

الادارة الاستراتيجية، العناصر، المراحل والمدارس الفكرية

❖ مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

إن أصول التمييز بين المستويين التكتيكي/التخطيطي والاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان الحربي، حيث تردد استعمال مصطلح الإستراتيجية للتعبير عن فن قيادة الحرب. وقد اشتهر في ذلك "Sun Tze" بمؤلفه فن الإستراتيجية في الإدارة والسياسة والحرب، المؤلف الذي قدم فيه الاستراتيجيات المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر شارحا فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام، مفرقا فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال الاستراتيجي وما يندرج ضمن المجال التكتيكي وفي العصر الحديث، بنفس منطق "Sun"، صاغ "Fosh" مبادئه الرئيسية للحرب المتمثلة في: تركيز القوى، اقتصاد الوسائل والتعبئة، وهي المبادئ التي تعتبر عماد الإستراتيجية.

فتشابه منطق الصراع بين المتحاربين في المجال العسكري مع منطق التنافس بين المؤسسات الاقتصادية في السوق، أدى إلى نقل التفكير الاستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات، أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الإرهاصات الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال الإدارة والتسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتفترن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال سنة 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة والتي أصبحت فيما بعد مقياسا إجباريا لطلبة إدارة الأعمال في أغلب الجامعات الكبرى¹.

وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية. وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات.

من الستينات إلى يومنا هذا، قد تبدو الفترة قصيرة -نسبيا- لتطور العلوم خصوصا الإنسانية منها، غير أن تناول واقع التخمين الاستراتيجي يكشف عن زخم كبير من الكتابات، الدراسات، البحوث الميدانية، منشورات تجارب المسيرين،

¹ عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، جوان 2007، ص 04.

المؤلفات البيداغوجية والمؤلفات التطبيقية (Manuel ou Guide pratique) الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي

تطور بها هذا البعد من علوم التسيير، تطور يرجع أساساً إلى العديد من العوامل أهمها²:

- القيمة العملية للبحث في الإدارة والتسيير الاستراتيجي (الانعكاسات المباشرة على التنافسية والأداء).
- سرعة تطور علوم الإدارة والتسيير في حد ذاتها.
- استخدام الإستراتيجية لنتائج لبحوث الميادين الأخرى كالموارد البشرية، التسويق، المالية، علم الاجتماع.
- كون الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية إحدى أهم عناصر حافظة الأنشطة لمكاتب الدراسات والاستشارة.
- مساهمة المؤسسات الكبرى في تطوير البحوث في الإستراتيجية بشكل مباشر في مخبرها وبشكل غير مباشر بالمشاركة في تمويل البحوث الأكاديمية على مستوى الجامعة والمعاهد المتخصصة.
- الحاجة المستمرة إلى التكوين في مجالات التسيير الاستراتيجي وتنافس الجامعات والمعاهد الكبرى على تقديم المحتوى الأفضل.

1- المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

هناك عدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفاعل، ومن أهمها ما يلي:

✓ التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده.

و يتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملمس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الاستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالتزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الاستراتيجية.

² عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 05.

✓ التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية

القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

✓ التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة

من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على. والعملية الإستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. و نذكر هنا ببعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المنشأة
- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة

✓ التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً

العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الإستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الإستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر، تتعاطى الاستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيداً ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع و ما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

✓ التفكير الاستراتيجي ضرورة

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

2- تعريف الإدارة الإستراتيجية³:

لكي نقول أن المؤسسة الاقتصادية تمارس الإدارة الإستراتيجية أو تدار بطريقة إستراتيجية يجب أن تطبق الإستراتيجية التي تمتلكها، فمفهوم الإدارة الإستراتيجية أوسع وأشمل من مفهوم الإستراتيجية، حيث أنه يمثل التحول بها من مجرد أفكار إلى قرارات وتصرفات ومبادرات فعلية ميدانية، وبالتالي فإن هناك تعريفات كثيرة تناولت هذا الأسلوب الحديث في الإدارة والتسيير، ويمكن تقديم بعض تلك التعريفات التي تناولت هذا المفهوم فيما يلي⁴:

- ✓ تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع أهدافها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت"
- ✓ كما تعرف بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان أهدافها وغاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتنفيذها ومتابعتها."
- ✓ كما تعرف بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة".
- ✓ من أبسط التعريفات التي تناولت الإستراتيجية ذلك التعريف الذي قدمه كل من Pearce و Robinson والذي ينص على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة". حيث يرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع (09) مهام رئيسية وهي:
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها الخارجية بمستوياتها.
- تنمية صورة المؤسسة والتي تظهر ظروفها، قدراتها ومواردها الداخلية.
- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة، والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

³ نشير هنا إلى أنه على المستوى العلمي الأكاديمي يستخدم مصطلح الإدارة الإستراتيجية Strategic Management وهو الأصح، إلا أن هناك من يستخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي للتعبير عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية، خاصة على المستوى الميداني في مختلف المنظمات، رغم أنهما من الناحية التاريخية مختلفين كلياً كما أشرنا في مراحل التطور سابقاً، إلا أنهما أصبحا مترادفين من حيث الاستخدام في بعض الكتابات المعاصرة.

⁴ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 20، 21.

- تحديد البدائل الإستراتيجية الأكثر جاذبية في ضوء رسالتها ومواردها وظروفها.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وأنظمة الحفز.
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

- ✓ يعرفها "أنسوف Ansoff" بأنها "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها".
- ✓ ويعرفها كل من "ستريكلاند وتومسون Thompson & Strickland" على أنها "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة".⁵
- ✓ وتعرف بصفة أكثر شمولاً بأنها " مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان إدارة المؤسسة في المستقبل وتتضمن هذه القرارات أهداف محددة يتم تنفيذها على فترات زمنية متباينة".

3- أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة

- "إن الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية بمثابة الشخصية بالنسبة للفرد"، هذه العبارة دقيقة جداً، تعبر في مضمونها عن مدى مكانة وأهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة المعاصرة، فالإدارة الإستراتيجية اليوم أصبحت تمثل جوهر وروح العملية الإدارية السليمة للمؤسسة.
- بصفة شاملة فإن مدخل الإدارة الإستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين جميع المكونات الداخلية للمؤسسة في مختلف المستويات (الوظائف، الأنشطة، الموارد، الأفراد...) في مراحل التحليل، الإعداد، التنفيذ والرقابة، وعليه فإن التقييم الدقيق لدورها في التأثير الإيجابي على الأداء لا يستند فقد إلى مؤشرات الربحية التجارية أو النتائج المالية، بل يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضاً، فالإدارة الإستراتيجية تساهم في رفع أداء المؤسسة في المدى البعيد حيث تصبح الأهداف الحالية المتعلقة بالربحية نتيجة حتمية لذلك.
- فأهمية الإدارة الإستراتيجية يمكن استخلاصها من خلال النتائج والآثار الإيجابية التي تحدثها في مختلف الجوانب والتي يمكن توضيحها فيما يلي⁶:

⁵ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 25.

- أ- **وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية في البداية قدر كبير من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل مع التغيرات التي سوف تحدث بفعالية وكفاءة أعلى، ومن ثم ضمان البقاء والنمو للمؤسسة.
- ب- **تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والعوائق:** ويتحقق ذلك من خلال تشجيع الإدارة العليا لمختلف الأطراف في مختلف المستويات داخل المؤسسة على الانخراط والمشاركة في مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية ما يساعد على الرفع من القدرات التنبؤية وتحمل المسؤوليات أثناء التنفيذ، خاصة إذا تمت مشاركة أولئك الذين لديهم القدرة على إدراك احتياجات التخطيط ومتطلبات نجاحه.
- ج- **القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر ايجابي وقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المؤسسة نحو الأفضل، فالقائمين على الإستراتيجية يتحكمون في صناعة التغيير ويرغبون في ذلك باعتباره يبعث على التحدي ويساهم في تحقيق الأهداف المستقبلية.
- د- **مشاركة العمال:** تساهم مشاركة العمال من مختلف المستويات في المؤسسة في تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين النتائج والحوافز، وهو ما يثير لديهم الدافعية للعمل والانجاز.
- هـ- **الحد من مقاومة التغيير:** وذلك من خلال مشاركة مختلف العاملين في المؤسسة في إعداد الإستراتيجية، مما يحقق الفهم والوضوح والاقتناع ويساهم في توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ وتحقيق الأهداف، الأمر الذي يساعد على تأييد عملية التغيير التي قد تنشأ عن استخدام أنظمة وأساليب ومداخل حديثة للعمل نتيجة لاعتماد إستراتيجية جديدة.
- و- **القرارات الجماعية:** تستمد أفضل البدائل المتاحة عادة من القرارات الجماعية التي تعتمد على مشاركة مختلف الأطراف في عملية صنع القرار، وهو ما يرفع من جودة وفعالية الخطط المختارة، فالقرارات الجماعية تكون ذات جودة نتيجة التفاعل الذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.
- ز- **توضيح الأدوار:** حيث تساعد المشاركة الجماعية في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وذلك من خلال تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة والمصالح المختلفة.

ح- تحقيق التفاعل البيئي في المدى المتوسط والطويل: فالمؤسسة لا تستطيع التأثير بشكل ملموس في ظروف ومتغيرات البيئة الخارجية في الأجل القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية أو ثقافية، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر المحتملة من البيئة الخارجية.

ط- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: فالإستراتيجية تقوي من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، حيث تنجح المؤسسات التي تتبنى الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية وما تحتويه من نقاط قوة بما يسمح لها باستغلال تلك الفرص بطرق تفوق منافسيها.

ي- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: بحيث تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

ك- تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية: حيث تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة المؤسسة على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أهم العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بحجم المبيعات أو الأرباح السنوية أو العوائد على الأسهم...الخ.

كما تبين التجارب الخاصة بعدد كبير من المؤسسات الاقتصادية المعاصرة أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر من محددات الأداء الجيد والكفاءة، وأنها ساعدت على تحقيق فعالية التصرفات الإدارية، وتمثل ثورة وتطور في الفكر الإداري الحديث، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية ونمو المؤسسة واستمرارها وبقائها في الأجل الطويل.

4- المدارس الفكرية للإستراتيجية Schools of Strategy

قدّم "مينتزبرغ" تصنيف للإدارة الإستراتيجية ضمن مجموعة من المدارس الفكرية التي تعتبر مجالا لأبحاث وممارسات الإدارة الإستراتيجية، ويمكن توضيحها ضمن الجدول الموالي:

المدارس الفكرية	النظرة إلى عملية الإدارة الإستراتيجية
المدارس التوجيهية- Prescriptive Schools	
1	المدرسة التصميمية Design School تكون الإستراتيجية كعملية إدراكية
2	المدرسة التخطيطية Planning School تكون الإستراتيجية كعملية رسمية
3	مدرسة التموضع Positioning School تكون الإستراتيجية كعملية تحليلية

المدارس الوصفية-1- Descriptive Schools		
المدرسة الريادية (الأعمال الحرة) Entrepreneurial School	تكون الإستراتيجية كعملية مثالية	4
المدرسة المعرفية (الإدراكية) Cognitive School	تكون الإستراتيجية كعملية عقلية	5
مدرسة التعلم Learning School	تكون الإستراتيجية كعملية طارئة	6
المدارس الوصفية-2- Descriptive Schools		
المدرسة السياسية Political/ Power School	تكون الإستراتيجية كعملية تفاوضية	7
المدرسة الثقافية Cultural School	تكون الإستراتيجية كعملية جماعية	8
المدرسة البيئية Environmental School	تكون الإستراتيجية كعملية تفاعلية	9

5- المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية: يتم عادة التمييز بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية يمكن

توضيحها فيما يلي:

أولاً- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (الشركة): (Corporate Strategy)

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وإستراتيجية 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. وتعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه والأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
 - تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
 - تحديد المنتج والسوق .
 - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
 - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.
- والإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (الشركة) تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:
- ما هو الغرض الأساس للمؤسسة ؟
 - ما هي الصورة التي ترغب المؤسسة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المؤسسة ؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

ثانياً- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.: (Business Strategy)

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل ، يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU ، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون (للوحة)؟

- كيف (للوحة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي ؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المؤسسة والممثل في نائب رئيس المؤسسة.

ثالثاً- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (: Functional Strategy):

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة الإنتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفعالية وتكون على مستوى كل وظيفة على حدى، حيث تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل .

وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

6- سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة

أ- الفرق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية:

يمكن توضيح أهم الفروقات التي تميز القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية من حيث المشكلات التي تعالجها كل منها ومن حيث بعض الخصائص ومضمون تلك القرارات، ويمكن توضيح ذلك باختصار من خلال الجدول الموالي:

الفرق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية

أساس المقارنة	القرارات الإستراتيجية	القرارات التشغيلية
الاهتمامات	- اختيار مزيج السلعة- السوق المستهدف	- تعظيم معدل العائد وتخفيض التكلفة
طبيعة المشكلات	- تخصيص الموارد حسب الفرص المتاحة في السوق- السلعة	- توزيع الموارد على المجالات الوظيفية - استخدام الموارد - التصنيع والإنتاج - المتابعة والرقابة
القرارات الرئيسية	الأهداف الإستراتيجية -التنوع-التوسع -التمويل- طرق وأساليب النمو	- الأهداف التشغيلية- التسعير- مستويات التشغيل- مستويات المخزونات- التسويق- البحث والتطوير
الخصائص الرئيسية	- مركزية - غير متكررة - قليلة العدد	- لامركزية - متكررة - عدد كبير - بشكل يومي

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 68.

ب- خصائص القرارات الإستراتيجية⁷:

⁷ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 76-81.

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية بالشمولية وطول المدى الزمني الذي يغطيه، وفيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها القرارات الإستراتيجية:

* **المركزية:** يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة ممثلاً في مجلس الإدارة أو المدير العام ونوابه، ويرجع ذلك لكون الإدارة العليا تمتلك القدرة على الإلمام بموارد المؤسسة وظروفها البيئية الخارجية والتحديات التي تواجهها في المستقبل.

* **طول المدى الزمني:** تغطي القرارات الإستراتيجية فترات زمنية مستقبلية طويلة، حيث تمتد لمدد زمنية قد تصل إلى 20 أو 30 سنة أو أكثر كما قد تمتد بعض القرارات وتسري على المؤسسة طوال مدة حياتها.

* **الندرة وعدم التكرار:** حيث تتميز القرارات الإستراتيجية بالندرة فهي غير عادية لوم تحدث مثلها من قبل وليس هناك تجارب سابقة يمكن الاستناد إليها أو الاستعانة بها عند اتخاذ هذا النوع من القرارات.

* **الأسبقية والأولية:** فالقرارات الإستراتيجية تتميز بكونها ذات أهمية قصوى تتعلق بمصير ومكانة المؤسسة في المستقبل، وبالتالي فهي تعطى الأولوية من حيث الاهتمام والتنفيذ وتسخير الإمكانيات المادية والبشرية، خاصة في حالة تعارضها مع بعض القرارات التشغيلية اليومية في المؤسسة.

* **ضرورة:** فالقرارات الإستراتيجية تبني عليها باقي القرارات والتصرفات الأخرى في المؤسسة، وبالتالي يعتبر اتخاذها في الوقت المناسب ضرورة لاستمرار نشاط المؤسسة التي تدار استراتيجياً.

7- خطوات صياغة القرارات الإستراتيجية

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بصفة شاملة بأربع مراحل كبرى متسلسلة ومرتبطة حسب أهمية كل منها بالنسبة للأخرى، إذ لا يمكن المرور بمرحلة دون المرور بسابقتها، هذه المراحل هي بالترتيب كما يلي:

أ- **المسح البيئي Environmental Scanning:** ويتضمن ما يلي:

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

- **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.

- 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.

* تحليل البيئة الداخلية **External Environment** : تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المؤسسة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل 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 المؤسسة.

-الموارد **Resources** : وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

-ب- تكوين أو صياغة الإستراتيجية **Strategy Formulation** : وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل نقاط القوة والضعف، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

-ج- تنفيذ الإستراتيجية **Strategy Implementation** : وتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات والنشاطات والمشاريع.....، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهيكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

-د- التقييم والرقابة **Evaluation and Control** : هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المؤسسة 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 الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المؤسسة كلها على البدء من جديد مرة ثانية. ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المؤسسة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.