



كلية المستقبل الجامعة

قسم ادارة الاعمال

المرحلة الثالثة

**الادارة الاستراتيجية**

**الكورس الاول**

**المحاضرة الثانية**

**((مديرو القمة الاستراتيجية والمستويات))**

**للعام الدراسي**

**2021 – 2020**

**مدرس المادة**

**م.م محمد جاسم خليل**

## المحاضرة الثانية

### مديرو القمة الاستراتيجية

#### رابعاً: مديرو القمة الاستراتيجية:

تتسم منظمات الاعمال بحدة المنافسة مما فرض عليها البحث عن عناصر تتولى الادارة والتطوير الاستراتيجي، والذين يطلق عليهم بمديري القمة الاستراتيجية وهم الافراد الذين يتحملون مسؤولية الاداء الكلي للمنظمة او أحد اقسامها الرئيسية.

ويشير بعض الكتاب إلى إن مسؤولية مديرو القمة الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، المشاركة في تنفيذها، ومتابعة في تحقيق النتائج. ومثل هذه المسؤوليات تتطلب من المدراء الاستراتيجيين القيام بأدوار ومهام عديدة وعلى النحو الآتي:

#### • أدوار ومهام المدير الاستراتيجي:

تختلف ادوار ومهام المدراء الاستراتيجيين عن غيرهم من المدراء في المستويات والوظائف الاخرى في المنظمة فهي تشمل جميع العمليات والانشطة في المنظمة، وقد تختلف هذه المهام تبعاً لأهداف وغايات المنظمة، ولكن تبقى مسؤوليتهم هي تحقيق التوازن ما بين الاهداف الانية والاهداف المستقبلية، وبالتالي ينبغي اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة علماً بأنه تقع على المدراء الاستراتيجيين ثلاثة مهام أساسية في المنظمة وهي:

#### أ- القيام بالأدوار الرئيسية: ويمكن ايجازها بالتالي:

- رمز المدير: يؤدي المدير الدور القانوني، والواجبات الاجتماعية.
- القائد والمظهرية: ويقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والإشراف عليهم والإشراف على المرؤوسين لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى.
- الدور الارتباطي: يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة، وعلى الصعيد الخارجي من أجل خلق التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المنظمة.
- المراقب: يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من أجل إدراك طبيعة النشاط المطلوب، ومراجعة أداء المنظمة باستخدام المؤشرات المنفق عليها.

- الموزع: بما أنه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقل المعلومات إلى أعضاء مجلس الإدارة وبقية المدراء التنفيذيين في المنظمة.
- متحدث رسمي: يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين سواء لمن هم داخل المنظمة أو الجهات الخارجية عن طبيعة أعمال المنظمة وتوضيح إستراتيجياتها وسياساتها.
- مطور: يهتم دائماً بتطوير السلع والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية. ويقوم بالبحث عن المشروعات الجديدة التي تحقق أعلى الأرباح وأقل التكاليف وتقديم أفضل السلع والخدمات.
- مصلح: يقوم بدور إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة كالإضرابات أو الأزمات المفاجئة.
- إدارة الموارد: يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال اطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية، ومراجعتها للجداول والبرامج. وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف.
- مفاوض: يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية كمثل عن أفراد المنظمة من خلال قيامه بحل المشاكل بين الأفراد والأقسام، ومع الممولين للمنظمة، ويتفاوض كمثل للمنظمة مع المنظمات الخارجية والجهات الأخرى.

#### ب- القيادة الفعالة:

تعد القيادة ذات أهمية كبيرة لأنها تحدد الاستراتيجيات والسياسات التي تطبق في المنظمة. وينظر المديرون في الإدارة الوسطى إلى مدراءهم في المستويات العليا طلباً للنصح والإرشاد، وهم بحاجة إلى وضع مستوى معياري يتحدد لهم من قبل قياداتهم العليا. وبالتالي فإنهم على استعداد لتقص أدوار وأساليب المدراء الناجحين في المستويات العليا. فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الإستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.

#### ت- إدارة التخطيط الإستراتيجي:

تعد عملية التخطيط الإستراتيجي من المهام الرئيسة للمدراء الإستراتيجيين والإدارة العليا، حيث يجب على المدراء الإستراتيجيين القيام بإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي وينبغي لهم أن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع

الأهداف والإستراتيجيات بما يتلائم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة.

ويشترك المدراء في المستويات الإدارية الوسطى (مدراء الأقسام) كمدراء التسويق والإنتاج والمالية والأفراد والبحث والتطوير في وضع إستراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وأعمالهم داخل حدود إستراتيجيات المنظمة.

#### • خصائص ومهارات المدراء الاستراتيجيين :

يتسم المدراء الإستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد (Drucker) صفتين رئيسيتين للمدراء الإستراتيجيين:

**الصفة الأولى:** القليل منها مستمر: أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فإنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى فترة أخرى.

**الصفة الثانية:** لمهام المدراء الإستراتيجيين أنهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل.

وحدد آخرون ثلاث خصائص يتميز بها المدراء الإستراتيجيين هي:

- 1- الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.
- 2- التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين.
- 3- الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة، يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ووضع أدوارد راب خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الإستراتيجيين هي:

- 1- امتلاك الناجحين منهم القدرة على الإطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.



2- تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الإستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل التي تواجههم في المنظمة.

3- السياسة الجدية، فالمدراء الإستراتيجيون هم سياسيون جيدون، ويجيدون حسن استخدام مبادرات القوة مع المهارة، وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء ولا قادة للائتلاف بدلاً من كونهم موجهين.

4- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال خصوصاً إن المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعة في أحوال السوق، مما يرغبها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.

5- امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.

## مستويات الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها

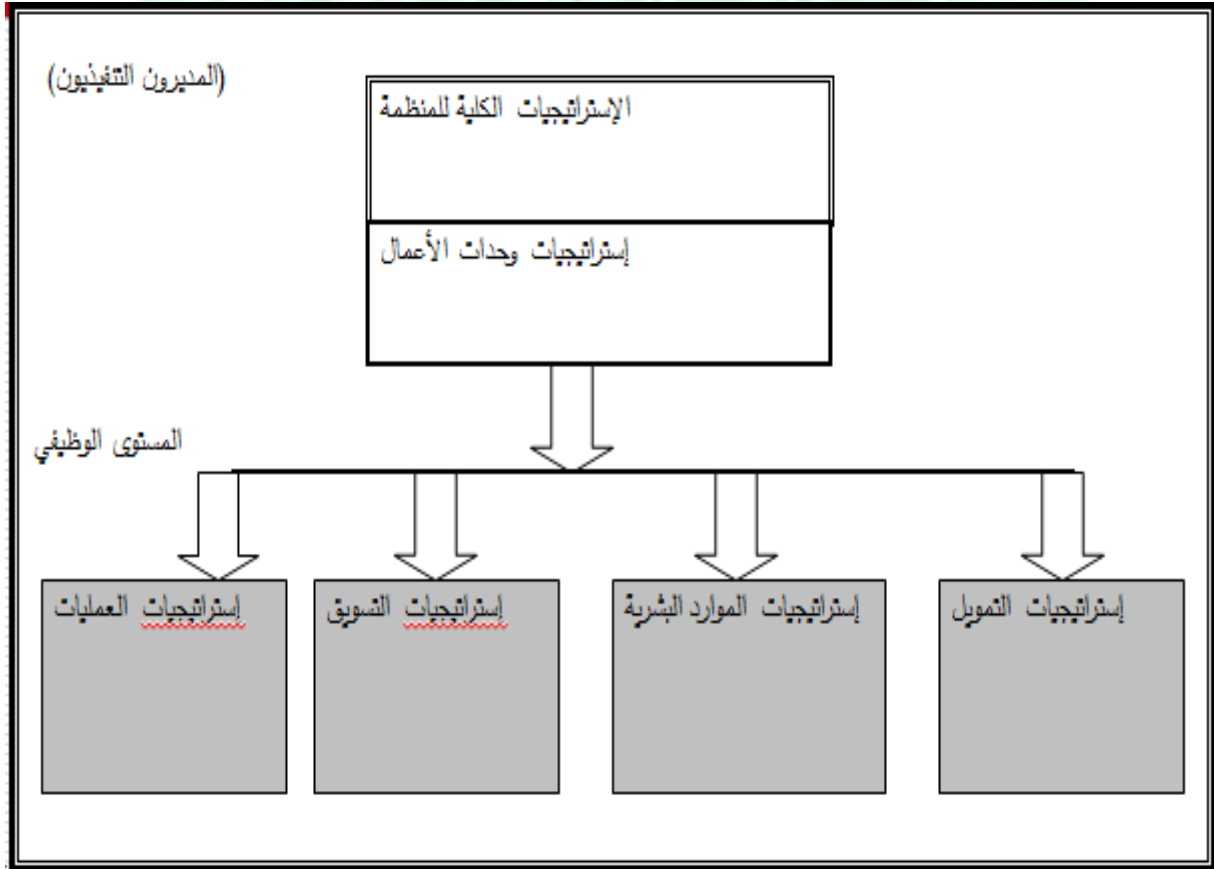
### خامساً - مستويات الإدارة الإستراتيجية :

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى إستراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

وسوف يتم التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية هي:

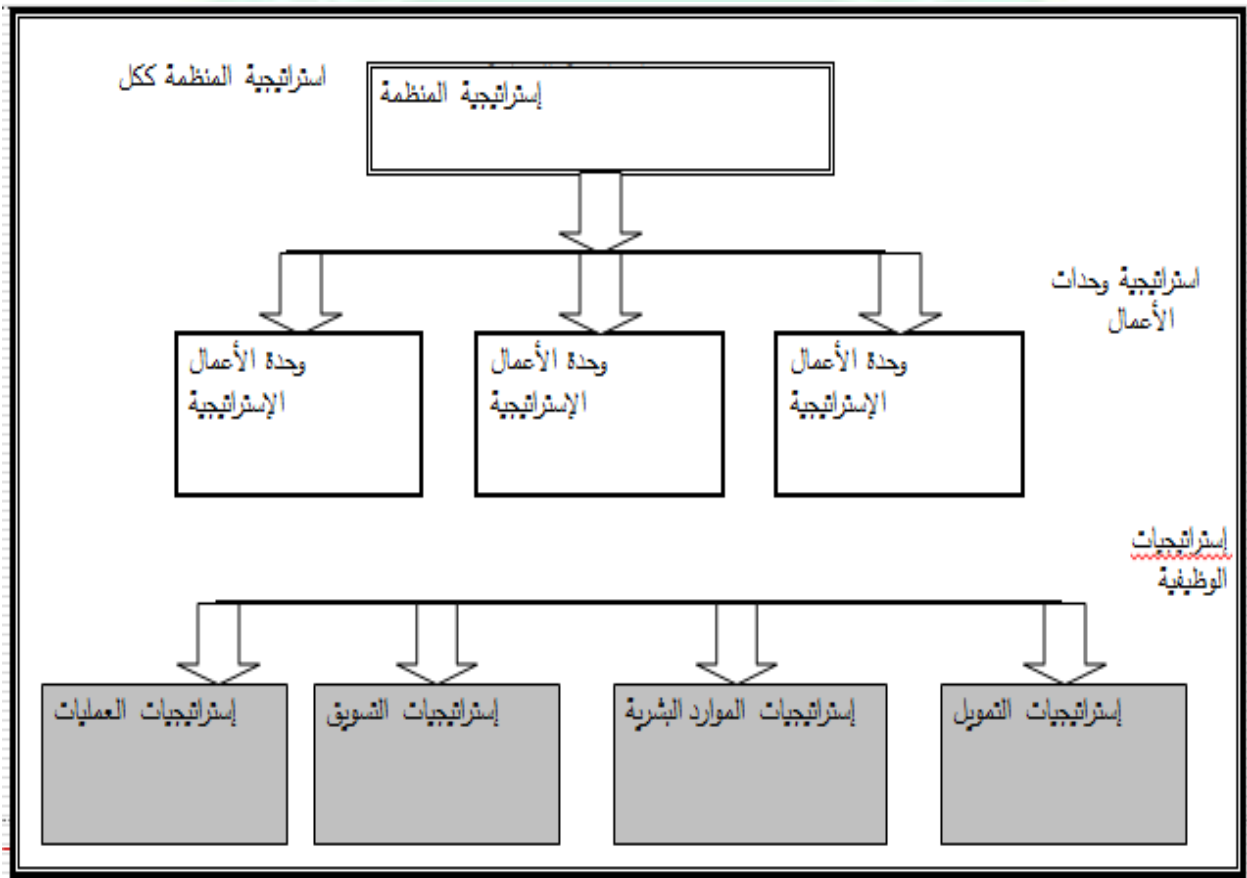
## 1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى. وتحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة، واتخاذ القرارات بشأن منتجات المنظمة، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة، وتحديد حصتها السوقية، ودورها في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة.



## 2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال. وتختلف الإستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.



### 3- الإستراتيجيات الوظيفية:

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق...الخ). وإن الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدات الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو وحدات الأعمال، تطوير الإستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق) وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفية الواحدة.

### سادسا : مكونات الادارة الاستراتيجية :

سنحاول التعرف بشكل عام عن مكونات الادارة الاستراتيجية والتي سيتم تخصيص لكل واحدة منها بحث من اجل توضيحها وهي :

1. التوجه الاستراتيجي (رؤية رسالة المنظمة واهدافها)

2. التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية (فرص-تهديدات)

3. التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط قوة - ضعف)

4. تحديد الموقف الاستراتيجي

5. الاختيار الاستراتيجي

6. البدائل الاستراتيجية

7. الاستراتيجيات على مستوى المنظمة

8. الاستراتيجيات على مستوى وحدة الاعمال

9. الاستراتيجيات الوظيفية

10. التنفيذ الاستراتيجي

11. الرقابة الاستراتيجية