



الادارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وفي هذا المقال سنتعرف عليها أكثر

January 16, 2025 الكاتب : د. محمد العameri عدد المشاهدات : 2610

Management science علم الادارة



## الادارة الاستراتيجية

# Strategic Management

جميع الحقوق محفوظة  
www.mohammedaameri.com

لابد عن حديثنا عن الادارة بشكل عام أن ننطرق إلى ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية والتي هي شكل من أشكال التفكير والذي يعني بالتخطيط والتنفيذ والتصرف على المديات البعيدة ، والتي يعتبرها كثير من الفقهاء فن الحديث النشأة لم تكن تتحدد معالمه وتتضخم مفاهيمه لدى كثير من رواده وأنه كفيرة من الفنون سيبقى خاضعا للتطوير والتجديف ، هذا وقد نالت الادارة الاستراتيجية الاهتمام الواسع في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وذلك بسبب التغيرات الهائلة والسرعة في بيئة الأعمال ، وكذلك التطورات الهائلة في مجال العلوم والمعرفة والتكنولوجيا ، ودخول البشرية إلى ما يعرف بعصر العولمة الذي فرض أنماط جديدة من الادارة والقيادة تتلاءم مع الواقع المعاش ، ولكن قبل الدخول ببعض التفاصيل عن هذا الموضوع لابد أن ننطرق إلى تحديد مفهوم كلمة (الاستراتيجية) وبيان أصلها ومعناها الاصطلاحي والإجرائي حسب أراء الفقهاء

## تحديد المفهوم :

يرجع أصل كلمة (إستراتيجية) إلى أنها مشتقة من الكلمة اليونانية (STRATEGEOS) والتي معناها (فن القيادة او(فن الجنرال ( The Arte Of Generalship ) وقد عرفتها الحضارة اليونانية بأنها "فن الضباط الكبار" ، لذا فقد ارتبط مفهومها بالمهام العسكرية والخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهات العسكرية أكثر من ارتباطها بالمفاهيم المدنية .

وتعني كلمة (إستراتيجية) حسب قاموس (Webster's) : علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها . وقد عرفها (ليدل هارت) : " بأنها فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة . " وعرفها (مولتكة) : " بأنها إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب . " وعرفها الجنرال (اندرية) : " بأنها فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها . " ويعرفها (Wheelen Hunger) بأنها: " مجموعه القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة . " ويعرفها (Andrews) بأنها: " هي الخطط والأنشطة التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت . " ويعرفها بيرس وروبنسون: " بأنها مجموعه القرارات والتصرفات التي يتربّع عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة . " أما تعريف (الإستراتيجية العسكرية) فهو: " فن توزيع واستخدام الإمكانيات والوسائل العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلثيّة التي تؤمن التوازن بين الإمكانيات والهدف . " وقد عرفها الجيش الاميركي بأنها: "فن وعلم استخدام القوات المسلحة لتأمين أهداف السياسة الوطنية باستخدام القوة أو التهديد بها . " .

هذا وقد دخل استعمال هذه الكلمة إلى كافة أنواع الدراسات والأبحاث وفي مختلف مجالات العلوم والمعارف وتعدد استخدامها حتى شملت كافة ميادين الحياة تقريبا ولم يعد استخدامها مقصورة على العلوم العسكرية فقط بل أنها دخلت إلى علم السياسة والاقتصاد والمجتمع والإدارة..... الخ من العلوم الاجتماعية والإنسانية، والدليل على ذلك هو تعرض الكثير من المفكرين والباحثين إلى تعريفها وتحديد مفهومها من وجهة نظرهم وبما يتناسب مع حيئات الميدان الذي يبحثون فيه، ومما يدلّ على ازدياد أهمية الإستراتيجية هو أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالفأ لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية .

وفيمما يلي بعض التعريفات التي قدمها بعض الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة.

فقد عرفها ( شاندلر) بأنها: " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتحقيق الموارد لتحقيق الأهداف والغايات . " وعرفها (ansoff) بأنها : " هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد . " أما (توماس) فقد عرفها: "أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاقي بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بطريقة فاعلة وكفوءة . "

أما تعريف (الإدارة الإستراتيجية) ككل فقد تطرق له كثير من الباحثين والخبراء ومن هذه التعريفات:

فقد عرفها (جوش) و(جلوبك ) بأنها:”الخطة الموحدة والتفاعلية الشاملة والتي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة وقد صفت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية لمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للخطة.”  
أما (درك) فقد عرفها بأنها:” عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الالزمة لتنفيذ القرارات وتقدير النتائج بواسطة نظام معلومات منكامل وفعال.”  
أما ألاستراتيجية من وجهه نظر عسكريه فإنها تعنى:”فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية مثل القوات المسلحة لتحقيق أهداف سياسية معينة ”.

