

المدخل لدراسة الادارة الاستراتيجية :

ويلحظ من هذا التعريف انه قد اشتمل على مكونات اربعة اساسية لعملية الابتكار هي :

- **الطلاقة الفكرية :** وتتمثل في القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الافكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبيا.
- **المرونة التقانية :** وتشير الى القدرة على انتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات، وامكانية التحول من اتجاه الى آخر
- **الأصالة :** وتتمثل القدرة على انتاج افكار جديدة عن ما هو معتاد ومألوف من الافكار والطرق والاساليب .
- **القدرة على التداعي البعيد :** وتتمثل في مدى القدرة على انتاج استجابات عميقة الاثر بعيدة كل البعد عما تألفة المجموعة التي ينتمي اليها المفكر .

ومن اهم خصائص مديري الاعمال ذوي السمات الابتكارية والابداعية مايلي :

- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مرووسيههم .
 - الاستعداد لتبنى الافكار غير المدروسة جيدا.
 - الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.
 - القدرة على اصدار قرارات سريعة .
 - ارتفاع مهارة الانصات الفعال .
 - عدم تصيد اخطاء المرووس او التشهير به .
 - الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة .
- ويتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة ، ولذا نجد انه في سلوكه الابتكاري لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :**

- التهيؤ والاستعداد النفسي لاعمال الفكر.
- ملاحظة وجود صعوبات او سلبيات معينة .
- وجود الحاجة الى حل المشكلة .
- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها .
- تحليل المشكلة الى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها .
- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في اجراء عمليات التفكير .
- وضع حلول كثيرة ومتنوعة واصيلة وملانة .
- تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة .
- اختيار احد الحلول والتركيز عليه .
- التحقق من الحل .
- تنفيذ الحل وايضاح النتائج المترتبة عليه .
- اظهار قيمة العمل للآخرين.
- المتابعة والتقويم المستمر .

• **ثانيا : التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking**

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبة بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام باجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالاضافة الى ادراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة .

ومن اهم خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي :

١. القدرة على بناء الغايات والاهداف .
٢. البصيرة النافذة والفراصة في وزن الامور .
٣. الاستشعار البيئي .
٤. مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
٥. مهارة الاختيار الاستراتيجي.
٦. مهارة تحديد الموارد والامكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة .
٧. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة .
٨. مواكبة عولمة الفكر الاداري.
٩. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

(أ) القرارات الاستراتيجية :

١. المركزية في المستويات العليا.
٢. يعد القرار الاستراتيجي قرارا حتمياً.
٣. تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار .
٤. قرارات قليلة نسبيا في عددها .
٥. قرارات تتعلق بالمدى الطويل .
٦. قرارات تتعلق بالمنظمة ككل .
٧. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

(ب)القرارات التشغيلية :

١. تتعلق ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات .

٢. توضح مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها .
٣. تعمل على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الانتاجية .
٤. تتخذ بصورة لامركزية حيث يتم اتخاذها على مستوى الادارات والاقسام التشغيلية .
٥. تتعلق بالمدى القصير فغالبا ما تكون هذه القرارات شهرية او اسبوعية او حتى يومية .
٦. تتخذ بصورة متكررة لضمان انتظام سير العمليات الانتاجية .

• نظم المعلومات الاستراتيجية :

تلعب المعلومات دورا اساسيا في جميع مراحل الادارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية – للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي -، الى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية – بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة امام المنظمة -، تعد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجيات . إضافة الى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الاهمية لتطبيق الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها .

تعد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فأى قرار ، وخاصة القرار الاستراتيجي يمكن ان ننته بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة .

إن نظام المعلومات الاستراتيجي يجب ان يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن إتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.

التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية :

١. زيادة معدلات التغير .
٢. شدة المنافسة .
٣. عولمة الادارة فكرا وتطبيقا .
٤. التغيرات التكنولوجية .
٥. تغير طبيعة قوى العمل .
٦. عجز الموارد المتاحة وندرتها .
٧. التجول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي .
٨. عدم استقرار السوق والاضاع الاقتصادية .
٩. زيادة دور جماعات الضغط (جماعات التقويم) .
١٠. تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية .

(١) لمواجهة هذه التحديات يصبح على ادارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها ادارة إستراتيجياتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط :

- أ- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة .
- ب- تجهيز إستراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .
- ت- صياغة إستراتيجيات من اجل مواجهة الاوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .
- ث- الاحتفاظ الى ابعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات .
- ج- التركيز على العملاء ومايمكن للمنظمة ان تمارسه لتقديم خدمة افضل .
- ح- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات .
- خ- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة
- د- يجب التركيز على المدعمات الاستراتيجية Strategic Imperatives والتي من بينها الابداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير .

مستويات الادارة الاستراتيجية :

- توجد ثلاثة مستويات للادارة الاستراتيجية ، بحسب اكثر التقسيمات شيوعا – لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في :
- مستوى المنظمة ككل .
- مستوى الاعمال (القطاعات) .
- مستوى الوظائف .

(١) استراتيجية المنظمة Corporate Strategy:

تمثل الاستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة الى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها .

(٢) إستراتيجية وحدات الاعمال Business Strategy :

تركز إستراتيجيات الاعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد مجالات الاعمال المحددة ، وقطاع معين ، او سوق معين ، او منتجات معينة ، وهنا نجد ان نطاق الاستراتيجية اكثر تركيزا و اقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل .

(٣) إستراتيجية الوظائف Functional Strategy:

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان او بشري ، ويقل نطاقها الى مابعد إستراتيجية الاعمال فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الانشطة داخل الوظيفة الواحدة .

عمليات ادارة الاستراتيجية :

المرحلة الاولى : صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation :

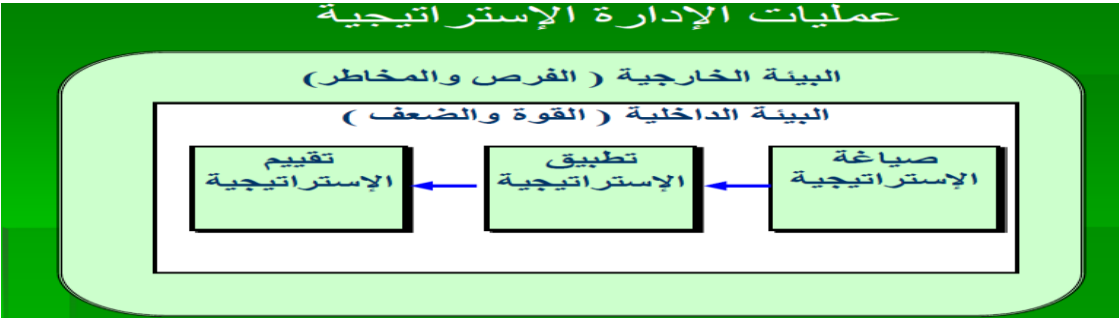
- تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة واهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission Statement. ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة Internal Analysis External ، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليل اثر نقاط الضعف ، هذا الى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل اثر المعوقات والمخاطر . هذا كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب .

المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation :

- من اكثر المراحل صعوبة في الادارة الاستراتيجية ، اذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب ، واعداد وتنمية القوى البشرية ، وتنمية القيادة الادارية ، وهذا الى جانب بعض الانشطة المتعلقة باعادة صياغة الجهود التسويقية ، والتمويلية ... وغيرها .

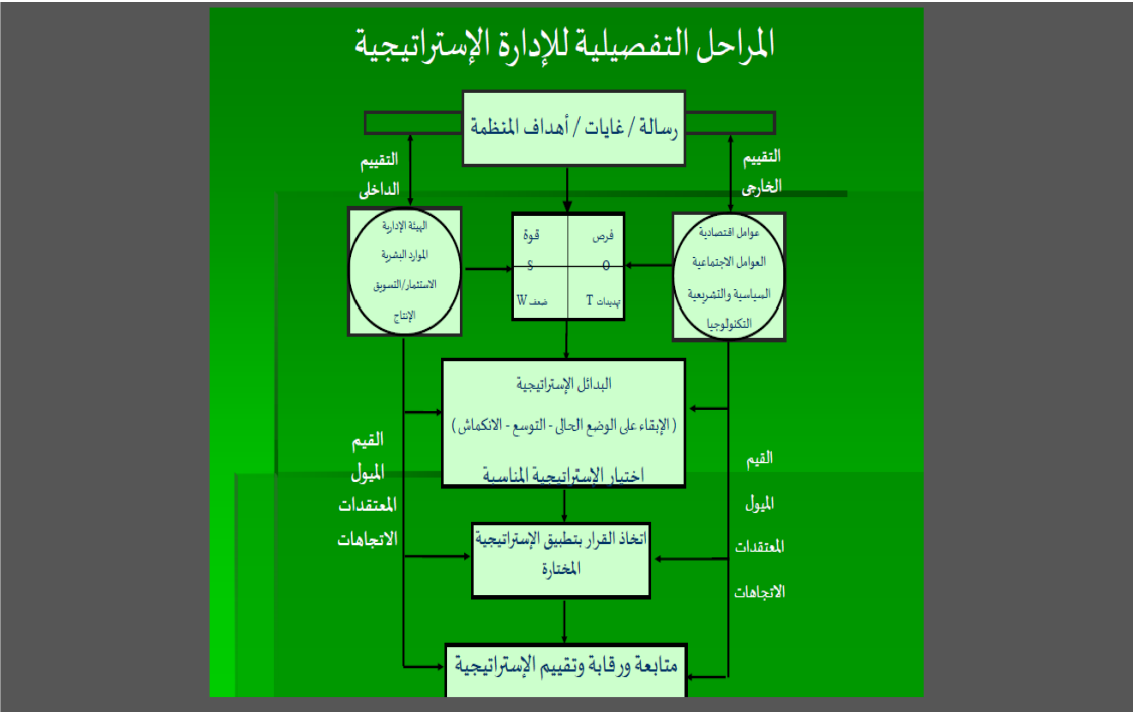
المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation :

- تتمثل الخطوة الاخيرة من خطوات الادارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية ، ويجب مراعاة ان الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار . هناك ثلاثة أنشطة رئيسة لقييم الاستراتيجية هي :
(أ) مراجعة العوامل الداخلية والخارجية . (ب) قياس الاداء . (ج) اتخاذ الاجراءات التصحيحية .



نلخص مما سبق الى :

ان الاستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذي يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل ، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وان هناك عدة ابعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الاستراتيجية يتمثل اهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة ، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الايجابية والسلبية ، المحفزة والمعوقة ، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الادارة واخلاقياتها ، هذا الى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية .



KHATOONY: تلخيص

soonah: تدقيق