



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

الإدارة الإستراتيجية المعاصرة

- ١- تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية
- ٢- التوجه الإستراتيجي للمنظمة
- ٣- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
- ٤- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
- ٥- الاختيار الإستراتيجي
- ٦- الإستراتيجيات الكلية للمنظمة
- ٧- الإستراتيجيات العامة للتنافس
- ٨- الإستراتيجيات الوظيفية
- ٩- تنفيذ الإستراتيجية: القيادة والخطط الإستراتيجية
- ١٠- تنفيذ الإستراتيجية: الهيكل/النظم الإدارية/الثقافة
- ١١- تنفيذ الإستراتيجية اعتبارات أخرى وآليات تنفيذ فعالة
- ١٢- الرقابة الإستراتيجية

الفصل الثاني

التوجه الإستراتيجي للمنظمة:

- × أهداف الفصل:
- × توضيح المقصود بمفهوم الإستراتيجية.
- × تعريف الرؤية الإستراتيجية.
- × تعريف رسالة المنظمة.
- × توضيح الفرق بين غايات وأهداف المنظمة.
- × تعريف قيم المنظمة.
- × توضيح مفهوم جماعات المصالح وأنواعها.
- × إلقاء الضوء على القيود والقوي الدافعة الإستراتيجية وتحديات التخطيط.
- × تعريف المدير الإستراتيجي ودوره في صنع القرارات الإستراتيجية.
- × تحديد المسئول عن صنع الإستراتيجية.
- × بيان الشكل النهائي لأهداف وإستراتيجيات منظمة الأعمال.

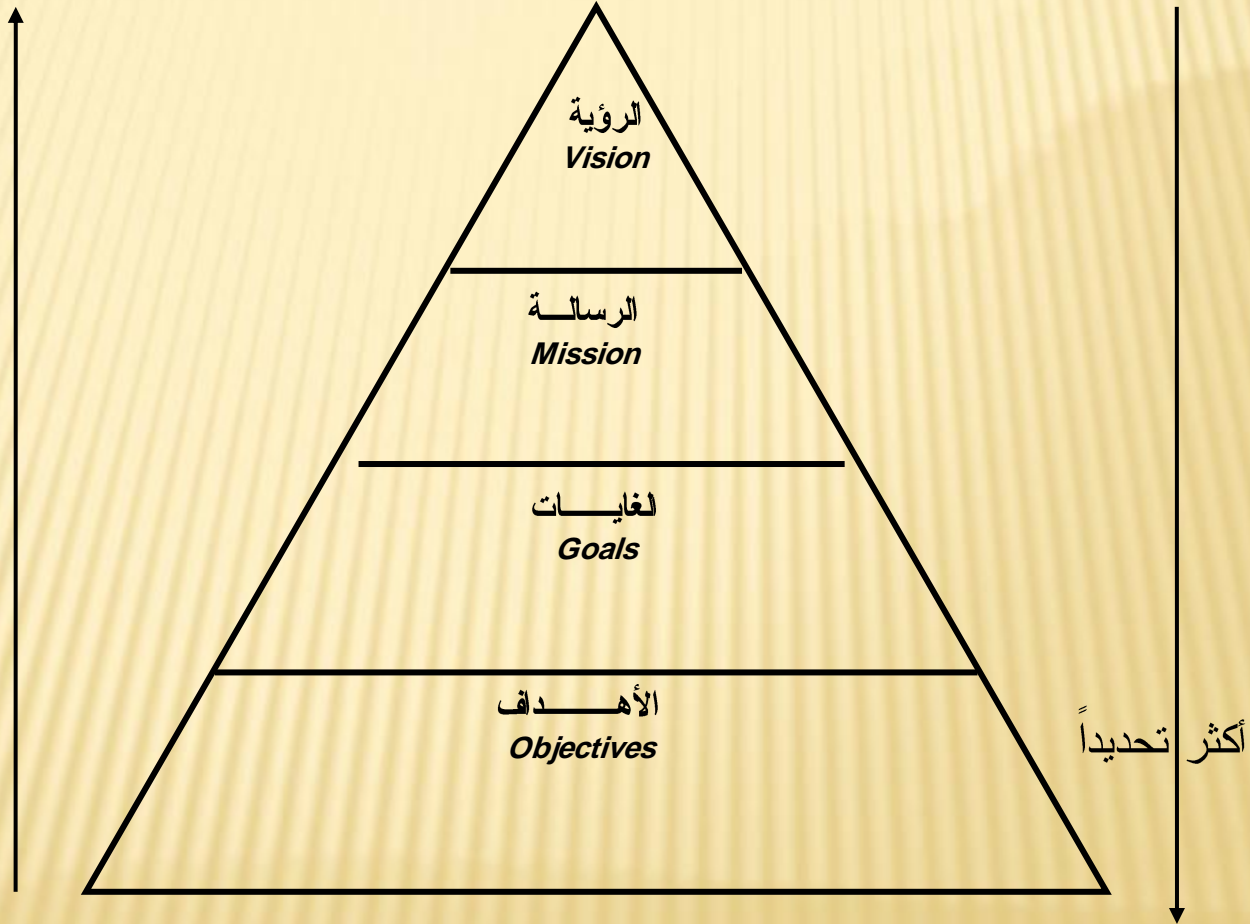
التوجه الإستراتيجي في مجال الإدارة الإستراتيجية:

✘ عناصر التوجه الاستراتيجي هي:

- ✘ ١- الإستراتيجية.
- ✘ ٢- الرؤية المستقبلية.
- ✘ ٣- رسالة المنظمة.
- ✘ ٤- غاية المنظمة.
- ✘ ٥- أهداف المنظمة.
- ✘ ٦- قيم المنظم.
- ✘ ٧- جماعات المصالح.
- ✘ ٨- القيود الإستراتيجية.
- ✘ ٩- القوى الدافعة الإستراتيجية وتحديات التخطيط.

شكل (٢-٢): العناصر الأساسية في التوجه الإستراتيجي للمنظمة

أكثر عمومية



أولاً: مفهوم الإستراتيجية :

× ١ - مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري:

× "علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية".

× "خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نهاية معينة".

× ٢ - مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري:

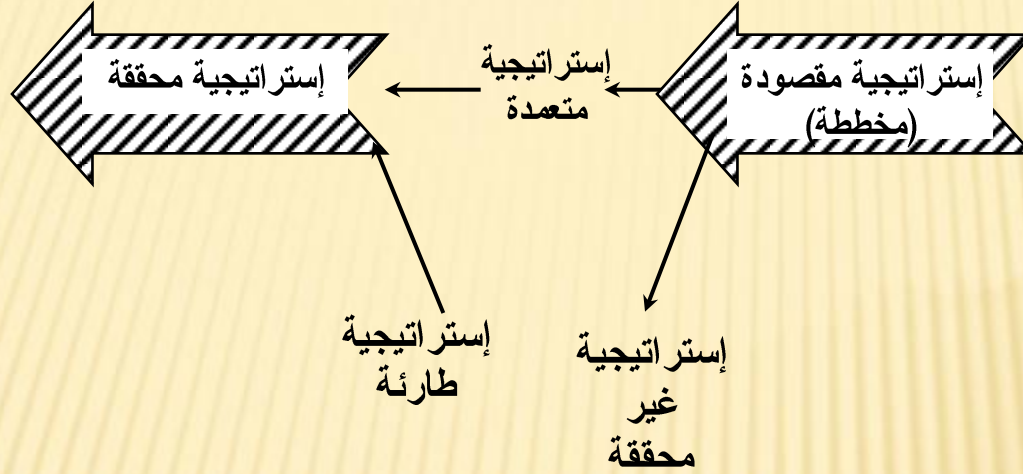
خطة ديناميكية مرنة أو تحركات إستراتيجية من قبل المنظمة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف، غايات، رسالة المنظمة).

الإستراتيجية المتعمدة والإستراتيجية المحققة:

✘ اقترح “ هنري منتزبرج ” أربعة أنماط لتنمية وتشكيل الإستراتيجية وهي:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| ✘ (١) إستراتيجية مقصودة | ← إستراتيجية متعمدة |
| ✘ (٢) إستراتيجية متعمدة | ← إستراتيجية محققة |
| ✘ (٣) إستراتيجية مقصودة | ← إستراتيجية غير محققة |
| ✘ (٤) إستراتيجية طارئة أو ناشئة | ← إستراتيجية محققة |

شكل (٢-١): الإستراتيجية المتعمدة والإستراتيجية المحققة



مسارات تنمية أو تشكيل الإستراتيجية وفقاً لتوافقها مع المتغيرات البيئية:

- (١) إستراتيجية مقصودة ← إستراتيجية متعمدة
- (٢) إستراتيجية متعمدة ← إستراتيجية محقق
- (٣) إستراتيجية مقصودة ← إستراتيجية غير محققة
- (٤) إستراتيجية طارئة أو ناشئة ← إستراتيجية محققة

ثانياً: الرؤية المستقبلية أو الرؤية الإستراتيجية :

- هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً.
- تصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

من أهم خصائص العبارات الدالة على الرؤية المستقبلية:

- × ١- أن تتصف بالوضوح.
- × ٢- أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل به المنظمة.
- × ٣- أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
- × ٤- أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل.
- × ٥- أن تستهدف حفز العاملين، وأيضاً العملاء.
- × ٦- أن تتصف بالإيجاز والتحدي والإنجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين.

أمثلة عملية عن الرؤية:

* رؤية البنك السعودي الفرنسي:

* "رؤيتنا في بناء "ثقافة التعلم" أصبح حقيقة.

* رؤية ميكروسوفت:

* "حاسب آلي لكل مكتب وحاسب آلي لكل منزل".

ثالثاً: رسالة المنظمة:

بمثابة عبارة أو جملة مكتوبة تحدد مجال نشاط وعمل المنظمة.

ولتحديد مجال النشاط أو العمل، يتم الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي:

- ما هو مجال العمل الحالي للمنظمة؟
- ماذا سوف يكون عليه مجال عمل المنظمة مستقبلاً؟
- ما ينبغي أن يكون عليه مجال عمل المنظمة؟

بعض الإرشادات الخاصة بإعداد رسالة المنظمة:

- تتصف الرسالة بأنها عبارة أو جملة شاملة وجامعة سهلة الفهم، ومكونة من فقرة واحدة تصف مجالات الأعمال الرئيسية للمنظمة.
- تعمل الرسالة على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة إستراتيجية المنظمة.
- يتم نشر الرسالة وإبلاغ العاملين بها على المستوى الداخلي، كما يتم توصيلها إلى عملاء المنظمة وعلى نطاق واسع.

أمثلة عملية عن الرسالة:

✘ رسالة الخطوط الجوية السعودية:

✘ “ أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه”.

✘ رسالة سبيد كاش (Speed Cash):

✘ “ تقديم خدمة مميزة لتحويل النقود، لا توجد لدى أي بنك آخر. ويتم توصيل الحوالة إلى منزل المستفيد”.

✘ رسالة شركة العالمية للخدمات المالية:

✘ “ تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المالية والمصرفية لكل قطاعاتها السوقية” أسواق العميل الفرد وبقية قطاعات السوق المربحة”.

رابعاً: غايات المنظمة :

هي تعبير عما تتوي المنظمة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل.

أمثلة عملية :

- * تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة.
- * تحسين معدلات استغلال الموارد.
- * تحسين الجودة.
- * المحافظة على استقرار الأسعار ومعقوليتها.
- * زيادة الإنتاجية، زيادة المبيعات.
- * المحافظة على معدل مرتفع من العائد على حقوق الملاك.

خامساً: أهداف المنظمة (OBJECTIVES):

تعبّر عن ما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة، ووفقاً لجدول زمني محدد.

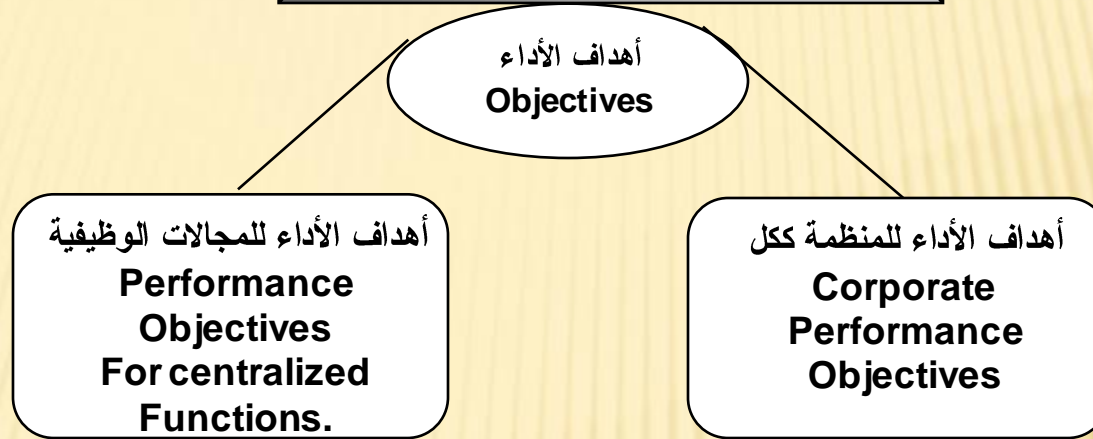
من أهم الشروط اللازمة لوضع الأهداف بشكل فعال أو ما يطلق عليه (SMART):

- ١- وضع أهداف محددة (Specific).
- ٢- وضع أهداف قابلة للقياس (Measurable).
- ٣- إدخال قدر من التحدي فيها مع قابليتها للإنجاز (Attainable).
- ٤- التركيز على الإنجازات والنتائج الواقعية (Realistic).
- ٥- تحديد جدول زمني للإنجاز (Timely).

أمثلة عملية عن الأهداف:

- × هدفنا هذا العام هو زيادة إيرادات المبيعات من رقم إلى رقم، وذلك من خلال بيع عدد وحدة وبمتوسط سعر قدره للوحدة.
- × هدفنا هو تحقيق ٢٠% عائد على حقوق الملكية بعد خصم الزكاة والضرائب.
- × هدفنا هو زيادة حصة الشركة من السوق من ٨% إلى ١٠% في العام القادم، وذلك من خلال زيادة نفقات الدعاية والإعلان بمقدار ١٥%.
- × هدفنا هو زيادة صافي الربح الكلي في العام القادم بمقدار.....

كيف تحدد أهداف الأداء الكلية والوظيفية؟



إدارة الموارد البشرية *	Size	الحجم *
Human Resources Management	Growth	النمو *
Technology	Profitability	الربحية *
Procurement	Capital	أسواق رأس *
Manufacturing	Markets	المال *
Marketing	Liquidity	السيولة *
	Leverage	الرفع المالي *
	Turnover	الدوران *
	Other	مؤشرات مالية *

سادساً: قيم المنظمة:

عبارة عن المعتقدات الأساسية، القيم، الأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة. كما تعبر أيضاً عن نوايا المنظمة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي.

أمثلة عملية:

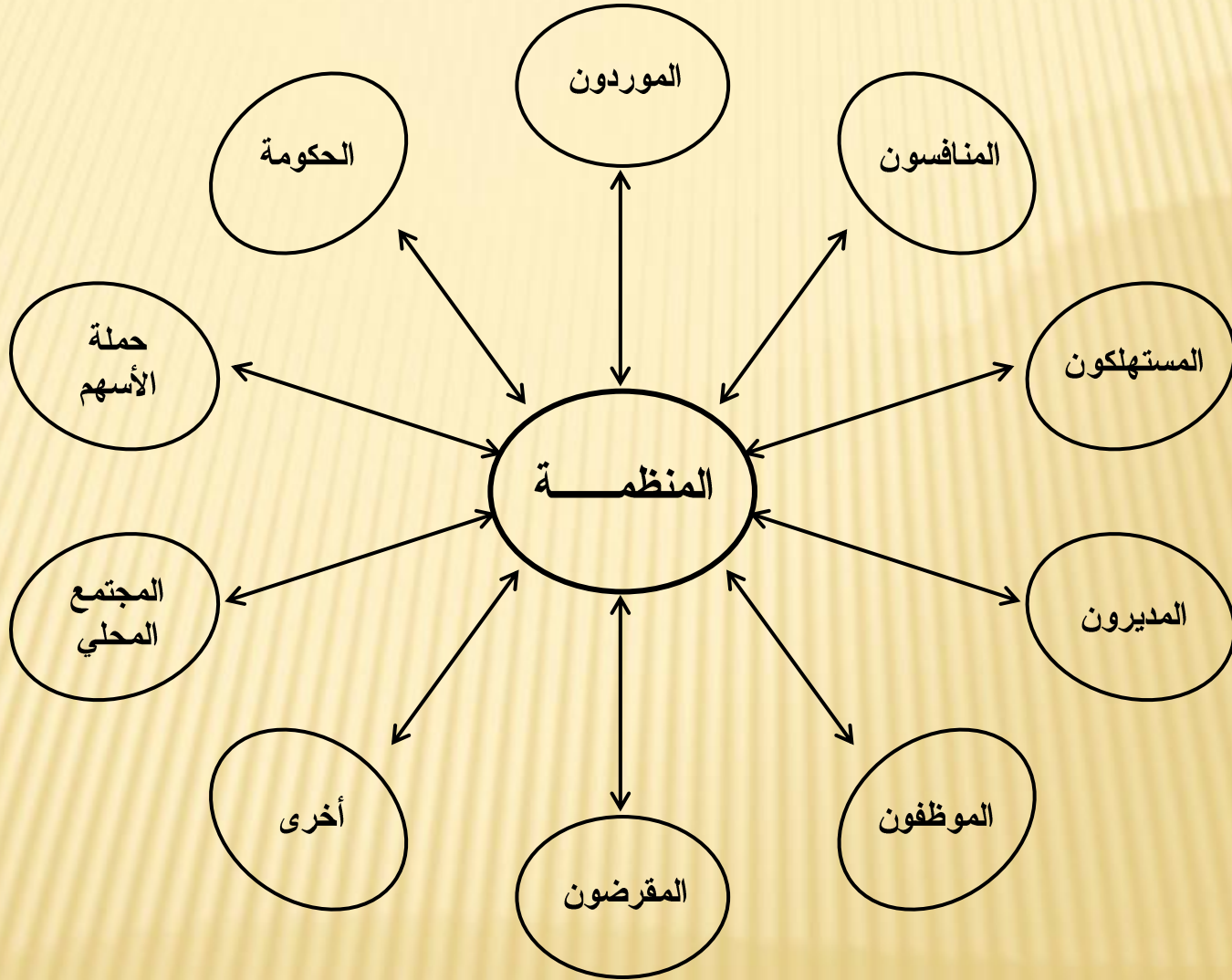
- نحن نؤمن بأننا منظمة معتمدة على البحوث والتطوير.
- نحن نؤمن بالتصميم الجيد للمنتج في كل مجالات نشاطنا.
- نحن نؤمن بمدى أهمية تقديمنا لإسهام معين للمجتمع.

سابعاً: جماعات المصالح:

* عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة. ومن جانب آخر، يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكسب ما من المنظمة.

* من أمثلة جماعات المصالح (شكل ٢-٤): المقرضون- الموظفون- المديرون- المستهلكون- المنافسون- الموردون- الحكومة- حملة الأسهم- المجتمع المحلي- وغيره من الجماعات المؤثرة والمتأثرة بالمنظمة مثل جمعيات حماية المستهلك ونقابات العمال.

شكل (٢-٤): أصحاب المصالح



ثامناً: القيود الإستراتيجية :

تعتبر عن ما يجب أن تقوم به المنظمة لكي يكتب لها الازدهار والنمو والاستمرارية في السوق.

من أمثلة هذه القيود الإستراتيجية:
(أ) تحقيق القيمة :

تحقيق قيمة اقتصادية من جانب المنظمة لحملة الأسهم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو بمثابة قيد اقتصادي على تصرفات وقرارات المنظمة.

(ب) الميزة التنافسية:

عنصر أو عامل إستراتيجي حرج يساعد المنظمة في تحقيق معدلات ربحية أعلى من منافسيها(تكلفة أقل أو تميز أكبر للمنتج مقارنة بالمنافسين). ومن ثم تعد الميزة التنافسية قيداً وليست غرضاً أو هدفاً للمنظمة.

تاسعاً: القوى الدافعة الإستراتيجية وتحديات التخطيط :

(أ) القوى الدافعة الإستراتيجية :

هي القضايا التي يجب أن تواجهها منظماتك خلال فترة ٣-٥ سنوات قادمة حتى تحقق موقعاً ومركزاً قوياً في الأسواق التي تنافس فيها.

(ب) تحديات التخطيط :

يترتب على تحديد القوى الدافعة الإستراتيجية لمنظماتك إلى مجموعة من تحديات التخطيط على مستوى المنظمة ككل، مستوى وحدات الأعمال، وأخيراً مستوى الإدارات الوظيفية.

من هو المدير الإستراتيجي من هو المسئول عن صنع القرارات الإستراتيجية؟

✘ المدير الإستراتيجي هو المدير المسئول عن وظائف ومهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسها وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منه.

فريق الإدارة الإستراتيجية هو:

- × أولاً: رئيس وأعضاء مجلس الإدارة :
- × ثانياً: الإدارة العليا للمنظمة والشركات التابعة لها.
- × وتتكون من:
- × (أ) الرئيس التنفيذي العام للمنظمة ككل أو العضو المنتدب لإدارة الشركة.
- ×)
- ×
- × (ب) النواب التنفيذيين للرئيس التنفيذي العام.
- × (ج) رؤساء قطاعات أو وحدات الأعمال أو الشركات التابعة.
- × (د) مديرو الإدارات الوظيفية مثل: الإنتاج أو العمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، المواد والإمداد، البحوث والتطوير.

دورك كمدير استراتيجي:

- ✗ الدور الرئيسي هو:
- ✗ اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف الشركة ورسالتها.
- ✗ المهام والأدوار التفصيلية المطلوب ممارستها من جانبك كمدير إستراتيجي:
- ✗ ١- حدد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمنظمة (الرسالة- الأهداف).
- ✗ ٢- قيم البيئة الخارجية العامة وحل الصناعة(الفرص والتهديدات).
- ✗ ٣- حل موقف منظمتك في السوق بالمقارنة مع منافسيها(جوانب القوة وجوانب الضعف).
- ✗ ٤- حل البدائل الإستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي للمنظمة.
- ✗ ٥- حل البدائل الإستراتيجية المرغوبة في ضوء الرؤية والتطلع المستقبلي للمنظمة (الرسالة- الأهداف).
- ✗ ٦- قم بعملية الاختيار الإستراتيجي للإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الموارد وإعداد الموازنات والتركيز على النظم والهيكل الإدارية الداعمة لها.
- ✗ ٧- نفذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة اعتماداً على عمليات تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والتركيز على النظم والهيكل الإدارية الداعمة لها.
- ✗ ٨- راجع وقيم مدى نجاح وفعالية الإستراتيجية.

الصفات الأساسية للمدير الإستراتيجي:

- ١- المقدرة على التفكير والابتكار الخلاق. ✖
- ٢- المقدرة على مواجهة وحل المشاكل. ✖
- ٣- سرعة البديهة. ✖
- ٤- الذكاء الفطري. ✖
- ٥- المقدرة على التحليل المنطقي. ✖
- ٦- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله. ✖
- ٧- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور. ✖
- ٨- التحرر من القيود. ✖
- ٩- البصيرة النافذة والإلهام الموفق. ✖
- ١٠- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرءوسيه. ✖
- ١١- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به. ✖
- ١٢- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم. ✖
- ١٣- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية. ✖
- ١٤- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل. ✖
- ١٥- قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتن. ✖

مشاركة المستويات الإدارية داخل المنظمة في صنع الإستراتيجية:

✘ لا تقع مسؤولية صنع القرارات الإستراتيجية على عاتق مستوى إداري واحد، بل يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية داخل المنظمة. ويظهر جدول (٢-٤) المستويات التنظيمية الأربعة لصنع الإستراتيجية في العمود الأول وكذلك المسئول عن صنعها داخل كل مستوى إداري في العمود الثاني، وأخيراً المهام الخاصة بصنع كل إستراتيجية ومحاور التركيز الرئيسية بكل منها.

✘ تتكون المستويات الإدارية المشاركة في صنع الإستراتيجية من أربعة مستويات تنظيمية على النحو التالي (شكل ٢-٥):

- ✘ ١- مستوى الإستراتيجية الكلية للمنظمة .
- ✘ ٢- مستوى إستراتيجية الأعمال أو إستراتيجية التنافس.
- ✘ ٣- مستوى الإستراتيجية الوظيفية.
- ✘ ٤- مستوى الإستراتيجية التشغيلية.

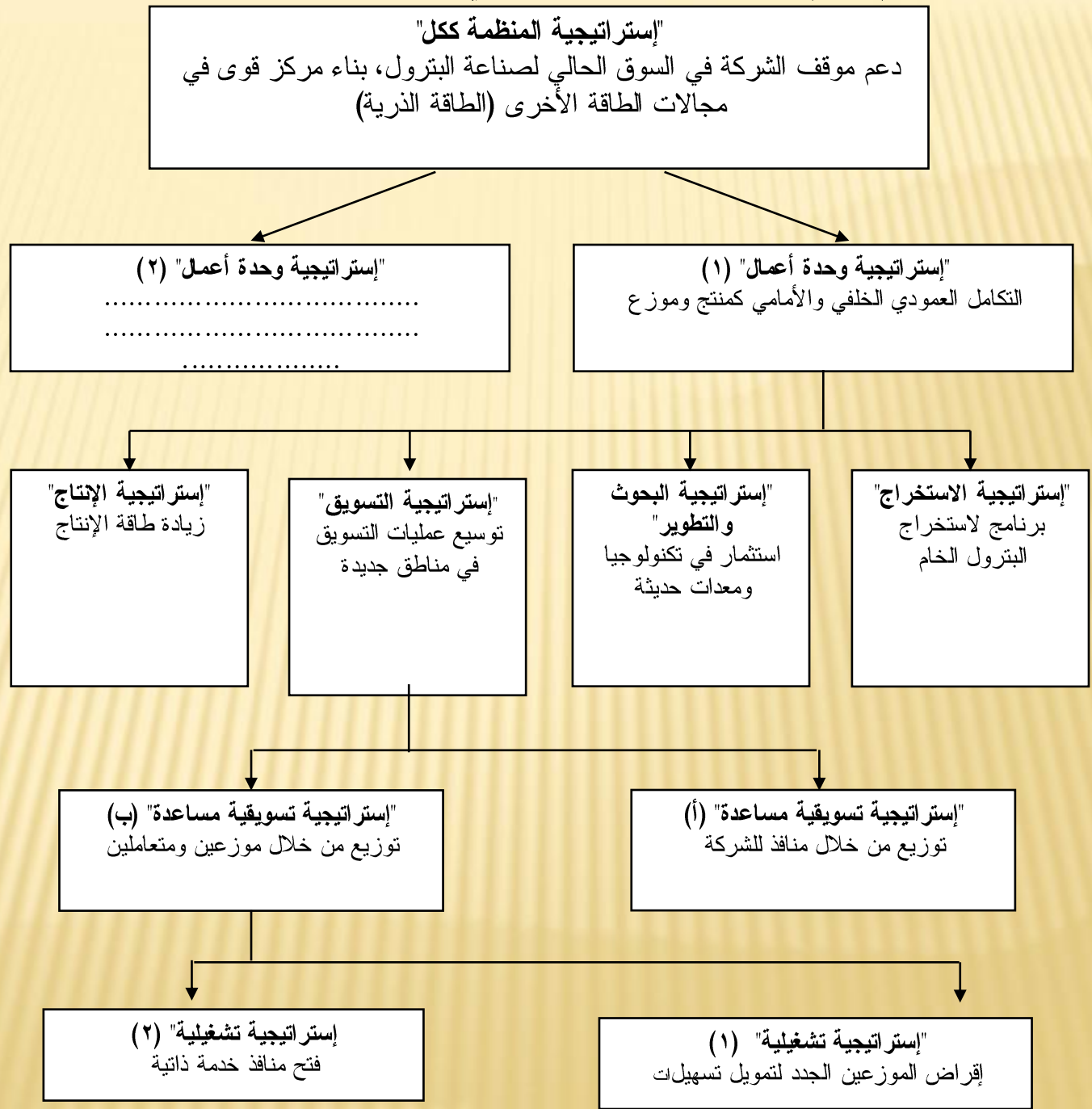
مشاركة المستويات الإدارية بالمنظمة في صنع الإستراتيجية

المهام الخاصة بصنع الإستراتيجية ومحاور التركيز الرئيسية	المسئول عن صنع الإستراتيجية	نوع الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تكوين وإدارة محطة المنظمة من وحدات أعمال ناجحة. - التنسيق بين إستراتيجيات وحدات الأعمال. - توجيه استثمارات المنظمة نحو الفرص الإستراتيجية الناجحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس الإدارة الذي يجمع بين وظيفتي رئاسة المجلس والعضو المنتدب. - الرئيس التنفيذي للمنظمة (أو العضو المنتدب لإدارة المنظمة). - كبار المديرين. 	١ - الإستراتيجية الكلية للمنظمة:
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد طريقة التنافس وكيفية تحقيق الميزة التنافسية. - الاستجابة إلى الظروف المتغيرة للصناعة والمنافسة. - التنسيق بين الإستراتيجيات الوظيفية. 	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء قطاعات الأعمال. - رؤساء وحدات الأعمال. - تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب الرئيس التنفيذي للمنظمة. 	٢ - إستراتيجية الأعمال:
<ul style="list-style-type: none"> - مساندة إستراتيجية وحدة الأعمال داخل كل مجال وظيفي. - مراجعة وتنقيح وقبول مقترحات الوحدات التشغيلية في مستوى أقل. 	<ul style="list-style-type: none"> - مديرو الإدارات الوظيفية الرئيسية. - تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب مديرو العموم أو رؤساء وحدات الأعمال. 	٣ - الإستراتيجية الوظيفية:
<ul style="list-style-type: none"> - مساندة إستراتيجية كل مجال وظيفي وإستراتيجيات وحدات الأعمال. - إنجاز أهداف الأداء الخاصة بكل قسم أو وحدة إدارية أو فرع. 	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء الأقسام داخل الإدارات الوظيفية أو مديري الفروع. - يتم التشاور مع رؤساء أقسام أخرى مرتبطة بها. - يتم مراجعتها والموافقة عليها من جانب مدير الإدارة الوظيفية المعنية. 	٤ - الإستراتيجية التشغيلية:

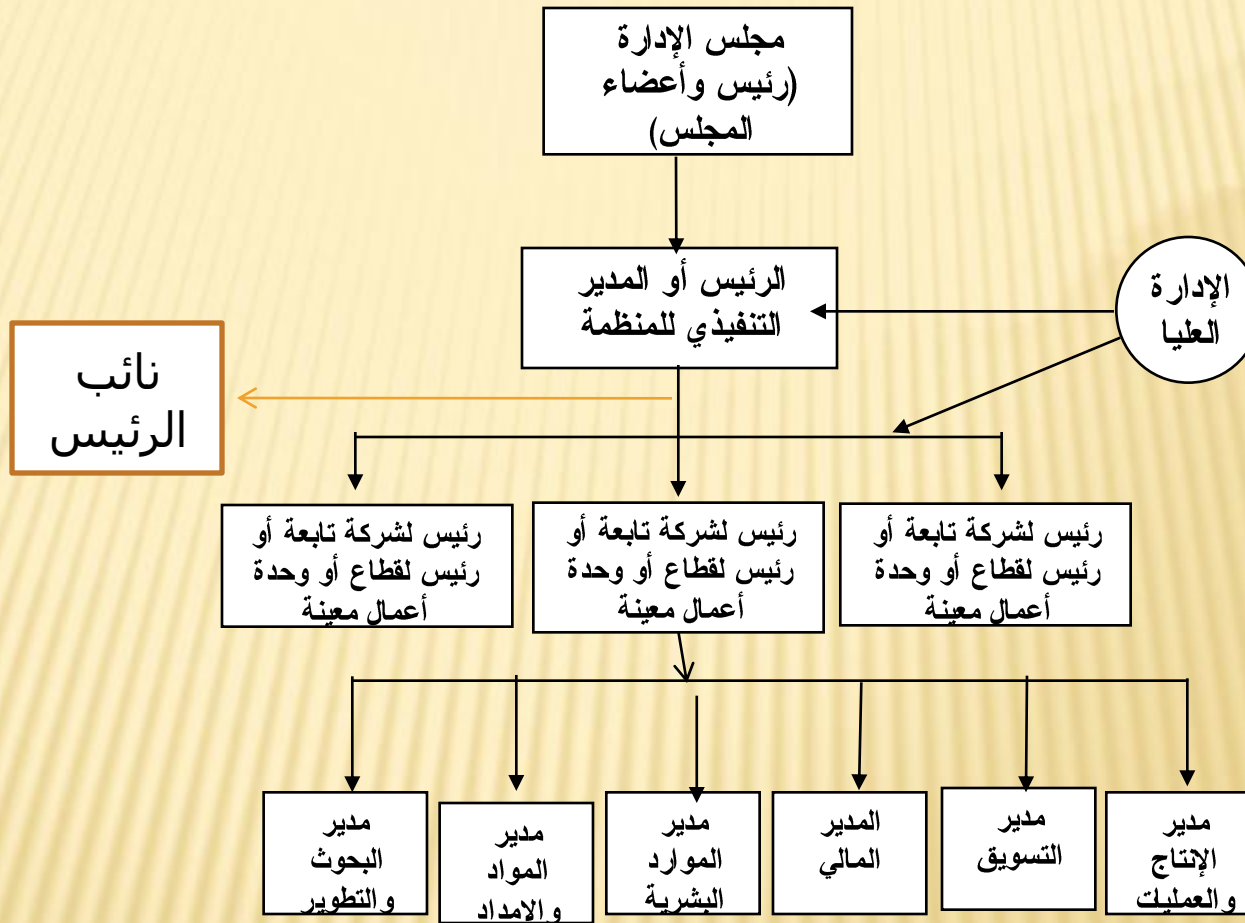
شكل (٢-٥): المستويات المختلفة لصنع الإستراتيجية



شكل (٢-٦): الخريطة الإستراتيجية في إحدى شركات البترول العالمية



شكل (٢-٧): الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية



مسئوليات مجلس الإدارة:

✘ من أهم المسؤوليات الرئيسية والعامّة لمجالس الإدارة وفقاً لدرجة أهميتها ما يلي:

- ✘ ١- وضع أو الموافقة على الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
 - ✘ ٢- تعيين وفصل الرئيس التنفيذي العام وأعضاء الإدارة العليا.
 - ✘ ٣- مراقبة، مراجعة وضبط، أو الإشراف على تصرفات الإدارة العليا.
 - ✘ ٤- متابعة والموافقة على استخدام موارد إستراتيجية.
 - ✘ ٥- المحافظة على ورعاية مصالح أصحاب الأسهم.
- ✘

مهام رئيس ومجلس الإدارة بشأن الإدارة الإستراتيجية:

- × ١- تحديد توجه المنظمة وتطلعها المستقبلي، إعداد رسالة المنظمة، وضع الأهداف، إعداد السياسات والإستراتيجيات.
- × ٢- مراجعة التحركات الإستراتيجية الهامة للمنظمة والموافقة على الخطط الإستراتيجية.
- × ٣- مراقبة، ضبط، متابعة تنفيذ إدارة المنظمة للأهداف والإستراتيجيات.
- × ٤- التحقق من أن المقترحات المقدمة لأعضاء المجلس قد تم تحليلها والتفكير فيها بقدر كاف، وأن الإستراتيجية المقدمة للمجلس من أفضل البدائل المتاحة.
- × ٥- تقييم المهارات الإستراتيجية للإدارة العليا بشأن صنع وتنفيذ الإستراتيجيات، وتحديد مدى نجاح الرئيس التنفيذي العام للمنظمة(العضو المنتدب) في إنجاز أهداف المنظمة باعتباره مديراً إستراتيجياً.

مدى مساهمة رئيس ومجلس الإدارة في القيام بوظائف الإدارة الإستراتيجية:

- ✘ تتكون درجات المشاركة أو المساهمة من المستويات التالية:
- ✘ ١- مساهمة وهمية أو غير حقيقية في أداء وظائف الإدارة الإستراتيجية.
- ✘ ٢- مساهمة شكلية من المجلس.
- ✘ ٣- حد أدنى من المراجعة من المجلس.
- ✘ ٤- مساهمة اسمية من المجلس.
- ✘ ٥- مساهمة نشطة جداً من المجلس.
- ✘ ٦- مساهمة ملموسة وجوهرية في المسائل الإستراتيجية.

جدول (٢-٥): مدى ودرجة مساهمة مجلس الإدارة في وظائف الإدارة الإستراتيجية

← مدى المساهمة في الإدارة الإستراتيجية →

مرتفعة (نشطة)	منخفضة (سلبية)	مساهمة وهمية من المجلس	موافقة شكلية من المجلس	حد أدنى للمراجعة من المجلس	مشاركة أسمية من المجلس	مشاركة نشطة من المجلس	مساهمة جوهرية من المجلس
- لا يدري على الإطلاق ماذا يفعل. - لا توجد أي درجة من المساهمة.	- يسامح للمديرين باتخاذ كافة القرارات. - يصوت حسب توصية الإداريين في أمور التنفيذ.	- يراجع بشكل رسمي بعض المسائل المختارة التي تضعها الإدارة أمامه.	- يشارك بدرجة محدودة في أداء أو مراجعة بعض القرارات الرئيسية، المؤشرات، أو برامج الإدارة.	- يوافق ويسأل ويتخذ قرارات نهائية بخصوص: (أ) الرسالة. (ب) الأهداف. (ج) الإستراتيجية. (د) السياسات.	- يتولى دوراً ريادياً وقيادياً في وضع وتعديل: (أ) الرسالة. (ب) الأهداف. (ج) الإستراتيجية. (د) السياسات.		
- لديه لجان نشطة تقوم بالمراجعات المالية والإدارية.	- لديه لجان نشطة جداً للإستراتيجية						

دور الإدارة العليا في ممارسة وظائف الإدارة الإستراتيجية:

✘ - يتم ممارسة مهام الإدارة العليا من خلال الرئيس التنفيذي العام للمنظمة (العضو المنتدب)، نواب الرئيس، رؤساء وحدات الأعمال، مديرو الإدارات الوظيفية.

✘ - يمكن القول- بصفة عامة- بأن كل مديراً إستراتيجياً من هؤلاء يعد مسؤولاً عن وضع وتنفيذ الإستراتيجيات بالنسبة لمجال اختصاصه والذي يتمتع فيه بسلطات كاملة. فالرئيس التنفيذي للمنظمة ككل مسؤولاً عن الإستراتيجيات الكلية للمنظمة، ورئيس وحدة الأعمال مسؤولاً عن إستراتيجية التنافس أو الأعمال ومديرو الإدارات الوظيفية مسؤولين عن الإستراتيجيات الوظيفية

أنماط مشاركة الإدارة العليا في وظائف الإدارة الإستراتيجية:

× يمكن وضع كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في مصفوفة تعكس أربعة أنماط أساسية في الإدارة الإستراتيجية في منظمة ما. ويظهر (شكل ٢-٨) هذه الأنماط المختلفة وعلى النحو التالي:

× ١- الإدارة المضطربة:

× عندما تنخفض درجة مشاركة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية. يشار إلى هذا النمط بالإدارة المشوشة أو المضطربة.

× ٢- الإدارة الرائدة:

× عبارة عن منظمة لديها مجلس إدارة لا يشارك في وظائف الإدارة الإستراتيجية، كما أنه لديها إدارة عليا تشارك بدرجة كبيرة في أداء هذه الوظائف.

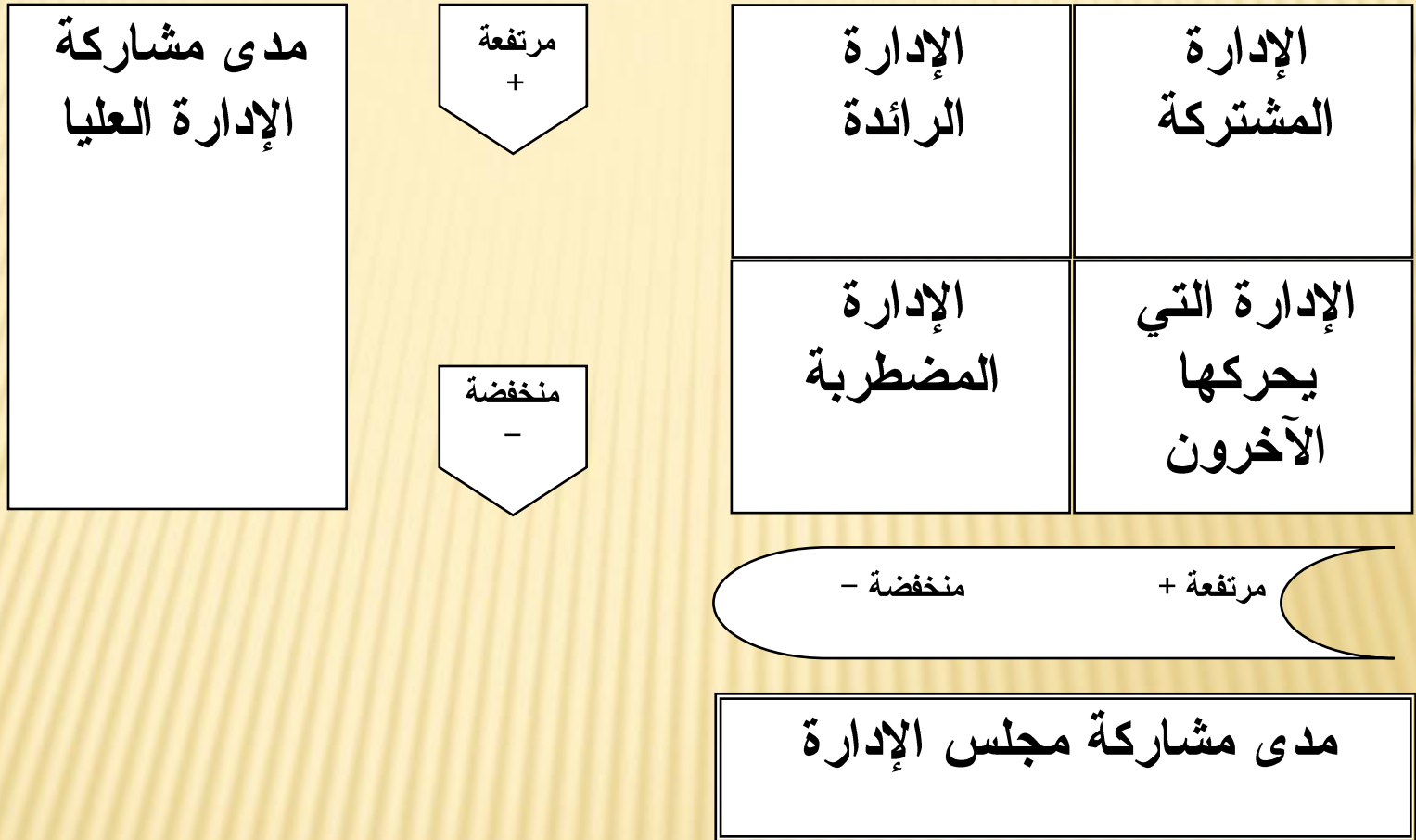
× ٣- الإدارة التي يحركها الآخرون:

× يندر وجود هذا النمط من أنماط الإدارة الإستراتيجية، حيث يشارك مجلس الإدارة بعمق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتتفرغ الإدارة العليا للعمليات التشغيلية.

× ٤- الإدارة المشتركة:

× يعتبر هذا النمط من أكثر أنماط الإدارة الإستراتيجية فعالية، وحيث تزيد درجة المشاركة أو المساهمة من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا معاً.

شكل (٢-٨) : أنماط مشاركة الإدارة العليا في وظائف الإدارة الإستراتيجية



مجالات تقييم الرئيس التنفيذي للمنظمة (العضو المنتدب) بشأن أداء مهام الإدارة الإستراتيجية:

- ١- وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية.
- ٢- التأكد من تنفيذ الإستراتيجيات بفعالية.
- ٣- تحقيق أداء مالي متميز بالمقارنة مع المنشآت المنافسة في الصناعة.
- ٤- التحقق من وجود نظم قوية للمراقبة المالية والمتابعة.
- ٥- قيادة المنظمة من خلال توصيل التطلع المستقبلي وفلسفة الإدارة وإستراتيجية الأعمال إلى العاملين بالمنظمة.
- ٦- إيجاد علاقات خارجية جيدة وتمثيل المنظمة أمام كل من المجتمع المحلي والصناعة وبناء سمعة طيبة للمنظمة.
- ٧- التخطيط الجيد لعملية تعاقب الرؤساء والمديرين أو من يخلفه في إدارة المنظمة.
- ٨- العمل على إيجاد علاقات متوازنة بينه وبين مجلس الإدارة وإبلاغ المجلس بكل المسائل الهامة والمعلومات التي تخص تقييم الإستراتيجيات، تنفيذها، نواتج الأداء النهائية للمنظمة.

دور المخططون الإستراتيجيون في أداء مهام التخطيط الإستراتيجي:

✘ المخططون الإستراتيجيون هم جهاز معاون ومساعد لمجلس الإدارة والإدارة العليا على أداء مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية.

✘ يتكون هذا الجهاز من الإداريين القائمين بمهام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في شكل: إدارة أو قسم التخطيط الإستراتيجي، لجنة أو فريق التخطيط الإستراتيجي، وإداريون متخصصون في تجميع وتحليل البيانات الإستراتيجية.

مهام ومسئوليات المخطط الإستراتيجي :

- × تشمل مهام ومسئوليات المخطط الإستراتيجي على عدة مهام هي :
- × المساعدة في جمع وتنظيم وتحليل البيانات التي يحتاجها المدير الإستراتيجي مثل مسح البيئة الداخلية والخارجية.
- × المساعدة في تطبيق أحدث أساليب التخطيط الإستراتيجي مثل أساليب تحديد الموقف التنافسي للمنشأة ووحدات أعمالها وتحليل الصناعة وظروف التنافس وغيره من الأساليب.
- × الإعداد والترتيب والتنظيم لإجراء دورة المراجعة السنوية للإستراتيجيات المتبعة.
- × تقديم المقترحات إلى إدارة المنشأة بشأن التغييرات الممكنة في الرسالة، الأهداف، السياسات، والإستراتيجيات.
- × تسهيل وتنسيق جهود التخطيط الإستراتيجي للمديرين الإستراتيجيين في كل المستويات ومساعدتهم وتقديم النصح لهم بشأن إعداد الخطط الإستراتيجية وبلورة القضايا الإستراتيجية التي يجب التطرق إليها.
- × توفير المعلومات المطلوبة عن تقييم الأداء الإستراتيجي الكلي للمنشأة ووحدات أعمالها ومجالاتها الوظيفية المختلفة.

الشكل النهائي لأهداف وإستراتيجيات منظمة الأعمال:

× - يظهر شكل (٢-٩) شبكة أهداف وإستراتيجيات المنظمة في ترتيب تنازلي وبدءاً من المستوى الأول وهو المنظمة ككل وانتهاءً بالمستوى الرابع وهو المستوى التشغيلي للإستراتيجيات.

× - يلاحظ على نفس الشكل هو وجود رسالة على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال وعدم وجودها على المستويين الوظيفي والتشغيلي. ففي ظل هذه الحالة، يعمل المستويين التشغيلي والوظيفي على تحقيق رسالة وحدة الأعمال في المستوى الرابع.

×

×

شكل (٢-٩): العلاقات المتداخلة بين المستويات الإدارية عند صنع الإستراتيجية

