



الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي جزء لا ينفصل ، ولا خلاص منه من النسيج الكلي للإدارة . إنه ليس شيئاً مستقلاً ومميزاً عن عملية الإدارة . سوف يتم إبراز هذه النقطة في هذا الفصل . يناقش هنا أيضاً تركيز التحول من العمليات إلى الاستراتيجية . أخيراً يعطى اهتماماً إلى المداخل الأساسية المختلفة إلى التخطيط الاستراتيجي ، الذي يمكن أن يدعم اتخاذ قرارات الإدارة .

□ الواجبات الإدارية والتخطيط The Managerial Task and Planning :

منذ سنوات عديدة أجرى المجلس الاستشاري Conference Board مقابلة مكثفة مع خمسين من الرؤساء التنفيذيين عن أدوارهم التخطيطية . إن أول ما اتفق عليه معظم المجتمعين كإطار مرجعي رئيسي العبارة التي تقول: "لا يمكن بدافع الفائدة وحسن توظيف المناهج التمييز بين التخطيط وبقية عملية الإدارة".

لقد لخص الباحثون وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين بهذه الطريقة "لا يمكن وضع وظيفة التخطيط في مستوى أقل من وظائف الإدارة الأخرى التالية : التنظيم ، التوجيه ، التحفيز ، والرقابة .

مع أنه من المعترف به أن كلا من هذه الوظائف أو العناصر يمكن تعريفها ومقابلة كل منها رسمياً بالأخرى ، ولكن في حالة روتين العمل اليومي ، الأسبوعي أو حتى السنوي للرئيس التنفيذي ، ليس واقعياً من وجهة النظر هذه تقسيم وظيفة إلى أجزاء وفحص كل جزء على أساس أنه ظاهرة منقطعة . لأن وظيفته كمخطط تتسجم وتتأغم مع دوره كمنظم ، وكموجه ، وهكذا ، في نسيج إداري ليس فيه خروج . الأفكار التي يوجهها إلى ما قد يكون أسئلة تخطيطية ، والقرارات التي يتخذها في هذا المجال تحمل تضمينات لممارسته الرقابية ، والعكس صحيح أيضاً . إنها وظيفته ككل التي يجب أن ينظر إليها ؛

التداخل فى عناصر عملية الإدارة بدلا من العناصر الفردية للقائم بالوظيفة .

كان المسح الذى أجراه " المجلس الاستشارى " مهتمًا بالرؤساء التنفيذيين ولكن النتائج قابلة للتطبيق مع كل المديرين . لا يعتبر أى مدير منفذاً لواجباته الوظيفية إذا أهمل وظيفة التخطيط الاستراتيجى . التخطيط الاستراتيجى وظيفة ومسئولية كل المديرين على كل المستويات فى المنظمة . ومع ذلك ، من الواضح أن مسؤوليات المديرين التخطيطية سوف تختلف جذريًا بين الأنواع المختلفة من المنظمات ، والمستويات التنظيمية المختلفة .

□ الإدارة الاستراتيجية ، الإدارة التشغيلية

Strategic Management Operational

والتخطيط الاستراتيجى : Management and Strategic Planning

يمكن القول ، لمزيد من التبسيط ، أن هناك نوعين من الإدارة . الإدارة الاستراتيجية ، وهى التى تؤدى فى أعلى قمة الهيكل التنظيمى ، وكل ما عدا ذلك يعتبر إدارة تشغيلية .

التخطيط الاستراتيجى هو العمود الفقرى لتدعيم الإدارة الاستراتيجية . ليست بالطبع هى كل الإدارة الاستراتيجية ، ولكنها العملية الرئيسية فى ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، كل فرد يعرف أن الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية مرتبطتان بقوة ، توفر الإدارة الاستراتيجية الإرشاد ، التوجيه ، وحدود الإدارة التشغيلية . كما أن الإدارة الاستراتيجية مرتبطة عضويًا مع الإدارة التشغيلية ، كذلك التخطيط الاستراتيجى معنيًا بالعمليات . ولكن التركيز والتأكيد الذى يمارسه التخطيط الاستراتيجى ، كما فى الإدارة الاستراتيجية يكون على الاستراتيجية وليست العمليات .

منذ سنوات مضت كان التركيز الإدارى فى المنظمة النمطية على العمليات . كان السؤال الذى يتحدى الإدارة هو كيف يمكن استخدام تلك الموارد النادرة بفاعلية وكفاءة عند تخصيصها لإنتاج السلع والخدمات والأسعار التى يكون المستهلكون على استعداد لدفعها؟ . إذا أنجزت هذه المهمة بكفاءة ، كان

من المعتقد أن الأرباح يمكن تعظيمها . اليوم ، لا يزال استخدام الموارد النادرة بكفاءة مطلبًا ملحقًا يشغل الإدارة في كل المنظمات ، ولكن اليوم ، وبسبب البيئة القلقة وسريعة التغير ، فإن قدرة المنظمة على التكيف سريعًا مع التغيرات البيئية داخليًا وخارجيًا ، أصبح أكثر حساسية للبقاء والاستمرار .

يقول أحد الرؤساء التنفيذيين : "تشبه الأعمال الحرب في أحد أوجهها إذا كانت استراتيجيتها الرئيسية صحيحة ، يمكن حدوث عدد من الأخطاء في الأساليب التكتيكية " ومع ذلك يحقق المشروع النجاح . قد تتغلب الشركة على سوء استخدام الموارد الداخلية ، إذا كانت استراتيجيتها الرئيسية براءة ، ولكن ليس متوقعًا أن تتغلب على الاستراتيجيات الخاطئة ، حتى مع التميز في الإنتاج والتوزيع . الموقف المثالي ، بالطبع ، أن تصمم المنظمة استراتيجيات ذكية وبراقة وتطبقها بكفاءة وفعالية .

في عدد كبير من المنظمات وخاصة كبيرة الحجم ، نجد أن تشكيل وتطبيق الاستراتيجيات هو النظام الرسمي للتخطيط الاستراتيجي . يمكن أن توضع الاستراتيجيات بدون نظام رسمي ، كما سوف نناقش فيما بعد ، ولكن على أية حال ، عمليات التخطيط الاستراتيجي من بين وظائف الإدارة .

□ واجبات الإدارة العليا : Tasks of top Management

هذا الكتاب عن التخطيط الاستراتيجي ، وليس عن واجبات الإدارة العليا ، ولكن من المفيد أن نعلق مرة أخرى على نقطة ذكرت سابقًا ، بأن التخطيط الاستراتيجي يقع في بؤرة اهتمام الإدارة الاستراتيجية ، ولكنه ليس كل الواجبات الوظيفية للإدارة العليا .

لخص "بيتر دروكر" واجبات الإدارة العليا في كتابه الشهير عن الإدارة كالتالي : أولاً ، وضع وتطبيق الاستراتيجية . وشرح (دروكر) هذا الواجب الرئيسي كما يلي : [واجب التفكير من خلال رسالة العمل ، بمعنى طرح السؤال " ما هو عملنا وماذا يجب أن يكون ؟ يقود هذا إلى وضع الأهداف ، ووضع الاستراتيجيات والخطط ، واتخاذ قرارات اليوم من أجل نتائج الغد .

هذا يمكن أن يؤدي بوضوح فقط بواسطة كيان عضوى فى المنظمة يستطيع أن يرى العمل كاملا ، الذى يستطيع أن يتخذ القرارات التى تؤثر على كل العمل، الذى يستطيع أن يوازن بين أهداف وحاجات اليوم ، مقابل حاجات الغد، والذى يستطيع أن يخصص الموارد من الأفراد والأموال إلى النتائج الرئيسية].

