

الاتجاهات الحديثة في الفكر الاستراتيجي

هشام مصطفى عبد العزيز

داروين سميث، كبير المدراء التنفيذيين في شركة كيمبرلي كلارك، ومجال نشاطها الرئيسي ينحصر في إنتاج الورق المصقول، وأما أعظم أصولها ومصادر قوتها فكانت مصانع الورق التي تمتلكها، لكن سميث اقتنع بأن مستقبل الشركة يكمن في التركيز على المنتجات الورقية التي تستهدف المستهلك، لا في مجرد إنتاج الورق واعتمادًا على هذه القناعة، باع مصانع الورق.

أتهم حينها سميث بالحماقة والطيش من قبل كل المعنيين باستثناء أفراد الفريق العاملين معه، لكن مع مرور السنين، ثبتت صحة رؤية وقناعة سميث، وأصبحت شركته الآن رائدة في ميدان نشاطها التجاري.

الاتجاهات الحديثة:

ومن هنا يبدو أهمية الاتجاهات الاستراتيجية، حيث يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية، تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين، وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها، ومن أهم اتجاهات هذا الفكر ما يلي:

أولاً . العولمة.

ثانياً . الجودة الشاملة.

ثالثاً . زيادة أهمية العميل.

رابعاً . نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف.

أولاً . العولمة:

يعتمد الفكر الاستراتيجي على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة؛ فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر فقط على البيئة المحلية، بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

فالمنظمات تنظر للأسواق العالمية باعتبارها أسواق محتملة وفرص ينبغي أن تسعى لاستغلالها كما أن معظم المنظمات لا تكتفي بالموردين المحليين بل تبحث عن مصادر للتوردي أرخص وأكثر كفاءة، سواءً تعلق ذلك بالمواد أم بالعمالة.

هذا ولم يتوقف تعريف المنافسة على المنافسين في السوق المحلي، بل اتسع تعريف المنافسة ليشمل العالم كله، ويمتد أكثر ليشمل المنظمات اليت تعمل في صناعات أخرى، ويمكن أن تنتج بدائل تنافس منتجات المنظمة.

ثانياً . الجودة الشاملة:

لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة تميزها عن المنافسين مثل الاعتماد على تقديم سلعة رخيصة، بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة والجودة الكاملة "Zero Defect" والتي تعني أن المنظمة تنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة، فقد بينت التجارب تعدد أسباب فشل المنظمات، وأظهرت أن النجاح الحقيقي هو التركيز على الكفاءة وعلى جودة كل أجزاء المنظمة بالكامل.

ثالثاً . زيادة أهمية العميل:

أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه، فالمنظمات لا تفكر في خصائص منتجاتها ومزاياها ولكن تفكر فيما تشبعه من احتياجات للعميل، فكل عمليات التصميم والتنفيذ

والتقييم ينبغي أن تتم من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية ومن ثم تحول الاهتمام من المنتج إلى العميل ورغباته واحتياجاته.

رابعاً . نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:

أدركت المنظمات أنه لا يوجد فرصة مطلقة أو تهديد مطلق، فهذه أمور نسبية تختلف من منظمة لأخرى وتختلف من وقت لآخر بالنسبة للمنظمة ذاتها، فما يمكن اعتباره قوة في بداية المنظمة مثل انتشارها الجغرافي الواسع، قد يعتبر نقطة ضعف عند تدهور المنظمة نظراً لصعوبة التخلص من بعض منافذ التوزيع في بعض المناطق الجغرافية، كما أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانيات المنظمة متمثلة في نقاط قوتها وضعفها، كما أدركت المنظمات أن نقاط قوتها وضعفها ليست مسألة مطلقة أيضاً بل ينبغي أن تقيم بالمقارنة بالمنافسين، فالاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

التحديات الاستراتيجية:

ونتيجة لهذه الاتجاهات الحديثة في الفكر الاستراتيجي، ظهرت تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة بشكل فعال، ومن أبرز تلك التحديات ما يلي:

1. ازدياد سرعة التغيرات:

لقد بات معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية آخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات، ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً هاماً وحيوياً في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقراراً وثباتاً.

فعلى سبيل المثال، برامج الكمبيوتر والتجارة عبر الإنترنت في تطور وتغير مستمر، ولكي تبقى المنظمة على قيد الحياة، لا بد أن تكون قادرة على التأقلم مع هذه المتغيرات المتسارعة.

2. ازدياد حدة المنافسة:

حيث لم تعد المنافسة بين المنظمات مقتصرة على السعر وجودة المنتج فحسب، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة.

وساعدت العولمة بشكل كبير في زيادة تلك المنافسة، واتساع نطاقها لتشمل العالم كله، بالإضافة إلى ما أثمرته من نفوذ كبير للشركات الكبرى والعلاقة، التي جعلت كل أنحاء العالم سوقاً لها.

ولذا؛ فإن الإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواءً على المستوى المحلي أو العالمي، حيث تنجح المنظمات التي تنتهج الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتميئتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

3. تغير هيكل العمالة:

بمعنى أن نجاح المنظمات العصرية يعتمد على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الانتاج والتسويق والتمويل والإدارة، وهم يمتلكون المعرفة اللازمة والخبرة الضرورية التي تمكنهم من الإسهام في وضع استراتيجيات ذات كفاءة عالية؛ من أجل زيادة رضا العميل عما يقدمونه من سلع أو خدمات.

4. ندرة الموارد:

حيث بات الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة من سمات العصر الحديث، وأصبحت المنظمات تضع استراتيجيات تضمن توفير الموارد كمًا وكيفًا بالشكل الملائم وفي الوقت الملائم، فقد انتهى عصر الوفرة الذي عاشته المنظمات منذ بدء الثورة الصناعية وحتى وقت قريب.

ولذا؛ تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات على توجيه مواردها المتاحة لتوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بشكل فعال، بما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

5. العناية بالبيئة:

لم تعد المنظمات في العصر الحديث قادرة على تحدي قوانين الحفاظ على البيئة أو تجاهلها؛ وذلك لتعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدياد قوة جماعات حماية البيئة وقدرتها على التأثير على بعض المنظمات وعلى صانعي القرار السياسي الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقرارات الاقتصادية.

وارتفعت دعوات كثيرة من أجل حماية البيئة، حيث لفتت تلك الدعوات نظر المجتمعات العالمية إلى خطر الاحتباس الحراري، وثقب الأوزون، بالإضافة إلى نجاحها في الضغط من أجل سن قوانين واتفاقيات عالمية مثل اتفاقية كيوتو وغيرها.

6. ازدياد أهمية المدراء الاستراتيجيين:

فقد بات واضحًا أن الجزء الأهم من نجاح المنظمات المعاصرة يرجع إلى استراتيجيات مبتكرة وضعها الإداريون الاستراتيجيون، ولذا؛ تدفع لهم تلك المنظمات ملايين الدولارات من أجل استراتيجياتهم فقط، فليس لهؤلاء أي مهام إدارية سوى وضع تلك الاستراتيجيات القاضية بتحقيق الفوز على المنافسين والمهتمة بزيادة رضا العملاء، حتى صار التنافس على هؤلاء سمة عصرية بين المنظمات.

وختامًا:

فإن الإدارة الاستراتيجية علم له خطواته ومراحله، ويتمثل ذلك العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، فهو علم تطبيقي واقعي يستخدم في الفوز على المتنافسين، وزيادة قيمة كثير من المنظمات من وجهة نظر المتعاملين معها، ولا يمكننا تطبيق هذا العلم بصورة جزئية، أو في وقت دون آخر، فالمنظمات التي تقرر الأخذ بالفكر الاستراتيجي عليها أن تطبق كل الأفكار والمبادئ وأن تتبع الخطوات التي استقرت في الفكر الإداري.

كما عليها أن تواكب كل جديد، وتسعى إلى الاستفادة منه، سواءً في مجال الإدارة ونظرياتها، أو في مجال السوق وآلياته، أو في المجال العلمي والتكنولوجي الذي يخرج علينا كل يوم بما هو جديد.

وكل منظمة تسعى إلى النجاح والتميز والمنافسة، عليها أن تسير على هذا الخط، وإلا فسوف تنكمش المنظمة على أقل تقدير، إن لم يكن في ذلك اندثارها تمامًا.

أهم المراجع:

1. الإدارة الاستراتيجية ... الأصول والأسس العلمية، د.محمد أحمد عوض.
2. كيف تصبح قائدًا استراتيجيًا ... دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد ل. هيويز وكاترين كولاريللي بيتي.
3. الإدارة الاستراتيجية ... مفاهيم ونماذج تطبيقية، د.ثابت عبد الرحمن إدريس ود.جمال الدين محمد المرسي.
4. الإدارة الاستراتيجية، د.نادية العارف.

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2009/07/16/85111.html>

إذا وجدت إعلانًا مخالفًا فضلًا **إضغط هنا**

هشام مصطفى عبدالعزيز

ديني ويلش، هل يبدو لك الاسم مألوفاً؟ لا نرجح ذلك، ففي عام 1993م كان ديني يدير "شركة الخدمات والأنظمة المتكاملة" التابعة لشركة "IBM"، وفي حين أن إدارته لوحدة داخل شركة عملاقة كهذه تبدو شيئاً عظيماً، إلا أن دوره كان صغيراً نسبياً قياساً إلى حجم وبنية الشركة في ذلك الوقت، ولكن يمكن أن يعزى لديني ويلش طيلة سنين عديدة فضل إحداث نقلة كبرى في استراتيجية الشركة العملاقة وتحولها من شركة منتجات إلى شركة خدمات، وكان السر في ذلك هي استراتيجية ديني ويلش الذكية.

يحكي لو جريستر المدير التنفيذي السابق للشركة عن استراتيجية ديني ويلش التي أعلنها له منذ لقاءهما الأول فيقول في كتابه "من يقول أن الأفيال لا تستطيع الرقص؟":

(كان أول لقاء خاص بيننا، لكنه لم يبدد وقتاً طويلاً في المجاملات، أخبرني عن استراتيجيته لشركة الخدمات والتي لا تنحصر فقط في صيانة منتجات "IBM" وجمع رموز وتعليمات برامج الكمبيوتر للعملاء، بل تصور الشركة تتولى وتتصرف باسم زبائنها في جوانب تكنولوجيا المعلومات كافة، من بناء الأنظمة إلى تحديد البنى والهيكليات، إلى إدارة الكمبيوترات وتشغيلها للزبائن).

وأخذ لو جريستر بتلك الرؤية الاستراتيجية لديني ويلش، والتي توافقت مع استراتيجيته في التكامل والاندماج بين أقسام الشركة، وكان لهذا التوجه دور في إنقاذ عملاق الحاسب الآلي "IBM".

الخصائص الأساسية للإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية، أولها أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها، وثانيها أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

وثالثها أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها، فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغير ومفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة.

ورابعاً أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتوقف بل تتم على فترات دورية، وخامساً أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

المراحل الثلاث للإدارة الاستراتيجية:

1. مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرسالة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية.

ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها، في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التقييم يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة.

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من

الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

كما يلزم الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة أن تجيب على الأسئلة التالية:

أ. ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها؟

ب. كيف سيتم توزيع الموارد؟

ت. هل يتم التوسع من خلال تطوير العمليات القائمة أو من خلال استحداث عمليات جديدة؟

ث. هل يفضل الدخول في الأسواق العالمية؟

ج. هل يتم التكامل مع شركات أخرى أو تكوين شركات مشتركة؟

ح. كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين الاستيلاء على الشركة؟

2. مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المالية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة.

ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وغير تقليدية.

كما يتوقف النجاح في هذه المرحلة على قدرة المديرين على تحفيز العاملين وهي مهمة تقترب من الفن أكثر من العلم، فإن تصميم الاستراتيجية ثم عدم تطبيقها أو تطبيقها بشكل خاطئ يعتبر مضيعة للوقت والجهد.

ومن ثم تمثل المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية أموراً غاية في الأهمية للنجاح في تطبيق الاستراتيجية؛ لأنها تؤثر على العاملين والمديرين في أي مؤسسة على حد سواء، ولذا؛ يقع على عاتق كل إدارة أو قسم مسئولية الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. ما الذي ينبغي فعله لتطبيق الجزء الخاص بنا في استراتيجية المنظمة؟

ب. ما هي أفضل سبل أداء العمل؟

ويكمن التحدي الرئيسي عند تطبيق الاستراتيجيات في دفع المديرين والعاملين في كافة أرجاء المنظمة للعمل بكل حماس في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

3. مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك

اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات. إن مرحلة التقييم الاستراتيجي مطلوبة وهامة حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح في المستقبل، ولذا فعلى المديرين الاستراتيجيين الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية؟
2. هل تم مراجعة جميع تلك العناصر أم لا؟
3. ما هي معايير قياس الأداء؟ وما هي نتائج تطبيق تلك المعايير؟
4. في حالة الحاجة لاتخاذ اجراءات تصحيحية، ما هي تلك الإجراءات؟ وهل تم اتخاذها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب؟

العوامل المؤثرة في تلك المراحل:

لقد تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع الإدارة الاستراتيجية ومراحلها واستخداماتها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة مثل شركة جنرال إلكتريك، وغيرها من الشركات العالمية.

ولكن على الرغم من ذلك، فإنه لا يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب أو أن تطبق شكلاً أو آخر من أشكال الإدارة الاستراتيجية.

وبين هذا وذلك تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البداهة والأهداف غير المكتوبة، إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه.

وبصفة عامة تتأثر الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من العوامل الرئيسية، ومن

أهمها:

1. حجم المؤسسة.
2. عدد الطبقات الإدارية بها.
3. معدلات التغيير في بيئة العمل.

ولذا فإن أهمية الإدارة الاستراتيجية واتباع الفكر الاستراتيجي تزداد في الحالات التالية:

1. كبر حجم المنظمة.
2. زيادة عدد الطبقات الإدارية.
3. زيادة معدلات التغيير البيئي.

