

جامعة - وهران -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص : إستراتيجية
الموضوع:

قيم المدير الإستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة دراسة في المؤسسات الوطنية - مدينة تلمسان -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

أ.د. بن حبيب عبد الرزاق

من إعداد الطالب :

كوديد سفيان

أعضاء لجنة المناقشة :

- | | | |
|--------|---|-------------------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي جامعة وهران | أ.د. دربال عبد القادر |
| ممتحنا | أستاذ التعليم العالي جامعة تلمسان مقررا | أ.د. بن حبيب عبد الرزاق |
| ممتحنا | أستاذ التعليم العالي جامعة تلمسان | أ.د. بونوة شعيب |
| ممتحنا | أستاذ محاضر-أ- جامعة وهران | د. شرشم محمد |
| ممتحنا | أستاذ محاضر-أ- جامعة تلمسان | د. بن منصور عبد الله |

السنة الجامعية : 2010-2009

III

[يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ
الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ
إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ]

سورة البقرة ، الآية 269.

ω

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

- الأم التي لم تفارقني يوما و علمتني حب العلم والتعلم ، أتمنى لها الشفاء.

- إلى من أنار لي طريق العلم ، الأب العزيز أي أتمنى له طول العمر

وأبقاه الله لي سراجا منيرا.

- إلى كل أفراد عائلة كوفيد بدون استثناء.

- إلى جميع الأحبة والأصدقاء.

كوفيد سفيان



شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي له الفضل في مساعدتي على إنجاز هذه المذكرة.
أتقدم بجزيل الشكر إلى أ.د. بن حبيب عبد الرزاق على قبوله الإشراف على هذا العمل والمتابعة والمراقبة المستمرة ، وإلى الدكتور بن منصور عبد الله على نصائحه القيمة وتوجيهاته الدقيقة التي أنارت لي مسار البحث.
كما يقتضي الواجب أن أتقدم بخالص الشكر إلى السيد سعداوي عبد الله المدير التجاري لـ INATEL على نصائحه القيمة وتعاونه التام معي ، وإلى السيد شيخ جيلالي مدير الموارد البشرية في مؤسسة SOITEX على تعاونه معي. وإلى السيد سهولي عبد الحميد، نائب مدير الإدارة لصندوق التقاعد على نصائحه وتعاونه.
إلى جميع عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والمكتبة المركزية على تعاونهم وتسهيلاتهم.
إلى جميع أعضاء اللجنة المناقشة على جميل تحملهم متاعب تقييم هذا البحث.
وأخيرا و عرفانا بالجميل نشكر كل من ساعدنا وبذل جهود خيرة في سبيل إنجاز هذا البحث.



المقدمة العامة

المقدمة العامة

في عصر العولمة أصبحت المنافسة أكثر شراسة وأشد قسوة بشكل لم يسبق له مثيل على الأسواق والموارد، واتصفت بيئة الأعمال باضطراب عال وهيجان شديد بسبب التغيرات السريعة والعيقة التي تحدث في الاقتصاديات الإقليمية والعالمية على حد سواء، وقد أدى ذلك إلى زيادة عدم التأكد .

كل هذا وضع منظمات الأعمال وخاصة إدارتها العليا أمام تحد كبير وهو الاحتفاظ بموطئ قدم في وسط هذه المنافسة والغموض، لدى توجب على هذه المنظمات البحث عن فلسفة جديدة تقف أمام كل التحديات التي تواجه المنظمة وتضمن لها التفوق والتكيف مع المتغيرات البيئية والوصول إلى النجاح الاستراتيجي الذي يحقق للمنظمة البقاء الأطول، وتمثل هذه الفلسفة بالإدارة الإستراتيجية التي تمثل النموذج الإداري الحالي والمستقبلي لمنظمات الأعمال¹.

تشكل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال وإدارتها وتلك التي تختارها للتعامل معها كفرص وتهديدات وكذلك كقوة وضعف، أحد أهم السمات المميزة لاستمرارية المنظمة وتكيفها مع تلك التغيرات، كما أنّ التحديات الإستراتيجية المختلفة تشكل ضرورة اللجوء إلى التفكير الإستراتيجي وإدارة المنظمة إستراتيجياً قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية. إنّ التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم المختلفة وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة كالعولمة وظهور التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، إنّما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية تؤمن بفلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة الإدارة وتحويل المدراء إلى قادة أو مدراء إستراتيجيون من خلال تشبعهم بالمهارات الفكرية والتحليلية والاجتماعية والتي تتماشى مع التحديات.

إنّ الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال هي الكفيلة بتحقيق الأهداف ومسايرة التغيرات البيئية المختلفة وتحقيق التكامل والتفاعل، بحيث تفعّل حركة المنظمة نحو مستقبل إستراتيجي في ميدان الأعمال. وهذا التوجه الإستراتيجي نحو المستقبل مرهون بإدارة المنظمة وقدرتها على تحقيق التقدّم وضمان الاستمرارية والنجاح للمنظمة. وهذا ما استقطب عناية الكثير من الباحثين والمفكرين لدراسة القيادات الإستراتيجية للمنظمات

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص12.

ومعرفة أهم المهارات والقيم الواجب توفرها في المدراء الإستراتيجيين، ومعرفة أسباب تفوق وتميز بعض المنظمات وفشل منظمات أخرى.

إنّ المورد البشري لا يعد المورد الوحيد وإنما هو أهم هذه الموارد، فالكثير من البلدان ورغم قلة مواردها المادية إلا أنها حققت نجاحاً كبيراً وأصبحت من أعظم البلدان في العالم والسر يكمن في المورد البشري.

فالمدراء الإستراتيجيون هم الذين يحدّدون وجهة المنظمة ولكن هذه الوجة تتأثر بما يؤمن به هؤلاء المدراء وبما يتصفون به.

الإشكالية:

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث تمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب المواقف التنافسية.

قيادة المنظمة هي المسؤولة عن وضع وتحديد النغمة التي تسير عليها المنظمة، هي العنصر الحاسم في صياغة الإستراتيجية التي تقودها إلى النجاح. إنن نجاح المنظمات يعتمد على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها.

التفكير الاستراتيجي صفة ملازمة وملاصقة للمدير الذي يتبوأ منصباً في الإدارة العليا، فمن يشغل منصب في القمة الإستراتيجية، إستراتيجي بالضرورة أو ينبغي أن يكون إستراتيجياً، فالمدير الاستراتيجي يتسم بخصائص ومهارات تجعله يتميز بأدائه الاستراتيجي عن المدراء الآخرين.

إنّ من يصنع التفوق والتميز الإستراتيجي هي القيادة الإستراتيجية، فهي تجسد العقل الإداري والحكمة والإبداع وهي رأس مال إنساني واجتماعي ومعرفي وعقلي للمنظمات.

إنّ تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة إنّما هو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات، وهو خيار يجمع بين رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وقيمها من أجل تحقيق الغايات والأهداف. وتحقيق النجاح يتوقف على خيار المنظمة وإنّ الحكم على نجاح أو فشل المنظمة نتيجة اعتمادها على إستراتيجية معينة، لا يكون إلا من خلال تحليل أداء

المنظمة لمعرفة مدى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، فالأداء الفعال يعكس حالة نجاح المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها ووصولها إلى تحقيق رؤيتها المستقبلية، والأداء غير الفعال هو حالة إخفاق المنظمة في تحقيق المبتغى. إنّ تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة يتأثر بقيم المدير الإستراتيجي ومن بين هذه القيم هو طموح صانع القرار وأهدافه. إنّ نجاح المنظمة يتوقف على المدير الاستراتيجي، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

ماهو تأثير قيم المدير الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة وما هو واقع هذا التأثير في تحديد الإستراتيجيات في المؤسسات الوطنية؟
ولتوضيح الإشكالية أكثر يتم طرح التساؤلات التالية:

من هو المدير الاستراتيجي وما الفرق بينه وبين الأصناف الأخرى للمدراء؟
ما هي قيم المدير؟

ماذا تمثل الإدارة الإستراتيجية ؟

ماهي أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ؟

ما مفهوم الاختيار الاستراتيجي ؟

ماهو البديل الاستراتيجي؟

ماهي خطوات عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة ؟

ما هي العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي ؟

ما هو سلوك متخذ القرار الاستراتيجي؟

و للإجابة عن الإشكاليات السابقة انطلقنا من الفرضية التالية:

هناك تأثير لقيم المدير الإستراتيجي في تحديد إستراتيجية المنظمة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على التفكير الاستراتيجي وضرورة استخدامه في الإدارة المعاصرة إذ يمثل نموذج لا مفر منه لتحقيق النجاح والتفوق.
- التعرف على قيم المدير الاستراتيجي وطموحاته وسلوكه في الإدارة الإستراتيجية وصياغة الخيار الاستراتيجي.
- التعرف على واقع تأثير قيم المدير على إستراتيجيات المؤسسات الوطنية.

أهمية الدراسة:

تتسم المنظمات بميزة التنافس الشديد لكونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة فرضتها تطورات الألفية الجديدة التكنولوجية والعولمة، مما استوجب عليها البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الإدارة والتطوير الاستراتيجي والذين يطلق عليهم بمديري القمة الإستراتيجية وهم الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة. إذن أهمية الدراسة تكمن أولاً في تبيان الدور الكبير الذي يلعبه المدير في تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية وبالتالي دوره في اختيار القرار الاستراتيجي أو البديل الأمثل الذي يضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية وهذا الاختيار يتوقف على قيم متخذ القرار (المدير). وأهمية الدراسة تكمن ثانياً في واقع ه ذا الدور في مؤسساتنا، من خلال معرفة قيم المدير الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية ودوره في صياغة الإستراتيجية واختيار البديل المناسب.

أسباب اختيار الموضوع:

الدوافع لاختيار ه ذا الموضوع هي بالأخص شخصية ، محاولة للتعرف عن قرب على المدير الاستراتيجي ، معرفة مهاراته وقيمه وأثرها على الخيار الاستراتيجي للمنظمة ، إضافة إلى فهم الأطروحات النظرية المتعلقة بالإستراتيجية. وأما الدوافع الأخرى فهي خدمتية ، محاولة لدراسة قيم المدير الإستراتيجي ، نظراً لقلّة البحوث الأكاديمية والعلمية التي تخص ه ذا الموضوع على المستوى الوطني.

الدراسات السابقة:

يتناول البحث قيد الدراسة موضوع يهتم بتحديد قيم المدير الإستراتيجي في المنظمة ولتحديد هذه القيم قد اعتمدنا على مجموعة من البحوث السابقة وتمت الإشارة إليها في المبحث الأول من الفصل الثالث ونذكر أهمها:

- دراسة من منظور معرفي لنعمة الخفاجي وعادل البغدادي.

- دراسة محمد فايل العريمي.

- دراسة صلاح عبد القادر النعيمي.

- دراسة Gray و Bennis et Goldsmith .

وفيما يخص تأثير القيم على الخيار الإستراتيجي فقد استرشدنا بمجموعة من البحوث التي حدّدت أهم العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي من بينها قيم المدير، و تم الإشارة إليها في المبحث الثاني من الفصل الرابع وأهم هذه الدراسات:

-Steiner and Miner.

- Thompson.

- Macglashin and Singleton.

- Glueck and Jauch.

منهجية البحث:

اعتمدنا من خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. أما المنهج الإحصائي فقد تمت الاستعانة به في الدراسة الميدانية.

خطة البحث:

اشتملت الدراسة على أربعة فصول نظرية وفصل خامس تطبيقي ومقدمة وخاتمة.

الفصل الأول : أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول : مقدّمة في الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الرابع: الإستراتيجيون.

الفصل الثاني: المدير الإستراتيجي.

المبحث الأول: المدير.

المبحث الثاني: القيادة.

المبحث الثالث: التفكير الإستراتيجي.

الفصل الثالث: قيم المدير الإستراتيجي.

المبحث الأول: القيم.

المبحث الثاني: الإدارة بالقيم.

المبحث الثالث: ثقافة المنظمة.

الفصل الرابع: الخيار الإستراتيجي.

المبحث الأول: الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

المبحث الثاني: الخيار الإستراتيجي.

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهج وفرضيات الدراسة، نمط ومجال الدراسة وتصميم العينة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.

الخاتمة.

الملاحق.

نسأل الله أن نكون قد وفقنا في هذه الدراسة... ومن الله التوفيق.

الفصل الأول

أسس ومبادئ الإدارة

الإستراتيجية

مقدمة

المبحث الأول: مقدمة في الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: الإستراتيجية

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية

المبحث الرابع: الإستراتيجيون

خاتمة

الفصل الأول: أسس و مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

مقدمة

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

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

فقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها².

والبدرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business policies) الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هـ ذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).

وكان الغرض الأول لدراسة سياسة الأعمال هو باتجاه توحيد المجالات الوظيفية ضمن المنظمة لكي تحصل على توجه منسجم، ومحور هـ ذا التوجه هو الاستفادة من نواحي قوتها، في الوقت الذي تؤكد فيه على نواحي ضعفها، وبمرور الوقت توسعت هـ ذه الدراسة لتشمل المزيد من التحليلات البيئية الخارجية للمنظمة والبيئة الصناعية، الرسالة، الأهداف، صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والسيطرة عليها وأخذ مصطلح الإدارة الإستراتيجية يظهر بوصفه المفهوم الموسع مقابل المصطلح الضيق لسياسة الأعمال.

² بسام زاهر: "الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، في: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: 2007، المجلد 29، العدد (1) 2007، 18 □ 02 □ 2007، اللاذقية، سوريا.

فالإدارة الإستراتيجية (strategic management) حقل معرفي واسع، تتعدد فيه التوجهات والمناظير والرؤى، ويجد الباحث فيه مجالاً واسعاً مترامياً الأطراف لطرح الأفكار الفلسفية والعلمية حتى أنه يصعب لملمة سيل الكتب والدراسات التي تخصص في هـ ذا الحقل المعرفي، مما يعطي دليلاً على حيوية هـ ذا الحقل. إن الأعمال اليوم صغيرة كانت أم شركات عملاقة بحاجة ماسة إلى فكر إستراتيجي وتطبيق متجدد لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية خاصة بعد أن أصبحت البيئة عالمية وتولدت منافسة شديدة نظراً لمحدودية الموارد وتطور التكنولوجيا والمعرفة بشكل متسارع.

وهذا ما يعني ضرورة وجود قيادات إدارية ذات فكر إستراتيجي خلاق وقادرة على أن تجد تجاربها الخاصة من خلال ممارسة ميدانية مدعومة بإطلاع واسع على تجارب الآخرين ولذلك الفكر الإداري المترامي الأطراف وسريع التطور والتغيير³.

ومن خلال ما سبق ذكره نصل إلى أن على المنظمات على اختلاف أشكالها ومجالات عملها السعي إلى تطوير قدراتها في هـ ذا الحقل المعرفي وأن تعزز الممارسات الإستراتيجية فيها، لكي تنتقل من الممارسات الإدارية التقليدية إلى منهج إداري سليم مبني على فكر إستراتيجي تتعزز من خلاله الخصوصية المنفتحة على الآخرين.

في هـ ذا الفصل سنتطرق إلى أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية خلال أربعة مباحث، ارتأينا أن يكون الأول على شكل مقدمة في الإدارة الإستراتيجية والثاني يشمل الإستراتيجية وتطورها من العلوم العسكرية إلى منظمات الأعمال، وفي المبحث الثالث نتطرق بشكل مباشر إلى الإدارة الإستراتيجية وأخيراً إلى الإستراتيجيين في المبحث الرابع.

³ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، 21.

المبحث الأول: مقدمة في الإدارة الإستراتيجية.

شهدت العقود الأخيرة تطورا كبيرا في المجالات الصناعية والخدماتية ورافق ه ذا التطور تقدم في الفكر الإداري، خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال. وه ذا الأمر وضع منظمات الأعمال وخاصة إدارتها العليا أمام تحد كبير، وهو الاحتفاظ بموطئ قدم في وسط ه ذا الخضم الهائل من المنافسة والغموض، لذا كان عليها البحث عن فلسفة أعمق ورؤية أشمل، وفكر أوسع يعتمد على اختيار المجالات التي تضمن للمنظمة التفوق فيها وإدارتها من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية أولا، وتوظيف مجالات التفوق للحصول على النمو المرغوب ثانيا والوصول إلى النجاح الإستراتيجي (قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها)الذي يحقق للمنظمة البقاء الأطول ثالثا.

ففي ضوء ذلك، زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الإستراتيجي ومضامينه ال ذي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة من فرص وتهديدات وانسجاما مع واقع المنظمة وظروفها (نقاط القوة ونقاط الضعف)، فالإدارة الإستراتيجية تنير الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الإستراتيجية المناسبة. ففي ظل التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية والتغيرات التكنولوجية والمعرفة وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة كالعولمة، الخصوصية وصل العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن ه ذه الإدارة تمثل (فكرا وتوجها وسلوكا) الوسيلة الفعالة لإنقاذ المنظمات من حالة الفشل والانهيال، وه ذا يتطلب منها أن تتبنى المدخل الإستراتيجي⁴.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 27

إنّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية يمثل النموذج الإداري الحالي والمستقبلي لمنظمات الأعمال الذي يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ويعود لها الفضل في بقاء المنظمات التي تبنت هذا المفهوم.

نشأة الإدارة الإستراتيجية كحقل للدراسة:

أوجد التطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال حقولا دراسية استجذبت بسبب ظهور مشكلات تنظيمية وإدارية لا تقوى الأساليب والطرق السابقة في تقديم حلول ناجحة لها. لدى أصبحت منظمات الأعمال تبحث عن مفاهيم جديدة وأفكار إبداعية قادرة من خلالها على التعامل مع مشكلات أصبحت معقدة وسريعة الظهور. لقد ازدادت التخصصات الفرعية داخل إطار إدارة الأعمال، وثم النظر للمشاكل المطروحة من خلال ه ذه التخصصات وبصورة جزئية، في حين أن المشاكل المطروحة ذات أبعاد متعددة، وهكذا اتجه البحث عن حلول عملية يتم فيها تكامل المعرفة وتوحيدها من أجل إيجاد أرضية مناسبة للإدارة العليا لمنظمات الأعمال في وضع خطط إستراتيجية على مستوى المنظمة وأقسامها الرئيسية.

إن البداية الحقيقية لتدريس مادة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الغربية كانت مع ظهور دراستين حول تدريس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1959 وهما : دراسة (Gordon and Howell)⁵ ودراسة (pierson).

شكّلت مؤسسة Ford و شركة Carnegie لجنة لتحليل التعليم ودراسة إدارة الأعمال، صدر عنها تقرير عرف في حينه باسم (Gordon and Howell) الذي أوصى بتوسيع مفردات المنهج الدراسي، على أن ينتهي بفصل دراسي عالي المستوى يوحد معرفة الطلاب في المحاسبة والمالية والتسويق والإدارة والاقتصاد، وقبلت معظم مدارس إدارة الأعمال توصيات ه ذا التقرير، وطورت الفصل الدراسي المتخصص الذي أصبح يعرف فيما بعد بسياسة الأعمال (Busniss Policy) وبعد ما يقارب العشرين عاما من البحث والتراكم المعرفي تطور ه ذا الفصل الدراسي ليشمل المزيد من التحليلات للبيئة العامة للمنظمة، الرسالة، الأهداف وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها والسيطرة عليها، وأخذ

⁵ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2004، 49.

مصطلح الإدارة الإستراتيجية يظهر بوصفه المفهوم الموسع مقابل المصطلح الضيق لسياسة الأعمال. أصبح ه ذا الحقل يظم اليوم رصيذا معرفيا متراكما ساعد بشكل كبير على تطوير منظمات الأعمال، وساهم في إيجاد المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل الكبيرة والصغيرة منها والمعقدة. وقد أثبت ه ذا الحقل قدرته الفائقة على تطوير مفاهيمه وأساليبه في ضوء التطورات والمتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الدولية شديدة المنافسة وسريعة التغير.

طبيعة الإدارة الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية هما مفهومان يتطوران مع الوقت، فالإستراتيجية من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبيا في الأعمال التي تستوجب الفهم من قبل متحدي القرار والمسؤولين في المنظمات الصناعية والخدماتية. فمالت ه ذه المنظمات تنتهج إستراتيجيات محددة دون وعي تام لنوعية الإستراتيجية المنتهجة. ومن هنا تظهر منظمات تنمو وتتوسع، وأخرى تتعرض للإفلاس والانهيار والخروج من ميدان الأعمال. فالإستراتيجية هي نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها، ويعد (Newman et Morgenstern) من الكتاب الأوائل الذين أدخلوا مفهوم الإستراتيجية في أدبيات الأعمال من خلال مؤلفيهما نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي. ومن هنا تثار العديد من التساؤلات حول ما هي الإستراتيجية وما هي أهميتها للمنظمة.

المبحث الثاني: الإستراتيجية.

للإستراتيجية جذور تاريخية تستوجب علينا التطرق إليها قبل الانتقال إلى مفهوم الإستراتيجية في إدارة الأعمال، فقبل ظهورها في إدارة الأعمال، بدأت وتطورت في الفن العسكري وهو موطنها وفيه ترعرعت ونضجت ومنه انتقلت إلى المجال الإداري.

1- الإستراتيجية في العلوم العسكرية.

تاريخياً، بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فن قيادة القوات وهذا الفن هو أسلوب عسكري استخدم لكسب المعارك منذ 500 ق.م.⁶

وقد تطور مفهوم الإستراتيجية عبر التاريخ العسكري على وفق اختلاف وتطور المفاهيم العسكرية في كل عصر وعلى وفق تباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر ممن تعرضوا لبحث موضوع الإستراتيجية، وقد ساد اعتقاد لمدة طويلة من الزمن بأن الإستراتيجية مجرد فن يمارسه القادة الموهوبون عن حدس وعبقرية وأنه ليس لها قواعد ونظريات علمية، ولكن مع تقدم وازدهار العلوم الطبيعية وسيادة الفلسفة في أوروبا بالذات خلال القرن الثامن عشر، بدأت دراسة الحرب على أسس علمية وبدأت محاولات لدراسة الإستراتيجية بصورة علمية. وفيما يلي عرض لبعض التعارف المقدمة من طرف مختلف المفكرين وتبدأ من تعريف قدمه Carl von clauswitz (1780-1830) الذي مفاده أن الإستراتيجية هي "نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب"⁷.

حيث كان يرى أنها النظرية التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب. أمّا الكاتب العسكري البريطاني ليدل هارت (Liddle Hart) فعرفها بأنها "فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة" ويعتقد أن الهدف من الإستراتيجية هو ليس البحث عن المعركة بل عن وضع إستراتيجية ملائم وإن لم يؤد بنفسه إلى النصر، فإنّه يخلق ظروفًا ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتزع النصر حتماً.

⁶ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإستراتيجية بين الحاجة العلمية و الترف الفكري، الملتقى السنوي الرابع للجمعية السعودية للإدارة، 21 و22 مارس 2006 الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa/sites/colleges/arabic.

⁷ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص22.

وتعريف آخر لـ Riamond Aaron حدد فيه المفكر مفهوم الإستراتيجية على أنها " قيادة مجمل العمليات العسكرية، أما الدبلوماسية فهي توجيه العلاقات مع الدول الأخرى على أن تكون الإستراتيجية والدبلوماسية تابعتين للسياسة. وهو يوضح بأن الإستراتيجية تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولكن يرى أن وسيلة الإستراتيجية هي العمليات العسكرية فقط.

ويقدم الجنرال A. Bover الإستراتيجي الفرنسي المعاصر مفهوماً آخر " فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة " فهذا المفهوم مغاير للمفهومين اللذين قدما من طرف Liddle Hart and Riamond Aaron ويتمثل الاختلاف في أن Bover يعيد التعريفين السابقين قاصرين، لأنهما يعدان القوى العسكرية وسيلة الإستراتيجية الوحيدة مع أن القوى التي تستخدم في تنفيذ الإستراتيجية كثيرة ومتنوعة .

أما الفكر العسكري الأمريكي فيرى الإستراتيجية بأنها " فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة بغرض تحقيق أهداف السياسة القومية عن طريق استخدام القوة أو التهديد باستخدامها"⁸.

من خلال كل التعاريف المقدمة يمكن الوصول إلى أنها تتفق بأن الإستراتيجية علم وفن ينصرفان إلى الخطط و الوسائل التي تعني بالوضع الكلي للصراع وال ذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها السياسة.

2- الإستراتيجية في إدارة الأعمال.

بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد سنة 1947 ومن أولى المحاولات هي تلك التي بدأها الباحثان (Von Neumann et Morgenstern) ولقد جاء ذلك في مؤلفهما عن نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي، وفيه حدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف ال ذي تواجهه ويستدعي تحركها، فإن اتخذت مجموعة من هـ هذه التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية، وتعد إسهامات الباحثان ريادية وما يؤخذ على هـ هذه المحاولة هو عدم تحديد

⁸ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص24

نوعية الموقف ال ذي تتجه المنظمة لمواجهته بوضعها للإستراتيجية من حيث المدى الزمني والتأثير أو مدى الخطورة والأهمية.

ففي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية .

عرّف (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق ه ذه الأهداف والغايات وعملية تخصيص الموارد هي من مسؤولية الإدارة العليا.

وأشار (Thomas) إليها على أنّها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة"⁹.

تعددت الرؤى حول ماهية الإستراتيجية وتعريفاتها عبر العقود الخمسة الأخيرة، والجدول التالي رقم(1) يضم أبرز التعاريف والمفاهيم المقدمة من طرف أشهر الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية.

⁹ المعهد التخصصي للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية: المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، الموقع الإلكتروني:

www.alsader-sis.net

الجدول(1)¹⁰: المفاهيم المقدمة من طرف الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية.

المفهوم	الباحث
سلسلة الأفعال التي تؤديها المنظمة طبقاً لحالة معينة.	Van Neumann et Morgenstern, 1947
تحليل الوضع وتغييره إذا تطلب الموقف ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.	Drucker, 1954
تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف.	Chandler, 1962
أنماط الأهداف والأغراض والسياسات الأساسية والخطط لبلوغ الأهداف في ضوء نماذج معينة، بحيث توضح مجال عمل المنظمة ونوعها.	Learned, Christensen Andrew et Guth, 1969
خطة موحدة ومتكاملة مصممة لتؤكد إمكانية تحقيق الأهداف.	Glueck 1980
قاعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات والأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة.	Ansoff 1965
قرارات الأعمال التي توجه المنظمة لتحقيق أهدافها.	Cannon, 1968
قوى وسيطة بين المنظمة وبيئتها وتحتوي أنماط من القرارات المنظمة للتعامل مع البيئة.	Mintzberg, 1985
عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.	Porter 1980
إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتميز بالمنتجات أو الخدمات بحيث تتمكن المنظمة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى المنافسة.	Bowman, 1990
امتلاك موارد واستخدامات بما يحقق مركز تنافسي يعيق الآخرين للدخول للصناعة أو تهديدها.	Werner felt, 1984
تقييم مستمر ودقيق للموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة لتطوير ميزات تنافسية، يعتمد عليها لبناء موقع تنافسي في الأسواق استناداً لتأثير بعض العوامل الأساسية في البيئة الخارجية.	David collins et Montgomery, 1995

في ضوء تعدد المساهمات الفكرية لتطوير المفهوم واغنائها، ظهرت الصيغة الشمولية والتركيبية للمفهوم، حتى أنه أصبح التحدث عن تركيب معقد (complex construction) وليس مفهوم مبسط مقاس بأبعاد ومؤشرات محدودة.

¹⁰ من إعداد الطالب طبقاً لما عكسته أدبيات الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

ومن أهم ه ذه المفاهيم، الطرح الذي قدمه (Mintzberg)، في كتابه (The structure of organisation) حدّد مفهوم الإستراتيجية بأنها قوى وسيطة بين التنظيم والبيئة، إلا أنه عاد في كتابه (The strategy process, 1988) ليشير أنّه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي، ففي ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد، وما يعنيه ذلك من تغيرات متوقعة وغير متوقعة، توجب رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجالها إلى مفاهيم متعددة لتضم إليها فعاليات لم تعد محسوبة على الإستراتيجية من قبل، وبه ذا انعطف (Mintzberg) بالفكر الإستراتيجي انعطافة متميزة خالف كل ال ذين سبقوه في ه ذا المجال وأطلق على اجتهاده المصطلح "Five P"¹¹.

- أ - خطة (Plan) : فهي نوع من النشاط المقصود بوعي، وهي دليل أو مجموعة أدلة للتعامل مع الموقف وبما أنّها خطة فلها صفتين : (1) توضع قبل النشاطات التي وجدت من أجلها، وتطور بوعي وقصد، (2) يمكن أن تكون عامة أو خاصة.
- ب- مناورة Ploy: مناورة يراد بها خداع الخصم أو المنافسين.
- ج- نموذج Pattern : حسب Mintzberg لا يمكن وصف الإستراتيجية بأنها خطة أو مناورة للإلمام بمفهومها، بل لابد من النظر للسلوك الناتج عن ذلك، أي كنموذج في تدفق النشاطات، كنموذج في النشاط الناتج عن التناسق بين أعمال المنظمة.
- د- موقف position: الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد موقف المنظمة في البيئة و به ذا تصبح الإستراتيجية "القوة الوسيطة بين المنظمة و بيئتها" تصبح "البيئة الملائمة" أي ميدان " السوق- المنتج".
- هـ- تصوّر أو وجهة نظر مستقبلية Perspective : لا يتضمن محتواها الموقف المختار فحسب ولكن على طريقة واثقة لفهم البيئة الخارجية، وبه ذا تمثل الإستراتيجية للمنظمة ما تمثله الشخصية للفرد.

من خلال كل ما سبق واستنادا على التعاريف المقدّمة من طرف الباحثين يمكن أن نصل إلى التعريف التالي للإستراتيجية " إطار للتفكير والتصرف تتخ هذه الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، ليصبح بعد تبنيه أداة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال

¹¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2009، عمان الأردن، 2009، ص 167.

القرارات الإستراتيجية التي تتخّذها الإدارة العليا وتكون هـ ذه القرارات تتماشى مع موارد المنظمة وتحقق التكيف مع بيئتها بما يجسد رسالة المنظمة".

3- أبعاد الإستراتيجية :

إن معرفة إستراتيجية المنظمة لا يتحقق إلا من خلال معرفة الأبعاد التي يتم من خلالها صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية. واختلاف إستراتيجيات المنظمات يعود إلى اختلاف في الرؤى والتصورات والأساليب والفلسفة التي تشملها هذه الأبعاد.

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية وفيما يلي عرض لأهم هذه الإسهامات المقدّمة وعليه يحدد Porter أبعاد الإستراتيجية كالآتي:

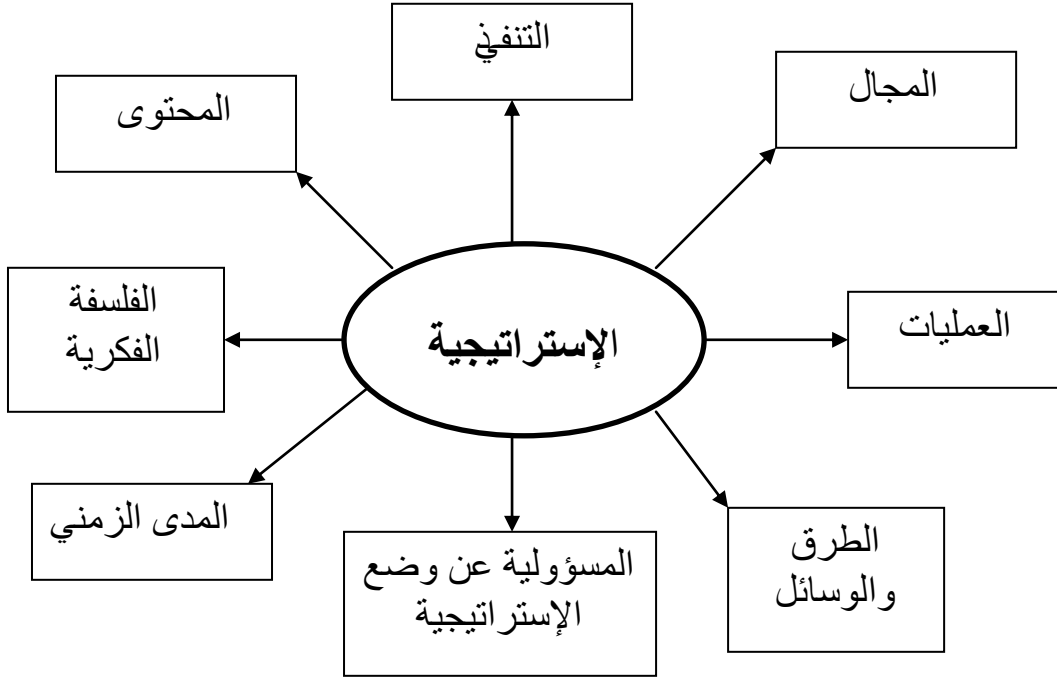
- 1 مجموعة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.
- 2 تحديد المركز التنافسي للمنظمة.
- 3 للمفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرائق وأسس المنافسة.
- 4 تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون.
- 5 للموائمة بين الأنشطة، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية.
- 6 أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

أما Mintzberg وزملاؤه، فقد ذكروا أن أبعاد الإستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها ويمكن تلخيصها بالآتي:

" إن الإستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث عناصر أساسية تتضمن الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها، والقوى التي توجه النشاط أو تحد منه، وسياقات النشاطات الرئيسية" ويمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية¹².

¹² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 40.

الشكل رقم 1: مكونات الإستراتيجية.



المجال: الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.

العمليات: تعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، إنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

الطرق و الوسائل: أساليب ووسائل التحليل الاستنباطي، والاستقرائي والتفكير النظامي والمنهجي.

الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: تحديد الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية، الإدارة العليا أو غيرها.

المدى الزمني: المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.

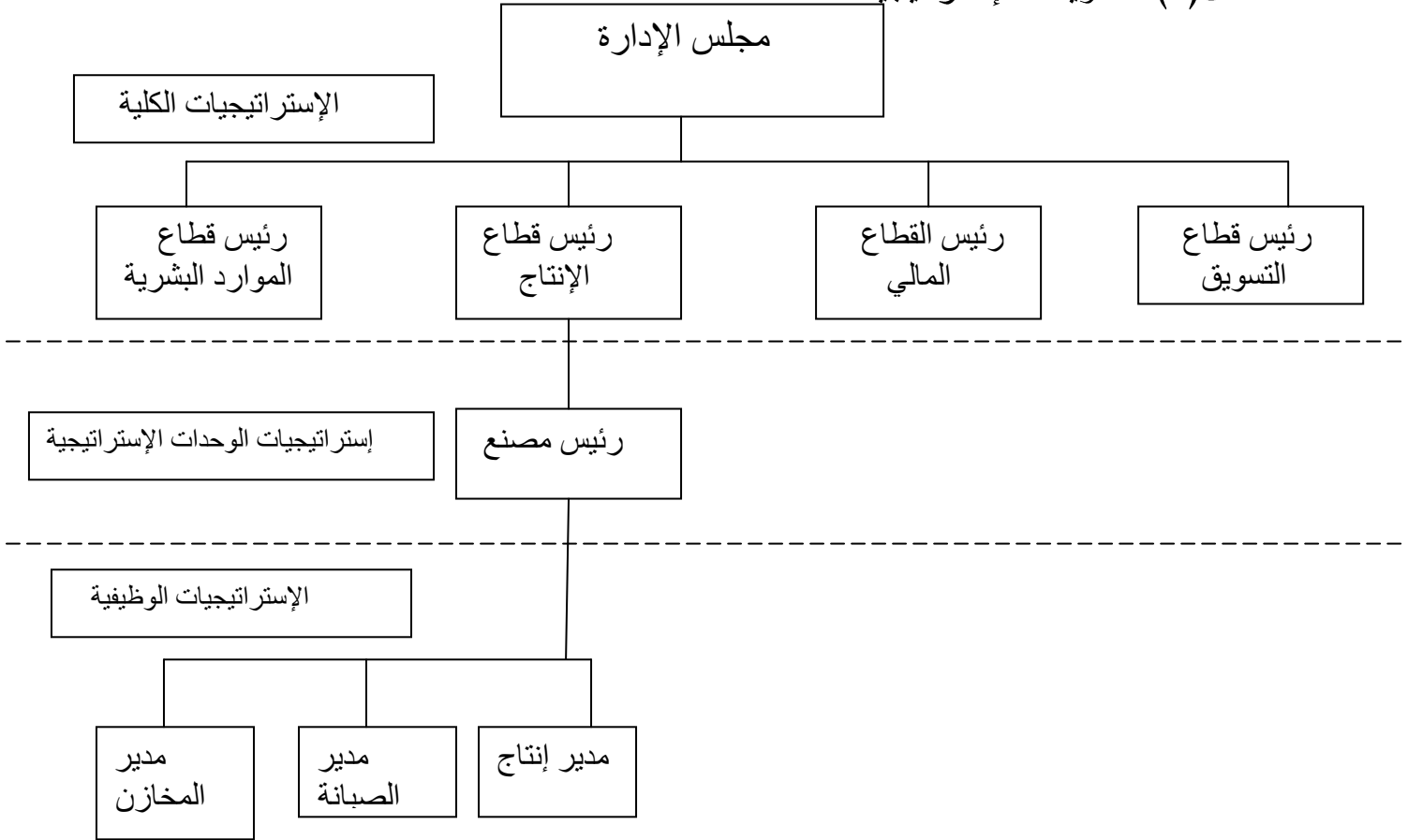
الفلسفة الفكرية: بمعنى وجود خطة ذات مضمون شمولي أو تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أو إتباع نموذج محدد.

المحتوى: محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أو نمو بطرق متعددة أو مختارة.

التنفيذ: التنفيذ يتم من خلال الاستحواذ أو التطوير الداخلي أو الاثنين معاً.

4- مستويات الإستراتيجية:

الشكل (2): مستويات الإستراتيجية¹³.



تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان متكامل ومنسق وموجه لتحقيق أهداف المنظمة وه ذا من خلال خطة إستراتيجية تتوافق مع كل المستويات الإستراتيجية للمنظمة، ووجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة، وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا. ففي الآونة الأخيرة برزت منظمات تتميز بتنوع سلعتها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات إستراتيجية، وتتكون إستراتيجية المنظمة من ثلاث مستويات رئيسية وهي:

- إستراتيجية المنظمة.

¹³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

- إستراتيجية وحدات الأعمال.

- إستراتيجية وظيفية.

أ- إستراتيجية على مستوى المنظمة.

يوضع في ه ذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية. وهي التوجه العام للمنظمة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية من طرف الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الإستراتيجية وهذا ليتم بناء تصور إستراتيجي للمنظمة ككل.

وتتمثل الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، بأنها إستراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها وكذلك أثارها على المنظمة.

ب- إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية.

يظهر ه ذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه إستراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة ، يشترك في وضع ه ذه الإستراتيجيات رؤساء ه ذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق ه ذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة. إن القرارات الإستراتيجية على ه ذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات.

ج- الإستراتيجيات الوظيفية.

تتعدد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال وفي المنظمات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، ويتعلق ه ذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. وتتميز الإستراتيجيات في ه ذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير المدى لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ه ذه القرارات الإستراتيجية اختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان وغيرها.

توضع ه ذه الإستراتيجيات بالاسترشاد بإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وبالاسترشاد بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمنظمة وحدات إستراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد.

تجدر الإشارة إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع إستراتيجية المنظمة، فالتنسيق بين خطط المستويات المختلفة يمثل أهمية كبيرة للمنظمة وتعطي دافعا للعمل والقدرة التنافسية سواء على مستوى وحدات الأعمال أو المنظمة ككل. إن قوة الإستراتيجية على مستوى الأعمال تتعزز عندما يتم مطابقة الإستراتيجيات الوظيفية وملائمة الواحدة مع الآخرين من أجل بناء كل موحد ومتكامل.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية.1- المفهوم:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي شهدت اهتماما واسعا من طرف الباحثين في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الفترة. وتستمد كلمة الإستراتيجية كما سبقت الإشارة إلى الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية¹⁴، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها. فتعد الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة. وقد تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث عرفها Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولاً للفكر الإستراتيجي، بأنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضع هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"¹⁵.

ويشير Andrews إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها " الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت"¹⁶.

أما Thompson and Strickland فعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها و تقييمها"¹⁷.

¹⁴ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الطبعة 2007، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص20.

¹⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس، و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 22.

¹⁶ الإدارة الإستراتيجية: بندر العمري، الموقع: www.kaau.org/attachment.php?attachmentid=1676

¹⁷ ثابت عبد الرحمان إدريس، و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص23،

كما يرى David " أنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"¹⁸.

الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء إستراتيجيات كفوءة وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها التي تعد السبب الرئيسي والحقيقي لوجودها. فالإدارة الإستراتيجية هي الطريق الذي يعمل به المدراء الإستراتيجيون للوصول إلى النهاية المرسومة أي الأهداف المرجوة.

فمن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن الوصول إلى أنّ الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في المدى البعيد في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي من أجل تحقيق مصالح الإدارة العليا والأطراف الأخرى.

إنّ الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمر صعب المنال كما في سائر العلوم الاجتماعية والعلوم الإدارية خاصة، وفي ظل تباين وجهات النظر للباحثين الذين تم تقديم تعاريفهم للإدارة الإستراتيجية، يمكن تلخيص أهم نقاط التقارب والاتفاق على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأول نقطة تجدر الإشارة إليها هي أن المنظمات في ظل المنافسة الشرسة والبيئة الديناميكية لم يعد مقبولا منها إلا أن تدار بعقل إستراتيجي، يمكنها من تجاوز العقبات والتكيف بشكل كبير مع حركية البيئة التي أصبح التغير صفة مميز لها.

- كل الآراء تصب في أنّ عمليات الإدارة الإستراتيجية هي عمليات الصياغة، التنفيذ والتقييم الإستراتيجي.

- الإدارة حقل سريع التطور، ينظر هذا الحقل إلى المنظمة ككل، يحاول أن يفسر سبب نمو وتطور بعض المنظمات وتوقف وإفلاس البعض الآخر.

- إن نجاح المنظمة يعتمد على مهارة وقدرة الإدارة العليا على تحديد معالم الطريق الذي تسلكه لمواجهة البيئة.

¹⁸ بسام زاهر: "الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، في: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: 2007، المجلد 29، العدد (1) 2007، 18 □ 02 □ 2007، اللاذقية، سوريا، ص 194.

ومن خلال كل ما سبق يمكن الوصول إلى التعريف التالي:
الإدارة الإستراتيجية هي طريقة تفكير وعملية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة التي تعكسها رسالة المنظمة ورؤيتها.
قبل أن نتطرق بشكل مباشر إلى عناصر الإدارة الإستراتيجية ومراحلها وأهميتها يجب أن نتطرق إلى مراحل تطوره التاريخي، بدأ من مرحلة التخطيط المالي وصولاً إلى الإدارة الإستراتيجية.

2- التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.

إنّ التطور الحاصل في مجال الإدارة الإستراتيجية لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام. فمنذ الأفكار الأولى للممارسات الإدارية العلمية والمنهجية وحتى الوقت الأخير في التطور ظهرت فلسفات عديدة، ونماذج وطرق وأساليب متعددة شكلت رصيذا معرفيا متراكما يمثل تراكم يستخدمه المدراء في إدارة منظماتهم والارتقاء بأدائها. وتم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة.
على الرغم من ذلك فإنه يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب أو أنّ تطبيق شكلا من أشكال الإدارة الإستراتيجية، لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البدهاة والأهداف غير المكتوبة، إلا أنّها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه. وبصفة عامة تزداد أهمية اعتناق الفكر الإستراتيجي في الحالات التالية:

1 كبر حجم المنظمة.

2 زيادة عدد الطبقات الإدارية.

3 زيادة معدلات التغير البيئي.

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

ليست الإدارة الإستراتيجية التي نتداوله اليوم فكراً و تطبيقاً وليدة العقد أو العقدين الأخيرين، بل مرّت بتطورات عديدة خلال عشرات السنين، ويرى كل من (Gluck, Kaufman et Walleck) أنّ هذا الحقل المعرفي مرّ بأربعة مراحل يمكن تحديدها كما يلي¹⁹:

- التخطيط المالي الأولي.
- التخطيط طويل الأمد.
- التخطيط الإستراتيجي.
- الإدارة الإستراتيجية.

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأولي.

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية حيث تطورت الإجراءات لتتبع بالعوائد والتكاليف واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية. وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة المنظمة لبرساطتها والبطء النسبي لتغيرها. إن بروز نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة يرجع إلى بداية القرن العشرين وفي ظلها تتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المنظمة. وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات وتقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه.

سببت متغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، إلى ظهور تحديات جديدة من المنظمات، إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوب، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت مرحلة الموازنة غير مناسبة لأغراض التخطيط.

المرحلة الثانية: التخطيط طويل الأمد.

حل التخطيط طويل الأمد المعتمد على التنبؤ محل الميزانيات لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة. ويرجع استخدام المفهوم إلى مؤرخ الإستراتيجيات Ansoff منذ بداية

¹⁹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص62.

الخمسينيات²⁰، ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً. وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير القوى العاملة والتسهيلات للتكيف مع النمو أو النقل المتوقع.

ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيراً كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشر أعوام. وأدى سببان إلى التقليل من كفاءة التخطيط طويل الأمد كتقنية جيدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المنظمة وهذان السببان هما:

أ- تعود المنظمات على التخطيط طويل الأمد، أدى إلى تحوله إلى عملية آلية، إذ أخذت إدارة المنظمات باعتماد خطط الأعوام السابقة خططا مستقبلية بعد القيام بأجراء تعديلات بسيطة عليها، بالإضافة إلى قيامها بسحب استقراء التوجهات التاريخية بعيداً إلى المستقبل وبدلاً من الكشف عن القضايا الأساسية.

ب- مع حدة المنافسة أصبحت البيئات عدائية وغير مؤكدة وأصبحت التنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة، إذ اعتمدت غالبيتها على التقنيات التي تقوم على عدة افتراضات تنبؤية للبيئات وفي ضوء التغيير السريع جعلت الأحداث، تنبؤات الأسواق قديمة وعديمة الفائدة.

ونظراً لتكرّر الإحباطات التي تعرضت لها المنظمات، حاولت إداراتها البحث عن آلية جديدة بعيداً عن تقنية التخطيط طويل الأمد مما أدى إلى ظهور المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي.

تحول التخطيط خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة، وتركيز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة أطول من الزمن. لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع معلومات وبيانات بطرق متعدّدة وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيه، وهكذا بدأت الإدارة ببناء هيئات تخطيط متخصصة أخذت تتطور

²⁰ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص 26.

في عروض منتجات منظماتها، وعروض المنافسين الآخرين، ومن جهات نظر تفضيلات العملاء الخارجيين والقدرات الداخلية للمنظمة. لقد اعتقدوا بأنه مادام مفتاح بقاء المنظمة هو التلاؤم مع البيئة، فإنّ المنظمة بحاجة إلى أن تحكم على المنظمة نفسها بموضوعية، وتحتاج أيضا إلى حكم الآخرين في بيئتها ليتجسد ذلك بعلاقات إيجابية تتوسع من خلال حصتها السوقية باستمرار وتتضمن هذه المرحلة ثلاث صفات تميزها عن المراحل السابقة:

1 وعي إدارات المنظمات بأنّ صفات صناعية معينة تضع حدودا لأداء المنظمة فيها، إضافة إلى أنّ نجاح أية منظمة تتحدد بإجراءاتها وطرقها وأساليبها. وكذلك إجراءات منافسيها بشكل مشترك، جاء ذلك بعد فشل التخطيط طويل الأمد كتقنية معتمدة من قبل الإدارة العليا والاهتمام الناشئ بالبيئة الخارجية بسبب التغيرات السريعة في المنافسة بين المنظمات.

2 بناء على تقدّم، عدّت إدارة المنظمات التخطيط نشاطاً متطوراً بديلاً للآليات المتكرّرة والتقليدية.

3 أكّد التخطيط على الحاجة إلى البحث عن الفرص في الوقت الذي أصبحت فيه الأسواق متخمة بالمتوجات وهكذا ينبغي على المنظمات أن تخلق فرص نموها من خلال عملياتها التخطيطية.

أثرت على التخطيط مشكلتان و هما:

- اهتم المخططون الإستراتيجيون بصياغة إستراتيجية المنظمة متجاهلين مدخلات أولئك الذين كان عليهم أن ينفذوا الإستراتيجيات، وعندما أبعثوا الجزء التشغيلي من المنظمة من عملية التخطيط الإستراتيجي ظهرت مشكلات في تنفيذ الإستراتيجية.

- أدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا كما أربكت المعلومات التي قدّمتها الإدارات الأخرى عن الخيارات الإستراتيجية، مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة عملية الاختيار بنفسها.

المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل تطورا فلسفيا عمليا باتجاه المداخل الشمولية لإدارة المنظمات الأعمال، فهي تشير إلى توجه حديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمات كأنظمة شاملة ومتكاملة ومعقدة، إنها طرق متداخلة في التفكير ومنهجيات علمية مستوعبة للصورة الشمولية لصناعة القرارات الإستراتيجية.

ظهور الإدارة الإستراتيجية كان نتيجة لإخفاق المنظمات في تنفيذ الإستراتيجية بسبب تركيز الإدارات العليا والمخططون الإستراتيجيون على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الإستراتيجية، إلى قيام بعض إدارات المنظمات إلى دمج التخطيط الإستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة.

الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مفهوم يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغيير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنشأة²¹، ولتحقيق التواءم مع المفاجئات الإستراتيجية والتهديدات السريعة وكذا الفرص، فإن القدرات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تصاغ وتتخذ خارج دورة التخطيط، والإدارة الإستراتيجية تقوم على مبدأ "لا تقبل البيئة على ماهي عليه" أي كأحد الثوابت، ومن ثم يتمثل الدور الإستراتيجي في التكيف ورد الفعل وإمكانيات أن تكون الإستراتيجية مؤثرة، أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة ويعني ذلك التأثير على سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك والتطورات التكنولوجية وربما التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبتكرة خلاقة وفعالة.

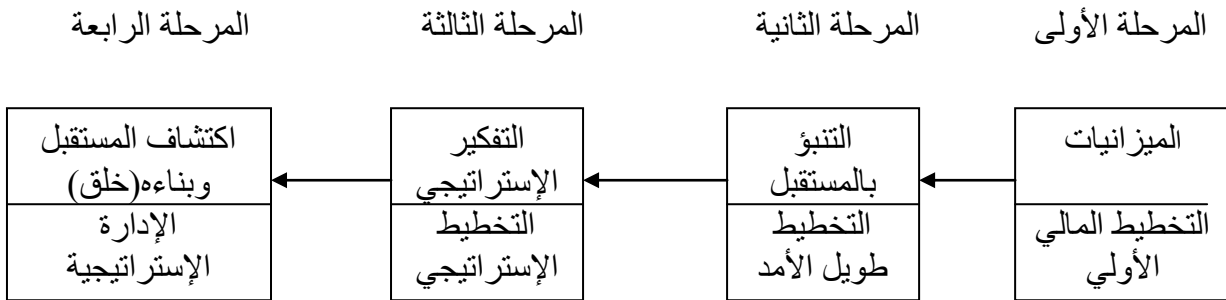
لكي يتحقق نجاح المنظمة، فإنه من الضروري توفر إدارة قادرة على استغلال الإمكانيات واستخراج نتائج إيجابية للعمل وقادرة على توضيح رسالة المنظمة وغرضها. وهذا أحد المخاطر التي تواجهها منظمات الأعمال أي عدم وجود إدارة إستراتيجية فاعلة قادرة على بناء إمكانيات المنظمة وتحديثها واستغلال جيد لهذه الإمكانيات.

