الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميّزاتها التنافسية، وفي هذا المقال سنتعرف عليها أكثر

16 January 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 5,919



مسار القراءة

- المفهوم والتعريف
- مراحل التطوّر التاريخي
- دورة العمل الاستراتيجي
- مستويات الاستراتيجية
- التكيّف الاستراتيجي
- التخطيط ومسؤولية القائد
- المرجع

المفهوم والتعريف

لابد عن حديثنا عن الإدارة بشكل عام أن نتطرق إلى ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية والتي هي شكل من أشكال التفكير والذي يعنى بالتخطيط والتنفيذ والتصرف على المديات البعيدة ،والتي يعتبرها كثير من الفقهاء فن حديث النشأة لم تكد تتحدد معالمه وتتضح مفاهيمه لدى كثير من رواده وأنة كغيرة من الفنون سيبقى خاضعا للتطوير والتجديد ، هذا وقد نالت الإدارة الإستراتيجية الاهتمام الواسع في العقود

الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وذلك بسبب التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال ، وكذلك التطورات الهائلة في مجال العلوم والمعرف والتكنولوجيا ، ودخول البشرية إلى ما يعرف بعصر العولمة الذي فرض أنماط جديدة من الإدارة والقيادة تتلاءم مع الواقع المعاش ، ولكن قبل الدخول ببعض التفاصيل عن هذا الموضوع لابد أن نتطرق إلى تحديد مفهوم كلمة (الإستراتيجية) وبيان أصلها ومعناها الاصطلاحي والإجرائي حسب أراء الفقهاء والخبراء والمختصين .

تحديد المفهوم :

يرجع أصل كلمة (إستراتيجية) إلى أنها مشتقة من الكلمة اليونانية (STRATEGEOS)والتي معناها (فن القيادة) او(فن الجنرال)(The Arte Of Generalship) وقد عرفتها الحضارة اليونانية بأنها "فن الضباط الكبار " ، لذا فقد ارتبط مفهومها بالمهام العسكرية والخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهات العسكرية أكثر من ارتباطها بالمفاهيم المدنية .

- وتعني كلمة (إستراتيجية) حسب قاموس (Webster's) : علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها .
- وقد عرفها (ليدل هارت) : " بأنها فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة ."
- وعرفها (مولتكة) :" بأنها إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب ."
- وعرفها الجنرال (اندرية) :" بأنها فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها."
- ويعرفها (Wheelen Hunger) بأنها:" مجموعه القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة .
- ويعرفها (Andrews) بأنها:" هي الخطط والأنشطة التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت".
- ويعرفها بيرس وروبنسون:" بأنها مجموعه القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة."
- أما تعريف (الإستراتيجية العسكرية) فهو:" فن توزيع واستخدام الإمكانيات والوسائل العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلى التي تؤمن التوائم بين الإمكانيات والهدف."
- وقد عرفها الجيش الاميركي بأنها:"فن وعلم استخدام القوات المسلحة لتامين أهداف السياسة الوطنية باستخدام القوة أو التهديد بها ".

هذا وقد دخل استعمال هذه الكلمة إلى كافة أنواع الدراسات والأبحاث وفي مختلف مجالات العلوم والمعارف وتعدد استخدامها حتى شملت كافة ميادين الحياة تقريبا ولم يعد استخدامها مقصورا على العلوم العسكرية فقط بل أنها دخلت إلى علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة..... الخ من العلوم الاجتماعية والإنسانية، والدليل على ذلك هو تعرض الكثير من المفكرين والباحثين إلى تعريفها وتحديد مفهومها من وجهة نظرهم وبما يتناسب مع حيثيات الميدان الذي يبحثون فيه، ومما يدلل على ازدياد أهمية الإستراتيجية هو أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغًا لأنه أصبح ضروريًا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.
وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة.

- فقد عرفها (شاندلر) بأنها:" تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتحقيق الموارد لتحقيق الأهداف والغايات ".
- وعرفها (ansoff) بأنها :" هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ".
- أما (توماس) فقد عرفها :"أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بطريقة فاعلة وكفؤه ."

أما تعريف (**الإدارة الإستراتيجية**) ككل فقد تطرق له كثير من الباحثين والخبراء ومن هذة التعاريف:

- فقد عرفها (جوش) و(جلوبك) بأنها:"الخطة الموحدة والمتفاعلة والشاملة والتي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحيات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية لمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للخطة."
- أما (دركر) فقد عرفها بأنها:" عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال."
- أما ألاستراتيجيه من وجهه نظر عسكريه فإنها تعني:"فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية مثل القوات المسلحة لتحقيق أهداف سياسية معينه ".

تعريف الإدارة الاستراتيجية Definition of Strategic Management

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميّزاتها التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders

و تعنى الادارة الاستراتيجية بناء المهارات الإدارية لدى الطالب في مجال تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة . وتنقسم هذه المادة إلى جزأين : جزء يعنى بتعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية للسياسات الإدارية وكيفية وضع السياسات الإدارية . والثاني يعنى بتنمية قدرات الطالب التحليلية وذلك عن طريق تدريبه على استخدام النظريات والمبادئ العلمية والأدوات التحليلية المختلفة . المستقاة من المواد الدراسية في الاقتصاد والإدارة والمحاسبة ، في تحليل حالات عملية مستمدة من دوائر المال والأعمال في المجتمع السعودي والعربي والأجنبي ، ويقدم الطالب تحليلاً تحريرياً في بعض منها وتحليلاً شفهياً في البعض الآخر . وفي هذا الجانب يشجع الطالب على المناقشة وإبداء الرأي مما ينمي لديه القدرة على التفكير المستقل وعلى طرح الرأي المبرر علمياً وسماع الآراء الأخرى وأخذها في الاعتبار .

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية Sequential Phases of Strategic Management

1. التخطيط المالي الأساسي Basic Financial Planning
2. التخطيط بناء على التوقعات Forecast-Based Planning
3. التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية(Externally-Oriented Planning (Strategic Planning)
4. الإدارة الاستراتيجية Strategic Management



رسم تعليمي لمسار تطوّر نهج الإدارة كما يورده المقال؛ وليس دورة عمل متكررة.

المراحل السابقة تصف تطوّر نهج الإدارة عبر الزمن. أما العناصر الآتية فتوضح كيف تعمل الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة، وكيف تعيد نتائج التقييم توجيه العمل.

العناصـــر الأساســـية لعمليـــات الإدارة الاســـتراتيجية Basic Elements of the Strategic Management

1-المسح البيئي Environmental Scanning

أولا: تحليل البيئة الخارجية External Environment

تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:

أ- 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.

ب- 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، الاتحادات التجارية

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية External Environment

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي: Structure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه 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

2- تكوين الاستراتيجية Strategy Formulation

وهى تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

3-تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

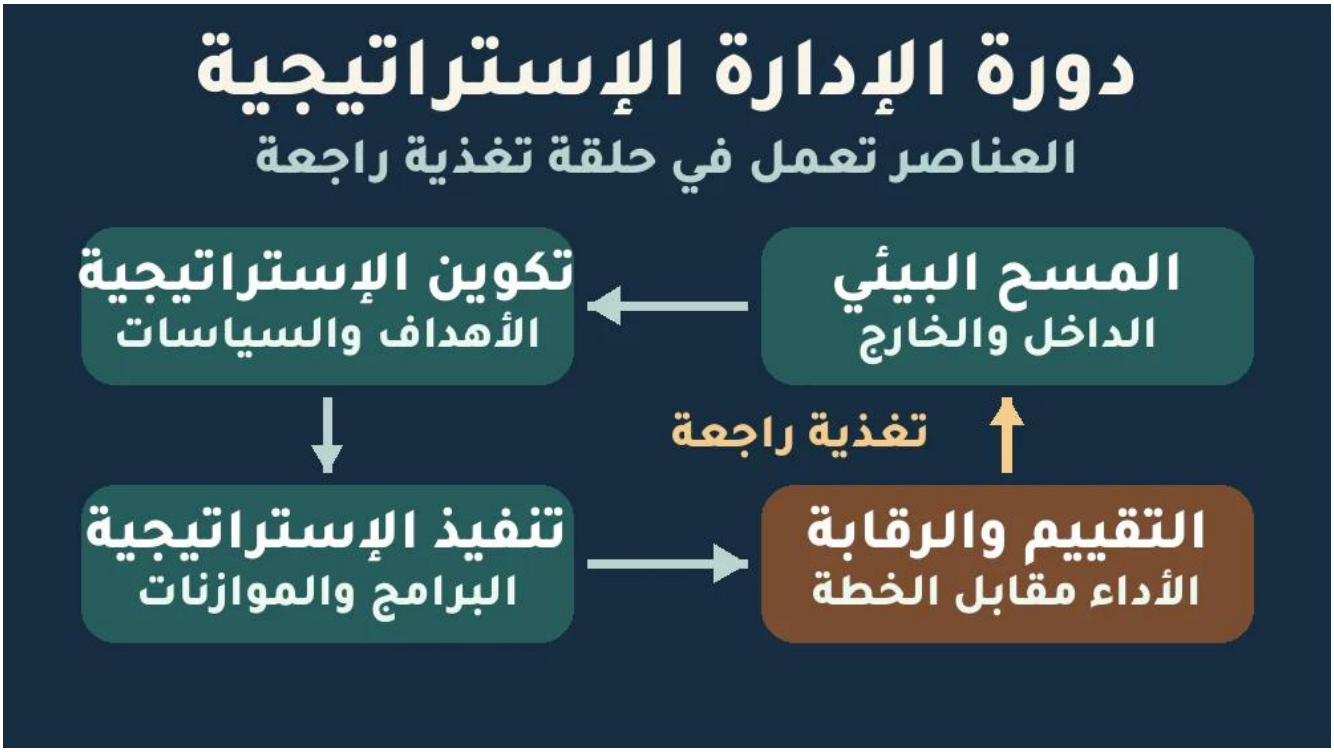
وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل



يتحول قرار تقديم التدريب الهجين إلى عمل يمكن تنفيذه، مثل تجهيز القاعة وتحديد أعمال التشغيل.

4- التقييم والرقابة Evaluation and Control

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.
ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلابد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.



رسم تعليمي لدورة العمل: المراجعة والتغذية الراجعة قد تعيدان توجيه الاختيار والتنفيذ.

المستويات الثلاثة للاستراتيجية Strategy Levels

1- استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

وهى 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- استراتيجية الأعمال Business Strategy

يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجيةSBU ، وهى تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

3-الاستراتيجية الوظيفيةFunctional Strategy

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.



رسم توضيحي: يبيّن المثال كيف تختلف قرارات المنظمة ووحدة الأعمال والوظيفة في جهة واحدة. هذه مستويات مترابطة، لا خطوات زمنية.

4- التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه

تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها "منظمات متفاعلة"Reactive Organization

تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة" Proactive Organization في تعاملها مع البيئة.

المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً

التخطيط ومسؤولية القائد

وهناك مفهوم أخر يتعلق بالاستراتيجية وهو (ألاستراتيجيه الكبرى) والتي يمكن تعريفها بأنها " علم وفن تطوير واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والنفسية للامه جنبا إلى جنب مع القوى العسكرية في السلم والحر لتامين الأهداف الوطنية " وهي في الغالب تهدف إلى تنسيق وتوجيه مصادر ثروة الأمة بهدف تحقيق الغاية السياسية للحرب، وغالبا ما يكون الهدف الحقيقي من ألاستراتيجيه الكبرى هو تحقيق السلم، وتعتمد الإستراتيجية من اجل تحقيق النجاح على التقدير السليم والربط المحكم بين الغاية وبين الوسيلة فإذا كانت الإستراتيجية تهدف الى كسب النصر العسكر فقط ، فان الإستراتيجية الكبرى تهدف الى ما هو ابعد من ذلك ألا وهو كسب السلم ، وباختصار فان (الاستراتيجية الكبرى) تعني سياسة الحرب ، والاستراتيجية تعني : "فن قيادة الحرب ".

لذا فان الاستراتيجية العسكرية هي جزء من الاستراتيجية الوطنية والجزء العسكري منها يمكن الإشارة إليه على انه "الاستراتيجية العسكرية الوطنية " ،والاستراتيجية العسكرية يجب أن تساند وتدعم الاستراتيجية الوطنية وتتفق مع "السياسة الوطنية " والتي يمكن تعريفها بأنها "عمل ممكن أو توجيهات يتم التقيد بها من قبل الحكومة ومتفقه مع الأهداف الوطنية ، وبالمقابل فان السياسة الوطنية تتأثر بإمكانيات وتحديدات الاستراتيجية العسكرية " ،وهذا يدفعنا الى بيان معادله تكوين الاستراتيجية لتتضح الصورة أكثر ، حيث تتألف الاستراتيجية من

الأهداف والأساليب والوسائل وكما يلي : الاستراتيجية = الأهداف المطلوب تنفيذها(النتيجة النهائية) +الأساليب (الأعمال الممكنة) +الوسائل(المصادر المتوفرة) ، إن هذه المعادلة يمكن استخدامها لتكوين أي نوع من أنواع الاستراتيجية سواء كانت عسكريه أو سياسية أو اقتصاديه ...الخ .( )

إن الاستراتيجية العسكرية قد تأخذ أسماء مختلفة مثل (الرد الكاسح) او (الرد المرن) او (الردع الحقيقي) او الاستنزاف)، (التصفية)، (التقرب المباشر وغير المباشر)، (التهديد الكلي) ،(الاحتواء)، والاستراتيجية العسكرية لأيه دوله هي من أسرارها البالغة الاهميه بينما البعض الأخر من الدول يجعلها معلنه ولكنها قد لا تكون حقيقة على الرغم من أنها معلنه ، ومن بديهيان صناعه الاستراتيجية العسكرية عند الدول هو بناء أكثر من استراتيجيه واحدة وذلك لاستخدامها في حاله فشل الاستراتيجية التي تطبقها وهي بمثابة احتياط فكري لها ، ويمكن للاستراتيجية أن تتبدل وفقا لتبدل الأهداف المراد تحقيقها وتغيرها .

يتضح لنا وبعد هذا الاستعراض لتعريف الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مدنيه وأخرى عسكريه - بأنها عبارة عن عملية تعنى بالتخطيط لتحقيق أهداف بعيدة المدى تحدد على ضوءها المنظمة وضعها المستقبلي وذلك بالاسترشاد بالإستراتيجية التي وضعتها لبلوغ هذه الغايات والأهداف، والإستراتيجية أصبحت اليوم نمطا فكريا لا غنى لأية منظمة عنة ابتداء من الأسرة وانتهاء بالدولة وذلك لأنة يساعدها على بيان الطرق التي يجب ان تسلكها للوصول إلى أهدافها وغاياتها، وأيضا لأنها تساعدها على بيان التهديدات والصعوبات التي قد تواجهها بالبيئة التي تعمل بها من خلال الموارد المتاحة لها.

إن انعدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يدفع بها إلى الوقوع في إشكالات تؤدي إلى الفشل في الوصول إلى الأهداف وبالتالي تواجه المنظمة ما يعرف ب(الفراغ الاستراتيجي) الذي ينتج عن تضارب الاختصاصات وتداخل الواجبات وعدم التنسيق بين الأجهزة المختلفة –وخاصة في المنظمات الكبرى كالدولة- وغياب البرامج الواضحة للعمل مما يؤدي إلى الفشل الإداري الذريع في المنظمة .

والتخطيط الاستراتيجي –كما يرى دراكر- هو "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات ".( )

وقد يعني التخطيط الاستراتيجي أيضا ما يلي:

- هو عمليه تحليل المعلومات والبيانات المتوافرة عن البيئة الخارجية وذلك للتنبؤ بالتغيرات المحتملة ووضع خطه طويلة الأمد لمواجهه هذة التغيرات المحتملة وذلك لمساعدة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية وبالتالي بقاء هذة المنظمات.
- هو التحسين المستمر والمراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحله من مراحل العمليات بحيث يتم تحديد أخطاء مسبقا ومعرفه أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرارالى أفضل الطرق لتقديم خدمه تواكب التغير في متطلبات العميل ".

والقائد الناجح هو القائد المتبصر القارئ الجيد للخطط الإستراتيجية للمنظمة وذلك استعدادا لتنفيذها أو المشاركة في التنفيذ وذلك من خلال تكوين فريق داخل منظمته يعنى بالتخطيط البعيد المدى والمتابعة للخطط من حين لأخر للتأكد من مدى صلاحيتها وملاءمتها للتنفيذ عندما يستدعي الأمر ذلك ، لذلك فان من أهم واجبات القائد الناجح هو أن يوجد داخل منظمته رؤية إستراتيجية للمنظمة التي يديرها وذلك من خلال إسناد مهمة التخطيط لمجموعه من الخبراء الأكفاء القادرين على توقع الأمور والتبصر بما قد تواجهه المنظمة من مستجدات وأحداث ، وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العسكرية خصوصا، حيث يتطلب القيام بأي عمل عسكري مهما كان حجمه او نوعه ، إجراء عملية التخطيط – بل التدقيق في التخطيط - البالغة الدقة ووضع أهداف إستراتيجية إلى جانب الأهداف (التكتيكية)،وذلك لان الأعمال العسكرية تحمل معها دائما المفاجئات الغير متوقعه ،لـذا يتطلب الأمر من القائد أن يكون مؤهلا وعلى درجة كبيرة من الكفاءة التي تمكنه من التخطيط الدقيق والسليم الذي يبنى علية التنفيذ المحكم الدقة من اجل تحقيق المهمة المطلوبة وإلا واجه الفشل ، ويستطيع القائد تحقيق ذلك من خلال وضع طاقم بارع من القادة الصغار المؤهلين والمدربين والذين يتمتعون بالقدرة العالية على التخطيط وبعد النظر والتفكير السليم والحكمة والمعرفة والثقافة العالية ،وان المتتبع للظروف الدولية يشاهد أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي تضعه الدول الكبرى ضمانا مصالحها واستمرارا لقوتها.

المرجع: طشطوش، هايل عبد المولى، كتاب: أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد- الأردن ، الطبعة الأولى لعام 2008 .