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

الإدارة الاستراتيجية في الحياة الواقعية:

تتمثل الإدارة الاستراتيجية في الحياة الواقعية في مجموعة من القرارات الاستراتيجية مثل إضافة منتج جديد أو استبعاد منتج قائم أو الدخول في نشاط جديد يختلف عن النشاط الحالي للمنظمة، أو اتخاذ قرار بالاندماج مع منظمة قائمة أو بدء مشروع جديد بالاشتراك مع منظمة أخرى أو اتخاذ قرار بالانفتاح على الأسواق العالمية، أو القيام بحملة إعلانية.

ويلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييرًا داخل المنظمة لا تعتبر قرارات استراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، وبمعنى آخر فلا يوجد تصنيف للقرارات الاستراتيجية والقرارات غير الاستراتيجية فقرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات استراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية ولكنها تعتبر قرارات استراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

فالقرارات الاستراتيجية الداخلية هي التي تهدف التغلب على نقاط الضعف الداخلية وتنظيم استغلال نقاط القوة الداخلية بقصد زيادة قدرة المنظمة على استغلال الفرص الداخلية ومقاومة التأثيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.

وعلى سبيل المثال فإن تدريب العاملين يعتبر قرارًا استراتيجيًا إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يمتلكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الاستراتيجية، مثل تصميم برنامج لتعلم اللغة الإنجليزية؛ لأن معظم أسواق المنظمة في الدول المتحدثة بها في حين ترى منظمة أخرى أن من الأفضل التركيز على اللغة اليابانية؛ لأن المشروعات المشتركة مع اليابان هي أحد استراتيجياتها الهامة.

أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف استراتيجية محددة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير استراتيجية.

وختامًا:

فقد كانت تلك مراحل الإدارة الاستراتيجية ما بين التصميم والتطبيق والتقييم وإلى لقاء قريب معاً في سلسلة الفكر الاستراتيجي، للحديث عن مستويات الإدارة الاستراتيجية.

أهم المراجع:

1. الإدارة الاستراتيجية .. الأصول والأسس العلمية، د.محمد أحمد عوض.
2. كيف تصبح قائداً استراتيجياً .. دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين كولاريللي.
3. الإدارة الاستراتيجية، د.نادية العارف.
4. من يقول أن الأفيال لا تستطيع الرقص، لو جريستتر.
5. الإدارة الاستراتيجية .. مفاهيم ونماذج تطبيقية، د.ثابت إدريس ود.جمال المرسي.

إذا وجدت إعلاناً مخالفاً فضلاً **إضغط هنا**

المدير الاستراتيجي

لقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم، فقد حدد صلى الله عليه وسلم الأهداف وألوياتها، والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحة، وقد تم حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق أهداف الدولة الناشئة.

ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الدولة الإسلامية لم تكن تتبع الأساليب العشوائية وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهة توقعات المستقبل.

ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطاً شاملاً لمجالات الحياة كافة.

والتخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الخارجية وخصوصاً السياسية، والسياسة في الإسلام تتميز بالاستقرار لأنها سياسية شرعية، وهذا الاستقرار والوضوح يؤديان إلى وضوح الخطط وسهولة تنفيذها.

- يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الجيش حيث كان تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت كلمة 'استراتيجية' إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً، فالاستراتيجية: هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين.

كما أن الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit organization تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المعاملين، فهي انتصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة لزيادة رضاء المواطن والمستفيد من خدمات المنظمة التي لا تسعى لتحقيق الربح.

- والإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالعمل والبيئة.

- والإدارة الاستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.

- فالمدير يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجياً بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.

والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن يتنبأ به، ويعد المنظمة استراتيجياً لمواجهة.

الفكر الاستراتيجي:

- ويعتمد الفكر الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية للمنظمة للتغيير عن آرائهم.

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- 1- تهيئة المنظمة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- 2- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- 3- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- 4- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- 5- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- 6- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- 7- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- 8- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
- 9- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 10- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

تعريف بعض المصطلحات:

1- الرؤية: Vision

هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

2- رسالة المنظمة: Mission

هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً - ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية.

3- الفرص والتهديدات:

الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابياً عليها.

والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلباً.

وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.

4- نقاط القوة والضعف:

نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها.

5- البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

6- البيئة الداخلية:

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

7- الاستراتيجية:

هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرسه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.

8- السياسات:

مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.

الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي:

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين، وأهم اتجاهات هذا الفكر:

1- العولمة:

يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

2- الجودة الشاملة:

لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة مثل الاعتماد على تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

3- زيادة أهمية العميل:

أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه.

4- نسبة الفرص والتهديدات والقوة والضعف:

أدركت المنظمات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمات تمثله في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

التحديات الاستراتيجية:

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرَت المنظمة إدارة استراتيجية. وأهم هذه التحديات:

1- ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.

2- ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

3- تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

4- ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.

5- الاهتمام بالبيئة:

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

6- ازدياد أهمية الاستراتيجية:

بات واضحًا أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيون على مستوى عالٍ من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغًا لأنه أصبح ضروريًا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

الخلاصة:

الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، والإدارة الاستراتيجية علم وفن، ويتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

- لمزيد من التوسع راجع: [الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية د/ محمد أحمد عوض].

إذا وجدت إعلانًا مخالفًا فضلًا [إضغط هنا](#)

خطوات الإدارة الاستراتيجية

مقدمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عمومًا فكرًا استراتيجيًا في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتمامًا بالغًا بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي.

والإدارة الاستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1- لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

2- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

3- مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

4- إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة التصميم.

2- مرحلة التطبيق.

3- مرحلة التقييم.

أولاً: مرحلة التصميم:

- ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

- وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبعي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانياً: مرحلة التطبيق:

- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

- وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

- وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

أنواع القرارات في المنظمات:

ويلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييراً داخل المنظمة لا تعتبر قرارات استراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات استراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات استراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

وعلى سبيل المثال: فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً استراتيجياً إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يملكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الاستراتيجية، أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف.

استراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير استراتيجية

إذا وجدت إعلاناً مخالفاً فضلاً [إضغط هنا](#)

كيف أقيس إمكاناتي؟ [1]

لكي تتمكن من قياس إمكانات منطمتك فيجب عليك تقييم مستويين:

المستوى الأول: ويسمى المستوى الكلي.

والمستوى الثاني: ويسمى المستوى الوظيفي.

وفيما يلي استعراض لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة على المستويين الكلي والجزئي.

أولاً: التقييم على المستوى الكلي:

يقصد بالتقييم على المستوى الكلي تجميع معلومات عن المنظمة ككل لاكتشاف ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة [مزايًا تنافسية] ونقاط ضعف بالمقارنة بالمنافسين في النواحي الآتية:

1- حضارة المنظمة.

2- سمعة المنظمة.

3- التكامل بين أجزاء المنظمة.

