

## الادارة الاستراتيجية ... مفاهيم تطبيقية

### أولاً/ تاريخ الإدارة الاستراتيجية:

شهدت الادارة الاستراتيجية مجموعة تحولات في المنشأ والتكوين والتطور، بالإمكان إجمالها بالاتي:

1. الأصول البدائية (قبل القرن العشرين): تتأرجح الأصول البدائية للإدارة الاستراتيجية بين النهج العسكري والاقتصادي. فقد اقتبس العديد من الفكر الاستراتيجي من العسكرية، مثل فهم الأهداف وتخطيط العمليات.

2. التأثير العلمي (أوائل القرن العشرين): نشأت الإدارة العلمية ونظرية المؤسسات في بداية القرن العشرين، وقدمت هذه النظريات نهجاً نظرياً وتطبيقياً لتحسين كفاءة العمليات وتنظيم العمل.

3. التطور المتواصل (منتصف القرن العشرين): تأثرت الإدارة الاستراتيجية بتطورات السوق والتكنولوجيا والعولمة، مما أدى إلى تطوير أدوات ونهج جديدة مثل التحليل البيئي وإدارة الجودة الشاملة.

4. النهضة الحديثة (الستينيات والسبعينيات): شهدت هذه الفترة نشوء الإدارة الاستراتيجية كمجال متخصص، مع التركيز على تطوير الرؤية والأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

5. التطور المعاصر (من الثمانينيات إلى اليوم): تتطور مفاهيم وأدوات الإدارة الاستراتيجية باستمرار لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحديثة، مع التركيز على المرونة والابداع.

### ثانياً/ الإدارة الاستراتيجية.. المفهوم والتعريف

الادارة الاستراتيجية: هي عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط واتخاذ القرارات لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها بشكل فعال وفعال. تتضمن الإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأهداف طويلة الأمد، وتحديد الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد وتنفيذ الخطط، ومراقبة وتقييم الأداء. في جوهرها، تعني الإدارة

الاستراتيجية التفكير بشكل استراتيجي واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل كبير على مستقبل المؤسسة.

ذلك يتضمن مفهوم الادارة الاستراتيجية الاتي:

1. تحليل البيئة: يتضمن تقييم العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على المؤسسة، مثل الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، بالإضافة إلى تقييم القدرات والنقاط القوية والضعف داخل المؤسسة نفسها.
  2. وضع الأهداف: يتمثل التحدي الأساسي في تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس والواقعية والمحددة زمنياً، والتي تعبر عن رؤية المؤسسة والتوجهات المستقبلية.
  3. تطوير الاستراتيجيات: يشمل ابتكار الطرق والخطط لتحقيق الأهداف المحددة، ويتضمن تحليل الخيارات المتاحة واختيار الأفضل من بينها بناءً على القدرات والموارد المتاحة.
  4. تخصيص الموارد: يتعلق هذا الجانب بتوجيه الموارد المالية والبشرية والمادية نحو الأنشطة والمبادرات التي تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
  5. تنفيذ الخطط: يشمل هذا المرحلة تحويل الاستراتيجيات إلى أفعال من خلال تنظيم وتوجيه وإدارة العمليات والمشاريع.
  6. مراقبة وتقييم الأداء: يتضمن هذا الجانب مراقبة تقدم تنفيذ الخطط وقياس الأداء بشكل دوري، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بنجاح.
- باختصار، الإدارة الاستراتيجية تمثل عملية متكاملة ومتعددة الجوانب تهدف إلى تحقيق التنافسية والنجاح المستدام للمؤسسة في بيئة متغيرة.

ثالثاً/ المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية:

1. التوجه والهدف:

أ. الإدارة التقليدية تركز على إدارة العمليات اليومية وتحقيق الأهداف الفورية.

ب. الإدارة الاستراتيجية تركز على تحديد الأهداف طويلة الأمد ووضع الخطط لتحقيقها.

## 2. التخطيط:

أ. الإدارة التقليدية غالباً ما تعتمد على التخطيط القصير الأجل والتكتيكات اليومية.

ب. الإدارة الاستراتيجية تعتمد على التخطيط الطويل الأجل وتحليل الاتجاهات المستقبلية.

## 3. التنفيذ:

أ. الإدارة التقليدية تركز على تنفيذ المهام والعمليات وفقاً للخطط المحددة.

ب. الإدارة الاستراتيجية تركز على توجيه الموارد نحو المبادرات الاستراتيجية الرئيسية وضمان تنفيذها بنجاح.

## 4. المراقبة والتقييم:

أ. الإدارة التقليدية تركز على مراقبة الأداء الحالي وتحديد الانحرافات عن الأهداف اليومية.

ب. الإدارة الاستراتيجية تركز على مراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجيات طويلة الأجل وتقييم تأثيرها على أداء المؤسسة.

## 5. المرونة والتكيف:

أ. الإدارة التقليدية قد تكون أقل مرونة وتكيفاً مع التغيرات البيئية والسوقية.

ب. الإدارة الاستراتيجية تشجع على التكيف والمرونة من خلال تحليل البيئة وتعديل الاستراتيجيات بناءً على التغيرات.

## 6. التواصل والشراكات:

أ. الإدارة التقليدية قد تكون أكثر تركيزاً على التواصل الداخلي والتنسيق بين الأقسام.

ب. الإدارة الاستراتيجية تشجع على التواصل الخارجي مع الشركاء والمعنيين لتحقيق التوافق والدعم للاستراتيجيات المعتمدة.

هذه بعض الفروقات الرئيسية بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية، والتي تعكس الاختلاف في التوجه والتركيز والطريقة التي تدير بها المؤسسات أعمالها وتحقق أهدافها.

رابعاً/ الإدارة الاستراتيجية...الأهداف والاركان

تهدف الادارة الاستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف وغايات، وتعتمد على عدة أركان رئيسية لتحقيق هذه الأهداف. وكالاتي:

#### أ. أهداف الإدارة الاستراتيجية:

1. تحقيق التنافسية: تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق تنافسية مستدامة للمؤسسة عبر تحديد ميزاتها التنافسية الفريدة وتطوير استراتيجيات للاستفادة منها.
2. تحقيق النمو والتوسع: تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق النمو المستدام للمؤسسة من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات توسيع الأعمال واستغلال الفرص الجديدة في السوق.
3. تحقيق الاستدامة المالية: تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى ضمان استدامة الأعمال والنمو المالي عبر تحليل وتقييم الأداء المالي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه.
4. تحقيق التوجه الاستراتيجي: تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال وفعال.

#### ب. أركان الإدارة الاستراتيجية:

1. التحليل الاستراتيجي: يتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لفهم الاتجاهات السوقية والتحديات والفرص المتاحة، وتقييم القدرات والموارد الداخلية.
2. وضع الأهداف والرؤية: يشمل تحديد الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد وتحديد الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
3. تطوير الاستراتيجيات: يتعلق بتطوير استراتيجيات متعددة لتحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك استراتيجيات النمو والتوسع والتحول التنظيمي.
4. تنفيذ الاستراتيجيات: يشمل تنفيذ وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المحددة، بما في ذلك توجيه الموارد والإدارة الفعالة للمشاريع والمبادرات.
5. مراقبة وتقييم الأداء: يتضمن مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة.

هذه الأهداف والأركان تشكل الإطار العام للإدارة الاستراتيجية وتسهم في توجيه المؤسسة نحو النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

#### خامساً/ خطوات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام

تبنى الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات الدولة يتطلب عدة خطوات مهمة لضمان نجاح التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال. إليك تفصيلاً للخطوات الرئيسية:

1. تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية: يجب على المؤسسة تحديد رؤيتها المستقبلية والأهداف الاستراتيجية التي ترغب في تحقيقها على المدى الطويل.
2. تحليل البيئة الخارجية والداخلية: يتضمن تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي تؤثر على المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم القدرات والنقاط الضعف والتهديدات الداخلية.
3. وضع الاستراتيجيات: بناءً على التحليل السابق، يتعين وضع استراتيجيات متكاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على الاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على التحديات.
4. تخصيص الموارد: يجب على المؤسسة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية.
5. تنفيذ الاستراتيجيات: يتضمن ذلك توجيه الموارد وتنفيذ الخطط والمشاريع المحددة في إطار الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.
6. مراقبة وتقييم الأداء: يتعين على المؤسسة مراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم الأداء بانتظام لضمان التحقيق المستمر للأهداف واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة.
7. التواصل والتشارك: يجب على المؤسسة تعزيز التواصل والتشارك بين جميع أعضاء المؤسسة لضمان فهم وتبني الاستراتيجيات والمبادرات الاستراتيجية.

