

الإنتاج ، التسويق ، والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.

2- أنواع الأهداف : هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف ، يمكن إجمالها بالآتي :

1- منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة : تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار ، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تقترض وجود أهداف متعددة للمنظمة ، على سبيل المثال زيادة الأرباح ، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم ، تحقيق الرضا الوظيفي ، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك ، قيم جديدة للشركة ، التكيف والمرونة ، زيادة حصة المساهمين ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وتعزيز المركز التنافسي ، ومعزم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

2- أهداف رسمية وأهداف فعلية : تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام وقوى التأثير الخارجية لدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومع التلوث البيئي ، إضافة إلى اهتماماتها بأهداف المالكين ، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة ، والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات للمنظمة.

3- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد: تقسم المنظمات غالباً أهدافها حسب الزمن ، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد ، في حين البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

4- أهداف كلية وأهداف وظيفية : تعمل المنظمة لتحقيق لأهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي ، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات ، الأصول ، القيمة السوقية للسهم ، الأرباح ، عدد الأفراد العاملين ، الإنتاج ... الخ) ، وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات ، العائد على حق الملكية ، العائد على الأصول ، العائد على

الاستثمار) وكذلك السيولة والملاءة ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهداف ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة ، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل ب (الإنتاج ، الموارد المالية ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا والبحث والتطوير ، والتسويق) .

* المادة الإدارة الاستراتيجية المرحلة الرابعة

مدرس المادة . م. مازن نعمان عبدالله

المحاضرة الثالثة

نماذج ومستويات الإدارة الاستراتيجية

أولاً : نماذج عمليات الإدارة الاستراتيجية *

تعددت محاولات الباحثين قديماً وحديثاً في النظرة إلى تشخيص نموذج محدد لخطوات العملية الاستراتيجية في المنظمات ، ففي إطار الدراسات التقليدية ساد منظور الاعتماد على عمليات وخطوات محددة ينبغي لإدارة المنظمات أن تتعرض لها ، ويشير (Mintzberg) إلى شمول النموذج لمرحلتين الصياغة والتنفيذ ، إذ تشتمل مرحلة الصياغة عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات في حين تعد البرامج والأنشطة والموازنات لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية ، وتضمنت التوجهات الحديثة عدم قبول منهج إعدام خطوات موجه في بناء نموذج الإدارة الاستراتيجية ، مؤكدة عدم إمكانية تقديم نموذج غرضي تنظيمي يناسب ويصف الظاهرة المراد نمذجتها وإنما يتم عرض العناصر الرئيسة للظاهرة بصيغة معبرة وخاصة للتفسير ويمكن توضيح عملياتها بالآتي : صياغة رسالة المنظمة وغرضها وأهدافها. صناعة القرار الاستراتيجي. تحليل البيئة الخارجية والداخلية. البدائل والخيار الاستراتيجي. تنفيذ الاستراتيجية. الرقابة الاستراتيجية.

ويبدو من طروحات كتاب الإدارة الاستراتيجية ، عدم وجود اتفاق حول نموذج مقبول في الإدارة الاستراتيجية يلخص خطواتها ، إلا أن واقع الدراسات الحديثة يشير إلى طرح ثلاثة أطر مختلفة من النماذج ، تتباين في منظورها إلى خطوات العملية الاستراتيجية ، وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل منها:

١- النموذج الخطي *

يركز النموذج على تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة ، وتبنى مساراً تنفيذياً وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف ، وبذلك يرى النموذج أن الإدارة الاستراتيجية تعني بوضع الأهداف واتخاذ القرارات التي من شأنها تنجز الأهداف المنتخبة ، وتعتبر القرارات عن عملية تحليلية منتظمة تتضمن الاختيار من بين البدائل ومن ثم تنفيذ ذلك الخيار في منظمة رشيدة ذات توجه ربحي ، وبشكل عام يستند النموذج على عدد من الافتراضات المثالية جدول (١) جعلت منه كمنظور للإدارة الاستراتيجية يجابه عدد من القيود أمام إمكانية توظيفه بشكل كامل في المنظمات.

الجدول (١) خصائص النموذج الخطي

الطبيعة الاستراتيجية	تكامل القرارات والأفعال والخطط لإنجاز الغايات
الاستراتيجي الرئيسي	الإدارة العليا في المنظمة
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي
افتراضات النموذج	* استقرار بيئي وإمكانية التنبؤ. * أهداف المنظمة هي أهداف العاملين. * المستهلك مدخل للبيئة ونقطة الربط بها. * القرارات عقلانية ورشيدة.

٢- النموذج التكيفي *

شير النظرة التكيفية إلى عرض معايير للصورة المبسطة للافتراضات التي تضمنتها النظرة الخطية وينظر النموذج التكيفي إلى البيئة والمنظمة نظرة معقدة ، وترى الاستراتيجية هي المواءمة بين الموارد التنظيمية والمهارات من جهة وبين الفرص البيئية والمخاطر من جهة أخرى ، حيث تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الجديدة ، وأن تدقيق الوضع البيئي مرحلة مهمة في تطوير الاستراتيجيات ، مما يقود إلى استجابة منظمة للتغيرات الحالية أو المتوقعة ، ويأخذ هذا المنظور أحد الشكلين الآتيين :

* **مندفع (Proactive)** : إذ يتم اتخاذ فعل للتأثير في المتغيرات البيئية.

* **مستجيب (Reactive)** : ويتم اتخاذ افعل يتبع التغيرات البيئية.

وبالتالي فإن صياغة الاستراتيجية التكيفية تستند على افتراضات اعتمدت بشكل عام على الوضع الواقعي أكبر من الذي عرضه المنظور الخطي وحسب جدول (٢) خصائص النموذج التكيفي

الطبيعة الاستراتيجية	خلق مواءمة بين المنظمة وبيئتها
الاستراتيجي الرئيسي	الإدارة العليا وتحملها المسؤولية الشاملة لتطوير الاستراتيجية وتحمل تدقيق البيئة
السلوك الاستراتيجي	تطوير طفيف على المنتجات أو الخدمات من حيث جودتها وهيئتها والإعلان عنها لتحقيق حاجة المستهلك
افتراضات النموذج	* تغير المنظمة تبعاً للبيئة. * هناك أطراف تهم المنظمة إضافة إلى المستهلك. * تمثل الاستراتيجيات ظروف متغيرة. * قدرة المدراء على الإلمام ببدايل القرار وتقويم المعلومات.

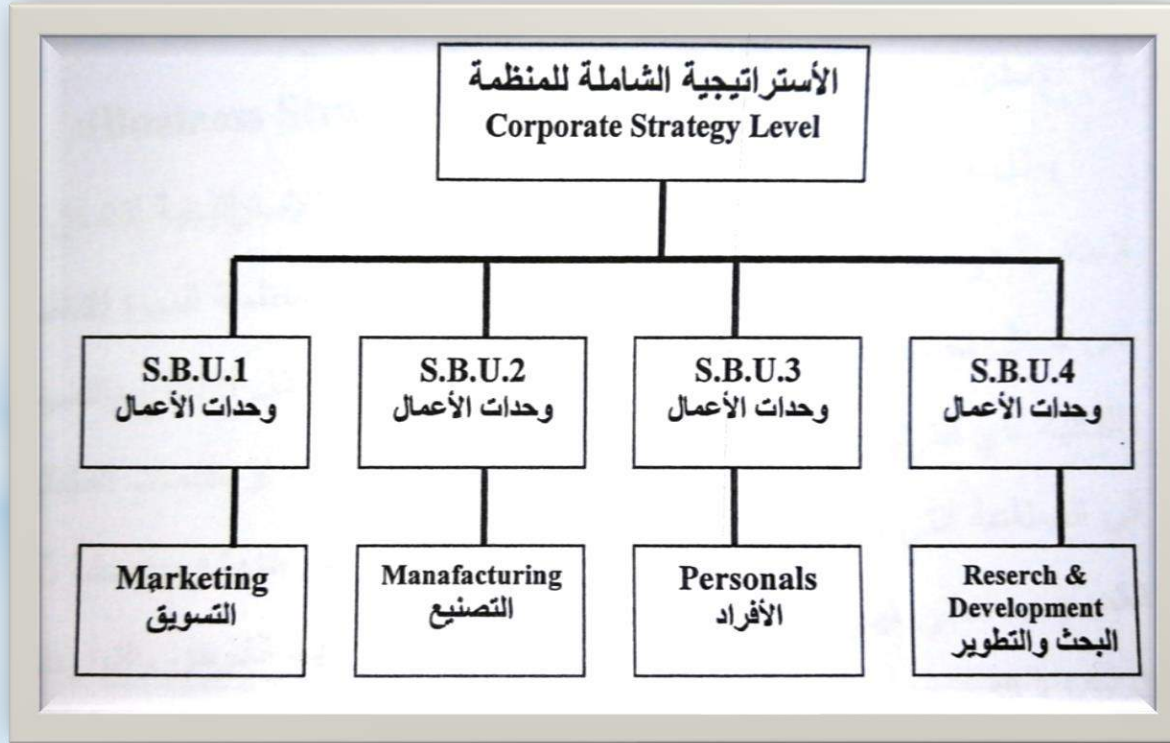
* - النموذج التفسيري

يعد المنظور التفسيري امتداد للمنظور التكميلي من خلال تضمينه مفاهيم متعلقة بالثقافة المنظمة ، ورموز الأدب الإداري ، ومن خلال استخدام الأمثال والحكم والشعارات والتفسيرات الذهنية ، فإن الاستراتيجيون يصيغون الاتجاهات التي يعتقد بأنها تكونت لدى المشاركين المحتملين أو المتوقع انضوائهم في النشاط التنظيمي باتجاه المنظمة ومخرجاتها ، ويستدعي القائد الإداري عدداً من المتغيرات غير المحددة والمؤلفة من متغيرات تنظيمية وبيئية ومن ثم يقوم بدور تصفية أو تنقيح المتغيرات وتخفيض عدد المتغيرات المعتمدة لبلوغ الخيار المناسب. **خصائص النموذج التفسيري**