1- حضارة المنظمة:

تتكون حضارة المنظمة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك العاملين وتصرفاتهم والاتجاهات الذهنية لهم، والتي تؤثر على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، وتمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها عند بناء الاستراتيجيات أو نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فقد يسود المنظمة مثلاً حضارة تتضمن قيم الالتزام والولاء ووضع مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية والاعتقاد أن العمل عبادة وأن من واجبات الفرد أن يتقن عمله ويحسن فيه، وأن يحافظ على الأمانة التي كلف بها.

وقد يسود المنظمة قيم أخرى بأن من يعمل كثيرًا يخطئ كثيرًا، وأن من يعمل قليلاً يخطئ قليلاً، ولذا ينبغي العمل على اكتشاف هذه المكونات الحضارية وإخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها، حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي منها ووضع الخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي منها.

فالحضارات التي لا تهتم بمبدأ الشورى والتي لا تشجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات هي الحضارة التي لا تساعد على الابتكار والتطوير.

والحضارة التي تفرض عدم اتخاذ القرار إلا بعد عرضه على الإدارة العليا مهما كان صغيرًا هي حضارة معوقة وأبرز نقاط ضعفها هو بطء اتخاذ القرارات.

والحضارة التي ترفض التغيير تمثل نقطة ضعف وأبرز نقاط ضعفها هي مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تحمل الأخطار وبالتالي فإن الاستراتيجيات سوف تدور في نطاق تقليد المنظمات الناجحة.

ولذلك فإن تقييم الحضارة السائدة في المنظمة ككل يمكن أن يكشف الدعائم التي يمكن استخدامها لموضع الاستراتيجيات، كما يكشف عن النواحي الحضارية التي ينبغي الاعتراف بها كواقع نظرًا لأن تغيير الحضارات من الأمور الصعبة والتي ينبغي الاعتراف بها كنقاط ضعف لا يمكن القضاء عليها في الأجل القصير وأخذها في الحسبان عند وضع الاستراتيجيات.

2- سمعة المنظمة:

سمعة المنظمة هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها وعن منتجاتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من المساهمين، المقترضين، أو العاملين، أو العملاء، أو الموردين، أو الحكومة، أو المنافسين، أو النقابة، أو غير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الخارجية التي تتعامل فيها المنظمة.

وكلما كان رأى هؤلاء الأطراف إيجابياً في تعاملها معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها.

أما إذا حدث العكس فإن هذه الأطراف تحاول أن تحقق أكبر استفادة في علاقتها مع المنظمة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون المعاملة الأخيرة ويمثل الوضع الأخير نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمنظمة.

وقد يؤثر ذلك سلبياً على المنظمة حيث تنعدم الثقة فيها في الأسواق فلا تستطيع الحصول على تمويل لاحتياجاتها، ولا تستطيع ضمان توريد بضائع في أوقات الأزمات ويصبح من السهل تحول العملاء إلى شركات منافسة حيث لا يوجد ولاء لها.

وقد يرتبط بالمنظمة سمعة معينة تبرز في أذهان المتعاملين دون سواها.

فهناك شركات للعب الأطفال لديها سمعة بأنها تنتج لعب أطفال قوية وأمنة، وهناك شركات للأدوية معروفة عالمياً بأنها تهتم بالأمان خاصة في التعبئة بحيث لا يمكن فتح العبوة وإعادة تغليفها، وهناك شركات طيران معروفة بانضباط مواعيدها. ومعنى ذلك أن على المنظمة أن تجمع آراء المتعاملين معها وتحل الشكاوى حتى يتم تقييم سمعة المنظمة ككل وما إذا كانت تمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف.

3- التكامل بين أجزاء المنظمة:

قد لا يظهر تقييم حضارة المنظمة وسمعتها أي ضعف، وقد لا تظهر نقاط الضعف حتى إذا تم تقييم أجزاء المنظمة، ولكن تظهر نقاط الضعف في العلاقة بين أجزاء المنظمة، حيث لا يوجد تكامل أو تنسيق بين أجزاء المنظمة نتيجة لوجود صراعات بين الإدارات المختلفة، فعلى سبيل المثال قد يوجد صراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق يحول

دون الوفاء بأوامر الشراء في المواعيد المتفق عليها أو تعديل مواصفات المنتج بالطريقة التي تتفق ورغبات العملاء كما تحدها إدارة التسويق.

فكثير من المنظمات تفتقد عنصر التنسيق بشدة مما يجعل [عدم توحد الجهود] أبرز نقاط ضعفها، نظرًا لأن هناك تداخلًا طبيعيًا من الوظائف المختلفة مثل التسويق والإنتاج والإدارة الهند والإنتاج، البحوث والتطوير ونظم المعلومات والإدارة المالية، فالعلاقة بين المخازن الفرعية وبين المخازن الرئيسية قد تكون إحدى نقاط الضعف الخطيرة في المنظمة الكبيرة التي تعمل في العديد من المنتجات والأسواق.

- وقد تكون العلاقة بين قسم بحوث التسويق وإدارة التسويق أو قسم البحوث والتطوير وإدارة الإنتاج نقطة الضعف الأساسية في المنظمة، ولذلك فإنه من المهم أن يتضمن تقييم الإمكانيات الداخلية تقييمًا واقعيًا للعلاقة بين أجزاء المنظمة حيث يتوقف نجاح المنظمة على التنسيق بين إدارات المنظمة.

ثانيًا: التقييم على المستوى الجزئي:

تعتمد فكرة التقييم الجزئي للإمكانيات الداخلية على تقسيم المنظمة إلى أجزاء يمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد معالم العملية التي تتم داخلها.

وقد يكون هذا الجزء وظيفة أو عملية أو موقع جغرافي أو وحدة تستخدم آلات أو تكنولوجيا معينة، وبناء على دراسة هذه الأجزاء في الفترات السابقة، أو مقارنة أدائها بأداء الأجزاء المماثلة في المنظمة المنافسة يمكن استخلاص عناصر النجاح الداخلية في كل منها والتي يمثل تواجدها قوة ويمثل غيابها ضعفًا.

فأهم خطوة في التقييم هي تحديد عناصر النجاح الداخلية التي سوف تستخدم كمعيار لمعرفة مستوى أداء الجزء المعين من المنظمة المراد الكشف عن قوته وضعفه.

تقييم أنشطة المنظمة:

يعتمد مدخل الأنشطة على تقسيم المنظمة إلى مجموعتين من الوظائف:

المجموعة الأولى هي مجموعة الوظائف الإدارية والتي تتضمن الوظائف التي تطبق في كل المنظمات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها بهدف تحريك الموارد بطريقة منظمة ومرتبطة نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتتضمن تلك المجموعة وظائف التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة.

والمجموعة الثانية هي مجموعة وظائف المشروع والتي تختلف من منظمة لأخرى بحسب نشاطها، فهي تختلف من منظمة صناعية عنها في منظمة تجارية.

[1] تقييم الوظائف الإدارية:

يعني تقييم الوظائف الإدارية جمع معلومات عن أداء المنظمة في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأسلوب الإداري التي تتبعه المنظمة.

فالنشاط الإداري هو أحد المجالات التي ينبغي أن تخضع للتقييم وللتعرف على نقاط القوة والضعف فيه.

وفيما يلي استعراض لأهم الوظائف الإدارية وعناصر النجاح الأساسية في كل منها:

أ- التخطيط:

يعني التخطيط الإعداد المسبق لما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل، بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج المناسبة. ويتطلب النجاح فيه توافر الآتي:

- 1- وجود مشاركة من كافة المستويات والخبرات في التنظيم.
- 2- وجود أهداف واضحة ومكتوبة لما يمكن تحقيقه في الأجل القصير والأجل الطويل.
- 3- وجود استراتيجيات للمنافسة في السوق واستراتيجيات لمواجهة الطوارئ.
- 4- وجود معايير تستخدم في تخصيص الموردين للبدائل المختلفة.
- 5- وجود نظام معلومات قادر على رصد المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية وعلى اكتشاف استراتيجيات المنافسين وتحديد رغبات المستهلكين والموردين والمساهمين والعاملين.
- 6- وجود كوادر قادرة على استخدام المعلومات المتاحة للتنبؤ بالمستقبل.

ب - التنظيم:

هو الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسئوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم.

والتنظيم الجيد يساعد المنظمة على المنافسة بقوة في السوق حيث تتخذ القرارات بأسرع ما يمكن وتتم الأعمال بأقل قدر من التعارض بين وحدات التنظيم.

ويتحدد النجاح في وظيفة التنظيم على توافر نقاط القوة التالية:

1- وضوح المسئوليات والسلطات وتوثيقها بطريقة رسمية معلنة داخل المنظمة وللمتعاملين معها خارج المنظمة.

2- وجود توصيف دقيق للوظائف بين المتطلبات المهنية والنفسية والشخصية لشاغل الوظيفة.

3- شغل الوظائف بالأشخاص الذين يتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة.

4- السماح باتخاذ القرارات عند أدنى مستوى إداري ممكن مع محاسبة المدير على تحقيقه لنتائج محددة وليس محاسبته على التفاصيل التي لا ترتبط بنتائج محددة.

5- وجود نظام اتصال وتقارير يوفر معلومات دقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب.

6- عمل التنظيم بأعلى درجة من التنسيق وأقل قدر من الصراعات.

ح - التحفيز:

تنجح بعض المنظمات في السوق لولاء العاملين بها وإخلاصهم وتعتمد منظمات بعض الدول على ولاء العاملين باعتباره الدعامة الرئيسية لاستراتيجياتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة من الالتزام بمعدلات عالية من الجودة وتقديم المنتج في المواعيد المحددة مع الحفاظ على التكلفة في حدها الأدنى بل تنافس كثيرا من المدن السياحية معتمدة على أن المواطنين لديهم ولاء للحفاظ على مدينتهم الجميلة ولاقتناعهم بأن عائد السياحة سوف يكون له مردود عليهم جميعاً في صورة خدمات ومستشفيات وخدمات عامة.

ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة الأساسية وغيابها يمثل نقطة ضعف من الصعب أن تعوض بتوافر رأس المال أو الموقع أو غير ذلك من نقاط القوة.

والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت نقاط القوة الآتية:

1- وجود روح معنوية مرتفعة ورضاء من العاملين.

2- وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المنظمة.

3- وجود عدد معقول من الأفكار الجديدة الصالحة للتفكير ورغبة على الابتكار والإبداع.

4- وجود معدل منخفض للغياب، ودوران العمل.

5- وجود تنظيمات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المنظمة.

6- وجود اقتناع من العاملين بحكمة وخبرة وقدرة القيادة.

7- وجود اقتناع لدى العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس الترقية.

8- وجود رغبة للتعلم والتطور وعدم مقاومة التغيير.

9- وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب.

د - الرقابة:

تعني وظيفة الرقابة التأكد أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط وتمثل قدرة المنظمة على الرقابة في الجودة أحد نقاط قوتها الهامة، كما أن قدرة المنظمة على اكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ الخطوات التصحيحية يعتبر أحد نقاط القوة التي تساعد على المنافسة.

ويتحقق النجاح في وظيفة الرقابة إذا توافرت نقاط القوة التالية:

1- وجود نظام للرقابة على الجودة والمخزون والنفقات.

2- وجود نظام تقارير قادر على الكشف عن الانحرافات بسرعة سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية.

3- وجود آلية رسمية ومعروفة لتصحيح الانحرافات.

إذا وجدت إعلانا مخالفا فضلا [إضغط هنا](#)

مستويات التخطيط الاستراتيجي

هشام مصطفى عبد العزيز

طلب استفتاء غير رسمي من قراء النشرة الإخبارية الإلكترونية لـ "مركز القيادة الإبداعية" التعليق على فرق القيادة الاستراتيجية التي يعملون فيها، وفي حين أن أكثر من نصف المستفتين أشاروا أنهم يشغلون مراتب إدارية متوسطة "تلي مستوى كبار المدراء"، إلا أن 97% منهم أكدوا أنهم شاركوا على الأقل في أحد فرق الإدارة الاستراتيجية خلال السنوات الخمس الماضية.

وبعد وصف هؤلاء لنمط العمل الذي قاموا به ضمن تلك الفرق، وجد أنهم انخرطوا في العمل الفعلي للمؤسسة: تحسين العمليات، القيام بالمبادرات التي تخترق الحدود الوظيفية، تزويد المؤسسة بالعناصر القيادية على المستوى الوظيفي، وذلك على

سبيل المثال لا الحصر، ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية تظهر في الحقيقة على مستويات دون الإدارة العليا.

مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي وهو تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء، وتوضع الإدارة الاستراتيجية في ثلاثة مستويات، يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات الثلاثة هي:

1. الاستراتيجية على مستوى المنظمة "الاستراتيجيات الكلية".

2. استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية.

3. الاستراتيجيات الوظيفية.

1. الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:

ويوضع في هذا المستوى الاستراتيجيات الكلية " Corporate Strategies" التي تتعلق بالمنظمة ككل، وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية.

وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمنظمة ككل.

والمسئولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة ككل في اتخاذ قرارات استراتيجية عامة، مثل الاندماج والمشروعات المشتركة وتغيير نوع النشاط الرئيسي للمنظمة، أو الدخول في نشاط جديد تمامًا أو الانكماش وتصفية إحدى الأنشطة أو تصفية المنظمة كلها.

وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأها استراتيجيات طويلة الأجل، حيث يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على المنظمة.

2. استراتيجية الوحدات الاستراتيجية:

ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة استراتيجية قائمة بذاتها، ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الاستراتيجية الأخرى بالمنظمة.

فعلى سبيل المثال: نجد أن شركة "General Foods" الأمريكية تتكون من عدة شركات تقوم كل منها بنشاط متميز تماماً، فهناك شركات تعمل في الصناعات الغذائية وأخرى في الطباعة وهكذا، ولاشك أن كلاً من هذه الشركات تحتاج إلى استراتيجية مختلفة.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات التعليمية مثلاً، فكلية التجارة تعتبر وحدة استراتيجية "Strategic Unit" بالنسبة إلى جامعة الإسكندرية التي تضم عدة كليات لكل منها نشاط متميز، وتحتاج كل منها إلى استراتيجيات مختلفة. ويشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

وتتمثل القرارات الاستراتيجية على هذا المستوى في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، وفتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

3. الاستراتيجيات الوظيفية:

توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية، وكذلك بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن في المنظمة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد أو ما يعرف باسم "Single Business". ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المنظمات الصناعية، وأما في حالة كلية التجارة مثلاً فيتعلق الأمر بأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد، ويشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي في وضع تصور لهذه الاستراتيجيات. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل، لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، وطرق البيع والإعلان والعلاقات العامة، والتسعير والتخزين، والتعيين والتحفيز والرقابة، وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع، ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

الإدارة الاستراتيجية كنظام:

يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها نظام يهدف إلى تجميع وتحليل البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية للوصول إلى استراتيجيات يمكن استخدامها لزيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة قيمتها من وجهة نظر العملاء والمساهمية والمجتمع ككل.

ومدخلات النظام هي البيانات المجمعة ونتائج تقييم الاستراتيجيات السابقة وآراء ومقترحات مديري المنظمة وإرشادات رسالة المنظمة باعتبارها الوثيقة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وتخضع هذه المدخلات إلى تحليل يعتمد على استراتيجية تتناسب مع طبيعة المشكلات التي يظهرها التحليل، وعادة ما يتم التحليل في إطار القيود البيئية التي تظهرها البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية المتمثلة فيما يتيح تلك البيئة من الفرص وما تفرضه من التهديدات.

وأما عن مخرجات نظام الإدارة الاستراتيجية فيظهر في شكل استراتيجيات كلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية، ومن ثم يمكننا القول بأن نظام التخطيط الاستراتيجي يتكون أساساً من مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات وقناة للمعلومات المرتدة "Feedback channel" تعمل على تصحيح النظام، إلا أن النظام يتأثر بمكونات التنظيم خاصة الهيكل التنظيمي والإجراءات والسياسات وطبيعة القوى العاملة، كما يتأثر بالبيئة الخارجية بما تشمله من أطراف التعامل الرئيسية مع المنظمة.

ويوضح الشكل التالي نظام التخطيط الاستراتيجي:

البيئة الخارجية

الحكومة/ المساهمون/ الموردون/ العملاء/ المنافسون/ المقرضون

البيئة الداخلية

السياسات/ العاملون/ الهيكل التنظيمي/ الحضارة/ الإجراءات

المدخلات	العمليات	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> · معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية. · نتائج تقييم الاستراتيجيات المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> · التحليل. · المشاركة. · الابتكار. 	<ul style="list-style-type: none"> · استراتيجيات كلية. · استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية. · استراتيجيات وظيفية.

		• آراء الخبراء.
قناة المعلومات المرتدة		

نحو فريق ناجح للإدارة الاستراتيجية:

- وأخيراً نختم ببعض النصائح التي تعين الإدارة العليا على الاستفادة من مستويات الإدارة الاستراتيجية المختلفة، وذلك على النحو التالي:
1. تأكد من أن عملية صياغة الاستراتيجية هي نتاج عمل جماعي، ومن ثم ينبغي التأكيد على تمتع أعضاء فريق الإدارة الاستراتيجية بمهارات وآراء وتجارب مختلفة لصياغة الاستراتيجية بطرائق متعددة ومبتكرة.
 2. اعمل على نقل وتغيير دور القيادة داخل الفريق، قد يكون ذلك بالغ الصعوبة بالنسبة لفريق الإدارة العليا؛ نظراً لأن الموظفين يعتبرون كبير المدراء التنفيذيين قائدهم، ولكن القيادة في الفرق الحقيقية تعتبر عملية أو نسقاً وليس منصباً، فهي تنتقل من شخص لآخر تبعاً للمعرفة أو الخبرة.
 3. اعمل على ترسيخ المسؤولية المتبادلة؛ فلقد اعتاد المدراء على تحمل المسؤولية والمساءلة بشكل فردي، لكن في فريق العمل الضروري للإدارة الاستراتيجية الناجحة، سيحتاج هؤلاء إلى تبادل تحمل المسؤوليات.

أهم المراجع:

1. الإدارة الاستراتيجية .. الأصول والأسس العلمية، د.محمد أحمد عوض.

2. كيف تصبح قائداً استراتيجياً .. دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين كولاريللي.
3. الإدارة الاستراتيجية، د.نادية العارف.
4. فرق على القمة، جون أر. كاتزينباخ.
5. الإدارة الاستراتيجية .. مفاهيم ونماذج تطبيقية، د.ثابت عبد الرحمن إدريس ود.جمال الدين المرسي.

إذا وجدت إعلاناً مخالفاً فضلاً [إضغط هنا](#)

كيف أقيس إمكاناتي [2]

تقييم وظائف المشروع:

يُتصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف من صناعة لأخرى وقد تختلف من منظمة لأخرى في نفس الصناعة.

فالوظائف التي تؤدي في مشروع صناعي تتضمن الإنتاج والمخازن والمشتريات والمبيعات، في حين أن الوظائف التي تؤدي في مشروع تجاري هي الشراء والتخزين والبيع، في حين أن البنك يحتوي على وظائف الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والحسابات الجارية. وفيما يلي استعراض النجاح في بعض هذه الوظائف:

التسويق

يتضمن التسويق مجموعة من الأنشطة التي يتضمنها انسياب السلع والخدمات من مواطن الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

ويتحقق النجاح في وظيفة التسويق إذا توافرت نقاط القوة الآتية:

1- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.

2- القدرة على التنبؤ.

3- وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.

4- اقتناع العملاء بعدالة أسعار المنظمة.

5- القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والعملاء والاستفادة منها.

6- وجود منافذ توزيع تحتل المواقع الممتازة.

7- وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.

8- وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.

9- ولاء العملاء لمنتجات الشركة.

10- مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف التسوق.

11- وجود خدمات ما بعد البيع.

12- القدرة على تصفية الأنشطة الخاسرة.

الإنتاج:

تتضمن وظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ويتحدد النجاح في وظيفة الإنتاج بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.

2- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.

3- القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر.

4- القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.

5- انخفاض تكلفة المواد الخام وضمان توريدها بالسعر والجودة المناسبة.

6- موقع المصنع وقربه من المواد الخام.

7- الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسب.

8- القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.

9- وجود الآلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج.

المشتريات والمخازن:

تتضمن وظيفة المشتريات والمخازن مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الجاهزة في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف أو فقدان.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود علاقة طيبة مع الموردين.

2- القدرة على الشراء بكميات كبيرة.

3- تعدد مصادر التوريد.

4- توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.

5- القدرة على توفير نفقات التخزين.

6- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.

7- قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.

التمويل:

تتضمن وظيفة التمويل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة أموال المنظمة بطريقة تحقق الموازنة بين السيولة والربحية.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.

2- القدرة على الحصول على موارد مالية طويلة الأجل.

3- القدرة على الحصول على موارد مالية قصيرة الأجل.

4- وجود علاقات طيبة مع الممولين.

5- تحقيق معدل ربح مرتفع مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.

6- وجود هيكل تمويل مرّن.

إدارة الموارد البشرية:

تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.

2- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.

3- انخفاض تكلفة العمالة بالمقارنة بالمنافسين.

4- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.

5- استقرار العمالة وولائهم للمنظمة.

6- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

البحوث والتطوير:

تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المنظمة من خدمات وسلع.

ويحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية وتطويرها.

2- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.

3- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.

4- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظ

تقييم وظائف المشروع:

يُقصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف من صناعة لأخرى وقد تختلف من منظمة لأخرى في نفس الصناعة.

فالوظائف التي تؤدي في مشروع صناعي تتضمن الإنتاج والمخازن والمشتريات والمبيعات، في حين أن الوظائف التي تؤدي في مشروع تجاري هي الشراء والتخزين والبيع، في حين أن البنك يحتوي على وظائف الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والحسابات الجارية. وفيما يلي استعراض النجاح في بعض هذه الوظائف:

التسويق

يتضمن التسويق مجموعة من الأنشطة التي يتضمنها انسياب السلع والخدمات من مواطن الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

ويتحقق النجاح في وظيفة التسويق إذا توافرت نقاط القوة الآتية:

1- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.

2- القدرة على التنبؤ.

3- وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.

4- اقتناع العملاء بعدالة أسعار المنظمة.

5- القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والعملاء والاستفادة منها.

6- وجود منافذ توزيع تحتل المواقع الممتازة.

7- وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.

8- وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.

9- ولاء العملاء لمنتجات الشركة.

10- مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف التسوق.

11- وجود خدمات ما بعد البيع.

12- القدرة على تصفية الأنشطة الخاسرة.

الإنتاج:

تتضمن وظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ويتحدد النجاح في وظيفة الإنتاج بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.

2- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.

3- القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر.

4- القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.

5- انخفاض تكلفة المواد الخام وضمان توريدها بالسعر والجودة المناسبة.

6- موقع المصنع وقربه من المواد الخام.

7- الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسب.

8- القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.

9- وجود الآلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج.

المشتريات والمخازن:

تتضمن وظيفة المشتريات والمخازن مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الجاهزة في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف أو فقدان.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود علاقة طيبة مع الموردين.

2- القدرة على الشراء بكميات كبيرة.

3- تعدد مصادر التوريد.

4- توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.

5- القدرة على توفير نفقات التخزين.

6- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.

7- قرب المخازن من المواد الخام والأسواق.

التمويل:

تتضمن وظيفة التمويل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة أموال المنظمة بطريقة تحقق الموائمة بين السيولة والربحية.

ويحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.

2- القدرة على الحصول على موارد مالية طويلة الأجل.

3- القدرة على الحصول على موارد مالية قصيرة الأجل.

4- وجود علاقات طيبة مع الممولين.

5- تحقيق معدل ربح مرتفع مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.

6- وجود هيكل تمويل مرّن.

إدارة الموارد البشرية:

تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ويحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.

2- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.

3- انخفاض تكلفة العمالة بالمقارنة بالمنافسين.

4- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.

5- استقرار العمالة وولائهم للمنظمة.

6- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

البحوث والتطوير:

تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المنظمة من خدمات وسلع.

ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة الآتية:

1- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية وتطويرها.

2- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.

3- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.

4- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.

5- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.

لمزيد من التوسع راجع: الإدارة الاستراتيجية - أ.د/ محمد عوض.

خلال عقد الثمانينات من القرن الماضي كانت شركة "Quaker State" هي القائد السوقي في مجال زيوت المحركات، ففي عام 1986م بلغ عائد السهم 2,01 دولارًا، كما بلغت الأرباح 50,3 مليون دولار، في حين بلغت مبيعاتها 926,8 مليون دولار.

ولكن في عام 1987م، أي في العام التالي مباشرة حققت الشركة خسائر قدرها 1,82 للسهم، كما انخفضت نسبة العائد من 12,8% إلى 6% فقط، بينما احتلت شركة أخرى موقعها الريادي في السوق.

فما الخطأ الذي وقعت فيه إدارة هذه الشركة؟ بالتأكيد هناك بعض الخيارات الاستراتيجية كانت هي السبب وراء هذه النتائج المتناقضة؛ فالمدير اليوم يجب عليه إدارة شركته استراتيجياً، فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية.

ولكن بدلاً من ذلك لابد من توافر رؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية، ورسم السيناريوهات محتملة الحدوث عند التخطيط لأهداف الشركة أو المؤسسة، ومن ثم يتم وضع السياسات وتصميم الاستراتيجية، ولا يقتصر فقط على حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات بعينها، كـ مجال الإنتاج أو التسويق أو التمويل وغيرها، بل يتعداه ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمؤسسة.

من هنا جاءت أهمية الحديث عن الإدارة الاستراتيجية، وبات البحث فيها من أولويات العقود الثلاث الأخيرة من القرن العشرين، وأوائل القرن الحالي؛ استجابة لضغوط ومؤثرات بيئية هائلة واجهت بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات.

ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

أول الطريق في رحلة الإدارة الاستراتيجية، يبدأ بالتعرف على ماهية تلك الكلمة "الاستراتيجية"، وهي كلمة ذات جذور يونانية "Strategos" والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية.

إلا أن هذه الكلمة امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت من المصطلحات الهامة التي تكثر في الأدبيات الإدارية، وداخل دوائر صنع القرار في مؤسسات العمل المعنية بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، في سبيل اغتنام الفرص وتجاوز التهديدات؛ ومن ثم تحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.

وقد كثرت التعاريف الخاصة بتلك الكلمة، حيث يعرفها "Ansoff" وهو أحد أكثر المهتمين بتناول الفكر الاستراتيجي بأنها: (تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها)، بينما يعرفها كل من "Hunger" و "Wheelen" بأنها (مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة).

بينما ترى الدكتورة نادية العارف أن الإدارة الاستراتيجية تعني: (فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها)، ومن ثم يتضح من تعريفها هذا أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي؛ وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

بينما يعد تعريف كل من "Pearce" و "Robinson" من أبسط التعريفات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، والذي ينص على أنها (مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة).

ومن خلال المفهوم السابق، لا تقتصر الحاجة للإدارة الاستراتيجية على المنظمات الهادفة للربح، ولكن تحتاج كل المنظمات بأنواعها ومشاربها المختلفة إلى تلك الإدارة الاستراتيجية، حتى في المنظمات الخدمية وفي المنظمات غير الهادفة للربح "Non-profit Organization" وذلك لزيادة رضاء المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها.

المهام التسعة للإدارة الاستراتيجية:

ومن التعريف السابق، استخلص كل من "Pearce" و "Robinson" تسعة مهام رئيسية للإدارة الاستراتيجية الخاصة بأي منظمة أو مؤسسة، وهي:

1. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
2. تنمية صورة للمنظمة والتي تُظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
3. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
4. تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
5. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
6. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
7. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
8. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز.
9. تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

تجربة "آي بي إم":

في عام 1993م، خلص العديد من الخبراء المتخصصين في الصناعات التكنولوجية إلى أن شركة آي بي إم "IBM" تقترب من مرحلة الاحتضار كمؤسسة، وبالرغم من أنها حققت أفضل أرباحها في عام 1990م، إلا أن البدايات المبكرة من التسعينات شهدت تغيرات كبيرة في عالم الحواسيب الإلكترونية، فالشركات الأصغر حجمًا والأكثر مرونة كانت تبتكر طرائق خلاقة للوصول إلى المستهلك واقتحام الميدان.

