

المحاضرة الثانية

مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية

أولاً / مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

إن البذرة الاولى في تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل (سياسات الاعمال) الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال والتي كانت تدرس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات ذات العلاقة بالسياسات المتنوعة .وبمرور الوقت توسعت مقاييس هذا الموضوع لتشمل المزيد من التحليلات للبيئة الخارجية العامة للمنظمة وللرسالة والأهداف من أجل صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها.

إن موضوع (الإدارة الإستراتيجية)او ماكان يسمى ب(سياسة الاعمال) يعد الآن المقرر الدراسي الذي يمثل قمة المناهج في معظم الجامعات والكليات المتخصصة ببرامج إدارة الاعمال في كافة دول العالم ، إذ تقوم معاهد وكليات الإدارة بتدريس مادة الإدارة الإستراتيجية (وهي مادة تحاول إحداث تكامل بين الموارد والمجالات الوظيفية في المنظمة) من أجل إعداد الطلبة ليكونوا مديرين قادرين على إكتشاف العلاقات ذات الأهمية على المستوى الاستراتيجي .

ما لمقصود بالإدارة الإستراتيجية؟

يعرف كل من الباحثان (Wheelen & Hunger,2004) الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة (القرارات والنشاطات الادارية التي تحدد التوجه بعيد المدى في المنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها البيئة الداخلية للمنظمة .

ويصف الإدارة الإستراتيجية على أنها :

1- **النظرة للخارج** :وتعني إستكشاف لما وراء حدود المنظمة للتمكن من وضع الاهداف القابلة للتطبيق (الممكنة) ، تحديد أصحاب المصالح ، بناء البدائل للتغيير .

2- النظرة للداخل : تطبيق عملية تقييم شاملة وتعزيز الانظمة والهيكل الخاصة بإدارة الافراد ،التمويل ، الموارد الاساسية الاخرى.

3- النظرة للأمام : تستخدم التصريح (الاعلان) عن إستراتيجية المنظمة – وما هي الهياكل التنظيمية والموارد اللازمة لكي تحقق أهداف سياسة المنظمة وفي نفس الوقت تراقب تقدمها وتجري تعديلات على أسلوبها عند الحاجة .

ينبغي التفريق بين مصطلحي الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي إذ يستخدم الاول في مجال الاعمال الاكاديمي – اما الثاني فيستخدم في مجال الاعمال التطبيقي كما يستخدم مصطلح الإدارة الإستراتيجية للإشارة الى تشكيل الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها بينما يشير التخطيط الاستراتيجي الى تشكيل الإستراتيجية فقط .

ثانيا - منافع الإدارة الإستراتيجية

وقد أوجز كل من الباحثان (العماري – والغالي 2009) مجموعة الفوائد أو المنافع التي يمكن تحقيقها في مجال الإدارة الإستراتيجية .

- 1- وضوح رؤية منظمة الأعمال بشكل جيد .
- 2- تركيز دقيق على القضايا الإستراتيجية والحيوية للمنظمة.
- 3- القدرة على الفهم والتعامل مع المتغيرات الحاصلة في البيئة .
- 4-تحسين أداء المنظمة ونجاحها على مختلف المستويات .
- 5- تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمة الاعمال لأن تصبح منظمة متعلمة .
- 6- تساعد الإدارة الإستراتيجية على خلق حالة من التعاون للجهد الجماعي لتحقيق الأهداف .
- 7- خلق قيمة Value Creation فالغرض الاساسي من الإستراتيجيات هو خلق قيمة يستفيد منها الزبون ومختلف أصحاب المصالح .

ثالثا - خصائص الإدارة الإستراتيجية:

- 1- عملية توجيه مباشر لأهداف ووظائف المنظمة ككل .
- 2- إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن كيفية تأثير أصحاب المصالح في صنع القرار.
- 3- إن الإدارة الإستراتيجية تتطلب الاهتمام بالتوجيه القريب والبعيد الأمد .
- 4- إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن تنظيم للمبادلة بين معياري الكفاءة والفاعلية .

رابعاً - مراحل الإدارة الإستراتيجية :

1- المرحلة الاولى : صياغة الإستراتيجية : تبدأ هذه المرحلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال إعداد رؤية المنظمة ورسالتها الاستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ووضع أهداف بعيدة المدى ووضع بدائل إستراتيجية ثم إختيار الإستراتيجيات الملائمة للسعي لتنفيذها ، فالمنظمات لا تملك موارد وفيرة وغير محددة لذا يجب ان تحدد الادارة العليا أي الإستراتيجيات هي الأكثر فائدة للمنظمة ؟ وبذلك فان القرارات الخاصة بصياغة الإستراتيجية تلزم المنظمة بمنتجات وموارد وأسواق وتكنولوجيات ضمن مدة زمنية محددة . كما وتحدد الإستراتيجيات الميزات التنافسية على المدى البعيد كما أن لها وظائف عدة وتأثيرات كبيرة على المنظمة. وتتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية تحقيق الاهداف السنوية وتحديد السياسات المتبعة وتحفيز الموظفين وتوزيع المواد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات التي تم صياغتها وبناء هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه جمهور السوق (الزبائن) وتهيئة الموازنات المالية وتطوير وإستخدام أنظمة معلومات وكذلك ربط مكافآت الموظفين مع الأداء المنظمي.

2- المرحلة الثانية - تنفيذ الإستراتيجية

تسمى عادة مرحلة النشاط في عملية الإدارة الإستراتيجية وأن تنفيذ الإستراتيجية يعني مشاركة الموظفين والمديرين لوضع الإستراتيجيات التي تم صياغتها في المرحلة السابقة حيز التطبيق. وهذه المرحلة غالباً ما تعد المرحلة الأصعب من مراحل الإدارة الإستراتيجية إذ تتطلب إنضباط الموظفين والتزامهم وتضحياتهم ، وأن التنفيذ الناجح للإستراتيجية يمثل قدرة المديرين على تحفيز الموظفين للإنجاز لأن الإستراتيجية التي لا يتم تنفيذها لا تخدم أي مصلحة للمنظمة او للمتعاملين معها.

المهارات الشخصية مهمة جداً في هذه المرحلة من أجل نجاح تنفيذ الإستراتيجية ولذلك فأن نشاطات تنفيذ الإستراتيجية تؤثر بكل الموظفين والمديرين اللذين يعملون في المنظمة ، وأن التحدي الأكبر في تنفيذ الإستراتيجية هو القدرة على العمل بثقة وحماس نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

3- المرحلة الثالثة - تقييم الإستراتيجية:

يجب أن يعلم المديرون متى تكون الإستراتيجية غير فاعلة ، وأن تقييم الإستراتيجية هي الوسيلة الأمثل لمعرفة ذلك . ، كما أن جميع الإستراتيجيات معرضة لتعديلات مستقبلية بسبب العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تتغير باستمرار وعلى العموم فإن هنالك ثلاثة نشاطات تتبعها الإدارة لتقييم الإستراتيجية هي :

- مراجعة العوامل البيئية الداخلية و الخارجية والتي تمثل أسس الإستراتيجيات .
- قياس الأداء الفعلي (ما تم إنجازه) وتشخيص الانحرافات إن وجدت .
- القيام بالإجراءات التصحيحية .

إن المراحل الثلاثة للإدارة الإستراتيجية تتخذ ترتيباً هرمياً في المنظمات الكبيرة من خلال تقويم الاتصال والتواصل بين المديرين والموظفين عبر المستويات الهرمية وأن الإدارة الإستراتيجية تساعد المنظمة بالعمل كفريق تنافسي لكن أغلب المنظمات الصغيرة وبعض من المنظمات الاعمال الكبيرة التي لا تملك وحدات أعمال إستراتيجية وتملك مستويات وظيفية فقط فإن المديرين والموظفين في مثل هذا النوع من المنظمات يجب أن يكونوا مشتركين بنشاطات الإدارة الإستراتيجية