

## 1- التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

يمكن تقسيم مراحل التطور في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة مراحل رئيسية، والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: مرحلة صنع السياسة.

نشأ مقرر السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينات، وتم التركيز في هذا المقرر على عملية صنع السياسات واتفقت هذه المرحلة مع فترة بداية نمو المؤسسات الأمريكية في ذلك الوقت، حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات وكان موجه نحو مجموعة واحدة من المستهلكين وفي منطقة جغرافية ضيقة، وكانت مهمة الرئيس التنفيذي العام للمؤسسة (Chief Executive Officer) في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة وبشكل غير مقنن رسمياً، ومع بداية نمو هذه المؤسسات من خلال إضافة منتجات جديدة، التحول إلى مناطق جغرافية جديدة وحدثت تطورات في المجالات الوظيفية للمؤسسة فقد برزت الحاجة إلى أنشطة التنسيق لتحقيق نوع من التكامل الفعال عبر المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة، ثم تحقيق مثل هذا التكامل عن طريق تقديم السياسات.

حيث كان يتبعها معظم المديرين في المجالات الوظيفية المختلفة، وأثناء قيامها بصنع قراراتهم اليومية وعلى مدار عدد من السنوات أصبحت عملية صنع السياسات هي المهمة الأساسية للإدارة العليا، ومع تزايد نمو معظم المؤسسات في تلك الفترة من خلال توسع أنشطتها وحدثت تغيرات بيئية معاكسة، ظهرت حاجة المؤسسات إلى استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

ثانياً: مرحلة السياسات والتخطيط.

في ظل هذه المرحلة بدأت منشآت الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة مثل: تقلب مستويات الطلب على المنتجات، تزايد معدلات تقادم المنتجات وحدثت تغيرات تقنية سريعة، تزايد حدة المنافسة، ظهور بوادر المنافسة العالمية، التغيرات في أسعار الفائدة على رأس المال ومدى وفرة رأس المال. وإزاء تلك الظروف لم يعد مدخل صنع السياسة، وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التطورات. ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط أو التفكير الاستراتيجي (Strategic Planning). سعياً وراء زيادة درجة استجابة منشأة الأعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة. وتمخضت هذه المرحلة عن مجهودات بشأن قيام الإدارة العليا بمساعدة أقسام وإدارات التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

## ثالثا: المرحلة الأولى للإستراتيجية.

ويتم البدء في هذه المرحلة بإحلال الإستراتيجية محل السياسة والتخطيط، حيث لم يعد المنظور الأخير كافيا لمواكبة ظروف البيئة، واتسمت هذه المرحلة بقيام المؤسسات الأمريكية بتنوع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماما عن نشاطها الأصلي، وفي مثل هذه الظروف ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة وبشكل تطوري عبر الزمن. فلم تعد المشكلة هي حاجة المؤسسة إلى تنسيق الأنشطة اليومية من خلال منظور صنع السياسة، كما لم تعد هناك الحاجة إلى تعديل سياسات المجالات الوظيفية كل على حدى تبعا للتغيرات البيئية ومنطلق منظور السياسة والتخطيط. ومن هنا تم التركيز على مفهوم جديد وهو الإستراتيجية وكذلك إعادة تكوين الإستراتيجية وبشكل مقنن رسميا وصرح، وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الإستراتيجية، ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها.

## رابعا: مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

في ظل المرحلة السابقة حدث خلاف في الرأي بين كتاب الإستراتيجية حول تعريفها، ولم يتم التفرقة في تلك المرحلة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعداد الإستراتيجية.

