

(الرؤى النظرية والإمبريقية للإستراتيجية في المؤسسة)

-مدخل نظري للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة-

خيري نوح

شاربي محمود

باحث بمخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت SORGAM

باحث بمخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

جامعة الجزائر 2

جامعة البليدة 2

ملخص:

تتطلب الحاجة المؤسساتية الحديثة ضرورة النظر الإستشراقي لتحقيق غاية البقاء والاستمرارية، والمنافسة وتحسين المخرجات المادية واللامادية والخدماتية، وإرضاء العملاء والمراجعين لنوع هذه المخرجات، وتحقيق الريادة في مجالها، ولا يتأتى هذا إلا من خلال ربط الإمكانيات الأنية بالبعد المستقبلي من أجل تعظيم القيمة، وهو جوهر مفهوم الإستراتيجية والذي سنحاول في هذه الورقة العلمية تقديم الإطار النظري لبعض المفاهيم الأساسية لمصطلح الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، أدوات التحليل الإستراتيجي، المؤسسة.

Résumé :

Le besoin institutionnel moderne exige une vision prospective Afin d'atteindre la survie et la continuité, la compétitivité, et Améliorer les résultats physiques, moraux et même les services, et satisfaire les clients et les évaluateurs de ce type de production, et atteindre le Succès dans son domaine, cela ne peut être réalisé qu'en reliant le potentiel immédiat à la dimension future afin de maximiser la valeur, Quelle est l'essence du concept de stratégie, que nous essaierons dans cet article de fournir le cadre théorique de certains concepts de base du terme stratégie.

les mots clés: Stratégie, planification stratégique, outils d'analyse stratégique, entreprise.

تمهيد:

تتطلب الحاجة الاقتصادية والاجتماعية ضرورة الوقوف على متطلبات المؤسسات المشكلة للحيز الاقتصادي والاجتماعي ووضع الخطط التي تتناسب مع نظرة هذه المؤسسات، ولعل من أهم المصطلحات التي تختزل ما سبق هو مصطلح التخطيط الإستراتيجي وخاصة في ارتباطه بمفهوم المورد البشري وهو ما يدعونا إلى تدارسه دراسة مفاهيمية، معرفية، ومن منظورات متعددة.

الإستراتيجية هي "فن الاستجابة للظنون والصدف في إنشاء وقيادة فعل معين"، كما يعرفها "إدغار موران"²⁶، والمجتمع المؤسسي المفتوح هو مصب هذه الظنون والصدف باعتبار التغيرات اللامتوقعة في البيئة المؤسسية أو المجتمعية بشكل عام، ذلك ما يحيل إلى ضرورة التعامل مع هذه المتغيرات بكثير من الدهاء والفتنة، أو ما يمكن الاصطلاح عليه بالإستراتيجية ولعل أحد أهم مرتكزات هذه الأخيرة هو "عملية التخطيط"، باعتباره يتيح لنا اصطناع منظور استشرافي لما يجب أن يكون في المستقبل من خلال البناء على ما هو كائن وموجود من موارد بشرية خاصة وتنميتها وتطويرها والاستثمار فيها، إلا أن ما يدعونا إلى "النظر نحو هذا الموضوع هو التراكم المعقد لمكوناته المعرفية والبشرية، وضرورة الوقوف الموضوعي لمعرفة "المعرفة الإستراتيجية" التي إنبتت عليها عملية "التخطيط الإستراتيجي"، فما هو التخطيط الاستراتيجي وما هي المفاهيم المرتبطة به؟

1- مفهوم الإستراتيجية:

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني "فن الحرب"، فالإستراتيجية تُعنى بالحرب... والتأهب للحرب ثم إدارة الحرب، وهي في أضيق تعريف لها "فن القيادة العسكرية"، ويجمع "ب.ه. ليدل هارت" مسار خمسة وعشرين قرناً من تشكّل مصطلح الإستراتيجية²⁷، ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني "فن الإدارة أو القيادة"، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويحتل العمل الرائد لأندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل جديدة وفي مقدمتها (مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية) و (مصفوفة جنرال اليكتريك) و (نموذج ماكينزي)، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذج، حيث

²⁶ إدغار موران: المنهج. ترجمة يوسف تيبس، المغرب: إفريقيا الشرق، 2013، ص 486.

²⁷ شاربي محمود وخيري نوح: الإستراتيجية أسلوب حياة، مقال علمي منشور، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية "بحوث ودراسات"، دار التل للطباعة، جامعة البليدة، الجزائر، العدد التاسع، الجزء الثاني، جوان 2017، ص 92.

اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد²⁸.

يعرف أنسوف 1974 ansoff الإستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل، ويعرف مينتزيغ 1987 mintzberg الإستراتيجية بأنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في المناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية هي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة²⁹.

2- ماهية الإدارة الإستراتيجية:

في علم الإدارة عرفها (tomas) بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، أو هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وتعرف الإستراتيجية بأنها "نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية، لتحقيق تلك الأهداف"³⁰.

إن مجال الإدارة الإستراتيجية واسع بسعة حجم التطور والنمو الذي يحيط بالمنظمة ككل، والذي يحاول أن يفسر مختلف المتغيرات البيئية، كما يساعد المنظمات على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعرف كذلك بأنها العملية التي تتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المنظمة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المنظمة وممارستها لتحقيق غايات المنظمة³¹.

²⁸ سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار اليازوري للنشر، 1998، ط 01، ص 22.

²⁹ بن فايدة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بومرداس، 2010-2011، ص 04.

³⁰ عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المنهل، عمان، الأردن، 2016، ص 09.

³¹ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتاب إلكتروني من موقع: www.kotobarabia.com، ص 105.

كما تعني التعرف على التحركات الرئيسية في نشاط المنظمة من خلال تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها وأهدافها وخططها بناء على ما تواجهه من فرص وتهديدات بيئية وعلى ما تملكه من نقاط قوة وضعف.

ويضيف أنسوف 1974 ansoff: بأنها تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها.

لا يمكننا فهم الإدارة الإستراتيجية من دون معرفة ماذا نقصد بالإستراتيجية وماذا نعني بالتخطيط الاستراتيجي، ولكي نقدم تعريفا واضحا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية كان لا بد من تجزئة المصطلح إلى عناصره الأساسية وتعريف كل عنصر على حده ومن ثم إعادة تركيب لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، فالإدارة Management بمعناها البسيط تعني وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتعني أيضاً عملية حشد الموارد و عناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة (منتجات أو خدمات) من خلال وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، التشكيل، الرقابة واتخاذ القرارات³².

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، وهي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء أو المراجعين والمجتمع ككل³³.

وهناك أيضاً من عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة"، ويلاحظ في هذا الصدد أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة التنفيذية العامة التي يتم تطبيقها في المؤسسات الإدارية التقليدية، ويكمن الاختلاف بين النظريتين في عدة جوانب منها الاختلاف في مجالات الاهتمام، والتركيز، والقيود التي تواجه كل مجال، وأسلوب التعامل مع المشكلات، ومنهج اتخاذ القرارات³⁴.

³²المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: مفهوم الإدارة الإستراتيجية. مقال الكتروني منشور، الموقع: <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/10/20

³³محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000، ص 120.

³⁴عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 66/65.

وبشكل عام يمكن القول أن التعاريف السابقة تبقي الغموض على مصطلح الإستراتيجية لكونها تخلط بين الإستراتيجية والتخطيط والقرارات. أما التعريف الأكثر قبولا فهو الذي جاء به Mintzberg والذي ينظر إلى الإستراتيجية باعتبارها " خطة, مناورة, نموذج, وسيلة لتحقيق موقف, تصور لوجهة مستقبلية", وهو تعريف تميز بالإلمام بجوانب الإستراتيجية, حيث أطلق عليه الباحثون اجتهاد "Five ps" وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الإستراتيجية, إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (five ps) قد تخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار (path) أو الزخم الاستراتيجي وهو المفهوم الذي أغفله منتزج و الذي يضاف إلى اجتهاده ليكون (six ps) ومن ثم الوصول إلى صياغة الإستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة³⁵:



الشكل رقم(1): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للإستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار)

المصدر: صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية

³⁵ صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، 2006/2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 16.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

3- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلال تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.

إنه يعني تحديد دور المؤسسة في المجتمع، وطريقة استخدام الموارد والعمليات التشغيلية والإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة للإستراتيجية³⁶.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1. مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2. التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لاسيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة

³⁶عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 69.

المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3. التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4. التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولوا التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنهي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام³⁷.

4- ملامح التخطيط الاستراتيجي:

³⁷زيد محمد ثابت: تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي"، وكالة الغوث الدولية، الخطة الثنائية رقم 13، 2006، ص 06/05.

ينبغي أن نؤكد على حقيقة أساسية في الإدارة الإستراتيجية وهي أن التخطيط الاستراتيجي ليس تنبؤ لأنه يصعب التنبؤ بدقة بسبب السرعة الكبيرة في المتغيرات البيئية وإنما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصوير شكل المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا التصور، بمعنى آخر هو كيف ننظر للمستقبل وبنائه.

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

نحن الآن في عصر العولمة والتغير السريع في جميع المجالات العمل التنظيمي وهذا يعني أنه يتعين على كل مؤسسة أن تواكب تغير الذهنيات والتقنيات الحديثة في مجال ترضية الزبون وتقديم الخدمات له في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

ولهذا فإننا نحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي:

- عندما تكون هناك حاجة لإدخال تقنيات جديدة أو تغيير التقنية المستخدمة.
- عندما لا تستطيع المؤسسة تحقيق النتائج المطلوبة ويتحتم عليها تكوين إستراتيجية جديدة لتعديل الأوضاع
- عندما تكون هناك حاجة لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة وصياغة إستراتيجية جديدة ملائمة
- عندما تكون هناك حاجة لتقليص عدد العاملين ليناسب احتياجات المنظمة لكي تكون في الحجم المناسب لنشاطها.

5- المراحل النظرية للتخطيط الاستراتيجي³⁸:

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وكالاتي:

1. مرحلة الإعداد: وتعني تحديد الغاية أو رسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب قيامها أو وجودها ووضع الأهداف وتحديد البدائل واختبار الخطة ووضع إستراتيجية متابعة تنفيذ وتنظيم الخطة.
2. مرحلة التحليل: أي تحليل الأهداف الموضوعية ومقارنتها ببعضها البعض وتحليل السياسات والإجراءات لمعرفة مدى واقعيته ومرونتها ومقارنة الأهداف بالتنبؤات ومدى دقة هذه التنبؤات.

³⁸عمار هادي حسون: التخطيط الاستراتيجي مفهوم ومستويات ومراحل strategic planning ، مقال الكتروني منشور، موقع <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/10/20.

3. مرحلة الخيارات والأولوية الإستراتيجية : يتم بهذه المرحلة مقارنة الخيارات الإستراتيجية أي المرسومة لمدى طويل ولفترة زمنية بعيدة مع الخيارات على المدى القصير والمتوسط لاختيار الأفضل في ضوء التنبؤ والتوقع العملي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية.

4. مرحلة الخطط البديلة : عادة يتم وضع بدائل يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق ربح أعلى أو وفرص أكبر أو مخاطر أقل ولكي يكون التخطيط سليماً وواقعياً وقابلاً للتنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطط يتم المقارنة بينها وبين الواقع وفي ضوء التنبؤات العلمية يتم اختيار أفضلها.

أمّا جاري ديسلر فيرى أن بناء الخطة الإستراتيجية تتطلب خمسة خطوات هي تحديد المجال الرئيسي الحالي للمنشأة أو بمعنى آخر هو تعريف المنشأة (من نكون الآن) هذا أولاً وثانياً القيام بالتنبؤ الاستراتيجي بالتحديد على الفرص المتاحة والمخاطر التي تواجهها وثالثاً تحديد نقاط القوة والضعف الحالية للمنظمة ورابعاً تقرير المجال أو العمل الرئيسي الذي هو بمثابة الهدف بالنسبة للمنظمة وتقرير أفضل إستراتيجية لانجاز هذا الهدف وأخيراً وضع أهداف محددة قابلة للقياس كخطوة مبدئية في التخطيط.

6- الخطوات العلمية لصناعة الإستراتيجية:

تعد صناعة الإستراتيجية عملية إبداعية في جوهرها، وتقدم المدارس الإستراتيجية خطوات فنية يمكن الاسترشاد بها، إلا أنها مسألة تتطور حسب التطور الإنساني، فصناعة الإستراتيجية تبدأ من بناء فرضيات على الواقع وعن توقعات مستقبلية، وتتأثر في نجاحها بدرجة صدق الافتراضات والتوقعات وعلى عمق وسعة التحليل الاستراتيجي واستمرارية متابعته، ومن أجل صناعة الإستراتيجية يجب تتبع المراحل الأساسية التالية:

- مرحلة التحليل الاستراتيجي: وهي عملية دراسة الواقع دراسة كافية، إيجاد الحقائق وتكوين الافتراضات معتمدة على درجة معرفة تفاصيل المجال العام والخاص للمؤسسة، ومن ثمة استنتاج التوقعات المستقبلية.

- مرحلة التكوين formation: وفي هذه المرحلة يتم صناعة الرؤية وتحديد الأهداف ومسار التفكير، وطرق الوصول إليها، ففي هذه المرحلة مثلاً، تصاغ رسالة المشروع الاستراتيجي، وتوضع السياسات العامة، وتحدد النظم من هياكل وقوانين وإجراءات، وتحديد المهارات، وذلك في ظل ثلاثة استراتيجيات مترابطة، وهي الإستراتيجية العليا، والإدارية، والتشغيلية، ومراعاة علاقة كل المستويات الإستراتيجية الثلاث واعتمادها على بعضها في تحقيق النجاح النهائي.

- مرحلة التطبيق والمتابعة: وهناك عدة تكتيكات فنية يمكن أن يسترشد بها في التعامل مع تعقيدات الواقع ومواجهة التغيرات، وإجراء القياسات وإدخال التعديلات على الإستراتيجية القائمة ومدى تأثيرها على الإستراتيجية المقصودة³⁹، ويوضح الرسم الموالي هذه المراحل:



شكل رقم (2): الأنموذج التكامل المتفاعل لمهام الإدارة الإستراتيجية⁴⁰

المصدر: أكرم سالم الجنابي: الإدارة الإستراتيجية و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار المنهل، عمان، الأردن، 2017، ص: 420.

7- المراحل الإجرائية للتخطيط الاستراتيجي⁴¹:

1- تعيين فريق العمل المختص بإدارة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

2- الاستعانة بمستشار من خارج المنظمة في بعض الأحيان.

³⁹ عبد اللطيف حمزة القراري: الإستراتيجية في القيادة والأعمال النظرية والتطبيق، كتاب الكتروني، منشورات أكاديمية أكسفورد العليا للتعليم عن بعد، الناشر <http://www.lulu.com>، 2016، ص: 18.

⁴⁰ أكرم سالم الجنابي: الإدارة الإستراتيجية و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار المنهل، عمان، الأردن، 2017، ص: 420.

⁴¹ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مقال الكتروني، الموقع: <http://www.abahe.co.uk>، تاريخ الاطلاع: 2017/12/05.

3- الموافقة على عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث الوقت والمسئوليات...إلخ.

4- جمع المعلومات اللازمة.

5- مراجعة الرؤية والرسالة وعوامل النجاح وعوامل الفشل.

6- تحليل البيانات.

7- تصميم خطة أولية.

8- مراجعة الخطة الأولية مع المعنيين بها وإمكانية التعديل عليها.

9- المراجعة بشكل نهائي.

10- تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

11- مراجعة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والقيام بالتعديل عليه بحسب الحاجة إلى ذلك.

8- التحليل الإستراتيجي:

يعتبر التحليل الاستراتيجي من أهم العمليات في الإدارة الإستراتيجية، إنه الركيزة الرئيسية في عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية والداخلية، وإذا نحن تكلمنا عن مناخ المؤسسة الذي يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على الأداء فيها فإن ذلك يعني أن نجاحها أو فشلها في أداء مهامها يتوقف على دقة تحليل البيئة وانتهاج سياسة واقعية وبرامغامية مع بيئة المجتمع الداخلية والخارجية، ولهذا فإنه يتعين علينا أن نركز الآن على تحليل بيئة المؤسسة والمجتمع المحلي الذي نعمل في كنفه حتى نتمكن من أخذ صورة عن المؤثرات الخارجية والداخلية في المهام التي تقوم بها المؤسسة⁴²، وتعدد أدوات التحليل الاستراتيجي ويمكن إجمالها في الأدوات التالية من خلال الشكل التالي:

⁴² عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 76.

<p>1-المسح العام</p> <p>2-مسح المناخ المؤسسي</p> <p>3-لقاء المجموعات المركزة</p>	<p>تتكون أداة بونات من ثلاث وحدات وهي المسح العام و مسح المناخ الرئيسي والمجموعات المركزة ويستهدف المسح العام قدرات المؤسسة كما تراها الإدارة العليا للمؤسسة ويسمح المسح المناخي للمؤسسة وجهة نظر طاقم المؤسسة أما المجموعات المركزة فتبرز وجهات نظر المنتفعين</p>	<p>أداة بونات</p> <p>The Participatory Organizational Needs Assessment Tool PONAT</p>
<p>هو منهجية تخطيط استراتيجي محددة تُستخدم لإعداد برنامج أو تدخل إنمائي. وتنطوي المنهجية على عملية تشاركية لتوضيح النواتج والمخرجات والأنشطة والمدخلات، وعلاقتها السببية، والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج، والافتراضات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل التدخل. وهي تتيح نهجاً منطقياً منظماً لتحديد الأولويات وبناء توافق آراء حول النتائج المقصود تحقيقها وأنشطة برنامج بالاشتراك مع الجهات المعنية</p>	<p>أسلوب الإطار المنطقي</p> <p>Logical Framework Approach</p>	

الشكل رقم (3): أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على:

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: الأدوات المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي، مقال الكتروني منشور،

الموقع: <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/10/20.

9- تقرب أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة:

يقف التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسة من أجل تحقيق الفعالية المرجوة منهما على ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، إلا أن هكذا تحليل في نظر رجال الإدارة والتنظيم يميل إلى التصديق بما هو ثابت وواقعي، أو النظر بمنظور الأرقام والإحصاءات الرسمية الداخلية والخارجية منها، والتقارير المستقاة من الداخل والخارج، والتي تتمتع بهامش مصداقية كبير تنبني عليها أسس الإستراتيجية المؤسساتية في خوض غمار البقاء والتحدي والمنافسة، وهو ما يعبر عنه "كنيث بينسون" بضرورة التعرف على "البنية المورفولوجية" للتنظيم أو المؤسسة، والتحليل الاستراتيجي هنا هو المنظار البانورامي للبنية المورفولوجية، ويعد تحليل "SWOT"⁴³ أحد أهم هذه المناظير الإستراتيجية للوقوف على حقيقة المؤسسة أو التنظيم، وبناء صورة لما هو "كائن"، والاستشراف لما يجب أن يكون، أي الانتقال من "التحليل" إلى "التخطيط"، وينبني تحليل SWOT على ضرورة المعرفة المتعمقة لنقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والإكراهات خارج هذا الحيز وضمن الحيز المجتمعي المباشر وغير المباشر، إلا أن "لا أكادة" هذه المعطيات المبنية على دراسة هذه المتغيرات هو في حد ذاته إشكال يعترض التخطيط الاستراتيجي في تحقيق المطلوب منه ميدانيا، ما يجعل نتائج هذا التخطيط تصطدم بواقع جديد هو "اللامتوقع واللامعلوم"، ما يجعلها تنحوا منحى الأفعالية في إدارة المورد البشري داخل المؤسسة، كونها تتشبث بالمثالية في محك امبريقي متذبذب وغير متوازن.

يعتبر تحليل "PEST" البديل المناسب في تعويض تحليل SWOT، باعتباره يدرس المتغيرات الداخلية والخارجية دراسة نسقية، ويقصد بهذا التحليل-تحليل PEST:

S : Social – T: Technology – E: economic – P: Poltic
 سواء كانت هذه العوامل اجتماعية، فنية، اقتصادية، التربوية، السياسية، و خلاصة هذا التحليل هو قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة⁴⁴، والذي من خلاله يتيح لنا القدرة على الاستشراف بواقعية أكثر وإمام أكبر بالمتغيرات النسقية في تأثيرها على النسق المؤسساتي، وعدم إغفال ارتباط المورد البشري بهذه الأنساق، وهو ما أشار له "كنيث بينسون" بمستوى "البناء الفرعي"، وضرورة إدراكه والتعامل معه، وفي نظر بينسون يحاول رجال الإدارة فرض التصور الأول الذي يركز على البنية المورفولوجية، وإغفال تجاذبات البناء الفرعي وتأثيرها على المورد

⁴³ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 118.

⁴⁴ منال خلف الله: التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، رسالة دكتوراه منشورة، 2015، ص 73.

البشري، وهي مهنة الفاعلين السوسيوولوجيين من أجل بناء تخطيط استراتيجي سليم ومراعي لهذه التداخلات بين الأنساق.

حقيقة، أن بناء تخطيط استراتيجي يجب أن يراعي علاقة المورد البشري بنسق التفاعلات الداخلية والعلاقات غير الرسمية، وفهم نمط القيادة السائد بين أعضاء التنظيم، وكذلك نسق القرابة والانتماءات القبلية والحزبية والأيدولوجية لأعضاء المؤسسة، ومدى تأثرهم بها في إنجاح وعدم إنجاح هذا التخطيط.

10- مناقشة واستنتاج:

إن ما يمكن التوصل إليه في الأخير هو أن بناء التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري وغير البشري يكون من خلال النظر المنهجي المتعدد الزوايا والمداخل في الأخذ بكل المعطيات التي يمكن جمعها بأدوات منهجية كتحليل SWOT وPEST، ويجدر الإشارة هنا إلى نقطة مهمة ضرورة تبيئة المخططات الإستراتيجية، فما ينجح من خطط في بيئة معينة لا يجب الأخذ به كمرجع يعتمد في غيرها، ومراعاة أن اختلاف السياق يوجب بالضرورة اختلاف التخطيط الاستراتيجي، وان كان هذا واضحا مبدئيا إلا أن الملاحظ في كثير من المؤسسات هو اعتمادها على استيراد الخطط الإستراتيجية كأدوات جاهزة مكتملة للتكنولوجيا المستوردة، مما يحيل بالضرورة إلى إشكالات توطين هذه التكنولوجيا، باعتبار أن تبيئة المادي أيسر من تبيئة اللامادي حسب "أوجيرن"⁴⁵

خاتمة:

إن إدراك ومعرفة "المعرفة الإستراتيجية" للحيز المؤسساتي ضمن سياقه، وفهم تفاعلاته النسقية الضيقة والواسعة تتيح لنا اصطناع منظور استشرافي يحقق فعالية المورد البشري، في الاستثمار في جوهره الإنساني، وامتداداته وتفاعلاته الاجتماعية، ومطلب الحاجة الاقتصادية، والتي تستدعي التخطيط الاستراتيجي لهذا المورد.

فهد عبد الرحمن الخريف: محتوى التغيير الاجتماعي، محاضرات منشورة، تاريخ الاطلاع 2017/03/20. ⁴⁵

قائمة المراجع:

- 1- إدغار موران: المنهج. ترجمة يوسف تيبس، المغرب: إفريقيا الشرق، 2013.
- 2- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مقال الكتروني، الموقع: <http://www.abahe.co.uk>، تاريخ الاطلاع: 2017/12/05.
- 3- أكرم سالم الجنابي: الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار المنهل، عمان، الأردن، 2017، ص: 420.
- 4- بن قايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بومرداس، 2010-2011.
- 5- زياد محمد ثابت: تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي"، وكالة الغوث الدولية، الخطة الثنائية رقم 13، 2006.
- 6- سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار اليازوري للنشر، 1998، ط 01.
- 7- شاربى محمود وخيري نوح: الإستراتيجية أسلوب حياة، مقال علي منشور، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية "بحوث ودراسات"، دار التل للطباعة، جامعة البليدة، الجزائر، العدد التاسع، الجزء الثاني، جوان 2017.
- 8- صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، 2006/2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 9- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتاب إلكتروني من موقع: www.kotobarabia.com.
- 10- عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المنهل، عمان، الأردن، 2016.
- 11- عبد اللطيف حمزة القراري: الإستراتيجية في القيادة والأعمال النظرية والتطبيق، كتاب الكتروني، منشورات أكاديمية أكسفورد العليا للتعليم عن بعد، الناشر <http://www.lulu.com>، 2016.

- 12- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 13- عمار هادي حسون: التخطيط الاستراتيجي مفهوم ومستويات ومراحل strategic planning مقال الكتروني منشور، موقع <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/10/20.
- 14- فهد عبد الرحمن الخريف: محتوى التغير الاجتماعي، محاضرات منشورة، تاريخ الاطلاع 2017/03/20.
- 15- محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000.
- 16- منال خلف الله: التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، رسالة دكتوراه منشورة، 2015.
- 17- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: الأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، مقال الكتروني منشور، الموقع: <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/10/20.
- 18- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: مفهوم الإدارة الاستراتيجية، مقال الكتروني منشور، الموقع: <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/10/20.