

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

جامعة عمارثليجي – الأغواط

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

القسم: العلوم السياسية

الميدان: الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مطبوعة (دروس)

موجهة لطلبة: أولى المستوى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

ملتقى التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية

من إعداد: ميلودي محمد

الرتبة أستاذ محاضر صنف أ، جامعة الأغواط

الإيميل: m.miloudi@lagh-univ.dz

السنة الجامعية: 2026/2025

مقدمة:

كثيرا ما نسمع عن الاستراتيجية ويستخدم كثيرا هذا المصطلح من قبل رجال الاعمال والسياسيين والاقتصاديين ولكن السؤال المطروح ما هو مصدر هذه الكلمة نعم إن بداية استخدام هذه الكلمة لم تكن في المجال الإداري بل بالحروب للدلالة على السبل المستخدمة لتحقيق النصر والتفوق في المعارك (فن المواجهة العسكرية) ومثال على ذلك الحرب غزة وإسرائيل وسبب تفوق المقاومة على اليهود هو مقدرتهم على التخطيط الاستراتيجي والاعداد المستقبلية لها وهو سر نجاحهم وتفوقهم بالرغم من نقص الامدادات والامكانيات إلا أنهم تفوقوا واثبتوا مقدرتهم على الاستمرار والثبات بما هو موجود حيث قال الله تعالى في هذا المجال: ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴾ (سورة الأنفال الآية 60)، لكن الحروب والمعارك ليست محور عملنا ودراستنا في هذا المقياس لهذا سوف نركز على التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية في هذا المقياس أو استراتيجيات الأعمال.

والتخطيط الاستراتيجي هو عمل يومي ومتكامل ومتسلسل وشاق جدا، بالإضافة إلى أنه أساسي وجوهري في العملية الإدارية، ولا يمكن الاستغناء عنه وهو مهم وضروري لجميع الدول والشركات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها، كما أنه من الضروري على القادة والمديرين أن يقضوا وقتا كبيرا لوضع الاستراتيجية المهم والمساعدة لهم لتحقيق أهدافهم ونجاحهم واستمراريتهم وذلك أنه يساعدنا في فهم المتغيرات البيئية المتنوعة المحيطة بالمنظمة، وأيضا أنه يساعدنا في فهم واقعنا الحالي وامكانياتنا المتاحة وكيف تتعامل مع التحديات والفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يؤمن لنا طرق وأساليب لانتقال المنظمة من الواقع الحالي الذي تم دراسته وتحليله إلى الواقع المستقبلي الذي يطمح في تحقيقه مستقبلا والذي وضعت الرؤى للوصول إليه هذه هي عملية التخطيط الاستراتيجي؛

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
نلاحظ كثيرا من الشركات الناشئة عدم مقدرتها على الاستمرارية وفشلها وحتى اغلاقها
يرجع السبب الرئيسي لذلك في عدم التكيف مع المتغيرات وعدم مقدرتها على الاستمرار
حتى أنه نلاحظ بعض الشركات نجحت في أعوامها الأولى ثم نلاحظ تراجعها بشكل كبير
حتى أنها أفلست وتم أغلقها في بعض الأحيان، ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الناشئة
فقط، فقد يصل إلى المؤسسات الكبيرة والعملاقة مثلا شركة *NOKIA* التي كانت مسيطرة
على تكنولوجيا الرقمية والهاتف النقال في فترات مضة لكنها أفلست وخسرت بعد سنوات
من التميز؛ وشركة *KODAK* للتصوير رغم نجاحها العظيم في هذا المجال وسيطرتها
عليه لسنوات إلا أنها أفلست؛ وشركة *Yahoo* المتخصصة في البريد الإلكتروني ومحرك
البحث لم تستطع الاستمرار ومقاومة الشركات المنافسة الأخرى لها كـ *google* لهذا
خسرت ولم تستمر طويلا وغيرها من الشركات الكبيرة الأخرى، ومن أهم أسباب فشلها
عدم وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة لإبقائها في الجدارة وميزتها التنافسية وعدم
مقدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية كالتكنولوجيا التي هي في تغير مستمر وعدم
تكيفها مع هذا التغيرات الحاصلة مما يسبب تخط في أعمالها في جميع المستويات
وخسارتها لحصصها السوقية.

ويعد مقياس التخطيط الاستراتيجية والسياسات الإدارية من المواضيع الهامة والحيوية
التي لا غنى عنها لكل طالب سيدخل ميادين الأعمال المختلفة، وأصحاب المشاريع
التجارة والصناعية، وكذلك للعاملين في مؤسسات القطاع العام الذين لهم علاقة بهذا
الموضوع، ويحاول هذا المقياس إكساب الطالب الأسس والمفاهيم العلمية الحديثة
للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة، وكيفية صياغة الرؤيا وتحديد رسالة المنظمة،
وصفاتها والتعرف على مفهوم التحليل البيئي من خلال معرفة نقاط القوة والضعف
والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وإكسابه القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية
المختلفة التي تتناسب مع ظروف المنظمة، وتحديد البديل المناسب للاستراتيجية مع

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية معرفة طرق الرقابة وتقييم هذه البدائل، بالإضافة للإشارة إلى أهمية القائد في وضع الاستراتيجيات.

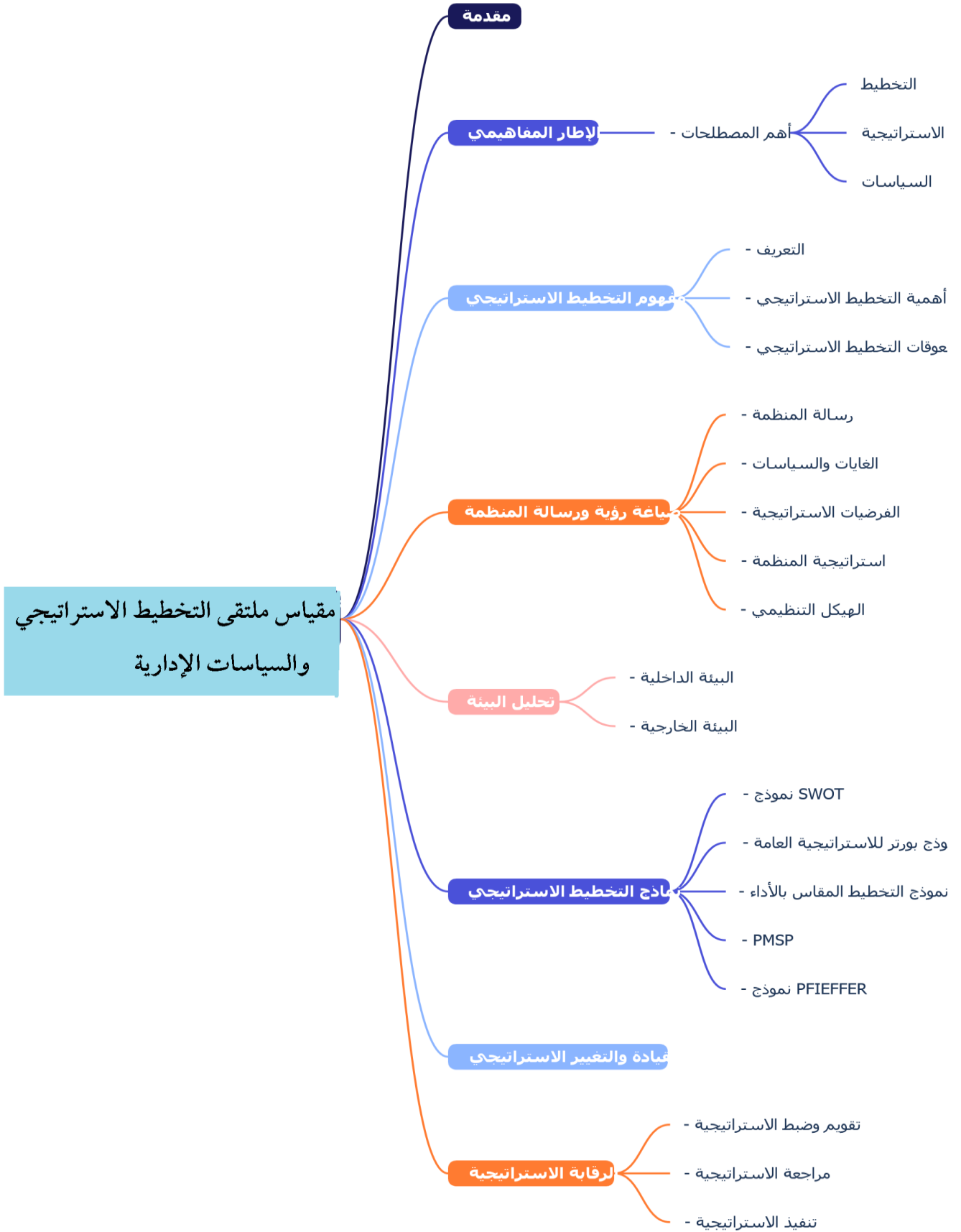
كما أنها عبارة عن مجموعة من المحاضرات حول ملتقى التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية دروس الموسم الثاني مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، حيث نتناول فيه الإطار المفاهيم وتحديد أهم المصطلحات المهمة للتخطيط الاستراتيجي كالتخطيط، الاستراتيجية، الإدارة، السياسات وغيرها ثم نطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي التعريف الخصائص، الأهمية معيقاته المراحل..، ثم نتطرق إلى خطوات التخطيط الاستراتيجي وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتطرق إلى العوامل المؤثرة فيها، ثم نتناول صياغة الخطة وذلك عن طريق معرفة طرق صياغة رؤية ورسالة المنظمة والسياسات الإدارية والأهداف، ثم نتناول تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.

خطة الدراسة

مقدمة

- 1- الإطار المفاهيمي وتحديد أهم المصطلحات (التخطيط، الاستراتيجية، السياسات...)
- 2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي (التعريف، الخصائص الاستراتيجية ومكوناتها)
- 3- أهمية التخطيط الاستراتيجي ومعوقات تطبيقها (الأهمية، أساليب التخطيط الاستراتيجي، مزايا، الأبعاد، مقومات ومعوقات وتحديات التخطيط الاستراتيجي)
- 4- خطوات التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة)
- 5- صياغة رؤية ورسالة المنظمة (رسالة المنظمة؛ رؤية المنظمة، الأهداف، الغايات والسياسات الخطط الاستراتيجية؛...)
- 6- تنفيذ وتقييم الاستراتيجية (تقويم وضبط الاستراتيجية؛ مراجعة الاستراتيجي؛ تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة)
- 7- القيادة الإدارية والتغيير الاستراتيجي

الخريطة الذهنية لمقياس التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية



- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وتحديد أهم المصطلحات

أولاً: تحديد أهم المصطلحات

هناك عدت مصطلحات تساعدنا في الفهم تبسيط الموضوع أكثر نذكر منها:

1. **تعريف الإدارة:** عرفت على أنها: عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية، وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية، وبما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته وأياً كان المجال الذي تمارس فيه؛¹ ومنه يمكن تعريفها على أنها: مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية، معلومات، تكنولوجيا...) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛ ووظائف الإدارة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرارات الإدارية...²

2. **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:** هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فلا وجود للتخطيط الاستراتيجي بدون إدارة استراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل معا حيث تحاول التركيز على مستوى المنظمة ككل، بينما **التخطيط الاستراتيجي:** فهو عملية التنبؤ لفترة طويلة الأجل وتتوقع ما سيحدث وتخصص له الموارد.

كما أن **التخطيط الاستراتيجي** هو التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 26.

² - ميلودي محمد، مطبوعة محاضرات في مدخل إلى علم الإدارة، أقيت على طلبة السنة الثانية جذع مشترك قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2022-2023، ص 13.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

3.الاستراتيجي: تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنه من الفوز على الأعداء حيث كانت تستخدم في الجانب العسكري فقط، ويقصد بها خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتماشى مع أهداف المنظمة.

4.الإدارة الاستراتيجي: هي عملية تكيف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها. وكانت تسمى قديما سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية¹، أو هي تلك الإدارة التي تضع القرارات الإدارية وخطط العمل التي تحدد التوجيهات على المدى البعيد،² إذا الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه.

5.القرار الاستراتيجي: هو القرار الرئيسي الذي يربط فلسفة المنظمة وأغراضها بالفرص والتهديدات البيئية.

6.السياسات: هي إحدى البرامج التخطيطية ومن مكونات عمليات التخطيط ومن متطلباتها في المبادئ والقواعد السلوكية التي ترشد العاملين للوصول إلى أهدافها؛

7.الخطة: هي المسار الذي ينبغي إنجازه لتحقيق أهداف معينة؛ أو هي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين، وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية.³

بعد هذه الحوصلة وأهم هذه المصطلحات سنحاول التفصيل فيها قليلا في وقت ما

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الأردن: دار البازوري للطباعة والنشر، 2010، ص 16.

² - casey Andrea J and Goldman Ellen F, *Enhancing the ability to think strategically: A learning model, management learning*, 41(02), 2010, P 190.

³ - عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 1976، ص 273.

- ثانياً: التخطيط

هي الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية وتهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف، والتخطيط كممارسة قديم قدم الإنسانية مثال قصة سيدنا يوسف عليه السلام، وكعلم حديث ظهر مع تطور الدراسات الإدارية، حيث يرجع إلى أوائل القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفياتي في وقتها على العالم بخطة خماسية للتنمية (1928-1933) وبعد الحرب العالمية الثانية، انتشرت فكرة التخطيط وأخذ كثير من الدول بأسلوب التخطيط في أحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي؛ ونحن نعيش الآن في عصر العولمة الذي يتسم بالتسارع في التغيير، وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية، لعل من أهمها الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي المتسارع، وثورة المعلومات كما جعل للتخطيط أهمية خاصة لمواجهة هذه المتغيرات.¹

اشتقت كلمة التخطيط *planification* في اللغة الفرنسية وفي سائر اللغات المتفرغة من الأصل اللاتيني، من كلمة *planus (plan)* التي تعني المساحة المسطحة، دون أن تشوبها تفاوتات، أو تتخللها نتوءات، ولم تستمد كلمة *planification* معناها من الفعل *planifier* إلا في زمن متأخر، يرقى إلى القرن السابع عشر، حيث باتت الكلمة تعني مجموعة البرامج التي يجري إعدادها على شكل عمليات متتابعة ومتناسقة، بغية الوصول إلى هدف معين.²

أ- تعريف التخطيط:

هناك عدت تعاريف للتخطيط نذكر منها: عرفها فايول بأنها التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الدائم له؛

¹- ميلودي محمد، مطبوعة محاضرات في مدخل إلى علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص

²- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة، من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013، ص 109-110.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية وعرف على أنه: التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة؛ كما عرف على أنه التفكير للمستقبل وإعداد العدة المناسبة له بتحديد ما يجب عمله وبيان من يقوم بهذا العمل على النحو المقبول خلال فترة ومنية معينة وفي حدود تكاليف مناسبة في ظروف أو بيئة ما؛¹

وعرفت كذلك بأنها: " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له بوضع بدائل لتحقيق الأهداف باستخدام الأمثل للموارد المتاحة "؛ أو يمكن اعتبارها بأنها: "عمل منظم يتعلق برسم تصورات مستقبلية تعكس الأهداف المراد تحقيقها من قبل الأفراد أو المنظمة أو الدولة". أو هي التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة؛ وفي رأي آخر اعتبر بأنه: مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى.²

وعليه فإن التخطيط يمثل: المسار أو المنهج الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة الأمد من خلال جهاز متخصص يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمنظمة وفي إطار بيئتها الداخلية.³

هناك العديد من التعاريف للتخطيط تتفق حول :

- 1- تحديد الأهداف 2- مستقبل + الاستعداد له 3- قرارات المفاضلة بينها 4-بدائل
- 5-تحديد كل من (من ينفذ) (متى " البداية / النهاية ") (أين) (الاحتياجات / الكماليات)

¹ - Richard Saparnot, *Organisation Et Gestion De L'entreprise*, Paris : Dunod, 2006, P23.

² عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 272.

³ عادل حرحوش الفرجي، وأحمد علي صالح، وبيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط2، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص95.

ما هو التخطيط

عملية اتخاذ القرارات لتحديد اتجاه المستقبل



ب- أهداف التخطيط:

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملاً ارتجالياً قد ينجح وقد يبقى تحت رحمت الصدفة، ويمكن ذكر أهداف التخطيط فيما يلي:¹

- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها؛
- يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية؛
- يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة، لأنه يوجب عليه التفكير مقدماً بالمستقبل وتوقيع التغيير ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع؛

¹ - ميلودي محمد، مرجع سبق ذكره.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون التخطيط يحدد ما يراد إنجازه من أهداف، مما يساعد في الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف؛
 - يحدد مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون، وبذلك يساعد على تحقيق الأهداف.

ج- مراحل التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل وهي على النحو التالي
الشكل التالي يبين لنا مراحل التخطيط



- 1- تحديد الأهداف العامة للمنظمة أو رسالة المنظمة التي تخدمها: كما نعلم بأن لكل منظمة هدف معين أو مجموعة أهداف تسعى لتحقيقها، وتكون هذه الأهداف حسب الأجل قصيرة المدى متوسطة المدى أو بعيدة المدى، وهذه الأهداف مقسمة إلى:

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

أ- **الهدف العام:** وهو الهدف من وجود المنظمة ككل وهو متجدد؛ أو هي النتائج والغايات العامة التي تركز لها الجهود، أو هي تعبر عن النتائج والغايات التي ترغب المنظمة بلوغها ومن خلالها تحقق رسالتها؛ ويقصد برسالة المنظمة بأنها بيان رسمي يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة نشاطها؛ وهي إما أهداف أساسية تتوخاها المنظمة كلها، أو أهداف فرعية أو تشغيلية يتوخاها كل قسم وكل إدارة، وكذلك هناك أهداف نهائية وهي التي تسعى إليها المنظمة أساسا، وأهداف وسيطة وهي التي تساعد على تحقيق الهدف النهائي، فالتدريب والتعليم ليس هدفا نهائيا في أي منظمة وان كان هدفا وسيطا من حيث اسهامه في تحقيق الهدف النهائي؛¹ والأهداف ينبغي أن تتوفر فيها عدة أمور نذكر منها:

- **الوضوح:** مما يساعد على توحيد وتنسيق الجهود لتنفيذ الأهداف سواء على الأفراد أو الأقسام؛

- **الواقعية:** أي أنه ممكن تطبيقه في أرض الواقع حتى يسهل الوصول إليه، لا أن يكون أمرا مستحيلا أو قريب من الاستحالة، ويساعد في ذلك في توفير الإمكانيات فبدون الواقعية يصبح مجرد حبر على ورق، كما ينبغي أن يكون الهدف معبرا عن حاجات فعلية داخل المنظمة وفي خارجها؛

- **المشروعية:** أي أن يكون الهدف ملائما للقيم والمثل والتقاليد السائدة في المجتمع، وأن يكون مراعي للقوانين والأنظمة التي ترعى نشاط المنظمة؛

- **القابلية للقياس:** مما يتيح للمنظمة التأكد من مدى تحقيق الأهداف فيكون مقياسا زمنيا لمتابعة التقدم في التنفيذ خلال فترة زمنية محددة، ويكون مقياسا كميا لتحديد الكميات من السلع والخدمات المنتجة، ويكون مقياسا نوعيا لتحديد نوعية الأداء خلال فترة التنفيذ.²

¹ عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 274.

² عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

ب- السياسات: تمثل مجموعة التعليمات والقواعد التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف، ويقصد بالسياسات مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والتي يسترشد بها العاملون في المنظمة، في مستوياتهم المختلفة عند اتخاذ القرارات، والقيام بالتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف؛ وهناك فرق بين السياسة والهدف، (الهدف يوضح ما نريد تحقيقه، أما السياسات توضح كيفية التنفيذ وهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل إلى الهدف)، فالسياسات تمثل القرارات أو القواعد التي تحدد سير العمل وتضبط التصرفات والأعمال داخل المنظمة فإذا كانت السياسات متعلقة بأهداف عامة تصبح سياسات عامة؛¹

ت- الإجراءات: فهي الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، وتحديد المسؤوليات عن هذا التنفيذ، والفترة الزمنية اللازمة لذلك، فالإجراءات هي خط السير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة، فضلا عن إجراءات التعيين في الوظائف التي تحتاجها المنظمة للقيام بأعباء المهام المنوطة بها، وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛²

ث- الأهداف المرحلية: (أنواع التخطيط) وتنقسم إلى ثلاثة حسب الفترة الزمنية التي تغطيها يتناسب كل منها مع مستوى إداري معين يتولى مهمة القيام بها وهي على النحو التالي:

- التخطيط طويل المدى: تتصل خطط هذا النوع بالأهداف العليا وتشرف عليها الإدارة العليا، وتغطي فترة بعيدة المدى تزيد عن خمس سنوات، وهي تختلف هذه الفترة ما بين المؤسسات والدول، فعلى مستوى الدول قد تعتبر فترة خمس سنوات متوسطة المدى، بينما قد تعتبر الثلاث سنوات أو حتى السنتين للمؤسسات الصغيرة طويلة المدى، وتسمى أيضا بالخطط الاستراتيجية وهي تهتم بالأهداف العليا أو بالرسالة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛

¹ عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 275-276.

² عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- **التخطيط متوسط المدى:** وهي **خطط تكتيكية**، ويمتد من سنة إلى ثلاث سنوات، وهي مهمة تقوم بها الإدارة الوسطى، وتأتي من أجل تطبيق الخطط الاستراتيجية وتضع أهدافا على المدى المتوسط للوصول إلى الهدف العام؛
- **التخطيط قصير المدى:** تمتد من شهر إلى سنة، وتتناول في العادة آلية تنفيذ الأمور الإجرائية وفقا للخطط متوسطة وطويلة المدى، وتسمى بال**خطط التشغيلية**، وتسعى إلى تحقيق أهداف الخطط التكتيكية.

الشكل التالي يبين لنا أنواع التخطيط



2- **تحديد وتقييم الأهداف الاستراتيجية المختلفة:** لابد للمنظمة أن تعمل على وضع خطط تتضمن تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تهدف المنظمة إلى تحقيق غاياتها العليا، مثلا تحديد مستوى الربح الذي تهدف إلى تحقيقه، وحجم التوسع المطلوب، والممكن عمله لإيصال خدماتها بالشكل المطلوب، ولا يكون ذلك إلا من خلال التعرف على نقاط التميز والقوة التي تتميز بها، مثل كفاءة الموارد البشرية وسهولة اجتذابها والاحتفاظ بها، وكذلك التعرف على الظروف الخارجية وما توفره من فرص للتطور والتقدم وما تمثله من تحديات لابد من الاستعداد لمواجهتها، هذا إلى جانب إدراك المحددات أو نقاط الضعف مثل محدودية رأس المال الممكن استثماره في

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تطوير التكنولوجيا، كما يجب دراسة الظروف البيئية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية... فعملية التخطيط تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة فلا يمكن للتخطيط أن يكون في معزل عن بيئته المحيطة به؛¹

3- اختيار الاستراتيجية الأكثر تلائماً مع الأوضاع والظروف: لابد من وضع مجموعة من البدائل ودراسة كل البدائل من خلال مزاياها والصعوبات التي تترتب عن اختيارها، واختيار البديل الأكثر ملائمة وظروف المنظمة وأوضاعها؛

4- وضع خطط تفصيلية للدوائر والأقسام المختلفة: وبعد اختيار البديل الملائم لابد من أن يتم وضع خطط تفصيلية للدوائر والأقسام المختلفة، بحيث تتحدد بشكل واضح مهمة كل دائرة وكل قسم في تحقيق أو تنفيذ الاستراتيجية التي تبنتها، فعلى مستوى دائرة الإنتاج لابد من وضع خطط للخدمات التي سيتم مباشرة طرحها للمنتفعين؛

5- وضع خطط تشغيلية وتكتيكية: بعد وضع الخطط التفصيلية لابد من وضع خطط إجرائية لعملية التنفيذ من خلال برامج عمل شهرية وأسبوعية لإنجاز الأهداف المقررة ثم بدء عملية التنفيذ؛

6- مراقبة تنفيذ الخطط: لا يستقيم أي عمل دون وجود جهة خاصة معنية بالرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعية، وذلك للتأكد من أنها تسير حسب البرامج المحددة ومن ثم استشعار الصعوبات أو الانحرافات قبل أو أثناء وقوعها لاتخاذ الإجراءات الملائمة وهي وظيفة مهمة إذ لا تنتهي مهمة المخططين بوضع أفكار وبرامج عمل، بل لابد من التأكد من أن تنفيذها يسير وفق البرنامج المسطر؛

7- المراجعة الدورية: وهنا لابد من وجود مراجعة دورية لما تم تنفيذه من خطط وبرامج عمل، وقد توكل هذه المهمة إلى لجنة خاصة مكلفة من الإدارة العليا بتقديم تقارير دورية فصلية أو سنوية على مستوى الإنجاز الذي تم بالنسبة للخطط.²

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 180-181.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

د- أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة، ويمكن

تصنيفها وفقا للمعايير التالية:¹

1-التخطيط بحسب تأثيره: ويشمل على ما يلي: (ولقد تناولناه آنفا هو النوع

الثاني)

- التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يكون مهما ويحدث تغيير نوعي في

المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومثل على ذلك التخطيط

لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة؛

- التخطيط التكتيكي: وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع

لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلة ذلك تقدير حجم الطلب على سلعة

معينة في السوق؛

- التخطيط التشغيلي: وتمارسها الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى ويوضح عادة

التخطيط التكتيكي ومن أمثلة ذلك تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من الموارد وقطع

الغيار.

2-التخطيط بحسب المدى الزمني: ويشتمل على التالي: وقد تناولناها لهذا لا

نفصل فيها

- التخطيط طويل المدى؛

- التخطيط متوسط المدى؛

- التخطيط قصير المدى.

3-التخطيط بحسب الوظيفة: ويشمل على ما يلي:

- تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام

والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج؛

¹- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، العراق: مطبعة ابن العربي، 2014،

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- **تخطيط التسويق:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع؛
 - **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها؛
 - **تخطيط الموارد البشرية:** ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة كالاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتطوير....¹

هـ - معوقات التخطيط:

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات؛
2. اتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات سلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها؛
3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات؛
4. إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل العامل 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 التغير في الواقع؛
8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.²

و - عوامل نجاح التخطيط:

1. أن يكون للخطة هدف واضح ومحدد ولا بد للأنشطة والوظائف أن تتكافل من أجل تحقيقها؛
2. أن تكون الخطة بسيطة أي سهلة حتى يسهل الفهم؛

¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني، 1995، ص 100.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 185-186.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
3. أن تكون الخطة نتائج مشاركة العاملين في الإدارة وذلك بوضع وإعداد الخطط حتى تكون مسؤولية أكثر؛
4. أن تكون الخطة مرنة وخاضعة لمراجعة دورية وقابلة للتعديل كلما توفرت معلومات جديدة؛
5. أن يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ لامركزي لأنه من أهم عوامل النجاح؛
6. من يقوم بتنفيذ الخطة لابد وأن يكون جهاز إداري قادر وذا مستوى وخبرة وكفاءة؛
7. أن تخضع مراحل تنفيذ الخطة للرقابة المستمرة؛
8. لابد من وجود وعي تخطيطي لدى الموظفين لكي يشعر كل موظف بأهمية الخطة وأهدافها.

- ثالثا: الاستراتيجية

أ- مفهوم الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم التي نشأة في أحضان البيئة العسكرية، وترجع إلى صن تسو وكتابه "فن الحرب"، الذي ألفه في القرن الخامس قبل الميلاد، الذي يعتبر من الأوائل الذين كتبوا عن الاستراتيجية، فالعرب التي واكبت مسيرة الإنسان على الأرض دعت القادة والمفكرين والدارسين للوصول إلى مبادئ وقوانين عامة تحكمها، وقد أسست معاهدة وستفاليا الشهيرة سنة 1648 لنشوء الدولة القومية، ومنذ ذلك الوقت لم يعد معنى الاستراتيجية مرادفا للجانب العسكري كما كان سابقا، فأصبح مفهوم الاستراتيجية متداولاً في جميع مجالات الحياة العسكرية والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وأصبحت تستخدم للدلالة على أكثر من معنى، فأحيانا تستخدم كإسم فيقال استراتيجية التعليم، أو استراتيجية الدفاع، وأحيانا كصفة فيقال موقع استراتيجي؛

وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في مجالات الإدارة، حيث أخذت معنى جديد، وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال العملاقة والرائدة خاصة،

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية وتلك التي تهتم بتحليل البيئة، وتستجيب لها وتؤثر فيها، وتتأثر بها، إن الاستراتيجية هي تصور بعيد الأمد لما تسعى المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، كما أن أول العلماء الذين حاولوا ربط الاستراتيجية لمجال الإدارة هما *J.Von Naurman & D.Morgenstre* وذلك من خلال نظرية المباريات، حيث توضح إسهامات الكتاب في مجال الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال أربعة مراحل وهي:

- مرحلة التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات)؛
- مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ؛
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (التخطيط الموجه خارجيا)؛
- ومرحلة الإدارة الاستراتيجية.

وقد تحدث هنري منتزبيرج *H.Mintzberg* عن خمس دلالات للاستراتيجية (*Five Ps for Strategy*) وهي:

- الاستراتيجية هي الخطة *Plan*: وتعني وسائل الانتقال من هنا (الحالة الراهنة) إلى هناك (الحالة المستهدفة) وهي مصممة لإنجاز الأهداف؛
- الاستراتيجية هي نمط أو هي نموذج *pattern*: من الأنشطة عبر الوقت، حيث المنظمة تسوق منتجات مكلفة جدا تستخدم الاستراتيجية لغاية العالمية؛
- الاستراتيجية هي مركز تنافسي أو هي المناورة *Ploy*: حيث إنها تعكس القرارات، لتقديم منتجات معينة في أسواق معينة؛
- الاستراتيجية هي المنظور *Perspective*: أي إنها رؤية مستقبلية للإنجاز، أو هي المقدر على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقتها الصحيحة.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- الاستراتيجية هي الموقف *Position*: بمعنى هي وضع مستقر في المحيط يتم
الوصول إليه، ويتصف بالديناميكية والفعالية.¹

ب- تعريف الاستراتيجية:

يرى شاندر *Shandler* الاستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف طويلة الأجل،
وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف؛ ويرى أن القرارات الاستراتيجية هي تلك التي
تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمة وفعاليتها في الأجل الطويل وذلك مثل
القرارات الخاصة بالنمو والتوسع؛²

وتعرف على أنها: الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها،
وتحقيق أفضل النتائج، ويقصد بها كذلك: " مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها
صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المطلوب.

ويمكن اعتبارها بأنها: السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات،
وعلى هذا فالاستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة؛ وتقوم
الاستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية مؤسسة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه
هذه المؤسسة والأسلوب الذي يمكن لهذه المؤسسة أن تتبعه في منافسة الشركات
الأخرى.. وعليه يمكن القول أن الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي
ينبغي على المؤسسة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المؤسسات.³

الاستراتيجية هي خطة عمل في حين أن السياسة هي مبدأ عمل.

إذا الاستراتيجية هي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد
غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها

¹ - مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 11-
12.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 86.

³ - أحمد السروي، التخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسات، مصر: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018، ص 170.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف، المميّزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ج- خصائص الاستراتيجية:

لقد تميزت الاستراتيجية بأنها شاملة ومحددة أو مرحلة من حيث طريقة الوصول إلى الهدف، ويمكن ذكر أهم هذه الخصائص بشكل عام كما يلي:

1- الشمول: عليها أن تراعي النظرة الشاملة للموقف، ثم تضع ما يناسبه من أهداف ومقومات ووسائل؛

2- التكامل: تتكامل كل جزئيات الموقف والأجهزة القائمة مع بعضها في تجانس نحو نفس الهدف؛

3- المرونة: تجنب وتلافي الجمود؛

4- الكفاءة: الاستخدام الأمثل للإمكانيات والكفاءات؛

5- التطور: يجب تطوير الاستراتيجية بتطور وتغير الظروف.

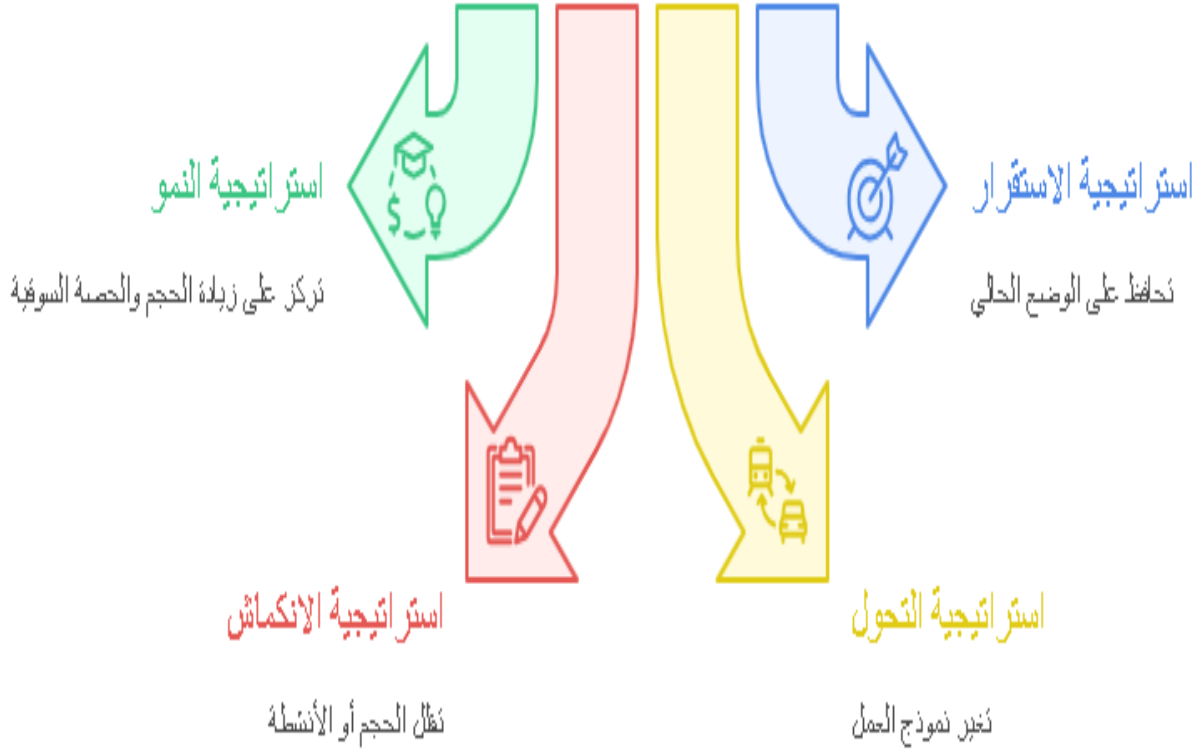
د- أنواع الإستراتيجية:

للاستراتيجية عدت أنواع نذكر منها:

- استراتيجية النمو: تهدف إلى زيادة حجم المنظمة وحصتها السوقية؛
- استراتيجية الاستقرار: تهدف إلى الحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة؛
- استراتيجية الانكماش: تهدف إلى تقليل حجم المنظمة أو التخلص من بعض أنشطتها؛
- استراتيجية التحول: تهدف إلى تغيير نموذج عمل المنظمة أو نشاطها الرئيسي.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

الشكل التالي يبين لنا أنواع الاستراتيجية



الفصل الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعبر التخطيط الاستراتيجي للمنظمة عن الطريق الذي تسلكه من أجل الوصول إلى أهدافها على المدى البعيد، مع معرفة الوسائل والحدود التي تؤخذ بعين الاعتبار، ولكن هذه المسلك قد تواجهه عقبات وعراقيل تؤخر بلوغ المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، أو تبعداها عن الطريق الصحيح كما قد يكون لديها فرص تسهل أو تعظم إمكانية بلوغ أهدافها.

أولاً: تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل حتى أن أصبح تخصصاً قائماً بذاته ويمكن ذكر هذه المراحل على النحو التالي:

1- المرحلة الأولى الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي:

كمفهوم هو قديم قدم البشرية حيث نجد أن الاستراتيجية اشتقت من الكلمة اليونانية *strategos* والتي تعني علم الجنرال وقد تكلمنا عنها آنفاً وهي مكونة من ثلاث أبعاد وهي:¹

- أ- الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب لتحقيق ميزة تنافسية؛
- ب- أو هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى تتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات؛
- ت- أو هو ذلك الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن ومتى يجب أن يتصرف؟ وهو يدرس خطته وتحركاته الاستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث يعطي النتائج المرغوبة.

وفي سنة 1910 أظهر كريستيان شوبنهايدر فكرة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في بحث قام بنشره، ثم طُورت الفكرة من الناحية العملية أثناء الحرب العالمية الأولى في

¹ زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية في إدارة التخطيط والتطوير، الأردن: دار المعتر، 2017، ص 37-40.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية ألمانيا كأسلوب لإدارة الحرب، وتبعتها بريطانيا والدول الأخرى لتوازن الحرب، والاقتصاد، وبعد الحرب وفي الفترة ما بين 1929-1930 حدث الكساد الاقتصادي، فعاد المجتمع الغربي لفكرة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي كعلاج حاسم، وبرزت أفكار جون مينارد نتيجة البطالة المزمنة وقلة الاستثمار، والأوضاع المتردية، وبعد الحرب العالمية الثانية كان من الضروري الاعتماد على التخطيط السليم للموارد الاقتصادية واقتصاديات الدول التي خربتها الحرب، من أجل اعمارها وانعاشها، ومن المشاريع التي كانت مشتهرة هو مشروع مارشال الذي كانت أميركا تقدمه للدول شريطة وجود تخطيطات شاملة لانعاش أوروبا، وفي تلك الفترة ظهرت فكرة التخطيط القومي لتحقيق التنمية للتغلب على الفقر والتخلف ظهرت خاصة في الدول التي استقلت في تلك الفترة خاصة دول جنوب آسيا كأندونيسيا الفلبين...، أما دول أمريكا اللاتينية فقامت بالاتجاه نحو التخطيط المركزي الرأسمالي، وبعدها أغلب الدول انتهجت أسلوب التخطيط.¹

2- المرحلة الثانية: مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي منتصف القرن العشرين على يد رجال الأعمال، وعلماء الإدارة وذلك تحت مسمى الاستراتيجية الإدارية، يعتبر ألفريد شاندلر من الأوائل الذين اهتموا بالاستراتيجية في كتابه الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا في سنة 1962، وخرج بأربع استراتيجيات تعلقة بالنمو، والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى يعتمد على الاستراتيجية، وفي فترة الستينات استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية وأحدث نجاحاً كبيراً، مما دعى رئيس أمريكا ليندون جونسون إلى إصدار توجيهات بتطبيق نظام التخطيط والبرامج الموازنة، كما أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم السياسات الإدارية، إلى أن تغير واستبدل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات، ثم انتشر في جميع دول العالم.

¹ - هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016، ص 17-18.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الستينات

عرض وهلين وهنجر مفهوما للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث أجرياه، وانتهيا فيه إلى نموذج شامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما جاء كمبر وتربجو بفلسفة الدفع أي مصادر القوة لشركة تساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة، مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وأهداف الوحدات المكونة لها، ثم جاء أومايا وأصدر كتابه **العقل الاستراتيجي**، الذي أحدث نقلة كبيرة في نمو وتطور المنهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك سنة 1985، وفي سنة 1991 جاءت نظرية **جون ثومبسون** حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقا من تشخيص التغير الشامل للمؤسسة المرتبطة بصياغة الإستراتيجية، وتمحورها حول تحديد المسار، وطريقة الوصول إلى الهدف، مؤكدا أن المنافسة، وتميز الأداء المقرون بالإبداع، والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة، وفي نفس العام أصدر **لينش أوهامي** مع مجموعة من العلماء كتابا بعنوان **الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجية**، توصلوا إلى أن تحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن، والسلعة، والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافسين، وأوضحوا بأن فكرة الاستراتيجية المعاصرة تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة، وبعد هذا التاريخ بعام أصدر **جورج يب** كتابا انتقد فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية، ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة، وشملت دراسته كل من شركة كوكا كولا وماكدونالد، وغيرها من الشركات العالمية وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها، ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العلم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركات في العالم لتقليل التكاليف، والاستفادة من التعليم الذاتي.¹

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 38-40.

- ثانيا: تعريف التخطيط الاستراتيجي

هناك عدت تعاريف نذكر منها: هي عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلية تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها. وعرف كذلك بأنه: العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف الاستراتيجية والسياسات لتأمين الموارد، وتوزيعها من أجل أهداف المنظمة. أو هو عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد وباستخدام المصادر المتوفرة؛ يعرف وولف وفلويد (Wolf and Floyd) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية دورية رسمية إلى حد ما توفر نهجا منظما لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها والتحكم فيها"¹؛ أوهي: العملية التي تقوم بها المنظمة لتحديد مستقبلها، وصياغة خارطة الطريق لتوجيهها من وضعها الحالي إلى رؤيتها للمستقبل؛² ومنه فالتخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المنظمة مستقبلا، ومحاولة تحقيقه في أرض الواقع بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي هو: كيف ننظر إلى المستقبل وبنيه؟ فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فهو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي:

- أين نحن الآن؟ *where are we now ?*

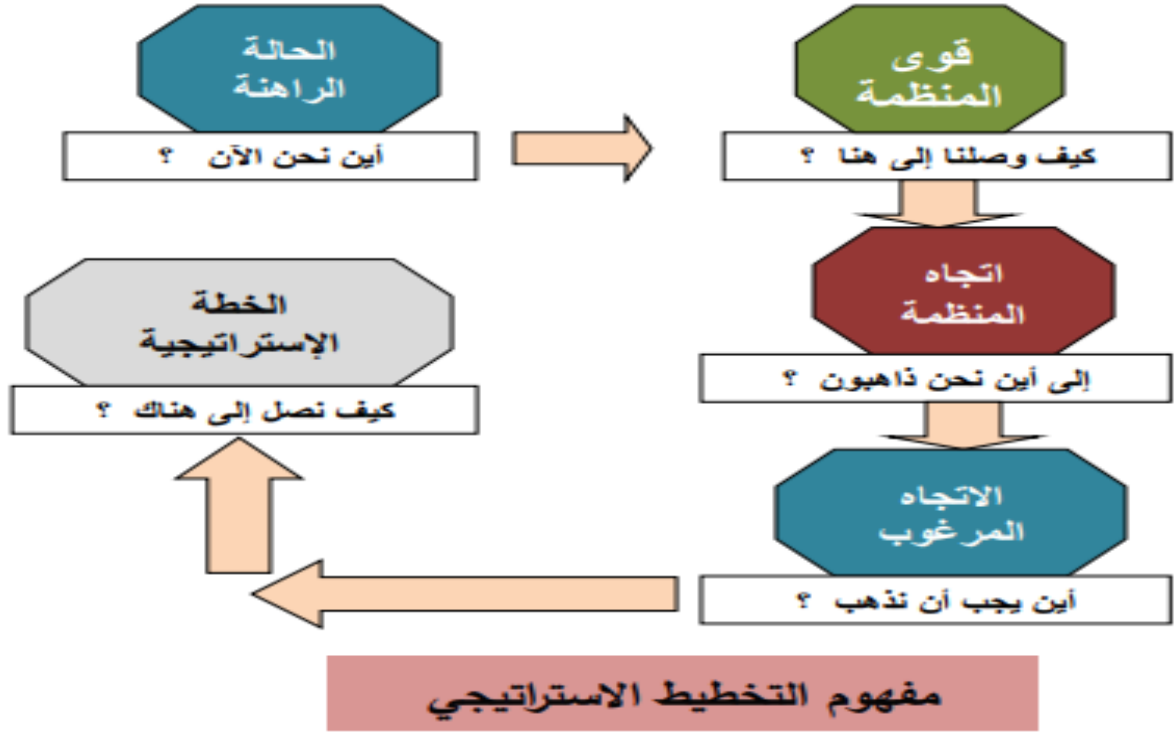
- أين نرغب أن نكون؟ *where we want to be ?*

- كيف سنصل إلى هناك؟ *how do we get there ?*

¹- Ann Langley, And Maria Lusiani, *Strategic Planning As Practice*, Cambridge Handbook Of Strategy As Practice; 2015, P 601.

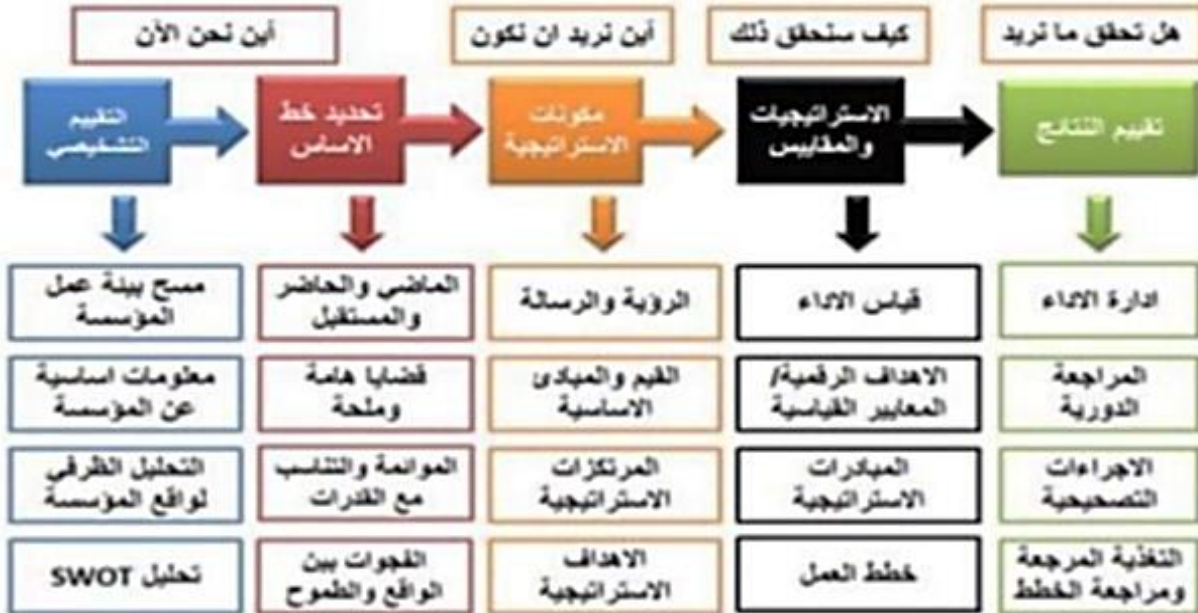
²- Ricondo & Associates, "*Strategic Planning in the Airport Industry* ", 2nd ed, Transportation Research Board, USA, 2009, p 06

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية



عملية التخطيط الاستراتيجي

نموذج التخطيط الاستراتيجي



إذ يعتبر بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، ويعد التخطيط

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل
التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية
تكون من البيئة الخارجية.

- ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- هناك جملة من الخصائص التي يمتاز بها التخطيط الاستراتيجي وهي:
1. يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمنظمة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
 2. أنه عملية منهجية وبالتالي فإنه صياغة الاستراتيجيات التي ببساطة على الحدس أو القوة ليست تخطيطاً استراتيجياً؛¹
 3. الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛
 4. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم؛
 5. الفعالية: بمعنى أن تركيزه على الفعالية، أي الوصول إلى أفضل نوعية من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة، بمعنى آخر حسن استغلال الموارد المتاحة للمنظمة، بينما التخطيط التكتيكي يركز على الكفاءة؛
 6. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛
 7. يتصف التخطيط الاستراتيجي الرسمي بالتقنين والكتابة، فعادة ما تكون الاستراتيجية الرسمية مكتوبة ومعلنة، أي أنه عملية رسمية ومنظمة تفضي إلى تبني استراتيجية مقصودة للتعامل مع العوامل البيئية؛²

¹- Rudolf Grünig et al, "La Procédé de planification stratégique : Analyses, options, projets", presses polytechniques et universitaire romandes, Italie, 2015, p10

²- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، الأردن: دار المناهل، 2009، ص55-56.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
8. حشد الطاقات الكامنة ومواردها المتاحة: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة، سواء كان المتاحة أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛
9. المستقبلية: حيث يهتم بالمستقبل واستقرائه استنادا إلى الحاضر، فهو عملية منظمة لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية؛
10. ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

- رابعا: مكونات التخطيط الاستراتيجي

وللتخطيط الاستراتيجي ثلاث مكونات أساسية وهي:

- الرؤية: تمثل النتيجة التي ستحققها المنظمة خلال فترة زمنية تمتد بين 3-5 سنوات ستجدونها مفصلة في محاضرات أخرى؛
- الرسالة: تحدد الحاجة التي وجدت من أجلها المنظمة، وهي أيضا سنوضحها فيما بعد؛
- العمل: هو ما سيقوم به أفراد المنظمة للوفاء بالحاجة وتحقيق النتيجة أي الأهداف.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

الشكل التالي يبين لنا مكونات التخطيط الاستراتيجي



يتفق هذا النموذج مع النظريات المعروفة في علم السلوك الإنساني، حيث أن لكل سلوك ثلاثة أركان وهي:

أ- البداية: لكل سلوك سبب، والسبب في التخطيط الاستراتيجي هو الرسالة؛

ب- النهاية: لكل سلوك غاية، ويعبر عنها في التخطيط بالرؤية بشكل موسع أو بالغاية بشكل محدد؛

ت- المحرك الذي يربط البداية بالنهاية: لكل سلوك دافع، ويعبر عنه في التخطيط بالهدف، أي العمل الذي يؤدي للوصول إلى الغاية بشكل موسع، وبالمواضيع بشكل محدد جدا، وهي خيارات يحكمها حالة المتلقي وحاجته للتفاصيل.

وعلى هذا الأساس فإن التخطيط الاستراتيجي يتجه نحو بناء استراتيجيات محددة، تهدف إلى وضع آليات قادرة على العمل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف المنظمة، كما أن الهدف من بناء هذه الاستراتيجية المحددة موجهة إلى إنجاز النتائج الثلاثة الآتية:

أ. تفعيل قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداما فعالا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية؛

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
ب. تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عمل المنظمة، إما بمواجهتها وإزالتها، أو بتحييد
تأثيراتها على استراتيجية المنظمة؛
ج. تعزيز قدرة المنظمة على الإدارة الفعالة للمتغيرات العنيدة التي تقع تحت سيطرتها
المباشرة.

وانطلاقاً من هذه المواقف المتعددة الأبعاد فإن المنظمة تتبنى واحدة أو أكثر من
الاستراتيجيات التالية تبعاً لطبيعة الموقف ونوعية الاستجابة المرغوبة:

1. الاستراتيجية الهجومية: تنطلق هذه الاستراتيجية من مبدأ الهجوم كوسيلة لتغيير اتجاهات الأحداث لصالح أهداف المنظمة، وترتكز هذه الاستراتيجية على مبدأ تجميع إمكانيات المنظمة المادية والمعنوية التكتيكية والاستراتيجية (عوامل القوة)، وتوجيهها بأعلى درجات التنظيم والفاعلية إلى حالة خطر محددة سعياً وراء التغلب عليها وإزالتها؛
2. الاستراتيجية الدفاعية: تنحو هذه الاستراتيجية منحى مختلفاً عن الاستراتيجية الهجومية، فبدلاً من المواجهة تتحصن المنظمة خلف إمكانياتها، وذلك لحمايتها من الهجوم عليها؛
3. استراتيجية الدفاع المرن: تعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوب الكر والفر، مستهدفة إشغال القوى المضادة وإرباكها، بطريقة تسمح للمنظمة بإعادة تجميع قواها لتوجيه ضربات سريعة محكمة، ثم تسارع إلى العودة إلى موقف الدفاع، وهكذا...

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

الشكل التالي يبين لنا الاستراتيجيات التي قد تتبناها المنظمة



الفصل الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه

تمهيد:

تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، كما أنه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية والبشرية وكذا الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية وكذا مواجهة تهديداتها بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

- وعلى العموم تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة كونه يساعد على¹:
- أ. وضع الإطار العام للاستراتيجية، ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها؛
 - ب. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة؛
 - ج. تحديد مجالات أعمال وأنشطة المنظمة، وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها؛
 - د. تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المنظمة؛
 - هـ. تحديد الأهداف والغايات؛
 - و. توقع تغيرات البيئة فضلاً على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة؛
 - ز. تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة؛
 - ح. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛

¹ - Louise Lemire et al, "La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle", presses de l'université du Québec, Canada, 2004, p 51.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
ط. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة
وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
ي. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف
المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

ثانياً: أساليب التخطيط الاستراتيجي.

هناك أربعة أساليب أو طرق رئيسة للقيام أو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، واستخدام
طريقة معينة لا يعني الاستغناء عن الطرق الأخرى، كما أن اختيار أسلوب من هذه
الأساليب مرتبط برؤية الإدارة العليا وفلسفتها في العمل من جانب، وكذا الظروف البيئية
المحيطة بالمنظمة من جانب آخر، وبذلك يمكن للمنظمة أن تغير الطريقة المستخدمة إذا
ما وجدت ضرورة لذلك وهذه الأساليب هي:

1. أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: ويتبع هذا الأسلوب في المنظمات التي تتسم
بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الاستراتيجي، حيث تقو هذه الأخيرة بوضع
التوجهات العامة والأهداف الاستراتيجية لصياغات تخطيطية بعد سلسلة من الحوار
والنقاش لغرض اثرائها والاتفاق عليها، ثم يطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها
التشغيلية وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويتم هنا أيضاً
حوار ونقاش لغرض اشتقاق هذه الأهداف والاتفاق عليها، ثم ترسل هذه الأهداف للإدارة
العليا لغرض الإقرار، وفي ضوء هذا الإقرار الذي قد يسبقه نقاش وحوار وتعديل ترسل
الأهداف بعد الإقرار نزولاً لمستوى الإدارة الوسطى، وهذا أيضاً يتطلب من الإدارة الدنيا
أن تضع أهدافاً تفصيلية في ضوء أهداف وتوجهات المستويات الإدارية العليا، ثم يعاد
الأمر صعوداً لغرض الإقرار من قبل المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، إن هذا
المدخل يعطي حرية أكبر للإدارة العليا للتدخل في العملية التخطيطية وتوجهاتها.

2. أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: بموجب هذه الطريقة تبدأ دورة التخطيط من
الإدارة الدنيا، حيث تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية إليها، وترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى التي من المفترض أن تناقشها وتستوعبها ضمن إطار خططها التشغيلية بعد حوار ومناقشة مستفيضة من قبل الأطراف، وقد يتطلب الأمر إعادة الكرة إلى الإدارة الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم ترسل إلى الإدارة الوسطى للإقرار، ثم تتجه صعودا باتجاه الإدارة العليا التي تحاور هذه الخطط التشغيلية لغرض الإقرار أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر؛ وهكذا يتكرر الحوار بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل الاتفاق على الصيغة النهائية للخطة ومستوياتها الثلاثة؛ إن هذا المدخل يقيد أكثر من سابقه في حرية الإدارة العليا من التدخل حيث تجد نفسها في كثير من الأحيان ملزمة بما تم تطويره من أهداف في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة.

3. أسلوب التخطيط المختلط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى: عن طريق هذا الأسلوب يتم المزج بين المدخلين السابقين، حيث تنطلق الدورة التخطيطية حسب الحالات من أي اتجاه من مستويات الإدارة لغرض تلافي القصور باستخدام أي واحد من المدخلين السابقين، والاستفادة من إيجابيات كلا الطريقتين، فقد تبدأ عملية تحديد الأهداف وصياغة الخطط بموجب هذه الطريقة في المستويات الإدارية الثلاثة، ثم يتبع ذلك عملية نقاش وحوار وتعديل إلى أن تصل إلى الصيغة النهائية للخطة.

4. فريق التخطيط الاستراتيجي: يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط؛ وما بجدر الإشارة إليه أن هذه الأساليب أو الطرق المستخدمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي قد بخضع لبعض التعديلات وفقا للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك تبعا لفلسفة الإدارة العليا في المنظمة.

- ثالثاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي

كما أن انتهاج المنظمات لنظام التخطيط الاستراتيجي يحقق لها المزايا التالية:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المنظمات التي تهتم بصياغة استراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية ولكن أيضاً لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات، وقدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية؛

1. تحقيق نتائج اقتصادية ومالية، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات وبالتالي تمكّنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها؛

2. تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المنظمات التي لا تعتمد على التخطيط الاستراتيجي نظراً للمنافسة الشديدة؛

3. القدرة على إحداث التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة؛

4. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف؛

5. تمكّن المنظمة من أن تكون أكثر اطلاعاً واستجابة لمتغيرات البيئة.
كما يمكن إضافة مميزات أخرى نذكر منها:

1- إنه نظام متكامل يتكون بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها؛

2- إنه نظام لتحديد مسار المنظمة وتحديد أهدافها؛

3- إنه نظام لتحديد مجالات تميز المنظمة وأنشطتها الإبداعية؛

4- إنه أسلوب واقعي لتقييم ومراجعة خطط العمل للتعرف على نقاط القوة والضعف؛

5- إنه أسلوب منهجي لقياس فاعلية وأقسام ووحدات المنظمة؛

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
6- إنه أسلوب علمي يجعل المنظمة قادرة على الاستمرار، وأكثر قدرة على تبني
التغيير والانسجام معه.

- رابعا: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي نشاط متعدد الأبعاد والاتجاهات، حيث يتم استخدام التخطيط
كأداة لحل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والعمرانية
والبيئية.... الخ. لذلك فإننا نجد أن أبعاد التخطيط متشعبة ومتنوعة ويمكن إجمال أبعاد
التخطيط كما يلي:

1- **البعد المعلوماتي:** الحقيقة أن البعد المعلوماتي يمثل الجانب الأهم في عملية
التخطيط، وذلك لما يقدمه من معلومات وبيانات تمثل الأساس الذي يمكن الاعتماد
عليه في عملية التخطيط، مما يساعد على تحديد احتياجاتهم، ومن ثم وضع أهداف
الخطة بناء على هذه الاحتياجات؛

2- **البعد الزمني:** وهو عمر الخطة أو الزمن اللازم لإتمام عملية التخطيط، وهذا البعد
مهم جدا، وذلك لأنه يمكن إعداد خطة لمدة خمس سنوات، وإذا تأخر تطبيق الخطة فإن
تحقيق أهداف الخطة يصبح غير دقيق، وذلك بسبب التغيرات التي قد تحدث على
المجتمع المراد تخطيطه، وتقسم الخطة زمانيا إلى ثلاث أنواع خطط طويلة ومتوسطة
وقصيرة الأمد؛

3- **البعد البشري:** تكمن أهمية هذا البعد في كون الإنسان هو الأداة المصممة والمنفذة
لعملية التخطيط، وبالتالي كلما كانت الكفاءة والأيدي العاملة متوفرة ساهم ذلك في نجاح
المخطط؛¹

4- **البعد المؤسسي أو الإداري:** المقصود بالبعد المؤسسي هو المؤسسات والإدارات
المعنية بإعداد ومتابعة وتنفيذ الخطة، أو التخطيط بشكل عام أو مشترك؛

1- أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي الفعال، المؤسسة الدولية للكتاب، 2018، ص 95.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

5- **البعد القانوني:** تكمن أهمية هذا البعد والذي يقصد به التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم عمليات التخطيط على مختلف مستوياتها وأنواعها في خلق إطار قانوني ملزم مدعوم بقرار سياسي على مستوى الحكومة، لأنه إن لم يكن هناك قوة خلف عملية التخطيط فإنها لن تحقق أهدافها المرسومة.

6- **البعد المكاني:** يعد هذا البعد من أهم الأبعاد في عملية التخطيط، فهو البعد الذي نستمد منه روح العمل والذي يبحث في مجالات التخطيط المكاني، كما هو معروف أن أي عملية تخطيط يجب أن يكون لها بعد مكاني، أي منطقة معينة تنقسم فيها عملية التخطيط المكاني إلى مستويات¹.

- **خامسا: مقومات التخطيط الاستراتيجي**

1 - **تحديد الأهداف:** إن مقياس نجاح أي عمل أو مهمة هو مدى تحقيق الغاية أو الوصول إلى النتيجة التي نرغب في تحقيقها، والأهداف متنوعة فهناك أهداف عامة ورئيسية وهي التي تتعلق بالمنظمة كلها، وأهداف فرعية (محددة) وتستند مهمة تحقيق كل هدف فرعي محدد إلى أحد أقسام المنظمة؛

2 - **التنبؤ:** يقصد به محاولة التعرف على ما سيحدث في المستقبل من تغييرات طارئة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك من عدة نواحي تشمل الظروف السياسية والإدارية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وحديثاً تستخدم طرق وأساليب علمية دقيقة تمكن القيادة من وضع تصور مسبق للمدة الزمنية القادمة؛

3 - **السياسات الإدارية:** يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي ترسمها وتضعها الإدارة العليا للمنظمة لغرض توحيد وتوجيه جهودات العاملين للمستويات الإدارية كافة نحو تحقيق الهدف المنشود، كما أن السياسات الإدارية تعتبر جزءاً هاماً من عملية التخطيط؛

¹ - كفاح عباس محييد، معاملات تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المنظمة - دراسة نظرية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 17، العدد 1، 2022/11/16، ص 163-164.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

4- **تحديد طرق وإجراءات العمل:** يقصد بها المسار الصحيح والواضح الذي تحدده الإدارة لتنفيذ الأعمال وبأقل كلفة، عن طريق بيان (الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من بدايتها الى نهايتها)، لذا فهي الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب سير الأعمال وكيفية تنفيذها والمدة اللازمة لإتمام هذه الاعمال.¹

- **سادسا: معوقات التخطيط الإستراتيجي**

1 - **التغير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمسة سنوات فأكثر) فهي بحاجة الى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، والتغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية الى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي الى تعثرها وربما فشلها؛

2 - **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد يتوافر لديها إيمان كامل بأهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجية وضروراته ولكنها لا تملك المقومات والقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية، والخطة هي أولاً وأخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية حتى وأن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها؛

3 - **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** أول مهام التخطيط الاستراتيجية أحداث تغيرات في عمل المنظمة وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت وتعودت السياسات القائمة وإجراءاتها لرفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم؛

4- **الموارد المالية للمنظمة:** المعروف ان أي خطة استراتيجية مهما كانت طموحة وذات صياغة جيدة قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية إن عدم توافر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة سيؤدي الى توقفها وربما فشلها؛

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 156.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

5-عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي لا يلي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

- سابعا: تحديات التخطيط الاستراتيجي

ورغم أهمية المزايا التي يخلقها التخطيط الاستراتيجي للمنظمات إلا انه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها:

-زيادة معدلات التغيير: يشهد عصرنا العديد من الابتكارات، والتفاعلات الدولية، وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا والأسواق، إذ أن الثورة الإعلامية في شتى المجالات تفرض على الاستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستمرار؛

-حدة المنافسة: أدى ازدياد وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها، الأمر الذي استدعى ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لاخترق الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي للصدور أمام هذه الاتجاهات الدولية؛

-التغيرات التكنولوجية: تعتمد بعض المنظمات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية تسيطر بها على وضع ما سرعان ما يندثر، وتحدث تغيرات وتطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا بحيث يضع تلك المنظمات في موقف البحث عن ميزة تنافسية مرتكزة على تكنولوجيا جديدة؛

-تغير طبيعة الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات الاقتصادية باعتباره كيانا اجتماعيا، يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات، إلا أن التغيرات الثقافية والاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التخطيط الاستراتيجي للمنظمات؛

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
-عجز الموارد المتاحة وندرتها: إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقا أمام استمرار المنظمات، وتحديا يجب عليها مواجهته لإعداد استراتيجياتها المستقبلية؛

-عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية: إن حالة عدم استقرار الأسواق صعبت كثيرا من السيطرة على مختلف المتغيرات كالعملاء والمنتجات...إلخ، وحتى إن تمكنت من السيطرة على بعضها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة، كالأوضاع الاقتصادية وما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحالات الانتعاش الاقتصادي أو انكماشه، وهو ما يشكل عائقا للمنظمات؛

-تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي: تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذ أصبحت تتسم بالتعقد والتشابك بين متغيراتها المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع الاستراتيجية المناسبة؛

-زيادة دور جماعات الضغط: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، وحقوق الإنسان، وكذا منظمات المواصفات القياسية للجودة، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.

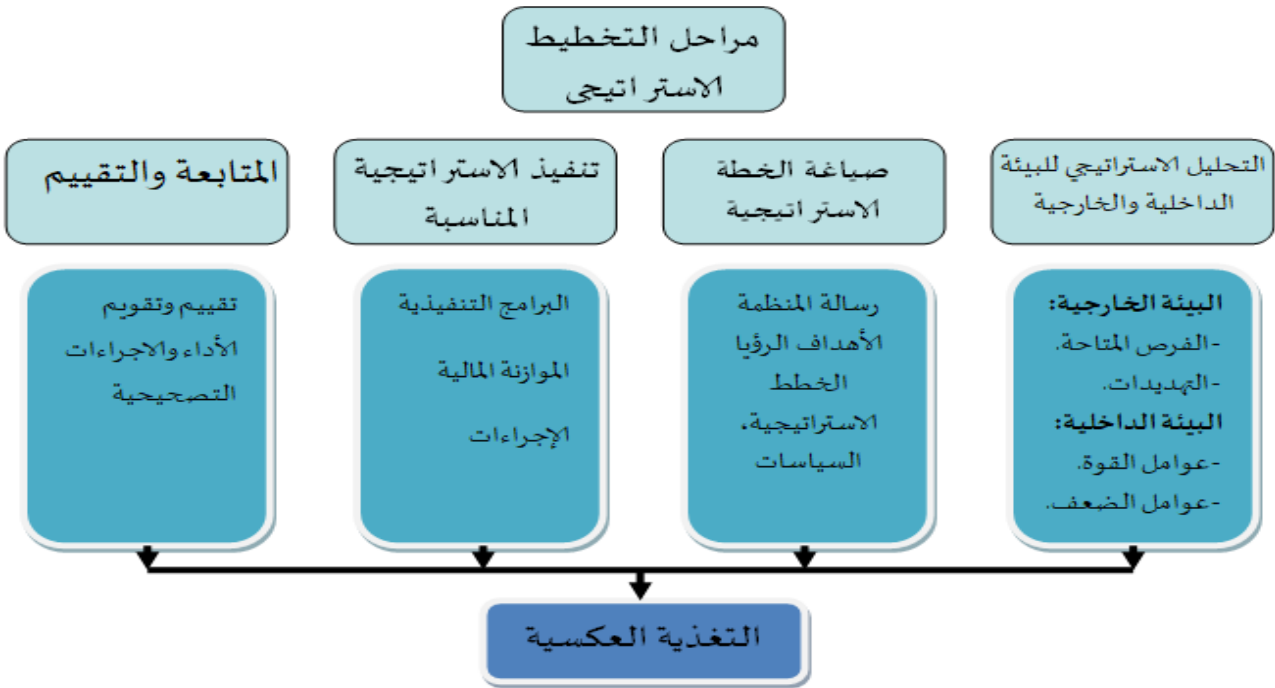
الفصل الرابعة: خطوات التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عمليه تتضمن مجموعة من الإجراءات تتم عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية؛
- صياغة الخطة الاستراتيجية؛
- تنفيذ الاستراتيجية المناسبة؛
- المتابعة والتقييم.

