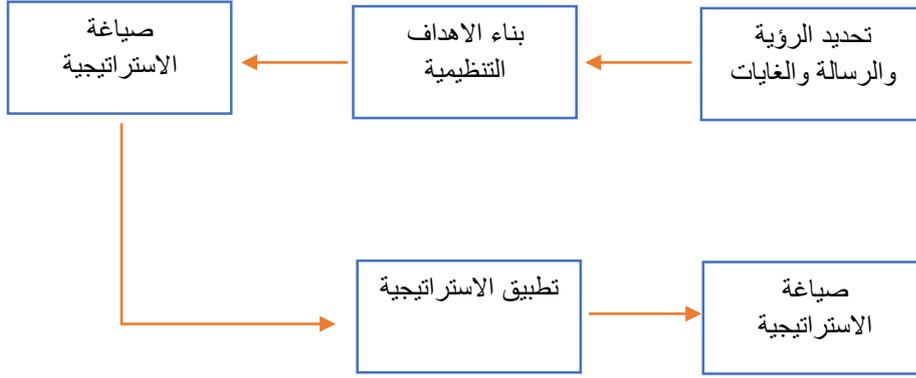


مدخل لدراسة الادارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

ممارسة عملية الادارة الاستراتيجية للإدارة العليا :



عناصر الإدارة الاستراتيجية :

- 1: ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة .
- 2: بيان أهمية رسالة المنظمة .
- 3: التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف .
- 4: التزام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً
- 5: تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة
- 6: اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد
- 7: الاهتمام بتصرفات وممارسات الادارة العليا

أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال :

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية
- التفاعل البيئي على المدى البعيد
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية
- تدعيم المركز التنافسي
- القدرة على إحداث التغيير
- تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة

الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية :

الكفاءة : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف وعادة مايعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات

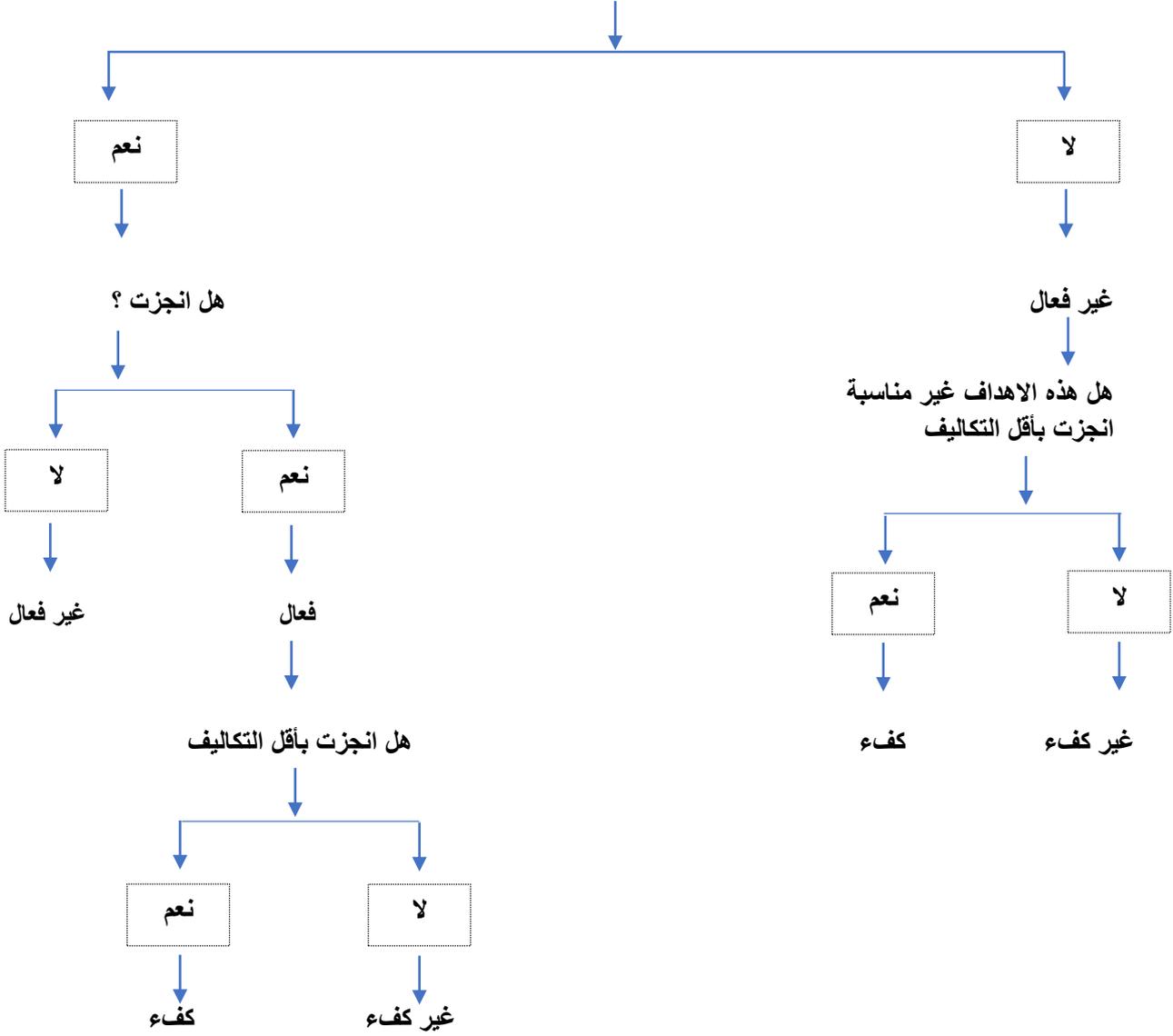
الفعالية : قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة مثل (الملاك ، العاملين ، الادارة ، الموردین ، العملاء)

الفرق بين الكفاءة والاستراتيجية :

الفعال	الكفاء
يفكر ويعمل الاشياء الصحيحة	يعمل الاشياء بطريقة صحيحة
يبتكر بدائل خلاقية لحل المشاكل	يحل المشاكل التي تعترض طريقة
يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية	يحافظ على الموارد والأدوات
يحصل على النتائج	يبتع النظام والمنهج الموضوع
يعمل على زيادة الارباح	يعمل على تقليل التكاليف

الأهداف الرئيسية للمنظمة

هل هي مرتبطة باحتياجات المستخدمين الاساسيين ؟



ولهذا قد يكون التنظيم :

- كفاء وفعال
- كفاء وغير فعال
- فعال وغير كفاء
- غير فعال وغير كفاء

التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي :

التفكير الابتكاري : يعرف على انه (قدرة الفرد على الانتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير)

مكونات التفكير الابتكاري :

الطلاقة الفكرية : وتتمثل في قدره على استدعاء اكبر عدد ممكن من الافكار المناسبه لموقف معين خلال فتره قصيره نسبيا.

المرونة التلقائية : قدره على انتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات،وامكانيه التحول من اتجاه الى اخر.

الاصاله: قدره على انتاج افكار جديده عن ماهو معتاد ومألوف من الافكار والاساليب .

القدره على التداعي البعيد : وتتمثل في مدى قدره على انتاج استجابات عميقه الاثر بعيده عما تألفه المجموعه التي ينتمي اليها المفكر

خصائص مديري الاعمال ذوي السمات الابتكاريه والابداعيه :

- الاستعداد لتقبل وامتنصاص مخاطر مسؤوليتهم .
- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمه.
- الاستعداد لتبني الافكار غير المدروسه جيدا.
- القدره على اصدار قرارات سريعه .
- ارتفاع مهارات الانصات الفعال .
- عدم تصعيد اخطاء المرؤوس او التشهير به.
- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحه العامه .

التفكير الاستراتيجي :

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجيه وممارسه مهام الاداره الاستراتيجيه بحيث يمد صاحبه بالقدره على فحص وتحليل عناصر البيئه المختلفه . والقيام باجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقه . مع امكانيه صياغه الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكفيه في ظروف التطبيق والقدره على كسب معظم المواقف التنافسيه .

خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي :

- القدره على بناء الغايات والاهداف .
- البصيره النافذه والفراسه في وزن الامور .
- الاستشعار البيئي .
- مهاره تحليل البيانات والمعلومات .
- مهاره الاختيار الاستراتيجي .
- مهاره تحليل البيانات والمعلومات
- مهاره الاختيار الاستراتيجي
- مهاره تحديد الموارد والامكانات المتاحه واستخدامها بكفاءه
- التجاوب الاجتماعي بين المنظمه وبيئتها المحيطه
- مواكبة عولمة الفكر الاداري
- القدره على اتخاذ القرارات الاستراتيجيه

سمات القرارات الاستراتيجية :

- المركزيه في المستويات العليا
- تعدد قرارات حتميه
- عدم التكرار
- قليله نسبيًا
- تتعلق بالمدى الطويل
- تتعلق بالمنظمه ككل
- تهتم بتنظيم العلاقه بين المنظمه وبيئتها الخارجيه

سمات القرارات التشغيليه :

- تتعلق ببيان التشخيص المناسب للموارد عاى العمليات
- توضح مستويات المخرجات التي تعمل المنظمه على انتاجها وذلك ببيان خصائصها وابعادها ومقاساة ودرجاتها واشكالها التفصيليه
- تعمل على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمه في سبيل عملياتها الانتاجيه
- يتم اتخاذ بصوره لامركزيه حيث يتم اتخاذها على مستوى الادارات والاقسام التشغيليه كل حسب ظروفه
- تتعلق بالمدى القصير
- تتخذ بصوره متكرره

مستويات الاداره الاستراتيجية :

- استراتيجيه المنظمه : وتهتم بمجموعه منتجات المنظمه بشكل عام وبالصوره العامه للمنظمه في البيئه اضافه الى مركزها التنافسي وحصتها السوقيه
- استراتيجيه وحدات الاعمال : اكثر تركيزا واول مدى حيث تركز على بيان سبل المنظمه في التنافس وتحقيق مكانه معينه في احد مجالات الاعمال المحدده وقطاع معين وسوق معين او منتجات معينه
- استراتيجيه الوظائف تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمه مادي كان او بشري

عمليات الادراه الاستراتيجية :

المرحله الاولى : صياغة الاستراتيجية

تعني صياغة الاستراتيجية بوضع او تحديد غايات المنظمه او اهدافها الرئيسيه وذلك في ضوء الرؤيه المستقبليه وبعد وضوح رساله المنظمه وتشتمل هذه المرحله على

- ١- تحديد رساله المنظمه
- ٢- تحديد غايات والاهداف طويله الاجل
- ٣- دراسة البيئه الخارجيه
- ٤- دراسة البيئه الداخليه

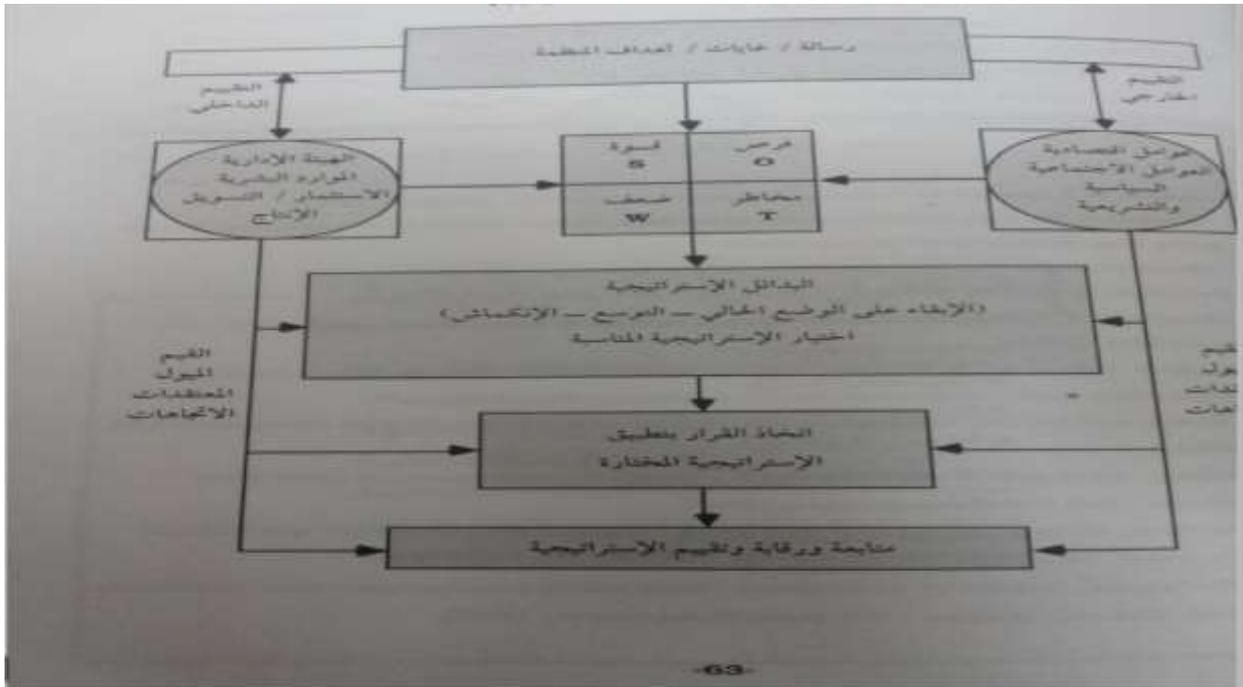
- ٥ تحديد البدائل
- ٦ اختيار بديل مناسب

المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية :

تعد عملية التطبيق من اصعب من اكثر المراحل صعوبه حيث تشتمل على تهيئه المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء العمل الهيكل التنظيمي المناسب واعداد القوى البشريه وتنمية القيادات الاداريه

المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الاستراتيجية :

- تشمل على مراجعة العوامل الداخلية والخارجية
- قياس الاداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من ان الاداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح .
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية



التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية :

- زيادة معدلات التغير
- شدة المنافسة
- عولمة الادارة فكراً وتطبيقاً
- التغيرات التكنولوجية
- تغير طبيعة قوى العمل
- عجز الموارد المتاحة وندرتها
- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي
- عدم استقرار السوق والاضاع الاقتصادية
- زيادة دور جماعات الضغط < جماعات التقويم >
- تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية .

النقاط التي يجب مراعاتها لمواجهة تحديات الادارة الاستراتيجية :

- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة
- تجهيز استراتيجيات موفيه تناسب ظروف التطبيق المتغيرة
- صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الاوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين
- الاحتفاظ إلى ابعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتياجات .
- التركيز بصورة اكبر على العملاء
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعني بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة اجراءات التنبؤات المستقبلية
- التركيز على المدعمات الاستراتيجية ، والتي من بينها الابداع والجودة و سرعة الاستجابة والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير .

نظرية باريتو :

ولفريد فريتز باريتو ولد في باريس ١٥ يوليو - ١٨٤٨ وهو عالم اقتصادي واجتماعي شهير وصاحب مبدأ باريتو المعروف بقاعدة ٢٠ - ٨٠ في علم الادارة ، كما انه ايضا صاحب النظريتين الاقتصادييتين : أمثلة باريتو ، وفضلية باريتو ، وله مدرج احصائي عرف باسم مخطط باريتو ، وكذلك توزيع باريتو الاحتمالي وهو صاحب المقولة الشهيرة التاريخ هو مقبرة الطبقات الارستقراطية .

بدأت القصة عندما توصل الاقتصادي الايطالي باريتو في العام ١٩٠٦ إلى ان ٢٠% من الافراد يستحوذون على ٨٠% من الثروات في بلاده . ثم جاء (جوران) الباحث في مجال ادارة الجودة في العقد الثالث والرابع من القرن الماضي ليؤكد على مبدأ : القليل هو الأهم والأغلب قليل الأهمية . وأخذ هذا المبدأ عند (جوران) مجالاً أوسع فلم يشمل الاقتصاد فقط بل شمل الكثير من المناحي وينص ذلك المبدأ على أن ٢٠% من الاسباب تؤدي إلى ٨٠% من النتائج وبالتالي فإن الـ ٨٠% المتبقية تؤدي إلى ٢٠% من النتائج .

يحضرنى هنا واحد من التشبيهات اللطيفة ... الاسباجيتي وكرات اللحم ... إذا علمت انه يمكنك فقط أكل كمية محدودة من الطعام فلن تحصل على الاستفادة القصوى لابد لك من التركيز على كرات اللحم !

تطبيق مبدأ باريتو :

- ٢٠% من الموظفين يقومون بـ ٨٠% من الاعمال
- ٢٠% من الوقت يستخدم لفعل ٨٠% من الاشياء
- ٢٠% من الدول تملك ٨٠% من الثروات
- ٢٠% من العملاء يشترون ٨٠% من البضائع
- والحقيقة ان النسبة نفسها لاتهم ف ٨٠ - ٢٠ أو ٩٠ - ١٠ أو غيرها من النسب لاتعني شيئاً بينما يظل المبدأ ثابتاً : القليل من الامور على القدر الكبير من الاهمية والكثير من الامور قليل الاهمية .

كيف استفاد علم الادارة من مبدأ باريتو ؟

- كما قلنا ٢٠% من الاشياء تعطي ٨٠% من النتائج ، أليس من الافضل للمرأ في تلك الحالة ان يركز على هذه الـ ٢٠% بدلاً من ان يشتت تركيزه بين الـ ٨٠% الاخرى من الاشياء خاصة ان تلك البقية ستؤدي في النهاية إلى ٢٠% فقط من النتائج !
- إذا اخذ في الاعتبار ان ٨٠% من العمل يقوم به ٢٠% من الموظفين فإن بعض المديرين يفرطون في استخدام مبدأ باريتو بحيث يركزون فقط على محاولة ايصال الـ ٢٠% الجيدين إلى الكمال بدلاً من استثمار الوقت في محاولة تحسين اداء الباقين وهذا قد يؤدي إلى نتائج وخيمة فلا احد يريد ان يكون لديه ٨٠% من موظفيه يائسين
- كذلك قد يظن البعض ان استثمار ٢٠% من الوقت لإتمام ٨٠% من العمل يكفي بحيث يحتفظون بوقتهم للتمتع لكن الحقيقة ان الرؤساء التنفيذيين الناجحين لا يلعبون الجولف في ٨٠% من الوقت المغزى الحقيقي من مبدأ باريتو هو تحديد وترتيب الاوليات حتى لاكتشف في نهاية اليوم ان احدى المشكلات التافهة قد اتت على أغلب الوقت بينما ظلت الاولويات ساكنة دون حراك . إذا ما فرغنا من الـ ٢٠% الهم يمكننا عندئذ ان نبدأ في القيام بالـ ٨٠% الباقية وبالتالي تكون النتائج أقرب إلى الكمال
- ايضاً من الافكار الجيدة للتطبيق باستخدام مبدأ باريتو فكرة الانابة فالحقيقة انه يمكنك دوماً القيام بانابة مرؤوسيك لقيادة الدفة في ٨٠% من الامور والتي تكون اهميتها اقل بكثير من الـ ٢٠% الاولى والتي ينبغي عليك ان تشرف عليها إشرافاً مباشراً ، هنا يمكنك بكل سهولة التمييز بين المدير الذي يظل منتعشاً نشيطاً طوال اليوم والآخر الذي لا يجد ما يكفي من الوقت لشرب فنجان من القهوة بينما ينتهي يوم العمل وقد خرج الاثنان بإنتاجية متساوية .

الأمثلة لهذه التطبيقات :

- في المبيعات ٨٠% : من أرباحك تأتي من ٢٠% من الزبائن
- في الادارة ٢٠% : من الموظفين يقومون بـ ٨٠% من العمل في الشركة
- في تنظيم الوقت ٨٠% : من وقت اتصالك تقضيه في التكلم مع ٢٠% من الموجودين في دفتر هاتفك
- في الملابس : ترتدي في ٨٠% من الوقت ٢٠% من ماهو موجود في خزانة ملابسك
- في استضافات المواقع ٢٠% من موظفي الدعم الفني ينجزون ٨٠% من الاعمال