

جامعة دمشق - كلية السياحة

مقرر الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الثامنة

مدرس المقرر: ولي حمود

الإدارة

الاستراتيجية

العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

أولاً- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

ثانياً- المتطلبات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:

ثالثاً- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

رابعاً- نتائج مذهلة للإدارة الإستراتيجية:

## أولاً- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها :

### ١- توافر التفكير الاستراتيجي:

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 تطوير أفكار خلاقة جديدة.

### خصائص التفكير الاستراتيجي:

- **تفكير افتراقي أو تباعدي:** لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- **تفكير تركيبى وبنائى:** يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- **تفكير كلي منظم:** باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط.
- **تفكير تفاؤلي وإنساني:** يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل.
- **تفكير تنافسي:** يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، و تكمن أهمية

التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد.

- **تفكير تطوري أكثر منه إصلاحي:** لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤى.

### أمثلة لتطبيقات عملية للتفكير الاستراتيجي في حياتنا اليومية:

- ☒ **الموظف ورئيسه:** يفهم الموظف رئيسه وإمكاناته، يتنبأ بردود فعله الممكنة ويضع خطط بديلة في حالة رفضه للمقترح الأول وذلك قبل الذهاب للتفاوض معه.
- ☒ **الاستثمار بمشروع ناجح:** يفهم التاجر المنافسين بالصناعة ونقاط ضعفهم وقوتهم، ثم يدخل للسوق بمنتج أو خدمة تفوق قدرات منافسيه وتختلف عنهم بحيث يتمكن من جذب المستهلكين إليه وتحقيق الأرباح.
- ☒ **الباحث عن عمل في الشركات:** يفهم الباحث عن العمل المهارات والقدرات التي تبحث عنها الشركات، يختار تخصصه بما يناسب حاجة سوق العمل، ينمي باستمرار مهاراته وقدراته ليستمر متفوقاً على منافسيه من الباحثين الآخرين عن العمل أيضاً.

### ٢- توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، خاصة 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 لا بد 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 المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. فأني قرار وخاصة القرار الاستراتيجي يمكن أن يتسم بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما

يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.

والمشكلة أن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة واليسيرة خاصة مع التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية أيضاً فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس في بعضها عدم الكفاية أو التناقض مع بعضها البعض وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الاستراتيجية فيجب أخذها في الاعتبار.

### ٣- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة 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.

### ٤- 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.

### ٥- 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.

## ثانياً- المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية:

لتحقيق إدارة إستراتيجية يتطلب توفر المقومات الآتية:

- ١- خطة إستراتيجية متكاملة.
- ٢- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- ٣- أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

- ٤- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٥- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- ٦- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- ٧- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات، وقنوات اتصال فعالة.
- ٨- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- ٩- تجهيزات ومعدات، وتقنيات ومواد مادية تم اختيارها بعناية، وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة .
- ١٠- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.

### ثالثاً- التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلي:

#### ١- زيادة معدلات التغيير:

إن دخول المنظمات القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فانهيار الاتحاد السوفيتي والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية، وهيمنة اليابانيين على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان، وثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، ونتائج حرب الخليج، والتدخلات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسياً وأطراف معينة اقتصادياً، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال.

#### ٢- شدة المنافسة:

حمل عقد التسعينات في أواخر القرن الماضي منافسة شديدة فما بالنا بالقرن القادم لا شك أنه سيشهد منافسة أكبر وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعى الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجيتهم المناسبة إبداع طرق وأساليب تمكنهم من دخول الأسواق المحلية والدولية بفعالية ضماناً للاستمرار والنمو في تلك الأسواق.

### ٣- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً:

في عام ١٩٩٣ تم التكامل الاقتصادي الأوروبي وازدادت التحالفات الاقتصادية العالمية ومن المتوقع في القرن القادم استمرار وتعدد هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة الدولية وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري والقيمي.

### ٤- التغيرات التكنولوجية:

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً ولكن سرعان ما يحدث التغيير في إنتاج التكنولوجيا وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.

### ٥- تغيير طبيعة قوى العمل:

لا شك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الاستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية والأزمات المستقبلية فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل وتوقعات العمالة وآمالها، هذا بالإضافة إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية، التي تمثل أحد أهم التحديات أمام الإدارة الإستراتيجية.

### ٦- زيادة دور جماعات الضغط " جماعات التقويم: "

ازداد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العاملين وزيادة النشاطات السياسية والاجتماعية وخدمة المجتمع وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يتوجب على الاستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الاستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم.

## ثالثاً - نتائج مذهلة للإدارة الإستراتيجية:

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال إلكتريك) خاصة بعد قيادة الدكتور ويلش للشركة، حيث حققت نتائج مذهلة، وقد تمثلت تلك الإستراتيجية في:

١- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية إلى صناعة تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

٢- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

٣- تكوين ثقافة جديدة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

٤- خلق جو عمل جديد.