8. التعلم والتحسين المستمر: يجب على المؤسسة تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر لتحسين الأداء وتكييف الاستراتيجيات مع التغيرات في البيئة الخارجية.

باختصار، تبني الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات الدولة يتطلب جهود متواصلة وتنسيقاً فعالاً بين جميع أقسام المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى الأداء والكفاءة.

### سادساً/علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط

ترتبط الإدارة الاستراتيجية بشكل وثيق بالتخطيط الاستراتيجي والوظيفي والتشغيلي، حيث تشكل هذه الأنواع الثلاثة من التخطيط أركاناً أساسية في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إليك العلاقة بينهم بالتفصيل:

#### 1. التخطيط الاستراتيجي:

- يمثل التخطيط الاستراتيجي الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يهدف إلى وضع الرؤية والأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة وتحديد السبل الفعالة لتحقيقها.

- يشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة ووضع الاستراتيجيات وتحديد المبادرات الرئيسية التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة.

#### 2. التخطيط الوظيفي:

- يرتبط التخطيط الوظيفي بتحديد الأهداف والاستراتيجيات المحددة لكل قسم أو وحدة داخل المؤسسة.

- يتمثل التخطيط الوظيفي في تحديد الأنشطة والمسؤوليات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الوظيفية المحددة.

#### 3. التخطيط التشغيلي: اليومية والتحكم فيها لتحقيق الأهداف الوظيفية المحددة.

- يتضمن التخطيط التشغيلي تحديد الإجراءات والمعايير والجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الأنشطة اليومية بكفاءة وفعالية.

لذلك بالامكان تصور العلاقة بينهم:

- يتمثل التخطيط الاستراتيجي في وضع الرؤية والأهداف الطويلة الأمد، بينما يركز التخطيط الوظيفي والتشغيلي على تحديد الأنشطة والمسؤوليات لتحقيق هذه الأهداف.

- يتمثل التنفيذ الفعلي للإستراتيجية في عمليات التخطيط الوظيفي والتشغيلي، حيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات الاستراتيجية على مستوى الوظائف والعمليات اليومية.

- يسهم التخطيط الوظيفي والتشغيلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر تنظيم الأنشطة وتخصيص الموارد وضمان تنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية.

باختصار، الإدارة الاستراتيجية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والوظيفي والتشغيلي كأدوات أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف مستويات التخطيط يساهم في نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية.

#### سابعاً / معايير الإدارة الاستراتيجية ومؤشراتها

تُنفَّذ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية والقطاع العام بمجموعة من المعايير والشروط والمؤشرات التي تهدف إلى ضمان نجاح تطبيق هذا النهج. إليك تفصيلاً للمعايير والشروط والمؤشرات المطلوبة:

أ. المعايير والشروط:

1. الالتزام السياسي والإداري: يجب أن يكون هناك الالتزام القوي من قِبَل القيادة السياسية والإدارية بتنفيذ الإدارة الاستراتيجية وتقديم الدعم اللازم لها.

2. توافر الرؤية والرغبة في التغيير: يجب وجود رؤية واضحة للمستقبل ورغبة حقيقية في تغيير وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. توافر الموارد اللازمة: يجب توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية بنجاح.

4. التواصل والشراكات: يجب تعزيز التواصل والتعاون بين جميع أقسام المؤسسة ومع الشركاء الخارجيين لضمان تحقيق التوافق والتعاون في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

5. المرونة والتكيف: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وضمان المرونة في استراتيجياتها وعملياتها.

## ب. المؤشرات المطلوبة:

1. مؤشرات الأداء: يجب تحديد مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس تعكس تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة وتقديم التقارير المنتظمة حولها.
2. مؤشرات التقييم: يجب وجود مؤشرات تقييم تساعد على تقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل شامل وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
3. مؤشرات الرضا والمشاركة: يمكن استخدام مؤشرات الرضا لقياس مدى رضا الموظفين والمعنيين ومدى مشاركتهم في عملية الإدارة الاستراتيجية.
4. مؤشرات التحسين المستمر: يجب تحديد مؤشرات تقييم تقدم التحسين المستمر في أداء المؤسسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
5. مؤشرات التعلم والتطوير: يمكن استخدام مؤشرات لتقييم مدى استفادة المؤسسة من عملية الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعلم وتطوير المهارات.

## ج. الاستدامة والتطوير:

يجب أن تكون الإدارة الاستراتيجية عملية مستدامة تتطور وتتكيف مع التغيرات في البيئة واحتياجات المؤسسة، ويجب تطويرها بانتظام لضمان تحقيق الأهداف بشكل مستمر.

هذه المعايير والشروط والمؤشرات تشكل الإطار الأساسي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح في المؤسسات الحكومية والقطاع العام، وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع م

## ثامناً / تحديات الإدارة الاستراتيجية

تواجه الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام العديد من التحديات والمعوقات التي يجب التغلب عليها لضمان نجاح تنفيذ هذا النهج بشكل فعال. إليك تفصيلاً لبعض هذه التحديات والمعوقات:

1. البيروقراطية والتعقيد الإداري: يواجه القطاع العام تحديات كبيرة نتيجة للبيروقراطية والتعقيدات الإدارية التي قد تجعل عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية أكثر صعوبة.



2. الضغوط السياسية: قد تكون هناك ضغوط سياسية تؤثر على عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، مما قد يؤدي إلى تغييرات متكررة في الأولويات والسياسات.
3. التغيير الثقافي والمؤسسي: يمكن أن يكون من الصعب تغيير الثقافة والهيكل التنظيمي القائم في المؤسسات الحكومية لتناسب متطلبات الإدارة الاستراتيجية.
4. قلة المرونة والتكيفية: قد تكون المؤسسات الحكومية أقل مرونة في التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة والمتطلبات الجديدة، مما يجعل تطبيق الإدارة الاستراتيجية أكثر تحدياً.
5. قلة الموارد والتمويل: يمكن أن تكون قلة الموارد المالية والبشرية تحدياً رئيسياً يصعب تجاوزه لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال.
6. قيود القوانين واللوائح: قد تفرض القوانين واللوائح الحكومية قيوداً على عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تعقيد العملية وتقليل مرونتها.
7. الثقافة التنظيمية: قد تكون الثقافة التنظيمية القائمة تعتبر عقبة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، خاصة إذا كانت تشجع على التحفظ والمحافظة على الوضع القائم دون التغيير.
8. ضعف التقنية والبنية التحتية: يمكن أن تكون لها مدخلة جوهرية في تأخير وتعويق المضي قدماً بتطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية.

#### تاسعاً/اهم المصادر والمراجع للإدارة الاستراتيجية

هناك العديد من المصادر والمراجع العلمية والأكاديمية العربية المعتمدة في مجال الإدارة الاستراتيجية التي تقدم معرفة قيمة وتحليلات متعمقة في هذا المجال. إليك بعض الأمثلة على هذه المصادر:

1. مجلة الإدارة والاقتصاد المعاصر: تعتبر هذه المجلة من أبرز المصادر في مجال الإدارة والاقتصاد في العالم العربي، وتنتشر بحوثاً ومقالات تتناول مواضيع متعددة في الإدارة الاستراتيجية.
2. مجلة إدارة الأعمال: تعتبر مجلة إدارة الأعمال من المصادر الرائدة في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية في العالم العربي، وتنتشر أبحاثاً ودراسات علمية في هذا المجال.

3. كتب ومؤلفات أكاديمية: هناك العديد من الكتب والمؤلفات الأكاديمية التي تُعنى بمواضيع الإدارة الاستراتيجية، مثل كتب البروفيسور مصطفى رضا والدكتور خليل عماش وغيرهم.

4. مواقع ومنصات التعليم عبر الإنترنت: توجد العديد من المواقع والمنصات التعليمية عبر الإنترنت التي تقدم دورات ومقالات وموارد مجانية حول الإدارة الاستراتيجية، مثل منصة Coursera وموقع Harvard Business Review Arabic وغيرها.

5. المؤتمرات والندوات الأكاديمية: يُعتبر حضور المؤتمرات والندوات الأكاديمية في مجال الإدارة الاستراتيجية فرصة مهمة للتعرف على أحدث الأبحاث والمناقشات في هذا المجال وبناء شبكة معرفية مع الباحثين والأكاديميين.

تتوفر هذه المصادر والمراجع باللغة العربية وتقدم معلومات قيمة وموثوقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، مما يساعد الباحثين والمهتمين في تطوير معرفتهم ومهاراتهم في هذا المجال.