

الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management



محاوور ورشة العمل

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية
2. مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية
3. مستويات الإدارة الاستراتيجية
4. أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال
5. تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاحها



1. تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعريف الإدارة الاستراتيجية

ميكروسوفت

- يتصف سوق التكنولوجيا بالتغيرات السريعة وغير المتوقعة، فلماذا نزعج أنفسنا بوجود إدارة استراتيجية؟ من أكثر شركات التكنولوجيا العالمية نجاحاً هي ميكروسوفت التي بدأت عملية الإدارة الاستراتيجية في التسعينيات.
- وكان بيل جيتس يرغب في تأسيس إدارة استراتيجية بعد أن قال "ليس لدينا الإحساس أين سوف نكون خلال العامين القادمين ما عدا أن بعض الأفراد يقولون إن هناك منتجات عظيمة في الطريق".
- ميكروسوفت كانت تحتاج للآليات والقرارات الاستراتيجية التي تضمن تحقيق رؤيتها «تمكين كل شخص وكل منظمة على هذا الكوكب من تحقيق المزيد» على المدى الطويل. وقد بدأت الإدارة الاستراتيجية لميكروسوفت من هذا الوقت عن طريق تعيينات جديدة واتباع خطوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها المختلفة من تحليل ودراسة للبيئة الداخلية والخارجية.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

هي فن وعلم تكوين وتطبيق وتقييم قرارات الشركة في مجالات مختلفة، والتي تمكنها من الوصول لأهدافها من خلال وضع الخطط المستقبلية، وتحديد غاياتها على المدى البعيد.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

- واشتقت كلمة الاستراتيجية strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء.
- وتعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على العمليات العسكرية، بل نجده قد امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

الأسئلة الاستراتيجية الثلاثة الرئيسية: (مثال على شركة نستلة)

1. أين هي الشركة الآن؟

نستلة أكبر منتج للمنتجات الغذائية حول العالم، وتوظف حوالي 330 ألف موظف، في 150 دولة، وتمتلك 461 مصنع، وحقت في عام 2016 مبيعات تقدر بحوالي 92.36 مليار دولار.

2. إلى أين سنصل بالشركة خلال الخمس سنوات القادمة؟

استمرار السيطرة على الأسواق والتوسع في الأسواق الجديدة، وتحقيق معدلات عالية من المبيعات.

3. كيف سنصل إلى هذا الهدف؟

عن طريق الاستحواذ على الشركات، وتنويع المنتجات، والدخول في الأسواق الجديدة.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

صفات القرار الاستراتيجي: (شركة توتال في مصر)

1. استثنائي

قررت شركة توتال التوسع في مصر، عن طريق الاستحواذ على شركتي شل وشيفرون في 2013 – 2014، والقرار هنا استثنائي لأن مثل تلك القرارات لا تتخذ على فترات متقاربة، ولكنها استثنائية وعلى فترات متباعدة.

2. له تداعيات

القرار له تداعيات على الطرفين، توتال ستقوم بتعديل هيكلها الإداري والمالي طبقاً للمستجدات، بالإضافة إلى ما سيطرأ على خططها التسويقية واللوجستية من تغيرات.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

صفات القرار الاستراتيجي: (شركة توتال في مصر)

3. توجيهي

- القرار له تأثير على توجهات الشركة على المستوى الداخلي والخارجي، التركيز على إعادة الهيكلة في الشركات التي تم الاستحواذ عليها، بالإضافة إلى الاهتمام بنشاط جديد وهو عقود تموين وتزويد الطيران بالوقود التي تعمل به شركة شيفرون.

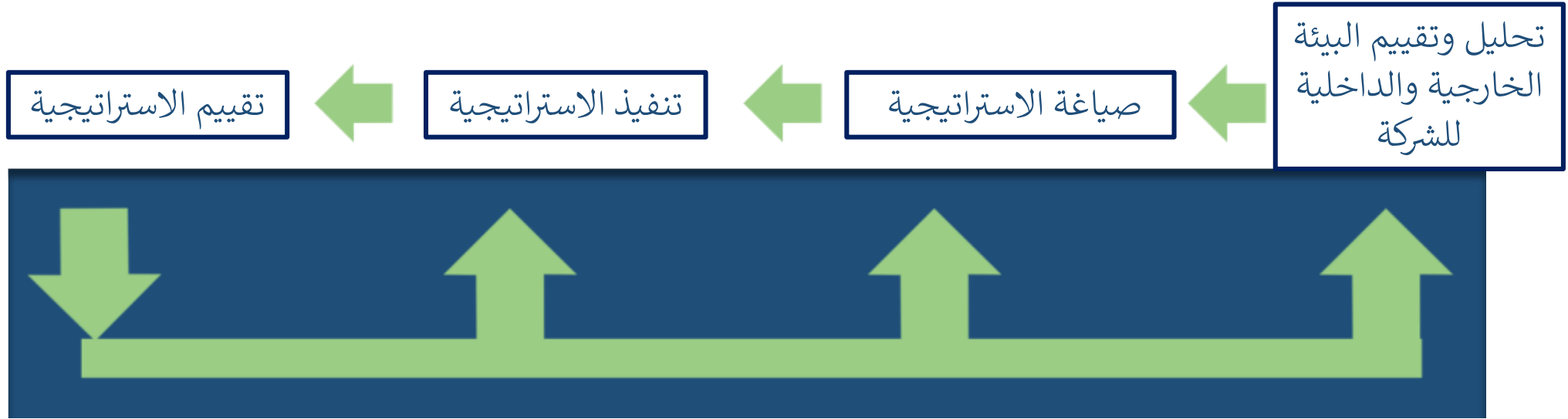
تعريف الإدارة الاستراتيجية

- من أهم مبادئ تكوين استراتيجية فعالة لأي شركة وجود «رؤية» واضحة عن اتجاه الشركة على المدى الطويل.
- **رؤية ايكيا للأثاث:** «خلق حياة يومية أفضل للكثير من الناس»، والتي تتمثل في تقديم مجموعة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي ذات التصميم المتميز والعملية بأسعار بمتناول معظم الناس.
- وذلك يتحقق بالعمل دون كلل لتقديم الجودة بأسعار معقولة، وذلك من خلال بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين، والاستثمار في عمليات الإنتاج الآلية بشكل واسع، وإنتاج كميات كبيرة. لكن رؤيتنا تتجاوز أيضاً الأثاث المنزلي.
- نحن نتطلع إلى خلق حياة يومية أفضل لجميع الناس المتأثرين بعملنا.

2. مراحل ومكونات الإدارة الاستراتيجية

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

- أولاً: تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للشركة
- ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية
- ثالثاً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
- رابعاً: مرحلة تقييم الاستراتيجية



مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

أولاً: تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للشركة

- أ. تحليل البيئة الخارجية.
- ب. دراسة البيئة الداخلية.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

أ. تحليل البيئة الخارجية:

- البيئة الخارجية لأية شركة تحتوي على عدد لا نهائي من التهديدات والفرص التي يجب رصدها ودراستها بصفة مستمرة لاستغلال الفرص والتصدي للتهديدات.
- مثال: شركة نستله عندما قامت بتحليل البيئة الخارجية وجدت مجموعة فرص مثل المزيد من التنوع في المنتجات، مصداقيتها العالية، ريادة السوق، زيادة الشراكات، مما دفعها للمزيد من الاستثمار في أقسام الأبحاث والتطوير.
- وعلى الجانب الآخر وجدت مجموعة من التهديدات مثل:
- منافسة شديدة في الأسواق وخاصة على حصة الشركة بالأسواق، ارتفاع أسعار المواد الخام، وجود سلع بديلة؛ ولذلك ركزت الشركة على الجوانب الصحية والغذائية السليمة في منتجاتها.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

ب. دراسة البيئة الداخلية

- الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للشركة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات الشركة.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

ب. دراسة البيئة الداخلية

الثقافة	الهيكل الإداري للشركة
مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تحدد بمجملها المقبول وغير المقبول داخل الشركة، فالثقافة تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة السائدة في الشركة 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.	مجموعة من العلاقات والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف الشركة، كما أن الهيكل الإداري يعتبر عامل متغير، ويتغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

ب. دراسة البيئة الداخلية:

- في مثال شركة توتال: كان على الشركة أن تقوم بعمليات إعادة هيكلة بعض استحواذها على شيفرون وشيل، فقامت بإعادة تقييم لكل الموظفين، والإبقاء على من هم يتوافقون مع معايير الشركة في شكلها الجديد، والاستغناء عن البعض الآخر.
- قامت الشركة بعدة نشاطات مكثفة واجتماعات لتوحيد ثقافة الشركة والتأكد من أن الثقافة السائد موحدة لدى الجميع.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية

- تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء رؤية ومهمة الشركة، ويراعى في ذلك التحديات والفرص المتاحة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

1. تحديد مهمة الشركة.
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية.
3. السياسات.
4. الخطط الاستراتيجية.
5. تحديد البدائل الاستراتيجية.
6. تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

1. مهمة الشركة:

- بيان يوضح سبب وجود الشركة، وأهدافها، وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتمثل الخصائص الفريدة في الشركة والتي تميزها عن غيرها من الشركات المماثلة.
- وتعتبر عملية صياغة المهمة عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً لكنها ضرورية، حيث أنها توفر للشركة أساساً جيداً للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، ولتحقيق هذه المزايا لا بد أن تعبر عن رؤية الشركة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- **مثال:** سلسلة مطاعم ماكدونالدز حددت مهمتها «أن نكون الاختيار المفضل لعملائنا كمكان وكنوعية أطعمة، في ظل أشخاص ملهمين يدللون كل عميل بجودة وخدمة ونظافة وقيمة لا مثيل لهم في كل مرة».

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

1. مهمة الشركة:

- وبالتالي فأنشطتنا مرتبطة باستراتيجية اسمها "خطة الفوز" والتي تدور حول 5 نقاط رئيسية تالية، لنحقق لعملائنا تجربة متفردة: البشر - المنتجات - المكان - السعر - العروض.
- نحن ملتزمون بتطوير عملياتنا وتحسين تجارب عملائنا من خلال التزامنا أمام موظفينا بتطويرهم وتنميتهم، ومساهمتنا في المجتمع الذي نمارس فيه نشاطنا لنحقق الجودة والخدمة والنظافة على أعلى المستويات لكافة عملائنا.
- "يمكنك المساعدة في تحقيق تلك الرؤية بوصولك لأفضل أداء وإيمانك وتطبيقك لمبادئنا في كل خطوة تقوم بها".

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

2. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- النتائج التي تهدف الشركة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها:
- وصول خدمات الشركة إلى جميع مناطق الدولة.
- تطوير العاملين وزيادة الإنتاجية.
- ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها، أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للشركة، كالأهداف قصيرة الأجل.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

3. السياسات:

- 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:
- السياسات على مستوى المنظمة: وتتضمن السياسات التي تعكس مهمة الشركة.
- السياسات الوظيفية: وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات الشركة، وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد.
- السياسات التشغيلية: التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للشركة.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

3. السياسات:

- مثال: يمكنك أن تلاحظ في فروع ماكدونالدز أنه يتم تعليق صور لبعض الموظفين المتميزين لتحفيزهم وزملائهم على الالتزام بمعايير الجودة لتحقيق المهمة والرؤية، والذي يتحقق من خلال سياسات على مستوى إدارة الموارد البشرية.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

4. الخطط الاستراتيجية:

- تعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف الشركة 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.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

4. الخطط الاستراتيجية:

- لا تخلو خطة استراتيجية من خطط قصيرة الأجل للموارد التالية:
- 1- خطة لتطوير الموارد المادية: ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والمباني.
- 2- خطة لتطوير الموارد المالية: ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
- 3- خطة للتسويق: وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.
- 4- خطة لتطوير الموارد البشرية.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

4. الخطط الاستراتيجية:

- مثال: صيدليات والجريز "Walgreens" الأمريكية كانت تمتلك 4798 فرعاً، تخدم ما يزيد عن 4 مليون عميل يومياً، وكانت الشركة تواجه منافسة شرسة على جبهات عديدة.
- منافستها الكبرى صيدلية CVS والتي قامت مؤخراً بالحصول على 1268 فرع إضافي، ليصل إجمالي فروعها إلى 5415، كذلك عديد من محلات البقالة وتجار الجملة مثل "Wal-Mart" يتجهون بسرعة نحو التحول لبيزنس الأدوية.
- كل ما سبق يهدد Walgreens مما دفعها إلى وضع استراتيجية تهدف إلى افتتاح 450 فرع جديد سنوياً في مواقع حيوية ورائعة.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

5. 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.
- مثال: شركة نوكور Nucor لصناعة الصلب كانت تواجه منافسة شديدة في السوق وكان لديها عدة بدائل استراتيجية، مثل ضخ المزيد من الاستثمارات في التسويق، وإنشاء مصانع جديدة بقدرات إنتاجية أكبر، وحتى الخروج من السوق الأمريكي والاتجاه لأسواق جديدة، أو الاستثمار في التطوير والأبحاث للوصول لطريقة جديدة في الإنتاج لتقليل التكاليف.

مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

6. تقييم واختيار 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.
- مثال: شركة نوکور Nucor لصناعة الصلب بعد دراسة البدائل وتقييمها اختارت أن تستثمر في الأبحاث والتطوير واستخدام عمال غير نقابيين (يتقاضون رواتب أقل) لتقليل التكلفة، وتوصلت الشركة لطريقة جديدة لإنتاج الصلب من إعادة تدوير الحديد والصلب، مما جعلها تنافس بقوة.

3. مستويات الإدارة الاستراتيجية

مستويات الإدارة الاستراتيجية

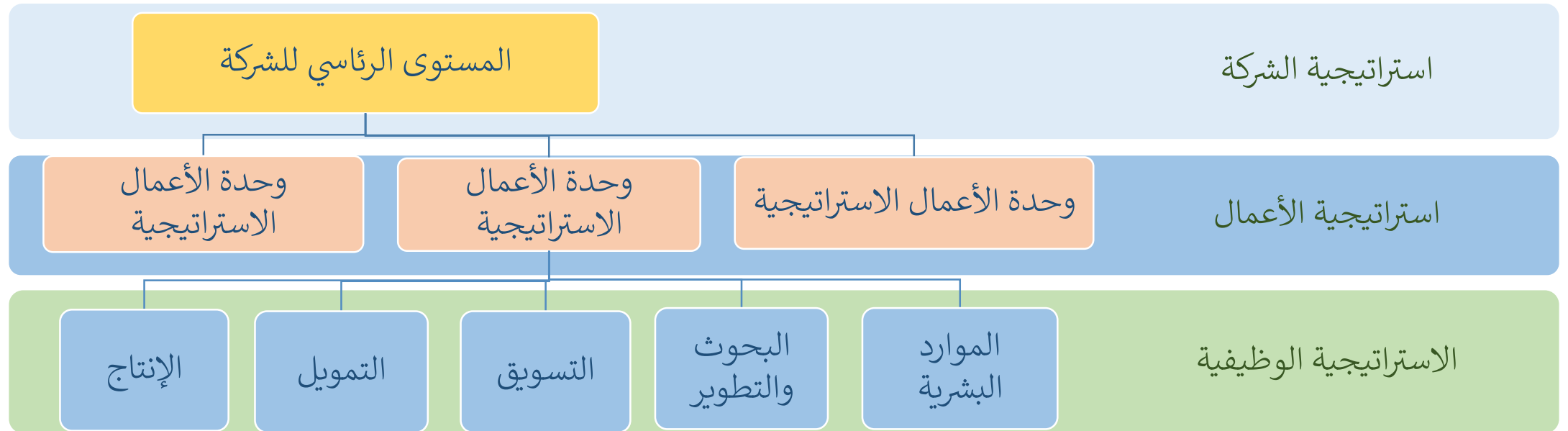
تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات:

1- استراتيجية الشركة.

