

## المحاضرة الاولى

### مقدمة في الإدارة الاستراتيجية ونماذج العمليات

أولاً: مفهوم الاستراتيجية ومراحل التطور:

على الرغم من أن فكرة الإدارة الاستراتيجية أخذت طريقها الى الظهور بصورة مكثفة مع مطلع الخمسينات من القرن العشرين عندما أظهر ( Neumann ) الحاجة الى المستجدات الفكرية لحقل الإدارة الاستراتيجية في الاهتمام والاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية واستيعاب مشاكل التغيرات المنظورة والمتوقعة في بيئة منظمات الأعمال , إلا أن الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا الميدان تعود الى التراث النظري والتطبيقي للفنون العسكرية والقتالية , إذ ارتبط مفهومها ميدانيا بالخطط المستخدمة في إدارة الحرب ووضع الخطط في المعارك , ثم ظهرت في الميدان المدني ضمن حقل سياسات الأعمال ( Business Policies ) وبدأت تدرس أكاديميا في جامعة هارفارد للأعمال عام (1911) , وهدت حقلها معرفيا مهما لتدريس الطلبة باعتماد أسلوب الحالة الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة لمنظمات الأعمال (الإنتاجية , التسويقية , المالية , الموارد البشرية ) , ثم قاد الاهتمام المتزايد بالعوامل البيئية الى رسم صورة الإدارة الاستراتيجية كمصطلح بديل لسياسات الأعمال لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية , باعتبارها عملية عقلانية ومثالية للتصور والتحليل في حياة المنظمات وبما يتلاءم والتغيرات السريعة التي امتازت بها المجتمعات الحديثة ومنظماتها الكبيرة , وبالتالي أصبحت الإدارة الإستراتيجية أحد الحقول المعرفية التي تدرس في الجامعات وكليات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية نهاية الستينات والسبعينات .

لقد أثر هذا التطور جوهريا في أغناء الفكر والتوجه الإداري نحو دراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها والسعي باتجاه إيجاد درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة ككل , وصياغة وتعديل القرارات والتصرفات التي تتصف بالعمومية والشمول لتحقيق نتائج مرغوب في تحقيقها ( تحسين

الربحية, زيادة النمو ,القدرة على البقاء , التفوق على المنافسين ) بعيدا عن الجوانب اليومية التي تحدث في المنظمة .

وفي ضوء هذه التوجهات لحقل الإدارة الإستراتيجية , برزت مداخل واتجاهات جديدة سعت الى تحليل عناصر النمو والتعقيد في البيئة استندت في أطروحاتها إلى فكرة انفتاح المنظمة على بيئتها الخارجية , والربط الموضوعي بين أحداث بيئة المنظمة الخارجية وخصائصها الداخلية , وما يتصل بها من تأثيرات تحدد المسارات والاتجاهات المستقبلية للمنظمات وفرص نجاحها أنطلاقاً من فكرة انفتاح المنظمة على بيئتها الخارجية .وبذلك أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئة للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية. نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وبشكل عام يمكن تلمس المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها في ميدان الأعمال خلال العقود الماضية في سياق متابعة إسهامات الكتاب والباحثين في مجال الأداة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية وعلى النحو الآتي:

**1- مرحلة التوجهات التخطيطية طويل الأمد :** تمثل هذه المرحلة الجهود المبذولة قبل الستينات من القرن العشرين , ركزت في دلالاتها على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات , وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي ( كتتويج المنتجات وتقليص العمليات والتركيز السوقي وخفض الأسعار ) ,وكانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها يستند على عمليات التحليل وتخصيص الموارد , لذا عبرت هذه المرحلة عن عدم وضوح معالم الإدارة الإستراتيجية وأبعدها الجوهرية .

**2- مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود:** شغلت هذه المرحلة فترتي الستينات والسبعينات ,وبدأت تتفتح الرؤيا لماهية الإدارة الإستراتيجية وتحديد خطواتها وبدائلها , وركزت على الانطلاق نحو التخطيط الاستراتيجي وما يتصل به من خطوات لوضع الغايات والأهداف وعمليات التحليل والتنبؤ والاختيار الاستراتيجي, وبذلك مثلت هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة السابقة التخطيط طويل الأجل والمرحلة اللاحقة للاهتمام بتحليل العناصر البيئية .

**3- مرحلة التوجه البيئي :** ركزت هذه المرحلة على تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات بعد ما لوحظ عدم استقراريتها وتعقدها ,وبذلك شكلت المرحلة الفترة الزاهية لدراسات الإدارة الإستراتيجية , أن مرحلة التوجه البيئي تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

- **مرحلة الستينيات ( الاستقرار )** وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي, فالصراع مازال محدودا والمنافسة هادئة.
- **مرحلة السبعينيات ( التوجه المالي):** أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقيدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الإستراتيجية مع مراعاة سيطرة الأساليب العلمية والكمية والمالية, لذا استوجبت هذه المرحلة صياغة وتطبيق الرقابة على الإستراتيجية.
- **مرحلة الثمانينيات ( توجه المنافسة):** في هذه المرحلة زاد التعقيد البيئي مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة مع تحليل المنافسين للوقوف على عوامل القوة والضعف وتحديد الموقف السوقي.
- **مرحلة التسعينيات ( التغيير السريع) :** بعد أتساع نطاق البيئة وزيادة ديناميكيتها مما أصبحت درجة الأستقرار كبيرة جداً , مما أدى الى ضرورة تطبيق الأتجاه الموسع للإدارة الأستراتيجية .

**4- مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل :** تمثل المرحلة المعاصرة للإدارة , ويطلق عليها بالمرحلة الساطعة في دراسات وممارسات الادارة الأستراتيجية , ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :

- تمثل الاستراتيجية التصور العام التي تحب أن تكون عليها المنظمة , من خلال وضوح الرؤية المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها .
- التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول التفصيلي في بيان خطواتها .
- الإستراتيجية أصبحت وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا.
- تزايد أهمية التحليل البيئي والتنبؤ الإستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والتهديد وسد الفجوة الإستراتيجية .
- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلا على عمليات التخطيط الإستراتيجي .

أستعار الأداريون مصطلح الأستراتيجية ( Strategic ) من الأدبيات العسكرية , فهي تعني بالمفهوم العسكري ( فن القيادة العسكرية العليا ) أو فن إدارة الحرب والمعارك , وعرفت الأستراتيجية حسب قاموس (ويبستر) بأنها عملية تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية , وانتقل أستخدام المصطلح بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن الماضي (القرن العشرين) , حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية , وسرعان ما انتقل إلى أوروبا , ومن ثم إلى بعض البلدان النامية.

وحدثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت منفصلة الأستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها , والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبية لها , أي أن الأستراتيجية أخذت تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها ورؤية مستقبلها كأتجاه عام مع الأخذ في الأعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والأمكانيات الحالية للمنظمة .

لقد تعددت المدلولات المفاهيمية للتعبير عن مفهوم الاستراتيجية , إذ ركز البعض

منها على:

- تصور دور المنظمة على المدى البعيد مع النظر الى البيئة ومتغيراتها , إذ يعرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية strategic management بأنها: " تصور المنظمة (الشركة - المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه

المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها .. وهنا وصفت الإستراتيجية بأنها اتجاه ونطاق منظمة ما.. على المدى البعيد. فوجود إستراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة.. تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر - إن لم يكن بالشكل الأمثل - مما يمكنها من الوفاء باحتياجات كل الأطراف المتعاملة معها، والأفراد الذين ضمنها!..

• وأهتم الأخر بأهمية تحديد رسالة المنظمة وغاياتها , إذ عبر عنها بالمسار الذي يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق المنظمة رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المنظمة لنفسها في المستقبل. ويرى **Thompson** الإستراتيجية بأنها " : رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختبار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها."

• بينما ركز البعض الأخر على عملية اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد , إذ عرف **Wheelen & Hunger** الإدارة الإستراتيجية بأنها: " مجموعة من القرارات

والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل، ويرى أن **Glueck** أن الإدارة الإستراتيجية تُعنى بإتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى

مثاها الأخير ، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، في حين يرى كتاب آخرون أنها مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة .

• في حين وصفت بعض المفاهيم الاستراتيجيية الى أنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة , ترسم رسالة المنظمة وتحدد غاياتها وأهدافها , إذ أشار **(David 1995)**م أن الإدارة الإستراتيجية: " هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات

الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. " في حين اعتقد آخرون أنها عملية رسم التوجه الإستراتيجي و التي تعده أساس التفكير الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي و ما ينتقى من خيارات و سبل انجازها فهو اعتقاد معرفي مستفيد من مدخل المعلومات و مركز على التفكير كأحد العمليات العقلية، ومن خلال التعريفات الكثيرة التي لا يسمح المجال بذكرها، يمكن القول رغم تغاير وجهات نظر الكتاب والباحثين في طريقة التعبير عن المفهوم ، إلا أنها جميعاً تركز على الجوانب الأتية :

- 1- أن الاستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة ومرنة .
- 2- أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاهداف وعملية صياغتها وتبنيها .
- 3- تتأثر الاستراتيجية بكل من متغيرات البيئة الداخلية ( الهيكل ,الموارد, القيم ) والبيئة الخارجية العامة ( السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية) ,فضلاً الى البيئة القطاعية أو ما يطلق عليها ببيئة المهمة (Task Environmen) .
- 4- تستهدف الاستراتيجية تحقيق تكييف المنظمة مع التغير البيئي وتحقيق الموائمة بين الموارد الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية من أجل أن تكون الاستراتيجية فاعلة وكفوءة .

### ثانياً: نماذج عمليات الإدارة الإستراتيجية :

تعددت محاولات الباحثين قديماً وحديثاً في النظرة الى تشخيص نموذج محدد لخطوات العملية الإستراتيجية في المنظمات , ففي إطار الدراسات التقليدية ساد منظور الاعتماد على عمليات وخطوات محددة ينبغي لإدارة المنظمات أن تتعرض لها , ويشير ( Mintzberg ) إلى شمول النموذج لمرحلتين , الصياغة والتنفيذ , إذ تشمل مرحلة الصياغة عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات , في حين تعد البرامج والأنشطة والموازنات لتنفيذ الإدارة الإستراتيجية, وتضمنت التوجهات الحديثة عدم قبول منهج أعمام خطوات موجه في بناء نموذج الإدارة الاستراتيجية, مؤكدة عدم إمكانية تقديم نموذج غرضي تنظيمي يناسب

ويعرف الظاهرة المراد نمذجتها , وإنما يتم عرض العناصر الرئيسة للظاهرة بصيغة معبرة وخاصة للتفسير ويمكن توضيح عملياتها بالآتي :

صياغة رسالة المنظمة وغرضها وأهدافها----- صناعة القرار الاستراتيجي ----- تحليل البيئة الخارجية والداخلية ----- البدائل والخيار الاستراتيجي ----- تنفيذ الإستراتيجية ----- الرقابة الإستراتيجية .

ويبدو من طروحات كتاب الإدارة الإستراتيجية , عدم وجود اتفاق حول نموذج مقبول في الإدارة الإستراتيجية يلخص خطواتها , إلا أن واقع الدراسات الحديثة يشير الى طرح ثلاثة أطر مختلفة من النماذج , تتباين في منظورها الى خطوات العملية الإستراتيجية , وفيما يلي عرضا موجزا لكل منها :

### 1- النموذج الخطي ( Linear Model ) :

يركز النموذج على تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة, وتبني مسار تنفيذها , وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف , وبذلك يرى النموذج أن الإدارة الإستراتيجية تعني بوضع الأهداف واتخاذ القرارات التي من شأنها تنجز الأهداف المنتخبة , وتعتبر القرارات عن عملية تحليلية منتظمة تتضمن الاختيار من بين البدائل , ومن ثم تنفيذ ذلك الخيار في منظمة رشيدة ذات توجه ربحي , وبشكل عام يستند النموذج على عدد من الافتراضات المثالية (جدول 1-1) جعلت منه كمنظور للإدارة الإستراتيجية يجابه عدد من القيود أمام إمكانية توظيفه بشكل كامل في المنظمات .

#### الجدول (1-1) خصائص النموذج الخطي

تكامل القرارات والأفعال والخطط لأنحاز الغايات	الطبيعة الاستراتيجية
الأدارة العليا في المنظمة	الإستراتيجي الرئيسي
تطبيق المفهوم التسويقي	السلوك الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار بيئي وإمكانية التنبؤ</li> <li>• أهداف المنظمة هي أهداف العاملين</li> <li>• المستهلك مدخل للبيئة ونقطة الربط بها</li> </ul>	افتراضات النموذج

• القرارات عقلانية ورشيدة
---------------------------

إسماعيل السيد علي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات، الإسكندرية، مصر، 1990 ص 25

**2- النموذج التكييفي (Adoptive Model):** تشير النظرة التكييفية الى عرض معايير للصورة المبسطة للافتراضات التي تضمنتها النظرة الخطية ، وينظر النموذج التكييفي إلى البيئة والمنظمة نظرة معقدة ، وترى الاستراتيجية هي الموائمة بين الموارد التنظيمية والمهارات من جهة وبين الفرص البيئية والمخاطر من جهة أخرى ، ريثما تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الجديدة ، وأن تدقيق الوضع البيئي مرحلة مهمة في تطوير الاستراتيجيات ، مما يقود الى استجابة منظمة للتغيرات الحالية أو المتوقعة ، ويأخذ هذا المنظور أحد الشكلين الآتيين:

- **مندفع (Proactive)** إذ يتم اتخاذ فعل للتأثير في المتغيرات البيئية .
- **مستجيب (Reactive)** ويتم اتخاذ فعل يتبع التغيرات البيئية .

وبالتالي فإن صياغة الإستراتيجية التكييفية تستند على افتراضات اعتمدت بشكل عام على الوضع الواقعي أكبر من الذي عرضه المنظور الخطي (جدول 1-2) . (الجدول 1-2)

#### خصائص النموذج التكييفي

خلق موائمة بين المنظمة وبيئتها	الطبيعة الاستراتيجية
الإدارة العليا وتحملها المسؤولية الشاملة لتطوير الاستراتيجية وتحمل تدقيق البيئة	الإستراتيجي الرئيسي
تطوير طفيف على المنتجات أو الخدمات من حيث جودتها وهيئتها والإعلان عنها لتحقيق حاجة المستهلك	السلوك الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغير المنظمة تبعاً للبيئة</li> <li>• هناك أطراف تهم المنظمة إضافة الى المستهلك</li> <li>• تمثل الإستراتيجيات ظروف متغيرة</li> <li>• قدرة المدراء على الالمام ببدائل القرار وتقويم المعلومات</li> </ul>	افتراضات النموذج

إسماعيل السيد علي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات، الإسكندرية، مصر، 1990 ص 25

**3- النموذج التفسيري (Inter Pretive Model):** يعد المنظور التفسيري امتداداً للمنظور التكييفي من خلال تضمينه مفاهيم متعلقة بالثقافة المنظمة (Corporate Culture)



ورمز الأدب الإداري (Management Symbols) , ومن خلال استخدام الأمثال والحكم والشعارات والتفسيرات الذهنية , فإن الإستراتيجيون يصيغون الاتجاهات التي يعتقد بأنها تكونت لدى المشاركين المحتملين أو المتوقع انضوائهم في النشاط التنظيمي باتجاه المنظمة ومخرجاتها , ويستدعي القائد الإداري عددا من المتغيرات غير المحددة, والمؤلفة من متغيرات تنظيمية وبيئية ومن ثم يقوم بدور تصفية أو تنقيح المتغيرات وتخفيض عدد المتغيرات المعتمدة لبلوغ الخيار المناسب .

### الجدول(3-1) خصائص النموذج التفسري

الطبيعة الاستراتيجية	تحويل المعاني التنظيمية والبيئية لتحفيز الأطراف ذات الصلة نحو قبول التوجه المنظمي
الإستراتيجي الرئيسي	أي شخص قادر على استحداث التفسيرات المقبولة حول المنظمة والبيئة بحيث تكون مؤثرة في الإستراتيجية
السلوك الإستراتيجي	التركيز على الشرعية المنظمة لأحكام السيطرة على المعاني والشعارات
افتراضات النموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كمال الواقعية التنظيمية, أي أن المنظمة والبيئة تحوي على عدد من المتغيرات غير المتوازنة تفرض حاجة من التفسير المستمر</li> <li>• التحفيز وليس المعلومات هي المفتاح للإدارة الإستراتيجية</li> <li>• الإستراتيجية هي نشاط تنظيمي واسع لعموم العاملين في المنظمة</li> </ul>