### تعريف الإدارة الإستراتيجية Definition of Strategic Management

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة & Vision في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من Mission خلال دراسة ومتابعة وتقدير الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف Stakeholders التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة & وتعنى الإدارة الإستراتيجية بناء المهارات الإدارية لدى الطالب في مجال تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأدوات التنافسية السائدة . وتنقسم هذه المادة إلى جزأين : جزء يعنى بتعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية للسياسات الإدارية وكيفية وضع السياسات الإدارية . والثاني يعنى بتنمية قدرات الطالب التحليلية وذلك عن طريق تدريبه على استخدام النظريات والمبادئ العلمية والأدوات التحليلية المختلفة . المستقة من المواد الدراسية في الاقتصاد والإدارة والمحاسبة ، في تحليل حالات عملية مستمددة من دوائر المال والأعمال في المجتمع السعودي والعربي والأجنبي ، ويقدم الطالب تحليلًا تحريريًا في بعض منها وتحليلًا شفهيًا في البعض الآخر . وفي هذا الجانب يشجع الطالب على المناقشة وإبداء الرأي مما ينمي لديه القدرة على التفكير المستقل وعلى طرح الرأي المبرر علميًّا وسماع الآراء الأخرى وأخذها في الاعتبار .

### مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية Sequential Phases of Strategic Management

1. التخطيط المالي الأساسي Basic Financial Planning
2. التخطيط بناء على التوقعات Forecast-Based Planning
3. التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية) Externally-Oriented Planning (Strategic Planning)
4. الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

### العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية Basic Elements of the Strategic Management

#### 1-المسح البيئي Environmental Scanning

أولاً: تحليل البيئة الخارجية External Environment

تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليس تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:

#### أ- البيئة العامة Societal Environment

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

#### ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Task Environment

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية

### ثانياً: تحليل البيئة الداخلية External Environment

ت تكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتتضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي: Structure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية

- الثقافة: Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة

- الموارد: Resources وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية

### 2- تكوين الاستراتيجية Strategy Formulation

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

### 3- تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

وتعتبر بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغييرات داخل الثقافة التنظيمية، والهيكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل

### 4- التقييم والرقابة Evaluation and Control

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متغير عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالخطط.

### المستويات الثلاثة للاستراتيجية Strategy Levels

## 1- استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محددة للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

## 2- استراتيجية الأعمال Business Strategy

يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU ، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتج أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

## 3-الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور ووضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

## 4- التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لغير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها "منظمات متفاعلة" Reactive Organization تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيانات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة" Proactive Organization في تعاملها مع البيئة. المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً

وهناك مفهوم آخر يتعلق بالاستراتيجية وهو (الاستراتيجي الكبير) والتي يمكن تعريفها بأنها "علم وفن تطوير واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والنفسية للامه جنباً إلى جنب مع القوى العسكرية في السلم والحر لتأمين الأهداف الوطنية" وهي في الغالب تهدف إلى تنسيق وتجهيز مصادر ثروة الأمة بهدف تحقيق الغاية السياسية للحرب، وغالباً ما يكون الهدف الحقيقي من الاستراتيجي الكبير هو تحقيق السلم، وتعتمد الإستراتيجية من أجل تحقيق النجاح على التقدير السليم والربط المحكم بين الغاية وبين الوسيلة فإذا كانت الإستراتيجية تهدف إلى كسب النصر العسكري فقط ، فإن الإستراتيجية الكبيرة تهدف إلى ما هو أبعد من ذلك ألا وهو كسب السلام ، وباختصار فإن (الاستراتيجية الكبيرة) تعني سياسة الحرب ، والاستراتيجية تعني : "فن قيادة الحرب".

لذا فإن الإستراتيجية العسكرية هي جزء من الإستراتيجية الوطنية والجزء العسكري منها يمكن الإشارة إليه على أنه "ال استراتيجية العسكرية الوطنية " ، والاستراتيجية العسكرية يجب أن تساند وتدعم الإستراتيجية الوطنية وتنتفق مع "السياسة الوطنية" والتي يمكن تعريفها بأنها "عمل ممكّن أو توجيهات يتم التقييد بها

من قبل الحكومة ومتفقه مع الأهداف الوطنية ، وبالمقابل فان السياسة الوطنية تتأثر بامكانيات وتحديات الاستراتيجية العسكرية ”، وهذا يدفعنا الى بيان معادله تكوين الاستراتيجية لتنضح الصورة أكثر ، حيث تتألف الاستراتيجية من الأهداف والأساليب والوسائل وكما يلي : الاستراتيجية = الأهداف المطلوب تنفيذها(النتيجة النهائية ) +الأساليب (الأعمال الممكنة ) +الوسائل(المصادر المتوفرة ) ، إن هذه المعادلة يمكن استخدامها لتكوين أي نوع من أنواع الاستراتيجية سواء كانت عسكريه أو سياسية أو اقتصاديه ... الخ . ( )

إن الاستراتيجية العسكرية قد تأخذ أسماء مختلفة مثل (الرد الكاسح ) او (الرد المرن) او (الردع الحقيقي ) او (الاستنراف ) ، (التصفية)، (التقارب المباشر وغير المباشر )، (التهديد الكلي ) ، (الاحتواء )، والاستراتيجية العسكرية لأية دولة هي من أسرارها البالغة الاهمية بينما البعض الآخر من الدول يجعلها معلنها ولكنها قد لا تكون حقيقة على الرغم من أنها معلنه ، ومن بديهيان صناعه الاستراتيجية العسكرية عند الدول هو بناء أكثر من استراتيجية واحدة وذلك لاستخدامها في حالة فشل الاستراتيجية التي تطبقها وهي بعثابة احتياط فكري لها ، ويمكن لل استراتيجية أن تبدل وفقاً لتبدل الأهداف المراد تحقيقها وتغيرها .