٥- تشجيع المبادرة الفردية.

٦- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة الإشرافية.

وقد أدى ذلك إلى ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

وكانت أهم مرتكزات نجاح ( ويلش ) أنه:

- ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية... الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج إيجابية باهرة.
- اعتمد مبدأ إغناء القرار الإداري فألغى ثلثي المناصب الإدارية وهذا لا يعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب إذا فهمت على أساس أنها أدواراً إدارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها.
- اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة إلى العاملين معهم.
- اعتمد مبدأ (شراكة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل إلى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

## مثال على الرؤية الإستراتيجية

ظلت الرؤية الإستراتيجية للصناعة في كثير من الدول الأوروبية حتى نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي (العشرين) تنحصر في عناصر التسويق والإدارة المالية وبدأت وكأنها قد حلت كل مشاكل الإنتاج أو أن إدارة الإنتاج والتشغيل ليس لديها ما تقدمه في مجال التنافس والتطور وأصبحت عمليات التصنيع هي أمر روتيني، تصميمات هندسية يقوم العمال والمهندسون بتحويلها إلى منتجات بآليات فنية ثابتة وطبقاً لخطط الإنتاج المطلوبة، حتى فاجأتهم الصناعة اليابانية بمنتجات منافسة.

وقد أسس اليابانيون إستراتيجيتهم التنافسية على العملية التصنيعية ذاتها لإخراج منتج يجمع بين التكلفة المنخفضة والأداء الأفضل وقلة العيوب وسرعة التوريد وسرعة الاستجابة لمطالب العملاء النوعية.

وأثبتت الصناعة اليابانية أن التحسين المستمر ممكن في كل الاتجاهات ويفتح الباب للإبداع وخلق فرص جديدة للتميز.

وقد توجه الأوروبيون لدراسة النموذج الياباني إلا أنهم قد وقعوا في البداية في خطأ كبير حيث ركزوا دراساتهم على نموذج الإدارة في شركة تويوتا اليابانية (الذي يقوم على الإنتاج في الوقت المحدد، ويهدف إلى أعلى جودة وأقل تكلفة وأقل زمن توريد) ظناً منهم أنه النموذج الياباني الأوحده. إلا أنه تبين لهم مع التوسع في الدراسة وجود نماذج أخرى للإدارة المتميزة في شركات يابانية أخرى وأنه لا يوجد ما يعرف بالنموذج الياباني فكل مؤسسة لها عناصر تميز مختلفة إلا أنها توجه هذه العناصر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتمثلة في تقديم منتج بالخواص السابق وصفها.

كذلك استنتج الأوروبيون أن تقليد المدرسة اليابانية إن صح التعبير (لاختلاف الثقافات) لن يجعلهم منافسين للصناعة اليابانية لأن التقليد يجعلك تابع لمن تقلد ولست منافس له، لأن المنافسة لا تكون إلا بالتميز عن الآخرين وأنه يتحتم عليهم (الأوروبيون) إعادة تقييم منهجهم واستخراج عناصر التميز التي تناسبهم.

عند مراجعة العناصر التي بنت عليها الصناعة اليابانية تميزها يتبين لنا بوضوح أن أغلب هذه العناصر والمقومات كانت في الواقع عناصر عادية وموجودة بالفعل وكان لها مثل في الصناعة الأوروبية وغيرها من دول العالم، إلا أن اليابان أعادت تقييم هذه العناصر بصورة إبداعية وصنعت منها عناصر للتميز والتفوق مكنتها من المنافسة العالمية.

- فقد نجحت في تحويل القوى العاملة التي كان يُنظر إليها على أنها مجرد عمال عاديين إلى عمالة مبتكرة وسميت العمالة ذات المعرفة القادرة على حل المشكلات وتحسين الوضع القائم في كل مجال.
- كما أنها استطاعت زيادة فاعلية الأداء لهذه العمالة بتجميع القدرات الفردية لهذه العمالة بإشراك العمال في مجموعات عمل من خلال منظومات جماعية متنوعة وأصبحت القيمة المضافة لعمل المجموعات أعلى كماً وكيفاً من القيمة المضافة للأداء المنفرد.
- ومثال القوى العاملة هو مجرد نموذج لقدرة الإدارة الإستراتيجية الناجحة على بناء التميز وذلك بإعادة دراسة مقومات المؤسسة ولكن بصورة إيجابية أو دراسة بناء هذه الإيجابية في هذه المقومات.
- وهنا كالعديد من عناصر القدرة التنافسية التي يمكن للمؤسسات مراجعتها في مجال إدارة الأفراد وعلاقات العمل ونظم الجودة والإنتاج والمخزون والتكاليف والتحسين المستمر وغيرها مما يفتح المجال لتطوير وبناء عناصر للتميز والتفوق.