

المبحث الأول

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى.

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير^{٧٣}.

ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة "الفترة الخافتة" في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسة وأبعادها الجوهرية^{٧٤}.

المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل

^{٧٣} الهاشم، ليلى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، الرياض.

^{٧٤} الغالي، طاهر محسن منصور، 2009م، إدارة وإستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ص ٣٩.

الإستراتيجي والتنبؤ ، والاختيار الإستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى التي اهتم الفكر فيها بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر ، وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل موسع ولهذا شغلت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات .ويمكننا القول أن هذه المرحلة هي " الفترة المنيرة" للدراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية إذ بدأت تتفتح الرؤيا لماهية الإستراتيجية ، وتحددت خطواتها الرئيسة وبداثلها الممكنة التطبيق ، ومزايا بنائها على المدى البعيد^{٧٥} .

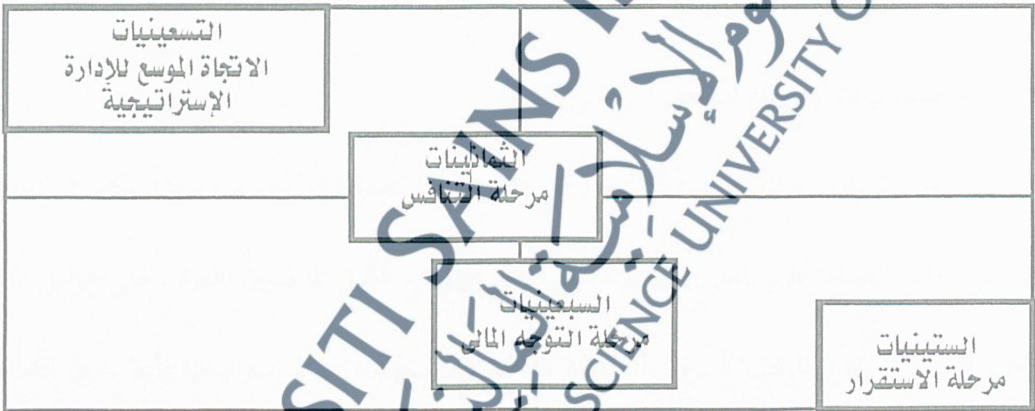
^{٧٥} الركابي ،كاظم نزار ، ٢٠٠٤م، الإدارة الإستراتيجية -العولمة والمنافسة-، مرجع سابق ، ص: ٤٢-٤٣

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي.

اهتم الكتاب والممارسون خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المنافسة بتدعيم الدور الإجتماعى في المنظمات، وبرز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية.

الشكل (1) العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، (2009) إدارة وإستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة،

ومن الشكل (٢-١) يتضح أن مرحلة التوجه البيئي تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على

البحر التالي:

١ - مرحلة السبعينيات (مرحلة الإستقرار):

وتتميز بسيطرة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي ، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة مازالت هادئة والتغير ليس نشطاً.

٢ - مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي) :

أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الإستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب العلمية ، والكمية ، والمالية . في هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الإستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الإستراتيجية.

٣ - مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي):

زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الإستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقي للمنظمة والمنافسين ويسهم في بناء إستراتيجية المنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المختلفة.

٤ - مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع):

في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيته فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً ، هذا مع عمق درجة التعقد البيئي، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تجب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية.
- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً.
- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الاستراتيجي^{٧٦}.
- فنجد أن الاستراتيجية اهتمت في البداية بالأمور التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عملية التخطيط والرقابة، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والتكنولوجي من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل غير أن اضطلاع المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز

^{٧٦} المغربي، عبد الحميد، ٢٠٠٣م، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (الطبعة الرابعة). القاهرة: مجموعة النيل العربية.

ذلك التخطيط على بعض المجالات قلل من فائدة التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أفتنع المنظمات

- في مرحلة تالية - بتبني الإدارة الاستراتيجية^{٧٧}.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

^{٧٧} البريدي، عبد الله، ٢٠٠٥م، أمراض الاستراتيجية العربية : إشكالية ثقافية أم بحثية ؟ . بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أبها - ١٨-٢٠/١١/٢٠٠٦، ص ٥.

المبحث الثاني

أهمية الإدارة الاستراتيجية

كفى نفع المنظمات الحكومية بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، لابد أن نوضح لماذا يجب أن تمارس؟ وما الفوائد المتحققة من ممارستها؟.

وسنبداً بتوضيح أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمنظمات بشكل عام، وذلك من خلال استعراض تطور الفكر التنظيمي من الاتجاه الكلاسيكي إلى الاتجاه المعاصر، ومن ثم تناول أهم الفوائد المتحققة للأجهزة الحكومية عند تطبيقها للإدارة الاستراتيجية.

فقد كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتياً ومنفصلة عن غيرها من الوحدات، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق أي أن عوامل نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتياً، وأن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة والضعف. أما الاتجاه الحديث فيعتبر أن التنظيم وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها، ومن ثم فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه إنما تعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وبقدر ما يحصل عليه من موارد وما يتاح له من فرص.

وبين هذين الاتجاهين نجد عددا من الاتجاهات التي تختلف في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة ،

وفيما يلي عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث العلاقة بين المنظمة والبيئة:

أولاً: نظرية النظام المفتوح.

تقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وبناءً على

هذه النظرية فإن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء منها يؤثر في

الأجزاء الأخرى ويتأثر بها. كما أن المنظمة تعتبر جزءاً من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها، وهذا النظام الأكبر

يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي يتم التفاعل بينها وبين

المنظمة، وبالتالي تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى^{٧٨}.

ثانياً: النظرية الموقفية.

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه لا توجد

طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف، بل لا بد من تغيير الطرق والأساليب والتصاميم والنظم في

المنظمة بناءً على التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، أي أنها تهتم بإيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية

للمنظمة وبيئتها الخارجية^{٧٩}.

^{٧٨} النمر، سعود بن محمد وآخرون ، ٢٠٠٣م، الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية،ص

^{٧٩} حريم ، حسين، ٢٠٠٣م، إدارة المنظمات : منظور كلي . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار الحامد.

ثالثا: النظرية الأيكولوجية.

تقوم هذه النظرية على أساس أن للبيئة دور مؤثر في تقرير مصير المنظمات من خلال افتراضها أن هنالك "عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تلائم البيئة بشكل جيد"^{٨٠}، أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها، أما الأشكال الأخرى التي لا تناسبها فلا مناص من فنائها. وقد انتقدت هذه النظرية بسبب تجاهلها لتأثير المنظمة على بيئتها حيث إنها نظرت إلى المنظمة كمتلقي فقط ، أي أن دورها ينحصر في الاستجابة للمؤثرات البيئية دون إحداث أي تأثيرات في محيط البيئة التي تعمل بها^{٨١}.

رابعا: نظرية اعتمادية الموارد.

إن محور هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية (المنظمات الأخرى) في تأمين مواردها^{٨٢}، فتصور هذه النظرية المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة ، فهي تشمل على فكرة أن مديري المنظمات يديرون بيئتهم ويديرون منظماتهم ، أي أنهم يفرضون البقاء التنظيمي عن طريق اختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة^{٨٣}.

ومن النظريات السابقة نجد أنها انقسمت في نظريتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة إلى اتجاهين: -

■ الاتجاه الأول يرى أن المنظمات ترتبط ببيئتها بعلاقات تبادلية. ويمثل هذا الاتجاه كل من نظرية النظام

المفتوح ، والنظرية الموقفية ، ونظرية اعتمادية الموارد

^{٨٠} هال ، ريتشارد، ٢٠٠١م، المنظمات : هياكلها - عملياتها - ومخرجاتها . الرياض : معهد الإدارة العامة (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٩١م) ص، ٦٢١ .

^{٨١} حريم ، حسين، ٢٠٠٣م، إدارة المنظمات : منظور كلي ، ص ٣٥.

^{٨٢} مرجع سابق، ص ٣٤.

^{٨٣} هال ، ريتشارد، ٢٠٠١م، المنظمات : هياكلها - عملياتها - ومخرجاتها . ص، ٦٣٠.

■ الاتجاه الثاني يرى أن المنظمة ترتبط بعلاقة أحادية الاتجاه مع بيئتها ، فهي لا تستطيع التأثير على بيئتها حيث أن دورها ينحصر على الاستجابة فقط للتغيرات البيئية ، ويمثل هذا الاتجاه النظرية الأيكولوجية .

وبالتالي نصل إلى أنه لا يمكن إغفال أثر المتغيرات البيئية على عمل المنظمة سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة ، فهذا التأثير لا يقتصر تناوله على مستوى منظمات القطاع الخاص وحدها كما يعتقد البعض ، فقد كُتب الكثير حول تأثير المتغيرات البيئية على منظمات القطاع العام (كمنظمة مستقلة أو في الإدارات الحكومية المختلفة) ، كمناقشة العلاقة بين الطلب السياسي الخارجي واستجابة استراتيجية المنظمة له ^{٨٤} . فمن الواضح أن جميع المنظمات، بغض النظر عن ملكيتها لها أسبابها التي تدعوها للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لبيئتها الخارجية وما يترتب عن ذلك من تغييرات في سلوكها التنظيمي حيث يتركز جل هذا الاهتمام في الارتباط القائم بين البيئة وتطور المنظمة وبقائها. ويمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية كعمليات تحاول المنظمات من خلالها تنظيم تطورها ، وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمات بالقطاع العام إدارة بيئاتها والتأثير في أنماط تكيفها وتأقلمها واستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج ^{٨٥} .

ولكي نقتنع بالمنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، سنوضح الفوائد المتحققة

لها من ممارستها :

^{٨٤} برايسون ، جون و اينسفايلر ، روبرت ، ٢٠٠٣م، التخطيط الاستراتيجي : المخاطر والفرص للمخططين . (الطبعة الأولى)، لندن: نشر الكتاب

قبل الترجمة سنة ١٩٨٨م) ص ٩٥ .

^{٨٥} برايسون ، جون و اينسفايلر ، روبرت ، ٢٠٠٣م، التخطيط الاستراتيجي : المخاطر والفرص للمخططين، ص ٩٦ .

١. تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
٢. تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:
٣. توفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها^{٨٦}.
٤. المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
٥. المساهمة في إعداد وهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية^{٨٧}.
٦. مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
٧. مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي ، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء^{٨٨}.

^{٨٦} أبو ناعم ، عبد الحميد، ٢٠٠٣م، الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل، ص ٣٩.

^{٨٧} الحسيني ، فلاح، ٢٠٠٠م، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة "، مرجع سابق ص، ٢٩.

^{٨٨} الصرن ، رعد، ٢٠٠٢م، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. سوريا : دار الرضا للنشر .

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيح الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المبحث الثالث

أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو، وأن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب.

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث اتضح 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، إيستلر ماكدونالد وغيرهم، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة^{٨٩}.

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، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.

^{٨٩} الدورى ، زكريا مطلق، ٢٠٠٥م، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية ، مرجع سابق ، ص ٣٠.

- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة^{٩٠}.
- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية والدولية.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.

- زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل^{٩١}.
- المساعدة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .
- مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

مستويات الإدارة الإستراتيجية

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي^{٩٢}.

وهو ما سوف نذكره بشكل تفصيلي:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية فمسؤولية الإدارة الإستراتيجية

^{٩٠} أبو بكر ، مصطفى محمود، ٢٠٠٢م، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة.

^{٩١} العقاد ، أمين ، ٢٠٠٥م، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية ، معهد التنمية الادارية ، دمشق ، ص ٦٢.

^{٩٢} السيد ، إسماعيل ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية . الإسكندرية : الدار الجامعية .

في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل^{٩٣}.

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة^{٩٤}.

ثالثا: الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي.

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصيغها بالصيغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل على حسب وظيفته^{٩٥}.

^{٩٣} الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٥م، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، ص ٣٥.

^{٩٤} أبو ناعم، ٢٠٠٣م، مرجع سابق، ص ٥٥.

^{٩٥} السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مرجع سابق، ص ٥٠.

رابعاً: مسؤولية تنفيذ الادارة الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية نشاط لكل المستويات الإدارية يشترك فيه كل مستوي في حدود مسؤولياته وفي حدود الرشد الخاص به وبطريقته^{٩٦}، ويطلق علي المدراء الذين يقومون بعملية إدارة استراتيجية تسمية المدراء الإستراتيجيين^{٩٧}.

وتقوم المنظمات عادة بتعيين عدد من خبراء التخطيط الاستراتيجي وذلك كاستشارين يساعدون المدراء الإستراتيجيين في عملية التخطيط الإستراتيجي، كذلك فإن بعض المنظمات يمكن أن تستعين بعدد من المستشارين المتخصصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، إما عن تحديد الدور الإستراتيجي للمديرين علي مختلف المستويات من المنظمة فإنه يختلف من منظمة لأخرى، ولذلك فإن من أجل النجاح الكامل للإستراتيجية لابد من الحرص إلى أن يشارك المديرون في كافة المستويات الإدارية بصورة مبكرة ومباشرة في عملية صياغة الإستراتيجية وفي عملية تنفيذها وتقييمها^{٩٨}.

^{٩٦} شوش، فريد علي محمد، ٢٠٠١م، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ص ٩٣.

^{٩٧} الماضي، محمد الحمدي، ٢٠٠٣م، السياسات الادارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، الطبعة الاولى، ص ٣١.

^{٩٨} الماضي، محمد الحمدي (٢٠٠٣)، السياسات الإدارية، ص ٣٤.

المبحث الرابع

الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل رقم

(٢) وفيما يلي نبذه عن كل ركيزة منها:

الشكل (2) الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية



المصدر: شوش، فريد علي محمد (٢٠٠١)، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ص ٦٥

أولاً: التفكير الاستراتيجي.

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة الى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة^{٩٩}.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي^{١٠٠} :

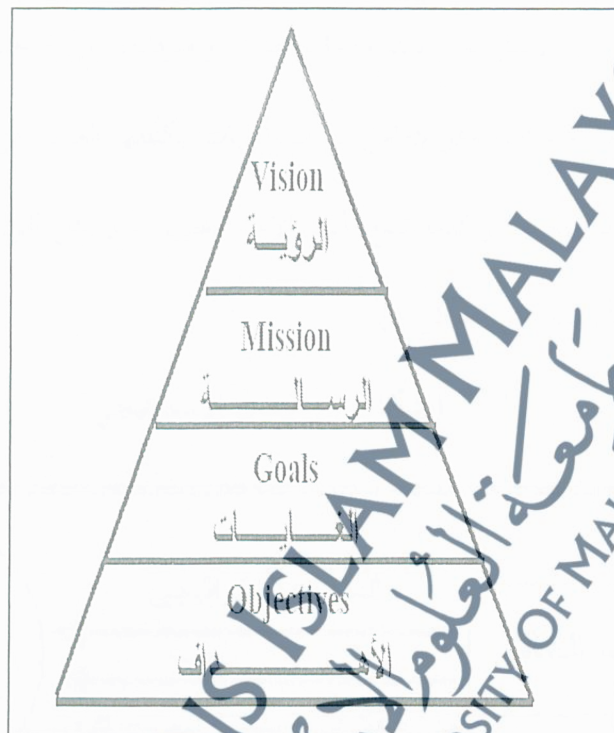
١ - القدرة على بناء الغايات والأهداف:

يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ هممهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما هي بعيدة المدى لمنظمتهم يمكن أن ينتج عنه وضع غايات بعيدة المدى لمنظمتهم يمكن أن تشتق منها أهداف، إن وضع الغايات ليس مهمة أى شخص وإنما يختص بذلك مفكر، يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة وتحليل لابعادها ويوضح الشكل (٣) سلسلة الأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

^{٩٩} مرسى، نبيل محمد، ٢٠٠٦م، المدير الاستراتيجي، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ٥٥.

^{١٠٠} ناصر دادي عدون، ٢٠٠٩م، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، الجزائر، ص ٥٣.

الشكل (3) الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



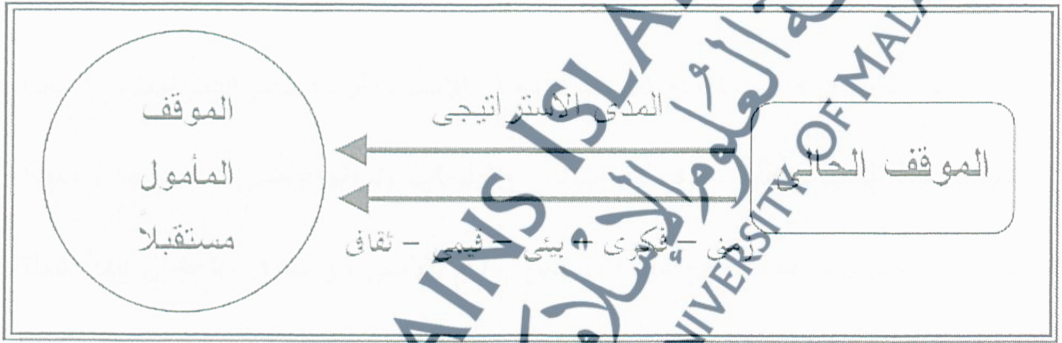
المصدر: مصطفى ، أحمد السيد (١٩٩٠م)، الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير

والتغيير الاستراتيجي القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص ١٠١.

٢ - البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فُراسة المدير الإستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير كلما اتسع المدى الإستراتيجي، الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشكل (٤)

الشكل (4) المدى الإستراتيجي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٠، ص 46.

٣ - الاستشعار البيئي:

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات. وتمثل الفرص البيئية ، ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيوداً ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة.

فالإستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعامل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد^{١٠١}، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشى البيروقراطية والروتين المبالغ فيه، كما قد تمثل القوانين والتشريعات أيضاً إحدى القيود البيئية، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية وغيرها.

٤ -مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة الى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً ، ولذا نجده يتوقع يعطها ويتنبأ ويحسب ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد.إن قدرة الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك^{١٠٢}

^{١٠١} نعمة، عباس الخفاجي، ٢٠٠٠م، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص ٤٤.

^{١٠٢} مرسى، نبيل محمد، ٢٠٠٦م، المدير الإستراتيجي، ص ٥٩.

٥ - مهارة الاختيار الإستراتيجي:

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون آخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي و إستراتيجية التوسع و إستراتيجية الانكماش^{١٠٣}.

ومن ثم يجب على المدير الإستراتيجي أن يقوم بمحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ويعدد مزاياها وعيوبها وميزات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

٦ - مهارة تحديد الموارد والامكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة:

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية، أو بشرية، أو تكنولوجية، أو تتعلق بالمعلومات ويجب على المدير الإستراتيجي أن يكون لديه القدرة على تخصيصها وحسن استخدامها، بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها، والمباني والتركيبات، والمواد المطلوبة والتسييرات، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وعدد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم ، والكفاءات الفنية الواجب توافرها ، هذا الى جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توفره ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والامكانيات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج الخ) وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد ؟ (الإستراتيجية) ، وكيف نحقق ما نريد ؟ (الخطط والسياسات والإجراءات).

^{١٠٣} الخفاجي ، نعمة عباس ، الإدارة الإستراتيجية ، ص ٤٥ .

٧- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة:

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في علاجها، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها، أو من خلال منتجاتها، كما يجب أن تراعى المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجمهورها بصفة عامة، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها، وأن تهني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية، وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية ولا شك أن رعاية المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الإستراتيجية المناسبة، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها، وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل^{١٠٤}.

٨- مواكبة عولمة الفكر الإداري:

يجب أن يتعرف المفكر الإداري على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخلت عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فإنتاج الفكر الإداري الإستراتيجي، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية.

^{١٠٤} مرمي، نبيل محمد، ٢٠٠٦م، المدير الاستراتيجي، ص ٦٥.

٩- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

يتميز القوار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

(أ) القرارات الاستراتيجية:

(١) المركزية في المستويات العليا : عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بالامكانات وموارد المنظمة، ومعرفة بطروفيها الخيطة، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نواحيهم.

(٢) يعد القرار الإستراتيجي قراراً حتمياً : إذ على المنظمة أن تتخذ مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتهم الإدارية والتشغيلية.

(٣) تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار : إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

٤) قرارات قليلة نسبياً في عددها : فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست

قرارات تفصيلية ، وإنما تركز العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد.

٥) قرارات تتعلق بالمدى الطويل : عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد

تتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.

٦) قرارات تتعلق بالمنظمة ككل : غالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف

الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة.

٧) قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية : تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة

الخارجية للمنظمة، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى

استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها

وأنشطتها ومخرجاتها، ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

(ب) القرارات التشغيلية:

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب على نقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن

بيان أهمها على النحو التالي^{١٠٦}:

١- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات، كذلك العاملين

الآلات... فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.

^{١٠٦} الماضي، محمد الحمدي، ٢٠٠٣م، السياسات الإدارية، ص ٦٠.