وفضلا عن ذلك تم توجيه اهتمام أقل للأدوار الإستراتيجية للمدير التنفيذي العام، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقييم منظور متكامل للإدارة الإستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات معا، وبالتالي أصبحت الإدارة الاستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المؤسسة، ولا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد فقط. وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بكافة المستويات الإدارية، ولم تعد تقع مهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق مسؤولية مستوى إداري معين، حيث تم توجيه الاهتمام نحو القضايا الخاصة بتنفيذ الإستراتيجيات ومناقشة الموضوعات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية مثل: الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية، النظم الإدارية المساندة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية مثل: نظم المعلومات والحوافز والرقابة، دور القيادة الإدارية في تنفيذ الإستراتيجية والأمور المتعلقة بثقافة وحضارة المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة، وسيتم تناول كل من تعريف الإدارة الإستراتيجية وخصائصها. أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية.

حيث قدمت عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية. سيتم ذكرها - على سبيل المثال لا الحصر- كما يلي:

**التعريف الأول:** تم تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "مجموعة القرارات والأعمال التي تنتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتركز الإدارة الإستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المؤسسة وتتضمن تخطيط استراتيجيات المؤسسة وتنفيذها ومتابعتها".

بمعنى آخر فإن الإدارة الإستراتيجية تقوم على وضع وتنفيذ الإستراتيجيات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تركز على القضايا المرتبطة باستمرارية المؤسسة على المدى البعيد، والتي تؤثر عليها من خلال التخطيط الجيد والتنفيذ الصحيح والمتابعة المستمرة لكافة استراتيجياتها.

**التعريف الثاني:** وتعرف كذلك بأنها: " عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة، من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومناخات لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر".

ويقصد بذلك أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة هدفها الوحيد تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على الكفاءات والموارد المتوفرة لأنها تساعد في تحليل البيئة الداخلية والخارجية بأسلوب فعال يضمن لها البقاء والاستمرارية في المستقبل.

**التعريف الثالث:** وتم تعريفها أيضاً على أنها: "العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المؤسسة للأجل الطويل، وتحديد أداء المؤسسة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد، والتقييم المتواصل لإستراتيجية المؤسسة والتي تصب في ذلك الاتجاه".

بمعنى آخر فهي العملية التي تسعى من خلالها الإدارة العليا لصياغة إستراتيجية شاملة للمؤسسة الاقتصادية، وهذا عن طريق تحديد وظائفها وتقييم أدائها لما يضمن لها صياغة كاملة وجيدة لكافة الاستراتيجيات المطبقة. في إطار بيئتها الداخلية والخارجية مما يسمح لها بالتقييم الجيد والمتواصل لأدائها الفعلي ومن ثم تقييمها للإستراتيجيات المنفذة.

بناء على ما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية على أنها: "عملية ديناميكية تتضمن تحديد الاتجاه طويل المدى للمؤسسة الاقتصادية، حيث تضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال التخطيط الجيد لها عن طريق صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم التنفيذ الجيد لها والتقييم المتواصل لأدائها من خلال إدارة وتوجيه كل من الكفاءات والموارد بما يضمن لها تحليل شامل لبيئتها الداخلية والخارجية بهدف ضمان بقائها واستمراريتها".

**ثانياً: خصائص الإدارة الاستراتيجية.**

تنقسم الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من السمات والخصائص المتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ ينصب اهتمام الإدارة الإستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس أي جزء من أجزائها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسة وليس على مستوى الميادين الوظيفية المنفردة:

✓ تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصورا متكاملًا وشموليا على مستقبل المؤسسة على المدى القريب و البعيد، ففي الوقت الذي ينصب اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية؛

✓ تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أي بين الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة؛

✓ تستطيع الإدارة الاستراتيجية أن تتجاوز محددات استخدام النماذج الجاهزة والوصفات المعدة مسبقا، فهي لا تعطي علاجا للمشكلات المطروحة، بل تفتح آفاقا لعلاجها وكذلك تحاول منع ظهور أية مشكلات في إطار عمل منظم ومستمر؛

✓ إن الإدارة الاستراتيجية تفكير مقدر على بناء أعداد لا متناهية من التراكيب لإيجاد أفضل صيغة في الجهد المتناسك والجهد الكلي في المؤسسة.

