



جامعة الجزائر 03

كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية

قسم: التنظيم السياسي والإداري

محاضرات في مقياس: الإدارة الاستراتيجية

موجهة لطلبة: السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: قصري فريدة

السنة الجامعية: 2023/2024

مقدمة

تُعَدُّ الإِدَارَةُ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةُ أَحَدُ أَهْمَّ مَجَالَاتِ الدِّرْسَةِ الَّتِي نَالَتْ اهْتِمَامًا وَاسِعًا مِنْ قَبْلِ الْبَاحِثِينَ وَالْكَتَابِ. وَهِيَ مَفْهُومٌ حَدِيثٌ نَسْبِيًّا، إِذْ لَمْ تَظْهُرْ فِي هَذَا الْمَجَالِ إِلَّا بَعْدِ الْحَرْبِ الْعَالَمِيَّةِ الثَّانِيَّةِ، وَكَانَتِ الْبَدَائِيَّةُ الْحَقِيقِيَّةُ لِتَدْرِيسِهَا كَلْمَ أَكَادِيمِيَّ فِي عَامِ 1959 فِي الْوَلَيَّاتِ الْمُتَحَدَّةِ الْأَمْرِيَّيَّةِ.

يَتَمْيِيزُ الْعَصْرِ الْحَالِيِّ بِسُرْعَةِ وَشَدَّةِ وَعْدَةِ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْعَالَمِيَّةِ الَّتِي تَعْمَلُ فِي ظَاهِرِ الْمُنظَّمَاتِ عَلَى اخْتِلَافِ أَنْوَاعِهَا، مَمَّا جَعَلَ النَّظَمَ وَالْأَسَالِيبَ الْقَلِيلِيَّةِ الْمُعَتمَدَةِ عَلَى التَّتْبُّقِ وَالْخَبَرَاتِ الْمَاضِيَّةِ غَيْرَ صَالِحةَ لِتَحلِيلِ الْأَحْدَاثِ الْرَّاهِنَةِ. فَلَمْ تَعُدْ هَذِهِ الْأَلَيَّاتُ قَادِرَةً عَلَى مَوَاجِهَةِ تَحْديَاتِ الْمُسْتَقْبَلِ وَالتَّكِيَّفِ مَعَ الْمُتَغَيِّرَاتِ الْعَالَمِيَّةِ الْمُتَلَاقَةِ، كَمَا انْخَفَضَتِ الْأَهمِيَّةُ النِّسْبِيَّةُ لِلْمُعَايِيرِ الدَّاخِلِيَّةِ الَّتِي تَضَعُّفُهَا الْمُنظَّمَةُ لِنَفْسِهَا، مُقَابِلًا لِلْمُعَايِيرِ الْخَارِجِيَّةِ الَّتِي فَرَضَتْهَا أَبْرَزُ الْمُنظَّمَاتِ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ.

وَالْاسْتَرَاتِيجِيَّةُ هِيَ خَطَّةٌ شَامِلَةٌ وَمُتَكَامِلَةٌ، تُرِبِّطُ بَيْنَ مَزاِيَا الْمُنظَّمَةِ وَقَدْرَاتِهَا وَتَحْديَاتِ الْبَيْئَةِ، وَهِيَ مُصَمَّمَةٌ لِضَمَانِ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الرَّئِيْسِيَّةِ لِلْمُنظَّمَةِ مِنْ خَلَالِ الْتَّطْبِيقِ الصَّحِيحِ لِلْخَطَّةِ. وَفِي الْوَقْتِ نَفْسِهِ، تَعُدُّ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةُ أَدَاءً رَقَابِيًّا عَلَى مُجَمِّلِ الْأَعْمَالِ الْمُخْطَطِ لَهَا دَاخِلَ الْمُنظَّمَةِ. وَبِالْتَّالِيِّ، فَإِنَّ أَيِّ انْحرافٍ عَنْهَا يُحَدِّثُ خَلاًلاً وَجَبَ التَّصْدِيُّ لَهُ فَوْرًا قَبْلَ اتساعِهِ.

وعليه، فتعزز الإدارة الاستراتيجية المنهج الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها، من خلال: وضع أهداف طويلة الأجل، وإعداد خطط العمل، وتخصيص الموارد، وترتيب الأولويات. بالإضافة إلى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، وتوظيف نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، كل ذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وهي بهذا تحدد أدوار ومهام الإدارات المختلفة على مستوى المنظمة ككل.

أولاً: أهداف المادة

تتمثل أهداف هذه المادة، الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، في تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التعريف بتطور الفكر الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- إدراك دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تزويد الطالب بأساسيات الفكر الاستراتيجي، ومراحل بناء وصياغة استراتيجية المؤسسة.

ثانياً: خطة المطبوعة

انطلاقاً من متطلبات البرنامج الوزاري لهذه المادة، تم تقسيم محتويات هذه المطبوعة إلى الفصول التالية:

- **الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.**
- **الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري الاستراتيجي والنماذج التحليلية.**
- **الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي.**
- **الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.**
- **الخاتمة.**

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

قبل الخوض في تعريف الإدارة الاستراتيجية، من الضروري توضيح مفهومي "الإدارة" و"الاستراتيجية" كل على حدة، وفقاً للترتيب التالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة

المطلب الأول: التعريف اللغوي للادارة

1-تعريف الإدارة لغة: الإدارة لغة هي مصدر الفعل "أدار"، ويُقال أدار الأمر أي تولاه وتصرف فيه. والمدير هو من يتولى هذا الأمر¹، ويكون مسؤولاً عن تدبيره والنظر فيه، بما في ذلك التخطيط والتنظيم.

2-الادارة في الاصطلاح: تطور مفهوم الادارة بشكلٍ كبير، شأنه في ذلك شأن جميع نواحي الحياة، وقد تم تقديم العديد من التعريفات من قبل الباحثين والمتخصصين. ويُعرف بيتر دركر (Drucker)، أحد أبرز مفكري الادارة، الادارة بأنها «مهنة احترافية مستقلة عن الملكية، وهي وظيفة موضوعية مبنية على أساس من المسؤولية والالتزام بالأداء». ويضيف في تعريفٍ آخر أن: «الادارة هي القوة المحركة للعمل، وهدفها الأساسي هو الابتكار والتسويق معاً».²

أما (الشامي)، فيقدم تعريفاً أشمل، معتبراً، حيث عرّفها على أنها «العنصر الأساسي في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها». ويضيف أنها «حسن تدبير يشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يوحى بالثقة و يؤدي إلى النجاح».

المطلب الثاني: التعريف الشامل للإدارة

انطلاقاً من التعاريفات السابقة، يمكننا صياغة تعريف شامل للإدارة بأنها:

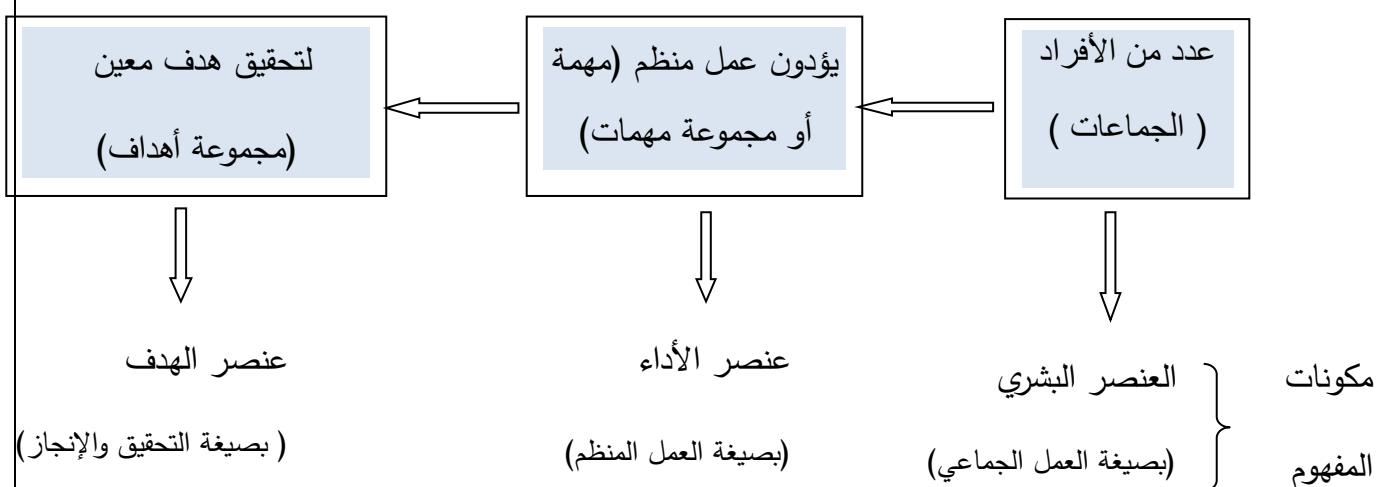
¹-نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهبيتي، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 18.

²- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهمتي، المرجع السابق الذكر، ص 18.

«مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة، التي تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية».

يتضح من هذا التعريف أنَّ محور العملية الإدارية هو العنصر البشري؛ فالإدارة عملية اجتماعية وإنسانية من جهة، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى. والإدارة الجيدة هي الرشيدة التي تحقق أهدافها باستخدام الأمثل للموارد، مع توفير مناخ ملائم للعنصر البشري يستثمر جهوده ويستخرج كافة طاقاته¹.

شكل رقم 1: طبيعة العلاقة بين العناصر التي تمثل مكونات مفهوم الإدارة.



المطلب الثالث: العناصر الأساسية للإدارة

من التعريف السابق للإدارة، يمكن استخلاص العناصر أو الخصائص الأساسية التالية²:

1- الصفة التنظيمية: الإدارة عمل منظم، يبتعد كليًّا عن العشوائية والتخيط. وهي في جوهرها تقوم على الموازنة بين المتاقضات والتوفيق بينها؛ فالمنظمة لديها أهداف تسعى لتحقيقها، وللأفراد حاجاتهم وأهدافهم الشخصية، والموارد المادية محدودة، الأمر الذي يتطلب من

1- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 23.

2- طارق طه، الإدارة، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 51

الإدارة الاعتماد على تخطيٍّ دقيق، والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ. ومن هنا يرى البعض أنَّ مصطلح "التنظيم" مرادفٌ لمصطلح "الإدارة".

2- الصفة الهدافية: تسعى الإدارة دائمًا لتحقيق هدفٍ محدَّد، وتعمل على توجيه جهود العاملين وسلوكهم لأجل تحقيق هذا الهدف المنشود. فيدون وعي بالهدف، تحول المنظمة إلى مجرد تجمُّع عشوائي للجهود.

3- الصفة الجماعية: الإدارة، بحسب التعريف الإجرائي، تعني الإشراف على مجموعة من الأفراد لا يقل عددهم عن اثنين. ورغم أنَّ المنظمات توظف أفراداً لأداء العمل فيها، إلا أنَّ هؤلاء الأفراد يعملون ضمن أقسام أو وحدات جماعية، يتعاملون معها ويؤثرون ويتأثرون بقيمها ومبادئها. وهذه الصفة الجماعية ما يميز الإدارة باستمرار؛ فالشخص الذي لا يشرف على جماعة، لا يمكن تسميته مديرًا بدقة، مهما بلغت أهليته أو خبرته.

4- الكفاية والفاعلية: تعرَّف الكفاية (Efficiency) بأنها: «محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وجهد ووقت ممكن». بينما يقصد بالفاعلية «الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة» (Effectiveness).

المطلب الرابع: أهمية الإدارة

تكتسي الإدارة أهميةً بالغةً، فهي العامل الحاسم في نجاح أي منظمة وتحقيقها لاستدامتها. وتتجلى هذه الأهمية في النقاط الجوهرية التالية¹:

1- تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة: حيث توجَّه الإدارة الموارد المتاحة (البشرية والمادية) نحو تحقيق الأهداف المرسومة، مع ضمان عدم إهار الجهد أو الوقت أو المال.

2- الاستغلال الأمثل للموارد: تضمن الإدارة الاستفادة القصوى من الموارد البشرية عبر توظيف مهارات المتخصصين والخبراء في المكان المناسب، كما تهيئ استخدام الأمثل للموارد المادية، مما يعزز الكفاءة ويساعد على تجنب الهدر.

1-معين أمين السيد، محاضرات في مقاييس مدخل لإدارة الأعمال، ط1، الجزائر، 2018، ص 430

3-خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية: من خلال التخطيط المحكم لاستخدام الموارد، تساهم الإدارة في تقليل النفقات غير الضرورية، مع الرفع من مستوى الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج.

4-بناء هيكل تنظيمي سليم: تقوم الإدارة بتصميم هيكل تنظيمية واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة، مما يمنع التداخل في المهام ويضمن سير العمل بانسيابية.

5-تحقيق التوازن والتكيف مع البيئة: تساعد الإدارة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، وتحافظ على توازنها، مما يضمن لها استمرارية النمو والتطور في ظل ظروف متغيرة.

6-المشاركة في ازدهار المجتمع: من خلال تحسين الإنتاجية وتوفير فرص عمل، تلعب الإدارة دوراً محورياً في رفع المستوى المعيشي للأفراد ودفع عجلة النمو الاقتصادي للمجتمع ككل.

المطلب الخامس: مستويات الإدارة

تقسم الإدارة في أيّ منظمة إلى ثلاثة مستويات هرمية رئيسية، هي:¹

1-الإدارة العليا: (Top Management) تقع في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، وتتكون من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ونوابهم. تتمثل مهامها الأساسية في:

- وضع الاستراتيجيات طويلة الأمد والسياسات العامة للمنظمة.
- تحديد الأهداف الشاملة والرؤية المستقبلية.
- توجيه العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- اتخاذ القرارات المصيرية التي تحدّد مسار المنظمة.

2-الإدارة الوسطى: (Middle Management)

¹-طارق طه، مرجع سابق، ص 52

تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتشمل مديرى الأقسام والرؤساء المتوسطين. مهامها الرئيسية هي:

- ترجمة الخطط والاستراتيجيات العليا إلى برامج عمل وخطط تفصيلية.
- الإشراف على مديرى الإدارة الدنيا وتوجيههم.
- التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات التابعة لها.
- رفع التقارير والمعلومات الازمة للإدارة العليا لمساعدتها في اتخاذ القرارات.

3-الإدارة الدنيا (First-Line Management)

تعرف أيضاً بمستوى الإشراف المباشر، وتضم المشرفين ورؤساء الفرق. هم المديرون الأقرب للعاملين ومهمتهم الأساسية هي:

- الإشراف المباشر على الموظفين والعمال.
- توزيع المهام اليومية وتوجيه العاملين لتنفيذها.
- متابعة الأداء والتأكد من الالتزام بالمعايير المحددة.
- حل المشكلات اليومية التي تواجه فرق العمل.

المطلب السادس: الوظائف الأساسية للإدارة

اتفق معظم المفكرين والخبراء على أنَّ المديرين، على اختلاف مستوياتهم، يمارسون خمس وظائف أساسية لتحقيق أهداف المنظمات، يمكن تلخيص هذه الوظائف على النحو التالي:

1-التخطيط (Planning): هي الوظيفة الأساسية التي تتضمن تحديد أهداف المنظمة المستقبلية ووضع الاستراتيجيات الازمة لتحقيقها. يشمل ذلك تحديد الموارد المطلوبة، ورسم السياسات، وصياغة الخطط التفصيلية، واستشراف المستقبل لضمان توجيه الجهد نحو الهدف المحدد.

2- التنظيم (Organizing): بعد وضع الخطة، تأتي وظيفة التنظيم التي تهدف إلى هيكلة موارد المنظمة (بشرية ومادية) لتنفيذ الخطة. تتضمن هذه الوظيفة تحديد المهام والمسؤوليات، وتوزيعها على الأفراد والأقسام، وإنشاء علاقات سلطة واضحة، وتقويض الصالحيات، وإنشاء قنوات اتصال فعالة لضمان التسويق بين جميع الأنشطة.

3- تكوين وتنمية الكفاءات (Staffing): تهتم هذه الوظيفة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المنظمة، بدءاً من استقطاب واختيار الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة، مروراً بتدريبهم وتطوير مهاراتهم، وانتهاءً بتقييم أدائهم وإدارة مساراتهم الوظيفية، ووضع نظم الحوافز والمكافآت التي تضمن الحفاظ على الكفاءات وتحفيزها.

4- القيادة (Leading): هي الوظيفة التي تتعلق بتوجيه وإلهام وتحفيز العاملين لإنجاز مهامهم بفعالية والتزام تجاه تحقيق أهداف المنظمة. تشمل القيادة الاتصال الفعال مع المرؤوسين، وبناء روح الفريق، والاهتمام بمعنيياتهم، وحل النزاعات، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والولاء.

5- الرقابة (Controlling): هي الوظيفة التي تضمن أنَّ الأداء الفعلي يسير في نفس الاتجاه الذي رسمته خطط التخطيط. تمثل عملية الرقابة في وضع معايير للأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير المحددة، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود أي انحرافات لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

المبحث الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية وأسسها

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

حظي مفهوم الإدارة الاستراتيجية باهتمامٍ واسعٍ من الباحثين، مما ساهم في تطوره وتكامل جوانبه المختلفة. ولفهم هذا المفهوم بشكلٍ أعمق، لا بد من تتبع جذوره التاريخية. تعتبر كلمة "استراتيجية" كلمة يونانية الأصل، مشتقة من مصطلح (Strategos)، والذي يعني "فن القيادة". ظل هذا المفهوم مرتبًا بال المجال العسكري لقرون، حيث كان يشير إلى قدرة القائد على توظيف القوات المتاحة لتحقيق النصر. لاحقاً، توسيع المفهوم ليشمل أبعاداً اقتصادية وسياسية تهدف إلى تعزيز فرص النصر العسكري.

وفي بداية ستينيات القرن الماضي، انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى ميدان الأعمال. وجاء هذا الانتقال بعد النجاح الذي حققه نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية (1961-1965)، ما دفع الرئيس الأمريكي لиндون جونسون، في أوت 1965، إلى إصدار تعليمات بتطبيق هذا النظام في كافة الأجهزة الفيدرالية، تحت مسمى "نظام التخطيط والبرامج الموازنة" (PPBS).¹

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية عملية متكاملة ومستمرة، تهدف إلى ضمان قدرة المنظمة على النجاح والازدهار على المدى الطويل. وتتضمن ما يلي:

1- التحليل: دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة (تحديد نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات)، مثل المنافسين والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على أدائها سلباً أو إيجاباً.

2- وضع الاستراتيجيات: بناءً على نتائج التحليل، يتم وضع الخطط طويلة الأجل وتحديد

1- فاضل حمد القسي، علي حسون الطائي، *الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 41-42.

الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

3- التنفيذ والرقابة: تتضمن المهمة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الازمة لتطبيق هذه الخطط، ومتابعة تنفيذها لضمان تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها بشكل شامل.

المطلب الثالث: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية منهجاً إدارياً حديثاً يهدف إلى تمكين المؤسسات من التكيف والاستجابة الفعالة للمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. يضمن لها ذلك النجاح في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئه تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع.

وقد شهد مفهوم الاستراتيجية تطوراً فكريّاً كبيراً على مر العقود، حيث انتقل من التركيز البسيط على الأهداف إلى فهم أكثر تكاملاً يربط المنظمة ببيئتها. يمكن تتبع هذا التطور من خلال آراء رواد الفكر الإداري:

1- المرحلة التأسيسية (التركيز على الأهداف والموارد):

في الخمسينيات والستينيات، ركزت التعريفات المبكرة على تحديد الأهداف طويلة الأمد وتخصيص الموارد، فقد عرف بيتر دركر (1954) الاستراتيجية بأنها «تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا طلب الأمر، بما في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد». وبينما عرض ألفريد شاندلر (1962) الاستراتيجية على أنها «تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبليغ أساليب التصرف وتخصيص الموارد الازمة لتحقيق هذه الغايات».

2- مرحلة التوسيع (التركيز على الميزة التنافسية والبيئة):

في منتصف السبعينيات، بدأ التركيز ينتقل نحو المنافسة والنمو، حيث عرف إيجور أنسوف (1965) الاستراتيجية بأنها «قاعدة لاتخاذ القرارات طويلة الأمد»، وحدد أربع مقومات أساسية لها: نطاق المنتجات/الأسواق، واتجاه النمو، والميزة التنافسية، والتآثر (Synergy). وفي عام 1975، قدم ماكري ومانشليو وكورن تعريفاً يمثل انعطافاً مهماً، واصفين إياها بأنها «تحليل

البيئة و اختيار البدائل الاقتصادية التي تواافق بين موارد المنظمة وأهدافها، وتبرر الربح وإمكانية تحقيقها¹.

3- المراحل الحديثة (التركيز على الأنماط والتكامل) :

في السبعينيات وما بعدها، ظهرت مفاهيم أكثر دقة، حيث عرف هنري منتربوغ (1979) الاستراتيجية بأنها «قوة وسيطة بين المنظمة وب بيئتها، وأنماط متكاملة تظهر في خضم القرارات المتعلقة بتلك البيئة²». وفي عام 1991، قدم لينشي أوهامي ومجموعته ما عُرف بـ "الاستراتيجية المعاصرة"، التي ترتكز على صقل واستغلال مواهب الشركة والتركيز على جوهر الاختصاص لتحقيق النمو المستمر في البيئة العالمية.

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الاستراتيجية

في ضوء هذا التطور، يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: مجموعة متكاملة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحليل بيئـة المنظمة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتطبيقها، وتقييمها بهدف تحقيق أهدافها طـولـة الأمـد وضـمان بـقـائـها وتنـافـسيـتها.

وتتسم الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص الأساسية، أبرزها:

1- التركيز على الأهداف والنتائج: تدور جميع عملياتها حول تحقيق أهداف محددة وقياس النتائج.

2- المنهجية العلمية: تعتمد على التحليل المنطقي والبيانات في اتخاذ القرارات.

1- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. مصر: الإسكندرية المكتب العربي الحديث، 1999، ص 2.

2- ماجد عبد المهدى مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية)، دار المسير لكتشـر ولـتوزيعـة، عـمان، الأـرـدن، 2013، ص: 25.

3-الطبيعة التكاملية: هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وتتأثر فعاليته بمدى الترابط بين مكوناته.

4-التفاعل مع البيئة: تتأثر وتوثر في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، مما يتطلب مرنة واستجابة مستمرة.

المطلب الخامس: مفاهيم ذات صلة

للإمام الكامل بموضوع الإدارة الاستراتيجية، من الضروري التمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بها:

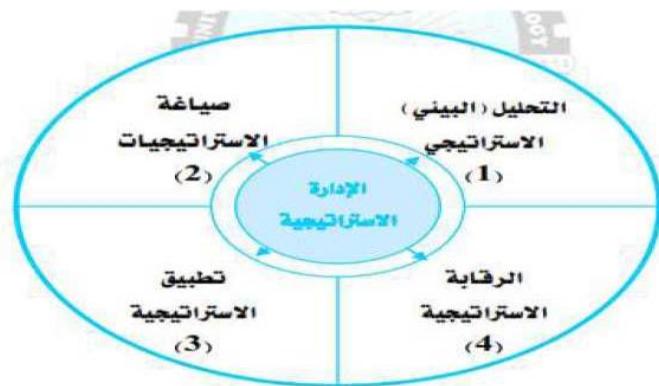
1-مفهوم التخطيط: هو «أسلوبٌ علمي ومنهجي للربط بين الأهداف والوسائل الازمة لتحقيقها، ورسم مسار العمل الذي يحدد القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها»¹

2-مفهوم التخطيط الاستراتيجي: هو أكثر تحديداً من التخطيط العام، ويعرف بأنه: «عملية تصور مستقبلية تتطرق من تحليلٍ شاملٍ للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، بهدف الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل»، ويُعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من عملية الإدارة الاستراتيجية²

1- أحمد السعدي، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي"، رسالة ماجister في إدارة الأعمال، (سلطنة عمان، 2012)، ص 17.

2- عدنان محمد الشاعر، "معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجister في الإدارة التربوية في كلية التربية، (فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2007)، ص 34.

شكل رقم 2: عمليات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: منصور محمد إسماعيل العرقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامع، اليمن: صنعاء، 2011، ص: 13.

المبحث الثالث: الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف كل مفهوم

من الضروري التمييز بوضوح بين مفهومي الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، فلكلٍ منها نطاقٌ ومهامٌ محدّدة، على الرغم من التداخل بينهما.

أولاً.- الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)

هي عملية إدارية شاملة ومستمرة، تهدف إلى دمج وتنسيق جهود كافة الإدارات الوظيفية في المنظمة (مثل التسويق، والتمويل، والإنتاج، ونظم المعلومات) لضمان سيرها في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى. إنها الحلقة التي تربط كل أجزاء المنظمة بعضها البعض.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية الأساسية، ولكنه يركز على مرحلة التفكير والتحليل والوضع المستقبلي. ويركز التخطيط الاستراتيجي بشكل أساسي على¹:

- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها.
- تحليل بيئتها الداخلية والخارجية (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).

1- ماجد عبد المهدى مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، مرج سابق الذكر، ص: 32.

• وضع الأهداف طويلة الأجل.

• صياغة الاستراتيجيات التي ستتبع لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: الفروقات الجوهرية

إذًا، الفرق الجوهرى للتخطيط الاستراتيجي هو "ماذا" و"لماذا" يجب على المنظمة أن تفعله، بينما الإدارة الاستراتيجية هي العملية الشاملة التي تشمل كيفية التنفيذ والرقابة والتكييف المستمر.

لذلك، تتجاوز الإدارة الاستراتيجية مجرد وضع الخطط لتشمل تفاصيلها، وتوجيه الموارد لتحقيقها، ومراقبة الأداء، وتقدير النتائج، ثم إجراء التعديلات الضرورية بناءً على هذه التقييمات في دورة مستمرة.

وفيما يلي أوجه الاختلافات بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم 1: أوجه الاختلافات بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

وجه المقارنة	الإدارة الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي
التعريف	هي العملية التي تتم من خلالها صياغة أفضل استراتيجيات من أجل تحقيق أهداف الشركات.	هي العملية التي يتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات التنظيمية وفقاً للأهداف المرجوة.
الهدف	تنفيذ استراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف الشركات.	تحديد اتجاه الشركات ومن ثم وضع الخطة المناسبة.
الأفق الزمني	تركز على الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.	يركز على الأهداف طويلة الأجل.
العملية	يتم تنفيذها من خلال تطبيق الخطة وإجراء تعديلات مستمرة.	يتم تنفيذها من خلال وضع خطة.
النطاق	تشمل وحدات أو أقسام محددة.	يشمل نطاق الشركة بالكامل.
النتيجة	ينتج عنها اتخاذ إجراءات وتحقيق نتائج.	ينتج عنه خطة مكتوبة تساعد على اتخاذ القرار الأمثل.

انطلاقاً من هنا، أصبح التخطيط الاستراتيجي من أبرز خصائص الحياة المعاصرة، نظراً للحاجة الماسّة إليه بعد التعقيدات والتشابكات التي يشهدها العالم في جميع الميادين والمستويات. حيث يعتبر أداة إداريةً تعتمد عليها المؤسسة باختلاف مجال عملها، بغية القيام بوظائفها بصورةٍ تمكّنها من تحقيق غاياتها، وذلك من خلال تكريس جهود وطاقات العاملين فيها وأهدافهم وتوجيهها في نفس اتجاه أهداف المؤسسة، وتكيفها مع المتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً.

المبحث الرابع: مستويات الاستراتيجية

تتعدد مستويات الاستراتيجية في المنظمة، وهي تترتب من الأعلى إلى الأدنى كالتالي: المستوى المؤسسي، ومستوى الأعمال، والمستوى الوظيفي.

المطلب الأول: مستوى الأعمال

يركز هذا المستوى على كيفية منافسة الشركة في سوق معين، ويهدف إلى وضع خطة توضّح المنتج أو الخدمة المقدمة، والجمهور المستهدف، ونقاط التمييز التي تفصلها عن المنافسين. وتشمل استراتيجيات مستوى الأعمال ما يلي (وفقاً لنموذج مايكل بورتر):

1-قيادة التكلفة: تعتمد هذه الاستراتيجية على إنتاج المنتجات بأقل تكلفة ممكنة، مما يتيح للشركة تقديم أسعار أقل للمنافسين.

2-قيادة التمايز: تسعى الشركة من خلالها إلى تقديم منتج أو خدمة فريدة ومميزة يراها العملاء ذات قيمة أعلى، مما يبرر سعراً أعلى.

3-استراتيجية التركيز: تستهدف هذه الاستراتيجية شريحة سوقية محدّدة وضيقّة، ويمكن تطبيقها بطريقتين:

4-التركيز على التكلفة: أن تكون الشركة الأقل تكلفة داخل شريحة السوق المستهدفة.

5-التركيز على التمايز: أن تكون الشركة الأكثر تميّزاً داخل شريحة السوق المستهدفة.

المطلب الثاني: المستوى الوظيفي

يركز هذا المستوى على كيفية تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة في كل قسم وظيفي (مثل التسويق، المالية، الموارد البشرية، الإنتاج) لدعم وتسهيل تحقيق استراتيجيات مستوى الأعمال¹.

المطلب الثالث: المستوى المؤسسي

يركز هذا المستوى على القرارات المتعلقة بمحمل نشاط الشركة، ويجيب على سؤال: "في أي مجالات يجب أن ننافس؟"، يهدف إلى تحديد الأهداف العامة للشركة وتوجيه استثماراتها بين مختلف وحدات الأعمال. وتشمل استراتيجيات المستوى المؤسسي ما يلي²:

- 1-استراتيجية النمو: تهدف إلى توسيع نطاق أعمال الشركة، من خلال دخول أسواق جديدة، أو تطوير منتجات جديدة، أو الاستحواذ على شركات أخرى (التوسيع).
- 2-استراتيجية الاستقرار: التركيز على الحفاظ على الوضع الحالي للشركة وتحسين أداء عملياتها الحالية دون التوسيع الكبير.
- 3-استراتيجية الانكماش: تهدف إلى تقليل حجم عمليات الشركة، من خلال بيع بعض وحدات الأعمال أو إيقاف الخطوط الإنتاجية غير المربحة، بهدف تحسين الوضع المالي.

المبحث الخامس: مقومات نجاح الإدارة الاستراتيجية

لضمان نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية، لا بد من توافر مجموعة من المقومات الأساسية التي تعمل معًا كمنظومة متكاملة. يمكن تلخيص هذه المقومات في النقاط التالية:

- 1-الالتزام القيادي والدعم من الإدارة العليا: تنجح الإدارة الاستراتيجية عندما تبدأ من القمة، فإدراك الإدارة العليا لأهميتها وجعلها أولوية قصوى هو حجر الزاوية لنشر ثقافة استراتيجية فعالة في جميع أرجاء المنظمة.

1- مداح عرابيي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص : 47 - 48 .

2- نفس المرجع السابق الذكر، ص 48 .

2-المشاركة الفعالة والتواصل الواضح: يتعمّن على الإدراة إشراك الموظفين المناسبين في عملية التخطيط، ومناقشة الخيارات معهم، وأخذ آرائهم في الاعتبار. هذا يخلق شعوراً بالملكية والمسؤولية تجاه الاستراتيجية. كما يجب أن يكون التواصل مستمراً وفعالاً، لضمان وصول رسائل واضحة حول الخطط والأهداف إلى جميع المستويات، مما يمكن الموظفين من تنفيذ مهامهم بفعالية¹.

3-التعاون بين الأقسام والتنسيق المؤسسي: نظراً لتشابك عمل الأقسام وتأثيرها المتبادل، فإن التعاون بينها ضروري في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، من التخطيط إلى التنفيذ، لضمان أن تكون الخطة متكاملة وتخدم مصلحة المنظمة ككل.

4-الأنظمة والإجراءات الداعمة: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً وواقعاً وقدراً على التكيف، مع تحديدٍ واضح للصلاحيات والمسؤوليات لكل فرد. وأيضاً لا بد من استخدام أدوات وطرق سهلة لتبّع ورصد تنفيذ الخطط، لقياس التقدّم المحرّز وتجنب الفجوات المعلوماتية التي قد تعيق عملية اتخاذ القرار.

5-توظيف الأفراد المناسبين وتطويرهم: نجاح أي استراتيجية يعتمد على الأفراد الذين ينفذونها. لذا، يجب توظيف أشخاص يتمتعون بالقدرات والصفات المناسبة، وعلى استعداد لقبول التغيير، إلى جانب توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهاراتهم.

6-الأهداف الواضحة والمرنة: يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية محددة وقابلة للاقياس وواقعية (SMART)، ولكنها في نفس الوقت مرنة بما يكفي للسماح بتعديلها استجابةً للمتغيرات البيئية غير المتوقعة².

تركز الإدارة الاستراتيجية على الأساسيات التالية³:

• أهداف واضحة، معقولة ومرنة (قابلة لتعديل)؛

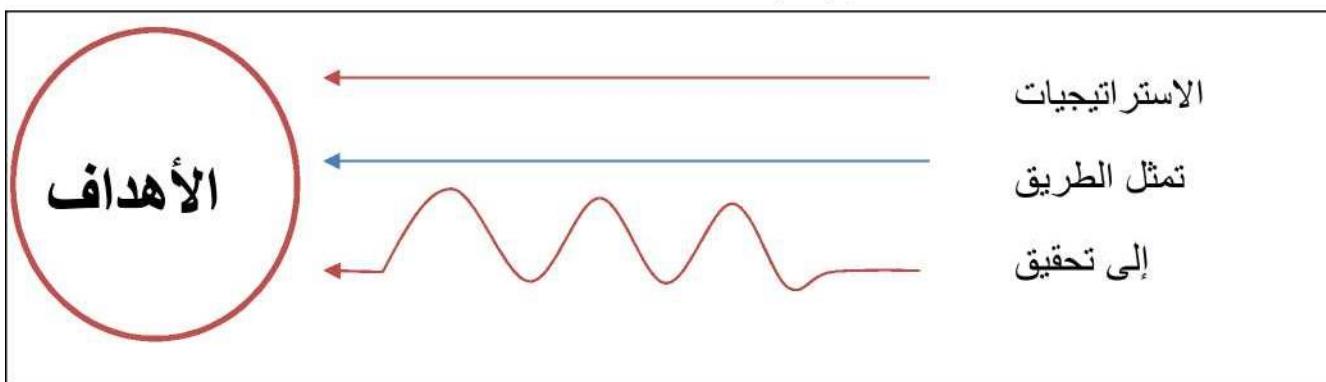
1- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 21

2- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وعداد الخطة الاستراتيجية، نفس المرجع السابق ، ص 29

3- طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 152.

- واضحة، معقولة، متناسبة مع الواقع ومرنة ؛
 - هيكل تنظيمي عملي، واقعي، بسيط ومرن؛
 - قواعد ونظم وإجراءات مدرستة، مخططة، مبرمجة وقابلة لتعديل؛
 - أفراد يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لطبيعة العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير ؛
 - صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع تحديد معايير المحاسبة والمساءلة؛
 - نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات التي تتناسب مع درجة أهمية المشاكل وتعقدها؛
 - معلومات متدايرة ونظم وقنوات للاتصال الفعال.
- والشكل المولي يوضح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف:

شكل رقم 3: العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف



المصدر: مصود محمد إسماعيل العرقي، الإدراة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامع، اليمن، صنعاء، 2011، ص: 18.

وهنا يجب أن نميز بين نوعين من الاستراتيجيات:

1- النوع الأول: **الاستراتيجيات المخططة والمقصودة**: وهي الاستراتيجيات الأساسية التي تضعها الإدارة وتسعى وترغب في تطبيقها وتمثل مخرجات لعملية التخطيط.

2- النوع الثاني: **الاستراتيجيات المحققة**: هي عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة.

- **الاستراتيجيات المعتمدة**: وهي عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة.

- **الاستراتيجيات المتكيفة**: وهي الاستراتيجيات (القرارات) التي تتبع أو تفرض من الواقع، وليست ناتجة عن التخطيط كما هو الحال في الاستراتيجيات المعتمدة.¹

1- نبيل محمد مرسي، الإدراة والتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص: 73.

المبحث السادس: مهام وأهمية الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: مهام الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية عدة مهام رئيسية، هدفها تطور المنظمة ككل، تلك المهام تكمل كل إحدى منها المهمة التي سبقتها، وتمهد الطريق للمهمة التي تليها، في حالة من التكامل والاتساع المستمر لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة، والسير في طريق تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشمل هذه المهام ما يلي:

1- الرؤية والرسالة: إنشاء الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة لإيضاح فلسفتها والغرض من إنشائها وما تزيد تحقيقه من أهداف.

2- بناء صورة المنظمة: بناء صورة للمنظمة تعكس قيمتها ومكانتها، وما يمكنها تحقيقه من خلال قدراتها ومواردها الداخلية، وتعزز شأنها بين المنظمات في السوق.

3- التحليل الداخلي: تحليل الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها، وأيضاً الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها.

4- التحليل الخارجي: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، من تحليل للمنافسين والبيئة التافسية لكل، وأي متغيرات خارجية يمكن أن تؤثر عليها

5- تحديد أهداف المنظمة: تحديد الأهداف الاستراتيجية - طويلة المدى - للمنظمة، حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بفهم رؤية ورسالة المنظمة، بالإضافة إلى تحليل العوامل الداخلية والخارجية، ومن ثم تحديد أهداف طويلة المدى تساهم في تنظيم الاتجاه العام للمنظمة، وأخيراً تهيئه وتوزيع الموارد لتحقيق هذه الأهداف بما يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

6-تحديد البديل الاستراتيجية: تحليل البديل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، وتحديد أكثر هذه البديل ملاءمةً من حيث إحداث التوافق بين رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية المحيطة.

7-وضع الاستراتيجيات: وضع الاستراتيجيات العامة -طويلة المدى- التي تساعد على اقتناص أفضل الفرص لتحقيق أهداف المنظمة.

8-تحديد الأهداف قصيرة المدى: مثل (زيادة المبيعات، والأرباح، وحصة المساهمة، وتحسين خدمة العملاء) وذلك من أجل توجيه جهود الموظفين وتحقيق رؤية الشركة، ووضع استراتيجيات قصيرة الأجل لهذه الأهداف¹. ويجب أن تتناصف الأهداف قصيرة المدى للمنظمة مع أهدافها طويلة المدى ومع استراتيجياتها العامة مثل (زيادة الإيرادات السنوية، والتوسيع والنمو، وزيادة حصة المساهمة في الأسواق، وتحقيق استدامة الشركة).

9-التنفيذ: البدء في تنفيذ استراتيجية المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، بما يتاسب مع قدراتها ومواردها البشرية والمادية والتكنولوجية

10-تسهيل الاتصال: الحفاظ على وجود اتصال جيد واتساق بين أنواع وإدارات المنظمة الداخلية، حيث تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى الربط بين أداء كلٍّ منهم في بناء موحد ومتضمن يساعد في النهاية على تحقيق أهداف المنظمة.

11-المراقبة والتقييم: مراقبة تنفيذ القرارات والإجراءات الاستراتيجية المتخذة لتحقيق أهداف المنظمة، وتقييم نتائجها ومقارنتها بالنتائج المرجوة، مع الاستفادة بالمعلومات الناتجة في تحسين فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

1- حسن محمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والنماذج ، مرجع سابق الذكر ، ص41.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتمثل وظائف الإدارة الاستراتيجية في تأمين واستقرار المنظمات والمؤسسات، من خلال التركيز على نقاط قوتها واستغلال الفرص المتاحة والمناسبة لها، والتصدي للتحديات والتهديدات التي تواجهها والعمل على التغلب عليها، وتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة تفصيلاً في النقاط التالية:

- 1- تحديد وجهة عمل المنظمة :** تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحديد الخدمات أو المنتجات التي تعمل بها، وتحديد أي الأسواق ستدخل مستقبلاً.
- 2- تحليل البيانات :** تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحليل المخاطر والتهديدات، ومن ثم استخلاص النتائج منها لاستمرار تطوير استراتيجيات المنظمة وبالتالي تطور المنظمة ذاتها.
- 3- وضع إطار عمل :** تحدد الإدارة الاستراتيجية النطاق العام لتنظيم نشاطات المنظمة وجعلها أكثر رسمية.
- 4- استدامة المنظمة :** تساعد الإدارة الاستراتيجية في الحفاظ على استمرار نجاح المنظمة واتساع سيطرتها على المجال الذي تعمل به، ودعم مكانتها التنافسية.
- 5- دعم القرارات:** تعتبر الإدارة الاستراتيجية مرجعاً أساسياً لأي قرار مهم في المؤسسة.¹
- 6- التحليل الشامل:** تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحليل بيانات السوق واتجاهاته مما يسهل التنبؤ بالمستقبل وجعل أعمال المنظمة استباقية وفي خانة الفاعل وليس رد الفعل، وهو ما يدعم المزايا التنافسية للمنظمة والكافئات التي تتمتع بها.
- 7- إدارة المخاطر:** تتوقع الإدارة الاستراتيجية التهديدات والمشكلات المستقبلية والعمل على إيجاد حلول لها.

1- طلعت محمود مثال، *أساسيات علم الإدارة*، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص : 152.

8-توزيع الموارد: توجيه كافة موارد المنظمة وتوزيعها بشكلٍ مثالٍ لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية، وتحسين استغلال الموارد وتخصيص الموارد البشرية والمالية.

9-تحسين الوضع العام للمنظمة: تكتشف الإدارة الاستراتيجية أفضل الوسائل لاستغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة بالمنظمة، والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات مثل: شدة المنافسة والأوضاع غير المستقرة للسوق والتغير السريع في بيئة الأعمال، مما يعمل على نمو قيمة المنظمة.

10- تحفيز الموظفين: زيادة الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل في الموظفين والعاملين، وتقدير جهودهم مما يزيد من ولائهم للمنظمة، وتعزيز وعي المديرين بالمؤثرات الداخلية والخارجية وكيفية الاستجابة لها.

11- التخطيط المستقبلي: تساعد الإدارة الاستراتيجية على التخطيط المستقبلي والتبرؤ بالمتغيرات المحتملة، وتبني أساليب وإجراءات عملية للتعامل مع التحديات والفرص الناشئة.

12- دعم الابتكار والإبداع: تُعزّز الإدارة الاستراتيجية الابتكار والتفكير الإبداعي لدى الموظفين من خلال تحديد الإدارة الاستراتيجية للأهداف بعيدة المدى، ما يحفّز الموارد البشرية على ابتكار حلول فعالة وذكية لتحقيق هذه الأهداف والوصول إلى أبعد من المتوقع¹.

1- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 22-21.

المبحث السابع: أسس وعناصر عملية الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: أسس عملية الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أسس الإدارة الاستراتيجية في 4 عناصر رئيسية، يمثل كل عنصر منها خطوة بها، ويترعرع من عناصر الإدارة الاستراتيجية عدة خطوات أصغر، تساهم كل واحدة منها في تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية بشكل سليم وممنهج. وفيما يلي أبرز عناصر الإدارة الاستراتيجية:

1-المسح البيئي وأنواعه:

وهو ثلاثة أنواع للمسح البيئي:

- **مسح غير المنتظم**: يتم عند الحاجة لإثبات فرضيات معينة للمنظمة
- **المسح الدوري**: يتم بشكل متكرر، إما لتحديث بحث سابق، أو للإعداد لخطة جديدة
- **المسح المستمر**: ويتم بشكل مستمر ليدعم تطبيق الاستراتيجية، ويبحث المنظمة على الفرص المستقبلية المناسبة، ويعطي لها فرصة للتصدي للتهديدات التي قد تواجهها¹.

2-آلية عمل المسح البيئي للإدارة الاستراتيجية

أ-تحليل البيئة الداخلية: أي تحليل العوامل الداخلية المؤثرة على المنظمة، والتي تخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، ومعرفة كيفية التحصن بهذه العوامل الداخلية لاستغلال الفرص الخارجية والاستفادة منها أقصى استفادة، والاستعداد لمواجهة التهديدات الخارجية، وهذه العوامل مثل:

- **الموارد**، وتشمل الموارد البشرية وما يمتلكونه من قدرات ومهارات ومواهب،
والموارد والأصول المادية.

1- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، ص:29.

- ثقافة المنظمة، أي القيم والمعتقدات التي تحرّكها وتدير التعاملات بين أفراد المنظمة.

- أنشطة إدارات المنظمة مثل إدارة الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية...

- الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتضمنه من الاتصالات، والسلطة، وسلسلة القيادة، وقد يساعدك نموذج الهيكل التنظيمي على تحليل هيكل الشركة بكل سهولة¹.

ب-تحليل البيئة الخارجية: ويشمل تحليل العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة ولا تخضع لسيطرة الإدارة العليا في الأجل القصير، بهدف تهيئة المنظمة للتصدي لها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بفعالية للحد من آثارها السلبية على المنظمة، مثل:

- **العوامل الخارجية المباشرة:** وهي التي تؤثر بشكلٍ مباشر على عمل المنظمة كشدة المنافسة أو ظهور منافسين جدد، المساهمين، الموردين، المشترين، الحكومة، والاتحادات التجارية.

- **العوامل الخارجية غير المباشرة :** وهي التي تؤثر بشكلٍ غير مباشر مثل: المتغيرات الدولية، الوضع الاقتصادي، السياسات والتشريعات، التكنولوجيا، المتغيرات الاجتماعية والثقافية

ج-وضع وصياغة الاستراتيجية: تلك المرحلة من عملية الإدارة الاستراتيجية تتضمن تعريفاً لرسالة المنظمة، وتحديد الأهداف وأولوياتها، وكذلك الموارد والاحتياجات الخارجية والداخلية التي يحتاجها العمل لتحقيق هذه الأهداف.

ومن ثم يتم وضع الأساليب والسياسات الاستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستغلال الأمثل لنقط القوة الموجودة بالفعل في المنظمة، أو الفرص التي يمكن أن تحصل عليها،

1-أحمد التطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، دار مجلاوي، الأردن، 2002، ص: 89.

بالإضافة إلى مقاولة التهديدات ونقاط الضعف التي يمكن أن تواجهها المنظمة وتسخير كل الجهود للتغلب عليهم.

د-تنفيذ الاستراتيجية: والآن حان وقت التنفيذ، وتحويل كافة الخطط والسياسات المكتوبة في الاستراتيجية إلى إجراءات وخطوات فعلية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، مع مراعاة توجيه كل موارد المنظمة من أفراد وبرامج وموازنات وغيرها نحو تحقيق ذلك بكفاءة وفعالية

هـ-التقييم والرقابة: في هذه المرحلة يتم تتبع أنشطة المنظمة، والرقابة على تنفيذ الإجراءات التي وضعتها الإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارات والأقسام المعنية بالتنفيذ، واستخلاص النتائج من ذلك:

- هل تم التنفيذ بصورة صحيحة؟

- ما الأهداف التي تحققت مقابل الأهداف المرجوة؟

- ما أسباب الإخفاق في تحقيق بعض الأهداف؟

- كيف نعالج تلك الأسباب؟

وبشكل عام ما الإجراءات التي تم تنفيذها فعليًا على أرض الواقع مقابل المخطط لها؟¹ كل تلك المعلومات المرتدة من عملية التقييم والرقابة ترجع إلى الإدارات المعنية بكل مستوياتها لاتخاذ القرارات المناسبة كإيجاد حلول لمشكلة ما، أو تعديل الإجراءات أو الاستراتيجية ذاتها إذا تطلب الأمر ذلك.

1- أحمد التمامين، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه**، نفس المرجع السابق الذكر، ص: 90.

المطلب الثاني: مكونات ومستويات عملية الإدارة الاستراتيجية

ت تكون أبعاد الإدارة الاستراتيجية من ثلات مستويات مختلفة، ويكم ل كل واحد منها الآخر، فأولهم الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، ثم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

وفيما يلي توضيح لتلك المستويات الثلاث:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

يُركز هذا المستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية على المنظمة ككل، ويختص بإدارة الأنشطة التي تحدّد الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها، واتخاذ القرارات العليا مثل:

- تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها.
- المنتجات التي تقدمها في الوقت الحالي أو مستقبلاً.
- الأسواق التي تتعامل معها.
- إمكانية توسيع ونمو مجال عمل المنظمة.
- توزيع الموارد على وحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة.

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية

يُركز هذا المستوى للإدارة الاستراتيجية على إدارة وحدات الأعمال كلٌ على حدة ولكن بما يتسم مع رؤية وأهداف المنظمة العامة، وفيه تنقسم المنظمة إلى عدد من الأقسام أو

وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU، حيث يمكن إدارة كلٍ منها بشكلٍ مستقل، بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة¹.

وتتركز إدارة تلك الوحدات على تحسين الوضع التناصي الخاص بالسلع أو الخدمات التي تقدمها كل وحدة لقطاع معين أو شريحة معينة من المستهلكين، لذلك يطلق عليها أيضًا الاستراتيجية التناصية.

ولكي يتم ذلك بشكلٍ صحيح يجب أن تجيب الإدارة على ثلاثة هامة:

- ما المنتج أو الخدمة التي ستقدمها وحدة الأعمال؟
- من الجمهور المستهدف لذلك المنتج أو تلك الخدمة؟
- كيف ستتمكن الوحدة من التميز بين منافسيها وفي نفس الوقت تلتزم بسياسات المنظمة وتجيئاتها وتساهم في تحقيق أهدافها؟

ثالثًا: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

وهي أسرع مستويات الإدارة الاستراتيجية تتنفيذًا، ويعتبر هذا المستوى صاحب الدور الأبرز في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، فهي تضع استرشاداً باستراتيجية المنظمة واستراتيجية وحدات الأعمال، وتتسم بال مدى الزمني القصير، فيبرز أثرها سريعاً كخطوة تنفيذية عملية مساعدة في تحقيق ما تم وضعه في الاستراتيجيتين السابقتين².

1- مهارات الإدارة الاستراتيجية

يحتاج القادة والمديرون المسؤولون لتنفيذ عمليات الإدارة الاستراتيجية أن يكون لديهم بعض المهارات الأساسية منها:

1- نبيل محمد مرسي، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003، ص:73.

2- حسين حريم، شقيق حداد وآخرون، **أساسيات الإدارة**، دار الحامد، عمان، 1998، ص: 140.

