

02

DAY

مفاهيم إدارية للقيادات الإستراتيجية



ونعني بها مجموعة من المصطلحات الإدارية والمفاهيم والمرتكزات الأساسية المتعلقة بالعمل الإداري المؤسسي التي لا بد لكل مدير أو مسؤول جديد أن يلم بها، ويجيد تطبيقها في حياته العملية، وخاصة في الأيام الأولى من عمله الجديد.

1-2 مصطلحات إدارية مهمة⁽¹⁾:

1-1-2 الإدارة:

الإدارة هي عملية تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، وصنع قرار، باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفاعلية.

2-1-2 المدير:

من منطلق إداري، فالمدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن مجموعة من المرؤوسين، بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة، ومن منطلق قيادي، فالمدير الناجح هو قائد يجمع بين الكفاءة والفاعلية، بحيث يستطيع القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، ويحقق أفضل نتائج مقارنة بغيره، من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة.

3-1-2 أسس نجاح المدير:

1. بناء علاقات شخصية فاعلة ومتجاوبة مع الموظفين، عن طريق الاهتمام والتعاون والثقة والاحترام والانتباه المستمر لمطالبهم.

(1) عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - القيادة والتفكير الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2012م.

2. التواصل الفاعل مع الموظفين، عن طريق المقابلات الشخصية، والاستماع الجيد، وكذلك عن طريق وسائل الاتصال الحديثة.
3. بناء فرق العمل، وتمكين جميع الموظفين وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم؛ لتصبح فرق العمل أكثر فاعلية، وأكثر إبداعاً وإنتاجاً.
4. تفهّم الجوانب المالية للمنظمة، وتحديد الأهداف، ووسائل قياس الأداء، وتوثيق مدى تقدم سير العمل، وأداء الموظفين نحو تحقيق الأهداف.
5. تهيئة بيئة العمل الإيجابية لرفع معنويات العاملين، ومكافأة الموظفين، وتحفيز العاملين على العمل الجاد.
6. القيادة عن طريق القدوة الحسنة، وتشجيع الآخرين على اتباع الطريق نفسه.
7. مساعدة الموظفين ودعمهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها من خلال التعليم والتعلم في موقع العمل.

4-1-2 القيادة:

القيادة هي: عملية تتفاعل تهدف إلى التأثير الإيجابي في الآخرين؛ لتحريكهم في اتجاه محدد ومخطط، وذلك عن طريق حثهم وتحفيزهم على العمل، ودفعهم إليه عن اقتناع ورغبة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل وناجح، وإن أبرز سمات القيادة هي كونها قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة خفية، يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم في اتجاه الأهداف التي حددها القائد.

5-1-2 القيادة الفاعلة:

وتُعرّف القيادة الفاعلة بأنها: عملية ابتكار للرؤى المستقبلية البعيدة الرحبة، وصياغة الأهداف، ووضع الإستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف، وتحقيق التعاون، واستنهاض الهمم؛ للعمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح، وتُعرّف القيادة الفاعلة بأنها: وضع الأولويات أولاً، ثمّ القيام بها، وهذا يختلف عن أن تكون القيادة فاعلة فحسب؛ أي أن تقوم بكل ما يوكل إليها بحذافيره دون توخي مدى تأثير ما تقوم به.

6-1-2 القائد:

هو الشخص الذي يحتل عادةً مرتبة معينة في المجموعة أو المؤسسة، ويتوقع منه ممارسة دور مؤثر في تحديد أهداف المجموعة أو المؤسسة وإنجازها، ولو أن أفعاله ألهمت بعضهم ليحلم أكثر، ويتعلم أكثر، ويفعل أكثر، ويصبح أكثر، فهو بالتأكيد القائد الحقيقي، والقادة الناجحون هم القادرون على إدارة التغيير وقيادته.

7-1-2 صفات القائد الناجح:

1. الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة.
2. التوجه لتحقيق الإنجازات.
3. الحزم.
4. التعاون.
5. الحسم.
6. النشاط والحيوية.
7. الاستمرارية.
8. الكفاءة.
9. الإلهام.
10. التركيز على الأمور المهمة.

ومن الأفكار الخاطئة عن القيادة أنها مهارة نادرة، وأنها فطرية يُولد بها الشخص، ولا يمكن أن تكتسب، وأن القادة يتطلبون كاريزما (جاذبية شخصية)، ولا توجد القيادة إلا في أعلى موقع في المنظمة، وأن القائد هو الذي يتحكم في كل الأمور.

8-1-2 التوازن المطلوب بين الإدارة والقيادة:

قد يكون لدى بعض المؤسسات ضعفٌ في القيادة وإفراط في الإدارة، وقد يكون بها قادة لديهم رؤية إستراتيجية وإستراتيجيات طموحة جذابة، ولكن ليس لديها القدرة على الإدارة الناجحة في التنفيذ، ومن ثم يحدث الانهيار للمؤسسة؛ لأن القيادة دون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، ونهمل الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل إلى أهدافنا

المستقبلية، وإذا توافرت الإدارة وحدها دون قيادة فاعلة ومبدعة، فإنها تجعلنا لا نرى سوى مشكلاتنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير أو التخطيط للغد.

لذا، فلا بد من وجود توازن بين الإدارة والقيادة داخل المنظمة؛ لكي تستقر في عملها، وتطلق نحو تحقيق الغرض الذي من أجله أقيمت المنظمة.

9-1-2 الفرق بين الإدارة والقيادة:

المجال	شخصية المدير	شخصية القائد
أسلوب العمل	<ul style="list-style-type: none"> • يدير العمل بجدية • يعطي تعليمات صريحة للعاملين 	<ul style="list-style-type: none"> • يسعى لبناء مستقبل مشرق • يدرّب العاملين ويرشدهم، ويؤهل كوادر قيادية ويُمكنّها من الاعتماد على النفس
التغيير	<ul style="list-style-type: none"> • يفكر في كيفية التنفيذ • يقبل بالوضع الحالي، ويحافظ عليه. • يُعدّ التغيير من الأخطار التي يجب السيطرة عليها • يُدير التغيير عن طريق استخدام الطرق والأدوات المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> • يطرح أفكارًا جديدة • يجيد التعامل مع تحديات الوضع الحالي، ويحاول تغييره • يُعدّ التغيير ميزة تنافسية يجب تبنّيها ورعايتها • يُدير التغيير عن طريق اكتساب العقول والقلوب
الأخطار	<ul style="list-style-type: none"> • يُسيطر على الأخطار ويتجنبها 	<ul style="list-style-type: none"> • يبحث عن الفرص المتاحة داخل الأخطار، ويسعى لتحويل المحن إلى منح
المشكلات	<ul style="list-style-type: none"> • يحل المشكلات بعد حدوثها • يحاول التخلص من المشكلات بأسرع وقت 	<ul style="list-style-type: none"> • يعمل على تجنب المشكلات قبل وقوعها • يتمتع بالصبر في البحث عن فرص جيدة من خلال المشكلات الموجودة

المجال	شخصية المدير	شخصية القائد
إدارة الموارد البشرية	• يعتمد على السيطرة على الموارد البشرية من خلال دفعها إلى الاتجاه الصحيح	• يعتمد على إلهام الموارد البشرية وتحفيزهم

الجدول (1) الفرق بين الإدارة والقيادة.

