



## المحاضرة الثانية

# مسؤولية وطرق صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وخصائص ونماذج الإدارة الاستراتيجية

مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية نشاط لكل المستويات الإدارية يشترك فيه كل مستوى في حدود صلاحياته ومسؤولياته وفي حدود الرشد الخاص به وبطريقته الخاصة، ويطلق عادة على المدراء الذين يقومون بعملية إدارة الاستراتيجية تسمية المدراء الاستراتيجيين.

وإلى جوار ذلك فإن المنظمات عادة ما تقوم بتعيين عدد من خبراء التخطيط الاستراتيجي وذلك كاستشاريين يساعدون المدراء الاستراتيجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي، كذلك فإن بعض المنظمات يمكن أن تستعين بعدد من المستشارين المتخصصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

لكن يمكن القول أنه من أجل تحقيق النجاح الكامل للاستراتيجية لابد من الحرص على أن يشارك كافة أصحاب المصلحة المؤثرين في عملية صياغة الاستراتيجية وفي عملية تنفيذها وتقويمها إلى جانب المدراء الاستراتيجيين، وذلك لاعتبارات متعددة منها الاستفادة مما يتوفر لدى كل أصحاب المصلحة من معلومات، ولأن ذلك يؤدي لكسب التزام المشتركين وولائهم، وأنهم سيكونون جميعا مسؤولين شخصيا عن التنفيذ ولن يتمكن أحدهم من تبرير فشله.

## طرق صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات:

يتم ذلك بأكثر من طريقة ومنها الطرق الآتية:

توجه المخطط الأوحده:

في بعض المنظمات يقوم شخص واحد وهو المالك أو الرئيس التنفيذي بدور المخطط حيث يقوم وحده بتكوين أجزاء الاستراتيجية، وطبعاً هذا لا يعني أنه هو الذي يبدع كل أفكار الاستراتيجية أو يقوم بكل عمليات تحليل البيانات وجمعها، إذ أنه في الواقع أن بعض الإدارات تقوم بالكثير من التحليلات والأعمال، لكن هذا يعني أن هناك شخص واحد يعمل بنفسه ويضع الخطة الاستراتيجية، مع المشاركة البسيطة من قبل بعض الموظفين الرئيسيين أو المستشارين الخارجيين.

### -توجه التفويض:

يقوم الرئيس التنفيذي بتفويض تشكيل مكونات كبرى للاستراتيجية وصياغتها لمستشار موثوق فيه، أو فريق من المستشارين أو إلى مديرين مسؤولين عن إدارة وحدات العمل الرئيسية، أو لفرق عمل ذاتية التوجيه لها سلطة على وظيفة أو عملية محددة.

### التوجه التعاوني:

يقوم الرئيس التنفيذي الذي يتحمل مسؤولية صناعة الاستراتيجية بمساعدة المدراء الرئيسيين ومشاورتهم في صنع الاستراتيجية، ومن الشائع أن يقوم فريق الاستراتيجية بتضمين بعض الموظفين والعلماء والموردين معهم للتشاور معهم حول البدائل الاستراتيجية

**توجه الريادة في الأعمال:** تشجع الإدارة العليا الأفراد والفرق على تقديم الأفكار والمقترحات

## الأدوار الأساسية للمدراء على مختلف المستويات من المنظمة في عملية الإدارة الاستراتيجية:

إن تحديد الدور الاستراتيجي للمدراء أمر يختلف من منظمة لأخرى: وبشكل عام فإن الأدوار المعتادة

هي كالتالي:

1- يعد الرئيس التنفيذي (المدير العام) للمنظمة أهم شخصية إدارية في الاستراتيجية حيث تقع على عاتقه المسؤولية الكلية لقيادة مهام صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها في المؤسسة كله وإن المسؤوليات الرئيسة له هي الآتية:

-مهمة صياغة رؤيا ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل

-تنمية الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل

-إعطاء توجيهات وإرشادات لمديري وحدات الأعمال كي يقوموا بصياغة استراتيجياتهم والتأكد من أن الاستراتيجيات التي وضعوها تتناغم مع رؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل إقرارها.

-التنسيق بين استراتيجيات الأنشطة

-توزيع الموارد على قطاعات العمل المختلفة، ومراقبة التنفيذ

2- يعد مديرو وحدات الأعمال الاستراتيجية هم المسؤولين بشكل رئيس عن الآتي:

-ترجمة توجيهات الرئيس التنفيذي إلى استراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال وتنفيذها

- إعطاء توجيهات وإرشادات لمديري الوظائف كي يقوموا بصياغة استراتيجياتهم والتأكد من مدى تناغم الاستراتيجيات التي صاغوها مع رؤيا ورسالة المنظمة من أجل إقرارها.

-التنسيق بين الاستراتيجيات الوظيفية

توزيع الموارد على الوظائف، ومراقبة التنفيذ

3-يعد مديرو الوحدات الوظيفية مثل (مدير قسم الإنتاج ومدير قسم التسويق، والتمويل والموارد البشرية) وغيرها من الإدارات الوظيفية الأخرى مسؤولون بشكل رئيس عن الآتي:

-صياغة الاستراتيجية الوظيفية وتنفيذها

- إعطاء توجيهات وإرشادات لمديري الوحدات التشغيلية كي يقوموا بصياغة استراتيجياتهم والتأكد من مدى تناغم الاستراتيجيات التي وضعوها مع رؤيا ورسالة المنظمة من أجل إقرارها.

-التنسيق بين الاستراتيجيات التشغيلية

-توزيع الموارد على الوحدات التشغيلية، ومراقبة التنفيذ

4-كما أن لمديري الوحدات التشغيلية دوراً قيادياً في تطوير استراتيجية التشغيلية تدعم الاستراتيجيات الوظيفية

إذا من المعتاد أن لكل مدير أن يكون صانعاً للاستراتيجية ومطبّقاً لها في مجال إشرافه واختصاصه، وإن لذلك فوائد عديدة:

- عندما يكون المديرون القائمون بتطبيق الاستراتيجية هم صانعوها فإنهم لن يتمكنوا بسهولة من إلقاء اللوم على الغير

-إن المشاركة الإيجابية في محاولة تطوير الاستراتيجية تدفعهم لتدعيمها بقوة



5-دور مجلس الإدارة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها:

من المعتاد للرئيس التنفيذي أن يقوم بتقديم الخطط الاستراتيجية للمجلس للموافقة عليها

يتمثل دورهم الرئيس في إبداء الرأي إذا كانت الاستراتيجيات المقترحة أكثر جودة وفائدة من البدائل الأخرى والإشراف، ومراقبة مسار استراتيجية المنظمة وتقدمها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ولكن التوجه الأفضل هو أن تقوم المجالس بدور أكثر تأثيراً وهو قيام المجلس بالمشاركة في صياغة الاستراتيجية بالإضافة لتقييم تنفيذها وتقييم القائمين على التنفيذ.



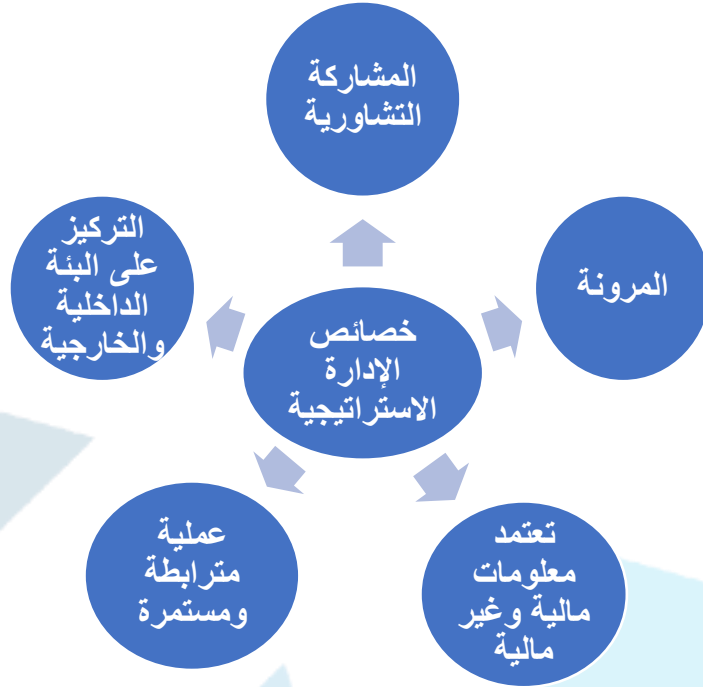
ملاحظة: لكل توجه عيوبه ومميزاته ويمكن استخدام أي منها في الموقع والظرف المناسب.