### 3- أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

مما لا شك فيه أن الإدارة الاستراتيجية لها أهمية بالغة والمتمثلة في قدرتها على تحليل ومواجهة التحديات المختلفة، إلى جانب هذه الأهمية ذات العلاقة بعملية الإدارة الاستراتيجية فإنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بهذه العملية على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية في المؤسسة.

#### أولا: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة في المؤسسات، وتظهر أهميتها في مساعدة هذه الأخيرة في الحفاظ على نجاحها وتعزيز إدارتها. وتكمن هذه الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ✓ توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- ✓ تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛
- ✓ تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- ✓ توفر امكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- ✓ تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛
- ✓ تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المؤسسة؛ وتشجع على تكوين اتجاهات ايجابية نحو التغيير؛
- ✓ تقدم مدخلا تعاونا متكاملا لمعالجة المشكلات والفرص في المؤسسة؛

- ✓ تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- ✓ تعين المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
- ✓ توفر احساسا بالنظام والحسم اتجاه مشكلات الإدارة؛
- ✓ تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المؤسسة؛
- ✓ توفر إطاراً للتواصل بين العاملين في المؤسسة؛
- ✓ تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين ومبررات محددة؛
- ✓ تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق؛ وتقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة داخل المؤسسة.

#### ثانياً: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتشجيع ودعم المؤسسة لتحقيق النجاح للمؤسسة المنافسة لها من خلال تعزيز ميزتها التنافسية، ودعم قيمتها أمام عملائها لذلك تحرص الإدارة الاستراتيجية على ضمان الوصول لغاياتها المستقبلية. والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- ✓ تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي ، الإجراءات والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- ✓ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة؛
- ✓ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- ✓ تساعد على اتخاذ القرارات وتوجيهها؛
- ✓ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من اجراءات وخطوات معينة. حيث يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً. وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، التنسيق، الرقابة واكتشاف الأخطاء وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص وتجنب التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة للرؤية المستقبلية للمؤسسة في تصميم رسالتها وأهدافها، والتي تتطلب تدفق مستمر للمعلومات على مختلف المستويات، من أجل مراجعة مراحلها والخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها، وذلك بالاعتماد على وظائف عديدة ومتنوعة تختلف من بيئة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

#### المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تقدم سلعة أو خدمة واحدة. نجد أن تلك المؤسسة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد الأنشطة والمتمثلة فيما يلي:

#### أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه: "إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة (Synergies) بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها".<sup>1</sup>

ومن هنا يمكننا القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة تتمثل في ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها في الأسواق؛
- ✓ تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع؛
- ✓ تحديد المنتج/ السوق الذي سوف تتعامل معه المؤسسة؛
- ✓ تخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة؛
- ✓ خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المؤسسة.

وبصفة عامة فإن الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة تحاول أن تجيب على التساؤلات الآتية:

- ما هو الغرض الأساسي للمؤسسة؟
- ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها؟
- ما هي الفلسفات والامتاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها؟
- ما هو ميدان العمل (أو ما هي ميادين الأعمال) التي تهتم بها المؤسسة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض المؤسسة؟

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة، والبيئة الخارجية المحلية وتحديد امكانية الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها. وفي هذا المستوى تجيب الخطة الاستراتيجية على التساؤلات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة؟
- ✓ كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
- ✓ كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة وفعالة؟

ثالثا: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد بالوحدات الاستراتيجية والاستراتيجية الكلية. إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات استراتيجية. حيث تتمثل الوظائف الرئيسية للمؤسسة في: وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد بكلية التجارة، ويشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع هذا المستوى في وضع تصور لهذه الاستراتيجية. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها: طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات<sup>2</sup>.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية -كممارسة أو تطبيق- وظائف نجملها فيما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تحدد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمؤسسة؛
- ✓ تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المؤسسة وأيضا خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة؛
- ✓ تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تضع آلية لنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه؛
- ✓ تترجم الغايات والأهداف للمؤسسة إلى حقائق ملموسة؛
- ✓ تحدد نواحي القوة والضعف في المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسات التي تحقق رسالة المؤسسة؛
- ✓ توفر إطار متكامل موحد للمديرين في المؤسسة لاتخاذ القرارات الفعالة؛
- ✓ تهئ المطابقة والملائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية؛
- ✓ تحليل خيارات المؤسسة بالتزاوج بين مواردها والبيئة الخارجية؛

- ✓ توفر إطارا فكريا للأعمال في المؤسسة، وأيضا تضع إطارا متسلسلا للقرارات وخطط العمل؛
- ✓ تقف على أنشطة المنافسين بعناية واهتمام كبيرين؛
- ✓ إجراء تحليل داخلي للمؤسسة والذي بدوره يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها؛
- ✓ تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- ✓ تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمؤسسة والبيئة الخارجية؛

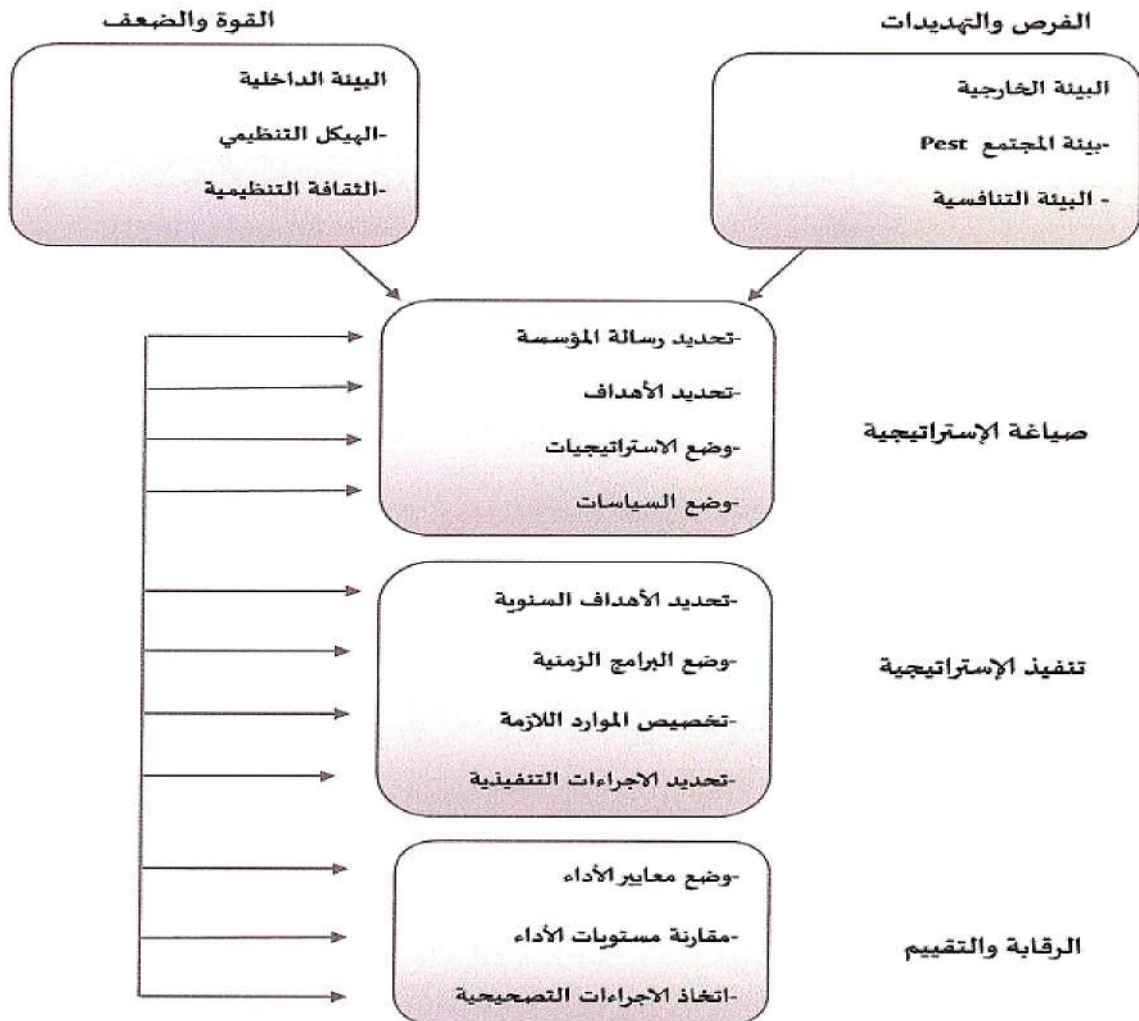
- ✓ الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المقبولة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
- ✓ تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛

- ✓ تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام -الأفراد - الهياكل التنظيمي- ثقافة المؤسسة - النظم الإدارية (نظام الحوافز، نظام المعلومات، نظام التخطيط الاستراتيجي، نظام الرقابة)؛
- ✓ مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

#### المطلب الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية

وفيما يلي عرض شكل يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية:

الشكل رقم (01): يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية.





من الشكل السابق نجد بأن للإدارة الاستراتيجية مراحل متعددة، يمكن تناولها على النحو الآتي:

### أولاً: مرحلة التحليل والرصد البيئي

تتعرف المؤسسات على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية، والتي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في المؤسسات الاقتصادية، والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المؤسسة والذين يقومون بتحليلها استراتيجياً (تحليل SWOT) بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي ستحدد مستقبل المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.

### ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة وتحد من نقاط الضعف بأسلوب جيد وفعال. وتحتوي عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية<sup>2</sup>:

#### (1) تحديد رسالة المؤسسة بعد تحديد الرؤية:

وهي صورة المؤسسة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية إذا كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد. تحدد رسالة المؤسسة أو منظمة الأعمال، وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعاً ومرشداً رئيسياً للمؤسسة، تقارن وتُقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الإجراءات التنفيذية وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد. وتستطيع المؤسسة أو منظمة الأعمال بعد تحديد رسالتها أن تجيب عن هذه التساؤلات التالية<sup>3</sup>:

✓ ما هو عمل المؤسسة الآن؟

✓ وكيف سيكون وضع العمل في المستقبل؟

✓ لمن يؤدي هذا العمل؟

✓ لماذا أسست المؤسسة؟

#### (2) تحديد الأهداف التي تستطيع المؤسسة أن تحققها على المدى البعيد:

من المعروف أن الأهداف ما هي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت المؤسسة على تحقيقه. وتحدد الأهداف: ما يجب أن ينجز؟ ومتى يكون الانجاز؟

وهناك فرق بين الأهداف والغايات. فالأهداف تشتق من الغايات، أما الغايات فهي حالة عامة بما يريد أن يحققه المؤسسة في المستقبل البعيد.

#### (3) وضع الإستراتيجية وتطويرها:

✓ الإستراتيجية الكلية أو استراتيجية المؤسسة؛

✓ استراتيجيات وحدات الأعمال؛

✓ الإستراتيجيات الوظيفية.

#### (4) وضع السياسات:

يجري وضع السياسات-مجموعة من المبادئ والمفاهيم- من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من المصدر الرئيسي وهو الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والاجراءات، وقد تتضمن هذه العملية إحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة في المؤسسة، باستثناء الحالات التي تبرز فيها الحاجة إلى تغييرات جوهرية، فإن تنفيذ الاستراتيجية يتم بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية ومتابعة الإدارة العليا، حيث تنطوي عملية تنفيذ الاستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد وهو ما يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي<sup>2</sup>.

وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح و الفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها. وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإدارة الإستراتيجية دون جدوى للمؤسسة. ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية بالإضافة إلى تحديد الاجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات<sup>3</sup>:

#### 1) تحديد الأهداف السنوية:

يتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، وبناءاً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد. حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والوحدات التنظيمية، وتمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

#### 2) وضع البرامج الزمنية:

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية والموارد اللازمة لها والأنشطة والمسؤولين عن تنفيذها.

#### 3) تخصيص الموارد اللازمة:

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب، بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية، حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة.

#### 4) تحديد الاجراءات التنفيذية:

وهي بمثابة نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المؤسسة. أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توافر العناصر التالية: بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية وتعديل الهيكل الحالي<sup>1</sup>.

#### رابعا: مرحلة الرقابة و التقييم

وهي عملية من خلالها يتم الاشراف على نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء لكي يتم مقارنة الأداء الحقيقي بالأداء المرغوب للمدراء بكل المستويات. والتي يمكن من خلالها تحديد نقاط الضعف في تنفيذ الخطط الاستراتيجية السابقة، وبالتالي فهي تقوم على تصحيح العملية الداخلية للبدء من جديد، والأداء هو النتيجة النهائية للنشاطات وهو يتضمن المخرجات الحقيقية لعملية الإدارة الاستراتيجية، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية يتم تعديله في ظل القدرة على تحسين الأداء للمؤسسة والذي يقاس عادة بالأرباح والعائد على الاستثمار. حيث يجب على المدراء الحصول على معلومات واضحة وقورية من الأفراد التابعين لهم في هرم المؤسسة واستخدام هذه المعلومات فإن المدراء يقارنون بين الذي تحقق فعلا مع ما موضوع في الخطة الأولية للتنفيذ. وتعتبر عمليتي الرقابة وتقييم الأداء مكملًا لنموذج الإدارة الاستراتيجية أو تنفيذها أو كليهما معا. ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

## (1) وضع معايير الأداء:

أي تحديد النقاط الأساسية التي يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم من خلاله الحكم على مستوى الأداء.

## (2) مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:

حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الأولى. وإذا اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى، الأمر الذي يترتب عليها النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذون قرارات تتعلق بالإجراءات التصحيحية.

## (3) اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها سابقا في الخطوة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء .

ومن ثم نجد أن تقييم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها. لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء وتحديد الانحرافات ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها<sup>1</sup>.

## 5- شروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها

### أولاً: شروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية

يعتمد تطبيق الإدارة الاستراتيجية على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالمحيط. ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

#### (1) البعد الاقتصادي:

حيث تقوم المؤسسة بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ما تريد ان تصبح عليه مستقبلا. ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقييم مختلف مواردها، وبعدها تقوم بتحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون. وتقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها. ولعرفة ماذا تريد ان تفعله تقوم بتقييم هذه الاستراتيجية، وأخيرا تقوم باختيار الاستراتيجية المناسبة لها ووضع البرامج، تصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الاستراتيجية.

#### (2) البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة ذات وجود سياسي يضم مجموعة من التحالفات المعلنة والغير معلنة بين الاطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، فهي تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه انشطتها. ومن اجل صياغة المؤسسة لاستراتيجيتها تقوم بمعرفة الاطراف ذات المصلحة الموجودة في محيطها، فهذه الاخيرة تحدد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها ومن ثم تجري تحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم امكانية الاطراف المعارضة، حيث تعمل المؤسسة على تحليل التأثيرات السياسية، الداخلية والخارجية لهذه الجماعات وتقييم نظامها السياسي مع التوقع بردود افعالهم. وفي الاخير تقوم المؤسسة بصياغة الاستراتيجية المناسبة لأفعال المعارضين.

### 3) البعد التنظيمي:

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة او القوى الشخصية المنسقة بوعي. حيث يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة ولتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة ان تتبنى تنظيما معيناً خاصاً بها. ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، تحديد حجم الوحدات العملية، اختيار وسائل التنسيق ونوع تقييم العمل. وعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات وتفسير محتواها وتحديد المراحل الاساسية لاتخاذ القرار واعداد طريقة لذلك، وحتى تعرف المؤسسة نمط النشاط الاداري المتبع عليها القيام بتحديد مستوى مشاركة الافراد في اتخاذ القرار، اعداد نظام للتقييم والمكافآت واختيار درجة الاستقلالية. ونظام الرقابة الذي تتبعه المؤسسة فيتمثل في تحديد درجة المركزية في عملية الرقابة وكذلك تحديد مستوياتها واختيار درجة التفصيل في هذه العملية، وبالتالي اختيار الاتجاه الذي تسلكه هذه الأخيرة.

