



جامعة الجزيرة الخاصة
ALJAZEERA PRIVATE UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة الجزيرة الخاصة

الفصل الثاني: صناعة القرار الاستراتيجي

صناعة القرار الاستراتيجي

١. المدير الاستراتيجي

٢. التفكير الاستراتيجي

٣. القيادة الاستراتيجية

٤. القرار الاستراتيجي

٥. الاستراتيجية والخطة

مقدمة

من يقوم بإعداد الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها؟

يقع على عاتق المدير الاستراتيجي مهمة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وإعداد الاستراتيجية وتنفيذها وإعداد برامج وموازنات وإجراءات وتقويم الاستراتيجية ومراجعتها.

١. المدير الاستراتيجي

في المنظمات المعاصرة هناك نوعان من المديرين: عام ووظيفي.

❖ **مديرو العموم** (مجال عملهم جميع الأنشطة)

❖ المديرين الموظفين. يقتصر مجال سلطتهم على نشاط واحد.

❖ دور المدير العام الاستراتيجي: تحديد الرسالة، الأهداف، تحديد نوع النشاط، صياغة الاستراتيجيات، اضافة الى القيادة.

❖ يمثل المدير العام حلقة وصل بين الأشخاص الذين يشرفون على تنمية الاستراتيجية وأصحاب المنظمة.

١. المدير الاستراتيجي

❖ مدير مستوى النشاط (وحدات الأعمال):

مهمة المدير الاستراتيجي على مستوى النشاط هي ترجمة توجيهات الإدارة العليا إلى استراتيجيات لكل نشاط.

➤ المدير العام على مستوى المنظمة مشغول بالاستراتيجيات التي تشمل مختلف الأنشطة إلا أن المديرين على مستوى النشاط مشغولون بالاستراتيجيات التي تخص نشاط معين.

١. المدير الاستراتيجي

❖ مدير المستوى الوظيفي:

مهمتهم :

- تطوير استراتيجيات وظيفية في مجال التصنيع والتسويق والبحوث والتطوير.
- توفير معلومات التي من شأنها تيسر لمديري العموم على مستوى المنظمة ومستوى النشاط صياغة استراتيجيات واقعية وقابلة للتحقيق.
- هم الأقرب إلى العمل وبالتالي لابد لمديري العموم الاستماع لهم.

١. المدير الاستراتيجي

تركز الدراسات الإدارية الحديثة على **فكرة المدير الاستراتيجي** أكثر من ممارسة النمط التقليدي للإدارة. والمديرون الاستراتيجيون هي الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية فهم الذين يقومون بعملية تحليل البيئة يضعون رسالة وأهداف المنظمة. أي أنهم هم المسؤولون عن نجاح المنظمة أو فشلها.

صفات المدير الاستراتيجي الناجح:

- طبيعة الرؤية التي يمتلكها
- الأسلوب
- القدرة على تحويل الأفكار إلى أفعال

➤ **يعمل المدير الاستراتيجي وفق مبدأ العمل الجماعي وعمل الفريق ويتخلى عن النمط التقليدي**

٢. التفكير الاستراتيجي

مفهوم:

يدل على توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتصرف الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية بحث يمد متخذ القرار الاستراتيجي بالقدرة على فحص عناصر البيئة وتحليلها مع امكانية صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة.

٢. التفكير الاستراتيجي

خصائص الأفراد ذوو التفكير الاستراتيجي:

- ✓ القدرة على بناء الغايات. وضع الغايات ليست مهمة اي شخص وإنما يختص بذلك مفكر يمكنه استنتاج الغايات والتي يمكن أن تشتق منها الأهداف بعد وضع رسالة المنظمة.
- ✓ الدراسة في وزن الأمور. تزداد أهميتها كلما اتسع المدى الاستراتيجي (الفرق بين الموقف الحالي والمستقبلي).
- ✓ الاستشعار البيئي. أي ادراك متغيرات البيئة الخارجية من تهديدات واغتنام الفرص.

٢. التفكير الاستراتيجي

- ✓ مهارات تحليل البيانات وتفسيرها. أي الاستفادة من بيانات الماضي والحاضر في صياغة المستقبل.
- ✓ مهارات الاختيار الاستراتيجي. يقع على عاتق المدير الاستراتيجي مسؤولية حصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف الاستراتيجي.
- ✓ مهارة تحديد الامكانات واستخدامها بكفاءة (موارد بشرية، مالية، معلوماتية)

٢. التفكير الاستراتيجي

- ✓ التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة. أي مراعاة البيئة وعدم الضرر بها. أيضا مراعاة مصالح العملاء والموردين والشعب والحكومة وأن تبني علاقات مع المنافسين وهذا ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- ✓ مواكبة عولمة الفكر الإداري. أي عوامل البيئة العالمية
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يتميز القرار الاستراتيجي بالشمول وطول المدى وهي قرارات مركزية بيد الإدارة العليا.

٣. القيادة الاستراتيجية

❖ «القدرة على التأثير في الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن قابلية المنظمة للنجاح في المدى البعيد».

٣. القيادة الاستراتيجية

- ✓ ينبغي على القادة الاستراتيجيين أن يتعلموا كيفية التأثير في السلوك الإنساني من خلال قدرتهم على تصور المستقبل.
- ✓ تعد القدرة على إدارة رأس المال البشري مشكلة أكثر العوامل أهمية بالنسبة لمهارات القائد الاستراتيجي.
- ✓ إن أحد الأدوار الرئيسية للمديرين هو توفير القيادة الاستراتيجية للمرؤوسين. أي القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والعمل ضمن ذلك.

٣. القيادة الاستراتيجية

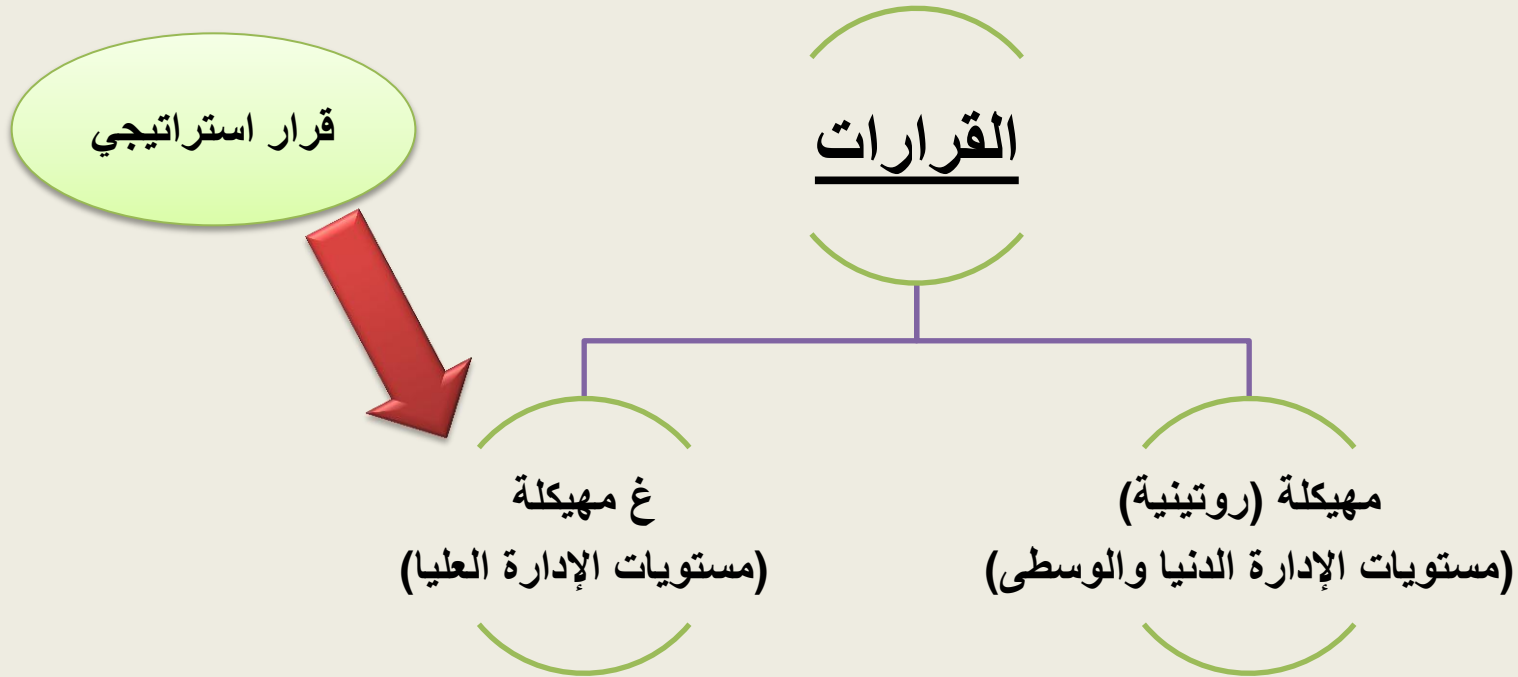
❖ خصائص القائد الاستراتيجي:

١. الرؤية والفصاحة والثبات. أي لابد للقائد أن يمتلك، رؤية الاتجاه الذي يجب ان تسير عليه المنظمة، الفصاحة في اوصول الرؤية إلى الآخرين، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات.
٢. الالتزام. أي الالتزام تجاه الرؤية.
٣. الإلمام الجيد بشؤون العمل. إنشاء شبكة مصادر رسمية و غير رسمية.
٤. القدرة على التفويض. تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن مع استبعاد تفويض القرارات الحاسمة.
٥. الاستخدام الذكي للقوة. (الحصول على موافقات جماعية بدلا من فرض السلطة، عدم الزام المرؤوسين بخطط مفصلة حيث أن أي تغيير يتطلب المرونة، دفع الأفكار الاستراتيجية على مراحل)

٤. القرار الاستراتيجي

❖ مفهوم القرار الاستراتيجي

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأساسها.



٤. القرار الاستراتيجي

❖ أهمية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة:

١. يتميز القرار بالغموض وتعقيد البيئة التي يتخذ فيها
٢. شدة تأثيرها على نجاح المنظمات أو فشلها

٤. القرار الاستراتيجي

❖ عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

«عبارة عن مجموعة من الأنشطة الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الاستراتيجية» وتشمل:

- تحديد المشكلة
- تحديد كيفية حل المشكلة
- الاتصالات ضمن المنظمة
- الاتصالات المتعلقة بالخيار الاستراتيجي

➤ تشير عملية اتخاذ القرار إلى كيفية ربط القرارات الاستراتيجية بكل من الموارد والفرص والتهديدات مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الإدارة العليا والأفراد أصحاب التأثير في المنظمة

٤. القرار الاستراتيجي

❖ أبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

- ❑ بعد الالتزام. فرض المنظمة القواعد المطلوبة على الأفراد المشاركين
- ❑ بعد المدى الزمني. المدة التي استغرقها عملية اتخاذ القرار
- ❑ مدى تكرار الاتصالات بين المنظمة والجماعات المتأثرة بالقرار
- ❑ مدى الاختلاف والجهد المبذول في تحديد المشكلة وإيجاد الحلول
- ❑ بعد الرسمية

٤. القرار الاستراتيجي

❖ أبعاد القرارات الاستراتيجية:

١. على مستوى الإدارة العليا
٢. تتطلب استخدام قدر كبير من الموارد التنظيمية
٣. التأثير على رفاهية المنظمة في الأجل الطويل
٤. التوجه بالمستقبل
٥. تعدد نتائج القرارات الاستراتيجية
٦. أخذ المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار

٥. الاستراتيجية والخطة

هنالك تعريف وجهين للاستراتيجية:

□ الموقف الاستراتيجي. يعبر عن العلاقات الفعلية بين المنظمة والبيئة.

□ الخطة الاستراتيجية: يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة

➤ لا توجد خطة دون استراتيجية. فالخطة هي الترجمة الفعلية للاستراتيجية

٥. الاستراتيجية والخطة

الاستراتيجية	الخطة	مجالات الاختلاف
تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام	الطبيعة
نظام للقيم الانسانية تظهر في عملية اختيار البديل الاستراتيجي	خطوات محددة لبلوغ الهدف	الاتجاه
مستوى المنظمة ككل	ربما أن تختص بمستوى معين	المستوى
مرنة	غير مرنة	المرونة
الإدارة العليا	أخصائي تخطيط	المسؤولية
التركيز على مرحلة التفكير والتكوين	مرحلة الإعداد والتنفيذ	التركيز