- ٢- توضيح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.
- ٣- تشمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة أو لمجموعة الوحدات ، من العدل أو المواد أو الطاقة....
- ٤- تشمل القرارات التشغيلية بصورة لامركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية ، كل حسب ظروفه ومتطلباته.
- ٥- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.
- ٦- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

وهذا جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهريّة، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها

ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي، وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط

الاستراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي^{١٠٧}:

١. رسم رؤية المنظمة.
٢. تحديد رسالة و غايات وأهداف المنشأة.
٣. تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة.
٤. تحليل البيئة الخارجية الحالية واعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.
٥. القيام بمراجعة العوامل الداخلية والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنشأة.
٦. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكيفات والتصرفات الأخرى.
٧. تقييم واختيار الاستراتيجيات.

^{١٠٧} هوشيار معروف، ٢٠٠٩م، /التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، ص ٤.

ثالثا: التطبيق الاستراتيجي:

من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية ما يلي:

أ- الأهداف السنوية:

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث

تتم بصورة مرحلية ، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف في تحديد: أسس توزيع وتخصيص الموارد

. المعايير الضرورية لتقييم الأداء . مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل. الأولويات الخاصة بالأفراد

والإدارات والأقسام^{١٠٨}.

ب- صياغة السياسات:

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما

يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

ج- توزيع وتخصيص الموارد.

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات

الموضوعة في صورة الأهداف السنوية.

^{١٠٨} ناصر دادي عدون، ٢٠٠٩م، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، الجزائر، ص ١١٣.

د - بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لا شك يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء .

هـ - الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للإستراتيجية. و - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي.

رابعاً: نظم المعلومات الاستراتيجية:

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل إدارة الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية - للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي ، الى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة ، تمد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة

الإستراتيجيات. إضافة الى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها^{١٠٩}.

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فأى قرار ، وخاصة القرار الإستراتيجى يمكن أن نعتته بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة.

إن نظام المعلومات الإستراتيجى يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.

إن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة واليسيرة، خاصة مع التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية ، أيضاً فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس في بعضها عدم الكفاية ، أو التناقض مع بعضها البعض، وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الإستراتيجى يجب أخذها في الاعتبار.

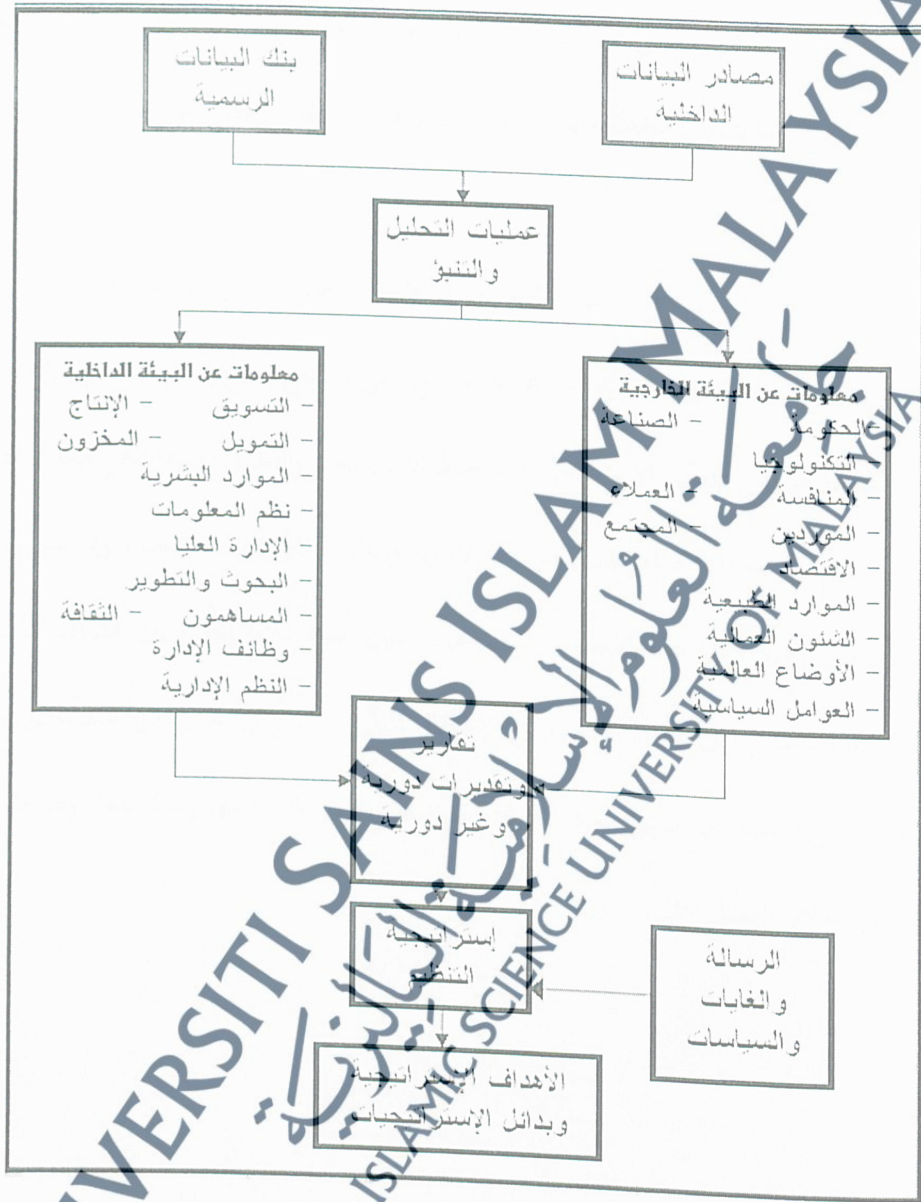
وكما يوضح الشكل رقم (٥) فإن هناك بنك لتخزين البيانات الرسمية وهى بمثابة بيانات ضرورية لإعداد التقارير الدورية وغير الدورية عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ويتبين من الشكل ايضاً أن التقارير الخاصة بالبيئة الداخلية تقوم على أساس التحليل الوظيفي لكافة أنشطة ومهام المنظمة ومن ثم فإن معظم المعلومات الإستراتيجية تظهر في صورة تقارير، وغالباً ما تشتمل على تقارير عن الأوضاع المالية ، وتقارير الرقابة، تقارير الجودة، وتقارير مستوى المخزون، وتقارير أداء الأقسام، وتقارير معدلات الدوران

^{١٠٩} هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي ، ٢٠١٢ ، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجى، دار صفاء، عمان، الأردن، ط ١.

وغيرها، كما تساعد البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية في إعداد التقارير المطلوبة عن الفرص والمخاطر المتاحة والتي يمكن أن يعمل في ضوءها إستراتيجيو التنظيم للاستفادة من نقاط القوة بجانب الفرص الممكنة لصياغة الأهداف الإستراتيجية وتحديد البدائل الإستراتيجية التي يمكن تبنيه، هذا ولا يخفي أثر الرسالة والعيادات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها مع السياسات التنظيمية كبيانات ومعلومات يتفق عليها صراحة أو مضموناً لتحديد أهداف التنظيم وإستراتيجياته^{١١٠}.

^{١١٠} سامي مصطفى محمد علي، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠١٢، ص ١١٣.

الشكل (5) نظام المعلومات الاستراتيجية



سامي مصطفى محمد علي، ٢٠١٢م، نظم المعلومات الادارية والتخطيط الاستراتيجي، شركة مطابع

السودان للعملة، الخرطوم، ص ١١٥.

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية في عالم اليوم يتمثل في الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أى وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، فقد تمت محاولة تحديد الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية وبيان أهميته ومستوياته في منظمات الأعمال، حيث تم أولاً محاولة توضيح علي من تقع مسؤولية تنفيذ الادارة الاستراتيجية وابعادها الاساسية لها وهي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي كما تم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة باستخدام نظم المعلومات الادارية وربطها بالادارة الاستراتيجية، ومما سبق ذكره، خاصة فيما يتعلق بأهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين اعتماده كأسلوب في التفكير وكطريقة عمل وبين أداء المنظمة، يبقى الإشكال المطروح يتمثل في مدى قدرة المنظمات وخاصة بسلطنة عمان على اعتماد علي تطبيق ابعاد الادارة الاستراتيجية بالنظر لخصائصها وإمكاناتها، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال الفصل التالي.

الفصل الثالث

التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية

تمهيد:

إن الادارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس افضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة تلعب دوراً في منح المنظمة امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالاضافة الى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة، بالاضافة الى أن الادارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية فالى جانب تحليل الأنظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما تتضمن هذه الجحالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف تقوم الادارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجي وتقييم الأداء ككل من الحلال تحديداً دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة.