

الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي

سالم مفتاح بن نجمة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طرابلس - ليبيا

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الإستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والإستمرار .

إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون و هاوس) عام 1965 دلت على أن المنظمات التي إعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات فاقت المنظمات الأخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر .

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) أن المنظمات التي إستخدمت مفهوم التخطيط الإستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال ، ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجر و واليك) أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الإستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة .

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر و بازل و هبتي) على 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الإستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر .

* المنهج الإستراتيجي في الإدارة :

التعاريف التي أطلقت إلى المنهج الإستراتيجي في الإدارة كثيرة ولعل أهمها ما قاله (إبراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الإداري المعاصر " هي أسلوب تفكير إبداعي وإبتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك" وحسب معهد ستانفورد "هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها" .

وحسب تعريف (كبنر) "هي صورة التوجه لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً ، وحسب (أومايا) فإن جوهر الإستراتيجية في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكر مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها ، والهدف النهائي للإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار .

إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء .

وبصورة عامة فإن إيجابيات إعتداد النهج أو التخطيط الإستراتيجي في الإدارة تتمحور في :

- يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها Theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات .
- يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية : حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه يساعد على تخصيص الفائض من الموارد حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة .
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل .

- يمكن هنا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه باستخدام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة .

* العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي :

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ :

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل .

- إمتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب إعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك .

- ظهور المشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي يعطي إنطباعات سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء .

- قصور المواد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي .

- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة .

* أين تمارس الإدارة الإستراتيجية :

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة إسم (وحدة العمل الإستراتيجية Strategic Business Unit) وتعرف بالآتي :

أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الإستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال ولكن في بعض الأحيان قد يتم تجميع العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والإستقلال الكامل عن المنظمة الأم وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية .

• المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية:

أولاً : الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه .

والأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المنظمة هي :-

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها .

- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع .

- تحديد المنتج والسوق .

- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة .

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة .

والإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة الآتية :

ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟

ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها ؟

ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد اللذين يعملون لديها ؟

ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟

كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها ؟

ثانياً : الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

وهي ادارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال

معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل .

ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق ؟

من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة) ؟

كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي ؟

كيف يمكن (للوحدة) أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها ؟

وتقع مسئولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني

من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة .

ثالثاً : الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها

جانباً وظيفياً محدداً ، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل

من (الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل

أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل .

وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية والمستوى

الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد

نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لإستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة

الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعميلة وضع الموازنات والنظام المحاسبي

وسياسات الإستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية .

* من المسئول عن الإدارة الإستراتيجية :

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية : الإدارة العليا 1/2 الصف الثاني لها 1/2 اللذين يعملون بصفة دائمة والإستشاريين اللذين يمكن الإستعانة بخدماتهم خارج المنظمة .

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسئولة مسؤولة كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة .

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كإستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الإستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الإستشاريين المتخصصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل : أي التخطيط والتنفيذ ، أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي التخطيط .

* مكونات الإدارة الإستراتيجية :

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية في تحديد :
غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل وإختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الإختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم .

* الرقابة التقييمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الإستراتيجية :

تبدأ الرقابة التقييمية قبل إختيار المنظمة إستراتيجيتها وأثناءه وبعده ، ذلك أن هذه الرقابة التقييمية تتولى :

- إجراء المسح التقييمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً

لإختيار الإستراتيجية .

- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى إختيار وصياغة الإستراتيجية.
- إعتداد التقييم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي .
- تقييم محتويات الإستراتيجية .
- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام إختياراتها الإستراتيجية .
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها .

تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على إكتشاف الإنحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون إقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء وأن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون إقتصادياً .

* المراجعة الإستراتيجية :

إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا ولجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يتم الإستعانة بالإستشاريين في هذا المجال .
تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق :

- درجة فعالية المنظمة في علاقتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والإنطباع السائد لدى الجماهير حيالها .
 - فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية .
 - درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق الرسالة للمنظمة وأهدافها .
 - تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنةً بالمنظمات الأخرى وتحديد الإستراتيجيات اللازمة للإستفادة من هذه الجوانب .
- * إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الإستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين :

تحديد أسباب الانحرافات : هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن الأسئلة لعل أهمها :

الإستيضاح عن مدى ملائمة الإستراتيجية في ظل قيام الانحرافات الإجراءات التصحيحية وذلك من خلال :

إما تعديل الإستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستمر .
وأخيراً :

فإن عملية التقييم والرقابة على الإختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها ، أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الإختيار الإستراتيجي .