هذا بالطبع عملية التخطيط الاستراتيجى .

الواجبات الأخرى للإدارة العليا لهذا الباحث البارز فى حقل الإدارة والمديرين هى كالاتى : وضع المعايير Standard Setting ، على سبيل المثال ، الوظائف الوجدانية ، البناء والمحافظة على المنظمة الإنسانية The Human Organization . إنجاز المسئوليات المتعلقة بالعلاقات التى يمكن فقط أن يقيمها ويحافظ عليها أعضاء الإدارة العليا فى قمة الهيكل التنظيمى ، مثلا ، مع كبار العملاء ، الموردين المهمين جدا ، أو رجال البنوك ، أداء واجبات الشعائر والطقوس الاجتماعية ، مثل الأحداث المدنية ، وأن تكون على استعداد تام للأزمات الكبيرة .

لا يوجد بالطبع طريقة واحدة أو مثالية أمام الإدارة العليا لأداء مسئولياتهم. بالنسبة لبعض المديرين تأخذ عملية التخطيط الاستراتيجى نصيب الأسد من إجمالى واجبات الوظيفة ، على عكس المديرين الآخرين ، ولكن بالنسبة للجميع ، لها أهمية مركزية فى الأداء الصحيح لوظيفة الإدارة العليا .

□ المسئوليات التخطيطية لكل المديرين.

لقد ذكر سابقا بأن التخطيط الاستراتيجى ووظيفة كل المديرين ، على كل المستويات فى المنظمة . لقد تناول " مارفن بَور Marvin Bower " هذه النقطة بالتوسع . كان "مارفن" لعدة عقود رئيسا لشركة ماكنزى Mckinsey ، شركة استشارات إدارية مشهورة على المستوى الدولى . استنتج "مارفن" فى كتابه العظيم ، الذى يلخص دروس الخبرة من المديرين الأكفاء على مدى فترة طويلة بأنه يوجد : [أربع عشرة عملية إدارة مشهورة ، التى يمكن أن

تصنع المكونات التي تشكل نظام الإدارة لأي عمل ، تشكيل هذه الأربع عشرة مكونا إلى نظام للإدارة يتم تفصيله طبقا لظروف كل منظمة تمثل بناءً لوظيفة كل رئيس تنفيذي ، وكل مدير عام تنفيذي ، ما هذه العمليات الأربع عشرة ؟ يقول مارفن إنها كالآتي :

١- وضع الأهداف : تقرير نوع العمل أو الأعمال التي يجب أن تباشرها المنظمة أو القسم ، والأساسيات الأخرى التي سوف توجه العمل وتحدد خصائصه مثل النمو المتواصل .

٢- التخطيط الاستراتيجي : وضع المفاهيم ، الأفكار ، والخطط لتحقيق الأهداف بنجاح . التخطيط الاستراتيجي جزء من عملية التخطيط الشاملة التي تتضمن تخطيط الإدارة والتخطيط التشغيلي .

٣- وضع المستهدفات : اختيار تحقيق المستهدفات على فترات زمنية أقصر أو على نطاق أضيق من الأهداف ، ولكن يتم تصميمها كأهداف فرعية محددة عند وضع الخطط التشغيلية لتنفيذ الاستراتيجية .

٤- وضع فلسفة المنظمة: إنشاء المعتقدات ، القيم ، الاتجاهات ، والإرشادات غير المكتوبة التي تضيف إلى " الطريقة التي تؤدي بها الأشياء حولنا " .

٥- وضع السياسات : إقرار خطط التنفيذ لتوجيه أداء كل الأنشطة الرئيسية في تنفيذ الاستراتيجية بالتطابق مع فلسفة المنظمة .

٦- تخطيط الهيكل التنظيمي : وضع خطة التنظيم - القواعد والأسس التي تساعد على جذب وتماسك الأفراد في أداء الأنشطة بالاتفاق مع الاستراتيجية ، الفلسفة ، والسياسات .

٧- توفير الأفراد : الاختيار ، التعيين وتنمية الأفراد ، بما يضمن توفير نسبة مناسبة من الكفاءات ذوي المنزلة العالية لشغل الوظائف الشاغرة بهيكل المنظمة التنظيمي .

٨- وضع الإجراءات : تحديد ووصف كيف وسوف تنفذ كل الأنشطة المهمة والحالية .

٩- توفير التسهيلات : إتاحة كل ما هو مطلوب لاستمرارية العمل : المصنع ، المعدات ، والتسهيلات الطبيعية الأخرى .

١٠- توفير رأس المال : التأكد من أن العمل لديه ما يحتاجه من أموال وانتمان لتوفير التسهيلات المادية ورأس المال العامل .

١١- وضع المعايير : إنشاء مقاييس الأداء ، التى سوف تمكن العمل بصورة أفضل على تحقيق أهدافه طويلة الأجل بنجاح.

١٢- وضع برامج الإدارة والخطط التشغيلية : وضع الخطط والبرامج التى تحكم الأنشطة واستخدام الموارد التى - عندما تتطابق مع الاستراتيجية والسياسات والإجراءات والمعايير- سوف تمكن الأفراد من تحقيق أهداف معينة . هذه مراحل من عملية التخطيط الشاملة التى تتضمن التخطيط الاستراتيجى .

١٣- توفير المعلومات الرقابية : إتاحة الحقائق والأرقام لمساعدة الأفراد على اتباع الاستراتيجية ، السياسات ، الإجراءات ، والبرامج ، لكى تكون يقظا للقوى المؤثرة على العمل سواء من الداخل أو من الخارج ، ولقياس أداء الأفراد فى مقابل المعايير والخطط الموضوعه.

١٤- تنشيط الأفراد: تكليف وتحفيز الأفراد فى كل مستويات المنظمة للأداء طبقا لمتطلبات الفلسفة ، السياسات ، الإجراءات ، والمعايير فى تنفيذ خطط المنظمة .

كل هذه العمليات بدون استثناء متجسدة بطريقة أو بأخرى فى عملية رسمية للتخطيط الاستراتيجى الشامل . ولكن ، مرة أخرى ، مسنوليات وتصرفات الإدارة فيما يتعلق ببعض العمليات تمتد إلى ما وراء عملية التخطيط . على سبيل المثال ، تنشيط الأفراد [بند ١٤] ، من بين المتطلبات الأكثر شمولا من التخطيط . الفكرة فى هذه المناقشة أن عمليات الإدارة المهنية ، التى تحترم

كلماتها تعتبر عناصر في التخطيط الاستراتيجي أو يعتمد عليها في هذا المجال .
- التخطيط الاستراتيجي .

التوقع اعتمادًا على الحدس أو التخمين Intuitive – Anticipatory Versus

في مقابل التخطيط الاستراتيجي Formal Strategic Planning

توجد طريقتان رئيسيتان مختلفتان أمام المدير لوضع الخطط الاستراتيجية للمستقبل ، الطريقة الأولى : أن يحضر المدير إلى عمله يوميًا ، ويتخذ القرارات الاستراتيجية على هذا الأساس . إنني أفترض أن مثل هؤلاء المديرين الذين يفضلون منهج " كل يوم بيومه " . سوف لا يقرأون هذا الكتاب . أما المديرين الذين يشغلهم المستقبل كثيرًا ، ويصممون الاستراتيجيات لكي تساعد على مقابلة المستقبل بالطرق التي يريدونها ، قد يتخذون واحدًا من المنهجين التاليين.

الأول ، التوقع اعتمادًا على الحدس أو التخمين ، وله خصائص كثيرة وكبيرة . بصفة عامة ، إنه يتم داخل عقل أحد الأفراد . إنه قد يترجم إلى مجموعة مكتوبة من الخطط ، وغالبًا لا يحدث ذلك . إنه بصفة عامة يغطي فترة زمنية قصيرة نسبيًا . إنه يعتمد على خبرة الماضي ، الحاسة الداخلية ، الحكم الذي يعكس تفكير المدير . أنه مهم جدًا ، ولا ينبغي التقليل من شأنه . لدى بعض المديرين قدرات غير عادية في تصميم استراتيجيات ممتازة اعتمادًا على الحدس ، وأيضا طرق تنفيذها . على سبيل المثال ، في الحديث عن " ويل ديورانت **Will Durant** " الرجل الذي وضع مع الشركتين اللتين قامت عليهما شركة "جنرال موتورز GM" ، و"الفريد اسلوان **Alfred Sloan** " [الذي أدت قيادته إلى بناء شركة جنرال موتورز GM] قال : "إنه كان الرجل الذي يباشر سلسلة من الإجراءات بمفرده - ويقرر ما يمكنني سرده - استنادًا إلى بعض الحدس الذي يتوهج ذكاءً . لم يشعر قط أنه

فى حاجة إلى وضع قوالب معينة لاصطياد الحقائق ، ومع ذلك ، فى مرات كثيرة كانت أحكامه صحيحة بصورة مذهلة".

لقد اعترف ألبرت أنشتاين **Albert Einstein** بأهمية الحدس من زاوية أخرى بهذه الكلمات :

[إننى أعتقد فى الحدث والإلهام - أحياناً أشعر بأننى على صواب بينما لا أعرف السبب . الخيال أكثر أهمية من المعرفة ، لأن المعرفة محدودة إن الخيال يستوعب العالم كله ، يستثير التقدم ، يدفع إلى التطور ، إنه ، بكل صدق ، عامل مهم فى البحوث العلمية] .

إذا أديرت منظمة ما عن طريق العقول التى تتمتع بموهبة الحدس ، فليس هناك حاجة للتخطيط الاستراتيجى الرسمى . ولكن كم عدد هذه المنظمات التى لديها هذه النعمة ؟ وإذا كانت كذلك ، كم عدد المرات التى جاء الحدس صحيحاً فى أحكامها ؟

على العكس من ذلك ، نجد أن نظام التخطيط الرسمى يتم تنظيمه وتطويره على أساس مجموعة من الإجراءات . إنه صريح وواضح ، بمعنى أن الأفراد يعرفون ماذا يجرى حولهم . بصفة دائمة ، تعد أدلة التعليمات لشرح من سوف يودى ماذا ، ومتى ، وماذا سوف يحدث بالنسبة للمعلومات . إنه - نظام التخطيط الرسمى - يعتمد على البحوث ، إنه يتضمن مشاركة عدد كبير من الأفراد . عادة يتم توثيق تدعيم اتخاذ القرار فى العملية ، والنتيجة النهائية لكل الجهود تتمثل فى مجموعة من الخطط المكتوبة .

ليس من الأمور النادرة أن تجد تصادمًا فى المنظمات بين هذين المنهجين عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية . المدير الذى يحقق نجاحًا مع أحكامه الحدسية ، لن يكون على استعداد لقبول القيود التى تترتب على نظام التخطيط

الرسمى ، مثل هذا المدير قد يكون غير مستريح مع بعض المصطلحات والطرق الجديدة التى يستخدمها أفراد التخطيط الذين يتسمون بالتكلف فى نظام التخطيط الرسمى . أو أن المدير قد يشعر أن سلطاته معرضة للتهديد ، على أساس أن هؤلاء المشاركين فى النظام يتدخلون فى عملية اتخاذ القرار ، قد تتصارع عمليات تفكير هؤلاء المديرين مع متطلبات التخطيط الرسمى .

لمثل هذه الأسباب ، وللاختلافات المعرفية بين المفكرين الحدسيين ، والمفكرين التنظيميين ، يجادل البعض بأنه مع وجود المفكر الحدس لا يمكن أن يقوم تخطيط رسمى . هذا الاستنتاج الذى مؤداه : هذا أو الطوفان ، ليس صحيحًا . سوف تظهر مجرد ملاحظات واقعية بسيطة أن المنهجين متشابكان فى كثير من المنظمات . هناك عادة صراعات ، ولكن كل منهج يمكن أن يتكيف مع متطلبات المنهج الآخر . إنهما يمكن ويجب أن يكمل كل منهما الآخر . يمكن ويجب أن يساعد البرنامج الأسمى المديرين على شحذ مدخلات توقعاتهم الحدسية فى عملية التخطيط . فى أقل القليل يستطيع النظام الرسمى ويجب أن يوفر للمديرين مساحة أكبر من الوقت للتفكير التأملى .

انطلاقاً من إحساس عام ، يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجى الرسمى يعتبر مجهودًا لاستخراج ما يدور داخل عقل المخطط الحدسى الذكى . ولكن لا يمكن أن يكون التخطيط الرسمى فعالاً ما لم يساهم فيه المديرون على كل المستويات بأحكامهم وحدسهم . وعلى الجانب الآخر ، سوف لا يكون التخطيط الرسمى فعالاً أيضاً إذا رفضته الإدارة العليا لصالح تخمينهم وحدسهم الشخصى .

يتبع المديرون فى الواقع عمليات تفكير مختلفة فى اتخاذ القرار . يجب أن يفهم تصميم نظام التخطيط الرسمى ويعكس هذه الاختلافات ، إذا كان على النظام أن يعمل بنجاح . سوف نتعرض إلى هذه النقطة فى الفصول التالية .

يوجد نمطان مختلفان للإدارة . أحدهما يتم عمله فى قمة الهيكل التنظيمى ويطلق عليه الإدارة الاستراتيجية . كل شىء عدا ذلك إدارة تشغيلية . التخطيط الاستراتيجى يلعب دوراً محورياً فى مساعدة المديرين على القيام بمسئولياتهم فى الإدارة الاستراتيجية . الاستراتيجية هى بؤرة تركيز كل منهما ، ولكن بحكم أن الإدارة الاستراتيجية مهتمة بالإدارة التشغيلية ، فإن التخطيط الاستراتيجى متداخل فى علاقاته مع التخطيط التشغيلى . بالنسبة للمديرين على كل المستويات ، يتداخل التخطيط الاستراتيجى فى علاقاته مع عملية الإدارة ، ليس التخطيط الاستراتيجى شينا منفصلا أو متميزاً عن الإدارة .

يتوقف نجاح المنظمات الآن على الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى ، ذلك لأنه يمكن للاستراتيجية الخاطئة أن تؤدى إلى صعوبات خطيرة ، بصرف النظر عن عمق الكفاءة الداخلية للمنظمة . على العكس من ذلك . قد تكون المنظمة ضعيفة داخليا ، ولكنها ناجحة إذا كانت تعتمد على استراتيجية صحيحة . الموقف المفضل بالطبع هو الحصول على أعلى الدرجات فى المادتين .

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجى يعتبر حجر الزاوية فى الإدارة الاستراتيجية ، ولكنه ليس كل الإدارة الاستراتيجية . على الإدارة العليا مسئوليات أخرى غير التخطيط .

توجد طريقتان لمساعدة الإدارة العليا على أداء مسئوليتها فى التخطيط الاستراتيجى كلاًهما مهمة ولا ينبغى التهورين من شأنهما . يوجد صراع بين المنهجين فى كثير من الشركات . لأنهما يتضمنان عمليات تكبير مختلفة . ومع ذلك لا يمكن للتخطيط الرسمى أن يتم بدون حدس الإدارة . إذا تم تصميم نظام التخطيط الرسمى أخذاً فى اعتباره الخصائص الإدارية ، فإنه يمكنه مساعدة المديرين على تحسين حدسهم " تخمينهم " .