يتضح لنا وبعد هذا الاستعراض لتعريف الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية من وجة نظر مدنيه وأخرى عسكريه - بأنها عبارة عن عملية تعنى بالخطيط لتحقيق أهداف بعيدة المدى تحدد على ضوءها المنظمة وضعها المستقبلي وذلك بالاسترشاد بالإستراتيجية التي وضعتها لبلوغ هذه الغايات والأهداف، والإستراتيجية أصبحت اليوم نمطاً فكريأ لا غنى لأية منظمة عن ابتداء من الأسرة وانتهاء بالدولة وذلك لأنة يساعدها على بيان الطرق التي يجب ان تسلكها للوصول إلى أهدافها وغاياتها، وأيضاً لأنها تساعدها على بيان التهديدات والصعوبات التي قد تواجهها بالبيئة التي تعمل بها من خلال الموارد المتاحة لها .

إن انعدام الخطيط الإستراتيجي في المنظمة يدفع بها إلى الواقع في إشكالات تؤدي إلى الفشل في الوصول إلى الأهداف وبالتالي تواجه المنظمة ما يعرف بـ(الفراغ الإستراتيجي) الذي ينتج عن تضارب الاختصاصات وتدخل الواجبات وعدم التنسيق بين الأجهزة المختلفة و خاصة في المنظمات الكبرى كالدولة- غياب البرامج الواضحة للعمل مما يؤدي إلى الفشل الإداري الذريع في المنظمة .

والخطيط الإستراتيجي كما يرى دراكر- هو ”عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود الالزمة لتنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات ” ( )

**وقد يعني الخطيط الإستراتيجي أيضاً ما يلي:**

هو عملية تحليل المعلومات والبيانات المتوفرة عن البيئة الخارجية وذلك للتنبؤ بالتغييرات المحتملة ووضع خطه طويلاً الأمد لمواجهة هذه التغيرات المحتملة وذلك لمساعدة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية وبالتالي بقاء هذه المنظمات .

هو التحسين المستمر والمراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات بحيث يتم تحديد أخطاء مسبقاً ومعرفه أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار الى أفضل الطرق لتقديم خدمة تواكب التغير في متطلبات العميل

والقائد الناجح هو القائد المتبصر القارئ الجيد للخطط الإستراتيجية للمنظمة وذلك استعداداً لتنفيذها أو المشاركة في التنفيذ وذلك من خلال تكوين فريق داخل منظمته يعني بالخطيط البعيد المدى والمتابعة للخطط من حين لأخر للتأكد من مدى صلاحيتها وملاءمتها للتنفيذ عندما يستدعي الأمر ذلك ، لذلك فان من

أهم واجبات القائد الناجح هو أن يوجد داخل منظمه رؤية إستراتيجية للمنظمة التي يديرها وذلك من خلال إسناد مهمة التخطيط لمجموعه من الخبراء الأكفاء القادرين على توقع الأمور والتبصر بما قد تواجهه المنظمة من مستجدات وأحداث ، وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العسكرية خصوصا، حيث يتطلب القيام بأي عمل عسكري مهما كان حجمه او نوعه ، إجراء عملية التخطيط بل التدقيق في التخطيط - البالفة الدقة ووضع أهداف إستراتيجية إلى جانب الأهداف (الكتيكية)، وذلك لأن الأعمال العسكرية تحمل معها دائمًا المفاجئات الغير متوقعة ، لذا يتطلب الأمر من القائد أن يكون مؤهلاً وعلى درجة كبيرة من الكفاءة التي تمكنه من التخطيط الدقيق والسليم الذي يبني عليه التنفيذ المحكم الدقة من أجل تحقيق المهمة المطلوبة وإلا واجه الفشل ، ويستطيع القائد تحقيق ذلك من خلال وضع طاقم بارع من القادة الصغار المؤهلين والمدربين والذين يتمتعون بالقدرة العالية على التخطيط وبعد النظر والتفكير السليم والحكمة والمعرفة والثقافة العالية ، وان المتبع للظروف الدولية يشاهد أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي تضمه الدول الكبرى ضماناً مصالحها واستمراً لقوتها.

---

**المراجع:** طشطوش، هايل عبد المولى، كتاب: أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد-الأردن ، الطبعة الأولى لعام 2008 .