2- استراتيجية الأعمال.

3- الاستراتيجية الوظيفية.

مستويات الإدارة الاستراتيجية



مستويات الإدارة الاستراتيجية

1- استراتيجية الشركة:

- وهي تصف توجهات الشركة بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها.
- واستراتيجية الشركة هي التي تحدد القرارات وتدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام الشركة، وعلاقات الشركة مع الشركات الأخرى، وتقوم الإدارة العليا بوضع «استراتيجية الشركة»

مستويات الإدارة الاستراتيجية

1- استراتيجية الشركة:

- أمثلة:
- التوسع: في أسواق جديدة أو في منتجات جديدة.
- الاستقرار: الإبقاء على أحوال الشركة كما هي.
- الدخول في شراكات: لتقليل تكاليف الإنتاج أو للحصول على ميزة نسبية.

مستويات الإدارة الاستراتيجية

1- استراتيجية الشركة:

- مثال: وسعت نستله دائرة منتجاتها ضمن سياسة التنويع التي اعتمدتها لكي تحقق أفضل عائدات ولكي تحمي نفسها من خطر هبوط المبيعات كما حصل بعد الحرب العالمية الأولى، فطرحت عام 1934 المنتج الجديد شراب «ميلو» الغذائي، وفي عام 1938 طرحت مسحوق القهوة سريعة التحضير «نسكافيه» بعد مفاوضات مع معهد القهوة البرازيلية التي بدأت عام 1930، وكان الهدف منها ابتكار منتجات جديدة تساعد على استغلال فائض البن لديها، وقد أحدثت نسكافيه ثورة في مفهوم تحضير القهوة حول العالم.
- لم تتوقف نجاحات نستله عند هذا الحد، بل توالى بطرح شاي «نستي» و«نسكويك» في الأربعينات.

مستويات الإدارة الاستراتيجية

2- استراتيجية الأعمال (Business Strategy):

- يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU strategic business unit، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.
- مثال: عندما اختارت نستله استراتيجية التوسع في المنتجات للتغلب على هبوط الأرباح، بدأت تفكر كيف ستنافس في الأسواق بتلك المنتجات، وقد اعتمدت استراتيجية تقديم «منتجات الجيدة وصحية في متناول المستهلكين ومنتشرة في كل الأسواق» والتي ستجعلها تنافس، وهو ما انعكس على استراتيجيات التسويق والإنتاج.

مستويات الإدارة الاستراتيجية

3- الاستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy):

- تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة الإنتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية.
- وهي التي تحدد ما هي المخرجات والنتائج التي يجب تحقيقها من العمليات اليومية من قسم محدد أو وظيفة بعينها.
- مثال: من الاستراتيجيات الوظيفية لقسم التسويق في شركة نستله في ظل استراتيجية الشركة بالتوسع هو الوصول إلى عملاء محتملين جدد والتعرف على صفاتهم الشخصية والمهنية لتطوير العلاقات مهم.

4. أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

أهمية الإدارة الاستراتيجية

1- تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.

2- تحسين المبيعات، والربحية، والإنتاجية - مقارنة بالشركات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط، فالشركات يمكن أن تأمن مستقبلها بالإدارة الاستراتيجية التي من خلالها يمكن تفادي مشاكل التقلبات المستقبلية.

مثال: نستله باستخدام الإدارة الاستراتيجية استطاعت أن تختار بين بدائل كثيرة، وقررت التوسع، وبالتالي ارتفعت مبيعاتها وربحيتها، بالإضافة إلى أنها تفادت خسائر من تذبذب أسواق معينة في أوقات الأزمات.

أهمية الإدارة الاستراتيجية

- 3- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- 4- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها الشركة، والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً.
- 5- تهتم بالأولويات، واستثمار الفرص.
- 6- التشجيع على التفكير المستقبلي.

5. تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاحها

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يجب توفر عدد من العوامل، من أهمها:

- 1- التفكير الاستراتيجي.
- 2- نظم المعلومات الاستراتيجية.
- 3- توفر نظام للحوافز.
- 4- توفر نظام مالي.
- 5- توفر التنظيم الإداري السليم.

1- التفكير الاستراتيجي:

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، إنما هو القدرة على تطوير أفكار جديدة، ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

أ- القدرة على تحليل البيئة الخارجية.

ب- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ج- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

د- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

1- التفكير الاستراتيجي

أ- القدرة على تحليل البيئة الخارجية:

حتى يستطيع أن يرى الفرص والمخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه الشركة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

مثال: في منتصف القرن التاسع عشر «هنري نستله» مؤسس شركة نستله وجد من خلال تحليل البيئة الخارجية أن هناك نسبة وفيات عالية في الأطفال الرضع بسبب عدم قدرة بعض الأمهات على إرضاع أطفالهم، الأمر الذي يؤدي إلى سوء تغذية، وبالتالي إلى الوفاة. ومن هنا أتت فكرة خير صيدلي يدعى هنري نستله، الذي كان مخولاً بإعداد تركيبات كيميائية وتطوير وصفات طبية، فكرة إنتاج غذاء بديل للأطفال الرضع الذين تعجز أمهاتهم عن إرضاعهم بصورة طبيعي.

1- التفكير الاستراتيجي

ب- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة:

المدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره أفضلها.

مثال: مع نهاية الحرب العالمية الأولى وجدت شركة نستله نفسها في أزمة حقيقية؛ لأن الذين كانوا يشترون الحليب المجفف أيام الحرب عادوا واعتمدوا على الحليب الطازج، وسجلت شركة نستله أول خسارة لها عام 1921.

ومما زاد الأمور سوءاً ارتفاع أسعار المواد الأولية، والركود الاقتصادي بعد الحرب والتدهور في العملات.

1- التفكير الاستراتيجي

ب- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة:

ولكن إدارة الشركة أخذت خطوات عملية لمواجهة الخسارة. وكانت ردة الفعل سريعة جداً، وجلبت الخير المصرفي السويسري لويس دايلز لإعادة تنظيم الشركة، والذي قام بخفض التكاليف والتنويع من خلال التوسع في منتجات جديدة خصوصاً منتج الشوكولاتة الذي أصبح ثاني أهم نشاط للشركة، بعد أن قامت عام 1929 بعملية شراء ودمج شركات كيلر وبيتر وكوهرل للشوكولاتة.

1- التفكير الاستراتيجي

ج- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة:
المدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد الشركة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف الشركة.

مثال: هيلموت موشر الرئيس التنفيذي لنستله الذي جاء في ظل ظروف صعبة للشركة بسبب تدهور أسعار العملات الأجنبية وتراجع قيمة الفرنك السويسري، وارتفاع أسعار البن والكافيه وثلاثة أضعاف قرر اتباع الاستثمار، وتخصيص موارد في الاستحواذ. فاشترت عام 1984 الشركة الأمريكية للأغذية «كارنيشن» والشركة البريطانية لصناعة الحلوى «رونترى ماكنتوش» عام 1988، ما أسفر عن ارتفاع أرباح الشركة بشكل كبير.

1- التفكير الاستراتيجي

د- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

مثال: في عام 2001 قرر رينير جوت رئيس نستله العالمية قامت لإغلاق أول مصنع أقامته الشركة في الولايات المتحدة في ولاية نيويورك بسبب الكلفة العالية وغير المبررة لتشغيله، كما أن كلفة صيانته وتحديثه كانت باهظة وغير مجدية.

2- نظم المعلومات الاستراتيجية

المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية 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 المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- توفر نظام الحوافز

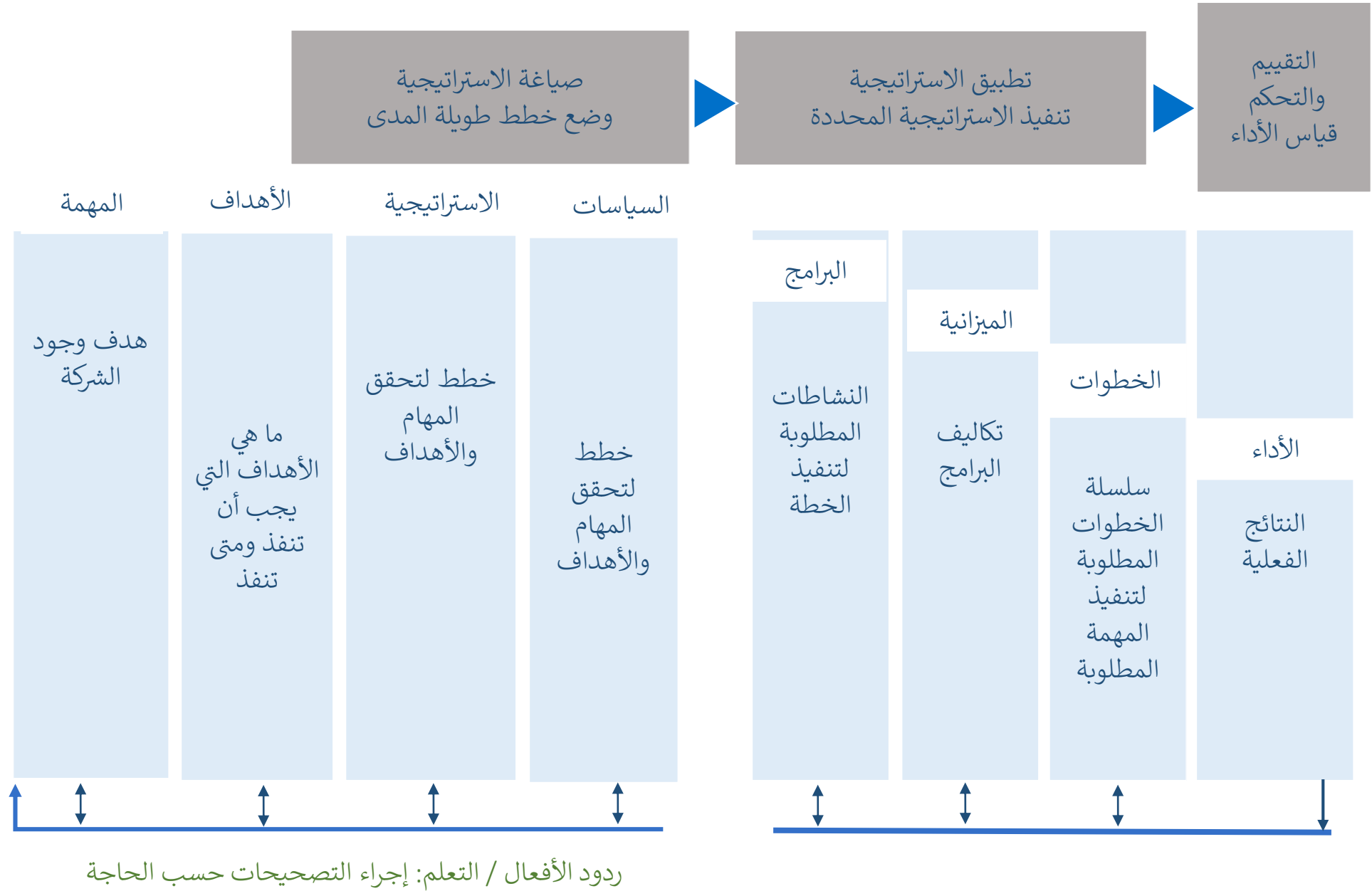
يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية الشركة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام 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.





شكرًا لكم