



LEADERS SECURITY INSTITUTE FOR STUDIES AND
PRIVATE TRAINING

معهد القادة الأمني للدراسات والتدريب الأهلي

البرنامج التدريبي :-

بناء الفكر الاستراتيجي وتطبيقاته في ظل العالم المعاصر (الجزء الأول)



إعداد وتقديم

د. عبد الله النوفل

المنعقد لصالح : ديون الخدمة المدنية

خلال الفترة من : 15 - 19 / 4 / 2012 م

دولة الكويت
حولي
عمارة بيت التمويل - مقابل البنك الوطني
شارع تونس
الدور الأول

الهاتف 22628400-22628404
الفاكس 22667075
البريد الإلكتروني: course@amnikw.com
موقع ويب: http://www.amnikw.com

بناء الفكر الاستراتيجي وتطبيقاته في ظل العالم المعاصر

ثقافة التفكير الاستراتيجي وأهميته

تفرض التحديات المتجددة والمتغيرات المتسارعة حاجة المؤسسات إلى التخطيط الإستراتيجي المرن والمستمر والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي أساس له. ويعرف التفكير الاستراتيجي على أنه العملية التي تشارك فيها الإدارة العليا والقيادية لوضع التصور الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وهذا ما يعرف بالرؤية. ويحدد هذا التصور الإستراتيجي اتجاه و دور المؤسسة في المستقبل. وهناك فرق مهم بين التفكير الإستراتيجي والتفكير المرحلي. فالقرارات التي تنتج عن التفكير الإستراتيجي لها أثر بالغ وطويل المدى على المؤسسة وتوجهاتها، أما القرارات التي تتخذ لتحسين وضع المؤسسة لفترة قصيرة فيحققها التفكير المرحلي. فعلى سبيل المثال، إذا قررت المؤسسة خصخصة خدماتها، فيجب اتخاذه بعد تفكير عميق واستراتيجي، أما إذا رغبت في صيانة منشآتها فيحقق ذلك إلى تفكير مرحلي.

وتشمل عملية التفكير الإستراتيجي استشراف المستقبل والتغيرات المستقبلية والتأمل العميق لاختيار الاستراتيجيات المثلى والقوية التي تواجه التحديات و تصمد أمام المتغيرات المستقبلية، وبالتالي وضع استراتيجية شاملة للمؤسسة. ويساعد التفكير الاستراتيجي في تمكين

المؤسسة من تحويل رؤيتها إلى واقع، وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية.

أن أكثر الخطط الاستراتيجية تطبيقاً هي تلك التي يشارك في صنعها جميع المدراء والموظفين ولذلك لا بد من نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي في المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعتمد إدارتها على توسيع المشاركة والاتفاق على القرارات. ويتطلب نشر هذه الثقافة برنامجاً شاملاً يخرط فيه أغلب ذوي العلاقة في المؤسسة من خلال حلقات النقاش وورش العمل ومشاركة الجميع في وضع الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة واستنباط الإستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية. كما يشمل ذلك نشر ثقافة قياس الأداء والترام الإدارة العليا بذلك.

تعريف التفكير الاستراتيجي: "التفكير الاستراتيجي هو محاوله إيجاد أفكار تعمل علي تقدم الوسائل المختلفة وتقوم علي أسس وقواعد محددة".

المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي الفاعل

هناك عدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفاعل، ومن أهمها ما يلي:

1- التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة مطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده.

و يتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر ولموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الاستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالالتزام القيادة مطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء مطلب سابق للتنفيذ الصادق ، ونتيجة لذلك فالالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الاستراتيجية.

2- التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية

القصد من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

3- التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة

من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على. والعملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. و نذكر هنا ببعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الاستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج

المنشأة

- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة

4- التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً

العملية الاستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الاستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر، تتعاطى الاستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيداً ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع و ما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

5- التفكير الاستراتيجي ضرورة

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

المستويات الثلاثة للإستراتيجية Strategy Levels

1- إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

2- إستراتيجية الأعمال Business Strategy

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU ، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين .

3- الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

4- التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات "متفاعلة Reactive Organization"

تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة Proactive Organization" في تعاملها مع البيئة.

المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً .

مراحل الإدارة الاستراتيجية :

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُضمّنُها هذه الجوانب التحليلية ، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي : صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - وتقويمها ، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي . ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي :

مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، وبراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ،

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة :

تحديد رسالة المنظمة : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة ، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد ، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

تحديد الأهداف الاستراتيجية : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في

المستقبل ، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

السياسات : وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف " . ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي :

المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة ، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة .

الخطط الاستراتيجية :

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

تحليل وتقييم البيئة الخارجية :

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكون في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية ، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية . وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات :

المتغيرات الاقتصادية :

تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة ، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة ، بالإضافة إلى السياسات المالية .

المتغيرات السياسية :

وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات .

المتغيرات الاجتماعية :

وتتكون من التقاليد ، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ، دور المرأة في المجتمع ، وارتفاع مستوى التعليم

المتغيرات التكنولوجية :

وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية ، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتتمثل بالأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة .

دراسة البيئة الداخلية : الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل

الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة (الدوري ، 2005م : 139 ، 155) . ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي : الهيكل

التنظيمي ، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها ، وفيما يلي توضيح

هذه المحاور :

الهيكل التنظيمي :

حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية ، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير ، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل .

الثقافة التنظيمية : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكيد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي

سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات

الاستراتيجية التي سيتم تبنيها .

الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء

الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى

المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية

والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث

والتطوير المتوفرة للمنظمة .

ف نجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية

في البيئتين الداخلية والخارجية ، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي

تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحديد المخاطر في

بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية .

تحديد البدائل الاستراتيجية : بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة

بالمنظمة ، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، والتي تعبر عن الوسائل

المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات

المختلفة .

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية : ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل

المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية ، كذلك

مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، والوقت اللازم للتنفيذ

، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل

: العائد على رأس المال ، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير

الشخصي . وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب

كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف

الاستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .

1. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها

واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة

الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ

الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري ، 2005م : 295)

. فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها

معهد القادة الأمني للدراسات والتدريب الأهلي

دالاتها ، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة ،
ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد
اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية . وفيما يلي توضيح
موجز لهذه الخطوات :

تحديد الأهداف السنوية : يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل

مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع
وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل
المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين
الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية

وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى

تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها
والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة ، والمسئولون عن تنفيذها .

تخصيص الموارد اللازمة : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على

استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية

توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعالية والاحتمالية للمنظمة .

تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، توفير الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ...) .

- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة .

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .

مرحلة تقويم الاستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

وضع معايير للأداء : أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية : حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1) ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية (هل وجوز ، 2001م : 635) .

اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء

الفعلي مع معايير الأداء .

ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه ،
والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من
تقييم الأداء ، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية :

لتحقيق إدارة استراتيجية يتطلب توفر المقومات الآتية:

- 1- خطة استراتيجية متكاملة.
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين
بمسئوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز. أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار .
- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات
والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- 4 - نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات
وشروط الجودة.

5- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.

6- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج

والإنجازات.

7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات

وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي :

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات

التعامل الفعال معها.

- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي

من أهمها :

1- 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 . وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

- 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 فنجدّه يحاول التنبؤ بالفرص

والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها .

- 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.

- 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 .

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

2- 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 لابد أن يتسم نظام المعلومات

الاستراتيجي بدقة 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 والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

3- توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب 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 للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه .

4- 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 .

5- 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 .

