

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس
مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



بعنوان

مكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة الهياكل الإستشفائية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العمومية الإستشفائية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية- حامدو حسين- سيدي علي

تحت إشراف الأستاذ:

بن زيدان الحاج

من إعداد الطالبة

برايكية العالية

لجنة المناقشة:

أستاذ بن زيدان الحاج	مشرفا	جامعة مستغانم
أستاذ ميلود ناصر	رئيسا	جامعة مستغانم
أستاذ مكابوي أمين	مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعلموا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم.

والصلاة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي الى من أرضعتني الحبه والحنان، الى رمز الحبه وباسم الشفاء، الى القلب

الناصع أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

الى روح أبي الطاهرة أدعو الله ان يتغمده برحمته الواسعة ويجعله من أصحاب جنته.

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بكراهم فؤادي الى زوجي الغالي محمد شعامي والى

أولادي و فلذة كبدي رحاب قطر الندى ، رؤى، رهف، رحمة.

السيدة: براهيمية العالبة



شكر وعرفان

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا الى

انجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما

واجهته من صعوبات وأخص

بالذكر الأستاذ المؤطر بن زيدان الحاج الذي لم يبخل بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام

هذا البحث. كما نشكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير

كما لا أنسى بتوجيه الشكر الى مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي وكل عمالها.

وعمال المكتبة الجامعية الذين كانوا سنداً وعاوناً لنا في إتمام هذا البحث.

كما لا أنسى أيضاً بتوجيه الشكر الى زميلي في العمل الممندس مراد فغلو

السيدة: براهيمية العالبة

الملخص:

يتناول هذا البحث مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات المؤسسات العمومية الاستشفائية ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات هذه المؤسسات الاستشفائية العمومية بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. كما تناول البحث التخطيط الاستراتيجي وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية ومدى توفر المهارات والادوار الرئيسية لأصحاب القرار (المديرون الاستراتيجيون ومجلس الإدارة والإدارة العليا)، في تلك المؤسسات بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والأداء فيها. وقد توصلنا بنتيجة البحث إلى مجموعة من النتائج والمقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها العمل على تحسين وتطوير أداء المستشفى في بلادنا من خلال تجنب المواقف الحرجة وتبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك، وتحديد مراحل العمل وأولوياته.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، المدراء الاستراتيجيون، الاختيار الاستراتيجي للبدائل، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المستشفيات.

Résumé :

Cette recherche porte sur le concept de la gestion stratégique et de ses composantes, l'importance et les exigences de l'application des mesures scientifiques et pratiques à suivre dans les stratégies de gestion des hôpitaux des institutions publiques et la connaissance des différences entre eux et les étapes impliquées dans ces institutions publiques, des stratégies de gestion des hôpitaux, ainsi que de connaître les résultats d'entre eux. La planification stratégique et d'identifier les alternatives et les options stratégiques et la disponibilité des compétences et des rôles des décideurs clés ont également abordé (gestionnaires et stratèges conseil d'administration et la direction), ainsi que dans les institutions pour démontrer la relation entre l'application du concept de la gestion stratégique et la performance en elle. Nous avons atteint un résultat de recherche à un ensemble de conclusions et propositions, qui devraient en cas de l'introduction des travaux pour améliorer et développer la performance de l'hôpital dans notre pays en évitant les situations critiques et d'adopter la planification stratégique comme processus administratif, y compris la définition des objectifs et des moyens pour les atteindre et de créer les ressources nécessaires et d'identifier les étapes du travail et les priorités.

Mots-clés : stratégie, gestion stratégique, la mission de l'organisation, les objectifs stratégiques, l'analyse stratégique,

Les gestionnaires stratèges, choix stratégique des solutions de rechange, la mise en œuvre stratégique, contrôle stratégique, la planification stratégique, la gestion des hôpitaux

خاتمة عامة:

تختلف الإدارة الإستراتيجية 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 علمي ميداني نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها وهذا لا يتحقق إلا باستغلالها لإمكانياتها المتاحة بصورة فعالة وإعتمادها التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهدافها.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق الإستراتيجيات وتقييم الإستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن ما يميز مؤسسة عن أخرى هو ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة فإن المدير مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية والدقة فيهما وتمثل هذه الأدوار في قيامه بمجموعة من النشاطات المترابطة والمتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة نحو الأمام والاستمرار. عند أداء مهامه في القرار الإستراتيجي الصائب والناجح وتحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة على المدى البعيد، والتعرف على مختلف المتغيرات وخاصة أثناء مرحلة التشخيص والتحليل التي تعد من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا وهذا من أجل خلق وتطوير وتقييم واختيار أفضل السبل للوصول إلى الإرتقاء بمهارات العمل الحالية وبلوغ المستوى المطلوب من الأداء الأمثل.

من خلال دراستنا هذه والتي أردنا عبرها البحث عن مدى انتشار الفكر الإستراتيجي ومدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، قمنا بدراسة ميدانية لمختلف مديرياتها ومصالحها الإدارية والإحتكاك بعمالها لجمع المعلومات الضرورية عن طريق وثائق المؤسسة أو الملاحظات من خلال الزيارات المتكررة أثناء عملية التربص الطويلة ومحاولة إسقاط الدراسة النظرية عليها .

النتائج المتوصل إليها:

- (1) ليس هناك مؤشرات منهجية الإدارة الاستراتيجية في "م.ع.إ".
- (2) ضعف العلاقة بين المجتمع والبيئة المحلية وعدم الملائمة بين متطلبات سوق العمل والتخصصات التي يحتاج إليها.

- (3) الفكر الإستراتيجي لا يزال في مراحله الأولى في "م.ع.إ" ولا يزال تطبيقه محدود بظروف وعوامل منها نقص ثقافة الأداء، قلة الكفاءات المتخصصة.
- (4) في ظل التطورات والتغيرات التي شهدها العالم والتي أثرت في جوانب الحياة كلها بما في ذلك جانب الصحة تطلب سعي "م.ع.إ" الى مواكبة التطورات والعمل على التحديات والتطوير في أدائها ولا شك أن تبني إدارة الجودة الشاملة هو هدف "م.ع.إ" ويركز على جودة الأداء وجودة المخرجات ولكنه لا يتوفر في هذه المؤسسة. وهذا لعدم نجاعة أساليب الرقابة.
- (5) إضطراب وتشتت الممارسات الإدارية وعدم مراجعة الحاجات العامة وعدم التحديد الكلي للأدوار في مستويات الحكومة .

الإقتراحات: في ضوء نتائج الدراسة فاننا نقترح ما يلي:

- (1) ضرورة العمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في "م.ع.إ" وخاصة ما يتعلق بالشفافية والتركيز على الابداع وخدمة المريض.
- (2) توظيف منهجية التخطيط في "م.ع.إ" بسيدي علي ضمن مجال الرؤية المستقبلية وخاصة ما يتعلق بمواكبة التطور في ظل اساليب العمل وتقنياته وأساليب الإدارة الحديثة.
- (3) ضرورة نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي لدى عمال "م.ع.إ".
- (4) تشجيع العاملين في المؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي .
- (5) ضرورة إشراك كل المديرية الفرعية للمؤسسة بمختلف الولايات في صنع القرارات الإستراتيجية من أجل غلق الفجوة الموجودة بين المديرية المركزية والمديرية الفرعية.
- (6) الحرص على الرقابة الدائمة والفعالة لتدارك الأخطاء في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتصحيح الإنحرافات من أجل تفادي الخسائر.

أفاق الدراسة:

- (1) تشكيل لجان متخصصة في "م.ع.إ" في مجال التخطيط الاستراتيجي لاعداد الخطة الاستراتيجية لها من أجل تحديد مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ودرجة توظيفه في "م.ع.إ" ويقع على عاتق تلك اللجان متابعة تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- (2) تحفيز العاملين بتزويدهم بمكافآت وتشجيعهم على العمل عن طريق تكوينهم المستمرو إشراكهم الدائم أثناء عملية صنع القرار.
- (3) الإستعانة بأخصائيين في مجال العلاقات العامة من أجل تحسين صورة "م.ع.إ" لدى جمهورها المستهدف.
- (4) العمل على التعاون وتحقيق التكامل بين "م.ع.إ" والقطاع الاستشفائي الخاص.

قائمة المراجع

• الكتب

باللغة العربية :

1. السيد عليوة "ادارة الازمات في المستشفيات"، اترك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة الطبعة الأولى ، 2000 .
2. ثابت ادريس "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2002.
3. ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد المرسي "الإدارة الاستراتيجية" (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ،"الدار الجامعية الإسكندرية، 2002-2003.
4. حسان محمد نذير ، "ادارة المستشفيات" ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1990،
5. خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر".
6. زيد منير عبوي "الإدارة الاستراتيجية " دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، 2002.
7. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي " لإدارة والأعمال " دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2008 .
8. طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية " (منظور منهجي متكامل).
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21" ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة، 1999.
10. فلاح حسن الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية " (مفاهيم، مداخل والعمليات المعاصرة) دار وائل للنشر عمان، 2000 .
11. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة " دار وائل للنشر، عمان، 2004.
12. محمد محمود مصطفى "التسويق الاستراتيجي للخدمات" عمان، الأردن- دار المناهج للنشر، 2010.
13. محمد الصيرفي ، "التخطيط الإستراتيجي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 144 شطبية-سبورتنغ.
14. مصطفى محمود أبوبكر "المدير المعاصر وإدارة العمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
15. منصور محمد إسماعيل العريقي "الإدارة الاستراتيجية" الطبعة الثانية 1432هـ / 2011م

16. مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
17. نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
18. نبيل محمد مرسي "استراتيجيات الإدارة العليا" (اعداد-تنفيذ-مراجعة) كلية التجارة جامعة الإسكندرية 2006 .
19. نعمة عباس خضير الخفاجي "الإدارة الاستراتيجية"-المدخل والمفاهيم والعمليات-جامعة عمان-2011.

باللغة الفرنسية:

- C.Kennedy "les idees essentielles des auteurs les plus cites" edition mascina Paris 2002
- R.A Thietart "la strategie d'entreprise" 2eme Eidtion MCGRA WHILL 1991 .

● المذكرات:

1. بالوزاني الحبيب " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة" (دراسة حالة مؤسسة السيكوم موتورس فرع وهران) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير تخصص تسيير استراتيجي دولي " جامعة مستغانم 2011/2012.
2. بلخيري أمينة: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-مستغانم) مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسة، 2011/2012.
3. بلقيدار سيد أحمد "الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير استراتيجي دولي جامعة مستغانم 2011/2012.
4. بوبقرة ناصر "الشركة الأورو الجزائرية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تجارة ومناجمنت دولي جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم- 2013/2014 .

● المجالات:

1. علي ميا وسام زاهرو سوما سليطين مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية "الإدارة الاستراتيجية" وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري) -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد (29) العدد (1) 2007
- القرارات والمراسيم التنفيذية:

- 1 . قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 افريل 1998 يحدد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية الجامعية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر 1433 الموافق ل 15 يناير 2012 ، يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 4 أبريل 2012 الموافق ل 12 جمادي الأولى 1433 هـ/العدد 20. المادة الأولى: تطبيقاً لأحكام المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادي الأولى 1428 الموافق ل 19 مايو سنة 2007.

● المواقع الالكترونية :

1. أساسيات التخطيط الاستراتيجي "إدارة الجودة الشاملة" التخصيص إدارة مكتبية، الوحدة 3،

الاطلاع 2017/04/10 www.rawae3-elfekr-blogspot.com -

2. دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة <http://elbassair.ne>

3. محمود حسين عيسى "الإدارة الاستراتيجية. لماذا؟" تم الاسترداد من موقع :

<http://www.alukah.net/culture/0/444>

● مراجع اخرى

1. وثائق ومعلومات مستنبطة من المؤسسة العمومية الإستشفائية بسيدي علي مستغانم "المديرية الفرعية للموارد البشرية." و"المديرية الفرعية للمالية والوسائل" ، "المديرية الفرعية للمصالح الصحية".

الفهرس

الصفحة

I	الاهداء
II	الشكر
III	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الرموز
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول
1	تمهيد:
1	المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:
1	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية ونشأتها
3	المطلب الثاني: التفكير الاستراتيجي
5	المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وفوائدها
9	المطلب الرابع: أهمية وفوائد الإدارة الإستراتيجية:
11	المطلب الخامس: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
14	المبحث الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية
14	المطلب الأول: التحليل والرصد البيئي
17	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية
20	المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية
22	المطلب الرابع: التقييم والرقابة
22	المبحث الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية
23	المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة
23	المطلب الثاني: إستراتيجية وحدات الأعمال:

24.....	المطلب الثالث: الإستراتيجية الوظيفية.....
26.....	المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية كعملية (تدفق المعلومات).....
27.....	المبحث الرابع: المديرون الاستراتيجيون.....
27.....	المطلب الأول: التعريف.....
29.....	المطلب الثاني: الأدوار الرئيسية للمدير الاستراتيجي.....
30.....	المطلب الثالث: خصائص ومهارات المديرون الاستراتيجيون.....
35.....	المطلب الرابع: حاكمية المنظمة "من الذي يحكم المنظمة؟".....
41.....	خلاصة:.....
42.....	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية.....
42.....	تمهيد:.....
42.....	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.....
42.....	المطلب الأول: تعريفه.....
44.....	المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي.....
46.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.....
48.....	المطلب الرابع: مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته.....
51.....	المبحث الثاني: تحديد البدائل على مستوى المنظمة (التوجه العام).....
51.....	المطلب الأول: استراتيجيات النمو.....
54.....	المطلب الثاني: استراتيجيات الاستقرار.....
55.....	المطلب الثالث: استراتيجيات التقلص (الانكماش).....
57.....	المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي.....
58.....	المطلب الأول: الاختيار الاستراتيجي:.....
58.....	الفرع الأول: تعريفه.....
58.....	الفرع الثاني: خطوات عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة.....
59.....	المطلب الثاني: الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية.....
66.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي.....
71.....	خلاصة:.....

72.....	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سيدي علي
72.....	تمهيد:
72.....	المبحث الاول:تنظيم المؤسسات الاستشفائية.
72.....	المطلب الاول: تقديم للمؤسسات الاستشفائية.
75.....	المطلب الثاني: معايير تصنيف المؤسسات الصحية.
78.....	المطلب الثالث:الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الاستشفائية.
84.....	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
96.....	المبحث الثالث: واقع الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في "م،ع،إ".
96.....	المطلب الأول: إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة.
99.....	المطلب الثاني التحليل والرصد البيئي ل "م،ع،إ":
101.....	المطلب الثالث: صياغة الإستراتيجية (الرسالة والأهداف) ومعايير تقييم أداء المستشفى (الرقابة على التنفيذ)
105.....	خلاصة:

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	تطور مفهوم المدير الإستراتيجي عند نخبة من الكتاب	الجدول رقم (I - 1)
63	نتائج تحليل سووت بشركة غاريف لمنتجات الأطفال	الجدول رقم (II - 1)
87	تعداد الموظفين لمستشفى سيدي علي	الجدول رقم (III - 1)
88	الإمكانيات المادية التي يستحقها المريض	الجدول رقم (III - 2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	أهمية ثقافة المؤسسة	الشكل رقم (I - 1)
25	مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة	الشكل رقم (I - 2)
33	مهارات المدير الإستراتيجي	الشكل رقم (I - 3)
34	الأسئلة التي يطرحها المدير على نفسه والدرجات التي يحصل عليها	الشكل رقم (I - 4)
37	مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية	الشكل رقم (I - 5)
60	نموذج BOSTON	الشكل رقم (II - 1)
61	نموذج التحليل الثنائي "SWOT"	الشكل رقم (II - 2)
64	نتائج تحليل SWOT لشركة GARING لمنتجات الأطفال	الشكل رقم (II - 3)
92	المديرية الفرعية للمالية والوسائل	الشكل رقم (III - 1)
93	المديرية الفرعية للموارد البشرية	الشكل رقم (III - 2)

قائمة الرموز

الرمز	المعنى
م.ع.إ	مؤسسة عمومية استشفائية
ص	صفحة

تمهيد:

يشكل علم الإدارة الإستراتيجية أحد العلوم المشتقة من علم الإدارة والمتفاعلة معه والمتأثرة بمداخل دراسته وما احتوى من تصورات نظرية ونماذج فكرية اتسمت بالأصالة تارة والحداثة والمعاصرة تارة أخرى. ويخضع تكوين هذا العلم لقواعد منطقية انطلق منها إدراك علماء الإدارة الإستراتيجية وباحثوها وتفكيرهم بالظواهر ذات الأفق الاستراتيجي الإدارية منها والمنظمية، سواء كان ذلك في الماضي لمختلف المنظمات أم في الحاضر والمستقبل فردا وجماعا اتصالا وانفصالا واستقلالاً وتداخلا وتكاملاً.

فالإدارة الإستراتيجية ما هي إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه المعارف على مستوى المنظمة ككل. ويتم في هذا الفصل تناول مجمل الجوانب المتعلقة بالإستراتيجية والإستراتيجية الإدارية والفكر الاستراتيجي وكذا المديرون الإستراتيجيون، بدءاً بمختلف المفاهيم، المستويات والخصائص والتحديات

المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. ينظر إلى الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل أو امتداد للخطة السنوية ولكن على نطاق زمني أطول، هذه النظرة ليست خاطئة، ولكنها في حاجة إلى بعض التعديلات والإضافات لتكون متكاملة وأكثر ارتباطا بالواقع نظرا لحداثة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العربية ولقلة ما نشر عنها في المؤلفات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية ونشأتها

1-نشأة الإستراتيجية:

اشتقت كلمة " إستراتيجية " من كلمة " استراتيجوس " وهي كلمة يونانية الأصل وتعني فن القيادة.¹ وتعني كذلك علم الجنرال، وتفيد الاستخدامات المحددة، لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال تصف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد.²

تعتبر الحرب العالمية واحدة من الظواهر الحتمية في حياة الإنسان، واكبت مسيرته على هذه الأرض وكانت معلما بارزا في تاريخه الطويل ولأن الحرب كذلك فقد استحوذت كسواها من فروع المعرفة الإنسانية. على اهتمام كثير من المفكرين والدارسين الذين حاولوا الوصول إلى استنتاجات ومبادئ وقوانين عامة لهذه الظاهرة المعقدة من خلال الدراسة المقارنة لتجارب الحروب الإنسانية على مختلف أنماطها.

وظهرت بواكير المؤلفات في هذا المجال قبل أكثر من عشرين قرنا على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها مؤلفات أخرى لعسكريين ومؤلفين إغريق ورومان وعرب وأوربيين تناولت جميعها بعض المفاهيم والمبادئ

¹ بوبقرة ناصر "الشركة الأورو الجزائرية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تجارة ومناجمنت دولي جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغلم- 2013/2014 ص 06

² محمود حسين عيسى "الإدارة الاستراتيجية. لماذا؟" تم الاسترداد من موقع: <http://www.alukah.net/culture/0/444> تاريخ الاطلاع 2017/04/25

الأساسية والتفصيلية للحرب، مما نتج عنه نشوء فرع جديد من فروع المعرفة الإنسانية اصطلح على تسميته (الفن العسكري) أو (الفن الحربي).

وكنتيجة حتمية للتوسع الهائل في مجال المعرفة العسكرية، قسم الفن العسكري الى استراتيجيات وفن عمليات وتكتيك.

قسمها الجنرال "أندريه بوفر" إلى إستراتيجية وتكتيك ولوجستيك شؤون إدارية.

أما "كلاوتر" عرفها بأنها فن استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب.

"مولتكه" عرفها بأنها إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب.

"ليدل هارت" هي فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة

أما الجنرال "بالت" فقد عرفها بأنها فن تعبئة وتوجيه موارد الأمة أو مجموعة من الأمم، بما فيها القوات المسلحة، لدعم وحماية مصالحها من أعدائها الفعليين والمحتملين.

وتعكس هذه التعريفات المختلفة الاختلاف بين مفاهيم أصحابها لمعنى الإستراتيجية ومادياتها ووسائلها مما يوحي بأن مفهوم هذه الكلمة أو الاصطلاح لم يبلور بعد في أذهان رواد الإستراتيجية ومفكرها.

وقد اقتصر استخدام مفهوم "الإستراتيجية" منذ عدة قرون على العمليات الحربية. وانتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن الماضي (القرن العشرين)، حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، وسرعان ما انتقل إلى أوروبا، ومن ثم إلى بعض البلدان النامية.

ويبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في عام 1901 وذلك عندما أشار "نيومن" إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضع كلا من "أنسوف" و "كريستيانسن" و "أندوز" الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تحديد الحاجة إلى فرج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية.

2- مفهوم الإستراتيجية:

وللاستراتيجية عدة مفاهيم منها:

هي الطريقة والمنهجية التي تتبعها المؤسسة في صياغة أهدافها التنموية مع التغيرات التي يفرضها المحيط الذي تعيش حوله ووفقا للوسائل والإمكانات التي تمتلكها لتحقيق فعالية دائمة في ديناميكية المؤسسة على مختلف نشاطها.¹

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي الإدارة الاستراتيجية الطبعة الثانية 1432 هـ / 2011م ص 27

- مصطلح الإستراتيجية يطلق على الأهداف المحددة، وتحديد البدائل المتاحة، والاختيار بينها على أساس مقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بكل بديل، وتقييم كل البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، والذي يطلق عليه البديل الإستراتيجي، ومن ثم توصيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ¹.

الإستراتيجية هي الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها،

وقد يقصد بالإستراتيجية "الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص".

وتعرف على أنها خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ المنظمة لأنشطتها لتحقيق أهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة.

فان الإستراتيجية تعني "عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف مصاغة بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه الشركة أو ستعمل فيه ونوع المنشأة الحالية الذي ستكون عليه.

توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية، نستعرض منها ما يلي:

كما عرفها Chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف²

كما عرفها أحد المسيرين: "هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف"³.

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مساراً أو مسلكاً لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

المطلب الثاني: التفكير الاستراتيجي

أ- تطور التفكير الاستراتيجي:

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وكذا تكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى الظروف البيئية المتغيرة باستمرار في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المسيرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم. استجابة لهذه البيئة المتغيرة، تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط الطويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة، ويمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات وهي:

¹ بالوزاني الحبيب "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة" (دراسة حالة مؤسسة السيكوم موتورس فرع وهران) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي " جامعة مستغانم 2012/2011 ص13

² C.Kennedy "les idees essentielles des auteurs les plus cites" edition mascina Paris 2002 P03

³ R.A Thietart "la strategie d'entreprise " 2eme Edition MCGRA WHILL 1991 P32

1-الموازنات والرقابة:

إن بروز نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة يرجع إلى بداية القرن 20، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها، وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه.

2-التخطيط طويل الأجل:

ويرجع استخدام هذا المفهوم إلى مؤرخ الاستراتيجيات "انسوف" منذ بداية الخمسينات ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات، والتكاليف والتكنولوجيا للتغيير في البيئة المحيطة ويعني ذلك أن سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبكرة وفعالة.

3-التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم آخر توصل إليه "انسوف" في الستينات من القرن 20، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، والافتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة التغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة، والتخطيط الاستراتيجي يركز على بيئة السوق خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي.¹

4-الإدارة الإستراتيجية:

هذا المفهوم الأخير يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة. ولكي يحدث التوائم مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القدرات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط، إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة عن الاستجابة. وعلى وجه التحديد فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية بالإضافة إلى التحليل الدوري.²

¹ - ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد المرسي "الإدارة الاستراتيجية" (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ،الدار الجامعية الإسكندرية، 2002-2003

ص:28، ص:29

² منصور محمد إسماعيل العريقي "الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص39

ب- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

برز رأي مفاده أن التفكير الاستراتيجي هو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغايتها وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه العنصر جوهرى يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير وعبر عنه بالبوستر الاستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئتها والذي ينعكس بطريقة تضمن حسن استخدام الموارد ضمن توقيت معطى، وقيل أن الحديث عن التفكير والعقل الاستراتيجيين مترابط، كونهما يستخدمان لاستكشاف المنظمات وبيئتها وتحليلها .

التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معهما من خلال التصور والنوافذ والبوستر الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا ويبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا، في أية منظمة بل يمتد ليشمل جميع مستويات المنظمة.

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية واللازمة لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وبالقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صيانة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.¹

المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وفوائدها.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حقل دراسة، ينظر إلى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر. تركز الإدارة الإستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتتعلق قراراتها الإستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الإستراتيجية مفهوماً، وأهميتها، مهامها، وكذا منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

بالإمكان تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها:

علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."²

¹ زيد منير عبوي "الإدارة الاستراتيجية" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الطبعة "1"، 2002 ص 62

² نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص. 206.

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة. فعلى سبيل المثال يعرفها David بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

ويرى الدكتور زكريا الدوري أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

- 1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.
- 2- صياغة الإستراتيجية.
- 3- تنفيذ الإستراتيجية.
- 4- التحليل الاستراتيجي.
- 5- الاختيار الاستراتيجي.
- 6- تقويم الإستراتيجية.

مما سبق يستنتج الباحث أن هناك تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية إلا أنها تصب جميعاً في التعريف التالي: الإدارة الإستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للإستراتيجية إذ يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.

وهنا يرى الباحث ضرورة ذكر تعريف الاستراتيجيات: هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف هناك العديد من التعريفات للإدارة الإستراتيجية لعدد من علماء الإدارة:

- يعرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية، بأنها: " تصور المنظمة (الشركة- المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها. "

- ويعرف Hunger & Wheelen الإدارة الإستراتيجية: " مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل "1.

- ويعرف الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 1999م الإدارة الإستراتيجية بأنها: " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة

¹ مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 17

بينها وبين بيتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها¹.

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

فعملية الإدارة الإستراتيجية جزء هام في منظومة الفكر الإداري، حيث تتضمن الإدارة الإستراتيجية تحديد وتصميم وتنفيذ ثم تقييم القرارات الهامة للمنظمة - الاقتصادية على سبيل المثال - ذات الأثر طويل الأجل.. وهذه القرارات تهدف إلى زيادة القيمة الاقتصادية -زيادة حصتها السوقية -، وزيادة القيمة المضافة لهذه المنظمة، وللاقتصاد الوطني، ومن ثم المجتمع ككل.

كما أن عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح تسعى إلى زيادة قيمة المنظمة من خلال فعالية أنشطتها وكفاءة أدائها، والذي ينعكس على زيادة رضا المتعاملين والمستفيدين من خدماتها².

2-الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الإستراتيجية:

وثمة فروق هامة بين الإدارة العامة، والإدارة الإستراتيجية، والإدارة بالأهداف:

وهو أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة العامة في توجيهها الرئيس. ففي حين يتركز اهتمام الإدارة العامة بالشركة أو المنظمة من الداخل -بالعمل على تطبيق السياسات الموضوعة، وإنجاز الأهداف المحددة... إلخ - نجد تركيز واهتمام الإدارة الإستراتيجية أوسع من ذلك بكثير فهو يشمل المنظمة من الداخل والخارج في ذات الوقت. فهي تنقب في البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، وترصد وتراقب وتمسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتي يجب الظفر بها، فضلاً عن تحديد المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها الشركة والعمل على الوقاية منها ودفعها.

والإدارة الإستراتيجية يقوم بها ويمارسها مديرون إستراتيجيون، لهم سمات وقدرات خاصة، أهمها سعة الأفق، وإعمال التفكير العميق، والأخذ بمبدأ المبادأة والبعد عن ردود الأفعال، ويتمتعون بمهارات خاصة تؤهلهم للابتكار والتجديد والإبداع، وهذه السمات وتلك القدرات الخاصة تمكنهم من الدراسة الفاعلية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما تمكنهم من التفاعل معها بكفاءة عالية، ومن ثم تمكنهم من اقتناص الفرص التي تهباً لشركتهم أو منظماتهم، وتجنّبها المخاطر التي قد تتعرض لها أو تخفيف آثارها حين وقوعها، فضلاً عن التحديد الواضح لمواطن القوة والضعف في شركتهم، والتي من خلالها يستطيعون الاستفادة من الموارد المتاحة لشركتهم أفضل استفادة.

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره ص207

² ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص22

والإدارة الإستراتيجية تركز أيضاً على استشراف المستقبل، وتعمل على تصميم غايات الشركة أو المنظمة - التي تأخذ بها - وتحديد أهدافها، وأنشطتها على المدى البعيد.. في حين نجد الإدارة بالأهداف تركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

ومما سبق عرضه تتضح لنا أهمية الإدارة الإستراتيجية، وتتضح تلك الأهمية أكثر من خلال اعتماد الإدارات العليا في العديد من الشركات ومنظمات الأعمال العالمية على الإدارة الإستراتيجية وجعلها خياراً رئيساً لإدارة شركاتها ومنظماتها، ويرجع ذلك الاعتماد إلى تحديات العولمة، والظروف العالمية المتقلبة وغير المواتية، فضلاً عن التحديات المحلية والإقليمية التي تواجهها تلك الشركات. هذه التحديات المتشعبة لا تستطيع وسائل الإدارة التقليدية مجاهاها. دون أدنى شك...!

تختلف الإدارة الإستراتيجية 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 استمرارها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق والتمويل الإنتاج والبحوث والتطوير، وأنظمة معلومات الحاسب الآلي¹.

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: «تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة».

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات².

¹ نابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص23

² محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة" داروائل للنشر، عمان، 2004، ص 107

المطلب الرابع: أهمية وفوائد الإدارة الإستراتيجية:

أ-أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة (الكبيرة والصغيرة) مرده وجود عاملين أساسيان يتفاعلان معا.

الأول: أن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

الثاني: أن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن اختيارا استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرا لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية وإقليمية وعالمية وبالتالي فان التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجديا في يومنا هذا.¹

مدخل الإدارة الإستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد وتنفيذ الخطط. وعليه، فان أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضا. وفي الحقيقة، فان تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية وبغض النظر عن تأثير الخطط الإستراتيجية على الربحية، فانه يمكن أن تتحقق عنها النتائج السلوكية التالية:

-تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات

-القرارات الجماعية

-مشاركة العاملين

-توضيح الأدوار

-الحد من مقاومة التغيير

إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي، فان هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات من تطبيقها لهذا الفكر، ويأتي في مقدمتها ما يلي:

-وضوح الرؤية المستقبلية

-تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل

-تدعيم المركز التنافسي

-التخصيص الفعال للموارد والإمكانات

¹ المؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" ص17، ص 18

-القدرة على إحداث التغيير

-تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية.¹

ب-فوائد الإدارة الإستراتيجية:

وسوف نستعرض هنا بعض الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة عند استخدامها الإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية، وكذلك الإشارة إلى بعض التحديات التي تواجهها المنظمات والتي تفرض على المنظمة ضرورة التبنى الإدارة الإستراتيجية فكريا وعملا في مختلف المستويات

1-وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة.

أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلا من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

2-تاريخيا، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي وبالرغم من أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد أن العملية وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدرء والموظفين).

وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعا بالإخلاص والالتزام. وحينها يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا، سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

3-استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا في وضعها في المدى القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثار المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.

4-تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد المرسي " مرجع سبق ذكره ص 32

5-تدعيم المركز التنافسي: تقوى الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق¹.

6-التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

لقد واجهت منظمة الأعمال، ولا تزال تواجه العديد من الإشكالات والتحديات التي يفترض أن تجد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات.

إن ثقافة العولمة والمنافسة انتشرت في المجتمع البشري متجاوزة الحدود الجغرافية والفكرية عبر أدوات مختلفة ابتكرتها المجتمعات تلبية لحاجاتها التطويرية الحضارية، وهكذا أوقفت شعوب العالم مختلفة جماعات وأفراد ومنظمات أيضا وجها لوجه أمام تحد يمس وجودها ويتمثل هذا بالفارق الكبير بين ما وصلت إليه المجتمعات المتقدمة ومنظماتها، وبين ما تتخبط فيه المجتمعات النامية ومنظماتها أيضا².

هناك مجموعة من التحديات نجد من الضروري إثارها أمام القارئ من أجل التمعن فيها وأخذها بالحسبان وهو يصنع قراراته الإدارية. ومن بين هذه التحديات ما يلي:

1-تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا وهاما في مختلف أنواع المنظمات العربية³.

فالتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيون والتعامل مع تلك الفرص والتهديدات أمرا مهما وحيويا في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمة التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقرارا أو ثباتا⁴.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد المرسي " مرجع سبق ذكره ص33

² طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية " (منظور منهجي متكامل) ص66

³ مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 21

⁴ فلاح حسن الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية " (مفاهيم، مداخل والعمليات المعاصرة) دار وائل للنشر عمان، 2000 ص29.

2- لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقا، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية أيضا، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع خطط إستراتيجية كفئة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة، على سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة جنرال موتورز تتحدى العالم بصناعتها، ونموذجا متألقا يتطلع إليه المدراء في بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مدراءها.

3- التحالفات الإستراتيجية:

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات (اليابانية مثلا) تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

والتطورات الأخيرة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه حيث نجد مثلا التحالف القائم بين شركة "تويوتا" وشركة "جي أو" من أجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات.

4- ندرة الموارد:

كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العاملة النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفيراً لموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

5- ظهور المنظمات المتعلمة:

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاماً طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها أما لزيادة (أو تقليل) المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.¹

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 22، ص 23

6-عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية:

يمثل عدم استقرار السوق تحديا واضحا في الفترات الأخيرة فكم العلماء والمنتجات والمنظمات والابتكارات أصبح متغير الممكن السيطرة عليه فيوقت واحد، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد، ظهرت أمامنا أبعاد أخرى جديدة وهكذا ...، كذلك الأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة، هذا إضافة إلى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.¹

7-تعقيد بيئة الإدارة الإستراتيجية:

تحدث تغيرات في مجال بيئة الأعمال وبناء الاستراتيجيات كما هو مشاهد في النقاط السابقة، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود والصناعات قليلة ولمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجيتها بكفاءة من بين هذه النقاط:

- تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
- صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
- يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارس لتقديم خدمة أفضل.
- يجب التركيز على المدعمات الإستراتيجية والتي من بينها الإبداع والجودة، وسرعة الاستجابة والمرونة واستمرار التنمية والتطوير.
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعني بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية وإدراك النقاط الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة.²

8-الإدارة الإستراتيجية وقضايا الجودة:

تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العالمية وقد مثل عهد التسعينات من القرن الماضي وما تلاه اهتماما متزايد للجودة والنوعية، وجدت منظمات علمية تهتم بهذا الأمر، وعليه تطلب الأمر من منظمات الأعمال الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة، وتلاقي الأخطاء التصنيعية إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة، 1999.

² مؤيد سعيد السالم "الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 54، ص 55

³ طاهر منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص 69

المبحث الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية

على مستوى المنظمة تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية مجموعات من الأنشطة التي تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء. وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف. ويشار إلى العوامل ذات الأهمية في تحديد مستقبل المنظمة بالعوامل الإستراتيجية والتي يتم تضمينها فيما يعرف تحليل .

swot

وبعد تحديد هذه العوامل فإن الإدارة العليا تقوم بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيدا لصياغة رسالة أو مهمة المنظمة. إن الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية، إنما تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوءها تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. والتي يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات. وفي النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيد في أحكام الرقابة وإعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية.

وسنعرض فيما يلي مراحل أو خطوات أو مكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية والتي تتكون من أربعة مراحل وهي كالآتي:

المطلب الأول: التحليل والرصد البيئي

يقصد بالبيئة: كل العناصر والمتغيرات الاقتصادية، سياسية، هيكل تنظيمي، موارد، التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيرا عليها وتنقسم إلى قسمين: البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية.¹

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة 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 الإستراتيجية. وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي: المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة. المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخاصة (بيئة النشاط). المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.² ويطلق على التحليل البيئي أيضا مصطلح الفحص البيئي أو المراجعة الخارجية أو التقييم الخارجي أو التحليل الصناعي، ويعرف التحليل البيئي بأنه مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقديمها للإدارة العليا، بمعنى أوسع يقصد به جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية، اقتصادية، سياسية، منافسون ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها (هيكل تنظيمي، موارد،....) لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي " الإدارة الإستراتيجية" صنعاء 1432هـ/2011.

² علي ميا وسام زاهرو سوما سليطين مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية "الإدارة الاستراتيجية" وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري) -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد (29) العدد (1) 2007

يهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف، فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية³.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية -ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة وعوامل الضعف، وهذه العوامل (القوة والضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

2-تحليل البيئة الخارجية: يقصد بها كل العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتملك تأثيراً عليها. مثل المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية والتكنولوجية والدولية، والموردون والمنافسون والعملاء والموزعون والحكومة، والاتحادات العمالية، وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما:

-البيئة العامة وتعرف بأنها جزء من البيئة الخارجية وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات وليس على بعضها، أي أن تأثيرها لا يقتصر على منظمات دون أخرى كما أنه يصعب إلى حد كبير السيطرة عليها، وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، والقانونية والسياسية والدولية.

-البيئة الصناعية (الخاصة) وتسمى أيضا البيئة التنافسية أو البيئة الخاصة أو بيئة المهمة، وهي جزء من البيئة الخارجية، وتعرف بأنها البيئة التي تمارس تأثيراً متفاوتاً على المنظمات (أي أنها تؤثر في بعض المنظمات ولا تؤثر في البعض الآخر). وتعتبر أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة، وهي وان كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها.

3-تحليل البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة. وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة. ومن أمثلة متغيرات البيئة الداخلية: الهيكل التنظيمي، والثقافة والموارد.¹

-الهيكل التنظيمي: يعرف بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منظمة.²

وتتجلى أهميته في تلبية متطلبات أمرين مهمين:

³ منصور محمد إسماعيل العريقي مرجع سبق ذكره ص 72

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره

² زكريا مطلق الدوري مرجع سبق ذكره ص124

الأولى التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل

تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً

الثاني ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة بمعنى أن التغييرات الحاصلة في إستراتيجية المنظمة إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال.¹

-الثقافة التنظيمية: تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير والسلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً للمنظمات الأخرى لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة، وتعكس الثقافة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين وهي أيضاً الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن.

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة.²

ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

أهمية الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي إحدى مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية:³

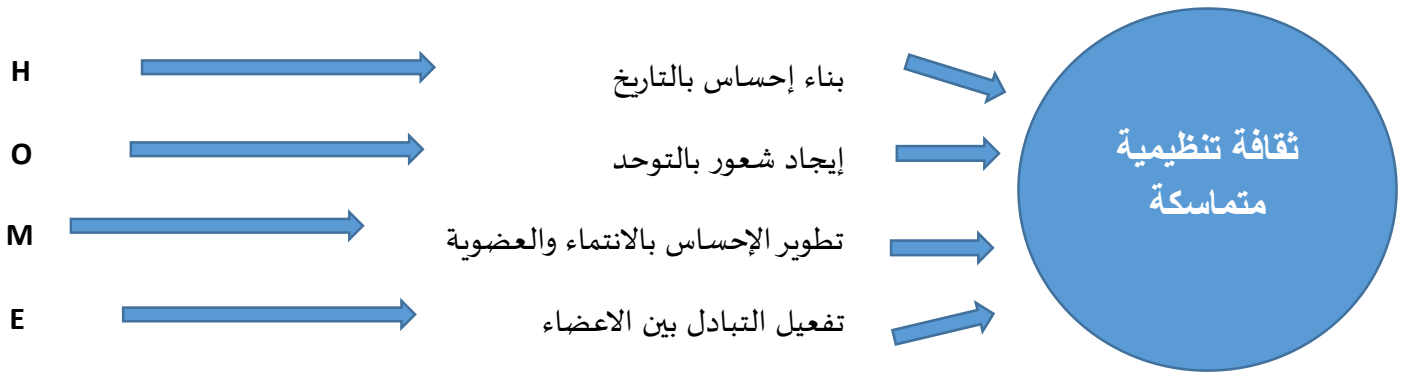
بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية. إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: حيث أن التحسيس بالعضوية والانتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم.

¹ خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس "الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، ص 76
² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي "إدارة الأعمال" دار وائل للنشر الطبعة الثاني 2008 ص 124
³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 296

تفعيل التبادل بين الأعضاء، وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للإتصال.

الشكل رقم (I -1): أهمية ثقافة المؤسسة.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، ص 296

ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الأحرف الأولى لها تشكل كلمة (Home) أي ما يعني أن ثقافة المؤسسة القوية تشكل التوحد العائلي المترابط ويجب على المؤسسة استغلالها قدر الإمكان واستثمارها ما يجعل منها عامل قوة في المنافسة.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية

يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف.¹

كما يقصد بها عملية تحديد المسار المناسب للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء قوة وضعف المنشأة، وتتضمن تحديد رسالة(مهمة) المنظمة، وتحديد الأهداف طويلة المدى، وتطوير للاستراتيجيات.²

وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية: صياغة المهمة أو الرسالة، تحديد الأهداف 'تنمية الاستراتيجيات، ووضع السياسيات.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره ص 14

² منصور إسماعيل العريقي مرجع سبق ذكره ص 25

أولاً: الرسالة

رسالة المنظمة هي الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها. على سبيل المثال، فإن رسالة أن يدور حول إمداد المجتمع والأفراد بالأموال أو تنمية مواردهم المالية. ويؤدي إنجاز هذه الرسالة إلى تمكين البنك من تحقيق عائد مناسب لأنشطته أو عملياته. ورسالة المنظمة قد تتسم بالتحديد "نارو" أو النطاق الضيق كما تتسم بالعمومية أو الاتساع "برواد". والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة. ويؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المنظمة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها أو منتجاتها الحالية، من ناحية أخرى يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التي ترغب المنظمة في التركيز عليها الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم بين قطاعات العاملين والعملاء.

إن الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الرئيسي للمنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها والأسواق التي تقوم بخدماتها.

ثانياً: الأهداف

هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة وإتباع الاستراتيجيات المطبقة. وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى. كما يجب التعبير عنها في صورة كمية. وتختلف الأهداف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا.¹

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها. إن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياح الغاية من وجود المنظمة.

ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها ما يلي:

الربحية، الكفاءة، النمو، المساهمة في رضا العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا...

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره ص 43

تتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:

- غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثلا، أو زيادة المبيعات).
- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلا لقياس مدى تعظيم الأرباح).
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف .
- إطار زمني لتحقيق الهدف.

ولكي تكون عملية وضع الأهداف مجدية بالنسبة للإدارة، لابد من تحديد هذه العناصر الأربعة بدقة ووضوح تام كما يجب اختيار كل واحد من هذه العناصر بعد البحث والدراسة بعناية فائقة.

وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها، فإنه يتوجب عليها:

- التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا.
- ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها.
- تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها المنظمة.
- التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة والمخاطر والفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

ثالثا: وضع الاستراتيجيات وتطويرها

الإستراتيجية خاصة بالمنظمة هي الخطة الرئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها ويتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط الضعف التنافسية. على سبيل المثال، فإن منظمة ما كي تحقق هدف زيادة العائد على الاستثمار بنسبة 10 %، فإنها قد تتبنى إستراتيجية لتنمية الطلب ترتكز على الابتكار والتطوير أو فتح أسواق جديدة أو خدمة قطاعات جديدة... الخ. والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة، والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم والتضارب أو التداخل في الأداء.¹

¹ مؤيد سعيد السالم مرجع سبق ذكره ص28، ص29

رابعاً: السياسات

تستمد من الإستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم. وبالتالي، فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها. هذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتمام به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية.¹

إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها. ويسترشدها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية. إنها، بعبارة أخرى بمثابة دستور للعمل. فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك.

وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم "رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها". وتبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى بعد زوال الإستراتيجية التي أدت إلى وضعها. وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنظمة.

المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتطبيق الإستراتيجية العمليات التي من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، والتطبيق الاستراتيجي يستدعي من المنظمة أن تضع الهيكل التنظيمي والأهداف السنوية، وترسم السياسات والبرامج والإجراءات والموازنات.

ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل مديري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا. ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد. وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة والآتي شرح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات.

أولاً: البرامج

البرامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد أنها تعمل على تفعيل الإستراتيجية، وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.²

ثانياً: الموازنات

الموازنة هي ترجمة للبرامج في شكل نقدي أو مالي. وتستخدم الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، حيث تظهر التكلفة التفصيلية للعناصر التي يتضمنها كل البرامج، وفي العديد من المنظمات، تحدد الإدارة مستوى للعائد على الاستثمار قبل أن تشرع في الموافقة على البرنامج الجديد. ويتمثل الغرض من ذلك في التأكد من أن البرنامج المقترح سوف يمثل إضافة لأداء المنظمة الربحي، ومن ثم تعظيم قيمة السهم. وعليه فإن الموازنة لا

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره ص 44

² منصور إسماعيل العريقي مرجع سبق ذكره ص 26

تخدم الموازنة فقط باعتبارها خطة تفصيلية لكيفية تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، ولكنها أيضا تمثل قائمة مالية تظهر التأثير المتوقع للإستراتيجية وما تنطوي عليه من برامج على الأداء المالي المستقبلي للشركة.¹

ثالثا: الإجراءات

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية المعيارية. أنها تصف تفصيلا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة. على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية استيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية. وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع.

هي نظام للخطوات المتتابعة أو الأساليب التي تصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة أو نشاط أو وظيفة محددة وتحدد الإجراءات في العادة الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج المنظمة، كما قد تحدد الأشخاص الذين يجب الاتصال بهم، وأساليب كتابة النماذج المقبولة، وتفاصيل كيفية الدفع.²

اتضح من مفهوم التنفيذ الاستراتيجي، أن الرؤية الفلسفية له تدور حول ترجمة الفكر الاستراتيجي الى فعل منظمي، ويمكن من خلال الاستدلال بالتحرك من تخطيط العمل الى العمل من اجل الخطة الذي يتوافق مع انتقال التركيز في صياغة الاستراتيجية الى تنفيذها، تشخيص مجموعتين من أوجه التنفيذ، وهما: مجموعة ترتبط بأدوات الأداء ذات الأهمية، ومجموعة ذات سمة مؤسسية تتمثل بعناصر أساسية لإدارة تلائم الاستراتيجية، على النحو أدناه:

أولا: أدوات الأداء

تهتم هذه المجموعة بالتطرق لثلاثة أدوات رئيسية لإتمام الاستراتيجية وهي الأهداف السنوية، والاستراتيجيات الوظيفية، والسياسات.

ثانيا: العناصر الأساسية ذات السمة المؤسسية (تصميم المنظمة)

تمثل العناصر بمجموعها الوجه الثاني لتنفيذ الاستراتيجية معبرا بالسمة المؤسسية لاستراتيجية، تيسر القرارات والأفعال اليومية بطريقة متناسقة مع النجاح الاستراتيجي بعيد الأمد واسترشادا بنظرية الامتياز، فإن هذه العناصر ينبغي أن تحتوي أربعة عناصر أساسية لإدارة التلاؤم الاستراتيجي إذا ما أريد للاستراتيجية أن تكون ذات فاعلية مؤسسية وهي: التركيب المنظمي، والقيادة، والثقافة، ونظم المكافآت، ويستعين المدراء بهذه العناصر لتنفيذ الاستراتيجية مستفيدين من الدور الذي تؤديه.³

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس مرجع سبق ذكره ص 45

² مؤيد سعيد السالم مرجع سبق ذكره ص 32، ص 33

³ نعمة عباس خضير الخفاجي "الإدارة الاستراتيجية"-المدخل والمفاهيم والعمليات-جامعة عمان- 2011، ص 209

المطلب الرابع: التقييم والرقابة

الرقابة الإستراتيجية هي عبارة عن تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة)، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف.

التقويم والمتابعة الإستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مدير والإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا.

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات. وبالرغم من أن التقويم والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية. فإنهما يخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة، وهذا ما يحفز الإدارة على عملية التصحيح.

ومن أجل ضمان فاعلية كل من التقويم والرقابة لابد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الإستراتيجية. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

*مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

*قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.

*اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمرا جوهريا، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

المبحث الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات، وذلك في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال، حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات، ومنظمات أخرى عملاقة مثل الشركات متعددة الجنسيات وغيرها. لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المنظمات المعقدة فقد تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية. وهي أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.¹

توجد ثلاثة مستويات للإستراتيجية لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها، والمختصين بوضعها وتشمل هذه المستويات في: -استراتيجية المنظمة -استراتيجية وحدات الاعمال -الاستراتيجية الوظيفية.

¹ منصور إسماعيل العريقي مرجع سبق ذكره ص29

المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة بشكل عام، وبالصور العامة للمنظمة في البيئة، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وبيان منهج الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة. كما أنها إستراتيجية طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقت طويل لتظهر نتائجها، كما تتميز بان أثرها عام على المنظمة. الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي الإستراتيجية التي تركز على المنظمة كلها، ويتركز الاهتمام الأساس لها في تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها، هل تركز على نشاط أو صناعة أو صناعة واحدة، أو تركز على عدة أنشطة مرتبطة وغير مرتبطة (أغذية، سيارات، ملابس، الإلكترونيات، إلخ)، والمسؤولية الكبرى في وضعها تقع على الإدارة العليا، وإطارها الزمني طويل المدى.

وفي هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية. ويأخذ أيضا هذا بعين الاعتبار طريقة توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات. أي أنها تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل.

المطلب الثاني: إستراتيجية وحدات الأعمال:

حيث تتولى الإدارة الإستراتيجية هنا عملية صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تكون مسئولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

يظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأنشطة أو الأغراض التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة،¹

كما تبين سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وهنا نجد أن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج والتمويل والبحوث والتطوير وتصميم نظم العمل وتحليل الأوضاع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل ان تواجهها المنظمة. كما تتعامل الإدارة العليا مع

¹ منصور إسماعيل العريقي مرجع سبق ذكره ص30

هذه الوحدات كما لو أنها مؤسسات شبه مستقلة وتتيح لها المجال لبلورة الاستراتيجيات الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تتطور على مستوى الإدارة العليا.

بصفة عامة الإستراتيجية على مستوى القطاع هي الإستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع أو تهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق، سوق ذوي الدخول الكبيرة مثلا، ومجال عملها محدود نسبيا مقارنة بإستراتيجية المنظمة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة (قسم مفرد)، أو وحدة أعمال إستراتيجية (يضم مجموعة من الأقسام).

المطلب الثالث: الإستراتيجية الوظيفية

هي تلك الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة (إنتاج، تسويق.....الخ) وتحقق فعاليات وظائف المنظمة من خلال وضع استراتيجيات لكل وظيفة لتحقيق الكفاءة والجودة والتحديث/التجديد والاستجابة للعملاء على مستوى كل وظيفة من الوظائف وباختصار فإن إستراتيجية كل وظيفة هي الإستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف، توضع هذه الإستراتيجية بالاسترشاد من إستراتيجية وحدات الأعمال ومن الإستراتيجية الكلية.

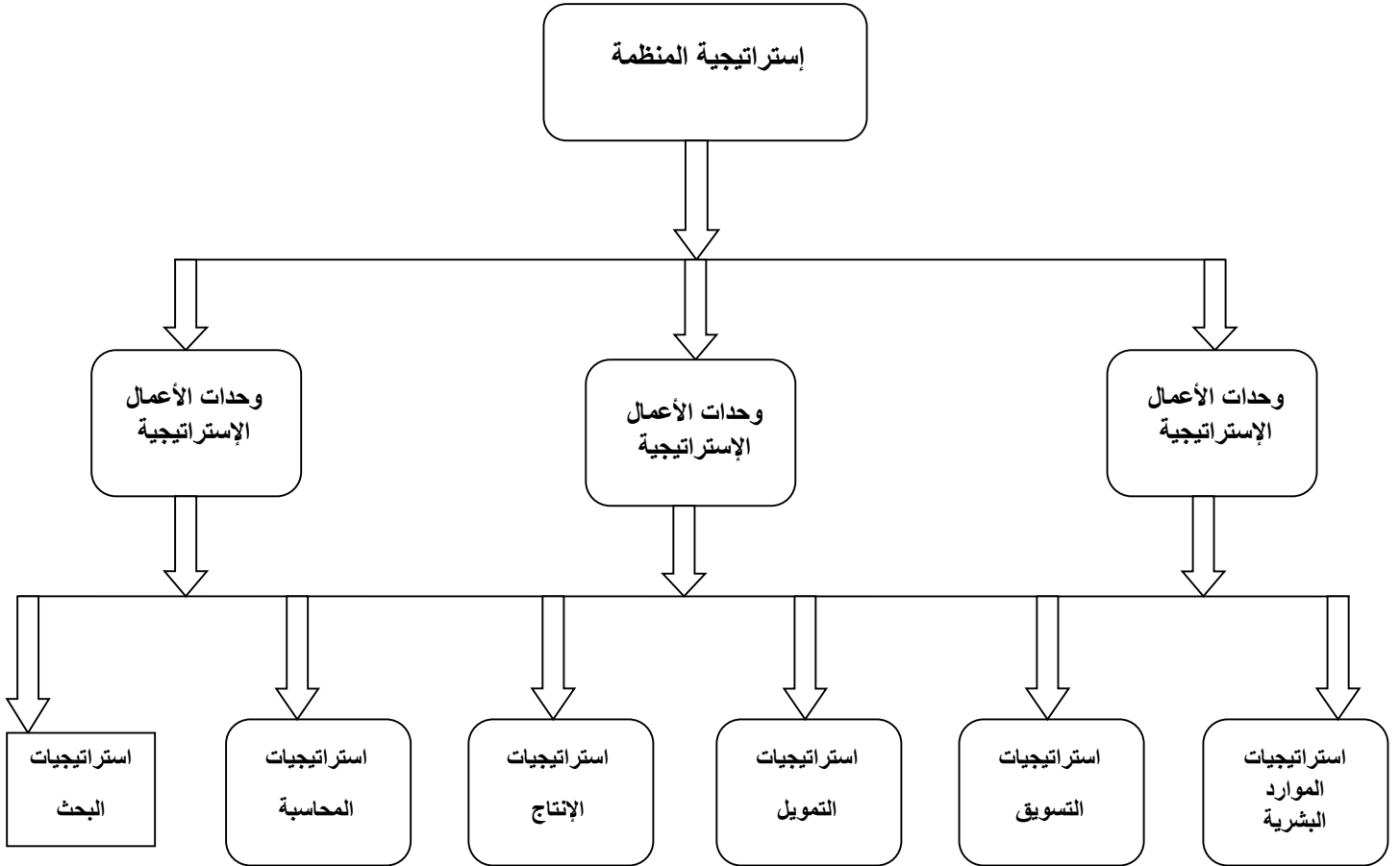
ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج و التسويق و التمويل في المنظمات الصناعية، و أقسام إدارة الأعمال و المحاسبة و الاقتصاد بكلية التجارة و يشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي في وضع تصور لهذه الاستراتيجيات و تتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين و المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع و الإعلان، التسعير و التخزين و التعيين و التحفيز و الرقابة و توزيع الاستهلاك¹.

والمنظمات تستخدم الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات في الوقت نفسه كما أن هذه الاستراتيجيات تكمل وتدعم بعضها بعضا، أما الاستراتيجيات الوظيفية فإنها تدعم استراتيجيات الأعمال التي بدورها تدعم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.

وباختصار فإن إستراتيجية كل وظيفة هي الإستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف، والشكل الآتي يبين تسلسل (مستويات) الإستراتيجية.

¹ بلقيدار سيد أحمد "الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي جامعة مستغانم

الشكل رقم (I - 2): مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة



المصدر: زكرياء مطلق الدوري "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" مرجع سبق ذكره ص 37

المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية كعملية (تدفق المعلومات)

يقصد بالعملية تدفق المعلومات خلال مجموعة من مراحل التحليل المترابطة والتي تستهدف تحقيق غاية أو غرض محدد. في ظل عملية، الإدارة الإستراتيجية فإن تدفق المعلومات يتضمن توافر معلومات تاريخية وحالية ومستقبلية عن عمليات المنظمة وبيئتها. ويقوم المديرون بتحليل هذه المعلومات في ضوء قيم وأولويات الأفراد والمجموعات المؤثرة والذين يطلق عليهم جماعات المصالح، والذين يظهرون اهتماما ملموسا في أنشطة وتصرفات المنظمة. إن الغرض من النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كعملية تكمن في المقام الأول في تكوين وتنفيذ استراتيجيات واقعية، والتي تساعد في النهاية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها. وعلى وجه التحديد فإن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كعملية ينطوي عليه مجموعة من الدلالات القوية أهمها.

أولاً: أن التغيير في أحد المكونات أو المراحل سوف يؤثر بالضرورة على بقية المكونات أو المراحل الأخرى. على سبيل المثال، فإن قوى البيئة الخارجية قد تؤثر في طبيعة رسالة المنظمة، كما أن المنظمة قد تؤثر في متغيرات البيئة الخارجية عن طريق استشارة المنافسين أو الدخول في معارك تنافسية.

ثانياً: أن إعداد الإستراتيجية وتنفيذها لا بد أن يكون متتابعياً. حيث يجب أن تبدأ العملية تنمية أو تطوير الرسالة. هذه الخطوة يجب أن يتبعها بالضرورة القيام بالتحليل الداخلي أو الخارجي، ثم يتبع ذلك بالترتيب صياغة الرسالة ثم تحديد الأهداف، ثم الاختيار الاستراتيجي ثم وضع السياسات والبرامج والموازنات، وأخيراً تقييم الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً: أن المنهج الاستراتيجي الذي تتبعه الشركة لا يجب أن يكون جامداً، ولكن يجب أن يخضع للتقييم والتعديل المستمرين استجابة لأي تغيير قد يحدث في القوي والمؤثرات الإستراتيجية الخارجية أو الداخلية، مثل دخول منافسين جدد للسوق أو إصدار حكومي مقيد أو تعيين مدير عام جديد أو انخفاض حاد في الحصة السوقية للشركة... الخ¹.

رابعاً: الأجزاء أو المداخل التي تتكون منها عملية الإدارة الإستراتيجية لا تستحق اهتماماً متساوياً في كل مرة يتم فيها ممارسة نشاط التخطيط. على سبيل المثال، لا تحتاج المنظمات التي تتمتع بأسواق مستقرة إلى إعادة التقييم المتعمق لبيئتها أو استراتيجياتها قبل مرور خمس سنوات على الأقل. فقد يتولد الرضاء عن رسالة المنظمة حتى بعد مرور عقد من الزمن على العمل بها، ومن ثم لا تتوقف الإدارة كثيراً عند هذا الجانب في إعداد الإستراتيجية في كل مرة تنهض فيها بممارسة التخطيط الاستراتيجي. علاوة على ذلك،

في حين تتم عملية إعداد الخطط الإستراتيجية بشكلها العام كل خمس سنوات مثلاً، فإن الأهداف والاستراتيجيات عادة ما يتم تحديثها سنوياً.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص 52

خامسا: ضرورة وجود نظام للتغذية العكسية أو المعلومات المرتدة. ويعني ذلك وجود معلومات عن الأداء للتعامل مع المعوقات الحالية وتدعيم القرارات المستقبلية.

سادسا: الحاجة إلى النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها نظاما ديناميكيا.

ويعكس مفهوم الديناميكية هنا خاصية عدم ثبات الظروف المؤثرة على الأنشطة الإستراتيجية. من هن، يجب على المديرين إدراك حقيقة أن مكونات العملية الإستراتيجية في تطور وتغير مستمرين، ومن ثم فإن عملية المتابعة والتحليل وما يترتب عليهما من دلالات إستراتيجية يجب أن تكون مستمرة كذلك.¹

المبحث الرابع: المديرين الاستراتيجيين

المطلب الأول: التعريف

تجهد الدراسات الإدارية الحديثة في حث الإدارة العليا بالمنظمة على ضرورة التخلص من فكرة المدير التقليدي وما يرتبط به من وظائف تقليدية وتبني فكرة المدير الاستراتيجي.

والمديرون الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية انهم الذين يقومون بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويضعون ويطبّقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، وسياستها، ويقومون ويراقبون النتائج. انهم المسؤولين بالدرجة الأولى عن إدارة المنظمة ونجاحها او فشلها طالما كانت وظيفتهم الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستثمار الأفضل لموارد المنظمة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية. وغالبا ما يكون لهم العديد من الأسماء والعناوين والرموز والوظائف المختلفة، مثل مدراء العموم، الرؤساء، اهل القمة، الإدارة العليا، رؤساء الوحدات الاستراتيجية.... ونوابهم، الملاك، المستشارون، ومجلس الإدارة.

يمكن تعريف المدير الإستراتيجي بعبارة بسيطة بأنه: "الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية".² وتجدر الإشارة إلى أن المحاولات كانت عديدة لتحديد مفهوم "المدير الإستراتيجي"، وذلك بالرغم من وجود إتفاق جزئي على بعض الأوصاف التي يفترض أن تتوافر فيه، وهذا ما جعله من المفاهيم الإستراتيجية التي لا تزال تعاني من القصور.

وفي الجدول التالي نحاول تلخيص هذه المحاولات كما يلي:

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص53

² دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة <http://elbassair.net> تاريخ تصفح الموقع 2017-05-02

الجدول رقم (I - 1): تطور مفهوم المدير الإستراتيجي عند نخبة من الكتاب

المفهوم	الدراسة
"هو الشخص المسؤول عن وضع الأهداف الإستراتيجية الشاملة وقيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف "	Leontiades 1982
"السلطة التي تمارس إدارة الأعمال الكلية للمنظمة وقد تمثل تلك السلطة بفرد واحد كالرئيس أو قد يشترك فيها الرئيس مع نائبه وتتعدى ذلك في المنظمات ذات الأقسام المتعددة، إذ يمكن أن يمارس تلك السلطة مدير القسم "	Steiner 1986
" هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو وحداتها الإستراتيجية مقترنة بسلطة إصدار القرارات التي ترتبط بوظائف تشغيلية أو إستراتيجية".	Thompson & strickland 1987
"هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة المتضمنة مسح البيئة الداخلية والخارجية ووضع وتنفيذ الأهداف و الإستراتيجيات وتقييم ومراقبة النتائج، فهم أشخاص يرون الأعمال ككل ويوازنون بين الإحتياجات الآنية و المستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة".	Jauch & glueck 1989
"هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو الوحدات الرئيسية للأعمال الإستراتيجية فيها، فمسؤوليته الأساسية تتمثل في إعطاء التوجيهات للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الإستراتيجية لتحقيق الاداء الأفضل".	THOMAS 1989
"هو الشخص الوحيد المسؤول مسؤولية شاملة عن عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، ويصبح بقية أعضاء المنظمة تابعين له، إذا ما اظهر مشاركته واهتمامه بتلك العملية "	Rue & holland 1989
"الشخص الذي يمتلك السلطة الرسمية في السيطرة والإشراف على المنظمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها الإستراتيجية".	Mintzberg 1994

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص194.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص54

ويلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه، وجود أربع اتجاهات رئيسية هي:

الأول: يشير إلى أن الإستراتيجي هو الذي يمتلك السلطة ويمارسها في المنظمة.

الثاني: ينظر إلى المسؤولية التي يتحملها المدير الإستراتيجي بوصفه المسؤول الأول عن إدارة المنظمة.

أما الثالث: يميل إلى الجمع بين الاتجاهين السابقين، أي الجمع بين السلطة والمسؤولية.

والأخير: وهو الاتجاه الحديث، يميل إلى تحديد ماهية الإستراتيجي من خلال التركيز على الرؤية والتفكير الإستراتيجي كصفة مميزة¹.

ويتميز المدير الإستراتيجي عن غيره بميزتين هما:

-القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، والتغير في الإتجاهات أو التحفظات.

-القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وبتعبير أوضح يميل المدير الإستراتيجي الجيد إلى إصدار النقاط الرئيسية أو الأدلة لاتخاذ القرار المستقل، وعادة ما تمتلك هذه التوجهات تأثيراً محفزاً، وتجمع 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 وليس إيجاد الأجوبة، ذلك أن هدفه طرح الأسئلة الصحيحة بدلا من إيجاد الأجوبة الصحيحة.

وخلاصة القول أن: المدير الإستراتيجي الجيد هو رمز أكثر من كونه مثال، ذلك لأن كل فرد في المنظمة كيان قائم بذاته، ولكن المدير الإستراتيجي يقوم بتدريبه على التفكير والعمل الإستراتيجي الخلاق، ويشجع على المبادرة الفردية والإبداع عند ذلك تصبح المنظمة وحدة إستراتيجية متكاملة.

المطلب الثاني: الأدوار الرئيسية للمدير الاستراتيجي

توصل هنري منتزيج الى ان هناك عشرة أدوار أساسية يؤديها المدير الاستراتيجي تقع ضمن ثلاث مجاميع رئيسية هي:

1-الأدوار الشخصية: يؤدي المدير واجبات رسمية متعددة ذات طبيعة اجتماعية او قانونية بصفته رئيسا صوريا او رمزيا للمنظمة "مثل حفلات التقاعد، افتتاح خط انتاجي معين، حضور نشاطات اجتماعية، وتوقيع عقود بالنيابة عن المنظمة"، وبوصفه قائدا يحث ويحفز ويطور ويقود ويرشد العاملين، وبوصفه حلقة وصل يحتفظ بشبكة من العلاقات والاتصالات ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات والمساعدة او التأييد.²

¹ <http://elbassair.net> مرجع سبق ذكره. تاريخ الإطلاع 2017/04/23

² مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص43

2- الأدوار المعلوماتية: وتتضمن دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنظمة، ويقوم بجولات في المنظمة، وكذلك دور الموزع للمعلومات او ناشر للمعرفة بين العاملين والأشخاص المهمين سواء داخل المنظمة او خارجها الى جانب دور المتحدث او الناطق الرسمي باسم المنظمة الذي يطلع الجهات الخارجية ذات العلاقة بكل ما من شأنه تعزيز مكانة المنظمة كان يتحدث الى غرفة التجارة، او يوضح سياسة المنظمة لوسائل الاعلام، ويشارك في الحملات الدعائية.

3- الأدوار القرارية: كما يبحث المدير الاستراتيجي عن المشروعات في المنظمة والبيئة من اجل تحسين السلع والعمليات والوظائف المختلفة، باعتباره معالج، واخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الازمات، باعتباره معالج للصراعات والمتاعب، ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات معتمدة بوصفه موزعا للموارد. هو يمثل المنظمة كمفاوض في العقود والاتفاقيات مع الممثلين الرئيسيين للجماعات المختلفة في البيئة، والتفاوض مع النقابات والمفرضين والممولين والعملاء الرئيسيين للمنظمة.

المطلب الثالث: خصائص ومهارات المديرين الاستراتيجيين

1- خصائص المدراء الإستراتيجيين:

يتسم المدراء الإستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد (Drucker) صفتين رئيسيتين للمدراء الإستراتيجيين:

الصفة الأولى: القليل منها مستمر: أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فإنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى فترة أخرى.

الصفة الثانية: لمهام المدراء الإستراتيجيين أنهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافةً إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل.

وحدد آخرون ثلاث خصائص يتميز بها المدراء الإستراتيجيين هي¹:

الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.

التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين.

الالتزام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة، يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ووضع ادوارد راب خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الإستراتيجيين هي:

¹ زكريا مطلق الدوري "الإدارن الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)" مرجع سبق ذكره ص32، ص33.

امتلاك الناجحين منهم القدرة على الإطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.

تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الإستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل التي تواجههم في المنظمة.

السياسة الجدية، فالمدراء الإستراتيجيون هم سياسيون جيدون، ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة، وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء ولا قادة للائتلاف بدلاً من كونهم موجهين.

المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال خصوصاً إن المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعة في أحوال السوق، مما يرغمها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.

امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف¹.

ويتميز الاستراتيجي عن غيره من المديرين بخاصيتين هما:

1- القدرة على فهم مغزى الاحداث دون تأثر بظواهر الأمور، والتغير في الاتجاهات والتحفظات.

2- القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون ان يمنعه الخطر المتوقع.

وبالإمكان تشخيص الاستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق قياس:

1- طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله.

2- الطريقة التي يكيف بها أفكاره المميزة لتلائم الظروف المتغيرة.

3- الحد الذي عنده، وتحت أي ظروف، يحول هذه الأفكار الى أفعال، او يقود الاخرين للقيام بذلك.

والاستراتيجي الجيد هو الذي يحدد نقاط أساسية " بشكل توجيهات او ادلة عمل " لاتخاذ القرار المستقبل، وعادة تخلق هذه التوجيهات " تأثيراً محفزاً وتجمع بين الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا والمبادرة والابداع.

ان الاستراتيجي الجيد كما يقول "Mintzberg" يميل الى اثاره الأسئلة وليس إيجاد الأجوبة. لان هدفه هو طرح الأسئلة الصحيحة بدلا من إيجاد الأجوبة الصحيحة، والمشروعات والبرامج التي يبدا بها وليس التي ينهها، والطرق التي يتخذها وليس الأهداف التي يحصل عليها بالفعل، والموظفون الذين يختارهم وليس الأبنية التي يشيدها.

¹ زكريا مطلق الدوري " الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) " مرجع سبق ذكره ،ص34

ان الاستراتيجي لا يعمل بالأسلوب الإداري التقليدي المبني على السيطرة والتسلسل الراسي الامر، بل وفق مفاهيم واسس العمل الفرقي الناجح، فهو يشرك الاخرين في صياغة الأهداف وفي تطويرها. وقد يرتكب أحيانا بعض الأخطاء الفردية رغم كفاءته العالية. التطور المستمر لفكرته المتميزة، فهو يستوعب الصورة الكلية كخطوة أولى، ويبقى فوق مستوى الأمور الثانوية، ويتجنب بشكل متعمد الاندماج فيها.

ان المدراء الاستراتيجيون، هم الأشخاص الذين يرون الاعمال ككل ويوازنون بين الاحتياجات الاتية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة.

ولا يوجد لدينا مقياس دقيق نستطيع من خلاله فرز الاستراتيجي الجيد عن غيره، ولكن هناك مجموعة أسئلة يمكن ان تشير اجوبتها الى مدى اقتراب المدير العدي من المدير الاستراتيجي، ويمكن ان يدار هذا الاختبار ذاتيا ويعتمد على فهم المدير لوظيفته في محصلته النهائية.

2-مهارات المدير الاستراتيجي:

تعد سمة التفكير الاستراتيجي من أهم السمات الواجب توافرها في المدير الاستراتيجي وفيما يلي أهم الصفات المطلوبة في المدير الاستراتيجي:

- القدرة على التفكير الإبتكاري الخلاق - القدرة على مواجهة وحل المشاكل. - سلامة المنطق وصفاء الذهن.
- سرعة البديهة- الذكاء الفطري. - القدرة على التحليل المنطقي. - سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور. - البصيرة النافذة والإلهام 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 وشدة العزيمة التي لا تقدر.¹

وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، ومن هؤلاء "R.L.KATZ" الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة ترتكز على ثلاث مهارات رئيسية للمدير الإستراتيجي وهي:

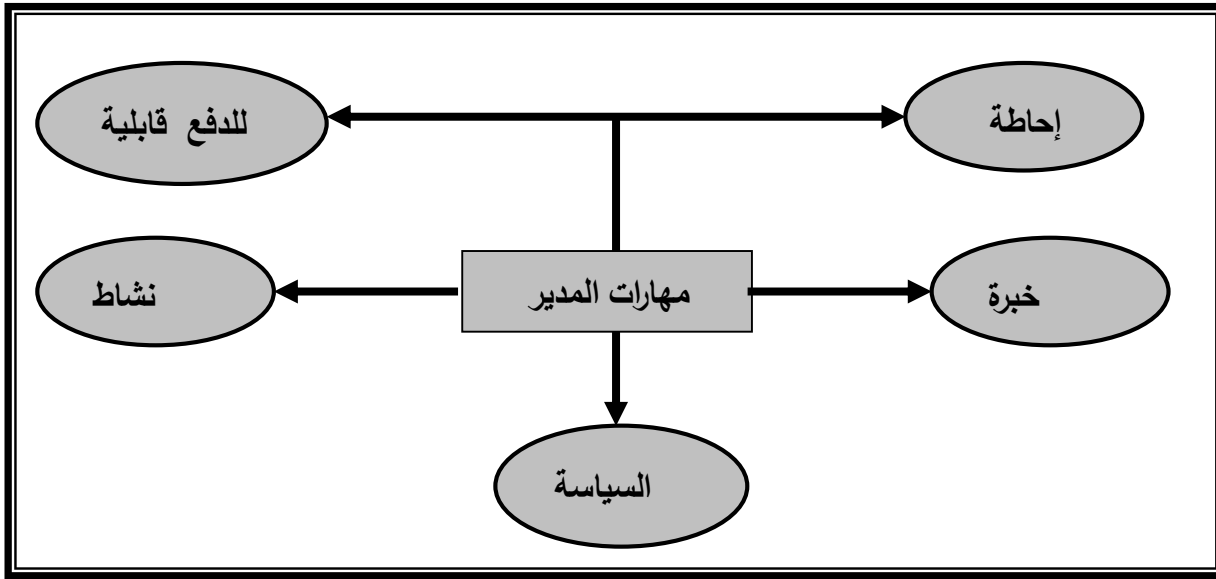
- مهارات إنسانية: وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
- مهارات فكرية: تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
- مهارات فنية: وتتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

¹ نبيل محمد مرسي "استراتيجيات الإدارة العليا" (اعداد-تنفيذ-مراجعة) كلية التجارة جامعة الإسكندرية 2006 ص70.

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 الإستراتيجية.

وبعد هذا العرض يمكن تصوير خصائص مهارات المدير الإستراتيجي.

بشكل التالي رقم (I -3): إحاطة جيدة خبرة ومعرفة السياسة الجيدة نشاط متميز قابلية للدفع نحو الهدف مهارات المدير الإستراتيجي.



المصدر: زكرياء مطلق الدوري "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات و حالات دراسية " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، الطبعة العربية 2005، ص33

الشكل الاتي رقم (I -4): الأسئلة التي يطرحها المدير على نفسه والدرجات التي يحصل عليها من يوصف بأنه استراتيجي جيد "الخط الغامق"، والدرجات التي سيحصل عليها الاستراتيجي بحدوده الدنيا أي الوسط "الخط الخفيف"¹.

¹ زكريا مطلق الدوري مرجع سبق ذكره ، ص 33

المدير يسال نفسه	تماما			جزئيا		انطلاقا			تعليقات المجموعة	
	9	8	7	6	5	4	3	2		1
هل املك رؤية كلية؟									ترغب في صناعة سلعة ممتازة ونوزعها على أكبر عدد ممكن من المستهلكين	
هل املك فلسفة كلية؟									وتنمو بمعدل يتناسب مع قدرة توليد الموارد للمنظمة	
هل املك ميزة تنافسية؟									التكنولوجيا هي ميزتنا التنافسية فهي التي تجعلنا متميزين في العديد من الاسواق	
هل يوظف العاملون قابلياتهم بحرية ويعملون لمصلحة المنظمة؟									مبدؤنا هو مركزية التوجيه وقيادة لا مركزية واجراء مشترك	
هل بنيت منظمة تنفذ رؤيتي؟									أستطيع تسليم إدارة منظمتي الى شخص اخر في اية لحظة.	
هل يشترك المدراء التنفيذيون في التخطيط الاستراتيجي؟									نحن نؤمن ان التخطيط الاستراتيجي هو أفضل وسيلة لتطوير مدراءنا.	
هل تتناغم ثقافة المنظمة مع الاستراتيجيات الحالية؟									تتلقى الإدارة العليا أفكارا جيدة من كل المستويات المسؤولة	
هل حددت توجهات واتخذت مداخل جديدة؟									أحاول ان اتعلم بأسلوب أفضل وأسرع من المنافسين وبشكل يستطيع ان يتلمسه المستهلك.	
هل كنت محظوظا في حياتي الى الان؟									عملت بجد طيلة حياتي وكنت أكثر جدية من زملائي	
هل أسهم في تطوير المجتمع وتنميته؟									كلما صعبت الوظيفة كان الربح أكثر أهمية	
مستوى الاستراتيجي.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدليل: الخط الغامق جيد: الخط الخفيف وسط

¹Source: Hinterhuber & Popp. 1992: pp. 110-111.

¹ مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 42

المطلب الرابع: حاكمية المنظمة "من الذي يحكم المنظمة؟"

لكي ينفذ المدراء الاستراتيجيون الإدارة الاستراتيجية بمختلف مفرداتها لا بد من وجود تركيب تنظيمي معين او وحدات إدارية محددة لممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة في مجالات البقاء والنمو. وهذه الوحدات هي مجلس الإدارة، والإدارة العليا.

1-مجلس الإدارة

يتكون مجلس إدارة الشركة من مجموعة من الأعضاء "داخليين وخارجيين" المسؤولين قانونا امام الجمعية العمومية للمساهمين عن حسن إدارة المنظمة. فهو الجهة التي يناط بها مسؤولية الإدارة والرقابة وبذلك ينسب اليه حالات النجاح او الفشل.

كان أداء مجالس الإدارة ولا يزال في بعض الشركات سلبيا وكان اختيار الأعضاء يتم على أساس مراكزهم الاجتماعية، او مدى صلتهم وقربهم من المديرين، بغض النظر عن مواصفاتهم الإدارية والفنية ومعرفتهم للمهمة الأساسية للشركة التي يشرفون عليها.

مسؤوليات مجلس الإدارة:

لا نملك معايير متفق عليها تحدد او تعرف مسؤولية مجلس الإدارة بشكل دقيق، فهي تختلف من دولة الى أخرى. وتشير الدراسات الحديثة التي تمت في الشركات الامريكية الى ان أعضاء مجلس الإدارة يتم انتخابهم او تعيينهم من قبل حاملي الأسهم للأغراض الآتية:

1-وضع استراتيجية المنظمة، وتحديد اتجاهها العام ورسالتها وغايتها.

2-تعيين او فصل المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة.

3-الرقابة والسيطرة على الدارة العليا.

4-إعادة التقييم والمصادقة على استخدام موارد المنظمة.

5-الاهتمام بمصالح ذوي المصلحة¹.

وبالرغم من ضرورة اهتمام المجلس بجميع هذه الواجبات لكن أهمية كل منها تختلف باختلاف الظروف. ومن الناحية القانونية يكون المجلس مسؤولا عن توجيه أمور الشركة وليس ادارتها فالإدارة من اختصاصات الإدارة العليا.

¹ مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية "مرجع سبق ذكره، ص 44

دور مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية:

لكي يستطيع المجلس من خلال لجان إدارية متخصصة ان يبقى متمشيا وعلى علم بالتطورات التي تحدث داخل وخارج المنظمة. وبالتالي يستطيع ان يوجه انظار الإدارة الى أي تطورات يمكن ان تغفلها.

2-التقييم والتأثير:

يستطيع المجلس فحص اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، والموافقة او عدم الموافقة عليها، وتقديم النصح والإرشاد ووضع البدائل.

3-الاستحداث والتحديد:

يستطيع المجلس استحداث رسالة المنظمة وتحديد البدائل الاستراتيجية للإدارة وبالإمكان وصف المجلس او تحديد خصائصه في محاولاته تحقيق هذه المهام الثلاث الأساسية وذلك من خلال تحديد النقطة التي تمثله على مقياس مصمم على أساس مدى اسهامها من في الأمور الاستراتيجية للمنظمة.

تتراوح المجالس حسب أنواعها بين مجالس هامشية او صورية لا تسهم اطلاقا في تحقيق هذه المهام، ومجالس نشطة تسهم بدرجة كبيرة في المهام الثلاث، "الاستحداث والتقييم والتأثير، والمراقبة". ويوضح ذلك الشكل التالي "شكل رقم (I -5)".

وتكون المجالس ذات الاسهام المرتفع أكثر نشاطا وتقع في اقصى يمين المقياس وكلما تقدمنا الى يسار المقياس تقلصت مساهمة المجالس في تحقيق هذه المهام، وأصبح دورها هامشيا¹.

¹ مؤيد سعيد السالم "اساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص46

شكل رقم (I - 5) مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية

مدى المساهمة					
متدني "ضعيف"			"نشط"		
مشاركة وهمية	الموافقة الشكلية	الحد الأدنى من المراجعة	مشاركة اسمية	مشاركة نشطة	فعال ومتحفز
لا يدري ماذا يفعل ومساهمته معدومة تماما.	يسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات يصوت حسب توجيه الإداريين في أمور التنفيذ.	يراجع بشكل رسمي بعض الأمور المختارة التي تضعها الإدارة امامه.	يشارك بدرجة محدودة في أداء او مراجعة بعض القرارات الحساسة، المؤشرات، او برامج الإدارة.	يوافق، ويسال، ويتخذ قرارات نهائية بخصوص: الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، والسياسات، ويمتلك لجنة استراتيجية نشطة جدا.	يتولى المبادرة في وضع وتعديل الرسالة وأهداف، والاستراتيجية، والسياسات، ويمتلك لجنة استراتيجية نشطة جدا.

المصدر: T.L. Wheelen and J.Hunger, 2004, p.29

¹ مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 47

2- الإدارة العليا:

يتم في الغالب تنفيذ مهام الإدارة العليا من قبل المدير العام او ما يسمى بالمدير التنفيذي الأعلى في الشركة وبالتنسيق مع نوابه ومدراء الأقسام في الشركة. ويكون المدير العام مسؤولاً اما مجلس الإدارة عن الإدارة الشاملة للشركة.

ان من واجباته تنفيذ العمل المطلوب مع الآخرين ومن خلالهم لتحقيق اهداف الشركة. وبالتالي فان عمل الإدارة العليا متعدد الجوانب وموجه نحو مصلحة الشركة ككل.

ويتوجب على المدير العام أداء مسؤوليتين أساسيتين بنجاح تام نظرا لأهميتها في فاعلية الإدارة الاستراتيجية بالشركة:

أ- توفير القيادة الإدارية والرؤية الاستراتيجية للشركة.

ب- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي¹.

وفيما يلي شرح مختصر لكل منهما:

أ- توفير القيادة للشركة:

وتتجسد أهمية القيادة للشركة من حيث انها تضع او تحدد النغمة التي تسير عليها الشركة الى الرؤية الاستراتيجية. فهي تصور لما يمكن ان تكون عليه الشركة مستقبلا. وغالبا ما نجدتها في رسالة الشركة. ويرغب العاملون في المنظمة في الحصول على رؤية واضحة لما يعملون في سبيله والاحساس برسالة المنظمة. وتلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في هذا المجال لأنها وحدها القادرة على تحديد وتوصيل هذا الإحساس الى كافة العاملين بالمنظمة. والقيادة ليست هي الإدارة الاستراتيجية كما يظن البعض بل ناتج لها.

ولتوضيح أهمية القيادة الاستراتيجية يقول مدير شركة جنرال الكتريك "General Electric": قادة الشركات الجيدون هم القدرين على خلق الرؤية، وتحديدتها بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها.

لقد اكتشفت دراسة قامت بها مؤسسة ماكينزي "McKinsey" لمدة عامين ان المديرين التنفيذيين في المنشآت المتوسطة الحجم والناجحة هم في الأصل مندوبو مبيعات متفوقين ويثقون بأنفسهم كثيرا، ويعبرون على صعوبات نقل احساسهم واخلاصهم للشركة ورسالتها الى كل من يتصل بهم. ويدرك المديرون التنفيذيون أصحاب الرؤية الاستراتيجية الواضحة انهم قادة نشطون وملهمون. يستطيعون فرض احترامهم والتأثير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية لأنهم يتمتعون بثلاث خصائص أساسية هي:

1- القدرة على تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. فالمدير لا يرى الشركة كما هي عليه الان وانما كيف يمكن ان تصبح مستقبلا، وتتعدى رؤيته للمنظمة الشكاوى الصغيرة والتظلمات التي يواجهها في عمله اليومي هذه

¹ مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 48، ص 49

- الرؤية المستقبلية والشاملة تضع النشاطات والصراعات في إطار جديد يعطي معنى جديا لعمل كل فرد وتساعد العقليين على رؤية ابعد، رؤية تتجاوز تفصيلات عملهم اليومي الى مهام ووظائف المنظمة ككل.
- 2-يقدم نموذجا جيدا في السلوك للاحتذاء به من قبل العاملين في المنظمة. كما ان اتجاهاته وقيمه بخصوص رسالة المنظمة وانشطتها تكون واضحة وتتجسد باستمرار في أقوله وافعاله.
- 3-ينقل للعاملين مستويات عالية للأداء ويبيدي في الوقت نفسه ثقته الكبيرة بقدراتهم في الوصول اليها¹.
- ب-إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية لا غنى عنها في أي منظمة تسعى الى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالشكل الصحيح. فهو يؤدي الى رفع كفاءة الأداء وتزويد المنظمة بمرشد حول الأشياء التي تسعى الى تحقيقها، كما يزود المدراء بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل، ويساعدهم على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها. ان التخطيط الاستراتيجي يرفع من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المتاحة ويقدم لهم الأساس السليم لعملية تقييم الموارد وتوزيعها واعداد الموازنات المختلفة. ولهذه الفوائد نجد قيام الإدارة العليا في اغلب المنظمات الكبيرة بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع وتدعم العاملين على ممارسته بالأسلوب الصحيح. ويجب ان تكون نظرة الإدارة العليا بعيدة المدى لكي تحدد رسالة المنظمة. وتوضح أهدافها وتضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة.

وبإمكان الإدارة العليا تحديد خططها الاستراتيجية عن طريق طلبها من وحدات الاعمال والقطاعات الوظيفية اعداد خطط استراتيجية فرعية لكل منها، او تقوم الإدارة بإعداد مقترح خطة استراتيجية أولية للمنظمة ككل وتوزيعها على الوحدات الإدارية طالبة منهم وضع المقترحات الأولية بخصوص خططهم الفرعية ضمن هذه الرؤية الشاملة، ورفعها الى الإدارة العليا للدراسة.

وقد تطلب الإدارة العليا تنفيذ استراتيجيات وسياسات تم الاتفاق عليها او اتخاذ قرار بشأنها على مستوى القمة بحيث تنفذ على مستوى المنظمة ككل.

وبغض النظر عن الأسلوب المتبع في اعداد التخطيط الاستراتيجي، فان المتوقع من الإدارة العليا إدارة العملية الشاملة للشركة.

ويوجد في العديد من المنظمات الكبية لجنة او هيئة للتخطيط الاستراتيجي تتكون من مجموعة خبراء في الإدارة الاستراتيجية يتراسهم نائب رئيس الشركة او مدير التخطيط الاستراتيجي في الشركة. وتحدد مسؤوليات هذه اللجنة بما يلي:

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص50، ص 51

- 1-تحديد وتحليل المواضيع الاستراتيجية الخاصة بالشركة واقتراح البدائل للإدارة العليا.
- 2-الاستمرار بتفحص البيئة الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات للوصول الى القرارات الاستراتيجية.
- 3-تنسيق وتوجيه الوحدات الإدارية بخصوص عملية التخطيط الاستراتيجي ومساعدتها في إيجاد التكامل المناسب وبما يتلاءم والخطة الشاملة للتخطيط الاستراتيجي.¹

¹ مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 52

خلاصة:

من خلال دراستنا لماهية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وأهدافها وفوائدها والتعرف على مستوياتها وجميع مراحلها (عناصر الادارة الاستراتيجية). وإيضاحنا بأنها هي في حد ذاتها عملية إبداعية عقلانية التحليل، ووحدية التصور الانساني، وتوصلنا الى معرفة بأنها أيضا هي عملية ديناميكية متواصلة تسعى الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل، ومدى قدرتها على السعي والالتزام بالتصرفات التي تؤدي الى تنمية أو تكوين استراتيجيات فعالة وهذا بالرجوع لأصحاب القرار أو المدبرون الاستراتيجيون الذين يجب أن يتميزون بمهارات وكفاءات عالية ودراية كبيرة لما يعرف بالفكر الاستراتيجي من أجل القيام بمهامهم وأدوارهم الرئيسية على أكمل وجه وبالتالي الوصول الى الأهداف والغايات المرجوة.

تمهيد:

يختلف معنى التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة من منظمة لأخرى أو من مكتبة إلى أخرى ولكن ما يمكن الاعتماد عليه في التخطيط الاستراتيجي والتميز بين مؤسسة وأخرى هو تحديد هويتها عن طريق الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الخاصة بالمؤسسة وما يميز التخطيط الاستراتيجي انه لا تحده الاتجاهات الحالية للمنظمة انما يبدا بقفزة نحو المستقبل ويعكس التغيرات المتوقعة في البيئة.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريفه

إن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل. هذا فالتخطيط الاستراتيجي هو كشف المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

*التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

*تصور وتوجهات المنظمة في المستقبل.

*تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

*التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة، فهي إذن عملية تخطيطية، والتخطيط كما نعلم هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل.

* نجد أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم في صياغة وتخصيص موارد المنظمة.

*التخطيط الاستراتيجي هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المنظمة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها،¹ وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة.

*التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وخطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام المعلومات وصنع القرارات (الاستراتيجية) على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية والمحلية والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، والهدف ببساطة هو إستكشاف الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وخلق فرص سوقية وتوظيف نقاط قوة منظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن إستغلالها.

ومن خلال هذه التعاريف، بإمكاننا أن نشرح التخطيط الاستراتيجي بصورة معاكسة، بمعنى أن نشرح ما هو ليس بالتخطيط الاستراتيجي.

¹ بلخيري أمينة: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-مستغانم) مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسة، 2012/2011 ص 21

-ليس التنبؤ، فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل والمتبع للمتغيرات التي تحدث بعدها حادة وقوية، فالظروف البيئية (السياسية، الاجتماعية، التشريعية، الاقتصادية) تتغير بسرعة كبيرة لا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيط الاستراتيجي، هو محاولة التنبؤ بشكل الشركة في المستقبل وتحقيقه.

-ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط بل هو محاولة التحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والابداع، التعمق في ذات وشخصية الشركة وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبتعد من الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ، ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط بل هي قرارات حاضرة أيضا، فكثير من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.

-ليس إنهاء المخاطر فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة، فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تقييم مخاطرة استناد إلى معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة شركة غيرها.

-ليس إنهاء المخاطر، فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين¹ على تقييم مخاطرة استنادا إلى معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة شركة غيرها.

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي: عملية اتخاذ قرارات ووضع اهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

أما عن رأي المدراء التنفيذيين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي فقد رأى خمسون منهم في شركات مختلفة ان التخطيط الاستراتيجي هو:

- ✓ طريقة نظامية فعالة وكقوة لعملية التنفيذ
- ✓ يحدد ويحلل الفرص البديلة وجوانب القوة والضعف والفرض والتهديدات.
- ✓ عملية إدارة للتطوير والمحافظة على الموائمة الجيدة بين أهداف وموارد المنظمة وبين تغير فرصها التسويقية.

¹ بلخيري أمينة "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-مستغانم)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة 2012/2011 ص22

من التعريفات المتميزة للتخطيط الاستراتيجي نذكر الاتي:

التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ اهداف طويلة الاجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل معهم.¹

والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية التخطيط الرسي طويل الجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات واهداف عامة لأي مؤسسة.²

كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية شاملة تقوم على إستشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، تقوم بموجبه قيادة المنظمة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات الجودة الشاملة.

منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة وإتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ.

عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام المعلومات وصنع القرارات (الاستراتيجية) على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية والمحلية والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف ببساطة هو إستكشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وخلق فرص سوقية وتوظيف نقاط قوة منظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن إستغلالها.

التخطيط الجيد هي أفضل أداة لإدارة حاضر ومستقبل المنظمة فالخطة الاستراتيجية طويلة الاجل وتستهدف المستقبل ونها تشتق الخطة القصيرة الاجل ذات الميزانية السنوية وهو يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضا يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي

إن الطريقة المثلى لفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي هي تفهم الخصائص والمتغيرات التي يتصف بها ويمكن ذكرها كما يلي:

1-الديناميكية: التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتصف بالديناميكية والتغير حتى يستطيع أن يتكيف مع البيئة المحيطة للمؤسسة.

¹ مدحت محمد أبو النصر "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز" مرجع سبق ذكره 2009 ص 84
² ثابت ادريس "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2002 ص 195

- 2-الاستمرارية: التخطيط الاستراتيجي يجب ان يكون عملية مستمرة من حيث تغير محتوياته وذلك نظرا لأن المحيط الخارجي يتغير باستمرار، ولا تستطيع التنبؤ بنوعية التغيرات.
- 3-المرونة: نظرا أن المحيط الخارجي للمؤسسة يتميز بعدم التأكد، فالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون مرنا حتى يستطيع التأقلم والتكيف مع المتغيرات الخارجية.
- 4-الاستجابة: بما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة أن تكون مرنة فهذا ضمنها معناه أنه يساعدها على أن تستجيب للتغيرات الخارجية وهذه الاستجابة تكون عن طريق تتبع ورسم استراتيجيات دفاعية وهجومية.
- 5-الابداع: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية خلق وابتكار جديدة وجمع معلومات جديدة تساعد المؤسسة على التكيف مع مستجدات المحيط الخارجي ولهذا فأعضاء المؤسسة (مخططين، إحصائيين، تقنيين،الخ) يجب أن يتصفوا بميزة القدرة على الابداع والتحليل للمعلومات وهذا لا يتحقق الا عن طريق العمل الجماعي لأعضاء المؤسسة.
- 6-الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات: قد يصعب الحصول على المعلومات بدقة وذلك لأن معظم مصادر المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي تقع خارج المنظمة كما أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى كم ضخم من المعلومات الخاصة بالمستقبل.
- 7-المخاطرة المحسوبة: يجب إتخاذ القرارات بحيث تكون درجة مقبولة من المخاطرة ويتوقف ذلك على الموارد المتاحة¹.
- 8-التركيز على المخرجات: يوضح التخطيط الاستراتيجي على أساس المخرجات-أهداف – ينبغي تحقيقها بما يحقق التوازن بين الأهداف الخاصة بالتنظيم والموارد المتاحة.
- 9-إمكانية التطبيق: لا يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوره وأن يكون إطارا مرشدا للمنظمة إلا إذا توفرت الموارد المختلفة التي تساعد على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية².
- كما له خصائص أخرى تتمثل فيما يلي:

1- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.

¹ www.rawae3-elfekr-blogspot.com أساسيات التخطيط الاستراتيجي "إدارة الجودة الشاملة" التخصص إدارة مكتبية، الوحدة3، ص 27 تاريخ

الاطلاع 2017/04/10

² محمد محمود مصطفى "التسويق الاستراتيجي للخدمات" عمان، الأردن- دار المناهج للنشر، 2010 ص 33 ، ص34

- 2- هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- 3- هو نظام يتم من خلاله بتحديد محاولات تميز المنظمة في المستقبل وتحدد مجال أعمال وأنشطة المنظمة المستقبلية.
- 4- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة.
- 5- هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهم كل مستوى.
- 6- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الباحثين والكتاب لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده وقد أشاروا الى منافع التخطيط الاستراتيجي التي تتمثل في التزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى واكد الباحث Kaufman بكون منافع التخطيط الاستراتيجي وفوائده تظهر من خلال الإجابة على الأسئلة التالية¹.

- ✓ ما مدى عمق وتأثير المنظمة واستجابتها للأحداث المستقبلية؟
- ✓ ما هو اتجاه المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية؟
- ✓ ماهي العناصر الأهم وذات الأثر الشمولي التي يجب ان تركز عليها المنظمة؟ ولماذا؟
- ✓ ما هي أفضل الطرق والوسائل التي يفترض ان تستخدمها المنظمة للوصول الى النتائج المرغوبة؟ وللتخطيط الاستراتيجي عدة منافع نذكر منها:

يزود منظمات الاعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من اهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات.

يفيد المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة امامهم كما يساعد على تدريبهم لكي يكونوا أكثر كفاءة بالإضافة الى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها اعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.

وسيلة لمحاكاة المستقبل.... وهو تصور شكل المستقبل قبل حدوثه وتحديد بائل التعامل معه.

يقدم المساعدة في تنفيذ باقي الوظائف الأخرى حيث التخطيط هو الأساس (الوقود) الذي يحرك باقي الوظائف الإدارية (التنظيم – التوجيه – التنسيق)

¹ خالد محمد بني حمدان وائل محمد ادريس "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر" مرجع سبق الذكر ص 17

فتح وتدعيم قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات. تعزيز الشعور بالمشاركة وذلك من خلال شعور المستفيدين والعاملين بالمشاركة مع مجلس الإدارة يؤدي الى زيادة حرصهم على تحقيق الأهداف الموضوعة.¹

نظرا للمكانة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تسعى إلى بقائها كذلك التخطيط السليم الفعال يحقق الكثير من المنافع والمزايا للمنظمة والأنشطة وللأفراد، ونذكر على سبيل المثال بعض من هذه المنافع المختلفة:

- التخطيط يساعد على تحديد الأهداف بدقة وعناية.
- التخطيط هو الأساس في تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات بما يحقق الأهداف.
- التخطيط يقدم أساسا لتنظيم العمل.
- التخطيط هو الذي يحدد محور تركيز الجهود والتنسيق بين الأطراف.
- التخطيط يحدد نطاق ومسارات إتخاذ القرارات.
- التخطيط هو الأساس الذي يبني عليه تحديد إتجاهات التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة.
- التخطيط يساعد على التكيف مع التغيير.
- التخطيط يرفع حماس ودافعية العاملين.
- التخطيط يشجع على الابتكار والإبداع.
- التخطيط أساس للمعلومات والاتصال.
- التخطيط يساعد في تفويض السلطة.
- التخطيط هو أساس المتابعة والرقابة تقييم الأداء.
- التخطيط هو المفتاح إلى التطور والنجاح.
- التخطيط هو منطلق صياغة أسس ومعايير قياس الكفاءة والفعالية.²

¹ محمد عبد الغاني حسن هلال "التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"، مرجع سبق الذكر ص 61

² مصطفى محمود أبوبكر "المدير المعاصر وإدارة العمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003 ص 111

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف نظام التخطيط في أي منظمة إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة، وفيما يلي عرض لأهم أهداف التخطيط.

تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

تطوير التنظيم الإداري للمنظمة.

تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.

تدعيم تطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

1- تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها.

2- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.

3- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.

4- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة والإدارة والتنفيذية.

5- يفيد في اعداد كوادر للإدارة العليا.

6- يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة.

المطلب الرابع: مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته

1-المبررات:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظرا إلى أنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، كان لابد من التساؤل التالي:

ماهي المبررات التي تؤدي إلى أن تفكر المنظمة بالشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي؟ وماهي الجواب يتلخص في ظهور أكثر من مبرر، والتي سوف نقدمها فيما يلي:

* يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

* يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل مما يجعل المدير خلاقا. مبتكرا ومبادرا في صنع الحدث وليس متلقيا له.¹

* يساعد على التوقع في التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، أي يزيد في وعي حساسية المدير لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

¹ بلخيري أمينة "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-مستغانم)، مرجع سبق ذكره ص23، ص24

- * يساعد على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها.
- * ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة مما يوضح صورتها أمام كافة أصحاب المصالح.
- * يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- * يقوم على إكتشاف أخطاء عمل المنظمة والتي تتمثل في الإخفاق للوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، ويستخدم بتعبير نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياس الأهداف الموضوعية.
- * تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المنظمة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن التوقعات أو عن تلك العائدة للمنظمات المنافسة. وفي حالة حدوث ذلك، تطرح كل الأمور والمسلمات الزائدة لدى طاولة البحث، وتتجه الأنظار المتشكلة الى رسالة المنظمة، أهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بحثا عن السبب والأسباب، وتطرح تساؤلات:
- هل كانت أهدافها تعكس طموحات أكبر من إمكانياتها؟
- هل كانت الخطة والسياسات غير مناسبة؟
- هل إرتكبت أخطاء في عملية التنفيذ؟
- ويطرح هذه التساؤلات، يتم تهيئة الوضع وإعادة الشروع في دورة تخطيط إستراتيجية جديدة.
- * تولي المدير العام جديد لمهامه في المنظمة: كما هو معتاد أن لكل مدير له أسلوبه وطريقته الخاصة به في قيادة المنظمة فالمدير العام ليس موظفا عاديا، فخو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المنظمي للوجهة التي يراها الأكثر صلاحية لانجاز أهدافها فقد يرى أن الوضع الراهن لايتفق على ما يجب أن يحققه مع نتائج الأداء، فيلجأ إلى تغيير الوجهة الاستراتيجية بدءا من تغيير الرسالة.
- * تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء المزايا التنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه بطريقة تفوق منافسيها¹.
- * التخصص الفعال للموارد والامكانيات: تساعد الإدارة إستراتيجية المنظمة على توجيه الموارد التوجه الصحيح في المدى البعيد كما يسهم في تمكينها من إستخدام مواردها وإمكانياتها.

¹ مصطفى محمود أبوبكر "المدير المعاصر وإدارة العمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003 ص 111

* القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه بإعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

* تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها من خلاله، تعتبر أحد العوامل المؤثرة في أداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو عائد الأسهم.

2-المعوقات:

يتوقف نجاح المنظمة في مدى قدرتها وإستيعابها على أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن إستخدامه ليس أمراً هيناً، فهناك عقبات تقف أمام طريقه مما تجعله أمراً صعباً، وفيما يلي نذكر هذه العقبات كما يلي:

أ-عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

* إعتقادهم بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

* إعتقاد المدير بأنها ليس مسؤوليته.

* إعتقاده أنه لا يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

ب-البيئة الخارجية مضطربة مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ، وذلك للأسباب التالية:

* تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، الاقتصادية،...إلخ)

* ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

ج-مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك إنطباعات سيئة في ذهن المدير، وذلك للأسباب التالية:

* مشاكل وضع نظام التخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

* وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية¹.

د-ضعف الموارد المتاحة مثل:

* صعوبة الحصول على مواد أولية.

* صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

¹ بلخيري أمينة "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة" (دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-مستغانم)، مرجع سبق ذكره ص 23

* نقص غي القدرات الادارية.

ه-التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة ذلك للسباب التالية:

* تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتا طويلا من الإدارة العليا.

* التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والاحصائيات المكلفة التي تتطلب وقتا وإنفاقا

كبيرا عليها لا تستطيع بعض المنظمات صغيرة الحجم تحملها.

المبحث الثاني: تحديد البدائل على مستوى المنظمة (التوجه العام)

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال، تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة.

ولابد للإدارة العليا من العمل على تنمية التعاون القائم على العلاقات التبادلية والمشاركة في الموارد بين الوحدات التنظيمية المختلفة للوصول الى المنظمة الموحدة.

وعليه سنشرح في هذا المبحث الجوانب الأساسية التالية المتعلقة بإستراتيجية المنظمة.

المطلب الأول: استراتيجيات النمو

أكثر الاستراتيجيات العامة اعتمادا من قبل المنظمات. فالنمو شيء محبب إلى النفس. وهو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، وبالتالي زيادة الأرباح.

ويمكن للمنظمة أن تنمو داخليا أو خارجيا. ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا. كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات، والاستحواذ، والتحالف الاستراتيجي.¹

ويتم الاندماج بين شركتين أو أكثر. ويكون الاندماج عادة بين الشركات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم والعلاقات الحميمة. والشركة الجديدة اسم جديد مشتق من أسماء الشركات التي اندمجت مع بعضها أما الاستحواذ فهو قيام الشركة بشراء شركة أخرى يتم تحويلها تماما إلى فرع أو جزء تشغيلي فيها. ويتم عادة الاستحواذ بين شركات ذات أحجام مختلفة، وربما تكون في حالة صداقة أو حالة عدائية، وأخيرا فإن التحالف الاستراتيجي هو عبارة عن شراكة لاثنين أو أكثر من منظمات الأعمال أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية هامة وذات منفعة متبادلة.

وتستخدم المنظمة إستراتيجية النمو لسببين رئيسين هما:

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس. جمال الدين محمد مرسي "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)" مرجع سبق ذكره ص 282

*كلما نمت المنظمة أصبحت أكثر قدرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع. كما أن المنظمات الكبيرة يمكن أن تتمتع بقدرة تساومية أكبر

بالمقارنة بالمنظمات الصغيرة والحصول على دعم وتأييد أكثر من أصحاب المصلحة مثل (البنوك، وحملة السهم، والعاملين، والعملاء، والموردين.....إلخ) في حالة التعرض إلى صعوبات أو مشكلات معينة.

*يوجد المزيد من فرص الترقى والصعود في المنظمات السريعة النمو. فالنمو في حد ذاته مثير للاهتمام، حيث أن السوق والمستثمرين المحتملين يميلون إلى النظر إلى المنظمة النامية على أنها "حصان فائز" أو كائن مفعم بالحيوية والحركة. كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة، ومن ثم فإن هناك أمان وظيفي للعاملين فيها.

ويوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو، وهما:

أ- استراتيجيات التركيز:

تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من استراتيجيات النمو من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر (أو سوق معين)، تتمتع فيه بميزة نسبية، كما يتم سحب مواردها المنظمة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة، أو غير المربحة.

لقد استطاعت المنظمات التي تعتمد إستراتيجية التركيز أن تحقيق مستويات عالية من العائد على الاستثمار. ومن الشركات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية شركة مكدونالد التي ركزت أعمالها في تقديم الوجبات السريعة.¹

يعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة.

ومن أبرز عيوب إستراتيجية التركيز هو عدم قدرة المنظمة على تنوع المخاطر حيث تعرض موارد المنظمة للخطر عند تركيزها في مجال واحد.

وممكن أن نحقق هذا النمو المركز عموديا أو أفقيا. وغالبا تلجأ المنظمة التي تكون في حالة نمو وفي صناعة متنامية إلى الاختيار بين هذين النوعين قبل أن تتجه إلى التنوع.

¹ وائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره ص 82

النمو المركزي العمودي: يتحقق النمو الرأسي من خلال سيطرة الشركة على وظيفة معينة كان يقوم بها المورد، أو الموزع. كأن تقوم الشركة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذها الخاصة وهذا النمو ممكن تحقيقه من خلال ما يعرف بالتكامل الرأسي والذي يأخذ شكلين هما تكامل الخلفي في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد للشركة، والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات أو منافذ التوزيع.

يعتبر التكامل الخلفي هو الأفضل عندما تتمتع الشركة بمركز تنافسي قوي وكانت السوق في نمو وازدهار متواصل. وقد تلجأ الشركة إلى التكامل الخلفي بهدف تخفيض كلف المواد الأولية بشكل يجعلها في وضع تنافسي أفضل.

أما إذا أرادت خدمة المستهلك بشكل أفضل فقد تلجأ إلى التكامل الأمامي حيث تسيطر على قنوات توزيع منتجاتها في السوق والاتصال المباشرة بالمستهلك.

وبالرغم من أن التكامل إلى الخلف أكثر ربحية من التكامل الأمامي إلا أنه يقلص مرونة الشركة نتيجة لوجود موجودات مكلفة يصعب بيعها الأمر الذي يشكل عائقاً لها عند تفكيرها الخروج من هذه الصناعة مثلاً.

النمو المركز الأفقي:

يتحقق النمو الأفقي من خلال ضخ منتجات الشركة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة للأسواق الحالية. وتستطيع الشركة للأسواق الحالية. وتستطيع الشركة أن تنمو أفقياً من خلال النمو الداخلي أو الخارجي (الخارجي من خلال الاستحواذ أو التحالفات الإستراتيجية مع شركة أخرى في نفس الصناعة). ويتحقق النمو الأفقي من خلال التكامل الأفقي، أي درجة تعامل الشركة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة.

ب- استراتيجيات التنوع

يتضمن النمو القائم على التنوع إستراتيجيتين أساسيتين هما التنوع المركز والتنوع المختلط.

التنوع المترابط:

ويشير التنوع المترابط أو المتصل إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة، أو التهديدات التي تتعرض لها، أو قنوات التوزيع، أو المهارات الإدارية المطلوبة، أو مجالات الاستخدام... الخ.¹

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 170

والتنوع المترابط من أكثر الاستراتيجيات ملائمة للمنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة. ولذلك فإن المنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنوع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية، حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم استغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج، والإمكانيات الصناعية، والمهارات التسويقية.¹

التنوع غير المترابط:

وينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمنظمة. والدافع الأساسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو الحصول على مزيد من الأرباح. ومن الأمثلة العملية هو قيام شركة تخضع للتقلبات الموسمية في أعمالها وإيراداتها بشراء شركة أخرى تعمل في مجال مختلف ولكن تخضع لتقلبات موسمية عكسية مما يؤدي إلى حصول الشركة الأولى على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام.

المطلب الثاني: استراتيجيات الاستقرار

ربما تقرر منظمة الأعمال اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال استمرار أنشطتها الحالية بدون إحداث أي تغيير ذو دلالة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وبالرغم من إن الاتجاه نحو الاستقرار قد يبدو أحيانا لا يمثل إستراتيجية، إلا انه لا يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبيا. إن استراتيجيات الاستقرار تعتبر من أكثر الاستراتيجيات انتشارا من حيث الاستخدام بالنسبة لشركات الصغيرة التي لها قطاعات من السوق محدودة وسعيدة بنجاحها في هذه القطاعات وبحجمها غير المعقد من حيث الإدارة. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة جدا في الأجل القصير، إلا أنها يمكن أن تكون خطيرة جدا إذا تم إتباعها في الأجل الطويل. ومن بين الاستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجية الاستقرار والأكثر استخداما إستراتيجية التوقف (الاستمرار بحذر)، وإستراتيجية عدم التغيير، وإستراتيجية الريح.

أ- إستراتيجية التوقف (الاستمرار بحذر):

يمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية كفترة راحة أو فرصة للراحة قبل الاتجاه إلى النمو أو إلى التقلص بالنسبة للمنظمة. إنها محاولة مدروسة بعناية جدا لتحقيق تحسين تدريجي حتى تغيير في موقف بيئي معين. ولذلك يعتبرها البعض إستراتيجية مؤقتة يمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية لتصبح أكثر ملائمة للشركة، وحتى تصبح الشركة قادرة على تقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو، أو كفترة راحة للشركة بعد نمو سريع لفترة طويلة. وهكذا بالفعل ما حدث لشركة "دال كومبيوتر" حيث اتبعت هذه الإستراتيجية عام 1993 بعد أن ترتب على إتباعها لإستراتيجية النمو معدلات نمو تفوق المعدلات التي تستطيع التعامل معها، حيث لم تتخلى هذه الشركة عن إستراتيجية النمو، ولكن توقفت مؤقتا لحين توظيف المزيد من المديرين، وتطوير هيكلها التنظيمي، وإقامة تسهيلات إنتاجية جديدة.

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 171

ب- إستراتيجية عدم التغيير:

يمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها قرار بعدم القيام بشيء جديد. أي اختيار الاستمرار للعمليات الإنتاجية والسياسيات الحالية للتعامل مع المستقبل الذي قد يكون امتدادا للحاضر. ونادرا ما ينظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها إستراتيجية نهائية للشركة، حيث أن استخدامها ونجاحها يتوقف على حقيقة أساسية وهي عدم وجود تغيير ذو دلالة في موقف الشركة.¹

والاستقرار النسبي يتم في حالة الوضع التنافسي المتواضع للشركة في صناعة تواجه القليل من النمو/ عدم النمو والذي يشجع الشركة على الاستمرار في وضعها الحالي أو القيام بتعديلات بسيطة لأجل زيادة مبيعاتها وربحيتها.

ج- إستراتيجية الربح:

تنطوي هذه الإستراتيجية على قرارات بعدم القيام بأي شيء جديد في موقف أكثر سوء للشركة على اعتبار أن ما توجهه الشركة من مشكلات يعتبر وضعاً مؤقتاً. وهي محاولة لعدم أرباح الشركة بشكل اصطناعي عندما تتعرض مبيعاتها للتدهور، وذلك من خلال تخفيض الاستثمارات والنفقات الجارية قصيرة الأجل. وبدلاً من إعلان الوضع السيئ للشركة للأطراف ذات العلاقة مثل الموردين وأصحاب رأس المال وغيرهم ولمجتمع الاستثمار فان إدارة الشركة ربما تحاول إتباع هذه الإستراتيجية المغربية. أي بسبب المشكلات التي تتعرض لها الشركة في بيئة معادية (مثال ذلك وجود سياسات حكومية غير مواتية، أو منافسة غير أخلاقية) فان الإدارة تلجأ إلى تقليل حجم الاستثمار أو تخفيض النفقات، أو الاثنين معا لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال هذه الفترة التي تتعرض فيها مثل هذه المشكلات السيئة. وكما هو واضح فان هذه الإستراتيجية تعتبر مفيدة فقط عندما تعاون الشركة على تخطي صعوبات مؤقتة. ولكن للأسف فقط تستمر بعض الشركات هذه الإستراتيجية لفترة طويلة حيث يؤدي ذلك إلى إفساد الوضع التنافسي الخاص بها، إذن يفضل إتباع هذه الإستراتيجية في مواقف معينة ولفترة قصيرة.

المطلب الثالث: استراتيجيات التقلص (الانكماش)

تتبع منظمة الأعمال استراتيجيات التقلص أو الانكماش عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها والنتائج عن أداء ضعيف (مثال ذلك تدهور في المبيعات، وتحول الربحية إلى خسائر). وتفرض هذه الاستراتيجيات درجة كبيرة من الضغط على إدارة الشركة لتحسين الأداء. ومن أجل القضاء على جوانب الضعف التي تسببت في تدهور أداء الشركة فان الإدارة ربما تتبع واحدة أو أكثر من استراتيجيات التقلص والتي تشمل على إستراتيجية الالتفاف، وإستراتيجية الشركة الأسيرة، وإستراتيجية البيع خارج الصناع، وإستراتيجية التصفية.

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 173

أ- إستراتيجية الالتفاف:

تركز هذه الإستراتيجية على التحسين للكفاءة التشغيلية للشركة، وقد تكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة ومنتشرة ولكنها ليست حادة. وبالمثل كما يحدث في نظام الأكل للرجيم فإن المرحلتين الأساسيتين لهذه الإستراتيجية هما الانكماش في النشاط والتعزيز أو التقوية. والانكماش هو مجهود مبدئي لتوقف التزيف مع تخفيض وسط في الحجم والتكاليف.

أما المرحلة الثانية وهي التعزيز والتقوية فهي تنطوي على تنفيذ برنامج معين لتحقيق الاستقرار للشركة المنحدرة أو الهزيلة. ولتحقق ذلك كله يجب أن يتم إعداد خطط للشركة تهدف إلى تخفيض الأعمال والنفقات غير الضرورية. وإذا لم يتم تنفيذ مرحلة التقوية أو التعزيز بشكل ايجابي فإن العديد من العاملين الأكفاء سوف يتركون المنظمة. إذا تم تشجيع جميع العاملين للمشاركة في تحسين الأداء والإنتاجية فإن الشركة سوف تعبر فترة التقلص وتتحول إلى شركة أقوى وأفضل تنظيمياً، مع تحسين في وضعها التنافسي وزيادة القدرة على التوسع مرة أخرى.

ب- إستراتيجية الشركة الأسيرة:

يمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها نوع من التوقف عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان. فالشركة ذات وضع تنافسي ضعيف ربما لا تكون قادرة على القيام بإستراتيجية الالتفاف. كما أن الصناعة ربما لا تكون جذابة بشكل كاف لتبرير مثل هذا القرار سواء من الجانب الإدارة والحالية للشركة أو المستثمرين. ولكن مثل هذه الشركة في مثل هذا الموقف الذي يتصف بالمبيعات المتدهورة وتزايد الخسائر لا بد وان تتخذ ملاماً. لذلك فإن الإدارة تصبح في حاجة ملحة لمخرج ما والمتمثل في العرض الخاص بوضعها كأسير لواحد من عملائها الكبار بغرض ضمان تواجدها واستمراريتها في السوق، وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل. وفي ظل هذه الإستراتيجية قد تكون الشركة قادرة على تخفيض نطاق بعض أنشطتها الوظيفية مثل التسويق، وبالتالي خفض التكاليف بشكل ملحوظ وذو دلالة¹.

ج- إستراتيجية البيع للغير (التعرية):

عندما لا تستطيع الشركة ذات الوضع التنافسي الضعيف في الصناعة أن تنقذ نفسها من خلال إستراتيجية الالتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له فإنه قد لا يكون أمامها اختيار آخر سوى أن يتم بيعها وبالتالي تركز الصناعة وإستراتيجية البيع قد تكون ذات دلالة عندما تتمكن الإدارة في الشركة من الحصول على سعر جيد لحملة الأسهم او المستثمرين وذلك عن طريق بيع الشركة ككل إلى شركة أخرى. مثال ذلك ما حدث لشركة "جونسون برودي" والتي تعتبر الشركة الرائدة في منتجات العناية بالشعر للأسواق الأمريكية من أصل إفريقي وغيرهم من الأقليات في الولايات المتحدة، حيث وجدت عبر الوقت أنها تفقد وضعها التنافسي أمام غيرها من الشركات المنافسة في سوق مستحضرات التجميل التي

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات ونماذج)، مرجع سبق ذكره، ص 289، ص 290.

دخلت قطاعاتها السوقية. وبعد العديد من المحاولات للتباعد إستراتيجية الالتفاف قررت عائلة الشركات جونسون بيع شركة منتجات العناية بالشعر إلى شركة "افاكس كوربوراتسيون" بالرغم انه مازال من الممكن الحصول على سعر أفضل للبيع.

وفي حالة أخرى، وعندما تكون لدى الشركة خطوط منتجات أو أعمال متعددة، وتختار أن تباع فرع أو جزء منها والذي يتصف بإمكانيات نمو ضعيفة فإنه يمكن أن نطلق على هذه الحالة إستراتيجية التعرية أو التجريد.

د- إستراتيجية الإفلاس (التصفية):

عندما تجد الشركة نفسها في أسوأ المواقف الممكنة مع وضع تنافسي سيئ وفي صناعة ذات عملاء قليلون ومستقبل غير مبشر فإن الإدارة لا يبقى أمامها سوى بدائل محدودة وجميعها بدائل كريهة. ونظراً لأنه لا يوجد أحد يمكن أن يشتري شركة ضعيفة في صناعة غير جذابة، فإن الإدارة يجب أن تتبع أحد هذه الإستراتيجيتين: الإفلاس أو التصفية. والإفلاس يتضمن التوقف عن إدارة الشركة والتنازل في ذلك إلى المحاكم لتسديد مستحقات والوفاء بالالتزامات الخاصة بالشركة للغير. والإدارة في هذه الحالة تأمل انه بمجرد أن تقرر المحكمة الدعوة على الشركة سوف تصبح أكثر قوة وأفضل من حيث استعادة قدرتها على المنافسة في صناعة أكثر جاذبية.¹

ومن الناحية الأخرى، فإن التصفية في إستراتيجية تحتوي على الإنهاء الفعلي للشركة. ونظراً لأن الصناعة غير جذابة والشركة ضعيفة جداً للدرجة أنها لإتباع بسعر مقبول فإن الإدارة مطالبة بتحويل أكبر قدر من الأصول إلى نقدية والذي يمكن بالتالي توزيعه على المساهمين وأصحاب رأس المال وذلك بعد سداد جميع الالتزامات التي كانت على الشركة. إن الميزة التي تتفرد بها التصفية بالمقارنة بالإفلاس هي أن مجلس الإدارة وكذلك ممثلين أصحاب رأس المال ومع الإدارة العليا يقومون باتخاذ القرارات بدلا من قيام المحكمة بذلك والتي ربما تهمل كافة أصحاب رأس المال أو حملة الأسهم تماما.

المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي

بعد أن تقوم الإدارة بتقديم البدائل الاستراتيجية التي سبق تحديدها يصبح من الضروري أن تقوم باختيار بديل معين من أجل تطبيقه في ضوء المهمة المتفق عليها وأهداف المنظمة. ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً، ولكن المدير الاستراتيجي غالباً ما يجد أمامه بدائل عديدة. ويعتمد اختيار أفضل بديل مناسب لتحقيق أهداف المنظمة على مجموعة معايير رئيسية التي من بينها طبيعة الأهداف الماضية، ونتائج تقويم الأداء، ومستوى الطموح الذي يتبناه متخذ القرار، ونوع طبيعة الضغوط المتولدة من جماعات المصالح هذا إلى جانب مراعاة عنصر الزمن. وتسعى المنظمة من خلال اختيارها للبديل الاستراتيجي إلى سد الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والمتوقع. لذا فإن المنظمة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص هذه الفجوة.

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره ، ص 207

المطلب الأول: الاختيار الاستراتيجي:

الفرع الأول: تعريفه

الاختيار الإستراتيجي هو عملية للاختيار من بين البدائل التي تم إستحداثها بإستخدام تحليل ويرى أن الاختيار الإستراتيجي قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة إن هذا القرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار، والأهداف السابقة الأداء. ويمكن للبديل المختار تحقيق إنجازات على مستوى الوظيفي، ومستوى النشاط والمستوى الاستراتيجي للشركة.

عرفه قليو كوجوش "قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الوظيفة أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف.

وقد أشار ديموك وساتش: الهدف النهائي التي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة والذي ينبع من تفاعل عناصر القوة والأيدولوجية والادراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة ومن هذا التفاعل فإنه يتم تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

ويرى ساوير أن الاختيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف.

ويرى مونتي قومي اند لانت أنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة، إن هذا القرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار، والأهداف السابقة ونتائج تقويم الأداء. وهو من وجهة نظر جلاشون حالة ناتجة عن مقابلة (موائمة) نقاط قوة وضعف المنظمة مع فرص المنظمة وتهديداتها.

والخيار كما يذكر هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل ويعتبر أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة فلاح¹.

الفرع الثاني: خطوات عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بالمراحل الآتية:

أولاً: مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية: إذ لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الاعمال أو على مستوى الوظائف وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة، "مرجع سبق ذكره ص 150

كما تسمى هذه المرحلة بتكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة. يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر وأشهر هذه الأدوات وأهمها: أسلوب تحليل محفظة العمال وأسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة سووت، مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات مجلة جامعة تشرين

ثانياً: تقييم البدائل الاستراتيجية: وتتم عملية التقييم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها الى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية.

ومن بين المعايير الكمية (صافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، ومعدل دوران العمل....). أما المعايير غير الكمية (النوعية) فمن بينها (مدى مقابلة الاستراتيجية للأهداف، تحقيق المرونة والتكيف، تلاؤم الاستراتيجية مع البيئة، متناسبة مع رسالة المنظمة وأهدافها، إمكانية تطبيقها.....الخ)

ثالثاً: مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

وتبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل (أو البدائل) الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل. حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد اجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى.¹

المطلب الثاني: الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية

هناك عدة نماذج تهدف الى تحليل المركز التنافسي للمنظمة ثم اختيار الاستراتيجيات التي تناسب طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الداخلية والخارجية ومن اهم هذه النماذج ما يلي:

نموذج بوسطن ب س ج

نموذج التحليل الثنائي سووت

مصفوفة جنرال اليكتريك لتخطيط الاعمال

وتتطلب هذه النماذج تجميع نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعات وفي البيئة الكلية والمتاحة للمنظمة وكذلك التهديدات التي تفرضها البيئة الكلية والبيئة الصناعية.

¹ بلقيدار سيد أحمد "الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي مرجع سبق ذكره ص غير موجودة.

أ-مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية B.C.G:

شركة استشارية إدارية تقوم بتقييم جميع وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة وفقا لمصفوفة النمو/الحصة السوقية ويستخدم في المنظمات متعددة المنتجات والتي ينافس كل منتج او نشاط في صناعة مختلفة وسوق مختلفة وقد عرف البعض بان نموذج بوسطن مفهوم يعتمد على تقييم أنشطة الوحدات الاستراتيجية للمنظمة من خلال بعدين: الأول يعبر عن معدل نمو السوق، والثاني عن حصة السوق النسبية.

الشكل رقم (II -1): نموذج BOSTON



المصدر: عبد السلام أبو قحف، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية ص21

فكل خانة في المصفوفة تعبر عن وضعية مالية وهي كما يلي:

1-وضعية النجوم: المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المنظمة وأكثرها ربحية وأكثرها احتمالا للنمو والتوسع نظرا لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة وفي نفس الوقت معدل النمو في السوق مرتفع، ومن بين الاستراتيجيات التي قد تلائم هذه الوضعية: تكامل افقي وخلفي وامامي واختراق السوق¹ وتطوير المنتج.

2-وضعية البقرة الحلوب: تمتاز بحصة سوقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين وعادة توفر سيولة أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض ومعظم المنتجات التي تقع في هذا

¹ بلقيدار سيد أحمد "الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس مرجع سبق ذكره ص غيرموجودة.

المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها وحصتها ولكن السوق هو الذي تدهور ورغم ذلك حافظت على نجاحها ومن الاستراتيجيات التي قد تكون جذابة لبقرة الحلوب: تطوير المنتج والتوسيع المترابط.

3-وضعية علامة الاستفهام: أي انخفاض الحصة السوقية للمنظمة بالرغم من ارتفاع معدل النمو في السوق وبالتالي فإن المنظمة وضعها يثير التساؤل لأن حصة نشاطها من مبيعات المنظمة في سوق معين منخفض في الوقت الذي يتصف به مجال الأعمال هذا النشاط بالنمو.

فالمنتجات في هذا المربع تمثل علامة استفهام لأن المنظمة لا تعرف ما إذا كان من الأوفق ان تقوي هذه المنتجات بالتباعد استراتيجية تنمية السوق او اختراق السوق او اختراق السوق او استراتيجية إصلاحية، ام انه من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة وبيعها والتوقف عن انتاج المنتجات.

4-وضعية الكلاب: يمثل هذا الوضع انخفاض في حصة السوقية للمنظمة في ظل سوق تنخفض فيه معدلات النمو ويطلق عليها الكلاب نظرا لضعف مركزها الداخلي والخارجي فهي منتجات لخطرة على حياة المنظمة وتضر بسمعتها وتؤثر على غيرها من خلال الانكماش ويذكرنا ذلك بشركة "جينيغال اليكتيفيك" حيث استطاعت تصفية بعض أنشطتها التي انطبقت عليها حالة الكلاب المسعورة.

ب-نموذج لتحليل الثنائي " TOWS "

او ما يعرف بمصفوفة التهديدات/الفرص-جوانب الضعف/القوة.

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموذج التحليل الثنائي لبيان العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومن هنا جاء اسمه بالغة الإنجليزية "TOWS" وهي اختصار لأربع مكونات الرئيسية له وهي نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص والتهديدات.

الشكل رقم (II -2): نموذج التحليل الثنائي "TOWS"

		عوامل داخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة	عوامل خارجية
استراتيجية إصلاحية	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية انكماشية	استراتيجية دفاعية	التهديدات

¹ بلقيدار سيد أحمد "الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس مرجع سبق ذكره ص غيرموجودة.

الفرص × نقاط القوة:

إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع بصورة أساسية فهي مؤسسة محظوظة لأن امامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة كبيرة ولهذا فان توجه المؤسسة يجب ان يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص المحيطة بها.

2- الفرص × نقاط الضعف:

إذا صنفت المؤسسة في هذا المربع يجب ان يكون توجهها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة لذا يمكننا استغلال الفرص المتاحة امامها بعد علاج المشاكل الداخلية.

3- نقاط قوة × تهديدات:

ان التوجه الأساسي للمؤسسة إذا كانت تقع في هذا المربع هو كيف يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية للمشروع الى اقصى حد وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها، كما يمكن استغلال بعض نقاط القوة في علاج التهديدات المحيطة.

4- نقاط الضعف × تهديدات:

إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع يجب ان يكون توجهها في تقليل كل من نقاط الضعف والتهديدات وعلى المؤسسة ان تحارب في سبيل البقاء. ومن الاستراتيجيات المناسبة هنا هو تخفيض العمليات التي لا تدرجها كافي او ذات التكلفة العالية.

¹ بلقيدار سيد أحمد "الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس مرجع سبق ذكره ص غيرموجودة.

الجدول رقم (II-1): نتائج تحليل سووت بشركة غاربع لمنتجات الأطفال

بيان	نقاط التحليل
<p>-الاستحواذ على نسبة 60 بالمئة الى 70 بالمئة من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال.</p> <p>-اسم تجاري واسع الانتشار.</p> <p>-تنوع في منتجات.</p> <p>-سمعة وشهرة طيبة.</p>	نقاط القوة
<p>-التركيز الكبير على الأطفال يصعب التوسع في أسواق الشرائح الأخرى.</p> <p>-جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير.</p> <p>-صعوبة التطرق لسوق البالغين.</p>	نقاط الضعف
<p>-التوسع الناجح في الأسواق الخارجية.</p> <p>-زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال.</p> <p>-زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة.</p>	مجالات الفرص
<p>-المنافسة السعرية المشددة.</p> <p>-ال فشل في تقديم منتجات للبالغين.</p> <p>-انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية.</p>	مجالات المخاطر

¹المصدر: د محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص226

¹ بلقيدار سيد أحمد "الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس مرجع سبق ذكره ص غيرموجودة.

ج-مصفوفة شركة: GENERAL ELECTRIC

ابتكرت شركة GENERAL ELECTRIC هذه المصفوفة لتحسين نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية ويستخدم في هذه المصفوفة معياران هما:

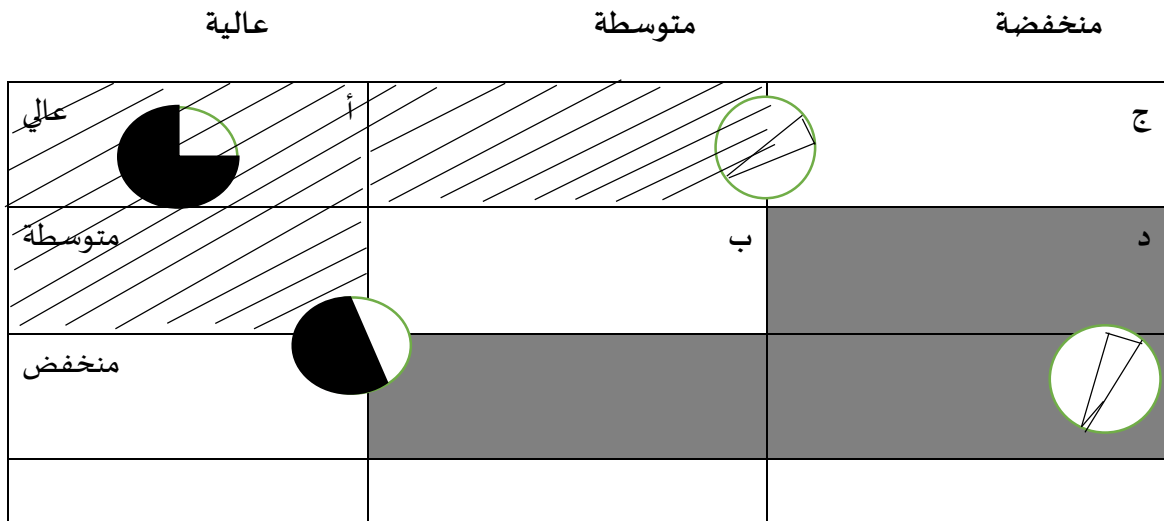
- درجة جاذبية الصناعة.

-قوة النشاط أو الأعمال في الصناعة.

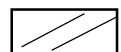
ومن خلال هذين المعيارين يمكن الحكم على الأنشطة الخاصة بالشركة وأعطى ثلاثة درجات لكل معيار (قوي، متوسط، ضعيف).

ويصور الشكل الموالي مصفوفة جنرال اليكتريك، حيث يمثل المحور الرأسي جاذبية الصناعة، والمحور الأفقي قوة الشركة وفي هذه المصفوفة تضم جاذبية الصناعة مجموعة من العوامل المتنوعة بالإضافة الى نمو السوق وهي: حجم السوق، الربح الحدي، الكثافة التنافسية، موسمية المبيعات والخبرة في الإنتاج والتوزيع فمثلا الصناعة في الأسواق كبيرة الحجم ذات حافة ربح أعلى، ولها منافسين أقل وأضعف، وذات حركة موسمية أقل، وتكلفة الوحدة المنتجة والمباعة فيها أقل، ولدى الإدارة خبرة أوسع في الإنتاج والتسويق تعتبر الصناعة الأكثر جاذبية.

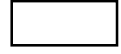
الشكل رقم (II-3): شركة GENERAL ELECTRIC لتخطيط الاعمال



منطقة مرغوبة للاستثمار / النمو



منطقة وسط



منطقة غير مرغوبة



المصدر: مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 181.

وفي هذا النموذج يتم تحديد قوة الشركة أو النشاط) بعوامل عديدة كالحصة السوقية، والمنافسة السعرية، وجودة المنتج، والمعرفة بالمستهلك/السوق، وفعالية المبيعات والمزايا الجغرافية للشركة، فالشركة ذات النصيب الأكبر من السوق بالمقارنة بالمنافسين، وذات الأسعار الأقل بين المنافسين، وذات الجودة المميزة، والأكثر دراية بالمستهلك والسوق، وذات المبيعات الأكثر، ذات المزايا الأكثر من الناحية الجغرافية في السوق تعتبر هي الشركة الأقوى في السوق وهذا المحور الأفقي يمكن تقسيمه الى ثلاثة درجات: قوي، متوسط، وضعيف.

وفي الشكل السابق تمثل الدوائر وحدات أعمال استراتيجية بإحدى الشركات وتشير، مساحة الدوائر الى أحجام الصناعات التي تتنافس فيها الوحدات، بينما تمثل الأجزاء داخل الدوائر نصيب السوق للشركة من كل وحدة أعمال، أو حجم مبيعات الشركة منسوبا إلى حجم المبيعات الإجمالي للسوق بالنسبة لوحد الأعمال الاستراتيجية.

وهكذا فإن الدائرة (أ) تمثل وحدة أعمال تتمتع ب 75 بالمئة نصيب السوق، وفي صناعة جذابة جدا وتتمتع الشركة فيها بمركز قوي والدائرة(ب) تمثل وحدة أعمال الشركة التي تتمتع ب 50 بالمئة من السوق، إلا أن الصناعة ليست جذابة بالدرجة الكافية ومركز الشركة فيها فوق المتوسط، والدوائر (ج، د) يمثلان وحدتان إضافيتان للأعمال بالشركة والتي معها تتمتع الشركة بنصيب صغير من السوق ولا تحتل مركزا قويا في الصناعة.

وبصورة عامة، فإن هذه الشركة يجب أن تحافظ على (أ)، وتتبنى (ب)، وتتخذ قرارا أساسيا بخصوص ما يمكن عمله مع (ج، د) من وحدات أعمالها.

إن هذه المصفوفة تأخذ في الاعتبار العديد من المتغيرات ولا تؤدي الى نتائج مبسطة كما حدث في مجموعة جماعة بوسطن على سبيل المثال أن مصفوفة جي أتدرك أن جاذبية صناعة معينة يمكن تقييمها من خلال عدة طرق وليس فقط معدل النمو كما في حالة مصفوفة بي سي جي ولذلك فإنها تتيح للمحللين الفرصة لاختيار ما يرونه مناسباً من هذه المتغيرات في ضوء الموقف الخاص بالشركة.

من أبرز الانتقادات الموجهة إلى هذه المصفوفة ما يلي:¹

-هي مصفوفة معقدة ومملة.

-أن التقديرات التقويمية لجاذبية الصناعة وقوة الأعمال هي في جوهرها أحكام شخصية تتفاوت من فرد لآخر وتبتعد عن الموضوعية أحيانا.

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره ، ص 182

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

بعد أن تم تقييم البدائل وتعرفنا من خلال أدوات التحليل المختلفة على قيمة كل بديل استراتيجي يتبقى بعد ذلك إجراء تصفية نهائية للبدائل الإستراتيجية وذلك للوصول الى التوليفة المثالية للإستراتيجيات وللتوصل الى هذه التوليفة المثالية يجب ان تعرف الشركة مدى تقبلها لهذه التوليفة المثالية، ويتم ذلك من خلال منظور عملي وتطبيقي وهناك عدة معايير تمكن الشركة من تحقيق ذلك وهي:

*شدة تمسك الإدارة بالاستراتيجيات السابقة

*اتجاه الإدارة نحو الخطر

*التوقيت الملائم للتصرف

*الموارد المتاحة للشركة.

*الصراع السياسية داخل الشركة.

*الحصة السوقية للشركة.

دعنا ننظر الى هذه المجموعات الستة وعلى كيفية تأثيرها على عملية الاختيار الاستراتيجي.

أولاً: شدة تمسك الادارة بالاستراتيجيات السابقة:

تكون البدائل الاستراتيجية المطروحة امام الدارة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا او التي استخدمت في الماضي القريب ومن فوائد استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية الاستراتيجيات البديلة تقليل الوقت والجهد اللازم لتنمية البدائل الاستراتيجية الجديدة لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الادارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية.¹

ثانياً: اتجاه الدارة نحو الخطر:

يتعلق ثاني العوامل التي تؤثر على الاختيار الاستراتيجي بمقدار الخطر الذي تشعر الشركة بالارتياح للتعامل معه فمن المعروف ان اتجاهات الإدارة نحو الخطر تختلف من الشعور بالارتياح الى عدم الارتياح والتحاشي ربما يشعر المديرون الذين لا يرتاحون للخطر ويتحاشونه ان شركتهم ضعيفة وعليه لا يحتاجون الى استراتيجيات ذات مخاطر عالية. وبالتالي يكون اختيارهم محصورا في الاستراتيجيات الدفاعية من اجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة. كذلك تعتمد هذه المنظمات اعتمادا كبيرا على الاستراتيجيات السابقة حيث تقل معها درجة المخاطر. وبالتالي توجيه أموال الركة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا ومضمونا الى حد كبير.

¹ زكريا مطلق الدوري "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)" مرجع سبق ذكره، ص 199

أما المديرون الذين يرتاحون للخطر ويرون أنه ضروري لنجاح المنظمة فسوف يؤكدون على أهمية اختيار استراتيجيات ذات مخاطر عالية، وبالتالي يكون اختيارهم محصوراً في الاستراتيجيات النمو والتوسع، (الآخذ بالاستراتيجيات الجديدة)، وبالتالي توجيه أموال الشركة للاستثمار في المجالات التي تدر عائداً عالياً. وتشير دراسات عديدة إلى وجود علاقة بين إدراك عدم التأكد البيئي والاختيار الاستراتيجي.

ويوضح الجدول خصائص المنظمات التي تتجنب المخاطر وتلك التي تتقبلها، والاختيار الاستراتيجي.

العلاقة بين درجة التأكد والاختيار: تميل غالبية المنظمات إلى تجنب المخاطرة. ومعظم الاستراتيجيات التي تتقدم بها الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا هي استراتيجيات ذات مخاطر محدودة حيث أنها تمثل تعديلاً محدوداً على الاستراتيجيات المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة بدلاً من كونها استراتيجيات مبتكرة وجديدة. ويتجه المديرون عادة إلى إعطاء وزن أكبر من اللازم للجوانب السلبية المحتملة لأي استراتيجية جديدة مقترحة وبأساليب تجعلهم في النهاية يفضلون الاستراتيجيات الأقل مخاطرة وهي التي تتشابه مع ما يستخدمونه حالياً من استراتيجيات. كذلك يفضل بعض الإداريون إجراء بعض التعديلات في استراتيجياتهم الحالية ليتمكنوا من تحسين الأداء في الأجل القصير بدلاً من الآخذ باستراتيجية جديدة قد لا تتحقق نتائجها إلا في الأجل الطويل.

ثالثاً: التوقيت الملائم للتصرف:

تؤثر العديد من جوانب الوقت على تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة. وأهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائي للقرار، وكذلك الأوقات التي سوف تولد هذه الأنشطة دخلاً أو عائداً، ومتى يكون السوق مستعداً لاستقبال نتائج الاستراتيجية الجديدة (منتجات جديدة).

رابعاً: الموارد المتاحة للمنظمة:

توافر الموارد المناسبة للمنظمة يمكنها من تطبيق الاستراتيجية الملائمة لها. والموارد لها أهميتها من زاويتين، فهي تمثل حدوداً على ما يمكن للمنظمة أن تقوم به، كما تشكل مصدراً من مصادر القوة التي تتمتع بها المنظمة. وتتضمن الموارد كل من التمويل، والتسهيلات المادية والبشرية.

أ- التمويل: كلما توفر التمويل اللازم للمنظمة استطاعت التعامل مع البدائل المتاحة بمرونة أعلى. وتصل هذه المرونة في التعامل مع البدائل إلى حدها الأقصى إذا احتفظت المنظمة بأصولها في صورة نقدية أو في صورة ذات سيولة عالية. ولسوء الحظ فإن الأصول ذات السيولة العالية هي أقل أنواع الأصول التي تدر عائداً على الاستثمار في الأجل الطويل.¹

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 210

ب- التسهيلات المادية: تتضمن التسهيلات المادية كل من الأبنية، والآلات والمعدات. أن القيمة الاستراتيجية لهذه التسهيلات تأتي من موقعها بالنسبة للسوق، أو مصادر العمالة، أو مصادر الموارد الأولية، أو مواقع المنظمات المنافسة في السوق. والموارد المادية ذات الموقع الاستراتيجية تمثل أصلاً هاماً للمنظمة.¹

ج- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة أحد المؤشرات الهامة عند قيام المنظمة باختيارها الاستراتيجي. ولا يعقل أن تتوافر للمنظمة طاقات بشرية ذات قدرة عالية جداً في جميع المجالات الوطنية. فبعض المنظمات تتمتع بكفاءة عالية في مجال التسويق، وبعضها الآخر في مجال الإنتاج. وهكذا. وعندما يتم تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة لابد أن تراعي القدرات البشرية المتوفرة لديها.

خامساً: الصراع السياسي في المنظمة:

يعرف المجربون بواقية علاقات القوة في التنظيم وأثرها على إقرار استراتيجية معينة دون أخرى. فإذا اقترح المدير الأعلى في الشركة استراتيجية معينة فأنها تحظى غالباً بالقبول من قبل الأغلبية، وإذا اقترحها ند معين عارضها نده الآخر. وتدخل هذه الأمور ضمن ما يسمى بالسلوك السياسي هو جزء لا يتجزأ من المنظمة ويركز على ماذا يفعل الافراد من اجل الحصول على القوة والاحتفاظ بها، إنه ببساطة كل الجهود غير الرسمية التي يمارسها الأفراد او الشلل والرامية إلى التأثير في الأهداف والمعايير الخاصة بصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. فهو إذن جزء من عملية إدراك الافراد للتغيرات التنظيمية التي تحدث يومياً، وطريقة الاستجابة لها ويتضمن ذلك القرارات الخاصة بتحديد أهداف المنظمة، وإعداد هيكل العمل اللازم لتحقيق هذه الأهداف وكيفية حصول الإدارة العليا على تأييد العاملين لهذه الأهداف، وطرق العمل لتحقيقها. إن معرفة الهيكل السياسي للتنظيم، ومعرفة الافراد ذوي القوة والنفوذ داخل المنظمة، والآراء الخاصة ببعض الافراد ذوي القوة والنفوذ، وثقافة المنظمة بصفة عامة تعد من الأمور الهامة عند القيام بالاختيار الاستراتيجية. حيث أن مثل هذه المعرفة تضمن أن يكون هذا الاختيار أكثر واقعية، وأكثر قبولاً من كل الأطراف التي تعمل في المنظمة.

سادساً: الحصة السوقية للمنظمة:

تتمتع المنظمة بحصة كبيرة في السوق يجعلها تستخدم استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في هذا السوق. كما إن المنظمات التي تتمتع بمنتج قوي تستخدم استراتيجيات مختلفة عن استراتيجيات المنظمات ذات المنتج الضعيف. ومن هنا فإننا سوف نلقي الضوء على المنظمات ذات الحصة السوقية الكبيرة، والمنظمات ذات الحصة المحدودة، والمنظمات ذات المنتج الضعيف.

أ- الحصة السوقية الكبيرة: يوجد في معظم الصناعات عدد محدود من المنظمات التي تتولى قيادة الصناعة وتحصل على حصص كبيرة من السوق. وبصفة عامة فإن المنظمة المسيطرة على السوق هي التي تقود المنظمات

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 210

الأخرى فيه، وهي التي تحرك عملية تغيير الأسعار فيه لذلك فإن الهدف الأساسي للمنظمة هنا هو الاحتفاظ بالمركز القيادي في السوق.¹

ومن الاستراتيجيات التي تصلح للاحتفاظ بالمركز القيادي في السوق استراتيجية التوسع في أسواق المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الوصول إلى مستهلكين جدد، أو استخدام المنتج بمعدل أكبر بواسطة المستهلكين الحاليين، أو من خلال اكتشاف وترويج بعض الاستخدامات الجديدة لنفس المنتج.

كذلك فإن المنظمات القائمة في السوق قد تتبع استراتيجية دفاعية للحفاظ على مركزها القيادي. ومن الاستراتيجيات الدفاعية قيام المنظمة بوضع العراقيل أمام توسع المنظمات المنافسة وجعله عملية صعبة للغاية. وكذلك عملية دخول منافس جديد إلى الأسواق. ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1- تقديم المنظمة لمنتج جديد أو عملية صناعية جديدة تحتاج إلى الاستثمار الدائم والمستمر من قبل المنظمات المنافسة إذا أرادت أن تبقى تتنافس مع المنظمة.

2- تخفيض الأسعار والاحتفاظ بهامش ربح منخفض جداً بحيث لا يغري المنظمات الأخرى بالدخول في هذا السوق.

3- مواجهة المنظمات التي تدخل إلى السوق لأول مرة بحرب سعرية أو حرب ترويجية لا تستطيع هذه المنظمات مواجهتها.

4- عرقلة حصول المنافس على تعاون المورد، أو الموزع من خلال الضغط عليهم بأن المنظمة (وهي القائمة في السوق) سوف لن تتعامل معهم إذا تعاونوا مع المنافس الجديد.

5- تصميم المنتج أو الخدمة بصورة تجعل تحول المشتري إلى استخدام منتجات المنافس أمراً صعباً للغاية.

وأخيراً قد تعمل المنظمة القائمة على زيادة مبيعاتها عن طريق زيادة حصتها السوقية، (استراتيجية النمو) وهذه استراتيجية ملائمة للمنظمات الرائدة صغيرة الحجم. ولكن إذا كانت تحصل على 50 بالمائة من السوق أو أكثر فإن هذه الاستراتيجية ليست جيدة لها. لأنها تحتاج إلى إنفاق ضخم، وقد تقود إلى المواجهة مع المنافسين في صورة حرب سعرية أو ترويجية. كما قد يصعب على المستهلك في هذه الحالة التحول من العلامة التي يفضلها (علامة المنافس) إلى العلامة الخاصة بالمنظمة الصغيرة.

ب- الحصص السوقية المحدودة: يمكن للمنظمات ذات الحصص السوقية المحدودة أن تتنافس بنجاح مع المنظمات ذات الحصص الكبيرة في السوق ومن الاستراتيجيات الملائمة لهذه المنظمات حتى تتنافس بفعالية مع المنظمات القائمة ما يلي:

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره ، ص215

1- إيجاد قطاع سوقي محدود يتناسب مع جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة فالشركات الصغيرة أكثر قدرة من الشركات الكبيرة في مجال الإنتاج وفقا للطلب، وتقديم خدمات وشروط ائتمان أفضل، وتلبية الطلبات بصورة أسرع وتستطيع الشركة الصغيرة ان تنجح إذا ركزت نشاطها على تلك القطاعات السوقية التي تحتاج الى هذه النقاط.

2`توظيف الانفاق على نشاط البحوث والتنمية بصورة أكثر فعالية.

3-التركيز على الربح والتخصص بدلا من التركيز على حصة السوق أو التنوع.

4-تدخل الإدارة في العمليات التشغيلية للمنظمة فالإدارة العليا في المنظمات صغيرة الحجم تتدخل في أمور العمل اليومية ولذلك فهي أفضل في معالجة المشاكل عند ظهورها على الفور.¹

¹ مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره ، ص216

خلاصة:

بعدما تعرفنا على الإدارة الاستراتيجية وتعمقنا في دراسة المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهميته وكل أشكاله ومبررات استخدامه استطعنا أن نصل إلى معرفة الاختلاف بينهما ونفي المعلومة التي تؤكد بأن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن تخطيط استراتيجي، والتخطيط التشغيلي (العملياتي) في عدة أوجه فمن ناحية تعتبر الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم في عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت ولهذا السبب تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، وبذلك تكون الإدارة الاستراتيجية هي عملية خلق هادفة تسعى إلى تحديد البدائل الاستراتيجية ثم إختيار الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الفاعلية، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هي عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع لما سيحدث، وتخصيص للموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة

تمهيد:

بعدما درسنا الجانب النظري والذي تناولنا فيه دراسة شاملة وعامة عن الإدارة الاستراتيجية والتطور التاريخي لها، ومختلف أهدافها ومراحلها ومستوياتها وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر وظيفة من وظائفها الرئيسية كونه وسيلة للتعرف على الاتجاهات المستقبلية، انتقلنا الى الجانب التطبيقي محاولين ربط ما درسناه نظريا بما هو موجود في الواقع من خلال دراستنا لحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة سيدي علي وذلك عن طريق معرفتها ومعرفته مصالحتها ومكاتها وكل ما يتعلق بها وكذا الخطوات المتبعة من طرفها في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الدور الذي يلعبه مدير المؤسسة .

المبحث الاول: تنظيم المؤسسات الاستشفائية.

المطلب الاول: تقديم للمؤسسات الاستشفائية.

1 - مفهوم المؤسسة الاستشفائية:

تعتبر المستشفى بمثابة نظام مفتوح لأنها تعمل على حل مشكلات تعترض صحة افراد المجتمع الذي يتفاعلون معها ويتأثرون بها ويؤثرون فيها، لذلك نجد السيد عليوة عرفها على انها (المؤسسة التي يتمثل نشاطها الرئيسي في اداء الخدمات العلاجية و التي يتوفر لها مقومات كالأسرة)، اي الحجرات المخصصة للفحص و التحليل و العلاج و التجهيزات و الاطباء .

وهناك اخرون قاموا بتعريفها على انها " أحد اشكال المؤسسات التي تهدف الى انتاج مزيد من الخدمات الصحية لإفراد المجتمع، كما ينظر اليها على انها مؤسسة منتجة، حيث انها تقدم ما يمكن ان يطلق عليه بالصيانة البشرية للموارد الانسانية المتاحة والمتوقعة في المجتمع ."

في ضوء هذه التعاريف يتضح ان المستشفى هي نظاما مركبا من مجموعة من نظم فرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة وفيما يلي نذكر اهم الصفات التي تميز المستشفى كنظام عن غيرها:

- تتميز المستشفى بنظام خدمة مستمرة لاستقبال المرضى على مدار اليوم
- تعتبر المستشفى من المؤسسات الفنية الاجتماعية المعقدة نظرا لاشتمالها على عدد كبير من المستخدمين ولتعدد التخصصات الدقيقة في اقسامها المختلفة وللتنوع في اساليب التكنولوجيا المستخدمة في التشخيص والعلاج
- تتسم المستشفى بانها نظام لحل مشكلات معينة، تتألف من عناصر انسانية لديها القدرة على العمل والتفاعل والاتصال الجيد، والتفكير والتعاطف بجانب قدرتها على تشخيص المشكلات وحلها واتخاذ الكثير من القرارات اللازمة بشأنها¹.

¹ السيد عليوة ، ادارة الازمات في المستشفيات ، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، ط.2000، 1، ص 23.

- هي بمثابة نظام انساني فني فمدخلاته انسانية ومخرجاته خدمة صحية تتمثل في رعاية المريض، كما ان اهدافها تعتبر بمثابة اهداف اجتماعية.
- تدار الكثير من المستشفيات بأسلوب الادارة بالأزمات، اي ان الادارة لا تستجيب للتغيير الا عندما تظهر ازمة او مشكلة تجبرها على ذلك، وذلك لان متطلبات العمل غالبيتها ذات طبيعة طارئة غير قابلة للتأجيل¹.

2 – مكونات المؤسسة الاستشفائية:

يتكون المستشفى كنظام مفتوح من مدخلات التي يتم تحويلها عن طريق النشاطات الموجودة في المستشفى الى مخرجات ثم مقارنة هذه الاخيرة مع الاهداف الموضوعية في ظل البيئة الموجودة.

اولا – المدخلات: وتتمثل في العناصر الازمة لقيام المستشفى بنشاطاتها المختلفة وهي تشمل ماييلي:

- الاهداف العامة والاهداف المحددة والبرامج: تمثل الاهداف العامة للمستشفى الترجمة الحقيقية للاحتياجات الصحية، وهي بذلك تعتبر بمثابة الخطوط الرئيسية التي تسترشد بها ادارة المستشفى لتلبية هذه الاحتياجات، ومن الناحية العلمية يتم وضع خطة لتحقيق الاهداف العامة تقسم الى برامج وذلك من خلال خطط ذات امداد قصيرة تستهدف تحقيق اهداف محددة.
- العنصر الانساني: ويشمل المستفيدين من خدمات المستشفى بجانب القوى العاملة بها على مستويين الاداري والطبي.
- العنصر المادي: ويشمل بناء الاراضي، التجهيزات الطبية، الاغذية و الادوية... الخ كما يشمل الاموال وتنوع مصادرها واستمرارية تدفقها بالشكل المناسب للأنفاق على نشاطات المستشفى.
- عنصر المعلومات: وينقسم الى نوعين، معلومات عن البيئة الداخلية للمستشفى وتعتبر ضرورية للتعرف على تقييم جودة الخدمات الطبية واتجاهات التكاليف، اي معرفة ان كان قد تم استغلال موارد المستشفى بالصورة المناسبة، ومعلومات عن البيئة الخارجية وهي تعتبر مفيدة للتعرف على الاحتياجات الصحية لمنطقة الخدمة.

ثانيا – النشاطات: وهي تمثل المرحلة التي يتم فيها تحويل المدخلات الى المخرجات وبالتالي تشمل جميع العمليات التي تودمها الاقسام المختلفة بالمستشفى وفق تنظيمات المعدة لها للوصول الى نتائج تحقق في النهاية الاهداف العامة للمستشفى، ويمكن تصنيف النشاطات الى نوعين:

¹ السيد عليوة ، ادارة الازمات في المستشفيات ، مرجع سبق ذكره، ص. 23.

- نشاطات المستشفى الاساسية: وهي النشاطات المتعلقة بتقديم الخدمة الطبية للمستفيدين، وهذا النوع يساهم في تحقيق الاهداف العامة بطريقة مباشرة تتمثل في التشخيص، العلاج، التدريب والبحوث.
- نشاطات المستشفى المساعدة: وهي المتعلقة بتسهيل تقديم الخدمة الطبية للمستفيدين من المستشفى والعمل على تطويرها وهي بدورها تنقسم الى نشاطات ذات طبيعة خدمية، اي تخدم المرضى والمستخدمين في المستشفى، ونشاطات ذات طبيعة استشارية تخدم الإدارة العليا والاقسام الطبية بتقديم المساعدة لهم في عملية اتخاذ القرارات.

ثالثا – المخرجات: تنحصر المخرجات الناتجة عن نشاطات المستشفى الاساسية والمساعدة في مخرجات متعلقة بحالة المرضى عند الخروج وتصور حالتهم عند الانتهاء من المعالجة اما تكون تحسن، شفاء او موت او احواله الى مراكز أكثر تخصصا، ومخرجات متعلقة بجودة الخدمة الطبية المقدمة، اضافة الى مخرجات متعلقة بكفاية ادارة المستشفى والمتمثلة في عائد زيارات المرضى وعائد ايام العلاج مقارنة بتكلفة العلاج¹.

رابعا – التغذية العكسية: وهي تصور نتائج نشاطات المستخدمين في المستشفى ويستفاد منها لتشخيص و تقييم ومعالجة المشكلات المتعلقة بتقديم الخدمة، وتتم هذه العملية نتائج النشاطات اي المخرجات بالإنجازات المرغوبة، فاذا كانت النتائج مطابقة للأهداف المرسومة او قريبة منها فهذا يعني ان مستوى الاداء كان جيدا، واذا كان هناك انحراف عما خطط له يجب اتخاذ اجراءات تصحيحية لوضع نشاط في مساره الصحيح، وفي كلتا الحالتين ادارة المستشفى الى معلومات دقيقة وسريعة عن نتائج النشاطات في الوحدات التنظيمية لأجل اتخاذ القرارات المناسبة، كما يجب الاشارة الى ان كفاءة القرارات المتخذة في المستشفى تعتمد الى حد كبير على دقة البيانات التي تجمعها مراكز المعلومات وعلى حسن توقيتها ومستوى جودتها وعلاقتها بالقرار المراد اتخاذه.

خامسا – البيئة: تمثل البيئة الظروف المؤثرة على المستشفى وعلى نموها، كما تصنف البيئة الى نوعين:

أ – البيئة الداخلية للمستشفى: تصور الجوانب المساعدة في تحقيق اهداف المستشفى الاساسية من خلال التفاعل في العلاقات الانسانية بين المستخدمين والادارة والمستفيدين، والتدبير التقني الحسن للرعاية الطبية المقدمة ويشمل بدوره الوسائل والطرق المستخدمة لإنجاح عمليتي التشخيص والعلاج اضافة الى كل اللوائح والانظمة التي تقررها ادارة المستشفى لتنظيم عملية تقديم خدمات الرعاية الطبية والانظمة المالية الخاصة بالمستشفى ومصادرها، كما ان ظروف العمل تساعد على زيادة رضى المستخدمين.

ب – البيئة الخارجية للمستشفى: وتمثل مجموعة من الظواهر والمؤثرات المحيطة بالمستشفى التي تؤثر عليها وتؤثر فيها ومن هذه المؤثرات²:

¹ السيد عليوة، ادارة الازمات في المستشفيات، مرجع سبق ذكره ص24

² حسان محمد نذير، ادارة المستشفيات، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص.

- المؤثرات الخاصة بمصادر مدخلات المستشفى: يعتمد المستشفى بشكل مباشر على البيئة المحيطة به، منها المدخلات اللازمة لعمليات تشغيله ومن أهم هذه المصادر، القوة العاملة في المرافق الطبية العامة سواء كانت محلية او اقليمية او دولية، كذلك الموارد المالية التي تشمل السياسات التمويلية لمواجهة نفقات التشغيل والتطوير اضافة الى كل الموردين الذين يوفرهم كل التجهيزات والمؤسسات العامة التي تعمل على توفير الاحتياجات من كهرباء وماء.
- المؤثرات المتعلقة بالرقابة الاجتماعية على المستشفيات: تتضمن المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة التي تمتلك المستشفيات وتشرف عليها، وهيئات القضاء ودور الصحافة ووجهات نظر افراد المجتمع حول جودة الخدمات التي يقدمها المستشفى.
- المؤثرات المتعلقة بخصائص المجتمع: وتشمل احتياجات المجتمع الصحية وخصائصه السكانية كالسكن، كما تشمل الامراض السائدة في المجتمع والخدمات الصحية المتوفرة لمواجهة هذه الامراض.

المطلب الثاني: معايير تصنيف المؤسسات الصحية:

يتم التصنيف حسب درجة التعقيد وكذا تخصص العلاج المقدم، وذلك حسب مستويات "أ" و "ب" و "ج" و "د" وذلك كما يلي¹:

❖ المستوى أ : (Niveau A)

علاجات عالية في التخصص، وتقدم على مستوى مؤسسات استشفائية متخصصة، تقع في اطار منطقة صحية (جهة تضم عدة ولايات)، وتتمثل مهام مثل هذه المؤسسات في نشاطات الوقائية وكذا الامراض الصعبة، كأمراض القلب، السرطان، امراض الكلى... الخ، وهي مؤسسات ذات اهمية وطنية.

❖ المستوى ب: (Niveau B)

علاجات متخصصة، يتم تأمينها فقط على مستوى مؤسسات استشفائية جهوية او وطنية، ومقرها يكون على مستوى مقر الولاية اوسطها.

❖ المستوى ج : (Niveau C)

علاجات عامة خاصة بمستشفيات الدوائر وهي عادة مستشفيات تحتوي على 240 سرير، وبها التخصصات الاكثر اهمية بالنسبة لاحتياجات السكان في هذا المستوى وهي: الطب الداخلي، الجراحة العامة، قسم الولادة.... وغيرها.

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر 1433 الموافق لـ 15 يناير 2012، يحدد معايير التصنيف "م.ع.إ" والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 04 أبريل 2012 الموافق لـ جمادى الأولى 1433 هجري/العدد 20، المادة الأولى: تطبيقا لاحكام المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 06-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1824هـ الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 ص 24

و تمثل النشاطات المقدمة فيها 85 % من الخدمات الصحية العلاجية المقدمة للسكان عموما .

❖ المستوى د : (Niveau D)

علاجات استعجالية ذات قاعدة الاستشفائية (قاعة علاج ، مراكز صحية ، عيادة متعددة الخدمات).

- قاعة علاج لحوالي 10.000 ساكن.
- مراكز صحية على مستوى البلديات ، او القرى و التجمعات السكانية التي تحتوي على 20.000 ساكن تقريبا ، وتؤمن النشاطات الخاصة بالوقاية و خاصة منها التلقيح ، والنظافة المدرسية ، و كذا النشاطات الطب العام .
- العيادات المتعددة الخدمات لحوالي 20.000 ساكن ، نشاطاتها علاجية و اكثر اتساعا و يمكن القول انها تقع بين المستشفى البلدي و مستشفى الدائرة و تمنح اكبر الفرص للعلاج المتخصص عند توفر الاخصائيين بها¹.

- تصنيف المؤسسات الصحية:

1-المؤسسات العمومية الاستشفائية:

المؤسسة الاستشفائية العمومية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء، و اعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة، او مجموعة بلديات²، و تصنف في المستويات "أ" و "ب" و "ج" .

- مهام المؤسسة الاستشفائية العمومية: تتمثل في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولى المهام الآتية:
 - ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و اعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء و تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
 - ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الاضرار و الأفات الاجتماعية.
 - ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على اساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين، و عددها 192 موزعة على عدد الولايات في الوطن.

¹ المادة 1 تطبيقا للاحكام المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المرجع السابق الذكر ص 28 ، ص 29 ، ص 30

² المادة 2 و 3 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07. مرجع سبق ذكره

2- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان، وعددها 271 موزعة على عدد ولايات الوطن، وتصنف في المستويات "أ" و"ب" و"ج" و"د".

• مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: تتمثل في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- العلاج الجوار.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والمتخصص القاعدي.
- الانشطة المرتبطة بالصحة الانجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف على الخصوص بمايلي:

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة، وتجديد معارفهم.

كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين الشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على اساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

3- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتكون من هيكل واحد او عدة هياكل للتكفل بمرض معين، مرض اصاب جهازا عضويا معيناً، ويجب ان يذكر في تسميتها الاختصاص الموافق للنشاطات المتكفل بها.

وتصنف في المستويات "أ" و"ب" و"ج"، ومعظم المؤسسات الاستشفائية المتخصصة تصنف في المستوى "ج" ماعدا:

- مستشفى الامراض العقلية" فرنز فانون " بالبليدة، ومستشفى الام والطفل بتلمسان تصنف في المستوى "أ".
- مستشفى بلحسين ببرج بوعريرج تصنف في المستوى "ب".

• مهام المؤسسات الاستشفائية المتخصصة¹:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج واعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

¹ المرسوم التنفيذي 465-97. مرجع سبق ذكره

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
- لمساهمة في اي اعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

4- المراكز الاستشفائية الجامعية :

هي مؤسسات عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

• مهام المراكز الاستشفائية الجامعية:

تتكفل بمهام عديدة تتمثل في التشخيص، الكشف، العلاج، الوقاية، التكوين، الدراسة والبحث وذلك بالتعاون مع مؤسسات التعليم او التكوين في العلوم الطبية.

المطلب الثالث: الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الاستشفائية.

1- الطبيعة القانونية للمؤسسات الاستشفائية:

لتحديد الطبيعة القانونية لهذه الهياكل فإننا نرجع الى المادة 02 من المراسيم التنفيذية رقم 465/97 ، 466/97 ، 467/97 المتعلقة بقواعد انشاء وتنظيم وسير المؤسسات المتخصصة ، القطاعات الصحية ، و المراكز الاستشفائية الجامعية على الترتيب ، والتي تنص على انها ".....مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي " ، اوضحت هذه المادة الطابع القانوني للمؤسسات الاستشفائية واعتبرتها مؤسسات ذات طابع اداري ، اي انها تدخل ضمن المرافق العامة الادارية القائمة على التسيير العمومي والتي تشكل نواة القانون الاداري .

وباعتبارها مؤسسات عمومية ذات طابع اداري تخضع لقواعد الصفقات العمومية، ومنه الخضوع لعدة القواعد قانونية لتمويل خدماتها، فعمليات الشراء بسيطة باتفاق شفهي، منافسة، طلب عروض، بالتراضي، مناقصة،.....مما سيفرغ اغلب هذه العمليات من طابعها الاستعجالي .

وعليه فان تطبيق القانون الاداري عليها يمتد ليس فقط على مستوى التسيير او التنظيم ، بل كذلك فيما يخص مستخدميها ، و منازعاتها ايضا ، فعند تحديد القاضي المختص بالنظر في المنازعات التي تكون هذه الهياكل طرفا فيها¹ ، نطبق المادة 7 من قانون الاجراءات المدنية التي تنص صراحة بان القاضي الاداري هو المختص عندما تكون المؤسسة عمومية ذات طابع اداري طرفا في النزاع ونظرا لنص القانون الصريح و تكييفه لهذه الهياكل على انها مؤسسات عمومية ذات طابع اداري واستعمال المعيار العضوي للمادة 7 من قانون الاجراءات المدنية ، فان الاختصاص يثبت للقاضي الاداري ولتطبيق قواعد القانون الاداري بغض النظر عن مدى توافر صفة المرفق العام فيها و مدى توافر مبادئ المرفق العام.

¹ السيد عليوة ، " ادارة الازمات في المستشفيات " ، مرجع سبق ذكره ص25

2- التنظيم والتسيير الإداري للمؤسسات الاستشفائية:

يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية مجلس إدارة ، ويديرها مدير ، وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي".

أ - مجلس الإدارة : يضم مجلس الإدارة ما يلي :

- ممثل الوالي رئيسا (هناك ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي عضوا وممثل الوزير المكلف بالصحة رئيسا، هذا بالنسبة للمراكز الاستشفائية).
- ممثل الإدارة المالية.
- ممثل التأمينات الاقتصادية.
- ممثل هيئات الضمان الاجتماعي.
- ممثل المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل جمعيات المنتخبين.
- ممثل العمال ينتخب في الجمعيات العامة.
- رئيس المجلس الطبي.

ومع اعضاء مجلس الإدارة لعهدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعة لها، وفي حالة انقطاع عهدة أحد اعضاء مجلس الإدارة يعين عضو جديد حسب اشكال العلاقة الى غاية نهاية العهدة.

وتنتهي عهدة الاعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم، بانتهاء هذه الوظائف.

● المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة¹:

يتناول مجلس الإدارة على الخصوص ما يلي:

- مخطط تنمية المؤسسة على المؤمنين القصير والمتوسط.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- الحسابات التقديرية.
- الحساب الإداري.
- مشاريع الاستثمار.
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.

¹ المراسيم التنفيذية 467-466-465/97. مرجع سبق ذكره

- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة وصيانتها.
- الاتفاقيات المنصوص عليها في المادتين 5 من المرسوم التنفيذي 140/07 .
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الاخرى.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين.
- النظام الداخلي للمؤسسة.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الايجار.
- قبول الهيئات والوصايا او رفضها.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات طبقا للتنظيم المعمول به.

اما عن الاجتماعات، يجتمع مجلس الادارة وجوبا في دورة عادية مرة كل ستة اشه، كما حيث يمكنه ان يجتمع في دورات طارئة باستدعاء من رئيسه او بطلب من ثلثي 3/2 اعضائه، تحرر مداوالات مجلس الادارة في محاضر تسجل في سجل خاص مرقم وموقع يمضيه رئيس وامين الجلسة.

تتخذ القرارات بأغلبية الاعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي الاصوات يرجع صوت الرئيس وتعرض مداوالات مجلس الادارة للموافقة على الوالي في الايام الثمانية التي تلي الاجتماع، حيث تكون المداوالات قابلة للتنفيذ 30 يوما بعد ارسالها، الا في حالة معارضة صريحة يبلغ عنها خلال هذه المدة.

لا تصلح مداوالات مجلس الادارة بحضور اغلبية اعضاءه، واذا لم يكتمل النصاب يستدعي مجلس الادارة من جديد في الايام الثمانية الموالية¹، وحينئذ يجوز للأعضاء ان يتداولو مهما يكن عدد الاشخاص الحاضرين، ويعين اعضاء مجلس الادارة لعهد مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالصحة في المستشفيات الجامعية، و بقرار من الوالي بالنسبة لباقي المؤسسات الصحية.

ان خضوع مداوالات المجلس لمصادقة السلطة الوصية، يجعل الامر عريضة لعدم قبول او الرفض والدليل على ذلك الاستثمارات التي يتداول فيها المجلس، حيث لا يحق للقطاع ان يستثمر بكل حرية فهو مقيد، يعرض المشروع الاستثماري اولا على السلطة الوصية للقبول او الرفض.

وبذلك فان مجلس الادارة لا يسير القطاع بكل حرية وكما يشاء دون استشارة السلطة الوصية، الامر الذي يجعلنا نقول هذه المؤسسات الصحية ال تتمتع بالاستقلالية الكاملة في اتخاذ قراراتها.

ب - المجلس الطبي: يقوم مجلس الادارة باستشارته كلما تعلق الامر بالمسائل ذات طابع الطبي، ويتضمن المجلس الطبي فضلا عن الرئيس ونائب الرئيس اعضاء منهم:

¹ المراسيم التنفيذية 467-466-465/97. مرجع سبق ذكره

- مسئولو المصالح الطبية والقطاعات الصحية الفرعية بالنسبة للقطاع الصحي ورؤساء المصالح، مدير مؤسسة التكوين العالي المعنية او ممثلة، وعند الاقتضاء مسئولو وحدات البحث والممارسون الطبيون، ورؤساء المصالح في المستشفيات المتخصصة.
- الصيدلي المسؤول عن صيدلية المؤسسة.
- موظف شبه طبي ينتخبه زملاؤه من اعلى رتبت في السلك الطبي.

وغيرهم من الاعضاء ، وبالنظر الى هذه التشكيلة يتبين لنا امام هيئة استشارية مكونة من السلك الطبي و الشبه الطبي فقط ، ونلاحظ انه قد تم اهمال بقية المستخدمين الاخرين ذوي الخبرة في المجالات المختلفة ، فهل هؤلاء لا يستحقون ان يستشاروا كل في مجال عمله ، فمثلا عمال الصيانة دورهم لا يقل عن ادوار باقي طاقم المستشفى ، فهم يعملون على جعل المكان صالحا للعيش و على توفير معايير النظافة و الوقاية لتمتكن المؤسسة الاستشفائية من استقبال المرضى بكل امان ، وليتمكن الطبيب و الممرض من القيام بعملهم على اكمل وجه ، و يكون المستشفى في افضل حالاته.

- جراح الاسنان.
- ممثل المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.
- المهام التي يقوم بها المجلس الطبي: يكلف بإصدار آراء تقنية فيما يخص¹
 - اقامة علاقات عملية بين المصالح الطبية.
 - مشاريع التجهيزات الطبية وبناء مصالح واعادة تهيئتها.
 - اقتراح الاجراءات التي من شأنها ان تحسن سير وتنظيم مصالح العلاج وغيرها.

اضافة الى انه بالنسبة لكل من المؤسسات الاستشفائية الجامعية والقطاعات الصحية فان مجالسها الطبية تقدم آراء فيما يخص انشاء المؤسسات الطبية او الغائها.

اما عن الاجتماعات، فيجتمع المجلس الطبي باستدعاء من رئسه في دورة عادية مرة كل شهرين، ويمكنه ان يجتمع في دورة طارئة بطلب من رئسه او اغلبية اعضائه او بطلب من مدير المؤسسة إذا مهمته تتوقف فقط عند تقديم الراي لذلك يبدو دوره كمجلس استشاري محدود.

لا تصح اجتماعات المجلس الطبي الا بحضور اغلبية اعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب، يستدعى المجلس من جديد في الثمانية ايام الموالية، ويمكن ان يتداول اعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الاعضاء الحاضرين.

ج - المدير: يتمثل الامر بالصرف او المدير الذي تعد مهمته الرسمية تسيير المؤسسة التي يشرف عليها وفق انظمة قانونية المعمول بها في اطار المخطط الوطني للصحة العمومية ، و يساعده في ذلك امين عام و مديرون ، وبصفته المسؤول عن التسيير فهو:

¹ المراسيم التنفيذية 465/97-466. مرجع سبق ذكره

- يمثل المؤسسة التي يشرف على تسييرها اما العدالة في جميع اعمال الحياة المدنية .
 - الامر بالصرف بما يخص نفقات المؤسسة.
 - ينفذ مداورات مجلس الادارة.
 - يعد التقرير السنوي عن النشاط، ويرسله الى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الادارة عليه.
 - يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
 - يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
 - يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة اخرى لتعيينهم.
 - يمكنه تفويض امضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الاقرب.
 - يعد مشاريع الميزانية التقديرية ويضع حسابات المؤسسة.
 - يضع مشروع لهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
 - يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله الى السلطة الوصية بعد مصادقة مجلس الادارة عليه.
 - يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقات في إطار النظام المعمول به.
- د - اللجنة الاستشارية: توجد في المستشفيات الجامعية، تساعد المدير العام في مهامه وعلى الخصوص في تطبيق اقتراحات للمجلس العلمي وتوصياته، تشمل المدير العام ورئيس المجلس العلمي وعدد من رؤساء المصالح¹، يعينهم المجلس العلمي ، ويمكن ان تتوسع لتشمل الامين العام ومديري هياكل المؤسسة .وتجتمع اللجنة مرة كل شهر. الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاستشفائية:
- تم وضع المخططات التنظيمية لكل نوع من المؤسسات السابق الاشارة اليها عن طريق قرارات وزارية، وعليه فانه يتم تنظيمها اداريا عن طريق وضع مديريات فرعية تنقسم بدورها الى مكاتب
- أ - المؤسسات الاستشفائية المتخصصة: تحتوي على مديريات فرعية هي:
- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل.
 - مديرية الموارد البشرية.
 - المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات.
 - المديرية الفرعية للنشاطات الصحية.

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 أفريل 1998 يحدد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية الجامعية الجريدة الرسمية مرجع سبق ذكره

تنقسم كل من هذه المديريات الى عدة مكاتب مكملة لمهامها.

ب - المؤسسات الاستشفائية الجامعية: يشمل تنظيمها الاداري على المديريات التالية:

- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المالية والمراقبة.
- مديرية الوسائل المادية.
- مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية.

تنقسم كل من هذه المديريات الى عدة مكاتب مكملة لمهامها.

ج - المؤسسات العمومية الاستشفائية: ويشمل التنظيم الاداري ما يلي:

- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل.
- مديرية الموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات.
- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية

تنقسم كل منها الى عدة مكاتب¹.

لذلك يمكننا القول بان الاطار التنظيمي للمؤسسات الصحية عموما جامد نظرا لأنه موضوع من طرف السلطة المركزية عن طريق قرارات وزارية ، اذ ان تركيبها تبقى دوما ناقصة ، وصلاحياتها ناقصة، ويرجع ذلك الى كونها تتمتع بالشخصية المعنوية ، وبالتالي من المفروض ان تتمتع باستقلالية اكبر مما هي عليه ، خاصة في مسألة التنظيم وتحديد الهياكل والمديريات التي هي في حاجة اليها ،وهنا ايضا نرى ثقل الوصاية التي تبدأ منذ لحظة ولادة هذه المؤسسات بما انها تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي باقتراح من وزير الصحة و التعليم العالي بالنسبة للمستشفيات الجامعية ، وباقتراح من وزير الصحة بعد استشارة الوالي في المؤسسات الاخرى ، مثلا في المادة 11 من المرسوم 467-97 المتعلق بالمستشفيات الجامعية تبين انه تحدد المصالح و الوحدات الاستشفائية الجامعية بقرار مشترك من وزير الصحة ووزير التعليم العالي ، وكذلك يتم انشاءها و حلها ، فأساسا لا يمكن الحديث عن استقلالية في التسيير.

¹ . قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 افريل 1998 مرجع سبق ذكره

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول تقديم في هذا الفصل معلومات هامة حول المؤسسة الاستشفائية العمومية لبلدية سيدي علي ولاية مستغانم. نشأتها التاريخية وطبيعتها التنظيمية والقانونية والتعرف على امكانياتها المادية والبشرية من خلال الاطلاع على وثائق المؤسسة وجمع المعلومات الضرورية من خلال محاولة الاحتكاك بعمالها أثناء فترة التبرص وكذلك من خلال اجراء مقابلة مع المديرية الفرعية للموارد البشرية، والملاحظات المأخوذة من خلال الزيارات المتكررة للمديرية الفرعية للمالية والوسائل والمديرية الفرعية للمصالح الصحية.

المطلب الأول: تقديم بطاقة فنية حول "م.ع.إ" بسيدي علي مستغانم

نبذة تاريخية حول المؤسسة:

إن صحة الأفراد تمثل وبدون شك حاسما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، وكما ان المستشفى وسيلة مهمة من الوسائل التي تساهم في تحقيق هذه الأخيرة، فقد زاد الاهتمام بإنشاء المستشفيات والانفاق عليها. نذكر من بين هذه المؤسسات المؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين" ببلدية سيدي علي ولاية مستغانم.

سميت هذه المؤسسة على الشهيد "حمادو حسين" وهذا طبقا للقرار الولائي وبناء على موافقة وزارة المجاهدين وبقترح من السيد مدير المجاهدين لولاية مستغانم.

الشهيد "حمادو حسين": من مواليد 05 أفريل 1928 ببلدية سيدي علي ولاية مستغانم ابن ميلود وقدار حليلة التحق بصفوف المنظمة المدنية لجهة التحرير الوطني سنة 1954 مونشط بالولاية الخامسة التاريخية، وشارك عدة عمليات رفقة اخوانه المجاهدين إلى أن استشهد عام 1956 وعمره 28 سنة¹. حيث استبدل اسم المؤسسة من المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي إلى اسم الشهيد وكان التدشين يوم 11 ديسمبر 2015 المصادف للذكرى 55 لمظاهرات 11 ديسمبر 1960 من طرف السيد والي ولاية مستغانم والسلطات الولائية المحلية².

تعريف المؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين"

عملت الحكومة على تدشين العديد من المستشفيات عبر ربوع الوطن للتخفيف من الضغط المتزايد من أبرزها مستشفى "حمادو حسين" الذي يقع في دائرة سيدي علي والتي بدورها تقع على بعد 45 كلم شرق ولاية مستغانم وتعتبر المقر الرئيسي لهذا القطاع. يتربع على مساحة قدرها 07 هكتارات يحدها من الشمال الطريق المؤدي الى بلدية تازقايت ومن الجنوب الطريق المؤدي الى بلدية حجاج ومن الغرب دائرة سيدي علي، افتتحت المؤسسة عام 1990 م البيانات.

¹-المديرية الفرعية للمصالح الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي.

²- نفس المرجع السابق. الذكر

يغطي هذا القطاع الحاجات الصحية 213183 نسمة موزعين على 10 بلديات و03 دوائر بنسبة كثافة سكانية 250 نسمة كلم. (احصائيات 2012).

أما بالنسبة للإطار القانوني فهو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يخضع لوصايا الوالي مصنف من الصنف ب-د بقدرة استيعاب 72 سرير فإن توزيع المؤسسات العمومية الاستشفائية كان كالتالي:

- مستشفى مستغانم.

- مستشفى سيدي علي.

- مستشفى عين تادلس.

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية " حمادو حسين " كغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى طرقت عليها تغيرات متعددة ومختلفة منذ افتتاحها سنة 1990 الى يومنا هذا.

ففيما يخص الاسم كانت تسمى المستشفى الاستشفائية بسيدي علي وبعد مرور عدة سنوات غير اسمها أصبحت تسمى على الشهيد " حمادو حسين " رحمه الله وهذا سنة 2015.

وبالنسبة للقطاع كان قطاعا صحيا يشمل 03 دوائر وهي سيدي علي كعيادة، وبلدية سيدي لخضر وعشعاشة لنقص إمكانيات هاتين الأخيرتين وهذا كان في سنة 2007. أصبحت مؤسسة عمومية استشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 20/05/2007 المتضمن انشاء المؤسسة العمومية ومؤسسة عمومية صحية جواريه تشمل بلديات سيدي علي، عشعاشة وسيدي لخضر وكل المؤسسات الاستشفائية والجوارية يسيرها مدير يترأسه مدير الصحة السكان لولاية مستغانم، إضافة الى هذا يشمل التغيير التخصصات حيث أضيفت سنة 2012 التغيرات التالية:

- أمراض المسالك.

- أمراض الغدد.

- إعادة التأهيل الوظيفي.

- تصفية الدم.

- أمراض الاشعة (السكانير).

كما زود القطاع بسيارة إسعاف متنقلة متخصصة في نقل المريض لمختلف المناطق مرفوقة بطبيب عام وممرض وقابلة وهذا كان سنة 2014¹

¹ المديرية الفرعية للمصالح الصحية مرجع سبق ذكره

الطلب الثاني: مجال نشاطات المؤسسة وإمكاناتها

تتكفل المؤسسة العمومية الاستشفائية تلبية الحاجيات الصحية للسكان وهذا تحقيقا للمستوى العالي من جودة الرعاية الطبية للمريض ويرتبط هذا بمدى إمكانيات توافر العناصر التالية:

- تنظيم وتوزيع الاسعافات وبرمجتها¹.
- تنفيذ نشاطات الوقاية، التشخيص، العلاج والاستشفاء.
- تنفيذ البرامج المتعلقة بالصحة
- تنفيذ البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- ترقية وحماية المحيط في مجال الوقاية، النظافة، الصحة ومكافحة الآفات الاجتماعية.
- توفير وسائل الراحة والمتعة والتسهيلات التي يجدها المريض في المستشفى.
- حسن التدبير التقني للرعاية الطبية والمتعلق بتطبيق علوم التكنولوجيا الطب والعلوم الصحية الأخرى.
- حسن التدبير في العلاقات الشخصية المتبادلة فيما بين الطبيب ومريضه المتعلق في التفاعل الاجتماعي والنفسي وذلك لتسهيل نجاح تشخيص المشاكل الصحية.
- توفير خدمات الرعاية الصحية الأولوية فالمستشفيات بدورها تقوم بتقديم المساعدات الأولية.
- تعليم وتدريب العاملين في المجالات الطبية والتمريضية وفي العلو الطبية المساعدة، أي أن المستشفيات في وقتنا الحالي قد أصبحت مركزا لتنمية معلومات عدد كبير من العاملين في المجالات الطبية وتطويرا لمهاراتهم وقدراتهم.

إمكانيات المؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية " حمادو حسين " كغيرها من المستشفيات الأخرى تحتاج الى وجود إمكانيات بشرية، مادية وأخرى مالية من أجل حسن سيرها والتمكن من تحقيق أهدافها:

1-الإمكانيات البشرية:

تعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الرئيسي الفعال لتكوين المؤسسة الاستشفائية، وهو المساهم الأساسي في سير المؤسسة من الحسن إلى الأحسن فيفضله تحقق هذه المؤسسة أهدافها ونشاطاتها ويشكل هذا الهيكل مجموعة متكاملة فيما بينها فكل شخص منها مكمل للآخر بداية من المدير الذي يعين مهامه وينتهي بقرار من

¹ المديرية الفرعية للمصالح الصحية مرجع سبق ذكره

الوزير المكلف بالصحة ويساعده في تأدية مهامه مديرون مساعدون يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح منه (مدير المؤسسة)¹.

ويساعد المدير في تقديم مهامه مجموعة من العمال تحتوي على 472 عاملا مقسمة كالتالي:

جدول رقم (III-1) تعداد الموظفين لمستشفى سيدي علي:

العدد	الصنف
35	الممارسون الاخصائيون
29	الأطباء العاملون
02	جراحو الأسنان
03	الأخصائيون في عام النفس العيادي
281	الشبه الطبيين
47	الموظفون الإداريون
75	التقنيون والمهنيون
472	المجموع

2-الإمكانيات المادية:

توجد في المؤسسة الاستشفائية " حمادو حسين " عدة أجهزة ووسائل التي من دورها تسهل العمل داخل هذه المؤسسة من بينها:

- أجهزة الهاتف: حيث نجدها في مكتب المدير، مكتب الاستقبال، مكاتب الإداريين، مكاتب رؤساء الأقسام، مكاتب رؤساء الأمن.... إلخ تستخدم تقنية الهاتف للاتصال بين مختلف العمال داخل المستشفى لتسهيل عملية الاتصال.

- الانترنت: قامت إدارة المستشفى بإدخال تقنية الأنترنت لأجل مساعدة العمال على أداء واجهم ولتسهيل الاتصال في الداخل والخارج.

- جهاز الكمبيوتر: يوجد في كل مكتب من مكاتب المستشفى جهاز كمبيوتر وذلك لتسهيل العملية الاتصالية من جهة والعمل الإداري من جهة أخرى.

¹-المديرية الفرعية للموارد البشرية. بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

إضافة الى كل هذا فإن الجدول الموالي يوضح الإمكانيات المادية للأشياء التي يستحقها المريض:

جدول رقم (III-2): الإمكانيات المادية التي يستحقها المريض

الوسائل (العتاد)	العدد
الأسرة	272 سرير
قارورات إطفاء النار	76 قارورة
أنبوب ماء	10 أنابيب
سيارة الإسعاف	04 سيارات
حبل	100 م
حامل السيروم	200 حامل
طاولات الأكل	200 طاولة

3-الإمكانيات المالية:

وهذا المجال لا تقل أهمية على الإمكانيات السابقة فكل منها مكمل لنجاح وسير المؤسسة العمومية الاستشفائية. ولكن هذا في الإيرادات والنفقات الخاصة بها.

* الإيرادات: أصبحت مصادر تمويل ميزانية المؤسسة العمومية الاستشفائية على هيئات الدعامة الأساسية الرئيسية للمؤسسة الصحية وتتمثل في كل من مساهمة الدولة بالاعتبارها العون الاقتصادي الأكثر غنى. وهذا بطريقة جزافية ترتفع من سنة الى أخرى ومساهمة الضمان الاجتماعي خاصة بعد اعتماد سياسة الطب المجاني لإعفاء المريض من دفع نفقات العلاج.

إضافة الى هذا فمداخيل الفحوصات الطبية تعتبر مساهمة رمزية من المواطنين في تمويل الخدمات الصحية التي يتلقوها ما عدا الفئات الاجتماعية التي تتكفل بها الدولة وهذا بناء على القرار المؤرخ في 07 جانفي 1995 التي جاءت لتوضيح كيفية تطبيق القرار السابق الذكر¹.

¹-المديرية الفرعية للمالية والوسائل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية

1-التنظيم في مستشفى سيدي علي والهدف منه:

لا يعتبر التنظيم داخل المؤسسة هدفا يحدد ذاته ولكنه وسيلة من اجل تحقيق اهداف أخرى ويجدر الإشارة ان التنظيم داخل المستشفى محل الدراسة هو ثابت ومحدد بقانون منشور في الجريدة الرسمية من طرف الوزارة الوصية كون المستشفى ذو طبيعة عمومية ويمكن تحقيق الأهداف من خلال التنظيم التالي:

* تحديد الوحدات التنظيمية التي تستند عليها طبيعة العمل بصورة دقيقة ومحددة وواضحة.

* تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين بشكل واضح.

* تحديد إجراءات وأساليب العمل في الوحدات التنظيمية والتي تقوم بمهام تنفيذية.

* العمل على التنسيق بين نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المستشفى من خلال تحديد علاقاتها ببعض وتدعيم خطوط الاتصال بينهما.

* إعطاء الاستجابة لما يطرأ على المستشفى من تغيرات بيئية مختلفة كالتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو البيئية الأخرى.

* بيان التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة داخل الوحدات الإدارية¹.

* تجنب التناقص في القرارات وتجنب عدم موضوعيتها بالإضافة الى التنظيم في توضيح الأدوار لكل فرد ولكل وحدة إدارية ضمن التنظيم.

* تحقيق حدة الصراع التنظيمي والاحتكار والدفع نحو الابداع والتطوير.

* السيطرة على الموارد المالية المتاحة للمستشفى.

* توزيع الوظائف والاعمال والوحدات الإدارية دون وجود أي نوع من الازدواجية.

2-الهيكل التنظيمي لمستشفى " حمادو حسين " ببلدية سيدس علي:

تعتبر المستشفيات تنظيمات متداخلة بشكل كبير حيث يتفاعل المستشفى مع البيئة الخارجية ومع العلوم المرتبطة الحياتية المختلفة كالاقتصادية والسياسية والعادات والتقاليد وكافة الأمور المتعلقة بالقوانين والأنظمة، ولذلك فإنه من الضروري البحث على تنظيم الكثير من الأمور التي تتمثل في وجود اتصالات

¹ - المديرية الفرعية للمصالح الصحية مرجع سبق ذكره.

واضحة قوية ومفهومة داخل المستشفى. وإن بناء التنظيم الإداري للمؤسسات الصحية يتميز بوجود أساليب مختلفة

وعدة طرق، لهذا فالهيكل التنظيمي عبارة عن بناء أو إطار يحدد مستويات الإدارة والاجزاء الداخلية فيها، كما أنه يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات وموانع اتخاذ القرار، ويرى البعض أن الهيكل التنظيمي عبارة عن هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وعند اعداد البناء التنظيمي لأي مستشفى فإنه يجب مراعاة الأمور التالية:

* تحديد وتعريف الهدف هو الغاية التي تسعى إليها المستشفى اذ توجه كافة الجهود الإدارية والفنية لتحقيق ذلك الهدف.

* تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المستشفى¹.

* تجميع اعمال ووظائف المستشفى المتشابهة في وحدة إدارية واحدة.

* توزيع النشاطات على اقسام ووحدات إدارية مختلفة وتتحكم في اختيار الهيكل مجموعة من العوامل نذكر منها:

- حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء ودرجة التعقيد المستخدمة فيه.
 - القدرات الإنسانية والمؤهلات العالمية والعلمية المتوفرة.
 - عمر المستشفى كلما زاد عمرها كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا وثباتا.
 - موجودات المستشفى الثابتة وتشمل الأراضي والابنية والتجهيزات الأساسية والتكنولوجيا المستخدمة...الخ.
- بناء على جميع العوامل المذكورة سابقا والتي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي

شرح مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين":

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي كباقي المؤسسات تشمل وجود هيكل تنظيمي وتتفرع الى مكاتب مختصة ومجالس والتي تتمثل:

- (1) مكتب المدير: يعين المدير وينتهي مهامه بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده في تأدية مهامه مديرون مساعدون، كما ان للمدير كافة المسؤوليات الداخلية للمؤسسة فهو مكلف بتنفيذ قرارات المجلس الإداري المقبولة قانونيا كما أنه يسهر على السير الحسن للمؤسسة، يستعمل كل حقوقه

¹- نفس المرجع السابق. الذكر

- (2) من أجل حفظ الممتلكات وحسن استعمالها يمثل أمام السلطات القضائية، يستعمل السلطة السلمية على كافة المستخدمين.
- (3) المجلس الإداري: يضم المجلس الإداري 11 عضوا معينين لعهد مدتها 3 سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي وباقتراح من السلطات التي ينتمون إليها، ويجتمع هذا الأخير في دورة عادية كل 06 أشهر، وفي دورة استثنائية إذا اقتضى الأمر بطلب من رئيسه 3/2 أعضائه، ويتولى المدير أمانة الجلسات ويتدخل بصوت استشاري. ويتداول مجلس الإدارة المواضيع التالية:

*المصادقة على مشروع ميزانية المؤسسة.

*مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى.

*الحسابات التقديرية.

*مشاريع الاستثمار وبرامج صيانة البيانات والتجهيزات.

وتتمثل أعضاء المجلس فيما يلي:

1-مدير الصحة ممثل عند الوالي رئيساً¹.

2-ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

3-ممثل عن المجلس الشعبي البلدي.

4-رئيس المجلس الطبي.

5-ممثل المستخدمين الطبيين (منتخب).

6-ممثل المستخدمين الشبه الطبيين (منتخب).

7-ممثل العمال.

8-ممثل جمعية المرض السكري.

9-ممثل الإدارة المالية.

10-ممثل التأمينات الاجتماعية.

11-ممثل التأمينات الاقتصادية.

¹نفس المرجع السابق. الذكر

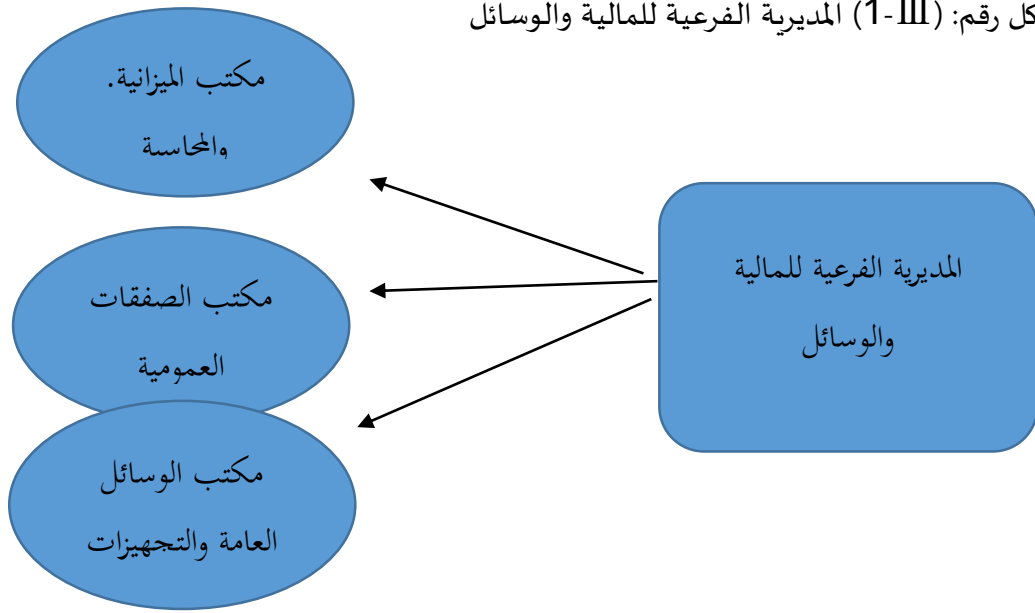
12-مدير المؤسسة (يتولى أمانة المجلس).

3) مصلحة الأمانة العامة: همزة وصل بين المدير المسؤول وبين كافة عمال المؤسسة والمصالح الأخرى وتعتمد أساسا على البريد الوارد، البريد الصادر والأرشيف كما تتميز بالأمانة وسر المهنة.

4) المجلس الطبي: يتمثل في إنشاء مجلس طبي والتي تقوم بتسليم الدعوات إلى الأعضاء قبل موعد الاجتماع¹.

5) قسم المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

الشكل رقم: (III-1) المديرية الفرعية للمالية والوسائل



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمعة من المديرية الفرعية والوسائل

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: لها مكانة كبيرة في المؤسسات العمومية من بينها المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث تلعب دورا هاما في نظام تسيير مستخدمي المديرية في السير الحسن للميزانية حيث تنقسم الى ثلاث مكاتب وهي كالتالي:

*مكتب الميزانية والمحاسبة: تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب للعمال وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى واعداد الكشوف والفواتير وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية ومتابعة الوضعية المالية.
*مكتب الصفقات العمومية: من مهامه إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة من أدوية، أغذية والاستثمارات.... الخ. حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها الى وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها. ويقوم بنشرها في جريدتين رسميتين وبعدها يتقدم العارضين لأخذ جدول يحتوي على السلع وبه حانات الأسعار يملئها العارض بالإضافة الى دفتر الشروط. وبعدها يتم إعادة

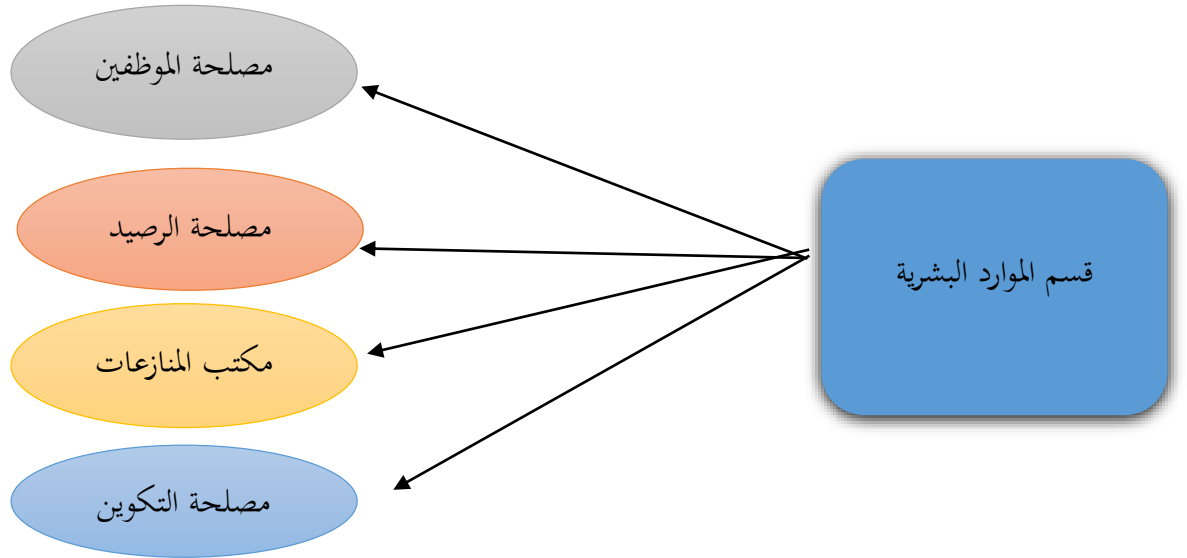
¹ - المديرية الفرعية للمالية والوسائل. مرجع سبق ذكره

دفتر الشروط من طرف العارض تكون مرفقة بجداول الأسعار وملف العرض. هذا المكتب يقوم باستقبال الملفات وفتحها بحضور المدير لاختيار أحسن عرض، هنا تقوم المؤسسة بالتعامل مع الفائز بالصفقة وذلك بعد التوقيع على العقد من طرف العارض، يأخذ الى المراقب المالي من أجل التأشير.

*مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: من مهامه التي يقوم بها هذا المكتب، المحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسؤول على نظافة المستشفى وحظيرة السيارات، وعلى سيارة الإسعاف.... الخ.

(6) قسم الموارد البشرية:

الشكل (III-2): المديرية الفرعية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المجمعة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

*مصلحة الموظفين: تقوم أساسا على استخراج الوثائق الإدارية للموظفين من محضر التنصيب، مقرر تعيين، مقرر الترسيم، شهادة عمل، التقاعد... الخ. وبالتالي فهي تربط الموظف بإدارته فهي الأساس الإداري.

*مصلحة الرصيد: هي مصلحة تشرف على منح مستحقات العمال بما فيها الراتب الشهري، المنحة المردودية، منحة المناولة، منحة الخدمة المهنية والمنحة المدرسية وهذا تحت اشراف المراقب المالي وأمين الخزانة¹.

*مكتب المنازعات: هو مكتب يشرف على حل المنازعات الإدارية التي تقع بين الموظف والإدارة المستخدمة.

¹ -المديرية الفرعية للموارد البشرية.

*مصلحة التكوين: من خلال هذه الأخيرة يكون للموظف الحق في إجراء تكوين ميداني داخلي وخارجي على حساب المؤسسة المستخدمة، سواء كان لاكتساب خبرة في مجال العمل أو لأجل الترقية في منصب أعلى.

(7) المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتجهيزات:

لها علاقة مع مكتب الدخول وجميع المصالح، متابعة الأطباء ومراقبتهم، الكشف على الاحصائيات الثلاثة، الشهرية، السداسية والسنوية. وتتفرع الى مصلحة الصيانة والعتاد الطبي.

(8) المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تحتوي على ثلاثة مكاتب:

(9) مكتب الدخول: يعد من اهم المصالح الإدارية بالمستشفى إذ لا يقتصر دوره على تسجيل حركة المرضى (دخول، إقامة وخروج المرضى) بل يسمح بتقييم واستغلال مجموعة من المعلومات والاحصائيات المرتبطة بحساب أيام الإقامة بالمستشفى¹.

كما أنه الى التكفل والتوزيع لمجموع العمليات التي تدخل في ميدان اختصاصه ابتداءا من دخول المريض حتى خروجه لكي نصل الى ترتيب وحساب التكاليف الاستشفائية.

(10) المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتجهيزات تتمثل في:

*مصلحة صيانة العتاد الطبي: هو مكتب يتم فيه تسجيل كل التجهيزات الطبية الموجودة لدى المؤسسة ويقوم بمتابعتها، حيث يتم استدعاء خبير لصيانتها.

(11) الأرشيف: هو عبارة عن مجموعة من الوثائق المنتجة من الحزب والدولة والجماعات المحلية ولأشخاص الطبيعيين أو المعنويين أثناء ممارسة نشاطهم معروفة بفوائدها وقيمتها سواء كانت محفوظة من مالكةا أو حائزها أو نقلت على مؤسسة الأرشيف المختصة.

* أعمار الأرشيف:

العمر الأول: هي الوثائق التي لا تزال في المكتب الصدى إنتاجها ولا تزال الإدارة بحاجة إليها.

العمر الثاني: هي الوثائق التي لا تنتهي مدة صلاحيتها بعد وتوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة المنتجة.

العمر الثالث: هي الملفات التي لم تعد الإدارة بحاجة إليها وانتهت مدة صلاحيتها وتنقل إلى مخزن الأرشيف المهيأ خصيصا لهذا النوع من الوثائق.

* معايير تحديد مدة الحفظ:

¹ -المديرية الفرعية للمصالح الصحية مرجع سبق ذكره.

المعيار الإداري: هو حاجة الإدارة لمدة معينة مملف ما.

المعيار القانوني: كثيرا ما يحدد القانون مدة معينة للاحتفاظ بملف ما مثلا وثائق التسيير المالي لا يمكن أن تتلف بأي حال من الأحوال قبل عشر (10) سنوات.

المعيار التاريخي: هي الوثائق التي لها طابع خاص وتشكل مصدر للبحث العلمي.

* معايير الفرز:

الفرز ورقة بورقة: يتم على مستوى المكتب الذي انتجها (حذف المسودات).

الفرز حسب أصناف الملفات: ينتج عنه إما الاحتفاظ أو الإتلاف الكلي للملفات مع الاحتفاظ بنموذج للدلالة على نوعية الوثائق المتلفة.

مدة الحفظ: تحديد مدة معينة للاحتفاظ بالملفات الخاصة بالأنشطة المختلفة حتى تضمن التسيير الفعال للأرشيف.

لماذا الحفظ:

-لربح المكان.

-تحسين التسيير.

-التقليل من حجم الوثائق وتخفيف كلفة الحفظ.

-عملية الفرز من المهام الأساسية لمصلحة الأرشيف ينبغي القيام بها بحذر لأن الوثائق التي تتلف يصعب استرجاعها¹.

* دور أمين الأرشيف في الهياكل الإدارية:

يعهد إلى أمين المحفوظات في الهياكل الإدارية ضمان الحفظ المؤقت للوثائق بالسماح لهذه الأخيرة بحسن تسيير وثائقها، يجب على أمين الوثائق أن يؤكد على:

-حفظ الوثائق في المكاتب.

-الترتيب.

-تشكيل الحزم.

-تحرير جداول التسليم.

¹ - نفس المرجع السابق. الذكر

*المهام المسندة للتسليم:

- استقبال الملفات والسجلات مرفقة بجداول التسليم ومرسلة من طرف الوحدات الإدارية وذلك لحفظها.
- مراجعة حسن تنفيذ شروط آجال الحفظ من قبل الوحدات الإدارية قبل تحويل الوثائق.
- تنظيم إلغاء الوثائق حسب القواعد المحددة.
- تقديم نصائح للوحدات الإدارية لتسيير وثائقها.

المبحث الثالث: واقع الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في "م،ع،إ"

بعد أن تعرفنا في الجانب النظري على الإدارة الإستراتيجية وكيفية صياغتها في المؤسسات بصفة عامة سوف نتعرف على واقعها في المؤسسة محل الدراسة "م،ع،إ" بسيدي علي، وهذا من خلال إجراء مقابلات مع المسؤولين في المستشفى والحصول على معلومات ووثائق. وهذا بفضل الإحتكاك بالموظفين في مختلف المصالح الإدارية وخاصة المديرية الفرعية للموارد البشرية، التي تقوم على أساس عملية التسيير والتخطيط لأهم مورد في المستشفى.

المطلب الأول: إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة

المقابلة تعتبر من بين وسائل الدراسة المستخدمة لمعرفة سياسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وقد تم الإعتماد عليها في بحثنا هذا، وذلك لإلمام بمجموعة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والتي تخص الدراسة، وقد شملت مجموعة من الأسئلة التي تم الإجابة عليها من طرف مدير المؤسسة، والتي تتمثل فيما يلي:

1- الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام:

س: هل تعتمد الأجهزة الحكومية والمحلية على الإدارة الإستراتيجية في عمليات التخطيط وتطبيق التغيرات في القطاع العام؟

ج: نعم وبالطبع، ويمكن القول بأن الإفتراض الأساسي التي تقوم عليه الإدارة الإستراتيجية هو بأن المستقبل يمكن تشكيله وذلك حتى يعود بالفائدة على المنظمة إذ أن الإدارة الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تهدف إلى تشكيل وتوجيه عملية صنع القرارات وذلك بهدف تطبيق الأنظمة والقوانين في الحكومة.

س: يوجد تفكير إستراتيجي بعيد المدى لدى الفاعلين داخل المستشفى؟

ج: الفاعلين في المستشفى لهم مهام مختلفة وهم كالآتي:

- مجلس الإدارة: مهمته دراسة وإقرار البرامج التطويرية والأمور الحيوية للمستشفى ويتكون من:¹

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمعمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

مدير المستشفى: يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتوفير كافة المتطلبات والإمكانات المادية والبشرية، اللازمة لتحقيق أهداف المستشفى.

مساعد المدير: يقوم بالمهام القيادية بالنيابة عن المدير عند غيابه ودراسة المشاكل والصعوبات التي تواجه سير العمل بالمستشفى وإقتراح التدابير اللازمة¹.

أما فيما يخص التفكير الإستراتيجي فهو موجود وليس منعدم ولكن بشكل محدود، فهناك فاعلين مهرة يعرفون كيفية تعديل مواقفهم وعاداتهم ومعتقداتهم، فهم لا يسعون أساسا لتغيير أسلوب الأداء ولكن يحرصون على تفهم الأسباب الكامنة وراء هذا الشكل من الأداء، لأنهم يعرفون أن مجرد إكتشاف العاملين معهم للحقيقة فإن هؤلاء العاملين سيعملون على الفردي والجماعي لجعل هذه الحقيقة أمرا واقعا.

إن عدم التفكير بشكل إستراتيجي بعيد المدى راجع لأسباب التالية:

-إضطراب وتشتت الممارسات الإدارية وعدم مراجعة الحاجات العامة وعدم التحديد الكلي للأدوار في مستويات الحكومة.

- إن عدم معرفة الإحتياجات والأولويات بشكل واضح وموثوق به يؤدي على سيطرة المشاريع الحكومية السياسية على الأعمال والمصاريف العامة.

- تركيز المؤسسة على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل عوضا عن تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

س: كيف تتم عملية التنظيم داخل المستشفى؟

ج: الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم أدوات دعم وزيادة مستوى كفاءة وفاعلية المستشفى لأنه وضع من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان الأداء اليومي الفعال للمستشفى.

-تحديد خطوط السلطة والصلاحيات لجميع الأقسام.

- توفير بيئة عمل صحية من خلال تحديد الأدوار والواجبات لكل قسم من الأقسام.

- توفير إتصالات فعالة بين الأقسام.

س: ماهي العوامل المؤثرة في التنظيم في المؤسسة؟

ج: هناك العديد من العوامل أهمها:

- حجم المستشفى: من خلال المؤشرات تتمثل في :

¹ من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المجمعمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

عدد الأسرة المتاحة، عدد العاملين بها، التجهيزات المستخدمة لإنتاج الخدمات الصحية، عدد أيام العلاج... إلخ.

كلما زاد حجم المستشفى كلما أدى ذلك إلى كبر حجم التنظيم.¹

- مدى تعقيد الأعمال داخل المستشفى: الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الموارد البشرية المتاحة لإنجازها.

- العنصر البشري: يلعب دور أساسي في التنظيم، من خلال العدد الهائل للمهارات حيث كلما زاد هذا العدد أدى إلى زيادة الوظائف المخصصة لهم، والتي بدورها تؤدي إلى كبر حجم التنظيم.

2- المدير وتنمية الأداء في المؤسسة :

س: ماهي الطريقة المنتهجة من طرفكم في إشاعة روح الإبداع مثل التوجيه والثقة بالتفوق في المؤسسة؟

ج: يوجد برنامج تكوين يتم من خلاله تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل أثناء العمل. ويكون على مستوى المديرية الفرعية للموارد البشرية (مكتب التكوين).

س: كيف يكون ذلك؟

ج: مكتب التكوين تابع للمديرية الفرعية للموارد البشرية كما يوجد مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات فوظيفة الموارد البشرية لم تعد كما كانت سابقا بل تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأنها تمثل مركز نجاعة في المؤسسة، كونها مصدر الأداء المتميز فهي تقوم بالتعيين والتدريب والتحفيز للعاملين وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة كل هذه المهام تؤدي إلى ثقة العمال في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها.

بصفة عامة يجب قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة الإستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها لتكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة ووفاء ومعرفة والتزام، وظيفة الموارد البشرية أصبحت مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق الرسالة المرجوة.

س: من هو المدير الفعال في نظركم:

ج: المدير الفعال هو الذي يعرف كيف يذهب وقته وكيف ينبغي أن يذهب، فكل إداري يحتاج في عمله على وقت أكبر تحت تصرفه يمكن أن يستفيد منه ويتحكم فيه للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع، إلى جانب القيام بمهامه ومسؤولياته وهذا لا يتحقق إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال في كافة العناصر ووظائف الإدارة.

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمعّة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

ولقد ربطنا المديرين بإدارة الوقت لأن المدير يحتاج إلى برنامج محكم لتنظيم وقته وتوزيعه على كل الأمور على حسب أهميتها وبالتالي يتجنب الإهمال لأمواره والوقت من الموارد النادرة وأكثرها إحتياجاً للرقابة لعدم إمكانية تخزينه أو شراؤه أو إستأجاره أو إحلاله.¹

المطلب الثاني التحليل والرصد البيئي ل "م،ع،إ":

نموذج التحليل الرباعي SWOT: يوفر اطاراً ديناميكياً مفيداً للقيام بالتحليل الاستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية للفرص والتهديدات الخارجية والربط بين التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربعة المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • الامكانيات المادية والبشرية، التقدم العملي والتقني والتكنولوجي، والموقع الجغرافي. • كفاءة البناء التنظيمي. • العلاقات بين الافراد وتماسك جماعات العمل. • كفاءة المدير وممارساته الادارية. • التحالفات مع المؤسسات الاخرى. • توفير مصادر رئيسية لتوفير المعلومات والتأكد من صحتها. • وضوح وفهم المتغيرات البيئية على نطاق البيئة الخارجية. • تبيان الفرص التي يمكن اغتنامها. • توضيح المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها. • دور ادارة الموارد البشرية في مراعات اهداف الثقافة الخاصة بالمؤسسة، وذلك اثناء عملية استقطاب واختيار العاملين. • توفر برامج التوعية والتعليم والتدريب المناسبة المستمدة من ثقافة المؤسسة لجميع العاملين فيها وبشكل دوري، وكذلك 	<ul style="list-style-type: none"> • انعدام ثقافة صانع القرار، وطبيعة ادراكه للمحيط بسبب انتماءاته المذهبية او ميوله العقائدية (التركيبية الفكرية) أو ما يسمى إنعدام التفكير بشكل إستراتيجي. • عدم تقييم النتائج التي يحتمل ان تقود اليها مشاريع القرارات البديلة. • الظروف الخاصة بالبيئة الداخلية. • الاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية. • عدم كفاءة البناء التنظيمي. • عدم تصنيف الاحتمالات وترتيبها من حيث الاهمية. • عدم الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعّة وتجهيزها للإستخدام من خلال النظام المعلوماتي شامل ودقيق. • الفشل في تحديد ووضوح الاستراتيجيات الواجب اتباعها، التركيز على الأهداف قصيرة الأجل. • امكانيات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المؤسسة، اقل بكثير

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمعّة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

<p>مما هو مطلوب للإنجاز، كـنقص في الاطباء المتخصصين بسبب عدم توفر السكن الوظيفي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم الاستغلال الامثل للفرص المتاحة. • ارتفاع اسعار المواد. • ارتفاع النمو السكاني، واختلاف السلوك الانساني. اسلوب المعيشة، التحركات الاجتماعية أنماط وعادات الافراد ومدى قابليتها للتقدير • منافسة القطاع الخاص: تحويل الموارد البشرية من القطاع العام إلى القطاع الخاص. • تدخل الدولة وعدم ترك حرية للمؤسسة في اتخاذ القرار، يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات قانونية. • عدم نجاعة اساليب الرقابة الاستراتيجية، عدم تطابق الاداء مع المعايير. • الفشل في التمييز بين التخطيط وبين صنع الإستراتيجية والتركيز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل عوضا عن الأهداف طويلة الأجل. 	<p>تدعيم نظام الحوافز.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد مصادر الاموال وكيفية استخدامها، معرفة وتحديد درجة السيولة وتقدير اعباء الديون. • توفر إمكانيات اجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة، الموقع، البناء والتجهيزات. • الاستقرار والتوازن السياسي. • الدعم الحكومي للمؤسسة (توفر مصادر التمويل). • طبيعة العلاقة الاجتماعية ب "م.ع.إ". • الانفتاح الاعلامي والاعلام المفتوح. • اتباع التجارب السابقة في ميدان التعليم والتكوين. • التركيز على نتائج الاداء الفعلي، تخفيض الكلفة، واستبيانات الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق الرقابة. • الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة الجزائرية للقطاع الصحي منذ الإستقلال إلى وقتنا الراهن. وتسخير جهود كبير مادية ومعنوية لإستحداثه والقضاء نهائيا على النقائص والمشكلات وبالتالي بلوغ المستوى المطلوب من الأداء الأمثل.
---	--

المطلب الثالث: صياغة الإستراتيجية (الرسالة والأهداف) ومعايير تقييم أداء المستشفى (الرقابة على التنفيذ)

إن الوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية، ومن خلال قطاع الصحة مرتبطة بمشاكل التنظيم والتسيير وليس نقص في الإمكانيات والموارد البشرية والمادية، فهذه الموارد والقدرات مستخدمة إستخداما سيئا. الشيء الذي إنعكس على عدم القدرة على حل مشاكل المواطنين الصحية.

إن مثل هذه الوضعية لا يمكن أن يستمر، فمن أجل التكيف مع المستجدات المعاصرة، العولمة، المنافسة مع القطاع الخاص، الأوضاع الاقتصادية والإجتماعية لبلادنا يتحتم على "م،ع،إ" بسيدي علي أن تعمل على تحويل عميق لطرق تسييرها هي وباقي المؤسسات الصحية، وتجديد ها التام لأدوات التسيير وقنوات الإتصال عن طريق ما يلي :

- التسيير التقديري بالأهداف ونذكر على سبيل المثال:

- 1- تزويد قطاع الخدمات الطبية والصحية بالموجهات الضرورية لإدارة الكوارث والأوبئة.
- 2- التعرف بضرورة التوثيق للممارسات الناجحة في إدارة الطوارئ الوبائية حتى تكون المنطقة المحيطة أو التابعة للمستشفى أكثر جهوزية وتأهبا للمستقبل.
- 3- تقوية وتطوير علاقات التعاون والتنسيق لمواجهة الكوارث والأوبئة المتوقعة في المنطقة.
- 4- الاهتمام بمعايير المردودية من خلال تدرج الهيكل التنظيمي للمستشفى.
- 5- الكفاءة والفعالية الشيء الذي يمكنها من تقديم خدمات صحية أكثر تعقيدا وبأحسن تكلفة.
- 6- التحكم أكثر في تكاليف التشغيل وهذا بالقضاء على التسيير البيروقراطي للمستشفى .
- 7- القيام بدورات مراقبة دورية للنتائج.
- 8- تنظيم فعال لمختلف المصالح الصحية ،مع تحديد واضح لدور كل من مسيري هذه المؤسسة، أطباء، جراحي الأسنان والصيدلة، المرضى والعمال المهنيين. مع إحساس المستخدمين خاصة الأطباء، المرضى للمشاكل الخاصة بتسيير النشاطات الصحية وفهم التسيير العصري ل "م،ع،إ"، مع العمل المشترك لجميع هذه الأصناف على إخراج مؤسساتهم من الأزمة التي تعاني منها.
- 9- تحفيز وتحريك الموارد البشرية: فهي تعتبر أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية بشكل عام ،لذلك لا بد من تحفيز وتحريك هذه الموارد، وذلك بتحسين أجورهم مختلف العلاوات إلى مستويات تسمح لهم بالعيش الكريم، والتفرغ كليا إلى المرضى خاصة وأن عدم رضاهم وغضبهم سببه الرئيسي ضعف مستويات أجورهم¹.

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب التطبيقي للدراسة

وأن ترتبط الأجور بالعمل المقدم، حتى يمكن مكافئة المستخدمين الأكفاء بمختلف وظائفهم وبالتالي تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود.¹

كما يجب وضع سياسة للتكوين المستمر لجميع مستخدميها والسهرة على تنفيذها وتقييمها.

كما يجب على المسؤولين هذه المؤسسة استخدام التقنيات الحديثة فيما يخص تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أي أن التوظيف يكون مبررا، واستخدام أدوات الإختيار مناسبة لكل صنف من المستخدمين: الإستهبان، المقابلة، الإختبارات، من أجل إختيار أحسن المترشحين لشغل أحسن وظيفة. وبالتالي تبتعد عن أسلوب المحاباة والمحسوبية في الإختيار حتى لا توظف أشخاص ليسوا في المستوى وبالتالي تكون نتائج هذا التوظيف وخيمة.

10- الاهتمام بالإتصالات الداخلية في "م.ع.إ" وتشجيع المبادرات وأن تعمل إدارة هذه المؤسسة على إشراك جميع العاملين في القرارات التي تهتم تسيير ومستقبل مؤسساتهم.

11- العمل على تحسين ظروف العمل، وتوفير المواد المستهلكة، الأدوية الأساسية بصفة دائمة حيث في الكثير من الحالات ينتظر المرضى بسببها الشيء الذي يسمح بالتكفل التام بالمسائل الصحية للمواطنين.

12- من أجل تحسين إيرادات المؤسسة لابد من محاولة أخذ الحرية في تحديد أسعار خدماتها لتعكس مستوى تكاليفها كما هو الحال في القطاع الخاص. والسعي للمطالبة بوضع مخطط محاسبي وطني إستشفائي يتماشى مع المتطلبات الحديثة، يسمح باستخدام أدوات المحاسبة التحليلية من أجل تحديد مستوى تكاليف تشغيلها وخدماتها.

13- الاهتمام بالصيانة الدورية للمعدات والتجهيزات الطبية التي تتوفر عليها المؤسسة، والعمل على توفير قطع الغيار لها الشيء الذي يسمح بالتكفل الصحيح بالمرضى وتقديم خدمات صحية في المستوى.

14- عدم الإعتماد على الصيانة العلاجية فقط، والعمل على إيجاد مختصين في ذلك وهذا مشكل تعاني منه "م.ع.إ".

15- الأخذ بعين الإعتبار الوضع الاقتصادي والإجتماعي للسكان (الضغط الديمغرافي) وعدم إقتصار دور المسير على تنفيذ الميزانيات لا غير بل يجب أن يهتم بمشاكل التنظيم والتسيير والقيام بالمراقبة المكثفة على جميع المصالح الصحية والإدارية .

16- إعداد خطة عمل محددة تشمل تفاصيل كاملة لما يجب عمله والإطار الزمني لتقديم الإحتياجات الكوادر اللازمة لمراقبة تنفيذ وتقديم النتائج لاشك أن تنفيذ خطة العمل عملية طويلة الأمد، وقد يكون من الصعب أن يحدد لها مستقبلا جداول زمنية تقريبية.

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب التطبيقي للدراسة

17- القطاع الصحي غامض بسبب السياسات التي تضعها الدولة أو أسباب تاريخية، لذا يجب على المؤسسة عدم تلبية رغبات بعض التكتلات أو الجماعات وأحيانا أسباب غير متوقعة.¹

18- التنسيق المشترك مع القطاعات الأخرى كالتعليم والزراعة والعتاد وحماية البيئة.

19- العمل على وضع برامج توعوية في إطار الوقاية من الأمراض والتركيز على الأداء الجيد في إطار سياسات التطعيم التي تصدر من وزارة الصحة.

20- التقليل من حوادث العمل بإشراك مصلحة طب العمل.

-الرقابة على التنفيذ: آخر وظائف العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية.

أما عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

1- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بعملية التنفيذ والتأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (النتائج تساوي الأهداف).

2- إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف مع الأخذ بعين الإعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء ، حيث تبدأ عملية إتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن إستخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتى التنفيذ والتخطيط الإستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى النتائج لا تساوي الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.

- وسائل الرقابة في "م.ع.إ":

المراجعة: تستخدم بكثرة لقياس أداء المؤسسة ككل.

أشكال الرقابة:

حسب زمن الممارسة وتنقسم إلى:

رقابة سابقة ورقابة جارية ورقابة لاحقة.

حسب طريقة تنفيذها وتنقسم إلى:

رقابة مباشرة: مقابلات شخصية وجها لوجه، زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات التي تواجه التنفيذ

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب التطبيقي للدراسة

داخل المؤسسة يقوم بها المدير، أما خارج المؤسسة يقوم بها مفتشين على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية مستغانم وكذلك هناك مراقبة من طرف الوزارة الوصية (وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات)

وتسمى رقابة إدارية لأنها تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم بإتجاه تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها كما يمكن تقسيمها إلى: رقابة النتائج ورقابة العمل ورقابة شخصية¹.

رقابة غير مباشرة: تقارير وأشكال أخرى مكتوبة، كرقابة العمليات وقد تكون تقارير دورية شهرية والتي ترسل إلى مديرية الصحة لولاية مستغانم والتي بدورها ترسلها إلى الوزارة الوصية، أما فيما يخص إدارة الموارد البشرية فتوجد عليها رقابة من طرف مفتشية الوظيف العمومي للولاية لكل ما يتعلق بمخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة وكذلك عملية فتح المسابقات والتوظيف، كما يوجد مراقبة من طرف المراقب المالي الإقليمي لبلدية سيدي علي لكل ما هو مالي (رقابة محاسبية).

حسب مجال تطبيقها: يوجد

رقابة كمية: تهتم بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

رقابة نوعية: تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

مقاييس الأداء: تختلف من هدف إلى آخر ومن توجه إستراتيجي إلى آخر. وتصنف في "م،ع،إ" إلى :

1- المساهمون

2- المرضى

3- الموظفون

4- المجتمع ككل¹.

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب التطبيقي للدراسة

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العمومية الإستشفائية بشكل عام، والمؤسسة العمومية الإستشفائية سيدي علي بشكل خاص، وتعرفنا على الطبيعة القانونية والتسيير والتنظيم الإداري لهذا النوع من المؤسسات، ومختلف وظائفها وأهداف تأسيسها ومعايير تصنيفها ووجدنا أن "م.ع.إ" تختلف عن المؤسسات الأخرى إختلاف كبير وشاسع لأن المستشفيات كانت وما تزال أحد وأكبر مكونات النظام الصحي التي تقدم الخدمة الصحية في المجتمعات. والتي تعطيها الدولة الجزائرية أكبر إهتمام، فهي توفر لها إمكانيات مادية وبشرية وفنية وتكنولوجية ضخمة ومرتفعة التكلفة، وهذا بهدف ضمان كفاءة وفعالية في إستخدام هذه الموارد الضخمة وبما يحقق الهدف الأساسي من وجودها وهو تقديم خدمات إستشفائية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة .

لكن للأسف "م.ع.إ" الجزائرية تمر بوضعية صعبة ومن خلال قطاع الصحة، مرتبطة بمشاكل التنظيم والتسيير الإداري وليس نقص في الإمكانيات والموارد المادية والبشرية، فهذه الموارد والقدرات مستخدمة إستخداما سيئا، الشيء الذي إنعكس على القدرة على حل المشاكل الصحية للمواطنين، فمن أجل التكيف مع المستجدات المعاصرة، العولمة، والقطاع الخاص، والأوضاع لإقتصادية والإجتماعية لبلادنا يتحتم على "م.ع.إ" أن تقحم الإدارة الإستراتيجية وهذا بتجديد تام لأدوات التسيير الإداري وقنوات الإتصال التي تمكنها من تقديم خدمات صحية بأحسن تكلفة كما يقال "إذا لم يكن للصحة ثمن فلها تكلفة ترهق كاهل الدولة الجزائرية".

مقدمة عامة:

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المفروضة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون ضالهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة.

إذن تعتبر الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة، ينظر إلى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر، تركز الإدارة الاستراتيجية على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، ومن هنا تبرز ضرورة الإدارة الاستراتيجية، مفهومها، وأهميتها، مهامها، وتبنيها لأسلوب وسياسة الفكر الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الذي يعد من أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية الأساسية، فالاعتماد على العشوائية أو الارتجال يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة لم تأخذ في الحسبان وبالتالي يصبح مستقبلها ووجودها مهددين وعاجزة كلياً عن مواجهة المتغيرات التي تطرأ على بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها وإستمراريتها

وبناء على ما سبق من الصعب تصور مؤسسة ما بصفة عامة ومؤسسة استشفائية عمومية بصفة خاصة تمارس نشاطها دون اللجوء إلى الإدارة الاستراتيجية في عمليات التخطيط التي تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها وفهم البيئة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والتحديات

كما يمكن إستشراف المستقبل كما ذكرنا سالفاً وهذا عن طريق إعداد وصياغة مجموعة من البدائل وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة التي تقود إلى تحقيق الأهداف

وبما أننا بصدد دراسة حالة "الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية" إرتأينا أن نتوسع بعض الشيء في موضوع الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات وهذا للأهمية والعلاقة الوثيقة والمباشرة لهذا القطاع الفعال بموضوعنا الإدارة الاستراتيجية، فقد حظي هذا الموضوع على وجه الخصوص بإهتمام متزايد قبل المهتمين والعاملين

بالقطاع الصحي من مخططين صحيين ومزودين لهذه الخدمات وممولين إضافة إلى المنتفعين بها، وأصبحت المستشفيات محل تساؤل وانتقاد وشك حول قدرتها على العمل بكفاءة وفاعلية وازدادت القناعة بأن المشكلة الحقيقية التي تواجه المستشفيات مشكلة إدارية أكثر منها مشكلة إمكانيات وموارد، وقد نما هذا الاهتمام بموضوع الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات في كثير من الدول المتقدمة منذ عشرات السنين وأصبح يدرس من خلال الجامعات كتخصص إداري شأنه شأن التخصصات الإدارية الأخرى كما أصبحت الإدارة الصحية مهنة معترف بها وذات أهمية كبيرة شأنها شأن المهن العريقة المعروفة كالطب والهندسة والمحاماة أما في الدول العربية ورغم أهمية الدور الذي يمكن للإدارة الصحية القيام به في مجال تخطيط وتقديم خدمات الرعاية الاستشفائية بإطار من الكفاءة والفاعلية فلم تحظى الإدارة الصحية بعد ما تستحقه من الاهتمام إذ لاتزال تسند إلى الأطباء مهمة إدارة أنظمتها الصحية ومستشفياتها وأحيانا ما يساعد هؤلاء الأطباء إداريون غير متخصصون في الإدارة الصحية مما يحد من فاعلية الأنظمة الصحية ومؤسساتها ومن قدرتها على توفير خدمات ذات جودة عالية وبشكل يحافظ على مواردها الصحية المحدودة والمترفعة التكلفة، وهنا تنطبق مقولة " إذا لم يكن للصحة ثمن، لها تكلفة باهضة ترهق كاهل الدولة ".

الإشكالية:

وانطلقا مما سبق ذكره، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية فيما يلي:
 "إلى أي مدى يتم تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بسيدي علي؟"
 تتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:
 -ماهي أساسيات الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها في ظل تواجد فكر استراتيجي؟

-في ما يتمثل دور المدير وكيف يستطيع تنفيذ هذه الاستراتيجيات المختلفة و بالتالي الوصول الى الهدف ؟
 -ما هي أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاستشفائية العمومية بإعتباره من أهم الوظائف الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية؟

-الى أي مدى يمكن أن يكون لدراسة البيئة تأثير على وضع الاستراتيجية الجيدة للمؤسسة الاستشفائية؟

الفرضيات:

من أجل معالجة الإشكالية التي طرحناها اعتمدنا على بعض الفرضيات التي نراها أقرب للإجابة المحتملة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-محدودية تطبيق الفكر الاستراتيجي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية
 -ضرورة دراسة أساسيات ومراحل الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية.
 -ان توفر الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة الاستشفائية غير كافية لتحقيق الفاعلية بسبب التغيرات الحاصلة في محيطها مما يوجب عليها اقتحام الإدارة الاستراتيجية لتسييرها ماديا وبشرياً.
 - توفر شروط التقويم والرقابة الإستراتيجية للأداء في "م،ع،إ".

أهداف وأهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في القطاع الصحي لأنه عنصر فعال لتحقيق أهداف المؤسسة؛ أما الأهمية فتتجلى التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الاستشفائية بصفة عامة، والمؤسسة الاستشفائية العمومية بمستغانم بصفة خاصة، نظرا للتحويلات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في كافة

النواحي، وفي مختلف المستويات، ومسؤولية الإدارة الاستراتيجية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية.

2- تشخيص التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية في "م.ع.إ".

3- تحديد المراحل التي تمر بها "م.ع.إ" من خلال تطور الفكر الاستراتيجي.

4- معرفة مدى فاعلية أسلوب الإدارة الاستراتيجية من خلال الأداء الجيد والجودة العالية في تسيير "م.ع.إ".

الأسباب الذاتية:

- بحكم التخصص "ماستر إدارة الهياكل الاستشفائية"

- توطيد معرفتي بإدارة المستشفيات بحكم عملي كموظفة إدارية بمؤسسة عمومية إستشفائية ولإكتساب المزيد من المعرفة والدراية بهذا القطاع النبيل والمشرف الذي ينبع من خصوصية الخدمة الاستشفائية والصحية ومن أعقد القطاعات على الإطلاق فالخدمة الصحية لا يمكن إخضاعها لعمليات الإنتاج والبيع كما هو الحال في السلع المادية، وأطمح أن أساهم ولو بالقليل، القليل في تحسين الأداء من أجل رضا المريض.

ح. حدود الدراسة: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمواضيع المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسة العمومية الاستشفائية سيدي علي بمستغانم و الربط بينهما.
- الحدود المكانية: شملت الدراسة دولة الجزائر والمثلة بدراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بسيدي علي مستغانم؛

- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي: 2016/ 2017

كما ارتبطت الدراسة التطبيقية لمجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

منهج أدوات الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة عدة مناهج، منها من استخدمناها في الفصل النظري والآخر في الفصل التطبيقي ففي الفصل النظري والتطبيقي اعتمدنا على:

- المنهج الاستنباطي: والذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب التطبيقية المختلفة.

- المنهج الوصفي: وذلك لوصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من نتائج الإختبار.

مرجعية الدراسة:

لإمكانية إنجاز دراستنا وتبيان مدى تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية العمومية، اعتمدنا على مجموعة من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب المراجع، البحوث الجامعية، التقارير الإحصائية الخاصة ب"م،ع،إ" والمواقع الإلكترونية الرسمية و.الجريدة الرسمية ،القوانين والمقررات الخاصة بالمؤسسات الصحية.

صعوبات الدراسة:

خلال القيام بالبحث اعترضتنا بعض الصعوبات خاصة في الدراسة الميدانية وأهم هذه الصعوبات نوجزها فيما يلي:
-في الجانب التطبيقي : صعوبة التعامل مع بعض إطارات المؤسسة لتكتمهم على بعض المعلومات المفيدة؛ وهذا راجع للأسباب التالية :

-سرية أغلبية وثائق المؤسسة وصعوبة الإطلاع عليها.

- صعوبة إسقاط الدراسة النظرية لعنوان البحث الإدارة الإستراتيجية على الجانب التطبيقي بحكم المؤسسة محل الدراسة مؤسسة عمومية وليست تجارية فعلية الإدارة الإستراتيجية تكون بالدرجة الأولى على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية مستغانم و"م،ع،إ" تابعة لهذه الأخيرة.
-نقص الكتب و المراجع الجزائرية، أما الكتب العربية (أغلبها متشابهة).

هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها واختبار فرضياتها قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:
يتناول الفصل الأول عموميات حول الإدارة الاستراتيجية، ويتم فيه تقديم الإطار النظري والأدبيات التطبيقية، من خلال إعطاء مرجعية الدراسة المرتبطة بموضوع الدراسة؛ ويتضمن الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وتحديد البدائل. والخيارات الاستراتيجية.
أما الفصل الثالث الدراسة التطبيقية في " المؤسسة الاستشفائية العمومية سيدي علي بمستغانم" ، والذي يضم طريقة وأدوات الدراسة، ونتائج المتوصل لها والمناقشة.