**خامساً- الإدارة الإستراتيجية**

* + - 1. **تطور الإدارة الإستراتيجية :** تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة . وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها. وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الإستجابةلمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل ( السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .
      2. **مفهوم الإدارة الإستراتيجية :** تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال

الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

* + - 1. **مهام الإدارة الإستراتيجية :**

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط ، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة .

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

* صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .
* تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
* تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .
* تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .
* تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .
* إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق
* أكثر الفرص جاذبية .
* تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .
* تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد ، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد، الهياكل التنظيمية ، التكنولوجيا ، وأنظمة التحفيز .
* تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .
  + - 1. **أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :**

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو ، وإن الأهداف السابقة لاتتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب .

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم . وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف ، وهارولد و برت ، إيستلك ماكدونالد وغيرهم ، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لاتمارسه ، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

* التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث أن عصرنا هو عصر السرعة ، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي .
* تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.
* تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة .
* زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
* توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .
* المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .
* مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

التوجه الإستراتيجي ( رسالة المنظمة وأهدافها ) :

* رسالة المنظمة : توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها ، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين : ماهو مجال عمل المنظمة ؟، وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً ؟ ، ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وانشطتها ، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة . فرسالة شركة الإتصالات السعودية على سبيل المثال هي " حياة أسهل " ، وهي تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الإتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة .
* تحديد الأهداف : الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة ،وتحدد الأهداف مالذي يجب إنجازه ومتى وماهي الكمية . وتختلف الأهداف عن الغايات ، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً ، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة ، .... إلخ ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق .

غايات ( (Goals

2

3

1

أهداف ( ( Objectives

1

2

3

1

2

3

2

1

3

من الشكل السابق يتبين لنا أن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الإستراتيجي ، والرسالة هي نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ، والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها إنسجاماً ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات ، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف

* + - * خصائص الرسالة الناجحة :
* تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
* تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
* تنسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة .
* متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة .
* تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
* متكاملة .
* موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
* تتضمن الإعتراف بالمسؤولية الإجتماعية .
* تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
* تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
* تتطلع إلى المستقبل ولاتنسى الماضي .

**تحديد الموقف الإستراتيجي**

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية ( القوة والضعف ) ومواقفها الخارجية ( الفرص والتهديدات )، ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT .

نموذج تحليل مصفوفة (( SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| تقييم البيئة الداخلية  تقييم البيئة الخارجية | نقاط القوة - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - | نقاط الضعف - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - |
| الفرص - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - | ( 1 )  إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة  (إستراتيجيات هجومية) | ( 2 )  معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة  (إستراتيجيات علاجية) |
| التهديدات - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - | ( 3 )  إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات  ( إستراتيجيات دفاعية ) | ( 4 )  تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات  ( إستراتيجيات الكماشة ) |

* تحليل الفرص والمخاطر SWOT :

وهو اختصار لـ Strength, Weakness, Opportunities & Threats ، ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج، حيث يأخذ **تحليل نقاط القوة والضعف** بالإعتبار العوامل الداخلية للمنظمة، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها، كما يهتم **تحليل الفرص** **والمخاطر SWOT** بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على إتجاهها بالمستقبل، ونستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الضيوف .. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الضيوف، وهو مهم أيضاً لأخذ المخاطر بعين الإعتبار مثل الـ “Feed-back” التي تأتي من البيئة الخارجية ويجاوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة ؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الإستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. إن إختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT، وإن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الإعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر .

* + - * تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية :

1. القوة : هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل ، مثل

الموارد المالية ، الكفاءات الإدارية ، إنخفاض تكاليف الإنتاج .

1. الضعف : هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس ، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية ، ضعف شبكة التوزيع ، معدل الدوران العالي للعاملين .
   * + - تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :

أ – الفرص : هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة ، وكثير

من الفرص قد لاتتكرر بحكم الإرتباط بالعامل الزماني أو المكاني .

ب – التهديدات : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل ، والتي إذا ماحصلت فسوف تؤثر سلباً على

أداء المنظمة ، مثل دخول منافسين جدد ، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين ، ومثل تغير أذواق المستهلكين ، ...إلخ.

* + - * تحليل مصفوفة SWOT :

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات ) مع أنشطة الإدارة الداخلية ( القوة والضعف ) ، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها . ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

* إستراتيجيات هجومية : وتهدف لإستغلال الفرص ، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.
* إستراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لايمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .
* إستراتيجيات دفاعية : وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة ، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .
* إستراتيجيات إنكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .