

الإدارة الاستراتيجية

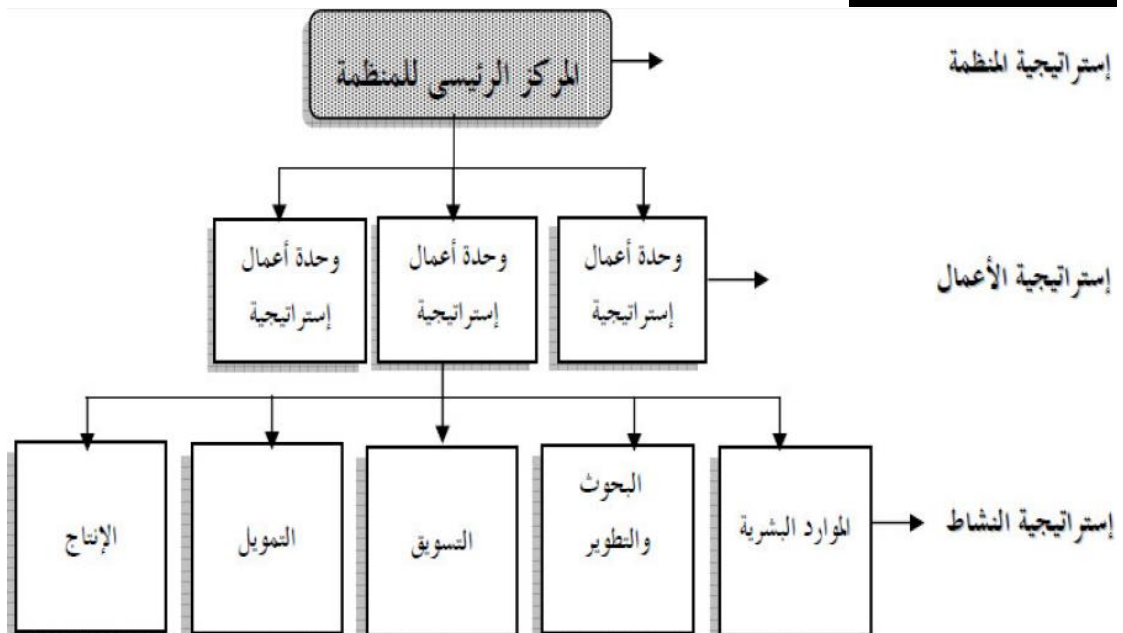
مفهوم الاستراتيجية

- _ "الخطة او الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما".
- _ " مجموعة من القرارات و الممارسات الادارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد".
- _ " قيادة تغيرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها وتغيرات حدود النظام مع ما ليس منه أي النظام".
- _ "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".
- _ " مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية)".

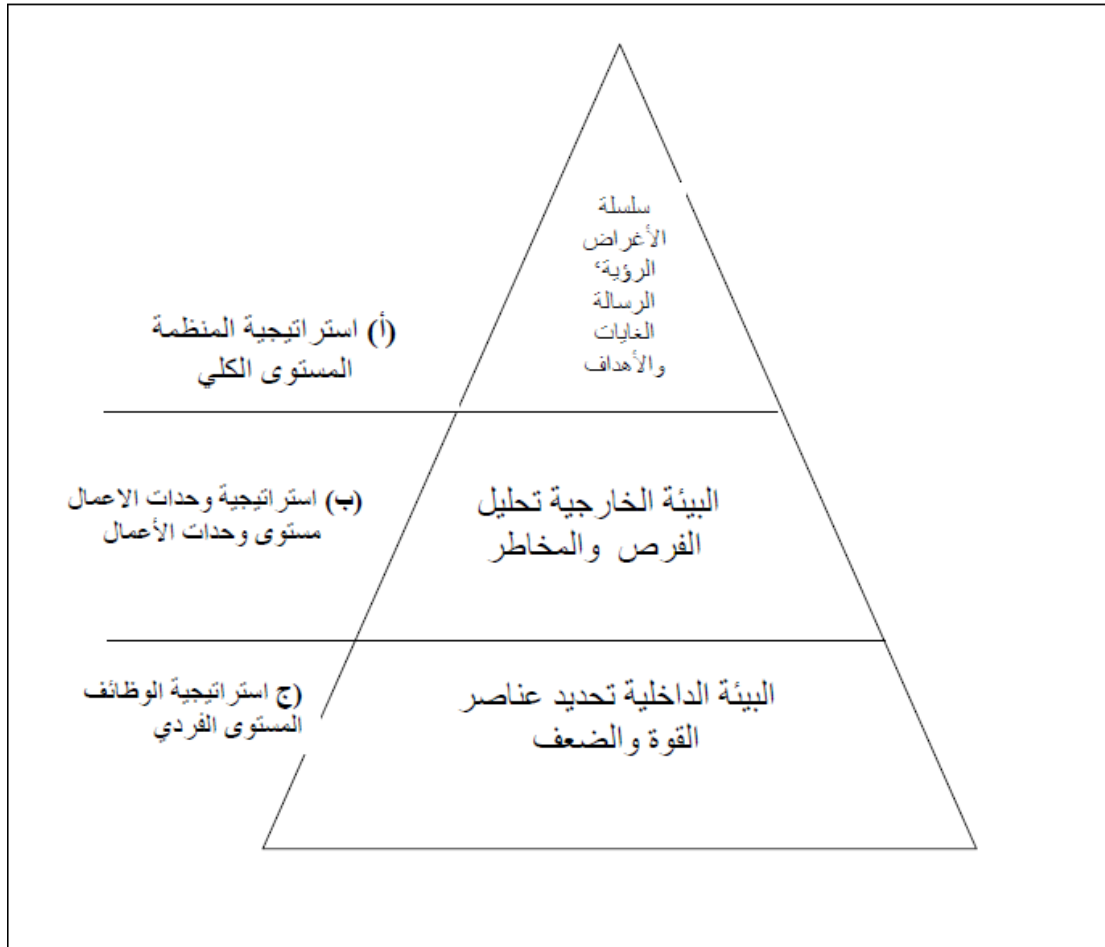
أهمية الاستراتيجية

- _ تعد الاستراتيجية بمثابة مرشد ودليل على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها.
- _ جعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها ومايقابلها أيضا من [ديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.
- _ المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء اقرب ما تكون الى الدقة عند التنفيذ للوصول الى الأهداف المطلوبة ، وبما يتوافق أيضا مع مصلحة المستهلكين و المالكين.
- _ تعد الاستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجال الأعمال المخطط لها في المؤسسة، وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل في حينه وقبل اتساعه.

مستويات الاستراتيجية



هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية وهما:



الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

لكل مؤسسة توجه عام يمثل استراتيجياتها في تحقيق النمو وإدارة الأنشطة المتعددة، وخطوط الإنتاج، وتحقيق التوازن بين الاستثمار والإنتاج، وتعكس استراتيجية المؤسسة قراراتها فيما يتعلق بالنشاط الذي تمارسه وما تتخصص فيه، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والاطراف ذات المصالح والاساليب التي يمكن للمؤسسة.

الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

من النقاط الإيجابية التي تحسب للمنظمة هو وجود وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل.

استراتيجيات على المستوى الوظيفي

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجيات والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معًا من أجل تحقيق التحسين في الأداء.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

ـ "هي عملية تقوم الادارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة".

ـ " العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة".

ـ " العملية التي يتم من خلالها التكامل والترابط بين رسالة و أهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة".

مفومات الادارة الاستراتيجية

لتحقيق الإدارة الاستراتيجية لابد من توفر:

ـ خطة استراتيجية متكاملة.

ـ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

ـ أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

ـ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

أهمية الادارة الاستراتيجية

ـ تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.

ـ تؤدي إلي التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.

ـ تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

_ تعتمد عملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة كبيرة على أنشطة التعلم والمساعدة والتعليم والمساندة فهي ليست مجرد نشاط تبادل أوراق ومذكرات على مستوى الإدارة العليا فالحوار وتبادل الآراء في عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية.

_ يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في صنع إطار فكري شامل و أساسي للمؤسسة كما يساهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات و البرامج.

_ تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفاعليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها.

_ توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.

أهداف الادارة الاستراتيجية

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف:

_ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

_ تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

_ تهيئة المؤسسة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدراتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

_ زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

أساليب الإدارة الاستراتيجية

تتكون القمة الاستراتيجية من:

مجلس الإدارة: وهو السلطة الرعية العليا في المؤسسة يمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطى القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس المدير الاستراتيجي، ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية ثلاث مهام رئيسية وهم:

_ البدء والتحديد: حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الاستراتيجية.

_ التقويم والتأثير: حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات الإدارة ويتخذ إجراء بشأنها، ويقدم المشورة في الأمر والبدائل المتاحة لديه.

_ الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانته وبالتالي يشير انتباه الإدارة إلى أى تطور يمكن أن تغفله.

الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا فى المنظمة من المديرين التنفيذيين فى قمة المنظمة أى أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة فى أن واحد.

ويشكل الإدارة العليا ومجلس الإدارة قيادة الإدارة الاستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا فى المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الاستراتيجية كما يلى:

الإدارة الفوضوية:

فى هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة عن ممارسة أى دور فعال فى إحكام دوره الرقابى، أو لعب دوره المطلوب فى الإدارة الاستراتيجية، بينما تنهمك الإدارة العليا فى إدارة شئون المؤسسة بأسلوب تقليدى، وبذلك ينعدم الاهتمام الحقيقى بالإدارة الاستراتيجية.

الإدارة التنفيذية:

يتصف هذا الأسلوب الإدارى بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفردًا أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل تاركًا كافة الصلاحيات والمسئوليات للمدير العام ليوّجهها استراتيجيًا بالطريقة التى تناسبه.

الإدارة التشريعية:

فى هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها، وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

الإدارة بالمشاركة:

وتعد أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الاستراتيجية وخططها وسياستها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.

عمليات الإدارة الاستراتيجية

تحليل بيئة العمل

صياغة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

تقييم الاستراتيجية

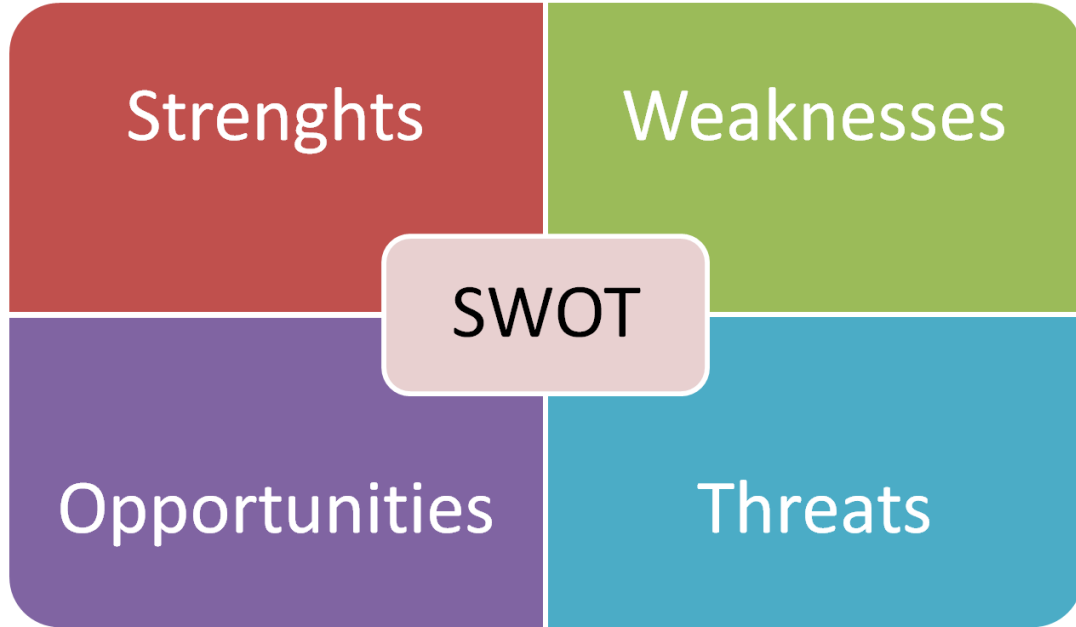
الرقابة على الاستراتيجية

١ تحليل بيئة عمل المنظمة

لضمان عمل المنظمة وعدم توقفها في أى لحظة لابد من معرفة نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات المحيطة بها، ولذلك فجزء رئيسى من الإدارة الاستراتيجية وضع تلك النقاط فى الحسبان.

وهناك عدة أساليب لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لعل أهمها:

تحليل SWOT



يقوم تحليل SWOT على معرفة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات بالخارج حيث يمثل كل حرف منها أحد تلك النقاط كالتالي:

Strengths: هي نقاط القوة الموجودة داخل المنظمة مثل توافر موارد بشرية مدربة، أو توافر الموارد المالية الكافية لتحقيق أهداف المنظمة.

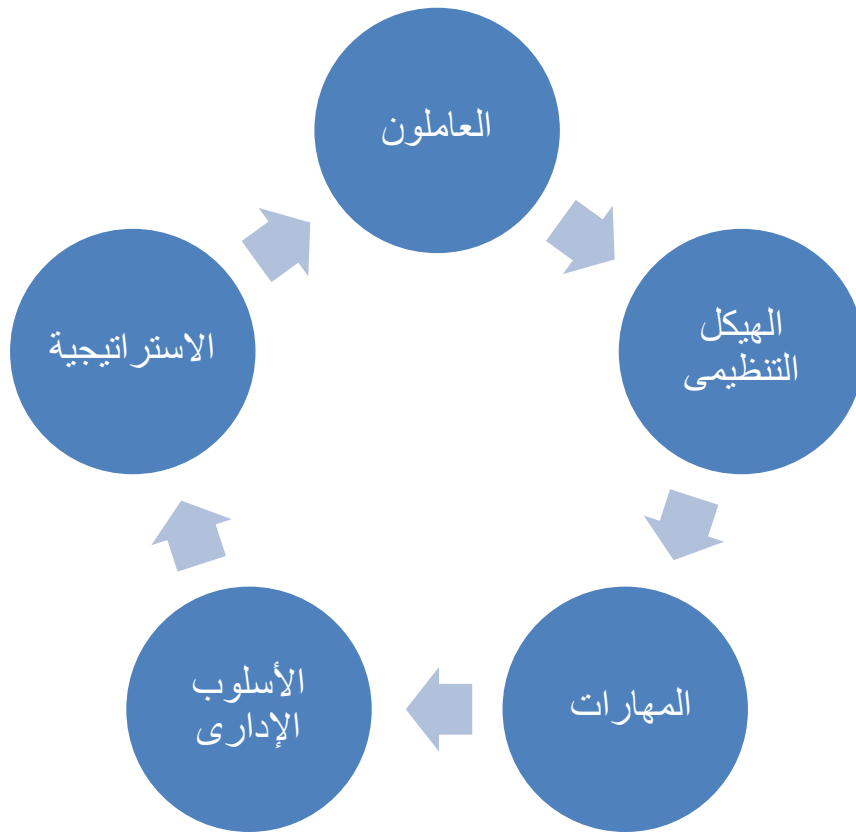
Weaknesses: هي نقاط الضعف الموجودة داخل المنظمة والتهديد أهدافها مثل توافر عمالة غير ماهرة، أو هيكل تنظيمي غير مرن.

Opportunities: الفرص هي نقاط الدعم المتاحة للمنظمة وتأتي من البيئة المحيطة، مثل توافر فرص تدريبية أو دعم مادي للمنظمة.

Threats: هي نقاط التهديد الأتية للمنظمة من بيئتها الخارجية كشدة المنافسة.

تحليل S 7

ركز تحليل S 7 على



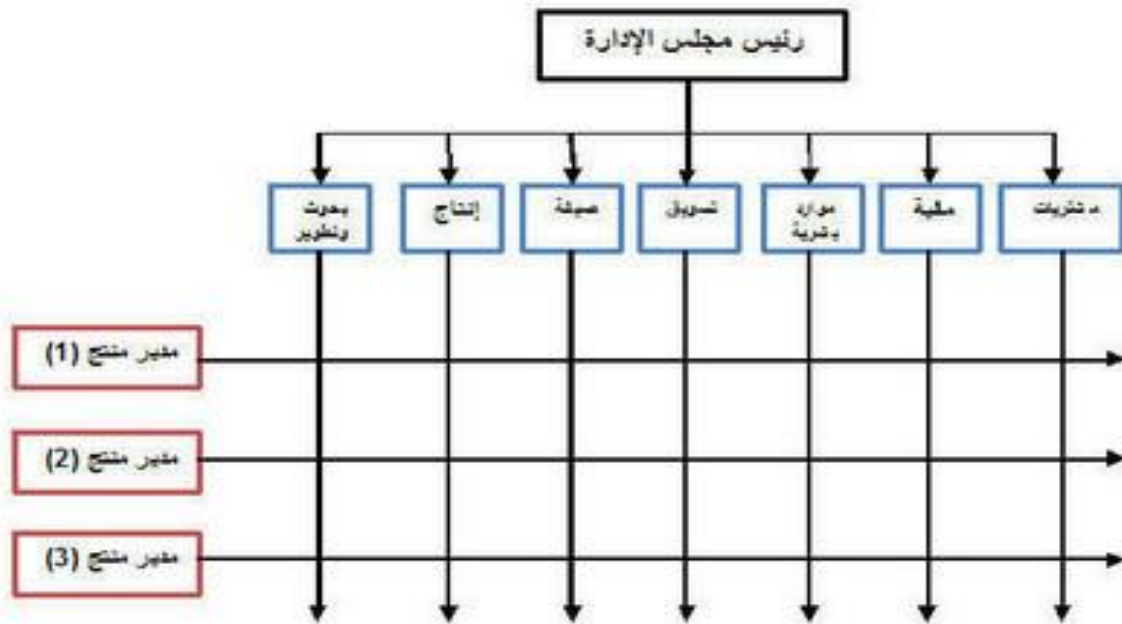
العاملون:

إذا كانت عملية اختيار الأفراد فعالة، ينتج عنها عاملون ذوو كفاءة كبيرة، ما يمثل نقطة قوة للمنظمة، وعملية الاختيار الأفراد تخضع لعملية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، ثم تحاول استقطاب الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات المرغوبة، وبعد الاستقطاب يتم تقديم التدريبات الكافية لتحسين مهاراتهم، ومن ثم تقييم ما وصلوا إليه، ومحاولة تحفيزهم بصورة مستمرة، وتقديم امتيازات تساعد على استمرارهم في العمل.

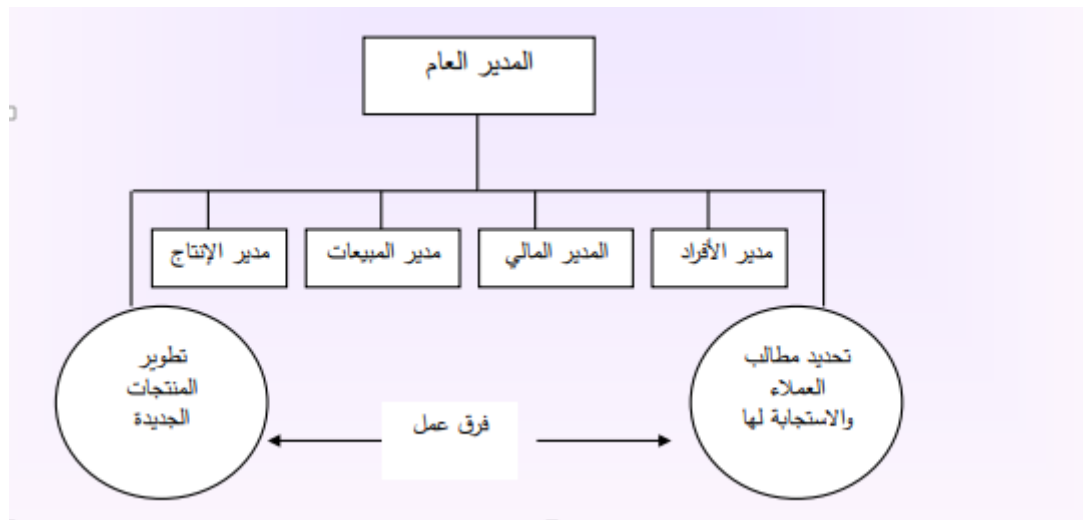
الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي نقطة قوة للمنظمة في حال كان مرناً، ومتوافق مع التخصصات والوظائف الموجودة في المنظمة، ومتوافق مع مبادئ التنظيم، ويكون على النسق الحديث حيث يتسم بالمرونة، والبعد عن الهيراركية الصلبة، فيكون الهيكل على من الأنواع التالية:

الهيكل التنظيمي المصفوفى



الهيكل المبنية على أساس فرق العمل



المهارات:

إذا كانت المنظمة تملك المهارات المناسبة فإن ذلك يمثل نقطة قوة لها، ولابد من امتلاك المنظمة لثلاث مهارات أساسية وهم:

المهارات الذهنية:

والتي تعتمد على وضع المخططات، واستراتيجية المنظمة، وتتواجد بصورة مركزة في المستويات الإدارية العليا.

المهارات التقنية:

ترتبط المهارات التقنية بالمستويات التنفيذية والتشغيلية ولذلك فهي تتواجد بصورة أكبر في المستويات الإدارية الدنيا.

المهارات الإنسانية:

وهي التركيز على الجوانب الإنسانية للعاملين ويتواجد أن تتلازم مع كل المستويات الإدارية. القيم المشتركة: يقصد بالقيم المشتركة القواعد والمبادئ الحاكمة للمنظمة، والثقافة التنظيمية التي تشجع على التطوير المستمر، وقيم المشاركة والتمكين، وسيادة قيم المساءلة والرقابة الموضوعية.

الأسلوب الإداري:

إذا كانت المنظمة تملك نظام إداري لا مركزي يعتمد على المشاركة والتمكين، فإن ذلك يعتبر من نقاط قوتها، في حين إذا كان نظامها مركزي يعتمد على الأوامر والتعليمات، فإن ذلك يعتبر من نقاط ضعفها.

الاستراتيجية:

إذا كانت الاستراتيجية موجهة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية فتحسب نقطة قوة للمنظمة.

نموذج القوى الخمسة لبورتر

شدة المنافسة

دخول منافسين جدد

قوة المساومة للمجهزين

البدائل

العملاء

ركز نموذج القوى الخمسة على تحليل البيئة الخارجية وذلك بالتركيز على:

شدة المنافسة:

تشير شدة المنافسة إلى الموقف المميز للمنظمة على غيرها من المنظمات فيما يعرف بالميزة التنافسية كمًا ونوعًا كفرصة للمنظمة، ولأي مزايا للمنظمات الأخرى كمهددات للمنظمة.

دخول منافسين جدد:

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة، ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنظمة الحالية كالولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، وتكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير.

قوة المساومة للمجهزين:

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض عوائد المشتري، خاصة عندما يكون المورد محتكر للسلع التي يوردها، وتتعاظم قوة المساومة للمشتري إذا استطاع ينوع من الموردين.

البدائل:

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة فوجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات التي تقدمها المنظمة مقانة بالبدائل يمثل فرصة.

العملاء:

كل ما يجعل المنظمة تحتفظ بعملائها الحاليين أو استقطاب عملاء جدد يمثل فرصاً لها، والعكس إذا قدم منافسون مزايا جديدة لجذب عملاء المنظمة يمثل تهديداً.

نموذج PESTEL

يركز النموذج على تحليل البيئة الخارجية ممثلة في البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، كالتالي:

العوامل الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل الكلية الهامة حيث تؤثر على منظمات الأعمال وفقاً لسعر الصرف، ومعدل النمو الاقتصادي، والميزان التجاري، ومعدلات التضخم، والسياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة.

العوامل الاجتماعية:

تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع، وتوقعات المجتمع للأعمال، والأعراف الاجتماعية، والثقة والتعليم، والتدريب، والخبرات، وأنماط السلوك.

العوامل التكنولوجية:

نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبحت المنظمات مجبرة على متابعة التغيرات التكنولوجية ف البيئة الخارجية، وخاصة تلك التغيرات التكنولوجية المرتبطة بأعمال المنظمة.

إن الرفات المتغيرة للمستهلكين وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة وتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تتعرض للمخاطرة بسبب تقديم نفس المنتجات، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.

العوامل السياسية والقانونية:

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرض عمل، أو تحد ما يمثل تهديدات لأعمالها في أحيان أخرى، ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة، قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة، فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، وتهديدات لمنظمات أخرى، وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية.

تحليل الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينه، وتجميعه في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام.

والهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات

والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية أو المهنية، وعدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص، ومن من الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منه، وما هي طرق وأساليب الاتصال فيما بينه ، وكيف يتم التنسيق بين وحداته أو أقسامه.

هناك عدد من الجوانب التي ينبغي الاهتمام بها والتساؤلات التي يجب الإجابة عنها عند تحليل الهيكل التنظيمي لأية منظمة، ومن أهم هذه الجوانب والتساؤلات ما يلي

درجة وضوح الأهمية النسبية للأنشطة، ويندرج تحت هذا البند عدة أسئلة لعل أهمها:

__ هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة الأساسية أو الحرجة أو الأنشطة المكملة أو الداعمة للأنشطة السياسية؟

_ هل ينعكس هذا الاهتمام على وضع الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة أو المكملة في المستوى الإداري المناسب لها؟

_ على أي أساس يتم تجميع الأنشطة الأساسية والمكملة (وظائف/ خدمات/ جغرافي/ عملاء).

_ ما مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي للأعمال المطلوبة؟

_ هل يسمح البناء التنظيمي الحالي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المحيطة بالمنظمة أم أن ذلك يتطلب تغييرات جذرية في الهيكل؟

مدى وضوح الصلاحيات والمسئوليات:

ويندرج تحت هذا البند عدة تساؤلات لعل أهمها:

هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات؟

هل تتناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسئوليات أو المهام المطلوبة؟

هل يوجد تعارض في الصلاحيات داخل المنظمة؟ وما هو هذا التعارض؟ وكيف يمكن التغلب عليه؟

التنسيق والتكامل بين الوحدات:

ويندرج تحت هذا البند عدة تساؤلات لعل أهمها

_ هل هناك احتمالات للتعارض أو التضارب بين الوحدات التنظيمية المختلفة؟ وما هي هذه المجالات؟

_ ما هي أسباب التضارب أو التعارض؟

_ هل هناك أدوات أو أساليب لتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة؟ وما هي هذه الأدوات أو الأساليب؟ وما مدى كفايتها وفعاليتها؟

_ هل يمكن تطوير الأساليب الحالية أو استخدام أساليب جديدة أكثر فعالية؟

الاختصاصات والمهام

ويندرج تحت هذا البند عدة تساؤلات لعل أهمها

_ هل يوجد دليل مكتوب لإيضاح مهام واختصاصات كل وحدة تنظيمية؟

_ هل يمكن استحداث هذا الدليل مع حدوث تغييرات في مهام واختصاصات الوحدات المختلفة؟

_ هل يمكن إعادة صياغة اختصاصات الوحدات مع كل تغيير في الهيكل التنظيمي؟

- _ ما هي مجالات التداخل والتشابك في الاختصاصات الحالية؟ لماذا تحدث؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- _ هل يراعي في صياغة الاختصاصات الوظيفية أن تكون محددة وتضع خطوط فاصلة بين مهام الوحدات المختلفة؟

تفويض السلطات:

- _ هل يسمح للهيكل التنظيمي بتفويض السلطات من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى؟
- _ هل يتم التفويض كتابة أم شفاهة؟ وما هي حدوده ومجالاته؟
- _ ما هي العقبات التي تعترض التفويض؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- _ ما هي المهام والأنشطة التي تحتاج إلى تفويض في السلطة؟ وما هو الأسلوب المناسب للتفويض وما هي حدوده؟

قدرة التنظيم على خدمة المناطق الجغرافية المختلفة:

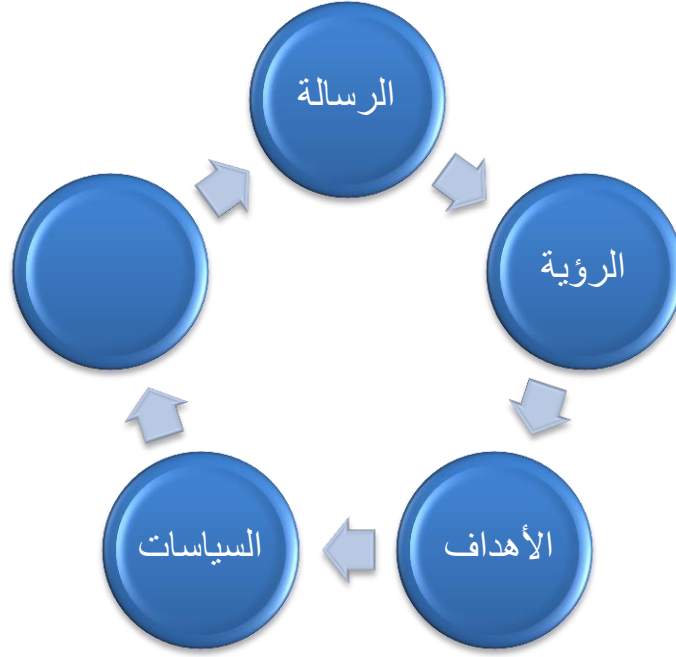
- _ هل يساعد التنظيم الحالي على خدمة العملاء في جميع المناطق الجغرافية؟
- _ هل يحقق التنظيم الحالي مفهوم العدالة والمساواة في خدمة المواطنين؟
- _ هل هناك حاجة إلى إنشاء فروع أو وحدات جديدة أو إلغاء فروع أو وحدات قائمة؟
- _ هل تتوفر الأدوات والأساليب والتقنيات اللازمة لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الفروع؟

نسبة الوظائف الإشرافية إلى الوظائف التنفيذية:

- _ هل تبدو نسبة الوظائف القيادية والإشرافية إلى الوظائف التنفيذية معقولة أم لا؟
- _ هل هناك حاجة فعلية إلى جميع الوظائف الإشرافية والقيادية الحالية؟
- _ ما هو الأساس أو المعيار المستخدم في تحديد نطاق الإشراف؟ وما مدى سلامته؟
- _ هل يوجد توازن في أعباء العمل للوظائف القيادية والإشرافية المختلفة؟
- _ كيف تتصرف حيال شاغلي الوظائف الإشرافية الرائدة عن الحاجة؟

صياغة الاستراتيجية

تتضمن عملية صياغة الاستراتيجية وضع كل من رسالة المنظمة، ورؤية المنظمة، واستراتيجيات المنظمة، وسياسات المنظمة، وهو ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:



أولاً: رسالة المنظمة

رسالة المنظمة هي السبب في وجود المنظمة واستمرارها، والغرض منها، وتمثل توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات المنظمة وقيمتها.

ولابد من توافر بعض الشروط في الرسالة الجيدة وهي:

- _ لابد أن تتسم بالعمومية والشمول.
 - _ استخدام كلمات دقيقة وملخصة وواضحة.
 - _ تتكون من فقرة واحدة تعبر عن كينونة المنظمة وأهم أعمالها.
- ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات.
- ويمكن أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة تهدد استمرار المنظمة ونموها.

وتجيب رسالة المنظمة على التساؤلات التالية:

- _ من هي المنظمة؟
- _ ما هو مجال نشاط المنظمة؟
- _ لمن تقدم المنظمة خدماتها؟
- _ ما هو النطاق المكاني للمنظمة؟
- _ ما هي الأعمال التي تؤديها سوف مستقبلاً؟

ثانيًا: صياغة الرؤية الخاصة بالمنظمة

تعرف الرؤية على أنها:

- _ رؤية المنظمة هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني
- _ منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة طموحها المستقبلي.

معايير تقييم وصياغة الرؤية

- التوجه المستقبلي: توفر الرؤية صورة عما سيصبح عليه القطاع مستقبلاً.
- الإحساس بالهدف: تعطي الرؤية العاملين إحساسًا أكبر بالهدف، حيث تعطي لما يفعلوه معنى.
- التحدى: تمثل الرؤية حلمًا يتخطى حدود ما يمكن تحقيقه الآن، ولكنه حلم ممكن فتعمل على رفع معايير الامتياز.
- الإلهام: تخلق الرؤية صورة حية في أذهان الناس تستحث تجاوزًا عاطفيًا، كما تثير الرؤية الحماس وتدفع العاملين للمشاركة.
- الأسلوب: تكون الرؤية سهلة الفهم، ومكتوبة بلغة واضحة، ومضاغة في عدد قليل من الكلمات.

ثالثاً: صياغة الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي "الأمل الذى تسعى المؤسسة إلى تحقيقه فى الأجل الطويل، فهو ما تريد المنظمة تحقيقه، ولا بد أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد.

كما أن الأهداف الاستراتيجية يمكن تصنيفها تبعاً للفترة الزمنية إلى ثلاثة أنواع وهم:

_ أهداف قصيرة الأجل: تكون أقل من عام.

_ أهداف متوسطة الأجل: تنحصر فترتها الزمنية بين عام وثلاثة أعوام.

_ أهداف طويلة الأجل: تكون أهداف على المدى الطويل، فتكون لأكثر من خمسة أعوام.

رابعاً: صياغة السياسات الاستراتيجية

لابد من وضع السياسات التى تصف القواعد الأساسية من الاستراتيجية المختارة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات من مختلف أرجاء المؤسسة.

فالسياسات تستمد من الاستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي فإن السياسة هى أداة تربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها.

وتساعد هذه السياسات على سهولة تنفيذ استراتيجيات معينة، وقد تضع هذه السياسات قيوداً على البدائل الاستراتيجية المتاحة للإدارة العليا فى المستقبل، لذلك يجب أن يعقب أى تغيير فى الاستراتيجية تغيير سريع فى السياسات المتعلقة بها فهى إحدى الوسائل لإدارة ثقافة المؤسسة.

ويترتب على السياسات المتبعة اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة وذلك وفقاً لعدة محاور وهى:

_ تتم عملية التوصل إلى القرارات الاستراتيجية على عدة مراحل، وهى عملية تراكمية وتمثل محصلة اتفاق آراء أعضاء الإدارة العليا على التصرفات المطلوبة.

_ تتطور الاستراتيجيات الكلية فى المنشآت الكبرى بشكل تراكمى من خلال دراسة العديد من العوامل الداخلية والخارجية، والتطلع المدقق لمستقبل، والتجربة، وجمع معلومات كاملة، والإحساس بالمشكلات والتوصل إلى معرفة تامة بالبدائل المتاحة، والاستجابة الفورية للأزمات المفاجئة، وتنمية الإحساس بالعوامل الملائمة استراتيجياً، وأهميتها ومذلك علاقتها المتداخلة.

_ لا يمكن التفكير فى تحليل الاستراتيجية الكلية للمؤسسة باعتبارها عملية مراجعة شاملة تتم على مرحلة واحدة، وتشير الدلائل إلى القرارات الاستراتيجية وتبرز إلى السطح بشكل تدريجى وليس من خلال تحليل دورى يتبعه اتخاذ القرار .

_ أن يكون المدخل إلى القرارات الاستراتيجية هو البدء بمجموعة مفاهيم وأفكار ثم محاولة تعديل الفكر الأصلى، وكلما أمكن تجميع معلومات أكثر أمكن الحصول على تأكيد أو تعديل للحكم الشخصى على الموقف، وازدادت الثقة والاتفاق فى رأى بشأن التحركات الاستراتيجية المطلوبة.

إن متخذى القرار لصياغة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة هم المديرون التنفيذيون، وأعضاء مجلس الإدارة وأن أغلب القرارات الاستراتيجية على مستوى الوحدات تتخذ بواسطة المدير الأعلى للوحدة، والمديرون التنفيذيين الرئيسيين، فى حين أن متخذى القرارات على المستوى الوظيفى هم مديرو الأقسام أو الوحدات الإدارية.

تنفيذ الاستراتيجية

التخطيط لأى عمل يعد من المميزات التى تساعد على نجاح هذا العمل لكن ما يتم هذا النجاح ويؤمده هو التنفيذ، لذلك فالتنفيذ السلم للخطوة عملية مهمة جدًا، فبقدر ما يكون التنفيذ متوافقًا ونابعًا من الخطوات التى رسمتها الخطوة بقدر ما يكون هذا التنفيذ ناجحًا ويؤدى بدوره إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

فتنفيذ الاستراتيجية يتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتكبد تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

مفهوم التنفيذ الاستراتيجى

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات تنفيذ الاستراتيجية وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية التى تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة.

ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد لمفهوم التنفيذ الاستراتيجى، إذ يعرف التنفيذ بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، وتتضمن تكوين متكبات الاستراتيجية التى يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمى، والسياسات التنظيمى، ونظام المعلومات والأفراد والقيادة، ونظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقييم والرقابة.

والتنفيذ الاستراتيجى يتعلق برسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة، ويأتى التنفيذ استجابة لما قرره المؤسسة فى صياغة الاستراتيجية فهو عملية تحقيق النتائج التى تتوقف على تهيئة الأتى:

١_ تركيبة المؤسسة وعلاقات تقسيم العمل، والتنسيق والمسئوليات ونظم المعلومات.

٢_ عمليات المؤسسة والسلوك والمعايير والقياس والواقعية ونظم الحوافز والرقابة.

٣_ القيادة الاستراتيجية العليا وأفراد التنظيم.

لذلك فتنفيذ الاستراتيجية يعنى تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية لذلك فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

محددات تنفيذ الاستراتيجية

- ١_ توافر الآليات الهيكلية وترابط بعضها ببعض بما يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعة.
- ٢_ حل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.
- ٣_ توصيل وإبلاغ الاستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة.
- ٤_ وجود التزام من قبل قيادة المؤسسة
- ٥_ تلائم نمط الإدارة مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.
- ٦_ استخدام أساليب التحفيز التي تدعم السلوك والإنجاز.

الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية

البرامج: هي بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال والهدف من البرنامج هو جعل الاستراتيجية محددة الخطوات، وعندما تنفذ هذه البرامج تبدأ عملية الموازنة.

الموازنة: هو بيان البرامج المؤسسة معبراً عنها بصورة نقدية أى أنها توضح التكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضع تخطيط الموازنة آخر خطوة لتقويم إمكانية الاستراتيجية المختارة.

الإجراءات: هو نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة، أو وظيفة معينة وتقوم على تفصيل الأنشطة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المؤسسة.

رقابة وتقييم الاستراتيجية

تعد الرقابة الاستراتيجية هامة جدًا خاصة وأن المؤسسات تواجه حاليًا بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواء كانت هذه البيئة بيئة داخلية أو خارجية، ولا يعد نجاح المؤسسات في الوقت الحالي هو الضامن للنجاح في المستقبل، وهو ما يؤدي لصعوبة الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

ولا يعنى تنفيذ الاستراتيجية النجاح، فدائمًا ما يترتب على تغيير البيئة تقادم الاستراتيجيات، كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الاستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب واضحة على المدى الطويل، فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها، لذا من الضروري مراجعة وتقييم الاستراتيجية بصورة دورية ومستمرة، وليس فقط في نهاية العام.

وعملية تقييم الاستراتيجية ليست عملية تتبع التنفيذ وإنما هي ملازمة للصياغة والتنفيذ أول بأول حيث تحمل في طياتها الكثير لعملية صياغة الاستراتيجية القادمة.

وعن طريق تحديد أسباب ونواحي القصور تضع الإدارة العليا يدها على اللمسات الأولية للاستراتيجية الجديد ما يزيد من قوة الإدارة حيث:

- ١_ التعرف على ملامح المستقبل ودراسة مكونات البيئة الخارجية.
- ٢_ تحديد الحوادث التي قد تكون غابت عن بال الإدارة العليا والتي تؤدي إلى حدوث هذه الأحداث.
- ٣_ زيادة الخبرة في تحليل البيئة الداخلية ومعرفة مكامن الضعف التي لم يتم الانتباه إليها سابقًا.
- ٤_ التعرف على كيفية التنفيذ واتجاهاته ومراحله وطرق إيصاله إلى المنفذين.

رقابة الاستراتيجية

مفهوم الرقابة الاستراتيجية

_ "هي عملية ترشيد وتقييم الاستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الاستراتيجية من أجل التأكد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عملية التنفيذ".

أهمية الرقابة الاستراتيجية

- ١_ تحسين الكفاءة التشغيلية.
- ٢_ تسهيل إدارة التغير.
- ٣_ تطوير ثقافة عامة داخل المؤسسة.

٤_ المساعدة فى تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة.

مستويات الرقابة الاستراتيجية

١_ الرقابة التنظيمية: وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجى العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها بالمجتمع الذى تخدمه.

٢_ الرقابة التكتيكية: تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

٣_ الرقابة العملياتية: تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد

مستلزمات الرقابة الاستراتيجية

١_ يجب مراعاة التوقيت السليم فى نظام الرقابة، لى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب.

٢_ يجب استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى.

٣_ يجب أن تهدف نظم الرقابة إلى استكشاف الاستثناءات حتى يحتاج الأمر إلى التدخل فقط فى حالة النتائج التى تقع خارج نطاق السماح المحددة من قبل.

٤_ الاهتمام بمكافأة النجاح فى الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل فى الوصول إلى هذه المعدلات

استخدام المراجعة الاستراتيجية لتقييم أداء المؤسسة

تعتبر المراجعة الاستراتيجية أحد الفروع الأساسية للمراجعة الإدارية التى تستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التى تتطوى على مشاكل على مستوى المؤسسة.

والمراجعة الاستراتيجية هى اداة معاونة للمخططين الاستراتيجيين حين تساعدهم على تحديد وتشخيص الأسباب التى يمكن أن تفسر وجود مشكلات فى أنشطة أو أعمال المؤسسة والتى تؤثر سلباً على الأداء الكلى للمؤسسة. كما تساعدهم أيضاً على تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات.

ويوفر نظام المراجعة الاستراتيجية قائمة بالأسئلة مصنفة وفقاً لمجالات النشاط أو الموضوعات، التى تساعدهم على القيام بالتحليل المنهجي لوظائف المؤسسة المختلفة والأنشطة ذات العلاقة، وهى مفيدة إلى حد كبير كأداة تشخيصية لتحديد المجالات التى تتطوى على مشكلات على مستوى المؤسسة ككل، ولإلقاء الضوء بوضوح على القوة والضعف فى المؤسسة.