2 - 2 عناصر التخطيط الإستراتيجي:

ويقصد بعناصر التخطيط الإستراتيجي المرتكزات الأساسية المتضمنة في خطة المنظمة التي تسهم في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها⁽¹⁾، ولا تكتمل أي خطة إلا بالتوافق حولها، ولا تنضج، وتؤتي أكلها إلا بتنظيم فعاليات تجمع كل المعنيين من داخل المنظمة ومن خارجها، والمؤثرين سلباً أو إيجاباً في مسار الخطة، ويُعبّر عنها في بعض المراجع الأجنبية بالحمية الوقّادة: (burning imperative) التي سنوضح عناصرها فيما يلي:

1. رسالة المنظمة (المؤسسة) Mission Statement.
2. قيم المنظمة Values.
3. رؤية المنظمة Future Vision.
4. أهداف المنظمة Goals.
5. الإستراتيجيات Strategies.
6. الإدارة الإستراتيجية Strategy Management.
7. التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning.
8. مستويات التخطيط الإستراتيجي Levels Strategic Planning.
9. التنفيذ على المستوى الإستراتيجي Strategic Implementation.
10. المتابعة الإستراتيجية Strategic Monitoring.
11. التقييم الإستراتيجي Strategic Evaluation.

(1) عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - مفاهيم ومهارات رئيسة في التخطيط الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2013م.

ونظراً لما تتسم به المفاهيم الرئيسة ومركزات التخطيط الإستراتيجي من اختلافات حول مضمونها، فسوف نلجأ إلى تقريب المعاني التي تدل عليها، دون الخوض في تفاصيل الخلاف حول مدلولاتها.

1-2-2 الرسالة (Mission Statement):

تعتبر رسالة المنظمة (المؤسسة) عن سبب أو أسباب وجودها، وتجييب عن الأسئلة الرئيسة الآتية: من نحن؟ وماذا نحن فاعلون؟ وكيف نحققه؟ وإلى من نقدمه؟ ويكون نص رسالة المؤسسة أو المنظمة عبارة عن تعبير موجز بليغ ومفهوم، يستخدم للإعلان عن الغرض من نشأة تلك المؤسسة ومبررات وجودها، حيث تصف الرسالة العملاء والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وهي الأساس المنطقي النهائي لوجود المنظمة، وتعكس رسالة المنظمة (المؤسسة) الصفات المميزة لها، وتمثل شخصيتها، وتتميز بإثارة الدافعية لدى العاملين، وتعطي جميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة، سواء أكانت هذه الأطراف داخل المنظمة أم خارجها، والرسالة غالباً لا تتغير، ولكنها الدافع الحقيقي للتغيير.

2-2-2 القيم (Values):

هي المبادئ التي يجتمع عليها المعنيون بالمؤسسة منذ نشأتها، وعلى مدى تاريخها، وهي التي تدعوهم إلى الفخر بالانتساب إليها والتمسك بها، وهي تمثل الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، والموجه الرئيس للعمل بها، وعلى أساسها وفي ضوئها تُفسَّر الرسالة التي تعمل على تحقيقها، والأهداف التي تلتزم بإنجازها، والرؤية التي تصف حالة نجاحها، والإستراتيجيات التي تتبع لعبور الفجوة بين واقعها والمستقبل الذي ترغب في الوصول إليه؛ لذلك يُعبَّر عنها دائماً بعدد محدود من العبارات التي تمثل معاً القناعات الراسخة⁽¹⁾

(1) انظر:

Watkins, Michael (2009). Why the First 100 Days Matters. Harvard Business Review, March 23, 2009 (6)

Kevin Kelly, CEO of Executive Search Firm, Hedrick & Struggles, discussing the firm's internal study of 20,000 searches in an interview with Brooke Masters in "Rise of a headhunter" Financial Times, March 30, 2009 (11)

والاعتقادات الجازمة الباعثة على نشأة المؤسسة والمبررة لاستمرارها، وهي مبادئ راسخة وثابتة تصلح لكل الأزمنة، ولا تتطلب تبريراً خارجياً، ويتم اختيارها بغض النظر عن البيئة المحيطة أو المنافسة أو رغبات الإدارة، وتظل موجودة، ولو أدى الأمر إلى حدوث مضارٍ مترتبة على التمسك بها، فهي يُضَحَّى من أجلها، ولا يُضَحَّى بها، فالقيم الأساسية، ورسالة المؤسسة يمثلان المكون الثابت من الصورة التي لا تتغير مع الزمن؛ لذلك فإن النصوص التي تستخدم للتعبير عنها ترد دائماً مطلقة غير مقيدة بالزمن، وإن القيم الأساسية ورسالة المؤسسة تتحدد مع نشأتها وتتوارثها الأجيال، ومن ثم فهي ملك لجميع المعنيين بالمؤسسة، ولا يمكن الوقوف عليها إلا من خلال استطلاع رأيهم واتفاقهم حيالها.

3-2-2 الرؤية (Vision):

صورة تعكس النجاح في المستقبل، وترسمه بالكلمات لتوجه العمل بالمؤسسة، على مدى زمني بعيد، وهي تعبر عن الأمل أو الطموح الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال تلك المدة، ويتم العمل على تحويل هذا الأمل إلى واقع حقيقي ملموس، من خلال عدد من الخطط الإستراتيجية متوسطة المدى (5 سنوات).

وتتضمن الرؤية الإستراتيجية، شأنها شأن أي صورة ترسم للتعبير عن كيان ما في مدة زمنية معينة، نوعين من العناصر:

1. عناصر تعبر عن هوية هذا الكيان، ومن ثم فهي عناصر ثابتة لا تتغير مع الزمن، (حتى لو تم التعبير عنها بطريقة مختلفة من وقت إلى آخر، فإنها تحمل دائماً الجوهر نفسه والمضمون نفسه).
2. عناصر متغيرة تعبر عن التغير الذي يطرأ على هذا الكيان على مدى الزمن.

4-2-2 الأهداف (Goals):

وهي التي تجيب عن السؤال الآتي: ما الذي تلتزم المؤسسة بإنجازه وفاءً لرسالتها، وقيمها الأساسية خلال مدة زمنية معينة؟ وقد يأخذ التعبير عن أهداف المؤسسة صورة من الصور الآتية:

1. المقارنة بمؤسسة معروفة تعمل في المجال نفسه،
2. أو تحديد ترتيب المؤسسة بين المؤسسات العاملة في المجال نفسه،
3. (كأن تصبح رقم (1) أو رقم (2) في مجال كذا؟) (أو أن تصبح أقوى/ أكبر/ أفضل مؤسسة في مجال كذا؟).
4. أو تقدير كمي للإنجاز الذي تلتزم المؤسسة بتحقيقه، كأن يصبح عدد الحائزين على جوائز تقديرية عدد...؟ طالب أو عدد...؟ عضو هيئة تدريس.

في بعض الأحيان قد يكون من الصعوبة التوصل إلى صياغة هدف واحد، يعبر عن الجوانب المتنوعة التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة؛ لذلك قد يُلجأ إلى صياغة عدد محدود 3 - 5 من الأهداف، تعبر معاً عن نجاح المؤسسة في تلك المدة الزمنية.

2-2-5 الإستراتيجيات (Strategies):

هي منهجية أو أسلوب عمل من أجل تحقيق مجمل أهداف المنظمة، ضمن إطار عام يحكم سياسات تلك المنظمة وبرامجها وأنشطتها، وإذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها، فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصول إلى هذه النهاية، وقد عرّف القادة الناجحون الإستراتيجية بأنها: العملية المستمرة المناسبة لمحفظة الأنشطة والاستثمارات الخاصة بمؤسساتهم مع الأهداف على المدى الطويل، التي تُحدّد وفقاً للفرص الخارجية والأخطار المقترنة بها، وهي تُعنى بتوظيف قدراتنا (من الموارد - والمهارات/ والأساليب) للقيام بواحد أو أكثر مما يأتي:

1. تعبئة نقاط القوة؛ للتمكن من اغتنام الفرص.
2. معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص.
3. دعم نقاط القوة للتعامل الإيجابي مع التهديدات.
4. تجنب اجتماع التهديدات مع نقاط الضعف في آنٍ واحد.

التحديات	الفرص	
دعم نقاط القوة لمواجهة التحديات	تعبئة نقاط القوة للاستفادة من الفرص	نقاط القوة
تلافي اجتماع التحديات مع نقاط الضعف	معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص	نقاط الضعف

الجدول (2) عناصر التحليل البيئي الرباعي.

6-2-2 الإدارة الإستراتيجية (Strategy Management):

هي علم وفن تطوير وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات العامة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها، فالإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، وهي فن يتمثل في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ، بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها، وهي في المحصلة مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها حشد موارد المؤسسة وتعبئتها وتوجيهها، وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتجسير الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المنشود للمنظمة.

7-2-2 التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning):

هو عملية منهجية لتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من المنظمة، وتحديد ما المطلوب عمله، وكيفية تنفيذه للانتقال بالمنظمة من الواقع الحاضر إلى المستقبل المأمول، وهو عملية متجددة، يتم تحديثها بحسب الحاجة لدراسة التحولات العميقة التي تؤثر في المنظمة والمستجدات الخارجية والداخلية للمنظمة، وفي المحصلة فالتخطيط الإستراتيجي يقوم على تحديد الاتجاه الذي تُوجه إليه كل موارد المؤسسة على مدى زمن الخطة لتحقيق رسالتها.

ويجب التخطيط الإستراتيجي عن الأسئلة الآتية:

أين نحن الآن؟ ما الموقف الحالي للمنظمة؟ وما التحولات العميقة التي تؤثر الآن في المنظمة أو قد تؤثر فيها في المستقبل؟ وما الأسلوب الأمثل للرد على هذه التحولات؟ وما نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المنظمة؟ وما التحديات والفرص المتاحة لها؟

8-2-2 مستويات التخطيط الإستراتيجي:

هناك مستويات عدة للتخطيط الإستراتيجي⁽¹⁾ مرتبطة بزمن ومدة تنفيذ الخطة، كما يتضح ذلك من الشكل (1):

1. تخطيط تشغيلي (سنة واحدة) Operational Planning
2. تخطيط تكتيكي (3 - 1 سنوات) Tactical Planning
3. تخطيط متوسط المدى (5 - 3 سنوات) Medium Term Planning
4. التخطيط الإستراتيجي (على مدى الزمن) Planning Strategic



الشكل (1): مستويات التخطيط الإستراتيجي.

(1) عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - مفاهيم ومهارات رئيسة في التخطيط الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2013م.

9-2-2 التنفيذ على المستوى الإستراتيجي (Strategic Implementation):

اتخاذ الإجراءات التي تحشد موارد المؤسسة ككل وتعبئها وتوجهها، على مدى الزمن في ضوء الاختيارات التي حددتها الخطة الإستراتيجية؛ لذلك فإنه من أهم المجالات التي يتضمنها التنفيذ على المستوى الإستراتيجي ما يلي:

1. اختيار القيادات التي تقوم على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
2. تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع الخطة الإستراتيجية.
3. تنمية بيئة العمل التي تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
4. توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
5. بناء وتطوير آليات المتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية.

10-2-2 المتابعة الإستراتيجية (Strategic Monitoring):

التأكد من أن التنفيذ على المستوى الإستراتيجي يتم وفقاً للخطة الإستراتيجية.

11-2-2 التقويم الإستراتيجي (Strategic Evaluation):

التأكد من صلاحية الخطة الإستراتيجية، وذلك على مدى الزمن في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، والتوصية بالإجراءات التصحيحية التي قد تتضمن تعديل الخطة الإستراتيجية إعادة النظر في إجراءات التنفيذ الإستراتيجي.