EMPOWERING القيادة الظرفية

قادة الظرفية تتسم بالمرونة وعلى اتصال مع مجموعاتهم. أنها تتكيف وفقا لأنماط المهمة في متناول اليد والاحتياجات من أعضاء المجموعة. قادة الظرفية تقييم الاحتياجات على أساس التوجه المجموعة والتوجه المهمة لكل حالة. في المجموعة ربيعة التوجه مع اتجاه المنخفض

المهمة ، زعيم الظرفية يصبح زعيماً المشاركة. حيث هناك انخفاض الفريق التوجه والتوجيه المنخفضة المهمة ، فإنها تصبح رائدة تفويض. حيث هناك مجموعة عالية والتوجه عالية المهمة ، الزعيم هو زعيم بيع ، بينما في حالات المنخفضة والعالية المجموعة المهمة ، زعيم الظرفية سيكون زعيماً قول أو يأمر. الفرضية الأساسية هي أن التغيرات الظرفية زعيم أنماط اعتماداً على الاحتياجات الحالية .

الإدارة الموقفية أو المدرسة الظرفية Contingency Approach

من أنجح المناهج الإدارية، وهو أحد المناهج الحديثة في علم الإدارة، يمثل هذا المنهج اعترافاً من علماء الإدارة أنه لا يوجد نظرية إدارية واحدة ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المؤسسات ولجميع الظروف. حيث أن ما يصلح لمؤسسة قد لا يصلح لأخرى، لذا يتم استخدام نظريات بشكل انتقائي حسب الظروف أو الموقف. ويتأثر المديرون في إدارة مؤسساتهم بمجموعة من العوامل والظروف المتغيرة التي تواجههم، مما يوجب عليهم التكيف مع هذه العوامل بأساليب مناسبة تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

النظرية الموقفية لفدلر :-

وهي من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها وتركز علي أن ما يحدث من تغيرات في البيئة

الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات في البيئة الداخلية 0 وحسب هذه النظرية فلا يوجد ما يمكن

اعتباره نمطا قياديا يمكن استخدامه في كل زمان ومكان ويتوقف النمط الإداري علي :-

* نوع القائد 0

* نوع الخدمة 0

* طبيعة الموقف 0

- وتتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى

ملاءمتها للموقف أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائما مع متطلبات

الموقف الذي يواجهه كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة والعكس بالعكس 0

- وعليه فقد اتجه مؤيدو هذه النظرية نحو تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر

وذلك لمعرفة مدى فعالية الخط القيادي في تحقيق النتائج المتوقعة ؛ وعلي هذا فان مفهوم

النظرية الموقفية مبني أساسا علي أن تحديد خصائص القيادة الإدارية لا يرتبط بصفات

وخصائص شخصية ؛ بل يرتبط بصفات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ؛ وذلك

لأن متطلبات القيادة تختلف باختلاف عوامل موقفية متعددة ومختلفة 0

- وتقوم هذه النظرية علي أساس عنصرين التوجيه والتشجيع ؛ والقائد الفعال هو الذي

يستطيع أن يكيف درجة التوجيه والتشجيع لدي أفراده حسب احتياج كل واحد 0

* ويقسم الأتباع إلي أربعة أنواع هي :-

1- (متحمس قليل الكفاءة)

* وهو يحتاج إلي زيادة في التوجيه وتقليل من التشجيع 0

2- (قليل الحماس قليل الكفاءة)

* وهو يحتاج زيادة في التوجيه وزيادة في التشجيع 0

3- (صاحب كفاءة وغير متحمس)

* وهو يحتاج إلي زيادة في التشجيع وقليل من التوجيه 0

4- (صاحب كفاءة ومتحمس)

* وهو يحتاج إلي تفويض وقليل من التوجيه والتشجيع 0

- وبالتالي نلاحظ أن هذه النظرية تقوم علي أن لكل موقف نمط معين من القيادة والقائد الذي

يصلح لموقف معين قد لا يصلح لغيره 0

- ولهذه تطبيقات كثيرة في الواقع ومنها (عمر بن الخطاب رضي الله عنه كقائد ومواجهته

حادث رسول الله صلي الله عليه وسلم وفي المقابل موقف أبي بكر الصديق رضي الله عنه

الذي كان علي العكس حيث ثبت وتعامل بشدة مع الموقف 0

- وكما نعرف أن مدخل الموقف هو عملية اختيار المدير للنظرية الخاصة المتناسبة مع

الموقف الذي يمر به ومع الأفراد علي حسب شخصياتهم 0

- كما أن من المعروف أن تحديات المشاكل الإدارية مختلفة ومتنوعة ولا يوجد مدخل واحد

يساعد في حلها جميعا 0

أهم المتغيرات الموقفية :-

1- البيئة الخارجية 0

2- التكنولوجيا المستخدمة (أسلوب العمل) 0

3- العاملين 0

ومن المعروف أن الأهمية النسبية لكل متغير تتغير بتغير طبيعة المشكلة 0، كما أن المدخل

الموقفي يقوم علي أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو

المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا توجد طريقة مثلي للإدارة تطبق علي كل المشروعات ؛

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد علي زيادة حجم

المعرفة الإدارية 0 وكان من أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون :-

1- المشروعات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه إلي أسس الإدارة التقليدية

مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسؤوليات 0

2- الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم

وتفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديمقراطية 0

3- الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الإدارة المتبعة في الشركات

الناجحة 0 ومن ذلك يتضح لنا أن نماذج وطرق وأساليب الإدارة تختلف تبعاً لنوع التكنولوجيا

المستخدمة في الإنتاج 0

4- بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من

التنبؤ بالتغيير ، وتتجه هذه المشروعات إلي إتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة 0

5- المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من عدم التنبؤ

بالتغيير وصعوبة الحصول علي المعلومات ، فإن هذه الشركات تتبع أساليب الإدارة والتي

تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم

مع الموقف المحيط بها 0

6- أظهرت الأبحاث أنه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف ، فالقيادة الديمقراطية

تصلح في بعض المواقف ، والقيادة الأوتقراطية تصلح في مواقف أخرى 0

• وهناك ثلاث مواقف تؤثر على اختيار النمط القيادي الفعال وهي :-

1- درجة قبول المرؤوسين للرئيس 0

2- طبيعة العمل 0

3- السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد 0

• كما أن المدخل الموقفي أهتم بكل العناصر بما فيها العاملين بالمشروع وأعطى لكل عنصر

الأهمية المناسبة له حسب الموقف 0

• كما تقترح النظرية الموقفية دراسة مفاهيم الإدارة ومحاولة الاستفادة منها طبقاً لطبيعة

الموقف والعوامل المؤثرة 0

• والمدخل الموقفي لا يلغي ما سبقه من مداخل لدراسة الإدارة ولكنه يؤكد على أنه لا يوجد

أي طريقة منهم هي الأصلح للتطبيق في جميع مواقف الإدارة ؛ وهي تعتمد أساساً على

المهارات الفكرية والقدرة الشخصية لمحاولة فهم مختلف المواقف التي يمكن أن يواجهها

المدير ؛ ثم اختبار أسلوب الإدارة الأكثر فعالية 0

- كما أنه ومنذ منتصف الستينات من هذا القرن وبسبب الانتقادات الموجهة لنظرية السمات في القيادة ظهر اتجاه يدعو إلى الاهتمام بالموقف الذي تمارس فيه القيادة والظروف المحيطة وأثر ذلك علي دور القيادة في تحقيق الأهداف المرغوبة 0

- ولقد تزايد الاهتمام بدراسة الموقف والظروف المحيطة بعملية القيادة بسبب استمرار تغير الظروف المحيطة وأثر ذلك علي أداء الجماعة ودور القيادة في مواجهة المواقف والظروف المتغيرة ، وهو ما يتطلب تكيف القيادة مع المتغيرات التي تحدث في المواقف والظروف المحيطة 0

- وتعتمد نظرية الموقف علي أن نجاح القيادة في التأثير علي الآخرين يتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة من خلال التفاعل بين متغيرات الموقف والظروف المحيطة من ناحية وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى 0

- وتتمثل متغيرات الموقف في طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين ومقدار نوع السلطة التي يمارسها القائد في قيادته وتوجيهه للتابعين بالإضافة إلي ظروف البيئة المحيطة بعملية القيادة 0

• وعليه فان تفاعل القائد مع الموقف والظروف المحيطة يتحدد بالافتراضات التالية :-

1- يكون نمط القيادة المهمم بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية فعالا في المواقف