- القدرة على تطوير وتوجيه رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة أو الشركة.
- التفكير التحليلي الذي يساعد على تحديد الاتجاهات والأهداف طويلة المدى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وكذلك القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- مهارات التواصل والتفاعل الجيدة سواء مع فريق العمل أو الشركاء الخارجيين.
- مهارات التحفيز والتوجيه وقيادة فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال توحيد الجهود، وتعزيز التعاون، وتشجيع الابتكار والإبداع.
- القدرة على المرونة والتكيف مع المتغيرات الطارئة وبلورة الاستراتيجيات الإدارية للاستفادة من هذه التغييرات بل وخلق فرص مستجدة منها.
- القدرة على مراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقدير النتائج، واتخاذ الإجراءات والتصحيحات اللازمة.¹.

2- خصائص الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية منهج شاملٌ ومتكمّل لإدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها، وفيما يلي **الخصائص الأساسية للإدارة الاستراتيجية** :

أ- الاستباقيّة: يجب أن تركز الإدارة الاستراتيجية على تحليل وتحديد الاتجاهات المستقبلية والفرص المحتملة، ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتأقلم مع التغييرات المستقبلية والحفاظ على الريادة والمكانة التنافسية للمؤسسة في سوق الأعمال.

ب- الرؤية والتصور: تسمى الإدارة الاستراتيجية بالتصور المستقبلي للأهداف والنتائج طويلة المدى التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، ولكن لابد أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتقييم.

1- نبيل محمد مرسي، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص:73.

جـ-التكامل والمرونة: أحد أهم خصائص الإدارة الاستراتيجية هو التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، وتوحيد وتنسيق الجهود الفردية من أجل تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفاعلية، وكذلك تتسم الإدارة الاستراتيجية بالمرونة وقابلية التكيف والتعديل وفقاً للتغيرات والتطورات المستجدة.

دـ-التوجيه والتواصل: تعتبر الإدارة الاستراتيجية الجهة الأولى المسئولة عن توجيه الأعمال وأنشطة التشغيل، وكذلك توجيه الموارد وتوزيعها بشكل فعال في ضوء تحقيق الأهداف والمخططات الاستراتيجية.

كذلك من أهم خصائص الإدارة الاستراتيجية التواصل والمشاركة على كافة مستويات المؤسسة لضمان فهم رؤية وأهداف المؤسسة بوضوح لجميع الأفراد المعنية وكذلك الأدوار والمهام المطلوبة من كل فرد لتحقيق هذه الرؤية والتفوق على التوقعات¹.

1-مؤيد سعيد السالم، *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*، دار واصل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 158-160.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري الاستراتيجي والنماذج التحليلية

المبحث الأول: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

لقد مرت الإدارة الاستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين. حيث أن هذا التطور مر بأربع مراحل هي:

- مرحلة التخطيط المالي الأولى
- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ
- مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: مرحلة التخطيط المالي الأولى

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الميزانيات السنوية، حيث تطورت الإجراءات للتتبؤ بالعوائد والكلف واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية. وقد عملت الميزانية تقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئه عمل المؤسسة لبساطتها وللتغيير النسبي للتغيرات الحاصلة فيها. ومع ذلك أدى التغيرات الاستثنائية في بيئه الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات إذ تجاوزت عدد المنتجات والأسواق، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت الميزانيات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.¹

المطلب الثاني: مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ

حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الميزانيات لمواجهة التغيرات في بيئه الأعمال، وبينما عمل المحاسبون لتقدير احتياجات رأس المال، والتباوب بين خطط التمويل البديلة، بدأ

1- عيسى حيرش، *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012، ص: 52.

الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها.

وهذا أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية، وهنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت باستخدام طرق التبؤ الكلاسيكي، والقائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية، باعتبار أن ساحة عمل المؤسسة محدودة، وشكلت هذه الطرق قواعد لعمل الخطة قصير الأمد، ولكن بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات، وزيادة التغيرات البيئية طورت إدارة مؤسسات الأعمال أساليبها، وطرق التبؤ لتشمل طرقاً جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

وباعتبار أن الخطة السنوية لا تساعد على تخطيط طويل الأمد، يتجه المديرون لتصور خطة لسنوات خمس. وفي هذه الخطة يقترحون موازنات مشروعات تستغرق أكثر من سنة. ويتجهون لجمع التنبؤات والمعلومات من البيئة المحلية والعالمية ويرصدون الاتجاهات الجارية والمتواعدة على مدى السنوات الخمس القادمة.

المطلب الثالث: مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي

إن حصول تغييرات في بيئه عمل المؤسسات، وارتفاع المنافسة، وتشييع الأسواق بالسلع والخدمات أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كفؤة، وبذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل وفسفات جيدة للتعامل مع الإشكاليات المطروحة، وتجلت هذه المرحلة بزيادة الاستجابة للأسوق والمنافسة وتحليل كامل للموقف والتقييم التافسي، وتقييم البديل الاستراتيجية، وتوزيع ديناميكي للموارد .

وفي البداية تم مد أفق العملية التخطيطية ليظهر التخطيط طويل الأمد، وفي نهاية القرن الواحد والعشرين تم اعتماد مدخل التخطيط الاستراتيجي لتوضيح المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة وليس فقط في ميدان العملية التخطيطية. كما تتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقبة السوق، ويكون الاعتماد الأساسي في التبؤ على الأساليب الأكثر استجابةً للمستهلكين وللسوق

وتحولاتها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص المواد على استخداماتها البديلة.

المطلب الرابع: مرحلة الإدارة الاستراتيجية

الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية وحدة، ويكون التخطيط مرتبًا بصورة مباشر بالقرارات التشغيلية، وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي:¹

• عمومية التفكير الاستراتيجي؛

• عملية التخطيط المكثف والعميق ولمرن؛

• نظام القيم المساعدة أو المساند.

وكذلك عرفت على أنها مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى. ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها والتقويم والرقابة.

وأيضا هي عبارة عن منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وعليه يمكن تعريفها على أنها فلسفة إدارية تقوم على تصور مسار مستقبلي للمؤسسة والسير فيه من خلال تحديد الأهداف و اختيار أفضل الاستراتيجيات لتحقيقها بما يتاسب وطبيعة الموقف الاستراتيجي للمؤسسة الذي يتضح باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، و نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم فعاليتها

1- عيسى حيرش، الإدراة الاستراتيجية الحديثة، نفس المرجع السابق الذكر، ص: 52-53.

وهذا كله يتم في إطار ما يسمى برسالة المؤسسة.
من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ الإدارة الاستراتيجية ترتبط بمجموعة من الجوانب الرئيسية نوجزها فيما يلي:

1-الإدارة الاستراتيجية فلسفة إدارية:

والمقصود هنا أنّ الإدارة الاستراتيجية ليست وظيفة من وظائف المؤسسة كالإنتاج أو التسويق أو التمويل... فهي شيء غير ملموس أو منظور، بل طريقة في التفكير ونمط في التسيير يتجسد في مختلف مستويات المؤسسة . وباعتبارها طريقة في التفكير ، فتواجدها يكون في ذهنية القائمين على المؤسسة بدايةً من المسؤول الأول في أعلى قمة الهرم التنظيمي إلى كل المسؤولين الآخرين في المستويات الأخرى.

ويمكن القول أنّ الإدارة الاستراتيجية هي ممارسة ذهنية أو عقلية في كيفية تسيير المؤسسة وتصور نجاحها ، أو ثقافة يؤمن بها المسؤولون في الإدارة العليا ويقتعنون بها ليعملوا على توصيلها لمختلف المسؤولين على الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا وتحول بذلك إلى ممارسات عملية تعكس الكيفية التي يتوقع من خلالها ضمان البقاء والاستمرار والنمو كشعار ترفعه جميع المؤسسات.

2- تصور مسار مستقبلي للمؤسسة:

وهذا ما يجعل الإدارة الاستراتيجية توصف بالإدارة بالمستقبل لأنها تقوم على تصور مستقبل المؤسسة من خلال طرح تساؤلين رئисيين هما:

- ماذا نريد أن نكون عليه مستقبلا؟¹
- ما السبيل إلى ذلك؟

1-أحمد السعدي، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي" ، مرجع سابق الذكر ، ص 18.

وفي سياق الإجابة عن التساؤلين تظهر ثلات جوانب رئيسية للإدارة الاستراتيجية هي:¹

- **خلق الطموح:** ويعبر عن ماذا نريد أن تكون عليه في المستقبل البعيد، فهو أساس الاستمرار والبقاء والرغبة في الوجود، كما يصبح الدافع والتحرك الحقيقي للمؤسسة. والطموح غير ثابت، فيمكن أن يزيد كما يمكن أن يتضاءل، كما أنه غير معلوم متى يتم الوصول إليه، ويعبر عليه في الإدارة الاستراتيجية بمصطلح(الرؤية الاستراتيجية).
- **الأهداف:** فالسير نحو المستقبل(الطموح) يتلزم وضع الأهداف والعمل على تحقيقها، وهذه الأهداف تكون طويلة المدى بحيث لا تتحقق إلا من خلال بلوغ الأهداف المتوسطة المدى، كما أن هذه الأخيرة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال بلوغ الأهداف القصيرة المدى، فالآهداف على اختلاف مداها الزمني متداخلة ومتكلمة فيما بينها، كما أن وضعها عملية دائمة تعبّر عن استمرارية المؤسسة وتعكس تقدمها في مسارها المستقبلي في اتجاه الطموح الذي كلما اقتربنا منه يزيد أكثر وكلما ابتعدنا عنه يتضاءل أكثر.
- **الاستراتيجيات:** و اختيارها يستلزم الإجابة على التساؤل التالي : ما الأساس الذي يعتمد عليه لاختيار الاستراتيجية المناسبة ؟ إن الإجابة على التساؤل تقودنا إلى جانب مهم في الإدارة الاستراتيجية يعرف بالموقف الاستراتيجي للمؤسسة.
- **طبيعة الموقف الاستراتيجي:** الإدارة الاستراتيجية تؤكد فكرة أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة تؤثر فيها و تتأثر بها، والمقصود هنا هو أن أي تصور لمستقبل المؤسسة أو أية محاولة لوضع الأهداف و اختيار الاستراتيجيات لن يكون ممكنا إلا إذا تم توضيح ما تحوز عليه المؤسسة من قدرات و نقاط من جهة، وما يحيط بها من ظروف معاودة أو معرقلة من جهة أخرى، وهذه الفكرة يعبر عنها في الإدارة الاستراتيجية بنقاط

1- خضر مصباح إسماعيل الطبطبي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013،

القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

- **تنفيذ الاستراتيجيات وتقدير فعاليتها:** إن الإدارة الاستراتيجية كثقافة ليست حكرا على الإدارة العليا، وإنما تبدأ فقط من الأعلى وتنشر في كل المستويات الإدارية لتصبح ثقافة المؤسسة ككل وفلسفتها في النشاط، ويظهر هذا من خلال تنفيذ الاستراتيجيات وتقدير فعاليتها التي هي في الأصل مهمة جميع الوظائف وبالأخص في المستويات الدنيا.
مما سبق يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتكاملة فيما بينها، بحيث كل خطوة لها أهدافها التي تصبح مقدمة الخطوة التي بعدها، وكل ذلك يصب في الغاية المثلثة المعبّر عنها بالنجاح الاستراتيجي.

المبحث الثاني: خطوات الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية

يمكن الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية عبر الخطوات التالية :¹

المطلب الأول: الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط:

تعتبر هذه الخطوة مهمة جداً لأن البدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي تستوجب أن تكون المؤسسة وإدارتها العليا مستعدة فعلاً وملزمة لبذل الجهد المطلوب، وتوفير المستلزمات الضرورية لنجاحه. فالمؤسسة المستعدة للبدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يفترض أن تقوم بما يلي:

- تحديد القضايا الأساسية والخيارات المهمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات في عمليات التخطيط؛
- تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة مستوى التقدم وإجراءات العملية التخطيطية؛
- متابعة الهيكل التنظيمي، ورقابة تطور العمل فيه أو إحداث بعض التغييرات التي تتطلبها

1- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ،مرجع سابق الذكر ،ص30 .

العملية التخطيطية؛

- تشكيل أنظمة المعلومات الاستراتيجية والعملياتية الداعمة للعملية التخطيطية؛
- توفير المستلزمات المادية والبشرية الازمة للعملية التخطيطية.

المطلب الثاني: تحديد الاتجاه الاستراتيجي

يمثل الاتجاه الاستراتيجي المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا، ويوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة أنّ مستوى الأداء وكفاءته للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يمثل انعكاساً طبيعياً لقدرة إدارة المؤسسة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، حيث من المتوقع أن لا تكون نتائج الأداء جيدة إذا كان التوجّه الاستراتيجي غامضاً وغير واضح، ويتحدد الاتجاه الاستراتيجي من

خلال:¹

1- الرؤية: تعطي إجابات واضحة عن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وكيف سيكون المستقبل، وتساعد الرؤية على تركيز الجهد، وتوصّل قيم وقناعات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي إذاً توحد الاتجاه لكنها متعددة باستمرار، بمعنى أنها مستمرة وتمثل طريقاً مفتوحاً للمستقبل؛

2- القيم: عمليات التخطيط الاستراتيجي مؤطرة بقيم تحكم التصرفات وتمثل قناعات ومعتقدات تعكس بتصرّفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر لمختلف أعضاء المؤسسة، فإذا كانت العمليات التخطيطية خالية من هذه القيم فإننا سنجد تناقضًا واضحًا عند دراستها على مدى فترات زمنية طويلة، بل قد تشكّل لدى المؤسسة اغتراباً وفجوة قيمية بين ما تطرحه الإدارة العليا كتصورات نظرية وما تعمل عليه مستويات المؤسسة المختلفة كمفردات وسلوكيات يومية؛

3- الرسالة: تحّدد الرسالة سبب تواجد المؤسسة وطبيعة عملها، فهي ليست مجرد ورقة، بل

1- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص : 23.

هي إحساسٌ شخصي عميق والتزمُّ واعٍ بالهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة، وهذا الإحساس يفترض أن يتحول إلى التزام ومسؤولية جماعية يشترك فيها أعضاء التنظيم، وتعطي الرسالة للمسؤولين إمكانية التخصيص الجيد للموارد لتحقيق الأهداف الأساسية. إنَّ الرسالة الجيدة لا تحتاج إلى تعديل دوري مع أنها يمكن أن تعدل أو تتغير لمرت طيلة فترة حياة المؤسسة، ويشتق من هذه الرسالة الأهداف الاستراتيجية؛

4-الغايات والأهداف الاستراتيجية: توضح وتبيّن ماهية الأهداف الاستراتيجية وكيف تساهم هذه الأهداف في تقرير المؤسسة من تحقيق رسالتها، وتصف هذه الأهداف بالشموليَّة والمدى البعيد، وتعطي لاحقاً مؤشرات لاشتقاق أهداف العمليات، وتمثل الأهداف الاستراتيجية وخيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتوسيع أو توسيع أو انكماش وانسحاب.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي وتقدير الموقف

إدراك المؤسسة لرؤيتها ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للانطلاق والنظر بتمعن في الوضع الراهن لها، ويمثل تحليل الموقف جانباً من قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، ويدخل في إطار تحليل الموقف مجموعة كبيرة من الاعتبارات يدرج في إطارها أساليب استغلال الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق.¹

المطلب الرابع: وضع البديل في إطار الخطة

بعد أن تحدَّد المؤسسة توجهاً استراتيجياً، وكذلك قيمة موقفها بالشكل الصحيح، تقوم بعدها بتحديد ماذا عليها أن تفعل، وعلى مختلف المستويات الإدارية، ويندرج في إطار ذلك آليات مختلفة، ونقاش وحوار على مختلف المستويات، وإقرار نهائي للبدائل المعتمدة والتي ستنتهي لاحقاً. إنَّ هذه الخطوة تحدَّد إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

1- نبيل محمد مرسي، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، مرجع سابق الذكر ، ص:75.

المطلب الخامس: إكمال الخطة

إنّ مجلّ العُمليات السابقة قد تكون موضوّعة بصيغ رسمية مكتوبة، وبالتالي فإنّ كافية هذه القضايا توضع على الورق فقط، وتقوم هيئة التخطيط بالمؤسسة بالاستعانة بالمستشارين. ومن الضروري إطلاع ومعرفة آراء كبار المسؤولين لفرض تجزئة هذه الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفاصيلية وبرامج وإجراءات مستهدفة لتغييرات زمنية قصيرة، وإن النتائج النهائية لجميع هذه الخطوات يتمثل بخطة استراتيجية معتمدة وجاهزة للتنفيذ.

فاستراتيجية الإدارة تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها، أساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية، متطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح، وبشكل يحتوي على ملائمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.¹

إنّ الاستراتيجية الفعالة تتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبّي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكلٍ جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها الإدارة لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلُّ إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثمّ تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

1- عبد الغفور بونس، **التنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص ص: 400-401.

وهكذا أصبحت مسؤولية الإدارة كبيرة جدًا، فمُستهدَف منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكيف استراتيجية ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

المبحث الثالث: الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

لقد مرّ الفكر الاستراتيجي بمجموعة من المراحل المتتالية والمتعاقبة وصولاً إلى ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة والتي يمكن من خلالها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

يرجع الفضل في تطور الفكر الاستراتيجي إلى مدرسة هارفارد الأمريكية، وتمثل أهم المراحل التي مرّ بها الفكر الاستراتيجي في أدبيات الأعمال، فيما يلي:

المرحلة الأولى: التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965 و1975 وبالخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو عبارة عن محاولة للتوفيق بين السلوك الاستراتيجي وفك المخطط.

كما كانت للكاتب الأمريكي دور بارز في ذلك، خاصةً من خلال كتابه الشهير في هذا المجال الذي صدر سنة 1965، حيث ربط بين المؤسسة ومحطيها، ويعتبر هذا الرابط إثراً بارزاً لمفهوم التخطيط في المدى الطويل.¹

وبنى التخطيط الاستراتيجي على تفصيل نقاط القوة والضعف للمؤسسة مع فرص وتهديدات المحيط، كما يعتبر الزوج المنتج-السوق وسيلة للربط بين المؤسسة ومحطيها.

1- حسن محمد أحمد محمد مختار، *الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم ولنماذج*، الشركة العريدة المتحدة للتسويق ولتورادات، القاهرة، مصر، 2011، ص ص : 17-19.

ومن أهم الأدوات التي صممت للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ذكر مايلي:

- مصفوفة النشاطات التي تسمح بتخصيص الموارد و اختيار الاستراتيجيات، من خلال معرفة الوضعية الاستراتيجية لكل ميدان نشاط ؛
 - السيناريوهات كتوسيع لعملية التنبؤ، بتقديم عدة فرضيات حول المحيط؛
 - المناهج التفسيرية التي تبحث عن العلاقة بين عدّة متغيرات في المحيط والمؤسسة.
- إن التخطيط الاستراتيجي يرتكز على مبادئ العقلانية الاقتصادية، والمتمثلة في فرضيتين أساسيتين هما: البحث عن الربح كهدف أساسي، واعتبار أن المحيط يتميز بالنمو المستمر ، أي أن المحيط قابل للتوقع، وهي نفس المبادئ التي ارتكز عليها التخطيط الكلاسيكي مع تغير الأدوات فقط. وبالإضافة إلى حدة التحولات التي عرفتها اقتصادات السوق، خاصة مع الأزمة البترولية لسنة 1973، فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح يواجه أزمة حقيقة.

المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة الاستراتيجية

أدت التغيرات والتحولات على مستوى المؤسسة والمحيط، إلى إعادة النظر في أدوات التسيير بما يتلاءم مع كل مرحلة، وهذا ما ينطبق على التخطيط الاستراتيجي، ففي بداية سنة 1970 تم الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة المال الاستراتيجية أو الإدارة الاستراتيجية، حيث بدأ يأخذ في الحسبان تحسين مختلف مكونات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وهذا على عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بالمحيط الخارجي فقط. ومن بين الأدوات التي تستعملها الإدارة الاستراتيجية، نجد: محفظة التكنولوجيا، التسويق الداخلي، أنظمة المعلومات الاستراتيجية، ومناهج جديدة في تحليل المنافسة لـ "مايكل بورتر".¹

1- ماجد عبد المهدى مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية)، مرجع سابق الذكر، ص: 25.

المطلب الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية

نماذج الإدارة الاستراتيجية هي منهج المنظمة الذي تستعين به الشركات من أجل تحديد أهدافها الطويلة وقصيرة الأجل، بما يمكنها من توجيه عملية صنع القرارات، وتتعدد تلك النماذج ويتم الاختيار من بينها وفقاً لاحتياجات وطبيعة أعمال كل شركة، ومن أبرزها ما يلي¹:

1-نموذج القوى الخمس لبورتر

وهو نموذج كلاسيكي للأداء المحتمل للمنتج أو الخدمة قبل أن تطرحها الشركة في السوق، بهدف معرفة ميزاتها التنافسية وتخفيض المخاطر التي تشكلها خمسة تهديدات وهي:

- **المنافسين الجدد:** تؤدي الشركات الجديدة إلى زيادة الضغط على الأسعار والتكليف.
- **المنافسين في الصناعة:** تؤدي زيادة عدد المنافسين إلى صعوبة خلق المنتج أو الخدمة قيمة في السوق.
- **القدرات التفاوضية للموردين:** عندما تقل البديل أمام المستهلكين أو يرتفع ثمنها أو تستغرق وقتاً طويلاً؛ يمارس الموردون المزيد من القوة.
- **القدرات التفاوضية للمستهلكين:** عندما يُتاح المنتج أو الخدمة في مكان آخر؛ يمارس المستهلكون المزيد من القوة.
- **البدائل:** في حال وجود شركة تغطي احتياجات السوق؛ لا بد من منافستها من خلال توفير منتج أو خدمة أفضل أو تقديمها بسعر أقل وبنفس الجودة.

بـ-نموذج تحليل SWOT

يُعد نموذج تحليل SWOT من أكثر نماذج الإدارة الاستراتيجية شيوعاً، إذ تستعين به الشركات من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها والتي تدرج تحت العوامل الداخلية، والفرص

1- حسن محمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم ولنماذج، مرجع سابق الذكر ، ص: 33.

والتهديدات والتي تدرج تحت العوامل الخارجية، ومن ثم تتمكن الشركات من إنشاء خطة استراتيجية تقسر النمو و تستعد للتهديدات.

ج-نموذج VRIO

تجمع كلمة VRIO بين الحروف الأولى لكلمات: القيمة، الندرة، القابلية للاستساخ، والتنظيم، إذ يقوم النموذج بتحليل تلك العناصر، وتستخدمه الشركات حتى تتمكن من تحليل مواردها وتقديم ميزتها التافسية.

وينطوي عمل هذا النموذج على دراسة الموارد الثابتة للشركات، ومن ثم معرفة ما إذا كان بإمكانها تحويلها إلى مزايا تافسية مستدامة أم لا.

د-نموذج OKRs

وهو عبارة عن إطار تستخدمه الشركات في تحديد أهدافها وتحقيقها، إذ يوفر لها نهجاً تستفيد منه في مواءمة عمل قوتها العاملة مع أهدافها العامة، وبالتالي تتأكد من أن تلك الأهداف قابلة للتتبّع والمشاركة.

هـ-نموذج PEST/PESTLE

وهو إطار تحليل يركز على العوامل الخارجية التي تعزّز أو تعرقل نجاح أعمال الشركات، ولذلك فهو يستخدم من أجل التبؤ بالأعمال.

وتشمل العوامل التي يركز عليها إطار PEST/PESTLE: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، البيئية

المطلب الثالث: خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية

تمر عملية تنفيذ الإدارة الاستراتيجية بعدة خطوات نوضحها فيما يلي:¹

1- نبيل محمد مرسي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق الذكر ، ص75.

1-تحديد الأهداف: أولى مراحل الادارة الاستراتيجية هي تحديد أهداف الشركة قصيرة وطويلة الأجل ومهمتها وتوجهها الاستراتيجي العام ومن ثم تقييم اتجاهها الحالي، ويجب أن تكون تلك الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق وتجيب على ما تريد الشركة تفديه، لأن بعد وضع الأهداف تتحدد كيفية تحقيقها.

2-تحليل الموارد: بعد ذلك، تقوم الشركة بتحليل مواردها وترتيبها بطريقة تمكناها من استخدامها في القيام بمهام محددة تساعدها على تحقيق فوائد الإدارة الاستراتيجية، وتستخدم الشركة في ذلك تحليل SWOT والذي يحلل العوامل الداخلية، وهي نقاط القوة والضعف للشركة، والعوامل الخارجية وهي الفرص والتهديدات المحتملة التي تساعد أو تحد من نمو الأعمال.

3-إنشاء الاستراتيجية: بناءً على المعلومات التي وفرها تحليل الموارد، يتم إنشاء الاستراتيجية التي تساعد على الوصول إلى الهدف، وتوضح هذه الاستراتيجية كيفية التخصيص الفعال لموارد الشركة من الموظفين والأموال والمعدات وكافة أصولها، كما تحدد الاستراتيجية معايير الأداء اللازمة من أجل قياس النجاح

المبحث الرابع: القرار الاستراتيجي وتحديات الادارة الاستراتيجية

أصبح القرار الاستراتيجي الركيزة الأساسية والعنصر الحيوي والفعال الذي تتمكن من خلاله الإدارة العليا بالمؤسسة القيام بمهامها في استثمار التطورات التكنولوجية، والاستجابة للمتطلبات البيئية ومواكبة العصر بالاعتماد على المفاضلة بين مجموعة من البديل المتاحة في ضوء مواردها ومكانتها الداخلية لمواكبة التحديات الاستراتيجية المستجدة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المطلب الأول: أساسيات حول صنع القرار الاستراتيجي بالمؤسسة

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين: الأولى تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية. أما الثانية فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة"

أولاً: تعريف اتخاذ القرار وأهميته

عملية اتخاذ القرار نشاطٌ ذهني، فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب.

وإن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من الأسواق، تخفيض التكاليف لتوفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حدٍ كبيرٍ بواسطة المعايير المستخدمة.¹

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الأساسية للقائد والمدير، والأساس فيها يكمن في اتخاذ القرارات الصحيحة التي ترهن مستقبل القائد وتقدمه وترهن معه مستقبل المنظمة والمرؤوسين، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات -عموماً- بتعقد أعمال المؤسسة وتوسيعها وتتنوعها والتحديات التي تواجهها من تغيرات تقنية واجتماعية واقتصادية.

وترتبط عملية اتخاذ القرارات مباشرة بجموعة من وظائف التخطيط والتسيير وعمليات التوجيه والرقابة والمتابعة، وتم في كل مستويات المنظمة ويؤكد سايمون بأنّ صنع القرار يحقق التنسيق والفعالية والمسؤولية، وأنه مع تعدد وتدخل المتشكلات وال حاجات وعدم توفر المعلومات وزيادة عدم التأكد، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرارات في غاية الأهمية. ولا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار ، فأساس عمل القائد هو اتخاذ القرار ، والذي يمكن من

1- خليل محمد الغراوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار الكنز للنشر وتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص: 24.

خلاله إنجاز كل الأنشطة وتحديد تطورها، وعموماً تبرز أهمية عملية اتخاذ الغرر من خلال النقاط التالية:

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: مجال العمل في المؤسسة كذلك هو عملية مستمرة ومتعددة من القرارات في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد وكلها قرارات تتعلق بحياة المنظمة ومصيرها.
- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ويكون لها التأثير الكبير على نجاحها أو فشلها.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: لأنها الوظيفة التي تسير مطلقاً الوظائف الأخرى.

ثانياً: تصنيف القرارات

تنقسم القرارات إلى عدة أنواع وحسب عدّة معايير، يمكن إيجازها فيما يلي:

1-تصنيف القرارات حسب بيئة القرار: يمكن تصنيف القرارات الإدارية حسب الحالة التي يتخذ القرار في ظلها:

- قرارات في ظل حالة التأكيد التام: يفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يعرف نتيجة كل استراتيجية.
- قرارات في ظل حالة المخاطر: يقع على متخذ القرار أن يتبع بالظروف والمتغيرات المحتملة الوقع مستقبلاً ودرجة احتمال الواقع.
- قرارات في ظل حالة عدم التأكيد: وهي القرارات التي غالباً ما تقوم باتخاذها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم بها مسبقاً إمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقعة وجودها بعد اتخاذ القرار وذلك

بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.¹

2-تصنيف القرارات حسب مدى تكررها: وتصنف على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

- **القرارات الروتينية (مبرمجة):** وهي تلك القرارات التي تتكرر يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً والتي يتم برمجتها، حيث تقوم بإتباع برنامج معين وتحدد فيها أساليب وطرق التعامل معها سلفاً وعادة ما تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذ مثل هذه القرارات.
- **قرارات قليلة التكرر:** وهي تلك القرارات التي تتخذ على المدى المتوسط- وهي قليلة التكرر ، وتعتمد على جهدٍ فكريٍ متوسطٍ وكذلك جمع معلومات غير روتينية، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى أو الوظيفية.
- **قرارات نادرة التكرار:** وهي القرارات الاستراتيجية والقرارات التي تتعامل مع مواقف جديدة غير متوقعة وغير مألوفة وترتبط بالبيئة الخارجية أكثر منها بالداخلية وتميز بأنها ذات أهمية كبيرة ومعقدة وذات آثار بعيدة الأمد ، وتحتخص بهذا النوع من القرارات الإدارية العليا عادة.

3-تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع: يمكن تصنیف القرارات حسب وظائف المشروع إلى أربع أنواع حسب الوظائف الرئيسية للمشروع:

- **قرارات متعلقة بالإنتاج:** قرارات تحديد حجم الإنتاج وموقع المصنع وحجمه وسياسته ووسائل الإنتاج وإجراءات الشراء والمخزن السلعي وغيرها.
- **قرارات متعلقة بالتسويق:** وهي القرارات التي تحدّد: الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامات التجارية المستخدمة منافذ التسويق، الأسعار، الدعاية والإعلان،

1- حسين حريم، شفيق حداد آخرون، *أساسيات الإدارة*، دار الحامد، عمان، 1998، ص: 140.

وسائل المكافآت البيعية، جهود تشجيع المبيعات، البحوث التسويقية.¹

• **قرارات متعلقة بالتمويل:** وهي القرارات التي تحدّد: الهيكل المالي، شروط الائتمان، كمية رأس المال، الحصول على أرصدة جديدة لدفع حصص الأرباح، وخطط التمويل، تحديد تكاليف التمويل، الإجراءات المكتبية للإدارة، الاندماج والتصفية.

• **قرارات متعلقة بشؤون العاملين:** وهي القرارات التي تحدّد: مصادر الحصول على العمل، الأساليب الفتية لاختيار الأفراد، التدريب، تحليل العمل وتقييمه، معالجة التأخر، حصص المعاشات، تشجيع وسائل الأمان، علاقات الإدارة بالجماعات الخارجية والنقابات والحكومة.

4- تصنيف القرارات حسب أهميتها: يمكن تقسيم القرارات على أساس أهميتها ومستويات صدورها إلى ثلاثة أنواع هي :²

• **القرارات الاستراتيجية:** هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبدلة ومدى التفاعل معه، فهي القرارات التي تحدّد ما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل: حجمها أو مركزها التناصفي أو حصتها السوقية أو غيرها من الوضعيّات الحساسة بالنسبة للمؤسسة. وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات عادةً على المستويات الإدارية العليا، وهي عادةً ما تتخذ في المدى البعيد.

• **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة كالإنتاج أو التسويق والأفراد وغيرها إلى الأداء الأمثل ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادةً ما تكون ستة أشهر.

1- خليل محمد الغراوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص: 24

2-نفس المرجع، ص: 25

- القرارات التشغيلية: وتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى مهام وأعمال، عادةً ما تكون هذه القرارات متكررة وتعلق بالأعمال الروتينية وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية في المؤسسة.

ثالثاً: مراحل عملية اتخاذ القرار

إنّ بذل العناية الكافية والحرص الشديد على سلامة اتخاذ القرارات ما هي في الواقع إلا تكريساً للاهتمام الملائم لتطوير العمل الإداري، لأنَّ القرار الإداري هو قلب العمل الإداري كما رينا فيما سبق وأنَّ أي محاولة تطوير أو إصلاح لإدارة مرتبطة باتخاذ أسلم القرارات وأفضلها.¹

1-اكتشاف المشكلة وإدراكيها:

المقارنة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائنٌ فعلاً، وفي هذا المجال تلعب الرقابة دوراً أساسياً في اكتشاف الانحرافات بنوعيها (الإيجابية والسلبية) والمشاكل والمواقف غير المتوقعة في الوقت المناسب، وذلك لكي يستطيع معالجتها في أسرع وقتٍ ممكن وقبل تفاقمها بعد تحديد أبعادها الزمنية والمكانية وكذا أسبابها.

2-تشخيص طبيعة المشكلة:

بعد التأكد من وجود المشكلة لا بدَّ من تشخيصها عن طريق توصيفها أولاًً بواسطة أسبابها ومكانها وحدودها وحجمها ووقتها ثم القيام ثانياً بدراسة وتحليل وتفسير المشكلة، ثم وضع تصورات وفق علاج هذه المشكلة وحلها بطرق عملية صحيحة.

3-جمع المعلومات الازمة:

تعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات،

1-كاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الإدارية-مفاهيم وطرائق كمية، دار ومكتبة الحامد لكشر وتوزيع، عمان، 2000،ص: 28.

فالقرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي، وعلى المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، وعليه أن يتتأكد تماماً من صحة المعلومات، كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزم كيفية الحصول عليها¹. وفي الكثير من الحالات لا يستطيع الإداري أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة، إما بسبب عدم توفرها أو ارتفاع تكاليف الحصول عليها أو بسبب الحاجة لوقت طويل من أجل الحصول عليها، وقد يزيد عن الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.

4- طرح الحلول والبدائل:

يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعده على الإقلاء عن الانحراف أو القضاء نهائياً على المشكلة، ويعتبر البديل الوسيلة الموجودة أمام الإداري لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة، فبعد تحديد طبيعة المشكلة بشكل سليم وتحديد جميع أبعادها وتحليل البيانات التي جمعت بشأن المشكلة، يصبح بالإمكان تخيل الحلول المبدئية، حيث أن البديل يتصف بقدرته على تحقيق بعض الأهداف التي يسعى متخد القرار إليها وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار وأن وجود إحدى هاتين الصفتين دون الأخرى ينفي عنه صفة البديل.

5- تقييم البدائل المطروحة:

بعد أن تتضح للمدير بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم لكل الحلول البديلة، أي تحديد العيوب والمزايا المتوقعة لكل بديل، ونجد أن هذه المرحلة تتطلب القدرة على التنبؤ بحوادث المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل.

6- اختيار البديل الأمثل:

يما أن المدير قد قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل فإن الخطة التالية هي اختيار أفضل حل، والذي ينسجم مع: المؤسسة، أهدافها، سياستها وفلسفتها ويحقق لها مجموعة من

العوامل الاستراتيجية التي تحدّد من طرف الإدارة.

7-تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ:

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء مرحلة اختيار الحل الأمثل، بل تمتد حتى وضع القرار موضع التنفيذ، أي تحويله إلى عملٍ فعالٍ، ويجب أن يرافق التنفيذ بالمتابعة

رابعاً: مستويات القرارات الاستراتيجية

تفاوت خصائص القرارات الاستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للفرد، وبشكل عام

يتم التركيز على ثلاثة مستويات للقرارات الاستراتيجية وهي:¹

1-قرارات استراتيجية على مستوى المنشأة ككل:

تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عليها، كما أنها عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية، وتحتوي على درجة أكبر من الخطورة-الربحية- التكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل، ومن خصائصها أيضا الحاجة إلى درجة أكثر مرونة والتوجّه والرؤية المستقبلية، والابتكارية، وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليها، ومن أمثلة هذه القرارات، تحديد مجالات الأعمال، أولويات النمو والتوسّعات، استبقاء أو استبعاد بعض وحدات الأعمال، الاستحواذ أو شراء شركات أخرى، الاندماج أو الدمج مع منشآت أخرى، التحالف مع منشآت أخرى، تخصيص وتوزيع الموارد الرأسمالية على مجالات الأعمال المختلفة، تحديد مصادر التمويل طويلاً الأجل، وتوزيعات الأرباح.

2-قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تقع هذه القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينهما. وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فإنها أقل تكلفة ومخاطر وربحية، وبالمقارنة مع المستوى الثالث فإنها أكثر تكلفة ومخاطر وربحية، ومن أمثلة هذه القرارات: تحديد أساس

1- مراح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص : 47 - 48 .

التنافس (السعر، الجودة، او الاثنين معاً)، التوسيع أو تقليل حجم الأعمال، زيادة الاستثمارات أو عدم زيادتها في نفس النشاط، قرارات التكامل الكلي أو الجزئي أو عدم التكامل.

3- قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي:

توجد هذه المجموعة في نهاية القرارات الاستراتيجية، وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة، وتتخذ بشكل دوري ومتكرر، وضرورية من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمنشأة والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، توصف أيضاً بأنها قصيرة الأجل نسبياً وقابلية لقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متواضعة مقارنة بالمستويين الأول والثاني للقرارات، ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق مثلاً: تحديد الأسعار، اختيار منافذ التوزيع، قرارات الدعاية والإعلان، الخصومات، والترويج.

المطلب الثاني: عوائق عملية اتخاذ القرارات

تتصف عملية اتخاذ القرارات بالصعوبة والتعقيد، فكثيراً ما يجد الإداري نفسه معرضاً لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، وهذه العوائق يمكن إيجازها في التالي:¹

1- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد ها: كثيراً ما تكون المشاكل التي يواجهها الإداري مرتبطة ببعضها، وتتدخل مسبباتها مع نتائجها مما يجعل الإدارة غير قادرة على تمييزها بدقة، وبالتالي تتجه جهودها لمعالجة المظاهر الفرعية للمشكلة والأعراض وتهمل المشكلة الأساسية وعدم قدرتها على تحديدها وترعرقها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف: إن متخذى القرارات يسعون دائماً إلى تحقيق

1- فاضل حمد القسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 40-41.

مجموعة من الأهداف من وراء هذه القرارات وهذه الأهداف ترتبط بعضها البعض أحياناً وقد تتعارض أحياناً أخرى، كما قد تختلف من حيث أهميتها مما يتطلب من الإداري أولاً التمييز بين الأهداف المهمة والأقل أهمية وكذلك للتنسيق بين الأهداف.

3- عدم القدرة على تقييم البديل: في بعض الأحيان يجد الإداري صعوبة في تقييم البديل، حيث يصعب عليه إيجاد معايير يستخدمها لتقييم وتحديد المزايا والعيوب لكل بديل وتزداد هذه الصعوبة حينما تتعدد الأهداف.

4- صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البديل: تعد القدرة على المفاضلة بين البديل وتحديد مدى سلامة القرار وصحته من أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة عند اتخاذها لقرارات مختلفة، وخاصة عند التشابه النسبي بين كل بديل، أو عدم معرفة قيمة كل نتائج أو عدم توفر المعلومات الكافية، وكذا عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج المرتبة عن كل بديل من البديل المتاحة.

5- نقص المعلومات والبيانات الالزمة: يعد عدم توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، حيث يجب أن تعطى صوراً محددة عن بيئه العمل وظروفها وإمكانيتها، توضح لها الأوضاع القائمة خارج المؤسسة وداخلها وتساعد في اتخاذ قرارات سليمة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تواجة الإدارة الاستراتيجية، مجموعة من التحديات التي من شأنها أن تؤثر على عملية تنفيذ مختلف الاستراتيجيات، وتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي¹:

1- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئه الأعمال

إنّ الزيادة في سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمنظمة كمّا ونوعاً تسهم كثيراً في خلق

¹-ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص: 41- 42

حالة عدم التأكيد البيئي، وهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، حيث أصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية التي تميزه، ويظهر هذا التغير على جميع المستويات، في البيئة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة المعلومات والاتصالات. وأمام هذه التغيرات، تواجه الإدارة الاستراتيجية تحدياً كبيراً، وهو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكيد البيئي المحيطة بالمنظمة، عن طريق امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلالها التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتقوّق على متغيرات البيئة الداخلية.

2- حدة المنافسة

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقاً، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية أيضاً؛ وتتضح هذه الصور في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصفة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدياً في وضع خطط استراتيجية كفؤة بعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

وبازدياد شدة المنافسة تعمل المؤسسات على توسيع أنشطتها محلياً ودولياً وذلك بسبب بروز ظاهر العولمة واتفاقيات تحرير التجارة الدولية مما يستوجب على الإدارة أن تهتم بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتعمل على ترشيد النفقات ليكون اسمًا منافساً، بالإضافة إلى رفع مستوى إنتاجيتها لتتوفر المنتج بأسرع وقت ممكن¹، وهذا ما يتطلب تغيير مستمر للبدائل الاستراتيجية.

3- الإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية

حيث إن دراسة وفهم البيئة إنما تمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الاستراتيجي،

1- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مكتب طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص: 14- 15

والتحدي هنا هو كيف يمكن للإدارة العليا أن تؤثر على شكل الاتجاهات والأحداث البيئية؟ ولتي يحتمل أن يكون لها تأثير على الإطار الاستراتيجي، ومن ثم على طبيعة واتجاه الأعمال، وكيف يمكن تشخيص الاتجاهات البيئية الملائمة؟ وكيف يمكن لمسير أن يكون أكثر تفاعلاً مع ديناميكية عملية اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية؟

4- التكلفة والوقت

تطابق عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، وقد يراه بعض المدراء بأنه مضيعة للوقت، حيث لا توجد خلال المناقشات النظرية لهذه العمليات أية نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الاستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحةً أمام المؤسسة، عملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتاً طويلاً وإنفاقاً كبيراً.

5- التغير التكنولوجي المتتسارع

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، لأن التكنولوجيا تتغير بصورٍ سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي وعادة ما تهيئ إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

6- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة على عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدر في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع.

إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي

من خلالها يمكن اعتبار إدارة المعرفة عاملاً حيوياً يرجح نجاح المؤسسة أو فشلها.

7- عدم الاستقرار في أوضاع السوق

يلاحظ أنّ الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار، مثل: عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع مؤسسات الأعمال في درجة عالية من المخاطر عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الآتية الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

8- ندرة الموارد

أصبح الصراع على مختلف موارد الطاقة، والماء، والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدرة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛ فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج، وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في أغلبية الموارد.

9- التحالفات الاستراتيجية

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول، وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري. هذه العوامل وغيرها جعلت العديد من المنظمات (مثل اليابانية) تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مع البيئات العالمية الأخرى.

فالتحالف بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة. فقد تكون التحالفات لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة أو تمتد لأجل طويل، وقد ينتهي بالاندماج بين المؤسستات. وتوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات إلى إنشاء التحالفات

الاستراتيجية، من بين هذه الأسباب: الحصول على التكنولوجيا لتسهيل العملية الإنتاجية، الحصول على منافذ تسويقية جديدة، خفض المخاطر المالية، تحقيق المزايا التنافسية. فالتحالف الاستراتيجي يمكن أن يحقق العديد من المزايا والفوائد على الطرفين في مختلف المجالات والمستويات مثل: اكتساب خبرات جديدة، زيادة القدرات الإنتاجية، اختراق قنوات توزيع وأسواق جديدة، تقليص فترة الإبداع والابتكار.

فالتحالفات الاستراتيجية هي الوسيلة المثلثى لنتعلم الخبرة من الآخرين من خلال شرح العمليات الإنتاجية وطرق التسيير للطرف الآخر. إلا أنه مع وجود هذه المزايا توجد مجموعة من المخاطر تواجه المؤسسات في إطار التحالفات الاستراتيجية، أهمها: سرقة المعرفة، الاستخدام غير الكفء للموارد المتاحة للتحالف، التناقض بين الأطراف المتحالفة وعدم الالتزام ببنود التحالف.

المبحث الخامس: التكيف الاستراتيجي ومتطلبات الاستراتيجية

إن تحقيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب توفر مقومات منها: خطة استراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، أساس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، هيكل تنظيمية متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير وللتكييف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة، حتى تتمكن من التكيف الاستراتيجي في إطار متطلبات استراتيجية واضحة.

المطلب الأول: التكيف الاستراتيجي

ركزت المدرسة الموقفية في نظرية المنظمة، وأيضاً مدرسة المحيط في الفكر الاستراتيجي على مفهوم التكيف بالربط بين المؤسسة ومحيطها¹. ويعري التكيف الاستراتيجي على انه: "قدر منظمات الأعمال على التبؤ بمشكلاتها المستقبلية الداخلية والخارجية، ومعرفة

1- مداح عدابي الحاج، مرجع سابق، ص: 95.

الوسائل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، كما يعرى أيضاً بأنه "قبول حالة التغيير ومواجهة التحدي البيئي، وتقديم وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة"، وعرى أيضاً بأنه: "القدرة الرد السريع والآيجابي على المتغيرات البيئية المختلفة المؤثر في المنظمة، ولتي تتطلب القدرة على اتخاذ القرار.

ويميز بين ثلاثة مستويات من التكيف، والتي تعتبر كمعايير للتقييم المحكم على التسيير الجيد، وهي كالتالي:¹

- **التكيف الاستراتيجي:** أي قدرة الاستجابة لتحول طبيعة مختلف المتغيرات (منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، ...)
- **التكيف العملي:** أي قدرة الاستجابة لتحول مستويات مختلف المتغيرات (الطلب، الانتاج)
- **التكيف الهيكلي:** قدرة المنظمة على تبديل هيكلها استجابة للمتغيرات الهيكلية في المحيط، تغيير التوجيه ... الخ

أمّا من الناحية العملية في كيفية ممارسة التكيف، فإنه يكون إما داعيًا أو هجوميًا، فالتكيف الداعي أن تقوم المنظمة بانتهاز الفرص المتاحة في المحيط، وتجنب التهديدات، وتقوية نقاط الضعف بالاعتماد على نقاط القوة على مستوى المنظمة. أمّا التكيف الهجومي، فهو اجتهاد المنظمة باستغلال الأحداث التي تستفيد منها بصفة تسمح لها بالتفوق الدائم إزاء المنافسين.

وقد أعطت نظرية الموارد أيضًا، أهمية كبيرة لمفهوم التكيف في تكوين كفاءات المنظمة أو الغيمة، حيث يعتبر كل من المشكل الأساسي الذي تواجهه المنظمة في المستقبل تمثّل في كيفية نمو وتطوير النشاطات الجديدة، أو خلق القيمة بصفة عامة. ويطلب ذلك حسب ريهام

1-حسن محمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، مرجع سابق الذكر، صص: 17-19

تسخير ثلاثة فرق، وهي كما يلي:¹

• تسخير فرق الأداء: والمتعلقة بقدرة المنظمة على تحسين أدائها على مستوى النتائج مثل:

الجودة، التكاليف، الإنتاجية والمردودية؛

• تسخير فرق التكيف: المتعلقة بالقدرة على أسبقية تحولات قطاع النشاط، المبادرة، وتسخير

هذه التحولات، وهذا يتطابق مع مفهوم التسخير الهجومي الذي تؤثر من خلاله المنظمة

على المحيط؛

• تسخير فرق الفرص: والتي تتعلق بقدرة المنظمة على خلق نشاطات جديدة، غزو أسواق

جديدة، اختيار توجه استراتيجي.

المطلب الثاني: منطلقات الاستراتيجية

للفكر الاستراتيجي منطلقان أساسيان: المنطلق الأول هو مقاربة الاقتصاد الصناعي، والذي يقوم على أن المؤسسة تعرف جيداً هيكلة وسلوك القطاع الذي تنشط - فيه، أي أن الاستراتيجية عبارة عن تموقع يبني على أساس معرفة القطاع. أما المنطلق الثاني فهو المقاربة على أساس الموارد، إذ يرى أن العمل الاستراتيجي يجب أن يعتمد فيه على ما تملكه المؤسسة من موارد، فالموارد المتاحة هي التي تحكم بناء الاستراتيجية، وقد تقع عن هذا المنطلق في السينين الأخيرة منظور جديد وهو المقاربة على أساس المعرفة والذي مفاده أن المعرفة بالخاص ومميز من الموارد، إذ هي المورد الوحيد القادر على خلق القيمة ومنح المؤسسة ميزة تنافسية.

ويمكن تصييف المراحل التي مر بها منطلق الفكر الاستراتيجي إلى ما يلي:²

1-حسب تصور الاستراتيجية:

1-ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية)، مرجع سابق الذكر، ص: 25.

2- مرجع سابق الذكر، ص: 27.

عرف الفكر الاستراتيجي حسب تصور الاستراتيجية مرحليتين كبيرتين هما:¹

- مرحلة التناوب الاستراتيجي: هي المرحلة الأولى التي عرفها الفكر الاستراتيجي الحديث وكانت النظرة السائدة حينئذ، حيث أنّ الاستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المؤسسة طيبة التجاوب مع البيئة.
- فترة النموذج: انطلقت في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاء به مجموعة من أساتذة هارفرد، حيث كان يعرف في البداية بنموذج هارفرد. حيث يقوم هذا النموذج على أربعة عناصر أساسية وهي: التحليل الخارجي للمؤسسة، التحليل الداخلي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، قيم المديرين.
- فترة الميزة التنافسية: فهي بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي حتى عند من يخالفون أو عند من يحاولون تطوير التصور الاستراتيجي.
- مرحلة النية الاستراتيجية: بدأت هذه المرحلة مع بداية الثمانينات والتي تقوم على أساس بناء الاستراتيجية على أساس موارد المؤسسة. ثم عرفت هذه المقاربة خلال التسعينيات تطويراً كبيراً وعملاً مكثفاً ثم لاحت ملامح مقاربة أخرى تعرف بمقاربة التحول.
- الاستراتيجية على أساس الموارد: يذهب أصحاب هذه المقاربة إلى ضرورة العناية بالموارد كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجية حتى أصبحت تحمل مكانة معتبرة في مجال الفكر الاستراتيجي، فهي تمثل الاتجاه المنافس للمدرسة التموقعية.
- استراتيجية التحول: إن التطور السريع للبيئة وخاصة في ظل العولمة جعل من سرعة رد الفعل للمؤسسة العامل الأساسي في مسيرة المحيط والبقاء على الساحة. فأصبحت مسألة تحول المؤسسة مسألة حيوية.

1- فاضل حمد القسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصر، مرجع سابق ، ص 35

2-حسب صيغة العمل الاستراتيجي:¹

حيث عرف ثلاثة مراحل كالتالي:

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي، بدأت سنة 1960.
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية بدأت سنة 1970.
- مرحلة استراتيجية المؤسسة بدأت سنة 1980.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية ولها ثلاثة مستويات هي:

-الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:

يتحدد هذا المستوى في وحدات الأعمال التي تستثمر فيها موارد المؤسسة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المؤسسة المستقبلية، كما تحدد كيفية إدارة هذه الوحدات، وبناءً عليه يتم تحديد نوع الأعمال التي تريده المؤسسة أن تعمل ضمنها وتستثمر مواردها، في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة.

إنّ مهمة تطوير استراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتنقسم بالتشعّب، ويمكن تلخيصها

بثلاثة عناصر أساسية هي:²

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج من النشاطات المتعددة لغرض تحسين أداء المؤسسة ويندرج، ضمن إطار محفظة أعمال المؤسسة: تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة، ومتى وكيف تجد ضرورة الدخول لأعمال جديدة لتوسيع محفظة

1-فاضل حمد القسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصر، مرجع سابق، ص 41.

2-أحمد التمامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، مرجع سابق الذكر، ص ص: 89—90.

استثماراتها؛

- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمؤسسة، حيث وجود هذا التنسيق على مستوى النشاطات يوفر حالة من التماسك للمؤسسة ويعزز من حالة التنافسية لوحدات أعمالها.
- وضع الأساليب الاستثمارية ووضع موارد المؤسسة عليها.

2-الادارة الاستراتيجية على المستوى وحدات الأداء :

يعتبر هذا المستوى ذو أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصفة العملية للتنافس، وكسب السوق وبالتالي تحقيق أرباح.

إن مؤسسة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة. وتتولى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه.

وباختصار، فإن الاستراتيجية في هذا المستوى تعالج وتحلّي عدداً من الأسئلة من أهمها:

- كيف تتواءم المؤسسة أن تتنافس في هذا العمل المحدد؟
- ما دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟
- كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟

إن هذه الأسئلة وغيرها تتجسد لاحقاً بمواصفات رئيسية للمنتجات والخدمات المطلوبة إنتاجها من قبل وحدة العمل هذه، والتي تقدم للعملاء الرئيسيين والموردين الصناعيين وغيرهم،

وكذلك يجب أن تشير إلى الدور المهم الذي يجب أن تلعبه وحدة الأعمال لدعم وجود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبطرق فاعلة وكفؤة، وأن الجهة المسئولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكملاً مع الإدارة العليا للمؤسسة.

٣- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:^١

تتعدد المجالات الوظيفية في مؤسسة الأعمال، وفي المؤسسات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إد متخصص لكل نشاط وظيفي وأن تكون وحدات الأعمال الاستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات كنشاط الإنتاج والعمليات، ونشاط الموارد البشرية، ونشاط التسويق، والنشاط المالي والمحاسبي، ونشاط البحث والتطوير ونشاط إدارة الموارد، ونشاط إدارة المعرفة... وغيرها، وهذا يتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة. عادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعديهم.

١- فاضل حمد القسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصر، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي

يشكل التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال أو فشلها مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها، فالخطط الاستراتيجي هو جوهر العملية الإدارية في المنظمة ووسائلها الأساسية والفعالة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التركيز على الاتجاهات العامة ولمستقبلية المنظمة بالاعتماد على تفاصيل الاستراتيجية من جهة وتحليل البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة من جهة أخرى.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته

التخطيط هو الوظيفة التسييرية الأولى التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى على مستوى المؤسسات، فهو نشاط ذهني تقرر فيه الإدارة ماذا تريد في المستقبل ومتى وكيف وبواسطة من يتم العمل، وما المواد المطلوبة لأداء العمل، وما أهم أنواع التخطيط حسب نطاق التأثير، وهو التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح من أهم المفاهيم.

التخطيط الاستراتيجي نظام يحدد شكل نشاط ومسار المؤسسة المستقبلي، إضافة إلى تحديد: رسالة المؤسسة، أهدافها، طرق التعامل مع التغيرات الدائمة في البيئة المحيطة بها، إضافة إلى إيجاد مجالات التمييز الخاصة بالمؤسسة.

ويمكن إيجاز أهميته فيما يلي:¹:

- ود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح للتفكير في المؤسسة ككل.
- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المؤسسة في تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع الوعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

¹-نادية العارف، مرجع سابق، صص: 20 — 21.

- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلافاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- يوضح صور المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

المبحث الثاني: مبررات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مبررات التخطيط الاستراتيجي

توجد عدة مبررات لقيام المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي، فحتى تكون هذه العملية ناجحة يجب توفر مجموعة من المقومات حتى تفكر المؤسسة بالشروع في عملية التخطيط - الاستراتيجي يكفي ظهور وحدة أو أكثر من المواقف التالية:¹

1-اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة؛ وتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة. ويستخدم تعبير نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعة، فإذا كانت نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضل من نتائج الأداء للسنة أو السنوات الماضية فإن إدارة المؤسسة تستنتج أن الأداء مقبول ولا داعي لإجراء أية تغييرات في نظام التخطيط السابق، أما إذا كانت نتائج الأداء أقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط- القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دور تخطيط استراتيجي جديد.

2-تبور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدية للمؤسسات المنافسة، ويحدث ذلك عندما تتدحر المبيعات أو صافي الأرباح بحيث تكون فجوة واسعة بينها في العام الحالي قياساً بالأعوام السابقة، أو عندما تختلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلتها عند المؤسسات المنافسة.

1-أحمد النطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، دار مجذلوي، الأردن، 2002، صص: 89—90.

3- تولى مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة، حيث لكل مدير عام أسلوبه وطرقه الخاصة في قيادة المؤسسة، فالمدير العام ليس موظفاً عادياً في مؤسسته، فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات تتيح له تغيير معاالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر ملاءمة لإنجاز أهداف مؤسسته. فقد يرى أنَّ الوضع الراهن لا يتقدَّم مع ما يجب أن تتحققه المؤسسة من نتائج الأداء فيلجاً إلى تغيير الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الاستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة.

المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي توفر المقومات الرئيسية التالية:¹

- 1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي:** تعد هذه العملية أحد أهم متطلبات فعالية لنظام التخطيط الاستراتيجي وتنتمي من خلال ما يلي:²
 - تعميق افتتاح أعضاء المنظمة والإدارة العليا بأهمية وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.
 - التأكيد من انتفاء أعضاء المنظمة لها وقوتها استعدادهم للعمل الجماعي، وافتتاحهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع مادية ومعنوية عاجلة وجلة.
 - تتنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز في بيئته أعمال المنظمة بصفة خاصة وفي مجتمع المنظمة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.
 - التأكيد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها

1- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، صص 21-29.

2- أحمد التمامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، مرجع سابق، ص 90.

والأساليب والممارسات الإدارية فيها.

- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على حقيقة الموقف المالي للمنظمة وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي، وطبيعة وعمق علاقاتها وما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد.
- توصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة ومواردها وتحديد إمكانية تحسينها وتطويرها وتعظيم الاستفادة منها.
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة، وتحديد مدى ملائتها وكفايتها ل القيام بأعباء عملية التخطيط وعداد الخطة الاستراتيجية.
- إعداد الوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها والتأكد من استيعابها وتنفيذها.
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بصفة خاصة، لبدء تنفيذ نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية.
- التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية تجاه فريق التخطيط وتدعمهم في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.
- وضع برنامج متكملاً يوضح آلية عمل فريق التخطيط، والتأكد من دقة هذا البرنامج واعتماده والتعامل معه على اعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة في المنظمة.

2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي: أهمها ما يلي:¹

- ما العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية؟
- ما المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي؟
- ما المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية؟
- ما المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية؟
- ما مصادر الحصول على هذه المعلومات سواءً المتوفرة أو غير المتوفرة؟
- ما أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية؟
- ما الإجراءات التنفيذية والبرامج الزمني للحصول على هذه المعلومات؟
- ما الأطراف المعنية المسئولة عن توفير هذه المعلومات؟
- ما الأساليب وأدوات تحليل وتقسيم هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية؟
- كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسؤول عن تداولها وحفظها ومتابعة تحيثها؟

3- استمرارية التفكير الاستراتيجي: يتطلب تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي العديد

من المقومات منها:

- تصميم وربط نظام الحواجز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئتها

1-أحمد النطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، مرجع سابق، 2002، ص92.

- المنظمة الداخلية والخارجية ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.
 - تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواع الخطط

المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي

أولاً: أولوية التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا

يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط، وتضع ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات منها ما يلي:¹

- الوقت المخصص لعملية التخطيط مقارنة بالبضائع في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية غير المؤثر في جوهريا في اتخاذ القرارات.
- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لاعطاء المزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط بالمؤسسة.
- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجية والتعامل معها.
- مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقتراحات أعضاء المنظمة والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وصورتهم ومناقشتها والتفاعل معهم.

¹- فاضل حمد القسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصر، مرجع سابق، ص 66.

- إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تنتزمه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.
- حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات التي تم لإعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.

ثانياً: التعريف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة أن يكون أبناء المنظمة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:¹

- التعريف بأهمية التخطيط والخطة الاستراتيجية وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية ل القيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة وتاريخها وتطورها.
- التأكد من ملائمة عدد ومهارات أعضاء فريق التخطيط، ووضوح الإطار العام لعملهم وسبل التنسيق فيما بينهم.
- التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي والأساليب البديلة لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- التعريف بالمصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي تستخدم في عملية التخطيط وتوضيح الفروق بينها ووجه التشابه وطبيعة الارتباط فيما بينها.

1- فاضل حمد القسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصر، مرجع سابق ، ص 67.

- تحديد الاحتياجات المادية، التقنية، البشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط وإعداد الاستراتيجية للمنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الخطط

إن التطور الحاصل في العالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالخطط الاستراتيجي، لما له من أهمية للمؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة وفقاً لمراحل محددة وسليمة.

1- أنواع من الخطط الاستراتيجية

- تسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط: الخطة الاستراتيجية، خطط تكتيكية متوسطة الأجل، خطط تكتيكية قصيرة الأجل، نوجزها في ما يلي:
- **الخطة الاستراتيجية:** هي خطة إيمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية... الخ. وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.
 - **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل

1- فاضل حمد القسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصر، مرجع سابق ، ص 69 .

للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. و مجال الخطط هنا يكون محدوداً بمجال وظيفي معين مع ترکيز أكبر على التفاصيل، و تتميز هذه الخطط بالثبات تسبباً مقارنة مع الخطة الاستراتيجية.

• **الخطة التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير، مثل خطط استخدام القوى البشرية، و موازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية؛ للمنشآت التجارية. تشمل هذه الخطط عمليات البيع... الخ. وسيتم وضع هذه الخطط عادةً على مستوى التشغيل، و تتميز أنها قصيرة الأجل لفترت لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال و تقتصر على نشاطٍ معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

2- مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية:

أ- الرؤية والتصورات: هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية، وهذه الرؤية والتصورات هي حصيلة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما وضع المؤسسة بعد 5-15 سنة؟.
- ما المنتجات أو الخدمات التي تتجهها وتقدمها المؤسسة؟
 - من هم منسوبي المؤسسة؟ ماهي مؤهلاتهم؟
 - ما ميول الموظفين وطبائعهم؟
 - ما القيم المشتركة للمؤسسة؟
 - ما بيئة العمل في المؤسسة؟

- كيف يشعر منصب المؤسسة تجاه مؤسستهم؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المؤسسة؟
- ما نظرة المستفيدين من المؤسسة والمجتمع تجاهها؟
- مواضع المجتمع خارج المؤسسة؟
- ما تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟

ب-تحليل الوضع الحالي للمؤسسة: يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

- **هموم المنشأة:** ويتضمن ذلك ما يلي:¹
 - **تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة:** والتي يمكن أن تؤثر سلباً على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها، يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات، وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقاً عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية.
 - **تحليل الفرص الخارجية:** في هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول. ويتم هنا ترتيب الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:
 - ✓ توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرص.
 - ✓ العائد الذي ستجنيه المؤسسة في مقابل ما تستثمر من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرص.
 - ✓ هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟

1-كمال ببرير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ط2، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص 69.

✓ درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المؤسسة في محاولة استغلال الفرص.

• نقاط القوة لدى المؤسسة: ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها ضئيلاً أو مشابهاً لمواطن القوة لدى المؤسسات الأخرى، ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المؤسسة بها، وأيضاً بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمؤسسة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عملياً لتنفيذ ذلك.

• التهديدات الخارجية: انطلاقاً من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة ويسبب في أن تعجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف المخطط لها. وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر:¹

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- زيادة النفقات والمصارف.
- تقلص مصادر الدعم.
- توسيع المنافسين في السوق.
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم تشاحن المؤسسة.

ج- تحديد رسالة المؤسسة: وتوضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنتجات التي تتجهها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات. كذلك يجب أن تبين رسالة المؤسسة أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو؛ وتحمل الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار، وتتضمن الصور التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن

1- عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله، "الخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال من حيث معاصر"، مجلة أمبارك، المجلد (06)، العدد (19)، 2015، ص 164.

نفسها. والفرض من تحديد رسالة المؤسسة هو تحقيق التالي:

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المؤسسة.
- تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال موارد المؤسسة.
- تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المؤسسة.
- تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط - وعمليات تكتيكية.

د-وضع الأهداف والغايات: وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق

رسالة المؤسسة ومن المهم أن تتمت الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية:¹

- أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عما يزمع تنفيذه.
- أن تكون قابلة للقياس، بفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يزمع تحقيقه.
- أن تكون ممكنة التحقيق، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق.
- أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والموقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.
- ذات توقيت مناسب، وهنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف، وما هي الفترة المحددة ل لتحقيقه.

ه-وضع الخطط الاستراتيجية: ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار

¹- رندة اليافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، محلية جامعة دمشق، (المجلد: 16، العدد: 01، 2000)، ص 273.

العوامل التالية:¹

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل لاحتمالات المجازفة.
- مدى استفادة كل منها من الموارد المتاحة للمؤسسة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوخة.
- مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الاستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل بإحدى منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة استراتيجية من خطط مفصلة لما يلي:²

- خطة لتطوير الموارد المادية، ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني.
- خطة لتطوير الموارد المالية، ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
- خطة للتسويق بالنسبة للمؤسسات التجارية، وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.
- خطة لتطوير القوى البشرية.
- خطة معلوماتية استراتيجية وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حتمي يخدم جهود المؤسسة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.
- خطة لارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.

1- المرجع السابق، ص274.

2- رندة اليافي الزهري، مرجع سابق الذكر ص274.

كـ-تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية: وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تفيذها في زمن قصير نسبياً، وتشكل هذه المهام والعمليات في مجلتها الخطط التكتيكية، هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الاستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تفزيذها تحقيق الأهداف وتفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام ولعمليات بحيث تشمل ما يلي:

- وصف دقيق للعملية، بحيث يمكن قياس مدى تفزيذ العملية ومدى تحققها للهدف المتعلق بها.
- تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تفزيذ العملية.
- تحديد الزبون المتوقع لتنفيذ المهمة والعملية.
- تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم.
- تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة لتنفيذ.
- تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تفزيذ الخطة وبين رؤسائهم أو مرؤوسيهم.

وعقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام وعمليات، وينبغي الحصول منها على ما يدل على قبولها لهذه العمليات والتزامها بتنفيذها.

إذاً، التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن:¹

- نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والتصورات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- نظام من خلاله يتم تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجال أعمالها

1-كمال ببرير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 72.

مستقلاً.

- رد فعل كل من نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التمييز ولتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل.
- أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة التنفيذية ويشكل يحدد ميزة مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.
- أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في الشركة سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية، ما يبرر بقاء الشركة.

وأيضاً يتميز بالخصائص التالية:¹

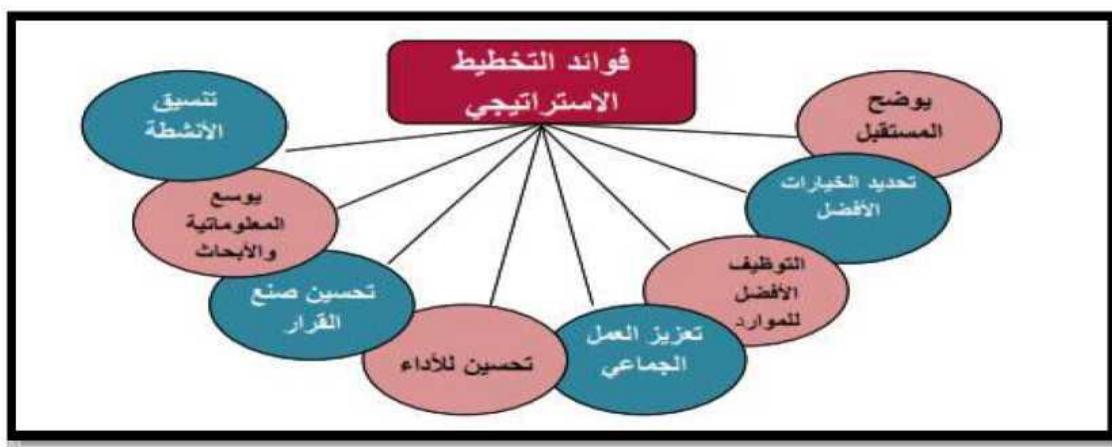
- تكون عملية التخطيط استراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئه ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي يعني بالمستقبل: فهو يتتيح له توجيه المستقبل ودراسته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعاً في مكانك إذا تم اتخاذ قراراً ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قراراً صائباً. فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب.
- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة

-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص 1.230

الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية وحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تقسر استمرارية عملية التخطيط.

• الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتتحقيق مستمر.

شكل رقم 4: فوائد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجید الكرکخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والترااث ، 2016 ، ص:70.

ويشارك العديد من المديرين في تصميم الاستراتيجيات وفي تنفيذها ومتابعتها.

— ويوضح الجدول التالي ملخص لهذه المهام وتحديد الجهة المسؤولة عنها.

جدول رقم 2 : الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي

الجهة المسؤولة	النشاط
مجلس الإدارة ورئيسه	التصميم والمتابعة والريادة
العضو المنتدب ثم باقي المديرين التنفيذيين	التنفيذ والمتابعة

المساعدة والمعونة

فريق التخطيط أو إدارة التخطيط (وجدت)

المصدر: نادية العارف، الإدراة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 40.

ولمقاربة التفكير الاستراتيجي كمصطلح شامل فهو يعني تحليل واستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد، ومن ثمة وضع الخطة التي من شأنها رسم الإجراءات ذات التأثير الإيجابي لأكبر قدر ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقاً. فالتفكير الاستراتيجي يمتد تأثيره إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال وأداء المنظمة الإجمالي. ويضم أيضاً التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، ولذلك فإنَّ التفكير الاستراتيجي يغطي أساساً جميع الجوانب التي يمكن وصفها بأنها "استراتيجية".¹

إنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة تتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي – أعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية – حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرية والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعُها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة – أو وظيفة – داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرةً جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئةً وتكييف استراتيجية ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

ففي ظل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تشهدها المؤسسات في جميع أنحاء

1- نادية العارف، الإدراة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 40.

العالم، فإنه من الضروري وجود استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى بلوغ مساعها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى، ويتحقق ذلك بدرجة أولى في استراتيجية الحصول والاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتطوير قدراتها ومهاراتها على مستوى المؤسسة أو الإدارة سواءً كانت عامة أو خاصةً، مركبة أو محلية.

فتحقيق المنظمة لنجاحها على المدى البعيد لا يتوقف على مواردها المادية والمالية فقط بل يمتد إلى حصولها على الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، خاصةً في ظل التغيرات الراهنة وارتفاع المنافسة التي تتطلب الحرص على توفير وتحصيل موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عالية، وهو أحد أبرز التحديات التي يواجهها مسؤولو الموارد البشرية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الإدراك الجيد للفكر الاستراتيجي للمنظمة، الذي يستوجب رؤية مستقبلية يستقر من خلالها المسؤولون عن الموارد البشرية على الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وتجسيد كل ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

فالهدف الأبرز من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو الوصول إلى التميز والاستمرارية في عالمٍ يشهد تغيرات مستمرة، ويتحقق ذلك بالعمل على تحقيق التوازن المستقبلي في كلٍ من العرض والطلب من حيث الكم والنوع، وهذا بتحليل بيئه العمل الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف، ومن ثم القراءة الصحيحة للبيئة الخارجية للتعرف على التهديدات والفرص.

فالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من المفاهيم المبتكرة والجديدة في الإدارة الحديثة، فهو يعمل على تأمين التوازن في المدى البعيد بين الطلب والعرض من القوى العاملة بشكل يضمن تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة بمجموعة من الخطوات وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبالاعتماد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها ووقعاتها المستقبلية لحجم ونوع التأثيرات

البيئية في مسارها الاستراتيجي.

سيتم التطرق إلى عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومختلف الجوانب المتعلقة به كالتالي:

- الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد الوظائف الأساسية في الإدارة. مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أساليبه، ومعوقاته.

الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، فهو النموذج الأكثر ثراءً بالاتجاهات مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسخير الاستراتيجي للموارد البشرية، وقد تطور هذا النموذج وفق مراحلتين، ففي البداية تركزت جهود الباحثين على مقاربة تخطيط الموارد البشرية التي غالباً ما عُرفت بالتسخير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات 1960-1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية منذ سنوات 1980¹.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يطلق على إجراءات تكوين استراتيجيات الموارد البشرية وعلى إعداد البرامج لتطبيق تلك الاستراتيجيات اسم "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، وفيما يلي عرض لمختلف التعريفات التي تناولت هذا الموضوع، لنسخلص في الأخير تعريفاً إجرائياً شاملأً لهذا المفهوم.

¹- سلاليلحضيه، "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في التسخير، (الجزائر: قسم علوم التسخير، جامعة الجزائر، 2005)، ص ص 100-101.

- عرف كلٌ من Kinikci & Williams التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بـ: عملية تطوير استراتيجية شاملة لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتتبُّؤ باحتياجات مستقبلية¹.
- هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والخصائص المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.
- هو عملية تهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة استراتيجية المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية في المنظمة مستقبلاً، وذلك من خلال المقارنة بين حجم قوة العمل المطلوبة في استراتيجية المنظمة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً².
- يعرفه حسن إبراهيم بلوط على أنه: وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حيث يواجه المؤسسات، ويتناول التتبُّؤ بمستقبل الاحتياجات العملياتية والمحيطة التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة³.
- كما عرَّف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه: العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة فيما يتعلق بالموارد البشرية الحالية والمتواعدة من حيث الكم والنوع⁴.

1-Kinikci Angelo and Brian K. Williams, **Management: A Practical Introduction**. 2nd ed, (Boston: McGraw- Hill Irwin, 2006), p85.

2- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. الأردن: دار مجذلوي، 2008، ص 25.

3- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، ص 48.

4- عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحى معاصر"، مرجع سابق، ص 164.

- هو تحديد لاتجاهات المستقبلية للموارد البشرية والتغيرات المحتملة فيها، و اختيار الأساليب التي تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمة العمل.¹
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعني تحديد معلم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نتائج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) ونتائج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).²
- عرفه عقلي على أنه: أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث أعدادها، أنواعها ومهاراتها بشكل يخدم استراتيجية المنظمة.³

انطلاقاً مما سبق نستخلص أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها صياغة وتكوين الرؤيا المستقبلية لواقع الموارد البشرية في المنظمة باعتباره الميزة التنافسية المطلقة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة، وبذلك تؤمن الحاجة الكمية والنوعية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية من خلال تكريس جميع إمكانيات المنظمة المالية والمعلوماتية والبشرية الفكرية ضمن حزمة واحدة لتحقيق هدفها، مع الأخذ بعين الاعتبار تنسق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية لمنظمة ككل.

وعليه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتكز على مجموعة من العناصر المتراطبة والمترادفة فيما بينها والتي تلعب دوراً أساسياً لتجسيد الاستراتيجية وهي كالتالي:

1- ميسوم بودلال، مرجع سابق الذكر.

2- عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص 164.

-عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 3.230

1. **المحيط الداخلي:** يقصد به التركيز على كمية الموارد المتاحة سواء المالية أو البشرية أو التكنولوجية المتواجدة حالياً في المؤسسة.
2. **التبؤ بالموارد البشرية:** والذي يهدف إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية كماً ونوعاً.
3. **المحيط الخارجي:** من خلال تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية المتعلقة بالمنافسة، والتطورات التكنولوجية، ومن ثم تحليلها و اختيار الأهداف المنشودة، وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية من اختيار وتوظيف الأفراد، ووضع خطط التدريب والتعويضات وغيرها من الخطط الوظيفية¹.
4. **الرقابة والتقييم وتحديد البدائل:** والذي يساعد الجهاز البشري في تحقيق أهدافه وخططه من خلال مده بالمعلومات اللازمة للمتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد البدائل و اختيار أفضل بديل والذي سيحدّد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلاً الأجل.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر التخطيط الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الأنشطة، فهو أول وظيفة يجب القيام بها قبل الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ذلك أنه يعبر عن التهيئة وبأفضل الطرق لمواجهة المستقبل المجهول، وعليه يمكن حصر أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التبؤ الدقيق باحتياجات الإدارة المختلفة من الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، وذلك من خلال تحليل بيئه المنظمة الداخلية للحصول على أحسن الكفاءات البشرية.

1- سيد أحمد سالم، يوسف عيساوي، **التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية - مركب الذرة تافة مغنية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، (الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الملحة الجامعية - مغنية: قسم العلوم الاقتصادية، 2015/2016)، ص 34.

- يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتوترات التي تحدث في البيئة المحيطة بها (التطور التكنولوجي، المنتجات المنافسة، وتعليمات وقوانين الدولة...الخ)، ذلك لأنّ هذه التغيرات قد تخلق عادةً تغييرًا في محتوى العمل والمهارات المطلوبة وأنواعها وعدها...الخ، مما يستدعي الإعداد والتخطيط لمواجهة مثل هذه التغيرات.¹
- يمكن التخطيط من تطوير الأفراد وتدريب الموظفين والإداريين في المنظمات الإدارية، كما يؤدي إلى الرفع من مستوى كفاءات وخبرات الموظفين والتي تعود بالنفع على المنظمة ككل.
- يساهم بفعالية في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية العليا والكوادر البشرية المدربة التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة المستخدمة في النظم الإدارية وتوظيفها حسب اختصاصاتها بغية تطوير المنشأة الإدارية.
- يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بكل من الفرد والمؤسسة، ففيما يخص الفرد فإن التخطيط الجيد يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، أمّا على صعيد المؤسسة فإنه يساهم في تحقيق التوازن الداخلي بعدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية².
- يرفع التخطيط من مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم ومؤسساتهم، ويساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية والتكوين وغيرها.

1- كمال تيمizar ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة، مذكرة ماجستير منشورة، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية: قسم العلوم السياسية، 2013/2014)، ص 62.

2- يوسف بن حمودة ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية تطبيقية لمجمع تربية الدواجن للغرب، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، (الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم: كلية الحقوق والعلوم التجارية، 2009/2010)، ص 60.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في خفض تكاليف أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى كالتوظيف، الاختيار، التدريب، والتعيين، ذلك أنه يجب على الأسئلة التالية¹:
 - ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟ (What ?)
 - كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟ (How ?)
 - متى يجب الحصول على هذه الموارد؟ (When ?)
 - أين تستخدم هذه الموارد؟ (Where ?)
- يساعد في منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمؤسسة وذلك لأنّه يكشف عن مواطن الزيادة أو النقص في عدد الأفراد ويهيئ بذلك لاتخاذ التدابير اللازمة من ترقية أو استغناء أو نقل أو غيرها.².
- يمكن المؤسسة من التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، كما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء هذه الموارد وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتكوين المطلوبة لتطوير أداء الموظفين.
- يساعد على توضيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كلّ، وبالتالي التركيز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى.
- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أنّ تخطيط الاحتياجات لا يكون بمعزل عن تخطيط التكوين، أو الاستقطاب، أو الأجر.

المطلب الثالث: دوافع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه

باعتبار أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من المهام الأساسية الواجب القيام بها، فإنّ هناك مجموعة من الدوافع والاعتبارات التي توجب على أيّمؤسسة مهما كان

- نفس المرجع، نفس الصفحة.1

2- Maher Ahmed, إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 47.

مجال اختصاصها، وسواء كانت عامة أو خاصة، مركبة أو لامركبة تبني سياسة التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، مما يؤدي أيضاً إلى تحقيق جملة من الأهداف المراد الوصول إليها.

يمكن حصر أهم أسباب ومبررات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في النقاط التالية:

- يعتبر التخطيط في غالب الأحيان السبب في نجاح الموارد البشرية نظراً للعلاقة الموجودة بين كل من التخطيط والأداء، وهو ما أثبتته الدراسات التي اهتمت بمقارنة أداء المؤسسات التي تعتمد على التخطيط مع أداء المؤسسات التي لا تعتمد عليه، والتي خلصت إلى أن تلك التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية لعملية التخطيط، ومن أهم هذه الدراسات نجد ما قام به كل من سايمون لام (SimonLam) وزميله جون شوبرويك (JohnSchaubroeck) والتي استنتجت في الأخير أن وضوح أهداف التخطيط والتركيز على آلياته يدل على نجاحه وبالتالي نجاح استراتيجية التخطيط والأداء الإداري.¹
- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد: باعتبار أن الهدف الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية هو التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد اللازمة ذات التخصص والمهارة لفترة زمنية مقبلة وتوفيرها في الوقت المناسب، وهو ما يمكن المؤسسة من تجنب مواجهة حالات العجز في العدد أو في المهارات وكذلك حالات الفائض، الأمر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة ويحد من حسن أدائها².
- التكيف مع التغيير ومواجهته: نتيجةً لما تواجهه المؤسسة من جملة من التغيرات سواء داخلية أو خارجية، كالتطور التكنولوجي والنصوص والتشريعات الجديدة والمنافسة والتي

-حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 1.131

2-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية: الدار الجامعية) 2007، ص 185.

تؤدي بها إلى حدوث تعديلات في متطلبات المهارة ومحويات الوظائف الأمر الذي لا يمكن الاستجابة له إلا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.¹

- من أهم أسباب التخطيط نجد الجانب الإداري، فهو يحث المديرين على تحديد الأهداف، وبالتالي يلزم الموارد البشرية بمضامينه وبرامجه، وبالتالي يدرك الفرد الأهداف المرجوة ويعمل جاهداً على تحقيقها.

المطلب الرابع: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن قيام المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدراجه ضمن استراتيجيتها الكلية وجعله من أبرز أولوياتها هو رغبتها في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمكنها من تحقيق غاياتها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- القدرة على توفير المهارات اللازمة بالأعداد والنوعيات المناسبة وفي الوقت المناسب للوفاء بمتطلبات الخطط التشغيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مستقبلاً.
- القدرة على التحليل المستمر لعناصر البيئة الخارجية للوقوف على التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية المتوقعة في سوق عمل المنظمة، والاستعداد لتكيف معها.
- وضع خطط استراتيجية مرنة تتناسب مع السياسة الكلية للمنظمة، وذلك من حيث القدرة على توفير المهارات المطلوبة واستخدامها بالطريقة التي تحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكليف أقل"، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع حالات وجود فائض أو نقص فيما يتعلق بالنوعيات أو الأعداد.
- تحديد المشاكل الحالية والمتواعدة التي تحدُّ من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمستقبلية².

- يوسف بن حمودة، مرجع سابق الذكر، ص 1.58

- عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص 2.164

- العمل على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد، وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواءً في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو لإنهاء الخدمات.
- التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة.
- التعرف على مصادر الموارد البشرية وتقييمها، وتحديد المشاكل التي تمنع الاستخدام الجيد لها حالياً ومستقبلاً.¹
- تعمل المؤسسة من خلاله على تحقيق القدرة على التنافس، وزيادة إمكانية الاتصال والتفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية.²

وعليه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف بصفة عامة إلى توفير الموارد البشرية كماً ونوعاً بما يلبي احتياجات المؤسسة وفي الوقت المناسب، ويتحقق ذلك من خلال:

- تحديد المستوى الفعلي للأداء في مختلف مستويات التنظيم، وبالتالي تقدير المستوى المتوقع إحداثه للأداء مستقبلاً وتطويره خلال السنوات القادمة.
- التنبؤ بحركات المخزون من الموارد البشرية لمعرفة نمط هذه التحركات وأثرها على المعرض من الأفراد في المستقبل البعيد³.

المطلب الخامس: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومقومات نجاحه

- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية. ط 3،الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 1.132

- محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 95 . 2

-كمال تيمizar ، مرجع سابق الذكر ، ص 3.65

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية وضع أهداف الموارد البشرية واستراتيجية تطويرها لتحقيق الأهداف والسياسات التنظيمية من خلال تهيئة الموارد البشرية وصيانتها، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي لها مع المفاهيم البيئية والتي تشمل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المحيطة بها، وعليه ومن أجل تحقيق ذلك لا بدّ من وجود مجموعة من الأبعاد والمقومات التي يتوقف عليها تجسيد ونجاح هذه العملية.

أولاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

هناك جملة من الأبعاد التي تقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهي كالتالي:

1- إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

حيث أنّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يكرّس اهتمامه على التغيرات المتعلقة بالقدرات والمهام الاستراتيجية ويساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، ما يستدعي إشراك جميع الفاعلين والمسؤولين في عملية التخطيط وتهيئتهم وتكونينهم، فمشاركتهم في هذه العملية لها أهمية بالغة في نجاح كل الخطط المنفذة، وهو ما أثبتته الدراسات التي أجريت، حيث كلما كانت درجةوعي وإدراك وفهم المديرين لعملية التخطيط كلما كانت استجابتهم إيجابية وجيدة.¹.

وعليه فالإدراك الجيد من قبل المسؤولين في السلطة يمكن ويسهل عملية صياغة الخطط والنشاطات التي تقرّب المنظمة من أهدافها، كما أنّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.²

1- فيصل مثنى زاحم، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي/بحث ميداني في وزارة الصحة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (المجلد: 22، العدد: 92)، 2016، ص 324.

2- أبو حليمة، عزيزة سهيل، "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"، دبلوم عالي في التعليم العالي تخصص إدارة مؤسسات المجتمع المدني، غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، 2013)، ص 05.

2-تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية: ترتبط استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين الأداء والتنمية، فوجود تخطيط استراتيجي فعال للمنظمة يُسهم في عملية ربط الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى مع كلّ من الخطط المتوسطة والتشغيلية والتي تساعد على تحقيق نشاطاً أكبر للمنظمة، وعليه فالخطط الاستراتيجي للموارد البشرية يعمل على جمع البيانات وتحديد البديل، وبالتالي وجود نهج موحد تشارك فيه كل المستويات الإدارية لتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة.¹

فالتطوير لا يجب أن يتركّز على تطوير المهارات الأساسية فقط، بل يجب أن يرتكز أيضاً على توليد المعرفة المشتركة، وهو ما يرتبط بالأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة.

3 - تمكين ومشاركة الموارد البشرية

يعتبر التمكين والمشاركة من المفاتيح والعوامل الأساسية لدفع عجلة تنمية الإبداع لدى العاملين، وذلك من خلال منحهم استقلالاً أكبر ومشاركتهم بكل المعلومات ذات الصلة. كما يسعى بعض القادة إلى دفع عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة وتمكينهم من المشاركة في صنع قراراتهم بأنفسهم، وبالتالي خلق الفرص لتطوير مهاراتهم وتوسيع قاعدة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في كل المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والإدارية².

ثانياً: مقومات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1-Dincer, Omer, Tayoglu, Ekren&KeithW.Glaister” (2006), The Strategic Planning Process: evidence from Turkish firms”, **Journal of Management Development**, (vol:28, N°:04,2009), P 361.

2-اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم، ”واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان”， رسالة ماجستير غير منشورة، (الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2011) ص 51.

يتوقف نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مجموعة من الأسس والمقومات أهمها¹:

- وجود رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم العمل على تفديتها حسب المدى الزمني المحدد لها.
- التقييم المستمر لبرامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالبحث عن أفضل الفرص الوظيفية لشغلها بأفضل الكفاءات المتوفرة، أو التي يمكن توفرها.
- استقلالية المؤسسة وحريتها في اختيار وتعيين الموارد البشرية، وذلك لصعوبة التخطيط في حال تدخل الهيئات المركزية في عملها.
- أن يكون هناك تزامن بين التخطيط القصير الأجل والتخطيط الطويل الأجل وذلك بغرض تكوين رؤية مستقبلية.².
- تحديد الخطط المستقبلية المتعلقة باستقطاب وتعيين الموارد البشرية وتطوير مهاراتها في الأجل الطويل.
- المراجعة الدورية للأسس التوظيف والقضاء على مهدّاته (توصيات، صلة القرابة، وغيرها) من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التقييم الصحيح للوظائف من حيث تحديد واجباتها، أعبائها، مزاياها، والشروط والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، مع تحديد الوظائف المتوقعة شغلها مستقبلاً وتحديد الشروط والمعايير المناسبة لها (أي وصف تحليلي لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة).

- عبد الرحيم الشاذلي عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص 1.171

2- سمير عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية المفاهيم وال مجالات والاتجاهات الجديدة. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص 52.

- وضوح خطط جميع الإدارات داخل المؤسسة والاستعداد المسبق لتوفير احتياجاتها المختلفة ضمن منظومة محدّد فيها مسبقاً: النوعيات، الأعداد، الشروط، المؤهلات، المهارات، والوقت المحدّد للتوظيف أو النقل أو الترقية الخ...¹
- توفر نظم معلومات إدارية للتخطيط مع تحديث البيانات الموجودة فيها باستمرار.²
- بناء الخطط الاستراتيجية لخلق التكامل والانسجام ما بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة، مع ضرورة التركيز على مجموعة من الجوانب المهمة:
 - ✓ تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين ومهاراتهم مع تحديد الوظائف التي يجب شغلها من قبلهم والإقرار بالمتزايا الوظيفية الواجب توفيرها لهم.
 - ✓ وضع رؤية مستقبلية للتغيرات السياسية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية، والاجتماعية المحتملة وتأثيراتها على المنظمة وسوق العمل بشكل عام في المستقبل البعيد.
 - ✓ تحديث استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة (استراتيجية إعادة الهندسة للوظائف أو الموظفين، استراتيجية التوظيف الداخلي أو الخارجي، استراتيجية التبادل الوظيفي كالانتداب أو النقل المؤقت وذلك بشكل دائم أو مؤقت حسب الحاجة، استراتيجية التكوين والتدريب أو استحداث برامج تطويرية تتاسب مع الوظائف المتوقعة مستقبلاً).

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد الوظائف الأساسية في الإدارة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الوظيفة الأولى في العملية الإدارية حيث يسبق الوظائف الأخرى، ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أيّ عمل، ويعتمد على

-كامل بربير، مرجع سابق الذكر، ص 1.71

- سمير عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 52.

اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل المورد البشري في المؤسسة، ويتضمن بشكل عام تحديد الأهداف بوضوح، ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج الازمة لتحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو بالنسبة لأي وحدة إدارية.

فالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، ويحدد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، في ظل دراسة الظروف الداخلية وفهم العوامل الخارجية المؤثرة في العمل، حيث يتمثل في عملية وضع إطار عام لاستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وسننطرق من خلال هذا البحث إلى متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومداخله كمطلوب أول، ثم علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فيتناول علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى معالجة مشاكل الموارد البشرية الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها.

وتتطلب عملية تحويل تخطيط الموارد البشرية إلى عملية استراتيجية ضرورة توافر التنساق والتوافق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل، بالإضافة إلى بلورة وتطوير أدوار الموارد البشرية وتحويلها إلى أدوار المشاركة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي¹، وتظهر هذه المتطلبات من خلال:

1-Kleasen, E. D. and Johnson, "Building Human Resources Strategic Planning, Process and Measurement Capability: Using Six Sigma as a Foundation", **Organization Development Journal**, (Vol 25, No 1)2007, P 37.

أولاً: تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي
تتضمن عملية التكامل والتوافق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

صنفين من التكامل:

1 - التكامل الخارجي External Integration: يتم من خلاله الربط بين كل من عملية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات في المنظمة، حيث تصبح بمثابة عملية وإحدى يصعب الفصل بينهما¹، وينتقل من خلال هذا الإطار مجموعة من عمليات التكامل الفرعية، منها: التوافق مع رؤيا المنظمة، إذ لا بد أن تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية مشتركة موجهة لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، والتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تحليل البيئة والتعرف على المعلومات المتعلقة ببنية الضعف والقوة².

2 - التكامل الداخلي Internal Integration: في هذا الصنف تعتبر المنظمة نظاماً، وإدارة الموارد البشرية جزء من هذا النظام أو نظاماً فرعياً يتكون من استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية التي لا بد أن تتفاعل وتتكامل باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية³.

ثانياً: المشاركة الاستراتيجية

نتيجةً للتغيرات المتسارعة في الوقت الحالي، كان لزاماً أن تتغير أدوار الموارد البشرية وتحول من أداء الأدوار المألوفة والروتينية المتمثلة في الاحتفاظ بالسجلات وقواعد المعلومات المتعلقة بالموظفين وتحركاتهم في المنظمة إلى أداء أدوار استراتيجية تكتيكية مرتبطة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، والقرارات التي تضعها الإدارة العليا

-الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط 2، عمان: دار وائل للنشر ، 2005، ص 65. 1

-Fisher, et al, **Human Resource Management**, 5sted, Boston: Houghton Mifflin Company, 2003, P 2

-3DeCenzo, David A, and Stephen P. Robbins, **Fundamentals of Human Resource Management**, 8th Ed, (New York: John Wiley and Sons Inc), 2005, P

عمادها الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على مواكبة هذه التغيرات والتطورات، وبالتالي يكون لها دور فعال في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية صياغةً وتنفيذًا¹.

وبالإضافة إلى المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحلها وصياغة استراتيجيات الموارد البشرية، يقوم الشريك الاستراتيجي بدورٍ حاسمٍ وفعال من خلال تقديم الأفكار، الاقتراحات، التوصيات، والمشاركة في إيجاد الحلول للمشكلات التي ت تعرض المنظمة، والعمل على فهم هذه الاستراتيجيات وإيصالها بوضوح وبنسلسل لجميع الموظفين في المنظمة والتعاون مع جميع أقسامها.

المطلب الثاني: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يقصد بالمدخل الاتجاه أو السبيل الذي تسير فيه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بحيث يمكن التفريق بين مدخلين مختلفين:

أولاً: التخطيط من الأسفل إلى الأعلى

حسب هذا المسار فإنّ مختلف الإدارات التي تتشكّل منها المؤسسة هي التي تقوم بعملية تقدير مواردها البشرية الموجودة حالياً، والتبنّى باحتياجاتها المستقبلية على حسب طبيعة وحجم الأعمال المطلوبة منها والمحدّدة في استراتيجية المؤسسة بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي إلى غاية المستويات العليا في الإدارة، وهذا بطلب من إدارة الموارد البشرية².

ثانياً: التخطيط من الأعلى إلى الأسفل

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المسار بوضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تحديد الوظائف والاختصاصات لكل وحدة إدارية عليا ثم ترسلها إلى المستويات الدنيا التي

1- الدرة إبراهيم عبد الباري، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 42.

-عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 2.235

تعمل على تدقيقها وتقسيلها، وبعد الانتهاء من الخطة يتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا¹.

وعليه وحسب ما هو معمول به فإن كل مستوى إداري ووحداته يقوم بدراسة ومناقشة طبيعة الأعمال المطلوبة منه وحجمها مع المستوى الأعلى أو الأدنى منه، إلا أنه وفي أغلب الأحيان يتم انتهاج المسار من الأعلى إلى الأدنى لما يتمتع به من خبرة ومعرفة ودقة فيما يتعلق بالتبؤات حول استراتيجية المؤسسة وتحديد احتياجاتها على المدى البعيد.

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة

يعتبر المورد البشري المحور الأساسي في استراتيجيات المنظمة، حيث أن توافرها كمًا ونوعًا يمكن من القيام ب مختلف الأعمال والأنشطة بكفاءة وفعالية، وإدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن ذلك.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة ككل، وهي تتحرك في ظل تحركات المنظمة، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أهم عناصر استراتيجية الموارد البشرية وبالتالي هو جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي مسألة ذات بعد استراتيжи لجميع المؤسسات، وذات علاقة وارتباط مباشر بخطتها الاستراتيجية، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتم عملية التقدير التنبؤي لاحتياجات المؤسسة في فترة زمنية مقبلة طويلة المدى من الموارد البشرية الالزامية بالأعداد والمهارات والكفاءات المطلوبة، وهو ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وغاياتها وضمان استمراريتها في العمل والنمو.

1- المرجع نفسه، ص 236.

فالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعمل على الموازنة بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وأداء مواردها البشرية على المدى البعيد من جهة، وبين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلاً من جهة أخرى وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وبين إمكانات الموارد البشرية مستقبلاً.

وبما أن حاجة المؤسسة للموارد البشرية متغيرة بين فترة وأخرى في ظل عدم إمكانية السيطرة على المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي عملية استراتيجية مستمرة ومتواصلة تلزم تنفيذ استراتيجيات المؤسسات طالما أنها قائمة وتعمل في ظل بيئة دائمة التغيير¹.

ولتحقيق التكامل الفعال بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات أهمها²:

- يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هدفاً أساسياً للمؤسسة، ذلك أنه يمكن الإدارة العليا من إدراك حقيقة إمكانية النمو المستمر للمؤسسة وبالتالي إمكانية مواجهة بعض العارقين والقيود، كالنقص والعجز في الموارد البشرية، فهي مشكلة تحتاج إلى الاهتمام والتركيز من طرف المستويات العليا في الإدارة.
- تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة استراتيجية الموارد البشرية.
- مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي لتحديد الفرص الجديدة لتقنيين إدارة الموارد البشرية فيها.
- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مما يشجع المديرين التنفيذيين على التفكير بالموارد البشرية عند القيام بخطة العمل.

-عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 1.237

2-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، (الإسكندرية:دار الجامعية، 2004)، ص ص 81-82.

- يجب على مخطط الموارد البشرية معرفة استراتيجية العمل وضمان توافقها مع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى

نتيجةً للعلاقة البارزة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة ككل، ونتيجةً لما تحققه هذه العملية من توازن بين حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية ومع ما هو متاح، فقد تولد تفاعلٌ وعلاقة بينه وبين باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، ويمكن إظهار هذا التفاعل في النقاط التالية¹:

1. التفاعل مع وظيفة التوظيف: بالنظر إلى ما تقرره عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من نتائج وما تظهره من تقدير وتبيؤ للموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً، فإنه يقوم بمساعدة المسؤولين ويبين لهم حجم ونوعية الموارد البشرية المراد استقطابها وموعد الحاجة إليها وبالتالي تحديد مصادر الاستقطاب ووضع البرامج المناسبة لذلك، كما يساعد أيضاً في تحديد العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية المستقطبة ونوعيتها، وبالتالي اختيار الموارد البشرية المناسبة ذات المهارة والكفاءة المطلوبة وتعيينها في المناصب المناسبة وفي الوقت المحدد.
2. التفاعل مع وظيفة التكوين والتدريب: تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وظيفة التكوين وتنمية القدرات والمهارات، فهي تمكن المسؤول عن التكوين من تحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المؤسسة حتى تتمكن من أداء واجباتها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي تتمكن المؤسسة من تحديد مستويات هذه الموارد البشرية وبالتالي وضع البرامج التكوينية والトレبيّة المناسبة لها.

¹- راوية حسن، مرجع سابق الذكر، ص 81-82

3. التفاعل مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية:تعبر المسارات الوظيفية عم حركة تنقلات العاملين في المؤسسة من بداية تعيينهم حتى نهاية خدمتهم فيها سواء كان عن طريق الترقية أو النقل الأفقي، بحيث يكون لكل عملٍ أو وظيفة مساراً إما متخصصاً أو غير متخصص، خاص بها يتدرج من الأسفل إلى الأعلى، وبالتالي تعمل هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم والمدة الزمنية لتوفير هذه الاحتياجات من داخل المؤسسة أو خارجها، وعليه فالنتائج التي يتم التوصل لها من عملية التخطيط تعد جزءاً أساسياً من خطة الموارد البشرية في المنظمة لأنها تبين احتياجات وظائفها من الموارد البشرية في المستقبل من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب هذه الخطة.

4. التفاعل مع وظيفة الصحة والسلامة المهنية:تسعى المؤسسة من خلال هذه الوظيفة إلى تحسيد البرامج المناسبة التي تضمن توفير حماية لعاملين فيها من مخاطر وحوادث العمل، وعليه فإنه من الضروري أن يطلع المسؤول عن السلامة والصحة المهنية على نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تمكّنه من معرفة حجم الموارد البشرية التي تستعمل مستقبلاً ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وبالتالي يمكن من وضع البرامج اللازمة وتحديد سبل الحماية الملائمة.

5. التفاعل مع وظيفة الأجور والتعويضات:بالنظر إلى نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وما تظهره من احتياجات المؤسسة من موارد بشرية من حيث الكم والنوع والتخصص، فإن ذلك يمكن الإدارة المسؤولة عن الأجور والتعويضات من تحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وتحديد المزايا والتحفيزات الوظيفية التي تقدم للعنصر البشري لديها، ما يؤدي إلى خلق الحافز لدى العامل ودفعه للعمل بتفانٍ وإخلاص، وبالتالي فنتائج التخطيط تحديد نطاق عمل وممارسات إدارة الأجور والتعويضات.

المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي، مسؤوليته، ومعوقاته

يعبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على القدرة على تزويد المنظمة بالأشخاص الملائمين عند الحاجة إليهم، في الوقت المناسب والمكان المناسب، وتنتج عن هذه العملية معرفة المنظمة لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وكذا الاستثمار الفعال للموارد البشرية المتاحة في المنظمة، ويعُد تخطيط الموارد البشرية من العمليات الإدارية الاستراتيجية وذلك فيما يتعلق بوضع استراتيجية خاصة بالمورد البشري، وهو إحدى أهم العمليات الازمة لسد الغراغات الوظيفية، وكل هذا يقتضي وجود عدة خطوات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأساليب تتبع وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتحديد على من تقع مسؤولية تنفيذ وتجسيد هذه العملية، بالإضافة إلى تحديد أهم العوائق التي يمكن أن تواجه المؤسسات وتحول دون تحقيق ذلك، وهو ما سنطرق إليه من خلال هذا البحث.

المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر استراتيجية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ككل وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمجموعة من المراحل والإجراءات المترابطة والمتناسبة فيما بينها، وهذا بهدف تشكيل خطة استراتيجية للمؤسسة توضح من خلالها تحديد وتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية الازمة والمناسبة خلال الفترة الزمنية المخطط لها، وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أولاً: التعرف على مضمون الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وأهدافها

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من الشروع في عملية صياغة خطتها الاستراتيجية لمواردها البشرية لا بد أن تكون على اطلاع تام بمضمون وأهداف الخطة الاستراتيجية للمؤسسة كل التي ستتوجهها في فترة زمنية مستقبلية، حيث على الإدارة العليا أن تقوم بتزويد إدارة الموارد البشرية بكافة المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها الاستراتيجية.

ثانياً: تحليل الطلب على الموارد البشرية

تقوم هذه العملية على أساس قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية انطلاقاً من الأهداف التي ترمي إلى الوصول إليها، وتنتمي عملية التتبع والتحليل هذه باستخدام العديد من الطرق بالنظر إلى كثرة العوامل المؤثرة عليها، وهي كالتالي:

1- التحليل البيئي (Environmental Analysis):

تعتبر هذه العملية من أهم خطوات صياغة استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة والحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الخطوات الأخرى، وذلك من خلال التعرف على جميع المتغيرات البيئية التي تلعب دوراً هاماً في عملية تقدير احتياجات المؤسسة من مواردها البشرية، وتعرف على أنها: «عملية الضبط والتسيير لمعلومات البيئة الداخلية للمنظمة مع معلومات البيئة الخارجية التي تؤثر بدورها على آلية صنع القرار المستقبلي في المنظمة، وبالتالي فهي عملية تتضمن جمع وتحليل واستخدام المعلومات على المستويين الداخلي والخارجي لصياغة استراتيجية تنافسية على المستوى الكلي للمنظمة»¹.

وعليه يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى صنفين:

أ- المتغيرات البيئية الداخلية: حيث تلعب دوراً مهماً في رسم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأبرز هذه المتغيرات:

1-Kendra S. Albright, Environmental scanning : Radar for success. Information Management Journal,(vol:38, n°3, 2004), P 38.

- مبادئ التنظيم الإداري التي تعتمد عليها المؤسسة: حيث أن طبيعة النظام الإداري السائد في المؤسسة واختلافه بين نظام مركزي أو لا مركزي يؤثر بشكل كبير على حاجة المؤسسة من مواردها البشرية كما يؤثر على طبيعة العمل والتنسيق داخل المؤسسة.
- التعديلات المتوقعة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: فال المؤسسة قد تشهد تغييرًا في هيكلها التنظيمي من خلال إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو إلغاء بعضها أو إعادة توزيع المسؤوليات والمناصب نتيجة لغير في استراتيجية المؤسسة، ما يؤدي إلى تغير في عدد ونوعية الوظائف فيها، ما يؤثري حجم الموارد البشرية في المؤسسة، ففي حالة بالإضافة تكون هناك حاجة للموارد البشرية كما ونوعاً، وفي حالة الإلغاء يكون هناك فائض.
- تغيرات في تكنولوجيا العمل: يؤدي ظهور تكنولوجيا جديدة إلى تغير في نظام وطرق القيام بالأعمال في المؤسسة، ما يؤثر على مواردها البشرية، ففي حالة تبني المؤسسة للآليات الجديدة في تسخير نشاطاتها كاملة فإن ذلك يؤدي إلى حدوث فائض في اليد العاملة التي تقتند للمهارة المطلوبة، ما يؤدي بدوره بال المؤسسة إلى البحث عن اليد العاملة ذات المهارة والكفاءة العالمية.
- مراجعة مدى توافق الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة مع وظائفها: أي التأكد من أن العدد المتاح من العاملين في كل وظيفة يكفي لأداء هذه الوظائف بفاعلية أم أنه أقل أو أزيد من المفروض، وتم المراجعة لكل وظيفة على حدة.

بـ-المتغيرات البيئية الخارجية:

- يتضمن تحليل البيئة الخارجية دراسة العوامل المحيطة بال المؤسسة والتي تلعب دورا أساسيا في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وأهم هذه العوامل نجد:
- المتغيرات الاقتصادية: وهذا حسب ما يشهده الاقتصاد من حالة رواج أو كساد، ومستوى الدخل الفردي، ففي حالة الرواج وارتفاع الدخل الفردي فذلك سيؤدي إلى زيادة الطلب على

الخدمات أو المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، ما يؤدي بها إلى توسيع نطاق عملها وبالتالي زيادة مواردها البشرية، ويحدث العكس في حالة الكساد وانخفاض مستوى الدخل.

- **المتغيرات القانونية:** حيث تلعب القوانين والتشريعات الحكومية دوراً مهماً في تحديد نشاط المؤسسة وحجم أعمالها المستقبلية ما يؤثر على تخطيط مواردها البشرية
- **المنافسة:** تعتبر المنافسة سواء محلياً أو عالمياً من أهم المؤثرات الخارجية للمؤسسة، فهي تساهم في تحديد حجم أعمال ونشاطات المؤسسة وحجم مبيعاتها، وذلك للزيادة في حجم المبيعات أو انخفاضها وبالتالي التأثير في حجم الموارد البشرية المطلوبة فيها.

2- تحديد الوظائف المطلوبة مستقبلا: تختص هذه المرحلة بتحديد عدد الأنشطة والوظائف المطلوبة وليس بالموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى إيجاد وتحديد كل الأنشطة الفرعية التي يتكون منها كل نشاط رئيسي، ثم تحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط فرعي وهذا انتلاقاً من استراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتتضمن هذه العملية:

- **حصر الوظائف الإدارية:** أي تحديد الوظائف الإدارية الرئيسية التي ستتوفر مستقبلاً عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- **حصر الوظائف غير الإدارية:** وهي الوظائف غير الرئيسية التي من خلالها يتم تنفيذ مختلف الأعمال وتتركز في قاعدة الهرم التنظيمي.

3- تحديد احتياجات الوظائف المستقبلية من الموارد البشرية

بعد إتمام عملية تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من مختلف الأنشطة، يقوم القائم على عملية التخطيط بتقدير حاجة كل وظيفة من الوظائف على حدة وبشكل تفصيلي من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، ويتم ذلك من خلال التنبؤ باعتباره جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويعتمد المخطط لتجسيد ذلك على كل المعلومات والبيانات الازمة والتي قامت إدارة الموارد البشرية بجمعها وتخزينها، حيث يقوم برسم مسار المستقبل عن

طريق المعطيات المتوفرة لديه وصياغة الفرضيات مما يمكنه من تحديد ووضع التقديرات لاحتياجات المؤسسة المستقبلية سواءً على المدى الطويل، أو المتوسط، أو القصير.

وعليه يمكننا القول بأنّ عملية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية تقوم على أساس حجم ورقم الأعمال المحدّد والمطلوب إنجازه، ما يتطلب دراسة حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية لتعطية هذا الحجم.

ثالثاً: تحليل العرض من الموارد البشرية.

تأتي هذه الخطوة بعد عملية تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، حيث تتضمن تحليل قوة العمل الحالية من حيث خصائصها، مهاراتها، مستواها التكويني، درجة استعدادها للعمل، بالإضافة إلى تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً ودراسة سوق العمل وما تتوفر عليه من مهارات وكفاءات، وتم عملية تحليل العرض من الموارد البشرية على:

1- **تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية:** نتيجةً لحاجة المؤسسة للحصول على مؤشر عرض العمل لديها بعد القيام بعملية تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، فإنها بحاجة إلى تفصيل دقيق للأفراد العاملين لديها في مختلف المستويات الوظيفية ومدى كفاءتهم ومهاراتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم وهذا بغية التغيرات التي ستطرأ عليها في المستقبل كالترقيات، النقل، الإحالات على التقاعد... إلخ، ما يطلق إليه اسم تقييم الموارد البشرية المتواجدة حالياً في المؤسسة.¹

2-**تحليل العرض الخارجي للموارد البشرية:** يتجسد ذلك من خلال دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي،

1- مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن: جداراً للكتاب العالمي، 2006، ص 64.

وكالات التشغيل، الظروف الاجتماعية، المؤسسات المنافسة، ودرجة توفر المهارات في خريجي التخصصات المختلفة¹.

رابعاً: تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية

تقوم هذه المرحلة على أساس المقارنة بين ما هو معرض من الموارد البشرية في المؤسسة وما تم تحديده والتبع به من احتياجاتها، أي الوقوف على تحديد العجز أو الفائض في اليد العاملة، ما يسمح للمؤسسة من تحديد الفروقات بين احتياجاتها ومخزونها ويضعها في إحدى الوضعيات التالية:

- الفائض: أي أنّ الجانب النوعي أو الكمي في المؤسسة أكبر من احتياجاتها.
- العجز، أي أنّ الجانب النوعي أو الكمي في المؤسسة أقل من احتياجاتها.
- التوازن، أي أنّ الجانب النوعي أو الكمي في المؤسسة مساوياً لاحتياجاتها.

خامساً: استراتيجيات التعامل من نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تهدف أي مؤسسة سواء كانت مركبة أو محلية إلى تحقيق التوازن في الموارد البشرية باعتباره من الأهداف الجوهرية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ولتحقيق ذلك تسعى المؤسسات جاهدة لتبني برامج واستراتيجيات من أجل مواجهة إشكالية العجز أو الفائض، وهي كالتالي:

1- برامج معالجة العجز في الموارد البشرية (سد النقص)

نتيجة لما تشهده المؤسسة من حالة انتعاش ونمو فإن ذلك سيؤدي إلى توسيع نطاق عملها وبالتالي زيادة الطلب على الموارد البشرية، لذلك فهي ملزمة بابتكار طرق جديدة للاستقطاب والبحث عن استراتيجيات مختلفة لسد هذه الفجوة، ومن أهم الحلول التي تلجأ إليها المؤسسة نجد:

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2006، ص 1.63

- تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة وهذا في حالة قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها في المستقبل، حيث تقوم بعملية استقطاب دقيقة لاختيار أفضل المرشحين ومن ثم تعيينهم بشكل دائم.
- تعيين موارد بشرية مؤقتة، أي اللجوء إلى التوظيف المؤقت بعقد عمل محدد المدة، وتستخدم هذه الاستراتيجية في المؤسسات التي يكون بها طبيعة العمل الموسمية.
- التخفيف من شروط الالتحاق بالوظائف.
- إطالة سن التقاعد وهذا حتى تستفيد المؤسسة من الكفاءات والمهارات والخبرات لفترة أطول.
- تحفيز العمال من خلال الزيادة في الأجر والمنح.
- إحلال التكنولوجيا محل الموارد البشرية بهدف الوصول إلى التطور التكنولوجي في مجال نشاطها وتحقيق نفس مستوى أداء الأفراد أو بأقل منه.
- رفع أداء الأفراد من خلال القيام بعملية التدريب والتكوين بغية تحقيق التوافق بين المهارات المطلوبة وفرص العمل المطروحة.
- الاستعانة بمؤسسات أخرى متخصصة لأداء بعض المهام نظراً لامتلاكها لإمكانيات فنية وبشرية تمكّنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المؤسسة نفسها.

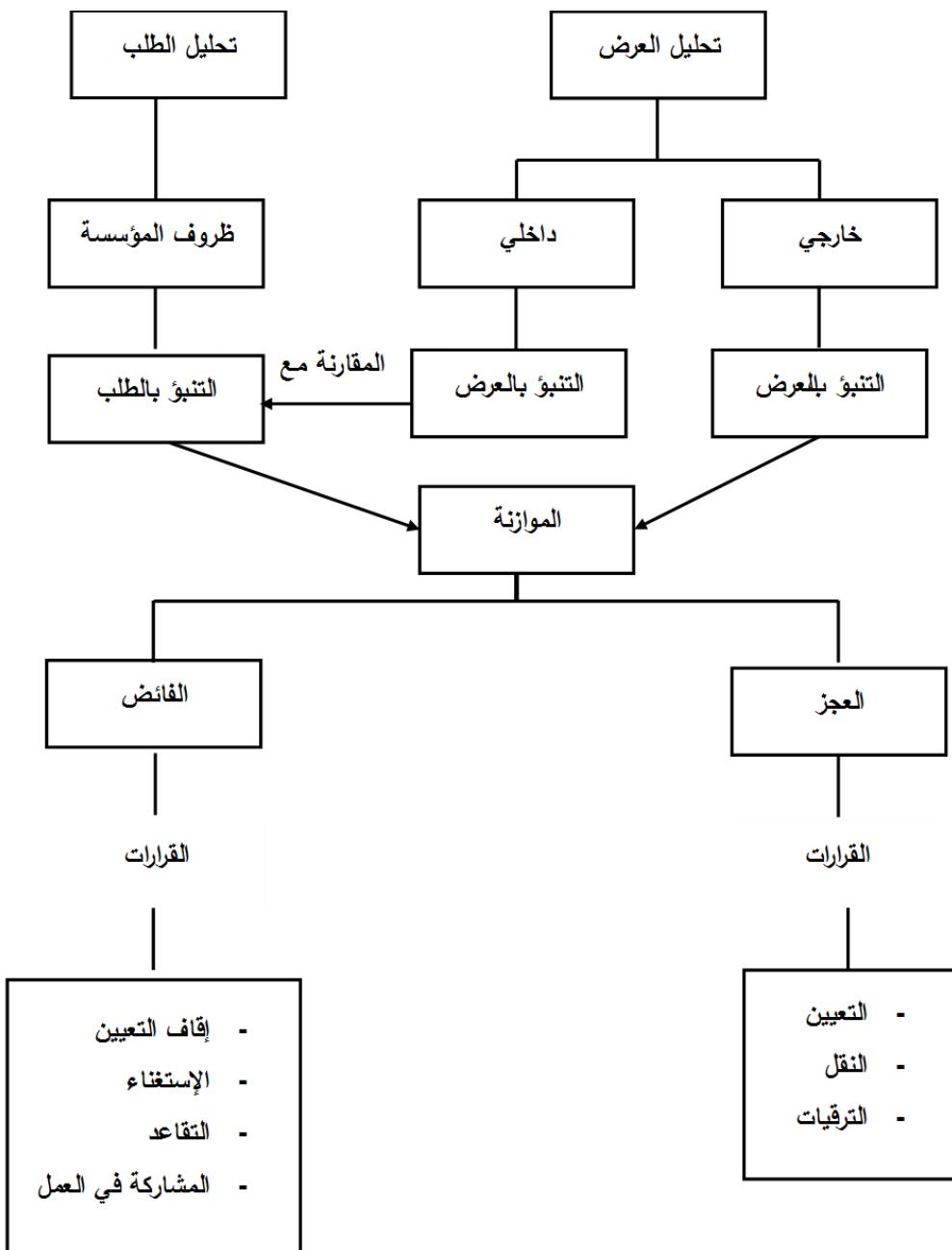
2- برامج بهدف معالجة الفائض من الموارد البشرية

- إذا كانت تقديرات عرض الموارد البشرية أكبر من الطلب عليها فإنّها تقع في حتمية حل مشكلة الفائض وذلك باستخدام الاستراتيجية التي تتناسب والظروف المحيطة بالمؤسسة ومنها:
- تشجيع التقاعد المبكر من خلال تقديم الحوافز والمكافآت لتشجيع الأفراد الراغبين في التقاعد أو الذين اقتربوا من السن القانونية له.
 - التسريح النهائي للموارد البشرية وهذا في حالة رغبة المؤسسة في تقليص نطاق عملها أو رغبتها في تغيير الموارد البشرية التي لا تتمتع بالمهارة والكفاءة المطلوبة.

- تسريح الموظفين بصفة مؤقتة لفترة زمنية محددة وهذا في حالة انخفاض حاد في الطلب على خدمات المؤسسة وإعادتها مجدداً إلى مناصبها.
- إعادة توزيع الموارد البشرية بين مختلف الأنشطة والفرع في المؤسسة والتي تعرف عباءة في العمل.
- التدريب وإعادة التدريب خاصة في الوظائف التي تميز بمعدلات ترك عالية، وكذلك في حالة وجود ندرة في سوق العمل.
- نقل الموظفين إلى المؤسسات التي تزاول نفس نشاط المؤسسة والتي تواجه عجزاً مع توفير بعض المزايا للأفراد نتيجة تحويلهم لمؤسسة أخرى.

والشكل التالي يوضح مختلف استراتيجيات موازنة العرض والطلب من الموارد البشرية:

شكل رقم 5: استراتيجيات موازنة العرض والطلب



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق الذكر، ص 71.

المطلب الثاني: لخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، تنفيذها، تقييمها، ومتابعتها

بعد قيام المؤسسة بعملية التبؤ وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال دراسة العرض والطلب عليها ومقارنتها، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة خطة عمل تتضمن تفصيلاً دقيقاً عن أعداد وأنواع الموارد البشرية الذي تحتاجه لتنفيذ استراتيجية المؤسسة مستقبلاً وهذا انطلاقاً من أهداف واستراتيجيات ترمي إدارة الموارد البشرية من خلالها إلى تحقيقها، وتتضمن هذه الخطة جملة من القرارات منها¹:

- خطة الترقية والنقل والتقادم.
- خطة الانقاء والتوظيف.
- خطة التدريب والتطوير.
- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

بعد الانتهاء من مهمة إعداد الخطة تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى مهام وأفراد يؤدون تلك المهام وفق جدول زمني محدد ودقيق وذلك من خلال تصميم برامج الاستقطاب والتعيين والتدريب ووضع سياسات الأجر والمكافآت.

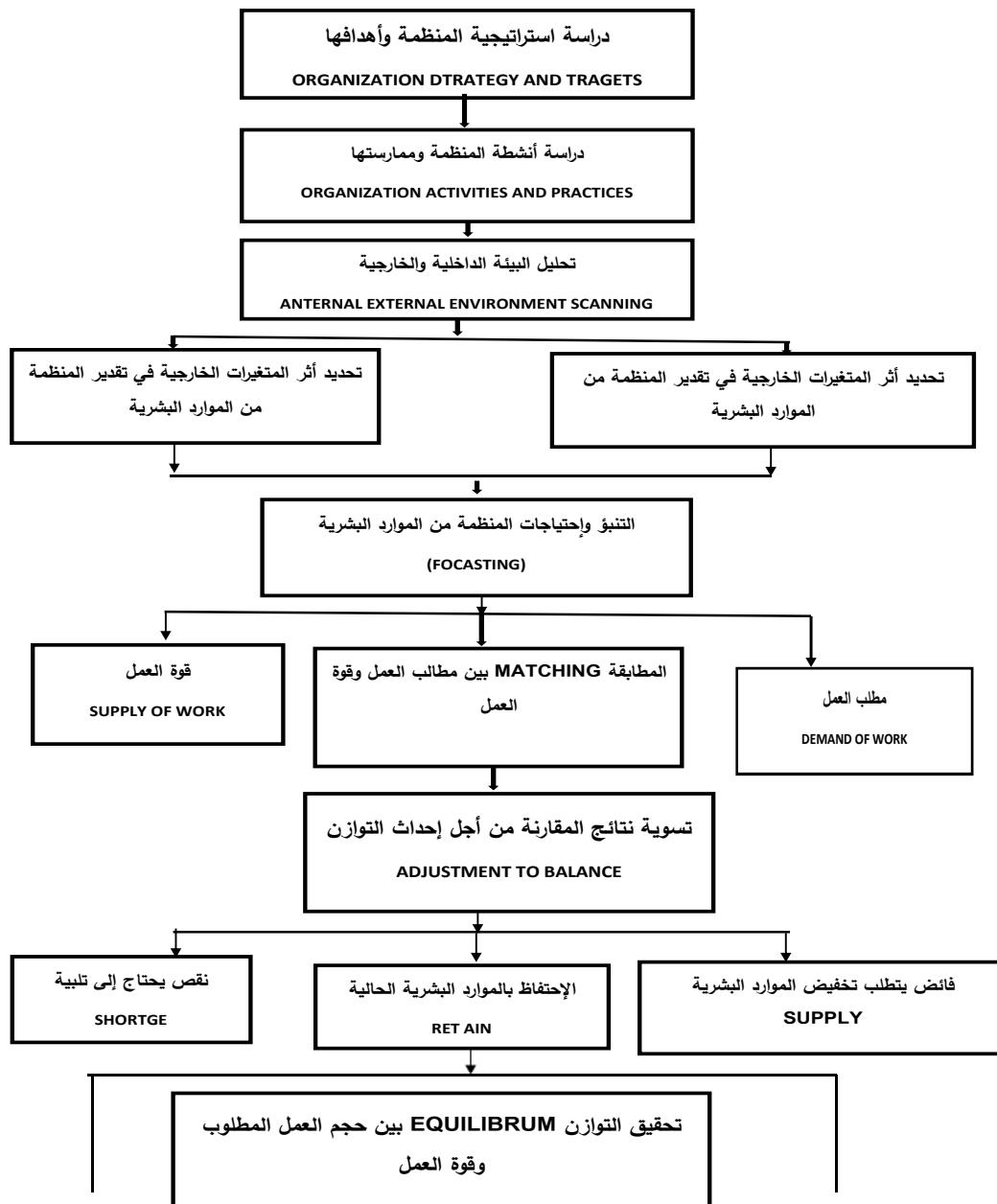
وفي آخر خطوة تأتي عملية التقييم ومتابعة مدى التقدم في الإنجاز وفق الشروط المحددة مسبقاً، ويظهر مؤشر التقييم في مدى تمكن المؤسسة من مواجهة احتمالات العجز أو الفائض وبالتالي التعرف على المراحل والأجزاء التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل²، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ومن هنا تظهر أهمية الرقابة الممارسة من طرف المؤسسة على تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، ويكون ذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

-يوسف بن حمودة ، مرجع سابق الذكر، ص 1.76

-جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق الذكر، ص 2.224

- ما مدى كفاءة الخطة في تحقيق أهداف المؤسسة؟
 - هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والائد؟
 - ما آثار هذه الخطة على كل من المؤسسة والعاملين فيها؟
- والشكل التالي يبين مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهدافها:

شكل رقم 6: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهدافها



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 231.

المبحث الرابع: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمدى الزمني له
إنَّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية شأنه شأن أي نوع من أنواع التخطيط له،
أشخاص مكلفين به وتقع عليهم مسؤولية ذلك، كما له مدى زمني لذلك وهو ما سنطرق إليه من
خلال هذا المطلب.

المطلب الأول: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
تعتبر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين كل من إدارة
الموارد البشرية ومختلف الإدارات في المؤسسة، بحيث لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم
بها بمعزل عن الآخرين، وتقسم هذه المسؤولية إلى:

أولاً: مسؤولية مباشرة
تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن ذلك، فمن واجبها القيام بجمع مختلف
المعلومات حول حجم العمل المتوقع على المدى البعيد لجميع مستويات وإدارات المؤسسة،
وكذا الموارد البشرية التي ستتواجه مستقبلاً ثم إيجاد الفائض أو النقص من خلال المقارنة بين
ما هو مطلوب وما سيكون متوفراً منها، وهذا بغية تحقيق التوازن عن طريق وضع خطة
استراتيجية تحدّد احتياجات المؤسسة من المهارات والتخصصات المختلفة وبالأعداد المناسبة
بما يمكن المؤسسة من التسيير الجيد لأنشطتها، كما يقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية
تقييم الخطة وتحديد ثغراتها وقياس مدى فعاليتها ونجاحها.¹.

ثانياً: مسؤولية غير مباشرة
يعتبر كل من المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المؤسسة من المسؤولين عن عملية
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تقع عليهم مسؤولية توفير جميع المعلومات اللازمة
التي تمكنهم من القيام بعملية التخطيط، فبحكم المراكز التي يشغلونها فهم على اطلاع على كل

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 1.236

الخطط في المؤسسة، ما يسهل عليهم عملية تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية بالكم والنوع والمهارة المطلوبة¹.

المطلب الثاني: المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتضمن المدى الزمني لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ثلاثة آفاق وهي²:

1-الأفق الأول: يمثل هذا الأفق التخطيط قصير المدى، ويتراوح فترته ما بين سنة إلى سنتين، من خلاله يتم التعرف على التغيرات التي قد تشهدها الموارد البشرية والتنبؤات المتوقعة من طرف المؤسسة، حيث أنّ المسؤولي الموارد البشرية يمكنهم من تقدير اليد العاملة المطلوبة على المدى القصير وذلك استناداً على بعض المتغيرات والعوامل كالزيادة والنقصان في حجم الإنتاج والمبيعات، التغيرات داخل المؤسسة، معدل دوران العمل...إلخ، ومنه يمكن المسؤول من تحديد المواصفات الواجب توافرها في العاملين الجدد كـ: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية...إلخ.

2-الأفق الثاني: يمثل التخطيط المتوسط المدى ويتراوح ما بين سنتين وخمس سنوات، حيث يتم الاعتماد على خطة وميزانية تقديرية وذلك للتبؤ بحجم الموارد البشرية اللازمة التي تضمن الاستمرارية لنشاط المؤسسة، ومقارنة هذا الحجم مع ما سيكون متاحاً وموجداً فعلاً داخل المؤسسة من موارد بشرية خلال تلك الفترة.

3-الأفق الثالث: يندرج هذا الأفق ضمن التخطيط طويل المدى، أي لمدة خمس سنوات أو أكثر، تلزم المؤسسة من خلاله بالأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة كنظام يؤثر ويتأثر بالأنظمة التي تتنمي إليها، والمتمثلة في النظام السياسي، الاقتصادي، التقني،

- يوسف بن حمودة ، مرجع سابق الذكر ، ص 1.54

- سيد أحمد سالم، يوسف عيساوي، مرجع سابق الذكر ، ص 2.43

والديمغرافي... إلخ، وكذا إحاطة تامة من جانب المؤسسة بتفاعلات السوق ومعرفة حاجات ورغبات زبائنها، وبالتالي ابتكار سلع وخدمات جديدة لتلبية تلك الرغبات.¹

المطلب الثالث: معوقاته والمشاكل المرتبة عن سوء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يواجه القائمون على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات العديد من المعوقات والعراقل التي تحدّ من فاعلية هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها، كما يترتب عن سوء التخطيط أو غيابه العديد من المشاكل، وهو ما سنعرضه من خلال هذا المطلب.

أولاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تتلخص أهم المشاكل والعراقل التي تحول دون إمكانية القيام بعملية تخطيط فعالة في النقاط التالية²:

1- ضعف أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية:

حيث أنّ نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية تقضي توافر المعلومات والبيانات الازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية، فكلما توفّرت تلك المعلومات كلما ساعد ذلك في جودة وفعالية خطة الموارد البشرية؛ وبذلك فالعلاقة بينهما تكون طردية.

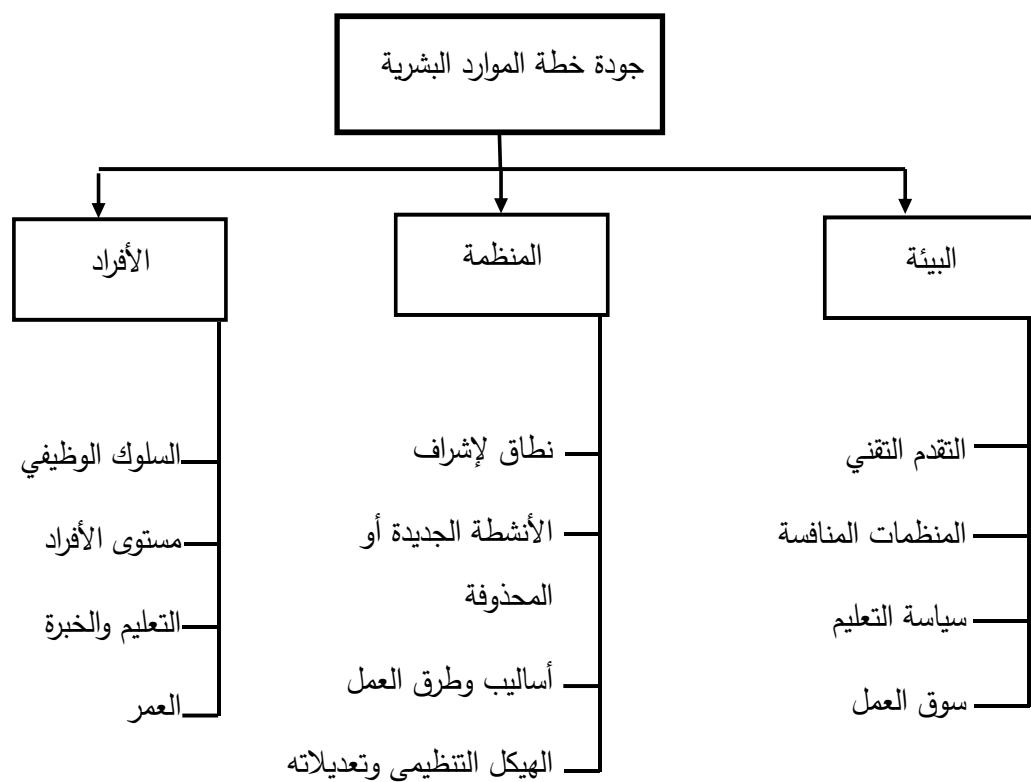
فمسؤولي الموارد البشرية يواجهون مشكلة نقص المعلومات الخاصة بالمورد البشري، الأمر الذي يحول دون قدرتهم وتمكنهم من صياغة خطة استراتيجية ذات فعالية تمكّنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

والشكل التالي يوضح البيانات الواجب توفرها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- سيد أحمد سالم، يوسف عيساوي، مرجع سابق الذكر ص 1.44

2- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، *التخطيط في الموارد البشرية*، (دار اليازوري، 2012)، ص 77 - 80.

شكل رقم 7: يوضح البيانات الواجب توفرها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



2- انخفاض الوعي الإداري بأهمية الدقة في إعداد تقديرات الموارد البشرية المطلوبة:

ويظهر ذلك من خلال:

- المبالغة في التقديرات، أو التحفظ، أو اللامبالاة، أو الروتين.
- الاعتقاد بأنَّ الزيادة في عدد العاملين يعطي المدير مركزاً أدبياً.
- عدم التعود على الأسلوب العلمي في التخطيط.
- عدم الإيمان بجدوى تخطيط الموارد البشرية.
- عدم الاعتماد على الحدس والتخمين.
- عدم وضوح معدلات الأداء.

كل هذا يؤدي إلى¹:

¹-صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكليبي، مرجع سابق الذكر، ص 79.

- تقديرات موجودة ← لكنها غير دقيقة
- تقديرات غير دقيقة ← خطة غير واقعية
- خطة غير واقعية ← أزمات ومشاكل
- أزمات ومشاكل ← تغيير المنظمة
- تغيير المنظمة ← التدهور والخروج عن نطاق متميز

3-ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لإدارة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: ويظهر ذلك من خلال:

- عدم توافر الاعتمادات المالية الكافية
 - عدم توافر التسهيلات المادية كالوسائل التكنولوجية والفنية المتطرفة في دراسة العمل وإعداد معدلات الأداء.
 - عدم توفر أخصائيين مدربين على أداء هذه الوظيفة.
- 4-انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل وعدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: ويتجلى ذلك من خلال:**
- عدم وجود تخطيط استراتيجي أو انخفاض كفاءته.
 - عدم الإيمان الكامل بهذا النشاط.
 - انخفاض الدافع على المبادأة وإحداث التغيير.
 - عدم الرغبة في النظرة المستقبلية.
 - عدم القدرة على تصور أثر ذلك على التكاليف والفرص الضائعة.

ثانياً: المشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط

إن سوء أو غياب عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة لأي مؤسسة يؤدي بطبيعة الحال إلى جملة من المشاكل والآثار السلبية التي تترك بصمات واضحة على مستويات

الأداء المنتظرة، باعتبار أنّ المؤسسات لا يمكنها من تسيير نشاطاتها وسياساتها دون القيام بهذه العملية، وتلخص أهم هذه المشاكل في:

- الغموض وعدم الوضوح في عمليات الاستقطاب والاختيار، والتعيين.
- وجود اختلالات في الأداء نتيجة للتغيرات التي تعرفها الموارد البشرية.
- عدم التناسب بين ما تم اختيارة من الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة منها من حيث الكم والنوع.
- مواجهة المؤسسة لمشكلة العجز أو الفائض في الموارد البشرية في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة المحيطة بها داخلياً وخارجياً، وقد تزيد حدة هذه المشكلة عندما تصاغ القرارات الخاصة بالموارد البشرية بعد حدوث المشكلة ما يحول دون تحقيق المؤسسة لبرامجها وسياساتها.

وعليه، فإن نجاح وسلامة عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على:

- توفير نظام معلومات وبيانات يمكن القائمين على عملية التخطيط من الوصول إلى التنبؤات الصحيحة واللزمة وفي الوقت المناسب.
- الاعتماد على الأسلوب العلمي ومخططين ذوو خبرة عالية تمكّنهم من أداء المهام الموكلة إليهم.
- القيام بعملية المقارنة بين ما هو موجود وما تم تقديره مما يساهم في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنبها مستقبلاً.
- الزيادة من الاعتمادات المالية الموجهة لعملية التخطيط، وتوفير الوسائل المادية والتكنولوجية ذات الكفاءة العالمية.
- الاقتناع بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من قبل الإدارة العليا، والعمل على إحداث التغييرات في المستقبل.

الخاتمة:

تعتبر الإٍدراة الاستراتيچية الأساس الجوهرى والعمود الفقري لأية مؤسّسة سواء كانت عامة أو خاصّة، ذات إٍدراة مركزيّة أو محلّية، وتحقيق أهداف المؤسّسة يقوم بالأساس على ضرورة وجود تخطيط استراتيچي جيد وفعّال لمواردها البشرية.

- الإٍدراة الاستراتيچية عملية تتم على عدّة مستويات مختلفة من خلال اٍتباع خطوات ومراحل محدّدة، بهدف اتخاذ القرارات الذكّية التي تساعّد على تحقيق الأهداف طولية المدى، وتحافظ على نمو واستدامة المؤسّسة ومكانتها التناصيّة في السّوق.
- الفرق بين التخطيط الاستراتيچي والإٍدراة الاستراتيچية هو أنَّ التخطيط الاستراتيچي جزء من الإٍدراة الاستراتيچية، فهو مختص بتصور وضع الرؤى المستقبلية التي تتناسب مع رؤية ورسالة المؤسّسة، أما الإٍدراة الاستراتيچية أعم وأشمل، فهي تحّدد الوضع الحالي والمستقبلبي للمؤسّسة وطرق التحسين والتطور .
- تمثل وظائف ومهام الإٍدراة الاستراتيچية في الرؤية والرسالة، وبناء صورة المنظمة، والتحليل الداخلي والخارجي للمنظمة والعناصر المرتبطة بها، تحديد البُدائِل الاستراتيچية والأهداف قصيرة وطويلة المدى، وتسهيل الاتصال بين الإٍدارات والأقسام المختلفة.
- تبرز أهمية وأهداف الإٍدراة الاستراتيچية في تحديد وجهة عمل المنظمة، ووضع إطار لتنظيم النشاطات والعمليات، وتوفير مرجع أساسى لأى قرار مهم في المؤسّسة، وتوقع التهديفات والمشكلات المستقبلية والسيطرة على المخاطر المحتملة.
- تشمل عناصر ومراحل عملية الإٍدراة الاستراتيچية(4) عناصر أساسية هي: المسح البيئي، وضع وصياغة الاستراتيچية، وتنفيذ الاستراتيچية، ومرحلة التقييم والرقابة.

- تتمثل مكونات ومستويات الإدارة الاستراتيجية في عدة مستويات وهي: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

فالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف بالأساس إلى الحصول على الموارد البشرية بالأعداد والأنواع المناسبة لأداء العمل المطلوب بكفاءة وفعالية في الوقت والمكان المناسبين، كلّ هذا يهدف بالمؤسسة إلى البحث واختيار أفضل وأنجع السبل المستخدمة في عملية التخطيط.

وبالرغم من الصعوبات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلا أنه يبقى الأداة والوسيلة الفعالة في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً في الحاضر والمستقبل سواءً على المدى القريب، المتوسط أو البعيد.

قائمة المراجع:

أولاً الكتب (اللغة العربية)

1. الحسين أحمد مصطفى،**مدخل التحليل السياسات العامة**، عمان: المركز العلمي للدراسات السياسية، 2002.
2. الحلو ماجد راغب، **علم الإدارة العامة**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1973.
3. الحميري باسم، **مهارات إدارية (التفاوض، اتخاذ القرار، إدارة المجتمعات تنظيم المؤتمرات إدارة الأزمات)**، الأردن: دار حامد لنشر ، 2010.
4. الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير: أساسيات تقنيات ووظائف**، الجزء الثاني، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
5. القحطاني سالم بن سعيد، **القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، الرياض: مطبع مرامر، 2002.
6. العلي رضا صاحب أبو حامد، سنان كاظم الموسوي، **وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة**، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001.
7. الشمام خليل محمد حسن، **مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال**. ط1، الأردن : دار الوراث للنشر والتوزيع ، 2006.
8. الشيخ سالم فؤاد وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، عمان: شركة ، 1982.
9. بوحوش عمار، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
10. بعلي محمد الصغير، **القانون الإداري**، ط1، الجزائر، عنابة: دار العلوم للنشر ، 2004.
11. خدام عبد الرحيم السحيمات، **مفاهيم جديدة في علم الإدارة**، الأردن: دار نشر المملكة الأردنية الهاشمية، ط.1، 2009.
12. عاشور أحمد صقر، **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**. ط2، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1979 .

13. عاصم طارق عبد الرؤوف، المصري إيهاب عيسى، القيادة الإدارية والتمكين الإداري.
ط1، مصر: المكتب العربي للمعارف، 2018.
14. طه عبد القادر فرج، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بيروت: دار النهضة العربية، 1986.
15. عرفة أحمد على، سمية إبراهيم شلبي، الإدارة و الفراغ ، دار المعرفة للنشر، 1990.
16. زهران حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، القاهرة : عالم الكتب، 1997.
17. مرسى نبيل، سليم أحمد (الإدارة الاستراتيجية - إدارة التنافسية- إدارة المعرفة- إدارة المخاطر) الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
18. مرسى جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة. ط1، مصر: الدار الجامعية للنشر ، 2005.
19. حسين إبراهيم، العجمي محمد حسن، الإدارة التربوية. ط1، دار المسيرة، عمان الأردن: 2007.
20. عبد المهدي ماجد وآخرون، مبادئ علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2016
21. عبيادات سهيل أحمد، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم، الأردن: عالم الكتب الحديثة، .2007
22. كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان: دار زهران، 1992.
23. الظرفات بنت عمر نعيمة، القيادة الإدارية والكافيات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات، القاهرة، 2016.
24. حمدي رضاهاش، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010

25. كنعان نواف، **القيادة الإدارية**. ط6، عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1999.
26. اللوزي موسى، **التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
27. بلال محمد إسماعيل، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2005.
28. حمادي عدي عطا، **القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2003.
29. منصور علي محمد، **مبادئ الإدارة**، مصر: مجموعة النيل العربية، 1999.
30. حريم حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات - الوظائف**، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
31. دهش جلاب إحسان، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
32. طسطوشهايل عبد المولى، **أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة**، دار الكندي للنشر، ط1، الأردن: 2009.
33. مرسي نبيل محمد، **(المهارات والوظائف الإدارية كيف تبني مهاراتك الإدارية؟)**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
34. الملاجي إبراهيم عبد الهادي، **استراتيجيات وعمليات الإدارة**، الإسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث، 2002.
35. الصريفي محمد، **القيادة الإدارية والإبداعية**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
36. عبيدات سهيل أحمد، **القيادة أساسيات نظريات مفاهيم**، الأردن: اربد عالم الكتب الحديثة، 2007.

37. الصيرفي محمد عبد الفتاح،**مفاهيم إدارية حديثة**، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2003.
38. ظاهر كلالة،**الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية**، عمان: دار النهران للنشر والتوزيع، 1987.
39. محمد عبد الباقيصلاح الدين، **السلوك التنظيمي**، مصر: الدار الجامعية، 2001.
40. كاظم حمود خضير، **اللوزي موسى، مبادئ إدارة الأعمال**، الأردن: دار إثراء للنشر، 2008.
41. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
42. الصيرفي عبد الفتاح، **القيادة الإبداعية الإدارية**، الأردن: دار الفكر الجامعي، 2006.
43. سويدان طارق محمد، فيصل عمر باشراحيل، **صناعة القائد**. ط 3، لبنان: دار ابن حزم للنشر، 2004.
44. النعيمي عبد الحميد محمود، **مبادئ الإدارة العامة**، د، م ن: منشورات ELGE.

2- الكتب باللغات الأجنبية:

- 1- Brien.jams, **A.Introduction to information systems**, essetrals for interntworked.E.Business.entreprise, Boston: MicGraw-Hil, 2001.
- 2- Daft.L.Richard, **Management**, 6thed.USA: South western, 2003.
- 3- Dulaire? **Governement-virtual.Government**, E.All, Debai: issus 47, September, 2007.

4- Heeks Richard, E.Government for Development:, the impact of E, government faire, Manchester University: Enstitue for development policy and . www.online.gov.org.access.

5- Kalter Philip, Marketing management 1ère ed, peaso: education paris: 2009.

المقالات والمجلات:

1- الحاج عربة شاهد المياس، دفود عبد النعيم، "تقييم تجربة تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر"، **المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبة المالية**، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة العدد 03، سنة 2016.

2- هبة عبد الزهرة، "الإطار النظري للقيادة الإدارية (مصادر قوة القيادة الإدارية)" **مجلة مركز دراسات الخليج العربي** جامعة البصرة: العدد (1-2) لسنة 2008.

الرسائل الجامعية:

أطروحات دكتوراه:

1. عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الالكترونية" دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة محمد خضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة وعمل، السنة الجامعية، 2016.

رسائل الماجستير:

1-ألو أمونة، يوسف محمد يوسف، "واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة: 2009.

2-الأغا رائد عمر ، المهارات القيادية لدى المرؤوسين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري،**مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال**، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2000.

3-البصي محمد بن عبد الله، الاحتياجات التربوية للقيادة الإدارية،**مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط**، جامعة أم القرى، السعودية: كلية التربية، 2008.

4-الخطيب محمد، أحمد عبد العزيز، "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"**رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر غزة: كلية فلسطين التقنية، تخصص القيادة والإدارة 2018.

5-العمري، سعيد بن معلا، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة على المؤسسة العامة للموانئ"**رسالة ماجستير غير منشورة**. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، د، س، ج.

6-الغوطى إبراهيم، "متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في القرارات الفلسطينية"**رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال**، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة السنة الجامعية 2006.

7-المسيير إيهاب خميس أحمد "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"**رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عايف الرياض: 2007.

ملتقيات علمية:

1- مسعودان أحمد، "الإدارة المدرسية مجال من مجالات الحكم الراشد"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة فرhat عباس بسطيف ، الجزائر ، 08-09أفريل ،2007.

محاضرات ودورس:

1- قروش عيسى، دروس في مقياس الإدارة العمومية الالكترونية مطبوعة، دروس بيداغوجية، السنة الجامعية 2018.

-2 شنوفي نور الدين، "دروس في المناجمنت"، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، د.م.س.ن.

-3 عبد المهدي ماجد وآخرون، مبادئ علم الإدراة، عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع،2016

4- رضا قجة، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي،
استرجع في 14 فيفري 2022 من موقعاً مجانية تاريخ
[العلوم.](https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/348/4/7/12603)

-5 مليكة بوجيت، نظريات التسيير والتنظيم، محاضرة الإطار المفاهيمي للتنظيم، الجزائر:
جامعة الجزائر 3، 2022

قائمة الأشكال

- 4 - شكل رقم 1: طبيعة العلاقة بين العناصر التي تمثل مكونات مفهوم الإدارة.....
- 13 - شكل رقم 2: عمليات الإدارة الاستراتيجية
- 19 - شكل رقم 3: العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف
- 79 - شكل رقم 4 : فوائد التخطيط الاستراتيجي.....
- 109 - شكل رقم 5: استراتيجيات موازنة العرض والطلب
- 112 - شكل رقم 6: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهدفها ..
- 116 - شكل رقم 7: يوضح البيانات الواجب توفرها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ..

قائمة الجداول

- 14 - جدول رقم 1: أوجه الاختلافات بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
- 79 - جدول رقم 2: الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي

- 1 -	مقدمة.....
- 2 -	أولاً: أهداف المادة.....
- 2 -	ثانياً: خطة المطبوعة.....
- 3 -	الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
- 3 -	المبحث الأول: ماهية الإدارة
- 3 -	المطلب الأول: التعريف اللغوي للإدارة.....
- 3 -	المطلب الثاني: التعريف الشامل للإدارة.....
- 4 -	المطلب الثالث: العناصر الأساسية للإدارة.....
- 5 -	المطلب الرابع: أهمية الإدارة.....
- 6 -	المطلب الخامس: مستويات الإدارة
- 7 -	المطلب السادس: الوظائف الأساسية للإدارة
- 9 -	المبحث الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية وأسسها
- 9 -	المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.....
- 9 -	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية.....
- 10 -	المطلب الثالث: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....
- 11 -	المطلب الرابع: خصائص الإدارة الاستراتيجية.....
- 12 -	المطلب الخامس: مفاهيم ذات صلة
- 13 -	المبحث الثالث: الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والخطيط الاستراتيجي
- 13 -	المطلب الأول: تعريف كل مفهوم
- 14 -	المطلب الثاني: الفروقات الجوهرية
- 15 -	المبحث الرابع: مستويات الاستراتيجية.....

- 15 -	المطلب الأول: مستوى الأعمال
- 15 -	المطلب الثاني: المستوى الوظيفي
- 16 -	المطلب الثالث: المستوى المؤسسي
- 16 -	المبحث الخامس: مقومات نجاح الإدارة الاستراتيجية
- 20 -	المبحث السادس: مهام وأهمية الإدارة الاستراتيجية
- 20 -	المطلب الأول: مهام الإدارة الاستراتيجية
- 22 -	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية
- 24 -	المبحث السابع: أسس وعناصر عملية الإدارة الاستراتيجية
- 24 -	المطلب الأول: أسس عملية الإدارة الاستراتيجية
- 27 -	المطلب الثاني: مكونات ومستويات عملية الإدارة الاستراتيجية
- 31 -	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري الاستراتيجي والنماذج التحليلية
- 31 -	المبحث الأول: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
- 31 -	المطلب الأول: مرحلة التخطيط المالي الأولي
- 31 -	المطلب الثاني: مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ
- 32 -	المطلب الثالث: مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي
- 33 -	المطلب الرابع: مرحلة الإدارة الاستراتيجية
- 36 -	المبحث الثاني: خطوات الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية
- 36 -	المطلب الأول: الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط:
- 37 -	المطلب الثاني: تحديد الاتجاه الاستراتيجي
- 38 -	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي وتقدير الموقف
- 38 -	المطلب الرابع: وضع البديل في إطار الخطة
- 39 -	المطلب الخامس: إكمال الخطة
- 40 -	المبحث الثالث: الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

- 40 -	المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي.....
- 42 -	المطلب الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية.....
- 43 -	المطلب الثالث: خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية.....
- 44 -	المبحث الرابع: القرار الاستراتيجي وتحديات الإدارة الاستراتيجية.....
- 44 -	المطلب الأول: أساسيات حول صنع القرار الاستراتيجي بالمؤسسة.....
- 52 -	المطلب الثاني: عوائق عملية اتخاذ القرارات
- 53 -	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.....
- 57 -	المبحث الخامس: التكيف الاستراتيجي ومتطلبات الاستراتيجية.....
- 57 -	المطلب الأول: التكيف الاستراتيجي
- 59 -	المطلب الثاني: منطقات الاستراتيجية
- 61 -	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية.....
- 64 -	الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي
- 64 -	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته
- 65 -	المبحث الثاني: مبررات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.....
- 65 -	المطلب الأول: مبررات التخطيط الاستراتيجي
- 66 -	المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي
- 69 -	المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواع الخطط.....
- 69 -	المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي
- 71 -	المطلب الثاني: أنواع الخطط
- 82 -	الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 82 -	المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته
- 82 -	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 85 -	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- 87 -	المطلب الثالث: دوافع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه
- 89 -	المطلب الرابع: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 90 -	المطلب الخامس: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومقومات نجاحه
- 94 -	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد الوظائف الأساسية في الإدارة
- 95 -	المطلب الأول: متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 97 -	المطلب الثاني: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 98 -	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة
- 100 -	المطلب الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى
- 101 -	المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي، مسؤوليته، ومعوقاته
- 102 -	المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 111 -	المطلب الثاني: لخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، تفاصيلها، تقييمها، ومتابعتها
- 113 -	المبحث الرابع: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمدى الزمني له
- 113 -	المطلب الأول: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 114 -	المطلب الثاني: المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 115 -	المطلب الثالث: معوقاته والمشاكل المرتبطة عن سوء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ..
- 119 -	الخاتمة
- 121 -	قائمة المراجع: