

## المحاضرة الثانية: ماهية الادارة الاستراتيجية

1. مفهوم الادارة الاستراتيجية: هناك العديد من التعريفات للإدارة الاستراتيجية لعديد من علماء

الإدارة، نذكر منها:

- يعرف Ansoff الإدارة الاستراتيجية بأنها: " تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها.. "

- ويعرف David الإدارة الاستراتيجية : " هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها " .

- ويعرف Hunger 2004 & Wheelen الإدارة الاستراتيجية بأنها: " مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل " .

- ويعرف بعض الدارسين الإدارة الاستراتيجية بأنها: " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها " .

كما يشير بعض الدارسين إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل..) على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستبعمها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص

والمخاطر المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضا مراجعة وتقييم تلك القرارات.

في حين يرى أحد الكتاب أن الإدارة الاستراتيجية تمثل 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 للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

كما عرف دارسون آخرون الإدارة الاستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة".

في حين يشير آخرون إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

- تعريف Glueck جليك الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة

على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الاستراتيجية تركز على مجموعة من العناصر الأساسية هي:

- أ - خطة إستراتيجية : أي تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.
- ب - منظومة متكاملة من السياسات والتي تسمح بتطبيق الخطة الاستراتيجية.
- ج - مجموعة قرارات: بمستوياتها الثلاثة: التشغيلية، التكتيكية، الاستراتيجية.
- د - أطر تنظيمية: تسمح بضمان التنسيق بين العمليات، القرارات، السياسات....

## 2. أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:
- زيادة حدة المنافسة؛
- كونية الأعمال؛
- التغير التكنولوجي؛
- نقص الموارد؛
- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة؛
- عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

## 3. مراحل الإدارة الاستراتيجية:

يمكن إبراز مراحل الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

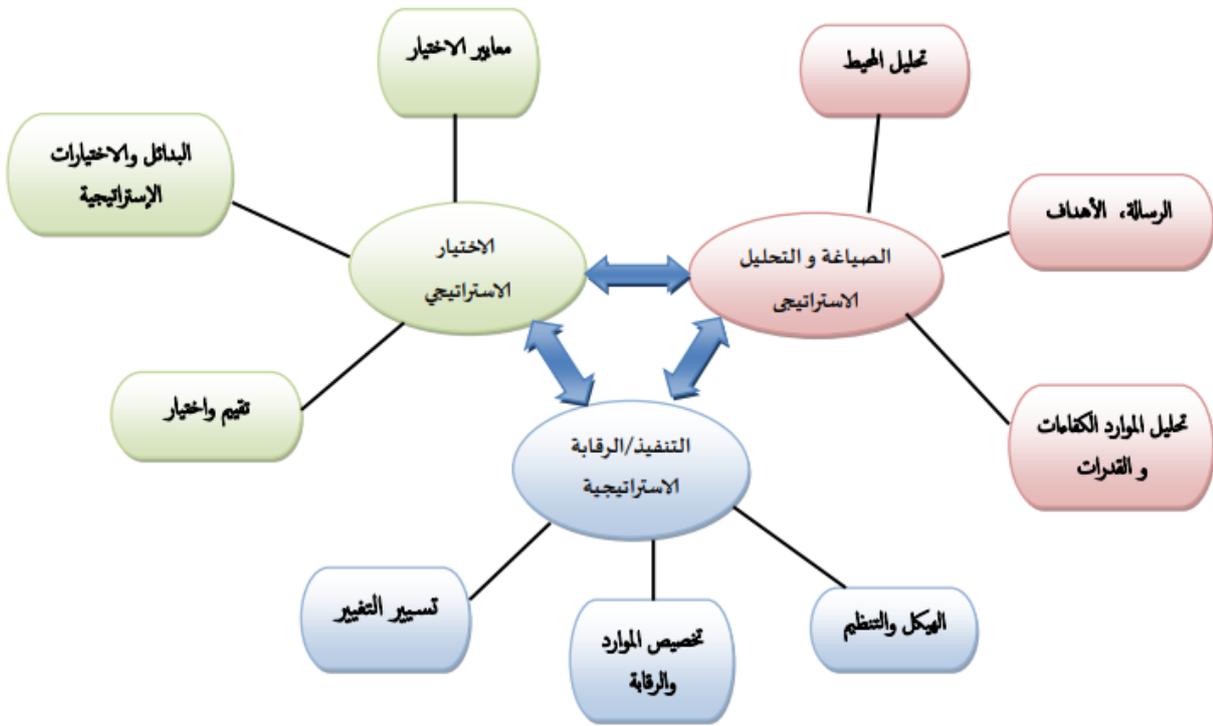
أ-مرحلة التحليل الإستراتيجي: وهي أهم مرحلة في الإدارة الاستراتيجية، تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، السؤال الأساسي فيها هو: أين نحن الآن؟.

ب-مرحلة الإعداد: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: إلى أين نريد أن نذهب؟.

ج-مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نصل إلى هناك؟.

د-مرحلة تقييم الإستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نعرف أننا وصلنا؟.

### مراحل الادارة الاستراتيجية



### 4. مستويات الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة: في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية.

ب- الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية : تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ج- الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي

بعض أدوات التحليل البيئي:

## تحليل سلاسل القيمة



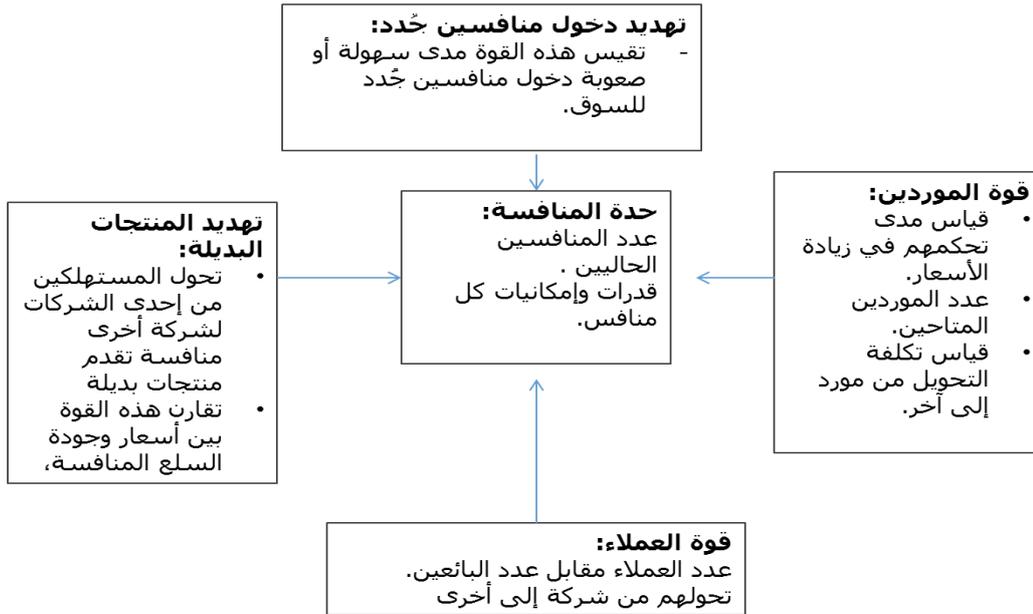
## التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة المصادر المالية المتاحة مهارات تنافسية جيدة معرفة جيدة بالمشترين قيادة جيدة للسوق النوعية العالية للمنتجات إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي الموقف التنافسي المتدهور تسهيلات مهملة للعملاء نقص الموهبة والخبرة الإدارية معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط المعاناة من المشاكل العملية الداخلية عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

## التحليل الخارجي

الفرص	التحديات
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق إضافة إلى خط المنتج تنوع المنتجات ذات العلاقة إمكانية التكامل العمودي نمو أسرع في السوق العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	احتمال دخول منافسين جدد زيادة مبيعات المنتجات البديلة نمو بطيء في السوق سياسات سعرية مناوئة زيادة الضغوط التنافسية نمو قوة المساومة للعملاء والموردين تغير أذواق وحاجات المستهلكين

## نموذج القوى التنافسية لبورتر



## 5. الاختلافات بين الاستراتيجية وبعض المصطلحات:

### الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية :

أول هذه العناصر أن الاستراتيجية هي خطة أما الإدارة هي ممارسة، والفرق بين الخطة والممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها وتنفيذها بينما تتم الممارسة بدون انقطاع، وعليه فالاستراتيجية هي مرجع للإدارة الاستراتيجية.

### الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

بما أن الاستراتيجية خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أومرحلة من مراحل الاستراتيجية.

### الاستراتيجية والقرار الإستراتيجي:

لا يمكن أن تظهر الاستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي لكن لا يمكن أن يكون هذا الأخير هو الاستراتيجية، فهذه الأخيرة أكبر وأشمل لكونها تعني تفكير، عمليات، قرارات وإجراءات....