في نفس الوقت باتت الحواسيب الضخمة التي تنتجها آي بي إم تقليدية بل وعفا عليها الزمن، ولذا انخفض سعر سهم الشركة من 43 دولار عندما بلغ ذروته عام 1987م، إلى أقل من 13 دولارًا عند نهاية الربع الأول من عام 1993م. وفي ذلك الوقت انضم "لو جيرستتر" إلى الشركة في إبريل من عام 1993م، ليشغل منصب كبير المدراء التنفيذيين، عندما كانت الشركة على حافة الانقسام إلى وحدات تجارية مستقلة؛ وهي خطوة من شأنها أن تفكك المؤسسة التي اعتبرت منذ عهد طويل رمزًا لصناعة الحاسب الآلي. ولكن "جيرستتر" اختار سبيلًا مختلفًا للشركة، فقد حافظ على وحدتها واتخذ خطوات حاسمة وجريئة، لا للمحافظة على وجود الشركة فحسب، بل لتجديد نشاطها وحيويتها وإعادتها إلى الموقع الريادي الذي قادت منه مجددًا صناعة الحاسب الآلي. ولكن مكن الأهمية فيما قام به "جيرستتر" هو تبنيه استراتيجية جديدة؛ نقلت الشركة من طريقة تعتمد على جودة الإنتاج إلى طريقة تعتمد على الخدمة المتميزة، ولم تكن تلك بالمهمة السهلة؛ فقد تطلبت إعادة إعداد الموظفين والعمليات والإجراءات والأنظمة المستخدمة في المؤسسة بشكل كامل، لكن أثمر هذا العمل زيادة في سعر أسهم الشركة حتى وقت تقاعد جيرستتر في أوائل عام 2002م.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

إذاً فقد تكمن تلك الإدارة الاستراتيجية الناجحة لشركة آي بي إم من إنقاذ ذلك العملاق من هلاك محقق، ومن هنا تبرز أهمية تلك الإدارة الاستراتيجية، والذي يمكن إجمال ثمراتها في النقاط التالية:

1. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:

فالإدارة التي تقوم بتلك النظرية الاستراتيجية، لا بد أنها تمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها، وكذلك تتمكن من التعامل الفوري مع المشكلات الواقعة، وتحديد مكن الخلل في النظام الإداري بشقيه التخطيطي والتنفيذي للشركة أو المؤسسة.

2. اتخاذ القرارات الصائبة:

خاصة إن كانت عملية الإدارة الاستراتيجية تستند إلى عمل جماعي، والذي يتولد عنه عديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة والتي تحسن وتزيد من فرص الاختيار الاستراتيجي الفعال.

3. الحد من مقاومة التغيير:

حيث تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات، وفي نفس الوقت تتمكن تلك الإدارة من توقع مواطن الخلل في استراتيجيتها التغييرية، والأفراد أو الأقسام التي قد تمثل عامل مقاومة لموجة التغيير، ومن ثم تستطيع تحويل ثقافة مقاومة التغيير باعتباره معوقاً ومستنفذاً للوقت والجهد، إلى ثقافة تستشعر أهمية التغيير وتتنظر إليه باعتباره أمراً مرغوباً فيه.

4. وضوح الرؤية المستقبلية:

فمن أجل صياغة تلك الاستراتيجية، لابد من نظرة مستقبلية وقدر كبير من توقع الأحداث، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة، ومن خلال وضوح تلك الرؤية ومشاركة العاملين فيها، فسيكون تحرك الجميع نحو تنفيذها وتحقيق الأهداف المنبثقة عنها، وكل ذلك من شأنه تحقيق النجاح والتميز للمنظمة.

5. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:

فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواءً كانت تلك الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية... إلخ، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال تلك القرارات الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

6. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة:

حيث تتجح المنظمات من خلال رؤيتها وإدارتها الاستراتيجية الناجحة في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها العميق لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتمميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

7. التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:

حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه موارد المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، وتمكنها من استخدام تلك الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة؛ بما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

8. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية:

حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الاستراتيجية تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء، معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

عودة إلى "آيه بي إم":

ولو عدنا إلى قصة شركة "آيه بي إم"، لوجدنا كيف كانت النقاط السابقة متحققة في قصة نجاح تلك الشركة، فمن خلال الإدارة الاستراتيجية الناجحة، تمكن جيرستتير من التعرف على المشكلة، وهي "إهمال جانب الخدمة"، ومن ثم اتخذ القرار الصائب "التركيز على جانب الخدمة"، ومن ثم اتضحت بالنسبة للمنظمة رؤيتها المستقبلية، من خلال "إتخاذه قراراً بالمحافظة على وحدة الشركة وعدم تقسيمها".

وكانت الإدارة قادرة على التعامل مع مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم "تمكنت من إعادة إعداد الموظفين والعمليات والإجراءات والأنظمة من جديد" وهي عملية لا بد أنها واجهت مقاومة شرسة من العاملين، وكانت لتلك الإجراءات ثمارها ببقاء الشركة في دائرة المنافسة، وهذا دليل على تمكن الإدارة الاستراتيجية من "تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل".

كل ذلك انعكس إيجاباً على أسهم الشركة وارتفاع سعرها في البورصات المالية مما يؤكد على نجاح الإدارة الاستراتيجية في "تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية

المُرضية"، وكل ذلك أدى بالضرورة إلى تدعيم المركز التنافسي للشركة وبقائها في دائرة المنافسة.

وختامًا فقد تبين لك . عزيزي القارئ . مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها، ولكن ما هي المخاطر التي تحيط بالإدارة الاستراتيجية وبخطوات عملها؟ وكيف تستطيع أي مؤسسة رسم رسالتها وصياغة رؤيتها ووضع أهدافها؟ وهذا ما سيأتي معنا في سياق حلقات هذه السلسلة.

أهم المراجع:

1. الإدارة الاستراتيجية .. مفاهيم ونماذج تطبيقية، د. ثابت عبد الرحمن إدريس ود. جمال الدين المرسي.
2. كيف تصبح قائدًا استراتيجيًا .. دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين بيتي.
3. الإدارة الاستراتيجية، د. نادية العارف.
4. الإدارة الاستراتيجية، د. محمد أحمد عوض.
5. الاستراتيجية الجديدة للشركات، أنسوف إتش.
6. الإدارة الاستراتيجية، ويلين وهانجر.
7. الإدارة الاستراتيجية، بيرس وروبنسون.

إذا وجدت إعلانًا مخالفًا فضلًا [إضغط هنا](#)

الإدارة الاستراتيجية .. المفهوم والأهمية

أ/ هشام مصطفى عبد العزيز.