

## الفصل الثالث

### الإدارة الإستراتيجية

#### الإدارة الإستراتيجية

##### مقدمة :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي.

والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

### وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة التصميم.

2. مرحلة التطبيق.

3. مرحلة التقييم.

### أولاً: مرحلة التصميم:

- ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

- وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبعي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

### ثانياً: مرحلة التطبيق:

- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين

بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتمييزها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

- وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

- وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.

ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

### **ثالثاً: مرحلة التقييم:**

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

### **الإدارة الإستراتيجية :**

هناك الكثير من التعريفات للإدارة الإستراتيجية لكثير من علماء الإدارة، يُعرّف (Ansoff) الإدارة الإستراتيجية (strategic management)

بأنها: "تصور المنظمة (الشركة - المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها ..".  
فعملية الإدارة الإستراتيجية جزء هام في منظومة الفكر الإداري؛ إذ تتضمن الإدارة الإستراتيجية تحديد وتصميم وتنفيذ ثم تقييم القرارات الهامة للمنظمة - الاقتصادية على سبيل المثال - ذات الأثر طويل الأجل.. وهذه القرارات تهدف إلى زيادة القيمة الاقتصادية، والقيمة المضافة لهذه المنظمة، وللاقتصاد الوطني، ومن ثم المجتمع ككل .

ومن خلال التعريفات الكثيرة التي لا يسمح المجال بذكرها، يمكن أن نقول: إن الإدارة الإستراتيجية.. هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل..). على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل، وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والمخاطر المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضاًمراجعة وتقويم تلك القرارات .

وثمة فروق واضحة بين المدير الإستراتيجي والمدير غير الإستراتيجي- في المنظمة الاقتصادية والشركة الصناعية :

### **المدير الإستراتيجي:**

يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية، فهو يقوم - بمساعدة الفريق المتعاون معه- بمسح البيئة الخارجية والداخلية لشركته، وتوقع على عاتقه عملية وضع وتنفيذ القرارات الإستراتيجية الخاصة برسالة شركته، وأهدافها، وسياساتها التنفيذية، ثم يقوم بعملية الرقابة على التنفيذ، ومن ثم تقييم

النتائج.. فهو المسؤول الأول عن إدارة الشركة ونجاحها أو إخفاقها ، طالما آلت إليه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الشركة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية ..

ويتميز المدير الإستراتيجي عن المدير غير الإستراتيجي **بعدة خصائص أهمها :**

1-درة المدير الإستراتيجي على فهم ما وراء الأحداث..! دون أن يتأثر بظواهر الأمور وعلاماتها البارزة !..

2-قدرة المدير الإستراتيجي على اتخاذ القرارات الحاسمة – لما يتمتع به من معرفة شاملة، وخبرة عالية؛ إذ انطلقت عملية التخطيط من عنده – بالسرعة المطلوبة دون تردد أو خوف من خطر متوقع .

3-المدير الإستراتيجي صاحب رؤية واضحة لشركته ككل، ولكل مرحلة من مراحل العمل، ولكل منتج تنتجه الشركة .

4-المدير الإستراتيجي يميل إلى التفكير العميق، وطرح الأسئلة الهادفة بدلاً من الأجوبة الصحيحة .

5-المدير الإستراتيجي لا يعمل بالأسلوب الإداري التقليدي الذي يتبعه المدير غير الإستراتيجي، هذا الأسلوب التقليدي المبني على السيطرة، والتسلسل الرأسي الأمر، بل يتبع المدير الإستراتيجي أسلوب عمل الفريق الواحد، فهو يشرك كل من له صلة بعمل ما.. يشركهم في صياغة الأهداف وتطويرها وطرق تفعيلها !..

6-المدير الإستراتيجي يرى العمل وحدة واحدة متكاملة.. ويوازن بين احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، ويتخذ في شأن تلك الاحتياجات القرارات المناسبة والفعّالة.

ومما لا شك فيه أن إدارة أية منظمة ( شركة – منشأة) – سواء كانت هادفة أم غير هادفة للربح – تواجه الكثير من المشكلات الإدارية، والتي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وواضحة لحلها، وهنا تلجأ المنظمة إلى

السياسات السابق إعدادها لترشدها إلى كيفية التعامل مع هذه المشكلات ومن ثم حلها، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها .

فوضع السياسات والإستراتيجيات الإدارية، يُعدّ أمراً جوهرياً بالنسبة للمنظمة؛ إذ تهدف المنظمة من وراء ذلك إلى السياسات العملية، والمبادئ الجوهرية التي تمكنها من اتخاذ القرار السليم، وفي الوقت المناسب . فعندما يستند المديرون الإستراتيجيون للمنظمة على سياسات واضحة، ورؤية واضحة لأهداف وغايات المنظمة، يتمكنون من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بين أيديهم، سواء في ظل الظروف العادية، أو في ظل ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية المتنوعة والمتطورة والمتحدية، وهذا يزيد من كفاءتهم، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة .

ونجاح المنظمة في إنجاز أنشطتها، وتحقيق أهدافها لا يتحكم فيه فقط ما تملكه من موارد مالية، وبشرية، بل يساهم فيه أيضاً ما تملكه من قوة تنظيمية وإدارية ذات مستويات عليا من الكفاءة، وهذه القوة ترتبط بأساليب وإستراتيجيات إدارية واضحة المعالم، ممكنة التنفيذ، ثاقبة الرؤية .

وتبرز الحاجة أيضاً إلى أهمية وضع سياسات وإستراتيجيات إدارية في عصرنا هذا، وذلك كضمان للبقاء والاستمرار لشركات دولنا النامية، في مواجهة الظاهرة المتنامية المسماة ب (العولمة) والتي غيرت الكثير في عالم الأعمال، فلا مجال ولا مكان للشركات التي لا تأخذ بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي لوضع سياسات وإستراتيجيات ذات تأثير فعّال ليكون لها دور في المنافسة الشرسة، التي تسعى من خلالها شركات الدول المتقدمة إلى الهيمنة على الأسواق العالمية .

ومن هذا يتضح لنا أن الإدارة الإستراتيجية للأعمال أصبحت خياراً إستراتيجياً يفرضه الواقع الإقليمي والعالمي..! فالإدارة العليا ملزمة الآن وأكثر من أي وقت مضى، بأن تأخذ بالإدارة الإستراتيجية، كي تستطيع أن

تواجه التحديات الداخلية والخارجية، ومن ثم إنجاز أنشطتها، وتحقيق أهدافها.

أصبح التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية مع ومن خلال التفكير الاستراتيجي احد الأسس الهامة للتفرقة بين المؤسسات والدول المتقدمة وغيرها من المؤسسات والدول المتخلفة واصبح معياراً للتفرقة بين المنظمات الناجحة المستقرة الرابحة الرائدة وغيرها من المنظمات الفاشلة المضطربة الخاسرة التابعة ومن ثم اذا ما رغبت الدول والمؤسسات المتخلفة الانتقال من هذه الحالة الى حالة التقدم والرقى، لا بديل إمامها سوى الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية .

وترتكز الإدارة الإستراتيجية على مقومات أساسية في مقدمتها التوصيف الدقيق المتكامل المستمر لواقع المؤسسة وضمان التعرف الصحيح لحقيقة ظروف المؤسسة داخليا ولخصائص البيئة الخارجية، ويتطلب ذلك ضرورة الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي وتطبيق مدخل النظم عند دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وكل هذه المتطلبات تمثل تحديات حقيقية إمام المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من تنمية مواردها وتحقق أهدافها في ظل بيئة أعمال ديناميكية معقدة متغيرة مركبة مضطربة صاخبة

ومن خلال التعريف للمنظمة سيتم التعرف على انه لم يعد إمام المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة بديلاً عن الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية

### **تعريف المنظمة**

هى كيان نظامى ينشأ بهدف الاستمرار والنمو والاستقرار وتحقيق الريادة والتميز من خلال توفير وتنمية الموارد واستخدامها في تقديم منتج

لإشباع حاجة حقيقية في بيئة أعمال ذات خصائص محددة وبما يحقق مصالح الأطراف ذوى العلاقة بها وذلك في ظل أطر أخلاقية وقيمية تحكم السياسات والأنظمة وعلاقات عمل المنظمة الداخلية والخارجية

وتأسياً على هذا التعريف للمنظمة فان منظمات الأعمال إمام مستجدات وتحديات المعاصرة يجب ان توفر متطلبات تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية بما يمكنها من اكتشاف وتنمية وخلق الفرص وحسن استثمارها مع قدرتها على تحديد ما لديها من نقاط قوة وتنميتها وحسن توظيفها ، هذا بجانب الدراية والوعي بتلك القيود والتهديدات المحتملة او المتوقعة والاستعداد والتجهيز للتعامل معها وكذلك تحديد مآلديها من نقاط ضعف في امكانياتها والعمل على معالجتها وتحسينها بل ويمتد دور الإدارة الاستراتيجية ليتمكن المنظمة من تحويل عديد من القيود والتهديدات الى فرص يمكن استثمارها وكذلك تحويل عديد من نقاط الضعف الى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الاعمال المعاصرة ، الآن ذلك يتطلب انظمة وسياسات ومناخ عمل يدعم مهارات الابداع والابتكار وينمي منهج التفكير الاستراتيجي والعقلية الاستراتيجية والشخصية المتوازنة لدى أعضاء المنظمة

ولكى تطبق المنظمات منهج التفكير الاستراتيجي وتمارس الإدارة الاستراتيجية ، يجب عليها ايضا ان تراجع مآلديها من سياسات وانظمة ولوائح وادلة عمل وتعمل على تطويرها وتتأكد من مرونتها وديناميكيته لتمكن افرادها من حسن التعامل مع المواقف والتفاعل مع مستجدات وتحديات بيئة الاعمال المعاصرة

وتجدر الاشارة مرة اخرى الى ان تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية لا يقتصر على الإدارة العليا للمنظمة ، وانما هي

مسئولية جميع اعضاء المنظمة في كافة انشطتها التسويقية والانتاجية والمالية وفي مجالات الموارد البشرية والامداد والتموين وغيرها من أنشطة المنظمة وجمالاً.. فان الإدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة من خلالها تكون المنظمة على دراية كاملة ودقيقة بكل شيء يتعلق بها او له علاقة بها بشكل او بأخر فمن خلال عملية الإدارة الاستراتيجية تكون المنظمة على وعي بخصائص بيئة اعمالها وما بها من فرص او قيود وتهديدات.

### **استراتيجية الإدارة :**

عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

### **القرارات الاستراتيجية:**

يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به ، ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة ، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.

### **القرارات الإدارية:**

يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة وتحديد كيفية تحقيق ذلك وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي ، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

## القرارات التشغيلية :

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها وعادة ما تكون هذه القرارات لا مركزية وتتخذ في المدى القصير.

## التخطيط الاستراتيجي:

يعنى التخطيط بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجياً فوجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايداً وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر وتتسم الموارد والإمكانات المطلوبة بـكبر الحجم والقيمة .. وهكذا.

ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ومن أهم هذه الافتراضات **ما يلي:**

- إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة.
- تحليل الجماعات الأخرى التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- النظرة الشاملة للعوامل المحيطة خلال فترة (سنوات قادمة)
- تدعيم الاتجاه الدعوي للمنظمة.
- تحديد معدلات الأداء المأمول تحقيقها.
- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة.
- مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول.

-مراجعة مهام وأعمال المنظمة.

-أهمية استخدام التكنولوجيا في تقديم أسلوب المنظمة.

## الإدارة الاستراتيجية

هى مجموعة من القرارات والنظم الادارية التى تحدد رؤية ورسالة المنظمة Mission & Vision فى الأجل الطويل فى ضوء ميزات التنافسية Advantage Competitive وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Opportunities & Threats وعلاقتها بالقوة والضعف

التنظيمى Weaknesses & Strengths وتحقيق التوازن بين مصالح

الأطراف المختلفة Stakeholders

## الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي

المؤسسات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو

عال في المبيعات والأموال

بعض المدراء لا وقت لديهم لوضع أهداف لوحداتهم الإنتاجية

قصور الموارد المتاحة يشكل عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط

الاستراتيجي

ظهور المشكلات يعطي انطباعاً سيئاً عن التخطيط الاستراتيجي في

أذهان المدراء

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه

الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد

شاندرلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل

التظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق

بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجريه انتهي فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الاداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً

بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ماسمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكدونالد كانون فولكس فاكس) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

### نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية

ولعل أهم مانشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال الكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة **تمثلت في:**

- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية الى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.
- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
- خلق جو عمل جديد.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الإدارة المتوسطة الإشرافية.
- ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.
- ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال **الأفكار التالية:**
  - التخلي عن البيروقراطية.
  - تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.
  - التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.
  - الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
  - فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
  - التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
  - اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الانتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة.. وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغيير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي.

### وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه :

- ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الاجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية.. الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.
- اعتمد مبدأ إغناء القرار الاداري فألغى ثلثي المناصب الادارية وهذا لايعني الغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب اذا فهمت على أساس كونها أدواراً ادارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها.
- اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى الى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة الى العاملين معهم.
- اعتمد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل الى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

ويبقى السؤال: ماذا نعني بالمنهج الاستراتيجي في الإدارة؟ وماذا نتوقع

من اعتماد هذا المنهج؟

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات

التي لاتأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي الى النجاح والنمو والاستمرار.

احدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاموس) عام 1970 دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والالات فاقت المنظمات الاخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الاسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة اخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) ان المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال. ودراسة اخرى قام بها كل من (كارجر وواليك) أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلز وبازل وهيوني) على 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

### ماهو المنهج الاستراتيجي في الإدارة؟

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت الى النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها: ماقاله الدكتور (ابراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الاداري المعاصر: ( هي أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).

وحسب (معهد ستانفورد) : (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها). وحسب تعريف (كبنر): هي صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وحسب (أومايا): فإن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار

اذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء.

وبصوة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في

### الإدارة تتمحور في:

- يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

**يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا:** من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيةهم الى مناصب الإدارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

### **العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي**

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:

امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بأن لاوقت لديهم من أجل ذلك.

ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

## أين تمارس الإدارة الاستراتيجية؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية unit business str agic) وتعرف بالاتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال الزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

## المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية

## أنواع القرارات في المنظمات:

ويلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييراً داخل المنظمة لا تعتبر قرارات استراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة،

وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات استراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات استراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

**وعلى سبيل المثال:** فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً استراتيجياً إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يملكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الاستراتيجية، أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف.

استراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير استراتيجية

هل إعداد الاستراتيجية "التخطيط الاستراتيجي" مسؤولية فردية أم جماعية؟ سؤال حير كثيرين من المهتمين بالإدارة الاستراتيجية، والباحثين في أغوارها.

فالبعض يرى أن التخطيط الاستراتيجي بأهميته وحساسيته وخطورة الخطأ فيه، لا يمكن أن يكون مهمة جماعية، بل لابد من اقتضاره على فئة أو مستوى إداري معين، ولكن شركة "نوكيا" كان لها رأي آخر؛ حيث يعتمد عملاق الهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية على مساهمات 250 من العاملين لديها في مراجعة استراتيجياتها التنافسية وتأثيراتها المحتملة على أداء الشركة، ونوعية الاستجابات الاستراتيجية المطلوبة.

ومن ثم يمكننا القول بأن المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية جماعية يشارك فيها العديد من المديرين، سواء في مرحلة تصميم الاستراتيجيات أو في تنفيذها أو في متابعتها، بل يرى جي. مور أنه "قد يشمل

فريق التخطيط الاستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية".

**ويوضح الجدول التالي ملخصاً للجهات الرئيسية المسؤولة عن التخطيط**

**الاستراتيجي ومهام كل جهة على حدى:**

الجهة المسؤولة	النشاط
• مجلس الإدارة ورئيسه.	• التصميم والمتابعة والرقابة
• العضو المنتدب ثم باقي المديرين التنفيذيين.	• التنفيذ والمتابعة
• فريق التخطيط أو إدارة التخطيط إن وجدت.	• المساعدة والمعونة وجمع وتحليل البيانات

**أ. مسؤولية مجلس الإدارة ورئيسه :**

تتعلق الشراكة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات الشركة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به.

وتؤثر التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل بالغ في استجابة الأفراد في الشركة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالشركة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الاستراتيجية، كما يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجية أو "Strategic Planning Culture".

**وفيما يلي عرض للأدوار التي يلعبها رئيس مجلس الإدارة في مجال التخطيط**

**والإدارة الاستراتيجية:**

1. يتبنى جهود التخطيط ويحث الجميع على المشاركة الإيجابية.
2. يكون مسئولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط.
3. ينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات.
4. يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنشأة والاستراتيجيات الخاصة بها.
5. إعداد وإصدار كل الخطابات والمراسلات الداخلية "مع أعضاء مجلس الإدارة" للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي.
6. الإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.
7. تعيين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي أو الاستعانة بخبراء ومستشاري التخطيط الاستراتيجي وذلك لدفع الجهود في هذا المجال.
8. مناقشة وتعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها.
9. متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب.
10. يقدم النصح والمشورة للعضو المنتدب عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
11. يتلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الاستراتيجية.
12. يحاسب العضو المنتدب من خلال المجلس على أي قصور في التنفيذ كما يقترح مكافأة في حالة الإجابة.

13. التدخل من خلال المجلس في حالة مواجهة الشركة الأزمات أو الكوارث.

وقد حاول كثير من علماء الإدارة الإستراتيجية تلخيص تلك الأدوار، حيث يرى كل من سي. باكون و جي. بروان أنها تتلخص في ثلاث أدوار رئيسية وهي المراقبة والملاحظة، التقييم والتأثير، المبادرة والتحديد، بينما يرى طومبسون وستركلاندر أن الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة متمثلاً في رئيسه يحوي مجالين وهما المراجعة المستمرة للتوجه الاستراتيجي، وتقييم المهارات القيادية الاستراتيجية للمدراء على مختلف المستويات.

#### ب. مسؤولية العضو المنتدب في التخطيط الاستراتيجي:

1. اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطة أسهل في التنفيذ.
2. تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
3. الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الإستراتيجية من خلالهم وتبسيطها إلى رئيس مجلس الإدارة.
4. قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل، ووضعها موضع التنفيذ عبر المستويات التنفيذية المختلفة.
5. رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الاستراتيجيات.
6. استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواءً موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية.
7. توقيع الجزاء على أي تقصير أو إهمال في التنفيذ.

