



٢- ربط الفجوة بالمتغيرات البيئية.

٣- ربط الفجوة بالقدرات والإمكانات.

٤- تحديد الغايات المستقبلية في ضوء إدراك الفجوة.

٥- وصف الخطط الاستراتيجية لتحقيق الغايات.

٦- تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة متخصصة لأغراض التطبيق.

٧- تجميع الاحتياطات التفصيلية للوظائف.

٨- تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات.

ثالثاً : عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل والتي من أهمها :

١- **توافر التفكير الاستراتيجي** : حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق ، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

٢- **توافر نظم المعلومات الاستراتيجية**: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها ، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب ، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل المبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٣- **توفر نظام الحوافز**: يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالبات المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل المكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

٤. **توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

٥- **توفر التنظيم الإداري السليم :** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

رابعاً : التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :

تماشياً مع المزايا أو الفوائد التي تحققها الإدارة الاستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي لمنظمات الأعمال ، إلا أن هناك العديد من التحديات المتوقعة التي تواجهها خاصة في مطلع القرن الواحد والعشرين ، تشكل بمجملها نقطة انطلاق نحو إبراز أهمية تلك الإدارة في مواجهة اتجاهات التغيير ، الأمر الذي يتطلب المزيد من الدراسة والتحليل ومن أبرز هذه التحديات ما يأتي :

١- **تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال :** تعيش المنظمات اليوم فيعالم متغير ، تتلاشى فيه الحدود الفاصلة بين ما هو قديم وما هو جديد ، إذ تخضع نواحي الحياة إلى تغيرات كبيرة في الجوانب السياسية والاقتصادية والتقنية ونظم الاتصال ، الأمر الذي أضاف أبعاد جديدة في قدرات ومهارات صانعي القرارات الاستراتيجية لمواجهة معطيات المنافسة واتجاهات التغيير.

٢- **زيادة حدة المنافسة:** سمي عقد التسعينات بعقد المنافسة التي أصبحت حقيقة واقعة ، إذ إضافة العولمة الاقتصادية متغيرات جديدة للمنافسة وظهورها في الأسواق المحلية والدولية ، الأمراض الذي فرض على القادة الاستراتيجيون وصانعي الاستراتيجيات التحديات في صياغة وتطوير الخطط الاستراتيجية ، فعلى سبيل المثال شركة (IBM) المختصة بصناعة الحاسبات منذ عشرون عاماً بم تواجه سوى منافسة محدودة سابقاً ،

٣- **كونية الأعمال :** تلاشت في عالم اليوم حدود السيادة وازدادت التبادلات الاقتصادية ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة في الموارد الطبيعية وزيادة حرية التبادل التجاري ن الأمر الذي جعل منظمات الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية ، وذلك يدعو إلى ضرورة تبني الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري أصبح التعاون والتنسيق هو العامل

٤- التغيرات التكنولوجية : تعد التكنولوجيا من الأساليب الأساسية* في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والبقاء في عالم الأعمال ، وفي الوقت الذي يشهده العالم من تغيرات تكنولوجية فأن مواكبة تلك التغيرات أصبحت حالة مهمة كونها تمثل تهديد حقيقي ، فهي سيف ذو حدين فمن جهة يمكن أن تكون فرص هامة لمكتسبها وتهديد لمن لا يستطيع الحصول عليها ، لذا فالإثارة الاستراتيجية هي التي تهئ لنفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق وأساليب جديدة للمنافسة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا.

٥- نقص الموارد : تواجه الصناعة اليوم نقص كبير في المواد الأولية ، ولأجل إدامة العمل ينبغي للإدارة الاستراتيجية وضع الخطط اللازمة لتوفير الموارد من مصادرها وبرمجة الاستخدامات بصورة اقتصادية لتلبية حاجات المنظمات.

٦- التحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية : أصبحت المعرفة قوة استراتيجية في عالم اليوم ، بل غدت ميزة استراتيجية على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فهي تسهم في عملية خلق منتجات جديدة وتطوير وتحسين منتجات قائمة ، فضلاً عن الارتقاء بالنوعية والإبداع ، لذلك تحتاج عمليات الإدارة الاستراتيجية إلى قاعدة معلوماتية وإحصائية واسعة والتي قد لا تكون متاحة أمام المنظمة وقياداتها الاستراتيجية لتوظيفها في تحليل المتغيرات البيئية ، كما أن عملية تهيئتها وتحليلها قد تتطلب وقتاً طويلاً وانفاقاً عالياً.

٧- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية : يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في الفترات الأخيرة ، فكم من العملاء والمنتجات والمنظمات والابتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في آن واحد ، كذلك الأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع حدوثها تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة ، فضلاً عن رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.

كلية الادارة والاقتصاد

قسم : الادارة العامة المرحلة : الرابعة . المادة : الادارة الاستراتيجية

مدرس المادة : م. مازن نعمان عبدالله

المحاضرة الرابعة : القيادات الاستراتيجية.

تتسم منظمات الأعمال بالمنافسة الشديدة لكونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة ، مما فرض البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الإدارة والتطوير الاستراتيجي يطلق عليها بالقادة الاستراتيجيون أو المدراء الاستراتيجيون (مدراء القمة) وهم الجهة التي تتحمل مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة والقيام بالأدوار الاستراتيجية ، أي أن المسؤوليات القيادية تتطلب مجموعة من سياقات عمل ومهام تختلف من حيث أدوارها وأطر تفكيرها وقراراتها عن ماهر مألوف في الإدارة التقليدية ، وبشكل عام تناط مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بثلاث جهات رئيسة هي الإدارة العليا والإدارة المساعدة لها ، والاستشاريون ، فهم يتميزون بقدرتهم على التفكير والرؤية في رسم الاستراتيجيات وتنفيذها مقارنة بالمستويات الإدارية الأخرى. من هنا فالإدارة الاستراتيجية باتت تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في

صورة عقلية متتابعة على النحو المبين في الشكل رقم (١).



وفي ضوء تلك المعطيات نجد من الأهمية بمكان عرض بعض المضامين النظرية للقيادة الاستراتيجية وما يرتبط بها من مستمدات فلسفية للأدوار وأطر التفكير ، فضلاً عن الخصائص التي تميز تلك القيادات.

أولاً : القيادة بين التوجيهات التقليدية والحديثة :

تشير الدراسات ووجهات نظر الباحثين التي تناولت موضوع القيادة ، بأن المستجدات الفكرية للإدارة الاستراتيجية ، قد أفصحت عن تحول فكري وجذري في عمل ووظائف القيادة ، وافترضت الخصوصية في مسؤولياتها وأدوارها وسبل تفكيرها لاستيعاب مشكلات التغيير المنظورة والمتوقعة في بيئة المنظمات ، وبالتالي استثمار الاتجاهات الايجابية التي تعزز المكانة والنجاح من جهة والتصدي للاتجاهات السلبية المعيقة لمسار أنشطة المنظمة وفرص نجاحها ، وفي ضوء ذلك وصف القائد بأنه الشخص المفكر والمتأمل في رسم الخطط وتصميم المنظمة وإرشاد وتوجيه الأفراد من خلال الخبرة الواسعة وبعد النظر لغرض إنجاز الأهداف ، فيما أشار آخرون بأن القيادة الاستراتيجية ، وإعطاء التوجيهات اللازمة للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الاستراتيجية لتحقيق الأداء الأفضل ، وبذلك فإن القائد الاستراتيجي يختلف عن القائد التقليدي ، إذ هو يحسن إدارة منظمته استراتيجياً من خلال تحديد مكان القوة والضعف فيها بدقة ويعرف

معنى الفرصة وخطورة التهديد ويعرف كيف يتصرف ؟ فيرى الاستراتيجية باعتبارها قراراً يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية وتمثل أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها ، ويختار الاستراتيجية أو تشكيلة من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الإمكانيات الداخلية بما تحمله من نقاط قوة وضعف ، وتتلاءم وظروف البيئة بما تحتويه من فرص وتهديدات. واستناداً إلى التوجهات التي أوجدتها أطروحات الكتاب في الفكر الإداري التقليدي ، وطورتها فيما بعد الأطروحات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ، تبلورت العديد من المعايير الفلسفية التي تميز بين القيادة التقليدية والمعاصرة يمكن الإشارة إليها بغية الحصول على تصور عام لطبيعة الاختلاف وكما في الجدول الآتي :

جدول (١) التمييز بين القيادة التقليدية والاستراتيجية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال Domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
التركيز Focus	يركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
التخطيط Planning	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط بالاستناد إلى ما يمتلكه من مهارة تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.

إتباع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً بعيداً عن المخاطرة وعدم التأكد من القرارات.	إتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.	القرارات Decisions
يميل إلى تبني ثقافة منظميه يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمية تجعل المنظمة قادة في مجال عملها.	الثقافة المنظمية Cultures

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المنافسة Competitive Advantage	يميل إلى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة.	يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
مرونة العمل Flexibility	يميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.	يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
التغيير Change	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	يميل إلى التغيير الجذري ويأتون بابتكارات جديدة.

ثانياً : الأدوار الاستراتيجية للقيادة :

إن المنظمات اليوم يتحقق أدائها من خلال التنسيق بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ، حيث يوفر التفاعل مع البيئة مفهوماً جيداً للتوجهات المستقبلية والتنافسية يزود برؤية للوصول إلى الأداء الجيد ، وأن ذلك مرهون بمدى ممارسة إدارة المنظمات لأدوار غير مألوفة تحقق النجاح الذي تنتشه ، انطلاقاً من عدها الجهة المسؤولة عن تحقيق التوازن بين الأهداف الآلية والمستقبلية وبالتالي اتخاذها لقرارات حاسمة وفعالة.

حيث أشارت العديد من الدراسات والأدبيات الإدارية ، إلى وجود حالة من التباين في أدوار ومهام القيادات الإدارية العليا ، فبعد أن ساد النموذج البيروقراطي لسنوات عديدة بإيجابيات وسلبياته ، وكشف عن أدوار تقليدية وغيرها من نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة ، خصوصاً بعد أن تزايدت أعباء الإدارات في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات ، مما ألزم التوجه نحو زيادة أعباء المهام والأنشطة القيادية وفقاً لمستجدات المضامين الجديدة لتوجهات الإدارة الاستراتيجية وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي ، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمراً مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل القيادي ، إضافة إلى المهام والأنشطة القيادية (التشغيلية) . وتأخذ الأدوار الجديدة محاور عديدة تعبر عن الأعمال التي يشترك فيها الاستراتيجيون وتشغل حيزاً كبيراً في تفكيرهم ووقتهم ، وتكاد تتفق معظم الدراسات نحو التوسع بالأدوار وربطها بعمليات واهتمامات الإدارة الاستراتيجية والتي تتمحور في الأدوار التالية :

١ - تحديد الوضع الحالي للمنظمة: ويتطلب هذا الدور إلمام القائد بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة وطبيعة عملياتها واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية ، وتعد هذه الخطوة بداية مبكرة للشروع الاستراتيجي للمنظمة ، وبذلك فأن تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومكامن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية يهيئان الإجابة عن السؤال المثار حول أين تقف المنظمة الآن ؟ مقارنة بالمنافس أو المناظر ، ويكمن الجواب عند الإدارة العليا.

٢ - تحديد مستقبل المنظمة: ويشمل دور القائد في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي - المنافسة - ندرة الموارد - المعلومات) وتحليل هذه المعاني وإسقاطها على محاور المستقبل ، وهذه الحالة

يطلق عليها اصطلاحاً بالمجالات المحتملة لأنشطة المنظمة ، وغالباً ما يلجأ القائد إلى استخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات في اختيار الفروض الفكرية.

٣- صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها: وتستند هذه الخطوة فهم دقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وما يحيطها من ظروف متغيرة ، والتهيؤ المحكم لمواجهة الأحداث الآلية والمستقبلية ، ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدئً واسعاً من الوقت القيادي.

٤- تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته: ويتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقييمية وقوفاً على فاعلية التنفيذ.

من هنا تظهر حاجة التحول نحو اعتماد مستجدات الإدارة الاستراتيجية كأساس في بناء الوظيفة القيادة في المنظمات ، واحتواء مضامينها وطموحاتها وما يتصل بها من خصوصيات في المسؤوليات والخبرات وأطر التفكير ، وبالشكل الذي يجعل من مهام عمل القيادة في المنظمات موقعاً لصنع القرارات الاستراتيجية بدلاً من الاستغراق في تفاصيل الأنشطة اليومية (التشغيلية).

ثالثاً : التفكير الاستراتيجي القيادي :

تشير الدراسات أن المنظمات المعاصرة دأبت على الإيمان بأن تفكير الإدارة هو الشيء الوحيد الذي يجب أن يتغير ، لأن نوع التفكير الذي قاد إلى النجاح السابق سوف لن يؤدي حتماً إلى النجاح المستقبلي ضمن ظروف عدم التأكد البيئي وكثرة المتغيرات وتسارع حركاتها ، فأساليب الإدارة التقليدية لا تتلاءم مع متطلبات عصر المعلومات والاتصالات المعرفية وما ينتج عنها من تزايد المنافسة والجودة والإبداع ، ومع تلك المعطيات تعززت الإدراكات في مدى المنظمات المعاصرة على مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، والسعي إلى تبني طرق جدية في التفكير والتعلم بعيداً عن الأطر التقليدية المألوفة في إدارة الأنشطة والفعاليات المتنوعة. من هنا فأن الإدارة الاستراتيجية تتطلب قادة يتسمون بالخيال والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية واكتشاف الفرص السوقية أو خلقها فيضعون تساؤلات أساسية يجيبون عليها أين نحن الآن ؟ أين نود أن نكون بعد فترة معينة ؟ ما هي الاستراتيجية التي نصممها ونطبقها لنصل إلى ما نريد ؟

وبذلك يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافق القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد أو الإدارة بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية ، فضلاً عن إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة ، وأن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

١- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

٢- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، وقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

٣- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

٤- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

٥- القدرة على بناء الغايات والأهداف ، إذ يتميز الاستراتيجيون بالقدرة على شحذ همهم وإثارة فكرهم الاستراتيجي ، وبالتالي المقدرة على وضع غايات يمكن أن تشتق منها أهداف بعيدة المدى لمنظمتهم إذ أن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً ، وتحليلاً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة.

٦- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها ، تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدققها وحسن استخدامها ، والمفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما