

اليوم التاسع

العنوان: ماهية المدير الإستراتيجي .

موضوعات

1. ماهية المدير الإستراتيجي .
2. مهارات المدير الإستراتيجي.





نشاط -14

عزيزي المتدرب: اذكر ماتعرفه عن أدوار المدير الإستراتيجي؟

.....

ماهية المدير الإستراتيجي

بعد أن تعرفنا على أهم أساسيات الإدارة الإستراتيجية من حيث مفهومها و مستوياتها و أساليبها و أهم إنجازاتها، سوف نتطرق فيما يلي إلى المدير الإستراتيجي للتعرف على مفهومه و أهم مهاراته و أدواره و خصائص مهامه.

مفهوم المدير الإستراتيجي

يمكن تعريف المدير الإستراتيجي بعبارة بسيطة بأنه: "الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية".

و تجدر الإشارة إلى أن المحاولات كانت عديدة لتحديد مفهوم "المدير الإستراتيجي"، و ذلك بالرغم من وجود إتفاق جزئي على بعض الأوصاف التي يفترض أن تتوافر فيه، و هذا ما جعله من المفاهيم الإستراتيجية التي لا تزال تعاني من القصور.



* وفي الجدول التالي نحاول تلخيص هذه المحاولات كما يلي :

تطور مفهوم المدير الإستراتيجي عند نخبة من الكتاب

| المفهوم | الدراسة |
|--|--|
| "هو الشخص المسؤول عن وضع الأهداف الإستراتيجية الشاملة و قيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف " | Leontiades 1982 |
| "السلطة التي تمارس إدارة الأعمال الكلية للمنظمة و قد تمثل تلك السلطة بفرد واحد كالرئيس أو قد يشترك فيها الرئيس مع نائبه و تتعدى ذلك في المنظمات ذات الأقسام المتعددة، إذ يمكن أن يمارس تلك السلطة مدير القسم ." | Steiner 1986 |
| " هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو وحداتها الإستراتيجية مقترنة بسلطة إصدار القرارات التي ترتبط بوظائف تشغيلية أو إستراتيجية". | Thompson & strickland 1987 |
| "هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة المتضمنة مسح البيئة الداخلية و الخارجية ووضع و تنفيذ الأهداف و الإستراتيجيات و تقييم و مراقبة النتائج، فهم أشخاص يرون الأعمال ككل و يوازنون بين الإحتياجات الآنية و المستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية و فعالة". | Jauch & glueck 1989 |
| "هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو الوحدات الرئيسية للأعمال الإستراتيجية فيها، فمسؤوليته الأساسية تتمثل في إعطاء التوجيهات للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الإستراتيجية لتحقيق الاداء الأفضل". | THOMAS 1989 |

| | |
|--|--------------------------|
| "هو الشخص الوحيد المسؤول مسؤولية شاملة عن عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، و يصبح بقية أعضاء المنظمة تابعين له، إذا ما اظهر مشاركته و إهتمامه بتلك العملية". | Rue & holland 1989 |
| "الشخص الذي يمتلك السلطة الرسمية في السيطرة و الإشراف على المنظمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها الإستراتيجية". | Mintzberg 1994 |

∴ و يلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه، وجود أربع إتجاهات رئيسية

هي :

- ✓ الأول : يشير إلى أن الإستراتيجي هو الذي يمتلك السلطة ويمارسها في المنظمة.
- ✓ الثاني : ينظر إلى المسؤولية التي يتحملها المدير الإستراتيجي بوصفه المسؤول الأول عن إدارة المنظمة.
- ✓ أما الثالث: يميل إلى الجمع بين الإتجاهين السابقين، أي الجمع بين السلطة و المسؤولية.
- ✓ و الأخير : و هو الإتجاه الحديث، يميل إلى تحديد ماهية الإستراتيجي من خلال التركيز على الرؤية و التفكير الإستراتيجي كصفة مميزة.

♣ و يتميز المدير الإستراتيجي عن غيره بميزتين هما:

* القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، و التغيير في الإتجاهات أو التحفظات .

* القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

و بتعبير أوضح يميل المدير الإستراتيجي الجيد إلى إصدار النقاط الرئيسية أو الأدلة لاتخاذ القرار المستقل، و عادة ما تمتلك هذه التوجيهات تأثيرا محفزا، و تجمع بين الغاية و الإستراتيجية للإدارة العليا، مع المبادرة و الإبداع و أن لا تكون التعليمات مفصلة أو تتضمن أوامر خاصة أو حدود معينة، كما أنه يميل إلى إثارة الأسئلة و ليس إيجاد الأجوبة، ذلك أن هدفه طرح الأسئلة الصحيحة بدلا من إيجاد الأجوبة الصحيحة .

* **و خلاصة القول أن :** المدير الإستراتيجي الجيد هو رمز أكثر من كونه مثال، ذلك

لأن كل فرد في المنظمة كيان قائم

بذاته، ولكن المدير الإستراتيجي يقوم بتدريبه على التفكير و العمل الإستراتيجي الخلاق، و يشجع على المبادرة الفردية و الإبداع عند ذلك تصبح المنظمة وحدة إستراتيجية متكاملة.

مهارات المدير الإستراتيجي

إن الذي يميز منظمة عن الأخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة و القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق

و وضعه موضع التنفيذ بنجاح و فعالية، و هو هدف تتنافس عليه المنظمات الواعية،
كما أن عملية تطوير هذه المهارات مستمرة ولا تتوقف و هذه المهارات تجمع بين
الموهبة و العلم، و يمكن إيجاز أهم المهارات المطلوبة في المدير الإستراتيجي فيما يلي:

- القدرة على التفكير الإبتكاري الخلاق.

- القدرة على مواجهة و حل المشاكل .

- سلامة المنطق و صفاء الذهن.

- سرعة البديهة .

- الذكاء الفطري.

- القدرة على التحليل المنطقي.

- سعة العلم و المعرفة بما يدور حوله.

- سعة الأفق و النظرة الكلية للأمور .

- البصيرة النافذة و الإلهام الموفق.

- حسن الظن بقدراته و الثقة في نفسه و في مرؤوسيه.

- التفاؤل و دوام التوكل على الله .

- فن التعامل مع الآخرين و القدرة على التأثير فيهم.

- القدرة على إدارة الوقت و حسن إستغلاله.

- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

– قوة الإرادة و شدة العزيمة التي لا تفتقر.

وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة

العليا، ومن هؤلاء R.L.KATZ

الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تركز على ثلاث مهارات رئيسية

للمدير الإستراتيجي و هي:

✓ **مهارات إنسانية:** و هي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

✓ **مهارات فكرية:** تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، و فهم الأمور المعقدة في المنشأة و التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

✓ **مهارات فنية:** و تتعلق بالعمل الذي يؤدي و التعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة. و يختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، و تقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المنظمة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الإستراتيجية.

أدوار المدير الإستراتيجي

فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فإن المدير الإستراتيجي مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية و الدقة فيهما، و فيما يلي وصف لهذه الأدوار:

القيام بكل الأدوار الهامة و الأساسية ذات العلاقة بحاضر و مستقبل المؤسسة،
والمقصود بأداء الأدوار الأساسية و الهامة هنا هو القيام بمجموعة من النشاطات
المترابطة و المتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة إلى الأمام و الإستمرار، و قد توصل
الباحث : **هنري منتزبرغ إلى تحديدها فيما يلي :**

أ- أدوار العلاقة فيما بين الأفراد:

- 1) دور المجامل:** بحيث يتمتع المدير الإستراتيجي بالشخصية الإعتبارية والقانونية و الرمزية للمؤسسة، حيث يقوم بقيادة الفعاليات الاجتماعية و الاحتفالية و القانونية نيابة عن المؤسسة.
- 2) دور القائد:** بحيث يقود و يرشد و يحفز المدراء الآخرين في المؤسسة، و يقوم بالإشراف على برامج تطوير العاملين و تدريبهم، و إدخال الأساليب الحديثة في الإدارة للمؤسسة و تطوير أجواء العمل.
- 3) دور المنسق:** يحتفظ بشبكة من الاتصالات و العلاقات من أفراد و مديرين و زملاء ذوي العلاقة بعمل المؤسسة و مصادر المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ب- أدوار المعلومات:

- 1) دور المراقب :** يقوم المدير الإستراتيجي بالبحث الدائم عن المعلومات في البيئة المحيطة و من الأقسام والأفراد المحيطين به، و بذلك يكون بمثابة النظر الثاقب للمؤسسة و الموجه الإستراتيجي لأعمالها.

(2) **دور ضابط الاتصالات :** حيث يقوم بنقل المعلومات إلى بقية المدراء و العاملين و ذلك من خلال : إصدار التعليمات و اللوائح و توضيح السياسات و عقد اجتماعات مع العاملين.

(3) **المتحدث الرسمي باسم المؤسسة :** حيث تنقل المعلومات إلى البيئة الخارجية للمؤسسة كالموردين أو الموزعين... و يلقي الندوات و المحاضرات في الغرف التجارية و الجامعات و النوادي ووسائل الإعلام...

ج- أدوار إتخاذ القرار :

(1) **مبادر و مروج القرارات:** فمن خلال دوره كباحث عن المعلومات ،قد يلتقط شيئاً جديداً من هنا أو هناك يكون سبباً في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به.

(2) **معالج المشكلات و الأزمات :** بحيث يرأس فريقاً خاصاً بإدارة الأزمات يقوم بوضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات التي تطرأ و يقود الجهود الإدارية في مواجهتها.

(3) **مخصص للموارد :** بحيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من نشاطات المؤسسة، و يوافق أو يرفض الميزانيات المخصصة للمصروفات الإدارية و غيرها.

(4) **المفاوض :** حيث يقوم بتوقيع الإتفاقيات المهمة و مناقشتها، و إجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن مؤسسته، كما قد يتدخل لحل النزاعات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

☒ هذا بالإضافة إلى أدوار أخرى مختلفة منها :

- تقديم نموذج أو نماذج للقيادة المتميزة المبدعة للمؤسسة و العاملين فيها.

- إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
 - ممارسة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة فعالة.
- و يمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة، بل هي متكاملة و متكاملة و متداخلة بصورة لا يمكن فصل بعضها عن البعض الأخر، و إلا حدث الخلل في الأداء العام للمنشأة.



خصائص مهام المدير الإستراتيجي

تنفرد مهام المدير الإستراتيجي عن سائر المهام الإدارية الأخرى بما يلي :

- 1) معظمها غير منتظم و غير مستمر : فمن النادر أن ينشغل بها المدير طوال اليوم، و لكن عند ظهورها فإنها تكون ذات أهمية قصوى، كاختيار شخص لرئاسة وحدة معينة، أو تنحية مدير معين من منصبه.

2) تحتاج إلى قدر كبير من المراجعة و الدراسة المتأنية: و ذلك بتحليل و تقويم البدائل المختلفة و أثارها المحتملة، و الحسابات المتعلقة بها، و ردود أفعال الغير تجاهها .

☒ و قد يترتب عن هاتين الصفتين النتيجتين التاليتين:

* نظرا لوقت الفراغ الذي ينشأ عن طبيعة مهام المدير الإستراتيجي و هي عدم إستمراريتها فإن معظم المديرين يوجهون اهتمامهم بمهام المستويات الأدنى، فيشغلون أنفسهم بدائرة الأعمال التنفيذية التفصيلية اليومية، و التي - مع الوقت - لا تترك لهم وقتا للتفكير في المهام الإستراتيجية .

و الأخطر من ذلك أنك تجد مثل هؤلاء المديرين يكثرون الشكوى من كثرة ما يحمله من أعباء و من سلبية نوابه، و من ضعف الأداء العام.

و هذا غالبا ما يرجع إلى أن المدير العاجز عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة، يندفع بقوة لتعويض هذا العجز بالتدخل في الأعمال التفصيلية و الروتينية النافهة لسائر العاملين في المنظمة، و يتهرب من مواجهة مسؤولياته الحقيقية و هي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة.

* غالبا ما يجد المدبرون الإستراتيجيون الحرية التامة في تحديد طبيعة المهام و المسؤوليات التي هي من صميم عملهم.

و نتيجة لذلك قد يختار المدير الإستراتيجي ما يروق له و يتفق مع قدراته و مزاجه، و يمهل كل أو بعض المهام الأساسية و الحساسة، مما قد يدفع المنظمة إلى كارثة حقيقية.