

جامعة دمشق - كلية السياحة

مقرر الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الثانية

مدرس المقرر: ولي حمود

الإدارة

الاستراتيجية

العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

## أولاً- مراحل الإدارة الإستراتيجية:

ثانياً- المتغيرات البيئية الخارجية التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

## أولاً- مراحل الإدارة الإستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يضمنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في هذا المجال اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الإستراتيجية - تنفيذ الإستراتيجية - وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

### أولاً- مرحلة صياغة الإستراتيجية:

ونعني بعملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر. كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

وبناءً على ذلك فإن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

#### أ- تحديد رسالة المنظمة:

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة

أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد.

#### ب- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع المناطق، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل.

#### ت- السياسات:

وهي: "مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف". ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي: المنظمة، وظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع:

النوع الأول: يمثل السياسات على مستوى المنظمة: وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة.

النوع الثاني: يشمل السياسات الوظيفية: وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد.

النوع الثالث: يمثل السياسات التشغيلية: وهي التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

#### ث- تحليل وتقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية:

❖ دراسة البيئة الداخلية: الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل

الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد

العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص

التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل

بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها

باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في

إمكانات المنظمة.

❖ **دراسة البيئة الخارجية:** تخضع البيئة التي تعمل بها المنظمات للكثير من العوامل التي تؤثر على عمل المنظمة إما إيجاباً أو سلباً، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وفي تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها والمخاطر والمعوقات (التحديات) التي يجب على المنظمة التغلب عليها أو تجنبها.

### ج- الخطط الإستراتيجية:

وتعرف بأنها: "الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها" وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

### ح- تحديد البدائل الإستراتيجية:

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

### خ- تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية:

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل: العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

## ثانياً- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد اتباع الخطوات التالية:

أ- **تحديد الأهداف السنوية:** يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية.

ب- **وضع البرامج الزمنية:** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمّن الذي يجب البدء والانتهاؤ فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.

ت- **تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الإستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

ث- **تحديد الإجراءات التنفيذية:** حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

### ثالثاً- مرحلة تقويم الإستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

- **وضع معايير للأداء:** أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.
- **مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:** حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (١)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (٢) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

بالنتيجة إن تقويم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لثمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

### ثانياً- المتغيرات البيئية الخارجية التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

تواجه إدارة المنظمات خلال مسيرتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية العديد من العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على تحقيق تلك الأهداف ومن أهم تلك العوامل:

- ❖ **المتغيرات الطبيعية:** وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.
- ❖ **المتغيرات الاقتصادية:** ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة.

- ❖ **المتغيرات التكنولوجية:** ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها
- ❖ **المتغيرات في البيئة الاجتماعية:** وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها.
- ❖ **المتغيرات في البيئة الثقافية:** وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.
- ❖ **التغير في الهيكل القانوني:** ويضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.
- ❖ **التغير في الهيكل السياسي:** ويضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية في المجتمع.
- ❖ **التغير في الهيكل الديموغرافي:** ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.
- ❖ **التغير في الهيكل التعليمي:** ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.