب

إدارية.

وأبسط السبل لعمل المسح البيئي هو ما يعرف باسم تحليل SWOT وهو ذلك التحليل الذي يشمل نقاط القوة Strengths وهي الخصائص الايجابية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي ونقاط الضعف Weaknesses وهي التي تعيق وتحد من أداء المنظمة والفرص المتاحة Opportunities والتهديدات Threats للوصول الى نقطة توازن استراتيجي بين العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية والعناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة. ويمكن للمدراء الحصول على مثل هذه المعلومات عن طريق التقارير المختلفة كالميزانيات والنسب والمعدلات المالية وقوائم الربح والخسارة والأبحاث المتعلقة برضا الموظفين وتصرفاتهم.

ثانياً: تكوين الاستراتيجية Strategy

وهي تتعلق بتطوير الخطط بعيدة المدى للوصول على إدارة مؤثرة في الفرص المتاحة بالبيئة والتعامل مع الأخطاء والتهديدات في ضوء مناطق القوة والضعف ولذا فهي تضمن :

أ- #تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة Mission والتي تشمل الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله .

ب. وضع الأهداف Objectives الواضحة والتي تحدد الأعمال الابتدائية للمؤسسة لإنجاز الخطة الاستراتيجية الشاملة لها .

ج- وضع الاستراتيجيات Strategies وهي الخطة الرئيسية المكثفة التي تحدد كيفية تحقيق مهام المؤسسة وموضوعاتها ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة عامة عريضة تم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل ويمكن أن تركز على مجالات تنظيمية مختلفة مثل التسويق، التمويل، الانتاج، البحث والتطوير، الأفراد والعلاقات العامة. ومن الناحية الواقعية فإن الاستراتيجية القيمة يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة مع الأهداف التنظيمية بهدف تعظيم الميراث التنافسية للمؤسسة وتكون الاستراتيجية هي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي

وللمؤسسات عادة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية كما يظهر في الشكل رقم (٣) هي :

1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة .

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى الأعمال Business Strategy وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين .

3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy حيث تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات كالإنتاج والتسويق والتمويل مثلاً تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات الأخرى أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية التي تتعلق أساساً بتنظيم الكفاءة فهي تطور وتصنع الاستراتيجيات لتحسين الأداء من خلال وضع إطار عام لتوجيه العمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة .

وتقوم المؤسسات بتطبيق هذه الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات في آن واحد بشكل متوازٍ لخلق استراتيجية واحدة مجمعة تطبق على حسب المستوى الإداري .

ج- وضع السياسات Policies وهي المرشد لصناع القرار وتساعد على ربط الاستراتيجية الموضوعية بمراحل التنفيذ والتطبيق فالمؤسسات تتخذ سياسات لتضمن قيام العاملين فيها باتخاذ القرارات السليمة وتطبيقها بالشكل الذي يدعم المهام المكلفين بها والموضوعات المحددة لهم .

ثالثاً : تنفيذ الاستراتيجية Implementation Strategy

هي مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات قيد التنفيذ من خلال تطوير البرامج والموازنات والاجراءات، فالبرامج هي الأنشطة المحددة أو الخطوات المطلوبة لتنفيذ خطة عمل معينة، والميزانيات هي ما تحتاجه البرامج من أموال وتستخدم في التخطيط والتحكم فالميزانية لا تخدم فقط تفاصيل الخطة الاستراتيجية الجديدة وإنما تصنع الجدولة المالية والعوائد المتوقعة والمستقبل المالي، والاجراءات هي عبارة عن نظام به سلسلة متتابعة من الخطوات التي تحدد بالتفصيل المهمة المحددة أو العمل الذي يجب القيام به والأنشطة المختلفة التي يجب انجازها لاتمام البرنامج. وتضمن عملية التنفيذ تغييرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الادارة داخل التنظيم ككل. ويتم تنفيذ الاستراتيجية بواسطة المستويات الادارية المتوسطة والأدنى في المؤسسة بمراجعة وإشراف المستويات الادارية العليا، ويشار إليها أحياناً على أنها خطة عمل وقد تحتاج الى قرارات يومية أثناء التنفيذ .

رابعاً : التقييم والرقابة Evaluation and Control

هي العمليات التي تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أداء الاستراتيجية الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط وبالتالي الوقوف على الوضع الحقيقي ومقارنته بالوضع المرغوب انجازه. ويقوم المديرون في كل المستويات الادارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ الخطوات التصحيحية وحل المشكلات. وبالرغم من أن التقييم والرقابة هو العنصر الأخير من عناصر الادارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي الضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تشكيل الدافع المحفز لإدخال عمليات جديدة في المنظمة مرة أخرى. ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز للمعلومات عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، وتستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق ما يلي :

-درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها .
-فعاليت العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية .
-درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .
-تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب .

ويتطلب نجاح هذه العملية أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح وأن يكون اقتصاداً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء وأن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة .
أما الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة فهي قيام الادارة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المطلوبة. وأخيراً فإن عملية التقييم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي تلقائياً على قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة، وعلاقة المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية والفحص المستمر للفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة وفي المحصلة تؤدي الى فحص الاختيار الاستراتيجي .

مكاسب الإدارة الاستراتيجية :

أن تبني الادارة الاستراتيجية في المنظمة بشكل عام ينعكس بأثار ذات قيمة كبيرة على أداء هذه المنظمة أكثر من غيرها فالادراك الأوضح للرؤيا الاستراتيجية للمنظمة والحصول على مطابقة ملائمة بين بيئة المنظمة من جهة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي والعمليات من جهة أخرى لها عوائد ايجابية على المنظمات، وهناك ثلاث نقاط مهمة يمكن اكتسابها من الادارة

الاستراتيجية هي :

- ١- اتضح الرؤية الاستراتيجية للكيان المؤسسي .
 - 2-تركيز وتسليط الضوء على ما هو هام من الناحية الاستراتيجية .
 - 3-تطوير فهم طبيعة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة .
- وبشكل عام فالإدارة الاستراتيجية تنظر الى ما هو أبعد من العمليات والمشكلات والصراعات اليومية في المنظمة لتركز على النمو والتطور العام للمنظمة وصنع القرار الاستراتيجي السليم بما يضمن النجاح والتطور والأداء المتميز .
- الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية :**

منذ فترة ليست بالبعيدة كانت منظمات الأعمال تحقق النجاح بمجرد التركيز على المنتجات والأسواق المحلية وكانت الاعتبارات العالمية محدودة حيث كانت معظم الشركات تدير كافة أعمالها المتعلقة بالتصدير من خلال قسم واحد وكانت الأرباح المكتسبة من تصدير المنتجات للدول الاجنبية تعتبر غير اساسية لنجاح المنظمة. وبشكل مشابه، وحتى أواسط التسعينات كان باستطاعة منظمات الأعمال النجاح دون استخدام الانترنت لأكثر من مواقع استطلاع العلاقات العامة حيث كان قلة من المدراء يمتلكون حواسيب شخصية لاستخدامها في إجراء الأبحاث المتعلقة بالأعمال، أما الآن فقد تغيرت الطرق التي تتجز بها المؤسسات الحديث أعمالها وأصبح تفكير المنظمات على مستوى العالم أجمع وظهرت عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أصبح للإدارة الاستراتيجية أهمية أكبر لمتابعة التطور العالمي.

المراجع:

- ١- السيد اسماعيل محمد، كتاب الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث ١٩٩٣ .
- ٢- القطامين، أحمد، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، عمان ٢٠٠٣ .
- ٣- ياسين، سعد، الادارة الاستراتيجية، دار اليازودي، عمان ٢٠٠٢ .
- ٤-السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٢) العلاقة بين وضوح مفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسة في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة اربد - جملة دراسات- العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، ٣٧١ - ٢٩ 347 (2) عمان - الأردن .
- Daft, Richard L. Management. Harcourt College Publishers, 1999.
- Schermerhor, John. Management. John Wiley & Sons, Inc. 2002.
- Sharplin, Arthur. Strategic Management. Mc Growthill, Inc., New Yourk, 1985.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004