الشكل التالي يبين لنا مراحل التخطيط الاستراتيجي



- أولاً: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

يقصد بالتشخيص أو التحليل الإستراتيجي: هو: "دراسة قدرة المنظمة على المنافسة، والتأقلم مع محيطها بقصد وضع إستراتيجية مستقبلية لها"، ويقصد بها كذلك:

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
"تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى
الإدارة العليا أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما"؛

تأتي هذه المرحلة للتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر هذه الخطوة من
أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي،¹ حيث تحاول معرفة الظروف
البيئية المحيطة بالمنظمة ومعرفة التغيرات الحاصلة من خلال تحليل البيئة الداخلية
للكشف عن نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، مما
يسهل صياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء البيئة الداخلية الخارجية، كما يعتبر من
الأدوات المفيدة في المواقف المعقدة، والتي تتسم بها طبيعة القرارات، ويساعد المنظمات
في تحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية والخارجية، لهذا فإن تحليل *SWOT Analysis*
هي أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل المنظمات، لأنها تمكنها من تحديد الاتجاهات
الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على
تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، كما أنه أداة مفيدة لتحليل الوضع العام
للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما تمكننا من معرفة
الموقف الحقيقي للمؤسسة كإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما بين نقاط
القوة والضعف لها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، وهي نماذج التحليل الإستراتيجي
المبنية على نتائج التحليل محيط المؤسسة سواء المحيط التنافسي أو المحيط الوظيفي،
وذلك لتحديد البدائل الإستراتيجية في ظل المتغيرات الأساسية الأربعة وهي :

أ. **نقاط القوة: Strengths** هي مجموعة الموارد والمهارات والمميزات الأخرى التي
تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسة، وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين والأسواق
التي تنشط فيها أو تعتمد الدخول لها.

¹ - اعتمدت على مجموعة من الكتب منها: مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، قطر: منشورات
وزارة الثقافة والفنون والتراث، 2014.

كتاب شارلزهل، وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، تر: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد
المتعال، المملكة العربية السعودية: دارالمريخ للنشر والتوزيع، 2001.

- سعد غلب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1998. وغيرها من الكتب.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
 ب. نقاط الضعف: *Weaknesses* هي مجموعة القيود والنقائص في الموارد
 والمهارات والقدرات، والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل يؤثر عليها،
 وعلى مركزها التنافسي.

ج. الفرص: *Opportunities* هي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال
 فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها
 على الوجه الصحيح.

د. التهديدات: *Threats* فهي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت
 تسبب ضررا حقيقيا للمنظمة .

الجدول التالي يوضح لنا نموذج تحليل سوات (SWOT)

<u>نقاط الضعف</u>	<u>نقاط القوة</u>	<u>نقاط البيئة الداخلية</u>
.....	<u>نقاط البيئة الخارجية</u>
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	التهديدات

وتشير مصفوفة سوات *SWOT* إلى توافر أربع استراتيجيات بديلة، ومستقلة عن بعضها البعض وتنقسم إلى الأنواع التالية:

- استراتيجيات تنمية جوانب كل الضعف والتهديدات (الضعف والتهديدات)؛
- استراتيجيات تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (الضعف والفرص)؛
- استراتيجيات تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (القوة والتهديدات)؛
- استراتيجيات تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (القوة والفرص).

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

كما توجد الكثير من الأدوات التحليلية يمكن توظيفها ونذكر منها:

2- نموذج بيستيل *PESTEL* : يشير كل حرف في كلمة *PESTEL* إلى عامل خارجي

يتم تحليله عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كانت في السابق *PEST* فقط ولكنها

تطورت لتصبح كلمة تضمن ستة عوامل:

1. العوامل السياسية

2. العوامل الاقتصادية

3. العوامل الاجتماعية

4. العوامل التكنولوجية

5. العوامل البيئية

6. العوامل القانونية

3- نموذج تحليل الفجوة: يشير هذا النموذج إلى الفراغ أو الفجوة بين ما يراد تحقيقه من

خلال التخطيط الاستراتيجي والوضع الحالي، ويساعد في معرفة العوامل التي أدت

لحدوث هذه الفجوة للقيام بخطة ممنهجة هدفها سد الفجوة عن طريق الإصلاح والتحسين

للمنظمات من الداخل.

4- نموذج قوى بورتر الخمسة: هو نموذج يهدف إلى تحليل العوامل الأساسية الخمسة

التي تجعل المنظمة ضمن المنافسة في السوق، والعوامل كما يلي:

1. قوة العملاء في تحديد سعر السلع.

2. قوة الموردين في تحديد سعر المواد الخام.

3. المنافسون الجدد في السوق.

4. مدى تهديد منتجات أو خدمات بديلة للشركة.

5. المنافسة داخل القطاع.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
5- نموذج s7: يشير هذا النموذج إلى سبعة عناصر داخل المنظمة لها دور هام عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، يهدف النموذج إلى تحليل نقاط التقاء العناصر السبعة ودعمها، تتمثل هذه العناصر في:

- أ. الهيكل: هيكل المنظمة وتسلسل الكيان الإداري والتنظيمي بها.
- ب. التخطيط الاستراتيجي: الخطة الاستراتيجية للمنظمة والتي تشمل الأهداف الاستراتيجية والرؤية الواضحة والرسالة المراد تحقيقها.
- ج. وضع النظام: نظام المنظمة المنسق الذي يتم على أساسه سير العمليات التشغيلية يوميا.
- د. مهارات الأعضاء: المهارات المختلفة لدى أعضاء المنظمة المسؤولون عن تحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
- هـ. الإدارة: الأسلوب الإداري المتبع من قبل الإدارة العليا.
- و. كيفية التعامل مع فريق العمل: فريق العمل والأساليب المتبعة عند التعامل معهم، وكيف يتم تشجيعهم لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه.
- ز. القيم والقواعد: القيمة المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تتضمن القواعد والقيم والمعتقدات، وعلى أساسها يتم اتخاذ كافة الإجراءات .

6- تحليل فرايو VRIO: يحلل نموذج فرايو الميزات التنافسية للمنظمة على جميع المستويات حتى تستطيع تحدد الخطط الاستراتيجية الأنسب والتي سيكون لها عائد أكبر على المدى القصير والطويل، هي مكونة من أربعة عناصر:

- القيمة: *Value* ما القيمة التي تضيفها خدمات شركتك لعملائها؟
- الندرة: *Rarity* هل الخدمات التي تقدمها لها أكثر من خدمة مشابهة أم أنها فريدة في السوق؟
- القابلية للتقليد: *Imitability* هل من السهل لمنافس جديد أن يقدم خدمة مماثلة لخدمة شركتك؟

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

• **التنظيم: Organization** هل تتواجد الأنظمة المناسبة لإدارة خدمات بفاعلية؟

وعليه فإن عملية تهيئة الأرضية لوضع السياسات العامة تتطلب وجود دراسة مقارنة وموازنة بين الإيجابيات والسلبيات في البيئة قبل الانتقال إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية وآليات إنجازها. ويشمل التشخيص البيئي العناصر التالية:

أ- تحليل البيئة الداخلية:

وهي مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة، ويعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تقاؤها من خلال نقاط القوة المتوفرة لدى المنظمة.

ب- مكونات البيئة الداخلية:

مهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات، وكما أشار العديد من الباحثين في ثلاث مكونات رئيسية وهي الهيكل التنظيمي، موارد المنظمة، وثقافتها التنظيمية. إلا أنه من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكونات ذات أهمية بالغة في نجاح المنظمات وهي القيادة العليا للمنظمة لما لها من دور فاعل في نجاح المنظمة، بالإضافة إلى القدرات التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية¹.

¹ - اعتماداً على جملة من الكتب منها: حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، زاهد محمد ديري، السلوك الإداري، الأردن دار المسيرة، 2011، محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي،

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

1- الهيكل التنظيمي: يقصد به الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعهم في وحدات وأقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام؛ هو عبارة عن خريطة تنظيمية توضح علاقات السلطة وتدرج المسؤولية ونطاق الإشراف، كما تبين العلاقات بين مختلف المصالح، كما يهدف إلى بيان المواصفات الخاصة للأشخاص الذين يتولون السلطة والمسؤولية في مستوى إداري معين وذلك من حيث التأهيل الخبرة والأقدمية والفعالية، أو هو: "الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها"؛ ويقصد به كذلك: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛

2- موارد المنظمة: تعد موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلاله بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين تمثل الموارد "مجملاً ما تملكه المنظمة من موجودات ومهارات وإمكانات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في نجاح المنظمة وبقائها ونموها"؛ ويمكن النظر للموارد في إطار واسع حيث أنها تحتوي أيضاً على كافة الأنظمة والمهارات وهيكل المنظمة وثقافتها بالإضافة إلى موجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعلاقات والتسويق والمالية، والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها وهذا كله يعطي المنظمة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية،

والموارد تتكون مما يلي:

دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن: دار وائل، 2009، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره....

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

-**الموارد الملموسة:** وهي الموجودات الثابتة والمنقولة لدى المنظمة، حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرة المنظمة على العمل والاستمرار، ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة؛

-**الموارد غير الملموسة:** وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المنظمة ولكنها عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المادية، ومنها: سمعة المؤسسة، مستوى رضا الجمهور أو العميل، نظرة المجتمع إليها ومجالات الإبداع لديها وغيرها...؛

-**الموارد البشرية:** وتسمى أحيانا برأس المال البشري، وهي تمثل الركيزة الأساسية في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل بها، كما تمثل تكلفة الموارد البشرية عنصرا هاما من عناصر التكاليف في أي منظمة، وتشمل الموارد البشرية جميع الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم الفريدة.

3- **الثقافة التنظيمية:** ينظر إليها بأنها: مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك، كما تعني: "ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشكلات الداخلية للتنظيم. وعملية التعلم هذه تشتمل على الجوانب السلوكية والإدراكية"، ومنه فهي تشمل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والمعايير السلوكية والاتصالات والأعراف السائدة في منظمة ما، حيث تعطى لهذه المنظمة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى، لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة؛

4- **القيادة العليا للمنظمات:** إن القائمين بإدارة المنظمات وقيادتها هم الذين يكتبون تاريخها ويقررون حاضرها ومستقبلها، ويحددون مستوى الأداء ونوع الإنتاج بها، ومن هنا فإنه أصبحت مسؤولية القائد في وقتنا الحاضر على أعظم وأكبر درجة من الأهمية والخطورة، فالقيادة تمثل جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشمل جوانب العملية الإدارية كلها، ويمكن تعريف القيادة بأنها: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف ذاته." وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وكذلك أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك ويقوم بمهمته فإنه يوصف بالقائد، كما أن القيادة الفاعلة الكفؤة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائماً بميزة أساسية تتفرد بها عن غيرها من المنظمات وهو وجود القيادة ذات الطابع الاستراتيجي الديناميكي الفاعل.

5- القدرات: من المعروف أن الموارد ليست منتجة بحد ذاتها إذ لم تكن هناك وسائل لتشغيلها من خلال العمليات التنظيمية للقدرات التي تمتلكها المنظمة وتحويلها إلى مخرجات وفق أهداف محددة تضعها المنظمة في خطتها خلال فترة زمنية معينة، إن الذي تهتم به المنظمة هو مقارنة قدراتها بقدرات المنظمات الشبيهة ولبوغ ذلك يعتمد عادة على توزيع قدرات المنظمة من حيث الوظائف، والجدول التال يبين ذلك:

الوظائف	القدرات
الإدارة العامة	الإدارة المالية، الخبرات في مجال السيطرة الاستراتيجية، الفعالية في بحريك وتنسيق وحدات المنظمة، إدارة الشراكة مع الغير، الإدارة العامة للمنظمة، إدارة الموارد...
إدارة المعلومات	شمولية وفعالية نظام المعلومات التي يمكن استعمالها في اتخاذ القرارات.
البحوث والتطوير	القدرات في البحوث الأساسية والإبداعات والخدمات الجديدة.
أسلوب تقييم الخدمات	قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بأفضل أسلوب للمستفيدين.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية وعلى العموم وتنحصر عناصر البيئة الداخلية للمنظمة في السياسات العامة الإدارية، استراتيجية المنظمة، رسالة المنظمة (الهدف الأساسي للمنظمة، والتي تبين ماذا يفعل الفرد في المنظمة، وما هي العقيدة التي تؤمن بها)، الأهداف وثقافة المنظمة، ثم الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، الهيكل التنظيمي، وعموما كافة عناصر المناخ التنظيمي *، تقليص حجم قوة العمل، أي استبعاد عدد من العاملين، إعادة الهندسة، أي إعادة التفكير وإعادة التصميم لخطوات العمل لإحداث تحسينات جذرية في التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، وهي تؤثر سلبا وإيجابا على المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية:

وتشمل البيئة الخارجية للمنظمة، أي الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، والتي يجب أن تتخذ قرارات في ظلها، باعتبارها من الصعوبة بمكان السيطرة عليها فلا بد من التحسب والإحاطة المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص، ونجد أن العوامل التي لها تأثير كبير على المنظمة من حيث التطور ومن حيث الممارسة وهي على نوعان: بيئة قريبة أو البيئة المرتبطة بمهام المنظمة، وبيئة بعيدة عامة:

1- البيئة الخارجية القريبة: وتسمى كذلك البيئة الوسيطة، ونعني بها تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقوم بينها وبين المؤسسة تفاعل وتبادل مباشر مكثف، ومن عناصر هذه البيئة ما يلي:

أ- الزبائن أو الجمهور: وهم المستفيدون من خدمات المنظمة بشكل عام.

*- يمكن اعتبار المناخ التنظيمي بأنه: الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي، بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم، أو يمكن اعتبارها بأنها: مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
ب- الموردون: ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد
المادية والبشرية.

ج- المنافسون: ويحاول المنافسون الحصول على الموارد المحدودة التي تقدمها فئة
المزودون بالموارد (الموردون)، ومن ثم يشكل هؤلاء تهديدا للمنظمة.¹
ويمكن إضافة وكالات الإعلان (العلاقات العامة)، الوكلاء (السماسة)، مكاتب
التوظيف، وحدات الخدمات، مثل مكاتب المحاماة، مؤسسات الإقراض، وشركات
التأمين.²

2- المحددات الخارجية البعيدة: وتعني تلك القوى والعوامل المجتمعة العامة التي تتفاعل
معا وفي الغالب تؤثر على تنمية الموارد البشرية، وعلى العناصر البيئية القريبة، ومن
عناصر هذه البيئة ما يلي:

أ- العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر
مواردها.

ب- العوامل السكانية: تتأثر المنظمة بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة
السكانية، ومعدل النمو السكاني.³

ج- العوامل الاقتصادية:⁴ إن حالة الاقتصاد الوطني من حيث الراج والكساد له الأثر
الكبير على المؤسسات، ويتضح هذا في فترة الكساد في الثلاثينات مثلا، وأثناء فترة
الراج في الأربعينات والخمسينات والستينات، وأيضا خلال فترة الركود الاقتصادي من
منتصف السبعينات إلى أواخر الثمانينات، ومثال ذلك ما حدث في المجتمع الأمريكي،
حيث أثر ارتفاع مستوى المعيشة على تطور مداخل تحفيز العاملين.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الأردن: دار الشروق، 2000، ص 34-35.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 47.

³ محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي، حالة الجزائر (1970-2011)،
رسالة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 70-71.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 39-40.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

ويمكن ذكر عوامل اقتصادية أخرى تتمثل في:

- 1- طبيعة النظام الاقتصادي وفلسفته.
- 2- سياسة الرواتب والأجور وما نجم عنها من مؤثرات.
- 3- ظروف العمل وساعاته، والمتمثلة في الرواتب والأجور من حيث أثرها السلبي أو الإيجابي على سلوكيات الموظفين وعلى مستوى أدائهم.
- 4- الاستقرار الاقتصادي.
- 5- هيكل الأسواق المالية.
- 6- القوى الشرائية.
- 7- مدى توافر الموارد المادية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى:

- 1- الاستقرار الاقتصادي.
- 2- هيكل الأسواق المالية.
- 3- القوى الشرائية.
- 4- مدى توافر الموارد المادية.1

هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد، والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجالات أنشطتها.2

د- العوامل الاجتماعية والثقافية: يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيرها على السلوك الإنساني، وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين

1- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 59.

2- محمد موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية الاجتماعي، ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر خاصة في التعاملات، ومن بين العوامل التي تؤثر على المنظمة ما يلي:¹

1. المسؤوليات الاجتماعية فيئات الاعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذلك على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم، وبالتالي قد تؤثر على أداء المنظمات الإدارية؛
2. الجوانب الأخلاقية، وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف، التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح؛
3. الزيادة السكانية: يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات؛
4. القيم والاتجاهات؛
5. النظرة للتغيير الاجتماعي والثقافي؛
6. التصنيف الاجتماعي؛
7. النظرة للتعليم والبرامج التعليمية؛
8. نوعية التعليم المهني؛
9. التعاون بين مختلف المنظمات الاجتماعية؛
10. المستوى التعليمي للسكان والعاملين؛
11. النظرة لمفهوم السلطة.

حيث تؤثر القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل وهي في تزايد بتزايد مستوى التعليم لدى العاملين وزيادة طموحاتهم بما يحقق الحاجة للشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والاحترام والتقدير الذاتي، وذلك من خلال تصميم

¹ - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

مقياس ملئى التخطيط الاستراتيجى؁ مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية تكفل تحسين نوعية حياة العمل وتزيد من درجة رضا العاملين.

وتراعى بعض المجتمعات فى عصرنا هذا مسألة التوظيف لأغراض اجتماعية حيث تخصص نسبة من وظائفها الشاغرة لأقليات اجتماعية تستحق العون أو تحتاج للتكيف كتعيين الأجانب المجنسين؁ أو تخصص للمعوقين؁ أو أبناء الشهداء وأرامل أسرى الحروب أو المسرحين من الجيش قبل سن التقاعد محددة.¹

هـ- العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة للمنظمة؁ فالنظام التعليمى هو الذى يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة؁ من حيث أنواع؁ التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص؁ وعجز النظام التعليمى عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية فى تحقيق أهدافها؁ كما يمكن ذكر مجموعة من العوامل التعليمية المؤثرة على المنظمة منها:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجى الجامعات عن الحاجة فى بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية؁ ويتسبب ذلك فى وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- قصور فى برامج التدريب والتنمية الإدارية التى تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.²

و- العوامل القانونية والسياسية: وتتحصر فيما يلى:

- 1- الاستقرار السياسى.
- 2- مرونة الأنظمة والتشريعات.
- 3- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات فى مجال الأعمال.

¹ - عامر خضير الكبيسى؁ نفس المرجع السابق الذكر؁ ص 33.

² - صلاح الدين عبد الباقي؁ الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية؁ مصر: دار الجامعة الجديدة؁ 2002؁ ص

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

4- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لامركزية السلطة.

5- السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمات الأعمال.

كما لا نهمّل تأثير الظروف السياسية وطبيعة الأنظمة الحاكمة على نظم التوظيف والاختيار فنظام الإقطاع والنظام القيصري والملكية التي شهدتها أوروبا حتى القرن التاسع عشر حين كانت تملأ وظائف الإدارة عن طريق الوراثة لخير دليل على ذلك، وأيضاً كانت الوظائف تقوم على أساس البيع والشراء، فالظروف السياسية لازالت تلعب دوراً مهماً في التأثير على طبيعة الوظيفة العامة حتى يومنا هذا¹.

وفي نفس السياق لابد من الإشارة إلى أنه هناك مفهومين رئيسيين للوظيفة العامة² تعتمد عليه الدول في التوظيف، المفهوم الأمريكي والمفهوم الفرنسي، باعتبار أن الوظيفة مرتبطة بنظام وفلسفة الدولة ونظرتها إلى العاملين، ومبدأ استقرار الموظف أو عدم استقراره في وظيفته هو الذي يميز بين الأسلوب الأمريكي والفرنسي، فالمفهوم الأمريكي (نظام المناصب أو النظام المفتوح *Open System*) يرفض استقرار الموظف في وظيفته وعدم الاستقرار بالنسبة إليها ضرورة اقتصادية فهي تأخذ بالحسبان الجانب الاقتصادي ولا يهتم الجانب الاجتماعي، كما تعني كلمة وظيفة في النظام الأمريكي *Position*، أي عملاً محددًا ودقيقاً (عملاً متخصصاً)، وكذلك اقتصر عمل الإدارة على تحديد الوظائف اللازمة لها وتوصيفها، ومن ثم تحديد طرق اختيار أفضل المرشحين لانشغالها، وعليه فليس على الإدارة أن تهتم بإعداد موظفيها وتدريبهم، كما أنها لا تلتزم بترقية الموظف إلى وظيفة أعلى، كما تعتبر الوظيفة وظيفة مؤقتة ليس لها صفة الدوام، فالموظف المعين يرتبط مصيره بمصير الوظيفة، فهو باق في وظيفته مادامت الوظيفة قائمة والعكس صحيح، أما المفهوم الفرنسي (نظام الاحتراف أو النظام المغلق *Closed System*) فهو يميز بين العامل والموظف، فيعترف باستقرار الموظف في وظيفته ولا يعترف باستقرار العامل في عمله فهي تأخذ في الحسبان الجانب الاجتماعي والاقتصادي، كما تعني كلمة وظيفة في النظام الفرنسي عملاً أو شغلاً أي *Emploi*.

¹ - نفس المرجع السابق الذكر، ص 33.

² - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 330-

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية وكذلك اعتبار الوظيفة العامة سلكا قائما بذاته، يبدأ الموظف فيه حياته الوظيفية ثم يتدرج من منصب لآخر، ويرقي إلى وظائف أعلى، كما أنه يخضع لنظام خاص يحدد حقوقه وواجباته.¹ (مثل قانون الوظيفة العامة في الجزائر)

وهناك رؤية ثالثة يمكن التطرق إليها وهي الرؤية اليابانية التي تقرر استقرار الموظف في وظيفته والعامل في عمله فاليابان تأخذ بالجانب الاجتماعي الذي تعتقد أنه إذا تحقق يتحقق معه الجانب الاقتصادي، فالعامل في اليابان ليس أجير وإنما يعتبر منتجا فعندما يستقر العامل في عمله لا يهدد في منصب عمله أو وظيفته فتكون له مبادرات وتحسين نوعية إنتاجه الشيء الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف إنتاجه وهذا بفضل استقراره.

ز- **العوامل التكنولوجية:** إن توظيف التكنولوجيا في إدارة المنظمات أصبح أمرا لا مفر منه في الكثير من المنظمات، وذلك بقصد تحقيق الكفاءة في التشغيل من خلال خفض التكلفة والوقت وتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى كل من العملاء الداخليين والخارجيين، كما أنه أثر في التغيير الأبنية والهياكل التنظيمية للمنظمات، كما أن إدخال نظم العمل الإلكترونية، والتي من بينها نظم الموارد البشرية الإلكترونية *EHRIS* خاصة ما يتعلق بعمليات تقييم الأداء والتدريب، وقد أدى إلى إعادة النظر في كيفية إدارة واستخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة للمنظمة.²

وقد أضاف حسين حريم عناصر أخرى للمحددات الخارجية تتمثل في:³

1. النظام التنافسي: المنافسة المحلية، المنافسة العالمية، المنافسة في غير العمل، الاستبدال، ومعالجة المعلومات التنافسية.
2. النظام التقني/ التكنولوجي: وتشمل على: فنون وعلم الإنتاج والتوزيع، والأتمتة، وتدفق العمل والعمليات، وحالة التطور الصناعي.

¹ - لمزيد من التفصيل يمكن الإطلاع على كتاب عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 36-40، وكتاب طارق مجذوب، مرجع سبق ذكره ص ص، 250-259. وأيضا كتاب عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 330-337، وكتاب الذنبيات محمد جمال مطلق، الوجيز في القانون الإداري، الأردن: الدار العلمية للنشر ودار الثقافة، عمان، 2003، ص 289-290، وغيرها من الكتب

² - جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتممية الإدارية، 2007، ص 6-7.

³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
3. نظام القوى العاملة: توافر الموارد البشرية حسب المهارة والمنطقة الجغرافية، قابلية التنقل، التدريب والتطوير، الاتحادات العمالية والمهنية.
4. نظام المستهلكين: القوى الشرائية، والتوقعات، والحاجات والرغبات، والمدرجات.
5. نظام البيئة المادية: ويشمل على المناخ، ومدى توافر الموارد الطبيعية، وخصائص الأرض.

كما لا يمكن إهمال ظاهرة المنظمات متعددة الجنسيات، وظاهرة العولمة والاتفاقيات الدولية والإقليمية في مجالات التجارة وغيرها، حيث إنها تفرض على المنظمات تحديات كثيرة أهمها:

أ- الجودة: المنظمات تجد نفسها أمام ضغوط كبيرة للعمل باستمرار على تحسين منتجاتها، الأمر الذي يدفع المديرين إلى تبني وتطبيق منهجية متكاملة في إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة الجودة الشاملة وغرس في نفوس العاملين كافة عن طريق التدريب.

ب- المنافسة: حيث يتسع الأفق الجغرافي للمنافسة فتجد المنظمة نفسها تواجه المنافسين من شتى أرجاء العالم.

ج- دينامية البيئة واضطرابها: تواجه المنظمة تغيرات وتقلبات متسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والثقافية والتقنية وغيرها، كما لا يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو احتساب احتمالات حدوثها.

د- تنوع القوى العاملة: التنوع يكون من حيث الثقافة والجنس والتعليم وغيرها، كما يظهر نوع جديد وهو عمال المعرفة ويصبح التركيز عليهم أكثر من القوى العاملة الأخرى.

هـ- الثورة المعلوماتية: وما يصاحبها من تدفق هائل وسريع في المعلومات الغزيرة التي يجب معالجتها والاستفادة منها.¹

ويمكن إضافة عنصر آخر وهو زيادة القيمة اعتمادا على المعرفة: حيث أن في الوقت الحاضر أصبحت العديد من الشركات مهتمة وبشكل كبير بتطوير رأس المال الفكري *Intellectual Capital* كطريقة للحصول على الميزة التنافسية، وكنتيجة لذلك

¹ نفس المرجع السابق الذكر، ص 50 - 51.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

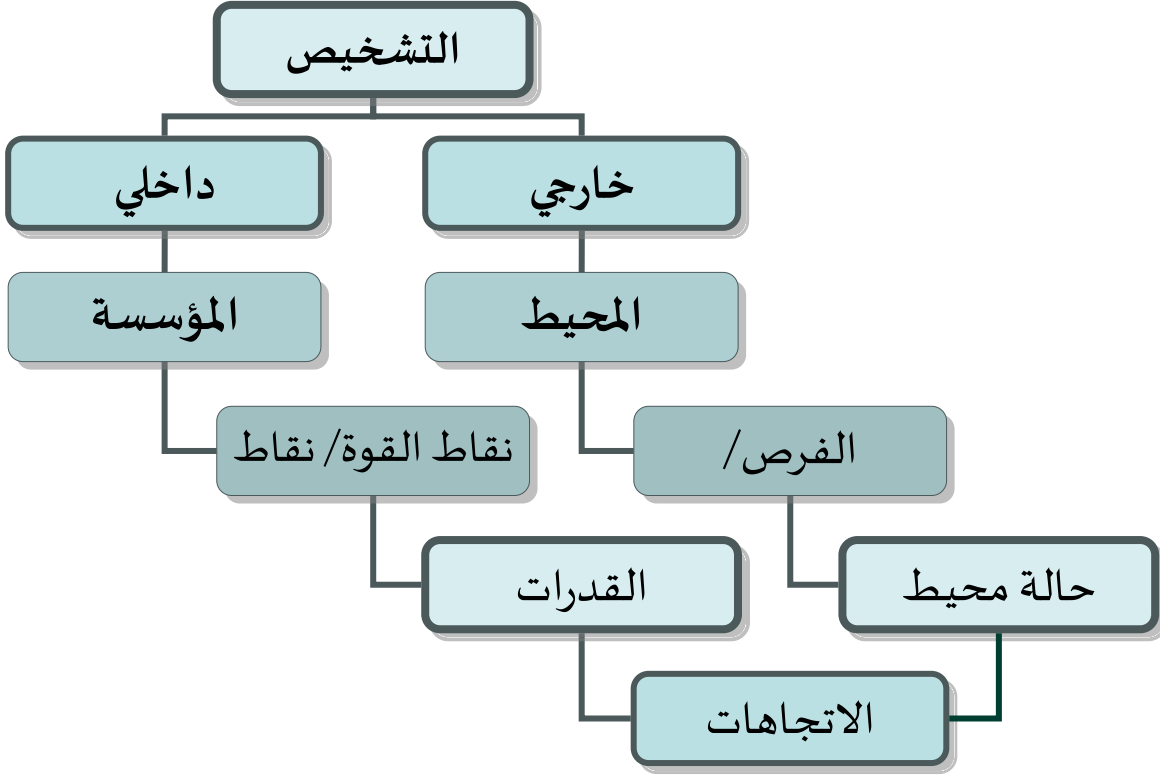
تحاول الشركات جذب وتطوير وتدريب العاملين وخصوصا عمال المعرفة *Knowledge Workers*، الذين لديهم العديد من الفرص الوظيفية بسبب ما يملكونه من معرفة، ومن أجل الاستفادة من معارف العاملين فإن ذلك يتطلب نمط إداري يركز على تطوير وتمكين العاملين، فعلى المدراء تدريب العاملين، والعمل على ربط العاملين مع المصادر المتاحة من خارج المنظمة مثل الناس والمواقع الالكترونية... ومساعدة العاملين على التعامل مع العاملين الآخرين والمدراء في المنظمة، وكذلك يجب تدريبهم على وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الويب، البريد الإلكتروني، والأدوات الأخرى للاتصال، وكذلك التكيف مع المتغيرات (أي التكيف مع الأفكار الجديدة أو السلوك من قبل المنظمة) والمتغيرات التي تواجه المنظمات التي سبق الإشارة إليها، وكل هذا يتطلب من المنظمة التكيف والتأقلم مع تلك المتغيرات بالاعتماد على التدريب والتطوير لكافة العاملين وللأساليب والنظم الإدارية.¹

وعلى هذا الأساس فإن الفكرة الرئيسية لدراسة وتحليل البيئة هو معرفة الفرص والتهديدات ومواطن القوة والضعف التي تواجهها المنظمة، ومنه يمكن للمنظمة أن تتصرف وترتكز على العوامل الإيجابية التي تخدمها وتساعد على أداء مهامها الإنتاجية والخدمية بأحسن طريقة ممكنة وتحقق أهدافها كما تساعد في اعداد الاستراتيجية الجيدة.

¹ - فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 33-34.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

الشكل التالي يبين لنا أبعاد التشخيص الاستراتيجي للمنظمة



الفصل الخامسة: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف (صياغة الخطة الاستراتيجية)

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية يساعد في تحقيق الاتجاه المستقبلي لها، كما يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها، ويمكن توضيح هذا من خلال النقاط التالية:

- أولاً: تحديد رسالة المنظمة

وهي عبارة عن: الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتدل على الأسواق التي تخدمها وتوضح السبب أو الغرض من وجودها؛ أو هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتوضح الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض أو سبب وجود المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعه، أما رسالة المنظمة فتعرف بانها: " الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق.¹

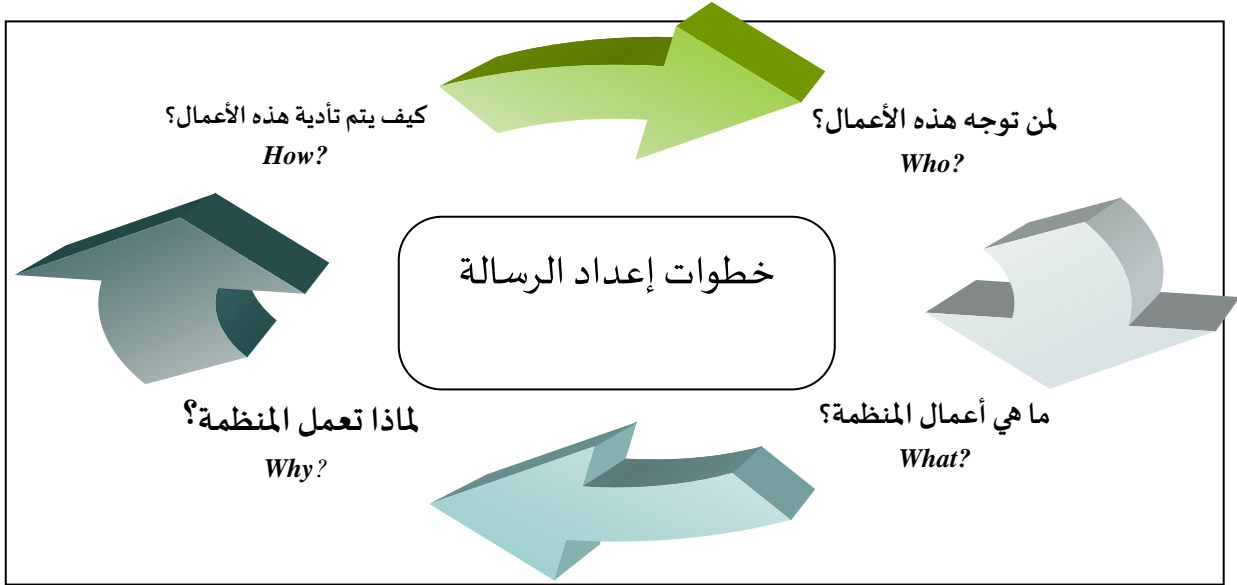
قد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جداً، كما أنها الهدف الأوسع والأبعد مدى ويعبر عنها عادة بلغة مرنة وإطار عريض، يسمح بتغييرات عديدة دون الحاجة إلى إعادة صياغة، وغالباً ما توجد الرسالة في وثيقة رسمية تعتمدها المنظمة حتى تصل رسالتها لموظفيها كي يفهم كل منهم دوره في تحقيقها.²

¹- العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 20.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 73.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية والرسالة هي فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة، وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- لماذا وجدت المنظمة، وما هو عملها الرئيس؟ بمعنى ماذا تقدم المنظمة؟ (الحاجات التي تلبّيها المنظمة أو تحاول أن تلبّيها للعملاء، كالرعاية الطبية أو الرعاية الاجتماعية (...)
- لمن تقدم المنظمة خدماتها، أو منتجاتها؟ (من تستجيب إليه المنظمة من عملاء، هل هم كبار السن، أم النساء أم الأطفال...؟)
- كيف تؤدي المنظمة عملها، وتقدم خدماتها؟ (كيف للمنظمة أن تحقق الهدف من الاستجابة لرغبة شريحة معينة؟)
- وما الذي يميز المنظمة عن غيرها؟ (مقارنة مع المنافسين أو الآخرين الذين يقدمون الخدمات نفسها).



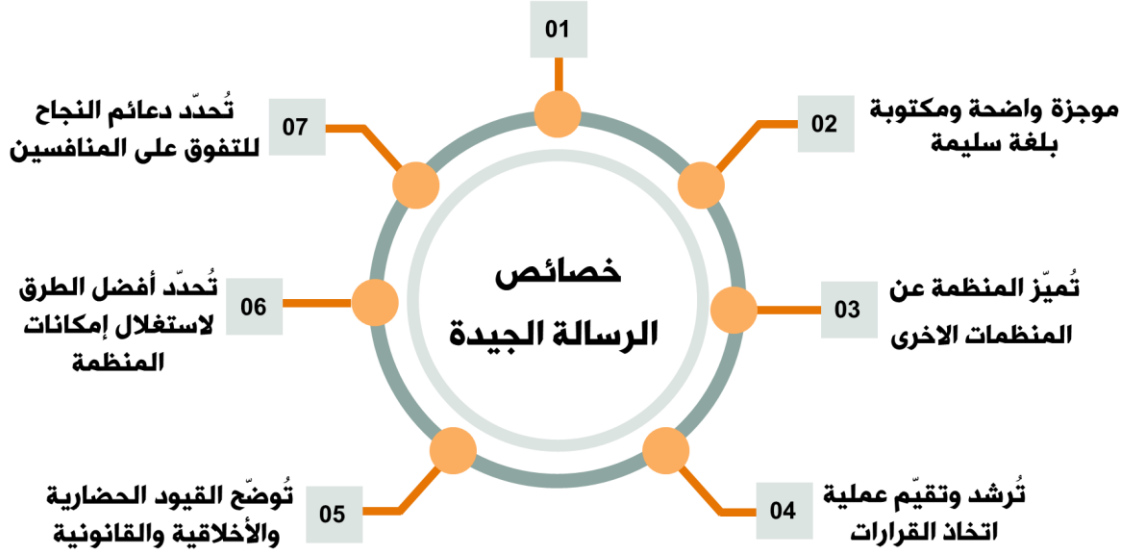
- خصائص الرسالة الجيدة:

- لذا ينبغي أن تتسم الرسالة الجيدة بعدد من الخصائص منها ما يلي:
- ملهمة: بحيث تساهم في إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة؛

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- **مراعاة قيم وثقافة ومعتقدات المؤسسة:** أن ترتبط رسالة المنظمة بقيمها ومعتقداتها وتاريخها، كما تكون مركزة على هدف معين أو غاية مسطرة أو نتيجة مرغوبة تريد المؤسسة تحقيقها، وأن تكون ذات صبغة طويلة الأمد؛
 - **عريضة وواسعة:** لكي تسمح بتوليد مدى واسع من الأهداف الملائمة والاستراتيجيات البديلة؛
 - **قابلة للتحقيق:** أن تكون واقعية وموضوعية بما فيه الكفاية، لكي يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج عملية؛
 - **المرونة:** مرونة الرسالة دليل نجاحها، ويكون ذلك على مستوى كل من تطبيق الاستراتيجية من جهة والتفاعل مع البيئة المحيطة من جهة ثانية؛
 - **سلامة الصياغة:** مكتوبة بلغة سليمة، دقيقة التعبير، والعناية في انتقاء المصطلحات؛
 - **مقبولة:** أن تحظى بتأييد من أعضاء المؤسسة؛
 - **عامل الاختصار:** يعد من عوامل نجاح رسالة المؤسسة لأنه يؤدي إلى سهولة رسوخها في أذهان مستعمليها، لكن يجب ألا يخل هذا الاختصار بالمعنى الحقيقي للرسالة؛
 - **التركيز على الحاضر والتطلع للمستقبل:** تركز الرسالة الناجحة على حاضر المؤسسة وما تريد تحقيقه مراعية في ذلك ديناميكية التنظيم السائد بها، وتسعى إلى تشكيل نقطة بداية نحو المستقبل باحثة عن عوامل التوسع والنمو في الأسواق؛
 - **مؤكدة على التناسق والانسجام بين إمكانات المؤسسة مع أهدافها من جهة، وبين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.**

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

تُلبي حاجات العملاء من السلع



مواصفات الرسالة الجيدة:

1- مختصرة (10-20 كلمة)

2- تحديد مجال عمل المنظمة

3- تحتوي على أهم قيم المنظمة (1-3 قيم)

4- تشير إلى تميز المنظمة بالنسبة للمنافسين (الحجم - الترتيب - الجودة -

السرعة...)

5- يشعر قارئها بالفخر؛

-ثانيا: رؤية المنظمة

تعبر الرؤية عن صورة المنظمة في المستقبل، وتحكم ما تتبناه الإدارة العليا من فلسفة وفكر وعقيدة، لتحقيق ما تصبو إليه وما تلتزم به من قيم ومبادئ عمل خاصة بالمساهمين والعاملين والمتعاملين معها؛ وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتميتها؛¹ ورؤية المنظمة توضح

¹ - الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر، 2005، ص 60.

مقياس ملقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية كذلك صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة وهي تبحث عن سبل النجاح، أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المنظمة ويسعون لتحقيقه، وفي كثير من الأحيان يحصل خلط بين الرسالة والرؤية، لكن إذا تعلق الأمر بالتوجه الحالي تعتبر رسالة، أما الرؤية فترتبط بالتوجه المستقبلي لها، وعادة ما تكون الرؤية لصيقة بالقيادة بينما تكون الرسالة مرتبطة بالمنظمة نفسها، فالرسالة أكثر تحديدا وأقصر زمنا بينما تتجاوز الرؤية العمر الافتراضي لمؤسسها وتمتد إلى أجيال بعده، ويجب الإشارة إلى أن رسالة المنظمة تمثل المنطلق الذي يسمح بتحديد رؤيتها وكذا هدفها؛ وعليه فتعتبر الرؤية نموذج تخيلي لما يجب أن تحققه المنظمة في المستقبل، فهي تمثل الصورة المستقبلية لأي منظمة، وينبغي أن لا تكون الرؤية المراد الوصول إليها بعيدة عن الوضع الحالي كثيرا حتى تكون قابلة للتحقيق، وقد يتم إضافة تعديلات عليها أثناء العمل فهي ليست قانون ثابت لا يتغير.

ويعتبر " أسلوب 3C " (*Collector, catalyser, cristalliser*) أحد الأساليب

المساعدة على تشكيل رؤية إستراتيجية معبرة عن مجالات نشاط المنظمة، وهي:

أ- **الجمع**: ويقصد به جمع إجابات لمجموعة من الأسئلة التي تطرح مثل: ما معنى منظمة ناجحة؟، إلى أين نحن ذاهبون في نشاطنا؟، ما هو هدفنا في السوق؟.... وغيرها من الأسئلة؛

ب- **الصياغة**: في هذه المرحلة يتم تجميع الإجابات المحصلة في شكل متناسق، لتوليد مجموعة أفكار قادرة على أن تشكل الرؤية فيما بعد، وتقسم هذه الأفكار إلى مجموعتين: الأولى ذات طبيعة موضوعية والثانية ذات طبيعة عاطفية مع ضرورة الاحتفاظ بالأفكار القابلة للتحقيق، لكن دون إهمال مقولة *Goethe* الذي يقول: أنا أحب الذي يحلم بالمستحيل"، كما يجب أن تكون الرؤية واسعة المعنى فمبدأ لوثر كينج *Luther King* " *I Have a Dream* " لدي حلم، يعتبر على رؤية دافعة ألهمت فيما بعد حركة فكرية وأخرجت أمة، وفي الأخير يجب الإشارة إلى أنه لا بد من الاستعانة في هذه

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
المرحلة بدراسة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة المنافسة، وكذا منظمات القطاعات الأخرى
ذات النشاط المختلف؛

ج- **البلورة:** في هذه المرحلة يتم اختيار البديل النهائي والبحث عن أحسن صيغة تعبيرية
يمكن استيعابها من جميع الأطراف الآخذة.

إن الرؤية الاستراتيجية يجب أن تكون مرجعا لهوية المنظمة يمكن لأي طرف أن
يترجمه في عمله كما يجب أيضا أن تعطي توجهها لمستقبل المنظمة يركز على نشاطاتها
الحالية والمستقبلية.

الجدول التالي يبين الفرق بين الرسالة والرؤية

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية/التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الهدف	بعيدة نسبي	قريبة نسبيا
درجة الثبات / المرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

- **أمثلة عن رؤية المنظمة:** - مايكروسوفت *Microsoft*: "حاسوب على كل مكتب وفي
كل منزل" ثم غيرت رؤيتها إلى: "لتمكين الأفراد من خلال برامج حاسوبية عظيمة في أي
وقت، وفي أي مكان، وعلى أي جهاز."

- **أمازون Amazon:** نريد أن نكون الشركة الأكثر تركيزاً على العملاء على وجه
الأرض؛ لبناء مكان يمكن للأشخاص من خلاله العثور على أي شيء قد يرغبون في
شراؤه عبر الإنترنت.

- **تيسلا Tesla:** بناء أكثر شركات السيارات إثارة للاهتمام في القرن الواحد والعشرين
عبر قيادة العالم نحو التحول إلى المركبات الكهربائية.

- **بوينغ Boeing:** مستقبل الطيران

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- **ماكدونالد McDonald's**: السيطرة على سوق الوجبات السريعة على مستوى العالم
- **جوجل Google**: توفير القدرة على الوصول إلى أية معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.

- **أمثلة عن رسالة المنظمة**: - **تيسلا Tesla**: تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المتجددة.
- **سلاح الجو الأمريكي**: تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راقى في أي مكان وأي وقت تصل إلى كل أماكن العالم بقوة عالمية.
- **سامسونج Samsung**: إبهار العالم بتقنياتها ومنتجاتها، وتصميمنا المبتكرة التي تثري حياة الناس وتساهم في ازدهار المجتمع من خلال بناء مستقبل جديد.
- **ماكدونالد McDonald's**: نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد بسعر معقول وخدمة حسنة.
- **جوجل Google**: تنظيم المعلومات حول العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع حول العالم.
- **فيسبوك Facebook**: منح الناس القدرة على الاجتماع وتقريب العالم من بعضه.

- خصائص الرؤية الناجحة :

تتصف الرؤيا الناجحة بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- **التركيز على المستقبل**: فهي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سالفًا؛
- 2- **الوضوح**: يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جدا بحيث تصبح شعارا لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعلها وصفا معقدا لفلسفة المؤسسة؛
- 3- **أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة**: لا بد للرؤية ممن توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

- مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- 4- أن تتسم بالطموح والتحدي: إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهدا استثنائيا من قبل كل العاملين تحقيق التميز في الأداء؛
- 5- القدرة على الإلهام: يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمنظمة.
- 6- أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرار: بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤيا للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد؛
- 7- التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة: يجب أن تكون متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها.

- فوائد الرؤية للمنظمة:

- إدخال عنصر الإبداع والبعث عن روتينية الأعمال التنظيمية؛
- تعتبر بمثابة فلسفة الشركة وتسبق كل الخطوات التنفيذية؛
- وضع الأهداف في صورة رقمية وطرق لقياس هذه الأرقام؛
- تجعل الأطراف الداخلية وكذلك الموظفين أكثر ثقة في منظماتهم وأكثر إيمانا بها؛
- توجه لاتخاذ قرارات صحيحة أكثر؛
- تزيد من معدل تحقيق الأهداف وبالتبعية ينعكس الأمر على الأرباح المحققة.

ما الذي تتضمنه الرؤية؟

- عند كتابة رؤية المنظمة يواجه بعض المسؤولين صعوبة في تصور الرؤية أو صياغتها في كلمات، لذا إليك أهم ما تتضمنه رؤية المنظمة في معظم الحالات:
- فلسفة الشركة والقيم التي تؤمن بها مثل الجودة أو سرعة الخدمة أو غيرها.
 - الميزة التنافسية التي تجعل المنظمة أفضل من منافسيها خاصة إن كان السوق في حاجة إليها.
 - الهدف النهائي الذي ترغب في الوصول إليها.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

- مواردك وقدراتك التي تؤهلك لتحقيق هذا الهدف.
- ما يبحث عنه المستهلك عند شراء منتجك أو منتج المنافس.
- الطريقة التي تؤثر بها شركتك في المجتمع.

كيف تتأكد من أن رؤيتك جيدة؟

تتصف الرؤية الناجحة بعدة سمات:

-واقعية؛ حقيقية؛ مختصرة؛ واضحة؛ طموحة؛ صياغتها جذابة ورنانة؛ ذات أثر على المجتمع.

- ثالثاً: الأهداف

إذا كانت رسالة المنظمة تعبر عن سبب وجود المنظمة، فإن الأهداف تمثل الغايات (النهايات) العامة التي تركز لها الجهود، وتعتبر الأهداف عن النتائج والغايات التي ترغب المنظمة بلوغها، ومن خلال ذلك تحقق رسالتها، ويمكن تعريف الأهداف بأنها: "النتائج طويلة المدى التي تحاول المنظمة إنجازها في إطار رسالتها الأساسية"، كما أنها: النتائج النهائية للأنشطة المخططة في إطار رسالتها المحددة، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية وقابلة للتحقيق ومحددة بزمن معين.

وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة، لأنها تحدد الاتجاه، وتساعد في التقييم وتكشف الأولويات، وتركز على التنسيق، وتكون أساس التخطيط الفعال، والتنظيم والتحفيز، والرقابة.

-خصائص الأهداف الاستراتيجية:

لكي تكون مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز، ومن هذه الخصائص ما يلي :

1-تكون أهداف شاملة، ومحددة وواضحة لكافة مستويات التنظيم؛

2-ترتبط مباشرة برسالة المنظمة؛

3-تركز على قضية منفردة أو على نتيجة مرغوبة منفردة؛

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

4- تكون متوافقة مع مبادئ وأسس المنظمة؛

5- تبين بشكل واضح ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه؛

6- تكون قابلة للقياس؛

7- تكون الأهداف ممكنة التحقيق، وأن تستند عملية صياغتها على تحليل استراتيجي

كاف؛

8- يجب أن تكون للأهداف مرونة كافية وأن تحقق التكيف مع المتغيرات التي قد

تظهر في بيئة المنظمة.

-تصنيف الأهداف¹:

والأهداف إما بعيدة المدى (أكثر من سنة)، وإما قصيرة المدى (أقل من سنة)، وهي إما أهداف أساسية تتوخاها المنظمة كلها، أو أهداف فرعية أو تشغيلية يتوخاها كل قسم وكل إدارة، كذلك هناك أهداف نهائية وهي التي تسعى إليها المنظمة أساساً، وأهداف بسيطة وهي التي تساعد على تحقيق الهدف النهائي، فالتدريب أو التعليم ليس هدافاً نهائياً في أي منظمة وإن كان هدفاً وسيطاً من حيث إسهامه في تحقيق الهدف النهائي؛ وصنفت الأهداف إلى عدة مستويات ومعايير نذكر منها:

1. فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبياً، وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء، أو الحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق، أو البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها؛

2. الأهداف الفرعية فتتكون من :

أ- الأهداف بعيدة المدى: النتائج المراد تحقيقها على البعيد لتحقيق رسالة المؤسسة، وعادة توضع في المستويات العليا، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والقابلية للقياس والتناسق والموضوعية والوضوح؛

¹ - عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 80.

مقياس ملقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

ب- الأهداف قصيرة المدى: النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى سنة أو أقل، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى؛

ج- الأهداف الوظيفية: هي قصيرة ومتوسطة المدى مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي؛

د- أهداف رسمية: وهي التي تثبتها المنظمة في قانونها، وتقاريرها السنوية، وبياناتها العامة؛

هـ- أهداف عملية: وهي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال السياسات التشغيلية (العملية الفعلية) للمنظمة، وهي تخبرنا ما الذي تحاول المنظمة فعله حقاً، بغض النظر عن الأهداف الرسمية؛

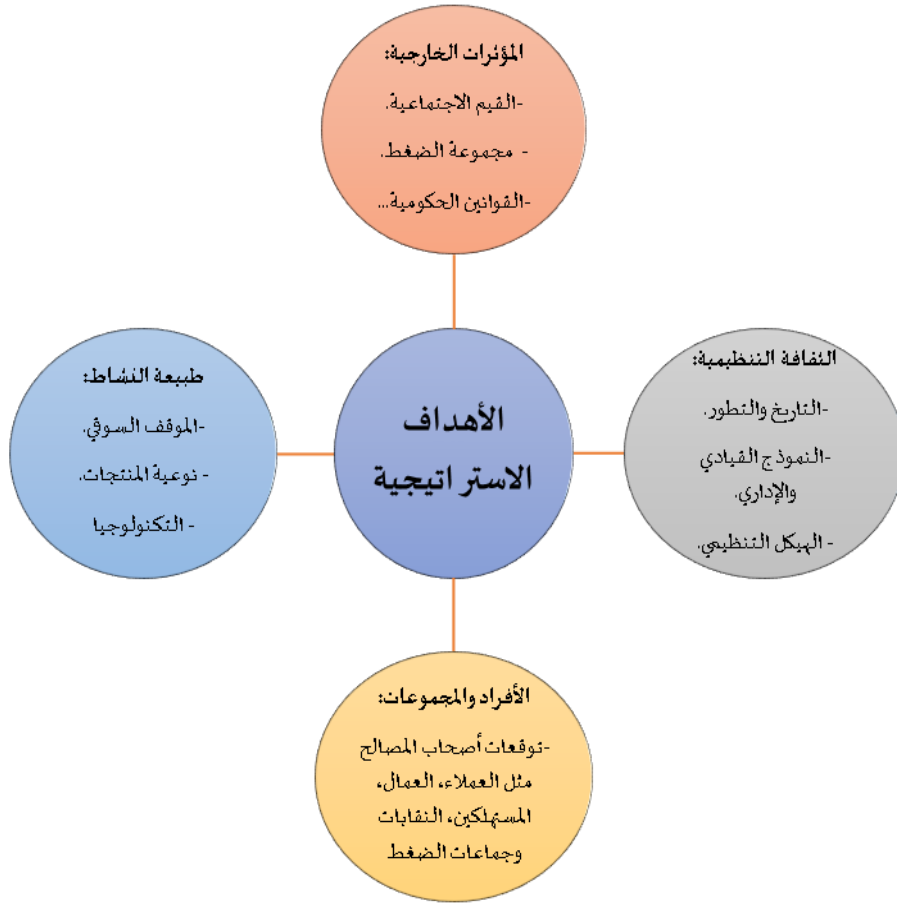
و- أهداف على مستوى المنظمة وأهداف القطاعات أو الوحدات: تتعلق الأهداف على مستوى المنظمة بالمنظمة ككل متضمنة الأداء الكلي بين مختلف القطاعات، وهذه الأهداف تأتي مباشرة بعد رسالة المنظمة في سلم الأهداف، أما أهداف الوحدات أو القطاعات فهي تتعلق بقسم أو قطاع معين وهذه الأهداف تظهر في المنظمات متعددة المنتجات والأعمال؛

ز- ويرى "دراكر" بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الإجراء، والمسؤولية الاجتماعية.

-العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

من الأمور المتعارف عليها أن المنظمة تمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويتبع ذلك بالقبول إن الأهداف الاستراتيجية لا يتم وضعها من فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة.

الشكل التالي يبين لنا العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف



- رابعا: الخطط الاستراتيجية:

تعتبر بأنها: خطة شاملة تسعى لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، أو هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وقد تشمل استراتيجيات الأعمال، التوسع الجغرافي، والتنوع، والشراء، وتطوير المنتج، واختراق السوق.

وتوضع الاستراتيجية على ثلاث مستويات وهي:

أ. استراتيجية المنظمة: تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها،

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة، كما تسعى
إلى تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها وتحديد الرسالة الأساسية لها؛

ب. **استراتيجية وحدات العمل:** تركز استراتيجية وحدات الأعمال على بيان سبل المنظمة
في التنافس وتحقيق مكانة مفيدة في أحد مجالات الأعمال المحددة، أو قطاع معين، أو
سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى
من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية
السوق، واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج والتمويل، والبحوث والتطوير، وتحليل
الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة؛

ت. **استراتيجية الوظائف:** تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد
معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد
الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف،
ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، إن التوجه الرئيسي لأي
إستراتيجية لابد أن تتبع من إستراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه
الوظيفة، ولكي تتجح الاستراتيجية الوظيفة وتحقق ميزة تنافسية لابد أن تبنى على جدارة
متميزة في الوظيفة ذات العلاقة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه
المستويات الثلاثة لغرض وضع إستراتيجيات المنظمة، وأن لا تكون هذه العمليات مجرد
جمع شكلي خال من التجانس والتماسك كمفهوم مركزي للعمل، إن التنسيق بين خطط
المستويات المختلفة يمثل أهمية كبيرة للمنظمة وتعطى دافعا للعمل والقدرة التنافسية سواء
على مستوى وحدات الأعمال أو المنظمة ككل.

- خامسا: السياسات:

إذا كان الهدف يمثل الغاية المراد تحقيقها، فالسياسات تمثل مجموعة التعليمات
والقواعد التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط التي توصلنا إلى الهدف، فبينما الهدف

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية يوضح ما نريد تحقيقه، توضح السياسات كيفية التنفيذ، وعليه تعتبر السياسة بأنها: مجموعة القواعد والنظم التي تحكم سير العمل، والمحدد سلفا بمعرفة الإدارة العليا، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات، والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف"، وتعتبر السياسات توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى مع مراعاة مشاركة المستويات التالية، وذلك لإرشاد التفكير، والقرارات والتصرفات للمديرين، ومساعدتهم لتنفيذ استراتيجية المنظمة، فالسياسات بذلك تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عملية التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف والاستراتيجية للمنظمة؛ ومنه فالسياسات هي تلك المجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا لترشد العاملين في أداء وظائفهم وتتخذ أساسا عند اتخاذ القرارات؛ نستنتج مما سبق أن السياسات تمثل القرارات أو القواعد التي تحدد سير العمل وتضبط التصرفات والأعمال داخل المنظمة، فإذا كانت السياسات متعلقة بأهداف عامة فإنها تصبح سياسات عامة.

ومن ناحية أخرى فإن كل قرار تتخذه الإدارة يمكن اعتباره سياسة واجب اتباعها، فالمدير الذي يصدر قرار عقاب موظف بسبب إهماله في عمله، إنما يرسم سياسة تطبق على باقي الموظفين في الحالات المماثلة، ومن هنا يصادفنا قول: كل إداري سياسي، على أساس دوره في رسم سياسة العمل.

- خصائص السياسة:

- لكي تكون السياسات فعالة لا بد أن تتوفر فيها جملة من الشروط والخصائص وهي:
- **المرونة:** بحيث تحقق السياسات ليس فقط درجة من حرية التصرف فحسب بل أيضا توازنا معقولا بين الثبات والمرونة؛
- **الشمول:** بحيث تغطي السياسات أي عارض خلال تنفيذ الخطط؛
- **التنسيق:** بحيث تساعد على تنسيق أنشطة الوحدات التنظيمية الفرعية ذات العلاقات التبادلية، وإلا مالت كل وحدة لاتباع أهدافها الضيقة وإهمال الأهداف الرئيسية العامة؛

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

- **التوافق:** تعنى توافق قيم ومصالح المجتمع مع مسؤولية المنظمة، ومع قوانين العمل القائمة؛

- **الوضوح والدقة:** أي يجب أن تكون مكتوبة بوضوح يجعلها مفهومة بشكل موحد لدى العاملين على اختلاف مستوياتهم؛

- أن تكوف مكتوبة بدقة فتضمن عدم التباس الأمر عليهم فيرجعون باستمرار إلى الإدارة العليا؛

- **عملية:** بحيث يمكن تطبيقها في ظل المتغيرات والقيود المؤثرة.

- أنواع السياسات: تنقسم السياسات إلى أنواع وهي:

أ- **السياسات العامة:** والتي تعبر عن الإطار الفكري للمنظمة فهي توضح قيمها وأهدافها والمبادئ العامة التي تراعيها في ممارسة أنشطتها ومعاملاتها مع الجهات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة وقد شرحناها آنفاً؛

ب- **السياسات الرئيسية:** والتي تختص بالأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المنظمة، فهناك سياسة تمويلية، وإنتاجية، وسياسة التوظيف، وسياسة الشراء، والصيانة، والعلاقات العامة، ويشمل كل نوع من هذه السياسات أجزاء تنطبق على مجالات معينة أو مجموعات محددة من العاملين، ففي سياسة التوظيف مثلاً قد يكون هناك قسم يشمل جميع الأفراد، وقسم يختص بتوظيف المديرين، وآخر ينطبق على الموظفين المتخصصين والاستشاريين، وثالث على العاملين التنفيذيين؛

ت- **السياسات الفرعية:** أو سياسات الإدارات والأقسام، والتي تنصب على كل إدارة أو قسم على حدة، وتشمل أعمالها وأنشطتها، وتتسق وتتسجم مع السياسات الإدارية والأقسام الأخرى.¹

ث- **السياسات الوظيفية:** وهي سياسات قصيرة المدى، ومحددة تحديداً أكبر من السياسات العامة مثل سياسة الإنتاج التي تهتم بتصميم السلعة بنوع الإنتاج،

¹ - علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، السعودية معهد الإدارة العامة، 1979، ص 61.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية وسياسات الأفراد التي تهتم بالقوى العاملة كتحديد الأجور والرواتب، وحركة التدريب...، والسياسات المالية التي تتعلق بتحديد مصادر التمويل وكفايته وكيفية توزيع الأرباح...¹

- مصادر السياسات الاستراتيجية:

ويمكن ايضاحها على النحو الآتي:

- 1 - **المفروضة:** هي تلك السياسات التي تفرض على إدارة المنظمة من الخارج، وما على إدارة المنظمة إلا اعتمادها إلى جانب السياسات المعمول بها، إن جهة الإلزام تكون أحياناً الدولة أو النقابات أو الاتحادات المهنية أو أي منظمة ذات تأثير ملحوظ؛
 - 2 - **الناشئة أو المستحدثة:** وهي السياسات التي تصنعها أو تنشئها القيادات الإدارية العليا في المنظمة لغرض توجيه مسارات العمل عن طريق استعمال الإدارة لسلطاتها وعندما تواجه المنظمة طارئاً غير متنبأ به، وهي كذلك لغرض تنظيم مسيرة العمل وتوجيه القرارات وفقاً للأهداف الموضوعية، وتعديل كلما حدث تطوير في الأهداف العامة؛
 - 3 - **الضمنية:** وينجم هذا النوع من السياسات عن طريق سياقات العمل الضمنية وظروفه المختلفة التي تفرض ضمناً اتفاقاً حول السياقات دون أن يكون هناك إجراءات نظامية؛
 - 4 - **الاستثنائية:** وهي السياسات التي ترفع من المستويات الإدارية الأدنى إلى الأعلى لإقرارها؛ وذلك لعدم امتلاك تلك الإدارات الصلاحيات اللازمة لإقرارها وتنفيذها، وليس هناك بين السياسات السابقة ما يساعد على حل الإشكالات القائمة؛
- وما بجدد الإشارة إليه أنه لا بد أن تخضع السياسات لفحص وتقييم دوريين خاصة مع توالي المتغيرات البيئية المؤثرة، إذا السياسة الفاعلة تؤدي لتهيئة رؤية واضحة وموحدة للرؤساء والمرؤوسين اتجاه رسالة المنظمة وأهدافها وهي بذلك تسهم في تحقيق الانسجام بين جهود الإدارات، الأقسام، فرق العمل والأفراد.

¹- محمد قاسم القريوتي، ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، (النظريات والوظائف)، ط3، الأردن: دار الشروق، 1993، ص 128.

الفصل السادس: تنفيذ وتقييم الاستراتيجية

- تمهيد:

يمثل الانتقال من صياغة الاستراتيجية إلى تنفيذها الفعال التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات. فوجود خطة استراتيجية متقنة لا يضمن النجاح بحد ذاته، إذ أن القيمة الحقيقية تخلق من خلال التنفيذ الدقيق.

فعملية التنفيذ هي التي تحول الأهداف المكتوبة إلى إجراءات وممارسات يومية، مما يتطلب تنسيقاً كاملاً للجهود والموارد والهياكل التنظيمية. ومع ذلك، لا يكتمل المشوار بالتنفيذ فقط، بل يجب أن يقترن بعملية تقييم منهجية مستمرة لقياس الأداء، والتحقق من مدى التقدم نحو الأهداف المحددة، وتصحيح المسار عند الحاجة.

وبالتالي، يعد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها وجهين لعملة واحدة، حيث يشكلان معا الحلقة الرئيسية التي تضمن تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدام.

- أولاً: تنفيذ الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحويل الاستراتيجية المختارة إلى برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية، ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم بكافة الجوانب المختلفة للاستراتيجية التي يتم تنفيذها، كما يجب على فريق التخطيط أن يقوم بتأهيل أفراد المنظمة، ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات إلى أنها الوسائل والآليات التي بواسطتها تصبح الخطة الاستراتيجية قابلة للتنفيذ، وبصورة أكثر دقة وتحديداً، إنها أدوات التنفيذ ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1- **البرامج:** هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات

غرض محدد، كما أنها تجعل الاستراتيجية ذات صبغة عملية، أو هي: خطة

تنفيذية تعمل على تحقيق هدف استراتيجي معين ومحدد، ولها ميزانية، ومجموعة

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية من الموارد المادية والبشرية، ويحدد عمر البرامج بانتهاء الهدف الذي يرمي إلى تحقيقه، ولا بد من تحديد نطاق البرامج تحديداً دقيقاً، وكذلك تحديد خطوات التنفيذ وتكلفة البرامج وزمن البدء به وانتهائه؛

2- **الموازنات التقديرية:** هي من وسائل التخطيط والرقابة معاً، وفق هذا الأسلوب تحتم على كل دائرة أو جهاز في مرحلة اعداده الميزانية الخاصة به أن يحدد الأهداف المطلوبة والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك، ومن ثم تقدير التكاليف اللازمة والفوائد التي ستتحقق من جراء تنفيذ المشروع ولكل بديل من البدائل المختلفة، وقد تكون الموازنة التقديرية جزئية أو كاملة، فالجزئية تتضمن خطة لأحد أوجه النشاط، أما الكاملة فتشمل جميع الأنشطة،¹ هي بيان للبرامج في صورة مالية، بمعنى كم تكلف هذه الأنشطة من مبالغ مالية من أجل إنجازها على النحو المطلوب.

3- **الإجراءات:** هي الخطوات المتسلسلة التي تصف بدقة مهمات معينة ضرورية لتنفيذ البرامج المراد إنجازها، ويتعين أن تكون الإجراءات تفصيلية تشمل ما يتصل بتحديد نقاط البدء والمسؤوليات في المواقع وعلى المستويات المختلفة، والخطوات الإجرائية، ووسائل التنفيذ وأساليب الإشراف والمتابعة والتقييم، وما يتعلق بكسب العاملين في المنظمة والأطراف ذات العلاقة بالخطة وتحفيزهم على إنجازها.

- **الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء تنفيذ الاستراتيجية:**

تواجه المنظمات صعوبات عديدة أثناء تنفيذ الاستراتيجية منها:

أ- أن يستغرق التنفيذ وقتاً أطول مما خطط له.

ب- وجود مشكلات غير متوقعة.

ت- ضعف التنسيق بين الأنشطة.

ث- حدوث أزمات حولت الانتباه عن التنفيذ.

¹- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، (النظريات والوظائف)، ط3، الأردن: دار الشروق، 1993، ص 128-129.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

ج-نقص في قدرات الأفراد القائمين بالتنفيذ.

ح-عوامل بيئية خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

خ-نقص في المهارات القيادية والتوجيهية لدى مديري الإدارات.

د- نقص في التعليمات والتدريب لدى المستويات الدنيا من العاملين.

ذ- عدم القدرة على تعريف مهام وأنشطة التنفيذ الأساسية.

ر- عدم قدرة نظم المعلومات على توفير القدرة اللازمة من متابعة الأنشطة التنفيذية

المختلفة.

- ثانيا: الرقابة والتقييم

لا يمكن أن تنجح استراتيجية المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولذلك ينبغي أن يتم رقابة وتقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، **فالرقابة** تعد بمثابة وسيلة إدارية التي تستعملها المنظمة من أجل التحقق من أن كل الأهداف المسطرة قد تحققت وفقا لما خططت له وهذا دون انحرافات وأخطاء وعلاجها ومنع تكرارها ، إن حدثت او التنبؤ بوقوعها من أجل تجنبها قدر الإمكان، **والمراقبة** فهي الوسيلة الفعالة للتعرف على مدى تطابق العمل مع الإجراءات والنظم التي يسري مفعولها في المؤسسة؛ **والتقييم** هو عملية أساسية للتعرف على سير الأعمال بالمنظمة وتصحيح الأخطاء الواردة، أما **المتابعة**، فيقصد بها: "عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة." **والتقييم** هو مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية، واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميمها، ومجالات التقييم متعددة ومتنوعة، منها على سبيل المثال:

1-العائدات المالية أو المردود المالي.

2-مدى فاعلية استخدام العمالة والمعدات المستعملة.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

3- تنمية الأفراد وخاصة في مجال تدريب القوى العاملة وسد الحاجات الحالية والمستقبلية.

4- قياس اتجاه العاملين نحو المنظمة ومدى رضاهم عن العمل بها.

5- التعرف على جدوى العمل بالاستراتيجية الحالية.

كما أن الرقابة تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ، وهدفها الرئيسي هو:

- تقييم أداء المنظمة فيما يتعلق بعملية التنفيذ.

- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية. في حالة ما إذا وقع خلل في أداء العمل،

وفي الحقيقة أن الرقابة الاستراتيجية ثلاث مستويات وهي:

أ- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي**: ويمارس هذا النوع من الرقابة على مستوى

الإدارة العليا بقصد التحكم في عمليات الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام

للمؤسسة، والذي هو في الحقيقة يخص علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية

والمجتمع.

ب- **الرقابة على مستوى التكتيكي**: ويمارس من قبل الإدارة الوسطى وذلك بقصد

إحكام الرقابة على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في

المنظمة، ويعتبر بأنه هو الأساس لأنه عن طريقه تتأكد القيادة أن التخطيط

الاستراتيجي تنفذ حسب الأصول وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط

لها.

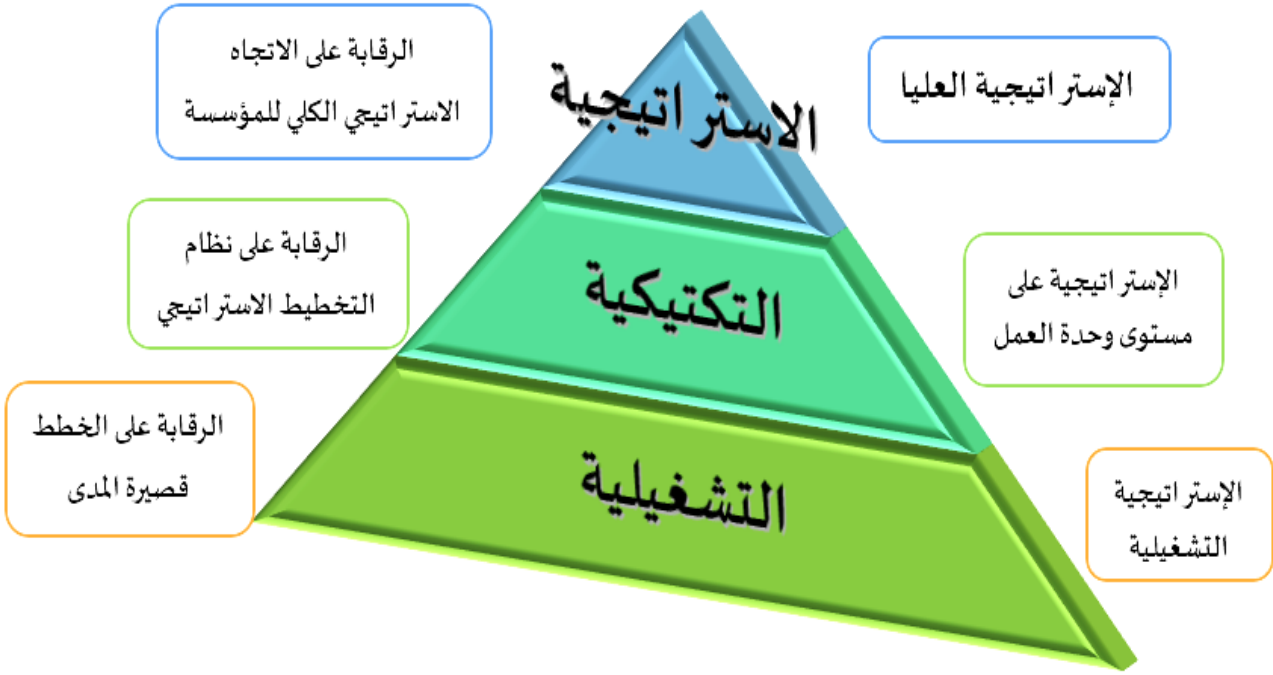
ت- **الرقابة على المستوى التشغيلي**: والتي تمارس من طرف الإدارة الدنيا بقصد

إحكام الرقابة على النشاطات والخطط القصيرة المدى التي تلتزم المؤسسة بإنجازها

في وقت قصير.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

الشكل التالي يبين لنا متساويات الرقابة الاستراتيجية



كما أن التقييم الاستراتيجي يشمل ثلاث أنشطة رئيسية وهي:

1-دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجية المنظمة؛

2-مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية؛

3-اتخاذ إجراءات تصحيحية للتأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطط.

بالرغم من أن التقييم والرقابة آخر عنصرين من عناصر التخطيط الاستراتيجي، فإنهما قد تظهران نواحي الضعف في تنفيذ الاستراتيجية، ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة أخرى، ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع، وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث إن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً؛ وتتضمن عملية تقييم الخطة الاستراتيجية من الناحية العملية عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، فتقييم الاستراتيجية يتضمن مجالا أو أكثر من مجالات التميز التالية:

- تقييم الأداء المالي للمنظمة؛

- تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح؛

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

- تقييم الأداء التسويقي للمنظمة؛
- تقييم الإنتاجية؛
- تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

- صعوبات تقييم الاستراتيجية:

أما الصعوبات التي تواجه تقييم الاستراتيجية:

- أ. زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة؛
- ب. زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة؛
- ج. زيادة عدد المتغيرات البيئية؛
- د. معدل التقدم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة؛
- هـ. زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات.

- أهمية رقابة وتقييم الاستراتيجية:

ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة لرقابة؛ وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة ومما سبق نرى أن التقييم والرقابة عملية مستمرة تبرز أهميتها فيما يلي:

1- تقادي الخطأ وتصحيح انحرافات، خاصة أن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ؛

2- تقادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين لفواصل الزمنية لعمليات الإدارة؛

3- يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل: (ضياع الوقت، تدني

مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد البشرية).

الفصل السابع: القيادة الإدارية والتغيير الاستراتيجي

تمهيد:

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة شديدة الاضطراب والتنافسية، يتسارع فيها وتيرة التغيير التكنولوجي، في هذا السياق، لم يعد التغيير مجرد خيار ثانوي، بل تحول إلى ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والنمو والاستمرارية، ومع ذلك، فإن نسبة كبيرة من مبادرات التغيير تفشل في تحقيق غاياتها، مما يبرز الدور المحوري للقيادة كعامل حاسم في تحديد مصير عملية التغيير وضمان نجاحها، كما أن القائمين بإدارة المنظمات وقياداتها هم الذين يكتبون تاريخها ويقررون حاضرها ومستقبلها، ويحددون مستوى الأداء ونوع الإنتاج بها، ومن هنا فإنه أصبحت مسؤولية القائد في وقتنا الحاضر على أعظم وأكبر درجة من الأهمية والخطورة، فالقيادة تمثل جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشمل جوانب العملية الإدارية كلها، وبناء عليه، يسعى هذا الفصل إلى تحليل دور القيادة الإدارية في قيادة ودعم عمليات التغيير الاستراتيجي.

أولاً - الإطار المفاهيمي للقيادة وقيادة التغيير

1- القيادة الإدارية:

تعرف بأنها "العملية التي من خلالها يؤثر القائد في الأفراد (التابعين) ويلهمهم لتحقيق أهداف مشتركة"، تقف في قلب عملية التغيير؛ هي فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي الإشراف الذي يمارسه شخص معين على الآخرين، بأساليب معينة لتحقيق غايات محددة، والقائد هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين، وعن طريقهم بالاتصال بهم وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرفة على أنها: هي القدرة على التوجيه، والتنسيق، والرقابة، على المرؤوسين، بغية تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الإقناع والتأثير، أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة؛ ويمكن تعريفها كذلك بأنها: قدر تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية يجعلهم يقبلون قيادته طواعية. ودونما إلزام قانوني، وذلك الاعتراف فيهم بدوره في تحقيق أهدافهم. أصيلة. وكونهم، معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة. بالشكل الذي يراه مناسبا.¹

ويمكن تعريف القيادة بأنها: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف ذاته."² وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وكذلك أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك ويقوم بمهمته فإنه يوصف بالقائد؛ القيادة الإدارية، التي تعرف بأنها "العملية التي من خلالها يؤثر القائد في الأفراد (التابعين) ويلهمهم لتحقيق أهداف مشتركة"، تقف في قلب عملية التغيير؛ هي فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين، بأساليب معينة لتحقيق غايات محددة، والقائد هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين، وعن طريقهم بالاتصال بهم وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2- التغيير الاستراتيجي:

بينما يعرف التغيير الاستراتيجي بأنه "تحول جذري ومقصود في طريقة عمل المنظمة، وهيكلها، وثقافتها، أو استراتيجيتها الأساسية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، حيث أن التغيير الاستراتيجي للمنظمة يتضمن استراتيجية المنظمة ككل أو الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، فهو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط5، الأردن: نائل للنشر، 2009، ص 200.

² - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعمليات تخصيص الموارد وتغيير الأهداف المسطرة¹، فالتغيير الاستراتيجي إنما يمثل حركة المنظمة بعيدا عن حالتها الراهنة، نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية،² حيث أن عملية التغيير الاستراتيجي عبارة عن أداة أو وسيلة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، والخطط الاستراتيجية عبارة عن خارطة الطريق التي تحتاجها لتحقيق الأهداف الموضوعية وعلى القيادة الفعالة الالتزام بالوقت والميزانية المحددة والعمل لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، في ظل بيئة خارجية معقدة وسريعة ولضمان النجاح في عملية التغيير الاستراتيجي لابد من أن تربط الرؤية بالعقلانية والمصلحة مع المنظمة، وأسلوب التشغيل،³ وبالنظر لاتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المنظمات، فقد بات نجاحها مرهونا بالكيفية التي تديرها المنظمات وأيضا بالقائد باعتباره أساس نجاح التغيير.

- استراتيجية التغيير التنظيمي:

تتضمن استراتيجية التغيير التنظيمي ثلاث اتجاهات:

- 1- في هذا الاتجاه يتطلب من الإدارة، العمل على إجراء الدراسات المسحية للواقع التنظيمي وبكل أبعادها المادية والبشرية والتكنولوجية، وذلك رغبة منها في تحديد الأماكن والمجالات التي تريد إحداث التغيير فيها؛
- 2- وهنا لابد للإدارة العليا من إجراء الاتصالات الإدارية اللازمة لإحداث التغيير، مع كل المستويات الإدارية أي إلزام الإدارات الأخرى بضرورة تنفيذ التغيير، كما يتطلب ذلك ضرورة إعادة توزيع الموارد البشرية والعمل على إعادة تنظيم الهيكل

1- شريقي مسعودة إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي، رسالة دكتوراه في علوم التسيير والاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015، ص 45.

2- جلاب احسان دهنس، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 150.

3- الطيطي، خضر مصباح، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 50.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية التنظيمي ودراسته من جديد حتى تحصل التنظيمات على هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة تساعد على إحداث التغيير؛

3- ضرورة قيام الإدارة باستخدام قواعد وأصول البحث العلمي، كوسيلة حضارية للعمل على تحديد المشاكل التي تواجه التنظيم، إضافة إلى ضرورة إعطاء الفرص الكافية للأفراد لإبداء آرائهم ومشاركاتهم بصنع القرارات.¹

- عناصر ومراحل عملية التغيير التنظيمي:

تتكون عملية التغيير من مجموعة من العناصر والتي تدعى بـسادسية التغيير والمتمثلة في:

- موضوع التغيير: يقصد به الموضوع الذي تتناوله عملية التغيير؛
- المغير: وهو الطالب بعملية التغيير وقائدها؛
- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم لعملية التغيير؛
- المحايد: هو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه عملية التغيير؛
- المقاوم: وهو الذي يرفض عملية التغيير حيث يسعى إلى تأخيرها أو إفشالها؛
- معالجة مقاومة التغيير: وهي مجموع الممارسات التي يقوم بها القادة لتطويع المقاومة والتغلب عليها.²

- مراحل عملية التغيير التنظيمي:

يتطلب أن يتم التغيير التنظيمي وفق منهجية تقود إلى نجاحه، وهناك عدة نماذج لإدارة التغيير التنظيمي، أساس هذه النماذج وهو نموذج *Kurt Lewin*، والذي قسم عملية التغيير إلى ثلاثة مراحل والمتمثلة في:

أ- مرحلة إزالة الجليد: تتضمن هذه المرحلة إلغاء الاتجاهات والممارسات الحالية وذلك بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكد على عدم جدى وملائمة الأساليب والطرق الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا

¹- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 238-239.

²- حسين أحمد الطروانية، وآخرون، نظرية المنظمة، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 181-182.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية عنها، وما يسهل إذابة الجليد الضغوط البيئية والإدراك بوجود مشكلة حقيقية أو متوقعة، وتلعب هذه المرحلة دورا كبيرا في إنجاح عملية التغيير إذ لا يجب تجاهل القوى المعارضة والعمل فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير؛

ب- **مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة أو يردى عمله بطريقة جديدة ففي هذه المرحلة يتم التغيير وتعديل فعلي في الواجبات والتقنيات الهياكل التنظيمية... أين يتعلم الفرد المهارات ومعارف جديدة فيسلك سلوكا جديدا؛

ت- **مرحلة إعادة التجميد:** يتم دمج ما تعلمه الأفراد في المنظمة من أفكار ومهارات في الممارسات الفعلية من أجل تثبيت التغيير والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير.¹

ثانيا: أبعاد القيادة ودورها في التغيير

القيادة كسلوك تتعدد أبعاده وتختلف وفق شخصية القائد ومتطلبات المهام المنوطة به، وتتنوع بحسب اتجاهات أعضاء الجماعة وتوقعاتهم، وبحسب البيئة التنظيمية والطبيعية التي يعمل بها ومن التعاريف السابق نجد أن مفهوم القيادة يتمحور حول طرفين هما: **القائد والأتباع**، فالقائد ينبغي أن تكون له القدرة التي تمكنه أن يحظى بثقة الأتباع من حوله ويقنعهم بما يمكن أن يقدمه لهم من آراء وأفكار، وأن يكون مصدر إلهام للأتباع، ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الأتباع هم وحدهم الذين يقررون نجاح القائد من عدمه من خلال قدرة القائد على إقناعهم وكسب ثقتهم به وقد مرت القيادة عبر تطورها التاريخي بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى المدخل الثالث وهو القيادة الذاتية وهذين المدخلين هما²:

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 350-351.

² - أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص 3399-4000.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- **مدخل المهام:** يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثل بقوة المركز الإداري، القوة المرتبطة بالسلطة الرسمية، قوة المعلومات، وفي هذه الحالة يكون المدير هو الأقرب إلى الأداء، وهو مدخل صلب موجه للكفاءة.

- **مدخل العاملين:** فهو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة يقوم على قوة الشخصية وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، وقبول العاملين لقائدهم وتأثيره فيهم، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل كما يتصف بكونه موجه إلى العاملين.¹ ونعني بها القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات، بعكس المدخل الأول التي تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء، ومدخل العاملين يستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات، وفهم ميولهم واتجاهاتهم.²

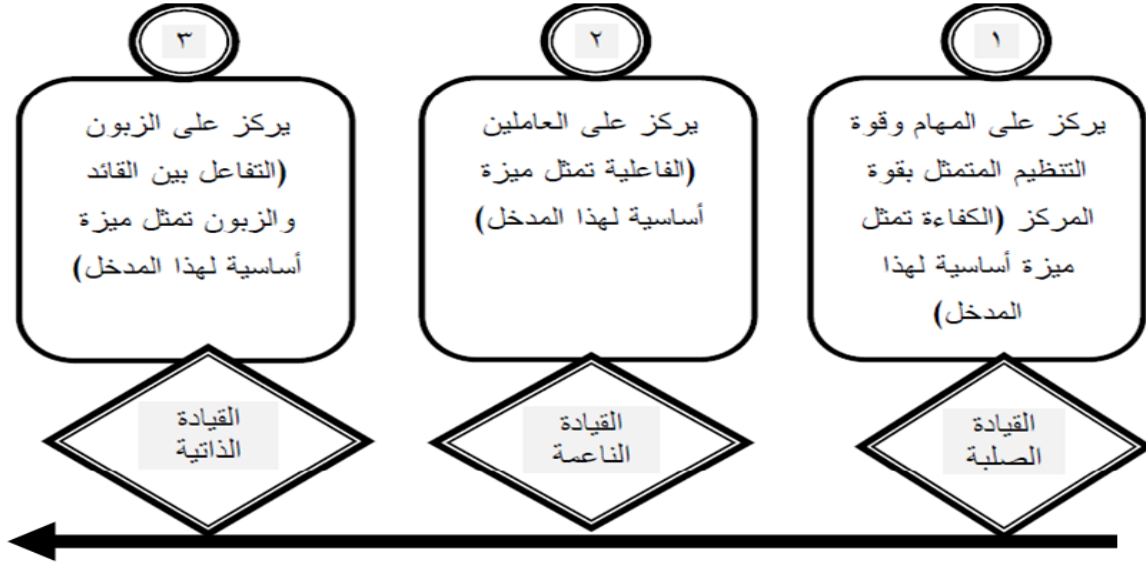
ويمكن القول: أن القيادة التقليدية وضمن هذين المدخلين حققت نجاحات وانجازات كبيرة في مجال كفاءة الأداء والفاعلية، ومع تطور المنظمة والتغيرات التكنولوجية الهائلة في المجتمع كان لابد أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات ومن ثم تغير أعمالها الإدارية إلى أعمال رقمية، وظهور **مدخل القيادة القائمة على الزبون أو العميل** أي قيادة قائمة على التفاعل بين القائد والزبون عن بعد، وهو ما يسمى القيادة الذاتية، وتسمى كذلك بالقيادة الإلكترونية،³ فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائداً زمنياً سريع الحركة والاستجابة والمبادرة قادراً على فهم المنظمة، ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها، وإذا ما أخذنا في الاعتبار أنه مع تطور التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى عاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة المختلفة تصبح الحاجة أكثر إلحاحاً لقيادة ذاتية تفاعلية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه والشكل التالي يوضح ما ذهبنا إليه في تطور مراحل القيادة:

1- عادل حرحوش الفرجي، وأحمد علي صالح، وبيداء ستار البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

2- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 413.

3- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 230.

الشكل التالي يبين لنا تطور مراحل القيادة¹



- أبعاد القيادة الذاتية: قائمة على ثلاث أبعاد أساسية وهي:²

1- القيادة الصلبة: يكون التركيز على استخدام التكنولوجيا لإدارة أعمال المنظمة المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدام التكنولوجيا، فتتسم هذه القيادة بالآتي:

أ- قيادة حس التكنولوجيا: نتيجة التطورات التكنولوجية أصبح القائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيفه لخدمة المنظمة.

ب- حس الوقت على الإنترنت: حيث أن القائد الذاتي قائد زمني سريع المبادرة والاستجابة.

ج- حس الطوارئ: أصبح القائد الإلكتروني أكثر تحسسا وقدرة على إتباع الأساليب الحديثة لمواجهة الحالات الطارئة.

2- القيادة الناعمة: بالرغم من اعتمادها على التكنولوجيا إلا أنها ذات محتوى إنساني، وهذا راجع إلى الأسباب التالية:

- التكنولوجيا الآن أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي كفاءة وتخصصات ومؤهلات عالية، ومبتكرين ومبدعين، وهذه الفئة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل في ظل الهرمية والبيروقراطية والمركزية والرسمية.

¹- أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص 4000.

²- عادل حرحوش الفرجي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 105 - 109.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- الكثير من العاملين سيعملون وفق نمط العمل عن بعد على الحاسوب، وينتشرون في مناطق متباعدة من داخل وخارج البلد.
- لهذا فإن القيادة القائمة على البعد البشري تتسم بالآتي:
- أ- **قائد لعملاء الشركة:** هو قائد يعتمد على أسلوب السعر الأقل، والمعلومات الأكثر، والجودة الأفضل، والاستجابة الأفضل، وغيرها من الأساليب الحديثة.
- ب- **قائد عاملي ومهني المعرفة:** المنظمات الإلكترونية أصبحت قائمة بشكل أكبر على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لأفرادها لهذا المنظمة تسعى للاحتفاظ بالعاملين وكسب ثقتهم وعدم فقدانهم لأنهم أهم موجودات المنظمة الإلكترونية.
- ج- **القائد التنافسي:** المنظمات الإلكترونية ليست في عزلة عن نفسها بل تعيش في جو تنافسي، لهذا على القائد أن يتصف بقدرة على الأداء التنافسي من حيث:
- الأسرع في الوصول إلى السوق والعملاء من المنافسين.
 - الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، العملاء من المنافسين.
 - أكثر قدرة على التقليد الابتكار، أو تحسين ما يأتي به المنافسون.
 - أكثر قدرة على تقديم الأساليب والخدمات والمنتجات الجديدة من المنافسين.
- د- **القائد ذو الخصائص الأكثر ملائمة:** أي قائد أصبح يظهر خصائص ملائمة، ومنسجمة مع البيئة الإلكترونية، لكونه الأكثر قدرة على التعامل مع التكنولوجيا والمعلومات، والأكثر تميزا في اقتناء الفرص التطوير، والأسرع استجابة للمتغيرات.
- 3- **القيادة الذاتية:** إن القيادة الذاتية أصبحت أمرا محتوما، لأنه يتطلب من القائد الإلكتروني أن يتخذ قرارات سريعة وفورية مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة لحالات مختلفة، وعليه فإن قادة الذات يتسمون بالسمات التالية:
- القدرة على تحفيز أنفسهم والتركيز على إنجاز المهام.
 - الولاء للمنظمة.
 - فهم المنظمة والرغبة في حل مشكلاتها.
 - المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- ولهذا تعد البيئة الإلكترونية هي نقطة البداية في التأثير في الذات، إذ إن هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية وهي: **الاتجاهات، الوعي، المؤهلات، ولا بد للقائد من**

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية أن يحدد مع هذه البيئة أنشطة إدارة الذات التي تتمثل في إدارة التوتر، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، وصنع القرار، والتفكير الإستراتيجي.¹

كما أن التحول إلى القيادة التي تتسم بالمبادرة والتفكير الاستراتيجي وتكوين رؤية مستقبلية والتي تعمل على تفجير طاقات العاملين وحسن استغلالها وإيجاد حلول مبتكرة لعلاج المشكلات التي تواجه العاملين وذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ- وضع معايير موحدة يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية بالمنظمات الحكومية والتأكد على اختيار القيادات المتميزة دون التقيد بالأقدمية المطلقة والتي لا تعد معياراً للقيادة الفعالة.

ب- أن يتم عقد امتحان تحريري للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية يتناول أهم القضايا الإدارية المعاصرة ويكشف عن المهارات السلوكية في التعامل مع المرؤوسين للتأكد من قدراتهم على ممارسة العمل القيادي.

ج- إعداد نظام لإعداد وتأهيل شاغلي وظائف الإدارة العليا بزيادة مدة التدريب إقتداء بما هو متبع في بعض الدول حيث تصل مدة برامج تدريب القيادات إلى سنة كاملة بنظام التفرغ الكامل.

د- التوسع في إعداد وكلاء للتغيير من أجل منظمة حكومية حتى يكونوا قادرين على نشر فكر وثقافة التغيير بين العاملين وتهيئتهم لتقبل العمل الإلكتروني.²

كما لا بد وأن تتصف القيادة بالصفات التالية:

- ضرورة توفير قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولا بد من تعزيز القيادة.
- القدرة على بناء الثقة بين العاملين.
- القدرة والشعور بالانتماء.
- تعزيز فكرة الكل شريك.
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

¹- نفس المرجع السابق الذكر، ص 109.

²- إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- ثالثاً: أنماط القيادة والتغيير

لا يمكن الحديث عن التغيير دون تحديد نمط القيادة القادر على إحداثه. النظريات التقليدية (مثل نظرية السمات أو النظرية السلوكية) قد لا تكون كافية. يركز هذا البحث على النظريات الأكثر ارتباطاً بالتغيير:

1- القيادة التبادلية:¹

تعتبر القيادة التبادلية من النماذج الإدارية التي لاقت الكثير من الاهتمام كونها تمثل ألوب إداري جديد يساعد على إعادة بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الإيجابي بينهما وبما يعود على المنظمة والأفراد بالفائدة، تركز على "التبادل" بين القائد والتابع (المكافأة مقابل الأداء) أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب، ويمكن تعريفها بأنها: أسلوب للقيادة يقوم على إحداث اتفاق بشكل علني أو ضمني بين القائد والتابعين من جهة ومن جهة أخرى فيما بين المرؤوسين أنفسهم موضوعه تبادل المنافع والخدمات من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بحيث أن السلوك المؤدي للأداء الجيد سيتم مكافئته، وفي جانب آخر ستكون هناك عقوبات على السلوك المردي للأداء الضعيف؛ وهي فعالة في الحفاظ على الوضع الراهن وإدارة العمليات اليومية.

علاقتها بالتغيير: غالباً ما تكون غير كافية لقيادة التغيير الجذري، لأنها تركز على

الالتزام بالقواعد الحالية وليس على كسرها.

2- القيادة التحويلية:²

¹ - لكثير من التفصيل يمكنك الاطلاع على مقال أحمد مصنوعة، وعبد الله قويدر الواحد، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة شلف)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد5، أكتوبر 2020، ص 425. ومقال: رجب جيهان عبد المنعم، اطار مقترح لدراسة اسلوب القيادة التحويلية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات اتجاه الشركة: كمحددات لاسلوب البيع الموجه بالعميل ونواتج الأداء . مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد4، ص 186.

² - لكثير من التفصيل يمكن الاطلاع على Conger M. , *Leadership : Learning to share the vision. organisational dynamics*, Winter, Vol 19. issue 3, 2002.p 320.

Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, London: sage publications, 1994, P10-15.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية هو النمط القيادي الأكثر ارتباطاً بالتغيير الاستراتيجي، القائد التحويلي "يحول" قيم التابعين ومعتقداتهم ليتوافقوا مع رؤية جديدة؛ فيمكن تعريفها بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويلياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من الرسالة العليا للمنظمة؛ أهم ما يميز القيادة التحويلية أنها قابلة للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة، كما تساعد على خلق بيئة عمل قائمة على الدعم والتمكين، مما يساهم في تحسين الروح المعنوية بين الموظفين وتحفيزهم وتعزيز شعورهم بالرضا.

تعتمد على أربعة أبعاد أساسية: (The 4 I's)

- التأثير المثالي: (*Idealized Influence*) القائد كقدوة، يكتسب الثقة والاحترام.
- التحفيز الملهم: (*Inspirational Motivation*) صياغة رؤية مستقبلية ملهمة ومقنعة.
- الاستثارة الفكرية: (*Intellectual Stimulation*) تشجيع الابتكار وتحدي الافتراضات القديمة.
- الاعتبارات الفردية: (*Individualized Consideration*) الاهتمام الشخصي بالتابعين وتطويرهم) يعمل كموجه.

- رابعاً: طبيعة دور القيادة الإدارية في التغيير

إن للقيادة دوراً هاماً في إحداث تغيير، ويرجع ذلك إلى ما تتمتع به من إمكانيات كبيرة وسلطات تنفيذية هائلة تمكنه من المقطرة على الاتصال بمرؤوسيه والتأثير فيهم. ومن هنا نجد أنه لا يمكن تجاهل دور قائد. في القيام بالتغيير أو المساعدة على إحداثه. ويمكن أن ننظر إلى دور قيادة في التغيير من خلال ثلاثة نواحي، وهي: ¹

- دور مباشر في إحداث تغيير؛
- دور مساعد في إحداث تغيير؛

¹ - محمد النحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، مدخل مقارن، مصر: دار النشر الجامعية، 2000، ص 269-278.

مقياس ملتي التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

• دور القدوة في إحداث التغيير.

أ- دور القيادة في القيام بالتغيير مباشرة: إن خير من يقوم بتغيير هو القائد، فهو الذي يعين مرؤوسيه، ويختار معاونيه يتفهم ويتعرف على نقاط القوة والضعف في أتباعه، ومن ثم فعليه أن يقوم بتوجيهه وتدريبه ومتابعة هؤلاء المرؤوسين والإشراف عليهم، وتنسيق جهودهم، واستغلال وتفجير طاقاتهم ومواهبهم، للوصول بهم إلى أعلى معدل لأداء.

ويمكن استنتاج ثلاث مستويات للتغيير. في منظمة يمارسها القائد بصورة مباشرة، وهي :

- المستوى الأول: مستوى التغيير المعرفي: يعتبر هذا المستوى على مستوى التغيير الأول، الذي يجب البدء به في أي تغيير، فهو يتوجه إلى زيادة معرفة المدعو للتغيير بالنظام الجديد ومزاياه، واصل للوضع القائم وعيوبه، ويتم ذلك بوسائل عديدة، منها اللقاءات، الحوارات، المناقشات، وإصدار النشرات، وغيرها؛

- المستوى الثاني: مستوى التغيير الوجداني النفسي: ويتم على هذا المستوى إقناع العاملين بالتغييرات الجديدة في المنظمة، وإيمانهم بها لكي يصبحوا أكثر قابلية للانتقال بما تعلموا، في المستوى الأول، كما يخلق استعداد نفسي ووجداني في سلوك الأفراد لتقبل تغييرات جديدة دون مقاومة؛

- المستوى الثالث. مستوى التغيير المهاري: بعد تحقيق المستوى الثاني، ومراعاته تكون النفس متأهبة لتعلم المهارات وتعمل بها، ففي هذا المستوى من التغيير يتم الانتقال بالفرد من مجرد المعرفة النظرية والإقناع؛ والإيمان بأمر ما، إلى السلوك العملي التطبيقي.¹

ب- دور القائد كمساعد لعملية التغيير: بالإضافة إلى الدور المهم للقيادة في إحداث التغيير المباشر من خلال ما تمارسه من مهام تغييرية، فإن هناك دور

¹- نفس المرجع السابق، ص 279.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية آخر لا يقل أهمية عن الدور الأول، وذلك حينما يكون القائم بالتغيير شخص أو مجموعة أخرى في المنظمة القائمة التغيير شخص أو مجموعة أخرى في المنظمة غير القيادة فإن الدور قيادة هنا يتمثل في إحدى أمرين، وهما :

إما تأييد الجهود التغييرية ومباركتها، ومنه، فإن فرصتها في النجاح كبيرة، وإما معارضتها والتصدي لها، خاصة إذا ما تصورت أن هذه الجهود تعتبر تهديدا للمنظمة وأهدافها، وحينها يكون من الصعب جدا النجاح، يمكن اعتبارها بأنه مقاومة للتغيير، وفي هذه الحالة، يكون من الضروري على القائمين بالتغيير أن يدرسوا جيدا أسباب التصدي ومعارضة القيادة لجهودهم. ويعملون على إزالة هذه الأسباب وتحويل هذه المعارضة إلى تأييد لهذه الجهود؛

ويؤيد ما سبق نتائج قام بها كل من ¹ M.beer & E. Huse. حيث نجدهم في إحدى نتائجهم أثبتت أنه ليس من الضروري أن يتم الحصول على تأييد قاطع وواضح من الإدارة العليا، ولا يجب أن تبدأ جهود التغيير دائما من القمة، بل يمكن أن تبدأ عند مستوى أدنى مع ضرورة أن يشعر شخص في موقع استراتيجي بالحاجة إلى التغيير والتطوير كمدبر إدارة الأفراد في المنظمة.

ت- دور القيادة في التغيير بالقدوة: من المهام التغييرية المهمة جدا للقيادة هو التغيير بالقدوة، حيث أن العاملين أو المرؤوسين لا يغيرون من سلوكهم وعاداتهم وأخلاقهم لمجرد القول أو إصدار الأوامر فحسب. بل هم يغيرون ذلك وبصورة قد تكون تلقائية، إذ رأوا في أخلاقيات وسلوك قاداتهم تطبيقا عمليا لما ينادون به، فالتأثير التغييرى الفعال للقيادة إنما يتحقق حينما يكون في سلوكهم أسوة عملية حسنة لغيرها؛ إن خلق ونمط القيادة يسري في أنحاء التنظيم بصورة تتابعية تلقائيا، يمكن أن نطلق عليها معاملة التسرب الإداري،² فلسلوك القائد ينعكس بصورة تلقائية على مرؤوسيه، ولعل هذا ما أراد

¹ - michael bear & huse, *A system approach to organizational development*, California: Addison Inc, 1975, p409-425.

² - محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية كل من ماك جر. و. ياجور إيصالهم من خلال نظرية الفلسفة الإدارية بقوله إن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر، على سلوكه وتصيغ تصرفاته بصيغة معينة، وبالتالي، فإن الفلسفات الإدارية التي يعتنقها رجال الإدارة. بوعي أو بدون وعي، تعتبر عاملاً أساسياً من محددات السلوك التنظيمي والإداري. وأن سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير المديرين، يتحدد جزئياً كنوع من الاستجابة أو رد الفعل للسلوك النظرية الإدارية التي تحكم سلوك الإدارة.¹

ث- التغيير أو التطوير في سلوك العاملين على النحو الذي يريده القائد الإداري بما يتماشى وأهداف المنظمة، قد يتحقق بصفة تلقائية نتيجة انعكاس سلوكي. سلوكه وتأثير القائد على مرؤوسيه. يجعله مستعداً ومتأهباً نفسياً لأي توجيه أو تغيير قد يحدثه في مكان العمل أو أهداف المنظمة دون مقاومة منه

- خامساً: أهمية القائد في وضع الاستراتيجيات

1- صياغة الرؤية والرسالة

- القائد هو من يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويترجمها إلى رسالة واضحة.
- يضمن أن تكون الرؤية ملهمة وقابلة للتحقيق، وأن تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية.

1- التحليل الاستراتيجي

• القائد يقود عملية تحليل البيئة عبر أدوات مثل *SWOT* و *PESTEL*.
• يوجه الفريق لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويحول النتائج إلى مدخلات لصياغة الاستراتيجية.

2- اتخاذ القرار

¹ محمد عبد الرحمن، مداخل التغيير التنظيمي في الصناعات، مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976، ص 25-26.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
- القرارات الاستراتيجية غالباً معقدة وتتطلب **حس قيادي** يجمع بين الخبرة والقدرة على التنبؤ.
 - القائد يوازن بين المخاطر والفرص ويختار البدائل الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- تحفيز الفريق وبناء الثقافة المؤسسية

- القائد الاستراتيجي لا يكتفي بالتخطيط، بل يخلق **ثقافة تنظيمية** داعمة للابتكار والتعاون.
- يشجع الموظفين على المشاركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، مما يزيد الالتزام والفاعلية.

5- التنفيذ والمتابعة

- القائد يترجم الاستراتيجيات إلى خطط عملية، يوزع الموارد، ويحدد المسؤوليات.
- يراقب الأداء باستخدام مؤشرات قياس (KPIs) ، ويجري التعديلات اللازمة لضمان الاستمرارية
- **خلاصة:**

وفي الأخير يمكن اعتبار التغيير الاستراتيجي ليس مجرد عملية تقنية أو إجرائية، بل هو الأساس رحلة قيادية شاملة. إن نجاح هذه الرحلة مرهون بشكل كبير بفعالية القيادة وقدرتها على الإلهام والتوجيه وإدارة التعقيدات البشرية والتنظيمية. في حين تثبت القيادة التبادلية فاعليتها في استقرار العمليات، تبرز القيادة التحويلية كالنموذج الأمثل لقيادة عمليات التحول الجذري، وذلك من خلال قدرتها على صياغة رؤية ملهمة، وتحفيز الطاقات الكامنة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد والابتكار.

خاتمة عامة:

في ختام هذا البحث الأكاديمي، يتجلى بوضوح أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة تعد وتحفظ، أو أداة إدارية تكميلية، بل هو ضرورة حتمية وعملية فكرية وتنظيمية متكاملة تهدف إلى ضمان بقاء المنظمة ونموها وازدهارها في خضم بيئة تنافسية متغيرة ومعقدة. لقد تجاوز التخطيط الاستراتيجي مفهوم "التنبؤ" بالمستقبل، ليصبح "صناعة" لهذا المستقبل عبر قرارات مدروسة وممنهجة.

أوضح التحليل المقدم أن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في قدرته على الإجابة عن ثلاثة أسئلة جوهرية: "أين نحن الآن؟" "من خلال التحليل البيئي الشامل، وإلى أين نريد أن نصل؟" (عبر صياغة الرؤية والرسالة والأهداف بعيدة المدى)، و"كيف سنصل إلى هناك؟" (عبر تطوير الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد، ووضع الخطط التنفيذية).

إن القيمة الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي لا تكمن فقط في دقة التحليل أو براعة الصياغة، بل في كونه يوفر للمنظمة "بوصلة" واضحة توحد جهود جميع العاملين. إنه الأداة التي تمكن القيادة من الانتقال من حالة "رد الفعل" تجاه الأزمات والمتغيرات، إلى حالة "الفعل الاستباقي" المبني على بصيرة ورؤية. كما أنه يفرض ثقافة تنظيمية قائمة على المساءلة وقياس الأداء، من خلال ربط المبادرات اليومية بالأهداف الكبرى.

ومع ذلك، يجب التأكيد على أن نجاح الاستراتيجية لا يكتمل بمجرد صياغتها. إن التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات الحديثة هو "فجوة التنفيذ"، فالتخطيط، مهما كان متقناً، يظل حبراً على ورق ما لم يترجم إلى إجراءات واقعية، وما لم يتم دعمه بهيكل تنظيمي مرن، وموارد كافية، والتزام كامل من القيادة العليا.

ونظراً للتسارع الهائل في التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، فإن الأبحاث المستقبلية في هذا المجال يجب أن تركز بشكل متزايد على مفهوم "الرشاقة الاستراتيجية"

مقياس ملٲى التخطيط الالستراتيبي؁ مقءم إلى طلبة السنة أولى ماسٲر تخصص إءارة الموارء البشريء
لم يعد كافياً وضح خطة لآمس سنوات؛ بل يجب على المنظمات تطوير آليات للمراجعة
والتكيف المستمر لالستراتيبياتها ءون فقءان هويتها أو رؤيتها الأساسية.

في المحصلة؁ يظل التخطيط الالستراتيبي هو المنهج العلمي الذي يفصل بين
المنظمات التي ٲترك مصيرها للصدفة؁ وٲلك التي ٲقوء مسيرتها بوعي نحو التميز
والرياءة؁ محولةً الزءيات إلى فرص؁ والطموحات إلى واقع ملموس ومستءام.

قائمة المراجع:

أ- الكتب باللغة العربية:

1. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
2. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الأردن: دار اليازوري للطباعة والنشر، 2010.
3. عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 1976.
4. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة، من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.
5. عادل حرحوش الفرجي، وأحمد علي صالح، وبيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط2، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
6. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، العراق: مطبعة ابن العربي، 2014.
7. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني، 1995.
8. مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
9. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
10. أحمد السروي، التخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسات، مصر: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018.
11. زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية في إدارة التخطيط والتطوير، الأردن: دار المعترز، 2017.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
12. ¹ - هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016.
13. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، الأردن: دار المناهل، 2009.
14. كفاح عباس محميد، معاملات تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المنظمة - دراسة نظرية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 17، العدد 1، 2022/11/16.
15. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث، 2014.
16. شارلزهل، وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، تر: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية: دارالمريخ للنشر والتوزيع، 2001.
17. سعد غلب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1998.
18. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
19. زاهد محمد ديري، السلوك الإداري، الأردن دار المسيرة، 2011،
20. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن: دار وائل، 2009،
21. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الأردن: دار الشروق، 2000.
22. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
23. ميلودي محمد، مطبوعة محاضرات في مدخل إلى علم الإدارة، أقيت على طلبة السنة الثانية جذع مشترك قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2022-2023.
24. ميلودي محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مصر: الفكر المتجدد للنشر والتوزيع، 2025.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
25. محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي، حالة الجزائر (1970-2011)، رسالة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.
26. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
27. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
28. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
29. الذنبيات محمد جمال مطلق، الوجيز في القانون الإداري، الأردن: الدار العلمية للنشر ودار الثقافة، عمان، 2003.
30. جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
31. فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
32. العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مصر: الدار الجامعية، 2001.
33. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
34. الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2005.
35. علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، السعودية معهد الإدارة العامة، 1979.
36. محمد قاسم القريوتي، ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، (النظريات والوظائف)، ط3، الأردن: دار الشروق، 1993.
37. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
38. محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
39. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مصر: دار المجدلوي للنشر والتوزيع، 2009.
40. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
41. سعيد جندب المعلوي، وصالح جندب المعلوي، التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الإستراتيجيين، السعودية: شركة العبيكان للنشر، 2019.
42. عبد الواحد علي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الإصلاح المتمركز حول المدرسة، مصر: خوارزم العلمية، 2013.
43. منير وديع غبريل، التخطيط الاستراتيجي للإدارة، الأردن: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010.
44. صلاح عبد الحميد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مصر: دار الحدث للنشر والتوزيع، 2020.
45. شريفي مسعودة إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتروني عملاق التكنولوجيا العالمي، رسالة دكتوراه في علوم التسيير والاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015
46. جلاب احسان دهنس، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
47. الطيطي، خضر مصباح، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
48. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
49. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.

- مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
50. حسين أحمد الطروانية، وآخرون، **نظرية المنظمة**، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2012
51. قرزو بغداد القيادة الاستراتيجية، مصر: الفكر المتجدد للنشر والتوزيع، 2025.

كتب أجنبية:

1. Ann Langley And Maria Lusiani, *Strategic Planning As Practice, Cambridge Handbook Of Strategy As Practice*; 2015.
2. Ricondo & Associates, "*Strategic Planning in the Airport Industry*", 2nd ed, Transportation Research Board, USA, 2009.
3. casey Andrea J and Goldman Ellen F, *Enhancing the ability to think strategically: A learning model, management learning*, 41(02), 2010
4. Louise Lemire et al, "*La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle*", presses de l'université du Québec, canada, 2004.
5. Conger M. , *Leadership : Learning to share the vision. organisational dynamics*, Winter, Vol 19. issue 3, 2002..
6. Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, London: sage publications, 1994.
7. Rudolf Grünig et al, "*La Procédé de planification stratégique : Analyses, options, projets*", presses polytechniques et universitaire romandes, Italie, 2015
8. Richard Saparnot, *Organisation Et Gestion De L'entreprise*, Paris : Dunod, 2006.

فهرس المحتويات:

1	مقدمة:
6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وتحديد أهم المصطلحات.....
6	أولا: تحديد أهم المصطلحات.....
8	ثانيا: التخطيط.....
18	ثالثا: الاستراتيجية.....
23	الفصل الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
23	أولا: تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
26	ثانيا: تعريف التخطيط الاستراتيجي.....
28	ثالثا: خصائص التخطيط الاستراتيجي:.....
29	رابعا: مكونات التخطيط الاستراتيجي.....
33	الفصل الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه.....
33	أولا: أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
34	ثانيا: أساليب التخطيط الاستراتيجي.....
36	ثالثا: مزايا التخطيط الاستراتيجي.....
37	رابعا: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:.....
38	خامسا: مقومات التخطيط الاستراتيجي.....
39	سادسا: معوقات التخطيط الإستراتيجي.....
40	سابعا: تحديات التخطيط الاستراتيجي.....
42	الفصل الرابعة: خطوات التخطيط الاستراتيجي.....
43	أولا: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.....

مقياس ملتقى التخطيط الاستراتيجي، مقدم إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

أ- تحليل البيئة الداخلية: 47

ب- تحليل البيئة الخارجية: 52

الفصل الخامسة: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف (صياغة الخطة

الاستراتيجية) 61

أولا: تحديد رسالة المنظمة 61

ثانيا: رؤية المنظمة 65

ثالثا: الأهداف 70

رابعا: الخطط الاستراتيجية: 73

خامسا: السياسات: 74

الفصل السادس: تنفيذ وتقييم الاستراتيجية 78

أولا: تنفيذ الاستراتيجية: 78

ثانيا: الرقابة والتقويم 80

الفصل السابع: القيادة الإدارية والتغيير الاستراتيجي 84

أولا - الإطار المفاهيمي للقيادة وقيادة التغيير 84

ثانيا: أبعاد القيادة ودورها في التغيير 88

ثالثا: أنماط القيادة والتغيير 93

رابعا: طبيعة دور القيادة الإدارية في التغيير 94

خامسا: أهمية القائد في وضع الاستراتيجيات 97

خاتمة عامة: 99

قائمة المراجع: 101