

الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ

الدكتور / محمد محمد السيد الطوخي

الأستاذ المشارك بأكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة

مقدمه:

العملى ومراحل التنفيذ واختيار البدائل بمعرفة الإدارة الاستراتيجية الرشيدة والخذ بنظريات التطور والنمو فى تنفيذ هذه الاستراتيجيات برشد وقناعة كافة الموارد البشرية العاملة فى المنظمة بعد التفاعل فى عمليات تحليلية للبيئة الاستراتيجية المحيطة بالمنظمة والمؤثرة فيها.

ان فى مخيلة الباحث ان المنطق والفكر الاستراتيجى لكافة الموارد البشرية العاملة هو النظرة السلمية للانسان وان الكوادر البشرية بدون اعتناق لهذا المنطق لهى كالفشة التى تطفو فوق سطح الماء تذهب بها الرياح اينما تذهب.

لذا فقد حاولنا جاهدين فى هذا البحث العلمى المتواضع ان نتناول الفكرة بالدرس والتمحيص لعلها تكون نبراسا للدارسين والمهتمين بهذه الفلسفة من خلال التعرض للمبادئ الاساسية للإدارة الاستراتيجية وتبيان اهمية تفعيل الكوادر البشرية للمنطق والفكر الاستراتيجى فى اختيار البديل الاستراتيجى الرشيد لتحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة كاملة.

عندما شرع الباحث فى تاليف هذا البحث ليكون اضافة علمية متواضعة فى طريق العلم والمعرفة، على اعتبار ان هذا العلم هو من من علوم الإدارة الحديثة ، وعندما شرعنا فى تناول موضوع الاستراتيجية بالشرح والتحليل رأى الباحث ان يكون عنوان البحث هو الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ.

لكنة قد واجهتنا اشكالية حول تحديد الشئ الاساسى والحاكم فى هذا العلم المنطور ، وهل هو الخذ بالنظريات العلمية الاستراتيجية ومحاولة تطبيقها على ارض الواقع ام ان الاهم هو اعتناق الفكر والمنطق الاستراتيجى ثقافا ومنهاجا ، ثم ياتى بعد ذلك الدور المهم لعلم الاستراتيجية لعلم الاستراتيجية والنظريات الخاصة به، وقد انتهى الباحث بقناعة تامة على ان العنصر الحاكم والاهم فى هذا الطريق هو اعتناق الفكر والمنطق الاستراتيجى منهاجا واسلوب حياة.

ثم ياتى بعد ذلك موائمة هذا المنطق وهذه الثقافة وهذا الاعتناق من خلال التطبيق

البشر ومدى تقبل هذه الافكار وتلك الثقافة في فاعلية الادارة الاستراتيجية الحديثة باعتبار ان مرحلة التنفيذ الاستراتيجية لاتتفك عراها مع مراحل اعداد الاستراتيجيات لان الخطط الاستراتيجية الناجحة لا تعنى ابدًا بالتبعية ومن المسلمات التنفيذ الناجح لها بدون وجود منطق وفكر استراتيجي مبدع ومرن للتعامل مع البدائل الاستراتيجية المتعددة في ظل المؤثرات البشرية والبيئية المتعددة.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن موقع مبادئ الفكر والمنطق الاستراتيجي في حلقات الادارة الاستراتيجية المتعددة، وذلك من خلال الأهداف التالية:

1. التعرف على المبادئ الأساسية للادارة الاستراتيجية.
2. التعرف على مفهوم الدارة الاستراتيجية ومدى تأثيرها بالسياسة والمنطق والفكر الاستراتيجي.
3. التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها باختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر منطق وفكر الكوادر البشرية في تحقيق التوافق والاتساق في فلسفة ادارتها العصرية لاسيما إذا كان المجال المبحوث يتعلق بتحقيق أقصى معدلات التميز والكفاءة في مجال علوم الفكر الاستراتيجي الرشيد وعلاقتة بالمبادئ الأساسية للادارة الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في مدى التوائم بين محددات الخطط الاستراتيجية والمؤثرات البشرية والثقافية ومتغيرات البيئة الاستراتيجية وتأثير ذلك كلة على اختيار الدليل الاستراتيجي الرشيد للوصول الى مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى التأثير المباشر للمنطق والفكر الاستراتيجي في فاعلية تنفيذ الاستراتيجية الفاعلة؟
2. ما مدى أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة لاختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المتغيرات البيئية الاستراتيجية؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في الغوص في افكار وثقافة

منهج الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية موضحاً مفهومها ومستوياتها وموضحاً العلاقة بين المنطق والفكر الاستراتيجي في تفعيل هذه المبادئ ووضعها موضع التنفيذ الرشيد.

هيكل الدراسة:

المبحث الأول: المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: السياسة والتخطيط والفكر الاستراتيجي.

المبحث الثاني: استراتيجية الموارد البشرية والمنطق والبيئة الاستراتيجية.

المطلب الأول: المنطق الاستراتيجي.

المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية والبيئة.

المطلب الثالث: استراتيجية الموارد البشرية.

الخاتمة:

النتائج:

التوصيات:

المبحث الأول: المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية

إن المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية هي الأطار الحاكم لكل محاور التطور للإدارة الرشيدة وهي في نفس الوقت تمثل منظومة من العمليات المتكاملة والمتعاقبة والتي تتأثر وتتأثر في عملية الإدارة الاستراتيجية وكذلك تتأثر وتتأثر في متغيرات السياسة والفكر والتخطيط الاستراتيجي.

وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في مجال أنشطة الأعمال المختلفة عن طريق تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية تعنى إدارة التغيير وإدارة الموارد وإدارة البيئة، وسوف نتناول دراسة هذا المبحث من خلال المطالب التالية:-

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: السياسة والتخطيط والفكر الاستراتيجي.

المطلب الاول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

الإدارة الاستراتيجية هي تلك الإدارة التي تضع القرارات الإدارية وخطط العمل التي تحدد التوجهات على المدى البعيد ، وتضم الإدارة الاستراتيجية ما يلي - : المسح البيئي سواء (داخليا - أو خارجيا) التخطيط الاستراتيجي (وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى) التطبيق الاستراتيجي - والتحكم والتقييم لذلك فإن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على عمليات الرصد والتقييم للفرص الخارجية والتهديدات من خلال دراسة نقاط القوة والضعف (١).

وقد عرف جليك (Glueck): الإدارة الاستراتيجية أنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو

استراتيجيات فعّالة لتحقيق أهداف المنظمة، وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع نطاقه.

إن من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام متكامل، ويتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وما تتضمنه هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.

وحيث ان للمنظمة طموحات مستقبلية اي ان تريد اكثر مما يتجة الية الواقع فان الدراسات المستندة على البيانات والمعلومات الإحصائية تساعد المنظمة على موائمة الأهداف التي يقودها اليها الواقع والاهداف التي تريد ان تصلها لكي تتوصل الى اهداف قابلة للتحقيق وتنسجم مع رسالة المنظمة القادمة(٢).

٢- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من انها تعتبر أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع

(٢) د.مشيرة السعداوى، استراتيجيات العمل الاحصائي للاقتصاد والإدارة ،الأردن، ٢٠١٦، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع ، ص٧٢، ٧٣

(1) Casey A and Goldman E F. 2010. Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model. Management Learning, 41(2):167-185

بيئتها^(٣)، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل التحديات، التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات تتمثل في: تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال؛ لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير، وليس مواجهته.

زيادة حدة المنافسة:

لقد غيرت العولمة حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار؛ مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدى صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفوءة، وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم.

كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم، وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصادات، وندرة الموارد الطبيعية، كل هذه المعطيات، وغيرها جعلت

من نشاط الأعمال أكثر عالمية، وأقل محلية من ذي قبل.

التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا؛ لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة مذهلة وسريعة؛ فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقى.

نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية فى تناقص مستمر؛ لذلك يتطلب فى الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية، وفى إطار المسؤولية الاجتماعية.

التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية، ويمكن أن تُشكل ميزة استراتيجية فى مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هى أساس القدرة فى عملية خلق المنتجات الجديدة، أو تطوير المنتجات الحالية، وهى أساس القدرة فى الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقنى، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة، وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية.

(٣) د.رضا خلاصى، موج الإدارة الاستراتيجية، الجزائر، بدون سنة نشر، دار هومة للنشر والتوزيع، ص ٢٨، ٢٧، ص ٣٠٩

٣ - تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

في البداية كانت الادارة الاستراتيجية تستخدم فقط فى المؤسسات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات مع زيادة مخاطر الأخطاء كأخطاء التكلفة فقد جعلت كل المديرين المتخصصين والمحترفين فى كل الهيئات أو المؤسسات تأخذ نظم الإدارة الاستراتيجية بجدية حتى تحتفظ لنفسها بالقدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى المشابهة^(٤).

وترجع جذور الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، التى تعنى (فن الحرب)، ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة، ويعنى (فن الإدارة أو القيادة)، وقد بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية فى ميدان الأعمال عام ١٩٥١ عندما أشار "تيومان" إلى أهمية الاستراتيجية فى التخطيط للمشروع الاقتصادى، وفى الستينيات وضعت الأسس الرئيسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجى، والتخطيط الاستراتيجى هو تخطيط بعيد المدى يأخذ فى الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية فى المنظمات ويحدد القطاعات والشرائح

المستهدفة وأسلوب المنافسة وسبل تحقيق النقلة النوعية. (٥)

مبررات التخطيط الاستراتيجى:

قبل المضي قُدماً فى شرح الوظائف الأساسية التى تتم فى هذه المرحلة، لابد من الإجابة على التساؤل التالى: ما هي المبررات التى تؤدى إلى أن تفكر المؤسسة بالشروع فى عملية التخطيط الاستراتيجى؟ والجواب على ذلك يتلخص فى أن ظهور واحدة أو أكثر من المواقف التالية يؤدي بالمؤسسة إلى التفكير بالتخطيط استراتيجياً:

١. اكتشاف أخطاء فى عمل المؤسسة: وتتمثل هذه الأخطاء فى الإخفاق فى الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعه.
٢. تبلور فجوة ملفتة للنظر فى أداء المؤسسة: وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائده للمؤسسات المنافسة.
٣. تولي مدير عام جديد لمهامه فى المؤسسة: إن المعتاد فى عالم الإدارة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به فى قيادة المؤسسة. فالمدير العام ليس

(٥) د.هيثم عبدالله نيب، أصول التخطيط الاستراتيجى، الأردن، ٢٠١٦، الطبعة، دار اليازورى للنشر والتوزيع، ص٢٧.

(4) French S, 2009. Critiquing the language of Strategic management. Journal of Management Development, 28 (1): 6-17

طبيعة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة
من حولنا .^(٧).

مستويات الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة
مستويات، هي:

- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة: في هذا المستوى، تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة؛ لصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وحشد الموارد اللازمة، وصياغة الخطة الاستراتيجية.
- الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى، صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال.
- الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي: يعني ذلك أنه توجد خطة استراتيجية للتسويق، وخطة استراتيجية للأفراد، وخطة للإنتاج؛ حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

موظفًا عاديًا في مؤسسته، فهو يتمتع
بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له
تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي
يراهم أكثر ملاءمة لإنجاز أهداف
مؤسسته.

ويحتل العمل الرائد لـ "اندروز"
مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة
الاستراتيجية. وفي بداية عقد التسعينيات
ظهرت مفاهيم جديدة، مثل: مفهوم الكفاءة
المحورية، والمنافسة على القدرات، ومدخل
الموارد. وغيرها غيرت اتجاه تطبيق
استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على
المهارات والموارد التنظيمية، وعلى كفاءة
الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد، وإذا كانت
عملية صياغة الاستراتيجية مهمة صعبة فإن
تطبيقها بصورة ناجحة تمثل الكثر صعوبة
بمعنى ان فشل الإدارة في تطبيق
الاستراتيجية يعني فشل الدارة ككل^(٦).

وهناك ثلاث نقاط عالية الأهمية يمكن
اكتسابها من الإدارة الاستراتيجية هي : ١ -
اتضح الرؤية الاستراتيجية للكيان المؤسسي
٢ - تركيز وتبسيط الضوء على ما هو هام
من الناحية الاستراتيجية ٣ - تطوير فهم

(7) French S. 2009. Re-framing strategic thinking: the research – aims and outcomes. Journal of Management Development, 28(3): 205-224

(٦) د.محمد فخرى راضي، الإدارة الاستراتيجية، ١٢٠١٦، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص١١٩

٥ - نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظم، الذي يتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية، ومدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة، والأهداف الاستراتيجية، والمعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، واختيار الاستراتيجية الأفضل، ومن ثم تطبيق الاستراتيجية، ويستلزم تنفيذ استراتيجية جديدة ان تكون الإدارة العليا قادرة على تحقيق إمكانية تجاوز حالات عدم الاتفاق وبناء الاجماع.^(٨)

أمّا المخرجات فتشتمل على: عملية تقييم النتائج، التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات، وهذا العنصر (التغذية العكسية) هو الأكثر أهمية في النموذج.

(١) د. أثمار عبد الرانق، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة واثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة الأولى، دار الحمد للنشر والتوزيع، ص ٣٣.

ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج، هناك محددات يجب فهمها، وهي كالتالي:

(أ) العمومية: حيث تبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص، ويتم إعادة دراسة المنظمة كنظام متكامل، يعمل في سياق بيئة محددة، ومن ثمّ الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية.

(ب) التحليلية: يُعتبر النموذج تحليليًا أكثر منه وصفيًا، فهو يُمثل الخطوات التحليلية والمنطقية لإدارة الاستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لإنجاز المهام والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

(ج) الموضوعية: أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية؛ لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة، كما هي في الواقع دون إضافة.

٦ - عمليات الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية وبمختلف مداخلها اطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن اطار

المنظمة^(٩)، ان صياغة رؤية ورسالة المنظمة هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة، والعاملين فيها، تتضمن -عادة - أكثر المعاني اتساعاً، أمّا رسالة المنظمة فهي الفرض الأساسي، الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية.

ولكل منظمة رسالة خاصة بها، وتختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها. وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف، التي تكون متغيرة.

٧ - تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات، التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها حالياً ، وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية، ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى

ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفوءة وفعّالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل ، منها:

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
- كمية ونوعية الموارد المتاحة.
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
- ثقافة وقيم الإدارة العليا.
- علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم.
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

٨ - تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:

تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

يُقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ، فتحليل البيئة الخارجية يُساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب، ويتعلق التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر المنظمات أساساً بفهم التغيرات الحاصلة في

(٩) د.ثائر شاكر محمود الهيتي، د. سامي ذياب العزيزي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، الأردن، ٢٠١٤، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص١٩.

البيئة الخارجية ومدى تأثيرها في فعاليات المنظمة الداخلية، ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتحديد أفضل السبل لمواجهتها من خلال تحقيق الابتكار والتميز (١٠).

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

يُطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية، تحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة، والميزة الاستراتيجية تعنى عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية. وغيرها لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

تحليل الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم؛ حيث إن لكل منظمة أعمالاً ثقافية خاصة بها، تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ، وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم،

ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي، الذي تتواجد فيه المنظمة؛ لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم، التي تسهم في التأثير بالثقافة التنظيمية.

٩ - صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، هو في إجراء تحليل (SWOT) بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى، وان احد العوامل المهمة والاساسية هي فهم المنافسة لغرض صياغة استراتيجية فعالة للمنظمة (١١).

تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات):

تحليل SWOT: هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ونوضح مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل:

(١١) د.د.طلال محمد الجاوي، ساكنة السلطاني، swot لتقييم المعارف التجارية، الأردن، ٢٠١٤، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٣٥.

(١٠) د.د.تامر البكري، د.احمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الأردن، ٢٠١٦، دار امجد للنشر، ص ٤٣

- عناصر القوة فى المنظمات: تتمثل

بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم، والقدرة على الحركة، وتحقيق أفضل الإنجازات الصناعية الاقتصادية.

- عناصر الضعف: تعنى ضعف القدرة

على صنع القرار المناسب فى ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.

- التهديدات: هى الأحداث المحتملة،

والمعقولة، التى إذا ما ظهرت تسبب ضرراً حقيقياً للمنظمة.

- الفرص: هى وقائع موجودة فى مكان

معين من السوق خلال فترة زمنية محددة، التى تنتج فوائد مادية، وغير مادية للمنظمة، إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

المطلب الثانى: اختيار الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

مفهوم الاستراتيجية:

نشأ اصطلاح الاستراتيجية فى رحاب

الأدب العسكرى، فالقواميس العسكرية تعرف هذا الاصطلاح بأنه (فن القيادة، أو فن إدارة شؤون الحرب)، وفيما بعد اقتبس هذا

المفهوم، وظهر فى مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ حيث أصبح يطلق على فن

إدارة شؤون التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بهدف تحقيق التقدم والرفاهية للمجتمع، وبصفة عامة تعرف الاستراتيجية بأنها علم

وفن تحقيق الغايات العليا باستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

ولم تتبلور مكونات الاستراتيجية كمنهج الا بالعصور الحديثة، حين استطاع المفكرون تعريف الاستراتيجية التى اخضعت لها فيما بعد تطوير كل مكونات قوى الامة من خلال خطط استراتيجية بعيدة المدى^(١٢).

فتطوير وتكامل الخطة الاستراتيجية تهدف الى الوصول الى انجاح قطاعات المنظمة بموضوعاتها المختلفة الاساسية والخطة الاستراتيجية تتضمن موضوعات التطبيق والتقييم والسيطرة والتحكم ، بالإضافة الى محاولة وضع التصويرات المستقبلية الصحيحة فإن الخطط يجب أن يكون فيها مرونة الحساسية للتغيرات يمكن معها تحويل الخطط الخمسية الى خطط استراتيجية تفكر فى كل المستويات فى المؤسسة - المعلومات الاستراتيجية التى اتيجت مسبقا توضع امام المستويات العليا يكون مصدرها شبكة محلية للمعلومات خلال

(١٢) د.متعب الزين، البناء الاستراتيجي للدولة

الإسلامية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب وتقويمها في ضوء مبادئ الإدارة، الأردن، ٢٠١٧، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص١٧

المؤسسة وبدلاً من مجموعة العمل المركزية في التخطيط فإن الاستشاريين من الخارج والداخل يجب أن يكونوا متاحين لقيادة مجموعات العمل⁽¹³⁾.

لذلك فإن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل ، إلى جانب تحديد اتجاهات العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، والغايات الاستراتيجية هي السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة، التي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء ، وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاماً بالموارد، كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة، ويعد الاختيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تستعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلائم مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية⁽¹⁴⁾.

(13) Dess G, Lumpkin G and Taylor M. 2005. Strategic Management. 2nd edition, McGraw-Hill Irwin Ed., New York

(14) د. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، ٢٠١٣، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ص ١٧٣.

توجد عدة نماذج نظرية لاختيار استراتيجية، قُدمت من قِبَل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات، ومن أهم هذه النماذج:

نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة:

يفترض "بورتر" وجود ثلاث استراتيجيات، يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية، وهي:

استراتيجية قيادة التكلفة:

وهي الاستراتيجية، التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.

استراتيجية التميز:

استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية.

استراتيجية التركيز:

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة؛ بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين، ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

أنواع أخرى من الاستراتيجيات:

استراتيجية الاستقرار:

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبياً من

الاستقرار، وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة.

وتتبع هذه الاستراتيجية لعدة أسباب، منها: عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة، فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر.

عندما تكون إنجازات المنظمة بمستوى مقبول، وفي الوقت نفسه لا تريد الإدارة تحمل مخاطر الدخول في أنشطة أخرى.

تطبع المديرين على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة، أو تحمل مخاطر.

قلة الموارد المتاحة للمنظمة، وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل.

الاستراتيجيات الدفاعية:

تُسمى هذه الاستراتيجية -أيضاً- باستراتيجية تخفيض النفقات؛ حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة، وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة، أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها، واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الاستراتيجية تمثل حلاً مؤقتة قصيرة الأجل، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من: (استراتيجية التشذيب "التخلص من بعض الأنشطة"، واستراتيجية الانعطاف

"التحول"، واستراتيجية التصفية، والاستراتيجيات المختلطة).

١١ - تطبيق استراتيجية المنظمة:

العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية: إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة صعبة، فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة، بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية يعنى فشل الإدارة الاستراتيجية ككل، مع مراعاة التأثيرات الفجائية للبيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل البيئة الخارجية للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة (١٥)

مستلزمات تطبيق استراتيجية المنظمة:

يتكون نموذج تطبيق استراتيجية المنظمة من أربع خطوات أساسية، هي:

(الهيكل التنظيمي، والأنظمة الإدارية الملائمة، والأساليب الكفوءة، والثقافة التنظيمية المنسجمة مع الاستراتيجية).

(١٥) د. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، ٢٠١٢، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، ص ٨٦.

تحليل الهيكل التنظيمي:

أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والاستراتيجية، باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم، هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجرى تطبيق الاستراتيجية.

أشكال الهياكل التنظيمية، هي:

الأشكال الهرمية للهيكل التنظيمي: هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المنظمات البسيطة، والمعقدة، صغيرة الحجم.

هيكل المصفوفة التنظيمية: يستلزم تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية، وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وإنجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة؛

هيكل الفريق التنظيمي: يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، فشكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد، والمشاركة في السلطة والمسؤولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين.

هيكل التحالف: يتطلب هذا الهيكل وجود تحالف استراتيجي بين شركتين

مستقلتين لإنجاز أهداف مشتركة، والشكل الشائع للتحالف الاستراتيجي هو المشروع المشترك، أي المشاركة بين منطمتين متميزتين من أجل تحقيق أهداف محددة.

١٢ - أنظمة المعلومات الاستراتيجية:

تلعب أنظمة المعلومات الاستراتيجية دوراً مهماً في عمليات الإدارة الاستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال، وذلك من خلال ثلاثة مجالات أساسية، هي:

- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات، وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف، وتحسين نوعية المنتج والخدمات.

- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال، وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة.

- بناء مصادر للمعلومات الاستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تُسهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة.

- وتعدد المعلومات تعتبر من العناصر

الضرورية لاي عمل يقوم به
الانسان^(١٦).

١٣- أسلوب القيادة الإدارية:

يعنى الطريقة التى يؤثر بها المدير/
القائد فى تحقيق الأهداف، أو تطبيق الخطط
الاستراتيجية، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية
من ثلاثة متغيرات مترابطة، هى: طريقة
تحفيز الأفراد ومجاميع العمل، وأسلوب
اتخاذ القرارات الإدارية، ومجالات التركيز
فى بيئة العمل.

المتغير الأول: بالنسبة للتحفيز يمكن أن
يأخذ شكل الثواب أو العقاب؛ حيث توجد
إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابى.

المتغير الثانى: هو طريقة اتخاذ
القرارات الإدارية، أى درجة تفويض
صلاحيات اتخاذ القرارات، ودرجة المشاركة
للأفراد العاملين فى عملية صنع القرار.

المتغير الثالث: يتعلق بالمنظور، الذى
يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة
لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة
مرضية، ويوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص

تركيز واهتمام الإدارة: اتجاه التركيز أو
الاهتمام بالعاملين، واتجاه التركيز أو
الاهتمام بالواجب.

١٤- عمليات الرقابة وتقييم استراتيجية المنظمة:

الرقابة، هى جهد نظامى لوضع معايير
الإنجاز فى ضوء الأهداف التنظيمية،
وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية،
ومقارنة الإنجاز الفعلى بالمعايير الموضوعية
من قبل، وتحديد أى وجود للانحرافات
والأخطاء، واتخاذ الفعل الإدارى المطلوب
للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد
استخدمت بصورة كفوءة للغاية، وبطريقة
فعّالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

أولاً - الرقابة التقليدية:

تصنف الرقابة التنظيمية تقليدياً إلى
عدة مستويات، هى: الرقابة الاستراتيجية
(التنظيمية)، والرقابة التكتيكية (الوظيفية)،
والرقابة العملية.

- الرقابة الاستراتيجية:

هى عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة
على استراتيجية المنظمة من خلال تطبيق
الاستراتيجية، وبعد الانتهاء من التطبيق
مباشرة، وهى وظيفة الإدارة العليا.

- الرقابة التكتيكية:

تعنى عملية السيطرة على عمليات
الإدارات الوظيفية، مثل: الإنتاج، والتسويق،

(١٦) د.ليث عبدالله القهيوى، د.زياد كامل الالاء، د.بلال

محمد الرادى، جودة المعلومات والذكاء
الاستراتيجى فى بناء المنظمات
المعاصرة، ٢٠١٣، الطبعة الأولى، دار الحامد
للنشر والتوزيع، ص ٤٧.

والأفراد، والمالية. وغيرها؛ للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات، تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها.

- الرقابة العملياتية:

هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة.

مدخل الرقابة التقليدية:

يُطلق على المدخل -أيضاً- نظام التغذية العكسية، الذي يتكون من الخطوات التالية:

١ - تأسيس معايير الإنجاز:

المعايير: هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل الإنجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية، ومفردات التوصيف الوظيفي.

٢ - قياس الإنجاز الفعلي:

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن إنجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام.

٣ - مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف، والأخطاء التي حصلت في عملية الإنجاز.

٤ - تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب

ومكان الخلل، ومعالجته في أى مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي.

ثانياً - الاستراتيجية والرقابة:

تعنى عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بصورة كفوءة وفعالة، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية. وتم تطوير مداخل حديثة فى الرقابة الاستراتيجية، أهمها: المدخل الناقد، أو نظام التغذية الأمامية.

ويتكون هذا النظام من الخطوات

التالية: السيطرة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية:

تصمم كل استراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط؛ لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتى صياغة وتطبيق الاستراتيجية، وان مفهوم البيقظة الاستراتيجية والتي هي أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين منافستها^(١٧).

- الرقابة على التطبيق:

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة

(١٧) درضا خلاصى، مروج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٢٨، ٢٧.

تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة، التي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية.

وفى هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتى صياغة وتطبيق الاستراتيجية، والفجوة هي فى الواقع زمنية بين وقت الاستراتيجية ووقت البدء فى تطبيقها. -
الإشراف الاستراتيجى:

وهو ذو طبيعة عامة وغير محددة، لا يختص بنشاط معين، أو بمرحلة معينة فى حياة الاستراتيجية، فهو يمثل منظوراً رقابياً عاماً أو أشبه بشاشة الرادار، التى تتبىء بظهور تهديدات ما، أو اتجاهات خاطئة فى اتجاه الحركة الاستراتيجية للمنظمة فى بيئة الأعمال.

ثالثاً - مستويات عملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلى للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المنظمة ككل، وبيان مدى النجاح الذى حققته استراتيجية المنظمة على تحسين الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية. **ومن الضرورى إعادة طرح الاسئلة النوعية الثلاثة التالية:**

(١) أين نحن الآن؟

(٢) أين نريد أن نصل؟

(٣) كيف يجب أن نصل؟

١٥ - أنظمة المعلومات الاستراتيجية:

لقد ظهر تعبير التنمية المستدامة بين بداية ومنتصف الثمانينيات من القرن الماضى وقد كانت التنمية المستدامة من التنوع الشديد فى التعريفات والمعانى، فاصبحت المشكلة ليست غياب التعاريف وانما تعددها وتنوعها^(١٨).

لذلك تجلت أهمية أنظمة التكنولوجيا الحديثة لحفظ هذا الكم الهائل من المعلومات والمعارف لخدمة اهداف التنمية المستدامة، و تلعب أنظمة المعلومات الاستراتيجية دوراً مهماً فى عمليات الإدارة الاستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق استراتيجيات الأعمال، وذلك من خلال ثلاثة مجالات أساسية، هي:

- تحسين الكفاءة التشغيلية، التى توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات، وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا فى تخفيض التكاليف، وتحسين نوعية المنتج والخدمات.

(١٨) د.مصطفى يوسف كامى، التخطيط والتنمية من منظور (اقتصادى، بيئى، اعلامى) الاردن، ٢٠١٧، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ص١٦٣.

- تعزيز الإبداع التكنولوجى فى ميدان الأعمال.

- بناء مصادر للمعلومات الاستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تسهم فى تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة.

المطلب الثالث: السياسة والتخطيط والفكر الاستراتيجى

إن السياسة والاستراتيجية والتخطيط ثلاثة أبعاد متداخلة، ولكن غالباً ما يُساء فهم العلاقة فيما بينها، والغرض منها، ويُساء استخدامها فى بيئة الأمن القومى، وهذه الثلاثة تشترك فى منظومة الغايات والطرائق والوسائل، وثلاثتها تستخدم الفكر الاستراتيجى بدرجات متفاوتة، ولكن كل واحدة منها متميزة ومستقلة فى هدفها، وفى تطبيقاتها، ولكل منها عقلية خاصة.

وعلى الرغم من توافر علاقة تراتبية هرمية بين السياسة والاستراتيجية والتخطيط، عندما تكون موجهة لمعالجة المخاوف ذاتها، فلا توجد شروط نظرية تقول إنه يتعين على السياسة أن تكون متوافقة مع استراتيجية داعمة، أو أن مهمة التخطيط بأكملها يجب أن توجه من جانب استراتيجية عليا، فالسياسة والاستراتيجية والتخطيط، جميعها عمليات مشروعة بحد ذاتها، ويمكن حدوثها على أى مستوى فى

هرم هيكل الحكم.

إن (السياسة) فى جوهرها - بكل بساطة - عبارة عن دليل، ومن واجبات القيادة، فى أى مستوى، أن تقدم الإرشاد حول أى موضوع، ولذلك فإن قائد أى مؤسسة يمكن أن يحدد سياسة تلك المؤسسة، ما دامت لا تتعارض واتجاهات أو رغبات القادة الأعلى منه.

إن الاستراتيجية: عملية فكرية منضبطة ذات مخرج وغايات وطرائق ووسائل محددة بوضوح.

إن غرض الاستراتيجية ترجمة الغرض السياسى (الهدف الوطنى والمصالح القومية ودليل السياسة)، إلى تأثيرات استراتيجية تشكل البيئة الاستراتيجية على النحو المفضل، وهى شاملة فى نطاق رؤيتها، ومحددة فى حقل تنفيذها، فالاستراتيجية تعنى بالمستقبل، وتحليل المشكلات وتجنبها، ولا تقدم حلاً للمشكلات، وإنما هى أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها^(١٩).

أما التخطيط: فهو عملية منظمة لحل المشكلات، مع مخرجات محددة بوضوح، من حيث الغايات والطرائق والوسائل،

(١٩) د.رضا خلاص، مروج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٣٤٣.

ويسعى التخطيط إلى خلق طمأنينة من خلال تحليل جميع المتغيرات ذات الصلة الموجودة في البيئة المحيطة، وتحديد علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات.

ويمكن للتخطيط أن يكون قصير الأمد أو طويله، فالخطة الطويلة الأمد، التي تغطي (٢٠) عامًا لا نحكم عليها بأنها غير منسجمة مع منطق التخطيط، مادامت المؤسسة التي وضعت الخطة لديها رؤية واضحة للمستقبل، وتستطيع التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجهها.

لذلك فإن صياغة الاستراتيجية خطوة ضرورية لتقويم البيئة، وتحديد النتائج الضرورية للنجاح، ومن ثم الإعلان عن الغايات والطرائق والوسائل المناسبة، التي تؤدي إلى هذه النتائج، ثم يقوم التخطيط بتطوير منظومته الخاصة من الغايات والطرائق والوسائل الثانوية بشكل تفصيلي، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الاستراتيجية.

وبالفعل حتى عندما تكون الاستراتيجية والخطط الداعمة الموجودة قبل الحادثة الطارئة قد تنبأت ببعض الحوادث المحتملة، فإن الحكومة ستقوم بالتخطيط لمعالجة الأزمة؛ لأن الأحداث الجسيمة على أرض الواقع بحاجة إلى أن يُعاد تقويمها ضمن سياق فوري ومعاصر للأزمة قبل اتخاذ أي إجراء.

وتتحدث الاستراتيجية والخطط الموجودة عن عملية إعادة التقويم هذه، وقد تتم الموافقة على الخطط أو تعديلها؛ بناءً على التقويم الجديد، الذي تم في الوقت الفعلي للحادثة؛ إذا كانت الحادثة خطيرة بدرجة كافية فقد تتطلب إعادة تقويم للسياسة والاستراتيجية والخطط المعتمدة، لكي نرى ما إذا كان التغيير، الذي سببته الحادثة كبيراً إلى درجة تلغى صلاحية الخطط الموجودة، أو تفرض إدخال تعديلات عليها.

ويحتاج المخططون إلى فهم نظرية الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي، بحيث يستطيعون تطبيق السياسة والاستراتيجية، كما يحتاجون إلى فهم انعكاسات توصيات قرار التخطيط، عند أعمال معالجة الأزمة، أو عندما يقومون بالتخطيط لقضية مباشرة من صلب السياسة.

أما التفكير الاستراتيجي: فهو في معناه الجوهرى يعنى القدرة على تطبيق نظرية الاستراتيجية فى العالم الواقعى، ثم صياغة استراتيجية تخدم بنجاح مصالح محددة للدولة المعنية، من دون تحمل مخاطر يمكن تفاديها، وتتمثل فى خلق عواقب سلبية على مصالح أخرى للدولة ذاتها، والفكر الاستراتيجي يتصمن جانبي الفن والعلم. وهذا يتيح لمن يمتلك هذا الفكر خلق توليفة

تجمع حسابات التقلب والتوجس والتعقيد والغموض.

وأخيراً يقوم بصياغة النص المعقول للاستراتيجية، ويستخدم المحترفون المتخصصون في الأمن القومي، والعاملون في حقل السياسة التفكير الاستراتيجي في عملهم اليومي في أثناء صياغة السياسة، ولكنهم يعترفون بأن القضايا والمواقف الأكثر صعوبة وتعقيداً وذات الأمد الأطول تتطلب من السياسة التحول إلى صياغة مباشرة لـ (استراتيجية).

والمخططون الذين يترجمون الاستراتيجية إلى خطط وعمليات محددة يجب عليهم أن يقدروا أهمية الفكر الاستراتيجي لكي يستطيعوا التخطيط بشكل سليم، والتكيف عند الضرورة وإدراك عوامل النجاح أو الفشل؛ حيث يُساعد المنظرون في حقول مختلفة في فهم طبيعة التفكير الاستراتيجي، والكفاءات اللازمة للتفكير بطريقة استراتيجية، ونظرية الاستراتيجية.

ان بناء السيناريوهات يستلزم تفعيل المشاركة الجماعية في الآراء والمقترحات والأكثر من ذلك تشجيع الاختلاف في تلك

الآراء وافتعال التقاطعات لتوسيع عملية التفكير (٢٠).

وفي البرامج التعليمية لكبار ضباط الجيش الأمريكي والمسؤولين الحكوميين تركز كلية الحرب الأمريكية على خمسة حقول محددة للتفكير، وهذه الحقول تقوم بدور العدسات المكبرة؛ لتقدير تحديات البيئة الاستراتيجية، وتقويم أبعادها، وتحديد طرائق معالجتها، وهي: التفكير النقدي، والتفكير في التأثير المتبادل بين المنظومات، والتفكير في الزمن، والتفكير الأخلاقي، والتفكير الإبداعي.

إن (التفكير النقدي) بوصفه كفاءة، هو القدرة على تطبيق الشك الانعكاسي بصورة معتمدة وواعية، وبشكل ملائم، وهو التقويم الانعكاسي والمعتمد والحذر لغربلة المعلومات؛ بقصد تحسين أحكام المرء، وهو يتطلب عقلاً منفتحاً مستعداً للتشكيك في المقولات التقليدية، ونقدها، وأن يكون مستعداً لنقد وجهة نظر المرء ذاته، والتفكير النقدي في السياسة والاستراتيجية يتمحور حول عمق التفكير واتساعه، والحيادية، ونوعية الخيارات المتاحة، وإمكانية تطبيقها.

(٢٠) د. ذكرى الدوري، د. احمد على صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، الأردن، ٢٠٠٩، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٥.

إن التفكير فى التأثير المتبادل بين

المنظومات مكون أساسى آخر فى التفكير الاستراتيجى؛ حيث يتيح للمرء التعامل مع المواقف المعقدة، التى تقع فى مستوى أبعد من علاقة السبب والنتيجة، ومع أن هناك كتباً عديدة عن التفكير فى التأثير المتبادل بين المنظومات، فإن الميزة الجوهرية فيه هى القدرة على رؤية أجزائها.

وهذا التفكير ينظر إلى الأشياء على أنها منظومات، وداخل هذه المنظومات تتفاعل الأجزاء والتأثيرات. ويتمثل التفكير فى التأثير المتبادل بين المنظمات عند صناعة السياسة والاستراتيجية فى القدرة على إدراك طبيعة البيئة الاستراتيجية، وهى طبيعة تتسم بالاعتماد المتبادل بين عناصرها، و متقلبة، ومعقدة، وغامضة الملامح.

أما التفكير الإبداعي: فهو القدرة على

تطوير أفكار ومفاهيم جديدة تعرف القضايا والمواقف السياسية الحالية أو المحتملة، وتشرحها، وتساعد على حلها، والتفكير الإبداعي يصطدم بعوائق تتمثل فى: البرامج التقليدية للتعليم والتنمية، التى تؤكد على ضرورة تبنى التفكير العقلانى والخطى، وتضع معايير محددة لطرائق حل المشكلات ومعالجة القضايا، ومع أن هذه البرامج التقليدية ذات قيمة عظيمة فى معالجة

المشكلات والمواقف المألوفة والروتينية فإن طبيعة البيئة الاستراتيجية غالباً ما تفرض مواقف ذات نهايات مفتوحة.

أما التفكير فى الزمن: فهو مزية

مرتبطة بالفكر لفهم دور العوامل المستمرة من الماضى، وعمليات التغيير المؤثرة فى تشكيل المستقبل، أى القدرة على رؤية الزمن ينبوعاً مستمر التدفق، فهذا التفكير يربط الظواهر المنفصلة عبر الزمن، وهو قادر على إيجاد الروابط، مع خيارات وظروف مستقبلية محتملة للوصول إلى المستقبل المنشود.

أما التفكير الأخلاقى: فهو أحد العوامل

المهمة فى صياغة السياسة والاستراتيجية، وهو يؤثر مباشرة فى نجاحها، وهذا ينطبق بشكل خاص على الأنظمة الديمقراطية فى عالمنا المعولم، فالأخلاق فى المقام الأول تصنف السلوك البشرى ضمن ثلاثة أنماط:

(١) سلوك إجبارى: "ما يجب على المرء فعله".

(٢) سلوك محظور: "ما يحرم فعله".

(٣) سلوك مباح: "ما يمكن للمرء فعله".

ويقول كلاوزفيتز فى كتابه عن الحرب "إن النظرية، وبالتبعية الاستراتيجية، تزداد تعقيداً بلا حدود حالما تلامس حقل القيم الأخلاقية".

وهناك قاسم مشترك بين الأستاذ الملم بالأدوار الثلاثة، والمتخصص في كل دور منها، وهو فهم نظرية الاستراتيجية وتأثيراتها في دور كل منهم، ومع أن بعض الأشخاص، الذين يؤدون هذه الأدوار، يمكن أن يمتلكوا جميع المؤهلات الأخرى المذكورة أعلاه، فإن هذا ليس شائعاً، ولا مطلوباً، إن المطلوب هو التفكير على مستوى استراتيجي، وتفهم النظرية والآراء المختلفة، وضم الأشخاص الذين يمتلكون هذه القدرات إلى فريق صياغة السياسة والاستراتيجية.

ويعمل أعضاء فريق الأمن القومي في مستويات مختلفة، أو في أدوار مختلفة في الدولة، وفي الهياكل التنظيمية الهرمية في المؤسسات الأخرى، والجميع بحاجة إلى فهم صياغة السياسة، والاستراتيجيات الشاملة، والتواصل بشكل فعّال، وتبادل المعلومات فيما بينهم، وبين القيادة والمخططين والأشخاص، الذين يواجهون المؤسسات، التي تنفذ السياسة والاستراتيجية، وبين الشعب في نهاية المطاف.

وبدرجة مساوية يمكن القول إن أعضاء الفريق العاملين في مجتمع الأمن القومي، والموجودين في السلطة التشريعية والصحافة والجامعات ومراكز البحوث وجماعات المصالح الخاصة، التي تتمتع

بدور دستوري، أو مكلفة بأدوار ومهام في سياسة الدولة واستراتيجيتها يحتاجون -أيضاً- إلى استيعاب نظرية الاستراتيجية، وإلى استخدام أسلوب التفكير الانعكاسي على مستوى استراتيجي، عندما يشاركون في نقاشات فكرية.

وفي الحقيقة يمكن القول إن النظام الديمقراطي يشجع كل مواطن مطلع، على أن يكون له رأى حول طبيعة الاستراتيجية.

وهكذا نجد أن السياسة والاستراتيجية توفران اتجاهًا وقائماً استباقياً للدولة، بهدف زيادة النتائج الإيجابية، وتقليل العواقب السلبية خلال مسيرة الدولة في وسط بيئة معقدة، ومتغيرة بسرعة نحو المستقبل. وذلك في ظل المبادئ العامة للاستراتيجية لمبدأ القوة ومبدأ التركيز ومبدأ اقتصاد القوى ومبدأ التنسيق ومبدأ الأمان ومبدأ الفرص (٢١)

المبحث الثاني: استراتيجية الموارد البشرية والمنطق والبيئة الاستراتيجية

تعبر الإدارة باستمرار عن موقف ديناميكي يتفاعل بحركة دائبة ضمن مواقف معقدة، فالإدارة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن إطار ظروف مختلفة بعضها

(٢١) د.رضا خلاص، مروج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٢٧، ٢٨.

يساعد المنظمة على اغتنام الفرص والبعض الآخر يشكل قيوداً ومخاطر عليها.

ومن هنا تأتي أهمية اختيار البدائل الاستراتيجية واختيار أكثر السبل مناسبة لانجاز الاهداف الاستراتيجية الموضوعة، ويشتمل ذلك على دراسة متعمقة للبدائل الاستراتيجية المتاحة امام المنظمة لانجاز اهدافها على المستويات المختلفة.

ومن هنا تتبلور استراتيجية الموارد البشرية في مدى العلاقة بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين ادائها وتطوير ثقافة المنظمة من خلال تفعيل مبادئ المنطق الاستراتيجي الرشيد من اجل زيادة مرونتها وابداعها.

وسوف نتناول دراسة هذا المبحث من خلال المطالب التالية:-

المطلب الاول: المنطق الاستراتيجي.

المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية والبيئة.

المطلب الثالث: استراتيجية الموارد البشرية.

المطلب الاول: المنطق الاستراتيجي

تقدم الاستراتيجية مخططاً لردم الفجوة بين المعطيات الواقعية اليوم والمستقبل المنشود، ويتضمن هذا المشروع الحسابات المنضبطة للأهداف الطموحة، والمفاهيم والموارد ضمن حدود مقبولة للمخاطر

للحصول على نتائج مستقبلية أفضل حالاً، مما يمكن أن تكون عليه لو تركت الأمور للمصادفة أو في أيدي الآخرين.

كما يتضمن تحليل العلاقة بين كيفية توظيف الموارد لبلوغ النتائج المرجوة في بيئة استراتيجية معينة عبر مدة زمنية محددة، وتزايد الاهتمام بالذكاء التنافسي لكونه مدخلاً مناسباً يتم الاعتماد عليه في تسيير أنشطة ووظائف منظمات الاعمال. (٢٢).

وتدور عملية التفكير والمنطق الاستراتيجي حول الكيفية (الفكرة أو الطريقة)، التي تستخدم بها القيادة القوة (الموارد والوسائل)، المتوافرة لدى الدولة؛ لفرض سيطرتها على مجموعة من الظروف، والمواقع الجغرافية؛ لتحقيق الأهداف (الغايات)، بما ينسجم وسياسة الدولة لخلق تأثيرات استراتيجية تدعم مصالح الدولة.

وهكذا فإننا نستطيع تحديد عدة مقولات نتناول مفهوم نظرية الاستراتيجية، وهي على النحو التالي:

(٢٢) د.معن وعد اللة المعاضبي، د. وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال، الأردن، ٢٠١٥. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٤٩.

المقولة الأولى: أن الاستراتيجية خطة

استباقية توقعية، ولكنها ليست تنبؤية.

المقولة الثانية: أن الهدف السياسي

المنشود يهيمن على الاستراتيجية بأكملها، وقد نجد هذه الفكرة في أوضح صورها في القول المأثور لـ (كلوزفيتز): "ليست الحرب سوى مواصلة السياسة بوسائل أخرى".

المقولة الثالثة: أن الاستراتيجية

خاضعة لطبيعة البيئة الاستراتيجية، ومتأثرة بظروفها المتداخلة، ويتم تطوير الاستراتيجية بالتحليل الشامل للموقف الاستراتيجي.

المقولة الرابعة: أن الاستراتيجية

نظرة كلية شاملة، وهي تتطلب تحليلاً شاملاً، ومع أن الخبير الاستراتيجي قد يستنبط استراتيجية من منظور معين، فإنه يجب أن يأخذ في الحسبان البيئة الاستراتيجية بأكملها في تحليلاته؛ ليتوصل إلى استراتيجية مناسبة تخدم هدفه المنشود في المستوى الذي يعمل به.

وهكذا فإن الاستراتيجية يجب أن

تكون لديه معرفة شاملة بالأشياء الأخرى، التي تحدث في البيئة الاستراتيجية، وبالتأثيرات المحتملة من الدرجة الأولى والثانية والثالثة .. إلخ، التي تحدثها خياراته على جهود أولئك، الذين يعملون فوق ودون مستواه، مستواه، وفي مستواه

المقولة الخامسة: أن الاستراتيجية

تقوم على جذور في مشهد ننشد إنجازَه، وتتضمن المبررات، التي تدفعنا لإنجازه، أي أن الاستراتيجية لا يمكن أن تُصاغ في فراغ فكري، أو في غياب سياسة عليا، وعلى الاستراتيجية أن يعرف الغاية النهائية، التي يحاول بلوغها.

المقولة السادسة: أن الاستراتيجية

مشروع إنساني في الأصل، ولا يقتصر على اعتبارات العوامل المرتبطة بالأهداف (فالاستراتيجية تشمل العواطف الإنسانية، والقيم والمعتقدات، وقلّة من هذه الأشياء قابلة للقياس الكمي).

المقولة السابعة: أن الخلاف جزء

متأصل في الاستراتيجية، والخلاف هو الفارق بين الاستراتيجية المثالية والاستراتيجية المطبقة، أي بين الكيفية التي يفترض بالاستراتيجية أن تعمل بها مقابل الكيفية، التي تظهر فيها على أرض الواقع خلال التطبيق.

المقولة الثامنة: أن الاستراتيجية

تُركز على القضايا والأهداف الجوهرية، وهذا التركيز المهم يجعل الاستراتيجية في طبيعتها قابلة للتكيف، ومرنة من خلال التشديد على الهدف الاستراتيجي، وتمكين المستويات الثانوية ذات الصلة، وتحرص الاستراتيجية على التعلم من التجارب

السابقة، وهي ذات بنية واسعة، بصورة كافية، للتكيف مع ما يستجد من أحداث.

المقولة التاسعة: أن الاستراتيجية

تخضع لتراتبية هرمية، فالقيادة السياسية تضمن سيطرتها ونفوذها على أدوات القوة واستدامتها من خلال التركيبة الهرمية لاستراتيجية الدولة، وتتدفق الاستراتيجية من المستوى الوطنى الأعلى إلى المستويات الأدنى.

المقولة العاشرة: أن الاستراتيجية

تقيم علاقة تكافلية مع الوقت، والمكوّن الرئيسى للكفاءة الاستراتيجية، هو التفكير فى الوقت، أى القدرة على الرؤية المسبقة لاستمرارية ارتباط الخيارات الاستراتيجية بالماضى، إلى جانب استقراء عواقب التأثيرات المقصودة، وغير المقصودة، التى تخلفها تلك الخيارات فى المستقبل.

ويجب أن يتمتع الخيار الاستراتيجى باستمرارية الارتباط مع الماضى، وفى الوقت ذاته يقيم جسراً مع المستقبل، ويجب على الاستراتيجية أن تستفيد من الماضى عند صياغتها، وأن تأخذ فى الاعتبار التفاعلات السابقة.

المقولة الحادية عشرة: أن

الاستراتيجية عملية تراكمية، والنتائج فى البيئة الاستراتيجية تراكمية، وحالما توضع الاستراتيجية موضع التطبيق تصبح جزءاً من لعبة الاستمرارية، والتغيير.

المقولة الثانية عشرة: أن الكفاءة

داعمة ومساندة لفاعلية الاستراتيجية، وهذا لا يعنى أننا نريد القول أن الكفاءة ليست مطلوبة، فالاستراتيجية الجيدة تكون فعّالة وعالية الكفاءة، والأهداف الاستراتيجية عليها أن تتحقق تخلق - أو تُسهم فى خلق - نتائج استراتيجية، تُساعد على تحقيق الهدف النهائى المنشود على مستوى الاستراتيجية التى يتم تحليلها.

المقولة الثالثة عشرة: أن

الاستراتيجية تقدم علاقة صحيحة، أو تحقق توازناً بين الأهداف المرجوة، والطرائق المستخدمة؛ لبلوغ تلك الأهداف والموارد المتاحة، لبلوغ النتائج المنشودة على هذا المستوى من التركيبة الهرمية، وخلال صياغة الاستراتيجية، فإن الغايات والوسائل تُشكل جزءاً من كل متكامل، وتعمل بتناغم كامل لتحقيق النتيجة الاستراتيجية المرجوة على هذا المستوى من الاستراتيجية.

المطلب الثانى: البدائل الاستراتيجية والبيئة:

تعبر الإدارة باستمرار عن موقف ديناميكي يتفاعل بحركة دائبة ضمن مواقف معقدة. فالإدارة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن إطار ظروف مختلفة بعضها يُساعد المؤسسة ويدفعها إلى الأمام (فرص)، والبعض الآخر يكبح نشاطها، ويشكل قيوداً عليها (مخاطر).

إن القاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المُعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المؤسسة قدرات خاصة ثنائية الاتجاه، فمن جهة، عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، في نفس الوقت الذي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات، أو وضع استراتيجيات محددة للتكيف معها، ويأتي البديل الاستراتيجي نتيجة تفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة من العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى (٢٣).

اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:

وفي التطبيق فإن عملية اختيار بديل بعينه من بين كل البدائل المتاحة عملية ليست سهلة. وفي هذا السياق لابد من تطوير معايير محددة، يتم بناءً عليها اختيار ذلك البديل. وفي كل الأحوال لابد من معاينة عشرين سؤالاً حول هذا البديل، كأحد الأساليب المساعدة في عملية اختياره، وهي كما يلي:

١. هل يتطابق هذا البديل مع رسالة

١. المؤسسة، إذا كان الجواب بـ (لا)، فلا بد - هنا - من محاولة إدخال التعديلات المطلوبة.
٢. هل هذا البديل الاستراتيجي متناسب مع العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة، ومخاطر تواجهها؟
٣. هل يتطابق هذا البديل مع العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية المكونة من نقاط القوة، ونقاط الضعف في البناء التنظيمي، والثقافة السائدة والإمكانات المتاحة في المؤسسة؟
٤. هل يعكس هذا البديل الحد الأدنى المقبول من المخاطرة عند تطبيقه.
٥. هل هذا البديل قابل لأن يساعد المؤسسة على احتلال جانب محدد غير مستغل من سوق المؤسسة الحالي؟
٦. هل يتصادم هذا البديل الاستراتيجي مع أيٍّ من الاستراتيجيات الأخرى المطبقة الآن في المؤسسة أم لا؟
٧. هل أجزاء هذا البديل الاستراتيجي متكاملة مع بعضها البعض، وما هي درجة التكامل بينها؟
٨. هل تم اختبار هذا البديل الاستراتيجي بمعايير معينة، ووجد أنه يتطابق مع تجربة المؤسسة في الماضي في المجال الاستراتيجي، ومع التجربة الحالية،

(٢٣) د.نائل شاکر محمود الهيتي، د. سامی ذياب العزیزی، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، مرجع سابق، ص ٣٤.

١٨. هل تمت عملية دراسة الوضع التنافسي للسوق قبل اختيار هذا البديل ووضعه موضع التنفيذ أم لا؟
وإن الهدف من بناء هذه الاستراتيجيات المحددة موجه إلى إنجاز النتائج الثلاثة التالية:

تعظيم قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخدامًا فعليًا، يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
تقليل آثار المخاطر التي تؤدي إلى عرقلة عمل المؤسسة، إمّا بمواجهتها وإزالتها، أو بتحييد تأثيراتها على استراتيجية المؤسسة.

تعزيز القدرة الفعّالة على إدارة المتغيرات العنيدة، التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة.

وانطلاقاً من هذا الموقف المتعدد الأبعاد، فإن المؤسسة تتبنى واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية، وتبعاً لطبيعة الموقف، ونوعية الاستجابة المرغوبة، وذلك يتأتى ضمن مفهوم أشكال الرشاقة الاستراتيجية - التوسع - التحول الإبداعي - حشد التكنولوجيا المستدامة للمنظمة - التحسين الجزري (٢٤).

(٢٤) د. يوسف عطوي الواضية، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، الأردن، ٢٠١٧، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، ص ٥٤.

وتلك المتوقعة في المستقبل؟ وهل تم إخضاعه لاختبارات المخاطرة. إلخ؟

٩. هل تم اختيار هذا البديل من خلال بناء السيناريوهات التنفيذية؟

١٠. هل يتناسب هذا البديل الاستراتيجي مع دروة حياة منتجات المؤسسة؟

١١. هل توقيت تطبيق هذا البديل الاستراتيجي مناسب؟

١٢. هل سيشكل تنفيذ هذا البديل الاستراتيجي إضافة نوعية لأداء المؤسسة التنافسي في أسواق منتجاتها المختلفة؟

١٣. هل سيؤدي تنفيذ هذا البديل الاستراتيجي إلى جعل المؤسسة تحت رحمة فئة واحدة من المستهلكين؟

١٤. هل يتضمن هذا البديل الاستراتيجي إنتاج منتجات جديدة ليتم تسويقها في أسواق جديدة؟

١٥. هل هذا البديل الاستراتيجي يتضمن طرح منتج جديد كلياً وغير مضمون من الناحية التسويقية؟

١٦. هل هذا البديل يعتبر تقليدًا لبديل لدى إحدى المؤسسات المنافسة؟

١٧. هل هذا البديل يمكن المؤسسة من الدخول أولاً بمنتج جديد كلياً إلى السوق؟

ومن الصور المتعددة لهذه البدائل ما يلي:

الاستراتيجية الهجومية (offensive Strategy):

تتعلق هذه الاستراتيجية من مبدأ الهجوم كوسيلة لتغيير اتجاهات الأحداث لصالح أهداف المؤسسة.

الاستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy):

تنحى هذه الاستراتيجية منحى مختلفاً عن الاستراتيجية الهجومية، فبدلاً من المواجهة تتحصن المؤسسة خلف إمكانياتها، وذلك لحمايتها من هجوم من قبل الآخرين

استراتيجية الدفاع المرن (Flexible Defense Strategy):

تعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوب الكر والفر، مستهدفةً إشغال القوى المضادة، وإرباكها بطريقة تسمح للمؤسسة بإعادة تجميع قواها؛ لتوجيه ضربات سريعة مُحكمة، ثم تسارع إلى العودة إلى موقف الدفاع، وهكذا.

أشكال العمل الاستراتيجي:

نتيجة لطبيعة العلاقة المعقدة بين المؤسسة والقوى الأخرى في بيئتها الخارجية، تتعدد تبعاً لذلك أشكال الاستراتيجيات المستخدمة لإحداث وإدامة التوازن الديناميكي.

إن من أهم أشكال العمل الاستراتيجي المستخدمة للمحافظة على درجة عالية من

التوازن الديناميكي ما يلي:

١. استراتيجية الاستقطاب (Cooptation Strategy):

تتضمن هذه الاستراتيجية أن تقوم المؤسسة باستيعاب المتغيرات الخارجية من خلال إيجاد قواسم مشتركة، وخلق منافع متبادلة معها. إن الهدف من ذلك هو جعل هذه المتغيرات تفضل التعامل مع المؤسسة بدلاً من مواجهتها على قاعدة المنافع المتبادلة. وهذا يتطلب من المؤسسة أن تحاول خلق موقف جذاب يجعل من مصلحة المتغيرات الخارجية التحول من الموقف المضاد إلى الموقف المتعاون معها.

٢. استراتيجية التحالف (Strategy Coalition):

ترتكز هذه الاستراتيجية على محاولة المؤسسة إحداث ظروف تؤدي إلى خلق جبهة مشتركة مع بعض المتغيرات الخارجية لمواجهة متغيرات أخرى لها تأثير سلبي مشترك. وتتطلب هذه الاستراتيجية تقديم تنازلات من جهتي التحالف؛ للوصول إلى حل وسط يضمن حقوق الأطراف المتحالفة.

٣. استراتيجية الهدنة (Cease-fire Strategy):

تتضمن استراتيجية الهدنة أن تقوم أطراف متصارعة بالاتفاق على وقف

وهو كيفية دراسة وتحليل واختيار البدائل الاستراتيجية.

وسوف يتم تناول هذا الموضوع، وذلك بتحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة في ظل الأوضاع البيئية والتنافسية المختلفة على المستويات الاستراتيجية الثلاث في المؤسسة، وسيتم استكمال الحديث عن هذه المستويات من حيث علاقتها باختيار البدائل الاستراتيجية، كما هو موضح، فيما يلي:

١. مستوى الاستراتيجية العليا: الذي يركز على تحديد مزيج الخطوط الإنتاجية، الذي يمثل النشاط الإنتاجي الكلي للمؤسسة. ويتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجية على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى كتقديم إجابات على تساؤلات، من نوع: هل ينبغي على المؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تتكمش، أم تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ ، أم الاندماج مع مؤسسة منافسة، أو بواسطة الشراكة مع مؤسسات أخرى؟

٢. مستوى الاستراتيجية الوظيفية: الذي يحدد الطرق التي ستمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في أسواق

الصراع، وتأجيله إلى مرحلة قادمة. وتعتبر هذه الاستراتيجية نوعاً من التفاوض المتفق عليه، بحيث يتم تأجيل الصراع لإعطاء فرصة لأطرافه؛ لإحداث تغييرات في مواقفهم.

٤. استراتيجية الانسحاب (Strategy Withdrawal):

تتضمن استراتيجية الانسحاب أن تقوم المؤسسة بوقف الصراع من جانب واحد، وذلك ناتج عن قناعة لديها بعدم جدوى الاستمرار فيه.

٥. استراتيجية التنافس (Strategy Competitive):

ترتكز هذه الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال، على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك باستخدام أكثر الوسائل كفاءة وفاعلية في عملية التنافس مع المتغيرات المضادة.

البدائل الاستراتيجية (Strategic Alternatives):

ان المنظمة هي مجموعة من القدرات والموارد الفريدة التي تشكل الدعامة الأساسية لاستراتيجيتها^(٢٥).

(٢٥) ا.د.سعد على العنزي، د.جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم- مداخل- تطبيقات)، الأردن، ٢٠١١،

الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص٨٤.

استراتيجيات الاستقرار (Stability Strategy):

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الاستراتيجية الحالية. وتتاسب هذه الاستراتيجية مؤسسة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة تنافسية مستقرة، وبيئة خارجية راكدة تقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالاته. وتتكون هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية التالية:

١. استراتيجية عدم إجراء أي تغيير (No Change Strategy):

تتطلب هذه الاستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة، وعدم إجراء أي تغيير عليها، فالأهداف القائمة، والخطط الموضوعية لإنجازها تعمل بالصورة المطلوبة، وليس هنالك أي مبرر لتغييرها. ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على انعدام التغيير في بيئتي المؤسسة، التي تتبنى هذه الاستراتيجية.

٢. استراتيجية الربح (Profit Strategy):

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، التي تعرف بأنها تلك المصاريف التي تنفق الآن، وتظهر آثارها الإيجابية في المستقبل.

المؤسسة المختلفة. وإدارة العمليات التنافسية تتم بطرق مختلفة، فبعضها يتم على أساس التنافس باعتماد استراتيجية الكلفة المنخفضة، بينما بعضها الآخر يتم على أساس تنويع المنتجات والخدمات أو التركيز على منتج معين، وإنتاجه بنوعية عالية جدًا.

٣. مستوى الاستراتيجية التشغيلية: الذي تمارسه الإدارة الدنيا في المؤسسة، الذي يحدد كيفية توفير السبل الكفيلة بتعظيم إنتاجية الموارد المتاحة في المؤسسة لخدمة أهدافها. وينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة، التي تُساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة على رفع إنتاجيتها في الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى.

البدائل الاستراتيجية على مستوى الاستراتيجية العليا:

وفي ظل تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين^(٢٦). فنتناول الصور التالية للبدائل الاستراتيجية:

(٢٦) د. سعد علي العنزي، د. جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم-مداخل-تطبيقات)، مرجع سابق، ص ١٧٤.

٣. استراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام

Proceed-with-Caution Strategy

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكها؛ تجنباً للمفاجآت. وتتطلب -عادة- مراقبة واعية متأنية لعوامل استراتيجية غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية.

٤. استراتيجيات النمو (Growth)

(Strategy):

في هذه المجموعة من الاستراتيجيات تصبح الحاجة إلى التخطيط والإدارة الاستراتيجية ماسة وضرورية، وتمارس على أوسع نطاق ممكن. وتعتبر استراتيجيات النمو أكثر البدائل الاستراتيجية شعبية، وبالتالي استخداماً؛ لكون النمو يرتبط -دائماً- مع النجاح والسمعة الطيبة. حيث يصبح النمو بمثابة قارب الأمان، والوسيلة الفعالة للبقاء، واستمرارية الازدهار. ويندرج تحت هذه المجموعة من الاستراتيجيات بديلان استراتيجيان، هما:

٥. استراتيجية التركيز في صناعة واحدة

(Concentration Strategy):

تتضمن هذه الاستراتيجية التركيز على منتج واحد، أو خط إنتاجي واحد، أو خدمة سوق واحد، أو استخدام تكنولوجيا واحدة. وتتألف استراتيجية التركيز من بديلين اثنين، هما:

(أ) استراتيجية النمو الأفقي (Growth)

(Horizontal):

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة بالنمو أفقياً؛ وذلك بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات متشابهة، مع منتجات المؤسسة؛ بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها، ويزيد مبيعاتها وأرباحها، ويغطي أسواقاً جغرافية جديدة.

(ب) استراتيجية التكامل العمودي

(Vertical Integration):

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة، بالإضافة إلى دورها الإنتاجي بالسيطرة على مصادر التوريد، أو السيطرة على قنوات التوزيع، وربما يصل ذلك إلى إنشاء محلات البيع للمستهلك مباشرة دون وسيط.

١. استراتيجية التوسع إلى صناعات مختلفة

(Diversification Strateg):

تعرف استراتيجية التوسع بأنها عملية إضافة منتجات جديدة مختلفة عن المنتجات الحالية إلى المزيج الإنتاجي في المؤسسة. ويأتي هذا التوسع من مصدرين، إما من خلال التطوير الداخلي، أو الشراء من مصادر خارجية. إن الدوافع إلى هذا التطور الاستراتيجي في عمل المؤسسة قد يكون

واحدًا أو أكثر من الدوافع التالية:

➤ الرغبة في تقليص اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة؛ تحسبًا من تدني مستوى جاذبية منتجاتها في المستقبل.

➤ الرغبة في التغلب على مجموعة من السلبات، التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة، وذلك بالدخول في صناعات جديدة منتقاة بعناية يؤمل أن تساعد في إعادة الربحية إلى المستويات المقبولة.

الرغبة في عدم وضع جميع ما لدى المؤسسة من بيض في سلة واحدة بكل ما يحمله ذلك من احتمالات.

وهذه الدراسات تتم قبل اتخاذ القرار حول طبيعة العمل، الذي تنوي المؤسسة التوسع فيه، وتتضمن هذه الدراسات ما يلي:

١. مدى جاذبية التوسع: إن العمل الذي يتم اختياره للتوسع فيه يجب أن يمتلك أسواقًا جذابة، بحيث يؤدي التوسع فيها إلى تعظيم العائد على الاستثمار مستقبلاً.

٢. كلفة الدخول إلى الصناعة المستهدفة: يجب ألا تكون الكلفة المتوقعة للتوسع عالية جدًا، بحيث تؤدي إلى تخفيض الربحية المتوقعة لفترة طويلة من الزمن.

٣. مدى التحسن المتوقع في وضع

المؤسسة بعد التوسع: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة في الصناعات، التي تتوسع إليها يجب ألا تؤدي إلى إضعاف منتجاتها الحالية.

وبمجرد أن يتخذ قرار التوسع، يتم اتباع واحد أو أكثر من الطرق التالية لإتمامه:

١. التوسع من الداخل، بإنشاء خطوط إنتاجية جديدة باستخدام موارد المؤسسة المالية المتاحة.

٢. التوسع باستخدام المصادر الخارجية، أو ما يُسمى بالتحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliances) وذلك باختيار الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء مؤسسة قائمة، أو الشراكة المؤقتة مع مؤسسات أخرى في بعض الجوانب الإنتاجية المناسبة.

التحالفات الاستراتيجية والقوة المضافة (Strategic Alliances and Synergy)

تهدف التحالفات الاستراتيجية بكافة أنواعها إلى تجميع إمكانيات المؤسسات المتحالفة بطريقة مناسبة، بحيث تؤدي إلى إيجاد ما يُسمى بالقوة المضافة (Synergy)، وهي القوة الناتجة عن التكامل الاستراتيجي المناسب بين المؤسسات المتحالفة، بالإضافة إلى قوة مضافة ناتجة عن التكامل والتفاعل بينها متحدة. وهناك اهتمام خاص قد تركز

في الأونة الأخيرة بشأن تلك القدرات التي تتيح للوحدات الاستجابة بصورة فعالة للتغيرات العنيفة،^(٢٧). وتعتبر القوة المُضافة الدافع الرئيسي للتحالفات الاستراتيجية. وفيما يلي وصف لهذه التحالفات الاستراتيجية:

الاندماج (Merger):

يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية باندماج مؤسستين معاً؛ لتكوين مؤسسة جديدة. ويتم عادة الاندماج بين مؤسستين متقاربتين في الحجم والإمكانيات، وينتج عن ذلك مؤسسة جديدة.

الاستحواذ (Acquisition):

يتضمن شراء مؤسسة قائمة أصغر حجماً وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة، وإضافتها بكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية إليها.

الشراكة المؤقتة (Joint Venture):

يتضمن هذا النوع من التحالفات الاستراتيجية، قيام مجموعة من المؤسسات بالاتفاق على شراكه فيما بينها؛ لإنجاز مشروع مشترك يتوقع أن يؤدي إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة، وخلق القوة

المُضافة (Synergy) بينها. وينظر إلى هذا التحالف على أنه خيار استراتيجي مهم؛ بسبب مجموعة من المزايا التي يمتلكها كالتالي:

١. تعتبر الشراكة المؤقتة وسيلة مهمة لتشجيع القرارات الإدارية الجزئية التي تتصف بالمغامرة إلى حد ما، وذلك لأن عنصر المخاطرة يصبح موزعاً على أكثر من مؤسسة واحدة.

٢. إن تجميع الإمكانيات الإدارية والمالية لمؤسستين مستقلتين يؤدي إلى رفع أدائهما التنافسي إلى مستويات أعلى.

٣. يُعتبر هذا التحالف استراتيجياً فعّالاً إذا ما تم تشكيلها مع مؤسسات أجنبية تعمل في أسواقها الوطنية.

وتعتبر الفائدة الأولى للمشاركة التعاونية واسعة النطاق وهي أنها عادة ما تولد أفكاراً أكثر وأفضل^(٢٨).

أنواع استراتيجية التوسع:

تتضمن استراتيجية التوسع، أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة مختلفة عن منتجاتها الحالية. وتتكون هذه الاستراتيجية من بديلين استراتيجيين، هما:

(٢٧) أ.د. ج. و. ابتهيد، ترجمة د. حسن عبد القادر، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية، القاهرة، ٢٠١٣، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ٨٧.

(٢٨) أ.د. ج. و. ابتهيد، ترجمة د. حسن عبد القادر، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٢٣.

١. التوسع المرتبط (Related Diversification):

ويتضمن ذلك إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة مرتبطة مع منتجات المؤسسة القائمة.

إن من الإرشادات، التي لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند الشروع في عملية تنفيذ استراتيجية التوسع المرتبط ما يلي:

- الدخول إلى صناعات تكون فيها قوة البيع وقنوات التوزيع وأساليب الدعاية والإعلان لترويج المنتجات مشتركة بين المنتجات الجديدة والحالية.

- الدخول إلى صناعات تتطلب استخدام نفس التكنولوجيا التي تستخدم في إنتاج المنتجات الحالية.

- الدخول إلى صناعات يتم بسهولة نقل المعرفة التكنولوجية والخبرات الفنية من الخطوط الإنتاجية القائمة حاليًا إلى الخطوط الإنتاجية الجديدة.

- الدخول إلى صناعات قابلة لنقل الاسم التجاري والسمعة المميزة من المنتجات الحالية إلى المنتجات الجديدة أو العكس.

- اختيار منتجات جديدة تُساعد المؤسسة في إدارة عملياتها التنافسية في أسواقها القائمة أو المتوقعة بصورة أكثر فاعلية.

٢. التوسع غير المرتبط (Unrelated Diversification):

يتضمن هذا النوع من التوسع إضافة

منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كليًا إلى عمل المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية رابطة.

وتتمتع استراتيجية التوسع غير المرتبط بمجموعة من المزايا، وعلى الوجه التالي:

١. تؤدي إلى توزيع المخاطر على أكثر من نشاط واحد، أو منتج واحد؛ مما يقود إلى تقوية المؤسسة في مواجهة الأخطار، وذلك بتخفيف اعتمادها على صناعة واحدة.

٢. يجعل من الممكن استثمار الموارد الرأسمالية المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها، إذا توافرت الشروط الاستثمارية المناسبة.

٣. تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مستوى مستقر من الأرباح، وذلك بالتعويض بين المنتجات التي تدر ربحًا عاليًا، وتلك التي تُعاني من مشاكل في ربحيتها.

٣. استراتيجية الانكماش

(Retrenchment Strategy):

يُشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل الاستراتيجية شعبية، لكنها بدائل مهمة ضمن ظروفها. وتتكون من ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات، وعلى الوجه التالي:

٤. استراتيجية الإنقاذ (Turnaround Strategy):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى محاولة تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة، وتناسب مؤسسة تُعاني من ضعف الأداء، بينما المؤسسات المنافسة تتمتع بأوضاع تنافسية قوية، وتتم هذه الاستراتيجية من خلال ثلاث مراحل، وذلك على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى:** تتضمن إجراء تخفيضات ملموسة في كافة العمليات وحجمها. ويتطلب ذلك إجراء تخفيضات مهمة في الموارد المرصودة للنشاطات غير الحرجة في المؤسسة.
- **المرحلة الثانية:** تشمل إجراءات مناسبة؛ لتثبيت عملية الاستقرار التي تحققت في المرحلة الأولى.
- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة إعادة البناء. وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تجاوزت مرحلة الأزمة، وعادت إلى ممارسة عملها بالطريقة المعتادة.

١. استراتيجية البيع الجزئي (Divesture Strategy):

تناسب هذه الاستراتيجية مؤسسة وجدت أن سبب المشاكل التي تعانيها عائد إلى ضعف أحد الفروع، أو أحد الخطوط الإنتاجية فيها، فتقوم ببيعه إلى أية مؤسسة راغبة في شرائه. كما أن هذه الاستراتيجية

تناسب مؤسسة تُعاني من شح في الموارد المطلوبة لخط إنتاج ناجح، إلا أن المؤسسة غير قادرة على وضع الاستثمارات المطلوبة للإنتاج فيه. وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع بعض فروعها، أو خطوطها الإنتاجية؛ لتوفير الموارد المطلوبة لاستمرار العمل في ذلك الخط الإنتاجي.

٢. استراتيجية تصفية المؤسسة (Liquidation Strategy):

عندما تفشل الاستراتيجيات المذكورة أعلاه في إنقاذ المؤسسة، تكون قد ولجت باب التصفية النهائية. وبانتهاء ذلك تكون المؤسسة قد فقدت شخصيتها الاعتبارية القانونية، واختفت من الوجود، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية: ما حدث لبنك (البتراء) في الأردن، و(بنك التجارة والاعتماد الدولي) في الإمارات العربية المتحدة، كما أن هناك اهتمام خاص قد تركز في الآونة الأخيرة بشأن تلك القدرات التي تنتج للمؤسسات الاستجابة بصورة فعالة للتغيرات العنيفة. (٢٩).

(٢٩) أد.جوابتهيد، ترجمة د. حسن عبد القادر، كل ما تحتاج الى معرفته عن الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٢٤.

البدائل الاستراتيجية على مستوى الاستراتيجية الوظيفية:

تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين الوضع التنافسي لوحدات العمل الاستراتيجية في المؤسسات متعددة المنتجات، باعتبار ان الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على زيادة الموارد العريضة لسلسلة القيمة من اجل استخدامها وتوفير المنتجات المناسبة في الوقت المناسب في اى مكان (٣٠)، وعلى هذا المستوى من الاستراتيجية في المؤسسة يتوافر ثلاثة أنواع من البدائل الاستراتيجية:

١. استراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة (Overall Cost Leadership):

تتضمن هذه الاستراتيجية تخفيض كلفة الإنتاج حتى يكون بالمستطاع بيع المنتجات -التي تتصف بالتواضع من حيث الجودة- بسعر يقل عن سعر المنتجات المنافسة في أسواق المؤسسة.

٢. استراتيجية التفرد

(Differentiation)

تتطلب هذه الاستراتيجية إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل من حيث الجودة بلا منازع في السوق. ومن الممكن أن يكون الأفضل بصفة ما.

(٣٠) ديبوسف عطويى الواضية، التعلم الاستراتيجي ودورة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ، مرجع سابق، ص٥٨.

٣. استراتيجية التركيز (Focus) :Strategy

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام وحدة العمل الاستراتيجية في المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين، أو على خط إنتاجي معين، أو على سوق معين، بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته.

إدارة التنافس استراتيجياً (Strategic) :Management Of Competition

تُعتبر استراتيجيات "مايكل بورتر" (Michael Porter) الأساس الأكاديمي للتفكير الاستراتيجي في مجال إدارة عمليات التنافس الاستراتيجي.

فقد ابتكر Porter مجموعة من المتطلبات في مجال بناء المهارات، وتوفير الموارد والإمكانيات التنظيمية المختلفة المطلوبة للدخول في تنافس إيجابي فعّال مع المؤسسات الأخرى.

إن النجاح في استخدام أيٍّ من الاستراتيجيات، التي سبق الحديث عنها، يتطلب توفير أرضية مناسبة، ولنقل بنية تحتية فعّالة قادرة على التعامل الكفوء مع الحجم المتوقع من التفاعلات التنافسية، التي يتطلبها العمل فيما بعد.

توافقاً مع معيار ان الرشاقة في المنظمات هي استراتيجية للنجاح في البيئات

عالية التنافسية والديناميكية وللمرونة الاستراتيجية (٣١).

وهنا لأبد من استخدام مجموعة من التكتيكات المناسبة بأبعادها المختلفة. ويعرف التكتيك في هذا السياق بأنه خطط محددة، تبين بالتفصيل الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ البديل الاستراتيجي المناسب، من حيث أين ومتى سيوضع هذا البديل الاستراتيجي موضع التنفيذ. ويحدد Porter نوعين من الخطط التكتيكية المتاحة للاستخدام، عندما يحين موعد التنفيذ.

التكتيك الزمني:

يرسم التوجة الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخليا من جهة والية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة (٣٢).

ويركز التكتيك الزمني على الإجابة على السؤال التالي: متى على المؤسسة أن تبدأ عملية التنافس؟ هل ترغب المؤسسة أن تكون رائدة أم تابعة في هذا المجال؟ فالمؤسسة التي تنتج وتسوق منتجاً جديداً لا

(٣١) د. يوسف عطوي الواضية، التعلم الاستراتيجي ودورة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ، ص ٧١.

(٣٢) د. د. ثائر شاكر محمود الهيبي، د. سامي ذياب العزيمي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، مرجع سابق ص ٤٣.

مثيل له في السوق، تُسمى مؤسسة رائدة. طبعاً هنالك العديد من الميزات، التي تتمتع بها المؤسسة الرائدة.

و من أهمها ما يلي:

١. التمتع بالسمعة الناتجة عن كون المؤسسة رائدة في حلبة التنافس.
٢. إمكانية الانتقال السريع إلى موقع القيادة بالكلفة المنخفضة.
٣. جني كمية من الأرباح لمنتج لا منافس له في السوق في الفترة التي تسبق دخول المنافسين الجدد.
٤. تحديد المعايير، التي تحكم عملية التنافس باستخدام هذا المنتج الجديد.

من الأمثلة العملية على ذلك: نظام (Windows) لتشغيل الكمبيوتر المصنع من قبل شركة مايكروسوفت، ونظام تصفح الإنترنت من قبل شركة (Netscape).

أمّا عوامل الضعف الناتجة عن كون المؤسسة رائدة فمن أهمها ما يلي:

١. قدرة المؤسسات الأخرى المنافسة على تقليد المنتج بعد فترة متباينة
٢. تجنب المخاطر بإنتاج منتج جديد، وإيجاد سوق له.

التكتيك المكاني:

يركز هذا التكتيك على الإجابة على السؤال التالي: أين سيتم التنافس، أي ما هو السوق المناسب لذلك؟

عادة تستخدم المؤسسة واحداً من سبيلين لتنفيذ بديلها الاستراتيجي، فإمّا أن تستخدم أسلوب الهجوم، الذي ينفذ في سوق مؤسسة أخرى، أو أسلوب الدفاع كطريقة وقائية ضد دخول منافسين جدد محتملين إلى أسواقها.

التكتيك الهجومى:

هناك العديد من الأساليب الهجومية التي اقترحها Porter، من أهمها ما يلي:

١. **الهجوم المباشر:** يتضمن هذا الأسلوب أن تقوم المؤسسة بهجوم تنافسي مباشر على أسواق المؤسسة المنافسة.
٢. **المنورة الجانبية:** بدلاً من الهجوم المباشر على مواقع المؤسسة المستهدفة، تقوم المؤسسة المهاجمة باختيار أكثر الحلقات ضعفاً عند المؤسسة المستهدفة، وتوجه هجومها إلى تلك الحلقة. ولضمان النجاح على المؤسسة المهاجمة أن تتطلى بالصبر، وتشرع بالتوسع البطيء، والمحكم من موقعها الحالي إلى المواقع الأخرى للمؤسسة المستهدفة.
٣. **الانحناء للعاصفة:** تتضمن هذه الاستراتيجية الهجومية أن تقوم المؤسسة أو وحدة العمل الاستراتيجية ضمن المؤسسة بمحاولة "سحب

البساط" من تحت أقدام المؤسسة المنافسة، وذلك بطرح منتج جديد، يؤدي إلى أن يصبح منتج المؤسسة المستهدفة الحالي غير ضروري.

٤. **استراتيجية التطويق:** تتضمن هذه الاستراتيجية أن تقوم المؤسسة أو إحدى وحدات العمل الاستراتيجية فيها بتطويق أو فرض حصار على منتجات المؤسسة المنافسة، سواء كان الحصار موجهاً إلى منتجاتها أو أسواقها أو كليهما معاً. وهذا يتطلب أن تنتج المؤسسة المهاجمة منتجات متنوعة تتراوح من المنتجات عالية السعر إلى المنتجات منخفضة السعر، وتخدم أسواقاً متعددة، أي تهيمن على كافة أجزاء السوق.

٥. **استراتيجية حرب العصابات:** تتطابق هذه الاستراتيجية تماماً مع مبدأ "اضرب واهرب"؛ حيث تقوم المؤسسة المهاجمة بتوجيه ضربات سريعة ومفاجأة دون تحقيق إصابات كبيرة في المؤسسة المستهدفة، وذلك خشية دفعها إلى الرد. أي أن هذه الضربات ليست مؤلمة، بحيث لا تلجأ المؤسسة المستهدفة إلى الرد عليها بسبب الكلفة العالية المحتملة لعملية الرد هذه.

التكتيك الدفاعي:

تهدف التكتيكات الدفاعية -عادة- إلى تحقيق أحد الأمور التالية:

1. تقليل احتمالية الهجوم من قبل المؤسسات المنافسة.
2. توجيه الهجمات المتوقعة إلى مسارات تقلل من احتمالية إلحاق أذى كبير بالمؤسسة المدافعة.
3. تخفيف حدة الهجمات المتوقعة، بحيث تستطيع المؤسسة مواجهتها بكفاءة وفاعلية.

وفيما يلي وصف لهذه التكتيكات الدفاعية:

1. رفع عوائق الدخول: تعبر هذه الاستراتيجية الدفاعية عن مجموعة العوائق التي تضعها المؤسسة لتجعل عملية الدخول إلى أسواقها صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر؛ مما يؤدي إلى منع المؤسسات الأخرى من الإقدام عليها. وفيما يلي بعض من أهم هذه التكتيكات:

- طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة، من حيث الجودة والسعر، وذلك لإغلاق كافة المنافذ المحتملة، التي قد تسلكها المؤسسات المنافسة في محاولاتها لمهاجمة سوق المؤسسة.
- إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع، وذلك بعقد اتفاقيات ثنائية

مُلزمة قانونياً مع المزودين.

- تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين، بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية.
- رفع كلفة اجتذاب المستهلكين الجدد من قبل المؤسسات المنافسة، وذلك بالمحافظة على الحد الأدنى الممكن من الأسعار للمنتجات التي يفضلها المستهلكون الجدد عادة.
- البيع بأسعار منخفضة، وذلك بالاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الواسع.
- المحافظة على أعلى مستويات السلامة، ومقاومة التلوث، وتشجيع الحكومة لسن قوانين في هذين الجانبين.
- 2. رفع احتمالية الرد: يتضمن هذا التكتيك اتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل المؤسسات التي تفكر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة.
- 3. تخفيض حوافز الهجوم: يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة، التي تتوقعها المؤسسة المهاجمة، بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ استراتيجية الهجوم.
- ان ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمبادئ والاقتراحات المبتكرة

والمطورة في المنظمة والتي يتم تعلمها لتصبح طريقة جديدة وصحيحة للتفكير (٣٣).

البدائل الاستراتيجية على مستوى الاستراتيجية التشغيلية:

وفي دائرة التسويق يكون اهتمام المديرين، على هذا المستوى، منصباً على تطوير استراتيجيات لزيادة المبيعات، أو إنجاز جميع الأهداف التالية:

١. السيطرة على حصة أكبر من الأسواق القائمة.

٢. تطوير منتجات جديدة لتسويقها في الأسواق القائمة حالياً.

٣. إيجاد أسواق جديدة للمنتجات القائمة.

٤. تطوير منتجات جديدة لتسويقها في أسواق جديدة بهدف زيادة المبيعات.

• **البيئة الاستراتيجية:**

"كل شيء في الاستراتيجية بسيط جداً، ولكن هذا لا يعني أن كل شيء سهل جداً (كلوزفيتز).

تسعى الاستراتيجية لإحداث تأثيرات في البيئة، أي العمل لتحقيق نتائج مرغوب

فيها، واستبعاد النتائج غير المرغوب فيها، ويعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق اهداف المنظمة (٣٤).

إن التفكير في سمات البيئة: "التقلب، والتوجس، والتعقيد، والغموض" (VUCA) يوحي بأن البيئة الاستراتيجية متقلبة، وهي عرضة لردود أفعال وتغيرات سريعة ومتفجرة، وغالباً ما تتسم بالعنف، كما أن التوجس أو الشك من سمات هذه البيئة، وهو بطبيعته مثير للإشكاليات، وغير مستقر.

وعندما ينعدم الاستقرار فإن الدول والأطراف المعنية ستسعى فردياً وجماعياً إلى تنظيم سلوكها ذاتياً؛ لتتحول إلى نماذج جديدة. يُراد منها، إمّا استعادة التوازن السابق، وإمّا الحصول على تغييرات مفضلة بالنسبة لمصالحها. ومهمة التكيف بالنسبة للدولة، أو الأطراف الأخرى هي المحافظة على توازن مقبول بين الاحتياجات الداخلية، والمطالب الخارجية.

ولذلك يجب توظيف جهود وموارد كافية لتلبية طلبات البيئة الخارجية، ولكن في

(٣٣) د.اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأردن، ٢٠١٢، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٧.

(٣٤) د.ليث عبدالله القهيوي، د.زياد كامل الاللا، د.بلال محمد الرادى، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٢٢١.

الوقت ذاته تجب تلبية احتياجات البيئة المحلية وتطلعاتها بشكل مناسب. وعلى الأطراف الفاعلة التكيف بصورة أو بأخرى بما ينسجم والبيئة الاستراتيجية؛ حيث يمكن لهذه الأطراف إجراء تعديلات خارجية على العلاقات فيما بينها، وعلى البيئة العامة، من أجل ضمان البقاء.

المطلب الثالث : استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض من الاستثمار في الموارد البشرية خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشد التنمية والتقدم (٣٥).

وقد عرف (Dissler) استراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة، بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها.

لكن الباحث يرى انه من المعتبر ان تكون اهم محاور التنمية المستدامة محر الموارد البشرية.

ويمكن القول إن استراتيجية الموارد

البشرية هي عبارة عن خطة تعطي المنظمة اتجاهاً طويل الأجل لتطوير الموارد البشرية، التي تتضمن عمليات تحليل ممارسات الموارد البشرية، ووضع الخطوط العريضة لسلسلة إجراءات في المستقبل، وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية عمليات تتابعية تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وتشمل استراتيجية الموارد البشرية اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية الموارد البشرية للمنظمة وأهدافها، والاستخدام الفعّال لموارد المنظمة، والسعي إلى تأكيد فاعلية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

وتدل التجارب الدولية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية على ان الثروة الحقيقية للدولة تتمثل في مواردها البشرية والمهارات الإنتاجية للقوى العاملة. (٣٦).

ويمكننا القول إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تنطوي على الأمور التالية:

١- التحليل الاستراتيجي:

ويتضمن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

(٣٥) د.ابراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص٧.

(٣٦) د.سلامة عبد الجواد، استراتيجيات التخطيط للتنمية، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص٢١.

لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، أي أننا نستفيد من هذا التحليل في استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

٢ - صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتشمل ما يلي:

- صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية.
- صياغة رسالة إدارة الموارد البشرية.
- صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية.
- صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

٣ - تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة.

٤ - التقييم والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية:

ويعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في نظام الأداء، هدفها قياس أداء الفرد العامل ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم بالتالي على مدى الكفاءة^(٣٧)، ويتم ذلك من خلال الإشراف على الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف عن معايير الأداء.

صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية:

يجب أن تستند صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية إلى رؤية المؤسسة، التي تكون مشتقة منها.

والرؤية: عبارة فكرة تشحن الطاقات، وتقفز للمستقبل باستدعاء المواهب والموارد التي تعمل على تحقيقها؛ حيث تقتبس إدارة الموارد البشرية رؤيتها من رؤية المنظمة.
مكونات رؤية إدارة الموارد البشرية:
الفلسفة الأساسية.

حلم المستقبل.

وتوضح الفلسفة الأساسية لرؤية الموارد البشرية، ما ترمز إليه وظيفة الموارد البشرية، ويظل هذا ثابتاً لا يتغير، ويضيف إلى حلم الوظيفة والمنظمة.

مثال:

الاهتمام بتطوير كفاءة وفاعلية الموارد البشرية، وتقدير الأفراد، وتعظيم طاقتهم لتحقيق رضا العميل، ويأتي هنا أهمية التوجيه باعتبارها جوهر وظيفة المدير إذ يمثل الجانب التنفيذي المباشر لمهامه ويراة الكثير ركيزة من ركائز القيادة^(٣٨).
صياغة رسالة إدارة الموارد البشرية:

(٣٨) د. ثابت أبو صيام، استراتيجيات إدارة المؤسسات الاجتماعية، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص ١٠١

(٣٧) د. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الأردن، ٢٠١٦، الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٤٠.

يجب أن تستند صياغة رسالة إدارة الموارد البشرية إلى رسالة المؤسسة، وتكون مشتقة منها، كتقديم خدمات ممتازة للعميل، وإعداد العاملين لهذه الغاية، ومن يقوم بالتوجيه هم ذوو الخبرات وأكثر الأشخاص دراية بالفنيات المتصلة بالعمل^(٣٩) مثال:

الاهتمام بكافة وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وتوظيفها وتدريبها وتقييم أدائها، وتعويضها وصيانتها من أجل المحافظة على موارد بشرية كفوءة وفاعلة تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وفقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعية، وبالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المحدد.

الحرص على توظيف الموارد البشرية الكفوءة من أصحاب المؤهلات والخبرات العلمية والعملية.

- صيانة الموارد البشرية.

- تدريب العاملين في المؤسسة.

- المحافظة على نسبة منخفضة لمعدل

دوران العاملين.

(٣٩) د. ثابت أبو صيام، استراتيجيات إدارة المؤسسات الاجتماعية، ص ٣١.

- خفض تكاليف اليد العاملة.

- تنمية رضا العاملين.

- تحسين الإنتاجية وتطويرها.

- تحسين وتنشيط دافعية العاملين.

صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وتعتبر عملية صياغة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، يتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها. ويمتد اهتمام علماء الإدارة العامة بتصميم او صياغة الاستراتيجية بشكل رئيسي الى ابعاد من الاهتمام بمحتوى الاستراتيجية^(٤٠). وتشمل المجالات التي يمكن فيها وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- الوصف الوظيفي المعتمد في المؤسسة.

- إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- التنظيم الإداري لوظيفة إدارة الموارد

البشرية وأنظمة وسياسات وإجراءات

شؤون الوظيفة المعتمدة.

(٤٠) رايز أندرو، جورج أبوين جنيفر لو، رينشارد

م. ووكر، ترجمة د. منصور بن عبد العزيز

المعشوق، الإدارة الاستراتيجية وأداء الخدمة

العامة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد

الوطنية، ص ١٠٤.

تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية:

ان السلوك الاستراتيجي هو دالة لخصائص الفرد الشخصية وخصائص البيئة المحيطة به^(٤١).

يتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر مع كافة الاستراتيجيات.

مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

٤ - ١ - استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

٤ - ٢ - استراتيجية التوظيف.

٤ - ٣ - استراتيجية تدريب العاملين.

٤ - ٤ - استراتيجية تقييم أداء العاملين.

٤ - ٥ - استراتيجية الرواتب والمزايا الأخرى.

والتكامل يكون من الكل إلى الجزء، ومن الجزء إلى الكل، وقد تؤدي الظروف البيئية إلى تغيير استراتيجية المنظمة أو بعض أجزائها، مما يقتضي تغيير استراتيجية إدارة الموارد البشرية أو بعض أجزائها.

(٤١) د.معن وعد اللة المعاضدي، د. وزيرة يحيى

محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد

الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال،

مرجع سابق، ص ٣٢.

- خطط احتياجات المؤسسة من الموارد

البشرية وأساليب تلبية الاحتياجات.

- أنظمة تخطيط وتقييم وتطوير أداء العاملين في المؤسسة.

- البرامج التدريبية التي يتم تنظيمها للعاملين والبعثات التدريبية.

- نظام إدارة الرواتب والمزايا والحوافز والمكافآت والترقيات وزيادات

الموظفين المعتمدة.

مثال: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ما:

- إنهاء خدمات عدد محدد من العاملين في وظائف الخدمات الإدارية.

- تجميد عمليات التوظيف في السنة الأولى التي تغطيها الخطة الاستراتيجية.

- وضع معايير واضحة لضمان اختيار المرشحين الأكفاء للوظائف الشاغرة.

- إعادة النظر في معايير تقييم الأداء.

- تنظيم برامج تدريبية للعاملين في مجال الحاسوب واللغة الإنجليزية.

- استخدام أسلوب تدريب العاملين أثناء العمل.

- إعادة النظر في سلم الدرجات للرواتب والمزايا.

- وضع نظام جديد للحوافز.

بعض أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية	الاستراتيجيات العامة
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية توسعية في التوظيف واستقطاب الكفاءات من سوق العمل. - رواتب مرتفعة وأعلى من الشركات المنافسة. - التوسع في التدريب. - خلق وظائف جديدة. - الاهتمام بظروف العمل. - تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل. 	استراتيجية النمو
<ul style="list-style-type: none"> - وقف التعيينات. - التدريب حسب الحاجة الفعلية. - حوافز على الإبداع. 	استراتيجية الاستقرار
<ul style="list-style-type: none"> - ترك العمل الاختياري. - وقف التدريب. - إعادة تصميم الأعمال. - التطوير التكنولوجي لبعض الأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور. 	استراتيجية تقليص النشاط

مما سبق يتبين لنا أن وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتحقيق التكامل بينها وبين الاستراتيجية العامة يُساعد في تحقيق ما يلي:

- تخصيص الموارد البشرية، ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج.
- تحقيق التكامل بين مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى.
- توليد الأفكار، وتنمية الابتكار وتحقيق

التعليم المستمر.

- تحسين الجودة في العمل.
- تدعيم المزايا التنافسية وعوامل النجاح.
- تحسين الاتصالات والتنسيق بين أجزاء النظام.
- تحسين وتطوير السلوك التنظيمي.
- تحسين الأداء الوظيفي.

الخاتمة

ومما سبق ينبغي التمييز بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

اولا: النتائج

- ١- ان التخطيط الاستراتيجي الجيد لا يعنى بالتبعية نجاح التنفيذ الاستراتيجي.
- ٢- ان تكامل جميع حلقات الادارة الاستراتيجية محورا لا غنى عنه لنجاح الاستراتيجية.
- ٣- ان اعتناق استراتيجيية الموارد البشرية للمنطق والتفكير الاستراتيجي كثقافة منظمية هو السبيل الوحيد لضمان تحقيق رسالة واهداف المنظمة.

ثانيا: التوصيات

- ١- عقد دورات متخصصة للقائمين على صياغة الاستراتيجيات لتعميق اساسيات المنطق والفكر الاستراتيجي كمنهاج عمل يؤثر في كافة قراراتهم الاستراتيجية.
- ٢- استحداث وحدات تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للموارد البشرية مختصة بنشر ثقافة الفكر الاستراتيجي على كافة مستويات الكوادر البشرية للمنظمة.
- ٣- مراعاة مرحلة التنفيذ الاستراتيجي كاهم مرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية والتعامل من خلال هذا المنظور عند صياغة الاستراتيجيات باعتماد هذا المفهوم كمحور اساسي من محاور الادارة الاستراتيجية داخل المنظمات المختلفة.

فالتخطيط الاستراتيجي هو حلقة من حلقات الادارة الاستراتيجية وهو كما هو معلوم تبني صورة مستقبلية مرغوبة، والبحث في طرق الوصول اليها، متضمنا عددا من العناصر الرئيسية، المتعارف عليها كرسم رؤية عامة للقطاع المخططة وصياغة رسالة منبثقة من تلك الرؤية ، وتحديد الغايات الكبرى، ورسم الاهداف المرحلية، واعداد البرامج والمشاريع اللازمة لتحقيق الاهداف المرسومة، وتجهيز الوسائل المطلوبة لتلك المشاريع، وتحديد الموعد الزمني للبدء بالتنفيذ.

اما التفكير الاستراتيجي فهو اقرب الى مهارة صناعة المستقبل الامني، وانما ينطلق من ذلك كلة ليتعامل مع ما يسمى ب (علم المستقبليات) هذا العلم الذي يرى ان المستقبل اشبه ما يكون بالمنتج الذي يمكن صناعته ، والتحكم فيه، وتشكيل مخرجاته وفق مجموعة من الموارد الاولية المتاحة وذلك كلة بناء على اعتناق الفكر والمنطق الاستراتيجي كدليل عمل يستخدم في تفعيل استراتيجيية واعدة للموارد البشرية والتي تكون قادرة على التعامل مع البدائل الاستراتيجية المتعددة لتفعيل المقدرة على التنفيذ الكفو للاستراتيجيات استكمالا لكافة اساسيات مراحل الادارة الاستراتيجية الرشيدة ومن خلال هذه الدراسة يمكن الوصول الى النتائج والتوصيات التالية:-.

المراجع

اولا : المراجع باللغة العربية

١. ابراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع.
٢. أثمار عبد الرزاق، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة واثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة الأولى، دار الحمد للنشر والتوزيع.
٣. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، ٢٠١٢، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث.
٤. اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأردن، ٢٠١٢، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٥. تامر البكري، د. احمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الأردن، ٢٠١٦، دار امجد للنشر.
٦. ثابت أبو صيام، استراتيجيات إدارة المؤسسات الاجتماعية، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع.
٧. ثائر شاكر محمود الهيتي، د. سامي ذياب العزيزي، التخطيط الاستراتيجي
- في إدارة المشاريع التنموية، الأردن، ٢٠١٤، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٨. جووايتهيد، ترجمة د. حسن عبد القادر، كل ما تحتاج الى معرفته عن الاستراتيجية، القاهرة، ٢٠١٣، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع.
٩. ذكريا الدورى، د. احمد على صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، الأردن، ٢٠٠٩، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٠. رايز أندرو، جورج أبوين جنيفر لو، ريتشارد م. ووكر، ترجمة د. منصور بن عبد العزيز المعشوق، الإدارة الاستراتيجية وأداء الخدمة العامة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية.
١١. رضا خلاصي، موج الإدارة الاستراتيجية، الجزائر، بدون سنة نشر، دار هومة للنشر والتوزيع.
١٢. زكريا مطلق الدورى، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، ٢٠١٣، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

١٣. سعد على العنزى، د. جواد محسن راضى، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم-مداخل- تطبيقات)، الأردن، ٢٠١١، الطبعة الاولى، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع.
١٤. سعد على العنزى، د. جواد محسن راضى، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم-مداخل- تطبيقات)، مرجع سابق.
١٥. سلامة عبد الجواد، استراتيجيات التخطيط للتنمية، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع.
١٦. طلال محمد الجاوى، ساكنة السلطاني، SWOT لتقييم المعارف التجارية، الأردن، ٢٠١٤، الطبعة العربية، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع.
١٧. ليث عبدالله القهيوى، د. زياد كامل الاللا، د. بلال محمد الرادى، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، ٢٠١٣، الطبعة الالى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٨. متعب الزين، البناء الاستراتيجي للدولة الإسلامية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب وتقويمها في ضوء مبادئ الإدارة، الأردن، ٢٠١٧، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع
١٩. محمد فخرى راضى، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، ٢٠١٦، دار أمجد للنشر والتوزيع
٢٠. مشيرة السعداوى، استراتيجية العمل الاحصائي للاقتصاد والإدارة، الأردن، ٢٠١٦، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع
٢١. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الأردن، ٢٠١٦، الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
٢٢. مصطفى يوسف كامى، التخطيط والتنمية من منظور (اقتصادى، بيئى، اعلامى) الاردن، ٢٠١٧، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢٣. معن وعد اللة المعاضيدى، د. وزيرة يحيى محمد سليمان، تاثير الذكاء التنافسى في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال، الأردن، ٢٠١٥، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢٤. هيثم عبدالله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، الأردن، ٢٠١٦، الطبعة، دار اليازورى للنشر والتوزيع

-
- Management. 2nd edition, McGraw-Hill Irwin Ed., New York
3. French S, 2009. Critiquing the language of Strategic management. Journal of Management Development, 28 (1).
4. French S. 2009. Re-framing strategic thinking: the research – aims and outcomes. Journal of Management Development, 28(3).

٢٥. يوسف عطيوى الواضية، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، الأردن، ٢٠١٧، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، ص٥٤.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

1. Casey A and Goldman E F. 2010. Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model. Management Learning, 41(2).
2. Dess G, Lumpkin G and Taylor M. 2005. Strategic