

**الإدارة الإستراتيجية
فى
البنوك الإسلامية**

2015-2016

المحتويات

رقم الصفحة

9	تقديم
11	مقدمة الكتاب

الباب الأول

17	الفصل الأول : إدارة منظمات الأعمال من منظور إسلامي.
19	• مفهوم منظمات الأعمال الإسلامية وأهدافها الرئيسية.....
21	• مكونات النظام الإداري للمنظمة الإسلامية.....
27	• مرتكزات وأسس الإدارة في الفكر الإسلامي
36	• المقومات الأخلاقية والسلوكية للعاملين بالمنظمة الإسلامية.....
40	• عناصر العملية الإدارية في المنظمة الإسلامية.....
51	الفصل الثاني : مدخل لدراسة البنوك
53	• النظام المالي ودور البنوك في تشغيله.....
56	• مفهوم سوق المال وأهم ركائزه.....
59	• أنواع البنوك شائعة الانتشار وسمات كل منها.....
69	الفصل الثالث : نموذج البنك الإسلامي
72	• تعريف البنك التقليدي وأهدافه والأسس الحاكمة لمعاملاته والأعمال التي يؤديها.....
81	• تعريف البنك الإسلامي وأهدافه والأسس الحاكمة لمعاملاته والأعمال التي يؤديها
94	• الفروق الجوهرية بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية

الباب الثاني

إدارة المعاملات المالية والمصرفية في البنوك الإسلامية

107	الفصل الرابع : إدارة الموارد المالية في البنك الإسلامي
-----	---

- إدارة الموارد الذاتية (حقوق الملكية) في البنك الإسلامي 109
- إدارة الموارد الخارجية (الودائع) في البنك الإسلامي 117
- عوامل تنمية الودائع في البنوك الإسلامية 122
- معدلات قياس الودائع في البنوك الإسلامية 125
- توزيع عوائد الاستثمار في البنوك الإسلامية 128
- الفصل الخامس : إدارة الاستخدامات المالية في البنك الإسلامي** 137
- إدارة السيولة في البنك الإسلامي 139
- إدارة الاستثمارات في البنك الإسلامي 148
- الاستثمار المباشر والمتاجرة المباشرة 149
- التمويل بالمراجحة 150
- التمويل بالمضاربة 156
- التمويل بالمشاركة 165
- معايير تمويل العمليات في البنوك الإسلامية 175
- الفصل السادس : إدارة الخدمات المصرفية والتكافلية في البنوك الإسلامية** 187
- مفهوم الخدمات المصرفية في البنك الإسلامي وأهميتها 189
- خصائص الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية 191
- أنواع الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية 193
- إدارة الخدمات التكافلية والاجتماعية في البنك الإسلامي 201

الباب الثالث

الإدارة الاستراتيجية والعمليات الإدارية والتنظيمية في البنوك الإسلامية

- الفصل السابع : الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي** 213
- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها للبنك الإسلامي 215
- مستويات الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي 220
- الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية 223
- مراحل الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي 236

253	• دراسة وتحليل مجالات التأثير على الأداء في البنك الإسلامي.....
265	الفصل الثامن : التخطيط المصرفي فى البنك الإسلامى
267	• مفهوم التخطيط المصرفي وأهميته فى البنوك الإسلامية.....
268	• مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومميزاته.....
272	• العوامل المؤثرة فى عملية التخطيط المصرفي بالبنوك الإسلامية.....
278	• تحديد أهداف البنوك الإسلامية.....
280	• صياغة السياسات الإدارية فى البنوك الإسلامية.....
281	• القواعد الرئيسية التى تحكم المعاملات المصرفية الإسلامية.....
289	• إجراءات التعامل المصرفي فى البنك الإسلامى.....
290	• الموازنات التخطيطية فى البنوك الإسلامية.....
297	الفصل التاسع : التنظيم الإداري للبنك الإسلامى
299	• تعريف وظيفة التنظيم وأهميتها.....
301	• العوامل المؤثرة على تنظيم البنوك الإسلامية.....
302	• خطوات إعداد التنظيم الإداري للبنك الإسلامى.....
306	• طرق تجميع الوظائف والأنشطة فى وحدات تنظيمية.....
313	• مبادئ التنظيم الفعال.....
315	• مجلس الإدارة ومسئوليته فى البنك الإسلامى.....
317	الفصل العاشر : التوجيه الإداري فى البنوك الإسلامية
320	• مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامى.....
323	• أهمية القيادة ودورها فى تحقيق أهداف البنك الإسلامى.....
330	• الاتصالات الإدارية فى البنك الإسلامى.....
337	• حفز ودفع المرؤوسين فى البنوك الإسلامية.....
343	الفصل الحادي عشر : الرقابة على الأداء فى البنك الإسلامى
345	• تعريف الرقابة وأهميتها.....
347	• العملية الرقابية.....
350	• خصائص النظام الرقابي الفعال.....

الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامى

يسهم هذا الفصل فى دعم معلوماتك عن الموضوعات التالية :

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها للبنك الإسلامى
- مستويات الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامى
- الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية
- مراحل الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامى

مُقَدِّمَةٌ

يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر ، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض موجز لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية مع بيان أهميتها وضرورتها إلى جانب إيضاح مستوياتها وأبعادها الأساسية ، بالإضافة إلى تناولنا لمراحل الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها للبنك الإسلامي

نقلت كلمة إستراتيجية strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس strategos ، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوي الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معني مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها ، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها.

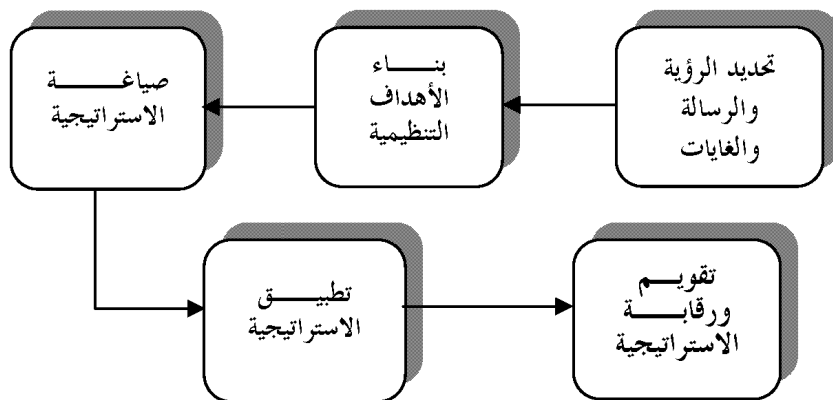
تعددت التعريفات التي تبين معني الإدارة الاستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجنز وفينسز Higgins & Vincze حيث يريا أن الإدارة الاستراتيجية هي : (1)

"العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة stakeholders ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ومن

ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة علي النحو المبين في الشكل رقم (1/7).

شكل رقم (1/7)

ممارسة الإدارة العليا لعملية الإدارة الاستراتيجية



ويشير توماس Thomas إلى الاستراتيجية علي أنها : "الأنشطة والخطط التي تقرأها المنظمة علي المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت" ، وبناء علي ما سبق يقرر أن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج الحرة.

ويري جليوك Glueck أن : "الإدارة الاستراتيجية تُعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى مثواها الأخير ، ومن ثم فهي تحرص علي استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما تومبسون Thompson واستركلاند stricland فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها علي المدى البعيد،

واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها".

ومن وجهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل :

"عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة علي تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".

أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال علي أنها : "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها علي المدى البعيد ، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

في حين يعرف شاندرل Chandler الاستراتيجية علي أنها :

"تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها علي المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة ، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز علي تصور دور المنظمة علي المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، في حين يركز آخرون علي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية تعني : "تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها علي المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

ويتضح من التعريف السابق أن هناك عدة أبعاد يمكن استخلاصها

هي :

- 1- ضرورة وضع الرؤية المستقبلية Vision للبنك الإسلامي.
- 2- صياغة ورسم رسالة Mission البنك الإسلامي
- 3- التركيز علي ضرورة وضوح الغايات Goals والأهداف Objectives
- 4- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة للبنك الإسلامي.
- 5- اتخاذ القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions المؤثرة علي المدى البعيد في كل ما يتعلق بحياة البنك الإسلامي.
- 6- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا Top Management

أهمية الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي :

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها علي هدي من الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتجميع عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود علي البنوك الإسلامية من جراء اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية :

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية : إن صياغة القرارات الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها ، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور. أما المنظمات الفاشلة فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية فقط ، ولكن

يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي. وهكذا يمكن القول أن المنظمات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من المنظمات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الاستراتيجية المناسبة لها.

2- **التفاعل البيئي علي المدى البعيد :** لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة علي الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي علي المدى البعيد ، بناء علي قراراتها الاستراتيجية. التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظي باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3- **تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية :** أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي.

4- **تدعيم المركز التنافسي :** إن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات علي الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية علي أمور السوق.

5- **القدرة علي إحداث التغيير :** إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية علي كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف ، فالقائمون علي وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

6- **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة :** تساعد الإدارة الاستراتيجية علي توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تساهم في

استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب علي نواحي الضعف.

مستويات الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً - لكل منها مكاتبتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في :

- 1- مستوى البنك الإسلامي ككل.
- 2- مستوى الأعمال (القطاعات).
- 3- مستوى الوظائف.

(1) إستراتيجية البنك الإسلامي (مستوى المنظمة ككل) Corporate strategy

تمثل الاستراتيجية الرئيسية علي مستوي البنك ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات البنك بشكل عام ، وبالصورة العامة له في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي وتحديد حصته التسويقية بجانب دورها في تحديد الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها ، ومعني أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

(2) إستراتيجية وحدات الأعمال Business strategy

تركز إستراتيجيات الأعمال علي بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المتكاملة ، أو قطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خطط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ،

وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

(3) إستراتيجية الوظائف Functional Strategy

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل علي تنظيم استغلال مورد معين بالبنك الإسلامي مادي كان أو بشري ، ويقبل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة ويوضح الشكل رقم (2/7) مستويات الاستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها.

ويتضح من الشكل رقم (2/7) تدرج مستويات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، ويمكننا الإشارة إلى الرموز الموضحة علي الشكل السابق كما يلي :

- ◆ الرمز (أ) أساس المعرفة المطلوب لانطلاقه إستراتيجية التنظيم وهنا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة علي المدى البعيد ويهتم بهذا المجال كبار رجال الإدارة العليا الممثلين في مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية في المراحل الأولى لحياة المنظمات.
- ◆ الرمز (ب) معلومات تحليلية عن مجال تنافس بيئي محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو سوق محددة وبالتالي يجب الوقوف علي مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة.
- ◆ الرمز (ج) معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة لأحد الإدارات أو الأقسام التي تسهم في بيان نواحي القوة والضعف ، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق ، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

الشكل رقم (7/2)

مستويات الاستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

مراجعات عن مدى التقدم	تصنيف وتخصيص الموارد	تحديد الموارد المطلوبة لسد الفجوة	إدراك وتحديد الفجوة	محيط الاهتمام	أبعاد التفرقة مستوى الاستراتيجية
				سلسلة الأغراض الرؤية (أ) الرسالة الغايات الأهداف	إستراتيجية البنك ككل
				البيئة التنافسية (ب) (تحليل الفرص والمخاطر)	إستراتيجية وحدات الأعمال
				البيئة الداخلية (ج) (عناصر القوة والضعف)	إستراتيجية الوظائف

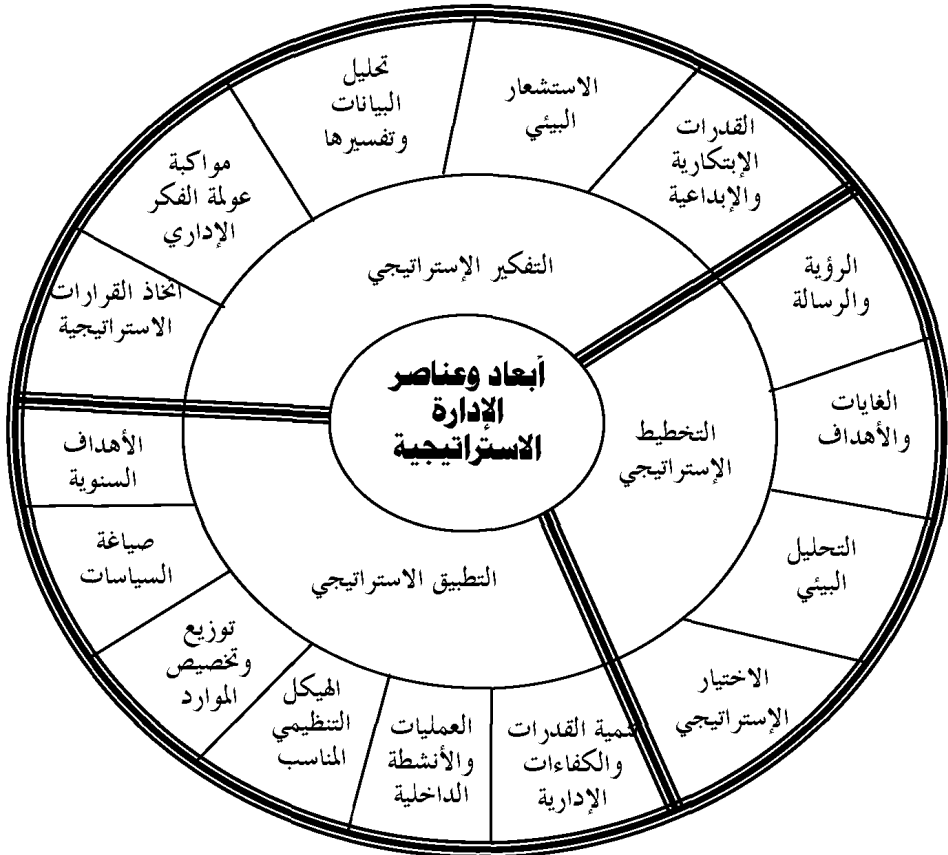
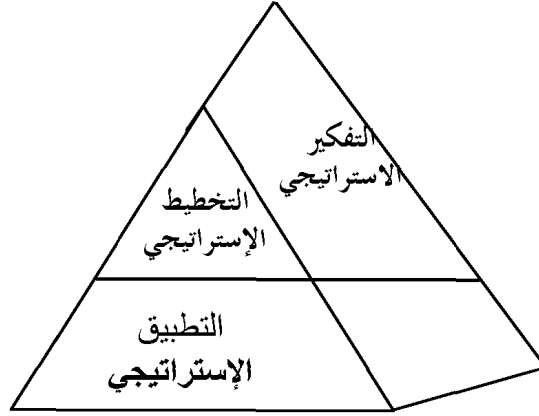
أما الأرقام الموضحة بالشكل رقم (2/7) فمدلولها كما يلي :

- 1- تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الاستراتيجية المحددة.
- 2- ربط الفجوات الاستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية.
- 3- ربط الفجوات الإستراتيجية بالقدرات والإمكانات التنظيمية.
- 4- تحديد الغايات المستقبلية بناء علي إدراك الفجوات الإستراتيجية.
- 5- وصف الخطط الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق الغايات.
- 6- تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط.
- 7- تجميع الاحتياجات التفصيلية للوظائف في شكل احتياجات إجمالية لكل قطاع أو نشاط.
- 8- تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتاحة لكل قطاع أو نشاط.
- 9- إعادة تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.
- 10- التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها علي مختلف الوظائف.
- 11- مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة.
- 12- مراجعة استخدام الموارد تبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال.

الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل رقم (3/7) وفيما يلي نبذه عن كل ركيزة منها :

الشكل رقم (3/7)
الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية



ومن الشكل رقم (3/7) يمكننا تناول تلك الأبعاد بإيجاز لكل منها على النحو التالي :

أولاً : التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking للعاملين في البنك الإسلامي

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي :

1- القدرة علي بناء الغايات والأهداف :

يتميز الإستراتيجيون بالقدرة علي شحذ همهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظمتهم يمكن أن تشتق منها أهداف Objectives. إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة Mission وتحليل لأبعادها. ويوضح الشكل رقم (4/7) سلسلة الأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

شكل رقم (4/7)
سلسلة أغراض المنظمة

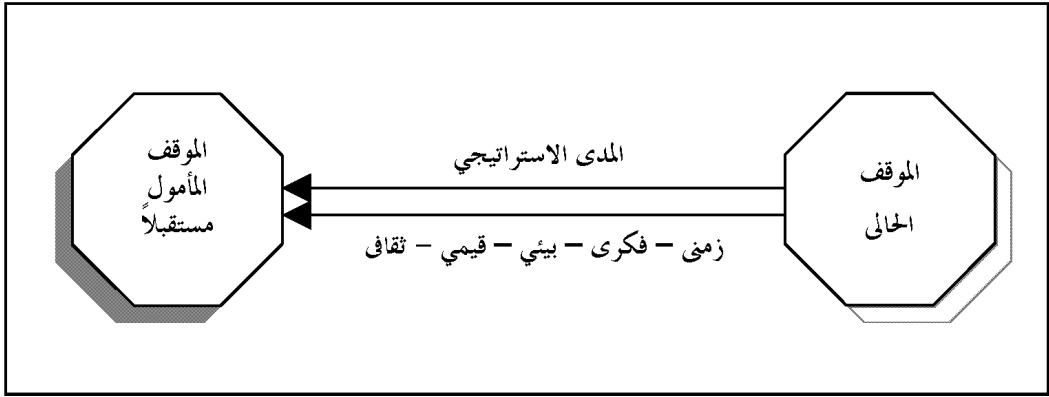


2- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.

تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته ، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير Vision كلما اتسع المدى الإستراتيجي Strategic Range ، ذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالى والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشكل رقم (5/7).

شكل رقم (5/7)

المدى الإستراتيجي



3- الاستشعار البيئي :

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات. وتمثل الفرص البيئية ، ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيوداً ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة.

فالاستراتيجية قد تبني بصورة رئيسية علي اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعامل علي إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد ، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ علي وضع الاستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل

معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية البيئية ، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية ... وغيرها.

4- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها :

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك توقف حياة المنظمات علي وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً ، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتحسس أحياناً ليحصل علي تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد. إن قدرة الإستراتيجي علي تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

5- مهارة الاختيار الإستراتيجي :

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون آخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في :

أ- إستراتيجية البقاء علي الوضع الحالي.

ب- إستراتيجية التوسع والنمو.

ج- إستراتيجية الانكماش.

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية ، ومن ثم يجب علي المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.