7/1 خصائص الإدارة الاستراتيجية:

## characteristics of strategic management

تتميز الإدارة الاستراتيجية بعدة خصائص ومن أهمها الآتي:

- تركز على البيئة الداخلية، والخارجية (تتعامل مع المنظمة على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بما يدور حولها على حد سواء).
- تعتمد على المعلومات المالية وغير المالية معا.
- تتميز بأنها عملية مترابطة ومستمرة، أي أنها ليست وظائف معزولة عن بعضها، كما أنها ليست حدث هام تعيشه المنظمة وينقضي.
- تتميز بالمرونة لكي تتمكن من مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- يجب أن يتم اعداد خطة استراتيجية من خلال إجراءات تشاورية مع الأفراد (أصحاب المصلحة)



### 8/1 نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف.

ومن هنا نستعرض النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال، والذي يتضمن أيضاً المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية Component of Strategic Management والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية، ويطلق عليه اسم النموذج الطموح في الإدارة الاستراتيجية لأنه يبدأ بصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية وذلك خلاف نموذج المطابقة والذي يبدأ بعملية التحليل الاستراتيجي وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية هي:

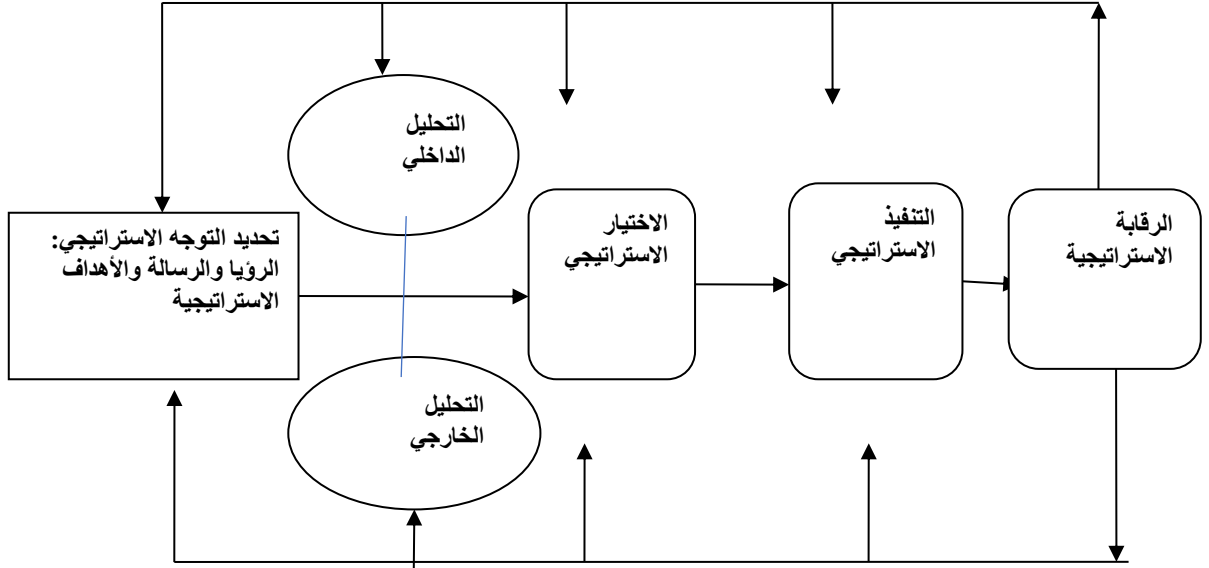
- 1- صياغة رسالة ورؤيا المنظمة.
- 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- 3- تحليل البيئة الخارجيَّة للمنظمة.
- 4- تحليل البيئة الداخليَّة للمنظمة.
- 5- اختيار الاستراتيجية.
- 6- تنفيذ الاستراتيجية.
- 7- رقابة الاستراتيجية.

وبالرغم من أنَّ مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أنَّ هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض.

والجدير بالذكر أنَّه قد انتشر في الأعمال الأدبيَّة لعدد من الكُتَّاب أنَّ الاستراتيجية هي ثمرة عمليَّة تخطيط رسميَّة تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار، إلا أنَّ Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للاستراتيجية، حيث يرى أنَّه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي، إذ عادةً ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط، وبهذا فإنَّ الاستراتيجيات المحققة للمنظمة، هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة)، أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة، وفي الحياة العمليَّة نجد أنَّ الاستراتيجيات في معظم المنظَّمات من المحتمل أن تكون مزيجاً من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.

وإنَّ المكونات المختلفة لعمليَّة الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أو من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أنَّ الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلاَّ أنَّه يتعيَّن على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الاستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة ورؤيا وأهداف المنظمة والفرص والتحديات في البيئة الخارجيَّة للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة. ويتعيَّن على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة، وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي. ويوضح الشكل التالي الفروق الهامة بين عمليَّة الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة حيث تركز عمليَّة صياغة الاستراتيجيات المقصودة على عمليات تخطيطيَّة تتجه من أعلى إلى أسفل بينما نجد الأمر على عكس ذلك بالنسبة للاستراتيجيات الطارئة.

### نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية للاستراتيجية المقصودة.



### نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية للاستراتيجية الطارئة.

