المحاضرة الرابعة ـ الإدارة الاستراتيجية

أولا ـ مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال الدراسات الإدارية وحتى يتسنى لنا فهم مضامينه يجب أولا إدراك مفهوم الاستراتيجية ومجالات توظيفه في العلوم الإدارية:

1 . تعريف الاستراتيجية

تستمد كلمة استراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية "ستراتيجوس" والتي تعني فن القيادة وهو فن مارسه بمهارة بعض القادة العسكريين القدامى ويتضح من المفاهيم المتعددة لهذه الكلمة في العلوم العسكرية الحديثة أنها فن وعلم ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تهتم بالوضع الكلي للصراع. وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات الاقتصادية خاصة المبادرة والرائدة. ومن بين أهم التعاريف المقدمة لمصطلح الاستراتيجية نجد ما يلي:

ـ تعرف بأنها:" تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاهداف والغايات".

ـ كما تعرف الاستراتيجية أيضا بأنها:" خطط وأنشطة المؤسسة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة البيئية التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية."

ـ وحسب "أنسوف" فالاستراتيجية:" علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأجل وذات التأثير الاستراتيجي وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة الأجل وهي الخيط الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة ونطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة".

مما سبق نستنتج أن مفهوم الاستراتيجية يتضمن مجموعة من الأبعاد الأساسية منها:

ـ الاستراتيجية أسلوب مترابط وموحد للقرارات فهي توفر الاطار الشامل للمؤسسة والذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية مع الرابط بين تاريخ المؤسسة ومستقبلها.

ـ وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل وأولويات تخصيص الموارد.

ـ وسيلة لتعريف المجال التنافسي والذي يشكل القطاع المناسب الذي تتعامل فيه المؤسسة ومن ثم فإن تحديد آليات تعامل المؤسسة مع المنافسين يمثل أهم النقاط الأساسية التي يجب أن تهتم بها الاستراتيجية.

ـ ذات طبيعة هرمية وهذا يتطلب أن تكون الأهداف والموارد متوافقة في جميع المستويات.

ـ استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية وهذا يعني أنها تسمح للمؤسسة بتحقيق المقابلة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.

ـ القاعدة الأساسية للاستراتيجية إنما تقوم على تحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها بما يعزز لديها القدرة على مواجهة التهديدات واغتنام الفرص التي تدعم مركزها وموقفها التنافسي.

2 ـ تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الأخيرة وذلك استجابة للضغوط والتغيرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات الاقتصادية وقد تعددت التعاريف التي توضح معنى الإدارة الاستراتيجية نذكر من بينها:

ـ يعرف "**تومبسون**" الإدارة الاستراتيجية بأنها:" رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها"

ـ يعرف **"كاتل"** الإدارة الاستراتيجية قائلا:" هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية وتحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

ثانيا ـ ممارسات الإدارة الاستراتيجية

يؤكد **"بيرس وروبسون"** أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على المهام التالية:

ـ تقييم البيئة الخارجية بما تتضمنه من متغيرات.

ـ تنمية صورة للمؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

ـ صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة.

ـ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل.

ـ تحديد الأهداف قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل.

ـ تحليل البدائل الاستراتيجية التي تضمن التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

ـ تحديد البدائل الاستراتيجية الأكثر ملائمة في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها.

ـ تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.

ـ تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في الاستراتيجيات المستقبلية

ثانيا ـ أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسات من خلال قدرتها العالية في رسم غايتها وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وتتمثل أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات فيما يلي:

1 ـ وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأوضاع مما يمكن من نجاح تطبيقها.

2 ـ تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات

تطبيق الإدارة الاستراتيجية يترتب عنه زيادة قدرة المديرين ومساعديهم على السيطرة على الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة بما يحقق لديهم مجالا واسعا لمعالجة المشاكل والاستفادة منها في التعامل مع بيئة الأعمال في المستقبل.

3 ـ القدرة على تحقيق التغيير: تقدم الإدارة الاستراتيجية أساس للتعرف على الحاجة للتغيير ومنطقية هذا التغيير.

4 ـ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص تنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

5 ـ تحقيق النتائج المالية المرضية

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية أكثر ربحية ونجاح عن تلك التي لا تعتمدها، حيث تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق الموائمة مع بيئة نشاطه تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكميات المبيعات أو الارباح أو العائد على الأسهم.

6 ـ تحقيق التكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة

تساهم الإدارة الاستراتيجية في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الاستراتيجية ومن خلال توجيه الأفراد داخل المؤسسة نحو الأهداف المرجوة وبالتالي منع ظهور التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

7 ـ تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة: تساهم الإدارة الاستراتيجية في وضع خطط طويلة المدى للحصول على المواد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقه تتلاءم واحتياجات المؤسسة لمواجهة التناقض في الموارد الطبيعية.

8 ـ تطوير اليات الاتصال بين المؤسسة والبيئة

تمكن الإدارة الاستراتيجية من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة الأعمال، حيث تطالب المؤسسة بتبني آليات جديدة للاتصال تدعم علاقات التعاون بدلا من علاقات التنافس. إن الغاية من تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ثم وضع السياسات والبرامج الكفيلة بتوفير وتخصيص الموارد الضرورية من أجل تحقيق هذه الأهداف، لذلك تعتبر المستوى الأعلى ضمن نشاط الإدارة العليا للمؤسسة.

ثالثا ـ مستويات الإدارة الاستراتيجية

إن اختلاف المستويات المشكلة لهرم السلطة الإدارية داخل المؤسسات يشكل منطلقا لاختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية حيث نميز من بينها ثلاث استراتيجيات هي:

1 ـ الاستراتيجية العامة للمؤسسة

يطلق عليها أيضا الاستراتيجية الكلية حيث توضع نصبها الأهداف كلها، وعليه فإن مستويات المؤسسة كلها تتأثر بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات، عمليات، أسواق مستهلكين. تتركز هذه الاستراتيجية حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها.

2 ـ استراتيجية وحدات الأعمال

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان طريقة المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة أو سوق معين أو منتجات معينة، وفي هذه الحالة نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدة من استراتيجية المؤسسة ككل، وتأخذ هذه الاستراتيجية عده أشكال أبرزها استراتيجية القيادة في التكلفة واستراتيجية التنويع.

3 ـ استراتيجية الوظائف

تهتم استراتيجية الوظائف بمجال وظيفي معين يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أو بشري حيث يصل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال، وتركز على زيادة إنتاجية المورد ضمن كل مجال وظيفي كالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية...الخ، حيث لا تهتم الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة، ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات.