

د. ياسر عثمان أبو عمار

الاستراتيجية

(مدخل استشراف المستقبل)



الطبعة الأولى
2022م

تقديم البروفسور
حسن علي الساعوري

الكتاب: الاستراتيجية - مدخل استشراف المستقبل
الكاتب: ياسر عثمان حامد محمود

تاريخ النشر : الطبعة الأولى 2022
رقم الإيداع: 2022/569

تصميم الغلاف والداخلي: الفنان التشكيلي بكري خضر

فهرسة المكتبة الوطنية أثناء النشر - السودان
352.34 ياسر عثمان حامد محمود.1972

-ب.أ.

الإستراتيجية: مدخل إستشراق المستقبل / ياسر عثمان محمود-ط-1
الخرطوم: ب.ع. حامد.2022.

430 ص, 24سم

ردمك 1-891-0-99988-978-ISBN

1. التخطيط الإستراتيجي - تنظيم وإدارة. أ. العنوان.

الناشرون: دار نون والقلم للنشر والتوزيع

الخرطوم _ شارع السيد عبد الرحمن مع الحرية مقابل فندق البحرين

00249117770005

00249917047000

الطابعون: مطبعة جي تاون - الخرطوم

حقوق النشر محفوظة للمؤلف



الفهرست

5	استهلال
6	إهداء
7	قول مأثور
8	شكر وتقدير
9	المقدمة
11	التقديم
13	الفصل الأول: الاستراتيجية
61	الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي
117	الفصل الثالث: التحليل الاستراتيجي
157	الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي
203	الفصل الخامس: القيادة الاستراتيجية
253	الفصل السادس: الإدارة الاستراتيجية
305	الفصل السابع: التغيير الاستراتيجي
346	الخاتمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قال تعالى:

﴿أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾.

سورة الملك - الآية 22

وقال تعالى:

﴿فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَىٰ كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَا أُحِبُّ الْإِفْلِينَ- فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِعًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَئِن لَّمْ يَهْدِنِي رَبِّي لَأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ- فَلَمَّا رَأَى الشَّمْسَ بَازِعَةً قَالَ هَذَا رَبِّي هَذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّي بَرِيءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ- إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾.

سورة الأنعام- الآيات 76 - 79

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(والذي نفسي بيده لا يسألوني خُطة يُعظمون فيها حرمان الله إلا أعطيتهم إياها..
فإن هذا قد عرض لكم خُطة رشد، اقبلوها ودعوني آتية..).

(رواه البخاري)

الإهداء

أهدي هذا الجهد:

- إلى روح أبي الذي علمني ما أرجو أن يكون مفيداً، سائلاً الله أن يحشره مع النبيين والصديقين والشهداء والصالحين وحسن أولئك رفيقاً.
- إلى أمي مع أطيب أمنياتي لها بدوام الصحة والعافية.
- إلى روح أستاذي الدكتور حسين إبراهيم كرشوم، أسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته، وأن يجمعنا به إخوان صدق على سرر متقابلين.
- إلى الأخوة والأخوات.
- إلى الزوجة والأبناء.

قول مأثور

(إنني رأيتُ أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غَدِهِ: لو غيّر هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يُستحسن، ولو قُدّم هذا لكان أفضل، ولو تُرك هذا لكان أجمل. وهذا أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر).

(العماد الأصفهاني)

شكر وتقدير

الشكر لله رب العالمين، وله الحمد في الآخرة والأولى، (وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)، فقد تفضّل وأنعم وأكرم، ونسأله المزيد، جزاءً وثواباً، وهو (الشكور) أهل الفضل والكرم والإنعام، ومن أصدق من الله قيلاً، فقد وعد ووعدته الحق، (وَسَنَجْزِي الشَّاكِرِينَ).

الشكر لله، شكر الحامدين، بلا عدد ولا حساب، وقد (علّمت بالقلم، علّمتنا ما لم نعلم)، فيا رب لك الحمد على عظيم العطايا، جميل الكرم، كثير الفضل، موفور الصحة، حمداً يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه، حمداً يوافي نعمة ويكافئ مزيده.

حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما يحب ربنا ويرضى.

شكري الجزيل إلى أساتذتي الأجلاء وزملائي بمعهد البحوث والدراسات الاستراتيجية بجامعة أم درمان الإسلامية. إلى زملائي في (الدفعة الثانية- ماجستير)، وشكري إلى الدكتورة عرفة- أمين مكتبة المعهد.

الشكر المستحق إلى أسرة ركائز المعرفة للدراسات والبحوث، وإلى زملائي الباحثين بالمركز.

الشكر الصادق لكل من علّمنا حرفاً، أو أسدى لنا نصحاً، أو أعاننا بفكر ثاقب ورأي نير، (وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ).

الشكر موصول للأخوين الكريمين، الأستاذ فيصل عثمان ميرغني (أبو الزمخشري) الذي قام بالتدقيق اللغوي، والفنان التشكيلي والمخرج الصحفي بكري خضر الذي قام بتصميم الغلاف.

ولك الحمد اللهم على عظمة وكمال وجمال صلاتك على حبيبك سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

مع تحياتي الطيبات
المؤلف

مقدمة:

الاستراتيجية تمثل الخطوة الصحيحة نحو صناعة/ استشراف المستقبل، وهي اللبنة الأولى التي تقوم عليها دعائم النجاح والتميز والريادة، سواء على مستوى الدول والحكومات، أو على مستوى المنظمات، أو حتى على المستوى الشخصي بالنسبة للأفراد، وبهذا المفهوم، تزداد أهمية الاستراتيجية يوماً بعد يوم، وتتعاظم بشكل متسارع، مما يجعلها ضرورة حياة، ومنهج عمل مطلوب الآن قبل الغد، ووسيلة فعّالة لتحقيق الأهداف الكبيرة والغايات العظيمة.

قد يحدث نمو وتطور-على المستويات المختلفة-، بغير استراتيجيات، لكنه مبتور ومنبت، وخبط عشواء، أو جدته الصدفة، ليس له استدامة، لكونه لا يقوم على أسس علمية، ولا تسنده رؤى ذات أبعاد استراتيجية، ومن أسس بنيانه على شفا جُزْفٍ هار لا يستوي مع من أسس على ركائز المعرفة الهادية ودعائم الاستراتيجية المُبصرة، ومن يمشي مكباً على وجهه لن يكون أهدى ممن يمشي سويّاً على صراط مستقيم.

النجاحات غير المخططة، في أي مستوى، قصيرة الأجل، محدودة الزمن، لا تحتمل تقلبات البيئة الخارجية المتعددة وتحدياتها المتنوعة والمستمرة، ولا تحفل بالفرص المتاحة ولا تدري كيف ومتى يتم اقتناصها، -وبذات القدر- قد لا تعلم شيئاً عن نقاط القوة بالداخل ولا كيف يمكن تعزيزها واستدامتها ولا تلقي بالألنقاط الضعف حتى تؤتى من قبلها، ويحدث الانهيار الشامل أو الجزئي للمنظومة، ولن يحدث ذلك في ظل وجود استراتيجية ذات فاعلية، حيث تمثل الاستراتيجية البوصلة الهادية للربان، وقرون الاستشعار الموجهة للقيادة، وعبرها يمكن أن يكون النجاح -وإن تم على المدى البعيد- نجاحاً مؤسساً ودائماً ويسهل الحفاظ عليه لأنه محاط بسياج من الوسائل والآليات المخططة بقصد لتحقيق الأهداف والغايات ومنع الانحراف عن المسار الاستراتيجي المرسوم بعد تفكير طويل وتحليل عميق وتخطيط شامل، تسند ذلك وتدعمه رقابة دائمة وتنفيذ صارم عبر إدارة استراتيجية فاعلة.

الاستراتيجية التي نشأت في كنف العسكرية، واستمرت على هذا الحال سنين عدداً، ارتبطت -سابقاً- بالأعمال العسكرية القتالية، وكيفية التخطيط لتحقيق النصر على الأعداء بأقل خسائر، تطورت الآن، ودخلت في مجال منظمات الأعمال، وأصبح وجودها أحد أهم مقاييس القوى الناعمة والقدرة على المنافسة وتحقيق النمو والوسيلة الأكثر فاعلية للمضي بخطى واثقة نحو صناعة المستقبل المنشود واستشرافه.

انطلاقاً من كل ما سبق، تتجلى بوضوح أهمية وجود (الاستراتيجية) -بكل محتوياتها-

في حياة الأمم والشعوب، وضرورة الاهتمام بها، كعلم يجب أن يدرّس كتخصص يرتبط بكل العلوم الإنسانية الأخرى ويؤثر فيها بطريقة إيجابية ويسهم في تطورها ومواكبتها لما يستجد على مستوى العالم في ظل واقع يتطور باستمرار، كما يجب الاهتمام بها كتنشيط يجب أن يوجد ويطبّق على مستوى الدول والمنظمات والأفراد، لتحديد أين تقف الدولة وشعبها الآن؟ وإلى أين يريدون الوصول؟ وما هي الوسائل لتحقيق ذلك؟ وخلال كم من الزمن؟.

عزيزي القارئ- يقع هذا الكتاب (الاستراتيجية- مدخل استشراف المستقبل) في سبعة فصول، على النحو التالي: الفصل الأول: الاستراتيجية، الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي، الفصل الثالث: التحليل الاستراتيجي، الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي، الفصل الخامس: القيادة الاستراتيجية، الفصل السادس: الإدارة الاستراتيجية، الفصل السابع: التغيير الاستراتيجي. حاولنا من خلالها أن نصيّل مكونات الاستراتيجية شرحاً وافياً وتفصيلاً دقيقاً لكل منها، آخذين في الاعتبار أن أياً من هذه الفصول، يمكن أن يكون كتاباً منفصلاً لأهمية موضوعه، وضرورة الكتابة حوله.

من خلال هذا المؤلف، أرجو أن أكون قد أسهمت بقدر معقول، في ما أطمح به، وأتمنى تحقيقه، تجاه نشر الاستراتيجية كعلم ونشاط، سواء لصنّاع القرار، أو للباحثين والأكاديميين، أو على مستوى الأفراد في الحياة العامة، لقناعتني الراسخة أنه -وفي كل المستويات آنفة الذكر- لن يتحقق نجاح أو تميز ولا زيادة، بغير استراتيجية واضحة الأهداف محددة الوسائل.

هذا المؤلف هو جهد المقل، ومحاولة للمساهمة بقدر المستطاع في إثراء هذا المجال الحيوي والمهم جداً (الاستراتيجية)، فإن وفقنا لله الحمد والمنة، فمنه وحده، وإن قصّرنا فمن أنفسنا والشيطان، وعزّاونَا الوحيد أن الباب مفتوحاً للمؤلفين والباحثين لتطوير هذه المحاولة، وليكن لنا أجر المحاولة بنية صادقة وجهود مشهود.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصلي اللهم وبارك وسلم على قائد الاستراتيجيةيين وأمام المرسلين سيدنا محمد ومن أهدى بهديه إلى يوم الدين. والله ولي التوفيق،،،

الفقير إلى رحمة مولاه

د. ياسر عثمان حامد محمود (أبو مهيرة)

قرية الشيخاب جنوب شندي

السبت غرة رمضان 1443هـ- الثاني من إبريل 2022م

التقديم

بين يدي القارئ كتاب: «الاستراتيجية: مدخل استشراف المستقبل». لمؤلفه د. ياسر عثمان أبو عمار الباحث المغرم بكل ما يتعلق بالاستراتيجية وأبعادها المختلفة. وقد اختار موضوعاً بدأه الأكاديميون ثم تبعهم السياسيون في السودان في أواخر الألفية الثانية، وتبعاً لذلك شاع عند أهل الإعلام، فانتشر عند المهتمين وطلاب الدراسات العليا، ومن ثم نشأت مؤسسات الدراسات الاستراتيجية هنا وهناك. جاءت أهمية هذا الكتاب في استعراضه لكل أبعاد الاستراتيجية كإطار نظري يمكن بواسطته يتم تناول شتى المجالات المختلفة سياسية واقتصاداً واجتماعاً. جاء ذلك تناول في ثلاثة جوانب. الأول يتعلق بضرورة وجود التفكير الاستراتيجي عند الصفوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بمعنى آخر وجود القيادة القادرة على التصور للمستقبل البعيد، وبناء على ذلك تكون القدرة على وضع خطط بعيدة المدى، تلك هي عملية التخطيط الاستراتيجي، فتكون النتيجة الخطة الاستراتيجية التي تمثل الجانب الثاني من تناول أما الجانب الثالث، والأخير، فهو قدرة القيادة على إنشاء إدارة مواكبة لهذه الخطة في كل من آلياتها الإدارية، وفي إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنفيذ وهذه هي الإدارة الاستراتيجية. فتكون النتيجة أداء مقبولاً يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، أو قد يكون الأداء دون ما هو مطلوب. وهذه عملية الإجابة على السؤال: إلى أي مدى تم التغيير المطلوب من الخطة؟ ذلك أمر يحتاج إلى قدرة على التحليل الموضوعي والتقويم المستمر لكل مراحل التنفيذ لمعرفة مدى النجاح أو الفشل - هذا ما أطلق عليه التحليل الاستراتيجي الذي به تتم المراجعة تقويمياً وتجويداً. لكل ما تقدم، فالكتاب يستحق القراءة ومن ثم التعليق أو النقد.*

*مدير سابق لعدد من الجامعات السودانية

أ.د. حسن علي الساعوري



الفصل الأول: الاستراتيجية



الفصل الأول: الاستراتيجية

تمهيد:

الاستراتيجية – كما سيُجرى شرحها لاحقاً بالتفصيل- هي العمل الاستراتيجي الشامل الذي يدعو لدراسة الماضي بروية وتأن، ومعرفة واقع الحاضر وفق رؤية ثاقبة وتفكير استراتيجي لاستشراف المستقبل، وتحقيق أهداف مخططة في المستقبل بوسائل وآليات محددة وكذلك بموارد معروفة أو متوقعة، يكون ذلك في جميع الاستراتيجيات، سواء كانت للدولة أو لمنظمة، مع اختلاف الفترات الزمنية المطلوبة. إن التنمية الشاملة للدول والمؤسسات، بل حتى للأفراد، لن تتحقق بضربة لازب، وإنما بالتخطيط الاستراتيجي الواضح والمرتبط بالاستراتيجيات الكلية للدولة، ومن ثم إيجاد طاقم الإدارة الاستراتيجية الفاعلة والكفوءة التي تعمل بجد واجتهاد لإنفاذ هذه الاستراتيجيات وتحقيقها على أرض الواقع مرتبطة بالأمن القومي الشامل. من المؤسف حقاً أن يكون مفهوم الاستراتيجية عند البعض مرتبط بـ (الدولة) أو (القطاع العسكري والأمني) فقط، فإن كانت الاستراتيجية الشاملة للدولة مهمة، فإنه يصعب بل يستحيل تنفيذها في ظل غياب (الوعي الاستراتيجي) لدى المنظمات الصغيرة والأفراد.

إن المؤسسات الصغيرة – ناهيك عن الدول- أضحت لاتعمل بغير تحديد رؤيتها واستراتيجيتها المرتبطة بقيمتها وأهدافها ورؤيتها ورسالتها المعلومة للجميع، والتي يسعى كل المرتبطين بها لنشر ثقافتها والعمل على تحقيقها كما يجب.

الاستراتيجية التي ظهرت في السنوات الأخيرة، وانتقلت من العسكرية للحياة المدنية ومنظمات الأعمال، هي الوجه الآخر لـ(الإعداد) الذي حرّض عليه ودعاه له القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾⁽¹⁾. وهي موجودة في تراثنا الإسلامي في كثير من مواقف السيرة النبوية الشريفة.

المؤكد أن الاستراتيجية قادرة على تحقيق الأهداف المخططة، وهي أقدر على إحداث التنمية المنشودة والتطوير المرغوب وتعزيز الأمن القومي الشامل من خلال عدد من الوسائل والآليات، وهي الطريق الأنجع لتحقيق وتعزيز الغايات الوطنية، وصدق الله حين يقول ﴿أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾⁽²⁾.

(1) سورة الأنفال، الآية 60

(2) سورة الملك، الآية 22

تعريف الاستراتيجية:

هنالك عدد من التعريفات للاستراتيجية منها⁽¹⁾:
عُرِّفت هذه الكلمة بأنها: «فن التخطيط لحملة ما وتوجيهها، وهي الأسلوب الذي يسعى إليه القائد لجر عدوه إلى المعارك».

وقد عرّفها دليل ضباط أركان القوات المسلحة الأمريكية لعام 1959م بأنها: «فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة أو التهديد باستخدامها».

وكما عرّفها المدرسة المصرية بأنها: «أعلى مجال في فن الحرب وتدرس طبيعة وتخطيط وإعداد، وإدارة الصراع المسلح وهي أسلوب علمي نظري وعملي يبحث وسائل إعداد القوات المسلحة للدولة واستخدامها في الحرب معتمداً على أسس السياسة العسكرية كما أنها تشمل نشاط القيادة العسكرية العليا بهدف تحقيق المهام الاستراتيجية للصراع المسلح لهزيمة العدو».

هي «مجموعة من الخطط المُعدّة سلفاً لمواجهة كافة الاحتمالات وتحقيق أهداف تنمويّة بالإستخدام الأمثل للإمكانات والقوى المتاحة. ولهذا أحياناً تترادف مع مصطلح خطة اجتماعية واقتصادية».

هي مجموعة من الأنشطة (المشروعات) المرتبة حسب الأولويات والمجازة من قبل سلطتين تنفيذية وتشريعية والهادفة لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية معينة، في فترة زمنية وموارد محددة، وقد تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة⁽²⁾.
والاستراتيجية هي: «تصوّر مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بناء الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها⁽³⁾».

تُعرّف الاستراتيجية بأنها: «تُعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها أو سقوطها واختفاءها، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيّرات البيئية الداخلية والخارجية». ويُعرفها بورتر: «تهتم بالكفاءة التشغيلية التي تركز على الربط ما بين التفكير والنقد بين صياغة الاستراتيجية والتطبيق».

أما توماس فيشير إلي أنها: «الأنشطة والخطط التي تقرّها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التواء أهداف المنظمة مع رسالتها والبيئة المحيطة بها في

(1) محمد أحمد حسن التوم، ورقة غير منشورة بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الأمم، 2012م (د.ت)

(2) محمد أحمد داني، السياسة العامة واتخاذ القرار، (الخرطوم: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - كلية الدراسات العليا والبحث العلمي-2004م) ص 13

(3) مؤيد سعيد سالم، وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي،(عمان: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب،2006م)، ص 4

نفس الوقت».

ويضيف روبرت: «تمثل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها».

أما تشاندلر فيُعرّفها بأنها: «تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبين أدوار عمل معينة أو تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات التي يجب أن تحققها».

والاستراتيجية هي أيضاً: «وظيفة المدير الاستراتيجي لأن الاستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا، فمن مهامها صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، وتحليل الخيارات أو البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار وتطبيق الاستراتيجية المناسبة»⁽¹⁾.

وهي: «النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبّقة، وتحديد الأهداف وما الذي يجب إنجازه ومتى»⁽²⁾. «هي مجموعة العمليات الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف مع اندراجها في إطار مهام المؤسسة وسياساتها العامة»⁽³⁾.

تُعرّف الاستراتيجية كذلك بأنها: «كل الأطروحات والوسائل والأفكار المُتناسقة والمُتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور عالمي للدولة تمكنها من تحقيق غاياتها عبر أحسن استغلال للفرص والموارد، وتستجيب غيرها للمخاطر والتهديدات ونقاط الضعف في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية للدولة»⁽⁴⁾.

وتعرف أيضاً بأنها «قدرة الدولة على امتلاك القوة الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الاستراتيجية الوطنية، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها قدرة الدولة على تشكيل المستقبل وفق الإرادة الوطنية»⁽⁵⁾.

وتعرف بأنها: «المنهج الذي يتم إتباعه بهدف تحقيق معنى للمهمة أو الرسالة، فإذا عرفنا أهدافنا الأساسية فهنا يكمن التساؤل حول كيفية الوصول إذاً إلى تحقيقها. وتعرف الاستراتيجية أحياناً بأنها الطريق الذي تسلكه المؤسسة لإيجاد وضع متفرد لها»⁽⁶⁾.

(1) زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، 2006م)، ص 35-36

(2) بلال خلف السكرانة، التخطيط الإستراتيجي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والنشر، 2010م-1431هـ)، ص 233

(3) المرجع السابق، ص 36

(4) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط4، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص 54

(5) ياسر عثمان حامد محمود، التخطيط الاستراتيجي ودوره في صناعة الإعلام الأمني بالسودان، بحث غير منشور (دكتوراه) - معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية - جامعة أم درمان الإسلامية 2015م، ص 37

(6) عاصم إدريس جعفر، ماجستير غير منشور «التخطيط الإستراتيجي للإعلام التتموي»، معهد البحوث والدراسات

وحتى يتم توضيح أبعاد هذا التفسير نحدد ما يلي(1):
- إن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم لقياس الأداء في المستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم مفهوم الاستراتيجيات إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً.
إن الاستراتيجية تهدف إلى توفير درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العليا بين عنصرين أساسيين هما:

1. إيجاد درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة وبين غاياتها.
2. إيجاد درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والعمل على وضع دراسة دائمة ومستمرة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة(2).

وهناك عدد من التعريفات للاستراتيجية، منها(3):
- عرّف الجنرال البروسي كلاوزفيتز أشهر المفكرين العسكريين خلال القرن التاسع عشر (الاستراتيجية) بأنها: نظرية استخدام المعارك للوصول إلى هدف الحرب. وواضح من التعريف أعلاه أن كلاوزفيتز قد خلط بين الاستراتيجية العسكرية والاستراتيجية العليا أو الاستراتيجية الشاملة للدولة، بتعريفه الاستراتيجية لأنه رأى في الاستراتيجية النظرية التي تُدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب.

- أما القائد البروسي مولتكه فكانت الاستراتيجية حسب تعريفه بأنها: (إجراء الملاءمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى تحقيق الهدف المطلوب). وبتعريف مولتكه يكون قد ابتعد بالاستراتيجية العسكرية عم مجال السياسة العامة للدولة.

- أما الكاتب العسكري البريطاني المعاصر ليدل هارت فقد عرّف الاستراتيجية بأنها: (فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة). وهنا يقع ليدل هارت في انتقاد يوجه إليه لهذا التعريف للاستراتيجية لكونه قد حدد القوى وحدها في تحقيق الاستراتيجية في الوقت الذي توجد وسائل أخرى وفي ظروف معينة تؤدي إلى تحقيق هدف الاستراتيجية ودون استخدام القوة العسكر بشكل مباشر.

- أما الجنرال الفرنسي أندريه بوفر فيعرف الاستراتيجية بأنها: (فن حوار القوى أو بالأحرى فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها).

- أما هيئة أركان حرب القوات المسلحة الأمريكية فقد حددت مفهوم

الاستراتيجية - جامعة أمدرمان الإسلامية، 2012م، ص 22

(1) المرجع السابق، ص 34

(2) عاصم إدريس جعفر، ماجستير غير منشور «التخطيط الاستراتيجي للإعلام التنموي»، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية - جامعة أمدرمان الإسلامية، 2012م، ص 21

(3) ل. ديليو. مارتين، البحر في الاستراتيجية الحديثة، ترجمة: العقيد البحري المتقاعد عبد الكريم الحاج عناد، (بيروت: المؤسسة العربية بدراسات والنشر، 1982م)، ص 8-9

الاستراتيجية عام 1959م بأنها: (فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة بغرض تحقيق أهداف السياسة القومية عن طريق استخدام القوة أو بالتهديد باستخدامها).

تعريفنا للاستراتيجية:

نعرف الاستراتيجية بأنها منظومة العمليات المتداخلة والأنشطة المستمرة التي تبدأ بالقدرة على التفكير الاستراتيجي المفضي للتحليل العلمي والموضوعي للبيئات الداخلية والخارجية، والقيام بالتخطيط الاستراتيجي، وتحديد وسائل وآليات وأزمان تنفيذ المخطط من خلال إدارة استراتيجية فعّالة وكفؤة وقادرة على المتابعة والتقييم والتقويم واتخاذ القرار الاستراتيجي في الوقت المناسب، لمنع أو معالجة الانحرافات عن المسار الاستراتيجي بأقل مجهود مالي ومادي ومعنوي وفي أسرع وقت ممكن.

الاختلافات بين تعريفات الاستراتيجية:

يجد المؤلف أن هنالك اختلافاً كبيراً بين تعاريف الاستراتيجية. ويعود هذا الاختلاف كما يرى البعض إلى ثلاثة عوامل أساسية⁽¹⁾:
العامل الأول: فهو اختلاف المبادئ من مدرسة إلى مدرسة ومن نظرية إلى نظرية، ولا شك أنّ هذا يجعل مفهوم الاستراتيجية يختلف من مدرسة إلى أخرى ومن مذهب فكري إلى غيره.

العامل الثاني: فيمكن في اختلاف الزوايا التي يتم منها تعريف الاستراتيجية نفسها. من المعلوم أن الإستراتيجية تكون أولاً تصميماً (وهو العمل الفكري الذي تكون من خلاله الأشياء)، ثم تتحول إلى قرار عندما يتم تبنيها، ثم تصبح عند تنفيذها ورقابتها مجموعة من العمليات ومن الإجراءات. فاختلاف المرحلة التي ينظر منها الباحث عند تعريفه للاستراتيجية يؤدي إلى اختلاف التعاريف بدون شك.

العامل الثالث: فهو تطوّر المعارف المتعلقة بالاستراتيجية والذي يؤدي إلى تغيير النظرة إلى الإستراتيجية ، كما يحدث ذلك بالنسبة لباقي مجالات العلوم والمعرفة.

أصل ومفهوم كلمة الاستراتيجية:

أصل كلمة استراتيجية (Strategy) وهي كلمة إغريقية (Strategos) وتعني مكتب الجنرال، ثم أصبحت تعنى فنون الحرب وإدارة المعارك وكيف يستخدم القائد القوي المحيطة به لضمان النصر في الحرب.

(إذا انطلقتنا من التحليل الكلاسيكي للمصطلحات، نجد أن مفهوم أو مصطلح الاستراتيجية يوجد في مختلف اللغات الأوروبية أو اللغات الإغريقية/ اللاتينية. ففي الألمانية نجد *stratégie*، وفي الروسية *strategija* وفي الهنغارية *strategi*. عندما نقول (*stratos agein*) فهو مصطلح الاستراتيجية ذاته مقسم إلى جزئين

(1) عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 22

ويعني «الجيش الذي ندفع به إلى الأمام». وبوصل طرفي المصطلح stratos و agein نحصل على strategos وهذا يعني «الجنرال»، وفعل strategô يعني قاد أو أمر، أما الصفة منها strategikos والتي تجمع strategika فهي تعني وظائف وأعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة، وتعني الصفات التي يمتلكها الجنرال. فالاستراتيجية إذاً هي (فن القيادة للجيش) أو بشكل أشمل هي (فن القيادة). هناك فرضية أخرى حول أصل الاشتقاق في جذوره الأولى. عندما نقول stratos فهذا لا يعني الجيش أو الجيوش بشكل عام، بل يعني الجيش الذي يعسكر في منطقة ما ويكون في حالة حرب. الاستراتيجية في الواقع لا تحدد في حالة صراع واحدة. فكلمة stratos تتعلق بكلمة أخرى وهي أكثر قوة في المعنى: (gia) تعني الأرض، أما (agein) فهي تعني الدفع إلى الأمام. هذه الفرضية الأخيرة هي الأكثر واقعية عند الكثير من مؤرخي العلوم الإستراتيجية. ربما لأن هذا الاقتراح في التحليل يشير إلى أن الاستراتيجية ليست شيئاً «ساكناً» بل هي مرتبطة «بالحركة»⁽¹⁾.

يرى بعض الباحثين أن أصل كلمة استراتيجية ظهرت في أثنينا منذ القرن الخامس قبل الميلاد وظيفه ما يمكن أن نسميه المخطّط الاستراتيجي أو الحربي strategos. «حيث «القبائل» تختار عشر «استراتيجيين» أو مخططين. يؤسسون مدرسة يستطيع أحد من داخلها أن يفرض نفسه على الآخرين المتبقين. لكن جميع الأعضاء في هذه المدرسة لديهم الإمكانية في قيادة الجيش أو جزءاً منه، فاستراتيجية من بينهم يقود الجنود المسلحين في المناطق الريفية، وآخر مكلف بالدفاع عن الإقليم أو الدولة، واثان آخران مهمتهما الدفاع عن الشواطئ، أما الخامس يهتم بتسليح الأسطول، والخمسة الآخرون يكون لديهم أعمال مُتعدّدة ومتغيّرة. بعد الاسكندر الأكبر، مدرسة الاستراتيجيين ستتبدل وتتغير في المملكة الهيلينية، ولكن تبدل نحو التوسع على كافة أراضي المملكة مع ضعف في الأهمية لهذه المدرسة. ومع أن وظيفة الاستراتيجية يبدو أنها أصبحت مؤمنة ومضمونة، لكن فكرة الاستراتيجية بقيت غامضة»⁽²⁾.

«وتطورت لتشمل فن القيادة، أي فن التخطيط لإحراز وتحقيق أكبر عدد من الأغراض عند التنفيذ لحملة عسكرية معينة، ثم تطور المصطلح ليشمل معنى تكتيكي، أي فن نشر وإدارة القوات في مناورات وعمليات صغيرة ترمي في مجملها لتحقيق أهداف أكبر استراتيجية، وانتقل المصطلح إلى الساحات الأكاديمية والإدارية والتنفيذية وساحات العلوم الإدارية والسياسية»⁽³⁾.

«إذا انطلقنا من التحليل الكلاسيكي للمصطلحات، نجد أن مفهوم أو مصطلح

(1) صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك- كلية العلوم السياسية، ص 8

(2) صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك- كلية العلوم السياسية، ص 10

(3) عبد العزيز عبد الرحمن حسن، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الخرطوم: معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، 1432هـ-2011م)، ص 3

الاستراتيجية يوجد في مختلف اللغات الأوروبية أو اللغات الإغريقية / اللاتينية. ففي الألمانية نجد *strategie*، وفي الروسية *strategija* وفي الهنغارية *strategi*. وعندما نقول (*stratos agein*) فهو مصطلح الاستراتيجية ذاته مقسّم إلى جزئين ويعني «الجيش الذي ندفع به إلى الأمام». وبوصل طرفي المصطلح *stratos* و *agein* نحصل على *strategos* وهذا يعني «الجنرال»، وفعل *strategô* يعني قاد أو أمر، أما الصفة منها *strategikos* والتي تجمع *strategika* فهي تعني وظائف وأعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة، وتعني الصفات التي يمتلكها الجنرال. الاستراتيجية إذاً هي فن القيادة للجيش أو بشكل أشمل هي فن القيادة»⁽¹⁾.

وتطور مفهوم وتعريف كلمة الاستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقاً لاختلاف وتطور التقنية العسكرية في كل عصرٍ عن الآخر، ووفقاً لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر.

ومن هنا تتبع الصعوبة لتقديم تعريف جامع وشامل لكلمة استراتيجية، لأنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأن الاستراتيجية تتطور تبعاً لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم، لذلك نجد أن لكل دولة خلال فترة معينة استراتيجية عسكرية خاصة بها تتوقف على العوامل الاقتصادية والسياسية والعسكرية والجغرافية، وأنّ أية استراتيجية فعّالة يجب أن تبنى على الخبرة والاستفادة من دروس الماضي وأنّ تُصاغ وتوضع في إطار يناسب المستقبل.

يرى بعض الباحثين أن مفهوم الاستراتيجية يعني الخطة الرئيسية الشاملة *Master Plan* التي تحدد كيف تحقق المنظمة رسالتها *Mission* وأهدافها *Objectives* من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا، وتقليل ما تعانيه من مساوئ. وأن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية، وذلك وفقاً للنظريات والمداخل التي عالجت الموضوع، وركزت على خمسة محاور أساسية للاستراتيجية، هي⁽²⁾:

1. **خطة مستهدفة Plan:** توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للاستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه، وهذا أيضاً ينطبق في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها هدفاً لا بد من بلوغه.
2. **لعبة أو مناورة Poly:** وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عندما تكون هنالك منظمات منافسة.
3. **أنموذج Pattern:** يوضح تسلسل الأحداث والسلوكيات المتسقة والأنماط التي يمكن التعامل معها، أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الاستراتيجي وهو الوصول إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
4. **مكانة ووضع Position:** يشكل حلقة وسيطة ما بين المنظمة والبيئة، وهو

(1) صلاح نيوف، مرجع سابق، ص 9

(2) وحيد حمد محمد أبو حيدر، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الاستراتيجية- دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، بحث غير منشور (ماجستير)، جامعة البلقاء- كلية الدراسات العليا، الأردن، 2014م، ص 33

الموقع المرغوب الذي تصبو المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.
5. منظور Perspective: يعكس رؤية صاحبة للعالم ذي العلاقة، ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية، وهذا يساعدنا في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

تطور مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية تعني عملية تحديد التوجهات بعيدة المدى إلى تحقق التوافق بين أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها، وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية المناسبة، وهي تركز على تحليل وضع المنظمة الحالي من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق، وتحديد أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، وتحليل نقاط الضعف والقوة لقدرات المنظمة مواردها، وتحليل ظروف البيئة المستقبلية واستخدام هذا التحليل للتنبؤ بالأهداف المستقبلية، إضافة إلى وضع الخطط والسياسات الفرعية التي تربط بين موارد المنظمة وأهدافها(1).

بحسب عبيدات(2) فإن مفهوم الاستراتيجية قد انتقل إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965م إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية». ومن هنا بدأت مرحلة جديدة لمفهوم الاستراتيجية ومجالات استخدامها. وانتقلت فعلياً من العسكرية إلى الحياة المدنية.

«وتطورت الاستراتيجية لتشمل فن القيادة أي فن التخطيط لإحراز وتحقيق أكبر عدد من الأغراض عند التنفيذ لحملة عسكرية معينة، ثم تطور المصطلح ليشمل معنى تكتيكي، أي فن نشر وإدارة القوات في مناورات وعمليات صغيرة ترمي في مجملها لتحقيق أهداف أكبر إستراتيجية، وانتقل المصطلح إلى الساحات الأكاديمية والإدارية والتنفيذية وساحات العلوم الإدارية والسياسية(3).

يرى المؤلف أن الاستراتيجية هي منهج حياة متكامل، وبالعامل وفق الاستراتيجية تستطيع الدول والمؤسسات التقدم كما هو موضح في المسار الاستراتيجي الذي يحدد بالضبط أين أنت ولأين تريد الوصول وكيف يتسنى لك تحقيق ذلك؟.

وتطور مفهوم وتعريف كلمة الاستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقاً لاختلاف وتطور التقنية العسكرية في كل عصرٍ عن الآخر، ووفقاً لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر. ومن هنا تتبع الصعوبة لتقديم تعريف جامع (1) وحيد حمد محمد أبو حيدر، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الاستراتيجية- دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، بحث غير منشور (ماجستير)، جامعة البلقاء- كلية الدراسات العليا، الأردن، 2014م، ص 12

(2) تركي إبراهيم عبيدات، التخطيط الإستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة، (الأردن: جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ص2

(3) عبد العزيز عبد الرحمن حسن، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الخرطوم: معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، 1432هـ-2011م)، ص3

وشامل لكلمة استراتيجية، لأنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأنَّ الاستراتيجية تتطور تبعاً لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم، لذلك نجد أن لكل دولة خلال فترة معينة استراتيجية عسكرية خاصة بها تتوقف على العوامل الاقتصادية والسياسية والعسكرية والجغرافية، وأن أية استراتيجية فعالة يجب أن تُبنى على الخبرة والاستفادة من دروس الماضي وأن تُصاغ وتوضع في إطار يناسب المستقبل.⁽¹⁾ إن مفهوم الإستراتيجية قد انتقل إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين عندما دعت أمريكا في عام 1965م إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية».

ويُعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في العلوم الاجتماعية والسياسية والعسكرية والاقتصادية حيث أنها تُستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد، فكلمتا استراتيجية واستراتيجي تستخدمان استخداماً واسعاً من قبل الباحثين والمتخصصين في شتى العلوم.

بعض الجامعات الأوروبية والأمريكية تضم أقساماً مُخصصة لدراسة الإستراتيجية أو مراكز أو معاهد للأبحاث الإستراتيجية ولم ينقل إلى دولنا بدرجة كافية حتى الآن حيث مازالت الدراسات الاستراتيجية محودة وتسير بطريقة بطيئة ومتأنية. إذ أن الاستراتيجية لم تدرس كعلم متخصص في الكثير من الجامعات العربية والإفريقية وبعض دول العالم الثالث، إلا في السنوات العشرين الأخيرة حيث ظلت أيضاً مُحتكرة لدى العسكريين. مع وجود بعض مراكز البحوث والدراسات الاستراتيجية، بل لم تُدرّس ببعض الجامعات حتى تاريخ اليوم.

فحسب كلاوسفيتز **Clausewitz** فإن الاستراتيجية تعني: «فن استخدام القوى العسكرية، لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة»⁽²⁾.

إن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار **Newman** إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي⁽³⁾، كما تعد أعمال كل من **Chandler 1962, Ansoff 1965** و**1965, Learned et al** أولى الدراسات والأبحاث في مجال علم التسيير، فقد قام **Chandler** بدراسة أربعة مؤسسات أمريكية كبرى:

(General Motors, Sears, Du Pont, Standard oil of New Jersey (Exxon))

والذي يهدف من دراسته، إبراز طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي⁽⁴⁾ فتوصل إلى نتيجة مفادها أن «الاستراتيجية تتبع الهيكل»، كما أنه شرح مراحل

(1) تركي إبراهيم عبيدات، التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحلته المختلفة، (الأردن: جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، د.ت)، ص2

(2) أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص8

(3) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002)، ص27
(4) Pellicelli G, (2007), Stratégie d'entreprise, De Boeck Université, Bruxelles, P 39

عمليات صياغة وتنفيذ الاستراتيجية⁽¹⁾. أما الممارسة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية وفصلها عن التسيير الجاري بذلك التميز الذي قدمه I. Ansoff أبو -التسيير الاستراتيجي- بين القرارات الاستراتيجية والقرارات الإدارية والقرارات التنفيذية في مؤلفه المنشور سنة 1965 تحت عنوان *Corporate Strategy* واضعاً به الحدود بين التسييرين الاستراتيجي والجاري⁽²⁾، كما يلي: (القرارات الاستراتيجية، القرارات الإدارية أو التكتيكية، القرارات التنفيذية أو العملية). أما ثالث عمل أسس في الفكر الاستراتيجي فهو يخص كل من (Learned et al) من خلال تقديم نموذج يعد من النماذج الأولى للتحليل الاستراتيجي ويعرف باسم LCAG الذي تعود تسميته لباحثي مدرسة هارفارد للأعمال حيث أقترح من قبل ليرند، كريستنس، أندرز، جث: Learned, Christensen, Andrews, Guth الذي يعبر عن تشخيص المؤسسة ووضعها (*positioning*) مقارنة مع المحيط ومنافسيها، فهو تشكيل لتحليل خارجي (يدعى أيضاً بالتدقيق الخارجي) وتحليل داخلي (يدعى بالتدقيق الداخلي)⁽³⁾ حيث قام بإنهائه ومتابعته Andrews سنة 1971⁽⁴⁾.

يحتل هذا العمل الرائد لـ Kenneth R. Andrews والذي برز في كتابه *The concept of corporate strategy* مكانة بارزة في تشكيل حقل الاستراتيجية، في هذا الكتاب عرف Andrews الاستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (*What a company can do*) (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وماذا يجب أن تفعله (*What it might to do*) (الفرص والتهديدات البيئية) وقد استخدم Andrews المدخل المعروف (*uni-direction*) الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة، مثل التحليل البيئي، اختبار الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية. إن جوهر هذا المدخل (الذي يعرف بمدرسة التصميم *Design school*، أو مدرسة المطابقة *Fit school*) هو النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية *Organizational capabilities* والفرص في داخل البيئة التنافسية، وفي الغالب يستخدم تحليل SWOT لتحقيق هذا الغرض، حيث أن تحليل SWOT هو اختصار للكلمات الإنجليزية الآتية⁽⁵⁾:

S: Strength W: Weakness O: Opportunity T: Threat
نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات⁽⁶⁾.

1) Ingham M, (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, Bruxelles, P 4

2) عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي تنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة، الندوة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 28/25 مايو 2003، ص 1

3) Tarondeau J C, Huttin C, (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2ème édition, Vuibert, Paris, P 11

4) Ingham M, Op-Cit, P 4

5) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 28

6) Tarondeau J C, Huttin C, *Op-Cit*, P 11

في حين تميزت سنوات السبعينات بتسجيل المستشارين لحضورهم حيث يعتبر بروس أندرسون (Bruce Henderson) مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) أول من اقترح تشكيلا دقيقا وأكثر تطوراً للاستراتيجية من خلال اعتبار ضرورة استناد هذه الأخيرة إلى قوانين اقتصادية طبق مفهوم «منحنى التجربة» المأخوذ عن فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموع تكاليف أنشطة المنظمات. وكانت النتيجة الخروج بخلاصات حول التأثير للحصة (النسبية) للسوق حيث ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال⁽¹⁾.

شهدت سنوات الثمانينات الحضور المتزامن للجامعيين والمستشارين فمن جانب هي العودة لأساتذة هارفارد، حيث أن مايكل بورتر M. Porter أستاذ شاب من هذه المدرسة خريج الاقتصاد الصناعي 1980 أخذ على عاتقه مهمة إثراء شبكة التحليل المقترحة من طرف نموذج LCAG ونموذجه للتحليل الهيكلي للقطاعات ينظم أكثر مرحلة التشخيص الخارجي ويسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي⁽²⁾، حيث جوهر هذا النموذج هو أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياق لسلوك الشركات، أي لاستراتيجياتها وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها Porter (العوامل الخمسة) تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال المشتركة⁽³⁾.

وفي سنة 1985 أتم بورتر Porter تحليله من خلال إدماج ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز، التكتيف) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة مثلما هو الشأن بالنسبة لـ «سلسلة القيم» التي يمكن الاستناد إليها لاختيار استراتيجية قاعده، إذن ربط بورتر بين تشكيل وتشغيل الاستراتيجية⁽⁴⁾.

أما أعمال David Ricardo فهي تتمثل في نظرية الريع The theory of rent التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكه بفوائد مفيدة⁽⁵⁾.

كما ترتبط هذه المقاربة بأعمال كل من Edith Penrose 1959 Selznick 1957 Demestz 1958 حيث⁽⁶⁾ طرحت إديث بنروس (Edith Penrose) في مؤلفها

1 (زهية موساوي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، عدد 1، الجزائر، 2002، ص95

2 (زهية موساوي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، 2002، مرجع سابق، ص96

3 (سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار اليازوري العلمية، 2011م)، ص29

4 (زهية موساوي، مرجع سابق، ص96

5 (سملاي يحيوية، و بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد)، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس، 2004، ص75

) fall I, (2008), Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du 6 proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une

المعروف «نظرية نمو الشركة» أن خلق قيمة اقتصادية لا ينشأ من خلال امتلاك موارد فقط، بل من خلال الإدارة الفعالة والابتكارية لتلك الموارد أيضا أشارت إلى أن هناك علاقة سببية بين الموارد وخلق فرص إنتاجية للنمو والابتكار⁽¹⁾.

في حين اهتم Selznick بمفهوم الموارد والمهارات في الحصول على ميزة تنافسية. أما Demestz فقد ركز على خصائص الموارد والمهارات التي تمنح الميزة التنافسية⁽²⁾ فقد بينت المقاربة المبنية على الموارد *Resource-based view* بأن إنشاء القيمة يرتبط أساسا بموارد ومهارات المؤسسة وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق لها ميزة تنافسية دائمة. حيث كان التأسيس الرسمي لها بداية الثمانينات من خلال أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Porter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم حيث تعتبر RBV المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية) أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها⁽³⁾.

تم إثراء هذه المقاربة فيما بعد، وتحول الاهتمام من الموارد (Resources) تدريجياً إلى المعارف (Knowledge) من خلال أعمال كل من (Zander & Kogut, 1996) (Conner, 1996) (Prahalad, 1996) ويمكن القول إن هذا التيار لم يعرف نجاحه من طرف الممارسين إلا من خلال مقال (G.Hamel, C.K.Prahalad, 1996) حول الكفاءات المفتاحية *core competences* وكان أن أدى ذلك إلى إحداث السبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبنية على الموارد من خلال اقتراح (Hamel & Prahalad) ضرورة إعادة التفكير في الاستراتيجية ليس من خلال وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) أو التقسيم التنظيمي المناسب، ولكن من خلال تمييز الكفاءات المفتاحية المرتبطة بوحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU)، وهو الأمر الذي حقق نجاحاً باهراً. وتبعت ذلك سلسلة من الأعمال والدراسات، وضعت الأساس لثلاثة مقاربات نظرية، الأولى ركزت على الموارد، والثانية ركزت على المعرفة، والثالثة ركزت على الكفاءات⁽⁴⁾.

entreprise mondialisée, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris, PP 30-31

1 (عيشوش رياض، و محبوب يمينة، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري، 2012، ص 11 3 fall I, Op-Cit, P 31 2)

3) بزقاري عبلة، قاسمي خضرة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص 5

4) بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس، 2004، ص 206

الاستراتيجية من العسكرية للحياة المدنية:

المُتفق عليه عند كل الباحثين أن كلمة استراتيجية تعود إلى الفقه العسكري، وتعني: (فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق الأهداف السياسية) مما يؤكد أن نشأتها مرتبطة بالقطاع العسكري والعمليات الحربية تحديداً، وبهذا المفهوم العسكري تعني وضع القوات ثم فن التكتيك أثناء الحرب لتحقيق النصر العسكري، الذي يدعم السياسة بوسائل أخرى، ويحقق أهدافاً مباشرة أو غير مباشرة للمعارك.

«هناك فرضية أخرى حول أصل الاشتقاق في جذوره الأولى. عندما نقول (stratus) فهذا لا يعني الجيش أو الجيوش بشكل عام، بل يعني الجيش الذي يعسكر في منطقة ما ويكون في حالة حرب. الاستراتيجية في الواقع لا تحدد في حالة صراع واحدة. فكلمة stratos تتعلق بكلمة أخرى وهي أكثر قُوّة في المعنى: (gia) تعني الأرض، أما (agein) فهي تعني الدفع إلى الأمام. هذه الفرضية الأخيرة هي الأكثر واقعية عند الكثير من مؤرخي العلوم الاستراتيجية. ربما لأن هذا الاقتراح في التحليل يشير إلى أن الاستراتيجية ليست شيئاً ساكناً بل هي مرتبطة بالحركة»⁽¹⁾.

فالاستراتيجية إذاً لم تنفصل عن الواقع السياسي والأمني للدول، بل لن يكون هنالك واقع سياسي أو أمني متطور لدولة تفتقر لأبسط مقومات الاستراتيجية. وترتبط الاستراتيجية ارتباط وثيق بالأمن القومي التقليدي الذي كان حتى مطلع الألفينات يرتبط مفهومه بالقوات المسلحة والأجهزة الأمنية وقدرتها على حماية الدولة من الأعمال العدائية العسكرية الموجهة من الخارج.

إن الصلة أو العلاقة التي وضعت من قبل منظري الاستراتيجية في القرن التاسع عشر أو قبل وبعده، بين السياسة والاستراتيجية والحرب والاستراتيجية، ظلت قائمة لم تتغير حتى من قِبَل كبار مُنظري هذا العلم في القرن العشرين. «ولكن الإشكاليات التي يمكن طرحها في إطار العلاقة بين السياسة والاستراتيجية (بمعنى علم الحرب) هي إشكاليات تتعلق بالسلطة المدنية وعلاقتها بالسلطة العسكرية. فالمدينة وبشكل طبيعي لها نزعة تجاوز مناخها أو بيئتها من أجل التدخل في قيادة العمليات، بينما الثانية تطعن في محاولة تجاهلها»⁽²⁾.

ويرى عابدين وأحمد إبراهيم⁽³⁾ «أن المفهوم قد تسرّب إلى مجال الأعمال في النصف الثاني من القرن الماضي، وتطور مع التطورات الاقتصادية، فلسفة ونماء، ويمكن ببسر قراءة وجه الشبه بين مفهوم استراتيجية الأعمال والاستراتيجية العسكرية بوضع (الموارد) مكان (الوسائل العسكرية)».

وتقلب المفهوم على يد الباحثين والدارسين في قطاع الأعمال -الذي أصبح رائداً

(1) صلاح نيّوف، مرجع سابق، ص 9

(2) المرجع السابق

(3) يس الحاج عابدين إبراهيم وأحمد إبراهيم عبد الله، التخطيط الاستراتيجي في السودان (الخرطوم: مطبوعات المركز القومي للإنتاج الإعلامي، إصدار رقم 8، 2005م)، ص 12

في المجال- بين عامل التحريك الاستراتيجي الأساسي من (القوة الدافعة) الموروثة من العِلْم العسكري، إلى (المنافسة) الحُرّة استجابة للتطورات العالمية المتسارعة في المجال الاقتصادي والاجتماعي وزيادة التنافس واحتدامه مما يستوجب وضع استراتيجيات للتطوير والتجويد.

وحديثاً أحدثت كلمة (استراتيجية) معنى مختلفاً وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال، خاصة الحديثة منها، التي تقوم على أبعاد تجارية أو خدمية، وكذلك منظمات المجتمع المدني ولاسيما ذات الصفة الدولية والإقليمية، وصار النجاح والتميز يرتبط بوجود استراتيجيات بهذه المنظمات ومدى فاعليتها ومواكبتها، إذ لا تطور حقيقي على المدى البعيد في غياب استراتيجية.

ويُعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في العلوم الاجتماعية والسياسية والعسكرية والاقتصادية حيث أنها تُستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد، فكلما استراتيجي واستراتيجي تستخدمان استخداماً واسعاً من قبل الباحثين والمتخصصين في شتى العلوم. حت أن بعض الجامعات الأوروبية والأمريكية تضم الآن أقساماً مُتخصصة لدراسة الاستراتيجية أو مراكز أو معاهد للأبحاث الاستراتيجية ولم ينتقل علم الاستراتيجية إلى الدول المنطقة العربية بدرجة كافية حتى الآن حيث مازالت الدراسات الاستراتيجية ضعيفة وفي كل المجالات وتسير بطريقة بطيئة ومتأنية لا تتوافق مع سرعة تطور الحياة وزيادة إيقاعها وما تحمله من منافسات محلية وإقليمية ودولية.

«يمكننا القول أن علم الاستراتيجية بقي محصوراً في المجتمعات المتطورة، والتي كانت في حالة مواجهة مع الحروب، فيها نقاشات مفتوحة ومحكومة بالبحث عن الفائدة والأداة. وعملياً، كما يرى بعض منظري الاستراتيجية، هذه الشروط ليس متوفرة بشكل دائم. فالعصر الوسيط، على سبيل المثال، لم يكن قادراً على إنتاج المرحلة الجنينية لعلم الإستراتيجية، بينما أوصل الفكر اللاهوتي إلى القمة مع saint Bonaventure و saint Thomas d'Aquin وآخرين. مع ذلك يمكننا أن نجد كتاباً معزولين هنا وهناك أو أعمال إستراتيجية بأشكال أخرى، ولكنها لم تكفي لبناء فكر إستراتيجية مبني بشكل علمي. وأخيراً نستطيع القول أن الفكر الاستراتيجي تركز حول ثلاث مدارس إذا صح التعبير: المدرسة الصينية، المدرسة اليونانية القديمة بامتداداتها الرومانية والبيزنطية، ثم أوربا الحديثة والتي صدر عنها الفكر الاستراتيجي المعاصر»⁽¹⁾.

يؤرخ كثير من الباحثين دخول الاستراتيجية للحياة المدنية، ولا سيما المجال الأكاديمي، بعد الحرب العالمية الثانية والصعود القوي للولايات المتحدة الأمريكية. وهذا ما تراقق أيضاً في ميدان التفكير الاستراتيجي النظري. ولكننا نلاحظ أن هنالك تقدماً كبيراً في التفكير والتخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وقطاع الأعمال

(1) صلاح نيوف، مرجع سابق، ص33

الخيري والطوعي، عكس الكثير من المؤسسات الحكومية. يُعاب كذلك على الأكاديميين والباحثين المختصين عدم الكتابة في هذا المجال المهم والحيوي، حيث تجد صعوبة كبيرة في الحصول على مرجع يتناول الاستراتيجية أو فروعها ومكوناتها من تفكير استراتيجي أو تخطيط استراتيجي أو تحليل استراتيجي أو قيادة / إدارة استراتيجية، ويحمد للبروفيسور محمد حسين أبو صالح مؤسس معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية وحرصه على إثراء المكتبة السودانية ورفدها بمؤلفاته الاستراتيجية مع مراعاته للجوانب التأصيلية (التخطيط الحكيم)، وهو يعد أبو الاستراتيجية بالسودان.

«خروج الولايات المتحدة منتصرة في الحرب الثانية جعلها تهتم كثيراً بالميدان النظري للعلوم الاستراتيجية ولاقى هذه الاهتمام اتساعاً كبيراً على المستوى العالمي. فقد بدأت الجامعات الأمريكية بوضع البرامج البحثية التي تقرأ وتحلل الفكر الاستراتيجي الأوربي: مثلاً Edward Mead Earle أطلق دراساته حول كبار الإستراتيجيين الأوربيين في كتاب له تحت عنوان "Makers of Strategy" صدر في عام 1943، وترجم للفرنسية في عام 1982، وقد استمر هذا المرجع نصف قرن من الزمان كأحد أهم المراجع في هذا المضمار»⁽¹⁾.

إن الأمة الإسلامية عرفت الإستراتيجية بمفهومها الشامل (تفكيراً وتخطيطاً وتنفيذاً وإدارة) في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم وفي عهد الخلفاء الراشدين من بعده، لإحداث النتيجة المرجوة و(الهدف الاستراتيجي) المأمول، وهو (التغيير الاستراتيجي) ومن ثم حماية وتعزيز (المصالح الاستراتيجية الإسلامية). (إن رسول الله صلى الله عليه وسلم يمارس حياته بحسن التدبير وبعد النظر وإحكام الخطة. لم يكن صلى الله عليه وسلم مرتجلاً في خطواته. لقد كان عنده تصور واضح لمستقبله. لقد عرف أن مهمته إبلاغ الرسالة الخاتمة إلى الناس كافة، فكان يضع تدابير تحقق هذه المهمة مع ما يواجهه صلى الله عليه وسلم من معوقات وتحديات⁽²⁾.

«جوهر الاستراتيجية بوجه عام هو توحيد وحشد القوى الحليفة، وتفكيك وعزل قوى الخصم، وتحييد الأعداء والخصوم المحتملين.. وفي العصر الحديث أصبح مفهوم الاستراتيجية يعني المنهجية العلمية للأداء.. وقد كانت استراتيجية الرسول صلى الله عليه وسلم مبنية على خطط علمية مدروسة ومحسوبة ضمنّت الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهي إعلاء كلمة الله ليسود الأمن والسلام في العالم»⁽³⁾. ويرى البروفيسور أبو صالح أن المفهوم الإسلامي للاستراتيجية تجاوز النظرة المطروحة حالياً للتخطيط الاستراتيجي، ليسبقه بالتخطيط الحكيم»⁽⁴⁾ والخطة

(1) صلاح السيوفي، مرجع سابق، ص58

(2) الإسلام والتخطيط المستقبلي، مقال منشور على الإنترنت، موقع آفاق المستقبل، <https://afaqmostaqbal.wordpress.com/>

(3) دفع الله حسب الرسول البشير، السياسات الاستراتيجية والأمنية في السيرة النبوية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص 114 - 115

(4) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الحكيم، (الخرطوم: مركز أم درمان الثقافي، 2016م)، ص24

الحكيمة، هي الخطة التي تؤسس لإعمار الأرض وإصلاحها وتشكيل مستقبل أفضل من خلال تحقيق تنمية شاملة روحية ومادية، ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية وعلمية وتقنية، تتضمن امتلاك قوة تستند على قدر عالٍ من الحكمة المطلوبة لتحقيق غايات الدولة والمنع المُسبق للاعتداء، تؤسس لأمن الإنسان وأمن المستقبل والإسهام في تحقيق السلام العالمي والعبور بأمان إلى الدار الأخرى».

على عكس ذلك جاءت الاستراتيجية التي ولدت في رحاب الغرب مع أهميتها في كثير من جوانبها- مرتبطة بالعمل العسكري الذي يقوم على الاعتداء والدمار كما حدث في الحربين العالميتين.

«إنَّ المفهوم قد تسرب إلى مجال الأعمال في النصف الثاني من القرن الماضي، وتطور مع التطورات الاقتصادية، فلسفة ونماء، ويمكن بيسر قراءة وجه الشبه بين مفهوم استراتيجية الأعمال والإستراتيجية العسكرية بوضع (الموارد) مكان (الوسائل العسكرية)»⁽¹⁾.

وتقلب المفهوم على يد الباحثين والدارسين في قطاع الأعمال بين عامل التحريك الاستراتيجي الأساسي من (القوة الدافعة) الموروثة من العلم العسكري، إلى (المنافسة) استجابة للتطورات العالمية المتسارعة في المجال الاقتصادي والاجتماعي.

مراحل الاستراتيجية:

تمر الاستراتيجية بعدد من المراحل نجلها في الآتي⁽²⁾:

1. مرحلة الفحص والرصد البيئي (التحليل الاستراتيجي):

ويتضمن مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. وتحديد نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص والتحديات.

2. مرحلة صياغة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي):

أي وضع التصورات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، وتتضمن هذه المرحلة تحديد رسالة المنظمة وأهدافها القابلة للتحقيق ووضع الاستراتيجيات وتطويرها ووضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

3. مرحلة التنفيذ أو التطبيق الاستراتيجي (الإدارة الاستراتيجية):

أي ترجمة الاستراتيجية المُصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية⁽³⁾.

(1) بيس الحاج عابدين إبراهيم و أحمد إبراهيم عبد الله، التخطيط الاستراتيجي في السودان (الخرطوم:، مطبوعات المركز القومي للإنتاج الإعلامي، إصداره رقم 8، 2005م)، ص 12

(2) مؤيد سعيد سالم، وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي،(عمان: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب،2006م)، ص3

(3) مؤيد سعيد سالم، وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي،(عمان: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب،2006م)، ص3

4. مرحلة التقييم والسيطرة:

أي تحديد الدرجة أو المدى الذي تتمكن المنظمة الوصول إليه في ضوء الأهداف والغايات التي حُطت لها سابقاً.

5. مرحلة التقويم:

أي معالجة أماكن القصور والحد من الانحراف عن المسار الاستراتيجي من خلال الرصد الدائم والمستمر وإدخال السيناريوهات البديلة.

يرى بعض الباحثين أن الاستراتيجية تمر بعدد من المراحل، نجلها في الآتي: (1)

المرحلة الأولى:

الإعداد للتخطيط، ويشمل:

1. تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق.

2. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.

3. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.

4. دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة.

5. ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية:

دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المرحلة الثالثة:

تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا.

المرحلة الرابعة:

تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل.

المرحلة الخامسة:

تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المُتوقَّعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

المرحلة السادسة:

تجميع خطط العمل وتوحيدها.

المرحلة السابعة:

إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

المرحلة الثامنة:

تنفيذ الخطة.

(1) محمد أحمد حسن التوم، مرجع سابق

المرحلة التاسعة:

متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز، والتدخل لتقويم الخروج عن المسار. وهناك من يقسم المراحل التي تمر بها عملية الاستراتيجية إلى ثلاث مراحل رئيسية، هي(1):

1. مرحلة إعداد الاستراتيجية Strategy Formulation

في هذه المرحلة من عمُر الاستراتيجية يجب إتخاذ قرارات حول:
أ. تحديد فلسفة المؤسسة، وغرضها، ورسالتها.
ب. وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
ج. إختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2. مرحلة تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation

في هذه المرحلة نجد أن تطبيق الاستراتيجية يتطلب إتخاذ القرارات التالية:

- أ. تطوير الهيكل التنظيمي.
- ب. إختيار القيادة وإيجاد نظم محفزة لتحقيق الاستراتيجية.
- ج. وضع أهداف قصيرة الأجل.
- د. موازنات تطويرية.
- هـ. تطوير استراتيجيات وظيفية لإنجاز الاستراتيجية.

3. مرحلة تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation

في هذه المرحلة يقتضي تقييم الاستراتيجية القيام بالتالي:
أ. وضع معايير للأداء للمؤسسة ولمختلف وحداتها.

- ب. قياس تطبيق الاستراتيجيات المتخذة.
- ج. إتخاذ خطوات تصحيحية لأي انحراف، لضمان إستمرار الالتزام بتطبيق الاستراتيجية وفق المسار الاستراتيجي المُخطط.
- د. وهذا يتطلب الحصول على التغذية في الوقت المناسب.

المراحل المنهجية لتطوير الاستراتيجية:

توجد في أدبيات التخطيط الاستراتيجي عدة منهجيات لصياغة الخطط الاستراتيجية. وإن وجد بعض التفاوت في هذه المنهجيات إلا أن الخطوات الرئيسية المشتركة فيها تبدو كبيرة. وعلى ضوء الأساليب العلمية المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وأكثرها نتيجة وتطبيقاً، يقوم فريق التخطيط أثناء رسم أو تطوير الاستراتيجية باتباع منهجية مبنية على الطموح المستقبلي مع الأخذ في الحسبان الواقع الحالي وطريقة تطويره معتمدة على مراحل تصاعدية متسلسلة زمنياً. وفيما يلي توضيحاً لهذه المراحل(2):

أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير

تعد هذه المرحلة الخطوة التحضيرية لبداية مشروع الخطة وانطلاقته

(1) ياسر عثمان حامد محمود، التخطيط الاستراتيجي ودوره في صناعة الإعلام الأمني بالسودان، بحث غير منشور (دكتوراه) - معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية - جامعة أم درمان الإسلامية 2015م، ص 128
(2) ياسر عثمان حامد محمود، المرجع السابق، ص 132

وتتضمن التجهيز لإدارة المشروع وهيكلته الإدارية والمالية وإعداد الخطة الإعلامية، واختيار مستشاري المشروع، وتحديد فرق المحاور الخطة.

ثانياً: مرحلة تشخيص الوضع الراهن

وتشمل هذه المرحلة عملية تحديد البيانات والمعلومات وجمعها وحصر الدراسات والوثائق ذات العلاقة وعمل المسح المعرفي لموضوع الخطة، وحصر فئات ذوي العلاقة، وإقامة ورش عمل وإجراء استبانات لمعرفة التطلعات المستقبلية لذوي العلاقة ومرئياتهم عن الوضع الراهن. ونتيجة لذلك يتم في هذه المرحلة إجراء عملية تقييم وتوصيف شاملة للوضع الراهن للمؤسسة والتطور الذي تم فيها، وقياس الأداء الفعلي لها، ومقارنته بالاحتياجات الحالية والمستقبلية. كما يشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بناءً على المعلومات والبيانات التي تم جمعها، ومعرفة مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات. استخلاص القضايا الرئيسية وتحديدها والتي يجب أن تعالجها الاستراتيجية.

ثالثاً: مرحلة المقارنات المرجعية والممارسات المثلى

ويقصد بالمقارنات المرجعية دراسة أفضل الأنظمة والإجراءات الإدارية والممارسات المثلى العالمية أخذاً في الاعتبار بعض المعايير والمؤشرات المتعارف عليها لقياس الأداء ومستوى الإنجاز. وتهدف هذه المقارنة إلى معرفة مقدار الفجوة المطلوب تجسيرها، والتعرف على الممارسات المثلى المناسبة والاستفادة منها في إعداد الخطة.

رابعاً: مرحلة السيناريوهات المستقبلية

المقصود برسم السيناريوهات هو وضع أداة تستخدم لفهم ما يحتمل حدوثه في المستقبل والتبعات المترتبة عليه. فهي ليست تنبؤات أو استراتيجيات، وإنما هي أشبه بفرضيات مستقبلية مختلفة للتعرف على الأخطار والفرص المتعلقة ببعض العوامل الاستراتيجية. وتساعد هذه الخطوة في بناء استراتيجية قادرة على الاستجابة للمتغيرات المحتملة والتمكن من الاستمرار في جودة الأداء في ظل الظروف المحيطة.

خامساً: مرحلة الخطة الاستراتيجية

يتطلب بناء استراتيجية متمسكة، التعرف على الأخطار والفرص المستقبلية المتعلقة ببعض العوامل الاستراتيجية والتي تم تصورها من خلال رسم السيناريوهات. كما يتطلب تحديد رؤية طموحة ورسالة للمرفق، ووضع الأهداف وتحديد الفجوات بين الحال والمآل، وتعيين الخيارات الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف وتجسير الفجوات.

سادساً: مرحلة الخطة التنفيذية

في هذه المرحلة من الخطة يتم فيها صياغة البرامج التنفيذية المناسبة للاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. كما يتم وضع إطار عام لتنفيذ الاستراتيجية وخارطة طريق لتنفيذها بصورة مرحلية من خلال البرامج المقترحة. وكذلك وضع منهجية لإدارة الخطة وآليات تنظيمية

للإشراف المستمر على تنفيذها والتأكد من تحقق نتائجها، وإعداد نظام لمراقبة الجودة وقياس الأداء بشكل دوري.

خطوات صياغة الاستراتيجية:

الاستراتيجية عملية متداخلة ومستمرة، تبدأ بالتفكير الاستراتيجي، وتنتهي بالتقييم والتقويم الاستراتيجي ثم استراتيجية أخرى أو تعديل وإضافة سيناريوهات جديدة للاستراتيجية القائمة، وهكذا دوماً، للحد من الانحرافات الاستراتيجية وضمان التنفيذ وفق المسار الاستراتيجي المرسوم، ومواكبة البيئة الخارجية وتطوراتها المتسارعة من جهة وتحقيق رغبات جمهور المستفيدين من جهة أخرى وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة وبالكلفة الأقل وفي الزمن المناسب من جهة ثالثة. ولذلك تتطلب صياغة الاستراتيجية العديد من الخطوات المهمة والتي تتمثل في ما يلي(1).

الخطوة الأولى:

تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت في ممارسة نفس أساليبها والعمل في نفس مستوى أدائها الحالي رغم تغير الظروف والمواقف المحيطة بالمؤسسة.

الخطوة الثانية:

يتم في هذه الخطوة إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن الفرص المتاحة ما زالت جيدة في تحقيقها.

الخطوة الثالثة:

يقوم فريق العمل الاستراتيجي في هذه الخطوة بتحديد الوضع الحالي للمؤسسة وبيبين الوضع المثالي المستهدف للوصول إليه.

الخطوة الرابعة:

تهدف هذه الخطوة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي ويتطلب ذلك العودة إلى الدراسات والتحليلات التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.

الخطوة الخامسة:

يتم في هذه الخطوة تحليل البدائل الاستراتيجية لمعرفة وتشخيص إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة وكذلك كلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الاستراتيجية.

الخطوة السادسة:

تقوم الإدارة العليا وفريق العمل الاستراتيجي باختيار الاستراتيجية المناسبة من بين عدد من البدائل الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها وتحويلها إلى خطة عمل واضحة وتحديد الفترة الزمنية التي تحتاجها الخطة.

(1) حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الاستراتيجي- منهج متكامل للمستقبل، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،

2017م-1438هـ)، ص 79

الخطوة السابعة:

يتم في هذه الخطوة صياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها ما يلي:
- توضيح كامل للوضع الحالي للمؤسسة.
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بشكل أكثر وضوحاً.
- وصف كل بديل استراتيجي يتم اختياره لتحقيق الأهداف المرسومة.
عناصر الاستراتيجية:

يرى بعض الباحثين أن الاستراتيجية المؤسسية عملية تُعلم تشمل خمسة عناصر، هي⁽¹⁾:

1. تقويم موقعنا الحالي:

وهذا يتصل بجمع المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة التنافسية وتفسيرها واستخلاص المعنى الدلالي منها.

2. فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه:

وهذا يرتبط بتطلعات وطموحات المؤسسة بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمتها الجوهرية.

3. تعلم كيفية بلوغ الهدف:

وهذا يتصل بصياغة ورسم الاستراتيجية بما في ذلك تحديد الأولويات.

4. الانطلاق (في الرحلة):

وهذا يشمل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد التكتيكات.

5. التحقق من مدى التقدم:

أي التقويم المستمر لفاعلية المؤسسة.

أهمية الاستراتيجية:

من أهم مزايا الاستراتيجية أنها تضع المنظمة موضع المبادرة بدلاً عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل، فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة.

وبالتالي فإن الاستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المنظمة في البيئة أو على مصيرها، كما تتميز الاستراتيجية أيضاً بكونها تتيح فرصة أكبر للقيادة لفهم نشاط المنظمة والالتزامها⁽²⁾.

إن أهمية الاستراتيجية تنبع من كونها تتيح مجالاً أوسع للمنافسة بقوة وتحديد المسارات الاستراتيجية التي تقود لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية. وبغيرها

(1) ريتشارد ل. هيويز، و كاترين كولار، كيف تصبح قائداً استراتيجياً، ترجمة: مركز تنمية القيادات، ص 6

(2) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، مرجع سابق، ص 53

ستظل المؤسسة أو الدولة تعمل بغير رؤية وبغير مسار استراتيجي مما يفضي إلى التضارب المستمر، وإهدار الجهود وتضييع الأوقات في أعمال متكررة أو متشابهة أو غير مطلوبة.

وتزداد أهمية الاستراتيجية في كونها تجيب وبشكل مباشر وصريح على جملة من التساؤلات المطلوبة لتنفيذ الأعمال بجودة واحترافية، وهي: من؟ يقوم بماذا؟ متى؟ كيف؟ ولماذا؟.

يرى بعض الباحثين أن أهمية الاستراتيجية تتمثل في كونها أصبحت علم شامل، يفضي إلى التطور والتقدم في جميع مجالات الحياة. (العديد من العلوم المتعلقة بالإنسان لديها فرضية أو «مسلمة» وهي إدعاء الفهم والإدراك لظاهرة ما أكثر من هؤلاء الذين يعيشونها. والاستراتيجية هي إحدى هذه العلوم الإنسانية التي تؤمن بهذه الفرضية. إنها تحاول أن تكون علماً شاملاً يقود جميع أنواع الصراعات، ولكن مهما كان تعريفها أو اختلفنا فيه مع الآخرين فهي عمل «نبيل» لا يمارسه إلا نخبة من الناس لهم مستوى عال من المسؤولية وأهمها العلمية والمعرفية. لقد طرأ على علم الإستراتيجية تحولات مختلفة وكثيرة، فقد تحدث «هيربرت روزينسكي» في الماضي عن الاستراتيجية الفطرية «الغريزية»، أما في العصر الحديث فقد تحول علم الإستراتيجية إلى مادة تدرس في الأكاديميات العسكرية وبهذا تكون قد تحولت الإستراتيجية إلى «علم الاستراتيجية» أو «الاستراتيجية العلمية»⁽¹⁾.

أنواع الاستراتيجيات:

قسّم العلماء والخبراء في المجال الاستراتيجي، الاستراتيجيات عموماً إلى الأنواع التالية⁽²⁾:

1. الاستراتيجية الهجومية:

هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسة الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية واجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي، فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت⁽³⁾.

2. الاستراتيجية الدفاعية:

وهي التي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها

(1) صلاح نثوف، مرجع سابق، ص 3

(2) الطيب إمام الشيخ، الاستراتيجية الإعلامية وانعكاسها على الأداء القومي، بحث غير منشور (دكتوراه)، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية- جامعة أم درمان الإسلامية، 2015م

(3) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، دت) ص 82

فعالاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة، إن هذا النوع من الاستراتيجيات يُطبَّق في مرحلة النمو للمؤسسة، حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفوة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3. الاستراتيجية الوسيطة:

وهي عبارة عن الحل الوسيط بالمساومة، ونلجأ إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمّال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

4. الاستراتيجية الانهزامية:

نستطيع القول أنها تستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تُؤثر سلباً على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقّف عن العمل لفترات قد تطول مما يؤدي إلى تسريح العمال.

فيما يرى بعض الباحثين هنالك أنواع أخرى من الاستراتيجيات، وفق تقسيمات مغايرة أهمها(1):

1. استراتيجية الدفاع:

وهي استراتيجية تعمل على بناء القدرات التفاوضية والتنافسية ولا تسعى إلى المواجهة المباشرة. وتُستخدم في حال الضعف وعدم القدرة على المبادرة وانعدام القوة، أو عدم القدرة على استغلالها.

2. استراتيجية المبادرة أو الهجوم:

وهي تعمل على تحقيق أهداف استراتيجية قد تقود إلى مواجهة صراع مع آخرين، وهي تأتي عقب إكمال النوع الأول من الاستراتيجيات.

وقد تتضمن الاستراتيجية الواحدة النوعين معاً، حيث تُعتبر المرحلة الأولى من الاستراتيجية عن الدفاع فيما تعتبر المرحلة الثانية منها عن الهجوم والمبادرة. وهذا النوع يكون للدول ذات القوة والقدرة على استغلال هذه القوة واستخدامها بفاعلية.

3. وهنالك مستوى ثالث وهو استراتيجية المنطقة الوسطى:

وهي التي تبلغ فيها الدولة مستوى القوة الكافية للدفاع عن مصالحها الاستراتيجية، إلا أنها لاتضعها في موطن المبادرة على الصعيد العالمي أو الهجوم على الآخرين.

4. استراتيجية القوة العظمى:

وهي التي تتيح للدولة امتلاك مستوى مُتفوّق من القوة الاستراتيجية الشاملة التي تمكنها من القيام منفردة أو بمشاركة آخرين في تصميم النظام العالمي وإدارته.

(1) محمد حسين أبوصالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، مرجع سابق، ص65

كما هو الحال بالنسبة للحلفاء عقب الحرب العالمية الثانية، وكذا بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية عقب انهيار الإتحاد السوفيتي في العام 1989م.

مستويات الاستراتيجية.

أولاً: المستوى العالمي:

ويهتم بوضع استراتيجيات تتصل بالمصالح الدوليّة، ويشمل نطاقها الكرة الأرضيّة، ومن أمثلتها: «استراتيجيات الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية العمرانيّة، والتنمية البشريّة، والمناخ...»⁽¹⁾.

ثانياً: المستوى الإقليمي:

ويهتم بوضع استراتيجيات تتصل بالمصالح الإقليمية، ومن أمثلتها: «استراتيجيات الإتحاد الأوربي، الإتحاد الإفريقي، جامعة الدول العربيّة...».

ثالثاً: مستوى الدولة:

ولها عدد من المستويات هي: الاستراتيجية القومية أو العامة أو العليا. استراتيجيات القطاعات:

- السياسي.

- الإعلامي.

- التقني.

- الاجتماعي.

- الاقتصادي.

- العلمي.

- العسكري.

ثم مستوى أكثر تفصيلاً بكل قطاع مثل استراتيجية الزراعة، التعدين،

- ثم مستوى الإدارات والمؤسسات التابعة للوزارة.

علاقة الاستراتيجية بحقول المعرفة الأخرى:

نرى أن الاستراتيجية ليست شيئاً معزولاً عن محيطها الذي وجدت فيه وبيئتها التي نشأت فيها، وبالتالي فهي ترتبط بشكل كبير بكل فروع المعرفة الأخرى، وكل فرع من هذه الفروع ينظر للاستراتيجية من منظوره الخاص.

«عندما نحدد الاستراتيجية من خلال إعطاء تعريف لها فإن هذا لا يعني بالضرورة تحديد أو حصر المجال للإستراتيجية كعلم. فالاستراتيجية كمنظّر والاستراتيجية الذي يطبق الخطط الاستراتيجية كلاهما يستطيع استخدام جميع الوسائل. والإستراتيجية تختلف عن جميع العلوم، حيث بإمكانها الاستفادة من جميع العلوم: فهي بحاجة للعلوم التجريبية من أجل تطوير وتقييم قاعدتها التقنية، بحاجة للاقتصاد لتطوير إمكاناتها، للعلوم السياسية بسبب علاقتها الخاصة مع السياسة، لعلم الاجتماع من أجل وضع الصراع على أي مستوى في سياقه العام، للتاريخ للاستفادة من أمثلته

(1) محمد حسين أبوصالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، مرجع سابق، ص 62

والمعلومات التي يقدمها»(1).

علم السياسة والعلاقات الدولية:

- يستخدم التعبير للدلالة على كيفية مواجهة أو إدارة صراع بين قوتين متضاربتين.
 - تستخدم كإشارة إلى فهم القوة بمعناها الشامل.
 - يستخدم تعبير الاستراتيجية للدلالة على العامل أو العنصر الذي يزيد من قوة الطرف الآخر أو يقلل من الخصم.
- إن التعامل مع البيئة الدولية بتعقيدها المختلفة يقتضي بالضرورة معرفة تلك البيئة ودراستها وتحليل ما ينطوي عليها من مهددات ومحتويات من فرص وماتشده من تطورات سلبية أو إيجابية. ولن يتأتى ذلك دون وضع استراتيجيات. وتهتم الاستراتيجية الدولية بتعقيدات البيئة الدولية وتقاطعاتها مع مصالح الدولة القومية ومعرفة قدرة الدولة على التأثير في تلك التقاطعات لصالح أمنها القومي، ومعرفة المخططات الاستراتيجية الأجنبية سواء على المستوى الدولي أو الثنائي، وتحديد المصالح الوطنية دولياً وقدرة حمايتها ومدى الصراع الدولي حول هذه المصالح.

«لذا تُعتبر الاستراتيجية السياسية هي العمود الفقري لبناء الإرادة الوطنية وتماسك الجبهة الداخلية، ونجاح التخطيط الاستراتيجي الشامل، وتقوم على عدد من الافتراضات التي تربط امتلاك القوة الاستراتيجية للدولة بعدد من العوامل، أهمها»(2):

1. قوة الإرادة الوطنية والحفاظ عليها.
 2. مدى متانة الائتلافات الداخلية والخارجية.
 3. مستوى السلوك الاستراتيجي.
 4. وجود رؤية وطنية استراتيجية.
 5. مدى استجابة النظام السياسي لم يتم تصميمه من حُطط ورؤى استراتيجية.
 6. مدى ارتكاز القرار السياسي على السند المعرفي.
- «من الجوانب المهمة التي تسعى استراتيجية العلاقات الدولية لتأسيسها، تهيئة الأوضاع الخارجية بما يتوافق مع المصالح والتوجهات الاستراتيجية للدول. ومن هنا فإن التحالفات والتكتلات تشكّل أحد تلك الوسائل المهمة لتحقيق ذلك الغرض»(3).

الاستراتيجية وعلم الجغرافيا السياسية:

يستخدم للتعبير للدلالة على الذي يقوم أو يتضمن اعتبارات جغرافية، وقد يوصف موقع بأنه استراتيجي، فيقال مثلاً أن السودان يتمتع بموقع استراتيجي، ومعنى ذلك

(1) صلاح السيوفي، مرجع سابق، ص 29

(2) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط4، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص284

(3) المرجع السابق، ص336

الخصائص الجغرافية للموقع وارتباطاتها السياسية. السودان دولة لها مقومات استراتيجية، ومنافذ استراتيجية على البحر الأحمر. مع بداية الفكر السياسي الحديث نجد أن قوة الدولة تُحدد استناداً إلى العوامل العسكرية، باعتبارها العامل الرئيس والحاسم في تقدير قوة الدولة، بالإضافة إلى العنصر الجغرافي»⁽¹⁾.

الاستراتيجية وعلم الاجتماع:

يعرف علم اجتماع الاستراتيجية بأنها النشاط المرتبط بتحقيق أهداف وغايات مرسومة. وتتنظر الاستراتيجية للأوضاع الاجتماعية من جملة محاور ابتداءً من متانة النسيج الاجتماعي، ودراسة التعدد الديني والإثني والثقافي والعرقي، وقبول الآخر، ومستوى التعايش، ومدى تفتش العنصرية، وموقف السلام الاجتماعي، ومدى الوعي بقضايا المجتمع، ثقافة المجتمع، والسلوك الشخصي للأفراد. «ودراسة الأوضاع الاجتماعية على الصعيدين الإقليمي والعالمي وتأثيرها محلياً. أوضاع القوانين والتشريعات الاجتماعية ومدى تلاؤمها مع المصالح الوطنية والتحديات المحلية والعالمية. بيانات عن المؤسسات الاجتماعية العلمية والأكاديمية ذات الصلة بالأوضاع الاجتماعية. الأوضاع الخاصة بآليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقييم الاستراتيجية والخطط الاجتماعية»⁽²⁾.

الاستراتيجية وعلم الاقتصاد:

يُطلق مفهوم الاستراتيجية في دراسات التنمية الاقتصادية، فشاع استخدام (استراتيجية التنمية) وقد يطلق على بعض المواد والموارد الاقتصادية أنها استراتيجية وانتشر مفهوم بعض السلع بأنه استراتيجي كالبتترول. والسودان عرف التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط الاقتصادي الذي تم أول مرة - كما جاء سابقاً- في مطلع الستينات، وارتبطت هذه الاستراتيجية بالجانب الاقتصادي فقط.

وهذا المفهوم من الجانب الاقتصادي «يقوم على بلورة وتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية الاقتصادية للدولة في ظل التحديات على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي وامتلاك القوة الاستراتيجية الاقتصادية، والاستفادة المثالية من الموارد واستنباط وتنمية موارد جديدة، والمحافظة على البيئة، ويتضمن امتلاك الطاقة وتحقيق التنمية المتوازنة والأمن الغذائي والمائي. كما يتضمن الحصول والمحافظة على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية. وإفراز فلسفة تعمل على تأسيس شراكة دولية للدولة مع الأسرة والمصالح الدولية، وتنويع مصادر الدخل القومي، وبناء القدرات التنافسية والمزايا النسبية العالمية، وتعزيز القدرات الأمنية

(1) عيسى آدم أبكر يوسف، دراسات أمنية واستراتيجية (مفاهيم.. أسس.. مرتكزات)، (الخرطوم: مطبعة أكاديمية الأمن العليا، 2009م)، ص 79

(2) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط4، مرجع سابق، ص 92-93

للدولة من خلال الجانب الاقتصادي»(1).

الاستراتيجية وعلم الإدارة:

ظهرت في علم الإدارة ما يسمى بـ(الإدارة الاستراتيجية)، و(القيادة الاستراتيجية)، و(التخطيط الاستراتيجي) و(التفكير الاستراتيجي) و(التحليل الاستراتيجي)، و(التغيير الاستراتيجي). وهي في مجملها تمثل الاستراتيجية. التي يحتاج تنفيذها إلى إدارة استراتيجية.

«والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يجرى وراء التحسينات ويسعى لتحقيقها باستمرار، والذي يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها، والذي يحاول أن يبعد نفسه على الأقل - نظرياً - عن المشكلات التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل»(2).

فالاستراتيجية ارتبطت بالإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح المستقبلي والعمل وفق خطط استراتيجية محددة، ويتبع ذلك التغيير الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية، وجميعها لا تتبع إلا من تفكير استراتيجي.

السياسة العامة والاستراتيجية:

المقصود بالسياسة هنا هي السياسة العامة للدولة والتي تحدد الأهداف وتبقى في حيز التصور والإدراك. والاستراتيجية تحدد الأسلوب والوسائل الموصلة إلى تلك الأهداف والقادرة على تحقيقها كما يجب وفق المنظور الاستراتيجي المخطط.

«اهتم علم الاستراتيجية السياسية بتأسيس الأوضاع التي تؤسس لسيادة النظام الوطني المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، ويمنع سيطرة أى أنظمة أو أوضاع أخرى تقود لتحقيق مصالح شخصية أو تنظيمية أو تضعف الإرادة الوطنية في تنفيذ الاستراتيجية القومية»(3).

مجالات الاستراتيجية:

تزيد الحاجة للاستراتيجية كلما زادت درجة التعقيد في البيئة التي تتعامل معها، وهذا يعنى أهمية وجود فلسفة ومركزات خلف التخطيط الاستراتيجي الذي يُرجى منه المساهمة الفاعلة في تحديد وتحليل تلك التعقيدات والعمل على تذليلها.

إن نجاح الاستراتيجية يعتمد على مدى القدرة على قراءة البيئة ودراستها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الفرص وتحديد الإمكانيات والوسائل بما يؤدي إلى بلورة الغايات والأهداف الاستراتيجية.

(1) محمد حسين أبو صالح ، التخطيط الاستراتيجي القومي ، ط4، مرجع سابق، ص211

(2) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010م - 1432هـ)، ص 18

(3) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، ط4، مرجع سابق، ص283

وعليه فيمكن القول أن الاستراتيجية تتناول النقاط التالية (1):

1. دور الدولة على المدى البعيد.
2. امتلاك الدولة للقوة الاستراتيجية الشاملة.
3. علاقة الدولة ومؤسساتها بالبيئة.
4. عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. عملية صياغة رؤية ورسالة الدولة.
6. تقييم البيئة الخارجية للدولة.
7. تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة في ضوء رؤية ورسالة الدولة وغاياتها.
8. اختيار الغايات والأهداف الاستراتيجية.
9. تحقيق مستوى متفوق لأداء الدولة.
10. تحديد الفرص والمهددات.
11. تحديد نقاط الضعف والقوة.
12. إجراء تغييرات استراتيجية لمواجهة مُهددات وتحديات أساسية تعترض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
13. أسلوب ترابط وتناسق قرارات الدولة.
14. وسيلة لتعريف المجال التنافسي للدولة.
15. وسيلة لتحقيق القدرات والمزايا التنافسية للدولة.

الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف هي النتائج المرجوة التي خُطط لها مُسبقاً، والمراد تحقيقها بجملة من الوسائل التي تضمنتها الإستراتيجية. وبالتالي لا بد أن تكون أهدافاً استراتيجية تُراعي جملة من الجوانب المهمة، والتي أجملها الدكتور السكارنة في الآتي(2):

أولاً: مفهوم الأهداف الاستراتيجية:

هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المُخططة، أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة. وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟.

كما يجب التعبير عنها في كمية. وتختلف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغّب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف:

هنالك الكثير من العوامل (داخلية أو خارجية) التي يمكن أن تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الأهداف المخططة، ومن أهم هذه العوامل التالي(3):

1. المؤثرات الخارجية: (القيم الاجتماعية- مجموعات الضغط- التشريعات الحكومية).

(1) المرجع السابق، ص55

(2) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 233.

(3) محمد أحمد حسن التوم، مرجع سابق

2. طبيعة النشاط: (الموقف السوقي – نوعية المنتجات – التكنولوجيا).
3. الثقافة التنظيمية: (التاريخ والتطور- النموذج القيادي والإداري- الهيكل والأنظمة).
4. الأفراد والمجموعات: (توقعات أصحاب المصالح مثل العملاء والعاملين والمُلاك – النقابات- جماعات الائتلاف).

شروط الأهداف الاستراتيجية الجيدة:

إن وضع الأهداف الجيدة يعد اللبنة الأولى للاستراتيجية، وللوصول إلى الأهداف وتحقيقها كما هو مخطط لا بد من توافر جملة من الشروط التي تضع هذه الأهداف في درجة المقبولية وتجعلها أكثر قابلية للتنفيذ، ومن أهم هذه الشروط⁽¹⁾:

1. الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية.
2. العناية الواقعية.
3. التحدي.
4. القابلية للقياس.
5. الجدولة الزمنية.
6. التوازن.
7. المساءلة الشمولية.
8. التدرج.

خصائص الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الأهداف الاستراتيجية بعدد من الخصائص والسمات، حددت في الآتي⁽²⁾:

1. محددة (Specific)
2. تخضع للقياس (Measurable)
3. يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
4. يمكن تحقيقها بالإستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
5. يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
6. مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
7. تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
8. مقبولة من ناحية التكلفة والوقت (Acceptable)
9. مُقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
10. تطوّر قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
11. واقعية (Realistic)
12. تُكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)

يرى المؤلف أن الأهداف التي تتميز بهذه الخصائص هي أهداف ذكية ومرنة وقابلة للتطبيق والقياس وبالتالي التقييم والتقويم لمالعة الإنحرافات إن وجدت منذ البداية مما يُعزز تطبيق الاستراتيجية بكفاءة وفي الزمن المحدد وبالجهد المطلوب.

(1) المرجع السابق

(2) فارسين أغابكان، محاضرات حول التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأعمال، 2008م

فيما يضيف بعض الباحثين خصائص أخرى للأهداف الاستراتيجية:
تتميز الأهداف الاستراتيجية بالخصائص الآتية:

1. الجُرأة.
 2. المبادرة.
 3. تتجه نحو تحقيق أمور أساسية (ثماره ونتائجه) تنعكس على قطاع ضخم من المستفيدين.
 4. يتطلب تحقيقها زمناً طويلاً.
- أنواع الأهداف الاستراتيجية:**

للأهداف الاستراتيجية أنواع مختلفة، حسب كل مدرسة تخطيطية، وما يتصل بها من أدبيات وما ارتكزت عليه من منهجية استراتيجية.

وبشكل عام يمكن إجمال الأهداف الاستراتيجية في ثلاثة أنواع، وهي (1):

1. **أهداف استراتيجية (طويلة الأجل).**

- تُصاغ بشكل عام وشامل حول حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.

- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.

- طويلة الأجل وغير محددة النهاية.

2. **أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل).**

- تُصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.

- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.

- أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.

- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

3. **أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل).**

- تُصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.

- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.

- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

وهناك نوع آخر من الأهداف الاستراتيجية (2):

1. **أهداف داخلية:**

(تستخدم كمرجع لإدارة الأداء- تستخدم للتنسيق بين الإدارات).

2. **أهداف خارجية:**

(تستخدم لتحديد ماهي العناصر الخارجية التي تؤيدها وتسعى إليها، وماهي العناصر

التي ضدها وتعارضها. وكذلك هي موجهة للأطراف الأخرى ذات المصلحة حيث

قد تُستخدم للتوضيح، أو للدعم، أو للرقابة).

3. **أهداف مفتوحة:**

(توجهات عامة دون تحديد واضح وتلعب دور مجالات الأداء الرئيسية).

(1) محمد أحمد حسن التوم، مرجع سابق

(2) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 236- 237

4. أهداف مغلقة:

(وصف دقيق للنتائج المطلوبة).

مكونات الاستراتيجية:

تتكون الإستراتيجية برؤية المؤلف من خمسة أجزاء ومكونات رئيسية ومهمة، وهي: الرؤية - الرسالة - الأهداف الاستراتيجية - الغايات - والقيم.

أولاً: الرؤية Vision

تمثل الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في المستقبل، حيث تجيب على السؤال التالي: ماذا نطمح أن نكون في المستقبل؟. وهي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، ووفقاً لمفهوم أكثر تحديداً يرى بعض الباحثين أن الرؤية تأتي ضمن المنظور الاستراتيجي، بكونها تشير إلى مجموعة المقاصد التي تكون واسعة وشاملة لتصف إكتشاف المستقبل لتحقيق النهايات المرغوبة للمؤسسة. أي هي أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل، من خلال الاستراتيجية المُخططة.

«الرؤية تُعبّر عن الحلم والمستقبل المنشود الذي يتطلّب تكامل مجموعة من الأوضاع والظروف. ويمثل تحديد الرؤية والرسالة والغايات، الخطوة الأولى للتخطيط الاستراتيجي، وتتم صياغتها على خلفيّة التحليل الاستراتيجي»⁽¹⁾. وينبغي أن تتصف الرؤية الممتازة بأنها طموحة وواضحة وأن تتطلع لمستقبل أفضل وأن تُختار كلماتها بعناية فائقة مثيرة للطموح.

متطلبات فاعلية الرؤية الإستراتيجية:

ينبغي أن تتمكن الرؤية الاستراتيجية من الإجابة على تساؤلات أخرى. مثل⁽²⁾:

1. ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحقّقه المنظمة؟.
2. ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟.
3. ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة إذا توافرت لها موارد أكبر؟.
4. ما الذي تريد المنظمة أن تُعرّف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟.
5. ما هي ثقافة المنظمة واستراتيجياتها؟.

الرؤية الاستراتيجية لا تنطلق من فراغ، بل هي نتاج تفكير استراتيجي قادر على التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية.

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط 4، مرجع سابق، ص 101
(2) بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015م-1436هـ)، ص 104

وعند صياغة الرؤية الاستراتيجية ينبغي على المخططين الاستراتيجيين التفكير بجملة من الأسئلة، مثل كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟ وهل الإتجاه الذي تمضي فيه المنظمة هو الإتجاه الصحيح والمرغوب؟ هل هذه الرؤية مفهومة وقابلة للتطبيق؟ هل هذه الرؤية مفهومة للفرد العادي ومستوعبة للعاملين بالمنظمة؟ هل يمكن أن تثير دافعيتهم للعمل وتحفزهم للإنتاج والتميز؟ هنالك بعض الباحثين يضع عدداً آخراً من المتطلبات إن تمكنت الرؤية الاستراتيجية من الوصول إليها ستزيد من فاعليتها، وهي(1):

1. التمييز بين أنواع الرؤى الاستراتيجية الذاتية والموضوعي، الراهن والمستقبلي، الأحادي والمتعدد الأبعاد، المحلي والقومي، الإقليمي والدولي، الكلي والجزئي، المبدع والتقليدي، الرتيب والمتفرد.
2. فُدرَة المنظمة وإدارتها على المبادأة.
3. اعتماد أساليب تخطيط استراتيجي وتشغيلي تستثمر نتائج الرؤية الاستراتيجية.
4. الدور الحرج للتفكير الاستراتيجي الذي يظهر مختلف الرؤى للخرائط العقلية بما ينسجم مع التحديات التي تواجه المنظمة.
5. الإفادة من الخبرة الاستراتيجية لإدارة المنظمة.
6. اعتماد الأساليب العلمية للتنبؤ والتفكير الحر وعصف الأفكار.
7. انتقاء نماذج التحليل الكمي والنوعي.
8. وضوح التوجُّه الاستراتيجي والقدرة على التكيف.

ثانياً: الرسالة Mission

وهي بيان كيف ستحقق المؤسسة رؤيتها، ويحدد بها الغرض الأساسي لها وتجب على عدة تساؤلات تحدد هويتها، وتتسم بالإختصار لمخاطبة الجمهور المستفيد في تحديد معالم المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى. أي هي الخصائص الفريدة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى. وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً.

تُعبرُ الرسالة عن السبب وراء قيام المؤسسة وما تفعله، وتجب على الأسئلة التالية: ماذا نفع، لماذا نفع ما نفعه الآن، كيف نفعه، وكيف يمكننا التفوق؟ «تمثل القيم الأساسية لنماء الفترة الاستراتيجية بتحليل الإختصاصات الرئيسية»(2). الرسالة عبارة عن وصف دقيق لحاضر المنظمة اليوم وكيف يتسنى لها تنفيذ رؤيتها للمستقبل.

ثالثاً: الغايات

الغايات هي: «المصالح الاستراتيجية التي تسعى الدولة لإنجازها على المدى الطويل

(1) بلال خلف السكارنة، الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 07

(2) إبراهيم المكي رحيمة، استراتيجية تحقيق الأمن القومي، بحث غير منشور «ماجستير»، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية - جامعة أم درمان الإسلامية، 2012م، ص 19

– ويكون تحديد المصالح بعدد القطاعات المطلوب تحقيقها. سياسياً واقتصادياً وتقنياً واجتماعياً وإعلامياً وعسكرياً»⁽¹⁾.

هذا على مستوى الدولة، أما على مستوى المؤسسات فالغايات هي النتائج النهائية المرجو تحقيقها على المدى البعيد. وترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المؤسسة والاستراتيجية الشاملة للدولة.

رابعاً: الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

الأهداف هي عبارة عن وصف لأشياء يجب إنجازها، من خلال نقطة من النقاط متوقع الوصول إليها من جانب المؤسسة بصورة عامة، وهي الحالة المرغوبة للمؤسسة في المستقبل.

وبحسب أبو صالح، هناك نوعان من الأهداف الاستراتيجية، هما⁽²⁾:

1. الأهداف الاستراتيجية المباشرة:

وهي أهداف تتجه مباشرة نحو تحقيق مصلحة الدولة. في حال التخطيط الاستراتيجي القومي. وينطبق ذلك على المنظمة المعنية في حال التخطيط الاستراتيجي للمنظمات.

2. الأهداف الاستراتيجية غير المباشرة:

وهي التي تدعم وتساعد في تحقيق الفرصة أو المصلحة. وتتميز الأهداف الاستراتيجية بالخصائص الآتية:

أ. الجرأة.

ب. المبادرة.

ت. يتجه نحو تحقيق أمور أساسية (ثماره ونتائجه) تنعكس على قطاع ضخم من المستفيدين.

ج. يتطلب تحقيقه زمناً طويلاً.

خامساً: القيم

تُعرّف القيم بأنها: «المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ويسعون إلى وضعها محل التنفيذ. فهي التي تهديهم أثناء تنفيذهم لعملهم»⁽³⁾.

فالقيم إذًا تتعلق بمعايير سلوك الأفراد النابعة من ثقافة المنظمة، وتُعبّر بشكل واضح عن الأولويات في ثقافة المنظمة. وهي القاسم المشترك بين أعضاء المنظمة، وقد تكون مكتوبة أو تُفهم ضمناً. وتظهر قيم المنظمة في سلوك وتعامل وأخلاقيات منسوبيها من خلال أنشطة المنظمة.

الاستراتيجية والأمن القومي:

لقد نشأت الاستراتيجية في كنف الأمن القومي ببعده العسكري (التقليدي) البحث،

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، مرجع سابق، ص 101

(2) المرجع السابق، ص 108-109

(3) بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 128

ومع تطوّر مفهوم الأمن القومي وأنسنته أصبح للاستراتيجية جناحان: سياسي وعسكري. تضمن الإدارة العامة للحرب وللأزمات والقيادة العامة للعمليات أو للأعمال العسكرية المختلفة وبذات القدر تعني الرؤية الثاقبة والبصيرة المبصرة والتطلع نحو الغد الأفضل من خلال دراسة الماضي والحاضر لاستشراف المستقبل على مستوى الدولة أو قطاعاتها المدنية المتعددة وبلا استثناء بما في ذلك القطاع الخيري. وفي هذا الإطار يعرفها Herbert Rosinski بأنها "المفهوم المركزي الموجه الذي ينظم كل العناصر ويوجهها نحو غاية مُحدّدة سلفاً"⁽¹⁾.

"تتطابق الاستراتيجية، في القيادة العامة للحرب وفي إدارة الأزمات، مع السياسة في الفعل، لا بل تستحوذ على مجمل قيادة العمل حيث في هذه الحالة تندمج السياسة التقليدية في الاستراتيجية العامة، وهنا تتنوع المسميات حسب الدول"⁽²⁾. "الاستراتيجية الكبرى مفهوم أنجلوسكسوني، أصبح مُتداولاً في منتصف القرن الماضي. يعرفها Liddell Hart في كتابه strategy على أنها سياسة الحرب، هدفها تنظيم وإدارة كل موارد الأمة أو تحالف ما من أجل الوصول إلى هدف سياسي للحرب. بهذا المعنى إن الحرب استمرار للسياسة لكن بوسائل أخرى. يفضل الأمريكيون الحديث عن استراتيجية قومية، والتي قسموها مؤخراً إلى استراتيجية الأمن القومي واستراتيجية الأمن العسكري، الأولى تتعلق بالاستراتيجية الكبرى"⁽³⁾.

الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى:

يشكل التخطيط طويل المدى جزئية من التخطيط الاستراتيجي لأن الأخير ينفذ إلى موضوعات مهمة، وينقسم إلى⁽⁴⁾:

أ. التخطيط الاستراتيجي طويل المدى (10- 15 سنة).

ب. التخطيط الاستراتيجي قصير المدى (5-10 سنوات).

ومن الأمثلة العملية لهذا التخطيط ما قامت به اليابان حين وضع اليابانيين استراتيجيين لمدة قرن كامل وفق الإطار الآتي⁽⁵⁾:

أ. الموجهات الواضحة والمقبولة عالمياً Long range plan

ب. توضيح المحاسبة على كل شيء يتم عمله خطأ.

ج. اتخاذ القرار بالشفافية والسرعة اللازمين.

د. توضيح المسؤوليات والسلطات الفردية.

هـ. السرعة في أداء العمل بالصورة التي يجب أن يؤدي بها.

و. القيم والمعايير الأخلاقية في قلب الأمة بدأت تتلاشى ولا بد من إعادتها.

ز. القوة الكامنة الموجودة يجب العمل على إخراجها.

(1) محمد أحمد حسن التوم، مرجع سابق

(2) المرجع السابق

(3) صلاح نيوف، مرجع سابق، ص 21.

(4) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية- المفاهيم، الكيفيات، النماذج، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة

المحدودة، 2011م)، 304

(5) تاج السر محبوب، الأكاديمية العسكرية العليا- كلية الحرب، الدورة رقم (4)، أغسطس 2001م، ص 2

ح. الخصوصية في تفجير طاقات اليابان واليابانيين.
ط. كيفية استغلال قوة الأفراد.

ي. التركيز على كيفية إطلاق كل الطاقات الإبداعية في الأفراد وتشجيعهم على روح المغامرة في رسم السياسات واتخاذ القرارات وكيفية مقابلة حالات النجاح والفشل.

ك. معالم الأشياء المطلوبة للقرن الـ 21:
1. العولمة.

2. محو الأمية في مجال العولمة.

3. ثورة المعلومات وتقنية المعلومات.

4. التقدم العلمي.

خصائص الاستراتيجية:

هنالك عدد من الخصائص الأساسية للاستراتيجية، نذكرها فيما يلي بإيجاز، وهي⁽¹⁾:

1. عمل فكري:

وهذا معناه أن الاستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر. فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.

2. تلزم المؤسسة للمدى الطويل:

يظهر الالتزام لأن الاختيارات الاستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جداً في بعض الحالات.

3. تؤدي إلى تخصيص الموارد:

وتخصص الموارد من أجل تنفيذ الاستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية، والمالية، والبشرية، والزمنية..إلخ.

4. تخص مساحة النشاط:

أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.

5. تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية:

وهذا المبرر الأول للاستراتيجية لأن لا معنى للاستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

عناصر الاستراتيجية:

نرى أن الاستراتيجية تتكون من مجموعة مفاهيم وعناصر أخرى ترتبط ارتباطاً وثيقاً وتعمل مجتمعة وتهدف لتحقيق أهداف ورسالة الاستراتيجية، ولا يتحقق ذلك بالصورة المرجوة في ظل غياب أو إبعاد لعنصر من هذه العناصر التي تتكون منها الاستراتيجية، وهي:

(1) عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 24

1. التفكير الاستراتيجي.
2. التحليل الاستراتيجي.
3. التخطيط الاستراتيجي.
4. الإدارة الاستراتيجية.
5. التغيير الاستراتيجي.
6. التقويم الاستراتيجي.
7. القيادة الاستراتيجية.

متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

الاستراتيجية، مجموعة عمليات، متجددة ومستمرة، معقدة جداً ومتداخلة بشكل كبير، لدرجة تكاد تنعدم فيها الفواصل بين بعض أجزائها ومكوناتها، ويُطلق أحياناً لفظ استراتيجية على الخطط القصيرة المدى أو السنوية وهو خطأ إداري، فللاستراتيجية أدبياتها وثقافتها ومنهجها المتعارف عليه، ونرى أن الاستراتيجية تبدأ من التفكير الاستراتيجي، ثم التحليل الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، ثم مرحلة التنفيذ الاستراتيجي وهي التطبيق الفعلي للاستراتيجية، وتحتاج هذه المرحلة متطلبات كغيرها من المراحل السابقة واللاحقة. بغض النظر عن كون الاستراتيجية للدولة أو لمنظمة، وكذلك فترة التنفيذ.

تعد عملية تهيئة الدولة للقيام بتنفيذ الاستراتيجية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال الآتي(1):

- أ. التهيئة المعنوية السلوكية.
- ب. النهضة الإدارية.
- ج. التهيئة الفنية والمهنية.
- د. توفير المعلومات التي تتطلبها إدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي.
- هـ. تحقيق استمرارية منهج التخطيط الاستراتيجي.
- و. إعطاء أولوية قصوى للتخطيط الاستراتيجي بواسطة القيادات العليا.
- ز. المعرفة الكاملة والدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية.

الخطة الاستراتيجية:

تُعتبر الخطة الاستراتيجية وإدارتها جزءاً أصيلاً من الاستراتيجية، ومن أهم المفاهيم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي نجد الآتي(2):

1. الرسالة:

هي الغرض الذي وُجِدَت من أجله المنظمة، كما تحدد الأهداف والأغراض الأساسية.

(1) تاج السر محبوب، مرجع سابق، ص 6

(2) زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 38-39

2. الهدف:

وهو أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل والذي يترجم معنى الرسالة إلى مستويات مرغوب فيها قابلة للتحقيق والذي يجب أن يكون قابلاً للقياس مع البساطة والوضوح في صياغته.

3. الغاية:

هي هدف قصير الأجل أو نتيجة قصيرة.

4. السياسات:

هي إشارات عريضة لها صفة الاستمرارية غير محددة بإطار زمني وقابلة للتفسير.

5. الاستراتيجيات:

هي خطط لها مقومات في إمكانيات مادية وبشرية محددة بإطار زمني معين تسعى إلى تحقيق سلوك معين نحو الأهداف.

6. استراتيجية الإدارة:

هي عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية من أجل تأكد بقاء التنظيم.

7. التخطيط الاستراتيجي:

وهو الذي يتوقع حال المستقبل وبالتالي يعمل على الاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل.

8. صياغة الاستراتيجية:

وتعنى إيضاح وتمهيد الطرف الذي تظن المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية لاختيار البديل المناسب.

9. المراجعة الاستراتيجية:

وهي الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الاستراتيجية لقياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات الصحيحة.

أهم مكونات الخطة الاستراتيجية:

تتكون الخطة الاستراتيجية برؤية الباحث من خمسة أجزاء ومكونات رئيسية ومهمة، وهي: (الرؤية - الرسالة - الأهداف الإستراتيجية - الغايات - والقيم).

تمثل الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في المستقبل، حيث تجيب على السؤال التالي: ماذا نطمح أن نكون في المستقبل؟! وهي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، ووفقاً لمفهوم أكثر تحديداً يرى بعض الباحثين أن الرؤية تأتي ضمن المنظور الإستراتيجي، بكونها تشير إلى مجموعة المقاصد التي تكون

واسعة وشاملة لتصف إكتشاف المستقبل لتحقيق النهايات المرغوبة للمؤسسة. أي هي أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.، من خلال الاستراتيجية المخططة. «الرؤية تعبر عن الحلم والمستقبل المنشود الذي يتطلب تكامل مجموعة من الأوضاع والظروف. ويمثل تحديد الرؤية والرسالة والغايات، الخطوة الأولى للتخطيط الاستراتيجي، وتتم صياغتها على خلفيّة التحليل الاستراتيجي»⁽¹⁾.

مقومات نجاح تنفيذ الاستراتيجية:

تبدأ الاستراتيجية بالتفكير الاستراتيجي، ثم التحليل الاستراتيجي للبيئات الداخلية والخارجية، ثم التخطيط الاستراتيجي، ثم إيجاد القيادة أو الإدارة الاستراتيجية القادرة، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتطبيقها على أرض الواقع. البروفسور أبو صالح يرى أن تنفيذ الاستراتيجية القومية يمر بعدد من المراحل، على النحو التالي⁽²⁾:

أولاً: توفير القيادة الاستراتيجية

علم الاستراتيجية لا ينتهي في حدود التخطيط الاستراتيجي بل يتعداه ليشمل تنفيذ الاستراتيجية ضرورة أن تتضمن الخطط المرحلية الأولى من الاستراتيجية لبرامج مكثفة لتدريب القيادات في الدولة في الحكم والمعارضة والمجتمع، بما:

- يشكل العقل القومي.
- يوفر المهارة والسلوك القيادي الذي لا يختلف على المصالح الاستراتيجية الوطنية ويدرك تعقيدات الصراع الاستراتيجي.
- يجب أن تتضمن الاستراتيجية في مسارها الطويل الآتي:
- تأسيس معاهد وأكاديميات لتدريب القيادات.
- تطوير مناهج الجامعات لتحقيق ذات الغرض.
- هذه المرحلة تشمل أيضاً إعادة صياغة السياسات والتشريعات واللوائح، لتقود وتشجع السير في تحقيق هذا الهدف المتمثل في توفير قيادات استراتيجية.

ثانياً: ترقية الوعي الاستراتيجي

طالما أن الاستراتيجية تمثل خطة الدولة ومصالحها الاستراتيجية ووسيلتها لإدارة حوار وصراع المصالح، وطالما أن الاستراتيجية تعتبر عملية لحشد قوة الدولة، فإن تشكيل وترقية الوعي الاستراتيجي تصبح أهم مظلة لتنفيذ الاستراتيجية. أهمية ترسيخ الحلم الوطني لدى القاعدة الجماهيرية وتوضيح التحديات التي تواجه تحقيق هذا الحلم وتوضيح تعقيدات تحقيق المصالح، وهذا يشير بوضوح لجانب مهم من مهام استراتيجية التربية والتعليم والإعلام والتدريب في هذا الخصوص.

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط 4، مرجع سابق، ص 101

(2) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط 4، مرجع سابق،

ثالثاً: تشكيل السلوك المناسب لتحقيق الاستراتيجية

- لا يمكن تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة إذا لم تتضمن الاستراتيجيات الفرعية في مجالات التربية والتعليم والإعلام والتدريب، لجانب التغيير الاستراتيجي للسلوك الذي يشمل السلوك السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتهيئة الذهنية.

- استناد الخدمة المدنية على العلم والقانون في التخطيط واتخاذ القرار والتعيين والفصل من الخدمة.

- أي تخطيط استراتيجي لا يكتب له النجاح إذا لم يهتم بالتخطيط الاستراتيجي التربوي والتعليمي والتدريبي والإعلامي، وكذا بوضع الأولويات التي تضمن تنفيذ هذه الاستراتيجيات خاصة في مراحلها الأولى.

رابعاً: توفير المناخ السياسي الاستراتيجي

يتوقف هذا الجانب على مدى وجود استراتيجية سياسية تعمل على تحقيق الآتي:

1. وجود إجماع حول الاستراتيجية

تحقيق الإجماع الوطني لا يجب بالضرورة أن يتم في وقت وجيز أو بأسلوب المجالات والترقيات، وإنما يتحقق من خلال تحقيق استراتيجيات التربية والتعليم والتدريب والإعلام، من خلال مسارها الزمني الطويل، وهذا يعني أن تنفيذ الاستراتيجية القومية يكون أفضل وأكثر كفاءة كلما تقدمت الاستراتيجية في مراحلها.

2. سيادة نظام الدولة وليس نظام الأفراد

- تشكيل السلوك القيادي يعني استمرار تحقيق التراكم من خلال عدم الخروج من الاستراتيجية والخطة الموضوعية.

- خطورة تصرف القيادات بعقلية الحزب في إدارة الدولة وبعقلية تحقيق المصلحة الشخصية.

خامساً: الشراكة بين السلطة السياسية والعلمية

توضيح حدود السلطة السياسية والسلطة العلمية والمهنية، وبالعدم يحدث التدخل السياسي فيما لا يعنيه ويحدث الخلل في تنفيذ الاستراتيجية.

سادساً: صناعة القرار

وجود نظام لدعم وصناعة واتخاذ القرار يؤسس للشراكة بين السلطة العلمية والسلطة السياسية.

سابعاً: استراتيجية للعلاقات الدولية

وجود استراتيجية للعلاقات الدولية توفر التقانات والخبرات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية من البيئة الدولية، ويشمل ذلك التحالفات والشراكات والتكتلات الاستراتيجية السياسية والاقتصادية... إلخ.

ثامناً: استراتيجية الإنتاج العلمي

وجود استراتيجية للإنتاج العلمي، تنطلق على خلفية المصالح الاستراتيجية الوطنية وما يتصل بها من قضايا استراتيجية ونقاط ضعف ومهددات... إلخ، بما يؤدي إلى حشد قوة الدولة العلمية والتقنية خلف تنفيذ الاستراتيجية وما قد تحتاجه لعمليات بحثية أو إنتاج تقني معين.

تاسعاً: استراتيجية الإنتاج التقني

وجود استراتيجية للإنتاج التقني توفر السند التقني لتنفيذ الاستراتيجية ومن ذلك الاستغلال المثالي للوقت، من خلال استخدام نظام الإدارة الإلكترونية، وقد أثبتت التجارب أهمية هذا الجانب في تحقيق كفاءة التنفيذ بما يشمل ذلك من تحقيق الجودة والاستغلال المثالي للزمن والسيطرة بقدر كبير على الفساد المالي والإداري.

عاشراً: توفير المهارات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية

ضرورة أن تنطلق استراتيجيات التربية والتعليم والتدريب على خلفية المصالح الاستراتيجية الوطنية، وبالتالي يتم توفير الكوادر بالكم والكيف والتمنى المطلوبين لتنفيذ الاستراتيجية.

حادي عشر: توفير البنية التحتية من التشريعات والسياسات

تعرف دائرة التشريعات والسياسات بألية التخطيط الاستراتيجي ووزارة العدل والوزارة المعنية بالشؤون السيادية، ومن بعدهم البرلمان، لكافة الأوضاع المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي يتم وضع بنى تحتية من التشريعات والسياسات تمهد لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.

ثاني عشر: التغيير الاستراتيجي

أن تتضمن الاستراتيجية على الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالتغيير الاستراتيجي المطلوب لهيئة الأوضاع لتناسب تحقيق الاستراتيجية.

ثالث عشر: الإرتكاز على مفاهيم متكاملة في التخطيط

وضع وتنفيذ الاستراتيجية بنجاح يتوقف على مدى إرتكازها على مفاهيم تحقق التكامل والتناغم والترابط بين أنشطة الدولة وتهيئ الأوضاع لتنفيذ الاستراتيجية، وأن إغفال أي مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي من شأنه أن يؤثر على كفاءة تنفيذ الاستراتيجية.

الخيارات الاستراتيجية:

تعريف ومفهوم الخيار الاستراتيجي:

(الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى⁽¹⁾). (الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من

(1) محمود جاسم الصيدعي، استراتيجية التسوق- مدخل كمي وتحليلي، ط2، (الأردن: دار حامد للنشر، 2000م)،

أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح⁽¹⁾. كما يعرف بأنه البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن يتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء تقييم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف⁽²⁾.

ويعرف أيضاً بأنه عملية اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى⁽³⁾. مما تقدم، نجد اتفاق أكثر الباحثين على أن الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأن مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في تحديد واختيار خيارها الاستراتيجي⁽⁴⁾.

المعايير الأساسية لنجاح الخيارات الاستراتيجية:

بعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال دراسة وتحليل مكونات الأداء الداخلي للمؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف فيها، يعقب ذلك قيام المؤسسة بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة والمحيطية بها، لمعرفة وتشخيص الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان العمل، والهدف من ذلك التحليل هو الوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف وامكانيات المؤسسة. وتتم عملية الاختيار الاستراتيجي بعد تقييم البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ويتم اختيار بديل أو أكثر من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة بالتعاون مع الإدارات الأخرى وفريق التخطيط الاستراتيجي، ويندرج أدناه المعايير الأساسية للخيارات الاستراتيجية، كما يلي⁽⁵⁾:

1. تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة والحالية:

الاستراتيجيات الجديدة أو القادمة لا تأتي من فراغ، ولا بد من أن تستند إلى خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، وتشير العديد من الأبحاث العلمية إلى أن معظم المؤسسات تتمسك بالاستراتيجيات السابقة والحالية وتتفاخر باعتمادها في منهجيتها إذا حققت النجاحات، أما في حالة فشلها فتحاول المؤسسة خلق مسوغات لذلك دون الاعتراف بفشل تلك الاستراتيجيات. إن الاعتماد على الاستراتيجيات السابقة أو الحالية فقط يقلل من فرص قيام المؤسسة بالتغيير المطلوب للتكيف مع

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، (الأردن: دار وائل للنشر، 2007م)، ص 400

(2) رابع بوقرة، جميع نبيلة، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10-9 نوفمبر 2010م، ص 2

(3) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، (الأردن: دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م)، ص 211

(4) عباس حسين جواد، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2010م، ص 26

(5) حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الاستراتيجي- منهج متكامل للمستقبل، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص ص 86-88

البيئة المحيطة بها وعلى الإدارة العليا في المؤسسة وفريق العمل الاستراتيجي مراعاة جوانب مهمة في هذا المجال وكما يلي:

- تمسك العاملين بالاستراتيجيات السابقة والحالية: أثبتت الدراسات بأن العاملين غالباً ما يتمسكون بقوة بتلك الاستراتيجيات وهذا بدوره يضعف قناعاتهم بالاستراتيجية الجديدة والعكس صحيح.

- العمل على تثقيف العاملين وإقناعهم بالاستراتيجيات الجديدة.

- في حالة وجود تغييرات جوهرية في الاستراتيجية الجديدة قد لا تقبل بها المؤسسة.

2. القدرة على المخاطرة:

يعد معيار المخاطرة من المعايير الموضوعية المهمة للخيارات الاستراتيجية، وعندما تحتاج المؤسسة لوضع عدد من الاستراتيجيات فلا بد من أن تأخذ في حساباتها درجة معينة من المخاطرة وبدونها لا تستطيع المؤسسة من مواجهة المستقبل.

3. الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة:

كلما توافرت الموارد والإمكانات المناسبة للمؤسسة، كلما أصبحت قادرة على

تطبيق الاستراتيجية التي تراها مناسبة، وأهم الإمكانيات والموارد ما يلي:

أ. **الموارد البشرية:** توافر الموارد البشرية الماهرة ذات القدرة العالية في جميع المجالات الوظيفية والاختصاصات العلمية التي لها علاقة مباشرة بالاستراتيجيات الجديدة يساهم ذلك في نجاح الاستراتيجيات.

ب. **الموارد المالية:** إن المهمة الأساسية للإدارة العليا في المؤسسة هي توفير الأموال اللازمة للإنفاق على الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال دراسة:

- التدفقات النقدية الداخلية.

- مدى إمكانية زيادة تخصيصات الميزانية.

- مدى توفير الدعم المالي من الحكومة ومن غيرها.

ج. **التسهيلات المادية:** على الإدارة العليا أن تقوم بدراسة:

- المباني والتجهيزات والمعدات.

- الأراضي المخصصة.

- المختبرات العلمية والمعامل وورش الصيانة.

4. ثقافة المؤسسة:

تؤثر قيم وتقاليد العاملين بالمؤسسة في مدى جاذبية خيارات استراتيجية معينة، وتتضاءل فرصة نجاح الاستراتيجية إذا تعارضت مع ثقافة المؤسسة. سوف تؤدي إلى معارضة العاملين في المؤسسة لتغيير جذري في اتجاهاتها وفلسفتها إلى نتائج سلبية مثل التكاثر في العمل والإحباط في أداء الواجبات، ومن الخطأ

تجاهل ثقافة المؤسسة إذا تعارضت مع الاستراتيجية المقترحة، ومن الصعوبة جداً أيضاً المضي والاستمرار في تطبيق أو تنفيذ استراتيجية معينة دون الالتزام بتغيير ثقافة المؤسسة، فقد يؤدي تقيد المؤسسة بالاستراتيجيات التي تطابق تماماً ثقافة المؤسسة إلى استبعاد خيارات استراتيجية مناسبة للمؤسسة.

5. اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة:

إن للإدارة العليا في المؤسسة نفوذ وقوة، وقدرة على التحكم في المناخ السائد في أي مؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤثر على اختيار استراتيجية معينة من دون غيرها من الاستراتيجيات المطروحة، وسكون لها دور متشعب وينبغي عليها أن توازن بين رغبات وميول الكوادر الوظيفية وطموحات الإدارة العليا.

6. التوقيت الملائم للاستراتيجية:

يمثل عنصر الزمن عاملاً مهماً في اختيار الاستراتيجية، ولذلك يجب مراعاة الوقت المتاح للاختيار طويلاً، وكما كان أمام الإدارة الفرصة الكافية للدراسة والتقييم والمفاضلة بين الخيارات المتاحة.

أنواع الخيارات الاستراتيجية:

بحسب الباحثين في مجال الاستراتيجيات، هنالك العديد من الخيارات الاستراتيجية التي تتناسب مع كل مؤسسة. ويمكن للمؤسسة أن تختار أيضاً من الخيارات الاستراتيجية التالية وفقاً لاحتياجاتها ومتطلباتها، والمرحلة التي تمر بها في شريان حياتها، وهي على النحو التالي⁽¹⁾:

1. استراتيجية التنوع:

قد تختار الشركة استراتيجية التنوع في حالة تشبع أسواقها الحالية ومحفظة منتجاتها. يمكن أن تخطط للتنوع في أسواق جديدة ومنتجات جديدة وحتى اختيار الأسواق الخارجية للتوسع. هذه الاستراتيجية مفيدة في تحقيق وفورات الحجم والنطاق. إنه يمكن الشركات من الاستفادة على أفضل وجه ممكن من الموارد الرخيصة للدول الأجنبية وخفض تكاليفها. يمكن للشركات الاستفادة من اسم العلامة التجارية الذي تم إنشاؤه بالفعل، والاستفادة من المعرفة والتقنيات والعمليات وبراءات الاختراع الموجودة بالفعل. وبالتالي يمكنهم الحصول على ميزة تنافسية على الآخرين وأن يصبحوا رواداً في السوق مع تحسين حصتهم في السوق وربحيتهم بسهولة نسبية.

2. استراتيجية إعادة الهيكلة:

تعني استراتيجية إعادة الهيكلة أن الشركة قد تختار إعادة هيكلة بعض خطوط الإنتاج أو العمليات غير المربحة. قد يوقفها، ويقوم بعمليات استحواذ جديدة تماماً لتحل محلها. هذه الاستراتيجية مفيدة لتلك الشركات التي لديها منتجات في محفظتها أصبحت غير مربحة أو بدأت تصبح غير قابلة للاستمرار. أو المنتجات التي تقترب

(1) محمد فادي عبد الرحمن، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، (الخرطوم: جي تاون للطباعة، بدون تاريخ)،

من نهاية دورة حياتها/ وجودها. إنه نوع من إعادة تنظيم الشركة التي قد تساعدها على تحرير بعض مواردها غير المستغلة أو غير القابلة للتطبيق. إن إعادة نشرهم نحو النمو سيحسن الوضع العام للشركة.

2. استراتيجية الحصاد:

استراتيجية الحصاد هي إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تلجأ إليها الشركات إذا احتاجت إلى جمع بعض الأموال بدون اللجوء إلى أطراف خارجية. تتضمن هذه الاستراتيجية تقليل الأصول التجارية إلى الحد الأدنى وتحرير موارد الشركة ورأس مالها. تؤدي مثل هذه الاستراتيجية إلى وقف الاستثمار الجديد في الأعمال التجارية، بينما يزيد التدفق النقدي على المدى القصير. الطريق النهائي لمثل هذه الاستراتيجية بشكل عام هو تصفية الأعمال.

4. استراتيجية التحول:

استراتيجية التحول ليست سوى إعادة الحياة إلى عمل غير مربح أو محتضر. بدلاً من الحصاد، قد تختار الشركة استراتيجية الاستثمار في موارد جديدة وإعادة الأعمال إلى كونها مربحة. يمكن اعتماد مثل هذه الاستراتيجية عندما تبدو آفاق الصناعة مشرقة ومربحة على المدى الطويل، على الرغم من أن الشركة تتكبد خسائر على المدى القصير. قد تختار خفض التكاليف أو الاستثمار في منتجات ومناطق جديدة أو تغيير استراتيجية أعمالها تماماً.

5. استراتيجية التجريد:

قد تختار الشركة إستراتيجية تجريد وحدة أعمالها أو جزء منها إذا استمرت في كونها غير مربحة لفترة طويلة. أيضاً، قد تجد الشركة فرص نمو محدودة لنفسها في المستقبل أيضاً. قد تختار الشركة إما (منفصلة) حيث تبيع الجزء لأفراد خارجيين. وإلا فقد تختار (الاستحواذ الإداري) حيث تشتري إدارة الشركة نفسها تلك الوحدة. قد تختار الشركات هذه الاستراتيجية عندما تنوي التركيز فقط على أعمالها الأساسية، أو عندما تكون غير قادرة على إدارة المحفظة المتنوعة للشركة بشكل صحيح.

6. استراتيجية التصفية:

هذا هو الخيار الأخير الذي تنوي الشركة اتخاذه. تقوم الشركة بشطب استثمار لأنها غير قادرة على العثور على مشتر مناسب لنفسه يأخذ مثل هذه الخطوة المتطرفة في حالة الفشل المالي أو الإداري لوحدة الأعمال. يصبح الانهيار أمراً لا مفر منه وإلا فقد تستمر الوحدة في استنزاف موارد الشركة القيمة.

مراحل الوصول إلى الخيار الاستراتيجي:

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بثلاث مراحل، وهي (1):

(1) جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، (جدة: خوارزم للنشر والتوزيع، 2013م)، ص 187

أولاً: تحديد الاستراتيجية الحالية للمؤسسة:

وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي لا ونوع الاستراتيجية المعتمدة من قبلها حالياً، ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر داخلي، أما العوامل الخارجية فإنها تتضمن تحديد عدد الفرص والتهديدات البيئية، وأما العوامل الداخلية فإنها تتضمن التعرف على أهداف المؤسسة الحالية وأهداف وحدات أعمالها فضلاً عن التوجهات نحو المخاطر المالية والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

ثانياً: إجراء التحليل المناسب:

- اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.

- تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.

- اختيار أبعاد المصفوفة.

- جمع البيانات وتحليلها.

المباشرة في عملية التحليل.

ثالثاً: اختيار الاستراتيجية المناسبة:

وتسمى أيضاً مرحلة الاختيار الاستراتيجي، وهي أن تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة بديلاً استراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل، وتكون البدائل الاستراتيجية في أضيق حدودها، في المنظمات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الأمر مختلفاً في المنظمات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة⁽¹⁾.

المنظور الإسلامي للاستراتيجية:

إن كانت الاستراتيجيات بشكل عام تهدف إلى الفوز، والتميز الإيجابي، والنجاح والتطور، وتحقيق الريادة من خلال الإتيان والجودة، فإن تلك الأهداف هي القيم التي جاء بها الإسلام، لتحقيق خير الدنيا وحسن نعيم الآخرة، وقد بين القرآن الكريم أن سعي الإنسان وكل ما يقدمه من خير أو شر، إنما هو رصيده (مساره الاستراتيجي) الذي يلقى به الله، والهدف الاستراتيجي هو الجنة التي عرضها السماوات والأرض وهي الغاية الكبرى، وجعل من العبادات ومكارم الأخلاق وسائل لتحقيق هذا الهدف العظيم.

(من بين أهم الأمور الغائبة في فهم واستيعاب عدد كبير من عوام المسلمين لمفهوم الدين، وماهيته، ودوره في حياتنا، قضية أنه الأداة الرئيسة التي يجب أن يرى بها الإنسان المسلم هذا العالم، أو ما يُعرَف بالتصوُّر الإسلامي. ويرتبط هذا الأمر بعدد من الأمور العقديّة المهمّة، وعلى رأسها، شرط التسليم والإذعان، وهو

(1) حوحو شهناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث غير منشور _ماجستير_، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015م، ص 14

من صميم الإسلام الصحيح للمرء؛ حيث إن تحرُّك الإنسان في الحياة الدنيا من خلال التصور الإسلامي، يعني تحقيق جوهر هذا الدين، وهو التسليم لله تعالى وأحكامه في كل شيء، وبالتالي، هو جزء لا يتجزأ من توحيده وإفراده بالربوبية والألوهية، وإفراده بالعبادة⁽¹⁾.

الاستراتيجية تعني التدبير وهي في الإسلام لا تتبع من ولا تتبع إلا معايير علمية صارمة لا مجال فيها للظن والتخبط والخرافة. ولا يمكن تحقيق رؤية أو وصولٍ لقطار فكرها إلى منتهى رحلته إلا بوسيلة اللغة وباتباع «صراطٍ مستقيم»، لأنه أقصر الطرق بين نقطتين وأسرعها لوصل الهدف. ومن هذا جاء دعاء المسلمين في أول صلاتهم: ﴿هُدًى الصِّرَاطِ الْمُسْتَقِيمِ﴾⁽²⁾، وتعريفه هو صراط الذين أنعم الله عليهم، أي أتم عافيتهم. يؤكِّد المولى عز وجل أنه لا استراتيجية ناجحة ومفيدة لعباده غير تدبيره: ﴿قُلْ إِنْ هُدَى اللَّهُ هُوَ الْهُدَى﴾⁽³⁾ ولم تكن الاستراتيجية لتقوم على التخبط والتسرع وإنما على التخطيط الدقيق: ﴿إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ، وَمَا أَمْرُنَا إِلَّا وَاحِدَةٌ كَلَمْحٍ بِالْبَصَرِ﴾⁽⁴⁾، والآية الكريمة تظهر مفارقة تقدير الأشياء مع سرعة العمل وهي مستحيلة عند البشر ولكن المولى عز وجل لا يحتاج بطلاقة قدرته غير أن يقول لكل شيء كن فيكون، ولكنه من رحمته بخلقه بين لهم سبيل الخلق ومنهجه ليتبعوه في حياتهم ولذلك ذكر أن خلق السماوات والأرض أخذ أياماً. ويشمل التدبير كل عناصر الاستراتيجية، وهي كثيرة، منها حسن القيام على شئون العالم وتصريف أموره بقدرة وحكمة، وذلك بوضع الخطط والسياسات المفيدة التي تحدد الأهداف. وأيضاً الترتيب للأولويات والخطوات والترتيبات والإجراءات التي توجه التنفيذ، والتسيير، والاحتياط والاستعداد للطوارئ، وبالعبارة بالمنفذين وما يجري تنفيذه⁽⁵⁾.

(1) أسس ومعايير النجاح والإنجاز في الحياة من منظور التصور الإسلامي، مقال منشور على الإنترنت، موقع بصائر الإلكتروني

(2) سورة الفاتحة، الآية

(3) سورة البقرة، الآية 120

(4) سورة القمر، الآية 49

(5) عبد المنعم عبد الباقي علي، الإسلام والاستراتيجية أو التدبير: المبنى والمعنى، مقال منشور على موقع سودارس

<https://www.sudaress.com/alrakoba/107598>، 2017-2-26 بتاريخ

الفصل الثاني التفكير الاستراتيجي



الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي

تمهيد:

يُعد التفكير الاستراتيجي الخطوة الأولى والأهم -على الإطلاق- في الاستراتيجية، بل هو عملية مهمة بشكل عام للإنسان في حياته اليومية، سواء في أمر دنياه ومعاشه وتقدمه وتطوره ورفاهيته وما هي الوسائل المطلوبة لتحقيق ذلك، أو فيما يتصل بأخرته ودينه وما يرجوه من فلاح في الدارين، وما بعد الموت من عذاب القبر والبعث والنشور والصراط والحساب والجنة أو النار.

على المستوى الشخصي، نحتاج للتفكير الاستراتيجي، بصورة يومية ومستمرة، من أجل التأمل العميق في ما تم من خطوات على كافة الصُّعد (الشخصية) ومعرفة سلبياتها وإيجابياتها، فرصها وتحدياتها والتقدير الصَّحيحة للخطوة التالية -ما سيتم- قبل الإقدام عليها أو الشروع في تنفيذها، وعند مواجهة أي موقف أو مشكلة -كبرت أو صغرت- يجب علينا (التفكير) في كل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بـ (عناصر) هذا الموقف أو المشكلة وما الدروس المستفادة من ذلك وما العلاقة بين (عناصر) الموقفين، مما يعزز فرص الحلول الذكية.

على مستوى المنظمات، وفي سبيل تطويرها وزيادة قدرتها التنافسية وقوتها الإنتاجية، لا بد من وجود استراتيجية طويلة، متوسطة أو قصيرة المدى، ولا استراتيجية ناجحة بدون (تفكير استراتيجي)، يسبق وضع هذه الاستراتيجية، ويمثل النواة الرئيسية واللينة الأولى للدعائم المتينة التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي المبني على تصوُّر واضح للمستقبل القريب والبعيد للمنظمة، وما هي أهدافها الاستراتيجية؟ وكيف يمكن تحقيقها؟.

الدول التي تجاوزت التخلف وانطلقت نحو المستقبل، كان بذلك بفضل استراتيجيات طويلة ومتوسطة المدى صيغت وفق تفكير استراتيجي مرتكز على قيم وأهداف وطنية، عمل على تحقيقها قادة استراتيجيون خلَّدهم التاريخ، وعلى رأس المائة قائد الأوائل في تاريخ البشرية يجئ القائد الاستراتيجي الأول والمفكر الاستراتيجي الأعظم سيدنا محمد بن عبد الله عليه من ربه أفضل الصلوات وأتم التسليم.

إذاً، التفكير الاستراتيجي بالغ الأهمية للأفراد والجماعات، للمنظمات والدول، على حد سواء كيفية التحليل الاستراتيجي ثم التخطيط الاستراتيجي ووضع الاستراتيجيات واختيار القادة الاستراتيجيين لتنفيذها وتقويمها باستمرار وفق المسار الاستراتيجي لمنع الانحرافات الاستراتيجية.

تعريف التفكير الاستراتيجي:

مما لا شك فيه أننا نبدأ في التفكير عندما لا نعرف ما الذي يجب عمله بالتحديد، أي إننا نطلق العنان للتفكير الجدي لإيجاد حلول لمشكلات عجزت المعارف والخبرات السابقة عن إيجاد حل ناجح لها. وعليه فيكون التفكير الناقد للمعارف والخبرات السابقة، والتفكير الإبداعي المنشئ للحلول والأفكار الجديدة، والتفكير الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنه، فهي الأنواع المطلوبة للاستخدام لإبداع المؤسسات⁽¹⁾.

وردت الكثير من التعريفات التي أُطلقت على الفكر الاستراتيجي، من أهمها: «التفكير الاستراتيجي نوع من التفكير المنطقي المتسلسل الذي يُركّز على الوصول إلى الهدف المُحدّد مُسبقاً كماً وكيفاً وزمناً ومكاناً عن طريق خطوات متتابعة، ويضع في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة المحيطة بالمشروع وجميع عناصر النجاح المُتوقعة وكذلك المبادئ والقيم والغايات والمصادر والموارد وكل المهارات اللازمة لتحقيق هذا الهدف بالجودة المطلوبة في الزمن المتوقع». و«التفكير الاستراتيجي يعني: جملة من الأفكار والآراء التي يُعبّر عنها بواسطة الشخص الاستراتيجي وتشمل القيم والمعتقدات والطموحات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والديبلوماسية وكذلك الرؤى للبيئة المحلية والدولية والإقليمية»⁽²⁾. التفكير الاستراتيجي هو عملية تفكير مقصودة وعقلانية تركز على تحليل العوامل والمتغيرات الحرجة التي ستؤثر على النجاح طويل المدى للأعمال أو الفريق أو الفرد. ويشمل التفكير الاستراتيجي التوقع الدقيق والمتعمد للتهديدات ونقاط الضعف لحماية منها والفرص التي يجب متابعتها⁽³⁾.

ويعرفه (Mintzberg) «بأنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ذلك من خلال عملية تركيبيّة تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية»⁽⁴⁾.

كما يعرفه (Torset) بأنه عملية إدراكية فردية أو جماعية تهدف إلى تحليل الحاضر لأجل التحضير للمستقبل⁽⁵⁾. في حين يعتبره آن ويلسون (Ian Wilson) بأنه التفكير حول الاستراتيجية، وهذا ما أشار إليه كل من (Pralhad &

(1) إبراهيم الحسينية سليم، الإدارة والإبداع نحو منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2009، ص 47-48 (بتصرف)

(2) أسيا علي العماس، مذكرة تدريسية بعنوان: «الدراسات الاستراتيجية الإسلامية – جامعة أم درمان الإسلامية- معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، الدفعة الثانية ماجستير، 2010م

(3) التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت، <https://motaber.com/strategic-thinking> ، تاريخ الدخول: 2021 / 3 / 2

(4) Mintzberg H, Op-Cit, P 175

(5) Torset C, (2001), Réflexion et Processus Stratégiques: confrontation de quelques styles de management, Communications aux 15eme Journées Nationales des IAE – septembre, (without a country), P 3

Hamel, 1989) بأنه «صناعة الهندسة المعمارية للاستراتيجية»⁽¹⁾.

ويعرفه Ann Herrmann-Nehdi بأنه التفكير الذي يسمح بـ: استباق أحداث ومستقبل المستقبل، خلق سيناريوهات بديلة، يمكن المؤسسة من فهم خياراتها، تقرير أهداف المؤسسة، وتحديد اتجاه تحقيق تلك الأهداف على أساس المنفعة⁽²⁾.
تعريف المؤلف: نعرّف التفكير الاستراتيجي بأنه: (مجموعة من النشاطات العقلية المتسقة والأفكار الذهنية العميقة، المتسلسلة والمنطقية، يُعبّر عنها بواسطة الاستراتيجيين من الأفراد أو الفرق الجماعية، مستحصبة معها القيم والعادات والأخلاق والطموحات، تهدف إلى وضع المسار الاستراتيجي الصحيح، وبناء حلم المستقبل المنشود، وفق رسالة واضحة، وؤية محددة، وأهداف استراتيجية، وقيم نبيلة.

تعريف التفكير:

يُعرّف التفكير بأنه⁽³⁾:

- بمعناه العام نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الإثنين معاً إلى الأفكار المجردة.
- بمعناه الضيق والمحدد هو كل تدفق أو مجرى من الأفكار تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل.
- التفكير عملية نفسية ذات طبيعة اجتماعية تتصل اتصالاً وثيقاً بالكلام وتستهدف التقيب والكشف عما هو جوهري في الأشياء والظواهر، أي هو الانعكاس غير المباشر والمعمم للواقع من خلال تحليله وتركيبه.
- التفكير هو الانعكاس الواعي للواقع من حيث الخصائص والروابط والعلاقات الموضوعية التي يتجلى فيها.
- التفكير نشاط وتحر واستقصاء واستنتاج منطقي نتوصل عن طريقه إلى العديد من النتائج التي تبيّن مدى الصحة والاحتمال الخطأ لأي معطيات كانت.
- التفكير تمثل داخلي للأهداف والوقائع والأشياء الخارجية.
- التفكير نشاط عقلي يعالج به المرء مشكلة تواجهه.
- التفكير هو مجموعة من العمليات المعرفية التي تتوسط المثيرات والاستجابات أو تجري بينهما.

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي يعني القدرة على فحص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الخاصة بك والقيام بالتنبؤات المستقبلية لكل من الفرص والمخاطر التي

1) Lawrence E, (1999), Strategic Thinking, A discussion paper, (Personnel Development and Resourcing Group, Canada, PP 3-4

2) Herrmann-Nehdi A, Creativity and strategic thinking: the coming competencies, Herrmann-Nehdi – ASTD.org, see: 15/05/2012 at 23:26

(3) أنس شكشك، التفكير – خصائصه وميزاته، سلسلة كتاب الحياة، ط 2 (بيروت: كتابنا للنشر، 2008م)، ص 11

من الممكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً والاستعداد لها بالبدائل والاحتمالات وبرامج الوقاية من المخاطر وبرامج انتهاء الفرص. وعن طريق التفكير الاستراتيجي يمكنك الانتقال بمؤسستك خطوة بخطوة بسرعة وثبات تجاه رؤية واضحة مبنية على أسس سليمة وواقعية تعمل على التغيير الإيجابي لواقع ومستقبل المؤسسة وكيفية استغلال العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة(1).

التفكير الاستراتيجي هو لب وجوهر الإدارة الاستراتيجية الحديثة وهو ركيزة أساسية في مواجهة الأزمات وإدارتها وتوقعها وتجهيز الحلول لها، وفي مفاهيم الإدارة الحديثة يقال أن الإدارة الاستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي، بل إن الاستراتيجية في مجملها تبدأ بالتفكير الاستراتيجي، إذ أنه لا تخطيط ولا تحليل بدون تفكير، وعليه فالتفكير الاستراتيجي يمثل اللبنة الأولى والنواة الرئيسية التي تقوم عليها الاستراتيجية.

يُعد التفكير كعملية معرفية عنصراً أساسياً في البناء العقلي المعرفي الذي يمتلكه الإنسان ويتميز بطابعه الاجتماعي، ويؤثر التفكير ببقية العمليات المعرفية كالإدراك والتصور والذاكرة والذكاء والإبداع، ويتأثر بجوانب الشخصية الباطنية، الانفعالية، الاجتماعية، ويتميز التفكير عن سائر العمليات المعرفية بأنه أكثرها رقباً وأشدّها تعقيداً وأقدرها على النفاذ إلى عمق الأشياء والظواهر والمواقف والإحاطة بها، مما يمكّنه من معالجة المعلومات ومن إنتاج معارف وخبرات موضوعية دقيقة وشاملة، مختصرة ورمزية(2).

التفكير هو سلوك هادف وتطويري يتشكل من تداخل العوامل الشخصية والعمليات المعرفية الخاصة بالموضوع الذي يجري حوله التفكير، فالتفكير يمثل أعلى مراتب النشاط الذهني وأحد العمليات العقلية المعرفية التي تشكل جانباً راقياً في الشخصية الإنسانية إذ يستطيع الإنسان المعاصر أن يوظف معظم هذه العمليات العقلية الأخرى عن طريق التفكير. وهو – التفكير – مفهوم معقد يتألف من ثلاثة مكونات هي(3):

1. عمليات معرفية معقدة مثل حل المشكلات، وأقل تعقيداً، (كالاستيعاب والتطبيق والاستدلال)، وعمليات توجيه وتحكم فوق المعرفة.
2. عمليات معرفية خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع.
3. استعدادات وعوامل شخصية (اتجاهات وميول).

فالتفكير الاستراتيجي إذاً يعني سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في العقل البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج

(1) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، <http://plamx.net/p/registration/7>، تاريخ زيارة الموقع: 23 مايو 2021م

(2) أنس شكشك، التفكير – خصائصه وميزاته، سلسلة كتاب الحياة، ط 2 (بيروت: كتابنا للنشر، 2008م)، ص 6
(3) حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الاستراتيجي- منهج متكامل للمستقبل، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص 23

بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي⁽¹⁾. يؤدي التفكير والتحليل الاستراتيجي في نهاية المطاف إلى مجموعة واضحة من الأهداف والخطط والأفكار الجديدة المطلوبة للبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة. ويجب أن يأخذ هذا النوع من التفكير في الاعتبار الحقائق الاقتصادية وقوى السوق والموارد المتاحة. ويتطلب التفكير الاستراتيجي البحث والتفكير التحليلي والابتكار ومهارات حل المشكلات ومهارات الاتصال والقيادة والحسم⁽²⁾.

ماهية التفكير الاستراتيجي:

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية التفكير الاستراتيجي وجود بناء استراتيجي متكامل يضم آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية⁽³⁾.

التفكير الاستراتيجي يتميز عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي ذي الطبيعة العلمية وعن التفكير السياسي ذي الميزة المؤسسية، بكونه نمطاً من التفكير الشمولي المركب والممنهج وذا الإطار، لا يكتسب تلقائياً ولا يمكن النفاذ إليه بالبديهية والحدس وإنما يبرز نتيجة لتراكم معارف وخبرات ومبادئ ونظريات ومناهج عقلانية تدرس على مدى سنين في أكاديميات مختصة وتسمى بـ (علم الاستراتيجية). فالتفكير الاستراتيجي إذاً هو متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاضطراد في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقة الأشياء مع بعضها. فهو بالتالي تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم معالم المستقبل قبل وقوعه⁽⁴⁾.

أهمية التفكير الاستراتيجي:

يعد موضوع التفكير الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة جداً، والمهمة في مجال الاستراتيجية، إذ يرى عدد كبير من صانعي القرار أهمية التركيز على عملية التفكير الاستراتيجي في منظمات أعمال اليوم، كما أن إجماع علماء النفس،

(1) أطلع عليه بن علي الملا عيسى، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، عدد 2، 2002/30، 2012/4/6 على www.aldefaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823

(2) التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت، <https://motaber.com/strategic-thinking>، تاريخ الدخول: 2021/3/2

(3) وحيد حمد محمد أبو حيدر، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الاستراتيجية - دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، بحث غير منشور، (ماجستير)، الأردن: جامعة البلقاء، كلية الدراسات العليا، 2014م، ص 31

(4) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)، ص 165

والفلاسفة، وعلماء الإدارة، على أن التفكير الاستراتيجي الفعال عامل مهم للنجاح في المنظمة والحياة على حد سواء أدى إلى أن تصل حركة التفكير الاستراتيجي في الوقت الراهن إلى ذروتها وتنتزع اعتراف الجميع بأهميتها في منظمات الأعمال⁽¹⁾.

تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه يساعد على إعادة اكتشاف نقاط القوة والفرص الموجودة باستراتيجية المنظمة على الإفادة منها، ومعرفة نقاط الضعف والتحديات والعمل على تفاديها، فضلاً عن التحليل الشاملة بالبيئة الداخلية والخارجية، وإعادة وضع استراتيجية جديدة -وفق ذلك- تراعي قدرات واحتياجات الموارد البشرية، وما هو متاح من موارد مادية، وتوجيه جميع هذه القدرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يمكن أن يتغير المشهد التنافسي بسرعة لأي منظمة سلباً أو إيجاباً. وقد تظهر الاتجاهات الجديدة بسرعة وتتطلب منك الاستفادة منها وتوظيفها أو التخلف عن الركب والتخلف. وعليه من خلال دمج التفكير الاستراتيجي اليومي في روتين عملك وحياتك، ستصبح أكثر مهارة في توقع الفرص والتنبؤ بها والاستفادة منها لمصلحة المنظمة ومواكبتها للمتغيرات التي داخلها أو حولها وتؤثر عليها. على المستوى الفردي، يتيح لك التفكير الاستراتيجي تقديم مساهمة أكبر في دورك، وتصبح أكثر أهمية لمؤسستك، وإثبات أنك على استعداد للتحكم في موارد أكبر. تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في إعطاء الأشخاص القدرة على توقع العقبات والصعوبات التي قد تواجههم في حياتهم الشخصية أو العملية، كما يحقق توظيف التفكير الاستراتيجي عدد من الفوائد منها⁽²⁾:

- الاستباقية وتحمل المسؤولية:

يعتمد التفكير الاستراتيجي على القدرة على تحمل المسؤولية والأخذ بزمام الأمور لمعرفة نقاط الضعف والقوة وما قد يعيق النجاح.

- توفير التنظيم والتوجيه:

تحت الخطط الاستراتيجية على التحرك، وذلك بعد تقييم القرارات والعواقب لمدة زمنية كافية.

- جعل الأهداف أكثر وضوحاً وأسهل تحقيقاً:

يساعد التفكير الاستراتيجي على تحدي النفس بأسئلة من شأنها أن توجه إلى الطريق الصحيح، إذ إن تحدي طريقة تفكير الشخص لنفسه تساعده في التأكد من أن الأهداف التي وضعها هي ما يريد ويحتاجه.

- زيادة الصمود والربح:

إذ يحد التفكير الاستراتيجي من التعرض للمفاجآت والأخطاء والصعوبات، مما

(1) وحيد حمد محمد أبو حيدر، مرجع سابق، ص ص 37-38

(2) وسام درويش، أهمية التفكير الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت، <https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87>

يزيد من صمود الأهداف وتقليل فرص الفشل وزيادة الربح والإنتاجية والنجاح. للتفكير أهمية كبيرة يمكن إيجازها بما يلي⁽¹⁾:

1. للتفكير أهمية كبيرة في إدراك الإنسان لوجوده المستمر، فمن خلال التفكير أدرك الإنسان إنسانيته، واستطاع أن يحافظ على وجوده عن طريق الاستفادة من تجارب الأجيال السابقة، وتكيفه للبيئة التي يعيش فيها وتطوير أساليب التعامل معها.

2. التفكير مصدر العلم، والعلم مصدر لتعديل سلوك الإنسان، وكلما زادت معرفة الإنسان بالأشياء تغيرت نظرته إليها واختلفت ظروف الاستفادة منها، فقد ينظر الإنسان العادي إلى قطعة من الصخر على أنها مجرد شيء لا يضر ولا ينفع ولكن العالم البيولوجي يعتبرها شاهد على العصور.

3. التفكير يضاعف قدرة الإنسان على الاستبصار والتفكير الرمزي والذي مكنه من اكتشاف أسرار الأشياء في الطبيعة، وبالتالي الوصول إلى القوانين التي مكنته من تفسير الظواهر والسيطرة عليها وتسخيرها لصالح الإنسانية.

4. التفكير يعزز قدرة الإنسان على التأمل والتخيل مما يجعله يتخطى حدود الحاضر إلى المستقبل، فيتخيل ويتأمل مستقبله ويحاول أن يخطط له وهو يعيش هذا الحاضر، وهذا التخطيط يشمل كل جوانب حياة الإنسان الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية... الخ.

5. التفكير يعزز قدرة الإنسان على التحليل والتركيب، وأن هذه القدرة مكنته من ممارسة تفكير منظم لحل مشاكله الفردية والاجتماعية، إذ أخذ الإنسان يبحث ويحلل جميع المشكلات التي تعترض حياته الفردية أو الاجتماعية، فحاول أن يحلل أسبابها ويضع لها الحلول والمقترحات.

6. أصبح التفكير هذا اليوم منهجاً علمياً معاصراً له أصول ومبادئ وقواعد وأسس، حيث استطاع الإنسان بقوة تفكيره من اكتشاف وابتكار المكتشفات والمبتكرات. فقد كانت تنقضي أعوام طويلة في الأزمنة السابقة من دون أن يظهر مكتشف أو مبتكر، لأن عملية التفكير في تلك العصور التاريخية لم تتبلور بعد، إضافة إلى عدم اكتمال النضج العقلي وضعف الخبرة البشرية آنذاك.

فيما يرى بعض الباحثين أن أهمية التفكير الاستراتيجي تتضاعف وتزداد بالنسبة للمجتمع والمنظمات والأفراد، وأن تعلمه سيحقق المنافع التالية⁽²⁾:

1. المنفعة الذاتية للمتعلم نفسه: فإكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي تساعد المتعلم على خوض مجالات التنافس بشكل فعال في هذا العصر.

2. المنفعة الاجتماعية العامة: فإكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي الفعال يوجد المدير الذي يستطيع النظر بعمق وحكمة إلى المشاكل التي تعاني منها منظمته.

3. الصحة النفسية: إذ أن القدرة على التفكير الاستراتيجي الجيد تساعد على الراحة

(1) حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الاستراتيجي- منهج متكامل للمستقبل، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص34

(2) وحيد حمد محمد أبو حيدر، مرجع سابق، ص 38

النفسية التي تسهم بشكل فعال في التكيف مع الأحداث والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة.

4. التنمية الاقتصادية: تحتاج الدول والمنظمات إلى تنمية التفكير الاستراتيجي قبل أي شيء، لأن التفكير الاستراتيجي هو الأساس الأول في الإنتاج، والاعتماد عليه يأتي أولاً قبل الاعتماد على المعرفة.

5. المنفعة الفكرية: يجعل المدير متسلحاً بما يقفه من التأثير السريع بأفكار الآخرين.

6. التفكير الحاذق لا ينمو تلقائياً، إلا بالمران والقدرة الطبيعية والكفاية في التفكير.

مكونات التفكير الاستراتيجي:

إذا كنت تعمل على استراتيجية المنظمة، فستحتاج إلى الانخراط في التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار والقيادة من خلال التغيير الاستراتيجي، وأثناء قيامك بإنشاء اتجاه أو خطة إستراتيجية، ستقوم من خلال التفكير الاستراتيجي بتحليل⁽¹⁾:

- فرص العمل ونقاط الضعف.
- الفائدة من كل فكرة أو مخاطرة.
- التكاليف المرتبطة بكل خطوة تفكر فيها.
- احتمالية أن تكون التكتيكات المختلفة فعالة.
- طرق مواءمة الأهداف مع الخطة الشاملة.
- قد يكون لتأثيرات المنافسين والموردين والعملاء والبدائل الجديدة على استراتيجية المنظمة.

- وعندما تكتشف العقبات أثناء عملية التخطيط، ستحل المشكلة عن طريق:

- جمع المعلومات ذات الصلة حول المشكلة.

- تحديد المشكلة بوضوح من وجهة نظر استراتيجية.

- العصف الذهني للحلول الممكنة.

- تخيل المزيد من التحديات وكيفية التغلب عليها.

- تفويض مهام أجزاء مختلفة من هذه الاستراتيجية إلى الشركاء الرئيسيين.

- يتطلب التفكير الاستراتيجي المرونة والحسم في اختيار الخطة والالتزام بها. ومع ذلك، يجب أن تكون على دراية بالفرص الجديدة الواعدة.

التفكير الاستراتيجي وتعدد الأسماء:

وجد المؤلف أن هنالك الكثير من الأسماء التي تُطلق على التفكير عموماً، ويراد بها التقييم الاستراتيجي، منها:

- التفكير الخلاق.

- التفكير الإبداعي.

- التفكير الإيجابي.

(1) التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت، <https://motaber.com/strategic-thinking> ، تاريخ الدخول: 2021 /3/2

- التفكير الذكي.
- التفكير الراشد.
- التفكير الإنتاجي.
- التفكير الناقد.

ونرى أن تلك التقسيمات ترتبط بطبيعة السياق الذي ترد فيه، وبخاصة عند الباحثين والمهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، ولكن من الأفضل أن يكون المسمى واحداً بعنوان (التفكير الاستراتيجي) وخاصة حينما يكون الحديث متصل بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، لأن تلك الأسماء وفي سياقاتها التي ترد فيها تكون أقرب للتفكير العادي أو الروتيني.

مبادئ وأسس التفكير الاستراتيجي:

هنالك الكثير من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التفكير الاستراتيجي، وقد قام بعض الباحثين بتقسيم مبادئ وأسس التفكير الاستراتيجي إلى المجالات التالية⁽¹⁾:

- | | |
|---------------|--------------------|
| Mind mapping | 1. الخارطة الذهنية |
| Choice | 2. الاختيار |
| Communication | 3. التواصل |
| Context | 4. السياق |
| Resources | 5. الموارد |

ويرى بعض الباحثين أن التفكير الاستراتيجي، كغيره من مكونات الاستراتيجية، يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ، ومن أهمها⁽²⁾:

1. الكفاءات والمهارات:

ما هي نقاط القوة للمنظمة؟ كيف يمكن استخدامها لخلق ميزة تنافسية فريدة؟ ما هي نقاط الضعف في المنظمة التي قد تجعلها عرضة للخطر؟

2. المنتجات والعروض:

ما هي مجموعة العروض (المنتج، الخدمة، السعر، الشكل، طريقة التغليف... الخ) التي تقدمها المنظمة للسوق بما يجعلها فريدة من نوعها؟ ما هي العلامات التجارية المرتبطة بهذه العروض؟ كيف يمكن لهذه العلامات التجارية أن تتناسب مع صورة وسمعة المنظمة؟

3. البيئة والصناعة:

ما هو السياق الاقتصادي العام في المنظمة التي يسمح لها أن تنافس؟ ما هي البيئة التنظيمية أو الحكومية التي تعيش فيها؟ ما هي آثار ذلك على المنظمة؟ ما هو هيكل الصناعة؟ مركز هذه الصناعة، وأين نريد أن نكون؟ ما هو موقفنا في هذه الصناعة، وماذا نريد لها أن تكون؟ كيف لهذه الصناعة التواصل مع الآخرين؟

(1) عبد المنعم العميري، مركز عبد المنعم العميري للتدريب والاستشارات والتنمية الذاتية، 2011
(2) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)، ص 172

4. الأسواق والعملاء:

من هم العملاء المستهدفين من قبلنا؟ ما هي احتياجاتهم؟ درجة ومستوى أهلية المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات الخاصة؟.

5. المنافسون والبداة:

ما هي طبيعة المنافسة في صناعتنا؟ هل أن الشركات الأخرى لديها ما يمكن أن تقدمه تلبية الاحتياجات نفسها؟ ما هي نقاط القوة في استراتيجيتها؟ كيف وبأي شيء تختلف أو تتماثل عنّا؟ كيف يمكن الرد على استراتيجيتها؟ ما هي الشركات التي يمكن أن تدخل إلى السوق؟ ما هي نقاط القوة واستراتيجيتها؟ ما هي الظروف التي قد تحدث في السوق وتعمل إلى جانبهم؟.

6. الموردين والمشتريين:

ما يمكن أن تفعله الشركات الأخرى؟ ما نحتاجه من أجل صنع وبيع عروضنا؟ ما هي القوة النسبية للموردين والمشتريين مقارنة بما لدينا؟ ما هي نقاط القوة في استراتيجياتهم؟ وهل تتماشى مع متطلبات العملاء؟.

التفكير الاستراتيجي من منظور علم النفس:

هنالك كثير من المدارس الفكرية والفلسفية التي تناولت عملية التفكير، وفسرته من منظور نفسي، ومن أبرز الاتجاهات المفسرة للتفكير، ما يلي(1):

الأفلاطونية:

ترى أن التفكير هو حوار في النفس يتضمّن كلمات ذهنية تشير إلى أشكال وإلى أفراد، وعلى هذا فالتفكير نشاط روحي.

أرسطو:

يرى أن التفكير فعل من أفعال العقل يظهر ماهية الشكل.

التخيّلية:

ترى أن التفكير نتيجة صورة تخيّلية ترتبط ببعض العادات نتيجة ميول العقل.

كانط:

إن الأشياء ليس لها في ذاتها حقيقة تعرف، وإنما المعرفة تنبع من أنفسنا حين تُصاغ الأشياء الخارجية في قوالب أو مقولات عقلية.

ويرى شكشك أن علماء النفس حتى الآن لا يفهمون فهماً صحيحاً السبب الذي يدفع الأشخاص المفكرين الخلاقين لاختيار عناصر معينة فقط من كل المعلومات المتوفرة لكل إنسان، ومن ثم جمع عناصر المعلومات معاً بطرق تؤدي إلى فكرة جديدة. ومعظم علماء النفس متفقون على أن هناك أربعة مناحٍ للتفكير الخلاق تبدو مترابطة مع بعضها(2):

- أول هذه المناحي يُطلق عليه اسم (العقل المستعد)، فمثلاً ما كان ممكناً أن يخطر

(1) أنس شكشك، التفكير - خصائصه وميزاته، سلسلة كتاب الحياة، ط 2 (بيروت: كتابنا للنشر، 2008م)، ص 14
(2) أنس شكشك، التفكير - خصائصه وميزاته، سلسلة كتاب الحياة، ط 2 (بيروت: كتابنا للنشر، 2008م)، ص ص

ببال (أينشتاين) مفهوم النسبية لو لم يكن على قدر كبير من المعرفة في الرياضيات الفيزيائية.

- وثاني مناحي التفكير الخلاق اشتماله على فترة حضانة قد تكون قصيرة أو طويلة، وفي خلال هذه الفترة يفكر المرء في المعضلة لا شعورياً بينما يكون اهتمامه مركزاً على أمور أخرى.

- ثالث هذه المناحي يتضمن القدرة الخلاقة على إلهام فجائي يتضح من خلاله حل المعضلة، ويكون الإلهام كما لو جاء من السماء، وهذه ظاهرة تحدث عندما يأتي الحل فجأة على شكل ومضة كما حدث عند (أرخميدس) عندما توصل إلى حل معضلة وصرخ: وجدتها.

- والمنحى الرابع أن التفكير الخلاق يتطلب عادة تقويماً واختباراً للحل الذي توصل إليه لتقرير ما إذا كان الحل قابلاً للتنفيذ أم لا، ويتبع ذلك تعديل الحل إذا احتاج إلى ذلك.

قوة التفكير الاستراتيجي:

التفكير، (نعمة من نعم الله)، التي تستحق الحمد والشكر، ولا يلقاها إلا ذو حظ عظيم، فالشخص القادر على أعمال عقله في التفكير يختلف كثيراً عن الآخر محدود التفكير، فالأول يمتلك ثروة هائلة، وقوة لا تضاهيها قوة، بل قوة التفكير تفوق كل القوى الأخرى، وهو أساس كل قوة، سواء كانت قوة مادية أو معنوية، وها هي المؤسسات والدول التي تمتلك القوة ما كان ينبغي لها ذلك لولا وجود استراتيجيات أساسها التفكير الاستراتيجي.

التفكير قوة نفسية فاعلة في مصير الفرد وحياته الاجتماعية، فلا بد من امتلاك هذه المهارة الفكرية واستثمارها في المشاريع الوجودية بالنسبة لحياة الإنسان وتقدمه وتحقيق ذاته الشخصية، ولا بد هنا من التمييز بين نوعين من المهارات التي يمتلكها الإنسان⁽¹⁾:

1. المهارات النفسية:

وهي قدرة الفرد على مواجهة الضغوط النفسية والقدرة على التركيز على أهداف محددة.

2. المهارات الحسية الحركية:

وهي النشاطات التي تستلزم استخدام العضلات الكبيرة والصغيرة بنوع من التآزر يؤدي إلى الكفاية والجودة في الأداء.

إن من أهم العوامل للعمليات العقلية الفكرية هو إيجاد العلاقة المترابطة بين النفس والبدن، أو بين التفكير وعملياته والجسم في أدائه لحركاته. وتلعب الحواس دورها في نقل الإحساسات حيث يتم التنسيق بين العضلات، ويوفر الإحساس للمكونات الأساسية لوضع مخطط لتنفيذ المهارة النفسية التي تنعكس مهارة حسية حركية

(1) أنس شكشك، مرجع سابق، ص 110

حيث يساهم التفكير في جعلها أكثر تنظيماً. وهنالك عدة مهارات نفسية مساعدة أهمها (1):

1. مهارات التصور العقلي.
2. مهارات تنظيم الطاقة.
3. مهارات الانتباه والتركيز والتذكر والعمليات المعرفية الأخرى.
4. مهارات الثقة بالنفس وبناء الأهداف.

أسباب ظهور التفكير الاستراتيجي:

مفهوم التفكير الاستراتيجي يقترن ظهوره الفعلي بالباحث منتزبرغ (Mintzberg) الذي منح التفكير الاستراتيجي قيمته كمرحلة هامة في العملية الاستراتيجية. حيث ظهر مترافقاً ومتداولاً مع ظاهرة المنافسة التي أدت إلى تعزيز الوضع التنافسي للمنظمات وما يترتب على ذلك من تعقد القرارات الاستراتيجية، إذ مع بروز العلاقة بين الوضع التنافسي والتفكير اتجه المنظرون لاستخدام مصطلح «التفكير الاستراتيجي» ليصبح هو الأساس في الاستراتيجية.

وهذا ما أشار إليه Bonn بأن التفكير الاستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات الاستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب (Convergent) مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد (Divergent Thinking)، ومثل هذا التوجه في العملية فإنه يركز على البحث في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد، والغموض والتنافس (2).

فالتفكير الاستراتيجي يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ (3).

بالتالي التفكير الاستراتيجي هو أسلوب في التفكير الموجه إلى الغايات بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات يعتمد على دراسة البدائل في العمل ويسمح بحرية التفكير والإلهام. يتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه

(1) المرجع السابق، ص 111

(2) الحوري فالح عبد القادر، طارق شريف يونس، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي (دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 12، عدد 1، الأردن، 2010، ص 6

(3) قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 35، الجزائر، سبتمبر 2007، ص 3

يساعد المؤسسة في وضع رؤيا وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤيا. والذي يؤدي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام «الحس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع» في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرامج حيث يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن⁽¹⁾.

لذلك من خلال ما ورد فإن منطق التفكير الاستراتيجي يتعارض مع نمط التفكير التقليدي ونمط التفكير الحدسي الذي يخرج بالخلاصات والطلول دون تحليل حقيقي وهذا ما يصوره Ohmae حيث يميز بين أنماط التفكير السابقة الذكر وبين أفعال التفكير الاستراتيجي⁽²⁾. وفي ضوء المفاهيم السابقة الذكر، يستخلص الآتي بصدد مفهوم التفكير الاستراتيجي:⁽³⁾

- هو تفكير تركيبى (Synthesis): أي التفكير بطريقة حدسية وإبداعية، وليس تحليلي (Analytic): أي التفكير بطريقة منطقية وعقلانية.
- أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.

- انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأسفل، وبتفاوتية عالية.

- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.
مهارات التفكير الاستراتيجي:

يمتاز الأشخاص ذوو التفكير الاستراتيجي بعدد من المميزات والمهارات التي تؤهلهم دون غيرهم للعمل ضمن فرق التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم، ومن أهم هذه المهارات⁽⁴⁾:

أولاً: عدم الاستعجال بإصدار الأحكام، (لا أحكام مسبقة).

ثانياً: البحث عن حلول إبداعية (وليس الحل الجيد).

1) صابر يونس عاشور، التخطيط الاستراتيجي، دليل المتدرب، مشروع تطوير أداء المنظمات (دورة تدريبية)، 2006، ص3

2) سعد علي حمود العنزي، و علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 400 (بتصرف)

3) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م) ص30 (بتصرف)

4) طارق السويدان، المهارات العشر للتفكير الاستراتيجي، أكاديمية الإبداع الخليجي للتدريب الإلكتروني، www.egulfinnovation.com، تاريخ زيارة الموقع: 2022_1_12م

ثالثاً: التفكير بأعماق الأسباب، (وليس الظواهر فقط).

رابعاً: السعي لسماع وجهات نظر أخرى، (وعدم التعصب للرأي).

خامساً: البحث عن ارتباط بين أمور غير مرتبطة، (وعدم الأخذ بالظاهر).

سادساً: عدم إلغاء الحدس والمشاعر، (وعدم الالتزام بالمنطق فقط).

سابعاً: التركيز على الأفكار، (أكثر من التركيز على السلوكيات).

ثامناً: البحث عن أكثر من تفسير، (وليس أخذ أول تفسير).

تاسعاً: البحث عن الحل الجيد الآخر، (وعدم أخذ أول حل).

عاشراً: الحوار الطويل والتظير العميق، (وليس الحل السريع).

الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي ليس ترفاً فكرياً أو إدارياً، بقدر ما أنه ضرورة تقتضيها مواكبة عولمة الفكر الإداري، والرغبة الأكيدة في تطوير المنظمات وزيادة قدراتها وتجويد منتجاتها بما يتيح لها المنافسة والتميز في السوق. ولذلك فالتفكير الاستراتيجي لا يقوم به إلا أشخاص ذوي صفات معينة.

هنالك عدد من الخطوات التي يجب أن يقوم بها المفكر الاستراتيجي للمزيد من التجويد وفي الأداء، وقد حددها أحد الباحثين في عشر خطوات أسماها الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي، وهي على النحو التالي⁽¹⁾:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.

2. تحليل القيمة المضافة، وهي إدارة تحليلية ابتكرها (ميشيل بورتر) للتحليق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت على قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

3. تحليل وضع المنافسة، وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلاً في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بُدَّ في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما، ويستحسن في هذا الأسلوب التفريق في التفكير.

(1) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)،

4. التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية، وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المنظمة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغيرات كبرى في بداياتها.

5. إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسية كبرى.

6. مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة من كل سيناريو على المنظمة.

7. اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

8. اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.

9. البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.

10. إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

طرق تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي، مهم جداً للباحثين، وقادة الرأي، وأكثر أهمية للقادة الاستراتيجيين، والمشتغلين بمجال الاستراتيجية عموماً سواء كانوا محللين، مخططين، إداريين، وغيرهم. من جهة ثانية يدور جدل حول التفكير الاستراتيجي هل هو طبيعي وفطري أم مكتسب؟. وعليه نرى أن المفكرين يتميزون بذلك عن غيرهم، ومع ذلك يمكن صناعة مفكرين من الذين لديهم الحد الأدنى من مقومات التفكير الاستراتيجي، كما يمكن تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال برامج تدريبية وتأهيلية تشتغل عليها الأكاديميات المتخصصة في هذا المجال. يمكن تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال عدة طرق، وهذه الطرق هي⁽¹⁾:

1. طرح الأسئلة الاستراتيجية:

تساعد عملية طرح الأسئلة الاستراتيجية على النفس على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي، حيث تزيد هذه الخطوة من مهارات التخطيط لدى الفرد، بالإضافة إلى تنمية القدرة على اكتشاف الفرص، وبالتالي تطوير عقلية أكثر استراتيجية

(1) وسام درويش، أهمية التفكير الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت،

يمكن الاستفادة منها طوال الحياة المهنية.

2. المراقبة والتفكير:

يمكن تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال أخذ وقت خاص للجلوس مع النفس ومراقبة الوضع الحالي والتفكير به، حيث تمنح هذه الخطوة الشخص القدرة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لاستخدامها في وضع الاستراتيجية المناسبة للوضع الحالي أو المستقبلي.

3. النظر في الأفكار المعارضة:

تساعد هذه الخطوة في تأكد الشخص من أن الأفكار الاستراتيجية التي يضعها صحيحة ومناسبة، وذلك من خلال تحديد نقاط ضعف الاستراتيجية والمحاولة في تعزيز هذه النقاط وتقويتها، كما تساعد هذه الخطوة الشخص على صقل المهارات المنطقية التي يحتاجها للتفكير بطريقة استراتيجية.

4. الخضوع لتدريبات مؤسسية:

تساعد هذه الخطوة على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي بسرعة كبيرة، حيث تساهم التدريبات المؤسسية في التعرف على الأمور التي يجب القيام بها لحل المشكلات والوصول إلى ابتكارات جديدة، بالإضافة إلى بناء المهارات لتحديد وتنفيذ استراتيجيات عالية المستوى.

معايير عملية التفكير الاستراتيجي:

عند وضع رؤية استراتيجية للعمل الذي تريد القيام به، هناك خمسة معايير لا بد من أن تركز عليها، لأن هذه المعايير الخمسة تساعدك على تحديد النتيجة المثلى التي تتوخاها من القيام بالعمل، وبالإضافة إلى ذلك فسوف تساعدك على وضع وتطوير الخطوات الضرورية لجعل الرؤية النظرية لعملك واقعاً ملموساً. وفيما يلي قائمة بهذه المعايير الخمسة لعملية التفكير الاستراتيجي(1):

أولاً: التنظيم

يتضمن تنظيم عملك الأشخاص الذين يعملون لديك، والهيكل التنظيمي، لعملك والموارد الضرورية لتحقيق كل هذا، سواء كانت موارد مالية أو بشرية. كيف ستبدو مؤسستك في المستقبل؟ ما نوع الهيكل التنظيمي الذي يدعم رؤيتك؟ كيف ستمزج الأشخاص والموارد والهيكل التنظيمي سوياً لتحقيق الناتج المثالي؟.

ثانياً: الملاحظة

عندما تنظر إلى أسفل من الطائرة يمكنك رؤية أكثر مما تراه على الأرض، فالتفكير الاستراتيجي قريب الشبه من هذا حيث يسمح لك برؤية الأمور «من أعلى». ويزيادة قدراتك على الملاحظة سوف تبدأ في استشعار ما يحفز الأشخاص وكيفية حل المشكلات بشكل أكثر كفاءة وكيفية التمييز بين الاختيارات.

(1) استراتيجيات التفكير، مقال منشور على الإنترنت بصيغة pdf

ثالثاً: الآراء

تعد الآراء ببساطة أشكالاً مختلفة من التفكير في أمر ما. في عملية التفكير الاستراتيجية هناك أربع وجهات نظر لا بد من أخذها في الاعتبار عند تكوين استراتيجية لعملك ألا وهي: (وجهة النظر البيئية- ووجهة نظر السوق- ووجهة نظر المشروع- ووجهة نظر القياس). ويمكن استغلال وجهات النظر كأدوات تساعدك على التفكير في النتائج وتحديد العناصر الحرجة وتكييف أعمالك لتحقيق الوضع الأمثل.

رابعاً: القوى المؤثرة

ما القوى المؤثرة التي تجعل من الناتج المثالي واقعاً؟ ما رؤية شركتك ومهمتها؟ عادة ما تضع القوى المؤثرة الأساس لما تريد أن يركز عليه الأشخاص في مجال عملك (بعبارة أخرى، ما الذى ستستخدمه لتحفيز الآخرين على الأداء). ومن بين الأمثلة على القوى المؤثرة: الحوافز على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المؤسسة ككل، وإعطاء السلطات، والعوامل الكيفية مثل الرؤية والمبادئ والأهداف المحددة والعوامل الإنتاجية مثل المهمة أو الوظيفة والعوامل الكيفية مثل النتائج أو التجارب وغير ذلك مثل الالتزام والعمل المتسق ومدى الفاعلية والإنتاجية والقيمة.

خامساً: الوضع المثالي

بعد الانتهاء من المراحل الأربع الأولى لعملية التفكير الاستراتيجي يجب أن تكون قادر على تحديد وضعك المثالي. ولا بد أن تتضمن الخطوط العريضة لوضعك المثالي ما يلي: الشروط التي تراها ضرورية لجعل نشاطك منتجاً والمكانة التي سيحتلها نشاطك في السوق وأية فرص قد تظهر إما حالياً أو في المستقبل لخدمة نشاطك والمهارات وأوجه الإتقان الجوهرية المطلوبة لممارسة عملك والاستراتيجيات والتكتيكات التي توظفها بشكل إيجابي لخدمة كل هذه الأمور.

فيما يضع بعض الباحثين معاييراً أخرى للتفكير الاستراتيجي، تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

أولاً: المحاكمة:

تختلف المحاكمة عن التفكير لاشتمالها على نوع من تنسيق الأفكار، ففي التفكير يكون ارتباط الأفكار عفويّاً، فهي تبدأ حين يواجه المخلوق صعوبة من نوع ما لا يمكن حلها إلا باللجوء إلى خبرات سابقة. فالإنسان عندما يقوم بعمل روتيني متكرر يستطيع أن يعيش عدة ساعات دون أن يقوم بالمحاكمة، أما عندما يواجه

(1) أنس شكشك، التفكير - خصائصه وميزاته، سلسلة كتاب الحياة، ط 2 (بيروت: كتابنا للنشر، 2008م)، ص ص

وضعاً جديداً فعندها يقوم بالمحاكمة.

ثانياً: الفرضية

من أهم الخطوات في التفكير البشري هي تكوين فرضية لحل المشكلة، وكثيراً ما نصوغ فرضياتنا على شكل سؤال. والفرضية تشتمل على القوى النفسية المساعدة للتفكير كالتهويل والتذكر والذكاء، فكلما زادت قدرة الفرد على تذكر الخبرات الماضية، ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة زادت قدرته على افتراض الفرضيات وزادت قيمة هذه الفرضيات من حيث صلاحها لمواجهة المشكلة. تقوم عملية التفكير على أساس الخبرة التي جمعها الإنسان وعلى أساس ما يحمله من تصورات ومفاهيم وقدرات وطرائق في النشاط العقلي، مما يشير إلى العلاقة الوثيقة بين الذاكرة والتفكير من جهة، وإلى العلاقة بين التفكير والمعارف من جهة أخرى.

ثالثاً: التوجيه

إن تذكر مجموعة متنافرة من الخبرات هو ما يدعى بالترابط أو التداعي الموجه، وإن طبيعة المشكلة التي تواجه الفرد تحدد تذكره وعرض الفرضيات التي لها علاقة بالمشكلة الراهنة، وقد يحدث أن تتخذ فرضياتنا اتجاهاً خاطئاً بالرغم من صلتها بالمشكلة.

كما أن التفكير نشاط إرادي يختلف عن الأفعال المنعكسة بخضوعه لإرادة الإنسان وقابليته للتوجيه إذ يستطيع الإنسان أن يوجه تفكيره، وأن يحول مجراه فعندما تواجه الإنسان مؤثرات الواقع وتثير حوافزه للتفكير نجده يحصر تفكيره في الموضوع الذي يواجهه ويسعى للتوصل إلى النتائج التي تعالج الموضوع⁽¹⁾.

رابعاً: التفكير والصور

إن كثرة الرموز اللغوية هي التي تجعل من التفكير البشري أكثر تعقيداً وتهذيباً من السلوك الحيواني، وبالرغم من أن اللغة أداة قوية في الفكر الإنساني، فإن الصور هي رمز هام من الرموز المستخدمة في التفكير. ولكن يختلف الناس اختلافاً كبيراً في مدى استخدامهم للصور في التفكير، فمنهم ذكروا أنهم لم يستخدموا الصور العقلية أبداً على وجه التقريب وتفكيرهم يجري بالكلمات، ويذكر آخرون أن معظم تفكيرهم يجري بالصور. ولا تكون الصور عندما نستخدمها في التفكير صوراً كاملة في الذهن.

(1) أنس شكشك، التفكير – خصائصه وميزاته، سلسلة كتاب الحياة، ط 2 (بيروت: كتابنا للنشر، 2008م)، ص 56

خامساً: المفاهيم

عملية تمثّل وجوه الشبه بين أشياء أو أوضاع أو حوادث مختلفة فهو نتاج للمحاكمة، ومتى تم الحصول على المفهوم لعب دوراً هاماً في عمليات التفكير التي تتبعه ولا نخطئ حين نقول إن نسبة مرتفعة من الكلمات في أية لغة مركبة من مفاهيم، فكلمات جبل، بحر، شجرة، حصان، كلها مفاهيم تمثل وجوهاً مشتركة لأشياء يختلف بعضها عن بعض لافي أمور كثيرة.

وفي المفاهيم عملية تكثيف الخبرة الماضية، إنها تجمع في فكرة واحدة ما كان الإنسان قد تعلّمه عن خصائص كثيرة من الأشياء. ويتطلب الحصول على المفاهيم القيام بعمليتين تسميان التجريد والتعميم. أما التجريد فمعناه ملاحظة وجوه الشبه بين الأشياء المختلفة، فالأشخاص الذين أوجدوا مفهوم الحرية لاحظوا أن الأحرار يملكون صفات مشتركة وهي عكس مفهوم التقيد، والوصول إلى مبدأ أو قاعدة عامة نتيجة اختبارات مختلفة⁽¹⁾.

والتعميم يعني تطبيق الصفات المشتركة على كل الأفراد أو الأشياء التي تنطبق عليهم هذه الصفات، ومن الجدير بالذكر أن الإنسان قد يجرد أو يعمم، ولكنه لا يستطيع أن يعمم تعميماً صحيحاً ويصل إلى مفهوم إلا إذا جرّد. وقد دلت التجارب التي أجريت على تكوين المفاهيم، أن خير طريق لتمكين التعليم من القيام بعملية التجريد والتعميم اللازمتين للوصول إلى المفاهيم هي مساعدته على رؤية الجزء المشترك بين الأشياء المختلفة ومن طبيعة واحدة. والبشر لا يحصلون على مفاهيم بواسطة ملاحظة العناصر المشتركة بين الأفراد المختلفين وتصور العلاقات بينهم فحسب بل عن طريق السؤال والحصول على أجوبة تعلل لهم ما تساءلوا عنه.

وتنقسم المفاهيم من حيث البساطة والتعقيد إلى الأنواع التالية⁽²⁾:

1. المفاهيم البسيطة:

وهي تُعرف بوجود صفة أو سمة أو خاصية مفردة، فالأحمر مفهوم بسيط لأنه يعرف بخاصة مفردة هي خاصة اللون.

2. المفاهيم المعقّدة:

هي تعرف بعدة سمات أو صفات أو خواص مشتركة، وهي على ثلاثة أنواع⁽³⁾:

أ. المفاهيم المجعّعة: وتعرف بالوجود المتلازم لسمتين أو أكثر مشتركة بين الأشياء أو

(1) أنس شكشك، التفكير – خصائصه وميزاته، سلسلة كتاب الحياة، ط 2 (بيروت: كتابنا للنشر، 2008م)، ص

(2) المرجع السابق، ص 58

(3) أنس شكشك، التفكير – خصائصه وميزاته، سلسلة كتاب الحياة، ط 2 (بيروت: كتابنا للنشر، 2008م)، ص 58

الأحداث، ومثالها مفهوم (فريق).

ب. المفاهيم المفرّقة: في هذه المفاهيم تكفي صفة واحدة من صفات عديدة لوضع شيء في دائرة المفهوم، مثل مفهوم الطائرة وهي من وسائل النقل.

ت. المفاهيم ذات الدلالات المترابطة: أو التي تشير إلى العلائق بين الموضوعات وهي تشكل كما يدل اسمها على السمات المشتركة مثل: أكبر، أصغر، أقرب، أبعد، تداخل، ترابط،... الخ.

سادساً: اللغة والفكر

كثيراً ما يُقال إن التفكير حديث ضمني أو كلام خفي، والواقع أن المحاكمات يمكن أن تحدث بدون لغة، وأن قدراً كبيراً من التفكير يكون غير لغوي، وقد نملك صورة بصرية أو سمعية للشيء الذي نفكر فيه. ومما يدل على الصلة الوثيقة بين التفكير والكلام هو أن اللغة وسيلة الفكر الأولى في التعبير واللغة. والفكر شيء واحد، فالطفل لا يبدأ الكلام إلا عندما يبدأ الجهاز العصبي بالنضوج وتنمو العضوية، عندئذ يستطيع الطفل استخدام الكلمات والمعاني وصولاً إلى البيان، والبيان هو الفكر الذي تتمكن من صياغته صياغة، ما إن يقرأها أو يسمعها غيرنا حتى يفهمها فهماً كاملاً. واللغة هي الثقافة نفسها بقدرتها على التعبير عن مختلف المعاني، واللغة هي الفكر ذاته عندما يبلغ درجة كبيرة من الوضوح والتماسك، وهي النفس ذاتها عندما تبلغ درجة عالية من النضج.

أنماط التفكير الاستراتيجي:

تُعرّف الأنماط بأنها: (أحد نواتج العقل، إذ يتمخض عن العقل أمور عديدة منها التفكير والاستدلال وتركيب التصورات). (هي تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية). وعموماً تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية، وتُصنّف أنماط التفكير الاستراتيجي على النحو التالي⁽¹⁾:

1. نمط التفكير الشمولي:

يقصد به التفكير الذي يتعامل مع الخيارات الاستراتيجية لوضع الحلول التي تعتمد على المهارات العقلية لمدير المنظمة في فهم واستيعاب معاني الرموز. وفي هذا النمط من التفكير الاستراتيجي يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة. وأشار هيكسون بأنه يغلب

(1) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)، ص 176

على تعامل القائد الاستراتيجي مع الخيارات الاستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية.

2. نمط التفكير التجريدي:

يقصد به التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار في هذا النمط صادر عن تفكير مجرد لمدير المنظمة، وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد.

وأشار كل من هامال وبراهال (Hamal & Prahalad) إلى أن هذا النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً⁽¹⁾ ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

3. نمط التفكير التشخيصي:

يقصد به التفكير القائم على تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي غير المرن. وأشار بيرن (Birn) إلى أن أصحاب هذا النمط من التفكير يؤدون إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية، وكذلك القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل استراتيجية رئيسية وأخرى طارئة للتغلب على المفاجآت حين حدوثها.

ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا النمط الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا النمط في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر

(1) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)، ص 177

دقة، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها(1).

4. نمط التفكير التخطيطي:

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج. وأكد هامال وبراهاالد (Hamal & Prahalad) بأن القائد الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على تنمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلات، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرهما، أو الطول والأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار. وأشار كل من فاركاس وويتلوفر (Farkas & Wetlaufer) إلى أن هذا النمط يتفق مع نمط التفكير التشخيصي بالنسبة للسياقات العامة في التفكير، ومنها: التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما.

خصائص ومميزات التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي ضرب من المقاربات الاستقصائية يركز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة القائمة على دقة التوقعات ووجهة التنبؤات لاستحضار المستقبل وتمثل أحداثه المحتملة وذلك انطلاقاً من الإرهاصات والمؤشرات والتأمل والتحليل الكمي والنوعي والاستنتاج القياسي وتصور النماذج وتمثل التداخيات البعيدة استناداً إلى منهجية عملية تقوم على تحليل المنظومات واستخدام السيناريوهات الافتراضية وتقنيات المحاكاة.. إلخ، ومن ثم فإن التفكير الاستراتيجي هو تفكير إبداعي تطويري ينطلق من الحاضر ليرسم صورة المستقبل التي يعتمد عليها ليجوز بنية الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل مع البنية الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هم أسفل ويلجأ للتحليل الشخصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصّر. فهو بكلمة واحدة تفكير تحليلي تشخيصي وتخطيطي يستقري الماضي ويستكنه الحاضر ويستشرف المستقبل. يتميز التفكير الاستراتيجي بتعدد الاستراتيجيات نتيجة تعدد التصورات والاختيارات والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة. وبصفة عامة يتميز التفكير الاستراتيجي بما يلي(2):

1. أنه تفكير افتراقي أو تباعدي Divergent لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيّل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.

(1) أحمد السروي، مرجع سابق، ص 178

(2) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)، ص 169

2. هو تفكير تركيبى وبنائى Synthesizing يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
3. هو تفكير منظم Systematic Thinking باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
4. هو تفكير تفاؤلى وإنساني Optimistic Thinking يؤمن يقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
5. هو تفكير تنافسي Competitive Thinking يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.
6. التفكير الاستراتيجي يعد تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي Proactive وإن كان البعض يصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى.
7. التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي Abstract لفهمها هو كلي ويلجأ للتحليل الشخصي Diagnostic لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمناها فإنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.
8. التفكير الاستراتيجي يؤمن للأفراد القدرة على بناء الغايات، والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، ويجعلهم قادرين على الاستشعار البيئي، وأن يكون لديهم القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ويملكون مهارة الاختيار الاستراتيجي، وتحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، ولديهم الكفاءة والقدرة على التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
9. وأخيراً وليس آخراً، فإن التفكير الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة، لكونه يتيح تنظيم الأعمال فيها ويخلق البيئة المناسبة لازدهارها، ويحقق لها المزايا التالية:
 - أ. مزايا تتأتى من اقتراح قيمة فريدة للعملاء في المنظمة.

ب. مزايا تتبع من وجود وسيلة لتوفير قيمة أفضل من خلال، عملية بناء الكفاءة، والأشخاص والموارد.

ت. مزايا تتأتى من خلال التركيز على الغرض، والهوية، والقيم، والرؤية، التي توجه التنمية والاستفادة المثلى من العروض، والعمليات، والموارد.

ث. مزايا التطوير القيادة الإدارية، بحيث يصبح كل منها يبتكر ويحسّن.

ج. مزايا حول تفجير قدرات الإبداع والحدس، والاختراع والابتكار.

ح. مزايا التعايش مع المتناقضات، لأنه يكشف للأنشطة المتضاربة ويوظفها في خدمة المنظمة.

خ. مزايا في الأخذ بالمنظمة إلى أشكال جديدة من التطور والحالات المتميزة.

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي(1):

1. القدرة على بناء الغايات والأهداف:

يتميز الاستراتيجيون بالقدرة على شحذ همم وإثارة فكرهم الاستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظمتهم، يمكن أن تشتق منها أهداف Objectives، إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة Mission وتحليل لأبعادها.

2. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فراسة المدير الاستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية والرؤية النافذة للمدير Visson كلما اتسع المدى الاستراتيجي Strategic Range ذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً.

3. الاستشعار البيئي:

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

(1) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)، ص 179

قيوداً ومحددات تعوق ممارسة وأنشطة المنظمة.
فالاستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسية على اعتنام فرصة متاحة بالبيئة، كالعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الاستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية البيئية، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية.. وغيرها⁽¹⁾.

4. مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:

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

5. مهارات الاختيار الاستراتيجي:

غالباً ما يواجه الاستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط استراتيجي معين دون آخر، فهناك بدائل استراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها، ويمكن القول أن البدائل الأساسية للاستراتيجيات تتمثل في الآتي:

- أ. استراتيجية البقاء على الوضع الحالي.
- ب. استراتيجية التوسع والنمو.
- ج. استراتيجية الانكماش.

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

6. مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة:

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية، بشرية، تكنولوجية، أو تتعلق بالمعلومات ويجب على المدير الاستراتيجي أن تكون لديه القدرة على

(1) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)، ص 180

تخصيصها وحسن استخدامها بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها، والمباني والتركيبات والمواد المطلوبة والتيسيرات، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة، المطلوبة كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة، وأعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم، والكفاءات الفنية الواجب توافرها، هذا إلى جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توفيره، ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المنظمة (الخطط، السياسات، البرامج... إلخ).

7. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة:

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في علاجها، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها، أو من خلال منتجاتها، كما يجب أن تراعي المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة عامة، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها، وأن تتبنى علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية، وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility. ولا شك أن رعاية المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الاستراتيجية المناسبة، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها. وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل.

8. مواكبة عولمة الفكر الإداري:

يجب أن يتعرف المفكر الاستراتيجي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها، بل تدخلت عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فإنتاج الفكر الإداري الاستراتيجي، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة، وإبرام الاتفاقيات الدولية المتعلقة بتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية.

9. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته، ولذا يجدر بالمفكر الاستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية.

التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي:

نشأة التفكير الاستراتيجي:

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نعتت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات، ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهن المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة⁽¹⁾.

لقد زاد الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي وسطع نجمه في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين إلى أن وجه هنري منتزبرغ هجوماً شديداً عليه في كتابه الشهير (**the fall and Rise of Strategic Planning**) بمعنى (صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي). وفي مقالته المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال والتي تحمل نفس عنوان الكتاب عام 1994، والتي وضح فيها جوانب القصور في التخطيط الاستراتيجي حيث سنذكر أهمها التي تخص مسألة تقييد التخطيط الاستراتيجي للإبداع⁽²⁾.

لقد تحدث منتزبرغ عن الأسلوب البديل للتخطيط الاستراتيجي والمتمثل في التفكير الاستراتيجي⁽³⁾ **Stratégic thinking** والذي كان فيما مضى مجرد فكرة لبعض الباحثين، حيث لم يأخذ في الحسبان إلا بعد فشل التخطيط الاستراتيجي في حل مشكلات المنظمات.

يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسات أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي والاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين، مع بداية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الإرهاصات الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترب بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية

(1) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الفعال، (عمان: المؤسسة الدولية للكتاب، 2018م)، ص 6

(2) زكريا الدوري، علي صالح أحمد، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر)، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011م، ص 29.

(3) التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق

للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة⁽¹⁾. ولعل أهم المحطات التي مر بها ظهور وتجسيد الفكر الاستراتيجي كانت على النحو الآتي:

1. الاستراتيجية في العلوم العسكرية:

بعيداً عن العالم الروماني واليوناني، لا نجد مفاهيم معادلة لمصطلح الاستراتيجية، حتى في المجتمعات التي كان لها عمقاً وتجربة كبيرة بالفن العسكري. الاستثناء الوحيد كان في الصين مع الاستراتيجي الصيني الشهير Sun Tze، والذي وضع (bing-fa)، وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالاستراتيجية، وإن كان يعني هذا المصطلح مفهوماً واسعاً من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب. تحليل هذا المفهوم يركز على «الطرائق»، ويوجه حديثه وتحليله إلى من سيقود جيشاً أو حملة، إن ما يتحدث عنه Sun Tze هو الاستراتيجية بعينها⁽²⁾.

لقد اشتهر Sun Tze بمؤلفه «فن الاستراتيجية في الإدارة والسياسة والحرب»، المؤلف الذي قدم فيه Sun الاستراتيجية المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر شارحاً فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام، مفرقاً فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال التكتيكي⁽³⁾.

أما Xénophon فقد كان أول كاتب عمق دراسته التاريخية من خلال التفكير النظري وخاصة حول التكتيك، وذلك في كتابه «تحليل الفروسية» والذي ينطلق من مفاهيم استراتيجية.

في حين يعد كلاوسفيتز Clausewitz الأشهر من بين جميع المفكرين العسكريين. وضع كتاباً شهيراً تحت عنوان VomKriege وهو يقابل كتاب «الأمير» عند ميكيافلي، ولقد أصبح مرجعاً لمعظم المفكرين الاستراتيجيين، وقلما نجد كتاباً استراتيجياً لم يأخذ منه. حيث ولد Clausewitz في عام 1780 وكانت لديه خبرة عسكرية طويلة وتجارب من خلال مشاركته في الحروب. أول كتابة استراتيجية له كانت بعنوان «نقد عميق لنظام الحرب عند Von Bülow». في عام 1806 بدأ بالإعداد لأكثر مؤلف له ثم بدأ كتابته بعد عام 1815، عندما وصلت حياته العسكرية إلى طريق مسدود⁽⁴⁾.

خصائص المفكر الاستراتيجي:

من بين خصائص المفكر الاستراتيجي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة

(1) مزهودة عبد المليك، الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، عدد 4، الجزائر، 2003، ص112

(2) صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية، ص11 www.elkhobara.net

(3) مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر، 2007، ص4

(4) صلاح نيوف، مرجع سابق، ص 36- 50

على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الابتكاري. وتتمثل في مجموعة المهارات والقدرات والسلوكيات الآتية:⁽¹⁾

1. القدرة على بناء الغايات والأهداف:

فالمفكر الاستراتيجي يمكنه استنتاج غايات بعيدة المدى لمؤسسته يمكن أن تشتق منها أهداف وذلك بعد تدبر رسالة ومهمة المؤسسة وتحليل أبعادها. والشكل التالي يوضح سلسلة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

2. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

وهي تمثل بعداً مهماً في قرارات وتصرفات المسير، لذا يجب أن يتميز بالبصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يتخللها العديد من نواحي الغموض المختلفة. وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمسير كلما اتسع المدى الاستراتيجي الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المنتظر مستقبلاً.

3. الاستشعار البيئي:

لأن تحديد الذي نريد تحقيقه لا يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات يجب على المفكر الاستراتيجي أن يتميز بالقدرة على الاستشعار بهذه الفرص والمخاطر.

4. مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:

المفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم أو ما تم بالأمس لكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر أهمية، لذا يستعمل العديد من الطرق للحصول عليها، وقدرة المفكر الاستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية لا يقل أهمية عن جميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها لاحقاً.

5. مهارة اختيار الاستراتيجية:

أي القدرة على حصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف، وتعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختيار الأفضل منها.

6. مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

وهي من المهارات المهمة جداً، إذ أن الموارد المادية وغير المادية تمثل

1 (عبد الفتاح مغربي عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية، (المنصورة: مجموعة النيل العربية، (بدون سنة نشر)، ص

الركيزة الأساسية لتنفيذ أنشطة وبرامج وخطط الاستراتيجية، مما يتطلب تحديدها بدقة وتوظيفها بعناية من أجل تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

7. التجاوب بين المؤسسة وبيئتها المحيطة:

حيث يجب مراعاة مصالح الزبائن، الموردين، والجماهير بصفة عامة، وأن تحسن المؤسسة من علاقاتها، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية، والذي يمثل بعداً هاماً عند بناء الاستراتيجية المناسبة.

8. مواكبة عولمة الفكر الإداري:

فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية. والمفكر الاستراتيجي هو القادر على الاطلاع المستمر على هذه العوامل البيئية وقادر على فهم مدى تأثيرها وبالتالي صياغة الاستراتيجية، ويجدر بالمفكر الاستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية⁽¹⁾.

9. القدرات الحدسية:

تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية، والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجي أن تكون لديه الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.

10. القدرات الخلاقة (الإبداع):

وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار⁽²⁾.

11. القدرات الاستشرافية:

وهي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.

12. السمات السلوكية:

وتشتمل على المؤشرات الآتية:

(1) عبد الفتاح مغربي عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 45-49

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 277

- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.

- الاهتمام بالعاملين: يهتم التفكير الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم⁽¹⁾.

- تبني المخاطرة: يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية. ولقد تناول مفهوم

المخاطرة Risk العديد من الباحثين ومن أهمها:⁽²⁾

هي مجموعة توليفية من احتمالية حدث وتبعات ذلك الحدث. أو أنها أي تهديد لعملية تحقيق أهداف المؤسسة. إنها احتمالية الأثر السلبي لأي ظاهرة أو فعل مستقبلي.

إن التعاريف أعلاه كلها تركز على مبدأ الاحتمالية بالحدث التي يغلفها الغموض ونسبية التحديد بالاعتماد على التخمين والتقدير الكمي. وتتنوع المخاطرة (Types of Risk) إلى:

أ. مخاطر الأعمال (Business Risks): وهي كل المخاطر المصاحبة لسوق أو صناعة تعمل ضمنها مؤسسة ما.

ب. مخاطر السوق (Market Risks): هي تلك المخاطر التي تصاحب كل التغيرات في ظروف السوق كالتذبذب بالأسعار، معدلات الفائدة ومعدلات الصرف.

ت. مخاطر الائتمان (Credit Risks): وهي كافة المخاطر المصاحبة لاحتمالات عدم استلام الدفعات الواجبة الدفع من المدينين (الزبائن).

ث. المخاطر العملية (Operational Risks): إنها ذلك النوع من المخاطر التي تصاحب فشل النظام الداخلي بسبب المشاكل الميكانيكية (فشل المكائن) أو الخطأ الإنساني (الفشل في تخصيص الموارد).

ج. المخاطر القانونية (Legal Risks): وهي المخاطر المصاحبة لاحتمالية عدم تمكن (قدرة) الأطراف الأخرى الإيفاء بتعهداتهم التعاقدية.

التوجهات العقلية المستقبلية وانعكاساتها على التفكير الاستراتيجي:

من الدراسات التي حاولت أن تستشرف الاجاهات المستقبلية التي ستحكم واقع المجتمعات الصناعية والنامية والغنية والصغيرة على السواء، تلك الدراسة التي وضعها عالم النفس المعروف في جامعة هارفارد هوارد جاردنر (Howard Gardner) في كتابه الصادر عام (2008م) وعنوانه (خمسة عقليات للمستقبل 5 Minds for the Future)، حيث عرض توجهات عقلية خمسة انطلقت من إسهامات علم النفس المعرفي، في تفهم العقل البشري وعمليات المخ إلى جانب

(1) زكريا مطاك الدوري، الهدم الخلاق وإمكانية اعتماد كنموذج إبداع في المنظمات العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، عدد 51، 2008، ص ص 71-72

(2) عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية (دراسة تحليلية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 18/16 أبريل 2007، ص3

العوامل التي أبرزتها تفاعلات التاريخ والأنثروبولوجيا والاقتصاد والسياسة، ومن القيم الإنسانية للعيش المشترك، ومن القوى والعوامل التي شكلت ظاهرة العولمة (Globalization). أما التوجهات العقلية الخمسة المستقبلية التي تؤثر على التفكير الاستراتيجي، فهي⁽¹⁾:

1. العقل المعرفي المنظم (Disciplined Mind):

وهو العقل الذي يمتلك قدراً من المعرفة المتميزة في مجال واحد على الأقل في العلوم أو الفنون أو المهن. ومن دون هذا الامتلاك فإن الفرد سوف يجد نفسه منساقاً لاتباع الألمان التي يعزفها غيره في المجالات المعرفية المختلفة، ومن ثم لا تكون له شخصية فكرية متماسكة.

2. العقل القادر على التوليف والتجميع والترابط (The Synthesizing Mind):

ويتميز بالقدرة على تناول معلومات من مصادر معرفية متعددة، بإيجاد الروابط بينها في وحدة متماسكة، بحيث يتكون منها مزيج أو مركب له قيمته ودلالته، وتزداد أهمية هذه القدرة في زحمة التراكم المعرفي المتزايد بكم هائل كبير، وفي ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية والرقمية.

3. العقل الخلاق المبدع (Creating Mind):

وهو العقل الذي يقتحم آفاقاً معرفية جديدة، فيمد الأفراد والمنظمات بأفكار جديدة، وي طرح أسئلة غير مألوفة، بغية الوصول إلى إجابات غير متوقعة، ويذكر هوارد جاردنر أن يكون العقل الخلاق المبدع متقدماً ولو بخطوة واحدة على آفاق المعرفة الراهنة في أفضل الحواسيب المتاحة أو قدرات الإنسان الآلي (الروبوت).

4. العقل الأخلاقي (Ethical Mind):

وهو العقل الذي يحترم الاختلافات بين الأفراد والجماعات الأخرى، ويسعى إلى تفهم هؤلاء الآخرين وتقبلهم والعمل معهم بكفاءة. ومن الواضح أننا يجب أن نتذكر أننا نعيش في عالم متشابك متفاعل معاً، يصبح فيه عدم التسامح أو عدم احترام رؤى الآخرين غير مقبول على الإطلاق.

5. العقل الذي يحترم الآخرين أو عقلية الاحترام (Respectful Mind):

وهي عقلية تفرض على صاحبها أن يتفهم دوره كعامل في منظمة ودوره كمواطن في وطن أو منطقة أو العالم. وهذا يعني مقاصد العمل يجب أن تتجاوز استهداف المصالح الخاصة والسعي بتجرد إلى إفادة الجميع دون تحيز.

خصائص التفكير الاستراتيجي:

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير والتي نقسمها إلى:

(1) عبد الباري إبراهيم درة و ناصر محمد سعود جرارات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين – النظرية والتطبيق،- (عمان: 2013م)، ص ص 321- 323

أولاً: الخصائص العامة: تتمثل في: (1)

1. هو تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.
2. هو تفكير تركيبى وبنائى يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
3. هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث. هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على جوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
4. هو تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير فيما هو جديد.
5. يُعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه تفكيراً إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يوصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى.
6. التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية. وهذا ما وضعه Mintzberg بأن الرؤية الشاملة والمتكاملة للمنظمة تتشكل نتيجة مجموع من الرؤى والتي تستخدم في آن واحد لحل المشكلات، والتي تتمثل في:
 - النظر إلى الأمام: (seeing ahead): وهي رؤية مستقبل المؤسسة.
 - النظر إلى الخلف: (seeing behind): فهم جذور الحاضر من الماضي.
 - النظر إلى الأعلى: (seeing above): تصور أكبر صورة للمشكل.
 - النظر إلى الأسفل: (seeing below): التفكير الاستقرائي من خلال مختلف العلاقات.

-النظر إلى الجانب: (seeing beside): التفكير الجانبي lateral thinking، تحدي الحكمة المتعارف عليها.

(1) عامر خضر الكبيسي، التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية، (6002)، <http://edueast.gov.sa>

-النظر إلى البعيد: (seeing beyond): اختراع العالم من خلال وضع الأفكار في الميدان.

-النظر عبر: (seeing through): فهم الأشياء أعمق مما تبدو عليه. والشكل الموالي يوضح تصور Mintzberg للرؤى المشكلة للتفكير الاستراتيجي والتي تعرف بـ Mintzberg's seeing ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمها فانه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها⁽¹⁾.

كما قد أضاف السلطان بأن أهم سمات التفكير الاستراتيجي تتمثل في:⁽²⁾

1. النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي.
2. النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل.
3. الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.
4. الحاجة إلى الإبداع.
5. تحديد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة.
6. النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه.
7. الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد.

ويرى بعض الباحثين أن التفكير الاستراتيجي يمثل حاضنة الإدارة الاستراتيجية، ويتميز بجملة من الخصائص، منها⁽³⁾:

1. التفكير الشمولي (Holistic Thinking):

ونعني بذلك أن تتوفر لدى المفكر الاستراتيجي نظرة كلية عامة واستيعاب معاني الرموز ودلالاتها، وربط أجزاء موضوع البحث أو الظاهرة ربطاً محكماً منطقياً، وهو أيضاً يرى الصورة الكلية للمنظمة التي يعمل بها وقوى البيئة الخارجية التي تتفاعل معها وقوى وعوامل العولمة والتغيرات والتطورات التي تحدث في عالم اليوم.

2. التفكير التشخيصي (Diagnostic Thinking):

ونعني به النظر إلى حقيقة الأشياء، ومعرفة الأسباب الحقيقية لها دون الانخداع بأعراض المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث، والتمييز بين النتائج المقصودة وغير المقصودة لقرار أو حدث معين.

1) Jelenc L, (2008), The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice, Thèse de Doctorat, university of Ljubljana, Croatia, P 15

2) خالد السلطان، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، 2006، ص15

3) عبد الباري إبراهيم درة و ناصر محمد سعود جرارات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين – النظرية والتطبيق، (عمان: 2013م)، ص 223

3. التفكير التخطيطي (Planning Thinking):

ونعني به أن المفكر الاستراتيجي يطور فهماً مشتركاً لرؤية المنظمة مستفيداً من آراء العاملين فيها، كما أنه يضع تصوراً لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً، وهو أيضاً يحدد أهدافاً بعيدة المدى والإجراءات لتنفيذها، ثم إنه يخصص الموارد وفقاً لأولويات محددة، ويحدد المسؤوليات والتوقعات وكيفية ما وضع من تصورات، وتقييم ذلك كله ومتابعته.

4. التفكير النظامي (System Thinking):

ونعني به أيضاً تكوين نظرة كلية واعتبار الظاهرة الطبيعية والمعنوية نظاماً (A system) يسعى إلى هدف، وأن أي تغيير في جزء منه يؤثر على الأجزاء الأخرى من النظام، وكذلك النظر إلى المؤسسة أو الشركة على أنها نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وحدود تفصلها عن البيئة الخارجية.

5. التفكير النقدي التحليلي (Critical and Analytical Thinking):

ونعني به أن المفكر الاستراتيجي يثير أسئلة حول الافتراضات الأساسية لأي عمل أو حدث، ويحدد المبادئ الرئيسية والأسباب الجذرية (root causes)، والحقائق المتعلقة بموضوع ما، وذلك لتحليل البيانات والمعلومات ودلالاتها والخروج باستنتاجات بناء على ما تم من تحليل. ثم إن المفكر الاستراتيجي يفهم جيداً أوجه التعقيد في قضية معينة، ويبلور عناصر هذه القضية بشكل واضح باستخدام التفكير الرزين.

6. التفكير الإبداعي (Innovative Thinking):

ويعني هذا أن المفكر الاستراتيجي يعيد النظر في الممارسات التقليدية في العمل وينشط باستمرار لتوليد أفكار وأساليب جديدة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات في المنظمة، ثم إن المفكر الاستراتيجي أيضاً ينظر إلى المشكلات والفرص في المنظمة من منظور فريد، ويرى أنماطاً وموضوعات لا تظهر واضحة أمام الآخرين، ويبدل جهداً في صياغة أفكار ومفاهيم جديدة ذات إمكانيات كبيرة لكي تتحقق بنجاح.

7. تفكير ذو توجه لإدارة التغيير (Change Management): :(Oriented Thinking)

ونعني بذلك أن لدى المفكر الاستراتيجي القدرة على إيجاد وتنفيذ رؤية واستراتيجية تتعلقان بعوامل التغيير الخارجية والداخلية في المنظمات والبرامج والخطط لمقاومة التغييرات وإدخالها فيها.

8. تفكير ذو توجه لإيجاد ثقافة الأداء المرتفع (Performance): :(Culture Oriented Thinking)

ونعني بذلك أن لدى المفكر الاستراتيجي القدرة على إيجاد ثقافة (أي قيم وأعراف وتقاليد ومفاهيم مشتركة)، الأداء المتميز في المنظمة، ويتمثل ذلك في العناية

بالزبائن، وإيجاد الهياكل التنظيمية الملائمة، وربط نظم قياس الأداء والحوافز برسالة المنظمة، وتمكين العاملين فيها، وتحديد القيم الجوهرية (Core Competencies)، لكل مستوى من مستويات الإدارة، وتدريب وتنمية العاملين بها، ونقل الممارسات الإبداعية بينهم، والحرص على أن يكون لكل عامل منهم أهداف محددة واقعية يمكن قياسها، وأن يكون أدأؤهم فوق العادي دوماً.

الخصائص الهيكلية للتفكير الاستراتيجي:

تضم الخصائص الهيكلية للتفكير الاستراتيجي المؤشرات التالية(1):

1. المستوى الاستراتيجي:

والذي يهمننا في هذا المقام تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول إن التفكير الاستراتيجي ينتشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسئولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.

2. الرسمية:

وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة أي تقل الرسمية.

3. الإغراق المعلوماتي:

حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصنع القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

وفي الحقيقة، إن المتابع لموضوع التفكير الاستراتيجي يجد عدم اتفاق الباحثين بخصوص خصائصه، من هنا انفتح المجال أكثر أمام الباحثين لتوضيح أهم خصائص التفكير الاستراتيجي.

المبادئ الأساسية المطلوبة للتفكير الاستراتيجي الفاعل:

هناك عدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفاعل، ومن أهمها ما يلي(2):

1. التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة:

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو

(1) خصائص التفكير الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت، <https://scholar.google.com/scholar?q=%D8%AA%D>

(2) ثقافة التفكير الاستراتيجي، مجلة إعمار، <http://www.eamaar.org/?mod=article&ID=3508>، أطلع عليه 2012/08/17، على 15:55

الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الاستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية، لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المؤسسة بوجوده.

ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر ولموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الاستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المؤسسة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالتزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الاستراتيجية.

2. التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية:

القصده من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

3. التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة:

من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على تنفيذه. والعملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. ونذكر هنا بعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الاستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة.
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المؤسسة.
- استخدام ما ينتج عن المشاركة.

4. التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً:

العملية الاستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الاستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر، تتعاط الاستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيداً ولكنه من المؤمل

أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

5. التفكير الاستراتيجي ضرورة:

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور لأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

القيمة المضافة من التفكير الاستراتيجي:

من العرض السابق للتفكير الاستراتيجي نرى بأنه يسهم في:

1. بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلاً من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر⁽¹⁾.
2. بناء رؤية مستقبلية لكون التفكير الاستراتيجي موجهاً بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة.
3. اغتنام أكبر عدد من الفرص الرابحة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة للاستجابة.
4. تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير⁽²⁾.
5. التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي.
6. توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.
7. تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.
8. التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
9. تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات.
10. تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاوض والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.
11. يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث

(1) محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، (بدون بلد)، 2010، ص 305

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 276

في النفوس الأمل ويشعرهم بقدر أعلى المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلاً من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه⁽¹⁾.

12. تبني تغيرات هيكلية معينة بما يتناسب وطموحات المؤسسة والتخلي عن الهيكلية الوظيفية المضنية.

المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي:

إن تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي في المؤسسات على اختلاف أنواعها عرضة لمجموعة من المعوقات لعل أهمها الآتي:⁽²⁾

1. إن التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وإن تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوافر لها، ثم إن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمترامية والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.

2. عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم، لذلك لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمد على وهي ليست كذلك.

3. إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما إنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأية منظمة لأن تفكر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به. والعادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل ظناً بأن ذلك من أمور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها ويكفي أن نقف عند العديد من الأمثال الشعبية التي ترسخ هذا التكاثر والتواكل بين عامة الناس.

4. كما تلعب الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم بكل ما أوتيت من قوة كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الإضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلية التركيبية الاجتماعية أو الوظيفية وفق استراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير إدخالها.

(1) محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص 306

(2) عامر خضر الكبيسي، مرجع سابق، ص 3

مكانة التفكير الاستراتيجي في العملية الاستراتيجية:

نرى أن التفكير الاستراتيجي بالنسبة للعملية الاستراتيجية يمثل مكانة القلب ممن الجسد، وانطلاقاً من العرض السابق وبالاعتماد على الأبحاث والدراسات التي تظهر أن التفكير الاستراتيجي يتموضع في قلب العملية الاستراتيجية، نؤكد أنه لا تخطيط استراتيجي بلا تفكير استراتيجي. وللمزيد من الإيضاح نبين موقع التفكير الاستراتيجي من الاستراتيجية على النحو التالي(1):

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي:

تعد عملية التحليل الاستراتيجي نقطة الانطلاق الأساسية للتفكير الاستراتيجي، الذي يعتمد على قدرة المدير في رؤية الموقف الذي يواجهه بعد إعادة تجميع جزئياته بأسلوب يساعده على تحديد أسلوب التغلب عليه(2). وهذا ما وضحه كل من (Grundy & Wesley, 9991) الذين اقترحوا ما سمياه بـ «هرم التفكير الاستراتيجي» Pyramid of strategic thinking من أجل تفسير العبور من التحليل الاستراتيجي إلى الفعل (Acting).

إن قاعدة هرم التفكير الاستراتيجي هي التحليل الاستراتيجي، لكن ما أثبتته دراسة Torset C, 2002 أن ما يقارب 50% من المسيرين لا يطرحون التساؤل الآتي: ماذا بعد التحليل الاستراتيجي؟ الذي هو المستوى التالي للهرم. كما أنه أثبت أن ما يقارب 50% منهم يفشلون في توليد بدائل استراتيجية جذرية وإبداعية، في حين أن المستوى اللاحق هو الرؤية، حيث أن ما يقارب 50% من المسيرين يفشلون في ترجمة هذه الرؤية إلى الفعل. في الأخير فإن 50% لا يصلون إلى تبني سلوك استراتيجي(3).

2. مرحلة التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي نوع من التفكير المنطقي المتسلسل الذي يركز على الوصول إلى الهدف المحدد مسبقاً كما وكيفاً وزماناً ومكاناً عن طريق خطوات متتابعة، ويضع في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة المحيطة بالمشروع وجميع عناصر النجاح المتوقعة وكذلك المبادئ والقيم والغايات والمصادر والموارد وكل المهارات اللازمة لتحقيق هذا الهدف بالجودة المطلوبة في الزمن المتوقع(4).

3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة التي تلي التفكير الاستراتيجي هي التخطيط الاستراتيجي حيث أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي هما نمطين متميزين من التفكير حيث يسبق

(1) التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق

(2) السالم مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص 58

Torset C, (2002), **La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes**, 3) conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country),

PP 7- 8

4) <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=933>

التفكير الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي. هذا الأخير لا يمكن أن ينتج استراتيجيات لأنه عمليات مبرمجة، رسمية وتحليلية. في حين أن التفكير الاستراتيجي يستطيع ذلك. كما أن التخطيط الاستراتيجي تحليلي وتقاربي عكس التفكير الاستراتيجي الذي هو تركيبي وتباعدي. ويمكن النظر للتفكير الاستراتيجي على أنه تعلم ثنائي الحلقة والتخطيط الاستراتيجي كتعلم أحادي الحلقة، هذا التشبيه يساعد على توضيح طبيعة كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وفيما يختلفان⁽¹⁾.

4. مرحلة الخيارات الاستراتيجية:

تتمثل في تحديد الأفعال (Acting) المحتملة وتقييمها والمفاصلة بينها، وهي مرحلة يتم فيها اختيار واحدة من بين الاستراتيجيات الملائمة لتطلعات المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية.

5. مرحلة التوظيف الاستراتيجي:

يخص في نفس الوقت التخطيط والتنفيذ للاستراتيجيات المختارة وتسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات». ومن باب المعرفة فإننا لا بد من الإشارة إلى أن المراحل (التحليل الاستراتيجي، الخيارات الاستراتيجية، التوظيف الاستراتيجي) تعرف بعناصر التسيير الاستراتيجي⁽²⁾.

مما ذكر يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي كما سبقت الإشارة إليه من قبل، يتموضع في قلب العملية الاستراتيجية، كون أن التحليل الاستراتيجي هو منطلقه، والتخطيط الاستراتيجي نهايته والأهداف الاستراتيجية هي الغاية التي يسعى لتحقيقها.

عناصر التفكير الاستراتيجي

ترجع فكرة عناصر التفكير الاستراتيجي، كما سبقت الإشارة إليه من قبل إلى الباحثة Liedtka سنة 1998 لتتوالى الأبحاث في الموضوع. فقد كشفت الدراسات البحثية عن مجموعة من العناصر الرئيسية المكونة له، إذ كان هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين في العناصر والتي من بينها سنختار مجموعة عناصر للتفكير الاستراتيجي على النحو التالي⁽³⁾:

أولاً: عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب الباحثين

لقد تعددت عناصر التفكير الاستراتيجي من باحث لآخر وذلك تبعاً للرؤية التي تبناها كل منهم، لذلك سنعرض أهم وجهات النظر التي تبناها هؤلاء الباحثين بخصوص عناصر التفكير الاستراتيجي والتي في ضوئها سنتبنى مجموعة من

1) Heracleous L, (1998), **Strategic thinking or Strategic planning? Long Range Planning**,

Vol: 31, N° 3, PP: 481-487, (without a country), PP 482-483

2) مزهوده عبد المليك، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، عدد4، 2006 ص8

3) التفكير أساس الاستراتيجية، مقال منشور على الإنترنت، <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id93>

العناصر التي تتلاءم وموضوع الدراسة والتي سنفصلها فيما يلي:

1. عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Jeanne M.Liedtka, 1998): تعد Liedtka أول من قدم مجموعة عناصر للتفكير الاستراتيجي، لذلك نجدها تبرر وجهة نظرها بالقول: «أنا أؤمن بأن التفكير الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية..»⁽¹⁾. ونموذجها الشهير يتكون من عنصر (القصد الاستراتيجي، عنصر التصور النظامي، عنصر التفكير في الوقت، عنصر قيادة الافتراضات، عنصر الفرص الذكية).

2. عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Bonn, 2001): أما عناصر التفكير الاستراتيجي التي تناولها Bonn في دراسته الشهيرة «تعزير التفكير الاستراتيجي عبر مداخل متعددة» فقد شملت التفكير الشمولي، الإبداع، ورؤيا المستقبل⁽²⁾.

3. عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Graetz, 2002): تبنى Graetz مجموعة من العناصر حيث يشير إلى أن القدرة على التفكير بشكل استراتيجي تعتمد على التفاعل بين خصائص الأفراد والمستوى التنظيمي، حيث يحدد أربعة ارتباطات للفرد بالتفكير الاستراتيجي والمتعلقة بالقدرة الفردية، هذه القدرات تشمل:

- القدرة على تحديد الفرص الخارجية وإدماجها في الأعمال التجارية.
- بناء خيارات متعددة.

- التفكير الجانبي laterally وبشكل حدسي.
- التعامل مع الجدة novelty والغموض.

تتوافق هذه العناصر بشكل وثيق مع اثنين من العناصر التي حددتها Liedtka، أي تركيز القصد intent-driven focus وقيادة الافتراضات hypothesis-driven، بما في ذلك التفكير الإبداعي والتحليلي.

ويشير Graetz في العناصر ولأول مرة أن المنظمات تتطلب الوصول إلى مرونة المدخلات التي تشمل تكنولوجيا مرنة، مرونة الأفراد، مرونة الهياكل، مرونة النظم والعمليات لدعم التفكير الاستراتيجي.

4. عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (O'Shannassy, 2003): يتبع O'Shannassy منهج Graetz ويحدد خمسة عناصر للتفكير الاستراتيجي التي تستند على عمل كل من منسبيرج (Mintzberg, 1994)، وLiedtka (1998) و(Heracleous, 1998). كما أنه ركز على تحديد خصائص المفكرين الاستراتيجيين ومتطلبات التفكير الاستراتيجي.

5. عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Reneé Malan, 2010): انطلقا من أعمال المذكورة سابقاً تبنى Reneé Malan مجموعة من العناصر تتمثل في:

- التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة.

Liedtka, M.J, Op-Cit, P 122 1

(2) محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص 339-347 (بتصرف)

- التفكير الشمولي.
- التفكير بشكل تحليلي وخالق.
- التفكير على المدى الطويل بخصوص المستقبل⁽¹⁾.
- 6. عناصر التفكير الاستراتيجي حسب: تتمثل في:**⁽²⁾
 - القصد الاستراتيجي Strategic Intent والذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.
 - التصور النظامي systems perspective والذي يمكن من تشخيص تأثير أنواع البيانات على عمل المنظمة، لأن التفكير الاستراتيجي هو أنموذج ذهني لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا.
 - الفرص الذكية intelligent opportunism عبر بناء الاستراتيجيات العرضية (Emerging) التي تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي.
 - التفكير في الوقت thinking in time والذي يمكن المنظمة من تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل.

ثانياً: عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب الدراسة:

هنالك الكثير من المدارس الاستراتيجية التي تتبنى كلاً منها عناصراً للتفكير الاستراتيجي، ولكنها جميعها تكاد تتشابه في جزئيات معينة متصلة بالتفكير، يمكن إجمالها على النحو التالي⁽³⁾:

1. القصد الاستراتيجي (intent focus):

إن نموذج «القصد الاستراتيجي» قائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية لتركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتنمية المنظمة كما أشار إلى ذلك كل من براهالد وهامل Prahalad & Hamel سنة 1990.⁽⁴⁾ اللذان عرفاه بأنه «التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه وتأسيس معيار واضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلى هذا المعيار». ويمكن أن يكون القصد الاستراتيجي جملة واسعة المعاني لكلمة المهمة و/ أو يمكن أن تكون أكثر تخصيصاً في توضيح الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها على المدى البعيد.

- حيث حدد ميللر وديس Miller & Diss تسلسل القصد الاستراتيجي على أنه:
- رؤية واسعة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة.
- مهمة المنظمة.

1) Malan R, (2010), **The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy**, Thèse de Doctorat in Management, University of Southern Queensland, Faculty of Business, Australia, PP 29-32

2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 30 - 31 (بتصرف)

3) <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=933>

4) زهية موسوي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، عدد 1، الجزائر، فيفري 2001، ص 94-101، ص 96

- أهداف محددة والتي يتم العمل بها على اعتبار أنها: أغراض استراتيجية⁽¹⁾.

لذلك فإن تحديد القصد الاستراتيجي يؤدي بالمنظمة إلى التركيز على أفرادها وتوجيه طاقاتهم لبلوغه، فالقصد الاستراتيجي يخلق تناسب بين موارد المنظمة وطموحاتها⁽²⁾.

2. التصور النظامي (systems perspective): نقصد به (شمولية التفكير) الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين (المؤثر والتأثير) إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات⁽³⁾.

وقد عبر (Kaufman) عن التفكير الاستراتيجي بوصفه عن طريق التحول من النظرة إلى المنظمة على أنها كتلة من أجزاء وهذه الأجزاء لا ترتبط ببعضها البعض، وتتنافس فيما بينها على الموارد إلى نظرة وتعامل مختلفين فالنظرة الجديدة ترى أن المنظمة نظام يندمج ويتكامل كل جزء بعلاقته مع الآخر⁽⁴⁾. بمعنى تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الاستراتيجي هو أنموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا الأنموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا⁽⁵⁾.

3. قيادة الافتراضات (hypotheses driven):

ويعرف باسم عنصر (التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الاستراتيجي يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة تقود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها⁽⁶⁾، إذ يعتبر توليد الافتراضات هو نتيجة تساءل إبداعي: ماذا إذا؟. أما اختبار الافتراضات يكون نتيجة تساءل نقدي: «إذا....، عندها». فالقدرة على توليد الافتراضات واختبارها ستمدج ضمن التفكير الإبداعي والناقد⁽⁷⁾ Critical thinking. حيث أن الأول أي التفكير الإبداعي لاقتراح وتشكيل بدائل أما الثاني أي التفكير الناقد فهو للاختبار⁽⁸⁾.

كما أن التفكير الإبداعي يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي وإضافة إلى ذلك الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال

(1) أرمسترونج مايكل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة: إيناس الوكيل، (القاهرة: مجموعة النيل العربية- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2008)، ص 40
Liedtka M.J, Op-Cit, P 22 2

(3) عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية (رؤية مستقبلية)، مجلة الباحث، عدد 04، 2006، ص 59

(4) محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص ص 347- 348

(5) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 30- 31

) Eton Lawrence, Op-Cit, P 4 6

Liedtka M.J, Op -Cit, P 124) 7

Torset C, La notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes, Op -Cit, P 9) 8

في المجتمع مع تعدد التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الإبداع إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل إلى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة⁽¹⁾.

4. التفكير في الوقت (thinking in time):

ويعرف باسم (عصر توقيت التفكير) الذي يمكّن المنظمة من تحديد استراتيجيات ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل⁽²⁾.

5. الفرص الذكية (intelligent opportunism):

المعنى من هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرات الجديدة التي تسمح بأخذ ميزة الاستراتيجيات البديلة، والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيف مع التغيرات السريعة لمحيط الأعمال. حيث يرى Mintzberg أن هذه المقاربة هي الأكثر إحراراً للفارق بين الاستراتيجيات الناشئة *émergent strategy* والاستراتيجية المحققة (المعمدة) *déliberate strategy*⁽³⁾. حيث وجد Mintzberg في دراسة مقارنة بين ما أنجزته المؤسسات فعلاً بعد مضي مدة معينة وما تبنته كاستراتيجية رسمية، أن المسيرين في أغلب الأحيان لا ينجزون تماماً ما سطره وإنما تفرض الكثير من الاستراتيجيات نفسها في الطريق إلى الأفق المنشود وهي التي يسميها بالاستراتيجيات الناشئة وبالتمعن في الاستراتيجيات الرسمية (المعمدة) نجدها في الأصل ما هي إلا ترجمة لنوايا المؤسسة الطويلة المدى. لذا يقسم Mintzberg العملية الاستراتيجية بعد انتهائها نسبياً - إلى أربعة أشكال: (النوايا الاستراتيجية، الاستراتيجيات المعتمدة، الاستراتيجيات الناشئة، الاستراتيجيات المنجزة فعلياً)⁽⁴⁾.

مصادر الفرص الإبداعية:

عن التغيرات التي تتسبب في الاستراتيجيات الناشئة وتعتبر مصادر للفرص الإبداعية، فقد حدد دراكر Drucker سبعة مصادر للفرص الإبداعية:

1. الحوادث غير المتوقعة.
2. التضارب.
3. الاحتياجات العملية.
4. التغييرات في الصناعة أو السوق. أما العناصر الثلاثة الأخيرة تأتي من خارج المؤسسة أو الصناعة، وتكون على النحو التالي:
5. تغيرات التركيبة السكانية.
6. التغييرات في المزاج والإدراك والقصص.
7. المعرفة الجديدة سواء كانت علمية أو غير علمية⁽⁵⁾.

(1) كرم سالم، التفكير الاستراتيجي، أنظر الموقع: <http://master2008.org/vb/archive/index.php/t-1578.htm>

(2) Liedtka, M.J, **Op -Cit**, P 124

(3) Lawrence E, **Op -Cit**, P6

(4) مزهودة عبد المليك، مساهمة إعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص34

(5) Tuomo T et al, (2012) **Enhancing Innovation Capability and Business Opportunities** 5) SME-Oriented Applied Research), University Printing House, Jyväskylä, Rome, (Cases of Italy, P 31

تحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى التفكير الاستراتيجي التنظيمي:

إن السياق السابق الذكر للتفكير الاستراتيجي يظهر بأنه يختص بالتفكير الاستراتيجي أكثر استراتيجيو المؤسسة، لكن الدراسة التي قام بها Torset حول تحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى تفكير استراتيجي تنظيمي تظهر بأنه كلما مال التفكير الاستراتيجي إلى اللامركزية أثرى أكثر. حيث وضح Torset العناصر الواجب توفرها في أفراد المؤسسة ليشاركوا فيه والمتمثلة في (المعرفة، الإرادة، القدرة على الاشتراك في صياغة الاستراتيجية)، كما وضح المستويات المساهمة في تحوله (المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى الاستراتيجي) والتي تسمح بتسريع العبور إلى التفكير الاستراتيجي التنظيمي.

أ. المستويات ذات العلاقة بتحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى التفكير الاستراتيجي التنظيمي

لكي يتحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى تفكير استراتيجي تنظيمي لا بد من أن يكون نابغاً من داخل الفرد دون ضغط أو إكراه، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا طاقاتهم وقدراتهم الفكرية. ولا بد من تطوير مهارات الاتصال في المؤسسة خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة. في الأخير من الضروري نشر المعلومة بين العاملين ليتسنى مشاركتهم في رسم مستقبل المنظمة. من هنا تأتي أهمية شرح المستويات الثلاثة المساهمة في تحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى تفكير استراتيجي تنظيمي:

1. المستوى الفردي:

يقصد به البناء النفسي للأفراد، حيث يعنى بشخصيتهم، بخبرتهم الشخصية والمهنية وبتكوينهم الأكاديمي وبمعارفهم. فقد ساهمت أبحاث علم النفس والإدارة، وعلم الاجتماع في تفسير إرادة (willingness) الفرد للاشتراك في الأنشطة وفي التأثير في محيطه، وتعتبر نظرية سلم الحاجات ل Maslow من أهم النظريات المفسرة لذلك⁽¹⁾. إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بدف وضع سياسات التحفيز الملائمة⁽²⁾. إذ تظهر أهمية المستوى الفردي خصوصاً في القدرة على فهم المشكلات التنظيمية⁽³⁾، فالمستوى الفردي هو أساس التفكير الاستراتيجي لأن أهم أفكاره مصدرها الفرد. لذلك على المؤسسات التي

1) Torset C, Op-Cit, PP 13-21

2) العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص337

3) Torset C, Op-Cit, P 21

تشجع التفكير الاستراتيجي أن تسمح بالحوار الفعال بين الأفراد⁽¹⁾.

2. المستوى التنظيمي:

لقد أثبتت أعمال كل من Ford & Gioia حول إبداعية القرارات التسييرية على أهمية المستوى التنظيمي في تطوير الحلول الإبداعية، وهذا مرتبط بخلق الجو المناسب للمبادرات الفردية، التأمل وتطبيق أنظمة تحفيز (مكافئة/ جزاء).

3. المستوى الاستراتيجي:

أكدت أعمال كل من Ford & Gioia وكذلك Burgelman على أهمية المعرفة للمستوى الاستراتيجي وذلك من خلال تعنية الموظفين. فالتفكير الاستراتيجي ظاهرة معرفية معقدة تحتاج لأحسن معرفة ولأحسن فهم لما يحصل في المؤسسة، لمواردها، مزاياها، الضعف التنافسي، الخصائص الأساسية وصعوبات المحيط الذي تتطور فيه المؤسسة. لذا فإن المستوى الاستراتيجي يعد مرجع لنشاط المؤسسة. درجة المرونة، وأيضا انفتاح عقل المقررين، هي محددات أساسية لقدرة الفرد على عمل تغيير لاستراتيجية مؤسسته⁽²⁾.

ب. المتطلبات اللازمة لمشاركة الأفراد في التفكير الاستراتيجي التنظيمي

من متطلبات التفكير الاستراتيجي توسيع المشاركة والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية⁽³⁾، لكن مشاركة الأفراد في التفكير الاستراتيجي التنظيمي مرهونة بتوفر ثلاثة متطلبات والمتمثلة في⁽⁴⁾:

1. المعرفة Knowledge:

تمثل أحد أهم العناصر اللازمة للتحويل، حيث مما لا شك فيه لكي يتمكن الأفراد من المشاركة في التفكير حول الاستراتيجية يجب أن يمتلكوا أدنى حد من المعرفة حول التوجهات الاستراتيجية الشاملة لمؤسستهم، وفي أي مستوى تنافسي تدرج.

2. الإرادة (الرغبة) willingness:

حتى يشارك الأفراد في التفكير حول الاستراتيجية يجب أن تتوفر فيهم الرغبة في المشاركة، حيث أن هذه الرغبة ترتبط بالمستوى الفردي والمستوى التنظيمي⁽⁵⁾. فرغبة المشاركة في التفكير الاستراتيجي التنظيمي لا تأتي لوحدها، وإنما هي ترجمة للأهداف الذاتية للفرد، واستجابة لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة مما يوجه سلوكه وأداءه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة. هذه الأخيرة تعمل على تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته بالمستوى المرغوب من خلال ما تنتبعه من سياسات وبرامج متنوعة كسياسة الأجور والرواتب والتحفيز، والتدريب، الترفيع والامتيازات المادية⁽⁶⁾.

1) jelenc L, Op-Cit, PP 7-8

2) Torset C, Op-Cit, PP 13-21

3) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص32

4) المرجع السابق، ص 33

5) Torset C, Op-Cit, PP 13-21

6) العزاوي نجم عبد الله، و عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص333-334

3. القدرة *capacity*:

ليتمكن المفكرون الاستراتيجيون من إدراج تفكيرهم في المسار الاستراتيجي يجب أن تتوفر فيهم القدرة على ذلك⁽¹⁾، من خلال توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات.

ج. الارتباطات بين أبعاد ومستويات تحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى التفكير الاستراتيجي التنظيمي

إن بعد المعرفة ناتج من التقاطع بين المستوى الفردي والاستراتيجي، فأبجديات الاستراتيجية للموظفين تعرف بقدرتهم على فهم المشاكل الاستراتيجية المرتبطة بمعرفة المستوى الاستراتيجي، خبراتهم، والمعارف النظرية. في حين ترتبط الإرادة بنظام القيم ونمط الوظيفة الاجتماعية للأفراد (المستوى الفردي)، ونزعة (ميول) المؤسسة في تشجيع وتعويض المبادرات والأفكار الفردية أو الجماعية (المستوى التنظيمي). كما ترتبط القدرة بأن تكون المؤسسة منصة للاقتراحات الاستراتيجية (التي تحدد من طرف المستوى التنظيمي) وأن تكون بقدر كاف من المرونة لتتمكن من اختبارها ووضعها في ممارسة المشاريع الاستراتيجية الجديدة (مرونة المستوى الاستراتيجي).

التفكير الاستراتيجي في المنظور الإسلامي:

إن الإنسان يولد على الفطرة، وكثير من الناس يولد وهو ذو قدرة على التفكير بصورة أفضل من غيره، وهؤلاء قلة لا دائمو التفكير المرتبط بالله: ﴿وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ لِأَبِيهِ آزَرَ أَتَتَّخِذُ أَصْنَامًا آلِهَةً إِنِّي أَرَاكَ وَقَوْمَكَ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ (74) وَكَذَلِكَ نُرِي إِبْرَاهِيمَ مَلَكُوتَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلِيَكُونَ مِنَ الْمُوقِنِينَ (75) فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَى كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَا أُحِبُّ الْأَقْلِينَ (76) فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِعًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَئِن لَّمْ يَهْدِنِي رَبِّي لَأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ (77) فَلَمَّا رَأَى الشَّمْسَ بَازِعَةً قَالَ هَذَا رَبِّي هَذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّي بَرِيءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ (78) إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ (79)﴾⁽²⁾.

إن التدبّر في ملكوت الله مطلوب في الإسلام، ومع ذلك نجد أن الغالبية من الناس لا يهتمون كثيراً للتفكير ولا يعملون به إلا في حدود ضيقة ترتبط بالمعاش اليومي. وإعمال الفكر والتفكير من أهم الأشياء التي دعا إليها الإسلام في كثير من المواضع، سواء في القرآن الكريم أو السنة النبوية المطهرة.

وكما أراد الباحث ضرورة الربط بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، نجد أن كل التعريفات للتفكير الاستراتيجي تربط ارتباطاً عميقاً بين التفكير الاستراتيجي والقيم، وهذا عين ما يعبر عنه التفكير الاستراتيجي في الإسلام.

والتفكير في الإسلام كما عرفه الدكتور عبد الكريم بكار بصورة أوضح وأشمل:

1) Torset C, Op-Cit, PP 13-21

2) سورة الأنعام، الآيات 75-79

«إن الفكر الإسلامي هو عبارة عن مجموعة من الرؤى والتحديات والأطروحات والإجتهادات التي توصل إليها العقل المسلم من خلال اشتغاله على النصوص والأحكام والأدبيات الشرعية والإسلامية، وذلك بُغية استيعاب الواقع الموضوعي والإرتقاء به وحل مشكلاته، والأفكار هي ثمرات تشغيل العقل وهي أشبه بالزبدة التي يحصل عليها الفلاح حين يقوم بخضّ اللبّن، والتفكير هو ذاك الخض الذي تقوم به عقولنا لمجموعة ما نملك من مبادئ ونعرف من نواميس وسُنن ومعلومات ومعطيات معرفية»⁽¹⁾.

وفى ذات السياق يقول المفكر الإسلامي مالك بن نبي: «إن مشكلة كل شعب هي في جوهرها مشكلة حضارته ولا يمكن لشعب أن يفهم أو يحل مشكلته ما لم يرتفع بفكرته إلى الأحداث الإنسانية وما لم يتعمق في فهم العوامل التي تبني الحضارات أو تهدمها»⁽²⁾.

ويرى البروفسور علي بن عيسى أن التفكير الاستراتيجي، هو: «مسار فكرة أو قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود تعمل علي تنقية المعلومات الوافدة إلى الذهن بحيث يتركز التفكير في كيفية الوصول إلى ذاك الهدف»⁽³⁾.

ويرى المؤلف أن التفكير الاستراتيجي في الإسلام ينبغي أن تنطلق أهدافه وغاياته ومصادره من الإسلام ومن مقاصد الشريعة الإسلامية، بحسبان أن الدين الإسلامي هو الدين الخاتم الذي جاء للناس كافة ويسعى لتحقيق خيرَي الدنيا والآخرة للناس أجمعين. وهو الدين الذي يدعو لإعمال الفكر في كثير من آيات القرآن وأحاديث السنّة النبويّة الشريفة، من أجل حياة آمنة مطمئنة وآخرة فيها النعيم النعيم، دون أن يتعارض ذلك مع مصالح الدنيا.

وتتبع أهمية التفكير الاستراتيجي في الإسلام لكونه يقود إلى التخطيط التحليل والاستراتيجي المبني على الحقائق والمعلومات، يقول تعالى: ﴿أَوَلَمْ يَرَوْا إِلَى الطَّيْرِ فَوْقَهُمْ صَافَاتٍ وَيَقْبِضْنَ مَا يُمَسِّكُهُنَّ إِلَّا الرَّحْمَنُ إِنَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ بَصِيرٌ * أَمَّنْ هَذَا الَّذِي هُوَ جُنْدٌ لَكُمْ يَنْصَرُّكُمْ مِنْ دُونِ الرَّحْمَنِ إِنِ الْكَافِرُونَ إِلَّا فِي غُرُورٍ * أَمَّنْ هَذَا الَّذِي يَرْزُقُكُمْ إِنْ أَمْسَكَ رِزْقَهُ بَلْ لَجُوا فِي عُتُوٍّ وَنُفُورٍ * أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾⁽⁴⁾.

هذه الآيات الكريمة تناولت في مجملها شأن العقيدة وأمر الجند والنصر للجيش فضلاً عن الشأن الاقتصادي، وربطتها جميعاً بالإيمان، وفي أحكام بديع. أوردت في مقدمتها التفكير الاستراتيجي العميق النابع من التأمل في ملكوت الله وقدرته،

(1) www.manhal.net موقع مهتل للثقافة والتربية - نشر بتاريخ 2008/6/17

(2) شروط النهضة، مالك بن نبي، ص 21

(3) علي بن عيسى، مقال بعنوان: «التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين»، موقع تاريخ زيارة الموقع

www.ksa.edu.sa. 2014/3/11 م

(4) سورة الملك: الآيات (19-22)

واختتمت بضرورة التخطيط الاستراتيجي النابع من التفكير العميق النابع من الإيمان والمرتبط بالله عز وجل. والذي يدعو ويحفّز على المشي باستواء على الصراط المستقيم لتحقيق الهداية، ويرفض وينبذ الإنكباب على الوجه بدون رؤية لأنه لن يحقق الأمر المطلوب.

«أشار القرآن الكريم إلى الفكر والتفكير في مواضع عدّة يدعو فيها إلى أعمال العقل والتفكير والتدبر فيما حولنا للاستدلال على وجود الخالق وعلى وحدانيته. وكأنما الفكر فريضة إسلامية، وهي إحدى مهام الإنسان أينما وُجد وفي أي زمان ومكان، وهي إحدى خصائصه المُميّزة له عن باقي المخلوقات»⁽¹⁾.

وجد المؤلف أن كلمة «يتفكرون» في القرآن قد وردت ثماني عشرة مرة. في سورة البقرة مرتان الآية: 219 والآية: 266. الأنعام الآية: 50 بالياء. الأعراف مرتان: الآية: 176 والآية: 184، بلفظ يتفكرون بالياء، والثانية بلفظ يتفكروا. يونس الآية: 24 بالياء. النحل الآية: 11 والآية: 44 والآية: 69، ثلاث مرات في سورة النحل كلها بالياء. الروم مرتان: الآية: 8 والآية: 21، الأولى بلفظ يتفكروا والثانية يتفكرون. سورة سبأ الآية: 46 بلفظ تتفكروا. الزمر الآية: 42 بالياء يتفكرون. الجاثية الآية: 13 بالياء يتفكرون. الحشر الآية: 21 بالياء يتفكرون. وأخيراً في سورة المدثر الآية: 18 بلفظ: «فكر».

وبالرجوع إلي الإسلام نجد أن حياة المسلم ما هي إلا عبارة عن مجموعة من السلوكيات والتصرفات والأعمال بغية الوصول إلى مرضاة رب العالمين، وبالنظر إلى القرآن والسنة الشريفة نجد أن الدين قد وضع للمسلمين هدفاً استراتيجياً يسعون للوصول إليه عبر الالتزام بالخطة القرآنية والسنة الشريفة وهما في مجملهما يمثلان أفضل الخطط والوسائل والسياسات والبرامج لتقويم النفس وتأديبها وكيفية التعايش والتفاعل مع المجتمع بإيجابية بالالتزام بالشريعة الإسلامية والتي هي في الأساس عبارة عن مجموعة من القيم النبيلة والمبادئ واللوائح والضوابط التي تحكم تصرف الأفراد والمجتمع المحلي والإقليمي والدولي⁽²⁾.

والقرآن الكريم جاء يحمل ويدعو للتفكير وإعمال الفكر وحرص عليه في مواضع مُختلفة، يمكن إجمالها فيما يلي:

يقول تعالى: «كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ»⁽³⁾.

يقول تعالى: «إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ»⁽⁴⁾.

ويقول تعالى: «قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَى وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ»⁽⁵⁾.

ولأهمية الفكر والتفكير في الإسلام الذي هو دين فكر، فقد وردت كلمة «فكر»

(1) أسيا علي العماس، مرجع سابق

(2) محمد حسين أبو صالح، مرجع سابق، ص 52

(3) سورة البقرة، الآية 219

(4) سورة الرعد، الآية 3

(5) سورة الأنعام، الآية 50

(ف، ك، ر) ومشتقاتها في كتاب الله العزيز ثمانية عشر موضعاً من آياته الكريمة . وهذا خير دليل على أهتمام الإسلام بالفكر والتفكير والتفكير الذي هو مناط الإيمان الصحيح والعقيدة السليمة المبنية على اليقين الراسخ. «ونستطيع القول أن حقيقة الفكر أنها حركة عقلية، وقوة مدركة يكتشف الإنسان عن طريقها القضايا المجهولة لديه، والتي يبحث عنها ويستهدف تحصيلها، فتتمو معارفه وأكاره في الحياة»(1).

الخصائص الاستراتيجية للفكر الإسلامي:

الفكر الإسلامي فكر عالمي يتميز بالعالمية لكونه ينطلق من رسالة عالمية الأهداف والوسائل والمجالات والمصادر التي تتمثل في القرآن الكريم، السنة النبوية المطهرة، والإجماع الذي يأتي في المرتبة الثالثة. ولذلك تميز عن غيره بخصائص أهّلته لأن يكون متقدماً ورائداً في كل زمان ومكان، فضلاً عن سبقه لمدارس التفكير الغربية بمئات السنين.

ويرى الدكتور علي عيسى عبد الرحمن أن الخصائص الاستراتيجية للفكر الإسلامي تتمثل في الآتي(2):

- الربانية:

وتستمد هذه الخصيصة استراتيجيتها من كونها متعلقة بالرب المُشَرِّع، وهي تجعل من الفكر الإسلامي فكراً سامياً ويستمد منها قدسيته ومنها تتبلور سائر الخصائص الأخرى.

- الثبات:

ويُقصدُ به ثبات المقاصد الكليّة في الإسلام وثبات مصادر التشريع، مما يعني ثبات الفكر.

- الشمول:

معاني الاستراتيجية في شمولها وإحاطتها لذلك كان الفكر الإسلامي في شموله يحيط بكل أوجه الحياة. وفي ذات المعنى يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿كُلُّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ فِي إِمَامٍ مُّبِينٍ﴾(3).

- التوازن:

يقول الدكتور علي عيسى(4): «إنَّ خصيصة التوازن في الفكر الإسلامي هي التي تجعله لا ينجح إلى أحد طرفي النقيض، فهي التي توازن بين مصادر المعرفة من وراء الغيب والشهادة بحيث تجعل المسلم لا يشتط في استيعابه لعالمي الغيب والشهادة، وعن طريقها يتوازن المسلم بين الخوف والرجاء.

(1) آسيا علي العماس، مرجع سابق

(2) علي عيسى عبد الرحمن، عناصر القوة الاستراتيجية في الإسلام وأثرها في تبليغ الدعوة، (الخرطوم: مركز السودان للبحوث والدراسات الاستراتيجية، الخرطوم، مطبعة الخيول، 2009م)، ص 21

(3) سورة يس، الآية 12

(4) علي عيسى عبد الرحمن، عناصر القوة الاستراتيجية في الإسلام وأثرها في تبليغ الدعوة، مرجع سابق، ص 67

فهو كما يقرأ قوله تعالى: ﴿وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾⁽¹⁾ فإنه يقرأ قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾⁽²⁾.
- الواقعية:

وتعني بالمعنى الاستراتيجي المرونة في الخيارات بحيث يستطيع الإنسان التنقل بين الخيارات المطروحة أمامه وفق التخطيط المسبق. وواقعية التفكير الاستراتيجي في الإسلام تجعله تفكيراً عملياً يلبي متطلبات الحياة الدنيا والآخرة.
- الاستمرارية:

من الخصائص الاستراتيجية في الفكر الإسلامي التشكُّل الدائم والضرورة المستمرة إستجابة لمتطلبات الواقع، كما يقول الدكتور عبد الكريم بكار⁽³⁾.
- التبعية:

من خصائص التفكير الإستراتيجي في الإسلام أنه فكر تعبدي، يقول الله تعالى: ﴿قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ* لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾⁽⁴⁾.

وبالتالي نجد أن التشريع الذي ينطلق منه التفكير والتخطيط والتحليل والتغيير الاستراتيجي منطلقاته تعبدية وتربوية في المقام الأول وكذلك وظيفته. يقول دكتور أحمد الريسوني: «التشريع في الإسلام ذو وظيفة تعبدية وتربوية أولاً ثم بعد ذلك تأتي وظيفته القانونية والاجتماعية والسياسية. فوظيفة فض المنازعات وتحديد الحقوق والواجبات وحفظ الأمن والنظام، فهو يعتمد في ذلك على البعد التربوي والإيماني قبل اعتماده على الوازع القضائي والسلطاني»⁽⁵⁾.
الشراكة الدينية:

أي أن الإسلام يشترك في شُرْعِهِ مع الديانات السماوية الأخرى التي لم تطالها يد التحريف، بدون تفريق بين الرسل عليهم السلام، والذين جاءوا جميعاً مرسلين من عند الله، يقول تعالى: ﴿أَمَّنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ...﴾⁽⁶⁾.
- الإيجابية:

وتعني الموضوعية، الاعتدال بلا إفراط ولا تفريط، المبادرة والتسابق إلى الخيرات، والتدافع من أجل إعمار الحياة والحفاظ على المقدسات التي يُذكر فيها اسم الله بكل الأديان السماوية، كما أنها تعني الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- العالمية:

من خصائص الفكر الاستراتيجي في الإسلام أنه يتميز بالعالمية، كعالمية الرسالة

(1) سورة البقرة، الآية 196

(2) سورة البقرة، الآية 143

(3) موقع منهل للثقافة والتربية، مرجع سابق

(4) سورة الأنعام، الآيات 162-163

(5) أحمد الريسوني، الكليات الأساسية للشريعة الإسلامية، (د، ت، 1428هـ)، ص ص 17 - 18

(6) سورة البقرة، الآية 285

الخاتمة، فلم يقتصر على فئة مُعينة، أو جنس محدد، أو قبيلة بعينها، أو أمة دون الأمم، بل جاء الإسلام لكل الناس، يقول تعالى: «وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ...»⁽¹⁾.

العالمية من أشمل الخصائص الاستراتيجية في الفكر الإسلامي، لكونها تأتي شاملة ومحتوية بداخلها على كل الخصائص الأخرى وتعضد عالميته، ليس لكونه الدين الخاتم فقط، ولكن أيضاً لأن كتابه القرآن الكريم الذي لن تنقضي عجائبه ولن يُخلق من كثرة الرد. فضلاً عن أن شريعة الإسلام صالحة لكل زمان ومكان. فقد جاءت «موافقة لأصول الفطرة البشرية ومقوماتها لأنها من صنع الإله العارف لطبيعة خلقه وما يناسب هذه الطبيعة وأنها جاءت في صور مبادئ كُليّة عامة، تتقبل التفريع والتطبيق في الجزئيات المُتجدّدة والأحوال المتغيرة»⁽²⁾.

(1) سورة سبأ، الآية 28

(2) محمد علي الهاشمي، المجتمع المسلم كما بينه الإسلام في الكتاب والسنة، (بيروت: دار البشائر الإسلامية، 2002م)، ص15



الفصل الثالث: التحليل الاستراتيجي



الفصل الثالث: التحليل الاستراتيجي

تمهيد:

التحليل الاستراتيجي، هو مجموعة العمليات المستمرة والأنشطة المتجددة، الذي يبحث باستمرار في البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بقصد اقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، وفي البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) بقصد تعزيز نقاط القوة والمحافظة على ذلك، ومعالجة نقاط الضعف وتقويتها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وبدون انحرافات عن المسار الاستراتيجي المخطط. يركز التحليل الاستراتيجي، بشكل رئيس على جمع المعلومات بدقة عالية، وتحليلها باحترافية عالية، ووضع المؤشرات بالوضع الحالي، والمستقبلي على ضوء ذلك التحليل، وإعطاء توصيات للقيادة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي من شأنها أن تسهم بصورة مباشرة في تحقيق الفائدة القصوى من فرص البيئة الخارجية ونقاط قوة البيئة الداخلية، وبذات الوقت تجنب المخاطر والتهديدات وتقوية نقاط الضعف على مستوى الموارد المالية والبشرية وغيرها.

مما سبق نؤكد أن التحليل الاستراتيجي، هو أحد أهم أركان الاستراتيجية، وأكثرها استمرارية، لكونه يهتم بالرقابة الدائمة للبيئتين الداخلية والخارجية، قبل وضع الاستراتيجية وقبل وأثناء التخطيط الاستراتيجي وأثناء عمليات التنفيذ الاستراتيجي، وما يتمخض عنه من مقترحات يجب أن يجد العناية الفائقة من القيادة الاستراتيجية بالمنظمة، عليه ينبغي أن يكون فريق التحليل الاستراتيجي مكوناً من المحترفين المؤهلين حتى لا يرفعون معلومات غير دقيقة تُبنى عليها قرارات غير صحيحة فتكون أثارها كارثية. مثلما يحدث لمريض حين يتم التحليل الطبي في معمل غير ثقة فتعطى نتيجة التحليل لطبيب مختص فيكتب - بناء على التحليل- وصفة طبية قد تؤدي إلى وفاة المريض أو إصابته بأمراض أخرى أكثر خطراً من المرض الذي نقل على أثره للمستشفى. فالدقة في جمع المعلومات وتحليلها هو سر نجاح وفعالية التحليل الاستراتيجي.

يرتبط نجاح قسم أو إدارة التحليل الاستراتيجي، بتميز علاقاته الداخلية والخارجية، وقدرته على توظيف هذه العلاقات في الحصول على المعلومات المطلوبة من أكثر من مصدر- وتحديثها باستمرار.

تعريف التحليل الاستراتيجي:

هو عملية إجراء بحث حول بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة وعلى المنظمة نفسها، من أجل صياغة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك هي الفهم النظري للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، جنباً إلى جنب مع فهم تفاعل المنظمة مع بيئتها من

أجل تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال زيادة قدرة المنظمة على نشر مواردها وإعادة توزيعها بذكاء⁽¹⁾.

التحليل الاستراتيجي هو الركيزة الرئيسية في معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد القوى المؤثرة على السوق ودراساتهم والتنبؤ بالمستقبل القريب للمؤسسة وتصميمه بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة⁽²⁾.

عُرِّف التحليل الاستراتيجي أنه: (عبارة عن أداة أو وسيلة أساسية تستخدم لغايات رصد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية، من خلال تحليل الفرص المتاحة والمخاطر التي تواجه المؤسسة وتختبر قدرتها على أداء عملها، وبذل الجهود لاستغلال الفرص والاستفادة منها قدر الإمكان⁽³⁾).

وعُرِّف أيضاً على أنه: (أداة وأسلوب الحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها⁽⁴⁾).

وعرف بأنه: (فهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة، ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك المتغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل⁽⁵⁾).

وعُرِّف أيضاً على أنه: (عملية من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات⁽⁶⁾).

ويعرف بأن: (هو مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية. وهو تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى القيادة الاستراتيجية أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما⁽⁷⁾).

(1) فيحاء عبد الخالق البكوع، التحليل الاستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في إطار عناصر البيئة التقنية الحديثة. العراق دراسة حالة، (بغداد: أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل- 2006م)، ص

147

(2) التحليل الاستراتيجي، <https://www.google.com/search?q=%D8%AA%D8%B9%D8>

(3) شوقي ناجي جواد، استراتيجيات الأعمال- بناؤها وإدارتها، (بغداد: مطبعة دار الكتب للطباعة والنشر، 1994م)، ص 48

(4) التحليل الاستراتيجي، <https://www.google.com/search?q=%D8%AA%D8%B9%D8>

(5) التحليل الاستراتيجي، المرجع السابق

(6) التحليل الاستراتيجي، <https://www.google.com/search?q=%D8%AA%D8%B9%D8>

(7) رامي عباس حسين آل جري، أثر التحليل الاستراتيجي على تطوير الرؤية الاستراتيجية لشركات الاتصالات، بحث غير منشور -دكتوراه_، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية،

ويرى بعض الباحثين أن تعريفات التحليل الاستراتيجي قد احتوت على العناصر التالية(1):

1. تحديد وتقييم البيانات ذات الصلة بصياغة الاستراتيجية.
2. تعريف البيئة الخارجية والداخلية المطلوب تحليلها.
3. مجموعة من الأساليب التحليلية التي يمكن استخدامها في التحليل. وتتصف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي(2):
المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة العامة.
المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخاصة (بيئة نشاطها).
المستوى الثالث: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

مفهوم التحليل الاستراتيجي:

هو مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويتفق الدوري (3) مع المفهوم السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة(4). يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة. لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية(5).

التحليل - عكس التركيب Synthesis يعني عملية فهم طبيعة الظاهرة أو تفسيرها من خلال الكشف عن أصولها، وذلك بتمييز مختلف أجزائها أو مكوناتها وفصلها وردها إلى عناصرها الأولية غير القابلة للتحليل، ثم إخضاع هذه المكونات الأصلية للاختبار بهدف اكتشاف طبيعتها والعلاقة بينها والانتهاؤ بنقير نتائج هذه العملية وصياغتها في شكل فرضية أو قانون علمي(6).

1441هـ-2020م، ص 30

(1) التحليل الاستراتيجي، مرجع سابق

(2) التحليل الاستراتيجي، المرجع السابق

(3) زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107

(4) مفهوم التحليل الاستراتيجي، https://bouhoot.blogspot.com/2017/04/blog-post_73.html

(5) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: [https://www.starshams.com/2021/05/strategic-](https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis)

[analysis](https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis)

(6) عبد العزيز صقر، التقرير الاستراتيجي السنوي- (الرياض: مجلة البيان- الإصدار الثالث، 2006م)، ص 75

التحليل إذن هو عملية فهم وتفسير من خلال التجزئة وفصل المكونات الداخلية للظاهرة موضع التحليل والوصول إلى أصغر أجزائها ثم الكشف عن طبيعة أو وظيفة أو حجم أو نسبة الظاهرة أو علاقتها بغيرها من الظواهر باستخدام إجراءات وأدوات ملائمة لا فرق في ذلك بين الظواهر الاجتماعية والطبيعية والرياضية⁽¹⁾. التحليل الاستراتيجي هو عملية دراسة المعلومات ومقارنتها للخروج بنتيجة يمكن اتخاذ القرار الصحيح من خلاله، وذلك القرار يمكن أن يكون قراراً سياسياً أو إدارياً أو مالياً. ومن أهم السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي في التحليل الاستراتيجي، ما يلي⁽²⁾:

1. المقارنة والربط بين المعلومات المتعلقة بالموضوعات.
2. استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة.
3. الاستفسار عن التفاصيل الإيضاحية للموضوعات.
4. تفسير المعلومات والبيانات الحسابية.
5. توقع المتغيرات المستقبلية من خلال المعلومات والأحداث السابقة.
6. دراسة البواعث والأسباب التي تؤدي إلى حدوث المشكلات.
7. التعرف على مواقع المشكلات قبل حدوثها.

أهمية التحليل الاستراتيجي:

يُعد التحليل الاستراتيجي من أهم المكونات الرئيسية في الاستراتيجية وهو رأس الرمح في العملية الإدارية والتطويرية على مستوى المنظمات والأفراد، حيث إن التحليل الاستراتيجي يعطي المؤشرات ويرصد كل التغييرات المؤثرة على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويقوم بعرض شامل لهذه التغييرات ودراستها وتحليل كل جزء خاص بها وعلاقته باستراتيجية المنظمة، ومن خلاله تستطيع الإدارة الاستراتيجية التنبؤ بالمستقبل، ووضع السيناريوهات المطلوبة للتعامل الاستراتيجي من أجل تحقيق الغايات والأهداف.

دائماً النجاح يعتمد على عنصرين رئيسين وهما المعرفة والقدرة على استغلال المعرفة وتحويلها لأفعال. من الأسباب القوية لنجاح أي مؤسسة هو معرفة كل العناصر الداخلية والخارجية والقوى المختلفة المؤثرة في اتخاذ القرارات وفي مستقبل المنظمة والتحليل والرقابة والمتابعة المستمرة لكل المتغيرات التي يمكن أن تحدث وهنا تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي، والتحليل الجيد يؤدي بطبيعة الحال إلى التشخيص الجيد للمخاطر والفرص التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة وتجعلك دائماً في حالة استعداد لأي تغيير داخلي أو خارجي ممكن أن يحدث، وتتبع أهمية التحليل الاستراتيجي من كونه⁽³⁾:

(1) محمد نعمة الله جبريل، مسألة استراتيجية- المفاهيم، الكيفيات، النماذج، مرجع سابق، ص 163

(2) ليلي حسن عبد الله القرشي، الرؤيا الاستراتيجية، (القاهاة: بايونير للتدريب والتنمية البشرية، 2006م)، ص 25

(3) التحليل الاستراتيجي- أهميته وأدواته، موقع بلامكس، <https://plamx.com/2018/02/15/%D8%A7%D>

- التحليل الاستراتيجي هو الركيزة الرئيسية في معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد القوى المؤثرة على السوق ودراستهم والتنبؤ بالمستقبل القريب للمؤسسة وتصميمه بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة.

- استخراج الميزة التنافسية للمؤسسة وكيفية توظيف هذه الميزة في الانطلاق تجاه الريادة.

- يؤدي إلى زيادة الكفاءة في أداء الأفراد داخل المؤسسة.

- المساعدة على تحليل الموارد المتاحة للمؤسسة من الموارد التسويقية - الموارد المالية - الموارد البشرية - الموارد الإنتاجية - موارد البحث والتطوير - وكافة الموارد الأخرى حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملها.

- التحليل الاستراتيجي هو نقطة البداية والانطلاق نحو التطور فعندما تصل إلى سؤال لماذا لا نتقدم بشكل أسرع؟ وتبحث له عن إجابة مرضية فأنت تقوم بالتحليل الاستراتيجي المرتبط بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي وهي العناصر والمكونات التي يبني المستقبل عليها.

ويرى بعض الباحثين أن أهمية التحليل الاستراتيجي تكمن في كونه يحقق عدداً من الفوائد الاستراتيجية، والتي يمكن إجمالها فيما يلي(1):

1. تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.
3. التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفاعلية.

وكذلك يمكن تحديد أهمية التحليل الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات في الآتي(2):

1. الاستغلال الأمثل للمعرفة العلمية والنظريات الحديثة وتطبيقها بصورة فعالة وكفاءة لتترك تأثيراً ملموساً على نشاط المؤسسة ونجاحها بصورة عامة.
2. اتباع الطرق العلمية في كشف المخاطر وامتلاك القدرة على حل المشكلات والتنبؤ بها.
3. استمرارية الكشف عن نقاط القوة والضعف وتقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مما يعطي المؤسسة خبرة في استغلال الفرص بطريقة مثلى.
4. الحرص على الوصول إلى حد الميزة التنافسية للمنشأة وتوظيف الذكاء

(1) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص 40

(2) زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 39

البشري في استغلالها والتوجه نحو الريادة بالاعتماد عليها.

5. رفع كفاءة الأفراد من حيث داخل الأداء داخل أسوار المنشأة.

6. إخضاع الموارد بمختلف أشكالها، سواء كانت بشرية أم إنتاجية أم مالية أم تسويقية للتحليل.

7. الخطوة الأولى في مشوار الألف ميل تبدأ بأسباب التطور والتقدم.

إن التحليل الاستراتيجي له أهمية بالغة في عملية تقييم المؤسسة، باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة، والتحليل الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية الهدف منه هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح أن مزايا المؤسسة محل الدراسة تتلخص في كونها تمتلك نقاط قوة تساعدها على اقتناص الفرص المتاحة، لكن من جهة أخرى تواجه بعض المشاكل نظراً لوجود تهديدات خارجية تقابلها نقاط ضعف من الأداء الداخلي للمؤسسة. وعملية التحليل الإستراتيجي تحضى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظراً لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي⁽¹⁾:

1. تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها⁽²⁾.
2. يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها⁽³⁾.
3. تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الهدف.
4. يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي.
5. الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية- الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها⁽⁴⁾.
6. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة،

(1) عماري عمار، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة سطيف، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، <https://www.politics-dz.com>

(2) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، (عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 2002-2003، ص 73

(3) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة (الإسكندرية:، الدار الجامعية، 2000)، ص 20

(4) علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، مقياس الاستراتيجية، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004م

ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... (1).

7. سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الإقتصاد الوطني (2).

أنواع التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي أحد أركان الاستراتيجية، بل هو ركن ركين، ومهم جداً في دورة الاستراتيجية، وبغيره تفتقد المنظمة ميزة غاية في الأهمية من الميزات التنافسية. (يقوم بوضع صورة عن المنظمة وما تمتلكه من مميزات يمكن توظيفها لصالحها وما عليها من سلبيات تحاول التغلب عليها وخفضها لأدنى حد حتى تضمن تفوقها على المنافسين لها وذلك من خلال تقييم بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط قوتها وضعفها ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها. وهناك ثلاثة أنواع من التحليل الاستراتيجي (3):

1. تحليل SIMPEST: ويهتم بتحليل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، العسكرية، والتكنولوجية.

2. التحليل الجيوستراتيجي: ويعنى بتحليل الظروف الجغرافية للدولة.

3. تحليل SWOT: يتم في شكل جوانب القوة Strength، جوانب الضعف Weakness، الفرص Opportunities، التهديدات Threats، ويعتبر أهم أنواع التحليل الاستراتيجي لأنه يعطي نتائج دقيقة عن الظروف الخاصة والاطمئنان بها. وهذا التحليل تعتمد عليه المنظمة في وقت أصبحت فيه المنافسة قوية على تقديم أفضل المنتجات والخدمات، ولذلك فهي تعتمد على الوصول إلى مجموعة عوامل وغبة منها في النجاح والتفوق وزيادة فرص نموها وبقائها في بيئة الأعمال التنافسية. وهذه العوامل هي:

أ. الوقت: يعني السرعة في تقديم الخدمات والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء.

ب. الجودة: ملاءمة الخدمات والمنتجات لتوقعات العميل والموصفات الموضوعية لها سلفاً.

ج. الابتكار: البحث دائماً عن كل ما هو جديد ومراعاة التغيير في أنواق العملاء

(1) محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية- منهج تطبيقي-، (الإسكندرية: الدار الجامعة، 2002م)، ص ص 153 - 154

(2) عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري،

قسنطينة، 2003م

(3) أحمد سعيد سلامة، و أحمد كرم النجار، التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصاة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس عشر، العدد الأول- يونيو 2019م، ص 113

باستمرار.

د. **الكلفة:** من أهم العوامل التي قد تجعل العميل يتعامل من منظمة أخرى منافسة، لذلك لا بد من خفض الكلفة مع التركيز على جودة المنتج أو الخدمة.

مبادئ التحليل الاستراتيجي:

يرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ هي⁽¹⁾:

1. مبدأ السلطة:

تعتمد السلطة في أي منظمة على مجموعة المميزات التي يتميز بها فرد بعينه عن الآخرين، والتي تجعله يستحق أن يصبح قائداً، وهناك نوعان من السلطة: نوع يجعل من السهل التعامل مع البيئة الخارجية ويسمى بالبيئة الإلزامية، ونوع آخر تستطيع المنظمة من خلاله أن تكون لها مكانة خاصة مميزة عن غيرها من المنظمات وبضمن استقرارها ويعرف بالنسق المغلق.

2. مبدأ الشك:

تحاط كل منظمة بمجموعة من من الشكوك، وهنا يظهر دور القائد في التنبؤ بحدوثها وذلك عن طريق مهاراته وعلاقاته.

3. مبدأ الفعل الملموس:

يعني قيام المدراء بمواجهة جميع المشكلات التي تتعلق بالمنظمة وتقديم المقترحات الخاصة بلها بما يتفق مع مصلحة العاملين بها.

أهمية التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

يُعد صنع القرار الاستراتيجي أحد أهم مجالات الإدارة الحالية، ويلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح والبقاء للمنظمة. وذلك أن صنع القرارات الاستراتيجية يرتبط بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. والبيئة تتغير باستمرار وأكثر ديناميكية وأقل قابلية للتنبؤ بها، مما كانت عليه في الماضي. وهذه التغيرات تتمثل في سرعة وتيرة الابتكار، العولمة، والتغيرات المستمرة في التشريعات والقوانين، وكذلك التغيرات الثقافية والاجتماعية. إذ يمكن أن تجلب هذه التغيرات فرصاً جديدة لتطوير الشركات، ولكنها في الوقت نفسه مليئة بالتهديدات. فقد أصبح رصد تطور البيئة والبحث فيه والتنبؤ بع صعباً بشكل متزايد، وتثر هذه الصعوبات أيضاً على عملية صنع القرار لدى المديرين، لا سيما عملية صنع القرار على المستوى الاستراتيجي صعبة للغاية وتتطلب مجموعة جديدة من المهارات والمناهج⁽²⁾.

يعتبر التحليل الاستراتيجي أمر مهم للغاية في عملية صنع القرار الاستراتيجي، لأن التحليل الاستراتيجي يجلب المعلومات المهمة حول تقييم البيئة وتطورها، كما يكشف عن الفرص والتهديدات المحتملة التي يجب أخذها بالاعتبار عند اتخاذ القرارات. لذلك، فإن التحليل الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ

(1) أحمد سعيد سلامة، و أحمد كرم النجار، مرجع سابق، ص 113

(2) عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها- عملياتها المعاصرة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000م)، ص68

القرار، ولا يقوم قرار استراتيجي من غير تحليل استراتيجي⁽¹⁾. التحليل الاستراتيجي هو الأداة الوحيدة التي يجمع الباحثين على ضرورة اعتمادها بالأساس قبل بداية أي عملية تقييم، وهذا باعتباره أداة متعددة الأبعاد من حيث أنه يدمج كل من رؤوس الأموال المادية وغير المادية في عملية التقييم مع إدخال البعد الزمني كمتغير أساسي في التحليل الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي في تمكين المؤسسة من معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقد، الاضطراب، وعدم التجانس. فقرارات كالتحالف، الاندماج، الشراكة، الإنسحاب، تنوع النشاطات أو التخصص... إلخ، لا يمكن أن تتم بالتركيز على التحاليل المالية والكمية لإمكانيات المؤسسة، بل تحتاج لتقييم وبشكل حقيقي لكل الجوانب التي أغفلتها هذه التحاليل وخاصة غير الملموسة منها. والتي أصبحت تمثل في الوقت الراهن في عصر المعلومات والمعرفة سر نجاح المؤسسات الرائدة⁽²⁾.

العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي، علاقة تكاملية مبنية على (جمع وتحليل المعلومة) ووضع التوصيات أما متخذ القرار من القيادة الاستراتيجية ليتخذ القرار الصحيح وفق هذه المعطيات التي شملت تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

تحدث عملية اتخاذ القرار استجابة للمشكلة، أي الاختلاف بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب بها، والتي تتطلب الأخذ بعين الاعتبار بدائل أخرى للفعل، فمثلاً إذا ما توقفت سيارتك عن العمل والتي تعتمد عليها في الوصول إلى عملك، تظهر لديك مشكلة تتطلب قراراً من قبلك، ولسوء الحظ لا تظهر أغلب المشاكل بشكل واضح، وإدراك وجود مشكلة تتطلب قراراً ما، يعتبر مسألة إدراكية. هذا بالإضافة إلى أن كل مشكلة تتطلب التفسير والتقييم للمعلومات، ويتم استلام المعلومات من مصادر مختلفة، والتي تتطلب التصنيف والتفسير، وذلك مثل تحديد البيانات المرتبطة بالقرار، وتلك التي لا علاقة لها بالقرار⁽³⁾.

خطوات التحليل الاستراتيجي:

تمر عملية التحليل الاستراتيجي، بخمس خطوات رئيسية، هي⁽⁴⁾:

1. المسح/ الفحص:

بمعنى مسح البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة، لتتمكن من رسم الخطط المستقبلية للمنظمة. ويعد المسح البيئي مهماً وبشكل كبير

(1) رامي عباس حسين آل جري، مرجع سابق، ص 32

(2) مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، (ورقة منشورة) جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد (5)، (بدون تاريخ نشر)، ص 217
(3) ربيع عبد الرؤوف عامر، نماذج واتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتها، ورقة منشورة

(4) زيلا جمال محمد، أثر التحليل الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات التجارية، المجلد (13)، العدد (12)، 2016م

بالنسبة للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة متقلبة وهو غير مناسب للمنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة.

2. القياس/ المراقبة:

بمعنى تتبع الأحداث والتقلبات الخاصة في البيئة لتقييم التوجهات البيئية والتي تم اكتشافها من خلال عملية المسح البيئي، كما يشمل النشاط تأكيد الأحكام الأولية الصادرة من قبل الاستراتيجي على البيانات الغامضة التي تظهر من خلال المسح.

3. الذكاء التنافسي:

يسهم الذكاء التنافسي في دعم مدراء المنظمات لمعرفة بيئتهم التنافسية من خلال المقارنة المرجعية مع نقاط قوة وضعف منافسيهم للاستفادة منها في صنع القرارات الاستراتيجية. ومن ثم فإن الذكاء التنافسي يمكن المنظمة من تجنب المفاجآت عن طريق استباق تحركات المنافسين، وقد تبنت شركة Major Airlines هذا المفهوم، إذ قامت بإجراء العديد من التغييرات في استراتيجياتها التنافسية استجابة لتحركات المنافسين وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاستراتيجيات التسويقية كتخفيض أسعار تذاكر السفر وزيادة عدد الرحلات والتركيز على الحملات الترويجية.

4. التنبوء:

يسعى المدراء الاستراتيجيون من خلال عمليات التنبوء إلى تطوير توقعاتهم عما سيحدث في البيئة، ومدى سرعته، ونتيجة للتغيرات والتوجهات البيئية التي تم تشخيصها عن طريق عمليات المسح والقياس والذكاء الاستراتيجي.

5. التقييم:

هدف عملية التقييم هو احديد مدى تأثير العوامل الاستراتيجية التي أفرزتها العمليات الأربع السابقة، (المسح- القياس- الذكاء التنافسي- التنبوء)، وتوقيت حدوثها، إذ يتمكن المدراء من خلال عملية التقييم من بناء تصور واضح عن البيئة وبما يمتلكونه من بيانات كثيرة عنها يقومون بتحويلها إلى معلومات واضحة لتحديد مواطن التهديدات البيئية ومحاولة تجنبها، وجوانب الفرص المتاحة والتي بإمكان المنظمة استثمارها.

أهداف التحليل الاستراتيجي:

نرى أن الهدف العام للتحليل الاستراتيجي، هو تقوية المنظمة وتمكينها وإكسابها التميز والريادة، وزيادة منافستها، من خلال مجموعة العمليات والأنشطة التي يقوم بها التحليل الاستراتيجي، على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية، لاقتناص الفرص ومعالجة التهديدات من جهة، وتعزيز نقاط القوة واستدامتها وتقوية نقاط الضعف من جهة ثانية.

إن عملية التحليل الاستراتيجي تهدف في نهاية المطاف لتغذية كتابة الخطة بالإجابة على ثلاثة أسئلة⁽¹⁾:

(1) محمد نعمة الله جبريل، مسألة استراتيجية، مرجع سابق، ص 169

1. هل نحتاج لتغيير الاستراتيجية الحالية؟.
2. ما هي المبررات الكبرى التي نعتمدها؟.
3. ما منطلق التحسينات ذات الأولوية؟.

وذلك بهدف:

أ. الوصول إلى نقطة توازن استراتيجي بين العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية والداخلية.

ب. بحث الخيارات الممكنة للدولة ومكانتها في البيئة الدولية وقدرتها على تحدي القوى والاستراتيجيات العالمية والإقليمية وصولاً إلى القوة الشاملة.

ت. التحليل أداة للتأثير على صانعي القرار والنخب من سياسيين وإعلاميين وباحثين.

ج. تربية وتدريب طاقات على التحليل الاستراتيجي المرتبط بالرؤية الاستراتيجية.

ح. إحياء حس الفكر الاستراتيجي لدى النخبة من أبناء الدولة.

خ. إبراز جانب ضرورة التحليل الاستراتيجي بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي.

يرى بعض الباحثين أن أهمية التحليل الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات لا تدانيها أهمية لكونه يمثل القراءة الحقيقية للواقع وتشخيصه بتأن ووضع مؤشرات المستقبل وكيفية التميز والريادة وتحقيق (الأهداف الاستراتيجية) التي تعد الغاية من وجود المنظمة، وتتمثل هذه الأهمية في الأهداف التالية⁽¹⁾:

1. يسمح التحليل الاستراتيجي بتقسيم المنظمة على أساس ميادين النشاط الاستراتيجية التي تشتمل على مجموع المنتجات أو النشاطات المتجانسة من حيث معايير التقسيم الاستراتيجي.

2. يدرس التحليل الاستراتيجي وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع، مع التركيز بشكل أساسي على قطاع النشاط كمحور ولديناميكية التنافسية.

3. يعطي التحليل الاستراتيجي الأولوية للعوامل الأكثر أهمية، وذات الأثر الشامل والاستراتيجي والكيفي بالدرجة الأولى، وهذا ما يجعله يخالف عن التحليل العام والكلاسيكي.

4. نتيجة التحليل الاستراتيجي هو استخلاص من جهة للكفاءات المميزة للمؤسسة ومن جهة أخرى تقديم أهم العوامل الحاسمة للنجاح، والتي تمثل بدورها الميزة التنافسية للمؤسسة.

5. تعتمد منهجية التحليل الاستراتيجي على اتباع خطوات محددة، واستعمال أدوات تشكيلية وبيانية بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات وفق كل حالة.

6. يبحث التحليل الاستراتيجي بشكل أساسي على نقاط القوة والضعف على مستوى موارد وإمكانيات المؤسسة، ورصد الفرص والتهديدات على مستوى محيطها الخارجي، وهذا في ظل ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

(1) مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، (ورقة منشورة) جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد (5)، (بدون تاريخ نشر)، ص 218

تحديات التحليل الاستراتيجي:

يواجه التحليل الاستراتيجي- على كافة المستويات- تحديات قد تعيق فاعليته وتحد من قيامه بالدور المرجو منه، وتتفاوت تلك التحديات بسبب اختلاف البيئات التي يتم فيها التحليل، فضلاً عن خبرات ومهارات الاستراتيجيين الذين ينفذون التحليل، بالإضافة لقدرة المنظمة على تذليل الصعوبات التي تعترض المحللين. ويجمل بعض الباحثين التحديات التي تواجه التحليل الاستراتيجي، في النقاط التالية(1):

1. غياب البنية التحتية وهي المعلومات.
2. هنالك عوامل تخرج التحليل من مضمونه وموضوعيته ليصبح أقرب إلى التحليل السياسي الذي لا يخلو من روح المجاملة والعاطفة.
3. المؤسسات العلمية لا تميل إلى التحليل الاستراتيجي لتصادمه مع اتجاهات وميول الدولة، وحتى مراكز البحوث لا تريد التصادم مع الدولة (الحكومة).
4. غياب البنية التحتية تتسبب في غياب من يعملون في هذا المجال الذي اعتبر ترفاً فكرياً لا طائل منه.
5. الموارد المالية، حيث إن البحث العلمي يعتبر في ذيل سلم الأولويات.
6. مرارة الحقيقة من وراء غياب التحليل الاستراتيجي (الحقيقة صادقة وأغلب التحليلات الاستراتيجية صحيحة وموضوعية لا تصب في مصالح الحكومة وتحملها الكثير من الأخطاء).
7. المحلل الذي يهاجم الأوضاع الراهنة، يوضع في موضع الهجوم والاتهام بالعمالة والارتهان إلى جهات أخرى أو جلد الذات وسلخ النملة.
8. من يقول الحقيقة يدفع ثمنها (إرهاب فكري).
9. ضعف التحليل يأتي من الموقف العدائي لكل عمل يأتي من الغرب (نظرية المؤامرة)، وهذا الموقف يبعدهنا عن الحقيقة.
10. التحليل يتمثل في شخصية المحلل واستجابته للمناخ الذي يعمل فيه، واعتقاداته الخاصة وميوله العلمية والأيدلوجية.
11. (الحرية النسبية هي التي تحمل نواة لمستقبل أفضل للتحليل الاستراتيجي).

التشخيص الاستراتيجي:

مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

يقصد بالتشخيص الاستراتيجي تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة(2).

(1) محمد نعمة الله جبريل، مرجع سابق، ص 169

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية، الإبراهيمية،

مهما كان نوع المؤسسة إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة، فإنها تواجه تحديات كثيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم. ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وكذلك فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة للمنافسين أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب التشخيص الاستراتيجي كونه يتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها(1).

للتشخيص الاستراتيجي بعدان، وهما: التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي، وهما بعدان مترابطان ومتكاملان، ويمكن تفصيلهما على النحو التالي(2):
أولاً: التشخيص الخارجي:

التشخيص الخارجي هو الكشف عن فرص النمو والتطور على مستوى محيط المؤسسة بكامل أبعاده، وتشخيص التهديدات الواجب تجنبها أيضاً، ويشتمل التشخيص الخارجي على(3):

1. تشخيص الطلب:

يتم بوضع قائمة كاملة للأسئلة التي تخص مظهر وتطور الطلب، مثل: الكمية؟ من هو المشتري؟ ما هو زمن الشراء المتوقع؟ لأي غرض يتم الشراء؟.. إلخ.

2. تشخيص العرض:

في تشخيص العرض يتم وضع أسئلة متعلقة بتلبية احتياجات الزبائن وعن التكاليف والأعباء، ومن هذه الأسئلة: ما هي تكاليف المواد؟ ما هي تكاليف الأيدي العاملة؟ وجود اقتصاديات السلم أو انعدامها؟ احتياجات التمويل؟.. إلخ.

3. تشخيص المنافسة:

تقوم المؤسسات بتشخيص المنافسة بهدف التعرف على أهداف واستراتيجيات منافسيها، وعادة ما تكون الأسئلة في هذا النوع، مثل: ما هي أهداف المنافس؟ ما هي محفظة أعماله؟ ما هي قدراته على المنافسة؟.. إلخ.

(2007م)، ص 269

(1) حياة حمایزیه، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية- دراسة حالة مؤسسة BATICIM، بحث غير منشور - ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي- الجزائر، 2013م/

2014م، ص 1

(2) رامي عباس حسين آل جري، مرجع سابق، ص 33

(3) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2006م)، مرجع سابق، ص 147

4. تشخيص حدة المنافسة:

تقوم المؤسسات بتشخيص حدة المنافسة لتحديد التكتيكات المختلفة الممكن استخدامها من طرف المنافسين، مثل: المنافسة البعدية، الإعلان الهجومي.

ثانياً: التشخيص الداخلي:

يرتكز التشخيص الداخلي في المؤسسة على البحث عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وذلك باعتماد عدة أنواع من طرف التشخيص الداخلي. مثل: التشخيص الوظيفي، التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية FCS، والتشخيص حسب القدرات والمعارف المكتسبة(1).

1. التشخيص الوظيفي:

يقوم هذا النوع من التشخيص على الوظائف الرئيسية للمؤسسة، مثل: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة التسويقية، ..إلخ.

2. التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية:

تشير هذه الطريقة إلى أن نجاح المؤسسة يعتمد على وضع تركيبة استراتيجية تحتوي عوامل النجاح في قطاع معين، وتختلف هذه العوامل حسب قطاع النشاط، فقد تكون حسب المردودية أو حسب حصة السوق.

3. التشخيص حسب المعارف والقدرات المكتسبة:

حسب هذا النوع من التشخيص، فإن المؤسسة تمثب شجرة، حيث أن الأوراق والثمار تمثل المنتجات المباعة، والأغصان الفرعية تمثل الأنشطة، والجذع يمثل المهن، أما الجذور فإنها تتمثل في المعارف والقدرات الأساسية للمؤسسة. وبعد القيام بالتشخيص الخارجي والداخلي، يتم جمع المعلومات المتحصل عليها لوضع حوصلة ثم النتائج التي ستمثل أساساً، التوجيهات الأساسية للمؤسسة(2).

الفرق بين التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

نرى أنه لا علاقة بين التخطيط والتحليل الاستراتيجي، إلا من حيث الهدف الاستراتيجي لكليهما، وهو تحقيق أعلى درجة من تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة وبالحد الأدنى من الانحرافات عن المسار الاستراتيجي وبأقل جهد وفي الزمن المتفق عليه للتنفيذ.

وبشكل عام، فالتحليل الاستراتيجي يمثل الأساس الذي يقوم عليه التخطيط الاستراتيجي، ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى توفير المعلومات المتعلقة بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية، ويعطي المؤشرات العامة للمخططين الاستراتيجيين للاستعداد والاسرشاد بها أثناء جلسات التخطيط الاستراتيجي لوضع الاستراتيجية. التخطيط الاستراتيجي لا يختلف تماماً عن التحليل الاستراتيجي، مما يعني وجود

(1) محمد عبد الله الزهراني، مرجع سابق، ص 73

(2) عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 69

مجموعة من القرارات والإجراءات التي يتخذها كبار المديرين لتحقيق الأهداف التنظيمية وتطبيق الاستراتيجيات، لتحسين مستوى أدائها وتحقيق الهيمنة في هذه الصناعة، ويعتقد الكثيرون أن الصطلحين يدلان على نفس الشيء، ولكن هناك فرق بين التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي، نورد هنا في النقاط التالية (1):

1. النشاط الموجه نحو المستقبل والذي يميل إلى التأكد من الاستراتيجية التنظيمية ويستخدم لتحديد الأولويات، يسمى التخطيط الاستراتيجي، وعلى العكس من ذلك، فالتحليل الاستراتيجي هو سلسلة من القرارات أو الخطوات التي يتخذها كبار المديرين فيما يتعلق بتحليل الوضع الراهن والمؤثرات الخارجية والداخلية ونقاط القوة والضعف.

2. بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى، فإن التحليل الاستراتيجي يدور حول تحقيق نتائج استراتيجية وأسواق جديدة ومنتجات جديدة وتقنيات جديدة.. الخ.

3. يستخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي الإدارة حسب الخطط، بينما تستخدم عملية التحليل الاستراتيجي الإدارة بالنتائج.

4. التخطيط الاستراتيجي هو نشاط تحليلي لأنه مرتبط بالتفكير، على العكس من ذلك، التحليل الاستراتيجي نشاط موجه نحو العمل.

5. التخطيط الاستراتيجي ينطوي على تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها، التحليل الاستراتيجي إجراءات تحديد يجب اتخاذها، والأفراد الذين سيقومون بالإجراءات، والوقت المناسب لأداء الإجراء، والطريقة المتبعة لأداء هذه الإجراء.

مستويات التحليل الاستراتيجي:

يصنف بعض علماء الاستراتيجية عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

فيما يرى البعض أن مستويات التحليل الاستراتيجي، تنقسم إلى نوعين، هما:

1. البيئة الداخلية.

2. البيئة الخارجية.

فوائد عملية التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي مجموعة عمليات ونشاطات مستمرة ودائمة ومتجددة، تتم يومياً من خلال تجميع وتحليل المعلومات، وقراءة الواقع الداخلي والخارجي، وللتحليل الاستراتيجي الكثير من الفوائد للمنظمة.

تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً، لما تقدمه من فوائد كبيرة

(1) جاريث جونز وشالز، الإدارة الاستراتيجية- الجزء الثاني (الحالات العلمية)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد السيد أحمد عبد المتعال، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2001م)، ص 200

وعظيمة للمنظمة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي(1):

1. تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
2. التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.
3. التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي: مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الشركات بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها، كالعوامل الاقتصادية، العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية.. الخ(2).

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية منظمة أعمال لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد، وإنما صار أيضاً شديد التغيير. فلم تعد أي منظمة أعمال تأمن غداها في مثل هذه البيئة، ولذلك فإن عدم قيام المنظمة بالتحليل الاستراتيجي بالشكل الأمثل قد يعرضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل. لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون ضرورة قيام منظمات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية.

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:

أ. اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية:

تختلف هذه المتغيرات من منظمة الأخرى ومن وقت لآخر لنفس المنظمة، حسب موقف وظروف المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها، والمديرون الاستراتيجيون ومستشاروهم في الإدارة الاستراتيجية هم المسؤولون عن اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة في بيئة المنظمة. وفيما يلي عرض مختصر لهذه المتغيرات(3):

- متغيرات البيئة الخارجية العامة:

هناك العديد من الطرق لتقسيم هذه العوامل بغرض التحليل، وما سنتبعه هنا هو التقسيم على أساس متغيرات اقتصادية، متغيرات سياسية وقانونية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات اجتماعية، متغيرات ديموغرافية، متغيرات البيئة الطبيعية.

- المتغيرات الاقتصادية Economic Variables:

تعتبر المتغيرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، من خلال الفرص أو التهديدات التي قد تقدمها لها ومن هذه المتغيرات

(1) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

(2) فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية في غزة، بحث غير منشور (غزة: جامعة غزة، 2011م)

(3) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

الاقتصادية: معدلات النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف.. الخ.

- المتغيرات السياسية والقانونية **Political and Legal Variables** :

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها، ولذا فإن على أية منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسية والقانونية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيرات:

1. علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو سوقاً متوقعة لمنتجاتها.
2. قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إما إيجابياً أو سلبياً على عمل المنظمات.
3. قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

- المتغيرات الاجتماعية **Social Variables** :

يقصد بها المتغيرات المتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع المتغيرات الأخرى، فإن المتغيرات الاجتماعية قد تقدم فرصة وتهديدات للمنظمة، ومن أمثلة هذه المتغيرات مدى الالتزام بالقيم الأساسية في المجتمع، اتجاه المرأة نحو العمل، حالات تأخير الزواج، اتجاهات معدل الطلاق، الاتجاه نحو تحقيق وحي صحي أكبر.

- المتغيرات الديموغرافية **Demographic Variables** :

يمكن أيضاً للمتغيرات الديموغرافية أن تؤثر على المنظمة، من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها، ومن أمثلة هذه المتغيرات : زيادة عدد السكان، التركيبة العمرية للسكان.

- المتغيرات التكنولوجية **Technological Variables** :

منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمي بعملية «الفران المستمر للثورة الابتكارية»، لذلك أصبح من الضروري على المديرين الاستراتيجيين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظماتهم.

ب. متغيرات البيئة الطبيعية:

تشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة، والمواد الطبيعية المتاحة في كل دولة، والتي تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها.

ج. متغيرات بيئة النشاط:

تتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي .. الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة) في بيئة هذا

النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. وقد قام Michel porter من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل يساعد المديرين الاستراتيجيين في هذا التحليل وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات وهذه العوامل هي(1):

1. احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط.
 2. التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.
 3. قوة المساومة عند الموردين.
 4. قوة المساومة عند المشترين.
 5. درجة المنافسة بين المنظمات العاملة في نشاط واحد.
- وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلا أن هناك قوة سادسة ألا وهي: 6. جماعات أصحاب المصالح الآخرين. والتي تمت إضافتها بعد ذلك، مثل المستثمرين والدائنين وغيرهما من المجموعات المؤثرة في المنظمة. ويرى porter أن تركيز المنشأة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي. وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية السابقة. ويخلص porter إلى أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة منظمات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقاً لإطار عمل porter (على سبيل المثال) يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القوية كعامل تهديد لمنظمة الأعمال، لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح(2).

أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة لمنظمة الأعمال، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت، وذلك وفقاً لتغير الأحوال في النشاط، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثل في إدراك كيف يمكن التغيرات التي تطرأ على العوامل الست أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة أمام منظمة الأعمال، ويترتب على ذلك صياغتهم الاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، إضافة إلى أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيروا من قوة واحدة أو أكثر من تلك العوامل التي يتم تفصيلها على النحو التالي(3):

أولاً: المنافسون المحتملون:

هم منظمات الأعمال التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك. وكما نعلم كلما زاد عدد منظمات الأعمال في سوق ما ازدادت مهمة منظمة الأعمال صعوبة في الاحتفاظ بحصتها

(1) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

(2) المرجع السابق

(3) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

في ذلك السوق، وجني الأرباح المأمولة وهكذا فإن التهديد الكبير من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق يمثل تهديداً لربحية منظمات الأعمال القائمة، ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر المحتمل من دخول هؤلاء المنافسين منخفضاً فإن منظمات الأعمال العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر.

إن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حد كبير دلالة على ارتفاع قوة عوائق دخول صناعة ما، وإن عوائق الدخول هي عوامل تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معين أمراً مكلفاً. ومن هذه العوائق: التكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج، الحجم الاقتصادي، الولاء للماركة. ومن الواضح أن مصلحة منظمات الأعمال السعي وراء استراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه منظمات الأعمال التي تحاول دخول نشاطها.

ثانياً: التهديد من قبل المنتجات البديلة:

إن وجود بدائل قوية يمثل تهديداً تنافسية كبيرة، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه منظمة الأعمال، ومن ثم تتأثر ربحيتها أما إذا كانت منتجات منظمة الأعمال ليس لها بدائل قوية، ومع فرض تساوي الأمور الأخرى فهنا تتهيأ الفرصة أمام منظمة الأعمال لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

ثالثاً: قوة المساومة عند الموردين:

يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد، ولذلك قدم بورتر توصيفاً للعلاقة بين الموردين والمنظمة، حيث يقول بورتر إنه يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على منظمة الأعمال دفعها ثمناً لمدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحيتها، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافاً فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، وإن قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى منظمة الأعمال يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة منظمة الأعمال، وطبقاً لما قاله بورتر فإن الموردين يكونون في مركز أكثر قوة عندما⁽¹⁾:

١. تكون منتجاتهم متميزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا ما تحولت إلى مورد آخر.

٢. يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج لمنظمة الأعمال.

٣. لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها منظمة الأعمال المشتري عميلاً مهما لهم.

٤. لا تستطيع منظمة الأعمال المشتري اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

(1) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

5. يكون لدى المورد إمكانية تحقيق التكامل الرأسي في الصناعة والمنافسة.

رابعاً: قوة المساومة عند المشتريين:

يمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من منظمة الأعمال، أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة.

وتتوقف قدرة المشتريين على فرض مطالبهم على منظمة الأعمال بالقياس بالقوة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وطبقاً لما يقوله porter فإن المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية⁽¹⁾:

1. عندما يتألف عرض النشاط من شركات صغيرة متعددة بينما المشتريين قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم.

2. عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين للشراء من شركات متعددة في آن واحد. ولديهم إمكانية تحويل الطلبات بين منظمات الأعمال العارضة بتكلفة منخفضة.

3. عندما يكون بمقدور المشترين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

خامساً: حدة المنافسة بين منظمات الأعمال العاملة في مجال نشاط واحد:

تتهدأ الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، وتؤدي المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات، وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين منظمات الأعمال العاملة في نشاط واحد إلى تهديد قوي للربحية.

وترجع المنافسة المكثفة إلى وجود عدة عوامل منها⁽²⁾:

1. زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تساويهم تقريباً في القوة.

2. بطء معدل نمو الصناعة.

3. صعوبة تمييز المنتجات.

4. عوائق الخروج العالية.

سادساً: القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:

وتمثل القوة السادسة، ومن جماعات المصالح الآخرين: البنوك، حملة الأسهم.

المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية

إن كان التحليل الاستراتيجي أهم مرحلة من مراحل الاستراتيجية، فإن مرحلة جمع المعلومات تعد أهم مرحلة أهم من مراحل التحليل الاستراتيجي. بعد أن يتم تحديد

(1) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

(2) المرجع السابق

المتغيرات البيئية الرئيسية تأتي خطوة تحديد مصادر المعلومات، التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفعالة للمتغيرات البيئية المختلفة.

ويمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات البيئية من خلال المصادر المنشورة وغير المنشورة، وهو ما يسمى بالمصادر الثانوية والأولية، كما يلي⁽¹⁾.

أ. المصادر الأولية للمعلومات البيئية:

من أمثلة هذه المصادر: المقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة، والمؤتمرات العلمية المتخصصة.

ب. المصادر الثانوية للمعلومات البيئية:

من أمثلة هذه المصادر: المجالات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير والدراسات الداخلية وكذلك نظم الحاسب الآلي وهو من الوسائل السريعة وغير المكلفة للحصول على المعلومات المكتوبة، حيث يمكن أن تشترك المنظمة في بحوث الحاسب الآلي والتي تعطيها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة.

أساليب التحليل الاستراتيجي:

أساليب التحليل الاستراتيجي تتجدد وتتباين، وقد طور كثير من الأكاديميين وكذلك المهنيين مجموعة كبيرة من أساليب التحليل الاستراتيجي، ويمكن تصنيف هذه الأساليب كالآتي⁽²⁾:

أولاً. أساليب وصفية:

هي تلك التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي، ونستخدمها إذا أردنا التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تحتاج إلى هذا النوع من التقدير، وخاصة تلك التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية، وفيما يلي نذكر أهم أساليب التنبؤ الوصفية استخداماً مع شرح موجز لكل منها⁽³⁾:

1. أسلوب التقدير والتخمين:

من الأمثلة عن هذا الأسلوب القيام باستقصاء المستهلك عن نيتهم في الشراء، ويعد هذا الاستقصاء جيداً في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية، حيث أن عدد المستهلكين يكون محدوداً.

٢. أسلوب دلفي Delphi Technique:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار جماعة من المديرين أو ذوي الرأي، بحيث تكون لديهم الخبرة في الموضوع أو الفكرة المطروحة للنقاش، وكذلك يتم اختيار أحد الأفراد كمنسق شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب،

(1) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

(2) رامي عباس حسين آل جري، مرجع سابق، ص 50

(3) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 134

ويقوم المنسق بتصميم الأسئلة التي سيعطيها للمشاركين ويرفق بها تعليمات لتوضيح طريقة الإجابة، ومتى تعود إلى المشرف على تطبيق دلفي، ثم يقوم بإرسالها إليهم وبعد ذلك يقوم المنسق باستلام إجابات المشاركين منفردة، ثم يقوم بتفريغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء المشاركين. وبعد ذلك يقوم المنسق بعمل ملخص للنتائج التي توصل إليها المشاركون، ثم بعد ذلك يرسل هذا الملخص إلى كل مشارك ويسأله عما إذا كان مازال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة محل الدراسة، أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه؟، وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب من أجل التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية، حيث يتم استقصاء الخبراء في مجال تكنولوجي معين لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي المحتمل⁽¹⁾.

٣. أسلوب العصف الذهني أو قدح الذهن Brain Storming

وفق هذه الطريقة يتم عرض الموضوع في الجلسة على أعضاء الجلسة، ومطالبهم بأن يدلوا بأكثر عدد ممكن من الأفكار فيما يخص الموضوع المطروح للمناقشة، ويحكم نجاح هذه الجلسات أربعة شروط هي⁽²⁾:
أ. تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
ب. يجب العمل على تشجيع أي فكرة تطرح أثناء الجلسة بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع.
ج. كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعيتها.
د. يجب التركيز على تنمية الأفكار المطروحة من خلال محاولة إضافة عناصر جديدة إليها، أو حذف بعض العناصر منها أو ربطها بأفكار أخرى، بحيث تتكامل أدوار الأفراد في الجلسة ولا تتناقض، وقد أوصى Osborne مبتكر هذا الأسلوب باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية.

ثانياً: أساليب كمية:

الأساليب الكمية هي الأساليب الأكثر استخداماً في كثير من المؤسسات العالمية والمحلية وأشهرها تحليل SOWT والتحليل الرباعي والتحليل الخماسي، وقد تم تطوير كثير من هذه الأساليب حالياً حتى أنتجت أساليب لا حصر لها، وقد تم تصنيفها في هذا الجزء إلى الآتي⁽³⁾:

1. طرق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة:

ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

(1) زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 38
(2) عبد الرحمن توفيق، الإدارة الاستراتيجية- المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004م)، ص 61
(3) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 135

أ. طريقة شجرة الأهداف:

طريقة (شجرة الأهداف)، هي مخطط بياني يوضح تغيير الأهداف العامة إلى أهداف فرعية. يتم تفسير الجزء العلوي من المخطط على أنه أهداف، وهي الطريقة العالمية الرئيسية لتحليل النظام. تأتي (شجرة الأهداف) كتنظيم هرمي للأهداف التي تمثل تبعيتها الجانبية وشروطها⁽¹⁾.

ب. طريقة LOTS:

تتضمن طريقة LOTS مناقشة تفصيلية ومتسلسلة لعدد من القضايا التجارية على مستويات مختلفة ودرجات متفاوتة من التعقيد، وتضمن هذه الطريقة مناقشة تسع مراحل، وهي⁽²⁾:

- الحالة الحالية.
- الاستراتيجية.
- الأهداف طويلة الأجل.
- الأهداف قصيرة الأجل.
- أساليب التحليل وأدواته.
- الموارد البشرية.
- خطط التنمية.
- تنظيم الإدارة.
- إعداد التقارير.

ج. طريقة MOST:

يوضح نموذج MOST، التسلسل الهرمي بين المهمة والاستراتيجيات والأهداف. وفقاً لهذا النموذج، يتم وصف موقف المنظمة بمعايير غير محددة، والتي قد تشمل حجم المبيعات أو هوامش الربح أو دفع أرباح الأسهم، أو عدد الموظفين⁽³⁾.

2. طرق التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة:

أ. مصفوفة أنسوف للنمو Ansoff Grow Matrix

تعد مصفوفة النمو أداة تخطيط تسويقية أخرى تساعد الأعمال التجارية على تحديد استراتيجية نمو المنتج والسوق الخاصة بها. وتشير مصفوفة نمو المنتج أو السوق في هذه الطريقة إلى أن الشركة تحاول النمو اعتماداً على ما إذا كانت تقوم بتسويق منتجات جديدة أو موجودة في أسواق جديدة أو قائمة. وشكل المصفوفة هو سلسلة من استراتيجيات النمو المقترحة التي تحدد الاتجاه الاستراتيجي للعمل، مثل: اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتجات، التنويع.

(1) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م)، ص 26

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الخدمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م)، ص 93

(3) تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، (عمان: دار جبهة للطباعة والنشر، 2006م)، ص 8

وقد حدد (ايغور أنسوف) أربع استراتيجيات للنمو، ولخصها فيما يسمى مصفوفة أنسوف. تسمح مصفوفة أنسوف (المعروفة أيضاً باسم شبكة توسيع المنتج/ السوق) للمديرين بتلخيص استراتيجيات النمو المحتملة هذه بسرعة ومقارنتها بالمخاطر المرتبطة بكل منها، والفكرة أنه في كل مرة تنتقل فيها إلى رباي جديد (أفقياً أو رأسياً) تزداد المخاطر⁽¹⁾.

بالإضافة إلى الوسائل الوصفية للتنبؤ يجب على مصمم الاستراتيجية أن يستعين بكافة الأساليب الكمية الممكنة، لتساعده في التوصل إلى تنبؤ فعال بالظروف البيئية المحيطة، ومن أهم هذه الأساليب⁽²⁾:

1. أسلوب السلاسل الزمنية:

يقوم استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ على افتراض أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هي دون حدوث أي تغيير. ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع، لأن ما يحدث في الأسواق لا يمكن افتراض استمراره بالمستقبل، ومن هنا على الإداري الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب أن يجري تعديلات في نتائج التنبؤ التي تأتي منه وفقاً لتوقعاته الخاصة بتغير أي متغير يؤثر على التنبؤ.

2. أسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي:

تحاول نماذج الاقتصاد الرياضي التعبير عن بعض المتغيرات، والعلاقة فيما بينها بشكل رياضي وعلى الإداري أن يتوقع قيماً مختلفة لهذه المتغيرات، وتحديد تأثيرها المتوقع على المتغير المراد التنبؤ به بشكل رياضي.

تقييم الفرص والتهديدات

يمثل تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) عملية بالغة الأهمية والتعقيد في آن واحد، لما لها من علاقة كبيرة وتأثيرات مباشرة على البيئة الداخلية للمنظمة، فضلاً عن صعوبة جمع المعلومات المتعلقة بها، مما يجعل تقييمها والتنبؤ بمستقبلها أحد أهم عوامل نجاح عملية التحليل الاستراتيجي بشكل خاص ونجاح الاستراتيجية ككل بصورة عامة.

بعد اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة يجب على المدراء الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد، وذلك للتوصل إلى مدى أهمية كل منها للمنظمة. الأمر الذي يحدد مدى توجيه جهود المنظمة لاقتناص هذه الفرص أو مواجهة هذه التهديدات وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدد المنظمة أهمية الفرص والتهديدات المتاحة أمامها، وذلك من خلال تحديد ناتج العملية التالية لكل فرصة

(1) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 29

(2) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

أو تهديد(1):

أهمية الفرصة أو التهديد للمنظمة = الأثر المحتمل لكل فرصة أو تهديد على أداء المنظمة (وذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير كأن تعطي درجة من 100) × احتمال حدوث تلك الفرصة أو التهديد وذلك بإعطاء قيمة تحدد ذلك الاحتمال أن تعطي درجة من 100).

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة، ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما(2):

أولاً: تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة:

إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، الموارد المتاحة لديها، على النحو التالي(3):

1. الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي منها: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة.

2. الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء المنظمة. وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير.

3. الموارد المتاحة Organizational Resources:

تمثل الموارد المتاحة في المنظمة ذلك المزيج من الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، الأنظمة الإدارية المختلفة،... إلخ.

الخطوات العلمية لتحديد جوانب القوة والضعف

أما بالنسبة للخطوات العملية لتحديد جوانب القوة والضعف فيمكن اختصارها بالآتي(4):

(1) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

(2) المرجع السابق

(3) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، أنظر: <https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis>

(4) المرجع السابق

1. جمع المعلومات الخاصة بأداء منظمة الأعمال وإمكانياتها الحالية.
2. اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وهنا يقدم عدد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية بعض التوجيهات (والتي يراها المؤلف ضرورية في محاولة التوصل إلى ذلك الهدف وهي:
أ. مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة الحالية مع أدائها وإمكانياتها في الماضي، ومن ثم تحديد اتجاهات البيانات الناتجة أي معرفة ما إذا كان عنصر معين سوف يمثل نقطة قوة أو ضعف. ب. مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة الحالية مع أداء وإمكانيات المنافسين فمن هذه المقارنة يتحدد ما إذا كانت منظمة الأعمال متخلفة عن المنافسين (أي تحديد نقاط الضعف)، أم أنها متفوقة عليهم (أي تحديد نقاط القوة).
ت. مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها المنظمة، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد ما إذا كان أداء المنظمة وإمكانياتها يمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف. والجدير بالذكر أن عوامل النجاح الأساسية للصناعة قد تختلف من صناعة لأخرى، وحتى من وقت لآخر في نفس الصناعة.

التحليل الاستراتيجي وعوامل النجاح الرئيسية للمنظمات

يهدف التحليل الاستراتيجي بصورة أساسية لتعزيز فرص نجاح استراتيجيات المنظمة، والحد من المخاطر والتهديدات، من خلال دراسة وتشخيص الواقع الحالي للمنظمة والتنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل وفق المسار الاستراتيجي المحدد ضمن الاستراتيجية. وبالتالي فإن السعي لإيجاد العوامل الرئيسية لمنظمات الأعمال، هو غاية التحليل الاستراتيجي. وبحسب باحثين مختصين في التحليل الاستراتيجي فإن عوامل النجاح الرئيسية للمنظمات، تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتكنولوجية:

أ. خبرات البحث العلمي.

ب. الإمكانيات المرتبطة بابتكار العملية.

ت. الإمكانيات المرتبطة بابتكار المنتج.

ث. خبرات في مجالات تكنولوجية معينة.

2. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتصنيع:

أ. جودة المنتجات.

ب. إقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة.

ت. إمكانية الحصول علي موارد كافية من العمالة الماهرة.

ث. إنتاجية العمل العالية.

ج. مرونة التصنيع وتنظيم نماذج وأحجام تتلاءم واهتمام طلبات الزبائن.

(1) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، مرجع سابق

3. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتوزيع:

- أ. بناء شبكة قوية من الموزعين والمتعاملين مع منظمة الأعمال.
- ب. اكتساب مساحات واسعة علي رفوف عرض تجار التجزئة.
- ت. تكاليف منخفضة في التوزيع.
- ث. سرعة التوزيع.

4. عوامل النجاح الرئيسية المتربطة بالتسويق:

- أ. تدريب عالي وقوة مبيعات فعالة.
- ب. إنجاز دقيق لطلبات المشترين.
- ت. التوسع في خط المنتج.
- ث. استخدام أنماط جذابة في التعبئة والتغليف.

5. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالمهارات:

- أ. خبرة عالية في مجال التصميم.
- ب. قدرة عالية في الإنجاز وذكاء حاذق.

6. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالقدرة التنظيمية:

- أ. نظم معلومات مثالية.
- ب. مقدرة علي الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة.
- ت. خبرة واسعة ومعرفة ادارية عالية.

7. عوامل نجاح رئيسية أخرى:

- أ. انطباع ذهني عالي وسمعة جيدة لدي المشترين.
- ب. تكلفة كلية منخفضة.
- ت. توفر مستخدمين علي درجة عالية من اللباقة.
- ث. إمكانية الحصول علي الاحتياجات المادية.
- ج. حماية براءة الاختراع.

أبعاد التحليل الاستراتيجي

بعد تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، تسعى المنظمة إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة أما المؤسسة. وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والخارجية، وللوصول إلى هذا الخيار، عليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها، للتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، باعتبار المنظمة نظام مقترح على المحيط يؤثر ويتأثر به. والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط⁽¹⁾.

(1) رامي عباس حسين آل جري، مرجع سابق، ص 36

طرق (أقسام) التحليل الاستراتيجي:

بشكل عام ينقسم التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام (طرق) رئيسية(1):
أولاً: الطرق الوصفية:

من خلال هذه الطرق تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية والحصول على المعلومات من خلال طرح الأسئلة المناسبة. اسئل السؤال الصحيح لتصل إلى الإجابة الصحيحة. الأصعب دائماً هو السؤال وليس الإجابة ويعرف طبيعة الإنسان من طبيعة الأسئلة التي يقدمها. ويمكن أن تكون الاسئلة مثل التقييمات للموارد ولجوانب المؤسسة أو اسئلة مباشرة عن المشاكل التي تواجه كل جانب من جوانب المؤسسة، ويتم تجميع هذا الأجابات ودراستها وتحليلها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

الطرق الوصفية تعتمد عموماً على مجموعة من الأسئلة تسمى بـ (Chicks Lists)، حيث تعتمد على عدد كبير من المتغيرات الخاصة بالتسويق، التمويل، الإنتاج.. إلخ، وبالنظر لتوسعها يصعب تقديم وتشكيل تصميمي لها، حيث تكون النتيجة على الإجابة ذات طابع نوعي، كاستعمال سلم من (1-5)، أو تقييم مثل: ضعيف-متوسط-قوي. أهمية هذه الطرق أنها أكثر براغماتية، وتسمح بالاطلاع على مختلف نقاط السير والاختلال الممكنة، وتقدم أكبر قدر من المعلومات الممكنة تسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، ومقارنة المؤسسة بمنافسيها(2).

ثانياً: الطرق التشكيلية:

وهي عبارة عن دراسات لبعض المؤسسات التي تعمل في هذا المجال وشاملة الدراسة الخبرات السابقة لهم وتعتمد هذه الدراسات على القراءة المباشرة لواقع المؤسسة وما يحيط بها على المستويين البيئية الداخلية والخارجية. معظمها مقترحة من طرف أكبر مكاتب الاستشارة الأمريكية، فهي تتفوق على الطرق الوصفية من حيث أنها تنتقل من التحليل إلى القراءة المباشرة لوضعية المؤسسة من خلال فهم التدفقات النقدية وتوزيعها. كما أن لها طابع ديناميكي من خلال محاكاة الوضعيات المستقلة(3).

ثالثاً: الطرق المفتوحة:

وتركز على الطرق الاستكشافية في معرفة وتحليل القوى المؤثرة في السوق والمؤثرة على حياة المؤسسة ومن أمثلتها تحليل القوى الخمسة لمايكل بورتر. ومما سبق يمكننا أن نختصر التحليل الاستراتيجي في أربعة محاور هامة، هي:

- محور تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

- محور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

(1) التحليل الاستراتيجي، <https://www.google.com/search?q=%D8%AA%D8%B9%D8>

(2) مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (5)، ص 204

(3) المرجع السابق، ص 205

- محور تحليل القوى المؤثرة على اتخاذ القرار في المنظمة.

- محور تحليل القوى المؤثرة على اتجاه المستقبل.

أدوات التحليل الاستراتيجي:

تعتمد أهم أدوات التحليل الاستراتيجي على مستوى الاستراتيجية التي يكمل بها التحليل الاستراتيجي. على سبيل المثال: يكون للفريق المشارك في إجراء تحليل استراتيجي من أجل إنشاء خطة استراتيجية لمؤسسة ذات أعمال متعددة تركيز مختلف في التحليل مقارنة بمدير فريق داخل قسم في مؤسسة ما. لذلك بدلاً من محاولة إعطائك قائمة دقيقة بالأشياء التي يجب تغطيتها والخطوات التي يجب اتباعها بشكل أعمى، فمن المفيد أكثر أن تزودك بمفاهيم ما يجب تغطيته في التحليل الاستراتيجي. وبهذه الطريقة وبغض النظر عن مستوى الاستراتيجية التي تشارك بها، ستفهم كيفية إكمال التحليل الاستراتيجي. ويحظى التحليل الاستراتيجي بشعبية لدى العديد من مالكي الشركات الذين لديهم وظائف لتحليل البيانات وفحصها ومعرفة الخطة أو الأولوية الأكثر ملاءمة للشركة لتحقيق أهدافهم. وهناك العديد من الأدوات التحليلية المستخدمة لدعم رجال الأعمال لإجراء تحليل الأعمال. ونظرًا لأن كل أداة تحليلية مناسبة لعمل معين اعتمادًا على هدف الشركة والوضع الحالي وما إلى ذلك، يجب على أصحاب الأعمال التفكير مليًا قبل اختيار الأداة الأنسب لشركاتهم. وبمجرد أن يتمكنوا من اختيار أفضل طريقة لمؤسستهم، سيكون الأمر أسهل بالنسبة لهم في عملية صنع القرار أو إنشاء خطة تسويق استراتيجية(1).

الهدف من أدوات التحليل الاستراتيجي:

الهدف من أدوات التحليل الاستراتيجي زيادة تركيز التحليل وضمان اتباع نهج منهجي ومتوازن. وتعتمد جميع الأدوات التحليلية على بيانات تاريخية رجعية لاستقرار الافتراضات المستقبلية. ومن المهم توخي الحذر عند تفسير نتائج التحليل الاستراتيجي، وخلافًا لذلك يتأثر التحليل بشكل غير ملائم بالأفكار المسبقة أو الضغوط داخل المنظمة التي تسعى إلى التحقق من صحة افتراض استراتيجي معين.

تعود أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي إلى تصويرها لحالة المؤسسة في زمن محدد، ومن منظور معين، من خلال تبني كم هائل من المعلومات في نموذج يسهل على أخذ القرارات التصرف بنسبة من الثقة، وعلى أسس ومناهج علمية في المضي نحو الأهداف المسطرة. أي تحقيق الفعالية وحسن تسيير الموارد. وربح الوقت الذي يعد تكلفة وبالتالي تحقيق الكفاءة، إذ ينعكس ذلك مباشرة على الأداء العام للمؤسسة(2).

يعتبر خبراء الاستراتيجية أن التحليل الاستراتيجي يكون بدلالة الأهداف وشروط

(1) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، مرجع سابق

(2) رواينية كمال، و بوقفة وفاء، أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق (حالة ملبنة إيدوغ عنابة)، مجلة جامعة المقدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني- العدد (8)، كانون أول 2017م، ص 53

المحيط. ويهدف التحليل الاستراتيجي بالأساس للإجابة على بعض الأسئلة، نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

1. ما هي الحرف والنشاطات الحقيقية التي تميز هذه الأخيرة؟.
2. ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط؟.
3. ما هو هيكل وديناميكية القوى المتنافسة؟.
4. كيفية تمييز كفاءات وموارد المؤسسة في المجالات التقنية والمالية والجارية والبشرية؟.
5. هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟.
6. هل الثقافات وسلوك أفراد المؤسسة موافقة مع أهدافها، نشاطها، ومحيطها؟.

شروط استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي:

يعتبر التحليل الاستراتيجي أداة وأسلوباً للحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها، وهذا من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها، ويهدف التحليل الاستراتيجي لاكتشاف مدى تكيف وسائل المؤسسة لانجاز الهدف المرغوب فيه ولمقتضيات المحيط. وتنجح وتتميز أدوات اسخدامات أدوات التحليل الاستراتيجي وتزداد فعاليتها وفق الشروط الآتية⁽²⁾:

- يجب أن تساعد الأداة في الإجابة على السؤال الذي طرحته المنظمة.
- يجب تحديد الفائدة المتوقعة من استخدام الأداة، ويجب أن تكون الأداة قابل للتنفيذ، بالتالي كلما تحددت الأداة بشكل أكثر وضوحاً، زاد احتمال نجاح التحليل.
- تستفيد العديد من الأدوات من المدخلات والتعاون مع أشخاص آخرين أو وظائف أو منظمات، لذلك يجب أن يكون هناك وقت كاف للتعاون وإعطاء تحذير مسبق حتى يتمكن الأشخاص من استيعاب التحليل.
- قد يكون الاستخدام السليم للأدوات التحليلية مضيعة للوقت. ومن المهم التأكد من أن أصحاب المصلحة الرئيسيين، على سبيل المثال: مجلس الإدارة، وكبار المديرين وأقسام الشركة على دراية بذلك. وإلا فقد لا يتمكنون من توفير الالتزام اللازم لإكمال التحليل.

نماذج التحليل الاستراتيجي:

تنشط المؤسسة في بيئة يسودها عدم الاستقرار والتغير المستمر في المعطيات الخارجية وحتى الداخلية. لذلك هي في حاجة إلى نظام لرصد البيئة الخارجية ومعرفة كل طارئ أو جديد. وتحليله والتعرف على الفرص المتاحة أمامها والتهديدات الممكنة. وكذلك القيام بالتحليل الداخلي لمواردها وكفاءاتها من أجل تحديد نقاط القوة التي تمكنها من اقتناص الفرص وتفادي التهديدات. ونقاط الضعف التي يجب أن

(1) مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (5)، ص 204

(2) مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (5)، ص 204

تعالجها وتخفيها عن منافسيها. هذه العملية في مجملها تسمى التحليل الاستراتيجي الذي يعتمد على أدوات من منحنيات ومصفوفات ونماذج تجعل هذه العملية أكثر آلية. فتسهل نقل المعلومات بين الأقسام كما تمكن من إشراك أكبر عدد من أعضاء الإدارة من مختلف التخصصات. نظرياً تستمد أدوات التحليل الاستراتيجي قوتها من تبنيتها لكم هائل من المعلومات في شكل يرسم حالة المؤسسة ويصف ما يحدث بالتفصيل، وفي يلي تفاصيل لبعض نماذج التحليل الاستراتيجي(1):

1. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT:

هو تحليل بيانات استراتيجي خفيف أو سريع، بالإضافة إلى ذلك تمهيد للمساعدة في تخطيط التحليل الاستراتيجي الأكثر شمولاً واختيار أنسب الأدوات الأكثر تعقيداً لاستخدامها، أو وسيلة لجمع وتلخيص المخرجات من تقنيات أكثر تعقيداً. ويبدأ بتحديد هدف المشروع أو النشاط التجاري ويحدد العوامل الداخلية والخارجية المهمة لتحقيق هذا الهدف. وعادة ما تكون نقاط القوة والضعف داخلية في المنظمة، في حين أن الفرص والتهديدات عادة ما تكون خارجية. وعند استخدام تحليل SWOT، يجب التأكد مما يلي:

- استخدام بيانات محددة يمكن التحقق منها فقط.
- تحديد أولويات العوامل الداخلية والخارجية والتركيز على أهم العوامل.
- ويجب أن يتضمن ذلك تقييماً للمخاطر لضمان وجود مخاطر عالية أو تهديدات عالية التأثير، وتحدد الفرص بوضوح ويتعامل معها بترتيب الأولوية.
- الاحتفاظ بالمسائل التي حددت في وقت لاحق في عملية تشكيل الاستراتيجية.
- عرض التحليل على مستوى المشروع أو النشاط التجاري بدلاً من المستوى الإجمالي للشركة. لا يستخدم في التفرد: من غير المحتمل أن تكون أداة واحدة شاملة تماماً، لذلك يجب استخدام مزيج من أدوات توليد الخيارات.
- ويتكون النموذج من أربعة جوانب (نقاط القوة - نقاط الضعف - التهديدات - الفرص). يمكن تفسيرها على النحو التالي:

نقاط القوة: هي الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتكون لديها القدرة على استغلالها بشكل ايجابي مما يساعد على تطور المنظمة وتقديمها وتجعل المؤسسة مميزة عن المنافسين (لدينا دعم مادي قوي - لدينا أفكار مميزة يمكن تحقيقها).

نقاط الضعف: هي النقاط التي تحتاجها المؤسسة بشكل رئيسي في تحقيق عملية التطوير ولكنها لا تمتلكها الآن أو تمتلكها ولكنها ليس على المستوى المطلوب (لدينا مدير ولكنه ليس بذي خبرة - ليس لدينا قسم للتسويق).

الفرص: الأحداث المتوقع حصولها في الوقت الحالي أو المستقبل القريب وإذا تم استغلالها بشكل مناسب سيؤدي إلى تطوير المؤسسة وانتقالها إلى درجة أعلى تجاه تحقيق الغاية (وضع برنامج لكيفية استغلالها وتحقيق أكبر إفادة ممكنة).

(1) روائية كمال، و بوقفة وفاء، أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق (حالة ملبنة إيدوغ عنابة)، مجلة جامعة المقدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني- العدد (8)، كانون أول 2017م، ص 53

التحديات: هي الأحداث الحالية أو المستقبلية المتوقع حدوثها وعند حدوثها ستؤثر على المؤسسة بشكل سلبي (وضع برنامج للوقاية منها).
بعد الإنتهاء من تحديد نقاط الجوانب الأربعة من قبل متخصصين ذو معرفة بالمؤسسة يتم بناء الأهداف والخطة الاستراتيجية عليها، ويعد سوات هو النموذج الأكثر شيوعاً.

2. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج الآفات:

هو مسح للبيئة الكلية الخارجية التي توجد فيها المنظمة. وإنها أداة مفيدة لفهم البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والتكنولوجية التي تعمل فيها المنظمة. ويمكن استخدامها لتقييم نمو السوق أو انخفاضه، بالإضافة إلى ذلك الموقف والإمكانات والاتجاه للأعمال التجارية، وفق العوامل التالية:

أ. **العوامل السياسية:** تشمل اللوائح الحكومية، على سبيل المثال: قوانين العمل، واللوائح البيئية والسياسة الضريبية. والعوامل السياسية الأخرى هي القيود التجارية والاستقرار السياسي.

ب. **العوامل الاقتصادية:** تؤثر العوامل الاقتصادية على تكلفة رأس المال والقوة الشرائية للمؤسسة. وتشمل العوامل الاقتصادية النمو الاقتصادي، وأسعار الفائدة، والتضخم وأسعار صرف العملات.

ت. **العوامل الاجتماعية:** تؤثر العوامل الاجتماعية على حاجة المستهلك وحجم السوق المحتمل للسلع وخدمات المؤسسة. وتشمل العوامل الاجتماعية: النمو السكاني، والتركيب السكاني للعمر، والمواقف تجاه الصحة.

ث. **العوامل التكنولوجية:** تؤثر العوامل التكنولوجية على الحواجز التي تحول دون الدخول أو اتخاذ القرارات أو شرائها والاستثمار في الابتكار، على سبيل المثال: الأتمتة، وحوافز الاستثمار، ومعدل التغيير التكنولوجي.

3. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج قوات بورتر الخمسة:

تساعد قوى بورتر الخمس في تحديد مكن القوة في حالة العمل. بالإضافة إلى ذلك فهم قوة الموقف التنافسي الحالي للمؤسسة، وقوة الموقف الذي قد تتطلع المنظمة إلى الانتقال إليه والتفكير الاستراتيجي به. وغالباً ما يستخدم المحللون الاستراتيجيون قوى بورتر الخمس لفهم ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مربحة. والقوى الخمس هي:

- **قوة المورد:** تقييم مدى سهولة قيام الموردين برفع الأسعار.
- **قوة المشتري:** تقييم مدى سهولة قيام المشتريين بخفض الأسعار.
- **التنافس التنافسي:** المحرك الرئيسي هو عدد وقدرات المنافسين في السوق.
- **التهديد بالاستبدال:** عندما توجد منتجات بديلة قريبة في السوق، فإنها تزيد من احتمالية تحول العملاء إلى البدائل استجابةً لارتفاع الأسعار.
- **التهديد بدخول جديد:** تجذب الأسواق المربحة الداخلين الجدد، مما يؤدي إلى

تأكل الربحية.

4. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج الجوانب الأربعة:

تحليل الجوانب الأربعة أداة مفيدة لتحليل المنافسين. ويؤكد تحليل الجوانب الأربعة أن هدف التحليل التنافسي يجب أن يكون دائماً على توليد رؤى حول المستقبل. يمكن استخدام النموذج من أجل:

- تطوير ملف التعريف للتغييرات الاستراتيجية المحتملة التي يقوم بها أحد المنافسين ومدى نجاحها.

- تحديد الاستجابة المحتملة لكل منافس لمجموعة التحركات الاستراتيجية الممكنة التي يقوم بها المنافسون الآخرون.

- تحديد ردة الفعل المحتملة لكل منافس على نطاق التحولات الصناعية والتغيرات البيئية التي تحدث.

5. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج سلسلة القيمة:

- فصل العمليات المنظمة إلى عمليات أساسية وعمليات دعم الأنشطة الأساسية هي التي تنشئ منتجاً مادياً، بالإضافة إلى ذلك تسويق المنتج، وتسليم المنتج للعميل، وتقديم دعم ما بعد البيع.

- تخصيص التكلفة لكل نشاط وتوفير معلومات تكلفة النشاط.

- تحديد الأنشطة ذات الأهمية الحاسمة لرضا العملاء ونجاح السوق. وهناك 3 اعتبارات مهمة في تقييم دور كل نشاط في سلسلة القيمة:

1. مهمة الشركة: هذا يؤثر على اختيار الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

2. نوع الصناعة: تؤثر طبيعة الصناعة على الأهمية النسبية للأنشطة.

3. نظام القيم: يشمل سلاسل القيمة للمؤسسة.

6. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج أنظمة الإنذار المبكر:

اكتشاف أو توقع الأحداث المهمة استراتيجياً في أقرب وقت ممكن. وغالباً ما تستخدم لتحديد المشهد الأول للهجوم من أحد المنافسين أو لتقييم احتمالية تحول سيناريو معين إلى حقيقة.

المكونات السبعة الرئيسية لنظام الإنذار المبكر هي:

- تعريف السوق.

- أنظمة مفتوحة.

- التصفية.

- المخابرات التنبؤية.

- التواصل الاستخباراتي.

- التخطيط للطوارئ.

- عملية دورية.

7. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج ألعاب الحرب:

تعتبر الألعاب الحربية تقنية مفيدة لتحديد نقاط الضعف التنافسية والافتراضات الداخلية المضللة حول استراتيجيات المنافسين. تتميز لعبة حرب الأعمال النموذجية بالخصائص التالية:

- المكان خارج الموقع.
- تضم كبار المديرين الذين يمثلون مزيجًا متعدد الوظائف من المشاركين.
- المدة من 2 إلى 3 أيام كاملة. أربعة فرق أو أكثر من أربعة إلى ثمانية أشخاص لكل منها.
- كل فريق يمثل إما الشركة الراعية أو أحد منافسيها.
- وقت التحضير الذي يتلقى فيه كل فريق ملفًا يصف الشركة التي يمثلونها، ونقاط القوة والضعف فيها.

8. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج تحليل الفجوات:

الفجوة هي المساحة الموجودة بين واقعك الآن وغايتك أو رؤيتك المستقبلية ولهذا قبل تحليل الفجوة يجب أن تحدد رؤيتك المستقبلية الاستراتيجية وتدرس وتحلل جيدا واقعك الحالي، ويعتمد هذا النموذج للإجابة على عدد من الأسئلة التي تؤدي الإجابة عليها إلى تحديد الفجوات الاستراتيجية، وهذه الأسئلة هي(1):

- أين أنت الآن من حلمك وهدفك؟.
- ما العوائق التي تمنعك من الوصول لهدفك؟.
- كيف تعالج هذه العوائق وتتغلب عليها؟.
- كيف تقلل الفجوة بين واقعك ومستقبلك المرسوم؟.
- يجب أن تعرف أولاً مقدار الفجوة ثم ترسم الخطط على تقليل هذه الفجوة بتعلم المهارات الناقصة واستغلال الفرص التي ممكن أن تستثمرها لتقليل هذه الفجوة.
- أبحث دائما عن طريق جديدة مبتكرة تستطيع بها تقليل هذه الفجوة.
- أكتب الخطط التشغيلية بالمتطلبات التي لا بد أن تكون موجودة في المرحلة القادمة لتقليل هذه الفجوة.

والتحليل الاستراتيجي عبر نموذج الفجوات وتحليل نموذج سوات مرتبطين بشكل كبير بل ممكن القول عليهم إنهم خطوات متتالية في عملية التخطيط الاستراتيجي كما هو في نموذج فايفر إن التخطيط يتكون من مجموعة خطوات متتالية، على النحو التالي(2):

- التخطيط للتخطيط.

- تحديد الرؤية واستعراض القيم والرسالة.

(1) التحليل الاستراتيجي- أهميته وأدواته، موقع بلامكس <https://plamx.com/2018/02/15/%D8%A7%D9> تاريخ الدخول: 2021/6/2م.

(2) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، مرجع سابق

- تحديد مجالات العمل للمؤسسة ووحدات العمل.

- دراسة الواقع وتحليله.

- تحليل الفجوات بين الواقع والمستقبل.

- التخطيط التشغيلي.

- وضع مؤشرات قياس الأداء.

9. التحليل الاستراتيجي باستخدام مصفوفة بوسطن الاستشارية:

تتكون المصفوفة من أربعة خانات تتحدث عن حال المؤسسات في السوق، ويتم تقسيمها لأربعة أقسام على النحو التالي⁽¹⁾:

الخانة الأولى (تحتوي على علامة استفهام):

وتشير هذه الخانة إلى مصير المنتجات غير معروف ولا يمكن التنبؤ بمصير معين ولهذا تتسارع الشركات في هذه الخانة إلى امتلاك السوق أو الانتقال إلى خانة أخرى.

الخانة الثانية (تحتوي على شكل نجمة أو نجوم):

وتشير إلى التميز إن المؤسسة مميزة عن المنافسين ولديه القوة السوقية وتحقيق أرباح قوية ولديها قوة تسويقية وترويجية.

الخانة الثالثة (تحتوي على شكل الكلب):

هي المؤسسات صاحبة المنتجات المضطربة التي تعاني من نمو سوقي منخفض وحصصة سوقية منخفضة مع مخاطر انسحاب المنتجات من السوق، تحاول المؤسسات دائماً الانتقال إلى خلية أخرى لأن في أغلب الأوقات بقائها يؤدي إلى الخسارة والانسحاب من السوق.

الخانة الرابعة (تحتوي على شكل لبقرة حلوب):

وهي تشير إلى إن المؤسسة تحقق عوائد نقدية قوية وإنها هي قائدة السوق ولكنها تعاني من معدل نمو السوق بها منخفض، ولهذا تحاول الشركات دائماً الاستحواذ على النصيب الأكبر من الحصة السوقية والاستثمار في الخلايا الأخرى.

ومن مزايا تحليل بوسطن إنها تعمل على كشف الواقع أمام المؤسسة لتعرف ما هو موقعها التنافسي الحالي واختيار الاستراتيجية التسويقية الأنسب لها وكيفية خلق التفاعلية في السوق لزيادة الربح والحصة السوقية ويستخدمها عدد كبير من الشركات على مستوى العالم.

لقد أوردنا جملة من نماذج التحليل الاستراتيجي، وهنالك نماذج أخرى، بما فضلاً عن تطور هذا المجال بفضل الباحثين، وقطعاً ستتوالى نماذج جديدة كل فترة بما يواكب المتغيرات، وعليه فإن هذه النماذج قابلة للتطوير، وقد تستخدم المنظمة

(1) التحليل الاستراتيجي- أهميته وأدواته، موقع بلامكس <https://plamx.com/2018/02/15/%D8%A7%D9> تاريخ الدخول: 2021/6/2م.

نموذج واحد في التحليل الاستراتيجي، أو تماذج بين أكثر من نموذج حسب ما تحتاجه، وحسب رؤية قيادتها الاستراتيجية، وما ترى أنه سيحقق له الهدف الاستراتيجي المطلوب من عملية التحليل.

مسلمات التحليل الاستراتيجي:

للتحليل الاستراتيجي مجموعة مسلمات تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

أ. اختيار الأهداف:

الفاعلون داخل التنظيم ليسوا دوماً يشغلون لأجل تحقيق أهداف التنظيم، ولكن لكل فاعل رهاناته الخاصة تتعارض أو تتوافق مع التنظيم وأهدافه العامة التي يسعى لتحقيقها، فالفاعل داخل التنظيم هو فاعل له نظرته الخاصة لتنظيم وله استراتيجيته الفردية الخاصة تعطي اتجاهها لسلوكه الفردي داخل الإدارة في علاقته بسلوك هذه الأخيرة كتنظيم⁽²⁾.

كما يمكن لرهانات الفاعلين أن تتصادم وتتداخل مع بعضها البعض، فالرهانات أجزاء غير متجزئة من عالم التنظيم تترابط حيناً وتتضارب حيناً آخر فغاية كل فاعل أو جماعة ما، لها معنى بالنسبة لفاعل آخر وجماعة أخرى⁽³⁾.

ب. حرية الفاعلين النسبية:

يرى كروزبييه وفريديبيرغ في كتابهما المعلمة الفاعل والنسق بأن الفاعل وحتى ولو كان في الوضعيات الأكثر تطرفاً، فهو دائماً ما يكون على حد من الحرية ولا يمنع ذلك من محاربة النسق، بمعنى أنه كل فاعل داخل تنظيم معين له هامش من الحرية، فالتحليل الاستراتيجي لا ينكر ذلك بخلاف بعض من النظريات السابقة المغيبة لحرية الفاعل والتي تعتبر أنه يطبق حرفياً القوانين التنظيمية ويؤكد كروزبييه ذلك بقوله: (كل التنظيمات غير الشمولية، الفاعلين فيها يستعملون هامشاً من حريتهم بطريقة تجعل من غير الممكن اعتبار ترتيبها الخاص مجرد استثناء للنموذج العقلاني⁽⁴⁾).

ج. العقلانية المحدودة:

التحليل الاستراتيجي ينطلق من مسلمة دراسة الفاعل لنتكشف النسق ونفسر السلوك المتجلي لنا منذ البداية ونحكم عنه أنه عقلاني⁽⁵⁾، فالعقلانية هي فعل يقوم باستعمال

(1) طه الفرحاوي، التحليل الاستراتيجي عند ميشيل كروزبييه- محاولات أولية للفهم، موقع روافد بوست، <https://www.rawafidpost.com/archives/13255>

(2) عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية- مقارنة سوسولوجية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 92
Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système, France, Editions du Seuil, 1977, (3) p391

(4) Michel Crozier, Erhard Freiberg, op, cit, p42_43

(5) عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص 91

وسائل تتكيف مع غايات يسعى إليها، واستخدام هذه العقلانية يكون محدوداً وفقاً لأهداف وقدرات ومؤهلات الفاعل، تستخدم معطيات تكون في ملكيته ويتحرك وفقاً لاستراتيجية عقلانية.

د. البناء:

التنظيم نسق يحتوي على مجموعة من المتغيرات إذا ما حدث تغير على واحد منها تأثر الآخرين، إذاً، فالقرار المتخذ من طرف الرئيس إنطلاقاً من عامل داخلي وأيضاً إنطلاقاً من البيئة المحيطة به، مما يؤدي لتؤثر في البناء ككل والذي يضم إليه عدة تفاعلات واستراتيجيات يتبعها الفاعلين مما يؤثر في البناء عموماً.

هـ. التغيير:

حدوث التغيير داخل النسق يحدث عدة مشاكل مما يدفع كروزييه لرؤية أننا في حاجة لتحليل عميق لفهم هذه المشاكل، يقول: (من الضروري وجود تحليل قائم على تفكير ديناميكي لفهم مشاكل التغيير في التنظيم البيروقراطي من خلال وجود استراتيجية للفاعل وللنظام البيروقراطي كذلك⁽¹⁾) فحسب الباحث ليكون هناك تغيير يجب تغيير نظام العمل وكذا وضع علاقات إنسانية جديدة حيز التطبيق وأشكال جديدة للمراقبة الاجتماعية.

1) Michel Crozier, le phénomène bureaucratique, France, éditions du seuil, 1963, p58



الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي



الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

يقع التخطيط الاستراتيجي موقع القلب النابض من جسد الاستراتيجية بشكل عام، ويمثل المرحلة الثالثة من صياغة الاستراتيجية بعد مرحلتَي التفكير والتحليل الاستراتيجي، وهي المرحلة الأكثر أهمية، من مراحل الاستراتيجية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمراحل السابقة واللاحقة، وهو عملية مستمرة. نجاح الاستراتيجية يقتضي أن يشارك في جلسات التخطيط الاستراتيجي كل الموظفين والعاملين بالمنظمة حتى يشعر الجميع بإسهامه في وضع وصياغة الاستراتيجية مما يحفزهم للعمل الجاد على تنفيذها بهمة ونشاط وفاعلية ودعم وتسهيل مهمة القيادة/ الإدارة الاستراتيجية والسعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق رؤية ورسالة المنظمة والحد من الانحرافات عن المسار الاستراتيجي، فضلاً عن الالتزام الأخلاقي تجاه استراتيجية المنظمة لكونهم قد وضعوها وشاركوا في صياغتها.

للتخطيط الاستراتيجي بشكل احترافي وناجح، على القيادة الاستراتيجية وفريق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة، توفير المعلومات الكافية واختيار المنهج المناسب للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف بوضوح شديد، ووضع البدائل الاستراتيجية والسيناريوهات المتعددة لمساعدة الإدارة الاستراتيجية في المرحلة التالية- مرحلة التنفيذ التي تتم على هدى التخطيط الاستراتيجي باعتباره حدد التفاصيل ورسم المستقبل للمنظمة وكيف ستكون خلال الفترة الزمنية المحددة للاستراتيجية.

على المستوى الشخصي، ما أوجنا للتخطيط الاستراتيجي الشخصي، والتشبع بثقافة التخطيط الاستراتيجي، حتى يكون منهج حياة، وأساس عملنا اليومي، مما يعزز فرص التميز والسعي نحو أهداف واضحة، وإيجاد الوسائل التي ستحقق هذه الأهداف، خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة القيم التي تدعم السلوك الاستراتيجي وتعزيزه.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

عرّف جودستاين ونولان فيفر التخطيط الاستراتيجي بأنه: (عملية منهجية مستمرة يقوم من خلالها قادة المنظمة باتخاذ قرارات بشأن المستقبل. ووضع الإجراءات

والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح). وقد اعتمدت دورية نشيونال ريفيو المتخصصة (-National Performance Review) (1995) (1) هذا التعريف ولفهمه كاملاً أوصت بضرورة تفسير الكلمات الرئيسية التي يشتمل عليها، وذلك على النحو التالي(2):

1. **مستمرة (Continuous):** تشير إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون مستمرة وليس مجرد حدث معين ينتهي بصدور الخطة.

2. **منهجية (Systematic):** تشير إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مقصودة تحدث من خلال هيكل وإطار فكري معين، وليست نشاطاً عفواً.

3. **عملية (Process):** تشير إلى أن إحدى فوائد عملية التخطيط الاستراتيجي هي أنها تفرض علينا أن نفكر استراتيجياً في المستقبل وكيف نبلغ ما نريد في المستقبل. وهي ليست مجرد عملية لإنتاج وثيقة (الخطة الاستراتيجية).

4. **موجهو المنظمة (Guiding Members):** لا تشير فقط إلى كبار التنفيذيين بالمنظمة أو التنفيذيين بالوحدات التجارية الاستراتيجية. وإنما تشمل أيضاً الموظفين (وتأخذ أيضاً في الاعتبار أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ والعملاء الذين لا يتخذون قرارات بأنفسهم ولكنهم يؤثرون على القرارات التي تتخذها المنظمة).

5. **الإجراءات والعمليات الهادفة إلى تحقيق المستقبل المنشود:** تعني كل الأعمال والنشاطات بدءاً من وضع الأهداف طويلة المدى، ومروراً بتنظيم الحوافز التنظيمية والشخصية، وتوزيع المواد وتطوير مهارات وقدرات الأفراد لتحقيق المخرجات المطلوبة.

6. **كيفية قياس النجاح:** تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يستخدم مقاييس مناسبة، ملائمة لتقرير ما إذا كانت المنظمة قد حققت نجاح أم لا.

ويورد أبو الجدائل عدداً من التعريفات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، على النحو التالي(3):

-التخطيط الاستراتيجي هو: (العملية التي يتصور من خلالها أعضاء الفريق الإداري للمنظمة مستقبل المنظمة. ويطورون بالتالي الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل).

- التخطيط الاستراتيجي هو: (عملية منهجية يتم من خلالها الاتفاق على والتزام المنظمة بالأولويات أو مجالات الأولويات الضرورية لتحقيق الرسالة لكي تكون المنظمة مستجيبة للبيئة التي تعمل فيها. وأنه عملية يتمكن من خلالها موجهو ومرشدو المنظمة من تصور وغزو واستكشاف مستقبلها ووضع الإجراءات

1) حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، الاستراتيجية- فن تحويل الرؤية إلى واقع، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2012م)، ص 12

2) المرجع السابق، ص 12

3) حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، الاستراتيجية- فن تحويل الرؤية إلى واقع، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2012م)، ص 15

والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل).

- التخطيط الاستراتيجي هو: (عملية تفاعلية مستمرة تهدف إلى تحقيق التوافق بين المنظمة ككل وبينتها).

ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي، بأنه:

الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة⁽¹⁾.

عُرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

«عملية اختيار الأهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق الأهداف»⁽²⁾.

عُرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

كما عُرّف أيضاً بأنه:

«عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجية الموضوعية ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة».

وباختصار، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

«التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات»⁽³⁾.

«التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل»⁽⁴⁾.

14) عاطف عدلي العبد، التخطيط الإعلامي، (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص24
2) محمد حسين أبوصالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط7، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2012م)، ص23

3) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص24

4) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010م-1431هـ)،

ونعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

«القدرة على إعمال الفكر الاستراتيجي لتحديد الواقع الحالي للمنظمة، وتبيان موقعها المنشود مستقبلاً ورسم المسار الاستراتيجي المؤدي لذلك، بعد تحليل أمين وذكي ودقيق للبيئتين الداخليّة والخارجيّة، وحسن اختيار القيادة الاستراتيجية المؤمنة برسالتها، والقدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، والتوظيف الأمثل للموارد الماديّة والماليّة المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها أثناء الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ الاستراتيجية⁽¹⁾».

فلسفة التخطيط ومفهومه:

تُعرّف الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية، التخطيط على أنه: «الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصوير وتكوين الأنشطة المقترحة التي تعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة»⁽²⁾.

«التخطيط هو البذرة الأساس لكل عمل صغير أو كبير، والعمل العشوائي، الذي يكون بدون تخطيط لا يُحظى بنفس القدر من النجاح الذي يُحظى به العمل المُخطّط له. ولعل الفوائد التي يجنيها العمل الإداري من التخطيط يقنع أولئك المتخبطين في أعمالهم بدون تخطيط مدعين أنهم معتمدين على الله وأن هذا من فرط ثقتهم في الله، وقد خلطوا عملاً صالحاً بأخر سيئاً، فالله سبحانه وتعالى جعل سنة الحياة تعتمد على التخطيط السليم المعتمد بدوره على التفكير الذي عدّه الله عبادة، وكم من آية في كتاب الله تحث على التفكير وهي العبادة التي كان محمد صلى الله عليه وسلم يتعبد بها في غار حراء إلى أن جاءه جبريل عليه السلام. إن إعمال الفكر والتفكير والتبصر للتخطيط لعمل ما، يجعل احتمالية الفشل فيه قليلة وربما معدومة»⁽³⁾.

«التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تركز على إعداد تصور بشكل النتائج المستهدفة، وذلك بتقدير ما الذي يراد تحقيقه وكيف»⁽⁴⁾.

وهو من الأنشطة الفكرية الهامة للمدير والذي يمثل إطاراً منهجياً منتظماً عن طريقه يستطيع المدير صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وتبوير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، عن طريق وضع الإستراتيجيات والسياسات وخطط العمل التي تُمكنه من ترجمة التصورات النظرية المصاغة على الورق في وثيقة الخطة إلى إنجازات ملموسة، ويعتبر النشاط

(1) ياسر عثمان أبو عمار، الإعلام الأمني والأمن القومي- بين النظرية والتطبيق، ط2، (الخرطوم: دار نون والقلم للنشر والتوزيع، 2018م)، ص 25

(2) عباس بلة محمد أحمد، التخطيط- (مفاهيمه - مجالاته)، (الخرطوم: دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، 2012م)، ص3

(3) عباس بلة محمد أحمد، التخطيط- (مفاهيمه - مجالاته)، مرجع سابق، ص3

(4) المرجع السابق، ص3

التخطيطي من أهم أنشطة الإدارة لأنه يمثل الأساس لكل المراحل التالية»⁽¹⁾. «التخطيط طريقة للوصول إلى قرارات معينة، وما يتبعها من أعمال وأنشطة، باستخدام العقل والعلم والخبرة، للوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، وهو سعي مستمر يحكمه العقل والعلم في تحليل مشكلات المجتمع، واستخدام الوسائل اللازمة لمعالجتها، من أجل الوصول إلى أقصى درجات الكفاية»⁽²⁾.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

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

التخطيط سمة جبليّة، وصفة لازمة للإنسان منذ نشأته، يمارسه بالفطرة البشرية، قبل أن يكون علماً له مدارس ونماذج. (الإنسان - كان ولا زال- يمارس التخطيط بمختلف أشكاله، بوعي أو بدون وعي، في مختلف جوانب حياته. فيخطط لمأكله ومشربه ودراسته وعمله، حتى من غير أن يمسك بورقة وقلم. وكل هذه الأفعال لا تقع في نطاق ردود الأفعال كإبعاد اليد عن النار عند الشعور بحرارتها، بل هو عمل مصمم طويل المدى يقوم به الإنسان بعد تأمل، وإن بدأ في سياق الحياة كأنه سير مع التيار بسبب الإلفة وطول العهد)⁽³⁾.

التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومستمرة تقوم بها الدولة أو المؤسسة، ويؤدي إلى أفعالٍ هادفة من خلال إعلان رؤية (Vision) ورسالة (Mission) عامة واضحة حول أسباب وجود الدولة أو المؤسسة حالياً (أين نحن الآن)؟ وكيف وماذا نريد أن نكون؟، وبالتالي تصميم الخطط الإستراتيجية وصنع القرارات المهمّة المرتبطة بإدارة الموارد الماديّة والبشريّة المتاحة أو التي يمكن توفرها. أي أنه عملية تحديد أو إعادة تقييم الرؤية، والرسالة، والغايات، ثم تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس، ومن ثم تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. ومتابعة تفويم المسار الاستراتيجي.

«التخطيط الاستراتيجي في مفهومه البسيط يعنى العمليّة التي بموجبها تتم دراسة تحليل الماضي والحاضر وتوقُّع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل، ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف»⁽⁴⁾.

(1) نفس المرجع، ص 5

(2) عباس بلة محمد أحمد، مرجع سابق، ص 3

(3) جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، ط2، (المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع،

1431هـ- 2010م)، ص 14

(4) محمد أحمد حسن التوم، ورقة بحثية بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في بناء الأمم، مرجع سابق

المرحلة الأولى في التخطيط الاستراتيجي هي تحديد الاستراتيجية العامة - الإطار الاستراتيجي أو المفاهيم الأساسية لعملية التخطيط «أسس الفاعلية والنجاح» وهي: الرؤية والقيم والأهداف، وهي مرحلة تحليل الواقع الراهن، التقييم الداخلي والذي ينقسم إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، بينما التقييم الخارجي يتضمن الفرص والتهديدات.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد:

على الرغم من أن بعض الإداريين يستخدمون التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد في نفس المعنى إلا أن هناك اختلافات من حيث تركيز كل منهما وتطبيقه. ويتمثل هذا الاختلاف في⁽¹⁾:

1. يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الخارجية والداخلية معاً، وبطرق مختلفة منها (Swot)، حيث يزودنا بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية بناء على معلومات مفيدة جداً في بناء المنافسة، في حين أن التخطيط طويل الأمد يركز على البيئة الخارجية من أجل الأهداف الاستراتيجية، ولذلك لا يزودنا بمعلومات مفيدة في تحليل المنافسة.

2. التخطيط الاستراتيجي يقوم على التبصير برسالة المنظمة، وبأهدافها، وبمسارها الاستراتيجي، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك. وهو من محاولات اختراق حجب المستقبل بأساليب عملية، والغوص في أعماقه لتحديد شكل المنظمة.

3. يفترض التخطيط طويل الأمد أن الأداء في المستقبل سيكون أفضل من الماضي، ولذلك نراه يتصف بالإسراف في التفاؤل، وقد يعاني من عدم المرونة، بينما لا يفترض التخطيط الاستراتيجي أن المستقبل أفضل من الماضي، أو امتداد له، لذلك نراه يلجأ إلى تحديد الحس الاتجاهي.

4. يقوم التخطيط طويل الأمد على افتراض صريح أو ضمني وهو امتداد الحاضر إلى المستقبل إذ أن هذا الافتراض يبنى على معدل التغير الماضي والحاضر والتوقع بما سيحدث في المستقبل، لذلك التخطيط طويل الأمد لا يشجع المدراء على التفكير الاستراتيجي ولا يمكنهم من السيطرة على مستقبل المنظمة. بينما نجد أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات بناء على المعلومات المتوفرة التي تحدد بدقة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

5. وإذا كان التخطيط يعني عملية وضع الأهداف وتحديد الوسائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف. فإن التخطيط طويل الأمد يعني عملية استكشاف اتجاهات الأعمال الحالية، أما التخطيط الاستراتيجي فيعني توجيه أعضاء المنظمة لاستطلاع مستقبلها

(1) رامي عباس حسن آل جري، أثر التحليل الاستراتيجي على تطوير الرؤية الاستراتيجية لشركات الاتصالات، بحث غير منشور - دكتوراه - جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، 1441هـ - 2020م، ص 129

وتطوير الاجراءات الضرورية والتشغيلية لتحقيق هذا المستقبل. لذلك يرى التخطيط الاستراتيجي بأن المستقبل يمن أن يتأثر ويتغير بما يتم عمله الآن، لذلك فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتضمن الأمور الأساسية التالية:

أ. التخطيط الاستراتيجي عملية إبداع وتحليل وبحث رغم الحاجة إلى مثل هذه الطرق الكمية لإتمام عملية التخطيط، وليس تطبيق بسيط للطرق الكمية في تخطيط الأعمال.

ب. التخطيط الاستراتيجي يهتم باتخاذ القرارات الحالية التي ستؤثر في مستقبل المنظمة، إضافة إلى تعامله مع القرارات المستقبلية.

ت. التخطيط الاستراتيجي يساعد المدراء في تقييم المخاطر من خلال إعطاء فهم واضح للحدود الثابتة في قراراتهم.

ج. والعنصر الثابت في التخطيط الاستراتيجي الفاعل هو ما يعرف بـ Down-Board Thinking، وهو أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بالنظر إلى الاعتبارات والمضامين في الخطط الموضوعة، وبناء خطط أخرى عليها.

6. التخطيط الاستراتيجي ليس تنبوء بحث في ظل المتغيرات المتسارعة التي يصعب معها التنبؤ بدقة، لكن هذا لا ينفي أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على التنبؤ من خلال منهجية مدروسة وبعد تحليل عميق لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية.

يرى بعض الباحثين في مجال الاستراتيجية أن الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد، يتمثل في النقاط التالية(1):

أ. التخطيط بمفهومه العادي يقوم على النظرة المحدودة لانجاز مهمة محدودة في زمن محدود لا يتجاوز السنة عبر خطط تشغيلية، أما التخطيط الاستراتيجي فيعتمد التنبؤ بالمستقبل ودراسة وتحليل بيانات المستقبل من خلال تحقيق أهداف كبرى غالباً ما تتصف بالجرأة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.

ب. التخطيط بمفهومه الحالي غالباً ما يجري الواقع ويماشي معه، أما التخطيط الاستراتيجي فالعكس تماماً يقوم بإعداد الأهداف الطويلة أو المتوسطة المدى والتي يُراد من خلالها إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين، أي أن التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق أهداف قد تتطلب إحداث تغييرات أساسية في البيئة، وهذا ما يدعو إلى تمييز التخطيط الاستراتيجي.

ت. التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية محددة لتحقيقها، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق أهداف كبرى طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

(1) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية، المفاهيم، الكيفيات والنماذج، (الخرطوم: شركة مطابع العملة، 2012م)

ج. غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يتجه التخطيط الاستراتيجي ليمتد ويشمل البيئة الدولية وإلى تحقيق أهداف في الأسواق العالمية.

وبناء على ما تقدم لا بد للمدراء المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي أن يمتلكوا الخبرة الكافية التي تمكنهم من الإحاطة بالعديد من الاختلافات بين هذين المفهومين الذين يبدوان شيئاً واحداً من حيث المعنى، وذلك حتى يتمكنوا من استخدام النهج الأمثل الذي يتبناه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بنجاح أكبر وبتكاليف أقل⁽¹⁾.

نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي:

نشأ التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال في عام 1950م أو خلال الخمسينات والستينات من القرن العشرين الميلادي، وأصبح شائعاً جداً وواسع الانتشار والاستخدام خلال الفترة بين منتصف الستينات ومنتصف السبعينات من القرن العشرين الميلادي. حيث بدأ الناس يعتقدون أنه الحل لكل المشكلات. الأمر الذي أدى إلى أن يثقل كاهل المؤسسات الأمريكية- أنذاك- بالتخطيط الاستراتيجي، وبعد تلك الطفرة ألقى التخطيط الاستراتيجي جانباً وهُجر لعقد من الزمان. وأعدت التسعينات من القرن العشرين الميلادي الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كعملية منهجية ذات فوائد محدودة. وذات سياق وإطار فكري. وعلى الرغم من وجود العديد من المفكرين الرواد الذين ساهموا في إثراء هذا الحقل من حقول العلم، إلا الباحثين في هذا المجال يعتبرون أن أهم هؤلاء الرواد هم: ألفرد تشاندلر Alfred Chandler، فيليب سيلزنيك Philip Selznik، إيجور أنسوف Igor Ansoff⁽²⁾.

خطوات التخطيط:

عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

1. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
2. وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
3. وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
4. تحديد الامكانيات المتاحة فعلاً.
5. تحديد كيفية توفير الامكانيات غير المتاحة.
6. وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه

(1) رامي عباس حسن آل جري، أثر التحليل الاستراتيجي على تطوير الرؤية الاستراتيجية لشركات الاتصالات، بحث غير منشور - دكتوراه- جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، 1441هـ - 2020م، ص 132
(2) حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، الاستراتيجية- فن تحويل الرؤية إلى واقع، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2012م)، 12

- النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات(1).
- ومن الباحثين من يحدد ثمانية خطوات أساسية للتخطيط، يجمعونها في الآتي(2):
1. التقييم: الشعور بعدم الارتياح والنقد للوضع الحالي والحاجة الملحة للتغيير.
 2. الالتزام: اتخاذ القرار بشأن التغيير.
 3. التقصي: تجميع المعلومات والأفكار والأدوات والدراسات المتعلّقة بموضوع التخطيط.
 4. القرار: استخدام الحواس والأدوات للوصول إلى أفضل الخيارات المطروحة.
 5. التنظيم: وجود استراتيجيات محددة لتنظيم الأولويات والجدول الزمني والطرق الملائمة للتنفيذ.
 6. التحضير: الاستعداد بدقة وعناية للتعامل مع الظروف المختلفة.
 7. التطبيق: تنفيذ سلسلة من المهمات وامكانية قياسها.
 8. الإنجاز: تحقيق الأهداف الحالية ثم البدء في تحقيق أهداف أخرى أثناء صعودك سلم النجاح.

ويرى المؤلف أن المخطط الاستراتيجي عليه أن يضع أهدافاً استراتيجية قابلة للتحقيق والتنفيذ في ظل الموارد المادية والبشرية المتاحة، مُراعياً البيئة الداخلية المُتمثّلة في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة. وضرورة إشراكهم في التخطيط وكذلك معرفة خطوات تحقيق الهدف ووسائل ذلك وزمن التنفيذ، بحيث يتم تحقيقه من قِبَل منسوبي المؤسسة، وعدم إغفال المُتعاملين مع المؤسسة من جهات وأفراد. وأن يشمل على الأنشطة التي تحقق الهدف، والاحتياجات الأساسية لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف الفرعية.

من الملاحظ أن كثيراً من الخطط تقوم بوضعها الإدارة العليا للمؤسسات دون إشراك بقية منظومة العمل التنفيذي في ذلك، وهذا الجانب - عدم الإشراك في التخطيط- يضعف عملية التنفيذ لكون الأشخاص الذين يقومون بالتخطيط ليسوا هم من يقوم بالتنفيذ. وهذا يضعف حلقة الوصل المعنوي بين المنفذين والخطة. من سمات التخطيط الناجح إشراك جميع منسوبي المؤسسة في وضعه من خلال حلقات العصف الذهني التي تجل الجميع يشارك برأيه حتى تتكامل الآراء، مما يجعل الكل يرى أنه مساهم في خطة المؤسسة وبالتالي تنفيذ هذه الخطة يعتبر جزءاً من المسؤولية الأخلاقية، وهذا المنهج كفيل بزيادة نسب التنفيذ للخطط التي يشارك فيها الجميع عكس التي تقوم بها الإدارة العليا، والتي تعطي إحساساً للمنفذين بأنها مفروضة عليهم وأنها لا تمثلهم ولا يتفاعلون معها كما يجب.

الإدارة الناجحة هي التي تقوم بزيادة ارتباط منسوبي المؤسسة بها ارتباطاً معنوياً، وتكتشف قدراتهم في التحليل والتفكير الذي يسبق التخطيط.

نلاحظ أيضاً أن الكثير من منسوبي المؤسسات لا يعلمون شيئاً عن الخطط الخاصة

(1) عباس بلة محمد أحمد، مرجع سابق، ص 6

(2) عدنان أحمد سالم بلخيور، التخطيط الاستراتيجي (د. ت، 1431هـ- 2010م)، ص ص 15-16

بمؤسستهم والتي إما أن تكون عن الإدارة العليا أو إدارة التخطيط وفي الغالب لا توجد إدارات منفصلة للتخطيط، وغياب الخطة عن العاملين يضعف معرفتهم بالأهداف المراد تحقيقها للمؤسسة، ويقلل من حماسهم للتنفيذ. وعلى الإدارة المتميزة أن تقوم بتمليك كل العاملين نسخة من الخطة بعد أن يقوموا هم بوضعها والمشاركة في جلسات النقاش حولها.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدد من المراحل، نجلها في الآتي: (1)

المرحلة الأولى:

الإعداد للتخطيط، ويشمل:

1. تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق.
2. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.
3. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
4. دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة.
5. ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية:

دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المرحلة الثالثة:

تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا.

المرحلة الرابعة:

تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل.

المرحلة الخامسة:

تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

المرحلة السادسة:

تجميع خطط العمل وتوحيدها.

المرحلة السابعة:

إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

(1) محمد أحمد حسن التوم، مرجع سابق

المرحلة الثامنة:

تنفيذ الخطة.

المرحلة التاسعة:

متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز، والتدخل لتقويم الخروج عن المسار. ويرى بعض الباحثين أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بعدة مراحل نجملها في الآتي⁽¹⁾:

1. تعيين مجموعة لإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. يمكن الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة.
3. الحصول على الموافقة على عملية التخطيط، المسؤوليات، الإطار الزمني.
4. تجميع المعلومات.
5. مراجعة الرؤية، الرسالة، النجاحات والإخفاقات.
6. تحليل المعلومات.
7. الخروج بخطة أولية.
8. مراجعة الخطة مع المعنيين والتعديل.
9. مراجعة نهائية.
10. تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
11. مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة (Continuous Process).

محاور التخطيط الاستراتيجي:

قد وصفها أبو صالح⁽²⁾ بأنها سبعة محاور أساسية، للتخطيط الاستراتيجي القومي بصورة كلية، كما يلي:

- 1- المحور الأول:
يتعلق بالتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- 2- المحور الثاني:
يتعلق بكيفية الاستفادة من الفرص واستغلالها.
- 3- المحور الثالث:
كيفية الاستغلال الأمثل لموارد الدولة.
- 4- المحور الرابع:
تجنب التهديدات.
- 5- المحور الخامس:
إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب لتحقيق الغايات.
- 6- المحور السادس:
تحقيق المركز التنافسي والمزايا النسبية للدولة.

(1) محمد أحمد حسن التوم، مرجع سابق

(2) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط4، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص64

7- المحور السابع:

خلق الترابط الإيجابي بين الدولة وبيئتها. ونرى أن هذه المحاور التي أوردها أبو صالح للتخطيط القومي، هي ذات المحاور التي تنطبق على التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، إذ لا تنافر بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي القومي للدولة وبين التخطيط الاستراتيجي للمنظمات. ولكل مؤسسة بيئة داخلية وخارجية، وهنالك فرص ومهددات حيث يسعى التخطيط للاستفادة من الأولى وتجنب مخاطر الثانية. وهنالك ضرورة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية. وكذلك إحداث التغيير الاستراتيجي المتمثل في تغيير الوعي الاستراتيجي، وخلق الترابط الإيجابي لتحقيق الميزات التنافسية.

جدوى التخطيط الاستراتيجي:

الحاجة إلي التخطيط الاستراتيجي ضرورية ومُتجدِّدة، لكونه يؤدي عادة إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، كما تؤكد ذلك كل الدراسات المختصة. «تدل الدراسات التي أجريت مؤخراً على المنظمات الأمريكية أنَّ عدد المنظمات التي تأخذ بمفهوم الإدارة الاستراتيجية- والتخطيط الاستراتيجي- يفوق ذلك العدد الذي لا يأخذ بهذا المفهوم، كذلك تدل هذه الدراسات على أن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون أنه يؤدي إلى النمو والنجاح والاستمرار»⁽¹⁾. وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يُعوَّل عليه كثيراً في قيادة وإحداث التغيير الإستراتيجي لصالح الاستراتيجيات القومية للدول عموماً، وتزداد هذه الأهمية بالنسبة لحقوق الإنسان، باعتبار أنَّ ذلك يتطلب وجود استراتيجيات واضحة ومحددة تلزم الجهات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني وكل الفاعلين في هذا القطاع بنشر ثقافة حقوق الإنسان ومراعاتها والالتزام التام بما جاء بخصوصها في الاتفاقيات الدولية والإقليمية، وبما ورد حول قيمة الإنسان وضرورة احترام حقوقه في الإسلام وفي القوانين والدساتير.

ويمكن تلخيص جدوى التخطيط الاستراتيجي فيما يلي(2):

1. توجيه المنظمة بكاملها تجاه تحقيق الأهداف، وبدون ذلك يمكن أن يتجه كل فرد أو وحدة أو قطاع لتحقيق أهداف خاصة وفق رؤية قد تختلف مع مصالح وأهداف المنظمة.
2. تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، وبدون ذلك تحدث حالات من الصدام والصراع وبالتالي هدر الموارد دون تحقيق الأهداف.
3. تحديد الأنشطة والمهام الإدارية لإنجاز الأهداف، وبدون ذلك يمكن أن يتم القيام بأعمال غير ضرورية أو غير مطلوبة، أو القيام بها بأسلوب غير اقتصادي.

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2000م)، ص36
(2) مصطفى محمود أبوبكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، (القاهرة: الدار الجامعية، 2003م)،

4. تحديد وتوصيف الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وبدون التخطيط لا يكون معروفاً ما هي أنواع وكميات ومواصفات الموارد والامكانيات المادية والبشرية والفنية والمالية اللازمة، ولن يكون معروفاً متى يتم توفيرها؟ ومن أين يتم توفيرها؟ وكيف يتم توفيرها؟ وبدون ذلك قد يتم توفيرها بصورة عاجلة بتكلفة عالية ومواصفات متدنية أو غير مطابقة أو في غير مواعيدها.

5. وضع الأسس والمعايير التي على أساسها يتم متابعة الأداء، وتقييم النتائج، وتصحيح المسارات، بما يُحقّق الأهداف، وبدون التخطيط يتعذر تقييم كفاءة الأفراد وإنتاجهم، ويدونه يصعب أيضاً التحكم في كفاءة استخدام الموارد والامكانيات، ويصعب تقييم مستوى الاستخدام الاقتصادي والاستثماري لهذه الموارد والامكانيات.

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

تعود مبررات المنظمات الحديثة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي إلى تعقد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل. فالعمل الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد بالنسبة للظروف المستقبلية، ومن ثم يصبح التخطيط ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل الأهداف في ظل الظروف المتوقعة، الأمر الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً حيوياً إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة منه. والسؤال المطروح حالياً، لماذا التخطيط الاستراتيجي؟ والإجابة عليه تكمن في جملة من المبررات والأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التفكير باستخدام التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل بالآتي(1):

1. اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة، تتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية.
2. ظهور فجوة ملفتة للنظر في أداء المنظمة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعية.
3. تولي مدير جديد لإدارة المنظمة يختلف في أسلوب وطريقة قيادته للمنظمة عن الإدارة السابقة، مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعية إذا وجد عدم ملامستها لأهداف المنظمة.

وبطبيعة الحال هناك حاجات ضرورية تدعو لتبني التخطيط الاستراتيجي للخروج من حلقات العمل التقليدي، وهذا يتطلب وجود إدارة علمية فاعلة كفؤة. من هذه الحاجات والمبررات، نكر ما يلي(2):

1. حاجة أجهزة الإدارة والخاصة إلى ضرورة إحداث التغييرات الجذرية في أساليب العمل وتطويرها ورفع كفاءتها وكفاءة العناصر البشرية.
2. يوفر التخطيط الاستراتيجي المقياس العلمي لمعرفة مدى الإنجاز الحاصل.
3. يهيئ التخطيط الاستراتيجي مناخاً ديمقراطياً يسمح بالمشاركة في صنع القرار

(1) محمد أحمد حسن النوم، مرجع سابق

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، (عمان: بدون دار نشر، 2000م)، ص 65

ويفسح المجال أمام الإدارة لتحقيق الاتصال مع مختلف المستويات الإدارية. 4. يقدم التخطيط الاستراتيجي خطط عمل علمية مدروسة، محددة الأنشطة والفعاليات وبالجهات المعنية بها، والحدود الزمنية الموضوعية بها.

استراتيجية التخطيط⁽¹⁾:

1. يتناول جانباً محدداً مثل استراتيجية الإنتاج والتسويق أو التدريب في حين أن الخطط الطويلة الأجل تنظر إلى كافة الجوانب والنشاطات.
 2. تتحدد مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في المستوي الإداري الأصلي من التنظيم، بينما يشترك في التخطيط طويل الأجل كافة المديرين بغض النظر عن مسؤولياتهم في العموم التنظيمي.
 3. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى توضيح النتائج المطلوبة بينما الهدف من التخطيط طويل الأجل هو تحديد الوسائل للوصول للأهداف.
- أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث أن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

خطة التخطيط الاستراتيجي:

- ينبغي التأكد على أن عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين المتغيرات المختلفة والتأثير المتبادل الذي تمارسه كل منها على الأخريات، وعلى العملية ككل فهناك مثلاً علاقات متبادلة ما بين الأهداف والوسائل وما بين الوسائل والسياسات، ويترتب على ما سبق ثلاث نقاط رئيسية عند الحديث عن وضع أي خطة استراتيجية وهي⁽²⁾:
1. التخطيط الاستراتيجي ليس قاصراً على مجال بعينه دون المجالات الأخرى، وغير صحيح أنه مرتبط فقط بالجوانب العسكرية، فالتخطيط الاستراتيجي لا يرتبط فقط بعملية إدارة الصراع، ولكنه يعني أساساً بعملية تحقيق أهداف الدولة، سواء أخذ الصراع شكل الصراع مع طرف آخر أو شكل مواجهة الصراع لمشاكل المجتمع.
 2. أي خطة تخطيط استراتيجي يجب أن تقوم على عدد من الافتراضات النظرية والفكرية المرتبطة بالأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، وعلى الواقع الذي يتم الانطلاق منه وعلى الوسيلة التي يقترح استخدامها، فالأهداف والوسائل ليست مجرد قضية فنية أو تقنية ولكن يسبق خلقها عدد من المسلمات والتصورات الفكرية والنظرية.

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية، مرجع سابق، ص 40

(230) سلام الحاج عبد الله، الاستراتيجية- مدخل متكامل لدراسة وفهم علم وفن الاستراتيجية (الخرطوم: المكتبة الوطنية، 2007م)، ص 94

3. إنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية البحث عن أفضل الأساليب والطرق والأهداف والوسائل لتحقيق ما يحدده السياسيون، وبالتالي فإن التخطيط يعكس تصورات وافتراضات نظرية فكرية من ناحية أخرى.

أساليب التخطيط الاستراتيجي:

هنالك أربعة أساليب رئيسية للقيام بتصميم نظام التخطيط الاستراتيجي وهي على النحو التالي⁽¹⁾:

1. أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:

ويتبع هذا الأسلوب في المنظمات التي تتسم بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الاستراتيجي.

2. أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

وفي هذا الأسلوب يطلب من الأقسام تقديم الخطط، وكذلك تقديم المعلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والأخطار التاريخية، والمبيعات والأرباح وكذلك العمالة المطلوبة عند عدد معين من السنوات المقبلة، بعد الحصول على تلك الخطط والمعلومات، تتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا، ويمكن أن يتم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات عليها.

3. المزج بين أسلوبي التخطيط من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى:

بموجب هذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالباً يتبع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة التي تتبع أسلوب اللامركزية التي لها خبرة طويلة في التخطيط.

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 المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط⁽²⁾.

يمكن أن نلاحظ أن هذه الأساليب الأربعة قد تخضع لبعض التعديلات وفقاً للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك تبعاً لفلسفة الإدارة العليا أو استراتيجية الدولة التي يجب مواكبتها حين تغييرها بتغيير استراتيجيات القطاعات المختلفة.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

«التخطيط الاستراتيجي عمل متكامل فيه الاستراتيجيات المختلفة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية»⁽³⁾. وعليه فيمكن التأكيد على أن استراتيجية حقوق الإنسان ذات أبعاد مختلفة ومتعددة، تتكامل مع الاستراتيجيات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

(1) محمد أحمد حسن التوم، مرجع سابق

(2) جمال الخازندار، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي (مجلة الإداري، مجلد 13) ص43

(3) المرجع السابق، ص44

فالتخطيط الاستراتيجي إذاً يقوم على التكامل بين الاستراتيجية القومية والاستراتيجيات الفرعية في الاتجاه الرأسي والتنسيق بين الاستراتيجيات الفرعية في الاتجاه الأفقي. والمفاهيم الواردة أعلاه هي التي تُبنى عليها وتسعى لتحقيقها الاستراتيجيات الموضوعية على كافة المستويات.

إن التخطيط الاستراتيجي كما بينا سابقاً عملية تكاملية، تتكون من عدد من العناصر التي تتناغم فيما بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوب الوصول إليها، ومن أهم هذه العناصر⁽¹⁾:

1. تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
2. تحليل وتحديد المصادر اللازمة.
3. تحليل وتحديد المواد اللازمة.
4. تحليل الفرص التنافسية.
5. تحليل مصادر القوة والضعف.
6. صياغة الأهداف والغايات الاستراتيجية.
7. صياغة الرؤية والرسالة والقيم.
8. صياغة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف.
9. إجراء عمليات التغيير الاستراتيجي.
10. تحديد المسار الاستراتيجي.
11. تحديد آليات المتابعة والتقييم والتقويم.

مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

- للتخطيط عدة مبادئ يمكن أن تحقق الغايات المرجوة، ومن هذه المبادئ⁽²⁾:
1. الاعتماد على الأسلوب العلمي في عملية التنبؤ، وفي جمع المعلومات وتحليلها.
 2. التركيز على الهدف المراد تحقيقه.
 3. أن يكون قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال.
 4. أن يكون ذا أطراف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة.
 5. أن يحدد الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية للهدف.
 6. أن يشمل على كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف.

سمات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن فيما يلي ذكر أهم سمات التخطيط الاستراتيجي⁽³⁾:

1. إن المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي لا يقوم على التنبؤ بالمستقبل كما هو الحال في التخطيط التقليدي أو قصير الأجل، وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالباً ما تتصف بالجرأة والمبادرة، قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة، وهي عمليات لا يمكن إتمامها

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط4، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، 128

(2) ياسر عثمان حامد، الإعلام الأمني والأمن القومي، (الخرطوم: دار نون والقلم للنشر والتوزيع، 2018م)

(3) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، مرجع سابق، ص ص 59-69

دون دراسات استراتيجية عميقة، ولعل التدبر في واقع المنظمة / الدولة يشير إلى وجود خلل أساسي في جانب التغيير الاستراتيجي المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية، فتشكيل مستقبل وطني طموح يتطلب تغيير الواقع وليس الاستسلام له.

2. التخطيط الإستراتيجي يشمل مصالح الأجيال الحالية والقادمة ويتضمن الاهتمام بالبيئة وتنمية وتنويع وحسن استغلال الموارد. إن سعي بعض الدول لتحقيق مصالحها دون هذا الاستناد خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية كان كثيراً ما يتسبب في استخدام وسائل لتحقيقها لا يراعى فيها تعقيدات المستقبل، وسرعان يتم تحقيق هذه المصالح لكن مع تدمير الموارد وإتلاف الغابات وتدمير البيئة، وهذا ما يعاني منه العالم اليوم وهو ما بات يهدد البشرية برمتها وستعاني الأجيال القادمة منه بشكل أكبر، إننا سنكون غير دقيقين إذا وصفنا النشاطات والخطط التي أفرزت هذا الواقع بالإستراتيجية، هذا الواقع يشير إلى خطورة غياب الدعم المعرفي للتخطيط الاستراتيجي على مصالح الدول وعلى مستقبل العالم، إن التخطيط السوداني إذا لم يتقيد بهذا الجانب فإن الأجيال القادمة ستواجه مصيراً معقداً للغاية، من النماذج لذلك تحدي إدارة الموارد الطبيعية بجانب التحدي البيئي حيث يلاحظ أن الخلل في التخطيط الوطني خلال القرن الماضي أدى تراجع الغابات بسبب القطع الجائر مما تسبب في تراجع حزام الأمطار ودخول بعض المناطق لدائرة الجفاف كما هو الحال في دارفور، الشبي الذي يعني دخول السودان في أزمنة في مناطق الزراعة المطرية كالقضارف والنيل الأزرق إلخ، ومن ثم خسارة فرصة السودان في سد جانب من فجوة الغذاء العالمي وما يرتبط بذلك من فرص لزيادة كبيرة في الدخل القومي وفرص العمل.

3. التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى طموحة وهو ما يعني ارتباطها بتعقيدات كبيرة يتوقف النجاح في التعامل معها على مدى وجود إسناد معرفي كافٍ.

4. التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية لتحقيق مصالح عالمية وهو ما يعني مواجهة الدولة لأوضاع ومتغيرات خارجية سياسية واجتماعية واقتصادية معقدة كالصراع حول المصالح، الفوارق في القدرات التفاوضية والتقنية والمعلوماتية والاقتصادية، المنافسة الحادة، تباين الأنماط الاستهلاكية.. إلخ، وهو ما يستدعي الاستناد إلى المعرفة لمواجهة هذا عكس التخطيط العادي الذي غالباً ما يرتبط بالبيئة المحلية.

أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية بعيدة المدى يتم خلالها تنسيق الجهود والموارد مع الفرص المتاحة مع الأخذ في الاعتبار للمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة أو الدولة. مع الحرص على تحديد كيفية الاستفادة من الفرص وتوظيفها التوظيف الأمثل، وتجنب المهددات. ولذلك تنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي من كونه

يُبيّن ويقود لتحقيق الغايات الاستراتيجية ويمنع التداخل والتقاطع بين المؤسسات والإدارات.

في إطار التطورات المتلاحقة والمتغيرة التي يشهدها عالمنا اليوم والتي في مقدمتها ظاهرة العولمة والسيطرة الاقتصادية والسياسية، أصبح اتباع التخطيط الاستراتيجي ضروري فلم يعد في الاستطاعة اتخاذ القرارات بمجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، فلا بد من توفر الرؤية واستطلاع الأحداث المستقبلية عبر التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الاستراتيجية⁽¹⁾. والتخطيط في مفهومه البسيط يعني العملية التي بموجبها تتم دراسة تحليل الماضي والحاضر وتوقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل، ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف⁽²⁾.

وتتمثل أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي في الآتي⁽³⁾:

1. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
4. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
6. التأكيد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالحة أعضاء المنظمة.
7. توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
8. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
9. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

أهمية التخطيط الاستراتيجي يختلف تقديرها وضرورتها باختلاف الجهات المُخطّط لها. فالتخطيط للدول تختلف درجة أهميته عن التخطيط للمؤسسات، وكذلك الحال بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي الشخصي. وفي كل الحالات يُعتَبَر التخطيط الاستراتيجي ضروري ومهم جداً.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي للدول والمؤسسات وحتى الأفراد على السواء، هي عملية ضرورية ولا بد من الإحساس بهذه الأهمية ومعرفة قيمتها والعمل على توصيل هذه الأهمية لمنسوبي المنظمة جميعاً لاستشعار المسؤولية باستمرار.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2007) ص 19

(2) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط4 (الخرطوم: مطبعة السودان للعملة، 2009م) ص 29

(3) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 95

وبحسب بعض الباحثين تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي(1):

1. يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
2. يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
3. يساعد على تنسيق الأعمال على أسس من التعاون والانسجام.
4. وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية.
5. يحقق الاستثمار الأفضل.
6. تنبثق منه خطط الإدارات أو قطاعات العمل.
7. يجعل كل العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.
8. كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة، ويعمل على اختصار الجهد والوقت في عملية التنفيذ.
9. يختصر الزمن في عملية التطوير.

هنالك إجماع بين كل الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي على أهميته القصوى في كل المجالات، وعلى كافة المستويات، وأنه يمثل بداية النجاح للجهة المخطط لها. سواء أكانت دولة فقيرة أو مؤسسة فاشلة. فهو إذاً الخطوة الصحيحة الأولى في المسار الصحيح الذي تهدف من خلاله إلى معرفة الواقع الحالي وكيفية ووسائل وموارد التغيير الاستراتيجي الإيجابي للتطور للأحسن. بغير التخطيط الاستراتيجي لن تتمكن المنظمة أو الدولة أو حتى الفرد من معرفة واقعه الحالي ولا معرفة كيفية التقدم نحو الأفضل وفق رؤية ورسالة وأهداف. ويصبح الفرد أو المؤسسة أو الدولة كمن يمشي مكباً على وجهه، وهو قطعاً لن يحقق أي نجاح لأنه لا يعرف أهدافه ولم يحدد وسائل لتحقيق تلك الأهداف. «يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة»(2).

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي ومن خلال تحديد الرؤية والرسالة يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف. نوجزها في الآتي(3):

1. تغيير اتجاه الإدارة أو القسم.
2. توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
3. تركيز الموارد على الأشياء الهامة والضرورية.
4. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
5. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و معوقات العمل

(1) علي عيسى عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي للدعوة بالتطبيق على الوسائل الدعوية، مجلة معالم الدعوة الإسلامية، كلية الدعوة، جامعة أم درمان الإسلامية، العدد الثالث، ربيع الأول 1432هـ - فبراير 2011م، ص 231

(2) ياسر عثمان حامد محمود، الإعلام الأمني والأمن القومي، مرجع سابق، ص 44

(3) نفس المرجع، ص 44

6. تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
7. إحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
8. تحديد أهداف أكثر واقعية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي عن الخطط القصيرة بعدد من المميزات والخصائص⁽¹⁾:

1. تكون عملية التخطيط استراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
2. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
3. التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك لا يلزمك أن تظل قابلاً في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
4. التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل.
- كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب.

- ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الإستراتيجي يتوكل مع التغيير، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها، فهو يسعى للقيام بالتغيير.
5. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.
6. تشكل الإدارة الاستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك توجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

(1) ياسر عثمان حامد محمود، مرجع سابق، ص 44-45

7. الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهوداً فكرياً وكثيراً من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلاً من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي الكثير من الأحيان، يكون الانتظار – بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله – سبباً في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.

8. بسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الخطوات التالية (1):

1. تحليل الاستراتيجية الحالية وما تتضمنه من مهام وأهداف.
2. دراسة البيئة الخارجية والتي تتضمن البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وذلك لتحديد الفرص والتحديات.
3. دراسة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف.
4. على ضوء دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية تُحدد أهداف جديدة أو تُعدل الأهداف والمهام الموجودة مسبقاً.
5. تحديد الاستراتيجية الجديدة من أحداث التغييرات في الهياكل التنظيمية والقيادة والموارد البشرية ونظم المعلومات والإدارات الوظيفية المختلفة.

عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:

كما أن هنالك مُعوقات لنجاح التخطيط الاستراتيجي، هنالك أيضاً عدد من العوامل التي تؤدي في حال توافرها إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي. وهذه العوامل هي (2).

1. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم معها عند التطبيق.
4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمُجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
5. أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
7. أن تركز الخطة على الأولويات.

(140) جنرال بوفر، مدخل إلى الاستراتيجية العسكرية، ترجمة أكرم دبيري والهيثم الأيوبي (دار الطليعة، الطبعة الثانية، 1970م) ص29

(2) ياسر عثمان حامد محمود، مرجع سابق، ص46

إن ثقافة التخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة والاستراتيجيات عموماً من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي وضمان إنفاذ الاستراتيجيات على كافة المستويات، وهنا تأتي أهمية الإعلام الاستراتيجي الذي يشجع ويعزز ثقافة التفكير الاستراتيجي.

فيما يرى الشيخ/ دفع الله حسب الرسول البشير أن هنالك عدة عوامل تساعد في الوصول إلى نتائج مرضية في التخطيط الاستراتيجي، وهي(1):

1. وضوح الأهداف وتكاملها واقعيته.
2. الابتكار والاعتماد بعد الله على الذات.
3. وفرة المعلومات.
4. العقلانية.
5. الاستمرارية.
6. المرونة.

يرى المؤلف أن أهم عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجيات تتمثل في الآتي:

1. التفكير الاستراتيجي المُبصر.
2. التحليل الاستراتيجي العميق.
3. التخطيط الاستراتيجي السليم.
4. التغيير الاستراتيجي الفاعل.
5. القيادة الاستراتيجية الملهمه.

مُميزات التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة صفات، منها(2):

1. صفة الواقعية لصورة مجتمع العمل وأفراده بصفة أساسية.
2. صفة الشمول بحيث لا يقتصر على متغير واحد.
3. صفة المرونة.
4. طويل الأجل.
5. حجم الالتزامات فيه عادة ضخم.
6. أنه ليس من السهل التراجع عن نتائجه، بسبب طول الأجل وشمولية النظرة، وحجم الالتزامات.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك معوقات كثيرة تواجه التخطيط الاستراتيجي، وتحول دون تنفيذه كما ينبغي، ومن أبرزها(3):

(1) الشيخ/ دفع الله حسب الرسول البشير، السياسات الاستراتيجية والأمنية في السيرة النبوية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص113
(2) محمد حسين أبو صالح، مجموعة محاضرات حول التخطيط الاستراتيجي، طلاب الدفعة الثانية ماجستير، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية - جامعة أم درمان الإسلامية، 2011م
(3) ياسر عثمان حامد محمود، مرجع سابق، ص 48

1. الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).
 2. قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
 3. ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم.
 4. حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب.
 5. عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
 6. عدم رغبة السلطة العليا بالمؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
 7. عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
 8. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
 9. تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
 10. الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
 11. نظام الحوافز يُرَكِّز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
 12. وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها، أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
 13. عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
 14. عدم تشجيع التفكير الاستراتيجي إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.
 15. غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
 16. غياب الإدارة الاستراتيجية.
- فيما يرى بعض الباحثين أن المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي أساسها عدم اتباع المنهج العلمي في الأداء أو عدم الإيمان به لدى البعض أو من يؤمن به ولكن بيئة العمل لا تسمح بذلك، خاصة في الدول النامية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي⁽¹⁾:
- أ. اعتقاد متخذ القرار في ثبات المستقبل مع عدم القدرة على التغيير.
 - ب. اعتقاد بعض الرؤساء والقادة بأن التخطيط الاستراتيجي تهديد لسلطاتهم.
 - ج. قصر فترة وجود القادة في مناصبهم وبالتالي عدم رغبتهم في القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 73

د. التحذير الفكري من متخذي القرار ضد التخطيط الاستراتيجي لاتخاذ صورة التوجيه والسيطرة عليهم.

هـ. تعدد مصادر الخطر وأسباب عدم فعالية التخطيط الاستراتيجي حيث تواجه إدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي احتمالات الفشل أو عدم الفعالية من مصادر متعددة غير منفصلة عن بعضها البعض، ومنها ما يلي:

1. مصادر وأسباب ناتجة عن فلسفة الدولة.
2. أسباب ناتجة عن سوء فهم الطبيعة الاستراتيجية وخصائص إدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
3. أسباب ناتجة عن الفشل الناتج عن العناصر المرتبطة بالممارسات الإدارية وأسلوب إعداد الخطة.
4. أسباب متعلقة بتنفيذ الخطط والبرامج ذاتها وأسلوب متابعتها وتقييمها.

و. ارتباط فعالية إدارة الاستراتيجية بخصائص نظام التخطيط في الدولة، ومن القضايا العامة في في الجوانب التنظيمية والإدارية في الدولة المعاصرة، قضية وضع لممارسات عملية التخطيط، على أن يراعى عند تصميم هذا النظام خصائص بيئة العمل لما لذلك من تأثير واضح على خصائص التنظيم التخطيط ومن ثم فعالية إدارة الاستراتيجية التي تمارس من خلال هذا النظام. وهناك عشرة عوامل تحدد خصائص نظام التخطيط في الدولة، هي⁽¹⁾:

1. التنظيم الإداري.
2. التعقيد البيئي.
3. المنهج التفكيرى.
4. أهداف نظام التخطيط.
5. واضعو السياسة و متخذو القرار.
6. التنافس.
7. طبيعة المشكلات.
8. التعقيد في العمليات من ناحية المدى الزمني وتكامل العمليات ببساطة ومحدودية العمليات.
9. ردود الأفعال.
10. التكنولوجيا.

ز. تضائل الفاصل الزمني في ممارسة عملية التخطيط، حيث يعد الوقت متغيراً أساسياً من محددات منهج التفكير الاستراتيجي وأسلوب التخطيط ووضع خطط وبرامج العمل، ولم يعد الوقت مجرد واحد من أسس تصنيف الخطط ولم يعد الوقت في حياة الدول المعاصرة بنفس خصائصه وسماته وتوابعه في العصور السابقة.

(1) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 309

ح. أهمية دراسة الظواهر وتحليلها ومعرفة الأمور على حقيقتها، ومن أخطر الممارسات الأحادية الخاطئة اتخاذ قرارات مهمة بناء على تصورات وأهداف ومسارات قائمة على تفسير خاطئ للظواهر وعدم معرفة الأمور على حقيقتها. وفيما يلي نتابع العلاقة بين دراسة الظواهر وتحليلها وكفاءة وفعالية استخدام الموارد والإمكانيات لتحقيق الأهداف⁽¹⁾:

1. ظواهر أو مؤشرات معينة.
2. تفسير خاطئ وغير دقيق للظواهر.
3. وضع تصورات وتقديرات خاطئة.
4. وضع أهداف طموحة وهمية.
5. تخصيص غير سليم للموارد والإمكانات.
6. تحديد مسارات ووضع خطط وبرامج غير ذات جدوى، وبالتالي إهدار الموارد والإمكانات والفشل في تحقيق الأهداف.

خصائص الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الأهداف الاستراتيجية بعدد من الخصائص والسمات، نجلها في الآتي⁽²⁾:

1. مُحددة (Specific)
2. تخضع للقياس (Measurable)
3. يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
4. يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
5. يُمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
6. مُترابطة مع بعضها البعض (Connected)
7. تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
8. مقبولة من ناحية التكلفة والوقت (Acceptable)
9. مُقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
10. تطوّر قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
11. واقعية (Realistic)
12. تُكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)

وهناك نوع آخر من الأهداف الاستراتيجية⁽³⁾:

1. أهداف داخلية:

(تستخدم كمرجع لإدارة الأداء- تستخدم للتنسيق بين الإدارات).

2. أهداف خارجية:

(تستخدم لتحديد ما هي العناصر الخارجية التي تؤيدها وتسعى إليها، وما هي العناصر التي ضدها وتعارضها. وكذلك هي موجهة للأطراف الأخرى ذات

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 85

(2) فارسين أغابكان، محاضرات حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال، 2008

(3) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 236- 237

المصلحة حيث قد تُستخدم للتوضيح، أو للدعم، أو للرقابة).

3. أهداف مفتوحة:

(توجهات عامة دون تحديد واضح وتلعب دور مجالات الأداء الرئيسية).

4. أهداف مغلقة:

(وصف دقيق للنتائج المطلوبة).

الظواهر المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

هنالك ثلاث ظواهر رئيسية يمكن لتخطيط القوى العاملة أن يحد من حجمها ويخفف من آثارها وهذه الظواهر هي⁽¹⁾:

أولاً: ظاهرة التضخم الوظيفي:

وهي ظاهرة شائعة ومنتشرة وتعاين منها المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، مع اختلاف الأسباب والتباين النسبي في حجمها. والتضخم الوظيفي على صعيد الدولة له أسبابه المحلية والخارجية، ويأتي التضخم الاقتصادي في مقدمتها. كما أن لمعدلات النمو السكاني العالية والانفتاح في سياسات التعليم والزاميتها والحروب والأزمات والثورات والانقلابات السياسية دورها سواء بالسلب أو الإيجاب. ولا شك أن لغياب التخطيط للقوى العاملة أثره المباشر.

ثانياً: ظاهرة دوران العمل:

ويُقصد بدوران العمل حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء للمنظمة أو بالخروج منها. وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل.

ثالثاً: ظاهرة التغيب والانقطاع:

ويطلق هذا المصطلح على انقطاع العاملين عن العمل خارج الأيام المستحقة لهم كإجازات على الرغم من حاجة العمل لهم مما يجعل أيام التغيب هذه بمثابة وقت ضائع. كما تتسبب في تكاليف إضافية حتى لو لم يتم دفع الأجور عنها. لذلك تحرص المنظمات والمؤسسات على خفض معدلات التغيب من خلال رصد الظاهرة ومتابعتها وتحليل معدلاتها وأسبابها والأشخاص الذين يتسببون في مضاعفتها.

مرتكزات التخطيط الاستراتيجي:

يُبنى التخطيط الاستراتيجي على مرتكزات أساسية يجب معرفتها حتى يستطيع المخطط الاستراتيجي بناء قوة دافعة للتخطيط الاستراتيجي يتم بموجبها العمل على تشكيل المستقبل بالرؤية التي يريدها للحد الانحرافات وتقليل الجهد والوقت وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذه المرتكزات هي⁽²⁾:

(1) عامر بن خضير حمد الكبيسي، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م)، ص 66

(2) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية: المفاهيم، الكيفيات، النماذج (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة 2012) ص 311، 312

أ. الأهداف بمظاهرها المختلفة تعد أحد المرتكزات الأساسية الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ب. التخطيط الاستراتيجي هو صياغة الحاضر ولكنه تصميم من أجل المستقبل الذي يتصف عادة بالغموض وفيه الكثير من الأخطار وحالات عدم التأكد والكثير من الفرص والإمكانات المتاحة⁽¹⁾.

ت. التسلسل المنطقي والتتابع المتصل غير المنفصل، وذلك بتحديد الأهداف والقدرات والإمكانات المتوفرة والمستقبلية.

ث. التخطيط الاستراتيجي يجب أن يشمل الاستراتيجية العامة للدولة والاستراتيجيات الأخرى المختلفة التخصصية.

ج. وضع المؤشرات والمعايير التي يتم بموجبها قياس مدى تقدم الدولة في تحقيق الأهداف الموضوعية.

ح. المشاركة يجب أن تكون واسعة ومتعددة بالاستفادة من الخبرات المتاحة.

أقسام وأنواع التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي، إلى عدد من الأنواع والأقسام، التي تتكامل جميعها لإنجاح الخطة الاستراتيجية سواء كانت استراتيجية قومية لدولة أو استراتيجية منظمة. وهي ما يلي⁽²⁾:

أولاً: التخطيط حسب مدى تأثيره ينقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:

1. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغييراً نوعياً في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا، ويكون تأثيره بعيد المدى، حيث يتم جمع المعلومات وتحليلها، ثم اختيار البدائل وتقويمها ومن أمثله: التخطيط لإضافة خط إنتاج جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

2. التخطيط التكتيكي Tactical Planning:

وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثله: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

3. التخطيط التشغيلي Operational Planning:

وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ومن أمثله: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار⁽³⁾.

ثانياً: التخطيط حسب المدى الزمني:

أ. التخطيط طويل المدى:

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة تكون

(153) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية: المفاهيم، الكيفيات، النماذج (الخرطوم: شركة مطابع السودان

للعلمة 2012) ص 312، 311

(2) محمد أحمد حسن النوم، مرجع سابق

(3) الطيب إمام الشيخ، مرجع سابق، ص 21

ما بين خمس سنوات فما فوق وهو تخطيط طويل المدى.

ب. التخطيط متوسط المدى:

وهو التخطيط الذي يغطي فترة متوسطة تكون في الغالب زيادة عن سنة وتقل عن خمس سنوات.

ج. التخطيط قصير المدى:

وهو التخطيط الذي يغطي فترة تقل عن السنة.

ثالثاً: التخطيط حسب الوظيفة:

أ. تخطيط الإنتاج:

ويقوم بتحديد مواصفات المنتجات وخواصها وتوليفة المنتجات بما فيها الكميات المنتجة من كل منها، وبالتالي فإن المؤسسة تحدد أي من المنتجات يجب أن تركز عليها، وما يجب أن تضيفه على خطها الإنتاجي، وما عليها أن توقف إنتاجه (1).

ب. تخطيط التسويق:

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج والتوزيع.

ت. التخطيط المالي:

ويكون التركيز على مصادر التمويل القصير الأجل والطويل الأجل والمستديم، فالشركات العائلية أو الشخصية محدودة في رأسمالها الدائم بالأرباح المعاد استثمارها وبقدرة العائلة أو الأفراد القائمين بها على التمويل (2).

ث. تخطيط القوى العاملة:

ويتناول الجوانب المتعلقة بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.

ج. تخطيط الشراء والتخزين:

ويتناول الجوانب الخاصة بالشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين وظروف التخزين.

يرى بعض الباحثين أن التخطيط الاستراتيجي ينقسم إلى عدة أقسام وذلك حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة، فالتخطيط على المستوى الإداري ينقسم إلى ثلاثة أقسام وهي: التخطيط على مستوى المنظمة، التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، والتخطيط على المستوى الوظيفي، أما درجة التأثير للتخطيط الاستراتيجي فينقسم هو الآخر إلى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي وأنواعه على المدى الزمني طويل – متوسط – قصير، أما أنواع التخطيط طبقاً

(1) محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 31

(2) الطيب إمام الشيخ، مرجع سابق، ص 33

لعدد من المؤشرات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كما أجمعت على ذلك مجموعة من الدراسات فينقسم إلى سبعة مستويات وهي(1): المستويات العامة والمستوى التنظيمي ومن حيث النظرة الجزئية والشاملة، ومن حيث الأهداف والبيانات والفترة الزمنية وأخيراً فلسفة الدولة. ويمكن إيرادها على النحو التالي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة وإنتاجها والبيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل معها وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها، وهذه الاستراتيجية يطلق عليها الاستراتيجية الكلية وهي التي توضع بواسطة مجلس الإدارة والذي يرتب أهداف المؤسسة العامة وطبيعة عمل المؤسسة من إنتاج وجمهور وبيئة خارجية وداخلية بالإضافة إلى معرفة المؤسسات المنافسة والتكامل بين الإدارات المختلفة من أجل تحقيق أهداف طويلة المدى. وتستطيع المؤسسة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة(2):

1. هل يجب أن نتوسع أم نتقلص أم نستمر في عمليتنا دون تغيير؟
2. هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم أنواع داخل صناعات أخرى؟
3. لو أردنا النمو والتوسع، هل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي أم من الاستراتيجية العامة؟ ولا بد عند صياغة رسالة المنظمة إعداد التساؤلات العامة التالية(3):

1. لماذا أنشئت المنظمة؟
 2. من تخدم المنظمة؟
 3. كيف تتحقق منافع ومصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة؟
 4. ما هي الفلسفة التي تعتنقها إدارة المنظمة؟
 5. كيف تكون المنظمة متميزة؟
 6. ماذا تريد أن تكون المنظمة؟
 7. ما هو مجال العمل الرئيسي للمنظمة؟
 8. ما هي الخصائص المستهدفة للمناخ التنظيمي «جو العمل» التي تدعم الرغبة والمهارة في الإبداع والابتكار والتطوير.
- وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:
- أ. تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

(1) الطيب إمام الشيخ، الاستراتيجية الإعلامية وانعكاسها على الأداء القومي-، بحث غير منشور (دكتوراه)، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية- جامعة أم درمان الإسلامية، 2015م، ص 19

(2) مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 289

(3) مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2010)، ص ص 289، 290

- ب. تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
 ت. تحديد المنتج والسوق في المنظمة.
 ث. تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
 ج. خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمنظمة.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

تهتم استراتيجية الأعمال بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. وتشير الميزة التنافسية إلى نواحي القوة المتميزة للعمل المتناسبة مع منافسيه، نواحي قوة تقيم في السوق وعلى وفق ذلك لا تعد كل نواحي القوة للعمل ميزات تنافسية، بل ينبغي توافر شرطين لكي نطلق على مصدر قوة في المنظمة بأنه ميزة تنافسية وهي:

1. أن تكون المنظمة أفضل من منافسيها على العمل.
 2. أن يكون العامل (أي مصدر القوة) أحد مفاتيح النجاح في الصناعة المعنية.
- وينصب اهتمام استراتيجية الأعمال على تحديد المنتجات أو الخدمات التي تلبى حاجة الزبون في تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد أساليب التنافس التي من خلالها تستطيع وحدة الأعمال الاستراتيجية من التنافس بكفاءة مع منافسيها في السوق، وتحديد آليات العمل التي من خلالها تلزم وحدة الأعمال الاستراتيجية بفلسفات وفعاليات المنظمة وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

وتركز الاستراتيجية الوظيفية على تعظيم إنتاجية المورد ضمن كل مجال وظيفي (الإنتاج، التسويق، والبحث والتطوير... إلخ) ولا تهتم إدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العملية، وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات الخاصة، وتعتمد الاستراتيجيات الكلية، والأعمال الوظيفية على بعضها البعض، وهي غير مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها مرتبطة معاً بشكل وثيق⁽²⁾.

وعند تغطية الأنشطة المذكورة (العمليات، التسويق، المالية، الموارد البشرية) لا بد من استراتيجية خاصة بإنتاج الأفلام وتسويقها، وأخري لإنتاج وتسويق المعدات المكتبية وهكذا⁽³⁾.

إنّ التخطيط الوظيفي يعتبر تخطيطاً للتطوير أو تعديل أو إصلاح جزء من خطة شاملة وخصوصاً تطوير الموظفين الذين يعملون بالجزء الذي تم تطويره، حيث يتم من خلاله التخطيط لتعديل البنية المراد تطويرها، ومن الأمثلة على هذا عندما يتم استجلاب معدات حديثة يتم تدريب العاملين عليها، وكذلك عندما تغير الحكومة

(1) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004م) ص 273، 274

(2) المرجع السابق، ص 24

(3) محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، (الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2008م) ص 26

سياستها تجاه قضية معينة، تبعاً لذلك تتغير السياسة في المؤسسات المعنية بهذه القضية⁽¹⁾.

نرى أن التوجه الرئيسي لأي استراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من استراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة. ولكي تتجح الاستراتيجية الوظيفية لابد أن تؤسس أو تبني على مجالات جديدة متميزة في الوظيفة ذات العلاقة، مثال ذلك: التسويق، التمويل، التصنيع، الموارد البشرية.

التخطيط من حيث المستوى التنظيمي:

تتناسب أهمية التخطيط تناسباً طردياً مع زيادة أهمية مستوى الإدارة، فالتخطيط الذي يتم على نطاق فردي، تختلف أهميته عن التخطيط الذي يتم على مستوى الأسرة أو المجموعة، وبالمثل فإن التخطيط الذي يقوم به مدير إدارة بالمؤسسة الإعلامية يختلف في أهميته عن التخطيط الذي يقوم به مدير القناة بشكل عام، ومن هنا يتبين أن التخطيط يتنوع حسب المستوى التنظيمي لأي مؤسسة⁽²⁾.

ومن أشكال التخطيط التنظيمي:

1. التخطيط للطوارئ:

ترتبط الحاجة إلى التخطيط للطوارئ في حالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للدولة، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريوهات الأكثر ملاءمة للظروف الحالية، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على الدولة. وترتكز خطط الطوارئ على الظروف الكاملة للمتغير، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطة بديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف⁽³⁾.

2. التخطيط السياسي:

يقوم المخطط السياسي بوضع الخطوط العريضة للدولة، فمثلاً عندما تكون سياسة الدولة العامة تتجه نحو التوسع في التعليم المهني، فإنه يتم تسخير كافة الإمكانيات من أجل تحقيق هذا الهدف.

التخطيط من حيث النظرة الجزئية والشاملة:

ينقسم هذا النوع من التخطيط إلى نوعين هما⁽⁴⁾:

1. التخطيط الشمولي/ المكبر:

يهتم التخطيط الشمولي بتنظيم وإدارة جميع القطاعات في الدولة ويكون ذلك بعد الأحداث الكبرى التي قد تمر بها الدولة كما هو الحال في ألمانيا بعد الحرب

(1) نيهان يحيى محمد، الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م) ص 88

(2) الطيب إمام الشيخ، مرجع سابق، 26

(364) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية، المفاهيم، الكيفيات، النماذج (شركة مطابع السودان للعملة، 2012م) ص 326

(4) الطيب إمام الشيخ، مرجع سابق، ص 27

العالمية الثانية.

2. التخطيط الجزئي المصغر:

يركز هذا النوع من التخطيط على جانب معين أو جزء محدد أو قطاع من قطاعات الدولة المختلفة، كقطاع التعليم أو قطاع التدريب أو الصحة أو قطاع الإعلام. وهذا النوع من التخطيط يعمل على تحديد الهدف والمطالب المراد تحقيقها على المستوي القطاعي، بحيث يكون لكل قطاع أهداف يجب تحقيقها في الإنتاج والدخل والاستثمارات، وتدخل خطة كل قطاع بصورة متناسقة ضمن إطار الخطة العامة(1).

التخطيط الاستراتيجي من حيث الأهداف:

ينقسم التخطيط طبقاً للأهداف إلى الأنواع التالية(2):

1. التخطيط للتطوير:

يسعى مدير المؤسسة إلى تطوير أداء الموظفين في مؤسسته من أجل تحسين أداء المؤسسة بوجه عام وذلك من خلال إعطاء الموظفين دورات تدريبية خاصة أو إعادة هيكلة المؤسسة بشكل كامل، كما يلجأ مدير المؤسسة إلى استحداث نظم حديثة لمراقبة الأداء بالمؤسسة والتنسيق لعقد دورات متخصصة مثل دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب وغيرها من الدورات.

2. التخطيط من أجل أداء أفضل:

ويتم مثل هذا التخطيط في أي مؤسسة تربوية أو تجارية تسعى إلى إنشاء قسم إداري جديد أو نشاط جديد يتم لأول مرة، حيث يعمل مدير المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال توفير كافة الإمكانيات المالية والمادية والبشرية.

3. التخطيط لحل المشكلات:

يلجأ مدير أي مؤسسة إلى التخطيط بهدف حل المشكلات التي تواجهه سواء على مستوى المؤسسة أو إدارة من الإدارات، وسواء كانت هذه المشكلة على مستوى العمل أم الخدمة. وفي المؤسسة قد يجد مديرها أن هناك خلل ما في مؤسسته التي يديرها، فيبدأ بجمع المعلومات حول هذه المشكلة وتحليلها والوصول إلى حلول بديلة واتخاذ القرارات المناسبة، ثم يحول تلك القرارات إلى خطة محددة المعالم من شأنها وضع حل لتلك المشكلة.

4. التخطيط الروتيني:

وهذا التخطيط يختص في مواجهة المشكلات والمعوقات اليومية المتكررة التي تواجه المؤسسة ومنها: مشكلات الأداء: حيث قد يوجد تراخٍ من قبل بعض الإدارات أو الأقسام أو الوحدات الإدارية في عملها أو تقصير في تحقيق المهام الموكولة إليها من حيث الكم أو الكيف(3).

(1)حافظ محمد صبري، تخطيط المؤسسات التعليمية (القاهرة: عالم الكتب، 2006م) ص32

(2) الطيب إمام الشيخ، مرجع سابق، ص 25

(373) الأغبري عبد الصمد، مرجع سابق، ص197

نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تتعدد المنهجيات والنماذج والمدارس الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه النماذج (1):

أولاً: نموذج (Steiner) جورج استينر

هو أحد رواد التخطيط الاستراتيجي، وعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله المصطلح، وهي:
- مستقبلية القرارات الآنية:

حيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد نواحي القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل بغية إيجاد أساس لعملية صنع القرارات الآنية والتي تستهدف الإفادة من الفرص المتاحة وتتحاشي المخاطر.

- التخطيط كلسفة: the planning as a philosophy:

حيث يمثل التخطيط الإستراتيجي اتجاهاً وأسلوب للحياة فيركز الأداء المبني على أساس من الدراسة في التنبؤ بالمستقبل. وكذلك على استمرارية عملية التخطيط، وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

- التخطيط كبناء: the planning as strategy:

حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي الخطة الإستراتيجية، البرامج المتوسطة المدى والميزانيات قصيرة المدى والخطط الإجرائية بغية إظهار التكامل في صورة قرارات آنية. بالنظر إلى نموذج استينر نلاحظ أن عملية التخطيط الاستراتيجي بدأت من مرحلة التخطيط للتخطيط التي تركز على أربعة أطراف خارجية، الإدارة، قاعدة البيانات، التقييم والتحليل (SWOT) (2)، ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي شملت تحديد المهمة والغايات والأهداف والسياسات واستراتيجيات البرامج، ثم تبدأ مرحلة التطبيق التي تُبنى على أساسها البرامج وتقسّم إلى نوعين من البرامج متوسطة المدى وقصيرة وفقاً للمدى الزمني، ومن ثم تأتي مرحلة التنفيذ للخطط وعملية التقييم للمراجعة.

ثانياً: نموذج هوشين

يبدأ النموذج بجانب تفكيري يتمثل في رصد الواقع من خلال عملية التشخيص التي تُحدد فيها جميع العوامل المتعلقة بالعملية سواء في البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ثم تبدأ مرحلة تحديد الرؤية المستقبلية بناءً على التشخيص ثم تأتي مرحلة تحديد الأهداف التي تنبني على الرؤية، ثم تأتي مرحلة مهمة جداً هي ربط ما تم تحديده من أهداف بواقع الأداء وكأنها مراجعة لما تم رسمه للصور المستقبلية وواقع الدولة ثم تأتي مرحلة وضع البرامج التنفيذية (3). وهذه المرحلة يسميها هوشين وضع خطة تنفيذ الأهداف ويركز هوشين على مرحلة ذات

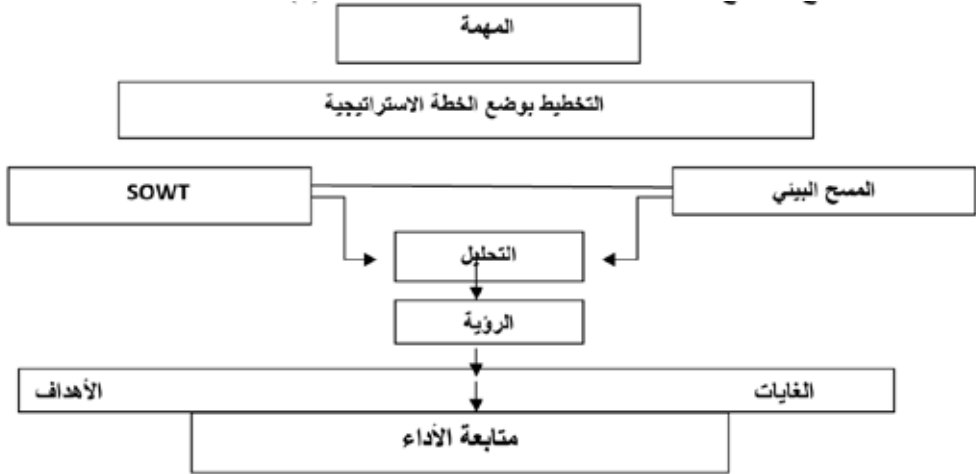
(1) الطيب إمام الشيخ، مرجع سابق، ص 34

(257) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية، المفاهيم، الكيفيات، النماذج، ص ص 336 - 340

(3) المرجع السابق، ص ص 336 - 340

تأثير كبير جداً في مدى التزام كل من يؤثر ويتأثر في نجاح الخطة أو فشلها وهي مرحلة نشر الخطة بين المواطنين وأصحاب الشأن لأن ذلك يخلق أمرين مهمين هما زرع مفهوم عملية التخطيط بين المواطنين والالتزام بها وتوحيد الجهد نحو اتجاه واحد محدد يمثل الدولة، وتتضمن هذه المرحلة التغذية الراجعة وتأتي بعدها مرحلة التنفيذ حيث يضطلع كل مسؤول بمهامه وتنفيذ برامجهم وفقاً للبرنامج الزمني المحدد. وتخضع هذه المرحلة للمراقبة ومن ثم تراجع عملية التنفيذ في سبيل تحديد المطالبات أو الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير أو حتى تغيير، حيث يتم في المرحلة الأخيرة تحسين الخطة كتفضيل للمرونة التي تتميز بها عملية التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: نموذج لعملية التخطيط الاستراتيجي من سبع نقاط
 وهذا النموذج يوضح الخطوات الواجب اتخاذها ويمثله الشكل (1):



رابعاً: منهج مايندوركس

يقوم منهج مايندوركس بأكمله على التفكير المنظومي، والتفكير المنظومي طريقة لفهم العالم من منظور الصلات والروابط القائمة بين الأشياء، ومن خصائص هذا الأسلوب في التفكير أن الأشياء المعقدة - بما في ذلك الآلات والكانونات الحية والدول - يمكن فحصها عند مستويات مختلفة. إن من الصعب دائماً على المرء أن يحاول أن يكون موضوعياً تماماً، فأنت تختار أسلوب بناء الهيكل الهرمي ومواضع حدود النظم الفرعية المختلفة تبعاً للغرض من التحليل الذي تجريه، ويضم نموذج التميز في العمل تسعة مكونات أو نظم فرعية، والخطوات مصممة بحيث يستطيع أي فرد في الدولة استخدامها «الرئيس التنفيذي» قسم الأمن،...» ومن المفيد تطبيق نموذج لا يتقل كاهل العاملين بتقنيات وأفكار معقدة أو متصلة بالمفاهيم بدرجة كبيرة.

الخطوات التسع لمنهج مايندووركس:

ينقسم منهج مايندووركس إلى تسع خطوات، تتعلق الخمس الأولى منها في جوهرها بالتصميم صياغة صورة للمستقبل انطلاقاً من مبادئ أساسية، أما الأربع الباقيات فتغطي التنفيذ، والخطوات كالتالي :

1. ما الذي تفحصه؟ قد يكون الدولة، أو جزء منها، أو وظيفة ما أو حتى نفسك؟.
2. من له احتياجات يمكن أن تلبّيها الدولة؟
3. ما احتياجات كل مجموعة التي تستطيع الخطوة (أ) الوفاء بها؟
4. كيف يمكن الوفاء بهذه الاحتياجات؟
5. ما الصورة التي يمكن أن تبدو عليها الدولة في المستقبل؟ وأي مجموعة ستلبي احتياجاتها؟ كيف ستفعل ذلك؟ كيف سيكون حال العمل فيها؟ كيف ستقدم القيمة؟(1).
6. ما هو الموقف الحاضر – الواقع الحالي؟ كالجسور (العوامل التي يمكن أن تساعد) والحواجز (العوامل التي يمكن أن تعوق) الموجودة.
7. كيف يمكن استغلال هذه الجسور وإزالة الحواجز أو إسقاطها؟ ما مدي قوة جداولها المحتملة والتهديد الذي تشكله؟.
8. من؟ سيفعل ماذا؟ ومتى؟ وكيف؟. من أجل تحقيق التغييرات؟.
9. ابدأ التنفيذ أو نقح الخطوات السابقة.

مكونات الخطط الاستراتيجية:

تضم منهجية التخطيط الاستراتيجي مجموعة آليات لتحديد عناصر ومكونات الخطة الاستراتيجية وهي(2):

1. الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision
2. الغاية الاستراتيجية للمنظمة Mission
3. الإنجازات الرئيسية المطلوبة Strategic Achievement
4. معايير قياس الإنجازات Measurement Criteria
5. الأنشطة الرئيسية الضرورية Activates/ process
6. الاحتياجات الأساسية للتنفيذ الأنشطة وتحقيق الإنجازات.

مجالات التخطيط الاستراتيجي ومستوياته:

بحسب البروفسير أبو صالح فإن التخطيط الاستراتيجي من حيث المستويات العامة Planning Based On General Levels ينقسم إلى الآتي(3):

(1) محمد نعمة الله جبريل ، مسألة الاستراتيجية ، المفاهيم ، الكيفيات ، النماذج ، مرجع سابق، ص 242،248

(2) ياسر عثمان حامد، مرجع سابق

(3) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، مرجع سابق

1. التخطيط العالمي World Planning:

ويتمثل هذا النوع من التخطيط في وضع خطط تشمل العالم بأسره، مثل التخطيط لمكافحة التصحر، والتخطيط لمواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري، وأيضاً خطط منظمة الصحة العالمية لمكافحة بعض الأمراض والأوبئة عالمياً، أو خطط مكافحة الأمية وإقرار حق التعليم للجميع. نرى أن هنالك خطراً عالمياً مثل التخطيط لمكافحة الجرائم العابرة للقارات أو الجرائم الإلكترونية، أو التخطيط لمكافحة طرق تطور الإجرام والجرائم المنظمة كالاتجار بالبشر أو النهب والسلب وغيرها الكثير، أو التخطيط بين بعض الدول لتسليم المطلوبين للعدالة الدولية وغيرها من أنواع التخطيط بحسب ما تقتضيه مصلحة الشعوب والدول، فضلاً عن التخطيط لمنع انتهاكات حقوق الإنسان في العالم والحد منها.

2. التخطيط الدولي International Planning:

وهو التخطيط الذي يقتصر على مجموعة محددة من الدول ترتبط فيما بينها بمصالح سياسية أو اقتصادية أو جغرافية أو ثقافية، مثل تخطيط المنظمات الدولية كالسوق الأوروبية المشتركة وأوبك ودول التعاون الخليجي وغيرها، وفي مجال حقوق الإنسان هناك موثيق إقليمية لحقوق الإنسان على مستوى الإتحاد الإفريقي وجامعة الدول العربية ومنظمة التعاون الإسلامي، وهي نتاج استراتيجيات في مجال حقوق الإنسان.

3. التخطيط القومي National Planning:

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى رسم الخطط المستقبلية التي تحدد سياسة الدولة في العديد من مناحي الحياة اليومية، وقد تكون هذه الخطط خماسية أو سبوعية أو ربع قرنية أو أكثر من ذلك حسب نوع القطاع الذي يتم التخطيط من أجله، ويشترك في وضع هذه الخطط مختلف أجهزة التخطيط القومي في الدولة.

4. التخطيط الإقليمي Regional Planning:

يهتم هذا النوع من التخطيط بوضع خطط خاصة للمناطق المختلفة والتقسيمات الإدارية في الدولة (المحافظات، الولايات، الأقاليم)(1).

5. التخطيط المحلي Local Planning:

يركز التخطيط المحلي على تحقيق أهداف مشروعات محددة على مستوى المجتمعات المحلية والوحدات الإنتاجية، والهدف منه تطوير هذه القطاعات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد لتلبية الاحتياجات المحلية بناءً على ما يتوفر فيها من امكانيات.

6. التخطيط القطاعي Sectional Planning:

يهتم هذا النوع من التخطيط بتكامل عناصر التنمية في قطاع واحد

(1) موقع أفاق علمية وتربوية، 13 يناير 2011م، ص4،3

محدد من القطاعات الاقتصادية أو الاجتماعية كمجال التعليم مثلاً، أو مجال الزراعة، أو مجال حقوق الإنسان، بحيث يتم التخطيط الخاص بكل قطاع وذلك في ضوء أهدافه ومؤشراته وعوامله وما هو متاح من إمكانيات على أن يكون ذلك كله في إطار غايات وأهداف المجتمع وما هو متوفر له من إمكانيات، وذلك مثل قطاع التعليم حيثُ يشمل التخطيط جميع المراحل والمستويات التعليمية، وهو القطاع الذي يمثل العمود الفقري لأي تنمية اقتصادية واجتماعية في الدولة باعتبار أن رأس المال البشري أهم من أي ثروة أخرى في المجتمع.

نرى أن العنصر البشري إذا تم تعليمه وتدريبه على أحدث المناهج والمستويات المعاصرة هو الذي يُمكن من استغلال الثروات داخل الوطن الواحد بالصورة المثلى، وإذا وجد مجتمع غير متعلم في قطر ملئ بالثروات ربما أدى ذلك لإهدارها وعدم الاستفادة منها بالصورة التي تمكن من نهضة أفراد المجتمع وترقية سلوكهم وغرس قيم العمل والمثابرة من أجل مصلحة الفرد والمجتمع.

7. التخطيط المؤسسي:

يشمل التخطيط المؤسسي، التخطيط الخاص بنشاط مشروع في أي منظمة أو مؤسسة تربوية أو غيرها، حيثُ يتم تحديد جداول العمل والبرامج الزمنية الخاصة بكل مرحلة من مراحل التنفيذ حتى موعد الانتهاء منه⁽¹⁾.

التخطيط من حيثُ البيانات:

ينقسم التخطيط طبقاً لتوافر البيانات وعدم توافرها إلى نوعين هما⁽²⁾:

أولاً: التخطيط بالبيانات:

ويتم هذا عند توفر الإحصائيات الدقيقة والصحيحة، وهو من أكثر الأنواع شيوعاً وانتشاراً وخاصة في الدول المتقدمة، أما في الدول النامية فإن تطبيق التخطيط بالبيانات قد يكون متعذراً في بعضها بسبب عدم توفر بيانات دقيقة في الكثير من قطاعات الدولة.

التخطيط بدون بيانات:

يتم التخطيط بدون بيانات في بعض الدول وفي بعض القطاعات والمجالات التي تفتقر إلى بيانات ومعلومات دقيقة، وهذا النوع سما ستوبلر في كتاب ألفه بعد أن أمضى حوالي سنتين في دولة نيجيريا الاتحادية حيثُ شارك في وضع خطة التنمية فيها، وقد جاء كتابه كترجمة حقيقية للخبرة التي مرَّ بها، فوضع خطة دون توافر بيانات وإحصائيات دقيقة يستند إليها⁽³⁾.

التخطيط من حيثُ فلسفة الدولة:

تتبنى كل دولة سياسة تخطيطية خاصة بها، تتماشى مع أيديولوجيتها الفكرية

(166) الأغبري عبد الصمد، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 194

(2) الطيب إمام الشيخ، مرجع سابق، ص 32

(3) الأغبري عبد الصمد، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 80

وسياستها العامة وثوابتها الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والتربوية، ومن هذه الأنماط التخطيطية المتعارف عليها على المستوى الدولي منها:

أ. التخطيط الإلزامي:

هو التخطيط الذي اتبعه الاتحاد السوفيتي (سابقاً)، ويعتبر تخطيطاً شمولياً النظرة يأخذ في الاعتبار كافة قطاعات الدولة «الصناعية، والزراعية، والخدمية» ويلتزم كل قطاع بالأهداف المحددة له في الخطة العامة والتي تترجم فلسفة الدولة وتوجهاتها وطموحاتها، وتكون السيطرة التامة على جميع وسائل الإنتاج، وقد طبقت هذا النمط كثير من دول المنظومة الاشتراكية.

ب. التخطيط الحر:

يعتمد التخطيط الحر على إجراء دراسات تنبؤية لتوجهات الاقتصاد والتنمية في البلاد مستقبلاً، ويعطي حرية الاختيار أمام كل مؤسسة في تحديد سبل تحقيق التنمية، وتترجم هذا النوع من التخطيط الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الغربية وفي مقدمتها بريطانيا.

ج. التخطيط الموجه:

يعتمد هذا النوع من التخطيط على قيام الدول بتحديد الخطوط الرئيسية والأهداف القومية التي تسعى إلى بلوغها تاركة مساحة كبيرة من الحرية للأقاليم والمؤسسات المستقلة ورجال الأعمال ليأخذوا زمام المبادرة نحو تحقيق تلك الأهداف، وهذا النمط يعتبر حل وسط بين التخطيط الإلزامي والتخطيط الحر، وقد تم تطبيق هذا النوع من التخطيط في بعض الدول كفرنسا والدول النامية مثل الهند⁽¹⁾.

د. التخطيط الحافزي:

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى النهوض بالدول النامية التي تعاني من شح الموارد المالية أو انتشار الفساد الإداري فيها بالرغم من توفر الموارد المادية، ومن هنا فقد تلجأ الدولة إلى خصوصية بعض قطاعات الدولة وإعطاء تسهيلات ضريبية وامتيازات لمؤسسات القطاع الخاص من أجل دفع عجلة التقدم والتنمية في المجتمع، وقد تختلف وتتفاوت سياسة الدولة في تطبيق هذا النمط من التخطيط، فقد يكون مركزياً أو غير مركزي، وقد يكون جزئياً أو شاملاً، طويل المدى أو متوسط المدى أو قصير المدى.

هل التخطيط الاستراتيجي ينجح دائماً؟

بالطبع لا، وعلى القادة الاستراتيجيين عند التفكير في وضع الاستراتيجيات طرح هذا السؤال، ثم طرحه باستمرار عند التخطيط والتحليل وعند بداية التنفيذ الاستراتيجي. فقد يفشل التخطيط الاستراتيجي لأسباب عديدة مثل:

أ. ضعف التفكير الاستراتيجي والإعداد السيئ للاستراتيجية وعدم توافر المعلومات

(1) حافظ محمد صبري، تخطيط المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 37

حول المنافسين والجمهور المستهدف.

- ب. عدم إخبار المديرين والعاملين بالاستراتيجية، وعدم إشراكهم في صياغتها.
ت. عدم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على الخطة الاستراتيجية.
ث. فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية، وكثرة الانحرافات الاستراتيجية.
ج. عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغييرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية.
خ. ضعف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

- د. ضعف الرقابة الاستراتيجية، وانعدام التقييم والتقويم.
ذ. ضعف القدرات الاستراتيجية للإدارة وعدم كفاءتها وإمامها بالمفاهيم الاستراتيجية.
إن التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان في المؤسسة تقول فيها(نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا ونهدف إلى كذا وكذا) وتكون هذه مجرد لافتة. التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين وتقديم ما يحتاجه العملاء⁽¹⁾.

شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي:

لما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي للدولة هي عملية اختيار أفضل الوسائل وتنسيقها وإدارتها لتحقيق الأهداف القومية على المستوى الاستراتيجي، فلا بد إداً من تحقيق الشروط التالية⁽²⁾:

- أ. على الدولة أن تتبنى نظرية سياسية تتماشى مع مذهب فكري محدد ينبع من القيمة الاجتماعية لشعب الدولة (ما وراء الأيديولوجيا).
ب. يجب على الدولة أن تتبنى نظرية استراتيجية عملية منهجية تتماشى مع القيم الاجتماعية للشعب (الأيديولوجيا والبراديم).
ج. وجوب وجود قنوات اتصال متعددة الأطراف معترف بها ومتاحة بين (الباحثين- الاستراتيجيين- المحللين الاستراتيجيين- المخططين الاستراتيجيين، من جهة، وصناع القرارات الاستراتيجية- فيما بينهم- من جهة أخرى، و متخذ القرار الاستراتيجي (رأس الدولة)، من جهة ثالثة.
د. يجب أن تتميز المجموعات الاستراتيجية بالتجانس والمرونة والاستقلالية والكفاءة والأمانة العلمية وعدم الانحياز لأي مذهب فكري وعدم الخضوع لضغوط السلطة.
هـ. يجب أن تتميز المجموعات الاستراتيجية بالمنهجية العلمية وتجنب القدرية على التجارب مع البيئة الاستراتيجية (الوطنية والإقليمية والدولية)، ومتغيراتها.
و. عدم الاعتماد الزائد على البحوث والدراسات النظرية في سبيل الوصول إلى الحقائق، ويجب عدم استخدام الاحصائيات والأرقام دون معرفة مدلولاتها الحقيقية.

(1) محمد أحمد حسن التوم، مرجع سابق

(2) محمد نعمة الله جبريل، مرجع سابق، ص 314

ز. لا بد من تحديد الأزمنة والتوقيتات بكل وضوح عند وضع الخطط الاستراتيجية الأساسية والفرعية.

ح. تجنب الاعتقاد بأن الخطة والخطط الاستراتيجية الموضوعية متقنة بنسبة 100%، خاصة بالنسبة للخطط طويلة المدى، حيث لا يمكن وضع خطة صحيحة بنسبة 100%، وذلك لعدم إمكانية الحصول على كل المعلومات المطلوبة وقت وضع الخطة.

التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي:

إن العالم الإسلامي في مختلف مراحل وعصوره قد شهد أنواعاً كثيرة من التخطيط، اشتمل على جميع عناصر التخطيط الحديثة من حيث الإعداد والتنفيذ، شامل جميع نشاطات الدولة الإسلامية، وهو تخطيط لا يختلف عن التخطيط المعاصر (1). التخطيط الاستراتيجي ليس وليد الحضارة الغربية كما يدعي بعضهم. فالتخطيط من أبرز معالم الحضارة الإسلامية، وتجلي ذلك في سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، وما أرشدت إليه آيات القرآن الكريم، فقال الله سبحانه وتعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ﴾ (2). وفي هذه الآية دعوة للقيادة الحكيمة بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي. ومن الآيات التي أبرزت أهمية التخطيط المستقبلي، قوله سبحانه وتعالى: ﴿لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا﴾ (3). أي سبيلاً وسنة وطريقاً واضحة سهلة لبلوغ الغايات (4).

يضرب الله لنا مثلاً آخر لنوع آخر من أنواع التخطيط، وهو التخطيط الاقتصادي، والذي يعتبر من أروع أمثلة التخطيط الاقتصادي في القرآن الكريم، والمتمثل في خطة يوسف عليه السلام في مواجهة المجاعة القادمة على مصر، يقول الله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذُرْوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تُحْصِنُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ (5). وذلك عندما رأى ملك مصر الرؤيا في المنام، أراد تفسيراً لها، فاتجهوا إلى يوسف عليه السلام، فقد فسّر لهم الرؤيا وقال لهم سيأتي سبع سنوات وفيرة، ستحقق المملكة فيها إنتاجاً زراعياً كبيراً، وبعدها سيأتي سبع سنين أخرى عصبية وشديدة، يعم فيها القحط والجفاف، وبعدها سيأتي عام خير وبركة على الناس، بعد سنين القحط والجفاف. وقد دلّهم على كيفية التصرف في مثل هذه الظروف الصعبة، بخطة الحكمة التي وضعها، فقال: أما السبع سنوات المخصبة، فتزرعون فيها دأباً أي بالعمل الدؤوب، يعني بالجد والاجتهاد، وطلب أن تُحزّن المحاصيل في

(1) عثمان فوزي علي، التخطيط في ضوء القرآن الكريم، مجلة العلوم الإسلامية، العدد (17)، 1433 هـ، ص 77

(2) سورة الأنفال، الآية 65

(3) سورة المائدة، الآية 48

(4) الإسلام والتخطيط الاستراتيجي، مقال منشور بجريدة الغد، السبت 28 سبتمبر 2009م، <http://www.yacoubnasereddin.com>

(5) سورة يوسف، الآية 47

أماكن أمينة، حتى إذا جاءت السنوات العجاف، أخذ يُعطي كل إنسان حسب حاجته فقط، ولا زيادة على ذلك، فأنقضت السنين السبع، وخرجوا من هذا المأزق بإذن الله ثم بحسن تخطيط وتدبير يوسف عليه السلام. وقد أنباهم بأنه سيأتي عليهم عام طيب، فيه يغاث الناس بالخيرات والرحمات والبركات، حيث تكثر المحاصيل لدرجة أنهم يبدأون بعصر الثمرات، بعدما كانوا بالكاد يأكلونها(1).

حث الإسلام على ضرورة الأخذ بالتخطيط في كافة شؤون الحياة اليومية، وقد شمل التخطيط في الإسلام الكثير من القطاعات من أهمها(2):

1. التخطيط الاقتصادي.

2. التخطيط الاجتماعي.

3. التخطيط العسكري.

4. التخطيط الإداري.

5. التخطيط التربوي والتعليمي والتنقيفي.

إن التدبر من خلال المنظور الإداري في تاريخ الدولة الإسلامية الأولى وتطورها وسلوكها وممارساتها وتصرفاتها وتمدها، تبين أن الصحابة رضوان الله عليهم لم يركنوا إلى المدد الإلهي دون عمل، بل مارسوا التخطيط في كل عملهم، ومن ثم كان يأتيهم المدد ليتم عملهم، وعند امتداد الدولة الإسلامية إلى أوربا ومشارف الصين وإفريقيا، لم تعان من الترجمة، حيث استوعب الجميع موجات الرسول بتعلم اللغات، وهذه السياسة الشريفة تجسد العمل بمبدأ التخطيط للمستقبل وليس الركون دون عمل، حيث أن الصحابة مارسوا التخطيط متأسيين بالرسول صلى الله عليه وسلم(3).

وبنظرة فاحصة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وغاياته، نلمس هذا واضحاً في أحاديث سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، إذ قال: (.والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يُعظمون فيها حرمة الله إلا أعطيتهم إياها.. فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد، اقبلوها ودعوني آتية..(4). وقال صلى الله عليه وسلم: (عَنْ سَعْدِ بْنِ أَبِي وَقَّاصٍ رَضِيَ اللَّهُ تَعَالَى عَنْهُ قَالَ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَنَا ذُو مَالٍ، وَلَا يَرْتَبِي إِلَّا ابْنَةٌ لِي وَاحِدَةٌ، أَفَأَتَصَدَّقُ بِثُلثِي مَالِي؟ قَالَ: لَا، قُلْتُ: أَفَأَتَصَدَّقُ بِشَطْرِهِ؟ قَالَ: لَا، قُلْتُ: أَفَأَتَصَدَّقُ بِثُلثَيْهِ؟ قَالَ: الثُّلُثُ، وَالثُّلُثُ كَثِيرٌ، إِنَّكَ أَنْ تَذَرَ وَرَثَتَكَ أَغْنِيَاءَ خَيْرٌ مِنْ أَنْ تَذَرَهُمْ عَالَةً يَتَكَفَّفُونَ النَّاسَ. مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ(5)). ولنا في حادثة هجرة النبي

(1) محمد بن علي شيبان العامري، التخطيط في الإسلام، مقال منشور على الإنترنت، موقع موسوعة مقالات مهارات النجاح

(2) الطيب إمام الشيخ، مرجع سابق، ص 37

(3) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، مرجع سابق، ص 31

(4) رواه البخاري

(5) رواه مسلم- باب الوصايا- 966

صلى الله عليه وسلم مثال واضح في التخطيط الاستراتيجي. ومن خلال تحليل سيرته وإرشاداته لأصحابه، نجد أن الرسول الكريم يركز على التخطيط وضمن نجاحه وإتقانه، وتجلّى ذلك في خطته الاستراتيجية التي وضعها لفتح مكة. لذا يمكن القول، إن التخطيط الاستراتيجي قبل أن يُعرف في الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا قد عُرف في سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، وأنه مشروع في الإسلام، بل وتباركه شريعتنا السمحة وتحت على تطويره باستمرار⁽¹⁾.

لو تأملنا في الفترة السابقة لفتح مكة، حيث صممت الأفواه وحبست الأنفس، وكان القلوب باتت لا تنبض، فكانت هناك أعجب عملية تعميم إعلامي عرفها التاريخ، حيث كان النبي صلى الله عليه وسلم يسأل في المجالس عن هوازن وطبيعة أرضها وتعداد رجالها وبعده مسافقتها وكيفية الوصول إليها، ليظنّ الظان بأن النبي صلى الله عليه وسلم يريد غزو هوازن. وفي الأيام القليلة السابقة لخروج الجيش من المدينة تلقاء مكة، أمر عليه الصلاة والسلام بمنع خروج أي إنسان من المدينة، وفرض عليها الحراسة المشدّدة، فكان الذي يدخل إليها لا يستطيع مغادرتها، بأوامر مباشرة من النبي صلى الله عليه وسلم، حتى لا تتسرب الأخبار إلى مكة، وكان من دعائه صلى الله عليه وسلم: (اللهم خذ العيون والأخبار عن قريش حتى نبغتها في بلادها)، ثمّ خرج عليه الصلاة والسلام من مكة، سالكاً طريق هوازن، حتى إن كان هناك أعين للعدو، ظنوا بأن محمداً عليه السلام يقصدُ هوازن بالفعل، وعند مكان معين في الطريق، انحرف النبي إلى مكة، فوصل إلى أطرافها وبدون علم أهلها، وكانت المفاجئة القاسية لقريش، وكان الفتح العظيم⁽²⁾.

لو تأملنا سورة العصر يقول تعالى: ﴿وَالْعَصْرُ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ * إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَّوْا بِالصَّبْرِ﴾⁽³⁾ نجدها تمثل التخطيط العميق للحياة، فالله سبحانه وتعالى أقسم بالعصر، والقسم عظيم لأهميته الكبيرة، فالإنسان يكون في خسران كبير بسوء التخطيط لحياته، وحيث استثنى الذين آمنوا وعملوا الصالحات، فهذه السورة جامعة لما يكون به العبد ناجياً مفلحاً في الآخرة⁽⁴⁾.

عرف الفكر الإسلامي التخطيط الاستراتيجي، والموازنة التخطيطية وقدر الاحتياجات والایرادات اللازمة لتغطيتها كما ورد في قصة يوسف عليه السلام والتي حكاها القرآن بقوله: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ﴾⁽⁵⁾. فقد أرسى سيدنا يوسف لملك مصر موازنة تخطيطية توافرت لها الأصول العلمية والعملية وازن فيها الانتاج الزراعي

(1) الإسلام والتخطيط الاستراتيجي، مقال منشور بجريدة الغد، / <https://alghad.com>

(2) محمد بن علي شيبان العامري، التخطيط في الإسلام، مقال منشور على الإنترنت، موقعي مهارات النجاح،

<https://sst5.com>

(3) سورة العصر

(4) عثمان فوزي علي، مرجع سابق، ص 108

(5) سورة يوسف، الآية 43

(الإيرادات) والنفقات الاستهلاكية بهدف مواجهة المخاطر المحتملة من المجاعة المتوقعة، فقال لهم تزرعون سبع سنبلات خضر فما حصدتموه فاتركوه في سنبله، ليعطيهم أجمل صورة للتخطيط الاستراتيجي والذي من شأنه حفظ الإيرادات (المنتج الزراعي) بعيداً عن المؤثرات الخارجية، وليتم استخدام ذلك في سنوات القحط بغرض تخطي فترة الكساد في ضوء الظروف المتاحة وقد وضع يوسف -عليه السلام- نظاماً استمر تطبيقه خمسة عشر عاماً⁽¹⁾. نجده في قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَنَعٌ شَدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾⁽²⁾.

وفي الآيات المباركات نجد تخطيطاً استراتيجياً لمشروع له ثلاث مراحل:
المرحلة الأولى: تستمر سبع سنوات حدد يوسف -عليه السلام- معالمها كالآتي:
- خطة الإنتاج: (تَزْرَعُونَ) - (الزراعة).

- مدة الإنتاج: (سَبْعَ سِنِينَ).

- مستوى الإنتاج: (دَأْبًا) عملاً دائماً متواصلاً.

- زيادة المدخرات: (فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ).

- تقييد الاستهلاك: (إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ).

المرحلة الثانية: تستمر سبع سنوات حدد أهم معالمها كالآتي:

- تقييد وتنظيم الاستهلاك: (ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَنَعٌ شَدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ)

- الاستعداد لإعادة الاستثمار: (إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ).. أي هذه هي البذور التي ينبغي أن تحافظوا عليها.

المرحلة الثالثة: (ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ)، أي يبذرون ما احتفظوا به في سنبله من قبل سبع سنين، فإذا ما ارتفع النبات وغطى الأرض وزكا الثمر جمعوه وعصروا زيوتهم وفاكهتهم. ومن هذا نستشف أن خطة يوسف عليه السلام كانت تستهدف المجتمع بأسره (تَزْرَعُونَ) وإرادته الحكيمة متوجهة لإيجاد صفات في ذلك المجتمع تمكن من تحقيق الهدف المرسوم واجتثاث أي عائق في سبيل التنمية، ومن ذلك⁽³⁾:

1. زيادة ساعات العمل وزيادة استثمار الطاقة الإنتاجية للأمة خلال المرحلة الأولى بأكملها، يتبين ذلك من خلال قوله: (تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا) والدأب في اللغة يعني العادة والاستمرار. وهذا يستدعي محاربة البطالة بجميع أنواعها ولاسيما البطالة المقنعة التي تظهر المجتمع بغير صورته الحقيقية ظاهره الرحمة وباطنه

(1) خلف عبد الله الوردات، الاعجاز العلمي في التخطيط الاستراتيجي واعداد الموازنات، مقال منشور على الإنترنت، <https://quran-m.com/%D8>

(2) سورة يوسف، الآيات: 47-49

(3) خلف عبد الله الوردات، الإعجاز العلمي في التخطيط الاستراتيجي واعداد الموازنات، مقال منشور على الإنترنت، <https://quran-m.com/%D8>

العذاب.

2. تنمية الوعي الإدخاري كما بينه قوله: (فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ).

وهذا يستدعي محاربة ظاهرة الاستهلاك التي كانت منتشرة عند المصريين في عصره -عليه السلام- كما تذكر ذلك بعض المصادر وبإيجاد هذه الصفات الحسنة ومحاربة تلك الصفات الذميمة يتحقق ما أراده يوسف -عليه السلام- من رفع مستوى الإنتاج والموازنة بين متطلبات الإنتاج والإدخار والاستهلاك⁽¹⁾.

لقد اكتملت للموازنة التي أرسى يوسف عليه السلام أسسها وقواعدها أركان الموازنة التخطيطية وتفصيل ذلك إن مفهوم الموازنة التخطيطية إنما يقوم على فكرة التوازن والموازنة، وقد قام يوسف عليه السلام بالموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك في ضوء الظروف المتاحة وذلك بغرض تخطي الجذب والقحط. إن موازنة سيدنا يوسف قد توافر لها مبدأ المشاركة، باشتراك المستويات الإدارية في المسؤولية مسئولية مباشرة عن تحقيق الخطة في مراحل إعدادها وتنفيذها. ولقد استنبط ذلك من مخاطبته لرسول الملك بقوله (تَزْرَعُونَ)، (حَصَدْتُمْ)، (فَذَرُوهُ)، (تُحْصِنُونَ)، إذ الخطاب هنا بصيغة الجمع، أي للناس المخاطبين جميعاً وليس بصيغة المفرد. أي لجميع الناس والمسئولين وهذه إشارة إلى ضرورة اشتراك كافة المستويات الإدارية عليا ووسطى وتنفيذية في إعداد الموازنة التخطيطية. إن موازنة سيدنا يوسف قد توافر لها مبدأ توفير الحوافز، ومبدأ الواقعية في الأهداف، وتناسبها مع الإمكانيات، ذلك أنه وقد وضح للناس أن سنوات كساد سبع ستعقب الرخاء، حمل إليهم البشرى تطمئنهم وتحفزهم، وهي أن هذه الأزمة إلى انقطاع، إذ سيأتي على الناس عام فيه يغاثون ويرزقون وفيه يعصرون⁽²⁾ (ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصَرُونَ).

(1) المرجع السابق

(2) خلف عبد الله الوردات، الإعجاز العلمي في التخطيط الاستراتيجي واعداد الموازنات،

الفصل الخامس القيادة الاستراتيجية



الفصل الخامس: القيادة الاستراتيجية

تمهيد:

القيادة الاستراتيجية تمثل أهمية قصوى في عالم اليوم، سواء على مستوى الدول أو التكتلات الكبرى أو الشركات عابرة القارات ومتعددة الجنسيات، وما دون ذلك من مستويات، لكونها تلعب دوراً حيوياً وعاملاً فاعلاً في محاور الاستراتيجية المختلفة، بدءاً من التفكير الاستراتيجي وحتى التنفيذ والتفويض الاستراتيجي وما بينهما من عمليات تصب جميعها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتدعم نمو المنظمة وتطورها.

قد تكون القيادة الاستراتيجية فرد (شخص ملهم وصاحب كاريزما ونظرة للمستقبل وقدرة على الابتكار والإبداع ومتعدد المواهب)، وقد تكون مجموعة (فريق عمل متجانس مؤهل كفوء ومتطلع للتميز والريادة)، وفي كلا الحالتين لم تعد الإدارة التقليدية محبذة ولا مرغوبة في ظل عالم متسارع الخطى كثير التعقيدات متغير البيئات، فأصبح وجود قيادة استراتيجية هو رأس مال حقيقي وركيزة أساسية من ركائز النجاح المنشود.

القائد الاستراتيجي الحقيقي هو ذلك الشخص الذي يتحمل أمانة التكليف بحقها ويؤديها بحقها، جاعلاً من رسول الله (صلى الله عليه وسلم) قدوة وأسوة حسنة، متبعاً منهجه القويم وسيرته المشرفة الوضيئة، بلا إفراط ولا تقريط، يحكم بالعدل والقسطاس المستقيم، والناس عنده سواسية كأسنان المشط، العمل عنده عبادة، والنجاح غاية، يحقّز قبل أن يعاقب، يرغّب ولا ينفّر، وينتدب الشخص المناسب للمهمة المناسبة، وله القدرة العالية على التواصل الفعّال مع رؤوسيه.

القيادة من المنظور الاستراتيجي قدوة وأخلاق، كما تراها شريعة الإسلام السمحاء، وكما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم، وهو القائد الأعظم، بل هو أعظم العظماء، منذ خلق البرية إلى يوم الدين، ومع ذلك كان هَيِّئاً لِيَتَّبِعَ في المواضع التي تتطلب ذلك، شديداً قوياً في مواطن الشدة والقوة، يشاور أهل الشورى، ويستكمل رأيه من آرائهم وهو يقول: (أشيروا عليّ أيها الناس)، و(المؤمن مرآة أخيه).

القيادة الاستراتيجية، هي التعامل بالرحمة والإنسانية والحكمة والموعظة الحسنة، والقدرة العالية على التفكير الاستراتيجي، واستشراف المستقبل وحسن الظن بالله، والإحاطة التامة بما يدور داخل وخارج المنظومة، ووضع السيناريوهات والبدائل الممكنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة، ومنع الانحرافات الاستراتيجية أو

تقليلها بالحد المعقول، وتقويمها ومعالج آثارها، والإفادة من الفرص المتاحة أو التي قد تنشأ لاحقاً، ومعالجة التهديدات.

تعريف القيادة الاستراتيجية:

تُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها: (القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتصوره، والمرونة في إنجاز الأعمال، وتحسين الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية تعزز احتمالات نجاح المؤسسة على المدى الطويل مع الحفاظ على المخرجات التعليمية على المدى القصير⁽¹⁾). وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: (العملية التي تتضمن تصميم القرارات ذات الأثر طويل الأجل وتنفيذها، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل).

وتعرف القيادة الاستراتيجية على أنها: (قدرة القائد على الاستثمار الأمثل للفرص والموارد البشرية والمالية والمادية ومقدرته على توفير بيئة عمل صحية يسودها التعاون والترابط والإبداع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة).

وينظر إلى عملية القيادة الاستراتيجية على أنها: مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تصميم الخطط وتنفيذها ومراقبتها، لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها الاستراتيجية داخل البيئة الإدارية التي تعمل فيها).

وعرف الزهراني القيادة الاستراتيجية بأنها: (عدد من الخطط والاستراتيجيات التي يتبناها القائد لوضع تخطيطات وتصورات مستقبلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق درجة عالية من الترابط والتعاون بين الأفراد العاملين والبيئة المحيطة⁽²⁾).

كما عرف مكغرات ولكسانا McGrath & Laksana القيادة الاستراتيجية بأنها: (قدرة القائد على التنبؤ ووضع التصورات المستقبلية، ووضع الأهداف الاستراتيجية وتطويرها عن طريق الارتقاء بمستوى الكادر الإداري والتعليمي، وغرس مبادئ الثقافة التنظيمية، والمحافظة على المرونة في التعامل، وتمكينهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات لتحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية).

تعريف القيادة:

القيادة: هي القدرة على معالجة الأمور بالحلول الدائمة والمؤقتة لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة مع مراعاة جوانب الفرق الزمني للوصول إلى الهدف.

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار 2020، ص 9

(2) إبراهيم الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي- دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 2018م، العدد 42، ص 189

تعريف آخر للقيادة:

هي عملية تهدف لتحقيق أهداف معينة، بعد مرور وقت زمني محدد.
تعريف القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.
والقيادة هي: «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم». والقيادة الناجحة تحرك الناس في الإتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد⁽¹⁾.
وبحسب المربع هنالك عدد من التعريفات لمفهوم القيادة من مدارس مختلفة، نجملها على النحو التالي⁽²⁾:

كلمة قيادة ذات أصول يونانية ولا تينية، لأن (Leadership)، مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني (Archein)، مع الفعل اللاتيني (Agere) الذي يعني: يحرك أو يقود، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد، وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص.
والقيادة هي توجيه الأفراد سلوكياً وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.
والقيادة هي إدارة الأفراد والجماعات وموارد العمل نحو الأهداف، بأسلوب فاعل ومتطور، يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد بغرض تحقيق أفضل النتائج.
وقد عرفها أوردواي تيد (Ordway Tead) بأنها: النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (النمر وآخرون، 2006م: ص 313).

أهمية القيادة:

تتمثل أهمية وجود قائد في كونه سيكون المؤجّه والمراقب والمرجعية التي تحتكم إليها الأفكار المتناقضة أو التي لم تتوافق حول رؤية مُحدّدة للجماعة أو المجموعة التي يقودها. فضلاً عن كونه يمثل الرمزية لهذه المجموعة أو الجماعة. والملهم الذي يشدّ همهم ويوحدهم حول الفكرة أو القضية أو المؤسسة المعنية.
فلا بد إذاً للمُتجمعات البشرية من قيادة تنظّم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لا تتنازع وتفشل ويذهب ريحها.

وفي ديننا الحنيف لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام في الحديث الصحيح: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرُوا أحدهم»⁽³⁾، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا

(1) الموقع الإلكتروني، <http://shifa.ahlamontada.com> ، تاريخ دخول الموقع 2014/8/20م
(2) صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1433هـ - 2012م)، ص 14

(3) رواه أبو داود، بسند صحيح

يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الإختلاف.

وعليه فأهمية القيادة تكمن في الآتي¹:

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

مفهوم القيادة الاستراتيجية: Concept Strategic Leadership

لقد ارتبطت الاستراتيجية ومنذ نشأتها وفي كافة مراحل تطورها بالقيادة سواء بمفهومها العسكري أو المدني بعد توسع وشمول مفهوم الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية هي إحدى أنماط القيادة التي تقدم الرؤية المستقبلية والإتجاه نحو التطور والتوسع والنجاح للمنظمة مع ضرورة توافر مهارات وسمات للقائد الاستراتيجي تؤهله لصياغة وتطبيق الاستراتيجية بالإتجاه الصحيح.

وللقيادة الاستراتيجية دور هام في عمليات الإبتكار والإبداع في جميع أنواع المؤسسات، وعلى كافة المستويات، وفي كل المراحل. فالقائد الاستراتيجي هو المصدر الأساس لتحقيق النجاح المنشود في المؤسسة، لذلك لا بد أن يُطَبَّق القائد استراتيجيات لتشجيع تلك العمليات والأنشطة.

والقيادة الاستراتيجية بهذا المفهوم تعني وجود شخص أو أشخاص ذوي تفكير استراتيجي وبمقدورهم القيام بالتحليل الاستراتيجي ودراسة البيئات الداخلية والخارجية ووضع الخطة الاستراتيجية بديلها وقيادة المجموعة التي سوف تُنفَّذ هذه الخطة وتقويمها وتطويرها.

ويُجمع كثير من الباحثين على أن القائد الاستراتيجي الذي وضع أو أسهم في وضع الاستراتيجية المعنية هو أكثر الناس على تطبيقها بنجاح.

القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة⁽²⁾.

ويرى دافيز ودافيز (Davies & Davies) أن القيادة الإستراتيجية تشمل تحديد

(1) الموقع الإلكتروني www.tge.gov.sa على شبكة الإنترنت، تاريخ دخول الموقع 2014/6/21م

(2) صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1433هـ - 2012م)، ص 15

توجه المنظمة، ووضع جداول زمنية للأعمال الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات، وعرض وجهة النظر المستقبلية، ووضع نموذجاً لتقييم الأنشطة الحالية أو الوضع الراهن كأساس لبناء التصور المستقبلي للمنظمة.

ويرى جيلوت (Guillot) أن مفهوم القيادة الإستراتيجية هو مفهوم مُركَّب يتضمَّن دِقَّة الملاحظة، والقُدرة على الإدراك على المستوى الدقيق، وعلى المستوى الأوسع، ويعرفها بأنها: (عملية تستلزم اتخاذ قرارات بناء على الثقافات، والمخططات، والشخصيات، والرغبات، والتي تتطلب تدبير الخطط الملائمة، والمقبولة من وجهه نظر المنظمة والشركاء سواء كانت منظمة محلية أو متعددة الجنسيات).

ويلاحظ أنه في إطار هذا المفهوم ركز على عملية اتخاذ القرارات كأحد أهم العمليات التي يقوم بها القائد والتي تتطلب نجاح العديد من العناصر، كما ركز على الخطط ومدى ملاءمتها للمؤسسة بغض النظر عن نوعها.

ولتأكيد مفهوم القيادة الاستراتيجية كان لا بد من التفريق بين القيادة والإدارة الاستراتيجية، فالإدارة هي مجموعة من الأنشطة الموجهة لمصادر المنظمة سواء البشرية والمالية والفيزيائية والمعلومات مع الوضع في الاعتبار حقيقة أهداف المنظمة بطريقة فعالة وكفوءة. أما القيادة الاستراتيجية فهي مجموعة من الأنشطة توجه للتأثير على تصرفات الأفراد في المنظمة لتحقيق رؤية واضحة من خلال الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة وسياسة موجهة داخل بيئة تتسم بالغموض والتعقد والفرص والتحديات⁽¹⁾.

من هو القائد الاستراتيجي:

تتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية ودور القائد (الاستراتيجي) ومسؤوليته في نجاح أو فشل المنظمة، وإذا كان البعض يؤكد على تأثيرات (نفوذ) الإدارة العليا في مجال صياغة الاستراتيجية وصناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد غايات وأهداف المنظمة في مواجهة التغيير البيئي. يشير آخرون إلى أن الاستراتيجيين يعملون غالباً تحت عناوين متباينة، مثل: الرئيس الأعلى، المالك، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، العميد الريادي (المقاول)، ويلاحظ أن النجاح الاستراتيجي، يرتبط بعدد أوسع من الأفراد (والمدراء) في المنظمة.. وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة.. ومهارات فكرية فائقة، لذلك يحدد (الهيتمي 1997) أن الاستراتيجي هو الذي يمتلك المواصفات التالية⁽²⁾:

1. قدرته على (الإدراك، التحليل، التشخيص والتركيب.. وتكون له توجهات داخلية وخارجية.

2. مواصفات شخصية متميزة، (مبدع، خلاق، نشيط، فاعل، مطور).

(1) الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، مرجع سابق

(2) صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنطقة، المجلة العربية للإدارة، مجلد(23)، العدد (1)، يونيو (حزيران) 2003م

إن القائد الاستراتيجي من خلال مسؤولياته الكثيرة ومهامه ودوره القيادي في المؤسسة وكذلك مستجدات التحول النوعي وتحديات البيئة المعاصرة لا بد من أن يفكر استراتيجياً، وفي حالة افتقاره لمنهج التفكير الاستراتيجي فإنه يفشل في قيادة المؤسسة وعندئذ لا يكون أكثر من كونه قائداً تقليدياً يقود إلى تخلف المؤسسة ويكون مسؤولاً عن فشلها في التطور لأنه غالباً ما يعمل وفق آلية يغلب عليها الطابع الإجرائي الروتيني وبرنامج نمطي منغلق على البيئة الخارجية، في حين ينبغي للقائد الاستراتيجي، أن يعمل على وفق منهج التفكير الاستراتيجي والإدراك والتصور الاستراتيجي ويتمتع بعقلية منفتحة ورؤية استراتيجية واضحة(1).

أهمية القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العامة(2).

ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والإبداع الفردي. فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمنظمة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف، والأداء، وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة.

تعد القيادة الاستراتيجية إحدى أهم القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد في أي مؤسسة كانت، إذ يعد استخدام القائد لأساليب واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية من أبرز عوامل النجاح والتقدم والمحافظة على الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وتتمركز أهمية القيادة الاستراتيجية في وضع الخطط، وتطوير الرؤى الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بجميع التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجه القائد والمؤوسين على حد سواء، وإيجاد الروابط والصلات المتينة بينهم، لتقديم المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الشخصية(3).

(1) حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الاستراتيجي- منهج متكامل للمستقبل، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م- 1438هـ)، ص17

(2) صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1433هـ- 2012م)، ص 3

(3) نبيل اللوح، وطارق حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، (فلسطين: كلية فلسطين التقنية، 2018م)،

تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذا الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة.

ينظر بعض الباحثين لأهمية القيادة من منظور مختلف على النحو التالي:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرُوا أحدهم)، رواه أبو داود. قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب) وعليه فأهمية القيادة تكمن في(1):

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

أدوار القيادة الاستراتيجية:

إن دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات لا يقتصر على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب ز الإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء في المنظمات، لكنه يمتد ليشمل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لتواكب العملية التطويرية بتلك المنظمات، ما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم، بما يخدم أهداف المنظمات وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من أثر فاعل في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم(2).

تشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الاستراتيجية وتدوينها(Brandrowski, 2002) وتلعب القيادة

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

(2) صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1433هـ - 2012م)، ص 19

الاستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية The Goettler Associates، وقبل استعراض هذه الممارسات القيادية التي يقصد منها التنفيذ الاستراتيجي تقتضي الضرورة الإشارة إلى الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة استراتيجياً. وهنا يمكن القول بوجود جهتين تتحملان مسؤولية توجيه المنظمة وقيادتها إستراتيجياً وهما(1):

1. المدبرون التنفيذيون الرئيسيون Chief Executive Officers
2. الإدارة العليا Top Management

وقد أورد (Thompson and Strickland, 2003) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي(2):

1. التعرف، ومن مواقعهم العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

2. إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).

3. العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة. ويتحقق هذا الأمر من خلال:

أ. تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة.

ب. قيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفؤة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.

1. التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية من خلال:

- على القادة أن يجعلوا من أنفسهم أنموذجاً يقتدي به الآخرين (السلوك) وحث الآخرين على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية.

- التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي Ethics training programs.

- دعم الإدارة العليا للسلوكيات الأخلاقية في كافة المستويات التنظيمية.

- معالجة الإدارة العليا للسلوكيات غير الأخلاقية عبر التشخيص المبكر لمرتكبيها وتغيير مواقعهم التنظيمية.

- كما ويلعب القادة الاستراتيجيون دوراً مميزاً في روح المواطنة التنظيمية

(1) أحمد بن محمد الحميدان، القيادة الاستراتيجية (strategic leadership)، <http://www.drber.com/ar/forums/thre>، تاريخ زيارة الموقع: 2022/3/5

(2) أحمد بن محمد الحميدان، القيادة الاستراتيجية (strategic leadership)، <http://www.drber.com/ar/forums/thre>، تاريخ زيارة الموقع: 2022/3/5

Organizational citizenship والمسؤولية الاجتماعية من خلال العديد من الممارسات منها:

- التعامل الأخوي واللطيف مع الآخرين.

- توفير مكان عمل آمن.

- اتخاذ التدابير الرادعة الخاصة بحماية البيئة.

- القيام بدور محوري في القضايا والشؤون المجتمعية.

- تخفيض حجم البطالة وتشغيل المعاقين بما يتناسب مع طبيعة العمل.

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشاريع الخيرية.

5. قيادة عملية التغيير: يرى (داغر) وجود ثلاث إستراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي) وهي:

أ. استراتيجية القوة - الإكراه:

أي استخدام القوة القائمة على العقوبات أو الشرعية أو المكافأة أو مزيج منها للحث على إنجاز التغيير.

ب. استراتيجية الإقناع:

ويحدث التغيير وفق منطق هذه الإستراتيجية من خلال الإقناع المستند إلى المعرفة والبيانات العلمية والمناقشة المنطقية، لذلك فقد تسمى هذه الإستراتيجية باستراتيجية المعلومات.

ج. استراتيجية المشاركة:

تقوم هذه الاستراتيجية على اشتراك القائد مع المرؤوسين في عملية التغيير المقترحة. أي أن القوة يتم تقاسمها بين قائد التغيير وبين العاملين للحصول على اتفاق جماعي داعم للتغيير.

أهداف القيادة الاستراتيجية وسماتها:

الهدف الرئيسي للقيادة الاستراتيجية هو الإنتاجية الاستراتيجية. الهدف الآخر للقيادة الاستراتيجية هو تطوير بيئة يتنبأ فيها الموظفون باحتياجات المنظمة في سياق عملهم. يشجع القادة الاستراتيجيون الموظفين في المنظمة على اتباع أفكارهم الخاصة. يستفيد القادة الاستراتيجيون بشكل أكبر من نظام المكافآت والحوافز لتشجيع الموظفين المنتجين وذوي الجودة لإظهار أداء أفضل لمؤسستهم. تتمحور القيادة الاستراتيجية الوظيفية حول الابتكار والإدراك والتخطيط لمساعدة الفرد في تحقيق أهدافه وغاياته. تتطلب القيادة الاستراتيجية القدرة على توقع وفهم بيئة العمل. يتطلب الموضوعية والقدرة على النظر إلى الصورة الأوسع (1). تتمثل الأهداف الرئيسية للقيادة الاستراتيجية في تبسيط العمليات، تعزيز الإنتاجية الاستراتيجية، تشجيع الابتكار، وتنمية بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين ودفع أفكارهم إلى الأمام، ويستخدم القادة الاستراتيجيون أحياناً

(1) القيادة الاستراتيجية % <https://motaber.com/%D8%A7%D9%84%D9%82>

برامج المكافآت أو الحوافز لتشجيع الموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم⁽¹⁾. ويذكر حامد (2009م) أن من أهم أهداف القيادة الاستراتيجية، تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، فضلاً عن تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس للنجاح، وينطوي الغرض من القيادة الاستراتيجية على إنشاء هيكل تنظيمي وتطويره، بحيث يكون مجهزاً بشكل أفضل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية⁽²⁾.

القيادة الاستراتيجية والمبادئ:

تلعب المبادئ دوراً مهماً في نجاح القائد الاستراتيجي، وتميزه عن الآخرين، وتؤكد على تعلمه الفعالية الجماعية ونقلها لمن هم حوله من المرؤسين. تمثل أغلب الإنجازات العظيمة، التي حققتها البشرية، انسلاخاً عن أساليب التفكير التقليدية والتصورات والنماذج العتيقة، ويعد أسلوب القيادة المرتكزة على مبادئ إنجازاً هو الآخر- إذ أنه تصور لأسلوب جديد للتفكير يساعد على حل المعضلات الشائعة في الحياة العصرية. والحقيقة أننا بمجرد تمتعنا بقدر من الاستقلالية، يصير التحدي الذي يواجهها هو كيف نتعاقد مع الآخرين بفعالية يكون لها تأثير علينا إيجابي، وكما يتأتى لنا ذلك يتحتم علينا أن نراعي كيف نشارك الآخرين مشاعرهم ونتعاون معهم، بينما نحن نبذل جهدنا كي نصبح مؤثرين ومنتجين. تنقسم القيادة المبنية على مبادئ إلى أربعة مستويات، من الداخل إلى الخارج، كما يلي⁽³⁾:

1. المستوى الشخصي (أي علاقتي بذاتي).
2. المستوى الجماعي (علاقتي وتعاملاتي مع الآخرين).
3. المستوى الإداري (مسؤوليتي المشتركة مع آخرين للانتهاء من العمل المنوط

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار 202م، ص 18

(2) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار 202م، ص 18

(3) ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة مكتبة جرير، ط 1، (الرياض: مكتبة جرير، 2005م)،

بي تحقيقه).

4. المستوى الرسمي التنظيمي (حاجتي إلى تنظيم وترتيب عمل الآخرين في مؤسستي بتوظيفهم، وتدريبهم، وتحمل نفقتهم، وإعداد فرق عمل، وحل المعضلات والمشاكل التي تلوح، وخلق بيئة مترابطة، ووضع استراتيجية واحدة، وأنظمة عمل مترابطة).

كل مستوى من تلك المستويات (ضروري وغير كاف في حد ذاته)، بمعنى علينا أن نعمل على كافة المستويات مستندين على أساس من مجموعة من المبادئ الجوهرية. تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

أ. الجدارة بالثقة على المستوى الشخصي:

تبنى الجدارة بالثقة على مكارم الأخلاق، حقيقة شخصيتك كفرد، مدى كفاءتك ومقدرتك العملية، وحدود إمكاناتك، فإذا كنت مؤمناً بشخصيتي بمعنى أن لديك الثقة في أخلاقياتي ولكن تعوزك الثقة في كفاؤتي وقدراتي العملية، فإنك لن تمنحني ثقتك ما لم تتأكد من كفاءتي الأخرى، وما أكثر الأشخاص الصاقين الذين يتمتعون بالأخلاق الحميدة، لكنهم يفقدون تدريجياً جدارتهم بثقة مدرائهم في أداء عملهم، لأنهم يتركون أنفسهم ينزلون في واد، بينما تتقدم مؤسساتهم في ركب التنمية في واد آخر بدون مكارم الأخلاق، ومع الكفاءة والقدرة العملية فلن نكون أهلاً للثقة، وستعوزنا الحكمة في خيار اتنا وقراراتنا التي نصدرها، وبدون ارتقاء وظيفي واضح ومستمر سنفقد جدارتنا بالثقة وثقتنا في أنفسنا.

ب. الثقة على المستوى الجماعي:

تعد الجدارة بالثقة هي الأساس الذي تبنى عليه الثقة، والثقة هي الرصيد العاطفي الذي يمتلكه شخصان، والذي يعينهما على التوصل إلى اتفاق على أداء مصلحة الطرفين، فعندما يثق اثنان في بعضهما البعض، استناداً إلى جدارة كل منهما بثقة الآخر فيه، ستقودهما الثقة المتبادلة تلك إلى التعاضد المثمر فيما بينهما، والتمتع بحسن التواصل المبني على الشفافية والتعاون والمشاركة العاطفية والوجدانية، وإذا لم يكن المرء يتمتع منذ البداية بالكفاءة والمقدرة العملية، فبشيء من التدريب والعمل على الارتقاء بأدائه ومستواه يمكنه اكتساب تلك المقدرة، بينما إذا كان المرء يعاني من عيب في شخصيته، أو في خلقه، فيستعين عليه دائماً قطع العهود وإصدار الوعود، حتى ينمي الشعور بالأمان النفسي بداخله، ويحسن من مهاراته، ويعيد بناء روابط وجسور الثقة مع الآخرين. فالثقة -أو انعدامها- هي الجذور التي ينتهي إليها النجاح أو الفشل وهي الأساس الذي عليه تجنى ثمار العمل التجاري والنشاط الصناعي والعملية التعليمية والأداء الحكومي.

(1) المرجع السابق، ص 45

صفات القائد الاستراتيجي ومهاراته:

القيادة الاستراتيجية، صفات قبل أن تكون مهام وتكاليف، والبون شاسع جداً بين الإداري والقائد، وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، يحتاج قادة استراتيجيين، لهم القوة والقدرة التي تمكنهم من قيادة المنظمة في بيئة متسارعة الإيقاع ومتقلبة الأحوال ومتجددة الفرص ومتنوعة التهديدات. هنالك عدد من الصفات والخصائص للقائد الاستراتيجي، تتفاوت من باحث لآخر ولكنها تتفق في جوهرها على ثلاثة مجموعات، على النحو التالي⁽¹⁾:

1. خصائص ذاتية «فطرية»: كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
 2. مهارات إنسانية «اجتماعية»: كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
 3. مهارات فنية «تخصصية»: كحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- فيما يرى بعض الباحثين أن هنالك عدداً من الشروط يجب توافرها في القائد الاستراتيجي، وهي⁽²⁾:
1. القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع أعضاء الجماعة على الاشتراك في المناقشات وعلى تبادل الآراء وعلى التعامل المثمر مع الجماعة.
 2. القدرة على حماية الأقلية واقناع المتطرفين من أعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف.
 3. القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا يتعجل في اتخاذ القرارات ولا يتردد حتى تقوت الفرصة، وأن يحسن التوقيت بالصائب مع عدم الإسراف في إصدار الأوامر والنواهي.
 4. القدرة على معاملة الناس معاملة حسنة، ويتطلب ذلك أن يتصرف بالذكاء الاجتماعي والالتزان الانفعالي وضبط النفس والمشاركة الوجدانية، والقدرة على أن يضع نفسه موضع الغير، وعلى أن يشعر بمشاعر الغير وأن يتصف بالتسامح، مع الحزم عند اللزوم.
 5. القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
 6. أن يكون مستعداً للقاء الجماعة إذا رغبوا.
 7. أن تكون علاقته بأفراد جماعته علاقة ودية، وإن كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم كلية.
 8. القدرة على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة.
 9. القدرة على التنظيم الاجتماعي.
 10. التشابه بينه وبين أعضاء الجماعة، فالقائد لا ينبغي أن يكون مختلفاً عن أفراد جماعته، بل يجب أن يشاركهم في آمالهم وحاجاتهم.

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

(2) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، مرجع سابق

خصائص القيادة العسكرية:

القيادة وإن كانت تعبيراً جامعاً لأكثر من شخص واحد، لكنها مدلول مباشر على شخصية القائد دون سواه وذلك في ظل الأنظمة العسكرية يبني نفسه من صبره وجلده وعلو همته، ومطالغته ودراسته، وخبراته وتجاربه ونجاحه وفشله، ومقارنته للأحداث، يبني من هذا كله أسس عصاميته ومعطيات تفوقه ونبوغه، ودعائم نجاحه وتوفيقه، وهنا تبدو عناصر شخصية القائد في تحقيق النصر. وقد قامت مراكز علم النفس العسكري، في الجيوش المتقدمة، بإجراء دراسات على مجموعة من القادة المشهورين الذين حققوا نجاحات كبيرة في الحروب التي خاضوها، ونتيجة لهذه الدراسة، فلقد تم استخلاص (14) خاصية رئيسية مشتركة بين هؤلاء القادة. ورغم أن امتلاك هذه الخصائص لا يضمن النجاح بشكل مؤكد، ولكنها خصائص مطلوب تواجدها في جميع القادة على حد سواء.. ويمكن حصر هذه الخصائص في ما يلي(1).

1. الهئية:

هيئة القائد، حيث تتمثل في مظهره العام، ووقفته، وسلوكه، ويجب أن يعكس المظهر العام للقائد النشاط والحيوية والرشاقة والمقدرة والثقة. والتحلي بالحكمة والتعقل والقدرة على فهم الموقف وفهم شخصية رؤوسيه.

2. الشجاعة:

الشجاعة هي حالة عقلية ونفسية ومعنوية تساعد الإنسان على مواجهة الخطر والأزمات بهدوء. وتساعد على السيطرة على الخوف وتجعله يتقبل المسؤولية، ويتصرف بالطريقة المناسبة.

3. الحسم:

يمكن أن يكتسب القائد صفة الحسم من الممارسة والخبرة المتراكمة، حتى يكون قادراً على إنجاز القرارات الفورية. وأن تتميز هذه القرارات بالوضوح والفعالية ويؤدي ذلك إلى عدم التردد أو الشك أو التهاون أو التباطؤ.

4. الثقة بالنفس:

على القائد أن يطور وينمي الثقة في نفسه للقيام بالأداء الصحيح للواجب الوطني، وتتولد الثقة بالنفس من الخبرة وبمروره بتجارب كثيرة.

5. الجَلْد:

يُقصد بالجلد القدرة العقلية والنفسية والبدنية على الاحتمال.

6. الحماس:

والحماس هو إظهار الإخلاص والحمية في أداء المهام.

7. المبادرة:

المبادرة هي القدرة على التصرف بعيداً عن الأوامر والتعليمات. إن الطريقة

1 (القيادة الاستراتيجية % <https://motaber.com/%D8%A7%D9%84%D9%82>

الوحيدة لتنمية روح المبادأة في الرجال هي تكليفهم بمهام تتناسب مع درجة تأهيلهم وخبراتهم وقدراتهم.

8. الاستقامة:

إن النزاهة وصحة المبادئ الأخلاقية والصدق والأمانة تصب جميعاً في مبدأ الاستقامة.

9. الحكمة:

الحكمة هي القدرة على وزن الأمور بطريقة منطقية وعقلية والوصول إلى الحلول السليمة لاتخاذ قرارات صائبة.

10. العدل:

لا شك أن أي قرار يصدره القائد في قضية ما، هو عبارة عن اختبار للنزاهة، يراقبه جميع مرؤوسيه ورؤسائه، وأي خطأ بسيط ناجم عن الإهمال في حكم على قضية ما قد يؤدي إلى تدمير سمعة القائد الذي يكون قد بناها في شهور وسنين طويلة. لذلك على القائد عندما يواجه قضية ما يجب أن يكون محايداً ومستقيماً وحازماً وعادلاً في حكمه.

11. المعرفة:

على القائد، دائماً، أن يحافظ على معرفة التطور الحالي للعلوم العسكرية التي يمارسها في عمله، وأن يكون على صلة بكل تطور.

12. الولاء:

يُقصد بالولاء الإخلاص للوطن والرؤساء والمرؤوسين والأقران، إن ولاء القائد قد يُفهم خطأ بأنه رجل (إمعة)، والقائد الجيد هو الذي لا يقم آراءه الشخصية داخل مجال الواجب المحدد له، فالولاء لله والوطن والجيش.

13. اللباقة:

اللباقة هي كيفية التعامل مع الآخرين بأسلوب مهذب ومحترم، ومن المعلوم أن القائد الذي يتعامل مع الآخرين بأسلوب مهذب، فإن الآخرين بالمقابل سيتعاملون معه بالأسلوب نفسه.

14. إنكار الذات والإيثار والتضحية من أجل الوطن:

القائد المنكر لذاته هو الشخص الذي يتجنب أن يرتفع على حساب الآخرين، حيث أن القائد العظيم هو ذلك الشخص الذي يضع نفسه في آخر سلم الأولويات ويشاطر المرؤوسين الأوقات الصعبة والأخطار.

صفات القادة الملتمزين بالمبادئ:

تلعب المبادئ دوراً كبيراً ومهماً في تنشئة الأفراد وتوجيه سلوكهم في المستقبل، لما لها من دور في تشكيل وجدانهم وإكسابهم قيماً إيجابية تسهم في تمييزهم عن غيرهم من الذين لم ينشأوا مرتبطين بقيم.

يتميز القادة كما يراها ستيفن آر. كوفي في كتابه القيادة المرتكزة على مبادئ،

بعدد من الميزات والصفات، فيما يلي(1):

أ. إنهم دائمو التعلم:

يتميز الأشخاص المرتكزون على مبادئ باستعدادهم الدائم للتعلم من خبراتهم وتجاربهم العملية الواسعة، يتمتعهم برغبة دائمة في القراءة والالتحاق بالدورات التدريبية العملية والفصول الدراسية التي تنمي معارفهم وتوسع مداركهم، كما أنهم يجيدون فن الإصغاء إلى الآخرين ويعرفون جيداً كيف يتلقون المعلومة سواء بحلسة السمع أو البصر، كذلك يتميزون بالفضول والرغبة الملحة في الاستفسار عما يجهلونه، وهم يحاولون دائماً أن يزيّدوا من كفاءاتهم العملية وقدراتهم الإنجازية، بل ويطورون مهاراتهم التي يكتسبونها من خبراتهم وينمون في نفوسهم اهتماماتهم الجديدة.

ب. أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات:

ينظر أولئك الذين ينشدون الارتكاز على مبادئ قوينة إلى الحياة على أنها رسالة وليست مجرد بحث عن النجاح في العمل، والواقع أنهم يستيقظون كل صباح ولديهم الاستعداد لتقديم المساعدة للآخرين ومراعاة شؤونهم. وإنني على يقين من أن أي جهد تبذله في سبيل أن تصبح قائداً مرتكزاً على مبادئ دون أن يواكبه أعباء تتحملها- فلن يكون مصيره سوى الفشل.

ج. إنهم مفعمون بالطاقة البناءة:

فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العيوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزاعاً لسلبية القوي. والطاقات البناءة تلك تشبه هالة أو مجالاً لطاقة تحيط بهم لتغيير الطاقات الهدامة، والأضعف منهم، التي تحيط بهم، وتؤثر فيها.

د. إنهم يثقون بالآخرين:

لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدَى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

هـ. إنهم يعيشون حياة متوازنة:

فهم نشيطون اجتماعياً، وتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

ك. إنهم يرون الحياة كمغامرة:

ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة،

(1) ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة مكتبة جرير، ط 1، (الرياض: مكتبة جرير، 2005م)، ص 47 وما بعدها

توافقون للإبداع، ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة، إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
ل. إنهم متكاملون مع غيرهم:

يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
ن. إنهم يدرّبون أنفسهم على تجديد الذات:

يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: (البدنية والعقلية والانفعالية والروحية). فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقراءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي، فهي على النحو التالي⁽¹⁾:

1. كن مختاراً لاستجابتك:
وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.
2. لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:
يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
3. أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:
وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
4. فكر على أساس الطرفين الرابعين:

أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة

(1) ستيفن آر. كوفي، مرجع سابق، ص 62

المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة .

5. اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم:
وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل
الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

6. اجعل العمل شراكة مع الآخرين:
فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة
هذا هو الموقف الراجح للطرفين، لا موقف الراجح والخاسر.
7. اشحذ قدراتك:

ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا
تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:

1. الهدوء وضبط النفس.

2. معرفة الرجال.

3. الإيمان بالمهمة.

4. الشعور بالسلطة.

5. البداهة والمبادرة وأخذ القرار.

6. الانضباط.

7. الفعالية.

8. التواصل.

9. الواقعية.

10. الدماثة والعطف.

11. طيبة القلب.

12. الحزم.

13. العدل.

14. احترام الكائن البشري.

15. إعطاء المثل.

16. المعرفة.

17. التنبؤ.

أورد الدليمي (2017م) مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد
الاستراتيجي، وهي كالاتي⁽¹⁾:

1. التنبؤ بالمستقبل:

إن القدرة على التنبؤ من أهم المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد، إذ تسهم في
القدرة على الحكم في الأشياء ومواجهة المخاطر، ائل، كاستخدام الإحصائيات

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، مرجع سابق، ص 18

والأرقام، التفكير النقدي، الحس الباطني، الذكاء العاطفي، أو باستخدام الذاكرة والتفكير التأملي.

2. التفكير الأخلاقي:

يمكن تقوية التفكير الأخلاقي عن طريق الممارسة، وينبغي استخدامه في التفكير الاستراتيجي، وخاصة عند المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية، ويعتمد على اكتساب وتنمية مهارات التفكير اللفظي والبصري والمشاركة الوجدانية، إذ تساعد في تحديد ما هو الصواب.

3. التفكير النقدي:

يستخدم التفكير النقدي المنطق الاستنباطي والاستقراء لتقييم قابلية تصديق المعلومات ومعقولية الاستنتاجات. وإمكانية تطبيق المهام والتوسع بها، وهو ينمي السمات الشخصية كالاستقلال الفكري، والشجاعة، والاعتماد على الذات. ويؤدي القائد دوراً مهماً كمحرك للتغيير، ويقوم القائد بإنشاء وتطوير استراتيجيات إدارة التغيير، ويطور تقنيات لجعل العاملين يقبلون التغييرات وينفذونها بكل حماس. وأن من أهم الأدوار التي تؤديها القائد الاستراتيجية ما يأتي(1):

1. دور استراتيجي:

يمكّن الدور الاستراتيجي للقائد في تطوير استراتيجية طويلة المدى ووضع أهداف تتناسب مع رؤية المؤسسة، وتركز الاستراتيجية على إنشاء الخطط المستقبلية والإجراءات المطلوبة على الفور، ويمكن الدور الاستراتيجي القائد من تقديم توجيه المؤسسة لتحقيق الرؤية المطلوبة.

2. دور ريادي:

القائد الاستراتيجي ينبغي أن يمتلك صفة الريادة، فهو يستفيد من الفرص المتاحة، ويولد القائد أفكاراً جديدة، يستثمر المواد المتاحة والمقترحات، ويحولها إلى مسار جديد، كما يمتلك القائد القدرة على حل المشكلات بسهولة، من خلال فطنته وذكائه، ويخلق نمطاً جديداً من القيادة.

3. تشجيع العاملين:

يبنى القائد الاستراتيجي الثقة بين الموظفين، ويخلق مشاعر إيجابية وثقافة الانتماء لديهم، إذ يقوم بتحويل موهبة الموظفين إلى نتيجة مفيدة للمؤسسة، كما يقنع الموظفين بقبول أسلوب قيادته، ومزامنته برؤية المنظمة، ويتيح لهم تحقيق هذه الرؤية لطرقهم وأساليبهم الخاصة، وتهيئة المناخ الصحي، وتجهيز الإمكانيات اللازمة وتوفير الدورات التدريبية وفرض النمطية المنهجية المستدامة.

4. استكشاف المواهب وتوظيفها:

يقوم القائد الاستراتيجي في هذا الدور، بتحديد الموظفين الموهوبين ذوي الأداء

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، مرجع سابق، ص 18

المرتفع، ويستثمر امكانياتهم في تدريب أقرانهم وإيجاد ثقافة الإبداع ونشرها، من خلال تشجيع الأفكار والخطط المبتكرة، كما يعد القائد الاستراتيجي محرك التغيير، إذ تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع بيئة الأعمال الميكانيكية من خلال إجراء تغييرات على أساس مستمر.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ، وتكفيها السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم فيها ما يتخذ مثلاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للبيِّنَات النصّوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة⁽¹⁾.

القائد الاستراتيجي يجب أن يكون محيطاً إحاطة كاملة، بصفات وقدرات رؤسياه، مما يساعده على حسن الاختيار للمهام المعينة، و(وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)، وقد كان يفعل ذلك رسول الله صلى الله عليه وسلم في مواقف كثيرة. ففي طريق الهجرة اختار خليفته وحبيبه سيدنا أبو بكر الصديق رضي الله عنه وأرضاه، وفي ذات الليلة اختار سيدنا علي بن أبي طالب كرم الله وجهه لينوم على فراشه.

مميزات القادة الاستراتيجيين الناجحين:

أثبتت الأبحاث التي تمت في هذا الصدد على عدد من المنشآت الكبرى في أمريكا، أن القادة الاستراتيجيين الناجحين تميزوا بعدة خصائص، أهمها⁽²⁾:

1. ترك الأفكار والمقترحات التي لا تتمتع بتأييد قوي حتى تذبل وتتلاشى، من خلال مواجهتها بفتور وتراخ.

2. استخدام كثير من الأسئلة غير المباشرة وغير الرسمية لجس النبض ومراقبة كيف تسير الأمور قبل الدخول الفعلي في المواجهة.

3. محاولة الحصول على مقترحات وآراء الأطراف الأخرى، والاحتفاظ برأيه النهائية، واستخدامه في الوقت المناسب.

4. يحاول دائماً أن يصدر أقل أوامر، ويعلن قرارات قليلة، ولكنه يعمل على جس النبض، والمناقشات غير الرسمية، والتوضيح المستمر للوصول إلى اتفاق عام حول ما يريد.

5. إشاعة مناخ عمل عام يسوده الوفاق والحب والعمل بروح الفريق المتكامل.

6. تحفيز ومكافأة جماعات الدفع الأساسية التي أثبتت نجاحاً واضحاً، وبصورة يشهدها الجميع، وإسناد الأعمال الجديدة والمتحدية لمثل هؤلاء الأفراد الذين ينظر إليهم باعتبارهم قادة للرأي ويتأثر بهم الكثيرون حولهم.

7. الحذر الشديد من كل ما يصدر عنه من كلمات أو إشارات أو رموز يمكن أن تؤدي إلى إشاعة فهم خاطئ وتصورات واهمة، تسير بالأمور عكس الاتجاه المطلوب.

8. التأكد من أن جميع القوى المؤثرة في المنظمة قد تم تمثيلها بصورة واضحة في

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

(2) محمد خطاب، صفات ومهارات القائد الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت

عملية صياغة الاستراتيجية مع الإدارة العليا أو من خلالها.
9. الاستعانة بأوجه جديدة وآراء جديدة عند إجراء أي تغييرات جوهرية في الاستراتيجية؛ نظراً لما يتمتع به الجديد من نظرة تخلق من أسر ما هو معتاد أو مألوف، حتى وإن كان خطأ.

أدوار القائد الإستراتيجي:

القائد الاستراتيجي، ليس كالمدير التقليدي في المؤسسة، وإنما له أبعاداً قيادية تقتضي أن يقوم بأدوار استراتيجية تعزز قيادته وتدعم وجوده على رأس المنظمة. وبحسب بعض الباحثين يقوم القائد بأداء أربعة أدوار رئيسية، على النحو التالي⁽¹⁾:

أولاً: القائد كمعلم: Educator

يقوم القائد بتحديد الاحتياجات التدريبية Training needs للمرؤوسين سواء كانت تتعلق بمعلومات Knowledge، مهارات Skills، واتجاهات Attitudes، وعليه أن يعمل باستمرار على تزويد المرؤوسين بهذه الاحتياجات التدريبية سواء كان بنفسه إذا كان لديه القدرة على ذلك، أو توجيههم إلى داخل المنظمة أو خارجها بالإضافة إلى قيامه بنقل خبراته وسلوكياته وأسلوبه في التعامل مع الآخرين إلى المرؤوسين حتى يرتفع مستواهم السلوكي والإدراكي، ومن ثم يجب على القائد باستمرار أن يواظب على تزويد نفسه بالمعلومات الحديثة في مجال العمل الذي يقوده بحيث يكون مصدراً قيماً للمرؤوسين في هذا الصدد.

ثانياً: القائد كمرشد: Counselor

يقوم القائد بالاستماع للمرؤوسين ومن ثم يجب أن يتوافر لديه مهارات الاستماع الفعال حتى يتعرف على مشاكلهم، أحاسيسهم، مشاعرهم، أفكارهم، آرائهم وكذلك مشكلاتهم الشخصية ويكون مستعداً دائماً لتقديم المساعدة والنصح Advice للمرؤوسين وحل المشكلات التي تواجههم وبالتالي يجب أن توافر لدى القائد أساليب التفكير الخلاق الإبتكاري حتى يمكن أن يجد لديه المرؤوس دائماً حلاً للمشكلات التي تواجهه.

ثالثاً: القائد كمحكم: Judge

يقوم القائد في هذا الصدد بتقييم أداء المرؤوسين وإبلاغهم بمواطن القوة في الأداء ومجالات التحسين المطلوب في حالة الأداء المتدني وعليه أيضاً التأكد من إتباع الإجراءات واللوائح ونظم العمل وحل المنازعات Conflict التي تحدث بين المرؤوسين وعدم تجاهلها ودائماً وضع حلول بناءة Constructive لذلك.

رابعاً: القائد كمتحدث باسم الجماعة: Spokesman

يقوم القائد في هذا الصدد بالتعرف على أفكار المجموعة، آراء المجموعة ومشاكل المجموعة، ورغبات المجموعة ونقلها بأمانة – حتى ولو لم تكن تتماشى

(1) محمد خطاب، صفات ومهارات القائد الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت

مع آرائه – إلى المستويات الإدارية العليا والعمل على مساندة هذه الآراء، ولكي يمكن القائد أداء هذا الدور فإنه يحتاج إلي مهارات تتعلق بالاتصالات وحسن التعبير والإقناع. ولما كان الهدف من عملية القيادة هو التأثير في الآخرين لأداء سلوك معين أو الامتناع عن سلوك معين، تبني اتجاه معين أو التنازل عن اتجاه معين، إلخ.

نرى أن هنالك مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها القائد الاستراتيجي، ومن أهمها:

1. الثقة في النفس.
2. القدرة على تسويق الأفكار.
3. تقبل النقد من الرؤساء والمرؤسين.
4. تجنب التصرفات الانفعالية.
5. القدرة على التفاوض.
6. المعرفة التامة بمواقع العمل.
7. كسب احترام واقدير الآخرين.
8. الإيمان بالعمل والخطط المطروحة.
9. اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
10. التواصل الفعال مع الآخرين.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تتمثل القيادة الاستراتيجية في القدرة والحكمة على اتخاذ قرارات تبعية بشأن الغايات والإجراءات والتكتيكات في البئات حدود الموارد والإمكانيات، ونظراً لأن المسؤولية الأساسية للقائد الاستراتيجي، تتعلق بالحفاظ على البقاء والقدرة التنافسية للمؤسسة، فمن المهم أن يتمتع القادة الاستراتيجيون بصفات ومهارات مثل وجود رؤية وتحديد الاتجاه وامتلاك إجراءات مؤثرة التي تمكن من دمج هذا الاتجاه في ثقافة المؤسسة بحيث يكونوا ملهمين لمن حولهم ومؤثرين إيجابيين، وهناك مجموعة من الأبعاد التي تركز عليها القيادة الاستراتيجية، ويمكن توضيحها على النحو التالي(1):

- تصميم الاستراتيجية:

يتطلب تصميم الاستراتيجية فهماً عميقاً لما تعترزم المؤسسة تحقيقه، بحيث يجمع التصميم بين النظرية والتطبيق، ويستند إلى التفكير الاستراتيجي، والكثير من التفعيل الفعال، الذي يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية عالية، لتحسين أوضاع المؤسسة لتطبيق الخطط التشغيلية، ومواجهة التحديات والأزمات، وإيجاد الحلول

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار 202م، ص ص 23- 24

المثالية بنجاح وتميز.

- البيئة الداخلية:

يتضمن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الموارد والقدرات والكفاءات التي تمتلكها، وكيف يمكن أن تساعد في اكتساب قدرة تنافسية والحفاظ على استمراريتها.

- البيئة الخارجية:

تعد البيئة الخارجية من أهم المؤثرات على المنظمة، والتي تشمل السياسات للدولة، وأوضاعها الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية، والثقافية، وعادة ما تقوم المنظمات بمسح البيئة لفهم القوى الخارجية المتغيرة، حتى تتمكن من تطوير استجابات فعالة تضمن تحسين موقفها وأدائها وسلوكياتها في المستقبل، يتم ذلك لتجنب المفاجآت، وتحديد التهديدات والفرص، واكتساب قدرة تنافسية وتحسين التخطيط على المدى طويل وقصير المدى.

- تنفيذ الاستراتيجية:

يعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه عملية تحدد السلوك التنظيمي المطلوب، وفقاً لمحتوى الاستراتيجية. كما يعد تنفيذ الاستراتيجية استكمال الإجراءات والمهام التي وضعتها الخطط، فهو الإجراء الذي ينبغي أن يتبع أي تفكير تمهيدي حتى يحدث شيء ما بالفعل. والتنفيذ هو عملية ونشاط سلوكي بشري عملي المنحى يستدعي القيادة التنفيذية والمهارات الإدارية الرئيسية، وغالباً ما يستلزم تنفيذ استراتيجية معدة حديثاً تغييراً في اتجاه المؤسسة ويتطلب في كثير من الأحيان التركيز على إحداث التغيير الاستراتيجي.

- المتابعة والتقييم الاستراتيجي:

في سبيل الوصول إلى منظمة ناجحة لا بد أن يتم تقييم الاستراتيجية ومتابعة تطويرها بعد صياغتها وتنفيذها بهدف التحقق من سيرها بالشكل المطلوب والصحيح، إذ تعرف عملية التقييم الاستراتيجي بأنها أي إجراء مصمم لجمع معلومات حول مدى تطبيق الأهداف والرؤى التي وضعها القائد الاستراتيجي وتنفيذها، ويتم التقييم من خلال جمع المعلومات والبيانات حول السلوكيات والمهارات المطبقة، لزيادة المعرفة وصنع القرار داخل المؤسسة، وتعد عملية التقييم وسيلة فعالة وقوية تساعد القادة التنظيميين في تحسين الأداء واستثمار الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل، على أن يتم تقييم ومعالجة نقاط الضعف على جميع مستويات المؤسسة.

واجبات القائد الاستراتيجي وحقوقه:

القائد الاستراتيجي، وفي سبيل القيام بدوره القيادي، كما يجب لتحقيق أهداف المنظمة، عليه جملة من الواجبات يجب القيام بها تجاه بيئة العمل، وبذات القدر له حقوق على مرؤسيه يجب تأديتها له على الوجه الأكمل. وأهم هذه الواجبات

والحقوق يتم تبيانها كما يلي(1):

أولاً: الواجبات:

1. اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
2. تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
3. تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذييل.
4. العدل بين الأفراد في المعاملة, وإسداء النصح لهم دوماً.
5. المشاورة.
6. إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
7. إعداد قادة المستقبل.

ثانياً: الحقوق:

1. الطاعة له بالمعروف.
 2. مناصرته وتأييده والدعاء له.
 3. مناصحته وتسديد رأيه.
 4. الالتزام برأيه النهائي.
 5. الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.
- بعض المدارس الإدارية اهتمت فقط بواجبات القيادة الاستراتيجية، ولم تتحدث عن الحقوق. وترى أن القيادة الاستراتيجية تقع على عاتقها الكثير من الواجبات التي يجب القيام بها بصورة مستمرة، من أجل تحقيق الأهداف العليا للمنظمة، ومن أبرز واجبات القيادة الاستراتيجية، ما يلي:
1. تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
 2. حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
 3. قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
 4. استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
 5. دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
 6. إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
 7. الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة(2).

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

(2) الموقع الإلكتروني www.tge.gov.sa ، مرجع سابق

متطلبات القيادة الاستراتيجية وعناصرها

أولاً : متطلبات القيادة الاستراتيجية(1) :

- أ. التأثير: ويعني القدرة على إحداث تغيير ما، أو إيجاد قناعة ما.
- ب. النفوذ: ويعني القدرة على إحداث أمر مرغوب، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- ج. السلطة القانونية: وهي الحق المُنْعَى للقائد في أن يتصرف ويُطاع «حدود صلاحيته».

ثانياً: عناصر القيادة الاستراتيجية هي:

1. وجود مجموعة من الأفراد.
 2. الإتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
 3. وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.
- فيما يربط بعض الباحثين بين عناصر القيادة الاستراتيجية ومتطلباتها ربطاً وثيقاً، ويرى أنها تكون كما يلي(2):

متطلبات القيادة هي:

- أ. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
 - ب. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
 - ج. السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.
- وعليه فنعناصر القيادة هي:**

1. وجود مجموعة من الأفراد.
 2. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
 3. وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.
- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والإدارة:**

إن عدم قدرة الكثير من المديرين على ممارسة دور القائد الاستراتيجي الواعي لمتطلبات وشروط الإدارة الناجحة جلب مشكلات تنظيمية ألحقت أضراراً فادحة بالمنظمات نتيجة انهماك المديرين في القيام بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة دون مساعدة حقيقية أو صادقة من قبل المرؤوسين نتيجة افتقاد الثقافة التنظيمية التي تشجع على المشاركة وتفويض السلطة، مما يترتب عليه، اتجاه المنظمة لمسارات تنعدم فيها الضوابط الاستراتيجية التي تحفظ المسيرة باتجاه استشراف المستقبل، وتمنع المنظمة من الخروج عن مسارات النجاح، بسبب عدم إدراك طبيعة الأدوار

(1) الموقع الإلكتروني www.tge.gov.sa ، مرجع سابق

(2) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

التي يجب أن يقوم بها المديرون(1).
إن الحديث عن القيادة قديمٌ قَدَمَ التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة بعد أن صارت الأخيرة علماً. تُركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي(2):

1. التخطيط.

2. التنظيم.

3. التوجيه والإشراف.

4. الرقابة.

بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ. تحديد الإتجاه والأوية.

ب. حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ج. التحفيز وشحذ الهمم.

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

- تهتم القيادة بالكليات «اختيار العمل الصحيح» بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل «اختيار الطريقة الصحيحة للعمل».

- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

نظريات القيادة الاستراتيجية:

بحسب المدارس الفكرية والفلسفية المختلفة، هنالك الكثير من النظريات التي تحكم وتدعم عمل القيادة الاستراتيجية، ومن أبرز هذه النظريات، ما يلي(3):

أولاً: نظرية القيادة الوظيفية:

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.

- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. «التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق».

ثانياً: النظرية الموقفية:

تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة. مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

تحكم هذه النظرية عناصر هي:

1) صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1433هـ - 2012م)، ص 22

2) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

3) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

1. سمات القائد.

2. سمات الأتباع.

3. سمات الموقف وطبيعة الحالة.

ثالثاً: النظرية السماتية / الخصائصية:

تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

- السمات الجسمية «كالصحة والطول والعرض» مثل قصة طالوت، وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيراً.

- السمات المعرفية «الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... إلخ».

- السمات الاجتماعية «فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... إلخ».

- السمات الانفعالية «كالنضج الانفعالي، وضبط النفس... إلخ».

- السمات الشكلية «جمال المظهر، الذوق العام... إلخ» وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

رابعاً: النظرية التفاعلية / التكاملية:

- تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:

(السمات - عناصر الموقف - خصائص المنظمة المراد قيادتها).

- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

خامساً: النظرية الإلهامية:

وتقوم على فرضية القائد الملهم.

سادساً: النظرية التبادلية:

- تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع، حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

سابعاً: النظرية التحويلية:

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.

- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.

- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

ثامناً: نظرية القيادة مركزية المبادئ:

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.

- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.

- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

أنماط القيادة الاستراتيجية:

هنالك العديد من الأنماط القيادية، التي تتسم بسمات وتتصف بصفات منذ الميلاد والتنشئة والثقافة والتعليم، وغير ذلك من العوامل التي تسهم في تنميط القيادة، وقد يلعب التدريب دوراً ما في تغيير بعض هذه الصفات وقد لا يتحقق ذلك (فالتطبع يغلب التطبع)، وارتبطت تحليل هذه الأنماط وفقاً لبعض النظريات القيادية. وبشكل عام يمكن تفصيل أنماط القيادة على النحو التالي⁽¹⁾:

1. باعتبار مصدرها، تنقسم إلى نوعين:

- قيادة رسمية.

- قيادة غير رسمية.

2. باعتبار السلوك القيادي:

أولاً: حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين تنقسم إلى خمسة أنماط، نصلها على النحو التالي:

مرتكزات السلوك: 1. الاهتمام بالعمل. 2. الاهتمام بالعاملين.

1. القائد السلبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة، ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف للمنظمة، ويغيب الرضا الوظيفي عند العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

2- القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

3- القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

4- القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب، فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفتل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

5- القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنساني والعملية، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.

- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

ثقافتها.

- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

ثانياً حسب نظرية النظم الإدارية هناك أربعة أنماط، نفضلها على النحو التالي:
مرتكزات السلوك: 1. الثقة بالعاملين. 2. قدرة العاملين.

1- القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

2- القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

3- القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.

- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

4. القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور، لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

ثالثاً حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: وتنقسم إلى ثمانية أنماط:

مرتكزات السلوك: 1. الاهتمام بالعمل. 2. الاهتمام بالعاملين. 3. درجة الفاعلية.

1- القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.

- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

2- القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

3- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

4- القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل، فقد يطب زكماً لكنه يحدث جذاماً.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

5- القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

6- القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

7- القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

8- القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافاً عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

رابعاً: حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية أربعة

أنماط، بيان تفصيلها كما يلي:

مرتكزات السلوك 1. درجة التوجيه. 2. درجة الدعم والمساندة.

1- القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

2- القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

3- القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

4- القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
 - يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
 - يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.
- أهم الصفات الشخصية التي تميز القائد الاستراتيجي عن المدير:**
1. حُب الاستطلاع والتتقيب عن إجابات تتعلق بالمستقبل.
 2. الإبداع والبحث عن أفكار جديدة وغير مسبوقه أو طرق مُبتكرة.
 3. القدرة على المنافسة وخوض المواقف الصعبة.
 4. العملية، فالقائد الاستراتيجي عملي وحيوي وحريص على اقتناص فرص النجاح.
 5. الثقة بالنفس والتسلح بسلاح المنطق والحُجة.
 6. الحكمة ومواكبة المتغيرات والمستجدات ومعاصرتها.
 7. المثابرة والتغلب على العقبات والعوائق التي تقف في سبيلهم ومواصلة المشوار.

أهم فنون القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية عدد من الفنون المختلفة التي تعين القادة الاستراتيجيين، وتسهم في نجاحهم وتميزهم. ويمكن تفصيل هذه الفنون على النحو التالي⁽¹⁾:

أولاً: فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره «صلاحيات» لهؤلاء الأشخاص «إشراف».

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم, وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة, وحدد الوقت المتاح, وحدد المساعدين والموارد.

- ليكن أمرك واضحاً, كاملاً, موجزاً, دقيقاً, وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.
ثانياً: فن الاتصال:

- من أهم مهارات الاتصال: الانصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

1. استمع إليه. H: Hear Him
2. احترم شعوره. U: Understand his feeling
3. حرك رغبته. M: Motivate his desire
4. قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts
5. مده بالأخبار. N: News Him
6. دربه. T: Train Him
7. أرشده. O: Open his eyes
8. تفهم تفردته. U: Understand his uniqueness
9. اتصل به. C: Contact Him
10. أكرمه. H: Honor Him

ثالثاً: فن التائب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير, ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها, وتجنب إثارة الجروح السابقة.

- التائب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

- أسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

رابعاً: فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة, ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

- إذا قررت فعل شيء فأفعله, وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

خامساً: فن المكافأة والتشجيع:

- أثن على الأعمال الناجحة, واعترف بإنجازات الأفراد, وشجع معاونيك دوماً.

- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه, وتقبل أفكارهم التجديدية.

- لا بد من توطيد «ثقافة الإشادة» داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عقرريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.
- سادساً: فن المراقبة:**
- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الإنتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.
- سابعاً: فن المعاقبة:**

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب... إلخ.
- ثامناً: فن التعاون مع القادة الآخرين:**
- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

مراحل اكتشاف العناصر القيادية:

- إن الأشخاص ذوي الميول القيادية، لا يُصنَعون صناعة بقدر ما أنهم يولدون قادة بالفطرة، على عكس المديرين الذين يؤهلون ويعدون إعداداً لذلك. مع أن القادة الاستراتيجيين يحتاجون أيضاً لصقل مواهبهم وتطوير قدراتهم وتأهيل ملكاتهم، وهذا يستدعي معرفة وإكتشاف هؤلاء القادة.
- بحسب بعض الباحثين تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي(1):

1. مرحلة التنقيب:

تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، مرجع سابق

2. مرحلة التجريب:

وهي المرحلة التي يتم فيها اختبار وتمحيص المجموعة المُختارة في المرحلة السابقة، بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

3. مرحلة التقييم:

تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يُكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

4. مرحلة التأهيل:

يتضح مما سبق أن هنالك بعض جوانب القصور والضعف في الشخصيات المُختارة، فالكمال لله وحده، وبناء عليه تحدد الإحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية. ويُختار لهذه البرامج المُدرَّبون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.

5. مرحلة التكليف:

بعد التدريب والتأهيل تُختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

6. مرحلة التمكين:

بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

منهجية إعداد وصناعة القادة الاستراتيجيين(1):

1. أن يكون هذا الأمر من استراتيجيات المنظمة وأهدافها الرئيسية.
 2. اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
 3. توفير المناهج القيادية اللازمة.
 4. تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
 5. إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
 6. تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
 7. الصبر على القائد الياقاع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.
 8. الزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.
- أهم مبادئ القيادة الاستراتيجية:**
1. التزم بمبدأ الإستقامة التامة في كل ما تعمل.
 2. كن خبيراً في مجال عملك.
 3. قل للأخرين ما تتوقعه.

(1) الموقع الإلكتروني www.tge.gov.sa ، مرجع سابق

4. استعمل لغة قوية للتأثير في نفوس الآخرين.
5. وضح الأهداف بدون غموض.
6. كُن مُلتزماً وصادقاً في التزامك.
7. تقبل المخاطر.
8. إلتزم بمواقفك حتى في أوقات العسر.
9. توقع الأفضل.
10. التفكير الإيجابي له قوة دافعة.
11. اهتم بمن تقود وضع حاجاتهم في أعلى قائمة أسبقياتك.
12. تحمّل المسؤولية كاملة.
13. فكر في مجموعتك قبل التفكير في نفسك.
14. إفعل ماتعنيه كلمة القيادة، أي كُن في المقدمة.
15. كن في ميدان العمل.

الخيار الاستراتيجي:

لا بد للقائد الاستراتيجي أن يكون متمكناً من وضع جملة من السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية لتكون بدائل يلجأ إليها وقتما أراد. والخيار الاستراتيجي عند سيرتوهو: «قرار يتم إختياره من بين مجموعة بدائل، ويُعتبر أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة».

والخيار الاستراتيجي كما يذكر غلويك هو: «قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة»⁽¹⁾.

وَعُرف بأنه: «ميل المدير لاستخدام تركيب معدل لحل مشكلات تظهر في مواقف توجه وحدات المنظمة»⁽²⁾.

وتتضمن عملية الإختيار مرحلة تكوين البديل أو البدائل التي تساعد على سد الفجوة الاستراتيجية، من خلال تشخيص الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف وتحديد ملامح الميزة التنافسية.

كما تتضمن مرحلة تقويم البدائل الاستراتيجية، لتحديد مدى ملاءمة كل بديل مع موقف المنظمة الاستراتيجية.

إذا تخضع عملية التقويم لبدائل الاستراتيجية لمعايير عدة منها⁽³⁾:

1. أن يكون البديل متوافقاً مع عناصر البيئة الخارجية الصناعية الكلية وقوى التنافس.
2. أن يكون البديل متوافقاً مع عناصر البيئة الداخليّة كأهداف المنظمة وفلسفة الإدارة ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي، والأنشطة الرئيسية.

(1) ياسر عثمان حامد محمود، الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، ورقة عمل، 2014م

(2) بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 249

(3) بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 248-249

3. تحقيق المنفعة سواء أكانت مادية أو مادية أو بشرية.
 4. ضرورة أن يحظى البديل بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة، والإدارة العليا والعاملين.
 5. أهمية أن يحقق الميزة التنافسية.
 6. أن يتطابق مع رسالة وأهداف المنظمة.
- القائد الاستراتيجي و فشل الخطة الاستراتيجية:**

على الرغم من أن صياغة استراتيجية متسقة تعد مهمة صعب لأي فريق إداري، إلا أن تنفيذ تلك الاستراتيجية وتطبيقها على أرض الواقع يعد أكثر صعوبة، فنادرًا ما يحظى التنفيذ الفعال للاستراتيجية بقدر من الاهتمام مثل صياغتها وتصميمها، ومع ذلك، فإن القادة المتمرسين يقدرون الرؤى المصممة بشكل جيد والخطط الاستراتيجية لا فائدة منها إذا لم يكن من الممكن تنفيذها بشكل فعال باستخدام الموارد المتاحة، والتجهيزات والوسائل والإمكانات المثلى ضمن التوزيع الزمني المخطط⁽¹⁾.

القائد الاستراتيجي هو صمام أمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية بما لديه من صلاحيات وموارد ومعرفة بأهمية التنفيذ وتقدير المواقف ووضع البدائل والسيناريوهات والتقييم المستمر للمسار الاستراتيجي وقيادة التغيير الاستراتيجي عند التقييم. ومع ذلك هنالك أسباب عدة تكمن وراء فشل الخطة الاستراتيجية، يمكن تحديد أهمها بما يلي⁽²⁾:

1. عدم معرفة فهم حاجات الفئات المستفيدة وهل هي ترغب بهذه الخدمة أو تلك.
2. عدم القدرة على التنبؤ بردود فعل البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
3. المبالغة في تقدير الموارد المتاحة والمؤهلة، كمؤهلات الموظفين والمكائن والأجهزة المطلوبة وعدم القدرة على تأهيل الموظفين الحاليين، وغير ذلك.
4. الفشل في تنسيق التقارير والمعلومات والعلاقات العامة مع الآخرين.
5. عدم مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة في الاستجابة للمستجدات التي تحدثها أو تتطلبها الاستراتيجية.
6. التقدير غير الواقعي – وغير الكافي – للوقت اللازم لتنفيذ البرامج.
7. الإخفاق في إدارة الموظفين وعد تأمين التزاماتهم بالأعمال والمهام المناطة بهم في تنفيذ الاستراتيجية.
8. الإخفاق في متابعة الخطة والتراخي في تقييم تقديم العمل بها وعدم تصحيح الأخطاء والإنحرافات التي تحصل أثناء التطبيق في أوانه أو إهمال ذلك كلياً.

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، بحث غير منشور –ماجستير-، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار 202م، ص 30

(2) بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015م -1436هـ)، ص 239

9. الإخفاق في إدارة التغيير وذلك بالفهم غير الملائم للمقاومة داخل المنظمة للتغيير الذي تحدثه الاستراتيجية، والنقص في فهم العلاقة بين العمليات والتكنولوجيا والتنظيم.
10. الضعف في الاتصالات والمعلومات المتدفقة بين أطراف الخطة من جهة وبين الإدارات المسؤولة والإدارة العليا.

(قد يفشل تنفيذ الاستراتيجية بسبب الافتقار إلى الإدارة العليا الفعالة، لأن الإدارة والقيادة الاستراتيجيتين هما المحركان الرئيسيان للتنفيذ الاستراتيجي. ومن بعض المشاكل التي قد تطرأ على آلية تنفيذ الاستراتيجية ضعف دورة الإدارة ومشاركتها في التنفيذ، وغياب أو تدني مستوى التواصل، وعدم الالتزام بالاستراتيجية، فضلاً عن ضعف التنسيق ومشاركة المسؤولين، ووجود كوادرات غير مؤهلة وظروف بيئية خارجية عن السيطرة، وعدم توزيع الأولويات بالشكل الملائم، وغياب الخطط البديلة وضعف تفعيل إدارة الأزمات والمخاطر، ومقاومة التغيير- وعدم القدرة على إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة⁽¹⁾).

خصائص الفكر لدى القادة الاستراتيجيين⁽²⁾:

1. الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
2. القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
3. الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
4. المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
5. المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
6. المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.
7. المهارة في تحديد الموارد والإمكانات اللازمة وترشيدها واستخدامها.
8. القدرة على التجوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
9. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
10. القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

مشكلة ضعف القيادة وسبل حلها:

الضعف سمة ملازمة للبشر، وإن كانت غير مرغوبة في القادة الاستراتيجيين، ولكن قد توجد في بعضهم، وعليه يجب معرفة ما هي مظاهر ضعف القيادة؟ وما هي الأسباب؟ وما هي السيناريوهات التي يجب القيام بها لمعالجة ذلك؟ فضلاً عن أنه من الأهمية بمكان بالنسبة أيضاً للقادة الاستراتيجيين أن يعرفوا ذلك، حتى يعينهم في تحديد رؤسيتهم وتحليل شخصياتهم، ووضع السبل الكفيلة بمعالجة أسباب هذا الضعف، في إطار التغيير الاستراتيجي الذي يجب أن يستوعب مثل تلك المشاكل

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار 202م، ص 30

(2) بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، صص 37

ويعمل على تقلييلها ومعالجتها. وفيما يلي تفصيل لذلك(1):

أولاً: مظاهر ضعف القيادة:

- انعدام الانضباط في المجموعة.
 - التردد والخوف من التوجيه.
 - ضعف مستوى الطاعة.
 - عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة, أو تحققها بزمن غير مقبول.
 - بقاء الصفات السلبية في الأفراد أوزيادتها.
 - ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
 - عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
 - بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).
- #### ثانياً: أسباب ضعف القيادة:

- تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
 - تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
 - عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
 - عدم حب العمل المكلف به, وعدم إتقانه.
 - عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
 - غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
 - تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
 - التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.
- #### سبل علاج ضعف القيادة:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- اتخاذ القرار جماعياً.
- كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- تربية جيل ثان من القادة.
- وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

مزلق القيادة:

القيادة الاستراتيجية، توفيق من الله، قبل أن تكون جهد شخصي، وهي في مقام النعم التي تستوجب الشكر، وهي محفوفة بالكثير من التحديات والمزلق التي قد

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

تُخرج القائد من موقعه إلى عامة الناس، ومن أهم هذه المزالق التي يجب الحذر منها وتجنبها(1):

- الاستبداد.
- التفريط.
- الكبر والعجب ورفض النقد.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- مخالفة الفعل للقول.
- الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- تعيين نائب ضعيف.
- ضياع معالم القدوة من شخصية القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.
- الإقليمية.
- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- التمرد على الرئيس.

هل أنت قائد؟:

بعض الناس قد تبدو عليه علامات القيادة، والتميز في المواقف التي تستوجب بعداً قيادياً، ولكنه لا يعرف حقيقة أنه قائد، ولم تقم جهة متخصصة باكتشاف قدراته القيادية وتطويرها، وربما لم تتح له فرصة إبراز قدراته القيادية، لذلك يرى بعض الباحثين ضرورة أن يكتشف القائد قدراته بنفسه ويعمل على صقلها وتطويرها، وذلك من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المباشرة التي تجيب في مجملها على السؤال ..هل أنت قائد؟ وتليه أسئلة ذات صلة.. ما هي مصادر قوة القيادة؟ وهل القيادة موروثة أم مكتسبة؟ وما أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير في الآخرين؟.

الإجابة على تلك الأسئلة يوردها العساف أدناه(2):

هل أنت قائد:

1. هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟.
2. هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ «إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم» أحد جنوده، «إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل» ديجول.
3. هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟.
4. هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟.
5. ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

(2) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

6. هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟.
7. هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟.
8. هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.
9. أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب الموافق؟.
10. هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟.

مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

1. قوة الإكراه.
 - 2- قوة المكافأة.
 - 3- القوة الشرعية أو القانونية.
 - 4- القوة الفنية.
 - 5- قوة الإعجاب.
- #### أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:

1. ليس لديه سلطة ولا تأثير «تابع».
2. لديه سلطة وليس لديه تأثير «المنصب».
3. ليس لديه سلطة ولديه تأثير «قائد غير رسمي».
4. لديه سلطة وتأثير «القائد الإداري».

هل القيادة موروثه أم مكتسبة؟:

1. القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.
2. القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
3. القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة، فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.
4. القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم، وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

أ- الفطرة والطفولة المبكرة

ب. التعليم.

ج. التدريب الموجه.

د- التجريب.

هـ. الفشل.

وأخيراً.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية:

تعد القدرة التنافسية الأساس القوي، والورقة الراححة في تمكين المؤسسات من

صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل، ويمكن إيجاد القدرة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والمادية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات، وتحسين قدرة القائد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، والابتداع والابتكار، والريادية، التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى مستويات عالية، وتمكنها من مواجهة التحديات، وتحسين الإنتاجية، والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية⁽¹⁾.

سمات القدرة التنافسية:

من أهم سمات القدرة التنافسية كما أشار إليها سوديك وزواجسكا (Siudek & Zawojkska- 2014) توفير المناخ الإداري والتنظيمي الملائمين لتوليد الأفكار الابتكارية، وإيجاد الفرص، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يسهم في تحقيق انجازات وأهداف المؤسسة. كما أنها تيسر عملية الاتصال الإدارية بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، بوجود الرقابة والمتابعة والتقييم وفق أسس سليمة تضمن استثمار الموارد والإمكانيات بالشكل الأمثل، وتحدد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تساعد في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها⁽²⁾.

أبعاد القدرة التنافسية:

تعد القدرة التنافسية عامل محرك لتعزيز التنمية الإنتاجية والأدائية للمؤسسات، نظراً لأهمية تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، فمن الأهمية البالغة التعرف إلى أبعاد القدرة التنافسية، سعياً لتطبيقها بواسطة القيادة الاستراتيجية، حتى يتم التوصل إلى الأهداف المنشودة التي ترنو المؤسسة لتحقيقها، ومن أهم هذه الأبعاد⁽³⁾:

أ. رأس المال البشري:

تعتمد الاستراتيجيات اعتماداً كبيراً على الموارد البشرية لتنفيذها وتحقيق الهدف المنشود منها، فالعاملون هم جوهر التنفيذ الفعال للسياسات والأهداف، ونجاح المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري الذي يُعد رأس مال أي مؤسسة. ويشمل رأس المال البشري جميع الأفراد الذين لديهم المعرفة والقدرات التنظيمية التي تمكنهم من خلق أفكار جديدة وتحسين الأفكار القديمة من أجل تسهيل وتوسيع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ب. الريادة والإبداع:

يعد الإبداع والريادة من الخصائص المهمة للمؤسسات المعاصرة، وقد ساهمت التطورات والتغييرات المتسارعة، وتزايد التنافس والاهتمام بالسوق، إلى ظهور الإبداع والريادة بوصفهما أمر ضروري يجب تضمينه في الممارسات والأداء على

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار 202م، ص 46-47 (بتصرف)

(2) سناء كاسب عواد الرقاد، مرجع سابق، ص 37 (بتصرف).

(3) المرجع السابق، ص 38 (بتصرف)

مستوى المؤسسة، إذ يمثل الإبداع أهمية بالغة في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل الممكنة، بالإضافة إلى أنه أداة حيوية لإجراء التغييرات الإيجابية.

ج. القدرة التكنولوجية:

يعد دمج التكنولوجيا والمعدات الحديثة في العملية الإدارية بالمؤسسات، إضافة نوعية، تمثل قدر كافي من التميز والإبداع، ويمكن تحقيق القدرة التنافسية من خلال تنمية وتطوير البرمجيات وإيجاد الجديد من الابتكارات والتطبيقات التي تقلل من التكاليف وتحسن جودة الأداء، وتلجأ المؤسسات إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تطوير بنيتها التحتية، ومما يساهم في استكمال باقي الموارد التي تتكامل جميعها لتنفيذ الاستراتيجية.

الإسلام والقيادة الاستراتيجية:

القيادة كلمة تتداول قديماً وحديثاً، ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيادة، وكانت الانتصارات في الحروب والمعارك سبباً رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. ولقد اشتهر كثير من القادة، ضرب بهم المثل في القيادة، والنيل في المعارك، والشجاعة والإقدام، مما جعلهم يسيطرون أمجادهم وانتصاراتهم تاريخاً يدرسه من يأتي بعدهم، غير أن القيادة تختلف من وقت لآخر، من زمن لآخر، ومن شخص لآخر، ومن ظرف لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساسها المهارة وتصقلها الخبرة. ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ، واشتهر أصحابها، كهنريال والظاهر بيبرس وصلاح الدين وخالد بن الوليد، الذي كان له الدور الأكبر في تغيير كفة الحرب ضد المسلمين في موقعة أحد، ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك، أن أفضل قيادة التاريخ، ولن يشهد لها مثيل، هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم. حيث جمع فيها بين القوة العسكرية، والجوانب الإنسانية والتربوية، وهذه صفات لا تتوفر لأي قائد من القواد على مر التاريخ، إذ الواضح أن القائد يكون بارعاً في جانب واحد، فالقائد العسكري لا تتوفر لديه الجوانب النفسية والإنسانية والتربوية بشكل متكامل، بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنية على الأمر والنهي وعدم المخالفة والطاعة العمياء للقائد، والقائد التربوي لا نجد عنده الصرامة العسكرية والطاعة العمياء (1).

الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية:

الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة. ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من (2):

(1) بالحسن علي، و عدوان بالقاسم، القيادة التربوية، ورقة مقدمة للملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، في الفترة من 02 نوفمبر 2010 إلى 04 نوفمبر 2010م، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية (2) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، بحث غير منشور

1. أن تكون القضية فيها نص شرعي لا مناص من إتباعه.
2. أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها، فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.
3. أن تكون المسألة طارئة فيرجح القائد ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة.

وتختلف فردية القيادة في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي:

أ. القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.

ب. لا طاعة للقائد في معصية الله.

ج. يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.

خصائص القائد الاستراتيجي من المنظور الإسلامي:

أهم العوامل الهامة التي تميز القيادة الإسلامية⁽¹⁾:

أ. الولاء:

أن يكون ولاء كل من القائد والأتباع هو الله سبحانه وتعالى.

ب. الأهداف الإسلامية الكبرى:

ألا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف أو مصالح المنظمة فقط، وإنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضاً.

ج. الالتزام بالشرعية والسلوك الإسلامي:

لا يمكن أن يعمل القائد على واجب الإلتزام بأوامر الإسلام واجتنب نواهيه، فهو سيستمر في نجاحه من خلال موقعه القيادي ما دام ملتزماً بأحكام الشريعة.

كما أن عليه في أداء مهامه القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي، ولا سيما عند التعامل مع معارضيه أو مع المنشقين عن ومخالفيه في وجهات النظر. ولنا في رسول الله أسوة حسنة.

د. الأمانة:

يُمارس القيادي المسؤول سلطاته كأمانة من الله يتعهد بها بما يترتب على ذلك من مسؤولية عظيمة. ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله سبحانه وتعالى وأن يبذروا الرأفة والشفقة تجاه مرؤوسيهم إذ يقول: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ﴾⁽²⁾.

المبادئ الأساسية لممارسة القيادة الاستراتيجية الإسلامية:

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية وهي⁽³⁾:

(الشورى - العدل - وحرية التفكير).

(1) هشام الطالب، معهد الفكر الإسلام، من موقع <http://www.ibtesama.com/v> ، تاريخ دخول الموقع:

2014/11/9

(2) سورة الحج، الآية 41

(3) هشام الطالب، معهد الفكر الإسلامي، مرجع سابق

أ. الشورى:

وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية. لقد أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن يوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة. إذ قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (1).

كما وجه القرآن النبي عليه الصلاة والسلام نفسه للتشاور مع أصحابه رضوان الله عليهم، فقال: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (2).

وممارسة الشورى تمكن أفراد الحركة من المشاركة في صناعة القرار، وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية. والقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور. فالأعمال الروتينية اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل به الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها. وعلى المنظمة أن تُفَرِّقَ بين ما هو يومي عادي، وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجه والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة. وعلى القائد أن يلتزم بما تحده عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذه. وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتُّخِذَتْ عن طريق الشورى.

ب. العدل:

على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف بغض النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية. والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قَوَّامِينَ بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم، ولو مع أنفسهم. إذ يقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (3). ويقول تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (4). ويقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ..﴾ (5).

ج. حرية الفكر:

على القائد الاستراتيجي المسلم أن يوفر المناخ المناسب للنقد البناء. وأن يطالب به شخصياً، ولمرؤسيه حق التعبير الحر عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم.

(1) سورة الشورى، الآية 38

(2) سورة آل عمران ، الآية 159

(3) سورة النساء، الآية 58

(4) سورة المائدة، الآية 8

(5) سورة النساء، الآية 135

لقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسياً في قيادتهم. فحينما قاطعت امرأة مُسنّة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد، أقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يُقوّم خطأه. كما سأل عمر بن الخطاب مرة الجمهور عما سيفعلونه، إذا ما خالف هو مبدأ من مبادئ الإسلام، فأجابهم أحدهم بأنهم سوف يقومونه بسيفوفهم فشكر أمير المؤمنين الله سبحانه وتعالى أن وجد في الأمة من يقوّم عمراً بسيفه إذا ضل. فالقيادة الإسلامية، باختصار، هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى. فإذا ما انطلق القائد الاستراتيجي المسلم من مبادئ الإسلام متشاوراً مع زملائه باحترام وموضوعية، فإنه يتخذ القرارات بعداله وتجرد قدر المستطاع. فهو ليس مسؤولاً أمام أتباعه ومرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه - وهذا هو الأهم - مسؤول أمام ربه سبحانه وتعالى.

الواجبات الأساسية للقيادة من منظور إسلامي:

إن النظام الإسلامي ينظر في علاج المشاكل إلى الحل الجذرية الحاسمة، وهو في هذا يعتمد على توزيع الدوافع النبيلة، والوازع الديني في أعماق النفس البشرية، أكثر من اعتماده على الأوامر والمراسيم والعقوبات التي تعتمد عليها النظم الوضعية. وعلى ضوء هذا الاتجاه القويم نعرض فيما يلي للواجبات الأساسية للقيادة في النظام الإسلامي باعتبارها تمثل مقدرة التأثير في الآخرين فكراً وسلوكاً، ومن ذلك⁽¹⁾:

1. المشورة:

الله سبحانه وتعالى أمر بالمشاورة في جميع الأمور ويدخل في ذلك مشاورة القائد أفراد مجموعته فيما يتخذه من قرارات، ويمضيه من تصرفات، ويكون ذلك باستطلاع آرائهم في مرحلة إعداد القرارات للوقوف على وجهات نظرهم، فإذا انتهى إلى رأي مقتنع أمضاه وأصدر قراره على مقتضاه، وهذا الواجب يفرض على أفراد التنظيم بالمقابل واجب الأمانة والإخلاص في إبداء الرأي عند طلبه منهم، فإن ظهر لهم صواب خفى عليه بينوه له وأشاروا به عليه.

2. القدوة الحسنة:

يجب أن يكون القائد المثل الأعلى لجماعته فكراً وسلوكاً، فهو قدوتهم، يحذون حذوه في تصرفاتهم، لذا ينبغي أن يكون قدوة حسنة في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل، ولقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم خير قدوة إذ يقول تعالى: **(لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة)**⁽²⁾، وهذا يقتضي التزام أفراد التنظيم بإتباع قائدهم والافتداء به في تصرفاته، وكذلك كان شأن الخلفاء الراشدين ومن سلك طريقهم، ومنأمثلة ذلك أنه جاء مرة مال كثير من أحد الولاة إلى الخليفة عمر، فقال: (إن

(1) محمد الرضا عبد الرحمن الأغيش، مبادئ وأهداف التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة، (دون ذكر بلد نشر: دار إحياء الكتب العربية، 1409هـ - 1988م)، ص 371

(2) سورة الأحزاب، آية 21

قوماً قد أدوا الأمانة في هذا لأمناء، فقال له بعض الحاضرين: إنك أديت الأمانة إلى الله تعالى فأدوا إليك الأمانة ولو رعت لرتعوا).

فالرئيس بصفته قائداً لمروسيه يجب أن يكون مثلاً لهم وقدوة في جميع أعماله وتصرفاته، فذلك يساعد على مراقبة نتائج العمل، وهنالك عبارة تتردد عن الرؤساء المعاصرين هي: (إنني لا أستطيع أن أطلب من أحد أن يفعل شيئاً لا أستطيع شخصياً أن أقوم به).

3. الرعاية والمسؤولية والرحمة:

كذلك من مبادئ التنظيم الإسلامي، أن يكون القائد في موقف الراعي لشؤون أفراد التنظيم، الحريص على خيرها وتقدمها، فهو المسؤول عن مصالح المجموعة، عن طريق الرعاية لا التسلط، وهذا المبدأ قد قرره الرسول صلى الله عليه وسلم في قوله: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)، والرحمة تعني الرفق بهم في المعاملة، وتحسين ظروف المعيشة، والعمل لهم، ودفع الظلم عنهم، وتحقيق الأمن، وزيادة الخدمات، وإيصال الحق والرزق إلى كل فرد منهم، وعدم المشقة عليهم، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفق به). والقوي إذا عدم الرحمة نحو الضعيف فلن يعينه على ضعفه وقد يستغل ضعفه لكي يظلمه.

4. إسداء النصح:

ينبغي على القائد أن يسدي النصح لأفراد التنظيم، وذلك بإصدار ما يلزم من تعليمات مفيدة، وإرشادهم إلى ما فيه الخير، وتوجيههم إلى ما يحقق الأهداف، وتزويد أفراد التنظيم بما يلزمهم من تدريب ليتسنى لهم القيام بواجبهم على أحسن وجه، ولذا يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: (ما من وال يلي أمر المسلمين ثم لم يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل الجنة معهم⁽¹⁾). وعلى القائد أن يتوخى الإخلاص في إسداء النصيحة لأفراد التنظيم فضلاً عن الإخلاص في رعايتها إذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (ما من وال يلي رعية من المسلمين فيموت وهو غاش لهم إلا حرم الله عليه الجنة⁽²⁾).

5. الإقناع بالحسنى:

لما كانت القيادة وفق أحدث مفاهيمها تعني التأثير في تصرفات الآخرين، كان على القائد إقناع مرؤسيه بالتزام ما يراه من تصرفات محققة لأهدافها وأن يلزم جانب الحكمة فيما يدعوهم إليه وأن يحسن جدالهم ومناقشتهم ليؤثر فيهم في التفكير وفي السلوك. وهذه إحدى المهارات الهامة التي يدعو إليها العلماء المعاصرون ولنا في التوجيه القرآني خير مرشد في هذا الصدد إذ يقول سبحانه وتعالى مخاطباً رسوله الكريم: (أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بلتي هي أحسن).

(1) صحيح مسلم بشرح النووي، ج 12، ص 215

(2) فتح الباري بشرح صحيح البخاري، باب من استرعى رعية فلم ينصح لهم، ج 13، ص 109

6. حسن الطاعة:

لقد وازن النظام الإسلامي في اتجاهه القويم بين الواجبات الإنسانية السابقة التي يفرضها على القائد ما ينبغي على أفراد التنظيم من حق الطاعة بالتزام أو امره واجتناب نواهيه، فمن لزم الطاعة وجبت له الرعاية استجابة لقول الله تعالى: **(وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ)**(1). وقال رسول الله صلى الله عليه

وسلم: **(وَاسْمَعُوا وَأَطِيعُوا وَإِن وُلِي عَلَيْكُمْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ، كَأَنَّ رَأْسَهُ زَبِيْبَةٌ)**(2). لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم، -الذي لنا فيه أسوة حسنة- يمثل القائد الأعظم في تاريخ البشرية جمعاً، وبلا منافس، لما له من أخلاق كريمة (كان خلقه القرآن)، وصفات نبيلة، وإن كان ذلك هو النبي الذي نزلت عليه رسالة الإسلام، فإن هذا الدين الخالد هو منبع القيادة الاستراتيجية ببعدها الإنساني الذي يحمل بين جوانحه الرحمة التي بُعث بها خير البشرية (وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين).

يمتاز الرسول صلى الله عليه وسلم عن غيره من القادة في كل زمان ومكان بميزتين مهمتين: الأولى، أنه كان قائداً عصامياً. والثانية، أن معاركه كانت للدفاع عن الدعوة ولحماية حرية نشر الإسلام ولتوطيد أركان الإسلام لا للعدوان والإغتصاب والإستغلال. إن غيره من القادة العظام وجدوا أمماً تؤيدهم وقوات جاهزة تساندهم، ولكن الرسول صلى الله عليه وسلم لم تكن له أمة تؤيده، ولا قوات تسانده، فعمل على نشر دعوته، وتحمل أعنف المشقات والصعاب حتى كون له قوة بالتدرج ذات عقيدة واحدة وهدف واحد، هو التوحيد وإعلاء كلمة الله تعالى(3).

إن الإدارة الإسلامية إدارة إلهية تستمد منهجها من وحي السماء ولذلك فهي تتسم بالشمولية وملاءمة الفطرة الإنسانية على مختلف الأزمنة والأمكنة. ولقد كانت حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، نموذجاً حياً لتلك الإدارة فكراً وممارسة وقولاً وعملاً(4).

وإننا كمسلمين أمرنا بالإقتداء والتأسي بالرسول صلى الله عليه وسلم، حيث يقول تعالى: **(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا)**(5). وقال تعالى أيضاً: **(وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمُ عَنْهُ فَانْتَهُوا)**(6).

القائد الاستراتيجي يجب أن يكون ملماً وعالماً بأحوال مرؤسيه، مطلع على قدراتهم، يوكل المهام بناء على معرفة ذلك، وكان يشرح أبعاد المهمة وما يترتب عليها من آثار استراتيجية في المستقبل. عن سهل بن سعد أن رسول الله ﷺ قال يوم خيبر:

(1) سورة الشعراء، الآية 215

(2) صحيح البخاري بشرح فتح الباري، ج 13، ص 104

(3) محمود شيت خطاب، الرسول القائد، ط6، (بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2422هـ-2002م)، ص 8

(4) صبحي اليازي، التخطيط الإسلامي من حياة الرسول القائد- بين الفكر والتطبيق، ديسمبر 2007م

(5) سورة الأحزاب، الآية 21

(6) سورة الحشر، الآية 7

لأعطين الراية غداً رجلاً يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله، يفتح الله على يديه، فبات الناس يدوكون ليلتهم أيهم يعطاها فلما أصبحوا غدوا على رسول الله ﷺ كلهم يرجو أن يعطاها، فقال: أين علي بن أبي طالب؟ فقيل: هو يشتكى عينيه. فأرسلوا إليه فأتى به، فبصق في عينيه، ودعا له فبرأ كأن لم يكن به وجع، فأعطاه الراية. كما أن القائد الاستراتيجي في المنظور الإسلامي، ووفق شريعة الإسلام، وسيرة النبي صلى الله عليه وسلم، يجب أن يكون مبشراً بالمستقبل، حاضماً رؤسياه على استشرافه والاستعداد المادي والمعنوي لذلك الوضع الجديد القادم واقتناص الفرص التي قد تنشأ عنه في حينها. كما حدث مع سراقه بن مالك في صحراء مكة أيام هجرة المصطفى بعد أن تغيرت البيئة الداخلية وضاعت مكة على المسلمين، ومكرت قريش بالنبي صلى الله عليه وسلم، وأجمعت على قتله، فخرج مع صاحبه أبي بكر الصديق رضي الله عنه مهاجراً إلى المدينة باحثاً عن فرص في البيئة الخارجية فكانت قبلته المدينة المنورة. فبثت قريش عيونها في سبل مكة وشعابها بحثاً عنهما هو وصاحبه الصديق، فجابوا الصحراء بالفرسان فما وقعوا له على أثر وحينما يئست قريش أن تعثر على النبي وضعت جائزة مئة رأس من الإبل لمن يأتيها به حياً أو ميتاً. وروى ابن إسحاق وابن هشام وابن كثير وغيرهم، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم، وهو القائد الفذ، لم يمنعه ذلك الموقف من النظر إلى المستقبل وإرسال رسائل التطمين لأتباعه بأن العزة لله ورسوله وللمؤمنين. فقال لسراقه بن مالك المقولة الأشهر والأقوى في زمن الضعف: (ما تبتغي منا)، فقال والله يا محمد إنني لأعلم أنه سيظهر دينك ويعلو أمرك فعاهدني إذا أتيتك في ملكك أن تكرمني، واكتب لي بذلك، أريد كتاب أمان، فأمر عامر بن فهيرة فكتب له في رقعة من جلد. وتأخر إسلام سراقه حتى سنة ثمانٍ من الهجرة أي بعد فتح مكة، ثم غزوة حنين وبعد عودة الرسول من الطائف، يقول سراقه لقد أتيت النبي بالجعرانة فدخلت في كتيبة الأنصار، حتى غدوت قريباً من رسول الله، وهو على ناقته، فرفعت يدي بالكتاب، وقلت يا رسول الله أنا سراقه بن مالك، وهذا كتابك لي، فقال عليه الصلاة والسلام: (يوم وفاء وبر ادنه ألا لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له) فأقبلت عليه وأعلنت إسلامي بين يديه. وفي عهد الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه، تحققت نبوءة النبي وهُزمت جيوش كسرى. فدعا الفاروق رضي الله عنه سراقه بن مالك فألبسه قميص كسرى وسراويله وخفيه وقلده سيفه ووضع على رأسه تاجه وألبسه سواريه. عند ذلك هتف المسلمون الله أكبر الله أكبر هذا ما وعدنا الله ورسوله، وقال عمر الله أكبر والحمد لله الذي سلبهما كسرى بن هرمز الذي كان يقول أنا رب الناس وألبسهما سراقه بن مالك بن جعشم أعرابياً من بني مدلج.



الفصل السادس: الإدارة الاستراتيجية



الفصل السادس: الإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

الإدارة الاستراتيجية تمثل أهم المراحل في الاستراتيجية، وهي مرحلة التنفيذ الاستراتيجية، الذي يرتبط بالرقابة الاستراتيجية، القرارات الاستراتيجية، التقييم والتقويم الاستراتيجي، والتغيير الاستراتيجي، وهي مجموعة العمليات المستمرة التي تقع على عاتق الإدارة الاستراتيجية بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، علاقة تكاملية، فالأول يمثل مجموعة العمليات التي تبدأ بالتفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، ثم يتم التخطيط الاستراتيجي بناء على (تفكير علمي وتحليل شامل)، أما الثانية فهي مجموعة العمليات الاستراتيجية التي تبدأ بعد مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وترتبط بالخطط القصيرة، الموارد، التوقيت، إلخ. وقد تكون بل من الأفضل- أن تكون الإدارة الاستراتيجية جزء من المنظومة التي قامت بالعمليات السابقة وشاركت في جلسات العصف الذهني والتحليل والتخطيط ووضع الاستراتيجية، لأن ذلك مدعاة لأن يكون للإدارة الاستراتيجية خلفية كاملة والتزام أخلاقي تجاه الاستراتيجية الموضوعية، عكس الإدارات التي يوتى بها وقد اكتملت الاستراتيجية وتم التخطيط، وتبقت مرحلة التنفيذ.

الفرق كبير جداً بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، فالأولى ترتبط بالقيادات العليا للمنظمة مثل مجلس الإدارة أو لجان عليا دائمة تتبع للعضو المنتدب وفيها مستشارين من خارج المنظمة وربما بعض القيادات التنفيذية وفرق التخطيط الاستراتيجية بالمنظمة، بينما نجد الثانية تعني -في الغالب الأعم- الهيئة التنفيذية التي تتكون من المدير التنفيذي ونوابه وعدد من مديري الإدارات المتخصصة بمكتبه التنفيذي، هذا من ناحية الشكل، أما من ناحية المضمون فيكون الاختلاف كبير أيضاً، ولا سيما في الصلاحيات الممنوحة والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهذا الواقع إن لم يتم التنسيق الكافي سيكون خصماً على التفاعلية ومعيقاً للأداء.

الإدارة الاستراتيجية، مهمة جداً في تنفيذ الاستراتيجية بالصورة المثلى وتحقيق رسالة وأهداف المنظمة كما يجب، وفي الزمن المحدد، وبأقل جهد إداري مطلوب، ومواكبة التطور، ومراقبة الأداء الداخلي، والبيئة الخارجية لمعرفة الفرص واقتناصها والاستفادة منها.

تعريف ومفهوم الإدارة:

لإدارة أكثر من معنى، ومن معانيها: الإدارة نشاط أو عملية، والإدارة كحقل من حقول الدراسة. وهي: عملية تحقيق أهداف المنظمات (Organizations)، بالعمل مع الموارد البشرية فيها، واستخدام الموارد غير البشرية (كالأموال، الموارد، المرافق، الموارد المعلوماتية، والتكنولوجيا والوقت) استخداماً أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوخي الكفاءة والفعالية في تلك المنظمات⁽¹⁾.

والواقع هذا التعريف تعريف شامل ويتضمن كثيراً من المفاهيم والأفكار التي يهمنها أن نوضحها في النقاط التالية⁽²⁾:

- الإدارة هي عملية تحقيق أهداف المنظمات، وهي عملية ذات قصد محدد، وموجهة لتحقيق أهداف المنظمات، والمنظمات هي وحدات اجتماعية تتكون من بشر يسعون لتحقيق أهداف معينة كإنتاج سلعة أو تقديم خدمة. وقد تكون المنظمة كبيرة أو صغيرة، تسعى إلى الربح وقد لا يكون تحقيق الربح مبرر وجودها. وقد تكون منظمة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو منظمة في القطاع العام أو القطاع الخاص.

- إن الإدارة تتعامل مع عناصر أو موارد قد تكون موارد بشرية أو غير بشرية وتوجيه هذه الموارد توجيهها راشداً هو مبرر وجود الإدارة، وذلك لتحقيق أهداف المنظمات.

- ثم إن الإدارة تتضمن أنشطة وظائف أو عمليات مترابطة متعاقبة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ز عمليات أخرى مستمرة، كالاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

مداخل تعريف الإدارة الاستراتيجية:

أسهم تطور علم الاستراتيجية في تحديث مفاهيم علم الإدارة بشكل عام، والإدارة على وجه الخصوص، وعليه يمكن القول أن هنالك عدد من التعريفات التقليدية لعلم الإدارة وللإدارة الاستراتيجية، وهنالك تعريفات حديثة تتسق مع التطور الذي صاحب مفهوم الإدارة في ظل العولمة. ويمكن إجمال ذلك على النحو التالي⁽³⁾:

1. المدخل التقليدي لتعريف الإدارة الاستراتيجية:

يعرف الفريد تشاندلر بجامعة هارفارد الاستراتيجية على أنها: (تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للشركة، وإعداد عدد هائل من بدائل التصرف

(1) عبد الباري إبراهيم درة، و ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين- النظرية والتطبيق، ط1(عمان: 1013م)، ص 32

(2) المرجع السابق، ص 32- 33

(3) صقر محمد الفقيه، التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة- لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الميزة التنافسية، بحث غير منشور (ماجستير)، الجامعة العربية المفتوحة في

الدنمارك، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، 1434هـ - 2013م، ص 12- 14

وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف). كما يعرف جيمس كوين بجامعة دارتموث الاستراتيجية بأنها: (نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلاً متكاملًا).

كما يعرفها وليم جليك بأنها: (خطة موحدة، شاملة، متكاملة، للتحقق من أن الأهداف الرئيسية للمنظمة قد أُنجزت).

مما سبق نجد أن تعريف الاستراتيجية لدى الباحثين الإداريين يشتمل على فكرة التخطيط المنطقي الرشيد، والتي تدور في مجملها حول تحديد الأهداف واختيار البديل الأمثل لتحقيق هذه الأهداف، ثم إعداد متطلبات تحقيق هذه الأهداف طبقاً لاحتياجاتها.

2. المدخل الحديث لتعريف الإدارة الاستراتيجية:

يفترض هنري منتزبرغ من جامعة ماكغيل القول بأن: (استراتيجية المنظمة هي دائماً وأبداً ناتجة عن عملية تخطيط رشيد، هو قول يجانبه الصواب، حيث إن الاستراتيجيات قد تبرز إلى حيز الوجود من داخل المنظمة وبدون أي خطة رسمية، وفي ضوء عدم وجود نية أو قصد من جانب الإدارة العليا لصنع الاستراتيجية. أي أن الاستراتيجيات يمكن أن تبرز من قاع منظمة ما. وتركز وجهة نظر منتزبرغ على أن الاستراتيجية هي أكثر مما تنوي المنظمة عمله أو تخطط للقيام به، فهي أيضاً تعبر عما تقوم به المنظمة فعلاً).

وفي ضوء هذا الرأي يعرف منتزبرغ الإدارة الاستراتيجية بأنها: (نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات، سواء كان النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة -مخططة- يتحققها في الواقع الفعلي أو لاستراتيجيات غير مقصودة- غير مخططة). وفي هذا التعريف يركز منتزبرغ على أنه ليس من الضرورة أن تتبع الاستراتيجية من أعلى لأسفل في الهيكل التنظيمي للمنشأة، ولكن يمكن أن تنبع من وسط أو أسفل التنظيم لأعلاه باعتبارها فكرة تحتاج إلى صقل وصياغة. (تشير الإدارة الاستراتيجية إلى أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات، كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات لانجاز أهداف المنظمة⁽¹⁾).

من خلال أدبيات الإدارة الاستراتيجية في العديد من المراجع العربية والأجنبية أو المترجمة إلى العربية، نلاحظ أن هناك عدم تفريق واضح بين الاستراتيجية بمعناها العام والإدارة الاستراتيجية بمعنى الإدارة، فهناك خلط واضح في بعض الأحيان بين الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، حيث إن تعريف الإدارة يشتمل على أربعة مهام رئيسية، وهي⁽²⁾:

(1) نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،

2007م)، ص 11

(2) صقر محمد الفقيه، التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة- لتحقيق

أ. التخطيط.

ب. التنظيم.

ت. القيادة.

ث. الرقابة والإشراف.

لهذا عرف المغربي الإدارة بأنها: (الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج- البشرية وغير البشرية- باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، حتى يمكن التوصل للهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة⁽¹⁾). نرى أن تعدد التعريفات والمفاهيم، للإدارة الاستراتيجية يعود لتنوع الخلفيات الفكرية وتعدد المدارس وتباينها بالنسبة للباحثين في مجال الاستراتيجية عموماً وفي مجال الإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص، ونعتقد أن اختلافات وجهات النظر حول تحديد المفهوم أو وضع تعريف موحد، يرجع أيضاً لاختلاف الزوايا التي ينظر بها كل باحث للموضوع، وفي ذلك سعة، وما يزال الباب مفتوحاً للباحثين الجُدد لإضافة عناصر أخرى لتعريف المفهوم.

أبسط التعريفات للإدارة الاستراتيجية هو تعريف Robins Pearce والذي ينص على مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب تكوين وتنفيذ الخطط المهمة لتحقيق الأهداف.

إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لا يتعامل بالضرورة مع البيئة على ما هي عليه كأحد الثوابت ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل، بدلاً من ذلك توجد إمكانية بأن تكون الاستراتيجية مؤثرة أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة⁽²⁾. تعرف الإدارة الاستراتيجية أيضاً بأنها: تصور عن العلاقة المتوقعة بينهما وبين بيئتها، بحيث يوضح التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه.

مهام الإدارة الاستراتيجية:

تشمل الإدارة الاستراتيجية المهام التالية⁽³⁾:

1. تقييم البيئة الخارجية بما تتضمنه من قوي ومتغيرات.
2. تنمية الموارد الداخلية.
3. صياغة رسالة ومهمة المؤسسة التي تتضمن غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
4. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة لتحقيق أكثر الفرص جاذبية.
5. تحديد الأهداف والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف.

الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الميزة التنافسية، بحث غير منشور (ماجستير)، الجامعة العربية المفتوحة في

الدنمارك، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، 1434هـ - 2013م، ص 15

(1) كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع،)، ص 19

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 24.

(3) جمال الدين المرسي وآخرون، المرجع السابق، ص 13.

طويلة الأجل، والاستراتيجيات العامة.

6. تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين الموارد والظروف السائدة.

7. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية على ضوء الرسالة.

8. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية على ضوء الرسالة.

9. تقييم مدي نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومة المتولدة من زيادة فعاليات القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

ويشير البعض أن الإدارة الاستراتيجية هي الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يتضمن النقاء الأهداف مع رسالتها مع البيئة المحيطة بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت، ورسم الاتجاه المستقبلي، والتقاء غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية:

(اختلاف وجهات النظر في مفاهيم وتعريفات العلوم الإنسانية يحسب مؤشراً إيجابياً في العلوم الإنسانية، ولكن هذا لا يمنع من استخلاص بعض النقاط التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية، وهي كما يلي⁽¹⁾):

1. تتبع الإدارة الاستراتيجية نهجاً وأسلوباً كلياً في إدارة المنظمة، وذلك على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة مثلاً التسويق. وهذا يؤكد أن الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع المنظمة على أساس أنها وحدة واحدة.
2. الإدارة الاستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتُعنَى بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة.

3. تقوم الإدارة الاستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة.

4. القرارات الاستراتيجية ترتبط بأحداث تغييراً رئيسياً في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

(المنظمات اليوم تريد البقاء والاستمرار وتسعى لتحقيق أهدافها المختلفة فإنه يتوجب عليها انتهاز الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة لبرامجها المعدة لمواجهة التحديات المختلفة، وبالتالي فإن اعتماد

(1) محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء- دراسة قطاع الاتصالات السودانية، بحث غير منشور - دكتوراه، (جامعة الخرطوم: مدرسة العلوم الإدارية، صفر 1431 هـ فبراير 2010م)،

الاستراتيجية عبر الإدارة الاستراتيجية أصبح أمر واجب وليس اختيارياً لمنظمات الأعمال الطموحة للنجاح والتقدم⁽¹⁾.

يرى بعض الباحثين أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتمثل في الآتي⁽²⁾:

1. تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
2. تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
3. تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
4. تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.

5. توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
6. تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند تنفيذ أي برنامج للتغيير.
7. تساهم في تحديد توجهات المستقبل... إلى أين توجه المنظمة؟.
8. تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

لقد اكتسبت الإدارة الاستراتيجية كمارسة وتطبيق، أهمية في ضوء التطورات التي وقعت في الولايات المتحدة والعالم في التسعينات من القرن الماضي، وتتمثل هذه التطورات في كبر حجم شركات الأعمال ودراستها لتهديدات البيئة وفرصها. لقد واجهت الشركات منافسة حادة فيما بينها، ومن هنا كان تركيزها على الميزة التنافسية، وبدأت تعرض خدمات أحسن للزبائن مع تركيز واضح على الجودة والأسعار. وفي تلك الفترة شاع اندماج الشركات واستحواذ الكبرى منها على الصغرى لتحقيق النمو والتوسع والتنوع في المنتجات، وبدأت الشركات تحل أعمالها عن القوى الخمس في السوق، وهي المنافسون- المشترون- المزودون- المنتجات البديلة- والشركات الجديدة المحتمل دخولها إلى السوق. وبدأ الاستراتيجيون الاعتراف بتهديدات البيئة الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم أصبحت مهمة أولئك الاستراتيجيين تحقيق أداء مرتفع بتحديد العوامل الرئيسية للنجاح في الأعمال، وبدأوا الاهتمام بقطاعات السوق المختلفة لتحقيق رضا العملاء والزبائن، واتجه اهتمام أولئك الاستراتيجيين إلى تأسيس وضع مريح مستدام للشركات لمقاومة القوى الجديدة التي تحد من الميزة التنافسية⁽³⁾.

نشأة وتطور علم الإدارة الاستراتيجية:

نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الخمسينات والستينات من القرن الماضي، وكان من بين المساهمين الأوائل في ابتكار هذا المفهوم، والأكثر تأثيراً به هم بيتر

(1) مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية- رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص 60

(2) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997م)، ص 20

(3) عبد الباري إبراهيم درة، و ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 46

دراكر (Peter Drucker)، وفيليب سيلزنيك (Philip Selznick)، وألفريد تشاندلر (Alfred Chandler)، وإيجور أنسوف (Igor Ansoff)، وبروس هندرسون (Bruce Henderson)، وقد أدرك ألفريد تشاندلر (Alfred Chandler) أهمية تنسيق نشاط الإدارة في إطار استراتيجية شاملة، وشدد تشاندلر على أهمية اتخاذ منظور طويل الأجل عند التطلع إلى المستقبل، في عام (1962)، وأظهر تشاندلر أن من الأهمية البالغة إيجاد استراتيجية منسقة طويلة الأجل لبناء هيكل الشركة واتجاهها وتطويرها⁽¹⁾.

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

في ضوء البحث الذي أجراه ثلاثة من الباحثين بشركة ماكنزي Mckinsey co. لدراسة تطور الإدارة الاستراتيجية في 120 شركة، يمكن تقسيم تطور الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة مراحل هي⁽²⁾:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي

حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمنظمة. قد يكون الإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة

في هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة، أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلاً، وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

المرحلة الثالثة: وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً

وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعته وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي وأخيراً فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر

(1) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، بحث غير منشور -ماجستير- ، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار 2020م، ص 16

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 74

نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة: تمثل مرحلة الإدارة الاستراتيجية

حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. عمومية التفكير الاستراتيجي:

حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة استراتيجية، ويكون الجميع (الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية) مشاركين في الإدارة الاستراتيجية.

2. عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلق:

وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق والالتفات في كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية، ودراسة بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً.

3. نظام القيم المساعد/ المساند:

ويعتبر بناء هذا النظام مسؤولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرية/ الحساسية) مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وفرق العمل ..إلخ.

إذاً الإدارة الاستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ولا تقتصر على المنظمات التي تهدف إلى الربح فحسب، بل تتعداها إلى المنظمات الخدمية والتطوعية، ولكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد وحداتها الاستراتيجية.

مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية (Process) ذات خمسة خصائص أساسية. **أولها:** لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها. **ثانياً:** إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها. **ثالثاً:** أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها، فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة. **رابعاً:** إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية. **خامساً:** أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها(1).

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل أساسية(2):

(1) حالات عملية في الإدارة الاستراتيجية، <https://misre.jacketdolly-avignon.fr/%D8%AD%D8>

(2) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع

1. مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها، في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات واختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

2. مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية لطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

3. مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية، وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل

العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.
مستويات الإدارة الاستراتيجية:

عند دراسة الإدارة الاستراتيجية من الضروري أن ينظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة الإدارة والإدارة الاستراتيجية وأساليبها والمفاهيم المتعلقة بها، والتي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم والربحية والغير ربحية، لكن الحاجة لها تكون أشد وأكثر إلحاحاً وتأثيراً في حالة المنظمات الربحية كبيرة الحجم، وذلك نسبة لكبر حجم الأموال المستثمرة فيها وتنوع وتعدد أنشطتها والتأثير الكبير للمتغيرات البيئية عليها. ولا يعقل أن تتم إدارة مثل هذه المنظمات بنفس الأسلوب الذ تدار به المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، ومن هنا فإنه من أجل تسهيل العملية الإدارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة منها اسم وحدة الأعمال الاستراتيجية (S B U) ويمكن تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية بأنها أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية(1).

مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، و هي(2):

أولاً: مستوى الإدارة العليا:

الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدرء الاستراتيجيون.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى:

الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق والعلاقات العامة ..الخ.

ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا:

الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعامل والفنيين والأجهزة...الخ.

مهام وواجبات تتصل بمستويات الإدارة:

على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، وله مهام وواجبات كما يلي(3):

مستوى الاستراتيجية العليا:

يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993م)، ص 26

(2) الهرم الإداري، مقال منشور على الإنترنت، موقع رائد الأعمال العربي، <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9>

(3) المرجع السابق

الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

مستوى الاستراتيجية الوسطى:

يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

مستوى الاستراتيجية الدنيا:

يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والألات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجية الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة⁽¹⁾.

بعض الباحثين حددوا أنماط أخرى لمستويات الإدارة الاستراتيجية، حدودها بثلاثة مستويات: من خلال ما ذكر يمكن أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، وهي الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، وفيما يلي شرح هذه المستويات بشئ من التفصيل⁽²⁾:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

عند هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية العريضة والاستراتيجيات العامة لكل منظمة، كما أنها تقرر بشأن الموارد التي تحتاجها المنظمة لجعل استراتيجياتها مجدية وسهلة التنفيذ بالإضافة إلى توزيع الموارد بين الأقسام المختلفة.

ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة

(1) أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م)،

ص 36

(2) محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سابق، ص 40

الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، عملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها(1).
وما سبق يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى وتتمثل في الآتي(2):

1. تحديد الخصائص والمميزات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في الأسواق.
 2. تحديد رسالة المنظمة الرئيسية والأساسية في المجتمع وبصورة واضحة لا لبس ولا غموض فيها.
 3. خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.
 4. تحديد وتوصيف المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة.
 5. تخصيص استخدام الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- وبصورة عامة يتضح أن الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تحاول أن تجاوب على هذه التساؤلات(3):

1. ما هو الغرض (Purpose) الأساسي للمنظمة؟
 2. ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها؟
 3. ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها؟
 4. ما هو ميدان العمل (أو ما هي ميادين العمل) التي تهتم بها المنظمة؟
 5. كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة؟
- ومسؤولية هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا والمتمثلة في مجلس الإدارة والمدير العام.

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

عند هذا المستوى تركز الاستراتيجية على الكيفية التي يمكن بها للوحدات التابعة (القسم) للمنظمة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه، وعرفت وحدة الأعمال الاستراتيجية بأنها عبارة عن مجال عمل متميز له منافسيه ويمكن إدارته بصورة مستقلة عن أعمال الشركة الأخرى، وتعامل هذه الوحدة من وجهة النظر المالية كمركز ربح منفصل(4).

وعلى هذا الأساس فإن هذا المستوى الإدارة الاستراتيجية يحاول أن يضع إجابة

(1) محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سابق، ص 41

(2) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993م)، ص 26

(3) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 26

(4) عمر أحمد عثمان المقلتي، مرجع سابق، ص 42

مقنعة على هذه التساؤلات:

1. ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الاستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق التي تعمل فيها؟.
2. من هم المستهلكون (العملاء) المحتملون للوحدة في المستقبل؟. والذين تود الوحدة أن تتعامل معهم وتكسب رضاهم وتلبي جميع طلباتهم، حتى تضمن استمرارهم في التعامل معها، الأمر الذي يعود بالفائدة على المنظمة؟ وهذا هو مفهوم سيطرة العملاء الذي ينص على أن العميل ملكاً لا يرد له طلب طالما أنه لا يعترض على قيمة الفاتورة.
3. كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها ومن الواضح أن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمنظمة (رؤساء الأقسام/ الوحدات) أو نواب رئيس المنظمة، ومن أمثلة هذا النوع من الاستراتيجيات، والتركيز على جزء أو قطاع معين من السوق. المهم لا بد للمنظمة من التميز والتفوق والفوز على المنافسين.

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد. والاستراتيجيات عند المستوى التشغيلي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنظمة المختلفة في تحقيق الاستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين. وبالرغم من أن هذه القرارات يتم اتخاذها على المستوى التشغيلي (الوظيفي)، إلا أن لها أهمية استراتيجية، حيث إن تحويل الاستراتيجية (استراتيجية المنظمة) إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذلك تعتبر محوراً أساسياً بالنسبة للتنفيذ الاستراتيجي. إن هذا النوع من الاستراتيجيات تتميز عن غيرها في أن نطاقها الزمني أضيق من استراتيجيات الوحدات والأقسام ويكون مداها الزمني قصيراً عاماً واحداً أو أقل، لها دور بارز في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الكلية، وعادة ما تقوض بواسطة مديري الوحدات الاستراتيجية أي مديري الوحدات الوظيفية من أجل التنسيق لاوضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وينبغي أن يدرك أو أن يفهم أن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي) لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الإلتزام الإداري نحو زيادة معدلات كفاءة استخدام موارد المنظمة⁽¹⁾.

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 29

عناصر تخطيط الإدارة الاستراتيجية

هنالك عنصرين أساسيين في التخطيط الإداري، هما(1):

أولاً: التنبؤ بالمستقبل:

يُعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي تقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل.

فالتخطيط كما يقول (دروكر) لا يعني التحكم الذهني في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل. ويجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية، فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة وأن يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة.

ثانياً: الاستعداد للمستقبل:

يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وأن يكون في الوسع تنفيذها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى الدولة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ولذلك يتطلب التخطيط أولاً حصر جميع الموارد والإمكانات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل الطرق في الاستفادة منها، ثم يجب أن يُحاط بعد ذلك، وتحديد أفضل القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثروة القومية مقدره تقديراً سائماً، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها، وعلى الخبرات الفنية والأيدي العاملة اللازمة لإنجاز أهداف الخطة، إذ ليست العبرة في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات رنانة، وإنما العبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف، حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

أساليب الإدارة الاستراتيجية:

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الاستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الاستراتيجية في المؤسسة تتكون من(2):

مجلس الإدارة:

وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الاستراتيجي، ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الاستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

1. البدء و التحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل

(1) زيد منير عوي، الاستراتيجية الحديثة- إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص 18

(2) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، (عمان: دار وائل للنشر، 2004م)، ص 98

الاستراتيجية.

2. التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس إقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة التنفيذية، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.
3. الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

الإدارة العليا:

تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق، نجد أن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الاستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الاستراتيجية، كما يلي⁽¹⁾:

الإدارة الفوضوية:

في هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الاستراتيجية، بينما تنهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، وبذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الاستراتيجية.

الإدارة التنفيذية:

يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركاً كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوجهاها استراتيجياً بالطريقة التي تناسبه.

الإدارة التشريعية:

في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها، وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

الإدارة بالمشاركة:

تعد أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.

مزايا الإدارة الاستراتيجية:

تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في

(1) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 97

سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبياً على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاماً عند الاختيار الاستراتيجي(1). إن الاتصالات الرأسية والأفقية والحوار الإيجابي والمشاركة الفعّالة والتحفيز المستمر هي مفتاح الإدارة الاستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الاستراتيجية يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة. لذلك لا بد من أن يشترك العاملين بالمؤسسة في جلسات العصف الذهني عند وضع الاستراتيجية، حتى يكونوا على معرفة ودراية تامة بكل ما يتصل برؤية ورسالة وأهداف وقيم المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية الإدارية، ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الاستراتيجية، يليها الالتزام وعادة ما يصبح المديرون والعاملون أكثر ابتكاراً وإبداعاً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها(2).

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة وذلك من خلال المشاركة في التخطيط والإدارة من خلال التقييم والتقويم، بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال وتقديم النصح بما يتفق مع الاستراتيجية ويسهم في دعم المسار الاستراتيجي والحد من الانحرافات الاستراتيجية.

والياً نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضاً كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولاً أكثر من فكرة التخطيط المركزي. وبالرغم من أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ورئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين والعاملين في وضع إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة(3).

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك

(1) نادية العارف، مرجع سابق، ص 23

(2) أحمد كردي، مزايا الإدارة الاستراتيجية، مقال منشور على الإنترنت، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/>

(3) عبد القادر محمد الأسطة، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، (1436هـ - 2016م)، ص 69

تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية⁽¹⁾:

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة عالية.
2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
4. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
5. إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
6. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة، ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
7. تجميع البيانات على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
8. إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
9. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي، مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها، ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
10. تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
11. تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها

(1) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2003م)، ص 7

وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

12. تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

عناصر البناء الاستراتيجي:

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر التالية⁽¹⁾:

1. نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

2. آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد توجيه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للإلتزام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

3. هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

4. آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

5. نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الأنوية لمجريات والظروف المحيطة.

6. نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

7. نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

8. أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة، وصلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد، بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة، وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

9. تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

10. تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

فوائد الإدارة الاستراتيجية:

تمثل الإدارة الاستراتيجية الأساس الذي يقوم عليه نجاح وتطور منظمات الأعمال،

(1) محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، (عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015م-1436هـ)، ص 46

لما لها من أهمية بالغة في تنفيذ الاستراتيجية، مما يعود بفوائد عظيمة وكبيرة على المنظمة. ونجمل أهم فوائد الإدارة الاستراتيجية كما يلي(1):

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة. أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط)، والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها.

2. تاريخياً، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك لا زال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن (العملية) Process وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية. فالأسلوب والطريقة التي تُمارَس بها الإدارة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية، فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين)، وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الاستراتيجية، متبوعاً بالإخلاص والالتزام. وحينما يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة؟ ولماذا؟ سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة، وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها، وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

3. استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد، قياساً في وضعها في المدى القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلها.

4. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.

5. تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغييرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

6. التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه

(1) محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سابق، ص 32

جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

تطور مفهوم المدير الإستراتيجي:

إن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، ويتم على مستواها تحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة. وتختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان إستمرارها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة(1).

تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية ويمثل أحد الأركان التي تقوم عليه فلا إدارة بلا تخطيط، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على تصميم الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

يمكن تعريف المدير الاستراتيجي بأنه: «الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الاستراتيجية»(2). وتجدر الإشارة إلى أن المحاولات كانت عديدة لتحديد مفهوم «المدير الاستراتيجي»، وذلك بالرغم من وجود إتفاق جزئي على بعض الأوصاف التي يفترض أن تتوافر فيه، وهذا ما جعله من المفاهيم الاستراتيجية التي لا تزال تعاني من القصور.

وفي الجدول التالي نحاول تلخيص هذه المحاولات كما يلي:

تطور مفهوم المدير الاستراتيجي عند نخبة من الكُتّاب

المفهوم	الدراسة
”هو الشخص المسؤول عن وضع الأهداف الإستراتيجية الشاملة و قيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف“.	Leontiades 1982
”السلطة التي تمارس إدارة الأعمال الكلية للمنظمة و قد تمثل تلك السلطة بفرد واحد كالرئيس أو قد يشترك فيها الرئيس مع نائبه و تتعدى ذلك في المنظمات ذات الأقسام المتعددة، إذ يمكن أن يمارس تلك السلطة مدير القسم“.	Steiner 1986

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 20

(2) محمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: دار النشر غير مذكورة، 2002 م)، ص 31

<p>” هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو وحداتها الاستراتيجية مقترنة بسلطة إصدار القرارات التي ترتبط بوظائف تشغيلية أو استراتيجية“.</p>	<p>Thompson & Strickland 1987</p>
<p>”هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المتضمنة مسح البيئة الداخلية والخارجية ووضع وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات وتقييم ومراقبة النتائج، فهم أشخاص يرون الأعمال ككل ويوازنون بين الاحتياجات الآنية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة“.</p>	<p>Jauch & Glueck 1989</p>
<p>”هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو الوحدات الرئيسية للأعمال الاستراتيجية فيها، فمسؤوليته الأساسية تتمثل في إعطاء التوجيهات للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الاستراتيجية لتحقيق الأداء الأفضل“.</p>	<p>THOMAS 1989</p>
<p>”هو الشخص الوحيد المسؤول مسؤولية شاملة عن عملية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، ويصبح بقية أعضاء المنظمة تابعين له، إذا ما أظهر مشاركته واهتمامه بتلك العملية“.</p>	<p>Rue & Holland 1989</p>
<p>”الشخص الذي يمتلك السلطة الرسمية في السيطرة والإشراف على المنظمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها الاستراتيجية“.</p>	<p>Mintzberg 1994</p>

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص94

ويلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه، وجود أربع اتجاهات رئيسية هي (1):

الأول: يشير إلى أن المدير الاستراتيجي هو الذي يمتلك السلطة ويمارسها في المنظمة.

الثاني: ينظر إلى المسؤولية التي يتحملها المدير الاستراتيجي بوصفه المسؤول

(1) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص94

الأول عن إدارة المنظمة.

أما الثالث: يميل إلى الجمع بين الإتجاهين السابقين، أي الجمع بين السلطة والمسؤولية.

والأخير: وهو الإتجاه الحديث، يميل إلى تحديد ماهية الاستراتيجية من خلال التركيز على الرؤية والتفكير الاستراتيجي كصفة مميزة.

ويتميز المدير الاستراتيجي عن غيره بميزتين هما:

أولاً: القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، والتغيير في الإتجاهات أو التحفظات.

ثانياً: القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وتعبير أوضح يميل المدير الإستراتيجي الجيد إلى إصدار النقاط الرئيسية أو الأدلة لاتخاذ القرار المستقل، و عادة ما تمتلك هذه التوجيهات تأثيراً محفزاً، و تجمع بين الغاية والاستراتيجية للإدارة العليا، مع المبادرة والإبداع وأن لا تكون التعليمات مفصلة أو تتضمن أوامر خاصة أو حدود معينة، كما أنه يميل إلى إثارة الأسئلة و ليس إيجاد الأجوبة، ذلك أن هدفه طرح الأسئلة الصحيحة بدلاً من إيجاد الأجوبة الصحيحة.

و خلاصة القول أن: المدير الاستراتيجي الجيد هو رمز أكثر من كونه مثال، ذلك لأن كل فرد في المنظمة كيان قائم بذاته، ولكن المدير الاستراتيجي يقوم بتدريبه على التفكير والعمل الاستراتيجي الخلاق، ويشجع على المبادرة الفردية والإبداع عند ذلك تصبح المنظمة وحدة استراتيجية متكاملة.

مهارات المدير الاستراتيجي:

إن الذي يميز منظمة عن الأخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق ووضع موضع التنفيذ بنجاح وفعالية، وهو هدف تتنافس عليه المنظمات الواعية، كما أن عملية تطوير هذه المهارات مستمرة ولا تتوقف وهذه المهارات تجمع بين الموهبة والعلم، ويمكن إيجاز أهم المهارات المطلوبة في المدير الاستراتيجي، ما يلي(1):

- القدرة على التفكير الاستراتيجي.
- القدرة على التحليل الاستراتيجي.
- القدرة على مواجهة وحل المشاكل.
- سلامة المنطق و صفاء الذهن.
- سرعة البديهة والذكاء الفطري.
- القدرة على التحليل المنطقي.
- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.

(1) محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 34

– البصيرة النافذة و الإلهام الموفق.

– حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.

– التفاؤل ودوام التوكل على الله.

– فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.

– القدرة على إدارة الوقت وحسن إستغلاله.

– الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

– قوة الإرادة و شدة العزيمة التي لا تفتر.

وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الاستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، ومن هؤلاء R.L.KATZ الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تركز على ثلاث مهارات رئيسية للمدير الاستراتيجي وهي(1):
مهارات إنسانية: وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

مهارات فكرية: تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

مهارات فنية: وتتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.
ويختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، وتقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المنظمة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الاستراتيجية(2).

أدوار ومهام المدير الاستراتيجي:

فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فإن المدير الاستراتيجي مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية والدقة فيهما، وفيما يلي وصف لهذه الأدوار:

القيام بكل الأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر ومستقبل المؤسسة، والمقصود بأداء الأدوار الأساسية والهامة هنا هو القيام بمجموعة من النشاطات المترابطة والمتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة إلى الأمام والإستمرار، وقد توصل الباحث:هنري منتزبرغ إلى تحديدها فيما يلي(3):

1) علي شريف، الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، 2003)، ص 63

2) مهام وصفات ومهارات المدير الإستراتيجي، مقال منشور على موقع أسود البنفسج، <https://www.business4lions.com/st>

3) المرجع السابق

أولاً: أدوار العلاقة فيما بين الأفراد أ. دور المجامل:

بحيث يتمتع المدير الاستراتيجي بالشخصية الاعتبارية والقانونية والرمزية للمؤسسة، حيث يقوم بقيادة الفعاليات الاجتماعية والاحتفالية والقانونية نيابة عن المؤسسة.

ب. دور القائد:

بحيث يقود ويرشد ويحفز المدراء الآخرين في المؤسسة، ويقوم بالإشراف على برامج تطوير العاملين وتدريبهم، وإدخال الأساليب الحديثة في الإدارة للمؤسسة وتطوير أجواء العمل.

ج. دور المنسق:

يحتفظ بشبكة من الاتصالات والعلاقات من أفراد ومديرين وزملاء ذوي العلاقة بعمل المؤسسة ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانياً: أدوار المعلومات

أ. دور المراقب:

يقوم المدير الاستراتيجي بالبحث الدائم عن المعلومات في البيئة المحيطة ومن الأقسام والأفراد المحيطين به، وبذلك يكون بمثابة النظر الثاقب للمؤسسة والموجه الاستراتيجي لأعمالها.

ب. دور ضابط الاتصالات:

حيث يقوم بنقل المعلومات إلى بقية المدراء والعاملين وذلك من خلال: إصدار التعليمات واللوائح وتوضيح السياسات وعقد اجتماعات مع العاملين.

ج. المتحدث الرسمي باسم المؤسسة:

حيث تنتقل المعلومات إلى البيئة الخارجية للمؤسسة كالموردين أو الموزعين... و يلقي الندوات والمحاضرات في الغرف التجارية والجامعات والنوادي ووسائل الإعلام... إلخ.

ثالثاً: أدوار إتخاذ القرار:

أ. مبادر ومروج القرارات:

فمن خلال دوره كباحث عن المعلومات، قد يلتقط شيئاً جديداً من هنا أو هناك يكون سبباً في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به.

ب. معالج المشكلات والأزمات:

بحيث يرأس فريقاً خاصاً بإدارة الأزمات يقوم بوضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات التي تطرأ ويقود الجهود الإدارية في مواجهتها.

ج. مخصص للموارد:

بحيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من نشاطات المؤسسة، ويوافق أو يرفض الميزانيات المخصصة للمصروفات الإدارية وغيرها.

د. مفاوض:

حيث يقوم بتوقيع الإتفاقيات المهمة ومناقشتها، وإجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن مؤسسته، كما قد يتدخل لحل النزاعات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

هذا بالإضافة إلى أدوار أخرى مختلفة منها(1):

- تقديم نموذج أو نماذج للقيادة المتميزة المبدعة للمؤسسة والعاملين فيها.

- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

- ممارسة عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة فعالة.

ويمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة، بل هي متكاملة ومتداخلة بصورة لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، وإلا حدث الخلل في الأداء العام للمنشأة.

خصائص مهام المدير الاستراتيجي:

تفرد مهام المدير الاستراتيجي عن سائر المهام الإدارية الأخرى بما يلي(2):

1. معظمها غير منتظم وغير مستمر:

فمن النادر أن ينشغل بها المدير طوال اليوم، و لكن عند ظهورها فإنها تكون ذات أهمية قصوى، كاختيار شخص لرئاسة وحدة معينة، أو ترقية مدير معين من منصبه.

2. تحتاج إلى قدر كبير من المراجعة و الدراسة المتأنية:

وذلك بتحليل وتقويم البدائل المختلفة وآثارها المحتملة، والحسابات المتعلقة بها، وردود أفعال الغير تجاهها.

وقد يترتب عن هاتين الصفتين النتيجتين التاليتين:

نظراً لوقت الفراغ الذي ينشأ عن طبيعة مهام المدير الاستراتيجي وهي عدم استمراريتها فإن معظم المديرين يوجهون اهتمامهم بمهام المستويات الأدنى، فيشغلون أنفسهم بدائرة الأعمال التنفيذية التفصيلية اليومية، والتي – مع الوقت – لا تترك لهم وقتاً للتفكير في المهام الاستراتيجية. والأخطر من ذلك أنك تجد مثل

(1) مهام وصفات ومهارات المدير الإستراتيجي، مقال منشور على موقع أسود البنس، <https://www.business4lions.com/st>

(2) المرجع السابق

هؤلاء المديرين يكثر الشكوى من كثرة ما يحمله من أعباء ومن سلبية نوابه، ومن ضعف الأداء العام.

وهذا غالباً ما يرجع إلى أن المدير العاجز عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، يندفع بقوة لتعويض هذا العجز بالتدخل في الأعمال التفصيلية والروتينية التفاهة لسائر العاملين في المنظمة، ويتهرب من مواجهة مسؤولياته الحقيقية وهي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة.

غالباً ما يجد المديرون الاستراتيجيون الحرية التامة في تحديد طبيعة المهام والمسؤوليات التي هي من صميم عملهم. ونتيجة لذلك قد يختار المدير الاستراتيجي ما يروق له ويتفق مع قدراته ومزاجه، ويهمل كل أو بعض المهام الأساسية والحساسة، مما قد يدفع المنظمة إلى كارثة حقيقية.

كفايات المدير الاستراتيجي الناجح:

لعل من أبرز السمات التي تميز المدير الناجح هي أنه يتمتع بمجموعة من الكفايات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته على أكمل وجه ممكن، وأنه يدأب باستمرار على تجديد أفكاره وتطوير ممارساته بحيث تتمكن المؤسسة التي يقودها من إيجاد جيل من المبدعين، ويعتبر مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة، حيث أنها تعني سلسلة من الأعمال والأنشطة القابلة للملاحظة، أي جملة من السلوكيات النوعية الخاصة، كما أنها استعداد داخلي ذهني غير مرئي⁽¹⁾. والكفاية عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهامه ومسؤولياته بمستوى يمكن ملاحظته وتقييمه لضمان جودة العمل، وتعرف الكفايات أيضاً بأنها قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي إكتسبها بإثارتها وتجنيدتها وتوظيفها. بقصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة، وهناك المهارة الإدارية والتي هي القدرة المكتسبة القابلة للنمو التي تمكن المدير من إنجاز مهامه بسرعة ودقة، وهناك تقارباً بين مفهومي الكفاية والمهارة، غير أن مفهوم الكفاية أكثر اتساعاً وشمولاً إذ إنها تتضمن إضافة إلى القدرة، المعارف والاتجاهات والشمائل الشخصية التي يتصف بها المدير، وفيما يلي بعضاً من الكفايات اللازمة للمدير الناجح وهي⁽²⁾:

1. الكفايات العلمية:

وهي أن يكون للمدير إحاطة شاملة بمختلف القضايا الإدارية، فهو لا يتوقف عند المعارف التي حصل عليها أثناء دراسته الجامعية أو غيرها، إنما يغذيها

(1) الطيب إمام الشيخ، الاستراتيجية الإعلامية وانعكاسها على الأداء القومي - دراسة حالة تلفزيون السودان (1992-2002م)، بحث غير منشور- دكتوراه- جامعة أم درمان الإسلامية. معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، 2015م، ص 117

(2) عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، ب ت)، ص 96

بمطالعاته المستمرة لكل ما يستجد في ميدان عمله، إضافة إلى ذلك إتقانه لمجموعة من المهارات أبرزها:

- أ. القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء.
- ب. والقدرة على ممارسة استراتيجيات الإشراف على العاملين، وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل الإداري.
- ج. القدرة على التواصل مع الآخرين، والتواصل مع المجتمع الخارجي من خلال تفهمه للعادات والتقاليد التي يمارسونها.

2. الكفايات العملية: وتتمثل في:

- أ. القدرات الأدائية مثل القدرة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع داخل الوزارة أو المؤسسة أو الوحدة الإدارية التي يديرها، القدرة على تنفيذ الخطط السنوية أو الفصلية أو الشهرية.
- ب. القدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة، واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب. والقدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تطرأ على العمل وإيجاد حلول ملائمة لها، بتوظيف أسلوب حل المشكلات وغيره من أساليب التفكير العلمي.
- ج. القدرة على إجراء البحوث الميدانية التي تساهم في تطوير الأداء.

3. الكفايات الشخصية:

- أ. القدرة على الانتماء الصادق لمهنته إضافة إلى إيمانه بأهمية وخطورة العمل الذي يقوم به، أخذاً بعين الاعتبار المعوقات التي ستواجهه أثناء ممارسته لعمله.
- ب. القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر.
- ج. القدرة على تقدير أحوال العاملين معه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

- د. والقدرة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه، من حيث الصلاح والتواضع والهدوء وحب العلم والتنمية المهنية وحرية التعبير وخلق الاحترام المتبادل، وقوة الحجة وتحمل المسؤولية، واجتناب استخدام الألفاظ

البيئية مهما كانت الأسباب.

هـ. القدرة على بالنفس وما يترتب عليها من حسن الظن بالآخرين.

ك. القدرة على ممارسة النقد الذاتي وعلى تقبل النقد البناء.

ل. القدرة على تحقيق الاتزان النفسي.

م. والقدرة على التأثير والتفاهم مع الجهات التي تتواصل مع الوزارة أو

المؤسسة أو الوحدة الإدارية التي يديرها وكسب واحترام كل ما يتعامل

معهم.

المدير الاستراتيجي وتفعيل التنفيذ الاستراتيجي:

يجب التأكيد على أن أهمية دور المدير الاستراتيجي تكمن في تفعيله للأداء في المؤسسة وتطبيق الاستراتيجية وفق ما هو مخطط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بدون انحرافات عن المسار الاستراتيجي، ومعالجة الانحرافات إن حدثت من خلال الرقابة الاستراتيجية والتقييم والتقويم.

الإدارة الاستراتيجية هي البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية واليقظة الاستراتيجية لتحديد الموقف الاستراتيجي⁽¹⁾.

يعتمد نجاح عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والسياسات الموضوعية بشكل كبير على مدى نجاح المنظمة في تحديد وتقديم إجابات دقيقة لتلك التساؤلات، حيث أن مرحلة التنفيذ هي الأكثر أهمية في تحديد النجاح أو الفشل، ويتطلب التنفيذ الناجح تلك الخطط والسياسات القيام ببعض التغييرات الهامة في البيئة الداخلية للمنظمة⁽²⁾.

نرى أن الوظيفة الرئيسة والهدف الأول للمدير الاستراتيجي، هو تطوير المنظمة، والارتقاء بمهارات العمل فيها، بعد تقييم بينيتها الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وكذلك بعد تحديد النقطة التي تقف فيها المنظمة الآن، والإجابة على سؤال إلى أين تريد الوصول؟. فضلاً عن معرفة قدرات ومهارات فريق العمل ووضع الرؤى الكفيلة بتطوير هذه المهارات لتواكب الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال التدريب المستمر.

لبلوغ المستوى المطلوب من الأداء الأمثل، يجب مسايرة التطورات التي تطرأ على جميع الأصعدة في مجال نشاط المنظمة، لذا يجب على المدير الاستراتيجي أن يحتفظ بأدواته وأدوات مرؤوسيه في حالة ممتازة، ولتحقيق ذلك عليه القيام بإعداد برامج له ولمرؤوسيه لتنمية المهارات الحالية واكتساب مهارات إضافية

(1) فضيل سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم أساسية وتطبيقات عملية، ط2،(بغداد: مكتبة السيسان، 2019م)،

ص 6

(2) عبد الباري إبراهيم درة، و ناصر محمد مسعود جرادات، مرجع سابق، ص 244

بشكل مستمر، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه عندما يكون التعليم المستمر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، فإن أعضاءها يقومون بالبحث عن الفرص التي تمكنهم من شحذ مهاراتهم لمواجهة تحديات الغد(1).

وفي سياق تشجيع المهارات فإن معظم المؤسسات تعطي الموظفين علاوة سنوية، إذا حققوا الحد الأدنى للأداء، ومعظم الموظفين يعتقدون أنهم سيحققون ذلك عن جدارة، و عادة ما يتوقف حجم الزيادة على تكلفة و نفقات المعيشة، ولكن النظام الأفضل هو تحديد العلاوة على أساس الجدارة في الأداء، وهو أحد يتوقف على تقييم أداء كل موظف. أما إذا كانت فرص نمو الأداء في المؤسسة محدودة، فإنه يجب على المدير أن يشجع مرؤوسيته على اكتساب مهارات في تخصصات أخرى، فمثلاً عن طريق مساعدة الأشخاص في توسيع خلفياتهم المعلوماتية، فهو يساعدهم على التقدم في أدائهم، وبذلك يصبحون أكثر قيمة للمؤسسة(2).

وبالتالي فإن المهارات الوظيفية والمهارات الخاصة عوامل ضرورية للنجاح، كما أن برامج الاستشارة الخاصة بالتقدم المهني والمصممة جيداً يمكن أن تساعد الأعضاء في المؤسسة على تحسين مهاراتهم وأدائهم، وتقييم فرصهم المستقبلية والاستعداد لها. وعلى العموم إن أداء مجموعة العمل لعملها بأحسن طريقة يتوقف على تعاون جهود كافة.

إن التنفيذ الممتاز للاستراتيجية المناسبة من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة المتمثلة في النمو أو زيادة الحصة السوقية أو الربحية، وإن التنفيذ الممتاز للاستراتيجية غير المناسبة قد يساهم في إنقاذ المنظمة من المشكلات التي تعاني منها في الوقت الحاضر. كما أن التنفيذ الضعيف للاستراتيجية المناسبة من شأنه أن يضع العراقيل أمام الإدارة، فضلاً عن خلق انطباعات لديها من أن الاستراتيجية التي استقر الرأي عليها هي ليست مناسبة لظروف المنظمة وإمكاناتها. وبنفس الوقت يشير التنفيذ الضعيف للاستراتيجية غير المناسبة إلى الفشل التام من جانب المنظمة في بلوغ أهدافها المنشودة(3).

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أن خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها. ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها،

(1) تحديات الإدارة الاستراتيجية، مقال منشور على الإنترنت

(2) المرجع السابق

(3) صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية- وتحديات الألفية الثالثة، (عمان: دار

المناهج للنشر والتوزيع، 1436هـ -2015م)، ص 360

وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي. فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة، وتطوير أدائها(1). يلعب المدير الاستراتيجي دوراً مهماً وحيوياً في الارتقاء بواقع المنظمة الحالي، وإحداث تغييرات جذرية لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة من خلال البيئات الداخلية والخارجية، وهذا لن يحدث في ظل إدارة تقليدية، وهنا تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية ودواعي وجودها على رأس منظمات الأعمال.

أوجه تطوير الأداء (التنفيذ الاستراتيجي):

إن تفعيل أو تطوير الأداء يكون من خلال مجموعة المهارات والصفات التي يتميز بها المدير الاستراتيجي، بالإضافة إلى مجموعة المهام أو الأدوار التي يجسد فيها مجموعة خبراته أو مهاراته، ليصل بذلك إلى تميز المؤسسة في الأداء. ومن أهم المؤشرات أو الأوجه التي تظهر الأداء المتميز: القرارات الاستراتيجية الفعالة، والتسيير الجيد للمهارات وتوجيهها نحو الأفضل، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق موجهات القيم والرؤية والرسالة.

(وفيما يتعلق بالمستلزمات والمتطلبات الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات، يرى أغلب المهتمين بالفكر الاستراتيجي أنها تتمثل في وجود الهيكل التنظيمي المناسب، وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة، وتوفير الموارد، سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة، وقدمت شركة ماكينزي الاستشارية نموذجاً يتضمن سبعة عناصر إدارية وتنظيمية ضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وأطلقت عليها الشركة اسم أنموذج العناصر السبعة (7S) The Seven S Framework، حيث يبدأ كل عنصر من تلك العناصر بحرف (S) باللغة الإنجليزية، وتلك العناصر هي(2):

1. القيم والغايات المشتركة

والتي تمثل التطلعات والطموحات لما يريد أعضاء المنظمة تحقيقه والوصول إليه، وهذه يصعب التعبير عنها بشكل صريح في الأهداف.

2. الاستراتيجية

مجموعة من الممارسات التي تمارسها المنظمة بهدف تحقيق السبق على المنافسين، حيث تحدد من خلال تلك الممارسات رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وبما يحقق التوازن في تلبية مصالح الأطراف، أي أنها تعني رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد.

(1) سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2006م - 2007م،

ص 6

(2) عبد الباري إبراهيم درة، و ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 245

3. المهارات Skills

تمثل ما يمتلكه العاملون في المنظمة من إمكانيات وقدرات وكفاءات، ما يمكنهم من تحويل الأفكار والمعلومات إلى واقع عملي، وبالتالي فالمهارات هي التي تميز منظمة عن أخرى، وتجعلها قادرة على المنافسة بشكل أفضل.

4. الأنظمة Systems

مجموعة من التعليمات التي تعمل المنظمة بموجبها، والتي تشير إلى كيفية قيام المنظمة بإنجاز أعمالها المختلفة، وتشمل أنظمة الإنتاج، وأنظمة الرقابة، وأنظمة المعلومات، وغيرها من الأنظمة.

5. العاملون Staff

ويُعتبرون عنصراً مهماً من عناصر تنفيذ الاستراتيجية، بما يملكونه من مهارات وقدرات، وينبغي على المنظمة أن تهتم بخصائص أولئك العاملين بشكل كبير، خاصة ما يتعلق بالخصائص التي تفيد في تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة بشكل فاعل.

6. الهيكل التنظيمي Structure

يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحدها الخريطة التنظيمية، وبالتالي تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضيح عمليات التنسيق التي تتم بين الأنشطة المختلفة.

7. أسلوب الإدارة Style

أي الطريقة الفكرية التي تعتمدها إدارة المنظمة في إدارة عملياتها المختلفة، حيث تظهر من خلال ذلك الأسلوب القيم الأساسية والجوهرية التي ينبغي أن تعتمدها المنظمة.

تُعتبر عملية التنفيذ عملية لاحقة لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أنها تترجم الخطط التي تم اعتمادها إلى أفعال، وبالتالي فإن مدى وحجم النجاح في تنفيذ الخطة غالباً ما يرتبط بمجموعة عوامل أو عناصر، من أهمها⁽¹⁾:

1. كفاءة وفعالية من يقومون بالتخطيط.
2. كفاءة وفعالية من يقومون بالتنفيذ.
3. دقة التخطيط ووضوح الخطط الموضوعية.
4. توفر الإمكانيات المادية، من موازنات وأجهزة.
5. وضوح الإجراءات التنفيذية.

وهناك وجهتا نظر حول طبيعة العلاقة بين التنفيذ والتخطيط، فبينما ترى المدرسة الإدارية اليابانية أن التخطيط السليم والمتقن يقود حتماً إلى تنفيذ فعال، فإن المدرسة الغربية، وخصوصاً الأمريكية، ترى أن التخطيط الفعال، وبرغم أهميته في نجاح التنفيذ، إلا أنه لا يقود دوماً إلى تنفيذ فعال، لأن هناك متطلبات أخرى لفعالية التنفيذ غير التخطيط المتقن، فالن تنفيذ الفعال يحتاج لأنشطة مختلفة ومتعددة، كما يحتاج

(1) عبد الباري إبراهيم درة، و ناصر محمد مسعود جرادات، مرجع سابق، ص 247

إلى منفذين يملكون القدرة على التنفيذ بفعالية، بمعنى أن التخطيط المتقن هو أحد الشروط لنجاح التنفيذ وليس هو الشرط الوحيد(1).

القرار الاستراتيجي:

الإدارة الاستراتيجية هي القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي، ولذلك تتجسد مهارة المدير الاستراتيجي عند أداء مهامه في القرار الاستراتيجي الصائب والناجح، والذي يتخذه في سبيل معالجة هادفة وفق منهج متطور قادر على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر على قدرته، على التنبؤ واعتماد القرارات الاستراتيجية الرشيدة في هذا الخصوص، وتواجه الإدارة في العصر الحالي حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية، التي اكتسحت جميع الميادين، وما نجم عنها من تعقد وتشابك في وظائف الإدارة و متطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية كمجرد الاعتماد على الخبرة الشخصية واستخدام أسلوب التجربة والخطأ، لم تعد قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة التي تستدعي القرارات الجوهية للاستغلال الأمثل للموارد، وعليه لابد إذن أن يمثل القرار الاستراتيجي مرتكزاً فاعلاً في تمكين المدير الاستراتيجي من الوصول إلى أداء المؤسسة إلى التميز، والوفاء بمتطلبات المحيط ومواكبة متغيراته الداخلية والخارجية(2).

وتكمن الأهمية البالغة التي توليها مختلف المؤسسات لمسؤولية اتخاذ القرار الاستراتيجي في كون النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الثاقبة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، سيما وأن الارتجال أو مجرد الرجوع إلى المعارف المتراكمة أو أسلوب التجربة والخطأ فقط، لم يعد كافياً لاتخاذ القرار الاستراتيجي، فقد أصبحت القرارات الاستراتيجية اليوم بمثابة المرآة العاكسة لمدى النجاح أو الفشل، الذي يحققه المدير الاستراتيجي، وغالباً ما يحقق القرار العلمي السديد أعلى مستويات الأداء للمؤسسة بأقل تكلفة وذلك بالمقارنة مع القرارات الغير علمية(3).

مما سبق يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها: «القرارات التي تختص في حل المشاكل أو تحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة على المدى البعيد من أجل إختيار أفضل السبل فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة»(4).

خصائص القرارات الاستراتيجية:

إن اتخاذ القرارات عملية مطلوبة يحتاج إليها ويقوم بها كل شخص سواء كان مديراً أو خالفاً. فكل فرد منا يتخذ مجموعة من القرارات اليومية تتفاوت في درجة بساطتها أو تعقدها، كما أن بعضها يدخل في إطار بعض الأمور الروتينية

(1) عبد الباري إبراهيم درة، و ناصر محمد مسعود جرادات، مرجع سابق، ص 248

(2) جامعة القدس المفتوحة، مقرر الإدارة الاستراتيجية، <https://dspace.gou.edu/contents/4306/unit2/index.html>

(3) علي شريف، مرجع سابق، ص 98

(4) جامعة القدس المفتوحة، مرجع سابق

التي يؤديها الفرد في حياته اليومية، والبعض الآخر يظهر نتيجة أمور مفاجئة وغير متوقعة⁽¹⁾.. وتختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجياً والمنظمات التي لا تدار استراتيجياً، وهناك خصائص ونواح معينة تتميز بها القرارات الاستراتيجية، وهذه الخصائص هي⁽²⁾:

1. الاهتمام بالعميل:

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى الاهتمام بالعميل، وزيادة رضاه تجاه ما تقدمه له المنظمة من سلع وخدمات، وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه. وتتخذ القرارات الاستراتيجية في كل المستويات من أجل العميل والمحافظة عليه من تأثير المنافسين، إذن العميل هو محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية ومعيار مجاها هو رضاه.

2. التأثير طويل الأجل:

تتضمن الإدارة الاستراتيجية قرارات ذات أثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين، وكلها قرارات يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت تكلفة قرار مثل تغيير قواعد الحضور والغياب، وغيرها من القرارات غير الاستراتيجية، ونظراً لخطورة القرارات الاستراتيجية فإن اتخاذها يتطلب إجراءات وضمانات تنظيمية للتأكد من أنها تتم بأفضل ما يمكن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مدخليين هما:

أ. اتباع مدخل اشتراك الوظائف Cross Functional: عند اتخاذ القرار الاستراتيجي لا بد من ضرورة اشتراك المسؤولين عن الوظائف التي سوف يكون لها علاقة بموضوع القرار الاستراتيجي والاستعانة بالخبرات الفنية الخارجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ب. اتباع مدخل اشتراك المعارف Interdisciplinary: ويعني اشتراك أفراد ذوي معارف (تخصصات) وخلفيات علمية للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر علمية.

3. التحول الجذري في عمليات المنظمة:

تتضمن الإدارة الاستراتيجية قرارات تمثل تحولاً جذرياً في ممارسات المنظمة وتغيير جذري ورئيسي، وليس تغيير عرضي بسيط، فقيام إحدى الشركات التي تعمل في المنتجات الزراعية بإنشاء مصانع للتعليب بدلاً من بيعها طازجة من أجل التصدير يعتبر قراراً استراتيجياً يختلف عن اتخاذ قرار بالاعتماد على الترقية من داخل المصنع لتعيين رئيس العمال. واتخاذ قرار شراء الشركات التي تورد

(1) مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009م)، ص 72

(2) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 24

مستلزمات الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الوسطاء هو قرار استراتيجي يختلف عن قرار تعديل نظام التوريد وطرق الدفع للموردين. والقرار بتوسع التعامل مع الصين واقتحام السوق الصيني يمثل تحولاً جذرياً إذا كان هدف المنظمة إجراء عمليات مشاركة مع الشركات الصينية... إلخ، بدلاً من الاقتصار على التسويق المحلي.

4. السرعة في تطبيق الاستراتيجيات:

يعتمد الفكر الاستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظراً لأن تصميم الاستراتيجيات يتطلب وقتاً طويلاً، وعادة ما تصبح الاستراتيجية متقدمة قبل تطبيقها للبطء الشديد في تطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها وعدم الرغبة في تحمل قدر معقول من المخاطرة. ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تعمل على تعيين المديرين القادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة وإتقان وجرأة. وتدفع لهم مرتبات تفوق ما يدفع لغيرهم لما يتحملونه من مخاطر نتيجة لاحتمال فشل بعض استراتيجياتهم. وقد أدركت المنظمات إن نجاح الاستراتيجيات يتطلب تطبيقها بطريقة سريعة وشاملة نظراً لأن تطبيق أجزاء من الاستراتيجية قد يلفت نظر المنافسين ويجعل رد فعلهم أقوى مما لو تم تطبيقها كلية.

5. المشاركة:

لم تعد عملية اتخاذ القرارات في ظل الفكر الاستراتيجي عملية فردية يقوم بها المديرين أو رجال الإدارة في المستويات العليا/ بل أصبحت عملية جماعية يقوم بها أو يشارك فيها جميع الأفراد وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة ومن مختلف التخصصات، الأمر الذي جعل بعض المنظمات الأمريكية واليابانية أن تلزم العاملين فيها بضرورة تقديم اقتراحات (اقتراحات استراتيجية) وبعد ذلك تقوم بتجميع وتحليل هذه الاقتراحات والربط بينها لبناء استراتيجيات قوية نابعة من إسهامات أفراد المنظمة، وذلك يؤدي إلى اقتناع العاملين بها وزيادة ولائهم مما ينعكس على جودة وكفاءة تطبيق هذه الاستراتيجيات.

6. المرونة:

تعتبر المرونة أحد المتطلبات الرئيسية للقرارات الاستراتيجية، ونجد المنظمات المعاصرة تحرص على اختيار وتفضيل الاستراتيجيات التي تتسم بالمرونة والتي يمكن تعديلها أو حتى تغييرها أو إلغاؤها إذا تطلب الوضع ذلك، وحدث تغيير مفاجئ في البيئة الخارجية والداخلية.

7. القرارات الاستراتيجية تحدد نطاق عمل المنظمة:

وبمعنى آخر، هل ستعمل المنظمة في مجال واحد أم مجالات متعددة، وتنطلق من نظرة كلية للمنظمة. وكذلك تركز القرارات الاستراتيجية على ملائمة أنشطة المنظمة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها (الفرص والمخاطر). وحيث أن البيئة

تستجيب لهذا الوضع باحتوائها على تغييرات رئيسية في عمل المنظمة⁽¹⁾.
8. القرارات الاستراتيجية غالباً ما تنطوي على تعديلات رئيسية في موارد الشركة:

حيث أن التغيير الاستراتيجي اللازم للاستجابة لتغيير في ظروف البيئة قد يتطلب تنفيذ الحصول على موارد جديدة أو إعادة توزيع بعض الموارد الحالية أو حتى التخلص من بعض الموارد التي لم تعد صالحة. ولكنها تتأثر كذلك بقيم وأهداف الأشخاص الذين يلعبون دوراً مؤثراً في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية. والقرارات الاستراتيجية غالباً ما تكون على درجة من التعقيد وذلك نسبة لأنها تقوم على العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية مما يترتب عليها تغييرات واسعة في مختلف جوانب عمل الشركة⁽²⁾.

مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي:

القرار الاستراتيجي يمثل الركن الأساس، وله أهمية قصوى في الإدارة الاستراتيجية وعلى المنظمة ككل، لكونه يرتبط بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. ولذلك يمكن أن يتخذ هكذا بدون ترو ودراسة مستفيضة. ويمر بعدد من المراحل، على النحو التالي⁽³⁾:

1. مرحلة التشخيص والتحليل:

وتعد من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً، إذ لا بد على المدير الاستراتيجي أن يمتلك القدرة الكافية لتشخيص الموقف، والتعرف على مختلف المتغيرات حتى يسهل الوصول إلى القرار الصحيح، وفي هذا الصدد يقول DRUCKER :
«إن المصدر العام الأساسي للخطأ في القرارات الإدارية هو التركيز على إيجاد الإجابات الصحيحة، بدلاً من الأسئلة الصحيحة».

2. مرحلة خلق وتطوير البدائل:

يتم خلق وتطوير البدائل الاستراتيجية والتي يجب أن تكون متعددة، وإلا فليس هناك قرار يتخذه المدير الاستراتيجي، ومن النماذج المعتمدة في هذا الشأن: نموذج العصف العقلي (عصف الأفكار) وبالرغم من أهمية خلق البدائل الاستراتيجية إلا أن المدير مطالب بإدراك مختلف القيود التي قد تعيق تحقيقها، ولا بد أن يضع السناريوهات البديلة ومعرفة أثر كل واحد منها.

3. تقييم البدائل:

وذلك من خلال مرحلتين:

-دراسة جدوى لكل بديل «إمكانية التنفيذ».

-الاستمرارية في جميع المعلومات في كل بديل من حيث درجة فاعليته وجدواه

(1) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، (الحرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م)، ص 46
(2) جيرري جونسون وكيفن سولز، دراسة الاستراتيجية الكلية، ترجمة: عمر أحمد عثمان المقلي، (قطر: الدار العالمية للطباعة والنشر، 2000م)، ص 17

(3) مفهوم القرار الاستراتيجي، مقال منشور على الإنترنت، <https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81>

وتأثيراته سلباً وإيجاباً...وأخيراً يقوم بدراسة انعكاسات هذا البديل على المؤسسة واستراتيجيتها.

4. اختيار أفضل البدائل:

بناءً على الخطوة السابقة نقوم بمفاضلة بين البدائل ويتم اختيار البديل الملائم.

5. وضع البديل حيز التنفيذ:

إن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لا تنتهي بمجرد إختيار البديل، بل تستمر إلى تنفيذ الذي يتم من طرف أعوان التنفيذ.

6. المتابعة والتقييم:

بعد تنفيذ القرار، تأتي آخر مرحلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والتي من خلالها يتابع المدير الاستراتيجي نتائج قراره حتى يتأكد من مدى فاعليته وكفاءته. بعد تحقيق للنتائج المرغوبة، وفي حالة ما إذا ثبت عدم جدوى قراره فإن المدير الاستراتيجي يمكنه التصرف بعدة طرق كأن يقوم بالرجوع إلى بعض البدائل، واختيار سيناريو آخر، والتأكد من جدواه.

تقييم البدائل الاستراتيجية:

يجب على منظمة الأعمال أن تقوم بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية، لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي. وتخضع عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لمعايير عدة هي(1):

أولاً: التوافق Consistent:

لا بد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقاً مع الفرص والتهديدات البيئية من جهة، ومع نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة ثانية. وهنالك ثلاثة أبعاد يجب أخذها في الاعتبار عند القيام باختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، وهي: البعد السياسي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي للاستراتيجية.

ثانياً: التطابق Conformity:

من الضروري أن تختار منظمة الأعمال البديل الاستراتيجي الذي يمكن أن يحقق تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها.

ثالثاً: الميزة التنافسية Competitive Advantage:

تسعى المنظمات جاهدة بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.

التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation:

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تُمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية، والموازنات والإجراءات، ولغرض تحديد أهمية عملية تنفيذ الاستراتيجية فيمكن إظهار ذلك من

(1) سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2006م-2007م، ص 67.

خلال مقارنتها بعملية تصميم الاستراتيجية. فعلى الرغم من أهمية التصميم الجيد للاستراتيجية لنجاحها إلا أن مجرد التصميم الجيد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ، وهنا يمكن إدراك سبب اهتمام الكثير من مديري المنظمات بتوجيه كل جهدهم وانتباههم لعملية التنفيذ الاستراتيجية التي تتمحور حول ثلاثة أبعاد هي(1):

البعد الأول: تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ؟.

من أجل تحقيق أكبر دعم لتنفيذ الاستراتيجية لا بد من الحرص على أن يشارك المديرون في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية. وأيضاً استخدام المستشارين في الإدارة الاستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.

من المعروف أن المديرين في الإدارة العليا لأية منظمة هم الذين يقومون بعملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي وضع الخطط والسياسات المختلفة للمنظمة، أما ما يتعلق بتنفيذ تلك الخطط والسياسات، فيقوم كل فرد في المنظمة، وحسب موقعه، بعملية التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية، التي يمكن من خلالها القيام بعملية التنفيذ على أكمل وجه، وربما يكون المنفذون للخطط والسياسات المختلفة من أي مستوى إداري، وكل حسب موقعه واختصاصه(2).

البعد الثاني: تحديد ما الذي يجب القيام به؟.

يجب أن يقوم المدراء الاستراتيجيون بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل استراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي وبمجرد الإنتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة.

تتضمن عملية تنفيذ الخطط المختلفة القيام بثلاثة أنشطة أساسية من شأنها وضع تلك الخطط موضع التنفيذ الفعلي والعملي، وهذه الأنشطة هي(3):

أ. **وضع البرامج التنفيذية**، التي يتم من خلالها تحديد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط المختلفة، والهدف من وضع هذه البرامج التنفيذية هو نقل الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها إلى موضع التنفيذ الفعلي.

ب. **وضع الموازنات المالية**، وفي هذه الحالة يتم تحديد الكلفة المرافقة لكل برنامج تنفيذي، وذلك بهدف تخصيص الموازنات المالية التي تكفي للقيام بعملية التنفيذ بشكل فاعل ودون إبطاء.

1) سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، بحث غير منشور -ماجستير-، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2006م - 2007م، ص 85

2) عبد الباروي إبراهيم درة، و ناصر محمد مسعود جرادات، مرجع سابق، ص 249

3) المرجع السابق، ص 249

ت. تطوير الإجراءات المختلفة، حيث تعرف الإجراءات Procedures، بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة والمتابعة التي توضع بشكل مفصل لبيان كيف يمكن إنجاز المهام المختلفة، وتهدف الإجراءات لتوجيه الأنشطة المختلفة الوجهة السليمة.

البعد الثالث: تحديد مستلزمات البديل الاستراتيجي:

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توافر مجموعة من المستلزمات، ويتمثل أهمها بالآتي(1):

1. وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

إن فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية لعدد كبير من علماء الإدارة. وتصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع الاستراتيجية يتطلب ما يلي:

أ. التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

ب. إسناد الأنشطة والمهام للأفراد المناسبين.

ث. اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.

ج. تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.

2. أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية:

في كثير من الأحيان يحصل عدم توافق بين الاستراتيجيات الجديدة والثقافة السائدة في المنظمة، لذلك يرى الباحثين المختصين وعلماء الإدارة أنه يجب على المنظمات أن تحاول تغيير الثقافة السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية الواعدة ومع هيكلها التنظيمي.

وكما يتعين عليها إرساء الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى أفضل موقع، وفي هذا المجال حاول علماء كثيرون تحديد السمات المشتركة التي تشترك فيها الثقافات التنظيمية الجيدة، ووجدوا أن هنالك خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية تشترك في مجموعات من القيم هي(2):

أ. التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، ومشاركة المديرين عن كثب في العمليات اليومية، وعدم انفراد الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة عن الواقع، ويجب أن يكون كل من في المنظمة على اتصال وثيق بكل مستجدات الأمور.

ب. يتعين على منظمة الأعمال أن تلتصق بالمجال الذي تعمل فيه وتركز جهودها فيما تجيد من عمل، كما يجب على منظمة الأعمال إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي وذلك من خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل.

(1) سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص 85

(2) سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص 86

ج. احترام الفرد وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن لمنظمة الأعمال من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

3. أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات جيدة:

للسياسات مواصفات يجب أن تتوافر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

أ. أن تكون داعمة للاستراتيجيات.

ب. أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.

ت. الاستقرار النسبي، فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة، ومن وقت لآخر بما يفقدها الكثير من فوائدها ودواعي وجودها.

ث. المرونة، يجب أن تكون قابلة للتعديل والتبديل، إذ إن السياسات عادة ما تتم بالسهولة على صعيد فرضها وإعمالها بينما يصعب إبطالها والتخلص منها.

فوائد السياسات الجيدة:

إن السياسات إذا توافرت فيها الشروط الجيدة فإنها يمكن أن تؤدي الكثير من الفوائد للمنظمة نذكر منها(1):

أ. تعتبر بمثابة أداة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة العاملين في المواقع المختلفة لأداء عمل واحد حيث أنها تجعل من أداء هؤلاء الأفراد لنفس العمل وكأن الذي يؤديه فرد واحد دون اختلاف.

ب. تقلل من الجهد الذي يجب على الإداريين بذله بصفة مستمرة في إرشاد وتوجيه رؤسيتهم، وتحافظ على وقت الإداريين من الانشغال في دائرة الأعمال والقرارات والمشاكل اليومية.

ت. تمثل نوعاً من الرقابة غير المباشرة داخل إطار المنظمة لتوجيه الأحداث والسلوكيات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام.

ث. تؤدي السياسات الجيدة إلى تحقيق التوافق بين السلوك والاستراتيجية المتبعة أي أنها تعمل على تحقيق التوافق بين المناخ التنظيمي في المنظمة واستراتيجيتها.

4. توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية:

الإدارة الفعالة تعتمد على ثلاث مهارات، هي:

أ. المهارات الفنية Technical Skills:

وتتعلق بمبدأ معرفة أو إتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.

ب. المهارات الإنسانية: Human Skills:

وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

ت. المهارات الفكرية: Conceptual Skills:

وتتعلق بالمعرفة المتعمقة لدى الفرد والتي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة

(1) سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص 87

الخارجية.

5. توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية:

يتوجب على منظمات الأعمال القيام بتصميم الأنظمة الإدارية التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ استراتيجية المنظمة.

القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية:

القرارات جزء مهم من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتنقسم القرارات إلى نوعين يمكن تفصيلها على النحو التالي⁽¹⁾:

أولاً: القرارات الاستراتيجية

تتميز القرارات الاستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي:

أ. المركزية في المستويات العليا:

عادة ما يتم بناء الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة، ومعرفتهم بظروفها المحيطة، وعلاقاتهم بالجمهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم.

ب. يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً:

إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتهم الإدارية والتشغيلية.

ج. تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار:

إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر، وبالتالي تجده بين التمرر القرارات التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

د. قرارات قليلة نسبياً في عددها:

فالقرارات الاستراتيجية تنسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية، وإنما يتكامل العديد من النقاط في القرار الاستراتيجي الواحد.

هـ. قرارات تتعلق بالمدى الطويل:

عادة ما تخدم القرارات الاستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً بل قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.

و. قرارات تتعلق بالمنظمة ككل:

غالباً تمثل القرارات الاستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة.

ز. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية:

تهتم القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة، إذ منها تستمد المنظمة مواردها

(1) عبد الحميد عبد الفلاح المغربي، إدارة الأعمال- وظائف المدير في المنظمات المعاصرة، (المنصورة: المكتبة العصرية، 2002م).

المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير من استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة، كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها، ولهذا ترتبط القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

ثانياً: القرارات التشغيلية

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب على نقيض القرارات الاستراتيجية ويمكن بيان أهمها، على النحو التالي:

أ. تتميز القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات، كذلك العاملين والآلات... فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.

ب. توضح القرارات مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.

ت. تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة أو مجموعة الوحدات، من العمل أو المواد أو الطاقة.

ث. تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لا مركزية، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية، كل حسب ظروفه ومتطلباته.

هـ. تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.

و. تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة، فقد تكون يومية كما سبق القول، وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

التحديات الاستراتيجية:

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة إدارة استراتيجية، وفيما يلي استعراض لأهم هذه التحديات⁽¹⁾:

1. زيادة سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معظم التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات. ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً هاماً وحيوياً في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقراراً وثباتاً.

2. ازدياد حدة التنافس:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع في الماضي، بل تعدت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة. وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة، ومما زاد من حدة المنافسة الاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله ودخول الشركات

(1) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 32

العملاقة التي تعتبر السوق المحتمل لها هو بقعة من بقاع العالم.

3. تغيير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل الغير ماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة، والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، كما كان هيكل العمالة في عصر خط الإنتاج المستمر الذي كان النجاح فيه يعتمد على النمطية وتحقيق وفورات الحجم الكبير، فنجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

4. ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب. وقد انتهى عصر الوفرة للكثير من مستلزمات الإنتاج، وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة التي تحكم مدى توافر الموارد.

5. الاهتمام بالبيئة:

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة (حماية المستهلك)، وتعاظم تأثيرها وقدرتها على التأثير على المنظمات وعلى صانعي القرارات السياسية. ولم تعد المنظمات قادرة على تحدي قوانين البيئة أو تجاهلها بل عليها أن تضع الاستراتيجيات التي تضمن عدم إثارة هذه الجماعات القوية التي تمثل غالباً تهديداً بالغاً على المنظمات.

6. ازدياد أهمية الاستراتيجيين:

بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيين على مستوى عال من الكفاءة تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل استراتيجية فقط، فليس لهؤلاء عمل سوى إدارة المنظمة إدارة استراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وزيادة رضاء العاملين مع المنظمة، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

التقويم والرقابة الاستراتيجية للأداء:

تعتبر وظيفة التقويم والرقابة الاستراتيجية آخر الوظائف في عملية الإدارة الاستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة، تقويم أداء المؤسسة و إحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة، و بذلك يستطيع المدير الإستراتيجي معرفة مستوى الأداء في المؤسسة، وتصحيح الانحرافات للوصول إلى قمة الأداء.

مفهوم وأهمية تقويم الأداء:

يلعب تقويم الأداء دوراً أساسياً في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً، وتصحيح الانحرافات، ونتيجة لأهمية التقويم فقد تعددت المحاولات، لوضع تعريف واضح و محدد لهذا المفهوم و لهذه العملية الإدارية، حيث عرفه: **WESCLEY و LATHAM** على أنه: «وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرتدة للعملية يمكن للمنظمة تحديد سياستها بخصوص التوجيه والتطوير»⁽¹⁾، كما عرفه **ROBIN** في تعريفه على أنه: «تقويم للأداء السابق و ذلك لتحقيق هدفين رئيسيين»:

أولهما: هدف إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية.

ثانيهما: هدف سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات والعلاقات والطموحات للموظف في العمل.

شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة:

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها عمليات مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة يقوم بها المدراء الاستراتيجيون بهدف تنفيذ ما تم تخطيطه ومنع أو تقليل الانحرافات عن الخطط، وتقويم العملية التنفيذية. وهناك عدد من الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف الرقابة، على النحو التالي⁽²⁾:

1. يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.
2. الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.
3. الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الاستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.
4. الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى.
5. يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، خاصة تلك التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، وعدم اقتصرها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها.

أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية الرقابة الاستراتيجية في الآتي⁽³⁾:

1. توفر الرقايوفر الرقابة الاستراتيجية الفعالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء

(1) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 117

(2) مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية- رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص 58

(3) سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص 89

المنظمة وأعضائها في الوقت المناسب.

2. تقدم الرقابة الاستراتيجية الفعالة وسائل تحفز الموظفين كثيراً للعمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3. إن الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنها تعني أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الجديدة.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وردت العديد من المفاهيم لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، نقوم بإيرادها كما ذكرها الدكتور مؤيد الساعدي، على النحو التالي⁽¹⁾:

- هي مجموعة من سياسات الأفراد، الغرض منها الوصول إلى الأهداف الأربعة الآتية:

1. التكامل التنظيمي

2. ولاء العاملين.

3. المرونة في العمل.

4. الجودة في المخرجات.

- هي نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة، والنشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها.

- هي الفعل الإداري Managerial Action الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي من خلاله يتم ترجمة الظروف البيئية إلى فرص قابلة للاستثمار أو تهديدات ممكنة التجنب في ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة وبهدف تحقيق مزايا تنافسية.

- هي نهج مميز لإدارة العمل الذي يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال نشر استراتيجية ملتزمة وقادرة على استخدام قوة العمل بشكل صحيح.

- هي الاستراتيجية التي تُعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بوساطة العنصر البشري.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن خطة طويلة المدى مقترنة برؤية، مكونة من مجموعة من نشاطات على شكل برامج وسياسات تشكل وظائف هذه الإدارة.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من أنشطة رئيسية كالتهيئة لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، وتعيين الأفراد ومكافأهم، وتقويم أدائهم وتطويرهم، من أجل تحقيق استخدام أكثر فاعلية للموارد البشرية، قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

مما تقدم فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مدخل تتبناه المنظمات المعاصرة

(1) مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية- رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م- 1438هـ)، ص 58.

على المدى البعيد سعياً لتحقيق أهدافها وفي إطار الاستفادة من الموارد البشرية فيها وعلى نحو يمكنها من إدارة أزماتها التي تعترضها. ويتضح مما تقدم أنه بالرغم من تعدد مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إلا أنه يمكن أن نتلمس أوجه الاتفاق بينهما في ضوء الخيوط المشتركة بينهم كالآتي⁽¹⁾:

1. تسعى المنظمة من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS) من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.
2. تسهم (HRMS) من تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.
3. أن الغاية من وضع استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من أجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.
4. تجري صياغة (HRMS) بالتوافق مع الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية. واستناداً إلى ما سبق من الممكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: (عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال).

أهمية إدارة استراتيجية الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تُعد مورداً بالغ الأهمية في قرارات الإدارة العليا الاستراتيجية، ومن خلالها يتم توجيه العمليات المستقبلية للمنظمة، وأن فاعلية المنظمة يمكن تحقيقها من خلال الرسالة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية. فضلاً عن أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للاستراتيجية واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وأهمية البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تتمثل باستثمار الموارد البشرية بشكل أكبر كفاءة وفاعلية من خلال⁽²⁾:

1. عاملين أكثر رضا وبما يعزز إمكانياتهم الذاتية وتطويرها.
2. منح العاملين فرص متساوية.
3. تشجيع السلوك المبادر (الريادي) بدلاً من رد الفعل.
4. تحفيز وحث التفكير الحاسم والاختبار المستمر للافتراضات.
5. تحديد الفجوة بين الحالة الراهنة والرؤيا المستقبلية.
6. تحديد محددات (قيود) وفرص الموارد البشرية.
7. إيجاد رابط مشترك بين المنظمة والأفراد.

إن أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية تكمن في التغيير في دور مديري الموارد البشرية، إذ أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتطلب مستوى جديد من التطور

(1) مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية- رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص 63
(2) مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 64

بسبب وضع الدول لتشريعات العمل، وظهور متطلبات جديدة على أرباب العمل، وضرورة الحصول على وظائف فنية وماهرة، فضلاً عن الطبيعة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي ينبغي لها أن تكون شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة. وأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتضمن الآتي(1):

1. يمكن للمنظمة إيجاد ميزة تنافسية مستدامة.
2. تحول جوهري في تفكير المديرين والعاملين.
3. الحاجة إلى النظر في الاستعانة بمصادر خارجية لبعض القضايا الخاصة بالموارد البشرية.

نرى أن أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتبع من كونها تقوم على العنصر الأهم في تنفيذ الاستراتيجية مجملاً، وهو العنصر البشري، الذي يُعد الأساس في التقدم والتميز والنجاح، ولا يُقارن بعنصر رأس المال، ولذلك يقع على عاتق القائد أو المدير الاستراتيجي، الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وإشراكه في التخطيط الاستراتيجي، حتى يكون الجميع على علم تام بالاستراتيجية وتحدياتها وأهدافها وكيفية تنفيذها.

أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية نابعة من إنها مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، وتحقيق النجاح يجري من خلال المنافسة باعتبار العاملين شركاء في تحديد الأهداف وصنع القرار، وتؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال ممارسات عمل ذات أداء عالٍ يؤدي إلى ارتفاع كل من أداء الفرد والأداء التنظيمي. أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية تُستمد من المزايا الآتية(2):

1. ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، مما يتضمن قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.
2. التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمة وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر.
3. توجيه موارد المنظمة (ما يلامس الموارد البشرية) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
4. أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
5. توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه الذي تسير فيه أنشطة المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق، فإن أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، يرجع لكونها الإدارة الأكثر فاعلية وهي القادرة على استثمار مواردها البشرية استثماراً فعالاً يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها بالوجه المطلوب، يضاف لذلك هي الإدارة التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارتين الوسيطة والدنيا.

(1) مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 65

(2) مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 67

أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يُعد الهدف الأساسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال القدرة على توظيف المؤهلين، ومنح الحوافز الجيدة للعاملين لضمان تحقيق أهداف المنظمة، والوفاء بالالتزامات التنظيمية. وتسعى استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في الآتي:

1. تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

2. العمل على زيادة مستوى أداء المورد البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة وقدرة العاملين على العمل، وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب، وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
3. زيادة درجة الولاء والانتماء من خلال وضع هيكل عادل للرواتب والأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

4. وضع نظام موضوعي لقياس وتقويم أداء العاملين، يُمكن من إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو الحوافز المادية والمعنوية أو المكافآت.

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

تُعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ويُنظر إلى هذا الدور على أنه ذو أهمية ويمثل استثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمنظمة، ويمثل هذا العائد في أداء المنظمة المميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها، ومن هنا أصبح لهذه الإدارة دور أساسي في عملية التخطيط والإدارة الإستراتيجية صياغة وتنفيذاً، وهناك الكثير من الأسباب والعوامل التي أدت للاهتمام الكبير بهذا الدور، ومن هذه الأسباب⁽¹⁾:

1. التغييرات البيئية الخارجية والتحديات الاستراتيجية العديدة التي تواجهها المنظمات.

2. الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول إلى الأداء المتميز من خلال توافر موارد بشرية ذات كفاءات محورية لديها الحافزية لإعطاء المنظمة ذلك الأداء المتميز.

3. الاهتمام المتزايد بمفهوم رأس المال البشري الذي يمثل القيمة الكلية الإجمالية للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة والتي تشمل القدرات، الخبرات، المؤهلات، والمهارات، التي يمتلكها العاملون في المنظمة مما ينعكس على إدارة الموارد البشرية من منطلق الاهتمام بعملية الاستقطاب، التوظيف، التدريب، التطوير، وتنمية القدرات، وتحفيز الإدارة، وتقويم الأداء.

(1) مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية- رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية، مرجع سابق، ص

4. السعي لما يُسمى بالمنظمات ذات الأداء المرتفع، إذ أن إحدى المدخلات الرئيسية للوصول إلى هذا الأداء المرتفع هو مدى كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية بأفضل العناصر البشرية، والعمل معاً كفريق واحد. ويضيف بعض الباحثين بأن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتمثل بالآتي:

1. المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة وربطها باستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

2. المشاركة في صياغة أهداف ورسالة المنظمة.

3. اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4. التكامل مع وظائف المنظمة كافة والعاملين فيها.

5. استثمار طاقات العاملين والنظر إليهم بوصفهم استثمار ذو عائد.

أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

هنالك الكثير من الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، حسب استراتيجية كل مؤسسة، ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها، ولكنها بشكل عام تتفق في نقاط جوهرية. ومن أهم هذه الاستراتيجيات⁽¹⁾:

1. استراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها.

2. استراتيجية التوظيف والتعيين.

3. استراتيجية التدريب.

4. استراتيجية تقييم الأداء.

5. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

6. استراتيجية التعويضات.

7. استراتيجية معلومات الموارد البشرية.

8. استراتيجية العلاقات مع العاملين.

9. استراتيجية الاتصالات.

10. استراتيجية الانضباط.

11. استراتيجية الانفصال.

دور القيم الإسلامية في نجاح المدير الاستراتيجي:

إذا كانت القيم العليا صارت هي أساس نجاح أية مؤسسة، وأصبحت العودة إلى النهل من نبع الدين هو السمة التي تميز المؤسسات الناجحة، في وضع القيم العليا المهمة للمدير الاستراتيجي، ولسائر موظفيها، والتي تعتبر بمثابة منارات مرشدة وملهمة وثابتة وضابطة لسائر عمل المنظمة التي يمكن أن تتغير وتتطور في ظلها، فهل يمكن أن نجد في الدين الإسلامي الحنيف فيما تدعو إلى التقدم والرقي رفي جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، لتحقيق الزيادة في كل مجال والإتفاق (1) مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية- رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية، مرجع سابق،

في أي عمل(1).

في الحقيقة ودون مبالغة نجد أن ما يملكه الدين الإسلامي من قيم عليا تتصل مباشرة بصنع الحياة وتقدمها، في أي مجال لا يتوفر في أي ديانة أخرى، وذلك نظراً لأن الدين الإسلامي لا يقتصر في تعاليمه على مجرد النواحي الروحية والتعبدية فقط. وإنما يتطرق إلى الأخلاق الأساسية وضبط المعاملات المختلفة بحيث نجده قد تميز بوضع الأسس والمبادئ العامة الراسخة، التي تضبط سير المسلمين نحو تحقيق الزيادة والريادة للعالم في كافة جوانب الحياة، فالإسلام دين شامل مصداقاً لقوله تعالى: ﴿وَنزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ﴾(2). وقوله تعالى: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾(3).

حيث خلصت الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح في العصر الحديث لأنها تشجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث وإتباع القيادة المسؤولة، وتبادل الرأي والمشورة، وهذا بالتحديد ما تحتاج إليه المنظمة.

وأما القيم الخاصة باختيار القيادات العليا تتركز في: الأمانة – القوة – العلم. والتي تتوفر فيها كل ضمانات النجاح بما يحقق لها الكفاءة والفعالية أو بمعنى أصح و أشمل الفلاح، إلى القيم الإيجابية التي تعتبر من مسببات الفلاح، وهي: الأخلاق الإيمانية والأخلاق الأساسية والعمل الصالح، كما ينبغي على المدير الاستراتيجي تحاشي بعض القيم السلبية: كالظلم والتفريق بين المرؤسين، وعدم العدل، والنفاق.. إلخ. وبصفة عامة فإن المدير الاستراتيجي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات الإيجابية المتكاملة، من العقل الراجح والأخلاق العالية والنظرة الثاقبة للأمور، والأهم من هذا القرار القائم على الشورى وأسلوب عمله الذي يجمع بين الحزم والرحمة والإنفاق(4).

ونرى أيضاً هنالك عدد من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الاستراتيجي، ومنها:

- حُسن التوكل على الله، ومن يتوكل على الله فهو حسبه، مع الأخذ بالأسباب.
- المعرفة التامة بمجال عمل المؤسسة، والحد الأدنى من أدبيات الإدارة، مع الرغبة الأكيدة في التعليم والمعرفة.
- التواضع، وحُسن الخُلُق، فمن تواضع لله رفعه.
- أخذ المعلومة من الذي يعرفها، دون النظر لموقعه أو منصبه، وقد يكون عامل.
- تفويض الصلاحيات لرؤساء الإدارات، بما يتوافق مع تنفيذ الاستراتيجية.
- معاملة الناس سواسية، دون تفريق بينهم.

(1) محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 40

(2) سورة النحل، الآية 89

(3) سورة الأنعام، الآية 38

(4) الاستراتيجية والقيم، مقال منشور على الإنترنت

- التحفيز المستمر، للمرؤوسين، والدعم المادي والمعنوي.
- التدريب المستمر للمرؤوسين وبناء القدرات.
- إشراك الجميع في وضع الاستراتيجية، وكذلك عند التقييم والتقويم.

الفصل السابع التغيير الاستراتيجي



الفصل السابع: التغيير الاستراتيجي

تمهيد:

التغيير سُنّة كونية، وسمة ملازمة للبشرية منذ أن برأ الله الخلق، وأوجد الإنسان على ظاهر الأرض، وعلى مستوى الدول والمجتمعات والشعوب، يحدث بشكل مستمر في كافة مناحي الحياة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الرياضية، الثقافية، والعسكرية، والتكنولوجية، وبالتالي فلا غرابة في أن يحدث في منظمات الأعمال، ولا سيما في ظل التسارع الكبير والمضطرد للتقنية والمعلومات، وما يتطلبه ذلك من مواكبة للحدثة التي يفرضها الواقع الجديد في البيئات الخارجية والداخلية للمنظمات، بالإضافة إلى جِدّة التنافس على جودة المنتج ورضا جمهور المستفيدين عن الخدمات المقدمة، أياً كان نوعها.

التغيير الاستراتيجي لا يتم بصورة عشوائية، ولا هو عمل مزاجي ولا هوى شخصي، وإنما هنالك أسباب منطقية وموضوعية تقتضي أن يكون هنالك تغييراً كلياً أو جزئياً في المنظمة، وفق دراسات متأنية وعميقة وبحوث ميدانية شاملة، وتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ومقارنة ذلك بالأهداف الاستراتيجية، وتحديد الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً، وما هي الآثار السالبة المترتبة على المنظمة ككل.

يتطلب التغيير الاستراتيجي المرن وجود قيادة / إدارة استراتيجية فاعلة، تستطيع تنفيذه بذكاء وحكمة. والاستراتيجيات الناجحة وحدها هي التي تتحسّب للتغيير الاستراتيجي قبل حدوثه، وتضع السيناريوهات المحتملة والبدائل اللازمة لتحقيقه بدون مقاومة، أو بمقاومة أقل وبدون تأثير سالب على المسار الاستراتيجي للمنظمة. إشراك العاملين في مراحل الاستراتيجية المختلفة، بدءاً من التفكير الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ثم التخطيط الاستراتيجي، والشفافية التامة في عمليات تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والتقويم الاستراتيجي، يجعل العاملين أكثر انتماء للمنظمة، ويزداد حرصهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومعرفة تحديات المسار الاستراتيجي، وما يُستجد ويشكل تهديد أو فرص، وبالتالي تتسع لديهم الرؤية ويدركون ضرورة التغيير المطلوب، وأنه الخيار الأمثل في الوقت الراهن، فيقبلونه بصدق وروح رياضية ويدعمونه بقوة لإحساسهم أنهم جزء من المنظمة.

عندما تتأكد الإدارة العليا بالمنظمة من أن التغيير الاستراتيجي، أصبح ضرورة تملئها الحثيات الراهنة للمنظمة، عليها الموازنة بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين،

وتنفيذ التغيير وفي بالها الأبعاد الإنسانية، ولا سيما في منظمات المجتمع المدني، ومن ثم اتباع أكثر الاستراتيجيات علاقة بهذه المفاهيم.

تعريف التغيير الاستراتيجي:

يُعرّف التغيير التنظيمي (الاستراتيجي) بأنه: (إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين:

1. ملائمة أوضاع التنظيم.
2. استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها⁽¹⁾.

كما تُعرّف إدارة التغيير بأنها: (عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل). ويرى آخرون بأن التغيير والتطوير هي عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

لذلك فالتغيير الاستراتيجي هو استجابة لواقع جديد تتطلب مواكبته إجراء تغيير جريء أو شامل للمنظمة، سعياً لتحقيق أهدافها في ظل استراتيجيتها الجديدة.

مفهوم التغيير الاستراتيجي:

التغيير الاستراتيجي يتم في الغالب الأعم، عقب وضع استراتيجية جديدة، أو تكليف إدارة جديدة ذات قدرات قيادية ورؤى استراتيجية، ولا يتم في المؤسسات التي لا تتطلع للأحسن ولا تسعى للتنافس والتميز. وقد يكون في ظرف طارئ فيه متغيرات جديدة.

وعليه فإن مفهوم التغيير الاستراتيجي، يعني رغبة المنظمة في تغيير وضعها الحالي لوضع أفضل يستشرف المستقبل ويحقق أهدافها بصورة أفضل من الوضع القائم حالياً، ويجعلها قادرة على المنافسة وتحقيق الرضا المطلوب لجمهورها الخارجي والداخلي وجودة عالية.

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطوير دائمة، فهناك تطورات وتغييرات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد، وكافة مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية. ومن هنا أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة، وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي. ولما كانت أي منظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، والعمل على تبني

(1) زيد منير عوي، الاستراتيجية الحديثة. إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2017م-

منهج إدارة التغيير والتطوير باستمرار لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التطوير والتغيير واقتناص مثل هذه الفرص، وكذلك لغرض دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية⁽¹⁾.

أهداف التغيير الاستراتيجي:

التغيير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تُعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير، محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها⁽²⁾:

1. تطوير الموارد البشرية والمادية.
 2. تحقيق درجة عالية من التعاون.
 3. الارتقاء بمستوى الأداء.
 4. تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
 5. إيجاد توازن مع البيئة المحيطة.
 6. التجديد في مكان العمل.
 7. تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.
 8. ترشيد النفقات.
 9. استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.
 10. ومن أجل تغيير أربعة أشياء رئيسية، هي:
أ. تقنية التنظيمات: تتضمن المجال التكنولوجي.
ب. تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، البعد الإنساني.
ت. تغيير المهام والوظائف، المجال التوظيفي.
ث. تغيير الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي.
- بشكل عام وكهدف استراتيجي للتغيير يمكن القول أنه يهدف إلى تطوير المنظمة وترقية منسوبيها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية ويعزز من كفاءة المنظمة وقدرات العاملين فيها.

(إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي⁽³⁾):

1. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015م-1436هـ)، ص 11
(2) زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة- إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص 177-178
(3) زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة- إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص 182

المطلوب.

2. تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.

3. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة، من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

4. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

5. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

6. تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.

7. تغيير الأنماط القيادية في المنظمات، من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

8. زيادة دوافع الأفراد للعمل، وذلك باستخدام نظام حوافر فعّال.

فيما يرى بعض الباحثين أن التغيير الاستراتيجي، يحقق الأهداف التالية⁽¹⁾:

- إرساء قواعد الثقة بين الجماعات المتفرعة في جميع أنحاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتركيزها عند مستوى إداري معين يكون أقرب لمصادر المعلومات والجهات المختصة.

- زيادة روح الانتماء.

- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة.

- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف.

- تعليم العمال أسلوب الرقابة الذاتية.

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه.

- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

أهمية التغيير الاستراتيجي:

لقد بات التغيير التنظيمي والإداري، من أهم متطلبات التطور والازدهار والتقدم لمنظمات الأعمال اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لجو الأزمة التي ما إن تمر بها حتى تؤول تلك الجهود المبذولة إلى حالة الركود والرتابة. ويعتبر التغيير منهجاً متكاملاً من الأنشطة المتداخلة، كما ويعتبر أحد

(1) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 46

الجوانب والأبعاد الأساسية للتنمية والتطوير التنظيمي في المنظمات، والتي يجب على الإدارة العليا فهمها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح⁽¹⁾.
للتغيير الاستراتيجي أهمية قصوى بالنسبة للمنظمة، وبالنسبة للعاملين، وكذلك بالنسبة لجمهور المستفيدين، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي⁽²⁾:

أ. أهمية التغيير بالنسبة للعمال:

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.
- تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت.
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة.

- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد ومجموعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة، والصراعات، وأسبابها.
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم، وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والمساهمة في إنجازه.

ب. أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.

- التمتع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها.

- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.

ج. أهمية التغيير بالنسبة للمجتمع:

- توفير حاجيات مناسبة للمجتمع، وبأسعار معقولة، خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.

- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة.

مجالات التغيير الاستراتيجي:

التغيير الاستراتيجي لا يتم خبط عشواء، وإنما بعد عملية تفكير وتحليل استراتيجي للبيئات الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 12

(2) سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD)- من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، بحث غير منشور، دكتوراه- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017م- 2018م، ص 44

ويستهدف التغيير الاستراتيجي جملة من المجالات التي تتصل مع بعضها لتكتمل الحلقة الكبرى في الاستراتيجية، من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها. ومن أهم هذه المجالات(1):

1. العنصر البشري:

(إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هو المجال البشري، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوماً لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس ومشاعر وردود أفعال حول المواقف المختلفة، ولا يمكننا أن نتخيل آلة بدون إنسان ذلك أنه هو الذي يبتكرها ويشغلها ويقوم بصيانتها، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال وأضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوماً بما توفره من أفراد أكفاء(2). تأخذ التغييرات في هذا المجال شكل وزيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية..إلخ.

2. الأنشطة والأعمال:

يكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال: إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

3. طرق وإجراءات العمل:

يأخذ التغيير هنا أيضاً شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة.. إلخ.

4. السياسات:

يأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها، إلخ.

5. الموارد المادية:

تغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية،... إلخ.

6. الهيكل التنظيمي:

يكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى،... إلخ.

(يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأكثر تداولاً، وذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع و رهيب، إذ يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات، الآلات، تصميم العمل، تتابع العمل، ونظم معالجة المعلومات والتجارة الإلكترونية، وغيرها، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية

(1) زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة- إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2017م-

1438هـ)، ص -178- 179

(2) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 50

بعيدة المدى على المنظمة(1).

عناصر عملية التغيير الاستراتيجي:

إن عملية التغيير الاستراتيجي، تركز على عدد من العناصر التي تدور حولها وترتبط بها أهداف عملية التغيير.

التغيير التنظيمي عملية تركز على مجموعة من العناصر المتكاملة فيما بينها، لذلك فإنه وجب التركيز عليها للوصول إلى تغيير ناجح وتحقيق الهدف المنشود. ويتكون التغيير من ست عناصر رئيسية تبدأ جميعها بحرف (الميم)، أطلق عليها علي الحمادي في كتابه (التغيير الذكي) اسم (الميمات الستة)، وهي كالتالي(2):

1. موضوع التغيير:

وهو العنصر الذي سوف يتم تغييره.

2. المغيّر:

ويعتمد التغيير التنظيمي على وجود شخصية رئيسية مهتمة بعملية التغيير وتشرف عليها، بحيث قد يكون المدير العام أو مديراً فرعياً أو مديراً للموارد البشرية أو إطار سامي بشرط أن يتمتع بدعم السلطات العليا بالمنظمة.

3. المؤيد للتغيير:

وهو الذي يقدم الدعم والمساندة لعملية التغيير من خلال المساهمة فيها أو المطالبة بها.

4. المحايد:

وهو الذي لا يتبنى موقفاً ورأياً واضحاً اتجاه عملية التغيير.

5. المقاوم:

وهو الذي يرفض عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

1. مقاومة المقاومة:

وهي الممارسات والنشاطات التي يقوم بها المسؤولين عن عملية التغيير والمؤيدين له، وذلك بهدف ترويض المقاومين وإجهاض المقاومة.

اتجاهات استراتيجيات التغيير:

استراتيجيات التغيير تتضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات، على النحو التالي(3):

أولاً: اتجاه التفويض:

يُعد هذا الاتجاه من الإدارة، وذلك للقيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية، بهدف إعطاء معلومات كافية عن المجالات، والأبعاد المراد إدخال التغيير عليها سواء في الجانب التنظيمي أم الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه

(1) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 54

(2) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 49

(3) زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة- إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2017م-

1438هـ)، ص 179

المعلومات، ومناقشتها، بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب.

ثانياً: اتجاه استخدام القوة، ويكون هذا الاتجاه ضمن:

1. إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.
2. استبدال الأفراد، أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.
3. إعادة التصميم للهيكـل التنظيمي.

ثالثاً: اتجاه المشاركة:

أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية، وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع البدائل، وكذلك العاملون معاً بتحديد المشكلة، وتدارسها واختيار البديل الأفضل، ثم تنفيذه.

دعائم التغيير الاستراتيجي:

هنالك العديد من الدعائم التي يعتمد عليها التغيير الاستراتيجي، حتى يؤدي الهدف المرجو ويحقق الغاية المطلوبة منه. ومن أبرز دعائم التغيير الاستراتيجي(1):

1. الخيال والإبداع البشري.
2. الذكاء وناتج العقل البشري.
3. الدافعية والرغبة في الإنجاز.
4. القيادة والتحرر الإداري البشري.
5. الفريق المتعاون الفعال البشري.

المشكلات التي تواجه التغيير الاستراتيجي:

طبيعة البشر أنهم ميّالون لحماية مصالحهم الذاتية، ومحاربة كل ما يهددها بأي شكل من أشكال التهديد، وبما أن التغيير الاستراتيجي يكون مستهدفاً المورد البشري بالمنظمة، فإن ذلك لن يجد القبول عند الكثيرين، وخاصة الذين لا يرغبون في الوضع الجديد أو لا يملكون القدرات التي تؤهلهم لذلك. يواجه التغيير الاستراتيجي العديد من المشكلات التنظيمية، وهنالك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات، منها(2):

1. المصالح الذاتية.
2. سوء الفهم، وعدم وجود مشكلة.
3. الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين.

(1) أحمد علي محمد، فلسفة التغيير الاستراتيجي وأبعاده، مقال منشور على الإنترنت

(2) زيد منير عوي، الاستراتيجية الحديثة- إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2017م-

1438هـ)، ص 180

4. الخوف لدى العاملين من التغيير.
5. التناقض بين حاجات التنظيم، وأهدافه، وحاجات الأفراد العاملين، ورغباتهم، وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات الإدارية.
6. الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية.
7. وهنالك أدوات يمكن أن يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة هذه المشكلات.

استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير:

إن الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير، استراتيجيات وطرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك يجب التعرف على أهم تلك الاستراتيجيات، بحيث تنحصر أغلبها في ستة استراتيجيات وهي⁽¹⁾:

1. استراتيجية التعليم، والاتصال:

تساعد هذه الاستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، بحيث تكون على شكل مناقشة فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها وفهمها. ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة أن اقناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتاً طويلاً، خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيراً.

2. استراتيجية المشاركة:

من الصعب أن يقاوم العامل قراراً كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن إشراك الأفراد الذين يُعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير، في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير.

3. استراتيجية التسهيل، والدعم:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تكوين وتدريب العمال على اكتساب مهارات ومعارف جديدة، تجعلهم أكثر تأقلاً مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها.

4. استراتيجية التفاوض، والإتفاق:

يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك على القائمين بالتغيير تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير. وما يعاب على هذه الطريقة الأطراف المقاومة.

(1) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 80

5. استراتيجية الترهيب الضمني والصريح (الإكراه):

تعتبر من أصعب وأخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الاستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير، وذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة، كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترفيات.

6. استراتيجية المناورة، والاستقطاب (الاستغلال واختيار الأعضاء):

من خلال هذه الطريقة يتم اختيار أحد الأعضاء المقاومين، وخاصة الأكثر تأثيراً في المجموعة، ليمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، ولإستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، من جهة ثانية، ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة، وغير مكلفة نوعاً ما، ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال أنه قد تم استغلالهم من طرف المؤسسة.

العوامل التي تستلزم التغيير الاستراتيجي:

ما من منظمة إلا ويكون لها سبب أو أسباب وعوامل منطقية ومبررة لإجراء التغيير الاستراتيجي، وفيما يلي سرد موجز للعوامل الداخلية والخارجية، مما يستدعي إجراء تغييرات استراتيجية في المنظمة⁽¹⁾:

أولاً: العوامل الداخلية:

وتنقسم إلى الآتي:

1. عوامل تتصل بالإدارة والعمالين:

- أ. تعامل غير لائق من الإدارة.
- ب. المركزية المفرطة / اللامركزية.
- ت. نزاعات مفرطة بين الموظفين.
- ث. ظروف العمل غير لائقة.
- ج. جدول العمل المعيب.
- ح. توزيع غير منطقي للواجبات.

2. التغييرات التي أدخلها الموظفون الإداريون الجدد:

قد يأتي الأفراد الإداريون الجدد في المنظمة بأفكار جديدة وقيم جديدة ومواقف جديدة، تتطلب تغييرات في الأداء التنظيمي.

3: الحاجة إلى نوع جديد من الموظفين:

قد تتطلب المنظمة نوعاً جديداً من الموظفين للتعامل مع قضايا مثل - الإرهاب، وتكنولوجيا الكمبيوتر، ومشاكل الضرائب، والعلاقات العامة، البيئة، المسؤولية المجتمعية.. إلخ.

(1) إدارة التغيير الاستراتيجي: الأسباب والمفاهيم والعلاجات، مقال منشور على الإنترنت، <https://ar.triangleinnovationhub.com/management-strategic-change> تاريخ دخول الموقع: 2022 / 3/2

4: التغيير في الأهداف الأساسية:

قد تكون التغييرات في الأهداف الأساسية والمهمة وما إلى ذلك في المنظمة نتيجة لتغييرات في القوى العاملة (مثل توظيف عدد كبير من القوى العاملة من الإناث)، وتغيير القيم الاجتماعية مما تسبب في تغييرات في سلوك المستهلك... إلخ.

5: الحاجة إلى التنمية البشرية:

قد تكون هناك حاجة للتنمية البشرية في المنظمة، لإشراك المرؤوسين في صنع القرار على سبيل المثال في إطار مخطط MBO (الإدارة بالأهداف).

ثانياً: العوامل الخارجية:

1. القوى الاجتماعية الثقافية:

بعض الأمثلة على القوى الاجتماعية الثقافية التي تستلزم التغيير في التنظيم قد تكون:

أ. التغييرات في السكان.

ب. التغييرات في الأذواق، عادات الناس.

ت. ارتفاع معايير التعليم التي تتطلب مستوى معيشة أعلى.

ث. اتجاه التحضر.

ج. تغيير القيم الاجتماعية وما إلى ذلك.

2. القوى الاقتصادية:

بعض الأمثلة على القوى الاقتصادية، التي تتطلب التغيير في التنظيم قد تكون:

أ. الميول التضخمية في الاقتصاد.

ب. تغيير حالة سوق رأس المال.

ت. تسريع مستوى التنمية الاقتصادية... إلخ.

3. القوى السياسية والقانونية:

بعض الأمثلة على القوى السياسية والقانونية التي تتطلب التغيير في التنظيم قد تكون:

أ. عدم الاستقرار السياسي الذي يتسبب في السياسات التجارية الموجهة للحكومة سياسياً.

ب. الاتجاه نحو العولمة والتحرير والخصخصة.

ت. سياسات توجيه التصدير للحكومة.

4. القوى التكنولوجية:

قد تتسبب التكنولوجيا المتغيرة بسرعة في حدوث مشكلات مثل:

أ. مشكلة تقادم الأجهزة.

ب. الأزمة المالية.

ت. إعادة تنظيم المشاكل.

5. القوى التنافسية:

وتشمل القوى التنافسية مشكلة المنافسة القاسية التي يبرزها دخول شركات ضخمة متعددة الجنسيات.

قواعد ومبادئ التغيير:

هنالك عدد من القواعد والمبادئ الداعمة للتغيير الاستراتيجي، سواء على مستوى المنظمة أو على مستويات أخرى.

ومن أهم قواعد ومبادئ التغيير، ما يلي(1):

1. تزداد فرص نجاح التغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.
2. يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه.

3. لكل تغيير ثمن، فإما أن تدفع ثمن التغيير، أو تدفع ثمن عدم التغيير.

4. كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية، كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.

5. نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يحسن الاستفادة منها وعدم إجهاضها.

أشكال التغيير الاستراتيجي:

يأخذ التغيير الاستراتيجي الكثير من الأشكال والأنماط، حسب طبيعة كل منظمة، وحسب نوع الاستراتيجية المخططة، ولكن جميع الأشكال تتفق في محاور بعينها، والقاسم بينها أنها تهدف إلى تطوير أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءة العاملين فيها.

هنالك عدة أشكال وأنماط للتغيير، حسب المعيار المستخدم في التصنيف، على النحو التالي(2):

أولاً: التغيير الاستراتيجي حسب نطاق التغيير:

حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

أ. التغيير الجذري الشامل:

هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها، كما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة، إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير كبير ومصيري، لذا يطلق عليه أيضاً مسمى (التغيير الثوري) لأنه يحدث ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً، لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء، وإنما يكون تغييراً سريعاً، تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير

(1) زيد منير عوي، الاستراتيجية الحديثة- إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص182

(2) زيد منير عوي، الاستراتيجية الحديثة- إدارة التخطيط والتطوير، (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2017م-1438هـ)، ص 183 وما بعدها

الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء ابتداء من الصفر (إعادة الهندسة)، فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء، والمنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد.

ب. التغيير الجزئي التدريجي:

هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة، بل يحدث تدريجياً في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة، ومن أمثله نذكر:

1. التطوير التنظيمي:

هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، ويعرف أيضاً باسم (التنمية التنظيمية).

2. التطوير الإداري:

هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً، لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة، ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى، والمشرفين. وفقاً لتغيير مخطط وهدف بطريقة علمية، ويعرف أيضاً باسم (التنمية الإدارية). وتهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وكذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة، والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين، بل تمتد لتشمل تهيئة مديري المستقبل، وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.

3. التدريب:

هو منهج لتغيير سلوك العاملين، باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة، وزيادة إنتاجهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

ثانياً: التغيير الاستراتيجي حسب الشكل القانوني:

هنالك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني للمنظمات، ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المنظمة منظمة قطاع عام أو منظمة قطاع خاص، أو منظمة

أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار، أو منظمة مشتركة أو فرع لمنظمة دولية، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة منظمات، ومن أشكال التغيير حسب الشكل القانوني نذكر ما يلي:

1. التغيير في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص:

هو ما يُطلق عليه مصطلح (الخصخصة)، وهي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تحث على الإصلاح الجذري اقتصادياً مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، وتعتبر الخصخصة جزء من سياسة أعم تحتوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام، والخصخصة تعني تحويل عدد من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (القطاع العام) إلى ملكية القطاع الخاص.

2. التغيير في شكل الملكية من القطاع الخاص لملكية الحكومة:

تكون سواء بالحراسة أو التأمين، والحراسة نمط من أنماط التغيير القصري أو الاضطراري، ويحدث هذا النمط عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو طبقاً لقرار المدعي العام الإشتراكي، أما التأمين فيعني تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة، ومن السهل تأمين المنظمات (بجرة قلم من القوانين)، وبمقتضاها تتحول المنظمة الخاصة (من خلال نزاع الملكية الخاصة للأموال إلى ملكية الدولة)، أما في الخصخصة فإن تحويل المنظمات من عامة إلى خاصة تشوبه الكثير من الصعوبات، خاصة بعد أن تردت الكفاءة، وتغيرت القيم، وانهارت نظم وأساليب العمل.

3. التغيير في ملكية المنظمة من خلال الاندماج أو الاستحواذ:

تدعو التغييرات الجديدة في الساحة العالمية، مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة الشرسة، وإيجاد صيغ من التعاون بين المنظمات بدلاً من التنافس، والتطاحن لأجل السيطرة على المخاطر والتهديدات، والمشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، فظهر ما يسمى بالتحالفات الاستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظلال القرن الحادي والعشرين. ومن أكثر أنواع التحالفات الاستراتيجية شيوعاً ما يسمى بالاندماج والاستحواذ، وكلاهما يغيران في شكل ملكية المنظمة.

ثالثاً: التغيير الاستراتيجي حسب مصدر التغيير

يمكن تصنيف التغيير الاستراتيجي حسب مصدر التغيير، إلى ثلاثة أشكال أو أنماط، كما يلي:

1. التغيير المفروض Obligatory Change :

في هذا النمط يفرض التغيير حرفياً على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة، وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير إجبارياً عن

طريق القانون مثل أن تغير تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية، لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضاً نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.

2. التغيير المتعمد Intentional Change

يكون هذا التغيير متعمداً، أي صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة، ويُنسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره، وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة، أو يحسن به الأداء.

3. التغيير التكيفي Adaptable Change :

هذا التغيير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية، وليس مفروضاً من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناءً على إقتناع شخصي من المرؤوس، وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه، وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية:

أ. لتطوير لبعض إجراءات العمل.

ب. لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.

ت. لمواجهة موقف استثنائي.

ث. للاستفادة من فرص مواتية.

مستلزمات التغيير الاستراتيجي:

يستوجب على الإدارة الاستراتيجية، عند اقتناعها بضرورة إجراء تغيير استراتيجي لتطوير المنظمة أن تمضي بقوة في ذلك بالرغم من وجود عقبات وتحديات، بشرط أن تكون دوافع التغيير تم التأكد عليها وفق دراسات وبحوث متأنية أو وفق استراتيجية جديدة أو تطوير استراتيجية قائمة درست البيئات الداخلية والخارجية وحددت المسار الاستراتيجي مع التوصية بضرورة التغيير.

يرى بعض الباحثين أن مستلزمات التغيير الاستراتيجي، تتمثل في النقاط التالية(1):

1. الرؤية:

أن تكون لقيادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود.

2. السلطة:

ذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علماً أن السلطة يمكن أن تتحقق بالاقناع أو الانتزاع، والاقناع قد يكون بالحجة والبرهان، وقد يكون بتباين الخسائر التي ستلحق صاحب السلطة، إذا لم يغيّر.

3. الموارد:

حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى موارد، وإمكانيات مادية وبشرية.

(1) زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، مرجع سابق، ص 188

4. الإصرار:

هو الاستمرار في عملية التغيير، وعدم التردد أو التراجع.

5. النظرة البعيدة:

ذلك بأن يكون لقادة التغيير فهم وإدراك، ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.

6. التضحية:

هو الاستعداد لتحمل عقبات عملية التغيير ودفع ضريبتها.

7. مراقبة الخطط:

هو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.

سمات التغيير الاستراتيجي المخطط:

يتسم التغيير الاستراتيجي بعدد من السمات، هي⁽¹⁾:

1. التغيير المخطط له هو عمل متعمد ومنهجي.
2. يؤدي التغيير المخطط إلى توازن جديد بين المنظمة وبيئتها.
3. أنه ينطوي على تغيير في المنظمة بأكملها أو جزء منها.
4. إنها تتطلب عوامل تغيير، أي الأشخاص الذين سيبدؤون التغيير في المنظمة ويحافظون عليه. قد يكون وكلاء التغيير داخلياً على سبيل المثال الرئيس التنفيذي وغيرهم من كبار المديرين، أو الاستشاريين والخبراء الخارجيين من خارج المنظمة.
5. يمكن أن يكون التغيير المخطط إيجابياً أو سلبياً.
6. قد يكون تغييراً كبيراً أو تغييراً بسيطاً في الحياة الروتينية للمنظمة.
7. الهدف من التغيير المخطط هو الوصول إلى أهداف جديدة بكفاءة وبشكل مريح، من خلال التعامل مع البيئة المتغيرة.

مراحل عملية التغيير المخطط:

يعتبر كيرت لوين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي (الاستراتيجي)، لهذا فإن نموده الثلاثي يعتبر منطلقاً لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، حيث قدم سنة 1951م نموذجاً لإحداث التغيير ولقى هذا النموذج اهتماماً كبيراً، بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في وجهات مختلفة، حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود، والأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحرك في اتجاه التغيير. ووضع ثلاثة مراحل أساسية شبيهها بالجليد، فالمرحلة الأولى سميت بمرحلة إذابة الجليد، وسميت المرحلة الثانية بمرحلة التغيير في حين سميت المرحلة الثالثة بإعادة التجميد. وفقاً لكيرت لوين، تتضمن عملية التغيير المخطط لها المراحل التالية⁽²⁾:

المرحلة الأولى: مرحلة إذابة الجليد(إلغاء التجميد):

تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم وذلك من خلال التعرف

(1) أحمد علي محمد، مرجع سابق

(2) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 62

عن النقاط التالية⁽¹⁾:

1. الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل.
 2. العلاقة النسبية بين هذه الأعراض.
 3. طبيعة المشاكل التي تعترض تقدم المنظمة.
 4. الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل حسب تأثيرها على العمل.
 5. حدود المنظمة وإمكانياتها في المشاكل التي تعترضها.
- يعني إلغاء التجميد تحطيم المواقف القديمة والسلوك وأنماط القيام بالأشياء لتمكين الناس من اكتساب مواقف وسلوكيات جديدة، من أجل التنفيذ الناجح للتغيير المخطط. قد يتم اتخاذ الخطوات التالية من قبل الإدارة لضمان النجاح في مرحلة إلغاء التجميد:

- أ. إبلاغ التغيير المخطط، على سبيل المثال من خلال الإعلانات وعقد الاجتماعات والنشرات والعقود الشخصية والمؤتمرات الجماعية وغيرها.
- ب. وضح أسباب التغيير ومنافعه للتنظيم والعاملين بشكل خاص.
- ت. تحديد القوى الدافعة والقوى التقييدية (تعمل القوى الدافعة لإحداث التغيير، بينما تعمل قوى التقييد على الحفاظ على «الوضع الراهن» أو التوازن الحالي). يجب أن تعزز الإدارة القوى الدافعة وتضعف قوى التقييد. وسائل الانتصاف لهذا الغرض هي: المكافآت والعقوبات، والمشاركة في صنع القرار وما إلى ذلك.

المرحلة الثانية: مرحلة الانتقال أو التغيير:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة مفصلية ومحورية في عملية التغيير، حيث يتم تنفيذ التغيير حسب المجال المحدد للتغيير، بحيث قد يكون قد يمس التغيير الأفراد كتغيير وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز والمكافآت، أو في المجال التكنولوجي كإدخال تكنولوجيات ومعدات جديدة أو وسائل إنتاج مبتكرة، أو هيكلياً كتعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية والمسؤولية⁽²⁾.

بمجرد أن يصبح الناس في المنظمة متقبلين للتغيير، مطلوب منهم العمل والتصرف بطريقة جديدة، كما هو واضح في التغيير المخطط. يجب أن تساعد الإدارة الناس في عملية الاستيعاب الداخلي.

لهذا الغرض، يتم تقديم التغيير من خلال نماذج القدوة (أي الرؤساء)، ويتم إقناع الناس بتعلم أساليب العمل وأنماط السلوك الجديدة من خلال ملاحظة نماذج أدوارهم (أي رؤسائهم).

بعض التقنيات التي تساعد في هذه العملية هي:

- أ. التعليم والتدريب
- ب. المرافق / الدعم للعمل وفقاً للتغيير.
- ت. استخدام المجموعات غير الرسمية، لضمان الإقناع الأخلاقي.

(1) المرجع السابق، ص 62

(2) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 64

ث. المكافآت والعقوبات للعمل والتصرف، كما طالب التغيير. في هذه المرحلة من الانتقال إلى مستوى التغيير الجديد، قد تظهر المشاكل، فيجب على الإدارة التعامل مع تلك المشكلات وحلها بلباقة.

المرحلة الثالثة: إعادة التجميد:

تعني إعادة التجميد الاستقرار على المستوى الجديد، والذي يسمى بالداخلية. التطبيع يعني جعل التغيير جزءاً من الطريق، ويفكر الناس ويتصرفون. من دون إضفاء طابع داخلي، قد يعود الناس إلى أنماط العمل والسلوك القديمة بعد مرور بعض الوقت.

تتطلب عملية التعميم إعادة الإنفاذ، أي تعزيز إجراءات العمل والسلوكيات الجديدة، من خلال المكافآت وما إلى ذلك، أي مكافأة الأفراد الذين يغيرون أنفسهم من الناحية النقدية وغير النقدية. كما أن التعزيز الداخلي يتم تعزيزه عندما يجد الناس أنهم يستفيدون من التغيير من حيث مثل أقل إرهاقاً وعلاقات إنسانية أفضل وحسن نية المنظمة المرتبطة بها.

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، بحيث تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. والمحافظة على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة الحوافز والاقتراحات، ويجب كذلك أن يتم في هذه المرحلة مساعدة العمال على تجسيد مهاراتهم وأفكارهم واتجاهاتهم الجديدة، إذ يقع هذا العمل على عاتق الإدارة العليا بإعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعزيزها للترغيب فيها(1).

نماذج إدارة التغيير الاستراتيجي:

نماذج إدارة التغيير هي: مفاهيم ونظريات ومنهجيات توفر نهجاً متعمقاً للتغيير التنظيمي، وتهدف لتوفير دليل يُهتدى به في إجراء التغييرات، والسير عبر عملية التحول، والتأكد من قبول التغييرات ووضعها موضع التنفيذ. وسواءً كانت هذه التغييرات تنطبق على الموظفين الجدد الذين يتعلمون عمليات الشركة، أو تغييرات على مستوى الشركة تتضمن أدوات داخلية، أو تغييرات خاصة بقسم معين، أو بين هذا وذاك، فإن أطر إدارة التغيير مصممة لجعل التغييرات أسهل في التنفيذ، والأهم من ذلك: ترسيخ ثقافة التغيير كمنهج جديد. تتناسب بعض النماذج بشكل أفضل مع التغييرات واسعة النطاق على مستوى المنظمة، مثل نقل إدارة العملاء من برامج متفرقة إلى نظام مركزي. وتكون التغييرات الصغيرة مثل تغيير تنسيق التقارير المرورية الشهرية التي يرسلها قسم التسويق للعميل أكثر ملاءمة لنموذج

(1) طاهر براهيم، و شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد (13)، 2014م.

أقل تعقيداً، وقد يكون من المفيد الجمع بين أكثر من طريقة في نفس الوقت. وهنالك عشرة نماذج مثبتة الفعالية لإدارة التغيير، على النحو التالي⁽¹⁾:

أولاً: نموذج لوين لإدارة التغيير:

هذا النموذج، الذي طوره كورت لوين، شائع بفضل نموذجه ثلاثي المراحل الذي يقسم التغييرات الكبيرة إلى أجزاء أكثر قابلية للإدارة:

- كسر الجمود.

- التغيير.

- إعادة التوطين.

يجب عليك أولاً (فك جمود) عملياتك الحالية، وتحليل إمكانية تطويرها بحيث يفهم كل المعنيين الحاجة إلى التغيير. يتم بعد ذلك إجراء التغييرات وتوجيه الموظفين عبر عملية التحول. بمجرد تطبيق التغييرات وضبطها وفقاً لردود الفعل، يجب عليك ترسيخ أو (إعادة توطین) الوضع الراهن الجديد.

لا تضمن بعض المراحل انتقالاً سريعاً، فغالباً ما يتم تطبيق مرحلة (التغيير) في نموذج لوين على مدى فترة زمنية طويلة للتغلب على المقاومة وتوفير التدريب المناسب، وينصح باستخدام هذا النموذج في حال توافر دعم قوي من الإدارة العليا وعند الحاجة لإجراء تغييرات على مستوى المنظمة أو الفريق.

ثانياً: نموذج ماكنزي للتغيير:

إن الأجزاء السبعة لنموذج ماكنزي (S-7) جعلته أحد أكثر النماذج تعقيداً، لكن قد يكون هذا التعقيد ضرورياً عند تنفيذ تغييرات كبيرة على مستوى المؤسسة. لم تصمم العناصر السبعة للنموذج بحيث تتم معالجتها بترتيب معين، وإنما يتم تقييمها من خلال تأثيرها على بعضها البعض بحيث يمكن تحديد نقاط الضعف:

- الاستراتيجية.

- الهيكل.

- الأنظمة.

- القيم المشتركة.

- النمط.

- العاملين.

- المهارات.

تعتبر العناصر الثلاثة الأولى – الاستراتيجية والهيكل والأنظمة – عناصر (صلبة)، مما يعني أنها أسهل في التعرف عليها وتتأثر بالإدارة بسهولة. وتشمل كمثال: خطط تحقيق الميزة التنافسية للشركة (استراتيجية)، ومخططات تنظيمية (هيكل)، وإجراءات روتينية لكيفية إنجاز العمل (أنظمة).

وعلى النقيض من ذلك، يصعب توصيف العناصر الأربعة المتبقية "اللينة"، التي

(1) النماذج الفعالة لإدارة التغيير، مقال منشور على الإنترنت، [https://atharah.com/10-proven-change-](https://atharah.com/10-proven-change-management-models/)

[management-models](https://atharah.com/10-proven-change-management-models/)، تاريخ دخول الموقع: 2022 /3/2م

تتعلق بثقافة الشركة. إن الموظفين، ومهاراتهم، ونمط القيادة العام، بالإضافة إلى قيم الشركة أو ثقافتها أكثر مرونة وعرضة للتغيير المستمر. والمفتاح يكمن في الحفاظ على جميع العناصر السبعة في تناغم من خلال تحليل كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وتأثيرها.

يعد نموذج ماكنزي S-7 مثالاً عندما تعلم أن ثمة خطأ داخل المنظمة ولكنك لست متأكدًا من كيفية معالجة المشكلة، بمجرد تحديد التغييرات التي يجب إجراؤها تعمل العناصر السبعة كدليل إرشادي للحفاظ على توازن الشركة، كما يمكن أن يساعد هذا النموذج في تحديد الاختلالات، مثل ترويج الشركة لاهتمامها بالأسرة في حين أنها لا تقدم عطلة الأبوة، ويساعد بعد ذلك في تنفيذ التغيير اللازم، كالتأكد من كفاءة الموظفين في تغطية مسؤوليات المستفيدين من خيار عطلة الأبوة.

رابعاً: نظرية الدفع للتغيير:

تعتمد نظرية الدفع على اقتراحات دقيقة مدعومة بالأدلة وغير مباشرة، بحيث يتم دفع الموظفين في اتجاه التغيير المرغوب، وتكمن الفرضية في أن (دفع/تحفيز) التغيير أكثر فعالية من (فرض) التغيير بصرامة، وفيما يلي المبادئ الأساسية للنظرية:

- تحديد التغييرات.

- أخذ وجهة نظر الموظف بعين الاعتبار.

- تقديم أدلة لإيضاح الخيارات الأفضل.

- تقديم التغيير كخيار.

- الاستماع إلى ملاحظات الموظفين.

- تحديد الخيارات.

- ترسيخ التغيير عبر تحقيق انتصارات قصيرة المدى.

تتيح النظرية للموظفين رؤية الحاجة إلى التغيير بأنفسهم والتأثير على كيفية تطبيقه، مما يقلل احتمالية المقاومة. وكما يواجه الأب ابنه، فهي توجه الموظفين نحو الخيارات التي تريد الإدارة منهم اختيارها، وتكمن جاذبية إطار إدارة التغيير هذا في أنه يهدف إلى الحصول على التأييد الكامل من موظفيك كما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من عملية اختيار وإدارة التغيير، ويعد من الأفضل تدعيم نظرية الدفع بنموذج آخر.

خامساً: نموذج أدكار لإدارة التغيير:

وهو نموذج تصاعدي تم إنشاؤه من قبل جيفري هايت. يركز هذا النموذج على الأشخاص الواقفين وراء التغيير. ويمثل كل حرف في الاختصار هدفاً يجب الوصول إليه كشركة:

- الوعي (بضرورة التغيير).

- الرغبة (في المشاركة ودعم التغيير).

-المعرفة (حول كيفية التغيير).

-القدرة (لتنفيذ المهارات والسلوكيات المطلوبة).

-التعزيز (للحفاظ على التغيير).

من خلال التركيز على الموظفين، فإن طريقة أدكار تحد من المقاومة وبالتالي تسرع التنفيذ، وكما في نظرية الدفع؛ يقدر نموذج أدكار مدخلات الموظف ودعمه، فبدلاً من التفاوض مع موظفيك من أجل التغيير تقوم بتوعية الموظفين بالحاجة إلى التغيير حتى تتمكن من إقناعهم بأنهم سيستفيدون منه، وذلك مما سيعزز رغبتهم في المشاركة.

ويرتبط هدفي النموذج (المعرفة والقدرة) ارتباطاً وثيقاً، فحيث تركز المعرفة بشكل أكبر على فهم كيفية إجراء التغيير، تركز القدرة على منح الموظفين الثقة التي يحتاجونها لإتمام التغيير، وتضمن هذه الطريقة المتمحورة حول الأشخاص معدل نجاح أعلى للتغيير المستمر مقارنة بغيرها من الطرق، وهي الأنسب للتغييرات الصغيرة التدريجية بحيث لا يتعطل الروتين اليومي بشكل كبير.

سادساً: نموذج منحى كوبلر-روس للتغيير:

قد تتعرف على الأرجح على منحى كوبلر روس للتغيير لأنه يعتمد على مراحل عدم الارتياح الخمس الشهيرة التي حددتها الطبيبة النفسية إليزابيث كوبلر-روس. فمن خلال إقرارك بأن التغيير غالباً ما يقابل بردود فعل عاطفية (بدلاً من الاعتراضات المبنية على المنطق) ستكون على استعداد أفضل خلال كل مرحلة من مراحل النموذج الخمس:

-الإنكار.

-الغضب.

-المساومة.

-الكآبة.

-التقبل.

قد يمر الموظفون خلال هذه المراحل بترتيب عشوائي وقد يتكرر بعضها، وهنا تتجلى أهمية التواصل والتعاطف حتى يشعر الموظفون بمراعاتك لهم خلال الرحلة نحو تقبل التغيير.

عدم القدرة على التنبؤ بالعواطف قد تجعل هذا الإطار غير ملائم للتغييرات واسعة النطاق، لذا يعد رائعاً للمجموعات الصغيرة لأنه يسمح بالتواصل مع الموظفين على المستوى الفردي، ومن الأفضل إقران هذا النموذج بإطار آخر يحدد خطوات واضحة نحو تحقيق التغيير.

سابعاً: نموذج بريديج للتغيير:

يتشابه نموذج بريديج للتغيير مع منحى كوبلر روس من حيث أنه يركز على ردود الفعل العاطفية خلال فترة الانتقال، وفي حين تركز العديد من النماذج على

التغيير نفسه؛ يركز نموذج بريدجز على عملية الانتقال من خلال تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

-الانتها، الخسارة والتخلي.

-المنطقة المحايدة.

-البداية الجديدة.

يتلخص التصور وراء هذا النموذج أن التغيير أمر يحدث للناس سواء كانوا موافقين عليه أم لا، في مقابل أن الانتقال رحلة يقدم الناس على المضي فيها، فمن خلال توقع الإنكار والغضب والإحباط الذي يأتي مع التغيير، يمكن توجيه الناس بشكل أفضل نحو المنطقة المحايدة، وهي ما يمثل الجسر بين الموقف القديم والجديد. وهذا الاتجاه ذي الطابع الشخصي والعاطفي يساعد الإدارة والموظفين على العمل معاً عبر التغيير وترسيخه، وللمرة الأخرى فإن أخذ المشاعر الشخصية لموظفيك بعين الاعتبار عند تنفيذ التغيير يضمن معدل قبول أعلى.

ثامناً: نموذج ساتير للتغيير:

يرتبط أيضاً بمنحنى تغيير كوبلر روس، يراقب نموذج ساتير للتغيير التقدم العاطفي للموظفين من خلال تتبع أدائهم من خلال خمس مراحل:

-الوضع القبلي.

-المقاومة.

-الفوضى.

-الاندماج.

-الوضع الجديد.

قد لا يبدو استخدام نموذج بمرحلة تسمى (الفوضى) مغريباً، لكن تكمن الأفضلية في توقع ردود الفعل السلبية والتي تصاحب التغييرات الكبيرة بشكل عام. يهدف هذا النموذج إلى تجنب المشكلات التي تنشأ عندما يصاب الناس بالإحباط ويتوقفون عن تبني عمليات جديدة.

يركز نموذج ساتير على التهيئة للتغيير لكنه لا يساعد في تحديد التغييرات المطلوبة، لذا من الأسلم استخدام هذا الإطار عندما تعرف ما تحتاج لتغييره. وحيث يقر هذا النهج بإمكانية التخلي عن العديد من التغييرات بسبب المقاومة والالتباس وانعدام التواصل، فإنه لا يوفر بالضرورة خارطة للتغيير المعزز والمستدام.

تاسعاً: نظرية كوتر:

تم تطوير نظرية كوتر لإدارة التغيير من قبل الأستاذ بكلية هارفارد للأعمال جون بي كوتر، وتنقسم إلى ثماني مراحل:

- اخلق شعوراً بضرورة التغيير.

- شكّل فريق التغيير.

- كوّن رؤية استراتيجية.

- انشر الرؤية.

-أزل حواجز التغيير.

-ركز على الانتصارات قصيرة المدى.

-حافظ على الحماسة.

- دَسِّنَ التغيير.

تقوم نظرية كوتر بعمل رائع في بناء الحماسة وفهم الحاجة إلى التغيير من خلال بناء قائمة مرجعية تعمل كدليل، مع ذلك فإنها تهمل تضمين مرحلة تهتم بملاحظات الموظف، لذلك ثمة احتمال بأن مقاومة الموظف ستؤدي إلى عرقلة العملية. يمكن أن تعمل النظرية بشكل جيد للغاية في الشركات الكبرى، ولكن بالنسبة للشركات الأصغر حيث تكون التعليقات حاسمة ومتوقعة، فإنك تخاطر باستياء الموظفين ونفورهم، ولذا ينصح بإقرانها بنماذج أخرى تهتم بتعليقات وآراء الموظفين طوال عملية التغيير.

عاشراً: نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير:

يعتبر هذا نموذج فريداً من حيث أنه يركز على أسباب فشل التغييرات. يركز هذا النموذج على ثلاثة مستويات حرجة للمقاومة:

- لا أفهمه.

- لا يعجبني.

- لا أثق بك.

يعتقد منشئ هذا النموذج ريك مورير أن ثلثي التغييرات المهمة تقريبا تفشل بسبب نقص المعلومات، أو ردود الفعل العاطفية السلبية للتغيير، أو عدم الثقة في من يحاول تنفيذ التغيير.

(أنا لا أفهم ذلك، أحتاج إلى مزيد من المعلومات والبيانات والأفكار).

يميل الناس إلى رفض ما لا يفهمونه، عندما لا يفهم الموظفون الحاجة إلى التغيير أو التغيير نفسه فقد يُحكم عليه بالفشل، لذا من المهم أن يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي تتيح لهم رؤية ضرورة التغيير وموجباته.

(لا يعجبني هذا. أنا بحاجة للشعور بمزيد من اليقين، وأرغب أن أشعر بالأمان).

يمكن أن تكون ردود الفعل العاطفية عائقاً كبيراً أمام تنفيذ التغيير، فعندما يشعر الموظفون بالإحباط من التغيير أو حتى الخوف منه فمن المرجح أن يتشبثوا بموقفهم ويقاوموا، ويعد التحضير لهذا السلوك المتوقع وإدارته مفتاحاً للمضي قدماً في التغيير.

(لا أثق بك، ويجب أن أرى التغيير حتى أو من به).

ليس هناك داع لتكون على صلة متينة مع المعنيين بالتغيير، ولكن إذا لم يثق موظفوك في حكمك وخبراتك فإن إقناعهم بالتغيير أمرٌ بالغ الصعوبة، وكلما كنت على ثقة ودراية تامة بالحاجة إلى التغيير بالإضافة إلى عملية تنفيذه يكون

موظفوك أكثر تقبلاً. وبينما غالباً ما يتم تدعيم نموذج مورير بدليل إجرائي لتنفيذ التغيير، إلا أن توقع وفهم أنماط المقاومة يؤدي دوراً حاسماً نحو تغيير أكثر كفاءة. **دورة ديمينج:**

تم تطويرها في الأصل من قبل الدكتور ويليامز إدواردز ديمينج، وتعرف أيضاً بدورة (Plan-Do-Check-Act) (PDCA)، حيث تركز على تحسين عملية التغيير وتنقسم إلى أربع مراحل:

-خطط.

- طبق.

- تحقق.

-نقذ.

تساعدك المراحل الأربع على تحديد المشكلات التي تحتاج إلى معالجة، ثم معالجة هذه المشكلات من خلال التغيير، والتحقق من فاعلية هذه التغييرات وما إذا كانت تستوجب إجراء مزيد من التحسينات.

تسمى PDCA دورة بدلاً من نموذج لأنها مصممة للعمل في حلقة، حيث يمكن تحديد المشكلات والتحسينات المحتملة أثناء مرحلة التخطيط، ثم تنفيذها على نطاق صغير، ويمكن بعد ذلك التحقق من التقدم ومراقبته لمعرفة ما إذا كان هذا التغيير يمكن أن يستفيد من إجراءات تعديلات والتصرف وفقاً لذلك، وقد يعني التصرف بتنفيذ التغيير على نطاقات أخرى داخل الشركة، أو قد يعني العودة إلى مرحلة التخطيط. ويعمل هذا الإطار بشكل أفضل على نطاق صغير، حيث يختبر التغييرات على فريق أو قسم واحد ويتتبع النتائج قبل تنفيذ تغييرات على مستوى الشركة⁽¹⁾.

نموذج كولورات وآخرون:

يتكون من أربعة مراحل أساسية، وهي⁽²⁾:

1. **النهضة:** تتألف هذه المرحلة من نشاطات عقلية كبيرة، حيث يحاول المسؤولون تحديد أهم الضغوط الموجودة والمشاكل التي تعيق سيرورة المؤسسة، وذلك من خلال فرزها وتصنيفها حسب أهميتها وتأثيرها على عمليات المؤسسة.

2. **التفكيك:** يتم في هذه المرحلة تحديد أهم الجوانب التي تعتبر غير مناسبة لنظام المؤسسة في الواقع واستبعادها والحد من استعمالها.

3. **إعادة البناء:** يتم في هذه المرحلة البحث عن معاني جديدة ومهام أخرى تتوافق مع التوجه الجديد، ويجب أن تكون مرضية لجميع الأطراف وتبدأ هذه الخطوة في وقت واحد مع خطوة التفكيك، ومع ذلك فإنه لا يمكننا التأكيد في هذه الخطوة على تلك العناصر الجديدة بل نترك ذلك في الأخير.

4. **الدمج:** في هذه المرحلة يتم دمج العناصر الجديدة مع بقية العناصر القديمة

(1) النماذج الفعالة لإدارة التغيير، مقال منشور على الإنترنت، <https://atharah.com/10-proven-change-management-models/>، تاريخ دخول الموقع: 2022 /3/2م

(2) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 64

التي لم يتم التخلي عنها كالقيم وخصائص التنظيم ومميزاته، وهناك من يقسم هذه المرحلة إلى قسمين: (الدمج الداخلي والدمج الخارجي).

نموذج Edger Huse:

يعتبر هذا النموذج هو نموذج كيرت لوين المطور، حيث قدم Huse (1980) هذا النموذج والمتكون من سبع مراحل أساسية، على النحو التالي⁽¹⁾:

1. **الاستطلاع:** وهو مرحلة إدراك المؤسسة للمشاكل التي تعترضها ومحاولة التغلب عليها، وذلك ببروز الحاجة إلى الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير.

2. **الدخول:** في هذه المرحلة يدخل الطرفان في مرحلة الاتفاق مع بعض على إحداث عملية التغيير وتحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه المساعدة.

3. **التشخيص:** يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن والوضع المأمول ومحاولة تصور للهوة الموجودة بين الوضعين وما إذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة لهذا التغيير.

4. **التخطيط:** بعد أن يتأكد الوكيل أن المؤسسة بحاجة إلى هذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقاً لمراحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير.

5. **الفعل:** بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة منه لامتصاص مقاومة أكبر عدد من الأفراد المقاومين.

6. **التثبيت والتقويم:** بعد التأكد من نجاح عملية التغيير وتحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها، يتم تعزيز وتثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من أجل الاستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة من أجل معالجة النقاط التي غفل عنها.

7. **النهاية:** بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، تحاول المؤسسة التوجه إلى معالجة مشاكل أخرى.

إدارة التغيير الاستراتيجي واستمرار النجاح:

تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير، تعني التخطيط للتغيير، والبدء فيه، ثم تحقيقه، والتحكم فيه، وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معاً. وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير، وتقييمه، وتنفيذه، واستيعابه⁽²⁾.

مفهوم إدارة التغيير:

لقد أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي، فقد أدركت غالبية المنظمات أن الإعداد والتخطيط أفضل بكثير من عدم التخطيط، اعتماداً على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي،

(1) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 70

(2) ربحي محمد عليان، مرجع سابق، ص 35

ولكي تتم عملية التغيير بفاعلية يجب أن تعتمد منذ بداياتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنظمة وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل، وهذا يتطلب من المنظمة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير وتحليل كافة العناصر التي تخلق التغيير المطلوب(1).

قد يكون التغيير أمراً غير مرحب به، لذا من المهم أن تتوجه الإدارة إلى التقليل من ردود الفعل السلبية، كما أن اختيار نموذج إدارة التغيير الملائم يلعب دوراً فاعلاً نحو التطبيق الأمثل، ويجعل رحلة التغيير أسهل وأقل إيلاماً(2).

مقاومة التغيير الاستراتيجي:

تعريف ومفهوم مقاومة التغيير:

هنالك العديد من التعريفات لمقاومة التغيير، ومنها(3):

- هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الأمن، وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير.

- هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها. وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية.

- هو حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير، وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير.

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة، وذلك لعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي. ومن خلال مجمل التعريفات الماضية نستطيع أن نستخلص مجموعة من الخصائص التي تخص مقاومة التغيير التنظيمي، وهي(4):

- المقاومة استجابة حسية عاطفية أو سلوكية فردية أو جماعية.

- قد يكون سبب المقاومة حقيقياً إذا كان يمس مصالح الأفراد وقد يكون متوقعاً ومجرد تخوفات ناتجة عن عدم فهم برنامج التغيير أو عجزاً في التكيف معه أو خوفاً من فقدان المزايا المكتسبة.

- تختلف درجة المقاومة حسب الأسباب التي تستدعي ذلك.

- تتأثر درجة المقاومة بمدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير.

- مقاومة التغيير قد تكون علنية، وقد تكون مستترة.

(1) المرجع السابق، ص 35

(2) النماذج الفعالة لإدارة التغيير، مرجع سابق

(3) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 73 التهديد

(4) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 73

مستويات وأسباب مقاومة التغيير:

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي والزمني الذي يشكلها في تلك الحالة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء وظروف متعددة لتخلق وجوداً آخر لم يكن من قبل، والهدف من التغيير عامة هو الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل وتحسين ظروف العمل، إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم أن التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها أمراً صعباً يؤدي إلى خلل وانقسامات بين مؤيد ومقاوم داخل وحداتها التنظيمية⁽¹⁾.

يرغب الغالبية العظمى من الناس أن يظلوا على ما جُبلوا عليه، ولا يحبون التغيير في حياتهم، ولقد وجد الرسل والأنبياء تعنتاً شديداً وأذى كثيراً وهم يقومون بالتغيير الشامل لمصلحة ذات الناس الراضين للتغيير، وقد بين الحق عز وجل هذا الصراع بين التفكير الأبائي الموروث والتمسك به وعدم القدرة على تجاوزه إلى التفكير الجديد المستحدث بما يحمل في طياته من إيجابيات كبيرة وفوائد عظيمة وخير وفير، بل يرفضونه جملة وتفصيلاً وإن كان قد مند الحق عز وجل. يقول الله تعالى في كتابه العزيز: (وإذا قيل لهم اتبعوا ما أنزل الله قالوا بل نتبع ما ألفينا عليه آباءنا أولو كان آباؤهم لا يعقلون شيئاً ولا يهتدون⁽²⁾).

غالباً ما يلاقي البدء والتنفيذ والتنفيذ للتغيير المخطط له ظاهرة المقاومة له. وقد تحدث مقاومة التغيير على ثلاثة مستويات، ذكرها وتفصيلها، كما يلي⁽³⁾:

1. مستوى الموظفين.

2. مستوى المديرين.

3. المستوى التنظيمي.

دعونا ننظر في أسباب مقاومة التغيير من هذه الرؤى الثلاثة:

أولاً: مستوى الموظفين:

قد يقاوم الموظفون التغيير لأسباب ترجع إلى ثلاثة أنواع اقتصادية واجتماعية ونفسية.

أ. الأسباب الاقتصادية لمقاومة التغيير على جزء من العمال هي:

- فقدان العمل:

عندما يتم تقديم أساليب ونظم التكنولوجيا الجديدة في المنظمة، قد يشعر الموظفون بعدم الأمان بشأن وظائفهم. على سبيل المثال، يعطي إدخال أجهزة الكمبيوتر في

(1) محمد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، (بغداد: جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد، 30- 89، 2008، ص 97

(2) سورة البقرة، الآية 170

(3) أحمد علي محمد، مرجع سابق

إعداد العمل اليدوي انطباعاً لدى الموظفين بأنه قد يتم تخفيض بعض منهم. ومن ثم، يقاوم الموظفون هذا التغيير.

- الخوف من خفض الرتبة:

يخشى العمال عادة من خفض رتبهم، إذا لم تكن لديهم المهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات الوظائف، في الإطار التنظيمي الجديد. ومن ثم، فهم يقاومون التغييرات التي تؤدي إلى إعداد تنظيمي جديد.

- فرض معايير أداء أعلى:

في بعض الأحيان يشعر العاملون أنه نتيجة للتغيير في المنظمة، يمكن فرض معايير أداء أعلى عليهم دون دفع مكافآت إضافية لنفسه. ومن ثم، فهم يقاومون التغيير.

- الفائدة فقط لصاحب العمل:

قد يشعر العمال أن التغييرات التي تم إدخالها لن تفيد سوى أصحاب العمل أكثر من أنفسهم. ومن ثم، فهم يقاومون التغيير.

ب. الأسباب الاجتماعية لمقاومة التغيير من جانب العمال هي:

- فقدان العلاقات الاجتماعية القديمة:

قد يجلب التغيير الموظفين في إعداد عمل جديد يواجهون فيه موظفين وفنيين جددًا. في مثل هذه الحالة، يشعر العاملون بالنازحين اجتماعياً. لأن التغيير يؤدي إلى انخفاض الرضا الاجتماعي لهم. ومن ثم، فهم يقاومون التغيير.

- ضغط المجموعة:

أحياناً يقاوم العمال التغيير، لأن المجموعة التي ينتمون إليها ليست لصالح التغيير. قد يكونون أكثر ولاء وملتزمين ومخلصين تجاه معايير وقيم المجموعة.

ج. الأسباب النفسية لمقاومة التغيير من جانب العمال هي:

- الإجهاد والتوتر في تعلم مهارات وظيفية جديدة:

قد يتضمن التغيير الذي تم إدخاله إعادة تعريف وظائف الأشخاص، مما يتطلب منهم تعلم مهارات وظيفية جديدة. هنا، من ناحية، المهارات القديمة للناس أصبحت بالية، ومن ناحية أخرى من المفترض أن يتعرضوا للضغوط والتوتر لتعلم مهارات وظيفية جديدة، والتي لا يحبونها. ومن ثم، فهم يقاومون التغيير.

- تخفيض فخر العمال:

عندما ينطوي التغيير على التخليص من الحاجة إلى الكثير من العمل اليدوي، العمال يقاومونه لأسباب نفسية لأن التغيير يؤدي إلى تقليص الفخر الشخصي للعمال.

- الخوف من مجهول:

تأثير التغيير موجه نحو المستقبل. منذ المستقبل غير مؤكد. قد لا يكون تأثير التغيير بنفس الطريقة التي تنبأ بها الناس. المجهول يشكل تهديداً دائماً وخوفاً

للناس. ومن ثم ، يقاوم الناس التغيير.

- الخبرة السابقة:

إذا كان في الماضي، لم يتم التعامل مع التغيير من قبل المنظمة بكفاءة وكان لدى الناس تجربة مريرة حول هذا الموضوع، سوف يعارضون التغيير المحتمل إدخاله في الوقت الحالي. في الواقع، قد يساء تفسير هذا التغيير ويقاومه.

ثانياً: مستوى المديرين:

قد يقاوم المديرون التغيير بسبب الأسباب التالية:

1. فقدان السلطة والسيطرة:

قد ينتج التغيير توازن قوة جديد في المنظمة، وقد يشعر المديرون، وخاصة في القمة، بالتهديد بفقدان السلطة والسيطرة على المرؤوسين بسبب التوازن الجديد. في الواقع، قد يؤدي التغيير إلى تآكل قاعدة السلطة للمديرين. ومن ثم يقاومون التغيير.

2. دفاع الأنا:

كل مدير لديه بعض الأنا التي يحاول الحفاظ عليها. في بعض الأحيان، قد يقاوم أحد المديرين التغيير الذي هو نتيجة لاقتراح من قبل المرؤوس، لأنها تخلو من الأنا. أي هجوم على غرور المديرين بسبب التغيير قد قاوم من قبل المديرين لأسباب نفسية.

3. مشكلة توجيه المرؤوسين في ظروف متغيرة:

في بعض الأحيان يشعر المديرون بصعوبة هائلة في توجيه المرؤوسين في ظروف متغيرة، نتيجة لبعض التغييرات التنظيمية الرئيسية. هذه مشكلة كبيرة وتحدي للمدراء. وبالتالي، يقاوم المديرون التغيير.

ثالثاً: المستوى التنظيمي:

في بعض الأحيان، يتم مقاومة التغيير على مستوى المؤسسة، وذلك للأسباب التالية:

أ. الهيكل التنظيمي الجامد:

قد يصبح عدم توفر المرونة الكافية في هيكل التنظيم مصدراً للمقاومة. على الرغم من أن التغيير هو للتحسين. على سبيل المثال: البنية البيروقراطية للتنظيم، حيث يتم تحديد الوظائف بشكل ضيق وتأكيد تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، قد لا يكون صالحاً على الإطلاق لإدخال أي تغيير نظراً لوجود مجال لإجراء التغييرات أو عدم وجوده على الإطلاق.

ب. قيود الموارد:

بعض المنظمات تقاوم التغيير بسبب ندرة الموارد لتنفيذ التغيير. قد لا يتناسب التغيير مع المنظمة، لأنه يتطلب استثمارات ضخمة.

ت. تكاليف الغروب:

مقدمة من التغيير. قد تكون المنظمة قد قاومت الأتمتة لأنها قد تؤدي إلى مشكلة التكاليف الغارقة. لا يمكن استرداد استثمارات رأس المال الضخمة في الآلات الموجودة وتكاليف التدريب في الموارد البشرية، إذا تم إدخال التغيير المقترح. **مراحل مقاومة التغيير الاستراتيجي:**

إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد، وذلك عبر سبعة مراحل وهي⁽¹⁾:

1. **الصدمة:** وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف.
2. **عدم التصديق:** الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير.
3. **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.
4. **الإسقاط:** محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث.
5. **التبرير:** من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير.
6. **التكامل:** يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.
7. **القبول:** وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.

أنواع مقاومة التغيير:

تختلف مقاومة التغيير ودرجاته من فرد لآخر، فلكل شخص سبب ما يجعله يرفض التغيير ويصر على البقاء في الوضع الراهن، لذلك سنعرض أنواع الأفراد المقاومين للتغيير في النقاط التالية⁽²⁾:

- **المتجارب:** وهو الذي يدعي أن له خبرة وتجارب طويلة في موضوع التغيير، وأن هذا التغيير مآله الفشل.
- **المتسائل:** وهو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير.
- **المتسلق:** وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا والتأثير عليهم بإقناعهم بفشل التغيير وذلك من خلال بناء علاقات معهم.
- **المعمم:** وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة.
- **الثرثار:** وهو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير، ولا يترك المجال للآخرين لإبداء رأيهم.
- **الملتقط:** وهو الذي يلتقط بعض الكلمات من المغير ليستعملها في خدمة تعزيز مقاومتهم.
- **المركب:** وهو الذي يركب الكلمات والأحداث والمواقف لتصبح عبارة عن دليل

(1) محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، بحث غير منشور -دكتوراه-، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013م-2014م، ص 85

(2) قادة مختار محمودي، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، بحث غير منشور- دكتوراه-، (الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015م)، ص 121

لرفض التغيير.

- **المسوّف:** ويعتبر من أخطر أنواع المقاومة، إذ يمدح فكرة التغيير وفي نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير.

- **المشاجر:** الذي يعبر عن مقاومته بالمشاجرة والعراك والشتم والضرب.

- **المنسحب:** يعبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الانسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير.

- **المهاجم:** وهو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير ويشوه صورته وذلك بزعة الثقة في التغيير والقائم عليه.

- **المساوم:** وهو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن مضمونه.

مقاومة التغيير هي مجموعة من السلوكيات التي ينتهجها المقاوم للتعبير عن رفضه لفكرة التغيير، وقد تجتمع أكثر من صفة من الصفات السابقة الذكر في شخص واحد، فكلما كثرت تلك الصفات في المقاوم فإن ذلك يعبر عن شدة المقاومة لديه وقوته. وهنا يكمن دور الأخصائي في علم النفس العمل والتنظيم في مساعدة المنظمة على التغلب على المقاومة من خلال(1):

- دمج الأفراد في عملية التغيير، وذلك بإشراكهم في تشخيص الوضع الراهن واقتراح الحلول المناسبة والمشاركة في تنفيذ التغيير.

- إبراز أهمية التغيير وضرورته للمنظمة، خاصة تلك الجوانب التي في صالح الفرد والمنظمة.

- نشر معلومات واضحة وصريحة حول ما سيتم إجرأه من تغييرات من خلال الاجتماعات والمقابلات والإعلام والمنشورات.

أشكال التعبير عن مقاومة التغيير الاستراتيجي:

في العادة ينقسم الناس حيال التغيير الاستراتيجي، كطبيعة البشر، فمنهم من يراه شراً مستطيراً يجب مناهضته ومنعه بكافة السبل وكل الوسائل، ومنهم من يراه خيراً ونعمة ويدعمه، وثالثهم قد يلزم الصمت ويرى أن الخيرة فيما يختاره الله. وفي الحالات الثلاثة نجد أن هنالك عوامل نفسية واجتماعية تُعزى إليها ردود الأفعال تجاه التغيير، وبما الأنفس البشرية ليست نسخة واحدة، وأن التنشئة الاجتماعية مختلفة، فذلك يكون شكل التعبير عن مقاومة التغيير مختلفاً تماماً ومتفاوت من فرد لآخر.

مقاومة التغيير قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصرّح بها، وقد تكون مستترة وغير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح إجماعاً وامتناعاً عن العمل أو تخريباً لوسائل العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير، ومن هذه الأشكال(2):

(1) عثمان محمود الخضر، علم النفس التنظيمي- رؤية معاصرة، (الكويت: آفاق للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 328

(2) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 79

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة.
 - توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد.
 - السكوت وعدم إبداء الرأي.
 - يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
 - الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنه الخيار الأمثل.
 - الإصرار على عدم عدالة التغيير.
 - إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة.
 - محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة إلى التغيير.
 - محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعداء، مثل القول: (الفكرة جيدة ..لكن).
 - محاولة اقتراح حلول سريعة.
 - زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
 - تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات.
 - الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمال.
 - زيادة معدلات الغياب والتأخير والتخريب.
- مداخل إدارة مقاومة التغيير:**

يعد أسلوب التعامل مع مقاومة التغيير أحد أبرز الصعوبات التي تواجه إدارات المنظمات، فالتغيير اليوم سريع جداً والبيئة تنافسية جداً، والتغيير السريع والمستمر سوف يميز المنظمات الفاعلة، وإذا كانت الإدارة لا تستوعب كيفية التعامل مع المقاومة وخلق المناخ المناسب لتخفيضها. فإن ذلك يمكن أن يقوض الجهود الكبيرة التي يمكن أن تبذل. ويختلف المدخل الإداري المناسب للتعامل مع مقاومة التغيير باختلاف طبيعته ونوعية وشكل التغيير المطلوب إجراؤه، وطبيعة العاملين في المنظمة. وهناك مداخل متعددة ومناسبة لإدارة مقاومة التغيير، وتحديد كيفية التعامل معه، تتمثل بالآتي⁽¹⁾:

أ. مدخل بناء فريق التغيير:

يعتمد هذا المدخل على اختيار الأفراد الكفؤين الذين يملكون علاقات جيدة مع بقية العاملين وضمهم إلى فريق التغيير ومنحهم صلاحيات غير محددة للتعامل مع الحالات السلبية.

ب. مدخل خلق إنجازات قصيرة المدى:

إن الهدف الرئيس لهذا المدخل هو إشاعة الرغبة لدى المقاومين لعملية التغيير للمشاركة والاستفادة من الإنجازات الناتجة عن هذه العملية وضمن المدى المنظور.

ج. مدخل بناء ثقافة التغيير:

يقوم هذا المدخل على إرساء مبادئ التغيير وأهميته وخصائصه الإيجابية لدى

(1) محمد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير (دراسة حالة)، مجلة تنمية الراقدين (العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 89 (30)، 2008م)، ص 101

العاملين قبل البدء بالتطبيق، وذلك لضمان الدعم الكافي والمناسب لعملية التغيير والالتزام بها.

د. مدخل تعاقب إجراءات التغيير:

يتضمن هذا المدخل إجراء عمليات التغيير بشكل متعاقب وبما يظهر للمقاومين جدية العملية وخلق نجاحات متلاحقة لإقناعهم بضرورة إجراء التغيير. ويرى (العديلي) بأنه يمكن إدارة مقاومة التغيير من خلال مجموعة مداخل جوهرية وهي⁽¹⁾:

أ. مدخل التركيز على التغيير المنطقي:

إذ من المناسب جداً أن تقوم الإدارات باعتماد التغيير المنطقي المهم والقابل للتنفيذ ميدانياً مبتعداً بذلك عن تأثيره السلبي تجاه العاملين مما يخفض من مقاومته.

ب. مدخل الترغيب:

يعتمد هذا المدخل على مبدأ التعاون بين المدراء والعاملين بمختلف مستوياتهم وتجنب لغة التهديد، وذلك لتجاوز حالات المقاومة التي من الممكن أن تظهر خلال إجراءات التغيير.

ج. مدخل جدولة التغيير:

يتبنى هذا المدخل فكرة اختيار الوقت المناسب بوصفه عاملاً حاسماً لإجراء التغيير من خلال إعداد برنامج زمني معقول يعمل على إنجاز هذه العملية وتخفيض ظاهرة المقاومة.

د. مدخل مشاركة العاملين:

يتم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البدء لإشعارهم بأهميتهم وتوضيح ما مطلوب إحداثه، وبذلك لن يصبحوا عائقاً أمام التغيير.

هـ. مدخل الثقة:

وذلك من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى قبول أي إجراء تتخذه المنظمة تجاه الإدارة والعاملين.

فيما يبين (Jager) إمكانية اعتماد مدخل أو أكثر من المداخل الآتية لضمان تخفيض مقاومة التغيير⁽²⁾:

أ. مدخل استطلاع الآراء:

يتضمن هذا المدخل تبادل الأفكار والحوار مع الأطراف الراضية لعملية التغيير، وذلك لاستطلاع آرائهم والاستفادة منها وتضمينها في عملية التغيير.

ب. مدخل التأثير:

يتخذ هذا المدخل مبدأ استغلال طاقات أصحاب النفوذ للتأثير على الأطراف المقاومة للتغيير، ومحاولة تعديل اتجاهاتهم وأفكارهم لدعم هذه العملية.

(1) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1993م)،

ص 12

(2) محمد مصطفى القصيمي، مرجع سابق، ص 102

ج. مدخل الاستدراج:

يقوم هذا المدخل على استدراج المقاومين لعملية التغيير تدريجياً لتكليفهم بتنفيذ بعض جوانب وإجراءات عملية التغيير ودمجهم بهذه العملية.

د. مدخل إظهار الأخطاء:

يعتمد هذا المدخل على مبدأ الاستمرار بطرح مشاكل وسلبيات الوضع الراهن، وبما يؤكد عدم إمكانية التعامل مع هذا الوضع واحتمالية ظهور سلبيات ومشاكل أخرى في حالة عدم إجراء التغيير.

الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير الاستراتيجي:

إن التسارع الكبير الذي يشهده العالم مع فجر كل يوم جديد، وفي كل مناحي الحياة، يتطلب إجراء التغيير الاستراتيجي بشكل مستمر في منظمات الأعمال، من أجل المواكبة، والمنافسة، والتميز، وهذا يقتضي وجود إدارة ذات مفاهيم استراتيجية وقدرة على القيادة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغيير.

تبرز خصائص منظمات القرن الواحد والعشرين، والتي أصبحت تميل للقادة الذين يحبون التغيير، وعلى الرؤية الواحدة والرسالة المشتركة، وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية التي تتمحور في الميزة التنافسية ورضا العملاء التام على قيم وقناعات الإنجاز والتي ستحقق حضارة الإنجاز، كما أن نظم التشغيل السريعة والمنضبطة والتي تعد إعادة هندسة للمنظمات، بصورة جيدة سواء للموارد البشرية الماهرة والمحفزة للإنجاز، أم في الإبداع في صياغة عمليات الأداء الجديدة. وفيما يلي بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي يمكن توظيفها في إدارة التغيير، وأهمها(1):

1. إدارة المعرفة Knowledge Management
2. نظم إدارة التعلم Learning Management Systems
3. إدارة الإبداع Creative Management
4. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
5. إدارة إعادة الهندسة التنظيمية Organizational Re-engineering
6. الإدارة الاستراتيجية Strategic Management
7. إدارة التكيف الثقافي Managing Culture Adaptability
8. إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة Managing Multicultural Teams
9. الإدارة الإلكترونية e- Management

التغيير الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية:

أكدنا من قبل -فصل سابق- أن الاستراتيجية في مجملها مجموعة عمليات متصلة مع بعضها البعض ومستمرة، تهدف في مجملها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتمنع الانحرافات الاستراتيجية أو تحد منها مع وضع البدائل الاستراتيجية من

(1) المرجع السابق، ص 21

خلال الرقابة الاستراتيجية المستمرة للأداء الاستراتيجي والتي تُبنى عليها القرارات الاستراتيجية في إطار التغيير الاستراتيجي، وإن كانت الرقابة الاستراتيجية جزء مهم من عمل الإدارة الاستراتيجية لكنه يتصل أيضاً وبشكل مباشر بالتغيير الاستراتيجي.

تعد الرقابة الاستراتيجية العين الفاحصة المفتوحة على مدار اليوم، بل رأس الساعة، على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبذلك فهي تمثل (قرن الاستشعار)، الذي يعطي الإشارات للإدارة العليا، بأن هنالك فرص يجب اقتناصها، أو مخاطر وتهديدات يجب تداركها.

(إدارة الاستراتيجية تحتوي على قرارات يتم اتخاذها حالياً لتنفيذ في المستقبل البعيد، وتقوم هذه القرارات على افتراضات تتعلق بالتطورات التي تحدث وتهدف لتحقيق الأهداف الكلية بعيدة المدى، وعملية التنفيذ يجب أن تحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية وما هي الأدوار والمهام المطلوب إنجازها، بالإضافة إلى تحديد الكيفية التي سيتم بها أداء هذه الأدوار والمهام. إحدى المهام الإدارية التي تلعب دوراً مهماً في التنفيذ السليم تتمثل في وظيفة الرقابة والتي تعتبر جزءاً مكماً لعملية تنفيذ الاستراتيجية، بدلاً من النظرة التقليدية لها على أسس محاسبية، لذلك تعتبر الرقابة امتداداً لمجهودات التنفيذ⁽¹⁾.)

تركز الرقابة على متابعة الاستراتيجية أثناء تنفيذها للتعرف على المشاكل والتغيرات في الفرضيات التي وضعت على ضوءها الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة بناء على ذلك (تغيير استراتيجي). وهي على النقيض من الرقابة اللاحقة فإن الرقابة الاستراتيجية تقوم بتوجيه التصرفات الاستراتيجية أثناء حدوثها بصورة مسبقة لحدوث النتائج التي قد تستغرق عدة سنوات، لذلك فإن المسؤولين عن نجاح الاستراتيجية عادة يركزون على نوعين من الأسئلة، هي⁽²⁾:

أ. هل تسر الدولة في الاتجاه الصحيح؟ هل الافتراضات المتعلقة بالأنماط والتوجيهات والتغييرات الرئيسية أثبتت صحتها؟ هل تقوم الدولة باتخاذ الأعمال الرئيسية اللازم إنجازها؟ وهل يجب تعديل أو إجهاض الاستراتيجية؟
ب. ما هو مستوى أداء الدولة؟ هل الأهداف والجدول الزمنية الموضوعة تم الإيفاء بها؟ هل تتماشى التكاليف والموارد مع التقديرات الموضوعة؟ هل هنالك حاجة لإجراء تغييرات عملياتية؟

لا يمكن لأي دولة تنفيذ استراتيجية بالفعالية المطلوبة مهما كانت درجة الربط بين هيكلها والاستراتيجية ما لم يتوفر لديها نظام متناغم للرقابة الإدارية، وقد اقترح نموذج متكامل لتنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، يقوم هذا النموذج على تحليل وفهم أربعة متغيرات رئيسية، هي⁽³⁾:

(1) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 412

(2) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، 361

(3) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 413

أ. القيم الأساسية.

ب. المخاطر التي تجنبها.

ج. نقاط عدم التأكد الاستراتيجية.

د. متغيرات الأداء الرئيسية.

المتغيرات الأربعة المذكورة أعلاه، تمارس الرقابة عليها بواسطة أربعة نظم مختلفة للرقابة هي(1):

أ. نظم المعتقدات، والتي تستخدم لإلهام وتوجيه البحث عن فرص جديدة بالنسبة للمفهوم التقليدي لنظم الرقابة الإدارية.

ب. نظم الحدود، والتي تستخدم لوضع حدود للسلوك المتعلق بالبحث عن الفرص، (جزء من التعريف التقليدي لنظم الرقابة الإدارية).

ج. نظم الرقابة التشخيصية، والتي تستخدم لدفع ومتابعة ومكافأة تحقيق الأهداف المحددة، (التعريف التقليدي لنظم الرقابة الإدارية).

د. نظم الرقابة التفاعلية، والتي تستخدم للحث على التعلم التنظيمي وطرح أفكار واستراتيجيات جديدة (مفهوم جديد يرتبط بما يسمى الاستراتيجيات الطارئة).

خطوات ومتطلبات الرقابة الاستراتيجية الفاعلة:

الرقابة الاستراتيجية الفاعلة، هي التي تحقق الهدف المرجو منها، والمتمثل في (الإنذار المبكر) لما يحدث في المنظمة على مستوى البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعلى مستوى البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وتسهم كذلك في التقييم للأداء الاستراتيجي، وكيفية التقويم، بل توصي أحياناً بنوع هذه الطريقة التي قد تكون (تغيير استراتيجي) حسب ما هو متاح من معلومات ومرصود من واقع. وتكون خطوات ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية الفاعلة على النحو التالي(2):

1. تحديد الجهات والأهداف الاستراتيجية، وتحديد السياسات والبرامج.
2. تحديد معدلات الأداء المطلوب إنجازها في الفترة الزمنية المحددة.
3. صياغة مؤشرات قياس معيارية لكل هدف.
4. تحديد وسائل وآليات الرقابة والمتابعة والقياس.
5. أن تكون آليات الرقابة شاملة لكل ما يؤثر في تنفيذ الاستراتيجية.
6. مراعاة تغطية نظام الرقابة للبيئة الداخلية والخارجية للبيئة الداخلية والخارجية والأداء وتنفيذ القرارات والسياسات والبرامج.
7. مراقبة الأداء ومراقبة النتائج وربطها بالمعايير الموضوعية والمؤشرات القياسية ونسبتها إلى الأهداف الاستراتيجية.
8. تحديد جميع الانحرافات وأسبابها وتحليل الظروف المحيطة.
9. تصحيح الانحرافات في التوقيت الملائم، بعد تقييم بدائل الخطوات التصحيحية.
10. مراجعة مؤشرات القياس، وإعادة صنع المعايير غير الملائمة للظروف

(1) عمر أحمد عثمان المظلي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، 361

(2) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 414

الجديدة.

تطوير نظم الرقابة الاستراتيجية:

الاستراتيجية- عموماً- هي مجموعة عمليات مستمرة ومتجددة ومتطورة، وبالتالي فإن الرقابة الاستراتيجية تمثل أحد مكونات الاستراتيجية التي يجب أن تظل في حالة تطور دائم ومواكبة مستمرة، سواء كانت مرتبطة باستراتيجية دولة أو استراتيجية منظمة، لأن هدفها واحد.

تعتبر الرقابة الاستراتيجية ضرورية لتوجيه الدولة في تعاملها مع الأحداث، حيث إنها توفر أساساً يمكن على ضوءه تكييف التصرفات الاستراتيجية واتجاهاتها بصورة تمكن من الاستجابة للتطورات والتغيرات. وهناك أربعة أنواع من الرقابة الاستراتيجية⁽¹⁾:

أ. رقابة الفرضيات.

ب. رقابة التنفيذ.

ج. المتابعة الاستراتيجية.

د. الرقابة بالنسبة للأحداث الخاصة.

إرادة التغيير الاستراتيجي:

التغيير، بصفة عامة، هو عملية إحلال وإبدال، بمعنى إبعاد سلوك (غير مرغوب)، ليحل محله (سلوك مرغوب)، وبهذا المعنى لا يكون المقصود أو المستهدف بالتغيير الاستراتيجي في المنظمات الأشخاص لذاتهم وإنما لصفاتهم، وسلوكياتهم التي لا تتسق مع رؤية ورسالة المنظمة ولا تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبالتالي يجب أن يبدأ التغيير من الفرد في خويصة نفسه، قبل أن تجري عليه سنة التغيير وهو غير راغب وغير مستعد لذلك. وهناك الكثير من الآيات القرآنية الكريمة التي تؤيد ذلك وتتحدث عن ضرورة التغيير، يقول تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾⁽²⁾. ويقول تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾⁽³⁾.

إن قدرتنا على تغيير سلوكياتنا غير المرغوبة أمر مهم جداً في حياتنا، وأنت في تغيير سلوكك الخاص تُصبح حازماً حقاً، بل ومؤكداً لذاتك، لأنك تفوقت على نفسك، وهذا هو ما يُعين على ضبط النفس في أغلب الأحيان، أو دعنا نطلق عليه «إرادة التغيير»، التي تثمر احترامك الخاص لنفسك ولذاتك. ولذلك يجب الحرص على التغيير عبر (إرادة التغيير) التي تقوم على مجموعة نقاط بحسب النجار، على النحو التالي⁽⁴⁾:

1) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، 367

2) سورة الرعد، الآية 11

3) سورة الأنفال، الآية 53

4) خالد سعد النجار، استراتيجية التغيير، مقال منشور على موقع إسلام ويب، <https://www.islamweb.net/ar/article/18>

- نحن نتغير لنحل مشكلاتنا بطريقة أفضل، وبالتالي نحيا حياة أفضل .. لذا لا بد لنا أن نتخيل هذه الحياة الفاضلة حتى يمكننا صنعها.

- بداية التغيير تبدأ من رغبتك فيه، فلن يمكنك أن تتغير إلا إذا رغبت أنت في ذلك، كما أن أي تغيير صاحبه غير جاد فيه فهو تغيير هش لا قيمة له .. فلسان الحال أبلغ من لسان المقال، وصوت الفعل أقوى وأعذب من صوت القول، ولا يمكن للتغيير أن ينجح ويستمر بالكلام والخطب ولكن بالممارسة والتطبيق.

- استعن بالله، فهو خير معين للمرء، والإنسان لا يمكن أن يكتب له النجاح دون توفيق الله عز وجل، فسأل الله أن يعينك ويقوي ظهرك .. أكثر الدعاء والاستعانة بالله تعالى ليرزقك التوفيق والسداد، ويبسر لك طريق الصلاح، فالموفق من وفقه الله، والخاسر من خذله الله تعالى.

- التغيير عملية تتطلب كثيراً من المعرفة عن أنفسنا، وعن الهدف الذي نتحرك في اتجاهه، وتتطلب أيضاً الكثير من المهارات؛ وعموماً كلما ارتفعت طموحات الفرد ومستواه الثقافي كلما كان استعدادة للتغيير أكبر.

- لكل تغيير مقاومة جلية وأخرى خفية، فاحرص على التعرف عليها واستمالتها وترويضها، ولا تهملها فيتعاظم أمرها ويزداد شرها.

- التغيير مشروط بقناعتك بأنه ممكن، فحدث نفسك أنه ممكن، وأنتك بإذن الله تستطيع .. تخط الخوف من التغيير .. الخوف من مواجهة موقف جديد .. الخوف من الأخطاء، فالأخطاء ليست فشلاً بل محولاً لاتجاه جديد ونائج جديدة.

- إذا كنت جاداً في تغيير طباعك وعاداتك وأفكارك وسلوكك ليكن شعارك «ما ضعف بدن عمّا قويت عليه النية» .. أي أنّ عزمك على فعل شيء أو تركه هو القوة الدافعة والمحرّكة، فإذا كان عزمك وتصميمك قويين استجاب البدن لأوامرهما وانصاع.

- هناك نقطة جوهرية في إحداث التغيير أو التبديل أو التعديل في الطباع، وهي أنّك لا بدّ أن تعرف أنّ طبيعة كلّ إنسان غنيّة بالإمكانات والمواهب والقدرات التي عليه أن يكتشفها ويحسن استغلالها .. إنّ الذين غيّرُوا طباعهم وثاروا على نقاط ضعفهم هم الذين وضعوا أيديهم على مكامن القدرة في شخصياتهم ووظفوها أفضل توظيف، وبإمكانك أنت أيضاً أن تشقّ طريق التغيير مثلهم.

- إذا جرّبت أن تغيّر سلوكاً أو طبعاً معيناً، أو كسرت عادة مألوفة فلم تعد أسيرها ولم تعد تستعبدك، فإنّ ذلك يعني أنّ لديك القدرة على تغيير سلوك آخر واجتناب عادة سيئة أخرى، كما يعني أنّ إرادتك قويّة، وأنّك أنت الذي بتّ تتحكّم بنفسك وغرائزك وشهواتك، لا هي التي تتحكّم فيك.

- يطرح بعض المهتمين بشؤون النفس أسلوباً عملياً لتغيير الطباع والعادات المستحكمة، وهو أن تستبدل العادات القديمة بأخرى جديدة حتى تنتسخ الجديدة القديمة، ويقترحون أن تكون العملية تدريجية، ذلك أنّ العادة المستحكمة لا تزول

بسرعة وإتّما تحتاج إلى شيء من الوقت .. هذه العادات الجديدة جيّدة وصحيّة ونافعة، ومع الإصرار والمواصلة والانتباه ستقلع عن عاداتك القديمة.

- ابدأ كلّ عملية تغيير بكلمة «أريد» .. اكتب ذلك وتابعه وتذكره دائماً، فإذا كنت تعيش القلق قل: «أريد أن أتغلب على قلقي» .. ابحث عن سبل الخلاص منه .. ضع خطة ونقدها، فذلك يزيد في قدرة الوعي والإرادة والتحكّم، ولا تنس أنّ بناء العادة السلبية استغرق زمناً وأنّه ترسخ نتيجة الإهمال والأmbالالة وعدم التصدي لها في مهدها، ولذا لا تغيّر عدّة طباع دفعة واحدة .. ركّز على طبع واحد، ولا تنتقل إلى غيره حتى تطمئن أنّك قد تغلبت عليه. فتناول الدواء دفعة واحدة لن يشفي من الداء بقدر أخذه على جرعات وفق الوصفة الطبية، لذا فإن التدرج واستخدام استراتيجية تجزئة المشروعات أمر مهم لنجاح عملية التغيير.

حتى الاستعداد الوراثي -كما يرى بعض علماء النفس- خاضع لقانون التغيير وذلك بتبديل العوامل التي تخضع لها وتحسينها. فلو ورث شخص المزاج الحادّ عن أبيه فلا يستسلم، فإنّه إذا اتّبع خطة وقائية لتجنّب الانفعال، واعتياد التوازن والاعتدال، فإنّه سيتغلب على حدّيّة المزاج، فالموروثات إذا لم يُفسح لها المجال في أن تنمو وتستحكم، فإنّها تصاب بالضمور والتلاشي، وربما كان الأب انفعالياً لأنّه لم يراقب سلوكه وعواطفه ولم يعالج حالة الانفعال لديه، ولكنّ الابن إذا وعي خطر الانفعال وكبحه في وقت مبكر فليس ضرورياً أن يكون انفعالياً مثل أبيه.

- الطباع السيئة أو العادات القبيحة غالباً ما تكون نتيجة إمّا «إفراط» أي إسراف ومغالاة وتجاوز، وإمّا «تفريط» أي تقصير وإهمال وتهاون. واعتماد قاعدة العدل والوسطية في الأمور كقاعدة حياتية عامّة، طريق مهم لتبديل الطباع ونبذ الفاسد منها.

- الوحدة قاتلة، وطريق التغيير طويل وشائك، لذا فأنت بحاجة إلى خليل مؤيد لأفكارك التغييرية، يؤانسك في وحشتك، ويخفف عليك غربتك، ويسليك عندما يضيق صدرك من نقد المعارضين وإساءة المقاومين.

- الطبع يكتسب من الطبع، فكما أنّ معاشرّة الضعفاء ومسلوبي الإرادة تنقل عدوى الضعف والانهيّار إلينا، فكذلك معاشرّة الأقوياء وأصحاب العزائم تنقل بعض شحنات القوة والجرأة التي يتمتعون بها.

الخاتمة

الحمد لله القائل في محكم تنزيله: (قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ). فله الحمد بلا عدد، حمداً لا تسعه حروف اللغات، على تنوعها، ولا كثرة الأصوات على تعددها.

الحمد لله رب العالمين، أن وقفنا -ولا توفيق إلا به- لاكمال هذا الكتاب، (الاستراتيجية-مدخل استشراف المستقبل)، والذي نسأل الله أن يتقبله صدقة جارية خالصاً لوجهه الكريم، وعلم يُنتفع به، يدرکنا نفعه وينفعنا ثوابه وأجره (يَوْمَ لَا يَنْفَعُ مَالٌ وَلَا بَنُونَ إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ).

الحمد لله (المعين) الذي أعاننا على إكمال هذا الكتاب، وقد بدأت فكرته في العام 2011م حينما أنهينا الماجستير في التخطيط الاستراتيجي، ثم تجددت النية في العام 2015م، عقب مناقشتنا لأطروحتنا التي نلنا بها درجة الدكتوراه في التخطيط الاستراتيجي من معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، ثم انشغلنا بشواغل الدنيا، ثم قررنا وعزمنا العقد أن ننجزه بحول الله وقوته، وتوكلنا على الله وفق خطة واضحة ومكتوبة وأعلمنا بها الأهل والأصدقاء مرتبطة بزمن معلوم ووسائل تنفيذ محددة، وقد تم لنا ما أردنا، ولعل ذلك نظنه أحد فوائد كتابة (الخطة) وطريقة تنفيذها وهو درس مستفاد، سيكون له ما بعده في مستقبل حياتنا وطريقة تعاملنا مع البيئتين الداخلية والخارجية.

إن التأليف فيه من العنت والمشقة ما يدعو للإحجام والتراجع عن الأفكار، ويقتل الأحلام في مهدها، ولكن ذلك كله يزول ويسهل بحول الله تعالى وقوته، وهو الذي يسخر الأمور ويقضي الحاجات ويوفق لما فيه خير الدنيا ونعيم الآخرة، وما خرجت به من فوائد حول الموضوع، التخطيط يلغي التسويف ويحفز على الشروع الفوري في التنفيذ، وللراغبين وصيتي (عن تجربة)، التوكل على الله، وتجديد النية مع العزم الأكيد، والدعاء الدائم: (اللَّهُمَّ لَا سَهْلَ إِلَّا مَا جَعَلْتَهُ سَهْلًا، وَأَنْتَ تَجْعَلُ الْحَزْنَ إِذَا شِئْتَ سَهْلًا).

اللهم نسألك، مزيداً من التوفيق، ومزيداً من حسن التوكل عليك، وأن تيسر لنا مفاتيح ما أغلق علينا، وتعيننا على أنفسنا، وتملاً قلوبنا بالرضا واليقين. وصلِّ اللهم وسلم وبارك على سيد ولد آدم أجمعين، وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.



سيرة ذاتية مختصرة للمؤلف

أولاً: المعلومات الشخصية

- الاسم: ياسر عثمان حامد محمود
- الدرجة العلمية: أستاذ الإعلام المساعد - جامعة الرباط الوطني (سابقاً)
- مكان وتاريخ الميلاد: نهر النيل - شندي- قرية الشخاب في 14 / 10 / 1972م.
- الحالة الاجتماعية: متزوج وأب

جوال: 00249917047000-0024911777005

-الإيميل: abumehera777@gmail.com

ثانياً: المؤهلات التعليمية

- دكتوراه التخطيط الاستراتيجي- جامعة أم درمان الإسلامية- 2016م.
- ماجستير الإعلام- جامعة أم درمان الإسلامية- 2015م
- ماجستير- التخطيط الاستراتيجي - جامعة أم درمان الإسلامية- 2012م.
- بكالوريوس الإعلام - جامعة أم درمان الإسلامية- 2004م.

ثالثاً: الوظائف الأكاديمية

- أستاذ الإعلام المساعد- جامعة الرباط الوطني- 2016م - 2018م(متعاون).
- أستاذ الثقافة الإسلامية والدراسات السودانية المساعد- أكاديمية العلوم الصحية- 2015م- 2018م(متعاون).

رابعاً: المواقع والوظائف

- رئيس تحرير نشرة الأخبار قناة 22 الفضائية السعودية- 2018م - 2021م.
- باحث مختص- ركائز المعرفة للدراسات والبحوث- 2009م- 2018م.
- مؤسس ورئيس تحرير صحيفة (السودان الجديد الإلكترونية) 2017م- 2018م.
- رئيس تحرير صحيفة المستقلة اليومية السودانية- 2016م- 2017م.
- أمين أمانة العلاقات العامة والإعلام- أكاديمية العلوم الصحية- 2014م- 2018م.
- مستشار إعلامي الأكاديمية القومية للعلوم الجمركية والتكنولوجيا- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- 2016م- 2017م.
- مدير إدارة التخطيط- الجمعية الإفريقية الخيرية- 2007م - 2014م.
- مساعد مدير العلاقات العامة- قناة الاقتصادية الفضائية السعودية- 2004م - 2007م.
- معد ومقدم برامج بعدد من القنوات الفضائية والمحطات الإذاعية- 2000م- 2014م.
- محرر وكاتب بعدد من الصحف السودانية- 1997م- 2003م.

صدر للمؤلف

1. الإعلام الأمني والأمن القومي_ 2018م.
2. الإذاعة والدعوة_ 2022م.

ISBN 978-99988-0-891-1



9

789998

808911