الطبيعة الاستراتيجية	تحويل المعاني التنظيمية والبيئية لتحفيز الأطراف ذات الصلة نحو قبول التوجه المنظمى
الاستراتيجي الرئيسي	أي شخص قادر على استحداث التفسيرات المقبولة حول المنظمة والبيئة بحيث تكون مؤثرة في الاستراتيجية
السلوك الاستراتيجي	التركيز على الشرعية المنظمة لأحكام السيطرة على المعاني والشعارات
افتراضات النموذج	* عدم كمال الواقعية التنظيمية ، أي أن المنظمة والبيئة تحوي على عدد من المتغيرات غير المتوازنة تفرض حاجة من التفسير المستمر. * التحفيز وليس المعلومات هي المفتاح للإدارة الاستراتيجية. * الاستراتيجية هي نشاط تنظيمي واسع لعموم العاملين في المنظمة.

ثانياً : مستويات الإدارة الاستراتيجية :

على الرغم من تعدد آراء الكتاب والباحثين حول مستويات الإدارة الاستراتيجية (Strategic Level) إلا أن هناك شبه اتفاق على ثلاث مستويات هي الأكثر شيوعاً ، ولكل منها مكانتها وسماتها وأدوارها المخططة والمختصين بها وتتمثل مستويات الإدارة الاستراتيجية بشكل (١)





١ - استراتيجية على مستوى المنظمة :

وتمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، وتهتم بتحليل الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وبيان منهج تحليل الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة ، أي أن هذا المستوى يركز على وصف التوجه العام والكلي للمنظمة من حيث اتجاهات النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة في اتخاذ قرارات استراتيجية كما أن المخططون في هذا المستوى معنيون بالإجابة على الأسئلة الآتية : (ما نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة وما يجب عمله بشكل جيد). (ما هي التحديات الرئيسية للمنظمة) (كيف يمكن قياس أداء المنظمة)

٢ - **الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال** يمثل هذا المستوى إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية لتتمكن من المنافسة في مجال معين ، وتهتم بالمجالات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية من خلال تحديد الكيفية التي تدار بها الأقسام الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق والمالية ، أي التركيز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم ، وبالتالي فهي تهتم بتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي تواجه المنظمة ، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، وتغطي هذه الاستراتيجية فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى سنتين أو ثلاث أحياناً ، وعلى هذا الأساس يحاول المهتمون بهذا المستوى الإجابة عن الأسئلة الآتية : (ما هو المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للسوق). (من هم المستهلكون المحتملون) (كيف يمكن أن تنافس المنظمة بكفاءة بنفس قطاعها السوقي) (كيف يمكن للمنظمة الالتزام بفلسفة المنظمة والمساهمة في تحقيق أغراضها).

٣ - **استراتيجية على مستوى الوظائف** : يهتم هذا بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أم بشري (كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد) التي تمثل وحدات تنظيمية مستقلة ، ويقبل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال ، وتركز هذه الاستراتيجية في الإحاطة على تساؤل حول كيفية دعم ومساندة استراتيجية منافسة الأعمال ، كما يلاحظ على هذا المستوى تكامله مع مستوى استراتيجية الأعمال من خلال وضع إطار عام لتوجيه العمليات.

مراجعة مستوى التقدم	تخصيص الموارد	تحديد الموارد المطلوبة لمدة الفجوة	أدراك وتحديد الفجوة	الاهتمام	الأيام الاستراتيجية
12	8		4 1	سلسلة الإغراض والرؤية والرسالة والغايات والأهداف	إستراتيجية المنظمة (مركز المعرفة المطلوبة)
11	9	7 5	2	البيئة التنافسية (تحليل فرص تهديد)	وحدات الاتصال (تحليل التنافس)
	10	6	3	البيئة الداخلية (عناصر قوة ضعف)	إستراتيجية الوظائف (معلومات تفصيلية عن المجال الوظيفي والتشغيلي)

ويتضح من الشكل أعلاه تدرج مستويات الإدارة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، إذ يشير المستوى الأول إلى المعرفة المطلوبة لانطلاق استراتيجية التنظيم ، ويشير المستوى الثاني إلى تبني المعلومات في المجال التنافسي والبيئي ، بينما يركز المستوى الثالث إلى توفير المعلومات التفصيلية للمجالات الوظيفية والتشغيلية للإدارات المتخصصة كالسويق والعمليات والموارد البشرية ، أما الأرقام الموضحة في الشكل فتدل على ما يأتي :

١- تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الاستراتيجية.