8. التحدث باسم الشركة وتمثيلها فيما يمس الخطط الاستراتيجية واستخدام الشعارات والرموز اللازمة لرفع شأن الشركة.
9. محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة.
10. مساءلة ومتابعة المسؤولين عن التنفيذ اليومي للخطط الإستراتيجية.
11. دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المنظمة.
12. تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً واقتصادياً وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.
13. تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة علاجها.
14. تتبع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
15. خلق ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.
16. الإحساس الدائم بعائد أي تصرفات يقوم به أي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من أي قرار قبل وأثناء التنفيذ.

### ج. مسؤولية المدير التنفيذي:

تتعد المستويات التنفيذية للمديرين، وكل مدير تنفيذي مسئول بطريقة أو بأخرى عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهو المسئول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطط الاستراتيجية للشركة ككل.

وتعتبر تلك الإدارة التنفيذية على درجة عالية من الأهمية في تطوير الرؤية الاستراتيجية التي يتحدد في ضوءها رسالة المنظمة وأهدافها، وكذلك الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها، حيث ينظر إليهم مرؤوسيهم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه ويميلون إلى تقليد سمات وأساليب الناجحين منهم.

#### د. مسؤولية مدير التخطيط:

تتلخص وظيفة مدير التخطيط في إعداد نظام متكامل للتخطيط وإعداد دليل أو لائحة التخطيط وجمع المعلومات وإعدادها وعرضها على المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم ومساعدة المديرين فنياً في التخطيط وجمع الخطط الجزئية "الفرعية" في خطة متكاملة والمساعدة في تحديد أهداف وسياسيات واستراتيجيات وخطط الشركة، ويمكن تلخيص مسؤولياته فيما يلي:

1. إعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنشطة الشركة وكل المستويات الإدارية وكل أنواع الخطط الممكنة.
2. إعداد اللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة؛ بحيث تتضمن شرحاً مبسطاً وكاملاً للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط.
3. جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.
4. مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبداية في التخطيط والانتهاء منه.
5. مساعدة العضو المنتدب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصدد التخطيط.
6. مساعدة مجلس إدارة الشركة في وضع:

• الأهداف العامة للشركة.

• السياسات والإجراءات والقواعد.

• استراتيجيات الشركة.

7. مساعدة العضو المنتدب في جمع الخطط الجزئية والفرعية ودمجها في شكل خطة واحدة متكاملة.

8. مساعدة مديري الإدارات في وضع خططهم التنفيذية.

9. كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.

10. تدريب المديرين في الشركة على التخطيط.

11. استخدام النماذج العملية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الشركة.

12. متابعة تنفيذ الخطة وتحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها.

وختاماً فإن مسؤولية التخطيط الاستراتيجي تحتم على الشركات والمؤسسات اليوم أن تقوم بتنظيم هيكلها الوظيفي بالشكل الذي يتيح تعاوناً بناءً ومثمراً بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة

### إعداد الخطة :-

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في

الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

### **العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:**

**[1] الوضوح.**

**[2] المرونة.**

**[3] المشاركة في وضع الخطة:**

مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

**[4] مراعاة الجانب الإنساني:**

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائماً أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

**[5] دقة المعلومات والبيانات:**

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة.

**[6] الإعلان عن الخطة:**

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل اعداد الخطة :-

أولاً : مرحلة الإعداد :-

وتشمل

1. تحديد الأهداف.
2. جمع وتحليل البيانات والمعلومات :- وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.
3. وضع الافتراضات :- والإجابة عن كل التساؤلات.
4. وضع البدائل وتقويمها.
5. اختيار البديل الأنسب.
6. تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

**ثانياً : مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة**

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

**ثالثاً : مرحلة التنفيذ**

بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ

**رابعاً : مرحلة المتابعة**

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـ

[1]مراجعة الخطة نفسها

[2]مراجعة التنفيذ

### [3] الظروف الخارجية

#### معوقات التخطيط

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات
2. اتجاهات العاملين: كثيراً ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة مسيرتها.
3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
4. إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.
5. الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
6. القيود الحكومية.
7. عدم مراعاة التغيير في الواقع.
8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

#### أهمية التخطيط

قد يتساءل متسائل عن مدى أهمية التخطيط في الحياة فنرد عليه ونقول له أن التخطيط أمر حتمي في الحياة لا غنى عنه ونسرد له تسعة أسباب تجعل من التخطيط أمراً حتمياً في الحياة :

#### 1. صاحب الرسالة منخطط :

فالشخص الذي نجح في وضع رسالته ورؤيته في الحياة لا بد وأن يحول هذه الرؤية إلى أهداف واضحة ثم يضع خطة محكمة لتنفيذ هذه الأهداف وذلك لأنه يريد أن يتوجه بكل قوته نحو هدفه مباشرة ويريد الوصول بأسرع وقت ممكن ولا يكون ذلك إلا بالتخطيط لهذه الجهود قبل عملها وكما

يقول براين تريسي " كل دقيقة تقضيها في التخطيط توفر لك 10 دقائق في التنفيذ ، وهذا يعطيك 1000% من العائد المستثمر من بذل الطاقة " .

ولذلك فالتخطيط هو خير معين لك للنجاح في الوصول إلى أهدافك وكما تقول الحكمة " ليس تحديد الهدف هو أهم ما في الأمر ، الأهم هو خطة السعي وراء تحقيقه والالتزام بهذه الخطة " ، بل هو أساس النجاح وكما هي الحكمة الشهيرة التي تقول : إذا فشلت في التخطيط فقد خطت للفشل " .

ويذهب أحد حكماء الإدارة ستيفن إيه. برينان إلى أبعد من ذلك حيث يجعل التخطيط هو السبيل الأوحى للنجاح فيقول " يكمننا الوصول إلى أهدافنا فقط من خلال خطة نعتنقها بشدة ونعمل على تنفيذها بقوة ليس هناك طريق آخر إلى النجاح " .

فالتخطيط يقسم حياتك إلى مراحل ومحطات تقف عند كل محطة منها لتراجع نفسك وتقييمها ويعينك على ترتيب الأولويات ويجعلك تقسم وقتك على وفق هذه الأولويات وبدون التخطيط تصبح الحياة "ضرباً من العبث وضياح الوقت سدى ، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال"

## 2. تعدد الأدوار يفرض ذلك :

فصاحب الرؤية له عشر جوانب لرؤيته كما ذكرنا في كتابنا السابق صناعة الهدف ويتنقل بين العديد من الأدوار في الحياة من أب إلى أخ إلى زوج إلى صاحب عمل إلى موظف إلى داعية إلى رجل عمل خيرى إلى مطور لنفسه إلى غير ذلك وبالتالي لا يمكن القيام بهذه الأدوار جملة واحدة بدون وجود خطة محكمة تتسق بين هذه الأنشطة وتجعلها تتكامل معا وتجعل الحياة نسيجا واحدا متكاملا متاخلا مع بعضه بعضا ، أما بدون الخطة تتضارب

الأنشطة وتتضارب الأولويات ويفرق الإنسان في بحار الضغوطات الطارئة  
ويجد نفسه يبتعد شيئاً فشيئاً عن رؤيته و عما كان يريد أن يفعله في الحياة .

### 3. الاستخدام الأمثل للموارد والأوقات :

فالتخطيط يؤهلك لاستغلال أي مورد في حياتك الاستغلال الأمثل  
واستخراج أقصى طاقة منه كما يجعلك تستغل وقتك الذي هو أثمن مورد  
تملكه الاستغلال الأمثل .

### 4. يقلل من الأزمات :

ففي التخطيط تتنبأ بالمشكلات وأبرز العوائق التي ستعيقك عن تحقيق  
هدفك وبالتالي تستعد مبكراً لذلك وتضع كل الاحتمالات والاختيارات  
لمواجهة هذه المشكلات والتغلب على هذه العوائق مما يقلل من وقوع الأزمات  
من الأصل ، فالتخطيط لا ينتظر وقوع المشكلات لحلها بعد ذلك بل يتنبأ  
بمواطن الأزمات ويضع السبل لتجنبها قبل وقوعها وحتى عند وقوعها يكون  
الشخص مستعداً لها من قبل فيتصرف براحة بال وهدوء ضمير .

### 5. يجعل الرقابة وفق معايير ومقاييس محددة :

فمن أبرز مزايا التخطيط أنه يوفر المعايير والأدوات التي بها تستطيع  
قياس التقدم الذي تحرزه .

### 6. قوة دافعة :

فكما أن وضع الرسالة والرؤية والأهداف قد أعطوك الدافع لتقطع  
طريقك في الحياة ، تجد نفسك حينما تضع خطة واضحة ومحكمة لديك  
دافع أكبر لسلوك الطريق وتنفيذ هذه الخطة لتحقيق الرؤية فالتخطيط هو  
خير محفز للمرء حيث يدفعك إلى الأمام، ويقود خطاك إلى أعلى، ويرفع  
روحك المعنوية، ويحسن رؤاك وعلاقاتك مع الآخرين.

فالتخطيط يمنحك الفرص لأن ترى الانجازات قبل أن تتحقق في أرض الواقع فهي تتحقق في خيالك وأحلامك وطموحاتك حتى إذا وصلت أنها أصبحت ماثلة أمامك فإن معدل إحراق الوقود الداخلي سيتجاوز مستوياته القصوى حتى يحرك أعظم العقبات ويقطع كبرى المسافات .

وكمثال على ذلك : اكتشف تيري فوكس إصابته بسرطان العظام وهو نوع سريع الانتشار في الجسم حتى غالبا ما يصل إلى الرئتين والكبد والمرارة وكان أمامه طريقتان : إما اليأس وانتظار الأجل وإما اكتشاف شيء له مغزى في حياته يمدّه بالطاقة في حياته فكانت الفكرة .

اختار أن يكون ماراثون الأمل هو تحديه في حياته المتبقية فاختار الجري وسيلة لتحقيق مبالغ طائلة من خلال المشاركة في مباريات للماراثون لاستخدامها في الإنفاق على أبحاث السرطان

فالبغرم من أنه كان لديه ساق واحدة سليمة إلا أنه استطاع أن يجري بالسليمة والاصطناعية وقد بدأ الماراثون عام 1980 وكان يقطع يوميا 26 ميلا تقريبا لتبلغ المسافة التي قطعها 143 يوما فقط 3339 ميلا ، وغدا من خلال ما قام به أن يشيع الأمل في نفوس الآلاف من الأشخاص في جميع أنحاء العالم

## **7 . يساعد على انتهاز الفرص :**

أحيانا تكون هناك فرص مستقبلية تنتظر في المستقبل إلا أنها تحتاج إلى إعداد فترة طويلة لها لتكون مستحقا لنيلها وقت ظهورها وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد للاستعداد لاستغلال مثل هذه الفرص بحيث حينما تظهر هذه الفرصة تكون قد استعددت الاستعداد الكافي لانتهازها ، أما إذا تركت الأمور دون تخطيط فقد تأتيك الفرصة ولكنك غير جاهز لها فتضيع منك أثمان الفرص بسبب عدم استعدادك لها مسبقا .

## 8. طريقة عقلانية ومنظمة لصنع القرارات وحل المشكلات :

فلا شك أن التخطيط مهارة عقلية تجعلك تسير وفق منهج في التفكير واضح وعلى خطوات ثابتة راسخة في التحليل والاختيار مما يجعلك تسير في الحياة على وفق مقتضى منهج عقلي ثابت لا على وفق مقتضيات أهواء النفوس وشطحات النزعات البشرية .

## 9. تحقيق الأمن :

ففي ظل التخطيط يطمئن الشخص إلى أن كل الأمور التي تهم قد أخذت في الاعتبار ووضعت في الحسبان ويجعل الشخص في موقف يسمح له بتقدير الظروف في المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة

مفهوم التخطيط . أهمية التخطيط . مزايا التخطيط . مسؤولية التخطيط . مقومات التخطيط . أنواع التخطيط . إعداد الخطة . معوقات التخطيط .

### مفهوم التخطيط :

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

❖ وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

[1] التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

[2] وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

[3] وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

[4] تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.

[5] تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.

[6] وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

### أهمية التخطيط:

❖ إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

❖ وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من فمآجات وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

### مزايا التخطيط:

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:-

1. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
2. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
3. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
4. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على

مدى تنفيذ الأهداف.

5. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط

يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

6. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح

لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

7. يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية

والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

8. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما

يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

### مسؤولية التخطيط

[تخطيط طويل الأجل]. - المستويات العليا - رسم السياسات والأهداف العامة

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

[تخطيط متوسط الأجل]. - المستويات الوسطى - ترجمة الأهداف إلى برامج

عمل - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.

[تخطيط قصير الأجل]. - المستويات الإشرافية - تحويل الخطط والبرامج

العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

### مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عدداً من المقومات الأساسية تتمثل في

تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيراً بلورة

طرق العمل ونقصه به الوسائل والإمكانيات.

### أولاً: الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو

تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافاً

استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

### **العوامل الواجب توافرها في الأهداف:**

#### **[1] درجة الوضوح:**

- ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:-
- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

#### **[2] القناعة بالهدف:**

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

#### **[3] الواقعية في الهدف:**

- والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:-
- أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً.
- أن تتوافر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

#### **[4] التناسق والانسجام:**

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

#### **[5] مشروعية الهدف:**

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

## [6] القابلية للقياس:

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء. وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:-

- [أ] مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.
- [ب] مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
- [ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

## ثانياً التنبؤ: -

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

## الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

1. أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
  2. أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.
  3. أن يكون التنبؤ مفيداً ، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.
  4. غير مكلف: . فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.
  5. أن يكون واضحاً.
- ❖ ومهما كان التنبؤ دقيقاً فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

## ثالثاً: السياسات:

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفاً، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند

اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسيات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

### مهم جداً:

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

### رابعاً: الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لاتمام هذه الأعمال، فمثلاً إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

### خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

## المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

1. الدقة في تحديد الاحتياجات.
2. الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوافرة في حينها.
3. تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.
4. الفترة الزمنية.
5. التكلفة المالية التقديرية.

## تخطيط الاحتياجات من الموارد

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

- وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة مما يجب أن تكون.

- ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم [التخلص منهم]، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

## ماهية تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

## . أهمية تخطيط الموارد البشرية:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

## من يخطط للموارد البشرية؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين [الشؤون الإدارية]، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

## . تحليل المطلوب من العمالة:

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

## أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

### 1. تحديد الوظائف المطلوبة:

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

### 2. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل و الأساليب.
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

### 3. التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين.

وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

#### 4. تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

#### 5. تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

#### 6. تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

#### 7. تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحول التكنولوجية.

## ثانياً: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

### هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:

#### 1. تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.

#### 2. نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

#### 3. التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

#### 4. تحليل عبء العمل في المستقبل:

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء

العمل الذي يقوم به الفرد .

## المدير الاستراتيجي

لقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم، فقد حدد صلى الله عليه وسلم الأهداف وأولوياتها، والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحة، وقد تم حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق أهداف الدولة الناشئة.

ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الدولة الإسلامية لم تكن تتبع الأساليب العشوائية وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهة توقعات المستقبل.

ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطاً شاملاً لمجالات الحياة كافة.

والتخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الخارجية وخصوصاً السياسية، والسياسة في الإسلام تتميز بالاستقرار لأنها سياسية شرعية، وهذا الاستقرار والوضوح يؤديان إلى وضوح الخطط وسهولة تنفيذها.

- يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الجيش حيث كان تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت كلمة 'استراتيجية' إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً، فالاستراتيجية: هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين.

كما أن الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit organization تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المعاملين، فهي انتصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة لزيادة رضاء المواطن والمستفيد من خدمات المنظمة التي لا تسعى لتحقيق الربح.

. والإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي،  
ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الاستراتيجية  
تهتم بالعمل والبيئة.

. والإدارة الاستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر  
ملاءمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث  
الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير  
واتجاهه.

. فالمدير يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية  
والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك  
استراتيجياً بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.  
والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن  
يتنبأ به، ويعد المنظمة استراتيجياً لمواجهة.

### **الفكر الاستراتيجي:**

. ويعتمد الفكر الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة  
يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم  
الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك  
أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتغيير عن  
آرائهم.

### **تعريف الإدارة الاستراتيجية:**

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم  
القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة  
نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

## أهداف الإدارة الاستراتيجية:

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
3. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
4. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
5. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
6. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
7. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
8. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
9. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
10. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

## تعريف بعض المصطلحات :

### 1. الرؤية : Vision

هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

### 2. رسالة المنظمة : Mission

هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً . ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية..

### 3. الفرص والتهديدات :

الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابياً عليها.

والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلباً.

وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.

### 4. نقاط القوة والضعف :

نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

## 5. البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

## 6. البيئة الداخلية:

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

## 7. الاستراتيجية:

هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.

## 8. السياسات:

مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.

## الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي:

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين، وأهم اتجاهات هذا الفكر:

## 1. العولة:

يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

## 2. الجودة الشاملة:

لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة مثل الاعتماد على تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

## 3. زيادة أهمية العميل:

أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه.

## 4. نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:

أدركت المنظمات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمات تمثله في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

## التحديات الاستراتيجية:

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرت المنظمة إدارة استراتيجية. وأهم هذه التحديات:

## 1. ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.

## 2. ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

## 3. تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

## 4. ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.

## 5. الاهتمام بالبيئة:

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

## 6. ازدياد أهمية الاستراتيجية:

بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

### خطوات الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي.

والإدارة الاستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

**تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:**

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطة مراجعتها مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

### وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة التصميم.

2. مرحلة التطبيق.

3. مرحلة التقييم.

### أولاً: مرحلة التصميم:

- ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

- وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبعي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و السلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

### ثانياً: مرحلة التطبيق:

- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين

بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتمييزها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

- وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

- وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.

ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

### **ثالثاً: مرحلة التقييم:**

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

### **أنواع القرارات في المنظمات:**

ويلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييراً داخل المنظمة لا تعتبر قرارات استراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها

التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات استراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات استراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

وعلى سبيل المثال: فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً استراتيجياً إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يملكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الاستراتيجية، أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف.

استراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير استراتيجية

### الخلاصة:

الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، والإدارة الاستراتيجية علم وفن، ويتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

