

الفصل الرابع

الإدارة الاستراتيجية

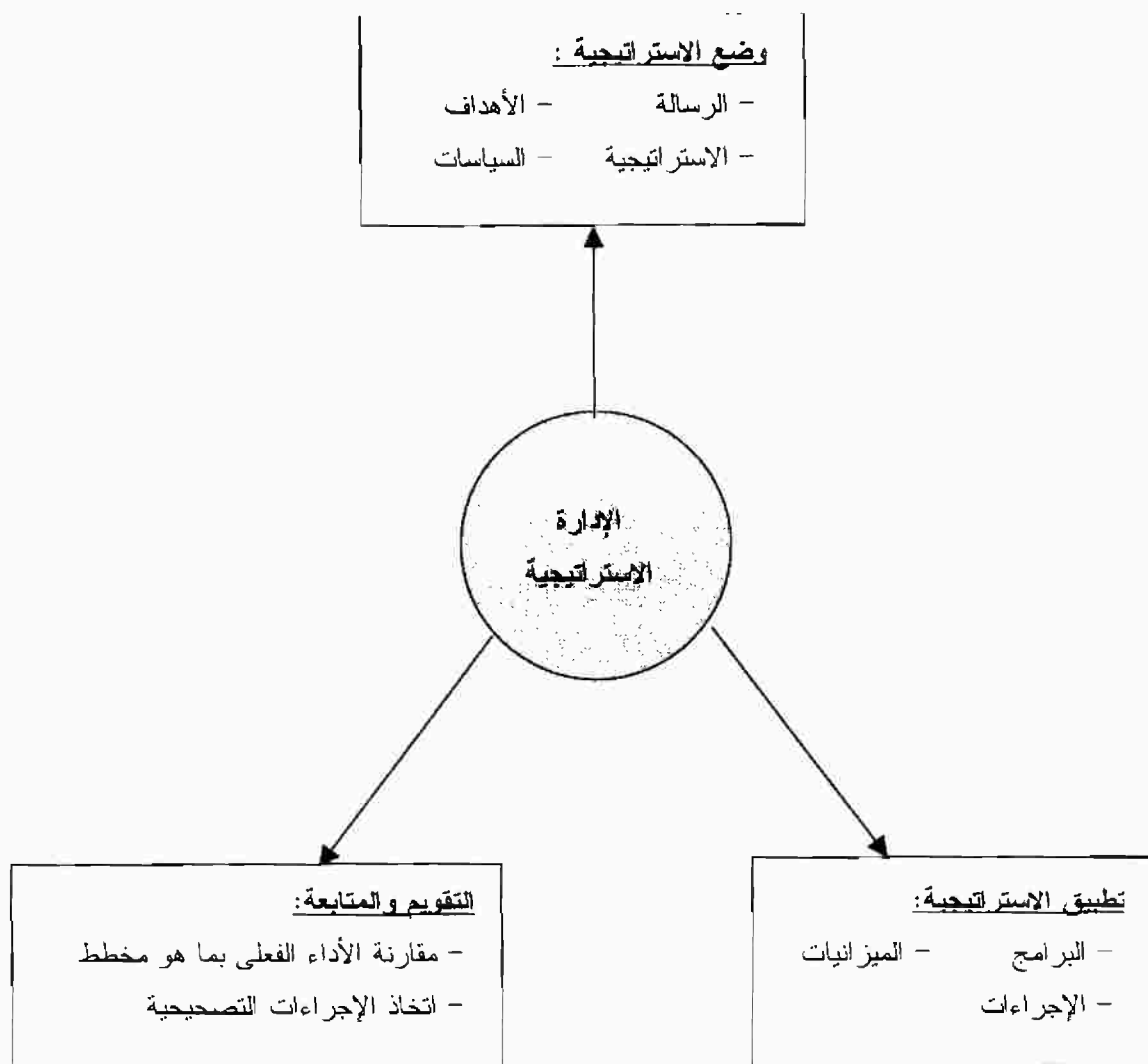
Strategic Management

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة وهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة . ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية . وهي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين . وتتضمن القرارات الاستراتيجية :

- ١- تحديد الأعمال والمنتجات والأسواق التي يتم خدمتها .
- ٢- تحديد الوظائف والإجراءات التي يجب إنجازها .
- ٣- تحديد السياسات اللازمة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف .

وتتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة ثلاثة عناصر أساسية تتكامل مع بعضها البعض كما يوضحها الشكل (٥) وهي :

- وضع وصياغة الاستراتيجية .
- تطبيق الاستراتيجية .
- تقييم ومتابعة الاستراتيجية .



شكل (٥)
عناصر الإدارة الاستراتيجية

١- وضع وصياغة الاستراتيجية :

وتتضمن هذه المرحلة تحديد ما يلي :

— رسالة المنشأة .

— الأهداف والغايات .

— الاستراتيجية .

— السياسات .

وقد تم في الفصول السابقة من هذه الكراسة شرح كيفية وضع وتطوير الاستراتيجية .

٢- تطبيق الاستراتيجية :

يتضمن تطبيق استراتيجية المنشأة ثلاثة عناصر رئيسية يوضحها

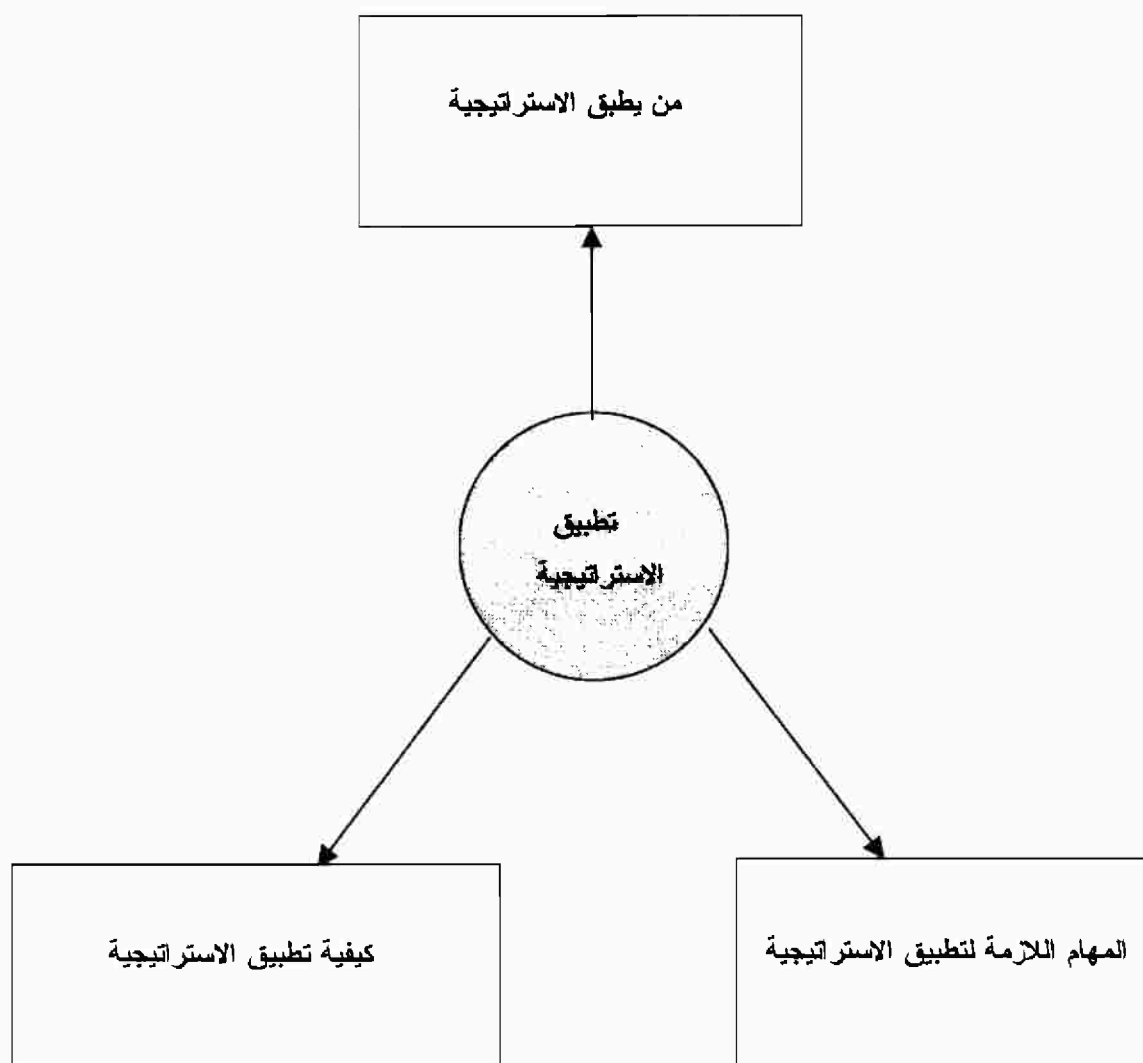
الشكل (٦) وهي :

— من يطبق الاستراتيجية .

— المهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية .

— كيفية تطبيق الاستراتيجية .

وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر .



شكل (٦)
العناصر الرئيسية لتطبيق الاستراتيجية

أ - من يطبق الاستراتيجية :

تعتمد درجة الاستفادة من الخطة الاستراتيجية على مستخدمى ومنفذى هذه الأداة . فبعد صياغة الاستراتيجية ينبغي تعميمها على جميع منسوبي المنشأة . ويعتمد نجاح الخطط الاستراتيجية على مدى حماس الموظفين لها (خاصة المدراء والمسؤولين) والتزامهم بتنفيذها .

ويشمل المنفذون للخطط الاستراتيجية فى معظم المنشآت جميع العاملين فى المنشأة ما عدا أفراد الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة . ويعمل مديرو القطاعات والوحدات المختلفة لوضع خطة شاملة لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية . وهنا يجب توصيل معلومات واضحة وكافية بخصوص أى تغيرات فى أهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة . ومدى أهمية هذه التغيرات للمديرين التنفيذيين . كما يجب أن تقوم الإدارة العليا بالمنشأة بمراجعة ومراقبة تطبيق الاستراتيجية .

ب- المهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية :

يقوم مديرو القطاعات والوحدات فى المنشأة مع مساعديهم بوضع المهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية والتي تتضمن :

١- وضع البرامج :

البرنامج هو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة محددة . ويهدف من البرنامج إلى جعل الاستراتيجية محددة الخطوات . مثال ذلك تحديد برامج للدعاية والإعلان ، برامج للتدريب ، برامج للتسويق ، ... الخ .

٢- وضع الميزانيات :

بعد وضع البرامج يتم وضع الميزانيات الخاصة بكل برنامج . وتعتبر الميزانية بياناً ببرامج المنشأة فى صورة نقدية . ويوضح فى كل ميزانية التكاليف التفصيلية لكل برنامج ، كما يجب أخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

٣- وضع الإجراءات :

بعد الموافقة على ميزانيات البرامج يجب إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه الموظفين في أعمالهم اليومية . والإجراءات هي خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة ، وتصف بالتفصيل الأنشطة التي يجب أدائها لإنجاز البرامج السابق وضعها .

ج- كيفية تطبيق الاستراتيجية :

بعد تحديد المهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية تبدأ مرحلة التطبيق والتي تتم عادة باستخدام الأساليب التالية الموضحة في الشكل (٧) :

١- التخطيط :

ويؤدى نشاط التخطيط إلى وضع برامج وميزانيات وإجراءات مفصلة .

٢- التنظيم :

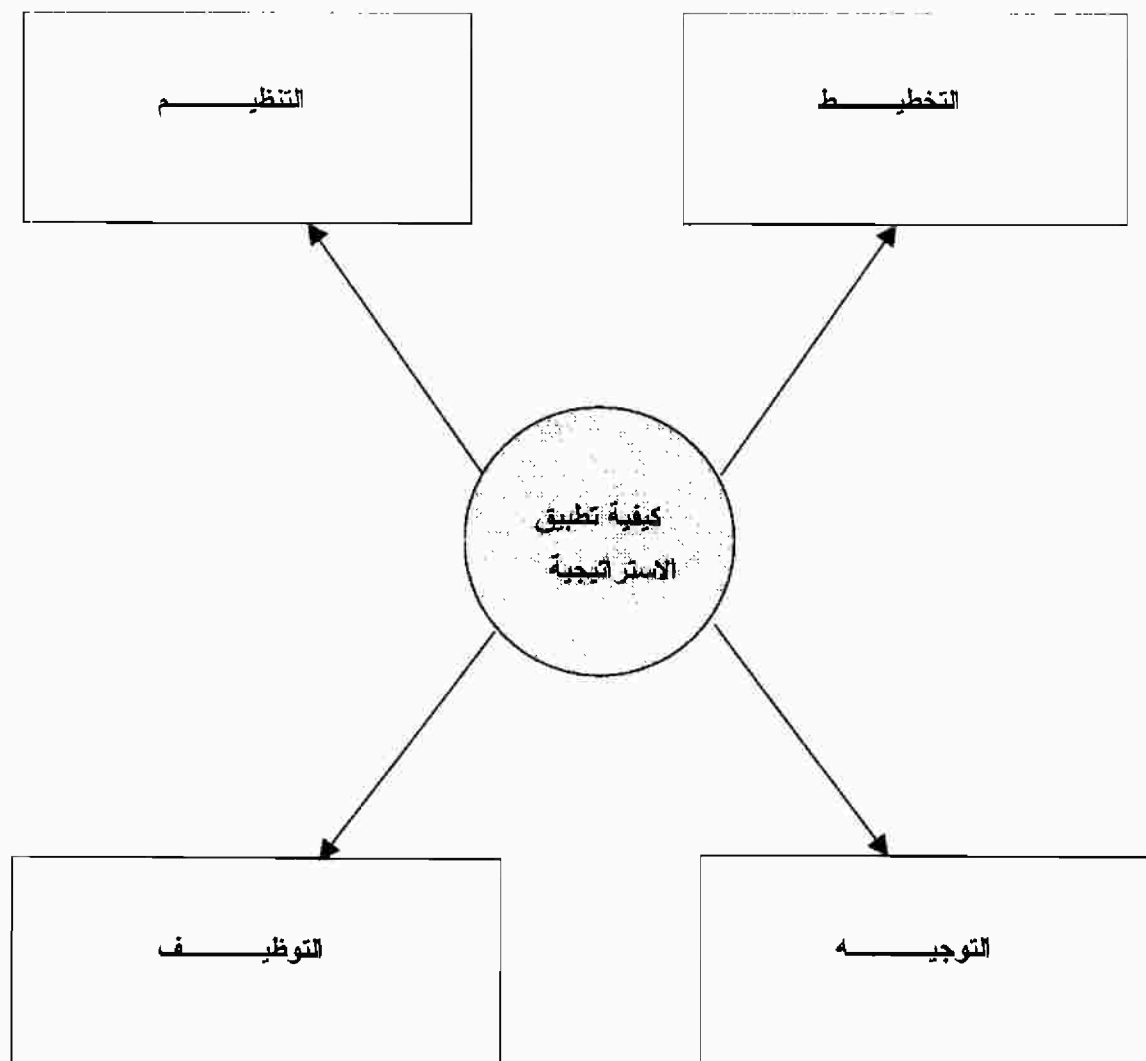
يتناول نشاط التنظيم تصميم الهيكل التنظيمى المناسب للمنشأة حيث يجب تحقيق التواءم بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمى للمنشأة .

٣- التوجيه :

يهتم نشاط التوجيه بالوسائل الشاملة الضرورية لتوجيه المديرين التنفيذيين والعاملين معهم فى عملية تنفيذ استراتيجيات المنشأة . والإدارة بالأهداف هي إحدى هذه الوسائل حيث تربط بين أهداف المنشأة وسلوك المديرين .

٤- التوظيف :

يهتم هذا النشاط بتوفير وتنمية الأفراد المناسبين لشغل المناصب الرئيسية حتى يتم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح . وتستخدم لهذا الغرض أنظمة تقويم الأداء ومعايير للاختيار وتنمية القوى البشرية فى المنشأة .



شكل (٧)
كيفية تطبيق الاستراتيجية

٣- تقويم ومتابعة الاستراتيجية :

يهتم هذا الجزء من عملية الإدارة الاستراتيجية بتقويم الأداء والرقابة على أنشطة المنشأة ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له . وبصفة عامة تشمل عمليات التقويم والمتابعة الخطوات الأساسية الموضحة في الشكل (٨) . وفيما يلي شرح مختصر لهذه الخطوات .

١- تحديد ما يجب قياسه :

ينبغي على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها . كما يجب توفر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت مع التركيز على العناصر الأكثر دلالة في كل عملية من عمليات التنفيذ .

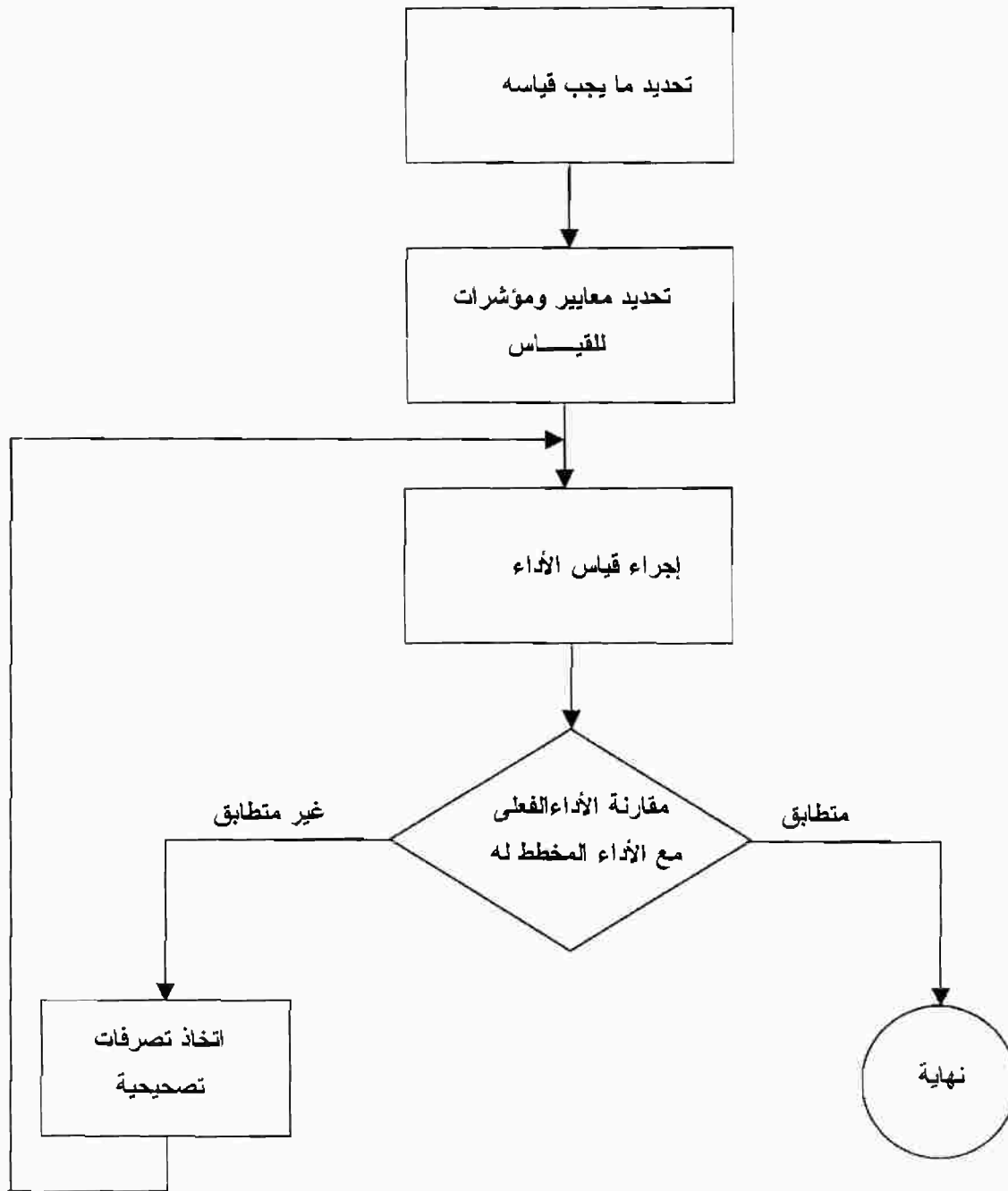
٢- وضع معايير ومؤشرات للقياس :

يتم في هذه المرحلة وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل المنشأة . وبصفة عامة تتضمن هذه المعايير مؤشرات متعلقة بما يلي :

- العائد على الاستثمار .
- القيمة المضافة .
- قيمة حقوق المساهمين .
- كفاءة الخدمات المقدمة .
- تنمية الأفراد .

٣- إجراء قياس الأداء :

ويتم هنا قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات السابق تحديدها . ويجب إجراء القياسات في أوقات محددة مسبقاً .



شكل (٨)
أنشطة التقويم والمتابعة

٤- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له :

وفى هذه الخطوة تجرى مقارنة الأداء الفعلى الذى تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له . والهدف هو تحديد الانحرافات إن وجدت مع ملاحظة ضرورة وجود مدى سماح محدد مقبول بين الأداء الفعلى والأداء المخطط له .

٥- اتخاذ تصرفات تصحيحية :

بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلى مع الأداء المخطط له يجب اتخاذ تصرفات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلى للمنشأة خارج مدى السماح المحدد . وفى هذه الحالة يجب تحديد ما يلى :

- أسباب وجود الانحرافات فى الأداء الفعلى للمنشأة .
- كيفية تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة ، وهل تتم بشكل صحيح أم لا؟
- ملائمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات والأهداف المرغوبة .