**محاضرات مادة الادارة الاستراتيجية**

 **لطلبة المرحلة الثالث لقسم إدارة الاعمال**

**للفصل الدراسي الاول 2023-2024**

**الاستاذ الدكتور**

**حسين محمد جواد الجبوري**

**المحاضرة الاولى**

**مفهوم الادارة الاستراتيجية وأهميتها وتطورها**

**أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية: Concept of Strategic Management**

**إشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية**

**و تعني (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها) وقد تعددت إستخدامات الإستراتيجية حتى إنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد إستخدامها على المجالات العسكرية فقط وقد إمتد اليوم إلى كافة العلوم الادارية والسياسية ، و الاقتصادية ،والاجتماعية ،وسنتأول مفهوم الإدارة الإستراتيجية بإختصار من خلال الفكر الاداري المعاصر .**

**شهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في الفكر الاداري عموماً والفكر الاستراتيجي خصوصاً وأصبح العالم يتقدم خطوات واسعة في حقل الادارة الاستراتيجية وأصبحت تمثل حقل معرفي متجدد ومنظور مستقبلي تتعدد فيه الرؤى والتوجهات .**

**الادارة الاستراتيجية هي عملية متتابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها ، ويعرفها الباحث Sharplin ) ) بأنها عملية صياغة وتنفيذ الخطط المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة .**

**يمكن وصف الادارة الاستراتيجية على إنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي الى بناء إستراتيجيات كفوءة تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة . وقدم الباحث Thompson تعريفاً واضحاً فيما يتعلق بتحديد عمليات الادارة الاستراتيجية بأنها عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذة الأهداف في الزمن المناسب مع إنجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمة والنتائج المتحققة .**

 **عرف ( ثومبسون ) الإدارة الاستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقيلة للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية .**

 **وعرف كل من (جوش وجلويك)الإدارة الاستراتيجية بأنها (الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت التنفيذ الملائم للمنظمة.**

**ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية**

**The importance of Strategic Management**

**تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجم أنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لاتتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية ، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك ، ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في إعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية ويتعزز ذلك من خلال ما توصل إليه كل (من ثيون وهاوس) من خلال الدراسات والابحاث التي أجريت على قطاع صناعات الأدوية، والصناعات الكيميائية، وصناعة الآلات، وصناعة الأغذية، والبترول . وقد إتضح بأن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم .**

 **ظهرت الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد ، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف المرسومة . وبرزت أهمية الادارة الاستراتيجية من أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال وهي :**

**1 ـ تبني أفكار إبداعية ومعارف علمية جديدة ورؤى مسقبلية تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين بما يساهم في تطوير العمل نحو الأفضل .**

**2ـ التفاعل البيئي على المدى البعيد ، حيث يساهم هذا التفاعل في المنظمة على التعامل مع المعطيات و المستجدات بما يعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة .**

 **3ــ التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية :**

**إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كماً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغيير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن العشرين ، وللعقد الأول من القرن الحالي. ويظهر هذا التغيير والمتمثل في البيئة السياسية، الاجتماعية ، الاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات. ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيني المحيطة بالمنظمة من خلال إمتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطع من خلالها التوافق مع المتغـيرات الحاصلـة في البيئة الخارجية والتفوق علـى متغـيرات البيئة الداخلية.**

**4ــ تدعيم المركز التنافسي:**

**تدعم الإدارة الإستراتيجية المؤسسات ومنظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية ، وتساعد المنظمات من الاستفادة في إستثمار مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية .**

**5ــ تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة :**

**تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها ، وإستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة لمواجهه التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.**

**6ــ تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .**

**7ــ توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط أهداف المنظمة وتنفيذها .**

**8ــ تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.**

**مما تقدم تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضممن إنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلاً عن إستجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في ظل المتغيرات المتسارعة .**

 **ثالثاً : تطور الإدارة الإستراتيجية : Development of the strategic Management**

**البداية الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه (سياسات الأعمال ) في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال إسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).**

 **ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات ، وفي نهاية السبعينات من القرن العشرين بدأ تدريسه في الـدول النامية وخصوصاً الدول العربية ،وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعارف العلمية حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسـية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية والحكومية وغيرها).**

 **إن المعرفة والإلمام بالمشاكل والحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة الإستراتيجية الملائمة وعلى هذا الأساس فأن توسع المنظمات في دراسة البيئة الخارجية الكلية والبيئة الداخلية وتحليلهما يتيح لتلك المنظمات صياغة إستراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة.**

 **وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور أعلاه بالإدارة الإستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعى الجامعات وكليـات الادارة لتعليم طلبة إدارة الاعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث إتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها . وقد أدى إهتمام الدارسين والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى إستبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليتة وقدرتة على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .**

 **ظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوماً مع تغيير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغيير وما تضمها من منافسة عالية وظروف بيئية غير موكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة ومن ثم إستثمار فرص البيئة الخارجية المتاحة وتجنب أو التقليل من المخاطر أو التهديدات المحتملة وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية (Hatten& Scbcnde1) ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الإستراتيجي .**

**في ضوء ما تقدم من مساهمات أدت إلى ظهور حقل الإدارة الإستراتيجية إلى حيز الوجود ، و إستمرت المحاولات الكبيرة باعتبار خطوة وضع الأهداف خطوة مستقلة بذاتها عن خطوات وضع الإدارة الإستراتيجية ، إضافة إلى مساهمات تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمات، و السياسات الوظيفية والدور الفاعل للنمط القيادي لاستخدام الموارد كأحد المقومات في تنقيذ الإستراتيجية ،وبالتالي تحديد المعايير العلمية لتقييم ورقابة الإستراتيجية لمعرفة المشاكل أو الانحرافات الحاصلة في التنفيذ ومن ثم وضع الحلول المناسبة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة.**