### 4) البعد المعلوماتي:

يعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها لاقتناص الفرص وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات وجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية دائمة. وتلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد استراتيجية المؤسسة. وإن اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحتاج إلى كم هائل من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفر نظام معلوماتي استراتيجي ليس على مستوى المؤسسة بل في إطار نظام المعلومات الوطني، والذي يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية والغير الحكومية، مراكز معالجة المعلومات، الجامعات ومراكز البحث العلمي.....، وتتجلى أهميته كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أنه حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها، لابد عليها من تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة<sup>1</sup>.

### ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

بالرغم من المزايا التي تحققها الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية إلا أنها تواجه العديد من التحديات. يمكن تناولها فيما يلي<sup>1</sup>:

• تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: يعيش العالم اليوم في تغيرات سريعة في كل نواحيه ومظاهره حيث تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان وكذلك بين ما هو قديم وجديد. ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية. ومن بعدها أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً وهاماً في مختلف أنواع المؤسسات.

• ازدياد حدة المنافسة: لا تقتصر المنافسة على السعر والجودة فقط كما كان سابقاً بل تعددت أسسها لتشمل كل أنشطة المؤسسة. وتكون هذه الصورة أكثر وضوحاً في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة. الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

● **التحالفات الاستراتيجية:** لقد تلاشت هذه التحالفات في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، ندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، حيث أن هذه العوامل جعلت المؤسسات تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى. بحيث يتعرف على كل طرف وعلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

● **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر وترتب على المؤسسات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب. وقد أدى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحالي.

● **ظهور المؤسسات المتعلمة:** أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح ملزما على المؤسسات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات. ولا يتحقق ذلك إلا إذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة وتتطلب هذه المرونة التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب الزامية المؤسسة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة. ويمكن أن تشكل المعرفة بدورها ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية. حيث تقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة أي أنه يمكن استخدامها إما لزيادة أو تقليل المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

● **التغير التكنولوجي:** لقد أصبح لزاما على منظمات الأعمال متابعة التطورات التكنولوجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة وأنها أصبحت مصادر لتحقيق الميزة التنافسية، حيث ظهر مفهوم المؤسسات القادرة على تلبية احتياجات الزبائن بصورة أسرع من المنافسين. وبالتالي تكون اقدر على تحقيق الميزة التنافسية. هذا يعني أن تكون استراتيجيات منظمات الأعمال قادرة على أن تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال طبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها. وبما أن هذه التكنولوجيا تنسم بالتغير المتسارع، لذا أصبح لزاما على المخططين الاستراتيجيين مواجهة هذا التحدي من خلال مواكبة هذا التغيير والتطوير المتسارعين باستخدام طرق جديدة للمنافسة. سواء في السوق المحلية بوجه خاص أو السوق العالمية بوجه عام من أجل الوصول إلى الإسراع في تلبية متطلبات الزبائن، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي يمكن اعتبارها الهدف الأساسي لعمليات الإدارة الاستراتيجية.

● **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** أصبحت المعرفة قوة استراتيجية، ويمكن أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا. فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتعتبر الأساس في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والابداع التقني. وأن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج، تسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية.

● **عدم الاستقرار في أوضاع السوق:** يلاحظ أن معظم الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم الاستقرار، مثل عدم الاستقرار في أسعار الصرف وأسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق. كل هذه المظاهر تضع المؤسسات في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى أو قرارات الاستثمار. ولذلك لابد على عمليات الإدارة الاستراتيجية أن تتغير، أو اجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.