

المحاضرة الأولى " كيف تفكر استراتيجياً ؟ ... "

إننا نعيش اليوم عالماً مختلفاً

إن العالم يموج الآن بالعديد من المتغيرات التي أنتجت آثاراً بعيدة المدى في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية .

إن السمة الأساسية للمجتمع المعاصر هي شدة وسرعة التحول من أوضاع مستقرة متعارف عليها إلى أوضاع مستجدة.

*الفكرة الجوهرية

ما كان يصلح لعالم الأمس ، لا يصلح للواقع الذي نعيشه اليوم ، وبالقطع لا يصلح أبداً للغد وعالم المستقبل .
لقد كانت مداخل الإدارة وآلياتها متناسبة مع متطلبات عالم الأمس ...

ولكن .. عالم اليوم والغد

قد افرز أوضاعاً وقيماً ومفاهيم وفرص ومعوقات تختلف جذرياً عن كل ما سبق للإدارة التعامل معها.
استناداً إلى ما تقدم هل نحن الآن أحوج ما نكون إلى التغيير أم التدريب / أيهما يأتي في الأولوية الأولى ؟

• أننا في حاجة ماسة إلى التغيير

أننا في حاجة أولاً إلى تطوير مفاهيم وآليات ومداخل جديدة لإدارة حتى نستعيد قدرتنا على العمل والحركة .

ما هو المطلوب من ريان السفينة عندما ينتقل من النهر إلى المحيط ؟ [التغيير] ..

هل التغيير المطلوب ؟

أولاً/ في الفكر أم في الإجراءات .

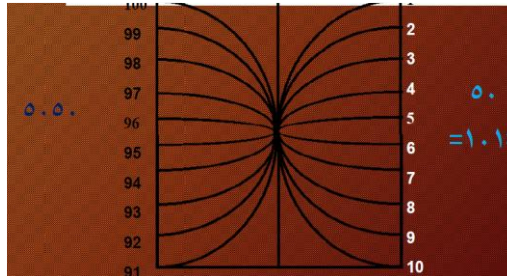
طلب منك مجموع الأرقام من 1 - 5 15

طلب منك مجموع الأرقام من 1 - 10 55

طلب منك مجموع الأرقام من 1 - 100 ؟

لماذا تجد أن العملية بها صعوبة ؟؟

لأنك تحاول أن تطبق الطريقة التي اتبعتها في المشاكل الصغيرة على المشاكل الكبيرة وهذا خطأ ابحث عن أسلوب فكري آخر .



من فضلك / بحركة واحدة فقط اجعل طرفي المعدلة متساويان

$$545+5=550$$

لقد صنعنا الآلات لكي تعمل وخلق الله الإنسان لكي يفكر ...

أنني أتوسل إليكم جميعاً أن تنموا في أنفسكم كراهية حقيقية للبيروقراطية تحولوا إلى مزعجين قضوا مضاجع كل البيروقراطيين حولكم .

يعد التقدم دربا من دروب المستحيل في غياب التغيير ، وهؤلاء الذين يعجزون عن تغيير عقولهم عن تغيير أي شيء.

ثانيا/ هل التغيير المطلوب؟ إجباري أم اختياري .

- بادر إلى التغيير قبل أن تضطر إليه .

- إن كل ما صنعه الإنسان بإمكانه أن يغيره

- إن في ظل هذا العالم المعقد تكنولوجيا ، إذا حاولت أي منظمة أن تدفن رأسها في الرمال فإنها تكون قد دفنت نفسها في قبرها بالكامل وإلى الأبد.

- إذا لم تحاول أن تفعل شيئاً أبعد مما قد تتقنه ، فإنك لا تتقدم أبداً.

ثالثاً/ هل التغيير المطلوب ؟ جزئي أم جذري.

هل تقبل أن يقول طبيب الولادة "إما أن نضحي بالأُم .. أو نضحي بالجنين"

رابعاً/ هل التغيير المطلوب ؟ جزئي أم جذري

- في التآني السلامة وفي العجلة الندامة
- خير البر عاجله.
- السرعة اليوم أهم من الاستراتيجية
- لقد حلت السرعة محل القوة ، لم يعد الأقوى هو من سيفوز في الصراع بل الأسرع.
- يقول الشاعر الأمريكي ثورو " بدلاً من تقطيع ألف مرة في أوراق شجرة الشر يمكن بضربة واحدة في جذورها أحداث نفس الشيء "
- لا ينبغي أن نعطي المديرين فرصة أكثر من اللازم إما أن يكونوا متميزين وفوراً، وإلا فليبتعدوا.

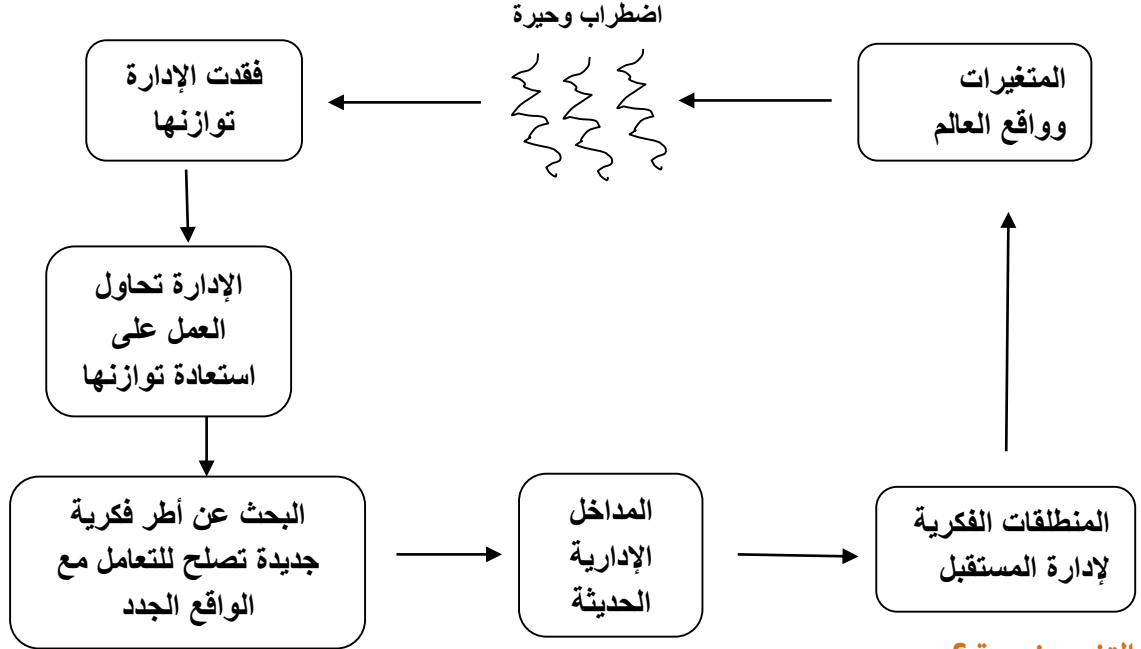
خامساً / من الداخل إلى الخارج أم من الخارج إلى الداخل ؟

- ما يكمن وراءنا .. ما يمكن أمامنا .. مسائل بالغة الصغر.. المقارنة مع ما يكمن بداخلنا.
- إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم .
- لا تعين إلا الموظفين القادرين على التغيير وعليك أن تحدث عن التغيير في كل ثانية في كل يوم .
- إذا لم تتعلم كيف تختار الموظفين فستضطر أن تتعلم كيف تتخلص منهم .

سادساً / هل التغيير المطلوب ؟ موضحة أم ضرورة

العولمة – الجات – التكتلات – التكنولوجيا – المتغيرات السياسية – المتغيرات الاجتماعية – المتغيرات الثقافية .

ماهو أثر المتغيرات على بيئة الإدارة ؟



-لماذا أصبح التغيير ضرورة ؟

لقد أصبحت بيئة الأعمال مهددة ومتحدية ومتسارعة وآثارها مدمرة .

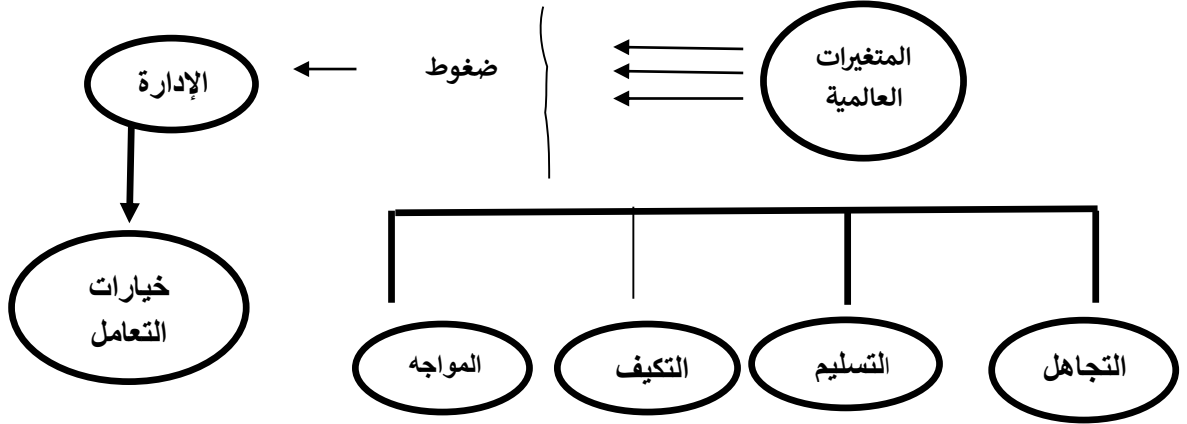
تحليل المناعة

القدرة على مواجهة التهديد (المناعة)	عالية	تهديد قوى ومناعة عالية (خطر)	تهديد ضعيف ومناعة عالية (استعداد)
	محدودة	تهديد أقوى (ميؤوس)	تهديد ضعيف (هش)
		قوي	ضعيف
		التهديد (الفيروس)	

ما هو موقفك إزاء تحليل المنافسة ؟

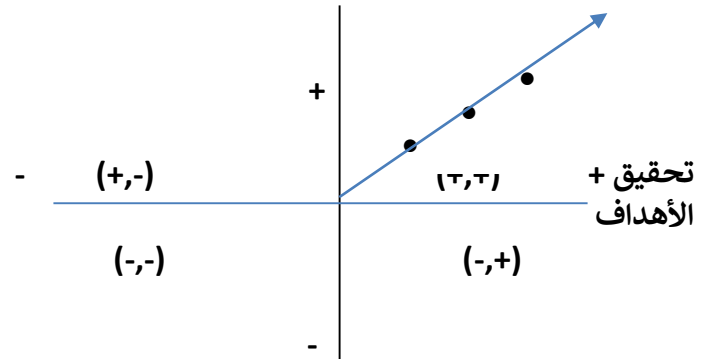
- إن الإنسان يصنع حظه بنفسه " فرانسيس بيكون "
 - ان لكل إنسان الحق في أن يغامر بحياته في محاولة منه لإنقاذها " جان جاك روسو "
 - يصعب دخول المنافسة بنفس أساليب العمل السابقة ومن المستحيل على أية دولة أن تلعب منفردة .
- يبدو الاقتصاد العالمي اليوم مثل ساحة أولمبية تجري عليها سلسلة متصلة من المنافسات المحلية والعالمية .. يشترك فيها اللاعبون المحليون والدوليون في فرق محترفة متعددة الجنسيات والثقافات والأعراف والظروف الاقتصادية المتباينة .

ويبقى السؤال مطروحاً ... كيف يتم التعامل مع واقع العالم الجديد ؟



- أنه في مداخل المواجهة؟
- هل ذلك للتقدم أم للبقاء على قيد الحياة ؟
- ولكن هل المواجهة عضلية أم فكرية؟
- وماهي أدواتنا للمواجهة ؟

استخدام الإمكانيات



ماذا نعني بالتميز؟ محاور التميز

- ان نختار الشيء الصبح و أن نؤديه صبح من أول مره وكل مره وبتطوير وتحسين مستمر بهدف تحقيق الإشباع الكامل لما يفوق توقعات العميل (الداخلي/الخارجي).
- إن السواد الأعظم من الشركات والمنظمات العربية تهمل الإدارة الاستراتيجية وتحيد عن صياغة استراتيجيات فعالة. وهذا هو سر هزائمها الكثيرة أمام الشركات الأجنبية المنافسة.

هل شركتك من الشركات الابتكارية؟

هل تعمل شركتك على تغيير القواعد السائدة في الصناعة وتقلبها رأساً على عقب؟

الشركات الابتكارية هي التي تطبق عشرة مبادئ تميز التخطيط الابتكاري وهذه المبادئ أدت إلى اكتشاف استراتيجيات حقيقية تحطم القواعد السائدة في الشركات هذه المبادئ هي التي تجعل من الإدارة الاستراتيجية ثورة.

المبدأ الأول: التمييز بين التخطيط التقليدي والتخطيط الابتكاري .

المبدأ الثاني: التغيير الجذري.

المبدأ الثالث: تجنب مصيدة الخبرة .

المبدأ الرابع: البحث عن دعاة الابتكار في الشركة .

المبدأ الخامس: المشاركة شرط النجاح .

المبدأ السادس: الإدارة الاستراتيجية إدارة ديمقراطية .

- المبدأ السابع: دعاة الابتكار ليسوا دائما من أهل القمة .
- المبدأ الثامن: تغيير المنظور شرط أساسي للابتكار الاستراتيجي .
- المبدأ التاسع: للإدارة الاستراتيجية أكثر من اتجاهين .
- المبدأ العاشر: الالتزام بالتخطيط الابتكاري .

*الطاقة في التفكير الاستراتيجي

طول سنوات العقدين الأخيرين كان نموذج المدير الأمثل يتمثل في شخصية البطل الذي يستطيع :

[اتخاذ القرارات - مواجهة الأزمات - انتهاز الفرص - قادر على الإجابة السريعة - التفكير الواقعي أي بما يمثل قيادته الحازمة والحماسة]

ولكن .. أخذت الصورة في التغيير وأصبح مثل هذا المدير رمزا إلى الماضي بشكل أكثر

لأنه لم يعد من المقبول التركيز على تحقيق الفعالية التنظيمية قصيرة الأمد على حساب الفعالية التنظيمية قصيرة الأجل. إن المسؤولين عن قيادة أي شركة سيواجهون تحديات متضاعفة في صعوبتها إن لم يخصصوا جزءا أكبر من وقتهم في التفكير ومناقشة الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

والآن.. ماهي الاستراتيجية؟

الاستراتيجية : هي عملية خلق وضع متفرد للشركة ، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون .

ولكن .. ما هو التفكير الاستراتيجي؟

التفكير الاستراتيجي: هو الأسلوب الذي يتمكن من طريقة المسؤولين من توجيه الشركة بدءا من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات... وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق توجيهها أفضل لشركتهم وبحيث يكون المنظور الجديد متوجها إلى المستقبل.

المفكر الاستراتيجي يجب أن تكون لديه [مهارة النظر إلى المستقبل - عدم إهمال الماضي - إدراك الموقع الذي تقف فيه منظماتهم وبما يمكنهم في نفس الوقت من تجنب أخطاء الماضي]

هل التفكير الاستراتيجي هو التخطيط الاستراتيجي؟

الأمر ليس كذلك

إن عبارة التخطيط الاستراتيجي تتكون من كلمتين متناقضتين تماما مثل (النار اللذيذة) إننا لا نقلل من أهمية التخطيط... فالتخطيط تعبير هام بالنسبة لجميع مستويات النشاط اليومي للأفراد.

ولكن ما نود التركيز عليه هو:

التخطيط رغم أهميته إلا أنه لا يعتبر كافيا لدرجة تجعلنا نستغني عن التفكير الاستراتيجي. انه يعتبر مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي .

هناك ميل - للبشر - بصفة عامة - لمحاولة الحد من الوقت الذي يقضونه في التفكير بشكل ملحوظ..

خاصة إذا شعروا أنهم غير قادرين على التفكير الذي يتجه نحو الخارج لكي يتفهموا التغييرات المتلاحقة والمتعددة الأوجه والمثيرة للاضطراب في البيئة الخارجية للمنظمة .

لذلك فان التفكير يتجه نحو الداخل .. لأنه يمكننا من الوصول بسرعة إلى ما نعرفه أكثر من غيره (الخطط والموازنات) .

من ناحية أخرى فأن الإدارة الرئيسية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجية هي تحليل SWOT .

والواقع أن هذا التحليل أصبح يحتاج إلى تناوله بصورة أكثر عمقا وأكثر قوة لكي يتحول في النهاية إلى أداة تحليل فكرية رئيسية يمكنها توفير الأفكار والسيناريوهات التي يجب مناقشتها قبل التواصل إلى أعداد المخططات

المشكلة هي أن معظم المديرين بعد وصولهم إلى منصب عضو مجلس الإدارة يستمرون في التركيز على المشاكل الروتينية اليومية والتي أمضوا أصلا في معالجتها ومواجهتها ما يزيد عن عشرين أو ثلاثين عاما في خدمة الشركة فهم لا يمكنهم أن يتحولوا فجأ إلى أسلوب التفكير الذي يعتمد على الإبداع الذهني لانهم غير مدربين على التفكير الاستراتيجي.

إن اساس مهمة المسؤولين في الإدارة العليا هو عدم الاكتفاء بالنظرة القدرية وتوقع ان المستقبل سيحدث من تلقاء نفسه . لان وظيفتهم الأساسية هي جعل ذلك المستقبل يتحقق بالشكل الذي يرغبون فيه .

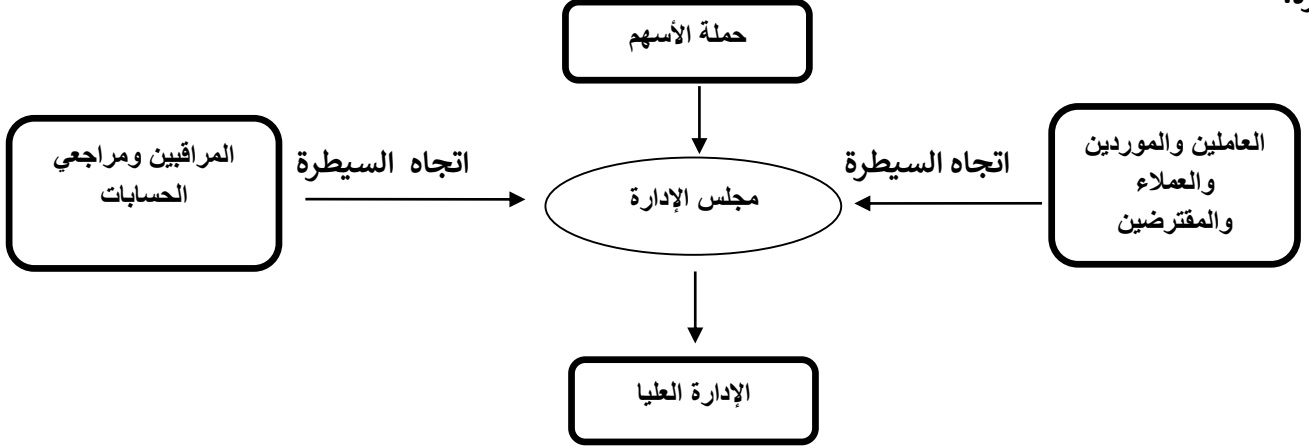
من خلال التحليل الدقيق وتشخيص شكل المستقبل يمكن وضع تصور لهذا المستقبل بشكل يحقق النمو والتقدم للمؤسسة بصورة أفضل وأنجح ويجعلها قادرة على مواجهة أية اضطرابات تحدث من حين لآخر نتيجة عوامل خارجية

لا يمكن إطلاقا جعل المستقبل خاليا من المخاطر . ولكن من الممكن الإقبال على القيام بمخاطر بصورة تتسم بالحكمة والتفكير السليم.

ما يمكن عمله لزيادة فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يتعلق بتنمية إمكانيات أعضائه في مجالات التفكير الاستراتيجي .
التحكم والسيطرة وأسلوب ممارسة السلطة على الشركات .

يقصد بالسيطرة ممارسة مختلف أنواع السلطة على الشركة ومن ثم على الممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة العليا
السيطرة تنصب أساسا على العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين الذين يمارسون الضغط على هذا المجلس .

وأيضا العلاقة بين مجلس الإدارة والمراجعين المسؤولين عن الرقابة على الشركة .
كذلك العلاقة بين المجلس وكل من العاملين والموردين والعملاء والمقترضين ويوضح الشكل التالي الصورة التي تمارس بها السلطة والسيطرة .



ماذا يجب أن يفعله مجلس الإدارة والإدارة العليا ؟

- الاهتمام بما يحدث في الداخل (الرقابة على الأمور التي تدار بها الشركة)
- الاهتمام بما يحدث في الخارج (الرقابة على الأمور التي تدار بها الشركة)
- النظر إلى الخارج (المنافسين والبيئة الاستراتيجية)
- عدم اهمال الماضي أو التغاضي عن الدروس المستفادة
- الاهتمام بالحاضر والتطلع إلى المستقبل

ماذا يجب أن يفعله مجلس الإدارة والإدارة العليا ؟

[صياغة الاستراتيجية - المسألة - النظر إلى الخارج - وضع السياسات • الإشراف والمتابعة • النظر إلى الداخل • التوجه المستقبلي • التوجه في الحاضر والمستقبل]

- عند صياغة الإستراتيجية : تقوم الإدارة العليا بالتطلع إلى المستقبل و إلى الداخل والخارج والبيئة الاستراتيجية.
- تترجم الإدارة العليا الاستراتيجيات إلى وضع السياسات لكي يسترشد بها أعضاء الإدارة التنفيذية.
- يتعين على المجلس ممارسة الإدارة والإشراف على الإدارة التنفيذية بالداخل واستعراض الأداء الذي تحقق خلال الشركة بعرضها على المساهمين وغيرهم.
- وأخيرا تأتي المسألة وهي عملية الإظهار الخارجي لأداء وأنشطة الشبكة بعرضها على المساهمين وغيرهم.
- ومن ثم فإن صياغة الاستراتيجية مسئولية الإدارة العليا بالنظر داخليا وخارجيا وبالنظر الى الماضي والحاضر والمستقبل أي لم يعد أمامهم أي اتجاه إضافي ينظرون إليه.
- بنظرة أعمق على الأنشطة على مستوى الإدارة العليا نجد أربعة أنشطة رئيسية مختلفة في الجانب الأيمن (صياغة الاستراتيجية . ووضع السياسات) وهي الأنشطة التي تحكم الأداء . أما في الجانب الأيسر فنجد أنشطة مثل (الإشراف والمساءلة) وهي تمثل الجانب الرقابي . وعلى ذلك يمكن تصوير المصفوفة كالآتي :

الدور الأدائي	الدور الرقابي	النظر إلى الخارج
التوجه مستقبلا	التوجه في الحاضر	النظر إلى الداخل

كيف يمكن تنمية المهارات الاستراتيجية اللازمة للإدارة العليا ؟
كيف كانت تتم عملية صياغة الاستراتيجية ؟

ظلت لعدة سنوات يتم التعامل معها على أنها جزء من عملية بدأ الاهتمام يتم بصورة أفضل عما كانت عملية تستهدف إتباع أسلوب قوي يعتمد على:

- تحديد أهداف وأغراض المنشأة
- تحليل دقيق للمخاطر والفرص القائمة في محيط نشاط المنشأة
- تقييم واقعي لنقاط الضعف والقدرة للشركة نفسها
- على ضوء ما سبق يقوم المسئولون عن التخطيط على مستوى الشركة بتحديد الخيارات الاستراتيجية المحتملة وتقييمها.
- التوصل إلى الخطة الملائمة

برغم ما اتسم به هذا الاهتمام من تعرض إلا أنه كان يركز على الشركة وحدها وكأنها كل شيء في الوجود وكان يهمل:

- المنافسين (ماعداء الذين يمثلون مخاطر محتملة)
- العملاء (بل ينظر إليهم على أنهم مجرد دخل محتمل)
- لم يكن هناك أي تفكير في الدخول في تحالف استراتيجية.

عندما ازدادت المنافسة جدا وتسملت المنافسة اليابانية. تحولت ساحة الأعمال إلى ما يشبه ميدان الحرب.. بدأ الاهتمام بالتخطيط على مستوى الشركة يتراجع ليحل محله أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر أكثر إبداعا وأكثر تجديدا من التخطيط.

بدأت تظهر المفاهيم أو المنظور الأسوي في الصياغة الاستراتيجية وتتضح من الشكل التالي:

النظر إلى الخارج	صياغة الإستراتيجية والتوجيه على مستوى الشركة بطريقة تتسم	الحد الأعلى
النظر إلى الداخل	تخطيط الأعمال والرقابة الإدارية	الحد الأدنى
الماضي .. الحاضر .. المستقبل		

فأن على مستويات التفكير لدى الإدارة العليا تتمثل في وضع الشركة كلها داخل إطار الموقف السائد في مجال نشاطه ويشمل ذلك الخبرات السابقة والمعلومات الحالية وتوقعات المستقبل.

أما الحد الأدنى من المستويات هذا التفكير فهو تركيز الإدارة العليا على الأنشطة التي تخص مجموعتهم وعلى الخطط قصيرة الأجل. ولكن القضية الحرجة وهي كيفية تنمية المديرين لجعلهم قادرين على تحقيق مساهمتهم الاستراتيجية الهامة.

الحد الأعلى → لمستويات التفكير الاستراتيجي	النظر إلى الخارج	صياغة الاستراتيجية والتوجيه على مستوى الشركة بطريقة تتسم بالخصوصية
	النظر إلى الداخل	تخطيط الأعمال والرقابة الإدارية
الحد الأدنى → من التفكير الاستراتيجي	الماضي .. الحاضر .. المستقبل	