



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

- مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

بعنوان



الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

دراسة الحالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي -

الأستاذ المشرف

دحمان أحمد

من اعداد الطالبة:

شواط حفصة

السنة الجامعية 2019-2020



الإهداء

أتقدم بقلب شاكر ونفس خاشعة لله سبحانه وتعالى بحمده قبل رضى وحتى رضا قال عز وجل " وقضى ربك ان لا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسان

الي اعز ما املك في الوجود الي انسان رايته بين الناس رجلا وبين الرجال بطلا وبين الابطال مثلا الي من هيا لي أسباب الراحة والسعادة الي من مد لي يد العون والمساعدة على إتمام مشواري الدراسي " ابي العزيز" الي من كانت سببا في وجودي فأوجدت دوما في قلب الي اعز الخلق عندي التي كانت الأصل، فكننت فرعها، واليك عبير قلبي، منيرة دربي ومؤنستي في سراء والضراء الي اعز وأحب الناس الي " امي العزيزة".

الي صاحب الدعم المعنوي الذي كان سند الي في جميع الأوقات الي " زوجي الغالي" اطال الله في عمره وحفظه الله لي من كل شر وقدر له كل خير ورزقه أجمل ما يتمنى.

الي احلي ما املك في الوجود جواهري الثمينة إختوتي محمد امين، زكرياء صالح، شيماء

الي رفيقات دربي وأقرب الناس الي قلبي امال ناديه كريمة فاطمة ساره يمينه فوزيه زهيره نوريه عائشة كحلة.

الي كل من ساهم في دعمه وقدم لي يد العون وكانوا حافزا لإنجاز هذا العمل المتواضع من قريب او بعيد الي كل عائلة " شواط".

وأخصهم بالذكر أساتذة الدفعة الذين رافقونا خلال مسيرتنا الدراسية في الماستر المشرف الأستاذ دحمان احمد لاهتمامه للبحث.



الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

الحمد لله الذي انار درب العلم والمعرفة واعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا الي انجاز هذا العمل.

ان الشكر كل الشكر والحمد لله تعالى بارئنا ومسبب نجاحنا، ومن أسباب نجاحنا أشخاصا وقفوا الي جانبنا وازرونا ونصحونا وقومنا أتقدم بخالص التقدير والاحترام الي كل اساتذتي دون استثناء من الابتدائي وصولا الي الجامعة.

واتوجه بجزيل الشكر والامتنان الي كل من ساعدني من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل وما وجهته من صعوبات وأخصهم بالذكر أساتذة الدفعة الذين لو يبخلوا بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة التي كانت عوننا في إتمام هذا البحث.

كما لا انس بتوجيه الشكر الي مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي وكل عمالها وعمال المكتبة الجامعية الذين كانوا سندا وعونا على إتمام البحث.

كما لا انس أيضا بتوجيه الشكر الي والديا وزوجي وزملاء الدراسة وأقارب على مساعدتهم لي ولو بكل طيبه صادقة.

شواط حفصة.

I	الاهداء.....
II	الشكر.....
III	الفهرس.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الرموز.....
أ	مقدمة عامة.....
1	الفصل الأول.....
1	تمهيد:
1	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية.....
1	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية ونشأتها.....
3	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
5	المطلب الثالث: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية.....
9	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية (مستويات، التحديات، التفكير الاستراتيجي).....
9	المطلب الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية.....
10	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.....
12	المطلب الثالث: التفكير الاستراتيجي وصناعة القرارات الاستراتيجية.....
14	المبحث الثالث: مراحل الإدارة.....
14	المطلب الأول: التحليل ورصد البيئي.....
17	المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية.....
19	المطلب الثالث: تنفيذ الاستراتيجية.....
21	خلاصة الفصل:
22	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي.....
23	تمهيد:

23.....	المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي
23.....	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
24	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه
27.....	المطلب الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي
28.....	المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي
28	المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية-الرسالة والاهداف
34	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
38.....	المطلب الثالث: تحديد البدائل الاستراتيجية
40.....	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
40.....	المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي
42.....	المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي
44.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
46.....	خلاصة الفصل:
47.....	الفصل الثالث: دراسة حاله في مؤسسة عمومية استشفائية
48.....	تمهيد:
48.....	المبحث الأول: تنظيم المؤسسات الاستشفائية
48.....	المطلب الأول: تقديم للمؤسسات الاستشفائية
51	المطلب الثاني: معايير تصنيف المؤسسات الصحية
53	المطلب الثالث: الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الاستشفائية
59.....	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الأول: تقديم بطاقة فنيه حول المؤسسة
61.....	المطلب الثاني: مجال نشاطات المؤسسة وامكانياتها
63.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية
70.....	المبحث الثالث: واقع الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في م.ع.إ
70.....	المطلب الأول: مقابلة مع المدير المؤسسة

72	المطلب الثاني: التحليل ورصد البيئي للمؤسسة العمومية
74	المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية من خلال تقييم أداء المؤسسة
78	خلاصة الفصل:
79	خاتمة عامة:

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	تعداد الموظفين لمستشفى سيدي علي	الجدول (1)
63	الإمكانات المادية التي يستحقها المريض	الجدول (2)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
الشكل رقم (1)	مستويات الإدارة الاستراتيجية
الشكل رقم (2)	أهمية التخطيط الاستراتيجي
الشكل رقم (3)	اقسام التخطيط الاستراتيجي
الشكل رقم (4)	عناصر الرسالة استراتيجية
الشكل رقم (5)	المديرية الفرعية للمالية والوسائل
الشكل رقم (6)	المديرية الفرعية للموارد البشرية

قائمة الرموز

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

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 الاستراتيجية 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.

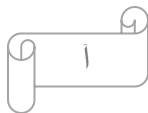
صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحوظة إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

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، وتبناها لأسلوب وسياسة الفكر الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الذي يعد من أهم وضائف 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 واستمراريتها

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 ونقاط الضعف فيها وفهم البيئة الخارجة ومحاولة التعرف على الفرص والتحديات

كما يمكن استشراف المستقبل كما ذكرنا سلفاً 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" ارتأينا 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 باهتمام متزايد قبل المهتمين والعاملين بالقطاع الصحي من مخططين صحيين ومزودين لهذه الخدمات وممولين وإضافة إلى المنتفعين بها، وأصبحت المستشفيات محل تساؤل وانتقاد وشك حول قدرتها على العمل بكفاءة وفعالية 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 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 لا تزال تسند إلى الأطباء مهمة إدارة أنظمتها الصحية ومؤسساتها ومن قدرتها على توفير خدمات ذات جودة عالية وبشكل يحافظ على مواردها الصحية المحدودة والمرتفعة التكلفة. وهنا تنطبق مقولة " إذا لم يكن للصحة ثمن، لها تكلفة باهظة ترهق كامل الدولة "

الإشكالية:

وانطلاقا مما سبق ذكره. يمكن صيغة 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؟

- فيما يتمثل دور المدير وكيف يستطيع تنفيذ هذه الاستراتيجيات المختلفة وبالتالي الوصول إلى الهدف؟

- ماهي أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاستشفائية العمومية باعتباره من أهم الوظائف الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية؟

إلى 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.

- أن توفر الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة الاستشفائية غير كافية لتحقيق الفاعلية بسبب التغيرات الحاصلة في محيطها مما يوجب عليها اقتحام الإدارة الاستراتيجية لتسييرها ماديا وبشريا.

توفر شروط التقويم والرقابة الاستراتيجية 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 الإدارة الاستراتيجية.

حدود الدراسة: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمواضيع المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية والمؤسسة العمومية الاستشفائية سيدي علي بمستغانم والربط بينهما

الحدود المكانية: شملت الدراسة دولة الجزائر والمتمثلة بدراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بسيدي علي مستغانم.

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019\2020.

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

منهج أدوات الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة عدة مناهج منها من استخدمناها في الفصل النظري والأخرى 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 وتحقيق من نتائج الاختبار.

مرجعية الدراسة:

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

صعوبات الدراسة:

خلال القيام بالبحث اعترضتنا بعض الصعوبات الخاصة 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 الاطلاع عليها.

- صعوبة إسقاط الدراسة النظرية لعنوان البحث الإدارة الاستراتيجية على الجانب التطبيقي بحكم المؤسسة محل الدراسة مؤسسة عمومية وليست تجارية فعلية الإدارة الاستراتيجية تكون بالدرجة الأولى على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية مستغانم و " م، ع، إ " تابعة لهذه الأخيرة.

- نقص الكتب والمراجع الجزائرية، أما الكتب العربية (أغلبيتها متشابهة).

- الظروف التي تمر بها البلاد المتعلقة بجائحة كورونا وصعوبة التواصل والولوج إلى المكتبات.

هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها واختيار فرضيتها قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

يتناول الفصل الأول عموميات حول الإدارة الاستراتيجية ويتم فيه تقديم الإطار النظري ولأدبيات 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 بـ مستغانم والذي يضم طريقة وأدوات الدراسة، ونتائج المتوصل لها والمناقشة.

تمهيد:

يشكل علم الإدارة الاستراتيجية أحد العلوم المشتقة من علم الإدارة والمتفاعلة معه والمتأثرة بمدخل 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 الاستراتيجية وباحثيها وتفكيرهم بالظواهر ذات الأفق الاستراتيجي الإدارية منها والمنظمة، سواء كان ذلك في الماضي لمختلف المنظمات أم في الحاضر والمستقبل فرداً وجماعاً اتصالاً وانفصلاً واستقلالاً وتداخلاً وتكاملاً.

فالإدارة الاستراتيجية ما هي إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه المعارف على مستوى المنظمة ككل. ويتم في هذا الفصل تناول مجمل الجوانب المتعلقة بالاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي بدءاً لمختلف المفاهيم، المستويات والخصائص والتحديات.

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين (20)، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة.

ينظر إلى الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل أو الامتداد للخطط السنوية ولكم على النطاق الزمني الأطول هذه النظرة ليست خاطئة، ولكنها في حاجة إلى بعض التعديلات والإضافات لتكون متكاملة والأكثر ارتباطاً بالواقع نظراً لحداثة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العربية ولقلة ما نُشر عنها في المؤلفات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية ونشأتها:**1-نشأتها:**

اشتقت كلمة "استراتيجية" من كلمة "استراتيجية" وهي كلمة يونانية الأصل وتعني فن القيادة.

وتعني كذلك علم الجنرال، وتفيد الاستخدامات المحددة، لهذه الكلمة لتلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال تصف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد.¹

-تعتبر الحرب العالمية واحدة من الظواهر الحتمية في حياة الإنسان، واكتسب مسيرته على هذه الأرض وكانت معلماً بارزاً في تاريخه الطويل ولكن الحرب كذلك فقد استحوذت كسواها من الفروع المعرفة الإنسانية، على اهتمام كثير من المفكرين والدارسين الذين حاولوا الوصول إلى استنتاجات ومبادئ القوانين عامة لهذه الظاهرة المعقدة من خلال الدراسة المقارنة لتجارب الحروب الإنسانية على مختلف أنماطها.²

¹ زيد منير عبيوي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 19-21.

² بوبفرة ناصر الشركة الأورو الجزائرية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تجارة ومناجمت دولي جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم 2013\2014 ص 06.

وظهرت بواكير الملفات في هذا المجال قبل أكثر من عشرين قرن على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها المؤلفات الأخرى للعسكريين والمؤلفين إغريق والرومان والعرب الأوربيين تناولت جميعها بعض المفاهيم والمبادئ الأساسية والتفصيلية للحرب، مما نتج عنه نشوء فرع جديد من فروع المعرفة الإنسانية اصطلاح على تسميته (الفن العسكري) أو (الفن الحربي).

وكنتيجة حتمية للتوسع الهائل في المجال المعرفة العسكرية، قسم الفن العسكري إلى استراتيجيات وفن العمليات وتكتيك.

قسمها الجنرال "أندريه بوفر" إلى الاستراتيجية والتكتيك ولوجستيك شؤون إدارية

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

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

" ليدل هارت" هي فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية وتحقيق هدف السياسة.

-وتعكس هذه التعاريف مختلفة الاختلاف بين مفاهيم أصحابها لمعنى الاستراتيجية وماديتها ووسائلها مما يوحي بأن مفهوم هذه الكلمة أو الاصطلاح لم يبلور بعد في أذهان رواد الاستراتيجية ومفكرها.

يلاحظ أن مفهوم الاستراتيجية قديما كان من الفكر البشري حيث تمتد جذورها الإدارة الاستراتيجية إلى الضارة اليونانية القديمة التي اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية Strategos الذي تعني علم الجنرال Strategos وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال تصف شخصية القائد.¹

مفهومها:

-مصطلح الاستراتيجية 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 الاستراتيجي، ومن ثمة توصيفه في البرامج الزمني قبل التنفيذ.

-الاستراتيجية هي الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها.

-وهي الطريقة والمنهجية التي تتبعها المؤسسة في صياغة أهدافها التنموية مع التغيرات التي يفرضها المحيط الذي تعيش حوله وفقا للوسائل والامكانيات التي تمتلكها لتحقيق فعالية دائمة في ديناميكية المؤسسة على مختلف نشاطها²

-وتعرف أيضا على أنها خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ المنظمة لأنشطتها لتحقيق أهداف طويلة الأجل في السوق أو الأسواق المعينة في استخدام موارد معينة في بيئة متغيرة.

¹ بوبقرة الناصر، الشركة الأورو الجزائرية، م ذكرمة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تجارة ومناجمنت الدولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014، 2013، ص 6.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، 1432هـ/2011م، ص 27

فإن الاستراتيجية تعني عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتخطيط هذه الأهداف المصاغة بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه الشركة أو تستعمل فيه ونوع المنشئة الحالية الذي ستكون عليه. توجد تعاريف متعددة للاستراتيجية نستعرض منها ما يلي:

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

كما عرفها أحد المسيرين " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف"¹

نستطيع القول ان الاستراتيجية في ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله نختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد أو المخاطرة.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والاهداف طويلة الأجل.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية ومنها ما يلي:

_حسب (David) هي "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"

-كما يعرف (Assef) الإدارة الاستراتيجية على أنها "العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العلامات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.

-ويؤكد العالمان (Stick Land. Thomp Son) على ان الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

-اما (Vincz. Higgins) يرون ان الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها"².

¹ بالوازي حبيب، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص تسيير الاستراتيجية دولي، جامعة مستغانم، 2011/2012، ص 13.

² منصور محمد إسماعيل العريقي للإدارة الاستراتيجية الطبعة الثانية 1432هـ\2011م ص 27.

-شولندر (Chandler) بانها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وان عملية تخصيص الموارد وإعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة.

ويرى الدكتور زكرياء الدوري أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

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

-مما سبق نستنتج الباحث أن هناك تعاريف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أنها تصب جميعاً في التعريف التالي: الإدارة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للاستراتيجية إذ يرى أنهم لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي إذ عادت 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 هيا استجابة غير المخططة للظروف الغير 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 الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الاعمال والوظائف هناك العديد من التعريفات للإدارة الاستراتيجية للعديد من علماء الإدارة:

- يعرفها (Hunger&wheelen) الإدارة الاستراتيجية " مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل.

- ويعرف الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 1999م أن الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.²

¹ C.Kennedy " Les idées essentielles des auteurs les plus cites" Edition Mascina paris 2002 p03

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 207.

-ان التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير الي ان الاستراتيجية مفهوم ذو ابعاد شمولية لذلك فان التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة اطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم (الغالي 2007) وهي:

-التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وانشطة متعددة.

-التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يشتق عنه من قدرات إبداعية، وتعامل مع الاحداث בזكاء لصناعة القرارات المهمة والاستراتيجية في المنظمة.

-التمركز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يربط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.

التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والاعمال المختلفة وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة.¹

وينظر اليها (hitt et al 2004) من زاوية المزايا التنافسية، فالإدارة الاستراتيجية بالنسبة له ولزملائه هي تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والافعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة وفي السياق نفسه ينظر اليها (DESS et al.2005) على انها مجموعة القرارات والأنشطة التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

- ومن خلال التعريفات الكثيرة التي لا يسمح المجال بذكرها أن نقول : إن الإدارة الاستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل) على المدى البعيد وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها وتحدد غايتها وأهدافها والوسائل التي ستبعمها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضا 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 الاستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضا مراجعة وتقويم تلك القرارات.

-فعملية الإدارة الاستراتيجية جزء هام في منظومة الفكر الإداري حيث تتضمن الإدارة الاستراتيجية تحديد وتصميم وتنفيذ ثم تقييم القرارات الهامة للمنظمة الهامة الاقتصادية على سبيل المثال ذات الأثر الطويل الأجل وهذه القرارات تهدف إلى زيادة القيمة الاقتصادية بزيادة حصتها السوقية، وزيادة القيمة المضافة لهذه المنظمة، وللاقتصاد الوطني ومن ثمة المجتمع ككل.²

المطلب الثالث: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية.

1-أهمية الإدارة الاستراتيجية: تزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الاعمال في بيئة متغيرة وكما تتجلى الأهمية كذلك في استجابات للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر باتخاذها قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات للمنظمة:

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي الإدارة الاستراتيجية مرجع سبق ذكره ص 39.

² ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال محمد المرسي، " الإدارة الاستراتيجية"، دار الجامعية، ص 22.

- ✓ تمثل إطارا لتحسيس الممارسات الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات اوراقبتها.
- ✓ تضع أسس عملية وسليمة لتخصيص الموارد والامكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- ✓ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغير، وابرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة الي المساعدة في النظر الي التغير كفرصة وليس كتهديد.
- ✓ إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال اجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.¹
- ✓ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: تمنحها إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول اليها.
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- ✓ تشجيع الإداريين على اظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر.
- ✓ تودي المنظمة الي انجاز مهارتها ومسؤولياتها بفعالية عالية.
- ✓ تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاف لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا للمتغيرات.
- ✓ التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: ان زيادة السرعة في التغير الحاصل في البيئة المحيطة في المنظمة كما نوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، ومن اهم وظائف الإدارة الاستراتيجية هو التقليل او التحقيق من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة من خلال امتلاكها نظم المعلومات استراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتوافق على المتغيرات الداخلية.
- ✓ تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة: تساهم الإدارة الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصدرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لمواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.
- ✓ تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.²
- ✓ مدخل الإدارة الاستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين بين جميع المستويات عند اعداد وتنفيذ الخطط وعليه فان أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب ان يستند فقط الي

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة، طبعة الأولى، 2013م-1434هـ، ص 28.

² المؤيد سعيد سالم، " الأساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار اوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 17، ص 18.

معياري الأثار أو النتائج المالية، بل يجب ان يمتد ليشمل الأثار والنتائج السلوكية أيضا وفي الحقيقة فان تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية وبغض النظر عن تأثير الخطط الاستراتيجية على الربحية فانه يمكن ان تحقق عنها النتائج السلوكية التالية:

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
- القرارات الجماعية.
- مشاركة العاملين.
- توضيح الأدوار.
- الحد من مقاومة التغيير.

-إضافة الي 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:

-التخصيص الفعال للموارد والامكانيات.

-القدرة على احداث التغيير.

-تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية والمرضية.¹

2-فوائد الإدارة الاستراتيجية: هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة عند استخدامها الإدارة الاستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية نذكر منها:

✓ وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الاحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة، أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

✓ تحقيق الفهم والإلزام من قبل العاملين جميعهم في المنظمة (المديرين والموظفين): كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في العمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة اللاعقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، وبالرغم من أن ذلك ما زال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية،

-إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية (process) وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة، طبعة الأولى، 2013م-1434هـ، ص 29.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم (المديرين والموظفين) وقد يكون الفهم من بين أهم الفوائد الإدارية الاستراتيجية متبوعاً بالإخلاص والالتزام أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

✓ تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة: وهي المنظمة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية هي:

- حل المشكلات بطرق منهجية منظمة

- التعلم من تجاربها التاريخي وتجارب المنظمات الأخرى.

- تجرب دائماً مداخل وأساليب جديدة.

- نقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة.

✓ تساعد الاستراتيجية على خلق حالة من التداؤب (synergy): وذلك من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها فالصورة الكلية للعمل في المنظمة تتحقق من قيادة الجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف، وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبون ويدعمون رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها.

✓ استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية الاستيعاب بشكل أفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً مع وضعها في الأمد القصير، ومن ثمة تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً.¹

✓ تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى.

✓ تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة وتدعيم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

✓ التخصيص الفاعل للإمكانيات والموارد: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد كما تساهم في حسن استخدام مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف²

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص32.

² عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الاستراتيجية، دار جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004م، ص 52.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية (مستويات، التحديات، التفكير الاستراتيجي).

المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية: يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية:

الشكل رقم 1- يبين مستويات الإدارة الاستراتيجية



1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة كلها، وتحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة، كما تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تدخل فيها أو تخرج منها، وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية للمنظمة تهتم بالتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة، وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، كما وتأثر على كل المنظمة.¹

2- الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية في صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية، وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها في هذا المستوى إن الإدارة الاستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة، واتخاذ قرارات اللازمة للتنفيذ، ومن أهم هذه القرارات الاستراتيجية لهذا المجال تلك الخاصة بتحديد خطة المنتجات والتمويل، والعمالة والبحث والتطوير، وتصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتملة أن تواجهها المنظمة.

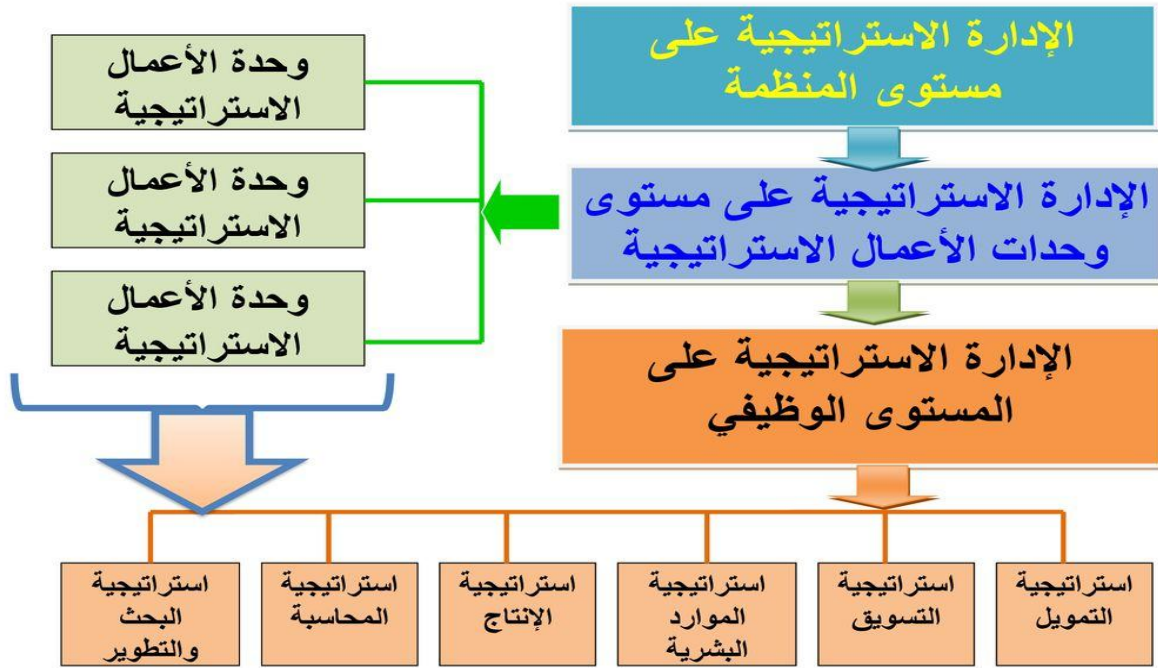
3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: لما كانت وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، التسويق، الشؤون المالية إلى غير ذلك لذلك من الضروري أن تكون المؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، وبالمعنى الأخر أن تكون خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للإنتاج، وتتولى

¹ منصور إسماعيل العريفي مرجع سبق ذكره ص29.

كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات، والبرامج، والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

-تختص الوظيفية الاستراتيجية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والاستناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال واستراتيجية المنظمة.¹

الشكل رقم 2 - يبين مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، وحالات دراسية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 36.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات نجد من الضروري اثارها امام القارئ من اجل التمعن فيها واخذها بالحسبان وهو يصنع القرارات الإدارية ومن بين هذه التحديات ما يلي:²

1-التحديات الخارجية: تتمثل فيما يلي:

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الاعمال: إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كماً ونوعاً تساهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة وأصبحت

¹ بلقيدار سيد احمد "الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير دولي جامعة مستغانم 2011\2012 ص غير موجودة.

² مؤيد سعيد السالم "اساسيات الإدارة الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص21.

الظاهرة ظاهرة التغيير سمة جوهرية للعقد الأخير في القرن الماضي وللعقد الأول في القرن الحالي ويظهر هذا التغيير والتطور في جميع نواحيه ومظاهره والمتمثلة في البيئة السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعلوماتية، الاقتصادية والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً في مختلف المؤسسة.

● **ازدياد حدة المنافسة:** لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقاً بل تعدت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح المنافسة كونية أيضاً، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة العليا تحدياً في وضع خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في الأسواق.

● **التحالفات الاستراتيجية:** إن تلاشي 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 الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف إلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

● **ندرة الموارد:** زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد القدر وبالخواص المطلوبة وفي الوقت المناسب، فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السنة الغالبة في وقتنا الحاضر¹

ب- التحديات الداخلية: وتتمثل في:

● **تطوير عمليات التفكير والانجاز الاستراتيجي:** حيث أن إتاحة الفرص للتفكير الاستراتيجي ومدى توافر الهيكلة اللامركزية التي تساعد المديرين على صياغة الاستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة يعد تحدياً كبيراً يواجه الإدارة الاستراتيجية في المنظمة²

● **تحديد وظيفة المتخصصين في مجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الاستراتيجية:** يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وهذا يتطلب اجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الاستراتيجية وان يفهم مدير التخطيط استراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا وشاملاً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة.

-تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبير، وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت كونها لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الاستراتيجية الي كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة امام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقت كبيراً وإنفاقاً كبيراً.

● **ظهور المنظمات المتعلمة:** امام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات ولا يتحقق لها ذلك الا اذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين

¹ فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006م، ص 37، ص 38.

² مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 21-23.

ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الاستراتيجية التزاماً طويلاً لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب الزامية المنظمة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، ويمكن ان تشكل المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة او تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى ان بالإمكان استخدامها اما لزيادة او تقليل المتاح منها من اجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.¹

المطلب الثالث: التفكير الاستراتيجي وصناعة القرارات الاستراتيجية: باعتبار ان التفكير الاستراتيجي يعتمد على المدير الاستراتيجي في مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل ابتكاري وكذا صناعة القرارات الاستراتيجية تمثل جوهر عمل المدير الاستراتيجي في المنظمة، وجب علينا التطرق الي التعرف على المدير الاستراتيجي ومهامه وحدود اختصاصه في المنظمة:²

أولاً: المدير الاستراتيجي: يتميز المدير الاستراتيجي عن غيره من المديرين بخاصيتين هما:

- القدرة على فهم مغزى الاحداث دون أثر بظواهر الأمور، والتغيير في الاتجاهات والتحفيزات.
- القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون ان يمنعه الخطر المتوقع.
- وبالإمكان تشخيص الاستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق قياس:
- طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله.
- الطريقة التي يكيف بها أفكاره المتميزة لتلائم الظروف المتغيرة.
- اما بالنسبة لدوره يتمثل في:

1-1- الأدوار الشخصية: يؤدي وجبات رسمية متعددة ذات طبيعة اجتماعية وقانونية.

1-2- الأدوار المعلوماتية: يلعب دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنظمة.

1-3- الأدوار القرارية: يقوم بأخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الازمات ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات متعددة.

- مجلس الإدارة: ويتمثل دوره في المراقبة من خلال لجان إدارية مختصة بحيث يبقى متماشياً مع تطورات داخل المنظمة وخارجها، التقييم والتأثير بتقديم النصح والبدائل، الاستحداث والتجديد النسبة لرسالة المنظمة.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، 2005، الأردن، ص 57-65.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- الإدارة العليا: يتوجب على المدير العام توفير القيادة للشركة وذلك بوضع او تحديد النغمة التي تدير عليها الشركة الى الرؤية الاستراتيجية والقيادة ليست هي الإدارة الاستراتيجية بل نتاج لها وتوفير كذلك إدارة عملية التخطيط الاستراتيجية الذي يسعى الي تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالشكل الصحيح ورفع وعي المديرين لرياح التهديدات.¹

ثانيا: التفكير الاستراتيجي.

ليست العملية الاستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، إذا يسعى الاستراتيجي ابتداء من تفهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف او المشكلة التي يوجهها، ثم يحاول استخدام اقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب او تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن، ولما كانت المشكلات او المواقف التي تواجه المنظمات ذات طبيعة معقدة فإنها تتطلب من المديرين امتلاك القدرة على التفكير الإبداعي.

-ان التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة الان، هو كيف تستطيع نشر التفكير الاستراتيجي بين العاملين، ولا سيما المدراء منهم ان ذلك سيساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الاستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المنظمة هذه، وتتبع أهمية التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال من حقيقة واضحة خلاصتها ان المدير الاستراتيجي يتساءل دائما كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة، وغايتها بأحسن ما يكون كيف يمكن صياغة الاستراتيجيات بأساليب تضمن تحقيق اهداف بأفضل ما يكون من حيث الزمان والمكان والتكاليف والجودة.²

ثالثا-صناعة القرارات الاستراتيجية:

يتمثل القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يعطيه، لذا يجدر بالمدير الاستراتيجي ان يلم بالخصائص الأساسية للقرارات الاستراتيجية واهمية تفرقها عن القرارات التشغيلية، ذلك لان اظهار الاختلاف يساعدنا على إمكانية فرز المنظمات التي تدار استراتيجيا عن غيرها وتدار بأساليب غير استراتيجية وتعرض بالتالي للفشل ومن اهم الخصائص:

1-3القرارات الاستراتيجية: تميز بالمركزية طويلة المدى، القدرة وعدم التكرار الحتمية قليلة العدد قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، تتخذ القرارات في ضوء معلومات غير مؤكدة وتشارك خبرات واستخدام تلك المعلومات.

2-3القرارات التشغيلية: فهي تتميز اللامركزية، أي يتم اتخاذها في الأقسام الدنيا، قصيرة المدى ومتكررة، معلومات مؤكدة ومتوفرة، واخير سيطرة البعد الكمي أي توضع القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على انتاجها وذلك ببيان خصائصها وابعادها ومقاساتها ودرجاتها واشكالها التفصيلية.

رابعا: نماذج صناعة القرارات الاستراتيجية: يقدم العالم هنري منتربج أربعة نماذج او طرق أساسية في صناعة القرارات الاستراتيجية وهي:

¹ بالوزاري الحبيب" دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة جامعة مستغانم 2011\2012ص13.
² C Kennedy les idées essentielles des auteurs les plus cites Edition mascina paris 2002 p03

4-1 النموذج الريادي: تصاغ الاستراتيجية هنا من قبل شخص ذو نفوذ ويكون التركيز على الفرص، اما المشاكل والتكاليف فتحتل المرتبة الثانية والهدف الأساسي في هذا نمو المنظمة من خلال فرص معينة لا يدركها المنافسون.

4-2 النموذج التكييفي: يشار اليه أحيانا بالعمل الذي لا مفر للشركة من القيام به لأنها في ورطة كبيرة اذ يتصف هذا النموذج في صناعة القرارات بالحلول الميينة على رد فعل المشكلات القائمة (تهديدات) بدلا من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها، وهنا المدير يتمتع بالمرونة والحرية في التكيف مع الاحتياجات الاتية:

4-3 النموذج التخطيطي: وفي هذا النموذج يتم جمع المعلومات المطلوبة بطريقة منتظمة لإنجاز عملية التحليل الاستراتيجي والخروج بعدد من البدائل الاستراتيجية ومن ثم اختيار الاستراتيجية الأكثر تلاؤما مع الموقف ويتضمن البحث المسبق للفرز بالفرص الجديدة والحلول العلاجية التي تمثل ردود أفعال بخصوص المشكلات القائمة حاليا.

4-4 النموذج المختلط: في بعض الأوقات قد تلجأ المنظمة الي اتباع نموذجا مختلطا، التغيير بمثابة تجميعا للنماذج الثلاثة المسبقة وتبدو فائدة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع، وعندما يكون من الأهمية بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة قبل اقدمها على الالتزام باستراتيجية محددة.¹

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية.

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

-وبعد تحديد هذه العوامل فان الإدارة العليا تقوم بتقييم العوامل الاستراتيجية تمهيدا لصياغة رسالة او مهمة المنظمة. إن الخطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية 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 الداخلية²

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

¹ علي ميا وسام زاهرو سوما سليطين مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية "الإدارة الاستراتيجية" واثرها في رفع أداء منظمات الاعمال-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد (29) العدد(1) 2007.

² منصور محمد إسماعيل العريقي " الإدارة الاستراتيجية" صنعاء 1432 هـ /2007.

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 الاستراتيجية. وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي: المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة. المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط). المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

-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 الاقتصادية، 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 بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف، فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

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 الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعا 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 الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.¹

2-تحليل البيئة الخارجية: يقصد بها كل العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتملك تأثيرا 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 تأثيرا متفاوتا على المنظمات (أي أنها تؤثر في بعض المنظمات ولا تؤثر في البعض الآخر)، وتعتبر أكثر ارتباطا بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة، وهي وان كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها.

¹ زكرياء مطلق دوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار وائل للنشر، الأردن 2005 ص83.

3-تحليل البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها وتعد مصدرا 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.

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

وتتجلى أهميته في تلبية متطلبات أمرين مهمين:

- الأولى التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبيا والأقل اضطرابا.
- الثاني ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة بمعنى أن التغيرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال.

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

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجبة 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".¹

ومن التعريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات افراد 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:

بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا 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.

ايجاد 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 زكرياء مطلق، مرجع سابق ص 87-94

تفعيل التبادل بين الأعضاء، وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال لاتصال¹.

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 الاستراتيجية.

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

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. وتشتمل عملية صياغة الاستراتيجية: صياغة المهمة أو الرسالة، تحديد الأهداف لتنمية الاستراتيجيات، ووضع السياسات².

أولاً: الرسالة

رسالة المنظمة هي الغرض أو المبرز 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 "ناروا" 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 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.

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 والارتباط عما ينبغي تحقيقه وضياح الغاية من وجود المنظمة.

1 مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الماسية الإسكندرية 2000 ص111.

2 مؤيد سعيد سالم نفس المرجع السابق، 73-71.

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...

تتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:

- غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثال، أو زيادة المبيعات).

- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثال لقياس مدى تعظيم الأرباح).

- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف.

إطار زمني لتحقيق الهدف.

ولكي تكون عملية وضع الأهداف مجدية بالنسبة للإدارة، لا بد 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 فردياً وجماعياً.

- ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقاً 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 الأهداف¹.

ثالثاً: وضع الاستراتيجيات وتطويرها

الاستراتيجية خاصة بالمنظمة هي الخطة الرئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها

ويتمثل دور الاستراتيجية 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

استراتيجية لتنمية الطلب تركز على الابتكار والتطوير أو فتح أسواق جديدة أو خدمة قطاعات جديدة... الخ.

والاستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة، والاستراتيجية الجيدة هي تلك التي

يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم والتضارب أو التداخل في الأداء.

رابعاً: السياسات

تستمد من الاستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم وبالتالي، فإن السياسة هي أداة

الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، هذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتمام به

بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية.

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

¹ زكريا مطلق الدواري الاستراتيجية، مرجع سابق ص 57.

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 الاستراتيجية التي أدت إلى وضعها، وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنظمة.¹

المطلب الثالث: تنفيذ الاستراتيجية:

يقصد بتطبيق الاستراتيجية 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 الاستراتيجية، 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 تخدم الموازنة فقط باعتبارها خطة تفصيلية لكيفية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة ولكنها أيضاً تمثل قائمة مالية تظهر التأثير المتوقع لاستراتيجية وما تنطوي عليه من برامج على الأداء المالي المستقبلي للشركة.³

ثالثاً: الإجراءات

يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية المعيارية أنها تصف تفصيلاً 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.

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال محمد المرسي "الإدارة الاستراتيجية" (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية الإسكندرية 2002 ص44.

² منصور إسماعيل العريقي مرجع سبق ذكره ص26.

³ ثابت عبد الرحمن ادريس مرجع سبق ذكره ص45.

- 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:

أولاً: أدوات الأداء

تهتم هذه المجموعة بالتطرق لثلاثة أدوات رئيسية التمام الاستراتيجية وهي الأهداف السنوية، والاستراتيجيات الوظيفية، والسياسات.¹

ثانياً: 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.

¹ مؤيد سعيد السالم مرجع سبق ذكره ص32-ص33.

خلاصة الفصل:

الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية التي تتضمن التصميم والتنفيذ للاستراتيجيات، التي من شأنها تمكين منظمة العمال من تحقيق أهدافها المتمثلة في التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج، وتوصلنا إلى معرفة بأنها أيضا هي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل،

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت خيارا استراتيجيا لمنظمات الأعمال أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية.

الفصل الثاني

تمهيد:

يختلف معنى التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة من منظمة لأخرى او من مكتبة الي 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 يبدأ بقفزة نحو المستقبل ويعكس التغيرات المتوقعة في البيئة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

في ظل التحديات المتتالية التي أصبحت تفرضها البيئة المعاصرة كان من الضروري على المؤسسات اختلاف مجالاتها وتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط الذي يمكن للمؤسسة من النظر للمستقبل يمكنها من اقتناص الفرص الكثيرة التي تتجها البيئة التي تتواجد فيها، واستثمارها لصالح المؤسسة للتطوير والانتشار، وتجنب التهديدات ما أمكنها ذلك، وتحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

_ ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي بدءاً من تعريفه وأهميته وأهدافه وأنواعه ثم أهم الخطوات له.¹

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة، ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.²

_ عرف درور (Drucker) بأنه عبارة عن عملية مستمرة بتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة في تنفيذها.

_ وحسب كوتلر (kotler) فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والإرباح في المستقبل.

_ يعرفه سكوت (Scott) على أنه أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجهوية لبقائها وحيويتها لكل الخطط التي يتم تطويرها، لأي فترة زمنية لاحقة.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2014 عمان، الطبعة الأولى الأردن، ص 29.

² خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبري إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة 2007 الأردن، ص.6.

_ يرى برسون (pryson1993) أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أشكال التخطيط يمكن أن يساعد المؤسسة في التكيف الفعال مع المتغيرات التي تعرفها عن الأهداف معتبراً إياها نظاماً متكاملًا من الإجراءات والجهود الرامية إلى اتخاذ القرارات المهمة لواقع المؤسسة ومستقبلها.

_ كما يعرفه كوب (cope 1981) على أنه ممارسات تنتجها المؤسسة وهي ناتجة عن عملية تشاركية ومسحية للمستقبل تمكنها من التنسيق بين برامجها الإدارية والفنية والفرص التي تتيحها بيئتها لتحقيق.

_ ويعني التخطيط الاستراتيجي بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين، ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجياً فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايداً، وتعد الفترة الزمنية أكبر وتتسم المواد والامكانيات المطلوبة بأكبر الحجم والقيمة.

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

- ✓ هو طريقة نظامية فعالة وكقوة لعملية التنفيذ
- ✓ يحدد ويحلل الفرص البديلة والجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- ✓ عملية إدارة التطوير والمحافظة على الموائمة الجيدة بين الأهداف والموارد المنظمة وبيت تغير فرصها التسويقية.¹

_ وبالمعنى الآخر فإن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تبصير بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل فالتخطيط الاستراتيجي هو كشف المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور وتوجهات المنظمة في المستقبل.
- تحليل المجال الاعمال والأنشطة التي تدخل المنظمة²

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه.

إذا كان التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم التي ذكرناها يقضي إلى بناء تصور مستقبلي لوضع المؤسسة فإن دون شك يكتسي أهمية بالغة لنشاطها وقدرتها على المنافسة والنمو والاستمرارية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

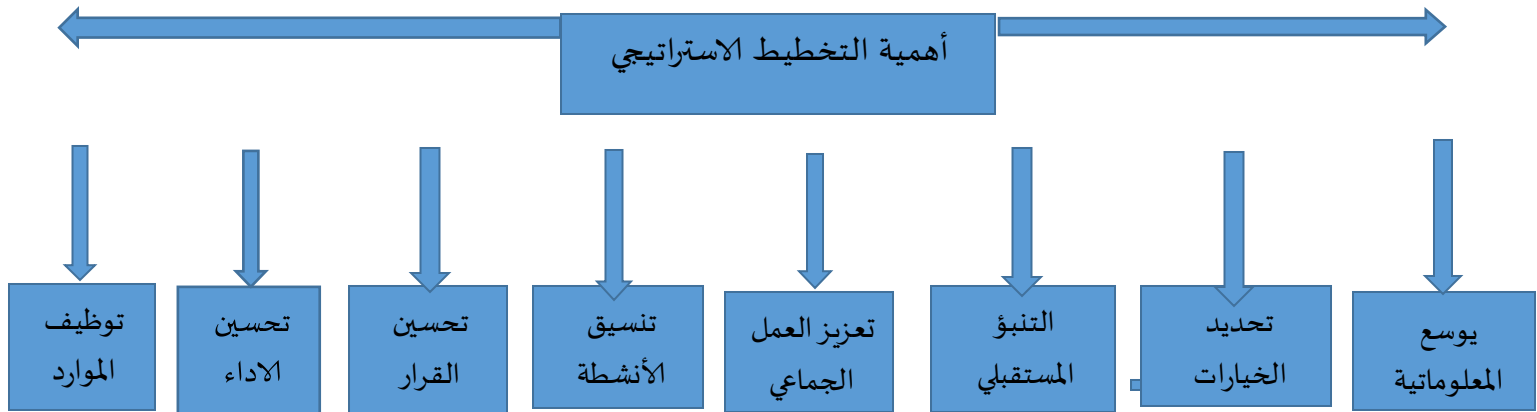
أ- أهميته:

¹ الكبيسي محمد عادل حمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية دراسة تطبيقية على الشركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، الأردن 2011-2012 ص 13.

² المرجع السابق، ص 14.

- 1_ يكرس التخطيط الاستراتيجي الفكر الرئيسي للمؤسسة الذي تبرز أهميته من خلال تبني وتقييم الأهداف السياسات والخطط.
- 2_ يساعد الإدارة العليا على وضع الأولويات عند معالجة مختلف القضايا والمشكلات المتعلقة بنشاط مؤسساتهم
- 3_ يوفر فرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يشعرهم بالأداء والرضا على وظائفهم
- 4_ يُمكن المؤسسة من التأثير والقيادة تجاه محيطها الخارجي ومتغيراته وعد اكتفائها بالاستجابة لها فقط
- 5_ يحقق قدرة المؤسسة على التنسيق بين مختلف أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.
- 6_ يجنب المؤسسة الآثار السلبية التي تفرضها تغيرات البيئة الخارجية قصد زيادة فعالية وكفاءة أنشطتها.
- 7_ يساعد الإدارة العليا على التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة لوضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها.
- 8_ يسهل على الإدارة العليا عملية التحكم في مواردها واستثمارها بشكل أفضل، وتوظيف العائد من استثمارها بطرق فعالة ومناسبة
- 9_ يحقق تفاعل وتواصل البناء بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة مما يخدم أهداف المؤسسة ومستقبلها.
- 10_ يساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية وتوظيف المناسب لمواهبها الإدارية والوظيفية.
- 11_ تطوير عمل المؤسسة ونشاطها من خلال التوظيف المناسب للمستجدات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية.

الشكل (رقم 1) - يبين أهمية التخطيط الاستراتيجي.



¹ حسين محمد جواد الجبوري التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ص75_76.

-تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة الي أي مؤسسة في الميزات التي يحققها لها من خلال الأهداف التي تتمكن من تحملها فيما يلي:

ب-أهدافه:

- ✓ يساعد المؤسسة على تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية من خلال الرؤية والغايات مما يوفر لها خارطة طريق لتحقيق التميز والاستمرار والقدرة المستمرة على المنافسة
- ✓ التركيز على الأمور المهمة وتحديد الموارد التي تعطي مردود اوفر ونتائج واضحة وفقا لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها
- ✓ تشكيل خطوط متكاملة توجه طبيعة العمليات تفويض القرارات وتوزيع المسؤوليات على مختلف المستويات الوظيفية
- ✓ تمكين الإدارة العليا من توجيه طاقتها واهتمامها نحو المسائل ذات الأولوية في نشاط المؤسسة وفقا لرؤيتها وأهدافها وغاياتها الاستراتيجية
- ✓ تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة
- ✓ تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والازمات
- ✓ يفيد في اعداد كواد للإدارة العليا.
- ✓ يساعد على تخصيص الفائض في الموارد.
- ✓ يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.1
- ✓ تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها.
- ✓ يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.
- ✓ يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة.
- ✓ مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي.
- ✓ التقليل من الاثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءات والفعالية.
- ✓ تحسين المركز التنافسي للشركة من اجل طويل.2

¹ رافده عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، طبعة الأولى عمان 2010 ص 286، 287.

² محمد عبد الغاني حسن هلال "التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل مرجع سبق الذكر ص61.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي.

لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة مع الذكران هناك ثلاثة اقسام رئيسية حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة كالآتي:

-التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: وهو عبارة عن عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة وتحدد المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها

وكما يطلق عليه أيضا الاستراتيجية الكلية وهي عملية توضح بواسطة مجلس الإدارة تكون مبنية على أهداف المشروع كله حيث يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تبني على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف الى انجاز اهداف المشروع وهي في الغالب تكون طويلة الاجل

-التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: وهي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل ويمكن محاسبتها على نتائجها من الإيرادات والتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها مع المنافسين والأسواق والمنتجات وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.¹

_ كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو الوحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عالي وميزة تنافسية في السوق.²

-التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: وهي عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفيه في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد المائية والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعه للاستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفية معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.³

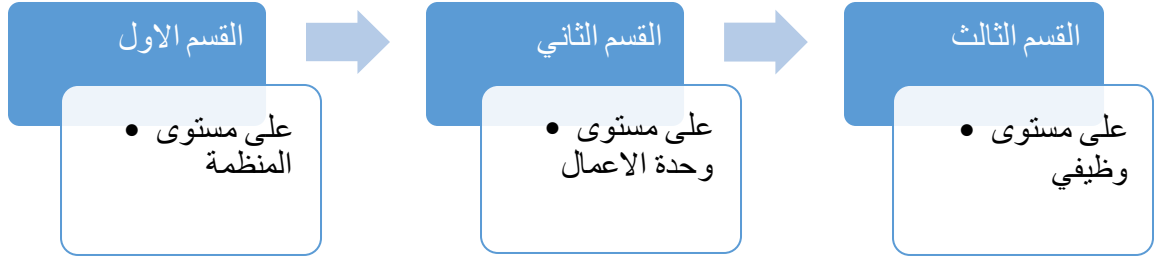
ويمكن توضيح أقسام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة في الشكل الآتي:

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر الطبعة الأولى عمان الأردن 2013 ص 35.

² المرجع السابق ص 36.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2013، ص 92.

(الشكل رقم 2) يبين أقسام التخطيط الاستراتيجي



المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي.

ان الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو تحقيق رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة اليها فالتخطيط الاستراتيجي يمر بالمراحل التالية:

المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية الرسالة والاهداف

أولاً- الرؤية الاستراتيجية:

أ-تعريف الرؤية الاستراتيجية:

هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة وكذلك الظروف المناسبة وتحليل قوتها الذاتية.

ب-خصائص الرؤية الاستراتيجية: وتشمل على الخصائص التالية:¹

1-تحقيقها وفق ومعايير ومستويات وأداء محددة.

2-تحليل البيئة التنافسية: وهو قدرة المنظمة على

تحديد حاجات طالبي الخدمة بناء على مشاهدات ودراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة.

3-التقويم الموضوعي للموارد: هو إدراك الموارد الفعلية للمنظمة وطريقة استغلالها بشكل فعال.

4-التنفيذ المؤثر للاستراتيجية: يتطلب توفر السيطرة والقيادة ويعني بذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين جميعاً.

5-التركيز على المستقبل: فالرؤية الجيدة لا تهتم بحاضر المؤسسة فقط وإنما تربطها بالمستقبل، وتضعها أمام صورتها الذهنية مسبقاً، صورة قابلة للتحقيق الوصول إليها.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دارالحامد، طبعة الأولى عمان الأردن، 2006، ص 138.

6- تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: فالرجوع إلى رسالة المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية نجدها امتداد لرؤيتها وتجسيدها لأهم مقوماتها ومكوناتها الأساسية.

7- الوضوح: فالرؤية الجيدة تتسم بالصدق والواقعية والبساطة في الصياغة معبرة عن العناصر الجوهرية المكونة لها، مختصرة بشكل يمكن من تداولها.

8- أن تتصف بالطموح والتحدي: من سمات الرؤية المتميزة أن تكون طموحه ومتحدية تبحث عن العمل الجاد والتحدي يتطلب جهداً استثنائياً من العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

9- أن تتسم بالثبات النسبي والاستمرارية: لا تؤثر فيها تغيرات مرحلية وداخلية وخارجية، فعدم ثباتها واستقرارها يفقدها ميزة التوجيه للمؤسسة.

10- الانسجام والتوافق مع ثقافة التنظيمية للمؤسسة¹.

. تصميم الرؤية الاستراتيجية وهذا يتوجب ما يلي:

✓ الخيار والابتكار، والذي يتطلب قدرًا كبيراً من التعليم والتدريب المستمر لتحقيق ذلك.

✓ تحليل الظروف والعوامل المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة².

✓ أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها، وليست مستحيلة أو أحلاماً لا تتفق مع القدرات أو بيئة المنظمة.

ج- عناصر الرؤية الاستراتيجية: يوجد ثلاثة مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند شروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي:

أ- تحديد مجال النشاط الحالي: إن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم وهي:

- احتياجات العملاء: في ضوء من الذي يجب إشباعه وكيف يمكن تحقيق الإشباع يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها.

- مجموعات العملاء: تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

- التكنولوجيا والأنشطة: كونها يعكسان الأسلوب أو الطريق الذي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها كذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع انتاج الصناعة التي تنتهي إليها.

ب- تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة: يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمنظمة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجيا والاقتصادية والاجتماعية التي من المحتمل أن توجهها

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، 2007، ص 109، 104.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص 92.

- ج-تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية: إنَّ تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفهم والاقتناع بها لا يقل أهمية عن إلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.
- د-مرتكزات الرؤية الواضحة للعمل المؤسسي: من أجل تحقيق أفضل مردود بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة ولحتم تكون الرؤى الفعالة ومفيدة فإنه لا بد من الأخذ في الاعتبار المرتكزات الآتية:
- مراجعة وتقويم استراتيجيات نظام عمل المؤسسة: يعطي فرصة للاطلاع على ما يدور في أذهان المديرين الآخرين وكذلك الرؤى المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المدى القريب أو البعيد
- استعانة بالمستشارين والمعنيين لتحديد المسار الاستراتيجي: يتم من خلال اجتماعات مصغرة مع الموظفين لاكتشاف مدى استيعابهم للخطة التي تنتهجها المنظمة، حيث يتم تبادل المعلومات من أجل تحقيق الاستراتيجيات.¹
- ثانيا-رسالة المنظمة:

- 1-تعريف رسالة المنظمة: يرتبط وجود أي مؤسسة منذ تأسيسها برسالة معينة تعمل على تحقيقها على المدى توأجدها في مجالها، والتي تستلمها من عوامل البيئة التي ترتبط بها ومقوماتها بثقافتها التي تحوزها وكذا معتقدات وعادات المجتمع الذي تنتمي إليه حيث أنها تنشأت محدودة وتتطور مع الزمن بفعل التغيرات التي تشهدها المؤسسة من خلال مراحل نشاطها المختلفة.
- وهي تعبير عن فلسفة المؤسسة في تحقيق أهدافها والكيفية التي تحشد بها الإدارة العليا مختلف مواردها البشرية والمالية والمادية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق في سبيل تحسين صورتها ودعم نموها وتطور نشاطها
- وهي رسالة تعبر عن الاختبارات الأساسية التي تنتهجها المؤسسة لاستغلال إمكانياتها المتاحة وهي سبب وجود المنظمة واستمرارها والاساس الذي يحدد أعمالها مستندا الي القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق اهداف المؤسسة.

2-خصائص الرسالة الاستراتيجية: وهي كالآتي:

- ✓ الوضوح والبساطة التغيير ودقته: ينبغي ان تكون رسالة المنظمة واضحة بما يكفي لتحديد ما تسعى اليه.
- ✓ تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا في صورة شاملة وواقعية.
- ✓ القابلية للتحويل ال خطط وسياسات وبرامج المؤسسة: يجب ان تتسم الرسالة بإمكانية تحويل الكلمات والعبارات والشعارات ال خطط وسياسات وبرامج العمل.
- ✓ الواقعية والموضوعية: ان رسالة المنظمة يجب ان تمثل الحالة الواقعية بصورة دقيقة وتعتبر عن رؤيتها وعن أهدافها وامكانياتها الحقيقية.
- ✓ التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار جامعة، الإسكندرية 2007، ص 109، 104.

✓ التكيف مع البيئة بمعنى التكامل بين فروع المنظمة وأقسامها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى.

3- أهمية وجود رسالة المنظمة:

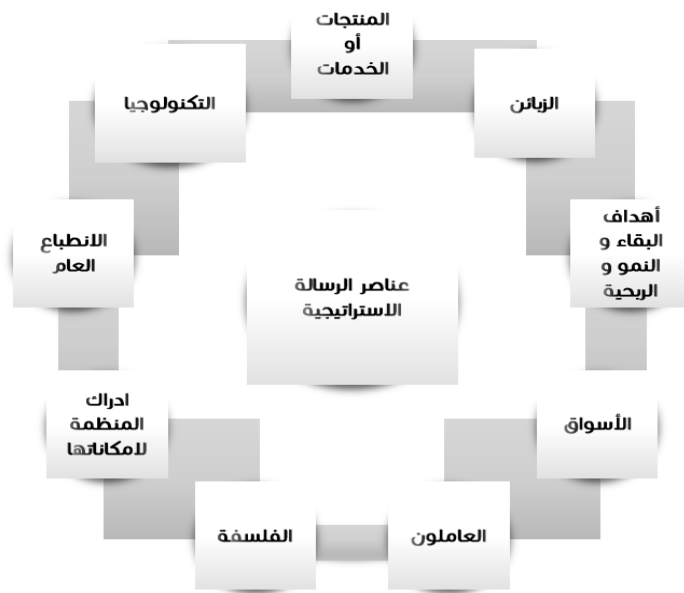
تخدم رسالة المنظمة وبالشكل سليم بأسلوب واقعي عملية تعيين المصادر فهي ترسم خطوط عامة عن كيفية الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة¹

تساهم الرسالة في تحديد مساحة الأعمال الضرورية والنشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري وهذا يعني بان العمل سيتم في ضوء مبدأ الأولويات²

تساعد الرسالة في توضيح نوع الاتجاه الجديد التي سوف تعتمد المنظمة وتسعى الي تحقيقه في المستقبل

عناصر رسالة المنظمة

حدد الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي عدة عناصر تكون الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة نورد في بحثنا هذا نموذج (David1989) الذي يحدد عناصر الرسالة الاستراتيجية وفقا للشكل التالي:



(الشكل رقم 3) -يبين عناصر رسالة الاستراتيجية.

ثالثا-وجود الأهداف الواضحة:

¹ طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الاستراتيجية، (دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2007) ص221.

² المرجع نفسه، ص222-223.

لا تفل أهمية وضع الغايات والاهداف الاستراتيجية عن أهمية الرؤية والرسالة الاستراتيجية على اعتبار انهما امتداد لهما والسبيل لتحقيقهما.

هناك الكثير مما لا يفرق بين مفهومي الغايات والاهداف في حين يفترض ان تكون الغايات اهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل المنظمة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها

1-تعريف الأهداف: الأهداف هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية الي قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها لذلك فأنها تمثل:

الحالة او الوضع المرغوب تحقيقه

وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب

وقد اتفق اغلب الباحثين على ان الأهداف تمثل النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وانما النهايات المرغوبة للنشاطات وفعلها التنظيمي على كل المستويات

وتتعددا لأهداف في المؤسسة لارتباطها بالحالة المستقبلية والمرتكزة على مجموعة من القضايا المهمة لمستقبل المؤسسة مثل الربحية النمو المخاطر الابداع الإنتاجية رضا العاملين والمسؤولية تجاه المجتمع¹.

2-تعريف الغايات:

تمثل الغايات الاستراتيجية الصورة الكلية للنتائج التي تود تحقيقها المؤسسة على المدى البعيد والغرض الأساسي لوجودها دون اعتبار لمدى زمني محدد كما انها تعتبر عن الطموحات الأساسية للمؤسسة وفقا لرؤيتها ورسالتها توصف عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح زيادة النمو.....الخ.

تتميز الغايات الاستراتيجية بالبعد عن التفاصيل والشمول والمدى الزمني الطويل وتساعد على التخصيص الجيد للموارد المتاحة والاستخدام الفعال لها كما انها مهمه في تحديد الأهداف الاستراتيجية الأخرى.

3-أهمية الأهداف: لقد أشار العديد من الباحثين الي حقيقة هذه الأهمية وفق اعتبارات ومداخل عديدة ويمكن اجمال أهمية الأهداف لمنظمات الاعمال بالآتي:

✓ تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة

✓ تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الاعمال.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز (المجموعة العربية للنش، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2009) ص115-117.

- ✓ تعتبر الأساس لأي نظام اداري في المنظمة خاصة وانما تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة
- ✓ تعتبر الأهداف أداة اتصال تنسيق فعال وتلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز
- ✓ يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية وبذلك فإنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة
- ✓ تساعد قادة منظمة الاعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة ال الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء
- ✓ تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي افرزتها التحليل وضعت في إطار قياسات محددة.

4-أنواع الأهداف: هناك عدة اهداف منها

- أ-الأهداف حسب درجة التفاصيل بها: وتنقسم الي اهداف رئيسية واهداف فرعية حيث يتم تقسيم الهدف الرئيسي الي مجموعة من الأهداف الفرعية وبتحقيق الأخيرة يتم تحقيق الهدف الرئيسي¹
- ب_ الأهداف حسب نوع المجال: وتنقسم الي اهداف اجتماعية تعليمية اقتصادية وسياسية.
- ج_ الأهداف من حيث المدة او الاجل: تنقسم الي:
 - الأهداف طويلة المدى: الهداف الاستراتيجية وهي النتائج المرغوب تحقيقها فب الاجل الطويل وعادة توضع في المستويات الإدارية العليا ويجب ان تتسم هذه الأهداف بالتحدي والوضوح وبقدركبير من المرونة
 - الأهداف متوسطة المدى: الأهداف التكتيكية التي تسع المنظمة لتحقيقها في الاجل المتوسطة والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - الأهداف قصيرة المدى: الأهداف التشغيلية وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الاجل القصير وتكون أكثر تحديد من الأهداف طويلة المدى من حيث من ينفذها ماذا يتم تنفيذه متى يتم تنفيذه ما هو مجالها.
- د_ الأهداف المسجلة والاهداف المتعارف عليها: الأهداف المسجلة مكتوبة في وثيقة اما الأهداف المتعارف عليها ليست مكتوبة في وثيقة.
- هـ_ الأهداف العامة والاهداف التشغيلية الأهداف العامة هي التي تحدد المنظمة ككل وغالبا ما يتم صياغتها في عبارات وصفية كتطوير الإنتاج وزيادة المبيعات وتحسين مستوى أداء العاملين اما الأهداف التشغيلية التفصيلية

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، (دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006-ص118.

هي التي تحدد في مستويات الإدارة والاقسام ويلاحظ ان صياغة هذه الأهداف يجب ان تتم في صورة كمية بحيث تكون قابلة للقياس كذلك فان الهدف التشغيلي هو بيان بالنتيجة المطلوبة تحقيقها في تاريخ معين.

ح_ الأهداف من حيث جودتها؛ وتنقسم الي اهداف جيدة والي اهداف غير جيدة.

المطلب الثاني: التحليل والخارجية الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

هو الالية التي تمكن المؤسسة من تشخيص أوضاعها القائمة والظروف المحيطة بها وتتم عملية التحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة ذلك لأهمية تأثيره على اهداف المنظمة وانشطتها

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يتم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال تحليل بيئتها العامة والبيئة الخاصة كالآتي:

أولاً. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: يتم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال تحليل بيئتها العامة والبيئة الخاصة كالآتي:

1_ تحليل البيئة العامة: يتم تحليل البيئة العامة من خلال تحليل القوى المحيطة بها كما يلي:

أ_ القوة الاقتصادية: تؤثر العوامل الاقتصادية مباشرة على الجاذبية المبدئية لعدة استراتيجيات، على سبيل المثال: إذا ارتفعت أسعار الفائدة فإن تكلفة المواد اللازمة للتوسعات الرأسمالية تزداد أو تصبح غير متاحة كما أنه مع ارتفاع سعر الفائدة يقل الدخل الفائض وينخفض الطلب على السلع الإضافية.¹

ب_ القوى الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية: تؤثر التغيرات لهذه القوى بصورة ملموسة على غالبية المنتجات والخدمات والأسواق والعملاء إذ تواجه الشركات في كل الصناعات تحديات عنيفة من الفرص والتهديدات المترتبة على التغيرات الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية.

ج_ القوى السياسية: إنّ القوى السياسية تمثل فرص وتهديدات لكل المنشآت، بالنسبة للصناعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على العقود الحكومية أو الدعم فإن التنبؤات السياسية قد تكون أهم جزء من المراجعة الخارجية تتأثر الشركات لدرجة كبيرة للتغيرات في قوانين حق الاختراع والتشريعات ومكافحة الاحتكار.

د_ القوى التكنولوجية: تمثل القوى التكنولوجية فرص وتهديدات رئيسية ينبغي أخذها في حسابان عند وضع الاستراتيجيات تؤثر التطورات التكنولوجية بصورة ملموسة على السلع والخدمات المنشآت وأسواقها والمديرين والموزعين والمنافسين والمستهلكين والعمليات الإنتاجية والممارسات التسويقية والمركز التنافسي.²

¹ ناديه العارف، الإدارة الاستراتيجية. (الدار الجامعية الطبعة الرابعة. الإسكندرية، 2007) ص149.

² المرجع نفسه، ص162.

هـ القوى التنافسية: يُعد التعرف على الشركات المنافسة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وقدراتهم والفرص والتهديدات والاهداف والاستراتيجيات جزء هام من المراجعة الخارجية، إن تجميع وتقييم المعلومات على المنافسين ضروري لوضع استراتيجية ناجحة.¹

2-تحليل البيئة الخاصة: إنَّ التأثير المتبادل بين طرفي المنظمة والعوامل المحيطة بها وهي:

أ_ التهديدات بدخول منافسين جدد: عادة ما يترتب على دخول المنافسين الجدد في صناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد. وبالتالي فهم يمثلون تهديداً للشركات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.²

ب_ المنافسة بين الشركات القائمة: في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منها يكون له صدى عند المنظمات الأخرى، إن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها:

-عدد المنافسين

-معدل نمو الصناعة

-خصائص السلعة أو الخدمة

-حجم التكاليف الثابتة.

-الطاقة: تشغيل المصنع بأقصى الطاقة ممكنة مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة.

-حواجز الخروج: تمنع عوائق خروج الشركة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها إلى استخدامات أخرى.

-تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

ج_ التهديد بالمنتجات أو خدمات بديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث أنه لا بدَّ من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو كبدايل ممكنة.

د-قوة المشترين على المساومة: يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض.

هـ-قوة الموردين على المساومة: يؤثر الموردين على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع او الخدمات المشترين يكتسب المورد قوة في حالة توافر بعض العوامل التالية:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (دار المسيرة، عمان، 2007) ص228-230.

² ناديه العارف، الإدارة الاستراتيجية (الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية) 2007 ص 149.

-الصناعة يسيطر عليها عدد محدود من الموردين بالرغم كبر حجم مبيعاتها

-السلعة أو الخدمة مميزة او تكلفة التغيير العالية.

-البدائل الغير متاحة (مثلا الكهرباء)

-الموردين في امكاناتهم التكامل الامامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.¹

و-القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: هي جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمنظمة، وتختلف أهمية كل جماعه باختلاف طبيعة الصناعة

ثانيا. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: إن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة التنظيمية وان تقييم جوانب القوة والضعف في هذه المتغيرات يقتضي التعرف على:

1-الهيكل التنظيمي: (organization structure): يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار او البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها والصلاحيات والمسؤوليات وشبكة الاتصالات وانسيابية المعلومات وهناك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمي منها:

ا_ الهيكل التنظيمي البسيط: يعتمد هذا الهيكل من قبل المنظمات ذات الحجم الصغير وغير المقسمة افقيا، وغالبا ما تتم إدارة هذه المنظمات من قبل المالك الذي يتولى الاشراف على مجموعة محددة من الافراد غير المختصين والذين يقومون بأعمالهم لإنتاج سلعة او خدمة معينة واحدة.

ب_ الهيكل الوظيفي: وفقا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية فإن العمل في الهيكل الوظيفي يتم تقسيمه الى عدد من الوظائف يتم تقسيمه الى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشآت وهي العمليات، والمالية والتسويق، والبحث والتطوير والشراء، ويعد هذا النوع مناسباً في ظل رغبة الإدارة للاستثمار طاقمها في تنسيق النشاطات المتعددة.

ج_ الهيكل القطاعي: (division al structure): يطلق عليه الهيكل الخاص بوحدات الاعمال الاستراتيجية وتحدد مجموعات تنظيمية مستقلة تتكون من قطاعي السوق والسلعة، مستقلة و متميزة، وتعطي مسؤولية وصلاحيات أولية لإدارة مناطقها الوظيفية.

د-هيكل المصفوفة: (matrix structure): يتم وفقا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان احدهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص، ويستدعي الافراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع معين، وتعمل وحدات المشروع كأقسام من حيث كونها مختلفة على أساس السلع او السوق.²

1 المرجع نفسه ص 162.

2 ناديه العارف، الإدارة الاستراتيجية (الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية) 2007 ص 169

هو الهيكل المختلط: (multidivisional structure): الهيكل المختلط هو عبارة عن تجميع اقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معا ضمن إطار منظمة واحدة، ووفقا لهذا النموذج فإن الأقسام تكون مستقلة عن بعضها البعض، ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يتعلق بعملية تخصيص الموارد، وكذلك التخطيط على مستوى المؤسسة مجملها.

2_ الثقافة التنظيمية: (organisationnel culture): تعرف الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحظى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الافراد والمدراء، وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل الى جيل، وشمل تصنيفها على أربعة مجموعات من المنظمات كالآتي:

- المدافعون: (defenders): تختار المنظمة لنفسها مركزا او موقفا محددًا ضمن إطار القطاع او البيئة التي تعمل فيها وتسعى للدفاع عن هذا المركز والاحتفاظ به دون تغيير.
- المنقبون: (prospectors): تعمل في ظل مستمر حيث تعمل على تقديم منتجات جديدة او دخول أسواق جديدة وبصورة مستمرة وتتصف هذه المنظمات بكثرة الانفاق على البحوث والتطوير لاكتشاف اخطار المنتجات الجديدة.
- المحللون: (analyzer): تعمل على إمكانية الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والثبات في المنظمة وبين عملية التغيير في المنتجات التي توجه مجموعة محددة من المستهلكين ولكن في نفس الوقت تسعى الي تقديم منتجات جديدة وفي أسواق جديدة في ظل توفر الفرص الملائمة.
- المستجيبون: (reactors): ويتصف أداء هذه المنظمات بالضعف بصورة مستمرة وتعاني من مشاكل في الأداء والمنافسة.
- 3_ الموارد: (resources): تعرف الموارد التنظيمية على انها أنظمة وعمليات اية منظمة، وتشمل على الاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وإدارة المواد والمشتريات والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة¹.
- ا-التسويق: (marketing) تعمل على تنظيم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولذلك فهي تحقق الصلة الرئيسة للمنظمة مع المستهلك والمنافسين.
- ب-المالية: (finance): يعمل المدير المالي على إدارة الموارد المالية والعمل على بيئتها وتوفيرها بالكمية المطلوبة وفي الزمن المحدد ومن مصادرها المختلفة والسعي الي توظيف واستخدام هذه الموارد والسيطرة عليها في فرص وانشطة استثمارية مربحة، كما يتطلب الامر تحليل وتقييم ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحدد الفائض او العجز في الموقف النقدي السائل.

¹ فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006) ص94-99.

ج_ العمليات الانتاجية: (production Operations) يقصد بإدارة الإنتاج والعمليات بأنه تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة او الخدمة والتي تقوم المنظمة بتقديمها الى الأسواق، وتختص هذه الاستراتيجيات بكل من الجودة والتكاليف وخدمات المستهلك وفعالية الإنتاج وزمن الاستجابة والتسليم.

د_ إدارة الموارد البشرية: (human resources management): تتم إدارة الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتقييم أداء العاملين وتقديم احتمالات الترقية وتخطيط القوى البشرية في المستقبل وإدارة الرواتب والأجور والتفاوض مع النقابات وتصميم العمل والروح المعنوية للعاملين.

هـ_ البحث والتطوير: (research and développement): يتعلق نشاطها بتطوير المعرفة للإدارة والعاملين وتصميم المنتجات الحالية وتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المنظمة ولذلك فإنه عند تقييم هذا النشاط فإنه لابد من دراسة وتحليل الحالات الأساسية التالية:

- ✓ مجال تركيز نشاط البحث والتطوير هل يتم على البحوث العلمية النظرية او البحوث الميدانية والتطبيقية؟
- ✓ طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.
- ✓ درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة.

و_ نظم المعلومات الإدارية: (management information systems): يتم نظم المعلومات الإدارية بتصميم وإدارة تدفق المعلومات في المنظمة وذلك بهدف اتخاذ قرارات رشيدة تمكن من تعظيم ثروة المنظمة من جهة وتحسين أدائها ومركزها الاستراتيجي وتسهيل مهمة متابعة التطورات التكنولوجية وإمكانية التكيف مع التغيرات البيئية.¹

المطلب الثالث: تحديد البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها.

أولا_ تحديد البدائل الاستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة امام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة:

1-الاستراتيجيات العامة للمنافسة: إن امام المنظمة ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007) ص228-230.

أ-استراتيجية القيادة في التكاليف: تستطيع المنظمة ان تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت ان تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجها عند سعر اقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة اقل باستخدام الطرق التالية:

- ✓ محاولة تقديم منتج جديد أساسي بعيدا عن اية نفقات إضافية كمالية تؤدي الي زيادة التكلفة في انتاجها.
- ✓ تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية الي عمليات ذات كلفة منخفضة.
- ✓ استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعردون المساس بجودة المنتج.

ب-استراتيجية التمايز: تستطيع المنظمة ان تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجات عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرص السعر الذي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من هؤلاء المستهلك لعلاقتها التجارية.¹

ج-استراتيجية التركيز: يصعب العثور على مستهلكين يتمثلون كلهم في خصائصهم، فالابد للمنظمة من تقسيم السوق الى عدد من القطاعات السوقية، وان تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هنا تتعامل مع السوق ككل، بل تركز على قطاع معين تستخدم معه استراتيجية القيادة في التكاليف او استراتيجية التمايز، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها ان تراعي توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع، وتجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون، ومراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة

2-استراتيجية النمو المحدودة: يقصد بها تلك الاستراتيجية التي تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي ففي ظل هذه الاستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ التوزيع الأداء القطاع المستهدف معدل النمو وهذه الاستراتيجية لها نوعان رئيسيان من الاستراتيجيات:

أ-استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه: وهذه هي استراتيجية الاستقرار تستخدمها المنظمات التي تعتقد بأن أدائها في السوق مرضى وتنافس بالدرجة الكافية وأحيانا يختار رجال الإدارة العليا هذه الاستراتيجية لعدم الرغبة في النمو السريع ولإدراكهم من كون المنظمة صغيرة الحجم ولمعرفتهم الوثيقة بالعاملين في المنظمة وبالمستهلكين بالإضافة الى احتواء هذه الاستراتيجية على مخاطر محدودة لعدم التغيير فهم يستبعدون عن القيام باستراتيجية توسيعية تتطلب المزيد من الاستثمار وما يرتبط به من أموال وجهد اداري

ب-استراتيجية النمو البطيء: ان المنظمة مطالبة بأن تأخذ حذرهما من التغيرات التي تحدث في البيئة من جراء الزيادة في الهيكل السكاني ومعدل تلوث البيئة او حجم الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية، فاستراتيجية النمو البطيء تركز على

1 المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مصر، 1999، ص164.

معدل النمو السكاني المحدود فمثل هذا المعدل يساعد على خلق عدد كاف من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والانواع المتعددة.

3- استراتيجية النمو التوسيعية: ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض اهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات، او حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل اعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، حيث ان المنظمة يمكن ان تحقق النمو السريع من خلال اتباع الاستراتيجيات التالية: (استراتيجية التركيز، استراتيجية التوزيع).

- استراتيجية التركيز: وتشير هذه الاستراتيجية الي إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه فتنج نوعا واحد من المنتجات او تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، او تقدم منتجاتها لسوق معين.

- استراتيجية التنوع: هذه الاستراتيجية هي عكس استراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة الى تقديم تشكيلة من المنتجات.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه:

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

يحتوي التخطيط الاستراتيجي على متطلبات متنوعة كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مع استمرارية التفكير الاستراتيجي وإعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي وسيتم عرض هذه النقاط كالآتي:

1. تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أحد اهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة اعداد الخطة الاستراتيجية.

- التأكد من اقتناع أعضاء المنظمة بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع او مزايا مادية ومعنوية.

- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الاستراتيجية.

- التأكد من استيعاب التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة والتأكد من إمكانية تنفيذها.

- تدعيم ثقة أعضاء المنظمة في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية.¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، (الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000) ص 21-27.

2- توفير المعلومات التي يطلها نظام التخطيط الاستراتيجي: يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي ان تكون المنظمة على داريه بعدة أمور أساسية منها:

-العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.

-المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها اعداد الخطة الاستراتيجية.

-الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.¹

-الأطراف المعنية والمسؤولة عن توفير هذه المعلومات.

-أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في اعداد الخطة الاستراتيجية.

-كيفية الاستفادة من هذه المعلومات.

3-استمرارية التفكير الاستراتيجي: يتطلب العديد من المقومات منها:

-تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.

-انشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية او الخارجية ويساعدها على التكيف معها بما يحقق اهداف المنظمة ورسالتها.

-بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحيادية وموضوعية.

-تطوير التنظيم الإداري واعداد الأنظمة الإدارية ووضع السياسات وقواعد العمل اعتماد على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب الشكلية.

4- إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا: يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي ويتضح ذلك بالنظر الي العديد من المؤشرات منها ما يلي:

-الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيعة في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.

-إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لتخصيص مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000) ص 21-27

-استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتهم على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.¹

-مدى حرص الإدارة على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والاستماع لآرائهم ومناقشتها والتفاعل معهم.

-إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لإعداد الخطة الاستراتيجية والاستعانة السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.

5-كفاءة المدير: كلما كان المدير الأعلى للمنظمة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادر على تحمل المخاطر ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

6-قوة التنظيم في المنظمة: تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي لك الوحدات والاقسام الإدارية.

المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها:

يواجه التخطيط الاستراتيجي معوقات متعددة منها التغيير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية اذ انه يمكن التغلب على هذه المعوقات:

اولا-معوقات التخطيط الاستراتيجي: يقف امام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة تجعل الامرا صعبا منها ما يلي:

1-التغيير والتبديل السريع في البيئة: بما ان الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة الي استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الي مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بينت عليه مما يؤدي الي تعثرها وربما فشلها.

2-عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من ان الإدارة قد يتوفر لديها ايمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطة التنفيذ حيث ان الخطة هي أولا واخر تعتبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3-مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: ان من اول مهام التخطيط الاستراتيجي احداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة واجراءها وتعودت عليها الي رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.²

¹ بلخيري امينة "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (دراسة حالة تكرير السك-مستغانم) مرجع سبق ذكره ص23.
² ايداد علي الدجني واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، (مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية قسم أصول التربية، غزة، 2006) ص46.

4- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف ان اية خطة استراتيجية مهما كانت طموحتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها الي التوقف وربما الفشل.

5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: ان عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر احدى اهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

6- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: ان إعطاء الاعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلبي المنظمة ويمنعها من الانصراف الى وضع خطة استراتيجية تنهض بها الى الامام.¹

7- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياسيه المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.

8- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الازمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الازمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث ان التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

ثانيا: كيفية التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي: يمكن التغلب على العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي من خلال:

-نوعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الاستراتيجي.

- التركيز على جوهر التخطيط الاستراتيجي والبعد على النواحي الشكلية له.

- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (دار المناهج، عمان، الأردن، 2009) ص 50-51

-توفير البيانات الكافية وفي الوقت المناسب عن المتغيرات البيئية المحيطة.

-توفير المرونة المناسبة في الاستراتيجيات الموضوعية.

-تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل المستويات الإدارية.

-تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطة العامة

-توفير الكفاءة اللازمة بين المخططين والمحللين.

-توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للاتفاق على نظام التخطيط الاستراتيجي.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي. يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- 1-الموارد المالية: يجب ان تتوافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2-تاريخ التخطيط بالشركة: كلما ارتبط بتاريخ الشركة مشاكل في التخطيط كلما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي بها عقبات.
- 3-شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 4-معدل نمو الشركة: كلما كان معدل نمو الشركة بسيط ومناسب كلما كانت امكانيات التخطيط الاستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عاليا، كلما كانت هناك مشاكل امام التخطيط الاستراتيجي.
- 5-المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- 6-الوقت: كلما كان المديرين قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة الموجودة منه.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة (الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003) ص21.

7-توافر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاح التخطيط الاستراتيجي.

8-أنظمة المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيد بالشركة، يسهل الحصول على المعلومات.

9-ثقافة المنظمة: فوجود فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي لنجاحه.

10-تحمل المخاطرة: كلما كانت الشركة راغبة وقادرة على تحمل المخاطر، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

11-المرونة: يجب ان تتوافر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.

12-الابتكار: كلما زادت درجة الابتكار والابداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته.¹

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة (الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003) ص21.

خلاصة الفصل:

بعدما تعرفنا على الإدارة الاستراتيجية وتعمقنا في دراسة المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهميته، وكل أشكاله ومبررات استخدامه استطعنا ان نصل الي معرفة اختلاف بينما ونفي المعلومة التي تؤكد بأن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن تخطيط استراتيجي، وتخطيط التشغيلي (العملياتي) في عدة أوجه فمن ناحية تعبر الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم في عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس إدارة استراتيجية بعينها، وإدارة البيئة في نفس الوقت ولهذا السبب تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد وبذلك تكون الإدارة الاستراتيجية هي عملية خلق هادفه تسعى الي تحديد البدائل الاستراتيجية ثم اختيار الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الفاعلية، في حين ان التخطيط الاستراتيجي هي عملية تنبؤ لفترة طويلة الاجل، وتوقع لما سيحدث وتخصيص للموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

الفصل الثالث

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 نظرياً بما هو موجود في الواقع من خلال دراستنا لحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة سيدي علي وذلك عن طريق معرفتها ومعرفه مصالحتها ومكاتها وكل ما يتعلق بها وكذا الخطوات المتبعة من طرفها في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الدور الذي يلعبه مدير المؤسسة .

المبحث الأول: تنظيم المؤسسات الاستشفائية.

المطلب الأول: 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 الرئيس في اداء الخدمات العلاجية والتي تتوفر لها مقومات كالأُسرة)، اي الحجرات المخصصة للفحص والتحليل والعلاج والتجهيزات والأطباء.

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

في ضوء هذه التعاريف يتضح ان المستشفى هي نظاماً مركباً من مجموعة من نظم فرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة وفيما يلي نذكر اهم الصفات التي تميز المستشفى كنظام عن غيرها:¹

- ✓ تتميز المستشفى بنظام خدمة مستمرة الاستقبال المرضى على مدار اليوم.
- ✓ تعتبر المستشفى من المؤسسات الفنية الاجتماعية المعقدة نظراً 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 بشأنها

¹ السيد عليوة، إدارة الازمات في المستشفيات، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 23.

- هي بمثابة نظام انساني فني فمداخلته 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 ال تستجيب للتغيير الا عندما تظهر ازمة او مشكلة تجبرها على ذلك، وذلك لان متطلبات العمل غالبيتها ذات طبيعة طارئة غير قابلة للتأجيل.

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.

أولاً- المدخلات: وتتمثل في العناصر الازمة لقيام المستشفى بنشاطاتها المختلفة وهي تشمل ما يلي:

- الاهداف العامة والاهداف المحددة والبرامج: تمثل الاهداف العامة للمستشفى الترجمة الحقيقية للاحتياجات الصحية، وهي بذلك تعتبر بمثابة الخطوط الرئيسية التي تسترشد بها إدارة 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 محددة¹.
- العنصر الانساني: ويشمل المستفيدين من خدمات المستشفى بجانب القوى العاملة بها على مستويين الاداري والطبي.
- العنصر المادي: ويشمل بناء الاراضي، التجهيزات الطبية، الأغذية والأدوية... الخ كما يشمل الأموال 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.

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

- نشاطات المستشفى الأساسية: وهي النشاطات المتعلقة بتقديم الخدمة الطبية للمستفيدين، وهذا النوع يساهم في تحقيق الأهداف العامة بطريقة مباشرة تتمثل في التشخيص، العلاج، التدريب والبحوث.

¹ السيد عليوة، إدارة الازمات في المستشفيات، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص23.

• 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 والأقسام الطبية بتقديم المساعدة لهم في عملية اتخاذ القرارات.

ثالثا-المخرجات: تنحصر المخرجات الناتجة عن نشاطات المستشفى الأساسية والمساعدة في مخرجات متعلقة بحالة المرضى عند الخروج وتصور حالتهم عند الانتهاء من المعالجة اما تكون تحسن، شفاء او موت او إحالة الى مراكز أكثر تخصصا، ومخرجات متعلقة بجودة الخدمة الطبية المقدمة، اضافة الى مخرجات متعلقة بكفاية ادارة المستشفى والمتمثلة في عائد زيارات المرضى وعائد ايام العالج مقارنة بتكلفة العالج¹.

رابعا التغذية العكسية : وهي تصور نتائج نشاطات المستخدمين في المستشفى ويستفاد منها تشخيص و تقييم و معالجة 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 الأداء كان جيدا ، و اذا 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 الإشارة الى ان كفاءة القرارات المتخذة في المستشفى تعتمد الى حد كبير على دقة البيانات التي تجمعها مراكز المعلومات وعلى حسن توقيتها ومستوى جودتها و علاقتها 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 الأساسية من خلال التفاعل في العلاقات الإنسانية بين المستخدمين والإدارة والمستفيدين، والتدبير التقني الحسن للرعاية الطبية المقدمة ويشمل بدوره الوسائل والطرق المستخدمة لإنجاح عملي التشخيص والعلاج إضافة الى كل اللوائح والأنظمة التي تقررها إدارة المستشفى لتنظيم عملية تقديم خدمات الرعاية الطبية والأنظمة 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.

- المؤثرات الخاصة بمصادر مدخلات المستشفى: يعتمد المستشفى بشكل مباشر على البيئة المحيطة به، منها المدخلات الازمة لعمليات تشغيله ومن اهم 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 إضافة الى كل الموردن الذين يوفرن كل التجهيزات والمؤسسات العامة التي تعمل على توفير الاحتياجات من كهرباء وماء.

¹ السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص24.

² حسان محمد نذير، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990 ص 24

- المؤثرات المتعلقة بالرقابة الاجتماعية على المستشفيات: تتضمن المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة التي تمتلك المستشفيات وتشرف عليها، وهيئات القضاء ودور الصحافة ووجهات نظرافراد المجتمع حول جودة الخدمات التي يقدمها المستشفى.¹

- المؤثرات المتعلقة بخصائص المجتمع: وتشمل احتياجات المجتمع الصحية وخصائصه السكانية كالسكن، كما تشمل الأمراض السائدة في المجتمع والخدمات الصحية المتوفرة لمواجهة هذه الأمراض.

المطلب الثاني: معايير تصنيف المؤسسات الصحية:

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

❖ المستوى أ: (Niveau A)

علاجات عالية في التخصص، وتقدم على مستوى مؤسسات استشفائية متخصصة، تقع في إطار منطقة صحية جهة تضم عدة واليات (، 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 الوطنية، ومقرها يكون على مستوى مقرالولاية اوسطها.

❖ المستوى ج: (Niveau C)

علاجات عامة خاصة بمستشفيات الدوائروهي عادة مستشفيات تحتوي على 240 سرير، وبها التخصصات الأكثر اهمية بالنسبة للاحتياجات السكان في هذا المستوى وهي: الطب الداخلي، الجراحة العامة، قسم الولادة وغيرها. 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 عالج لحوالي 10.000 ساكن.

- مراكز صحية على مستوى البلديات، او القرى والتجمعات السكانية التي تحتوي على 20.000 ساكن تقريبا، وتؤمن النشاطات الخاصة بالوقاية وخاصة منها التلقيح، والنظافة المدرسية، وكذا النشاطات الطب العام.

¹ السيد عليوة، إدارة الازمات في المستشفيات، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص23.

- العيادات المتعددة الخدمات لحوالي 20.000 ساكن، نشاطاتها علاجية و أكثر اتساعا و يمكن القول انها تقع بين المستشفى البلدي و مستشفى الدائرة و تمنح اكبر الفرص للعلاج المتخصص عند توفر الإخصائين بها.

- تصنيف المؤسسات الصحية:

1-المؤسسات العمومية الاستشفائية:

المؤسسة الاستشفائية العمومية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء، واعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة، المجموعة بلديات، وتصنف في المستويات "أ" و "ب" و "ج" و "د".¹

• مهام المؤسسة الاستشفائية العمومية: تتمثل في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى المهام الآتية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي وإعادة التشخيص التأهيل الطبي والاستشفاء وتطبيق البرامج الوطنية للصحة.

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

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

2-المؤسسة العمومية للصحة جواريه:

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 واليات الوطن، وتصنف في المستويات "أ" و "ب" و "ج" و "د".

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

- الوقاية والعلاج القاعدي.

- العلاج الجوّاري.

- الفحوص الخاصة بالطب العام والمتخصص القاعدي.

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.²

¹ 11 تطبيقا للأحكام المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المرجع السابق الذكر ص 29، 30.

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

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف على الخصوص بما يلي:

- 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 المتخصصة¹:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتكون من هيكل واحد او عدة هيكل 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 الأمراض العقلية "فرانز فانون" بالبلدية، ومستشفى الأم والطفل بـ تلمسان تصنف في المستوى "أ".

- مستشفى بلحسين بـ برج بوعريـج تصنف في المستوى "ب".

• مهام المؤسسات الاستشفائية المتخصصة:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج واعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

- مساهمة 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:

¹ السيد عليوة "إدارة الازمات في المستشفيات" مرجع سبق ذكره ص25.

لتحديد الطبيعة القانونية لهذه الهياكل فإننا نرجع الى المادة 08 من المراسيم التنفيذية رقم 465/97، 333/28، 338/28 المتعلقة بقواعد انشاء وتنظيم وسير المؤسسات المتخصصة، القطاعات الصحية، والمراكز الاستشفائية الجامعية على الترتيب، والتي تنص على انها ".... مؤسسة عمومية ذات طابع اداري. والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، اوضحت هذه المادة الطابع القانوني للمؤسسات الاستشفائية واعتبرتها مؤسسات ذات طابع إداري، أي انها تدخل ضمن المرافق العامة الادارية القائمة على التسيير العمومي والتي تشكل نواة القانون الاداري.

باعتبارها 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 الإداري عليها يمتد ليس فقط على مستوى التسيير او التنظيم ، بل كذلك فيما يخص مستخدميها ،ومنازعاتها ايضا ، فعند تحديد القاضي المختص بالنظر في المنازعات التي تكون هذه الهياكل طرفا فيها، نطبق المادة 8 من قانون الإجراءات المدنية التي تنص صراحة بان القاضي الإداري هو المختص عندما تكون المؤسسة عمومية ذات طابع إداري طرفا في النزاع ونظرا لنص القانون الصريح وتكييفه لهذه الهياكل على انها مؤسسات عمومية ذات طابع اداري واستعمال المعيار العضوي للمادة 7 من قانون الإجراءات المدنية ، فان الاختصاص يثبت للقاضي الإداري ولتطبيق قواعد القانون الإداري بغض النظر عن مدى توافر صفة المرفق العام فيها ومدى توافر مبادئ المرفق العام.

2-التنظيم والتسيير الإداري للمؤسسات الاستشفائية:

يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية مجلس ادارة، 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).¹

-ممثل الإدارة المالية.

-ممثل التأمينات الاقتصادية.

-ممثل هيئات الضمان الاجتماعي.

-ممثل المجلس الشعبي الولائي.

-ممثل المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.

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

-ممثل جمعيات المنتخبين.

-ممثل العمال ينتخب في الجمعيات العامة.

-رئيس المجلس الطبي.

ومع اعضاء مجلس الإدارة لعهددة ثالث (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها، وفي حالة انقطاع عهددة أحد اعضاء مجلس الإدارة يعين عضو جديد حسب أشكال العالقة الى غاية نهاية العهددة.

وتنتهي عهددة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم، بانتهاء هذه الوظائف.

• المهام التي يقوم بها مجلس الادارة: 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.

-البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة وصيانتها.

-الاتفاقيات المنصوص عليها في المادتين 5 من المرسوم التنفيذي. 140/07.

-العقود المتعلقة بتقديم العالج المبرمة مع شركاء المؤسسة ال سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات

الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.¹

-مشروع جدول تعداد المستخدمين.

-النظام الداخلي للمؤسسة.

-اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.

-قبول الهيئات والوصايا او رفضها.

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

-الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقاً للتنظيم المعمول به.

-اما عن الاجتماعات، يجتمع مجلس الادارة وجوبا في دورة عادية مرة كل ستة أشهر، كما حيث يمكنه ان يجتمع في دورات طارئة باستدعاء من رئيسته او بطلب من ثلثي 2/3 اعضائه، تحرر مداوات 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 مداوات مجلس الادارة للموافقة على الوالي في الايام الثمانية التي تلي الاجتماع، حيث تكون المداوات قابلة للتنفيذ 30 يوما بعد ارسالها، الا في حالة معارضة صريحة يبلغ عنها خلال هذه المدة.

لا تصلح مداوات مجلس الإدارة اغلبية اعضاءه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي مجلس الادارة من جديد في الايام الثمانية الموالية، وحينئذ يجوز للأعضاء ان يتداولون مهما يكن عدد الاشخاص الحاضرين، ويعين اعضاء مجلس الادارة لعهد مدتها ثالث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالصحة في المستشفيات الجامعية، وبقرار من الوالي بالنسبة لباقي المؤسسات الصحية.

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

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

أ-المجلس الطبي: يقوم مجلس الإدارة باستشارته كلما تعلق الأمر بالمسائل ذات طابع الطبي، ويتضمن المجلس الطبي عن الرئيس ونائب الرئيس اعضاء منهم:¹

-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 الأعضاء، وبالنظر الى هذه التشكيلة يتبين لنا امام هيئة استشارية مكونة من السلك الطبي

و الشبه الطبي فقط، ونلاحظ انه قد تم اهمال بقية المستخدمين الآخرين ذوي الخبرة في المجالات المختلفة، فهل هؤلاء لا يستحقون ان يستشاروا كل في مجال عمله، فمثال عمال الصيانة دورهم لا يقل عن ادوار باقي طاقم المستشفى،

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

فهم يعملون على جعل المكان صالحا للعيش وعلى توفير معايير النظافة والوقاية لتمكن المؤسسة الاستشفائية من استقبال المرضى بكل امان، وليتمكن الطبيب والممرض من القيام بعملهم على أكمل وجه، ويكون المستشفى في أفضل حالته.

-جراح الأسنان.

-ممثل المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.

• المهام التي يقوم بها المجلس الطبي: يكلف بإصدار اراء تقنية فيما يخص

-اقامة عالقات 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 اراء فيما يخص انشاء المؤسسات الطبية او الغائها.

اما عن الاجتماعات، فيجتمع المجلس الطبي باستدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة كل شهرين، ويمكنه ان يجتمع في دورة طارئة بطلب من رئيسه 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 الأعضاء الحاضرين.

ج-المدير: يتمثل الامر بالصرف او المدير الذي تعد مهمته الرسمية تسيير المؤسسة التي يشرف عليها وفق انظمة قانونية المعمول بها في إطار المخطط الوطني للصحة العمومية، ويساعده في ذلك امين عام ومدبرون، وبصفته المسؤول عن التسيير فهو:¹

-يمثل المؤسسة التي يشرف على تسييرها اما العدالة في جميع اعمال الحياة المدنية

-الأمر بالصرف بما يخص نفقات المؤسسة.

-ينفذ مداورات مجلس الادارة.

-يعد التقرير السنوي عن النشاط، ويرسله الى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الادارة عليه.

¹قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 افريل 1998 يحدد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية الجامعية الجريدة الرسمية مرجع سبق ذكره ص32.

- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات 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 الأقرب.
- 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 الإدارة عليه.
- يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات 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 المصالح، يعينهم المجلس العلمي، ويمكن ان تتوسع لتشمل الأمين العام ومديري هياكل المؤسسة، وتجتمع اللجنة مرة كل شهر. الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاستشفائية:
- تم وضع المخططات التنظيمية لكل نوع من المؤسسات السابق الإشارة 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 الإدارة الوسائل.
 - مديرية الموارد البشرية.
 - المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات.
 - المديرية الفرعية للنشاطات الصحية.
- تنقسم كل من هذه المديريات الى عدة مكاتب مكمله مهامها.¹
- ب- المؤسسات الاستشفائية الجامعية: يشمل تنظيمها الإداري على المديريات التالية:
 - مديرية الموارد البشرية.

¹قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 افريل 1998 يحدد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية الجامعية الجديدة الرسمية مرجع سبق ذكره ص32.

-مديرية المالية والمراقبة.

-مديرية الوسائل المادية.

-مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية.

تنقسم كل من هذه المديريات الى عدة مكاتب مكملة مهامها.

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 مكاتب.

لذلك يمكننا القول بان الإطار التنظيمي للمؤسسات الصحية عموما جامد نظرا لأنه موضوع من طرف السلطة المركزية عن طريق قرارات وزارية ، اذ ان تركيبها تبقى دوما ناقصة ، وصالحيتها 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 تبدا منذ لحظة ولادة هذه المؤسسات بما انها تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي باقتراح من وزير الصحة والتعليم العالي بالنسبة للمستشفيات الجامعية ، وباقتراح من وزير الصحة بعد استشارة الوالي في المؤسسات الأخرى ، مثال في المادة 11 من المرسوم 97- 467 المتعلق بالمستشفيات الجامعية تبين انه تحدد المصالح والوحدات الاستشفائية الجامعية بقرار مشترك من وزير الصحة ووزير التعليم العالي ، وكذلك يتم انشاءها وحلها ، فأساسا ال يمكن الحديث عن استقلالية في التسيير.

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 إمكانياتها 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.¹

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

¹ المديرية الفرعية للمصالح الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي.

-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 عليهما. نذكر من بين هذه المؤسسات المؤسسة الاستشفائية " حمادو حسين " ببلدية سيدي علي والية مستغانم. سميت هذه المؤسسة على الشهيد " حمادو حسين " وهذا طبقا للقرار الولائي وبناء على موافقة وزارة المجاهدين وباقتراح من السيد مدير المجاهدين لولاية مستغانم.¹

-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 منشط بالولاية الخامسة التاريخية، وشارك عدة عمليات رفقة اخوانه المجاهدين إلى أن استشهد عام 1960 وعمره 28 سنة.

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 المحلية.

-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 الرئيس ي 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 1990م البيانات.

يغطي هذا القطاع الحاجات الصحية 213183 نسمة موزعين على 10 بلديات و03 دوائر بنسبة كثافة سكانية 250 نسمة كلم. (احصائيات.2013)

-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.

¹مرجع سبق ذكره.

-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 06 دوائر وهي سيدي علي كعبادة، وبلدية سيدي لخضر وعشعاشة لنقص إمكانيات هاتين الاخيرتين 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 مديريته رأسه 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 الأشعة (السكانير)

كما زود القطاع بسيارة إسعاف متنقلة متخصصة في نقل المريض لمختلف المناطق مرفوقة بطبيب عام وممرض وقابلة وهذا كان سنة 2014.

المطلب الثاني: مجال نشاطات المؤسسة وإمكانياتها.

تتكفل المؤسسة العمومية الاستشفائية تلبية الحاجيات الصحية للسكان وهذا تحقيقا للمستوى العالي من جودة الرعاية الطبية للمريض ويرتبط هذا بمدى إمكانيات توافر العناصر التالية:¹

- تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.

- 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.

¹ المديرية الفرعية للمصالح الصحية مرجع سبق ذكره.

-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 الأولية 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 مهاراتهم 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 الرئيس ي الفعال لتكوين المؤسسة الاستشفائية، وهو املساهم الأساسي في سير المؤسسة من الحسن إلى الأحسن فبفضله تحقق هذه المؤسسة أهدافها ونشاطاتها وبشكل هذا الهيكل مجموعة متكاملة فيما بينها فكل شخص منها مكمل للآخر بداية من المدير الذي يعين مهامه وينتهي بقرار من 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:

العدد	الممارسون الاخصائيون	الأطباء العاملون	جراحو الاسنان	الشبه الطبيين	الموظفون الاداريون	التقنيون والمهنيون	اخصائي علم نفس	المجموع
35	29	02	281	47	75	03	472	

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.

1 المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

✓ الأنترنيت: قامت إدارة المستشفى بإدخال تقنية الأنترنيت 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 أخرى¹

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)	الاسرة	قارورات إطفاء النار	أنبوب ماء	سيارة الاسعاف	حبل	حامل السيروم	طاولت الاكل
العدد	272 سرير	76 قارورة	10 انابيب	04 سيارات	100م	200 حامل	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 وتمثل في كل من مساهمة الدولة باعتبارها العون الاقتصادي الأكثر غنى. وهذا بطريقة جزافية ترتفع من سنة الى أخرى ومساهمة الضمان الاجتماعي خاصة بعد اعتماد سياسة الطب الجاني 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 لتوضح كيفية تطبيق القرار السابق الذكر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية.

1-التنظيم في مستشفى سيدي علي والهدف منه:

¹ المديرية الفرعية للمالية والوسائل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

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 ملا يطرأ على المستشفى من تغيرات بيئية مختلفة كالتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو البيئية الأخرى.

* بيان التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة داخل الوحدات الإدارية.

* 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 الإبداع والتطوير.

* السيطرة على الموارد المالية المتاحة للمستشفى.

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

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

تعتبر المستشفيات تنظيمات متداخلة بشكل كبير حيث يتفاعل المستشفى مع البيئة الخارجية ومع العلوم المرتبطة الحياتية المختلفة كالاقصادية والسياسية والعادات والتقاليد وكافة الأمور المتعلقة بالقوانين والأنظمة، ولذلك فإنه من الضروري البحث على تنظيم الكثير من الأمور التي تتمثل في وجود اتصالات واضحة قوية ومفهومة داخل المستشفى. وإن بناء التنظيم الإداري للمؤسسات الصحية يتميز بوجود أساليب مختلفة.

-وعدة طرق، لهذا فالهيكل التنظيمي عبارة عن بناء او إطار يحدد مستويات الإدارة والأجزاء 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:¹

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

* تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المستشفى.

* 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:

¹ المديرية الفرعية للمصالح الصحية مرجع سبق ذكره.

- حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء ودرجة التعقيد المستخدمة فيه.
- القدرات الإنسانية والمؤهلات العلمية والعملية المتوفرة.
- عمر المستشفى كلما زاد عمرها كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا وثباتا.
- موجودات المستشفى الثابتة وتشمل الأراضي والبنية 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 على كباقي المؤسسات تشمل وجود هيكل تنظيمي وتفرع الى مكاتب مختصة ومجالس والتي تتمثل¹:

(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، من اجل حفظ الممتلكات وحسن استعمالها يمثل امام السلطات القضائية، يستعمل السلطة السلمية على كافة المستخدمين.

(2) المجلس الإداري: يضم المجلس الإداري 11 عضو معينين لعهد مدتها 3 سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي وباقتراح من السلطات التي ينتمون اليها، ويجمع هذا الأخير في دورة عادية كل 06 أشهر، وفي دورة استثنائية إذا اقتضى الامر بطلب من رئيسه 2\3 أعضائه ويتولى المدير امانة 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 رئيسا.

2-ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

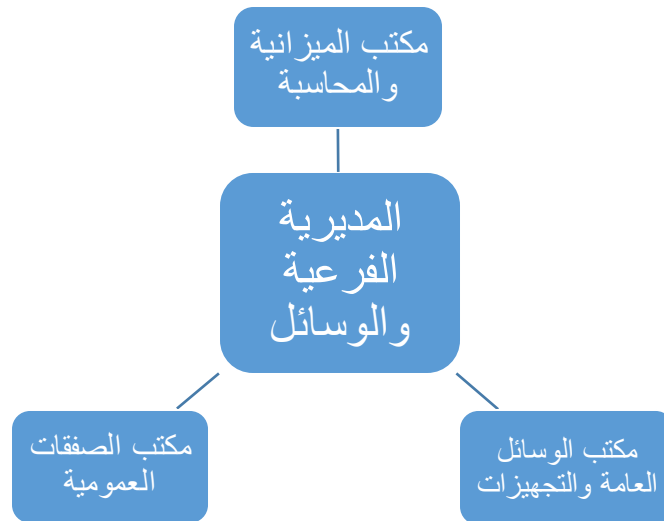
3-ممثل عن المجلس الشعبي البلدي.

4-رئيس المجلس الطبي.

¹ نفس المرجع السابق الذكر.

- 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.
 - 12- مدير المؤسسة (يتولى امانة المجلس).¹
- (3) مصلحة الأمانة العامة: همزة وصل بين المدير المسؤول وبين كافة عمال المؤسسة والمصالح الأخرى وتعتمد أساسا على البريد الوارد البريد الصادر والارشيف كما تتميز بالأمانة وسر المهنة.
- (4) المجلس الطبي: يتمثل في انشاء مجلس طبي والتي تقوم بتسليم الدعوات الي الأعضاء قبل موعد الاجتماع.
- (5) قسم المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

الشكل رقم (1-3) المديرية الفرعية للمالية والوسائل



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المجمعة من المديرية الفرعية والوسائل.

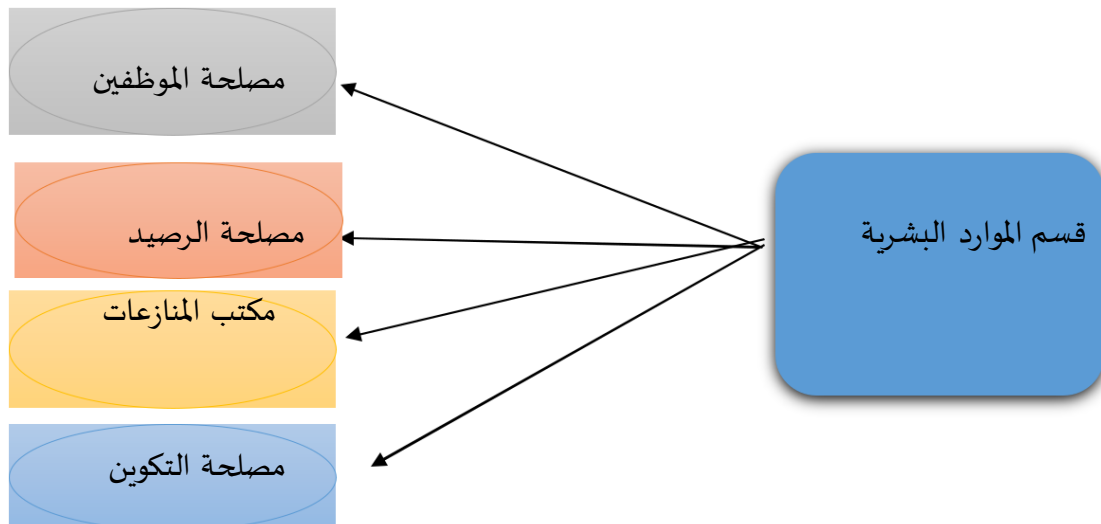
1 المديرية الفرعية للمالية والوسائل مرجع ذكره.

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 ثالث 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 دفتر الشروط من طرف العارض تكون مرفقة بجدول 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 الي المراقب المالي من اجل 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:1

الشكل (2-3) المديرية الفرعية للموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد 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 الخزينة.

* مكتب المنازعات: هو مكتب يشرف على حل المنازعات الإدارية التي تقع بين الموظف والإدارة المستخدمة.¹

* مصلحة التكوين: من خلال هذه الأخيرة يكون للموظف الحق في إجراء تكوين ميداني داخلي وخارجي على حساب المؤسسة المستخدمة، سواء كان الاكتساب 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 الإحصائيات الثلاثة، الشهرية، السداسية والسنوية. وتتفرع الى مصلحة الصيانة والعتاد الطبي.

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

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

كما أنه الى التكفل والتوزيع مجموع العمليات التي تدخل في ميدان اختصاصه ابتداء 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.

-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 الاول: هي الوثائق التي ال تزال في المكتب الصدى إنتاجها وال تزال الإدارة بحاجة اليها.

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

¹ المديرية الفرعية للمصالح الصحية، مرجع سبق ذكره.

العمر الثالث: هي الملفات التي لم تعد الإدارة بحاجة إليها وانتهت مدة صالحيتها وتنقل إلى مخزن الأرشيف المهياً خصيصاً لهذا النوع من الوثائق.

* معايير تحديد مدة الحفظ:

المعيار الإداري: هو حاجة الإدارة لمدة معينة لملف ما.

المعيار القانوني: كثيراً ما يحدد القانون مدة معينة للاحتفاظ بملف ما مثلاً وثائق التسيير المالي لا يمكن أن تتلف بأي حال من الأحوال قبل (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:

-لبيع 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 استرجاعها.

* دور أمين الأرشيف في الهياكل الإدارية:¹

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.

1 مرجع سبق ذكره.

-تحرير جداول التسليم.

*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 الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في "م، ع، إ"

بعد أن تعرفنا في الجانب النظري على الإدارة الاستراتيجية 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 الاحتكاك 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 الاستراتيجية في المؤسسة، وقد تم الاعتماد عليها في بحثنا هذا، وذلك لإتمام مجموعة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والتي تخص الدراسة، وقد شملت مجموعة من الأسئلة التي تم الإجابة عليها من طرف مدير المؤسسة، والتي تتمثل فيما يلي:

-الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام:

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

ج: نعم وبالطبع، ويمكن القول بأن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه الإدارة الاستراتيجية هو بأن المستقبل يمكن تشكيله وذلك حتى يعود بالفائدة على المنظمة إذ أن الإدارة الاستراتيجية تعكس الطموحات التي تهدف إلى تشكيل وتوجيه عملية صنع القرارات وذلك بهدف تطبيق الأنظمة والقوانين في الحكومة¹.

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

ج: الفاعلين في المستشفى لهم مهام مختلفة وهم كالاتي:

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

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمع من المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

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

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

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

إن عدم التفكير بشكل استراتيجي بعيد المدى راجع لأسباب التالية:

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

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

- تركيز المؤسسة على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل عوضاً 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 اتصالات 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

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمعّة من المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

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:

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

- العنصر البشري: يلعب دور أساس 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 المنتهية 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 الاستراتيجي لأنها تمثل مركز نجاح 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 استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها لتكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة ووفاء ومعرفة والتزام، ووظيفة الموارد البشرية أصبحت مدخل استراتيجي 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.

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

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

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمع من المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

نموذج التحليل الرباعي SWOT يوفر اطارا ديناميكي مفيد 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 الأربع المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.¹

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>-الإمكانات المادية والبشرية، التقدم العملي والتقني والتكنولوجي، والموقع الجغرافي</p> <p>-كفاءة البناء التنظيمي.</p> <p>-العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل.</p> <p>-كفاءة المدير وممارساته الإدارية.</p> <p>-التحالفات مع المؤسسات الأخرى.</p> <p>-توفير مصادر رئيسية لتوفير المعلومات والتأكد من صحتها.</p> <p>-وضوح وفهم المتغيرات البيئية على نطاق البيئة الخارجية.</p> <p>-تبيان الفرص التي يمكن اغتنامها.</p> <p>-توضيح المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.</p> <p>-دور ادارة الموارد البشرية في مراعات اهداف الثقافة الخاصة بالمؤسسة، وذلك اثناء عملية استقطاب واختيار العاملين.</p> <p>-توفر برامج التوعية والتعليم والتدريب المناسبة المستمدة من ثقافة المؤسسة لجميع العاملين فيها وبشكل دوري، وكذلك تدعيم نظام الحوافز.</p> <p>-تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها،</p> <p>-معرفة وتحديد درجة السيولة وتقدير اعباء الديون.</p> <p>-توفر إمكانات اجراء عمليات التخطيط املائي والرقابة، الموقع، البناء والتجهيزات.</p>	<p>-انعدام ثقافة صانع القرار، وطبيعة ادراكه للمحيط بسبب انتماءاته المذهبية او ميوله العقائدية (التركيبية الفكرية) أو ما يسمى انعدام التفكير بشكل استراتيجي.</p> <p>-عدم تقييم النتائج التي يحتمل ان تقود اليها مشاريع القرارات البديلة.</p> <p>-الظروف الخاصة بالبيئة الداخلية.</p> <p>-الاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية.</p> <p>-عدم كفاءة البناء التنظيمي.</p> <p>-عدم تصنيف الاحتمالات وترتيبها من حيث الأهمية.</p> <p>-عدم الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة وتجهيزها لاستخدام من خلال النظام المعلوماتي شامل ودقيق.</p> <p>-الفشل في تحديد ووضوح الاستراتيجيات الواجب اتباعها، التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.</p> <p>-إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المؤسسة، اقل بكثير مما هو مطلوب للإنجاز، كنقص في الأطباء المتخصصين بسبب عدم توفر السكن الوظيفي.</p> <p>-عدم الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.</p> <p>-ارتفاع أسعار المواد.</p>

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمعة من المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

-ارتفاع النمو السكاني، واختلاف السلوك الإنساني. أسلوب المعيشة، التحركات الاجتماعية أنماط وعادات الأفراد 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 أساليب الرقابة الاستراتيجية، عدم تطابق الأداء مع المعايير.
-الفشل في التمييز بين التخطيط وبين صنع الاستراتيجية والتركيز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل عوضاً عن الأهداف طويلة الأجل.¹

-الاستقرار والتوازن السياسي.
الدعم الحكومي للمؤسسة (توفر مصادر التمويل).
-طبيعة العلاقة الاجتماعية ب "م.ع.إ".
-الانفتاح العالمي والعالم المفتوح.
-اتباع التجارب السابقة في ميدان التعليم والتكوين.
-التركيز على نتائج الأداء الفعلي، تخفيض الكلفة، واستبيانات الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق الرقابة.
-الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة الجزائرية للقطاع الصحي منذ الاستقلال إلى وقتنا الراهن.
وتسخير جهود كبير مادية ومعنوية لاستحدثاته والقضاء نهائياً على النقائص والمشكلات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسة التطبيقية

المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء.

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 استخداماً سيئاً. الشيء الذي انعكس على عدم القدرة على حل مشاكل المواطنين الصحية.

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

- التسيير التقديري بالأهداف ونذكر على سبيل المثال:

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

- 1-تزيد قطاع الخدمات الطبية والصحية بالموجهات الضرورية الكوارث والأوبئة.
- 2-التعرف بضرورة التوثيق للممارسات الناجحة في إدارة الطوارئ الوبائية حتى تكون المنطقة المحيطة أو التابعة للمستشفى أكثر جهوزية وتأهباً للمستقبل.
- 3-تقوية وتطوير عالقات التعاون والتنسيق لمواجهة الكوارث والأوبئة المتوقعة في المنطقة.
- 4-الإهتمام بمعايير المردودية من خلال تدرج الهيكل التنظيمي للمستشفى.
- 5-الكفاءة والفعالية الشيء الذي يمكنها من تقديم خدمات صحية أكثر تعقيداً 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، الممرضين والعمال المهنيين. مع إحساس المستخدمين خاصة الأطباء، الممرضون للمشاكل الخاصة بتسيير النشاطات الصحية وفهم التسيير العصري ل "م، ع"، مع العمل المشترك لجميع هذه الأصناف على إخراج مؤسساتهم من الأزمة التي تعاني منها¹.
- 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 كلياً إلى المرضى خاصة وأن عدم رضاهم وغضبهم سببه الرئيسي ضعف مستويات أجورهم.
- وأن ترتبط الأجور بالعمل المقدم، حتى يمكن مكافئة المستخدمين الأكفاء بمختلف وظائفهم وبالتالي تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود.
- كما يجب وضع سياسة للتكوين المستمر لجميع مستخدميها والسهر على تنفيذها وتقييمها.
- كما يجب على المسؤول هذه المؤسسة استخدام التقنيات الحديثة فيما يخص تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أي أن التوظيف يكون مبرراً، واستخدام أدوات الاختيار مناسبة لكل صنف من المستخدمين:
- 1-الاستبيان، المقابلة، الاختبارات، من أجل اختيار أحسن المترشحين لشغل أحسن وظيفة. وبالتالي تبتعد عن أسلوب المحاباة والمحسوبية في الاختيار حتى لا توظف أشخاص ليسوا في المستوى وبالتالي تكون نتائج هذا التوظيف وخيمة.
- 10-الاهتمام بالاتصالات الداخلية في "م.ع.إ" وتشجيع المبادرات وأن تعمل إدارة هذه المؤسسة على إشراك جميع العاملين في القرارات التي تهم تسيير ومستقبل مؤسساتهم.

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المجمعّة من المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

- 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 لآبد من محاولة أخذ الحرية في تحديد أسعار خدماتها لتعكس مستوى تكاليفها كما هو الحال في القطاع الخاص. والسعي للمطالبة بوضع مخطط محاسبي وطني استشفائي 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 الاعتماد على الصيانة العلاجية فقط، والعمل على إيجاد مختصين في ذلك وهذا مشكل تعاني منه "م.ع.إ".¹
- 15- الأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي والاجتماعي للسكان (الضغط الديمغرافي) وعدم اقتصار 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 الاحتياجات الكوادر اللازمة لمراقبة تنفيذ وتقديم النتائج الشك أن تنفيذ خطة العمل عملية طويلة الأمد، وقد يكون من الصعب أن يحدد لها مستقبلا جداول زمنية تقريبية.
- 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.
- 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: أحوال العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الاستراتيجية.
- 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- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء، حيث تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتها

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب التطبيقي للدراسة.

التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي 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 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 ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

-وتسمى رقابة إدارية ألها تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها كما يمكن تقسيمها إلى: رقابة النتائج ورقابة العمل ورقابة شخصية.

-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 ملا هو مخطط.¹

رقابة نوعية: تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

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

- المساهمون

- المرضى

- الموظفون

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب التطبيقي للدراسة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بشكل عام، والمؤسسة العمومية الاستشفائية 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 اختلاف كبير وشاسع لأن المستشفيات كانت وما تزال أحد وأكبر مكونات النظام الصحي التي تقدم الخدمة الصحية في المجتمعات. والتي تعطيها الدولة الجزائرية أكبر اهتمام، فهي توفر لها إمكانيات مادية وبشرية وفنية وتكنولوجية ضخمة ومرتفعة التكلفة، وهذا بهدف ضمان كفاءة وفعالية في استخدام هذه الموارد الضخمة وبما يحقق الهدف الأساسي من وجودها وهو تقديم خدمات استشفائية 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 استخداما سيئا، الشيء الذي انعكس على القدرة على حل المشاكل الصحية للمواطنين، فمن أجل التكيف مع المستجدات المعاصرة، العولمة، والقطاع الخاص، والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لبلادنا يتحتم على "م.ع.إ" أن تقم الإدارة الاستراتيجية وهذا بتجديد تام لأدوات التسيير الإداري وقنوات الاتصال التي تمكّنها من تقديم خدمات صحية بأحسن تكلفة كما يقال "إذا لم يكن للصحة ثمن فلها تكلفة ترهق كاهل الدولة الجزائرية".

تختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر اداري عن غيره بكون مبادئها الرئيسية واساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع علمي ميداني نابع من الحاجة الي تطوير أداء المؤسسة على المدى البعيد لضمان استمرارها وهذا لا يتحقق إلا باستغلالها لإمكانياتها المتاحة بصورة فعالة واعتمادها التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهدافها.

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية، كما ان الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية، اما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات الإدارية الاستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها اعداد وتطبيق الاستراتيجيات وتقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق اهداف المؤسسة.

ان ما يميز مؤسسة عن أخرى هو ما تملكه من قيادات لديها المهوبة والقدرة على التفكير الاستراتيجي ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة فإن المدير مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية والدقة فيهما وتتمثل هذه الأدوار في قيادة مجموعة من النشاطات المترابطة والمتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة نحو الامام والاستمرار، عند أداء مهامه في القرار الاستراتيجي الصائب والناجح وتحديد السياسة العامة او العريضة للمؤسسة على المدى البعيد، والتعرف على مختلف المتغيرات وخاصة اثناء مرحلة التشخيص والتحليل التي تعد من اصعب المراحل وأكثرها تعقيدا وهذا من اجل خلق وتطوير وتقييم واختيار افضل السبل للوصول الي الارتقاء بمهارات العمل الحالية وبلوغ المستوى المطلوب من الأداء الأمثل.

ومن خلال دراستنا هذه والتي أردنا عبرها البحث عن مدى انتشار الفكر الاستراتيجي ومدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، قمنا بدراسة ميدانية لمختلف مديرياتها ومصالحها الإدارية والاحتكاك بعمالها لجمع المعلومات الضرورية عن طريق وثائق المؤسسة او الملاحظات من خلال الزيارات المتكررة اثناء عملية التربص الطويلة ومحاولة اسقاط الدراسة النظرية عليها.

النتائج المتوصل اليها:

- (1) ضعف العلاقة بين المجتمع والبيئة المحلية وعدم الملائمة بين متطلبات سوق العمل والتخصصات التي يحتاج اليها.
- (2) الفكر الاستراتيجي لا يزال في مراحله الأولى في "م، ع، إ"، ولا يزال تطبيقه محدود بعوامل منها قلة الكفاءة ونقص ثقافة الأداء.
- (3) اضطراب وتشتت الممارسات الإدارية وعدم مراجعة الحاجات العامة وعدم التحديد الكلي للأدوار في مستويات الحكومة.

خاتمة عامة

الاقتراحات:

- (1) توظيف منهجية التخطيط في م، ع، إ، بسيدي علي ضمن مجال الرؤية المستقبلية.
- (2) تشجيع العاملين في المؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي.
- (3) ضرورة اشتراك كل المديرين الفرعية للمؤسسة بمختلف الولايات في صنع القرارات الاستراتيجية من اجل غلق الفجوة الموجودة بين المديرية المركزية والمديرية الفرعية.
- (4) ضرورة العمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في م، ع، إ، وخاصة ما يتعلق بالشفافية والتركيز على خدمة المريض.

افاق الدراسة:

- (1) تشكيل لجان متخصصة في م. ع. إ. في مجال التخطيط الاستراتيجي لإعداد الخطة الاستراتيجية لها من اجل تحديد مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ودرجة توظيفه في "م. ع. إ"
- (2) العمل على التعاون وتحقيق التكامل بين "م.ع.إ" والقطاع الاستشفائي الخاص.
- (3) تحفيز العاملين بتزويدهم بمكافآت وتشجيعهم على العمل عن طريق تكوينهم المستمر واشراكهم الدائم اثناء عملية صنع القرار.

قائمة المراجع

الكتب:

باللغة العربية:

- 1_ زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 2_ المؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 3_ ثابت ادريس " التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2002.
- 4_ بوبقره ناصر "الشركة الأورو الجزائرية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية.
- 5_ منصور محمد إسماعيل العريفي " الإدارة الاستراتيجية" الطبعة الثانية 1432هـ/2011م.
- 6_ نادية العارف "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 7_ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد المرسي " الإدارة الاستراتيجية" دار الجامعية.
- 8_ ماجد عبد المهدي "الإدارة الاستراتيجية" دار المسيرة، طبعة الأولى، 2013م/ 1434هـ.
- 9_ عبد العزيز صالح بن جبور " الإدارة الاستراتيجية" دار جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2004م.
- 10_ فلاح حسين عداي، "الإدارة الاستراتيجية" وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006م.
- 11_ زكرياء مطلق دوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
- 12_ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الماسية الإسكندرية، 2000.
- 13_ حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 14_ خالد محمد بن حمدان، وائل صبري إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن 2007.
- 15_ محمد عبد الغاني حسن هلال، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الماضي والحاضر.
- 16_ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.
- 17_ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، طبعة الأولى، الأردن 2006.
- 18_ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار جامعية، الإسكندرية، 2007.
- 19_ طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 20_ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2009.

باللغة الفرنسية:

-c kennedy "les idees essentielles des auteurs les plus cites " edition mascina paris 2002

المذكرات:

- 1-بالوزاني الحبيب" دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي-جامعة مستغانم 2012/2011.
- 2-بوبرة ناصر" الشركة الأورو الجزائرية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تجارة ومناجمت دولي جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-2014/2013.
- 3-بلقيدار سيد احمد" الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة مويليس مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي جامعة مستغانم 2012/2011.

المجلات:

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

مراجع أخرى:

وثائق ومعلومات مستنبطة من المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي على مستغانم" المديرية الفرعية للموارد البشرية" و"المديرية الفرعية للمالية و الوسائل" المديرية الفرعية للمصالح الصحية."

الملخص:

يتناول هذا البحث مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها واهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات المؤسسات العمومية الإستشفائية ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات هذه المؤسسات الاستشفائية العمومية بالإضافة إلى معرفة النتائج المتخضرة عنها. كما تناول البحث التخطيط الاستراتيجي وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية ومدى توفر المهارات والادوار الرئيسية لأصحاب القرار 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: الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، 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 scientifique et pratiques à suivre dans les stratégies de gestion des hôpitaux des institutions publique et la connaissance des différences entre eux et les étapes impliquées de ces instructions publiques , des stratégie de gestion des hôpitaux ,ainsi que de connaitre des résultats d'entre eux ,la planification stratégique et d'identifier les alternatives et les options stratégiques et la disponibilité des compétence et des rôle des décideurs clés ont également abordé , ainsi que dans les institutions pour démontré 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 consultation 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 critiquées d'adopter la planification stratégique comme processus administratif , y compris la définition des objectif et des moyens pour les atteindre et de créer les ressources nécessaires et d'identifier les étapes du travail et les priorités

Mots-des : stratégie-gestion stratégique-la planification stratégique-analyse de l'environnement interne-analyse de l'environnement externe-la gestion des hôpitaux