تطور الإدارة الإستراتيجية جاء على فترات متداخلة عبر الزمن لعبت فيه بعض العوامل أسبابا موضوعية و ذاتية لهذا التطور وهي:

- ظهور بوادر دراسة الإدارة بمنظور شمولي من قبل كليات إدارة الأعمال.

²¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، مرجع سابق، ص30.

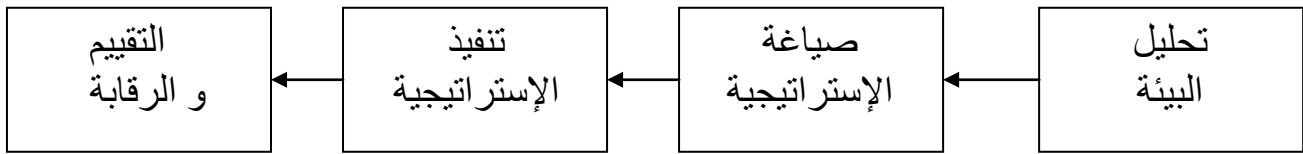
- تسارع التغيرات في البيئة العالمية وبيئة الأعمال وخاصة التغيرات النوعية منها.
 - اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال، و ندرة الموارد على أكثر من صعيد.
 - الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلوماتية، ثم إلى عصر المعرفة وقد رافق هذا الأمر الاتجاه إلى العولمة والكونية في الأعمال.
 - التكنولوجيا وسرعة التطورات الحاصلة فيها ليس على الصعيد المعرفي النظري فقط بل سرعة الذهاب إلى مجالات التطبيق المختلفة.
- وتتصف المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية بالشمولية التي تربط بواسطتها الإدارة بالتخطيط الإستراتيجي باتخاذ القرار التشغيلي ويتحقق هذا من خلال:
- أن يكون التخطيط لا مركزياً وبالتالي يعزز مشاركة المستويات الأدنى.
 - أن تكون العملية أكثر مرونة وبالتالي تشجيع تفكير رجال الأعمال بشكل واسع ضمن المنظمة.
 - أن يتم تطوير ثقافة المنظمة وهي عملية تبدأ من الأعلى.
- لقد ساهمت الإدارة الإستراتيجية مساهمة معتبرة في الفكر الإداري والتنظيمي تتمثل بمقدارها على إعطاء مدى واسع ومنفتح في تكوين البصيرة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق و المبدع، وكذلك فرض الفكر الإداري بوسائل تحليل جديدة، ومناهج تركيب الأجزاء لرؤية الصورة الكلية للعمل، فلا وجود للحلول الجاهزة والوصفات العامة لمعالجة المشكلات الإستراتيجية المطروحة، إنها تفتح الآفاق لإيجاد حلول إبداعية جديدة ومبتكرة يتم تصور المستقبل من خلالها بتداخل زمني مع الحاضر وفهم جديد للماضي، وهذا الأمر يتيح للمنظمة من أن تستمر وتنمو و تتطور. الشكل رقم 3: مراحل تطور مفهوم إدارة الأعمال.



الجدول 2: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية²².

المفهوم	التخطيط المالي الأولي	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
الأبعاد	التأييد الإداري	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغير المهام والقدرات الإستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الافتراضات	الماضي يعيد نفسه	الاتجاهات الماضية سوف تستمر	إن الأحداث الجديدة ونواحي عدم استمرار يمكن التنبؤ بها	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
العملية	دورية	دورية	دورية	الوقت الفعلي
الفترة التي برز فيها المفهوم	أوائل القرن العشرين وحتى الخمسينات	من الخمسينات	من الستينات	من منتصف السبعينات

3- عناصر الإدارة الإستراتيجية.



تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية مجموعات من الأنشطة التي تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء، والعنصر الأكثر أهمية والذي قد يسبق التحليل البيئي وهو تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة أي اختيار رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية. عودة إلى التحليل البيئي وتحديدًا إلى البيئة الخارجية وبيئة الصناعة وهذا لغرض تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وفيما يخص البيئة الداخلية فهو تقييم وتحليل لنقاط القوة والضعف للمنظمة، إذن هذه العوامل تمثل أهمية كبيرة في تحديد مستقبل المنظمة وتتضمن هذه العوامل ما يعرف بتحليل *SWOT .

بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بصياغة إستراتيجياتها على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال والمستويات الوظيفية. وتنفيذ الإستراتيجية يعد أحد المكونات الأكثر صعوبة في الإدارة

²² جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 28. *يشير الحرف الأول (s) إلى مجالات القوة في المنظمة strengths، ويشير الحرف الثاني (w) إلى مجالات الضعف في المنظمة weaknesses، ويشير الحرف الثالث (o) إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة opportunities، وأخيراً يشير الحرف الرابع (T) إلى التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة Threats.

الإستراتيجية إذ تستوجب تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات لتخصيص الموارد، وبناء هيكل تنظيمي ملائم ومستوى عال من الثقافة التنظيمية، وتنمية القيادة الإدارية. إنّ عملية الرقابة الإستراتيجية تشير إلى أنها تظهر للإدارة الإستراتيجية نتائج الأداء لتعديل بعض أو كل المراحل في النموذج من أجل تحسين الأداء وتأخذ مراحل الرقابة الإستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية التي تربط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى للنموذج.

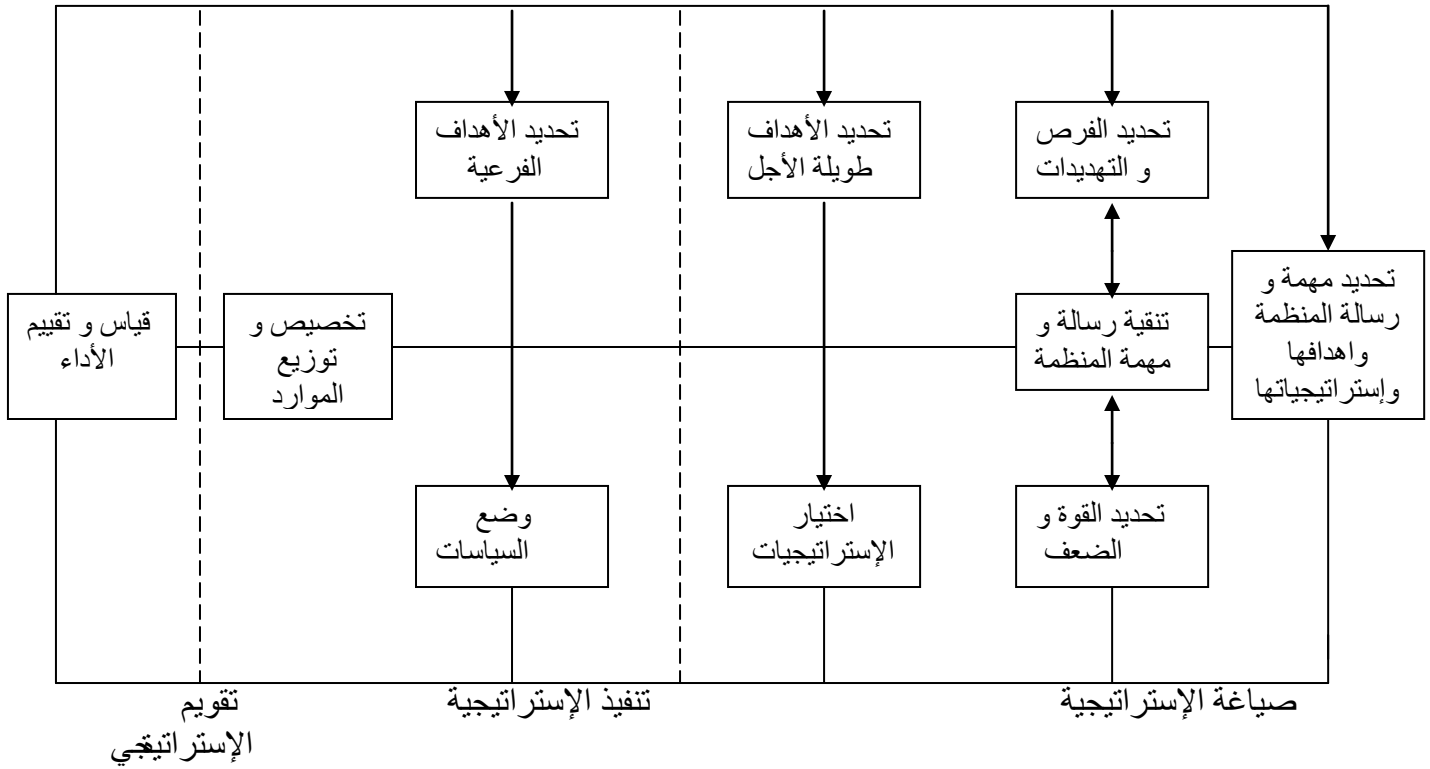
يشير أدب الإدارة الإستراتيجية إلى وجود العديد من النماذج التي طوّرت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الإستراتيجية، لقد حاول البعض من الباحثين أن يعطي مخططات كثيرة التفاصيل تؤشر الآليات المختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل، في حين اكتفى البعض الآخر بتفاصيل أقل تركيزاً على المراحل الأساسية فقط . و هذا ما يظهر الاختلافات الموجودة في النماذج وعلى العموم هي اختلافات بسيطة ورغم هذا الاختلاف، يمكن إجمال هذه النماذج في ثلاث توجهات.

(أ)- مجموعة النماذج المعيارية:

تبدأ بتفكير حر حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية الأساسية بعيداً عن محددات القدرات الداخلية وقبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. بمعنى أنّ هذه النماذج تقرر أولاً ما ترغب المنظمة الوصول إليه، قبل أن ترى إمكاناتها في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية المنتخبة. وبهذا فالمنظمة ترسم صورتها المستقلة بعيداً عن الفرص والتهديدات البيئية. وبعد ذلك تنطلق المراحل اللاحقة في التحليل والتشخيص للبيئة الخارجية والوضع الداخلي للمنظمة، يليها مرحلة التنفيذ وأخيراً مرحلة التقييم والرقابة بكل آليات وإجراءات هذه المراحل المختلفة وتفاصيلها. ومن أبرز هذه النماذج نموذج David.

الشكل رقم 4: نموذج (Fred David) ²³.

تغذية عكسية



تستند النماذج المعيارية بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا ونظام القيم السائد فيها، كما أنّ بعض النماذج يعد مثاليا بعيدا عن الواقعية، ويغلب على هذه النماذج صفة ما يفترض أن يكون، وليس ما هو كائن فعلا، لكونها تستند إلى فلسفة المثالية.

ب- مجموعة النماذج الواقعية.

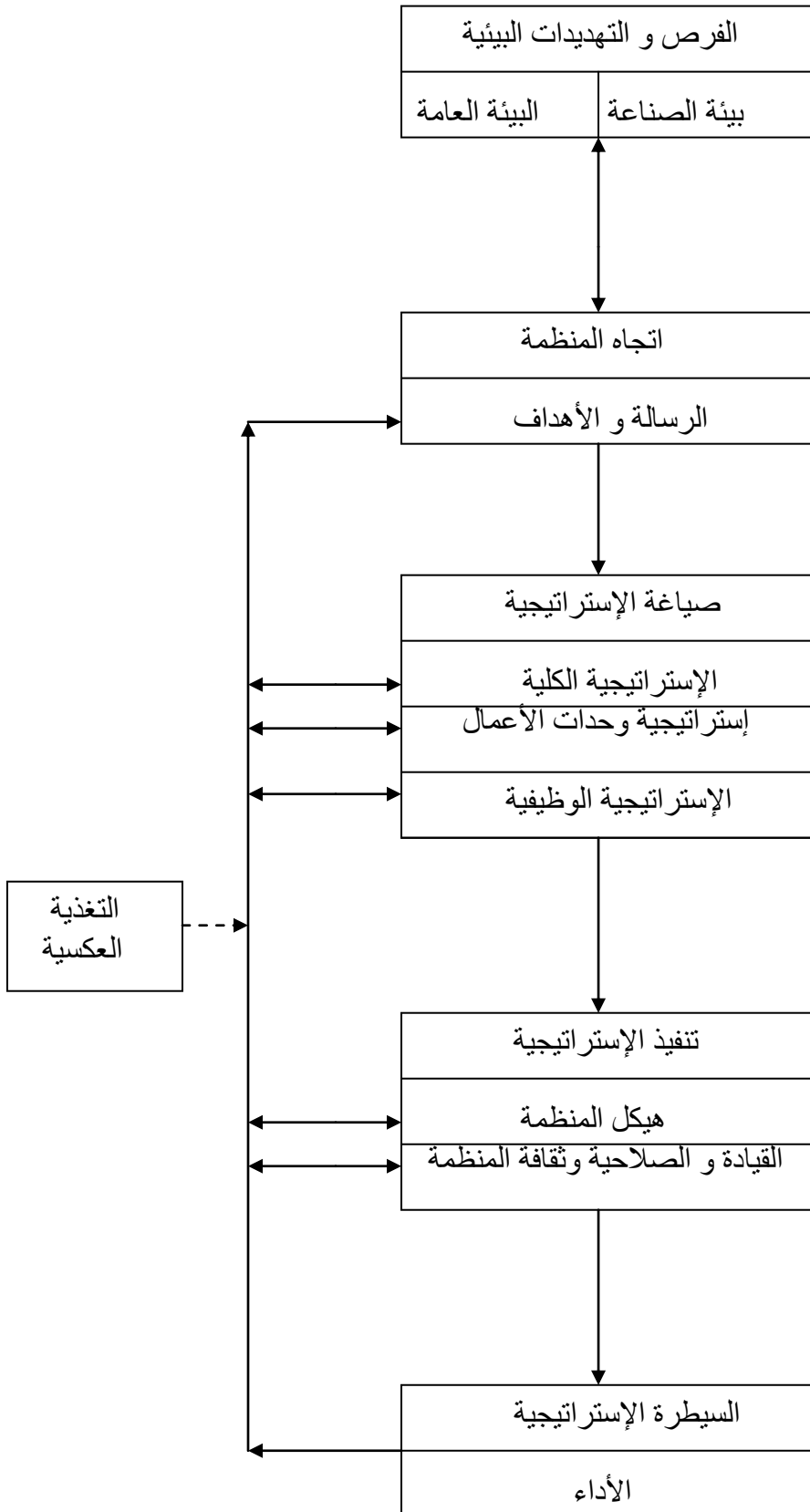
تبدأ هذه النماذج بتحليل وتشخيص لواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية، لذلك يمكن أن نطلق عليها النماذج الواقعية، لأنها تجري عملية الموائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة، ترى هذه النماذج أنّ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وأهم هذه النماذج : نموذج

Justin et Charles, 1985 ونموذج Wkeelen et Hunger, 2006

ونموذج Wright et al, 1998 وفيما يلي تمثيل للنموذج الأخير (Wright).

²³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006 ص 54.

الشكل رقم 5: نموذج (Wright, Kroll and Parnell) ²⁴



²⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 56.

وفي الأخير يمكن أن نلخص أهم ما يميّز مجموعة النماذج الواقعية ومن بين هذه الخصائص:

- الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة مرتبطة بواقع البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية للمنظمة (الواقعية).

- التزام الإدارة بما تم تطويره من أفكار المستشارين والمتخصصين، هذه النماذج تعطي إحاطات واقعية للمشكلات المطروحة.

ج- مجموعة النماذج المتوازنة.

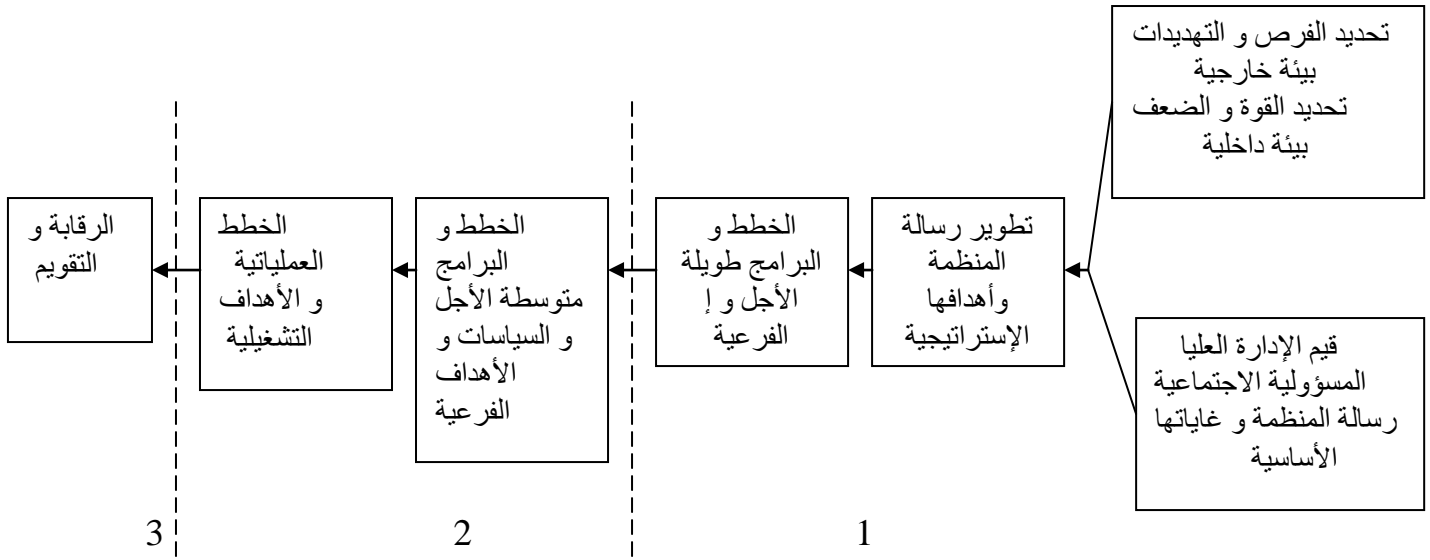
حاولت هذه النماذج الجمع بين المنظورين السابقين، لكي تكوّن مراحل الإدارة الإستراتيجية مستفيدة من كلا المدخلين، فأرادت الجمع بين التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا مع التحليل الواقعي لبيئة المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية، فهذه النماذج ترى أنّ موضوع الإستراتيجية يحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما، وما يميز هذا النموذج نتطرق إليه من خلال النقاط التالية، قبل عرض شكل مبسط لهذا النموذج وهي كالتالي:

- أول ميزة تتعلق بالموازنة بين الإدارة العليا وخبرتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها، وبين دور المتخصصين والتشخيص والتنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المنظمة.

- الربط بين فلسفة المثالية والواقعية ويتجسد هذا الربط من خلال التخلص من قيود الواقعية الميتة.

من أهم النماذج في هذه المجموعة نموذج Gluek, 1978 و نموذج Mc carthy, 1987 .

الشكل رقم 6: مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)²⁵



1: صياغة، 2: تنفيذ، 3: رقابة و تقييم

4- أهمية الإدارة الإستراتيجية.

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها إستراتيجيا العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئة عملها، وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أنّ تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الآتي:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع التغييرات.
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.

²⁵ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص54.

- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً.
- تضع أسس علمية سليمة لتخصص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة في المنظمة.
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.
- تسمح بالتوزيع الفاعل للوقت والموارد للفرص الموجودة، ويعطي هذا أساساً مناسباً لتوضيح المسؤوليات الفرعية والجماعية وتكامل الأدوار وتعطي درجة من الانضباط والرسمية إلى إدارة منظمات الأعمال.
- ويرى الباحثان (Pearce et Robinson) أنّ أهمية الإدارة الإستراتيجية تنبع من المهام الرئيسية التي تقوم بها وهي: ²⁶
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة.
- تنقية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- صياغة مهمة ورسالة المنظمة والتي تتضمن عبارة محدّدة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

²⁶ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص.51.

- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين تبني الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة، ومستويات أداء المنظمة أي دراسة أثر تبني الإدارة الإستراتيجية كطريقة تفكير وتصرف من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المنظمة. ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال، الدراسة التي أجراها أنسوف و آخرون²⁷، حيث قاموا بدراسة 93 شركة من الشركات الصناعية الأمريكية، محددين مكونات الإدارة الإستراتيجية بمدى وجود محدّد للتخطيط الإستراتيجي، وتطبيق هذه الخطط واستخدمت الدراسة في حينها 13 متغيراً مستقلاً للأداء المالي من أصل 21 مؤشراً مالياً، وتم قياسها بأكثر من طريقة لغرض تقليل أثر الانحياز نحو أي نوع من المقاييس المتغيرات الثلاثة عشر المشار إليها وهي:

- المبيعات.
- الإيراد.
- الإيرادات □ الأسهم .
- مجموع الموجودات .
- الإيرادات □ الملكية.
- عائد □ الأسهم.
- أسعار السندات.
- الديون □ الملكية.
- الملكية العامة.
- الإيرادات □ الملكية الكلية.
- نسبة (p/e).
- المدفوعات (عائد الأسهم □ الإيرادات).
- نسبة السعر "الكلية".

²⁷كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، 77.

وتمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في الشركات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي بصورة موسعة مع مثيلاتها في الشركات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي بصورة بسيطة، وقد تبين بأنّ الشركات التي اعتمدت التخطيط الإستراتيجي بصورة موسعة، قد فاقت في مستوى أدائها مثيلاتها (باستثناء مجال نمو الملكية ونمو الموجودات). وتوالت الدراسات في هذا الاتجاه ومنها دراسة للباحث كير شيفسكي، حيث قارن نمو المبيعات في 323 شركة صناعية خلال مدّة خمس سنوات قبل تطبيق التخطيط الإستراتيجي ولخمس سنوات أخرى بعد تطبيقه، وقد استنتج الباحث من خلال النتائج التي توصل إليها تفوق الشركات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي على مثيلاتها التي لا تستخدمه، وهذا يدل على أنّ استخدام التخطيط الإستراتيجي أداة فعالة. توضح معظم الدراسات في المجال تفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية على تلك التي لا تمارسها ومن بين الدراسات التي تبين هذه الضرورة، دراسة في القطر العربي تحت عنوان " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -: بسام زاهر، وصلت إلى نتيجة مفادها أنّ تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري بمفهومه العلمي، ضرورة ملحة وذات تأثير إيجابي كبير عليها²⁸.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في النقاط التالية:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- تدعيم المركز التنافسي.
- القدرة على إحداث التغيير.

إنّ تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كل المنظمات ضرورة ملحة لتحقيق النجاح وبالمقابل نجد أنّ الإدارة الإستراتيجية تواجه تحديات، ياترى ما هي التحديات والمفاهيم الجديدة هذا ما سنتطرق إليه في العنصر اللاحق.

²⁸ بسام زاهر: " الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "، في: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: 2007، المجلد 29، العدد (1) 2007، 18 □ 02 □ 2007، اللاذقية، سوريا.

5- تحديات الإدارة الإستراتيجية.

لقد واجهت منظمات الأعمال، ولا تزال تواجه العديد من الإشكاليات والتحديات والتي تفرض على المنظمة إيجاد سبل المواجهة والمسايرة من أجل تحقيق أهدافها. فمثلت الإدارة الإستراتيجية مدخلا تكاملياً وشمولياً للتعامل مع العديد من هذه التحديات. كما أنّ تحديات أخرى لا زالت تظهر، ويتطلب الأمر من الإدارة الإستراتيجية أن تجد من الطرق والأساليب ما يتلاءم مع هذه التحديات.

إنّ العولمة والمنافسة انتشرت في المجتمع البشري متجاوزة الحدود الجغرافية والفكرية وعبر أدوات مختلفة ابتكرتها المجتمعات تلبية لحاجاتها التطويرية الحضارية، وهكذا وجدت المنظمات نفسها وجها لوجه أمام تحدّ يس وجودها، ولا يمكن مواجهة والاستفادة منه إلا إذا أديرت المنظمات إستراتيجياً، وفيما يلي عرض لأهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وأول تحدّ نبدأ به هو العولمة ويمكن صياغته كما يلي:

1- الإدارة الإستراتيجية والقضايا العالمية:

على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، وحتى المنظمات التي ليس لها عمليات دولية تشهد أثر العولمة، طالما أنّ هذه الوضعية مستمرة فيتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار القضايا العالمية في إستراتيجياتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة، ولا بد على المدير الإستراتيجي أن يكون على دراية وإطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أعمال منظماتهم.

كما تجدر الإشارة إلى أن العولمة لا تمثل وجهاً سلبياً وتهديدات كبيرة للأعمال فقط، بل تمثل فرص وإيجابيات التي يمكن استغلالها والاستفادة منها.

2- الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة:

لم يعد مقبولاً إستراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على اعتماد ميزة تنافسية وحيدة تميزها عن المنافسين، مثل الاعتماد على تقديم

29 سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة والجودة الكاملة Zero Defect²⁹ والتي تعني أن المنظمة تنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة. فقد بينت التجارب تعدد أسباب فشل المنظمات وأظهرت أن النجاح هو التركيز على الكفاءة وعلى جودة كل أجزاء المنظمة بالكامل.

3- الإدارة الإستراتيجية والقضايا الاجتماعية والأخلاقية:

تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاما يتسم بالتجدد والتغيير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال، وإنّ هذا الالتزام لا بد وأن ينعكس على خيارات المنظمة الإستراتيجية وأساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة. إنّ المنظمة المدارة إستراتيجياً هي أقدر من غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع وتطورها وتحسينها باستمرار من خلال المدخل الاجتماعي الأخلاقي، وقد أصبحت القضايا الاجتماعية والأخلاقية تأخذ حيزاً أكبر من اهتمام الإدارة نظراً للانفتاح الكبير على البيئة العالمية.

4- الإدارة الإستراتيجية في عصر المعلوماتية والمعرفة:

أصبحت الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عصر المعرفة الذي تمثل فيه المعرفة مورداً نادراً في عالم الأعمال، فالأفكار التي تستطيع الإدارة الإستراتيجية للمنظمة أن تطورها وتطرحها للتنفيذ يمكن أن تشكل عاملاً مهماً في بناء ومضاعفة الثروة والقوة أو تكون عكس ذلك. فمن المتوقع من هذه الإدارة أن تلبي حاجة حقيقية لكونها تمثل صيغاً عملية للرد على التحديات المطروحة في هذا المجال. وبهذا فإنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل تحد أمام منظمات الأعمال التي يجب على إدارتها الإستراتيجية التعامل معها، وفي ما يتوفر لها من طرق وأساليب التي يمكن أن تجعل من هذه التحديات فرص يمكن استغلالها.

²⁹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، مرجع سابق، ص30.

5- الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع ندرة الموارد:

هل كنا نقول أن التربة والهواء والماء من الموارد النادرة ؟ في وقت ليس ببعيد كان هذا الاعتقاد بعيد عن الحقيقة ولكن في الوقت الحاضر، أصبح الماء والهواء والتربة من الموارد النادرة، وبهذا لا يوجد أي مورد لا يتسم بالندرة وعدم النقص. من المتوقع أن تقوم الإدارة الإستراتيجية بدور مهم في عملية بناء هذه الموارد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الرابع : الإستراتيجيون.

إنّ التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير في ظل سيادة اللااستقرار Unstability واللاتأكد Uncertainly في وقتنا الحاضر، يستوجب تحديد مسارات المنظمة وتوجيهاتها سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل، استحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة، لذلك فإنّ إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج المنظمة وداخلها، يتوقف إلى حد بعيد على إمكانية الاستفادة القصوى من جميع أصناف المعرفة والخبرة ومما هو متاح لها من قدرات وإمكانيات، يعد الإستراتيجي واحداً من عناصرها الأساسية بالاستناد إلى قدرته على تطوير مستقبل المنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها³⁰.

ربما يتساءل البعض عن من يقوم بإعداد الإستراتيجية أو اتخاذ القرارات المتعلقة بها وما هي مهامهم أو أدوارهم على وجه التحديد ؟ وما هي المهارات المطلوب توافرها لديهم حتى تتحقق الفعالية لعملية الإدارة الإستراتيجية ؟ بصفة عامة يطلق على الأشخاص الذين يشاركون بشكل مباشر في عملية الإدارة الإستراتيجية " المديرون الإستراتيجيون أو متخذوا القرارات الإستراتيجية.

إنّ قيادة المنظمة هي التي تضع أو تحدد النعمة التي تسير عليها المنظمة وهي العنصر الحاسم في صياغة الإستراتيجية التي تقود إلى نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها، فالإدارة العليا تمثل ميزة إستراتيجية يعود إليها سبب تفوق هذه المنظمات على غيرها. والتفكير الإستراتيجي صفة ملازمة للمدير الإستراتيجي.

1- المفهوم:

إنّ التحديد الدقيق لهذا المفهوم يعد أمراً من الصعب الوصول إليه، بسبب تعدّد مضامين العملية الإستراتيجية وتنوّع أساليبها ويعد الإستراتيجيون القائمون على أمر الإستراتيجية يمثلون مجموعة الأفراد المسؤولين بالدرجة عن نجاح المنظمة أو فشلها، وغالباً ما يمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد الذين لهم الدور الأكبر في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها.

³⁰ صلاح عبد القادر النعيمي: "مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة"، في : المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، حزيران 2003.

إن واضعي الإستراتيجية يختلفون باختلاف أنواع المنظمات وكذا باختلاف مراحل الإستراتيجية الثلاث، كما أنهم يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقهم ومدى تقبلهم للمخاطر ومدى استجابتهم للمسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم، ومدى حرصهم على تحقيق الأرباح، ومدى اهتمامهم بالمدى الزمني والنمط القيادي الخاص بهم.

لقد قام العديد من الباحثين بتحديد الإستراتيجي ومن بين هذه التعريفات، التعريف الذي قدّمه الباحثان Wheelen et Hunger والذي مفاده أن الإستراتيجي هو الشخص أو الأشخاص الذين يرسمون خطوات الإدارة الإستراتيجية وعملياتها المختلفة في المنظمة، وهذه تتمثل بتحليل بيئة المنظمة الخارجية وتشخيصها وكذلك بيئتها الداخلية لغرض وضع الأهداف والإستراتيجيات وتنفيذها وتقييم النتائج المستهدفة ومراقبتها.

أما Mintzberg فقد عرّف الإستراتيجي على أنه الشخص الذي يمتلك السلطة الرسمية في السيطرة والإشراف على المنظمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها الإستراتيجية³¹.

ويمكن تعريف الإستراتيجي على أنه الشخص الذي لديه القدرة على التعرف والفهم والتصرف أمام التداخلات المعقدة والأمور المتضاربة للبيئة، والقدرة على تحليل وتطوير الخطط والالتزام بالتدخل شخصيا في الاعتبارات اللازمة لذلك بفعالية وباستخدام أمثل للمقومات وتوظيفها وصولا للنتائج المطلوبة لا المتوقعة فقط³².

الإستراتيجي هو القائد أو الرئيس أو المدير أو العميد الريادي* هو الذي تتوفر فيه متطلبات القيادة ويمتلك المواصفات التالية:

- قدرة على الإدراك والتحليل التشخيصي وقدرة على التغيير والتكيف مع الواقع العالمي ومواصفات شخصية متميزة بحيث يكون مبدع ونشيط وفاعل ومطور ومتقف ومبادر ويتمتع باللياقة الجسمية والعقلية والنفسية³³.

³¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 95.

³² عبد اللطيف خمّام، الملتقى الرابع للجمعية السعودية للإدارة: القيادة والتفكير الإستراتيجي... الطريق إلى المستقبل، 21-22 مارس 2006 الخبر المملكة العربية السعودية الموقع: www.ksu.edu.sa

* الريادي: عرّف Druid الريادي على أنه الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع أو جزء منها بسعر معين من أجل الحصول على الربح سواء كانت بضائع جديدة أو قديمة ولقد تعددت التعارف التي قدمت لهذا المصطلح ويمكن أن نقول أن الريادي هو الشخص الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم المنتجات أو الخدمات.

وحسب قاموس Merrain webster, 1988 عرّف الريادي على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال.

³³ جواهر أحمد قنابلي، التفكير الإستراتيجي وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال الموقع: www.ksu.edu.sa

تتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية ودور الإستراتيجي ومسؤوليته في نجاح أو فشل المنظمة، وإذا كان البعض يؤكد على تأثيرات نفوذ الإدارة العليا في مجال صياغة الإستراتيجية وصناعة القرارات الإستراتيجية وتحديد غايات وأهداف المنظمة في مواجهة التغير البيئي.

يشير آخرون إلى أن الإستراتيجيين يعملون غالباً تحت عناوين متباينة مثلاً: الرئيس الأعلى، الملك، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي... ويلاحظ أن النجاح الإستراتيجي* يرتبط بعدد أوسع من الأفراد (المدرء في المنظمة) وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ومهارات فكرية فائقة، لذلك فإن الإستراتيجي هو الذي يمتلك المواصفات التالية³⁴:

- قدرته على الإدراك، التحليل، التشخيص والتركيب وتكون له توجهات داخلية وخارجية.

- مواصفات شخصية متميزة (مبدع، خلاق، نشيط، فاعل، مطور).

الإلا أن التعريف الأكثر شمولاً للإستراتيجي ما أورده مركز القيادة الإبداعية " Center of creative leadership حيث عرف الإستراتيجي بأنه الشخص الذي يقوم بالدور الإستراتيجي في منظمات الأعمال، من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الآخرين بطرق تعزز من الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال.

والاتجاه الحديث يميل إلى تحديد ماهية الإستراتيجي من خلال التركيز على الرؤية والتفكير الإستراتيجي عن غيره بخاصيتين هما:

1 القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور والتغير في الاتجاهات أو التحفظات.

2 القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع

وبالإمكان تشخيص الإستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق قياس:

أ - طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل حياته أو عمله.

ب - الطريقة التي استمر فيها بتكيف أفكاره المميزة لتلائم الظروف المتغيرة.

* النجاح الإستراتيجي: مصطلح جديد تسرب في السنوات الأخيرة إلى الإدارة الإستراتيجية وبعد الوريث الشرعي لأفضل ما أبدعته الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال في تقييم أداء المنظمة وبدلاً للمفاهيم السابقة التي تصف حالة المنظمة الفاعلة. فالنجاح الإستراتيجي يعد منعطفاً فكرياً وفلسفياً وعلمياً جمع مفهوم الكفاءة بمفهوم الفاعلية في تحديد حالة المنظمة وتحديد توجهه لتحقيق أهدافها.³⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق.

تحدد الذي عنده وتحت أي ظروف يحول هذه الأفكار إلى أفعال أو يقود الآخرين للقيام بذلك.

وبتعبير أوضح يميل الإستراتيجي الجيد إلى إصدار توجهات وهي النقاط الرئيسية أو الأدلة لاتخاذ القرار المستقل، وعادة ما تمتلك هذه التوجهات تأثيراً محفزاً وتجمع بين الغاية الإستراتيجية للإدارة العليا مع المبادرة والإبداع.

2- من هو الإستراتيجي:

هناك عدد كبير من التعريفات التي تنطلق من وجهات نظر مختلفة، فالبعض منها يركز على المديرين في القمة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال ممن يملكون الصلاحيات والسلطات الواسعة، ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، والبعض الآخر يركز على المسؤوليات، وتحمل الأدوار الفعالة للمنظمة بصورتها الكلية، وهناك اتجاه يرى أن الإستراتيجي هو من يحمل الفكر الإستراتيجي الشامل والمتكامل والذي يوظف بصورة فعالة لتحقيق نتائج مرغوبة على صعيد المنظمة بجميع وحدات أعمالها.

وهناك من يرى أن الإستراتيجي هو الذي يملك القدرة على التعرف والفهم والتصرف أمام التداخلات والأمور المتضاربة للبيئة، والقدرة على تحليل وتطوير الخطط والالتزام بالتدخل شخصياً في الاعتبارات اللازمة لذلك بفعالية وباستخدام أمثل للمقومات وتوظيفها وصولاً للنتائج المطلوبة لا المتوقعة فقط³⁵.

إنّ الإستراتيجيون ليسوا فقط أفراداً وإنما من المحتمل أن يكونوا عبارة عن فريق عمل أو تنظيم يتعاونون ويشتركون فيهما بينهم لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة. هذا وإنّ المتغيرات التنظيمية (الهيكل، الثقافة والأنظمة والعمليات) تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً على قدرة الإستراتيجيين في تعزيز التفوق التنافسي لمنظمة الأعمال.

على الرغم من محاولات كثير من الباحثين على تحديد ماهية الإستراتيجي Strategist ، إلا أنّ باحثين آخرين شككوا بصحة هذا الإدعاء، وذكروا أنّ هناك عدداً من البحوث

³⁵ عبد اللطيف خمّام، الملتقى الرابع للجمعية السعودية للإدارة: القيادة والتفكير الإستراتيجي... الطريق إلى المستقبل، 21-22 مارس 2006 الخبر المملكة العربية السعودية الموقع: www.ksu.edu.sa

والدراسات أثبتت عدم وجود نمط معين وثابت من السمات والمواصفات المرتبطة بالإستراتيجي³⁶.

إنّ ما يميز الإستراتيجي عن غيره من المديرين والقياديين الآخرين هو امتلاكه مجموعة من الخصائص الضرورية للنجاح في العمل على مستوى الإدارة العليا، وأهم الخصائص: - قدرة الإستراتيجي على الإدراك والتحليل وتشخيص والتركيب، إضافة إلى امتلاكه توجهات داخلية وخارجية.

- مواصفات شخصية متميزة (مبدع، وخلاق، نشيط، متحفز ومطور وفاعل)³⁷.

- القدرة على فهم مغزى الأحداث بصورتها الشمولية دون التأثير بظواهر الأمور السطحية المباشرة .

القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنع الخطر المتوقع من التردد في معالجة الموقف.

- معرفة واستخدام الأدوات النظرية والعلمية للتمييز بين الأحداث ومسبباتها، وبين المهم والأكثر أهمية أو الأقل أهمية.

- الإحساس العميق بالمسؤولية وعدم التهرب منها ومن تبعات نتائجها.

- القدرة الكبيرة على التحليل، والإيمان بإمكانية تحقيق الطموحات والأمانى .

- عدم فقدان التصور الشمولي والصيغة الكلية للعمل، وعدم فقدان الاتجاه الرئيسي.

ويذكر (الخفاجي والبغدادي) مجموعة من الخصائص وهي³⁸:

- الإيمان بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً وغموضاً.

- معرفة التفكير الإستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه وسبله.

- اعتماد النظرة والتصور متعدّد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقّعاً.

- شخصية حاملة متفائلة تمتلك إرادة خيرة.

- تصميم الخيارات الإستراتيجية في ضوء مازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال

والإبداع الإستراتيجي.

³⁶ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 73.

³⁷ صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يونيو حزيران، 2003، ص 46.

³⁸ الخفاجي نعمة عباس والبغدادي عادل هادي، "ملاحم الشخصية الإستراتيجية للمدراء: منظور معرفي"، بغداد، المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، 6-7 تشرين الثاني 2001.

- البحث عن البقاء والنجاح، وتحقيق مستويات أداء إستراتيجي متميز.
 - استخدام موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقع إستراتيجي قيادي أو متحدي لا تابع.
 - استمداد القوة من المصادر الذاتية والمنظمية والبيئية.
 - الإيمان بتحقيق الوعي الإستراتيجي مسترشداً بثقافة المنظمة ومنافسيها.
 - الاستفادة من معطيات تقنية المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الإستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة والتدقيق الإستراتيجي.
 - رصد التوجه والمسار الإستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعالاً إستراتيجياً.
- تعتبر هذه الخصائص مجتمعة حجر الأساس لبناء الشخصية الإستراتيجية والتي أصبحت مطلباً ضرورياً فرضته التحديات والتغيرات. فالإستراتيجيون هم الأشخاص الذين يرون الأعمال ككل، ويوازنون بين الاحتياجات الآنية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة.

3- عناوين الإستراتيجي:

تتألف القمة الإستراتيجية من العناوين الوظيفية التالية:

أ- مجلس الإدارة:

- هو السلطة الشرعية العليا في المنظمة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية ثلاث مهام أساسية وهي³⁹:
- رسم وتخطيط رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجي.
 - التقويم والتأثير، يستطيع المجلس تقييم اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة والموافقة أو عدم الموافقة عليها وتقديم النصح والاقتراحات ووضع البدائل.
 - يستطيع المجلس أن يبقى على علم بالتطورات التي تحدث داخل وخارج المنظمة من خلال لجانها، وبالتالي يستطيع أن يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفلها.

³⁹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 99.

ب- الإدارة العليا:

تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة ويحملون عناوين وظيفية مثل: رئيس المجلس أو الرئيس، النائب الأول للرئيس، أو المدير العام أو المدير المفوض....إلخ، وإذا قسم العمل إلى وحدات عمل إستراتيجية أو أقسام عمل تشغيلية، فإنّ الأفراد على رأس هذه الوحدات هم أيضا من ضمن هيكل الإدارة العليا. يصف Porter الإستراتيجي على أنه المفكر والمسيطر في المنظمة الذي يتعامل مع عدّة نشاطات مختلفة في وقت واحد بالاعتماد على جدولة تعطي القليل من الوقت للتأمل والتفكير مما يعني أن يصبح الحدس وإصدار الحكم النماذج المفضلة لإتخاذ القرار.

خاتمة

الإدارة الإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري وينبغي إتباع هذه الخطوات بصرف النظر عن حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، وما إذا كانت تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، والإدارة الإستراتيجية هي مزيج من العلم والفن. يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي تعمل بها. والإدارة الإستراتيجية علم تطبيقي واقعي استخدم بالفعل في الفوز على المنافسين وزيادة قيمة الكثير من المنظمات من وجهة نظر المتعاملين معها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة فعالة لرفع أداء منظمات الأعمال وهذا ما خلصت إليه العديد من البحوث. وبما أنها علم فلا يمكن تطبيق هذا العلم جزئياً. فالمنظمات التي تقرر الأخذ بالفكر الإستراتيجي عليها أن تطبق كل الأفكار والمبادئ وأن تتبع الخطوات التي استقرت في الفكر الإداري. إن سر نجاح أي منظمة يكمن في تبنيتها للإدارة الإستراتيجية وتوفيرها على قيادة متميزة، فقيادة المنظمة هي التي تضع وتحدد النغمة التي تسير عليها المنظمة، وهي العنصر الحاسم في صياغة الإستراتيجية التي تقود إلى نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها. أهمية ودور الإستراتيجي تكمن في نجاح المنظمة أو فشلها، إذ أن النجاح الإستراتيجي يرتبط بعدد أوسع من الأفراد (المدراء) في المنظمة، وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ومهارات فكرية فائقة، ولكن يجب أن نشير إليه هو أن هؤلاء الإستراتيجيين يختلفون فيما بينهم في قيمهم وهذا العنصر المهم في دراستنا و هذا ما سنراه في الفصل اللاحق.

الفصل الثاني

المدير الإستراتيجي

مقدمة

المبحث الأول: المدير

المبحث الثاني: القيادة

المبحث الثالث: التفكير الإستراتيجي

خاتمة

الفصل الثاني: المدير الإستراتيجي.

مقدمة

يعتمد نجاح المنظمات على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالحاجة إلى طبقة المديرين ظهرت نتيجة لظهور المنظمات، وبدون المدير الكفاء لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو.

وبينما نجد أنّ مديري المنظمات ليسوا المورد الوحيد المطلوب توافره إلاّ أنّه أهمها على الإطلاق، من حيث تأثيره الواضح على نجاح المنظمة إذ ينظر إلى إدارة المنظمة كعامل رئيسي عند تقييم مركز المنشأة وقيمتها في السوق، فمن المتعارف عليه أنّ المنظمة ذات الإدارة الفعالة لديها فرص أكبر للنجاح من مثيلاتها ذات الإدارة الرديئة.

ورغم أنّ الإدارة قديمة قدم المجتمعات نفسها، إلاّ أنّ الحاجة إلى ممارستها بصورة علمية لم تظهر إلاّ مع ظهور الثورة الصناعية حيث بدأت ممارسة الإدارة تظهر بصورة منظمة. فقبل ذلك كانت المنظمات تدار أو تسيّر بصورة بدائية وبواسطة مالك المشروع نتيجة لقلّة عدد الأفراد العاملين بها وصغر حجم السوق الذي تخدمه ومع ظهور الثورة الصناعية والصناعات ذات الحجم الكبير وانفصال الملكية عن الإدارة، ظهرت الحاجة لفئة المديرين لإدارة هذه المنظمات وتغيّرت النظرة إلى المديرين من أفراد يقومون بتوجيه المنظمات وفي العادة هو مالك المشروع إلى فئة محترفة مهمتها إدارة المنظمة لصالح المالك.

جاءت عدة نظريات لتبیین أهمية طبقة المديرين، وذلك بعد انفصال الملكية عن الإدارة*، وأنّ لها دور في تطوير المنظمات وتقدّمها وأنّ القرارات التي يتخذونها هي التي تؤثر على مسارها العام، ومن بين نظريات الطبقة الإدارية:

* تجدر الإشارة إلى أنّ J B Say كان أوّل من أكد على ضرورة الفصل بين الملكية لرأس المال ووسائل الإنتاج وبين الإدارة (المسير أو المدير).

1- مفهوم Mills لنفوذ الصفوة:

ينسب هذا المفهوم إلى Wright Mills, 1956 الذي أطلقه على الجماعات التي بحكم تواجدها على قمم الهياكل التنظيمية للشركات المساهمة، والقوات المسلحة، ودوائر الحكومة وغيرها، تتخذ القرارات الجوهرية المؤثرة في السياسات الاقتصادية والعلاقات الدولية وأمور الحرب والسلام. وتنصف هذه الجماعة بقوتها ومقدرتها على خلق القبول العام للقرارات التي تتخذها، وهي لا تعتمد على مراكزها الشخصية في المجتمع كالثروة والدخل في ممارسة النفوذ والقوة، ولكنها تمارسه بالتسرب إلى المراكز المؤثرة في المنظمات الكبيرة. ولا يرى Mills أن هناك تناقضا بين الملكية والإدارة، بل العكس إذ يرى أن هذه الجماعة تكتسب نفوذها وقوتها من الاندماج مع ملاك المنظمات الضخمة.

2- نظرية برنهام للثورة الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى James Burnham الذي يرى أن العالم الصناعي هو في مرحلة تحول مستمر، وأن التغييرات السريعة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي حدثت بعد الحرب العالمية الأولى، قد مهدت السبيل لظهور طبقة جديدة هي طبقة الإداريين التي اكتسبت اعترافا متزايدا بسبب نفوذها وقوتها في مواجهة التغييرات والاستفادة منها.

وقد تنبأ Burnham بتزايد نفوذ هذه الطبقة بحيث تكتمل لها أسباب القوة والنفوذ في المستقبل، وهو يدعي بأن التغيير في الظروف لا بد أن يصاحبه تغيراً جهورياً في هيكل القوة في المجتمع الذي يتخذ شكل الثورة الإدارية كما أطلق عليها⁴¹.

3- نظرية الطبقات الفنية"التكنوقراط":

تنسب هذه النظرية إلى John Kenneth Gallraith فهو يرى أن ظهور المنظمات الكبيرة التي أملت التطورات التكنولوجية، وصاحبها انفصال الملكية عن الإدارة، أفسحت المجال ليس بظهور طبقة الإداريين فحسب، لكن بظهور كيان جديد أسماه الطبقة الفنية. فالمنظمات الكبيرة كما يراها فاقت في مشاكلها قدرة رجل واحد، أو حتى عدة رجال يستطيعون التحكم بها والرقابة عليها. فزيادة حجم المنظمات

⁴¹ علي الشراوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص104.

أحدث انفصالا بين الإدارة العليا والمواقع التشغيلية، وتزايد اعتماد الإداريين على المعلومات التي يتم تداولها ومحاكاته ا مرات عديدة قبل استخدامها في المستويات العليا، بالإضافة إلي ذلك فإنّ التطورات التكنولوجية وضعت قيودا على مقدرة المتخصصين الذين بحكم تخصصاتهم لا يملكون سوى قدرا محدودا من المعلومات.

إذن جاءت هذه النظريات لإعطاء طبقة المديرين أهمية كبيرة، فزاد الطلب على هذه الفئة في سوق العمل نظرا لتأثيرهم على نجاح المنظمة. إنّ التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة، وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين، إنّما يحتم تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية المدير الإداري، وتحويله تدريجياً إلى مدير أو قائد إستراتيجي من خلال تزويده بمجموعة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها. إنّ ازدياد التأثيرات الدولية على نشاط منظمات الأعمال وتسارع العمليات التكنولوجية وبروز دور متميّز لنظم المعلومات الإستراتيجية، إنّما يتطلب تزايد المهارات والقدرات التفكيرية ذات الطبيعة الإستراتيجية للمدراء، والقادة الإداريين، بحيث يتمكنون من الإسهام الجاد والفاعل في تحقيق النجاحات المستمرة لمنظماتهم، والسعي الدائم للابتكار الإستراتيجي في بناء التنافسية للمنظمات وحماية هذه المزايا من التقليد من قبل المنافسين. إنّ النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية كل هذا من أجل ضمان بناء إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الاختيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

يهدف هذا الفصل إلى تحديد مفهوم المدير الإستراتيجي والسمات القيادية الواجب توفرها لتحقيق النجاح للمنظمة وضمان تحديد اختيار إستراتيجي يكون الأمثل والأحسن لضمان استمرار ونجاح المنظمة على المدى البعيد.

تجدر الإشارة أنّ الباحث يستخدم مصطلح المدير الإستراتيجي أو القائد الإستراتيجي، إيماناً منه واقتناعاً بأنّ مدخل المقارنة والمفاضلة بين المدير والقائد لم يعد ملائماً مع التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة وما تتطلبه من ضرورة توفر الصفات والمهارات القيادية لدى المدير عند ممارسة الوظائف الإدارية، وأنّ مسؤوليات وأدوار القيادة هي جزء رئيسي من مقومات نجاح وفعالية ممارسة الإدارة.

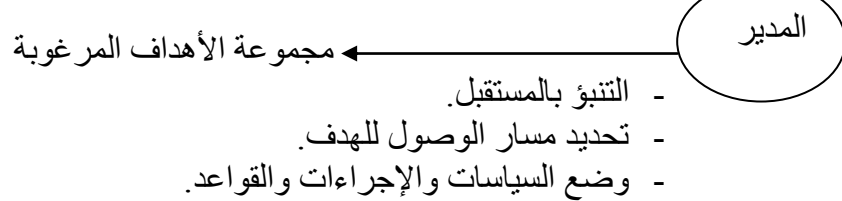
المبحث الأول: المدير.1- المدير.أ- العملية الإدارية :

يتفق معظم الكتاب والمفكرين في الإدارة على أنّ العملية الإدارية تتكوّن من أربعة عناصر (وظائف إدارية رئيسية) وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه أو القيادة والرقابة وتتغلغل وظيفة التوجيه في جميع الوظائف الأخرى الثلاث، إذ تعمل على الربط فيما بينها⁴².

العملية الإدارية عملية متكاملة أي أنّ الوظائف الأربع مترابطة ومتداخلة وكل منها يؤثر في الوظائف الأخرى ويتأثر بها ويصعب فصلها، وفيما يلي توضيح موجز لتلك الوظائف، كما تبينه الأشكال التالية⁴³:

التخطيط: Planning

تأتي وظيفة التخطيط في مقدّمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعاً، وتتضمن الأنشطة التي تعني بتحديد أهداف المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضح الأنشطة والفعاليات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج.

التنظيم: Organizing

يتطلب تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وضع الخطط التي تم اعتمادها موضع التنفيذ، لكن يتحقق هذا التنفيذ لا بد من اتخاذ الإجراءات التالية⁴⁴:

⁴² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2006، عمان، الأردن، 2006، ص 21.

⁴³ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 26، 27.

⁴⁴ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر (الوظائف- الأدوار- المهارات- الصفات)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 20.

- ترجمة الخطط إلى برامج زمنية تشتمل على مهام مرتبطة بأزمنة لتنفيذها.
- تحديد الاختصاصات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية بالمنظمة لتنفيذ هذه المهام.
- ترجمة الاختصاصات التنظيمية إلى واجبات ومسؤوليات وظيفية.
- توزيع الواجبات والمسؤوليات على مجموعات العمل وأعضاء المنظمة.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية داخل المنظمة.

مجموعة الأهداف المرغوبة ←

المدير

- تحديد علاقات العمل.
- تنسيق الجهود والموارد.
- النشاطات اللازمة لأداء العمل.

- التوجيه Directing:

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، وتمارس هذه الوظيفة من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم واضح لطبيعة السلوك الإنساني وكيفية توجيهه بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة.

مجموعة الأهداف المرغوبة ←

المدير

- توجيه الأفراد العاملين.
- تحفيزهم (مكافآت وتشجيع).
- التفاعل لإنجاز الأفضل.

- الرقابة Controlling:

تشمل متابعة الأعمال التي تتم أولاً بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية، حتى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها انحرافاً عما هو مقرر انجازه، أمكنها أن تقوم أو تصحح ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره.

وهذا يقتضي وضع معايير رقابية محددة لكي يقاس عليها تنفيذ الأعمال، وتقرير أساليب تصحيح الانحرافات في حالة حصولها. وقد تكون الرقابة تابعة من داخل المنظمة، حيث يؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة والبنيان التنظيمي وأن تقوم بعض الأجهزة بمراقبة الأخرى.

كما قد تكون الرقابة خارجية، حين تكون سلطة أعلى من المنظمة المعينة يهملها أن تحافظ على نشاط تلك المنظمة وتتأكد من أن ما تقوم به من نشاطات وأعمال إنما يخدم مصلحة المجتمع ولا يتعارض معها.

← مجموعة من الأهداف المرغوبة

المدير

- متابعة الإنجاز وقياس الأداء الفعلي.
- مقارنة النتائج مع الخطط.
- إجراءات (وقائية وعلاجية).

ب- مفهوم المدير*:

لقد شاع استعمال مصطلح المدير في العديد من اللغات ففي الفرنسية يسمى Gestionnaire أما بالإنجليزية Manager هذا ما أدى إلى عدم توفر مصطلح يوازيه بالتدقيق، لذا تعددت واختلقت وجهات النظر حول مفهوم كلمة المدير. يعد المدير The manager عنصراً رئيسياً في العملية الإدارية، وهو أحد أعضاء المنظمة المسؤول عن حشد موارد المنظمة وتوجيهها والتفاعل مع الأعضاء الآخرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة. إن مصطلح المدير يستخدمه الأفراد بطرق مختلفة، للبعض يمثل "التنفيذي الأعلى" في المنظمة ولآخرين يمثل شخص يشرف على بقية المستخدمين.

* لغة تأتي كلمة المدير من الفعل أدار، فالمدير هو كل شخص يتولى النظر في الشيء،

إنّ صفة المدير تعبر عن موقع وظيفي يتمتع به الشخص الذي يتولى إدارة مجموعة من النشاطات، من خلال ممارسة الوظائف الإدارية (الأربع وظائف السابقة الذكر) لذلك يكون موقعه الوظيفي تحت مسميات عديدة مثل: رئيس القسم، مسؤول الوحدة أو الشعبة، الرئيس التنفيذي، والمدير الناجح هو الأكثر قدرة على العمل بروح الفريق مع الآخرين في مواجهة المشاكل⁴⁵.

تتمثل وجهة النظر التقليدية في تعريف المدير في أنه الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين على أساس أنّ الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص آخرين. وبالرغم من أنّ هذا التعريف كان مفيداً في مرحلة ما من مراحل تطور الفكر الإداري، إذ أنه ميز بين وظيفة المدير ووظيفة المالك، إلا أنه لا يعبر في الوقت الحالي عن مسؤوليات المدير المختلفة⁴⁶.

فالتعريف السابق لا يميز بدقة المدير عن غيره ولا يوضح ما هو مسؤول عنه، فالتركيز على أنّ المدير يقوم بتوجيه أعمال الآخرين، يوجه أنظار البعض إلى أنّ مسؤولية المدير هي الإشراف على المرؤوسين في حين أنّ مسؤوليته تتضمن أيضاً التكامل الأفقي مع زملائه المديرين على نفس المستوى التنظيمي والتكامل الرأسي مع رئيسه المباشر.

أمّا وجهة النظر الحديثة في تعريف المدير فتركز على المسؤولية عن تحقيق النتائج. فالمدير هو الشخص المسؤول عن الانجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة وهو يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة ووفق هذه النظرة، فإنّ المسؤولية وليست السلطة هي المعيار المميز في النظر إلى المدير⁴⁷. في المجال القانوني تعني كلمة مدير الشخص الذي ينتخبه مساهمو الشركة ليدبر شؤون الشركة، ويضع سياساتها العامة، ويشكل المديرين مجتمعين أعضاء مجلس الإدارة الذي هو الهيئة المسؤولة عن وضع سياسة الشركة وخططها⁴⁸.

⁴⁵ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 181.

⁴⁶ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص

74.

⁴⁷ سيد الهواري، المدير الفعال، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975، ص 4.

⁴⁸ مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير: دور كفاءة وفعالية المسير في المؤسسة، من انجاز الطالبة: بلحسن فاطمة الزهراء تحت

إشراف البروفيسور: بن حبيب عبد الرزاق، 2007، ص 30.

من وجهة النظر التسييرية، فتسميه المسير * عرفه على أنه ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وفي الأصل يعتبر كل مسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد للمسير أن تكون له سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عملياً إلى منفذ فحسب⁴⁹. المدير هو شخص يعين من قبل جهة مختصة مسؤولة عن وحدة تنظيمية معينة (قسم أو إدارة أو المنظمة ككل)، ليشرف على تخطيط وتنظيم أنشطة وأعمال تلك الوحدة وتوجيه العاملين فيها والتحقق من حسن سير الأداء في سبيل تحقيق أهداف الوحدة. وقد تشمل كلمة مدير: المدير العام، مدير الإنتاج، مدير التسويق، رئيس المبيعات...، إذن فالمدراء هم مسؤولون عن كيفية إدارة المنظمات، وهكذا فإن مختلف جوانب حياتنا اليومية تتأثر بأعمال ومهام وقرارات هؤلاء المدراء.

إن توسع المنظمات وتزايد عدد العاملين فيها وتعقد أعمالها، وتطور حقول العلم والمعرفة التخصصية قد استوجب تقسيم الأعمال واعتماد مبدأ التخصص أفقياً HORIZONTAL DIFFERENTIATION، وعمودياً VERTICAL DIFFERENTIATION.

أما التقسيم والتمايز الأفقي يعني إسناد مسؤولية الإشراف على نشاط معين إلى شخص آخر مثل مدير الإنتاج، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية، وغيرهم ويمكن تصنيف المديرين أفقياً في المنظمة إلى ثلاثة أنواع:

1- المدير الوظيفي/ المتخصص: FUNCTIONAL MANAGER

يكون مسؤولاً عن وحدة تنظيمية تؤدي مهمة وظيفية واحدة، ويعمل فيها أفراد لديهم تعليم وتدريب ومهارات متشابهة مثل إدارة المبيعات، والتمويل والأفراد والإنتاج، ويتولى المدراء التنفيذيون LINE MANAGERS الإدارات التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة (الإنتاج، التسويق)، وأما المدراء المساندون STAFF MANAGERS فيديرون الإدارات التي تساعد الإدارات التنفيذية، مثل إدارات الأفراد، المشتريات والخدمات والبحوث.

* ومعني المسير في منجد اللغة العربية هو الذي يسير ويدفع وجمعه مسيرون.
⁴⁹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، ص 10 بدون تاريخ النشر.

2- المدير العام GENERAL MANAGER

ويكون هذا المدير مسؤولاً عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة مثل متجر متعدد الأقسام وعن جميع الإدارات المتخصصة داخله.

3- مدير المشروع PROJCT MANAGERS

وهو يدير مشروعاً معيناً ويقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع، وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، ومع جهات خارج المنظمة.

وأما التقسيم والتمايز الرأسي، يعني تكليف شخص معين الإشراف على عدد من المرؤوسين، ويمكن تصنيف المدراء على أساس الرتبة الرأسية في المنظمة إلى ثلاث مستويات، مدراء الخط الأول، مدراء الوسط، مدراء القمة (الإدارة العليا). وفيما يلي لمحة موجزة عن كل مستوى مدعومة بالشكل رقم 7.

1- مدراء الخط الأول FRIST LINE MANAGERS

يطلق على مدراء الإدارة المباشرة* تسميات متعددة منها مشرفي الصف الأول، وخط الإشراف الأول، الإدارة الإشرافية. إنّ مدراء الإدارة المباشرة يشرفون مباشرة على العمال التشغيليين، وعلى عكس مديري الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. إنّ مدراء الإدارة المباشرة ينفقون معظم وقتهم في الإشراف المباشر على العمال داخل الورش⁵⁰.

2- مدراء الوسط (الإدارة الوسطى) MIDDLE MANAGERS

مدراء إدارات المبيعات والإنتاج والعمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية وغيرها، وكل مدير مسؤول عن تنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة وفعاليات مدراء آخرين (الخط الأول)، فهؤلاء المدراء يفسرون ويوضحون توجيهات الإدارة العليا وسياساتها وقراراتها لمدراء الخط الأول. وهؤلاء المدراء مثلهم مثل مدراء الخط الأول يخضعون للمساءلة أمام رؤسائهم في الإدارة العليا.

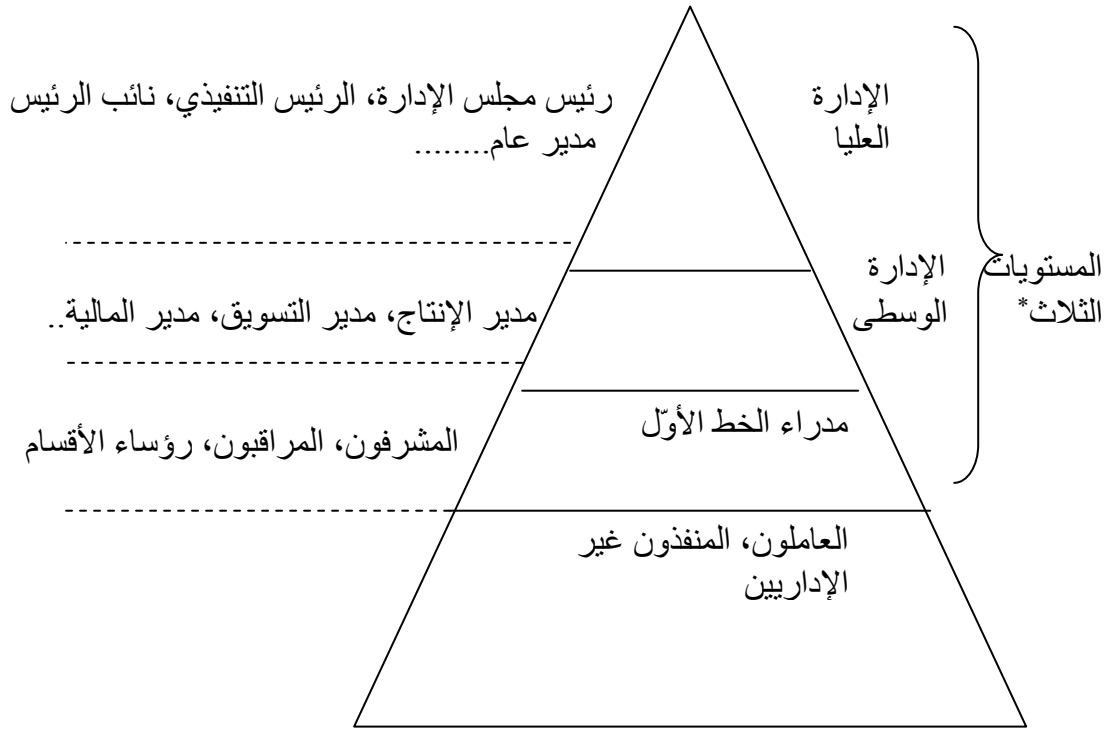
3- مدراء القمة (الإدارة العليا) Top managers

* مدراء الإدارة المباشرة مسؤولون عن توجيه وتنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة الإنتاجية أو الخدمية، فهم يشرفون على رجال البيع، أو المحاسبين، المهندسون وغيرهم، تبعاً لنشاط القسم، وأهمية هذه الفئة من المدراء أصبحت نسبية وهذا نظراً للتغيرات الجذرية والتطور التكنولوجي.

⁵⁰ علي شريف ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 21.

يحتل مدراء الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، وعلى الرغم من أن التسميات تختلف من حالة لأخرى، إلا أن هؤلاء المدراء عادة ما يمثلون المدير العام ونائب المدير العام، والإدارة العليا تختص بتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، كما تحدد الإستراتيجية والسياسات التشغيلية، كما تعتبر ممثلة للمنظمة في البيئة الخارجية وهي التي تتعامل مع الدوائر الحكومية والجهات الرسمية الأخرى والقادة العماليين ومديري المنظمات الأخرى.

الشكل رقم 07 يمثل المستويات الإدارية⁵¹



2- المدير الإستراتيجي:

أ- تعريف:

يتساءل البعض عن من يقوم بإعداد الإستراتيجية أو اتخاذ القرارات المتعلقة بها وما هي مهامهم أو أدوارهم على وجه التحديد؟ وما هي المهارات المطلوب توافرها لديهم حتى تتحقق الفعالية لعملية الإدارة الإستراتيجية؟.

⁵¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 24.
* إن أي مدير في المستويات الثلاثة يقوم بجميع الوظائف الإدارية الأربع، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكن تتفاوت الأهمية النسبية لكل وظيفة حسب مستوى المدير، ويختلف مقدار ما يبذله المدير من وقت وجهد في كل وظيفة باختلاف مستواه. فالإدارة العليا تولي اهتماما زائدا للتخطيط والقيادة، بينما يولي مدراء الخط الأول كثيرا من اهتمامهم للتوجيه والرقابة، وأما الإدارة الوسطى فتولي اهتماما متساويا للوظائف الأربعة.

بصفة عامة يطلق على الأفراد في المنظمة الذين يساهمون بشكل مباشر في عملية الإدارة الإستراتيجية " المديرين الإستراتيجيين أو متخذوا القرارات الإستراتيجية. إنَّ المديرين الإستراتيجيين يقومون بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، إعداد الإستراتيجية وما ينطوي عليها من تحديد للرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات، وكذا تنفيذ الإستراتيجية وما يتضمنه من إعداد برامج وموازنات وإجراءات وأخيراً ممارسة عملية التقييم والرقابة على النتائج، وتشمل قائمة الأفراد الذين يعهد إليهم بالمسؤولية المباشرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية من أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا.

يعد مديراً إستراتيجياً كل من يهتم أو يشارك في عملية الإدارة الإستراتيجية وما ينطوي عليه من أنشطة أو مهام تشمل تحليل البيئة أو تحديد الرسالة أو وضع الأهداف أو صياغة الإستراتيجية أو التنفيذ أو المتابعة والرقابة.⁵²

إنَّ قائمة الأفراد الذين يعهد إليهم بالمسؤولية المباشرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية هم أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا. والذين يمثلون المدراء العاميون، مدراء العمليات، نائب المدير التنفيذي، نائب المدير المسئول عن العمليات أو قطاعات النشاط المختلفة، بالإضافة إلى مديري الوظائف الرئيسية، وكذلك مديري الأقسام الرئيسية والمناطق الجغرافية. ومن الطبيعي أن تختلف مسؤوليات هؤلاء الأفراد ونطاق مساهماتهم في إعداد الإستراتيجية باختلاف مواقعهم التنظيمية وطبيعة الأنشطة التي يشرفون عليها، طالما يجب أن يكون هناك قدراً كبيراً من التنسيق والتكامل فيما بينهم حتى لا تتسرب عوامل الضعف إلى الإستراتيجية وتخفض فائدة العملية.

المدراء الإستراتيجيون يركزون على المستقبل وعلى طرق تحسين المؤسسة والمجتمع. وبالنظر إلى دورهم، فإنَّ على المدراء الإستراتيجيين تثبيت مسؤوليتهم كأوصياء على المؤسسات والمجتمعات طالما أنهم يقدرّون حجم الآثار المترتبة على التغيرات البيئية.

⁵² جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص 55.

وهذا يقتضي أن مدير التحديات كي يكون مديراً ناجحاً لا بد له من تطوير مهارات التفكير الإستراتيجي، لأنّ التفكير الإستراتيجي هو العملية التي يتعلم من خلالها كيفية تحويل رؤيته في العمل إلى حقيقة عن طريق تطوير قدراته في مجال عمل الفريق وحل المشكلات والتفكير النقدي، كما أنّه أداة لمساعدته في مواجهة التغيير والتخطيط للتحويلات وتحقيقها وتطوير الإمكانيات والفرص الجديدة.

ب- الشخصية الإستراتيجية وبناء المدراء الإستراتيجيون:

جذبت الشخصية* الإستراتيجية اهتمام باحثي علم الإستراتيجية عامة وعلم الإدارة الإستراتيجية خاصة، كونها المرآة العاكسة للسلوك الإستراتيجي للمدراء قادة المنظمات، إذ خضع موضوع الشخصية الإستراتيجية للبحث والتحليل من طرف علماء النفس (علم النفس الإداري والصناعي والأدب الإستراتيجي بصورة خاصة) هذا ما أوجد تراكم علمي ثري بسبب البحوث التي أجريت على الشخصية الإدارية والقيادية وشخصية المنظمة. هذا أدى إلى ظهور الاهتمام بدراسة هذه الشخصية الإستراتيجية للمنظمات العامة والخاصة، وتجلّى هذا الاهتمام برصد خصائص المدير الإستراتيجي، الفريق والإدارة والهيئة الإستراتيجية جمع بين التراكم المعرفي عن الشخصية، وكذا ما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح. إنّ بناء وتكوين المدير أو القائد* الإستراتيجي ليست بالعملية السهلة، فلكي يتم الحصول على خصائص الإستراتيجيين المطلوبة تحتاج المنظمة إلى الاستثمار في موارد بشرية كفوءة ومؤهلة إلى حد كبير، كما أنّ العمل وفق منهج الفكر الإستراتيجي مطلوب من مختلف العاملين في المستويات الإدارية حتى إذا بدا أنّ الإدارة العليا هي الأكثر حاجة إلى مثل هذه القرارات والمهارات الإدارية.

* الشخصية: لا يوجد حتى الآن اتفاق عام على معنى واحد للشخصية، ويستخدم لفظ الشخصية في اللغة الدارجة للتركيز على الدور الذي يلعبه الإنسان أمام الآخرين، في حين أنّ التعريف الأكاديمي للشخصية يهتم بالشخص أكثر من اهتمامه بدوره، وبالتالي فإنّ أفضل مدخل لتعريف الشخصية هو الجمع بين الإنسان والدور. وهذا ما قام به فلوري روش في تعريفه للشخصية عندما ذكر أنّ الشخصية الإنسانية تتضمن: المظهر الخارجي والسلوك، إدراك داخلي للذات كقوة عظيمة دائمة، النمط المحدد أو التنظيم للسمات سواء أكانت داخلية أو خارجية. وتعني الشخصية كيفية تأثير الفرد على الآخرين وكيفية تفهمه ونظرته إلى نفسه.

* تعني كلمة قائد، الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أنّ هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه. والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة. (راجع نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، عمان، الأردن، 2007، ص78).

يكتسب الفرد هذه الخصائص من خلال الدراسات النظرية المتخصصة في مجالات الإدارة الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي، وكذا من خلال التجربة العملية الميدانية وحصوله على مهارات في هذا الإطار من خلال إطلاعه على تجارب الآخرين. والشخصية التي أسست لمنهج في التفكير يقوم على المقومات المذكورة سابقاً، هي الشخصية التي ارتقت بنفسها من مصاف الأشخاص العاديين إلى مستوى الشخصية الإستراتيجية القادرة على تنفيذ الرؤى ووضع السياسات. تتكوّن الشخصية في مراحل مبكرة من حياة الفرد، فبناء الشخصية يتأثر بالمرحلة السابقة وكذلك جملة العوامل الوراثية والعوامل البيئية أوحى بصعوبة تكوين تلك الشخصية. فمشكلة التخصص الضيق والنظرة الجزئية للعمل تبقى مع هؤلاء المدراء وهم يتقدمون لشغل وظائف في الإدارة العليا. فمن جاء من الإنتاج والعمليات والتخصصات الصناعية يبقى أسير التخصص خاصة إذا لم يشترك مع المجالات الأخرى في تطوير قرارات ذات أبعاد متعدّدة. إنّ دراسة الشخصية الإستراتيجية يثير جدلاً بين فلسفتين الأولى تؤكد على ولادة القادة الإستراتيجيين وهم يحملون ملامح تلك الشخصية وترى الثانية إمكانية صناعتها وتكوينها وتطويرها. وفقاً للفلسفة الثانية هناك العديد من وجهات النظر التي يتزعمها اتجاه هندسة ملامح الشخصية الإستراتيجية وإعادة هندستها بما يتناغم مع مستوى التغيير في العوامل الإستراتيجية التي تستجيب لها منظمات الأعمال، تكيفاً لذاتها وهيمنتها على البيئة الخاصة مستفيدة من صيغ التحالفات الإستراتيجية. إنّ بناء الشخصية الإستراتيجية يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأمور وهي:⁵³

- الإيمان بالقدرة على تغيير الواقع من خلال امتلاك رؤية ثابتة للمستقبل،
- تلك الرؤية التي تستبعد التجارب التاريخية الفاشلة ليحل محلها النجاح.
- إعادة هيكلة الإمكانيات الذهنية والروحية على نسق يتمتع بالقدرة على التعاطي مع العوامل المحيطة على أنّها طاقات كامنة تنتظر تشكيل البيئة

⁵³ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 83، (بتصرف).

المناسبة لانطلاقها، وهذه البيئة تتكوّن من بناء نمط جديد من التفكير هو التفكير الإستراتيجي الذي يقوم على التخيل، وذلك النموذج من النشاط الذهني الذي يستحضر الأحلام والأمانى ويعمل على تركيزها لتحتمل أكبر مساحة من الذاكرة وتتحوّل إلى قوة محرّكة للطاقت الشخصية، تحركها باتجاه رؤية محدّدة هي في نهاية المطاف جملة من الغايات والأهداف التي نطمح أن تكون على هيأتها في المستقبل.

- تحقيق الحلم وهذا يتطلب قوة رفع لتبنى أهداف محدّدة لتحقيقها، ومن المهم تعميق الإيمان بهذه التخييلات على أنّها الذات المستقبلية والارتباط بعلاقة وطيدة معها على مجموعة من الأسس التي تحولها إلى قوة للتحوّل النوعي، كما يلي:

-التواتر: الإكثار من عدد مرات التأمل بتخييلاتنا والمؤثرات المحيطة بهذه التأمّلات.

-الحيوية: حشد الإمكانيات الذاتية والذي يعكسه وضوح الرؤية وتبلورها.
-التركيز: إنّ التركيز على الرؤية المستقبلية يصبح في نهاية المطاف صوراً للأهداف والرغبات المراد تحقيقها.

-الأمد: عند بقاء الأفكار في أذهاننا لفترة من الزمن تصبح في بيئة تمنحها القابلية للتحقق، وكلّما طالّت مدّة التخيل لحدث ما كلما زادت فرصة تحقيقه.

إنّ توفر المقومات الأربعة السابقة مجتمعة تشكل العناصر الضرورية لتفكير يتصف بالإستراتيجي ويؤسس لبناء شخصية إستراتيجية، إنّ ما تقدم من رأي يعطي استجابة دالة لبناء الشخصية الإستراتيجية، يمكن تعزيزه من خلال إحداث مزاجية مابين الخصائص المستخدمة في التمييز بين المدراء ذوي التوجه الإستراتيجي عن سواهم، مع ما استتبط من ملامح للشخصية الإستراتيجية بدلالة تحليل المحتوى في المنظور الإستراتيجي في دراسة الظواهر في منظمات الأعمال، وفيما يلي مجموعة من الاحتياجات والقدرات المطلوبة من الإستراتيجيين وهي كما يلي:

- القدرة على بناء الثقة والحماس والتعاون.
- القدرة على إيصال النتائج.
- تشكيل شبكات العمل والتأثير على الآخرين.
- القدرة على استخدام المعلومات.
- معرفة قطاع الأعمال.
- المرونة في التعامل والمبادرة في العمل.
- حل المشكلات .
- بناء العلاقات.
- امتلاك روح فريق العمل.
- الرؤية المستقبلية.

ج- أدوار المدير الإستراتيجي:

تتكامل وجهات نظر الباحثين حول أهمية ودور المدير الإستراتيجي ومسؤوليته في نجاح المنظمة أو فشلها، ويشيرون إلى تأثيرات نفوذ الإدارة العليا في مجال صياغة الإستراتيجية وتحديد غايات المنظمة وأهدافها في مواجهة التغير البيئي. يقوم المدرون الإستراتيجيون بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ، إعداد الإستراتيجية وكل ما يتعلق بتحديد الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات. وكذلك تنفيذ الإستراتيجية وما يتضمن من إعداد برامج وموازنات وإجراءات وأخيراً ممارسة الرقابة على النتائج. وتشمل قائمة الأفراد الذين تعهد إليهم مسؤولية عملية الإدارة الإستراتيجية أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا، تعهد المنظمات عادة عملية الإدارة الإستراتيجية إلى فريق من المديرين وكذلك بعض الأفراد من ذوي الخبرة في هذا المجال، وهذا نظراً لأن العديد من القضايا الإستراتيجية تتجاوز الخطوط والفواصل التقليدية، وكذلك لتعظيم الاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة في المنظمة، إضافة إلى تدعيم روح الالتزام وضمن التأييد الكافي من كافة مواقع المسؤولية عند تنفيذ الإستراتيجية .

قد يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية، أي يمكن

للمنظمة الاستعانة ببعض العاملين لديها للمساهمة في مراجعة إستراتيجياتها التنافسية. وقد أصبح من الشائع بالنسبة للعديد من المنظمات تكوين فريق من الأفراد الداخليين والخارجيين للتعامل مع القضايا والمواقف الإستراتيجية المعقدة. إذ أصبحت فكرة أن صناع الإستراتيجية هم أولئك الذين يتحملون الصدارة في التنظيم، تحتاج إلى إعادة النظر حيث أنه في حالات كثيرة تتبع المبادرات الإستراتيجية والخيارات الجديدة من المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا.

1- مسؤولية مجلس الإدارة:

من منظور الإدارة الإستراتيجية، تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بثلاث مهام رئيسية هي:

المراقبة أو الملاحظة: من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.

التقييم والتأثير: يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة وكذا توجيه النصائح من خلال تقديم مقترحات وتقييم البدائل.

المبادرة والتجديد: يمكن لمجلس الإدارة تحديد أو رسم صورة رسالة المنظمة ووضع الإطار العام الذي تدور حوله، كما يمكن تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

من ناحية أخرى يرى كل من Thompson and strick land أن الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة، يتمثل في المجالين الرئيسيين التاليين:⁵⁴

المراجعة المستمرة لصلاحية التوجه الإستراتيجي للمنظمة وإبداء الملاحظة الإيجابية، والاستعداد للتدخل إذا تطلبت الظروف.

تقييم مهارات القيادة الإستراتيجية عن عملية إعداد الإستراتيجية وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

⁵⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 65.

بصفة عامة تزداد مشاركة مجلس الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة قياساً على المنظمات الصغيرة، والتي يسيطر على إدارتها المدير المالك.

2- مسؤولية الإدارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

تؤدي وظيفة الإدارة العليا بواسطة كبار المدراء العامين في المنظمة بالتنسيق مع كبير مدراء العمليات، نائب المدير، نائب الرئيس لشؤون القطاعات والأنشطة الرئيسية.

يتميز دور الإدارة العليا بدرجة عالية من الأهمية والذي يتمثل في تأثير المدير الإستراتيجي على نطاق التوجه الإستراتيجي للمنظمة وكذلك التأثير المباشر على أداء تلك المنظمات من خلال أقوالهم وأفعالهم. وتعد الإدارة العليا وعلى وجه التحديد المدراء العامين مسؤولين أمام مجلس الإدارة عن الأداء الكلي للمنظمة. إنَّها مسؤولة عن إنجازات المهام من خلال الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعني ذلك أنَّ مهام الإدارة العليا تتسم بالتنوع وتكون موجهة بالدرجة الأولى نحو تحقيق رفاهية المنظمة ونموها واستقرار عملياتها، وتختلف المهام التفصيلية للإدارة العليا من منظمة لأخرى إلاَّ أنَّها تستمد من تحليل الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والأنشطة الرئيسية للمنظمة.

إنَّ أفراد الإدارة العليا هم أولئك الذين يتمتعون بامتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، كما يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوي والفعالية المرتفعة.

2-1- الأدوار الرئيسية: تحتوى وظيفة المدير الإستراتيجي على العديد من الأدوار المرتبطة وتشمل هذه الأدوار ما يلي:

- الرمز أو الممثل الشخصي: حيث يقوم المدير في الإدارة العليا بتمثيل المنظمة في المجتمع، كما يقوم بأداء دور الشخصية الرئيسية والرمزية للمنظمة في العديد من الأحداث.

- القائد: وينعكس ذلك الدور في تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم، والتصرف كقوة يحتذي بها من جانب العاملين في التنظيم.

- همزة الوصل أو أداة الارتباط: إقامة شبكة من العلاقات والارتباطات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة والمحافظة عليها.
 - المراقب أو المتابع للأحداث: حيث يقوم بالبحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمنظمة وبيئتها.
 - ناشر للمعلومات: ويعتبر دوراً مكملاً للدور السابق، حيث يقوم بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأفراد المؤثرين في المواقع التنظيمية المختلفة للمساعدة في تكوين الفهم العام واتخاذ القرارات الصحيحة.
 - المتحدث الرسمي: نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المنظمة للأفراد والجماعات في بيئة المهام، مثل وسائل الإعلام وجماعات الضغط وغيرهم من الفئات ذات المصلحة في المنظمة.
 - الريادة والتطوير: يتجسد هذا الدور في السعي لتحسين وتطوير أداء المنظمة من خلال تحمل المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة والمشاركة في المشروعات التي تستهدف تحسين المنتجات والعمليات والإجراءات والهياكل.
 - معالجة الاضطرابات: يتصدى عضو الإدارة العليا للمشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
 - تخصيص الموارد : فالمدير في الإدارة العليا يضطلع بمهمة تخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة على الأعمال والأنشطة المختلفة، بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.
 - التفاوض مع الآخرين: تتفاوض الإدارة العليا مع أطراف متعددة خارجياً وداخلياً مثل الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية وغيرهم، وتتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين والتأثير عليهم والتصدي للمواقف الاستثنائية أو غير المتوقعة.
- 2-2- توفير القيادة التنفيذية:

إنّ الأفراد الذين يعملون في المنظمات ينظرون إلى الإدارة العليا باعتبارها النموذج القيادي الواجب إتباعه. وتعتبر القيادة التنفيذية على درجة عالية من

الأهمية، لأنها تحدد نطاق التوقعات وقوة الدفع المطلوبة بواسطة جميع أعضاء التنظيم. وتعكس نتائج العديد من الدراسات أهمية الإدارة العليا في تطوير الرؤية الإستراتيجية التي يتحدد في ضوئها رسالة المنظمة وأهدافها. إنَّ غالبية المديرين في الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه ويميلون إلى تقليد سمات وأساليب عمل الناجحين منهم. إنَّ الإدارة العليا وحدها هي التي تمتلك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة لجميع العاملين في التنظيم، كما أنَّ مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المنظمة في تحقيق هذه الرسالة.

إنَّ المدراء الإستراتيجيون يمتلكون إحساس قوي بالمهمة وغالبا ما يتسمون بالديناميكية والشخصية الكاريزمية القيادية المؤثرة، كما أنَّهم يمتلكون القدرة على توليد الاحترام والتأثير في عمليات تكوين وتنفيذ الإستراتيجية بما يتوافر لهم من صفات حاکمة أهمها⁵⁵:

القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمنظمة: إنَّ رؤية المدراء الإستراتيجيون للمنظمة تتجاوز مشكلات العمل اليومي، وتتعامل الأنشطة والصراعات من منظور جديد، وتعطي الإحساس بالمسؤولية، وتوليد الحماس والرغبة في الانجاز وتمزج بين الجهود لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

القدرة على تكوين النموذج الذي يجب على الآخرين إتباعه: إنَّ سلوك مدير الإدارة العليا يمثل نمطا قيادياً يجب الإقتداء به من حيث السلوك أو المظهر. كذلك فإنَّ الإتجاهات والقيم التي يمتلكها عضو الإدارة العليا نحو أغراض وأنشطة المنظمة تتسم بالوضوح والتحديد القاطع وتتوغل في أرجاء التنظيم. القدرة على وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة في قدرة المرؤوسين في بلوغها: فلا يستطيع أي قائد تحسين الأداء من خلال وضع أهداف سهلة

⁵⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 71، بتصرف.

التحقيق والتي لا تعكس أي قدرة على تحديد معايير غير عادية للأداء وتطوير وتنمية وتحفيز العاملين معه لبلوغها.

2-3- إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي:

يجب أن تمتلك الإدارة العليا زمام المبادرة وتتولى إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي، وحتى يمكنها صياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التنظيمية وتكوين الإستراتيجية، فإنّ نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى. إنّ الوقت الذي يجب أن ينفقه المدير في عمليات التخطيط الإستراتيجي يختلف باختلاف المستوى الإداري، وعلى سبيل المثال فإنّ الرئيس يجب أن يخصص الجزء الأكبر من وقته للنظر في القضايا الإستراتيجية المؤثرة على المنظمة خلال العامين إلى الأربعة أعوام القادمة.

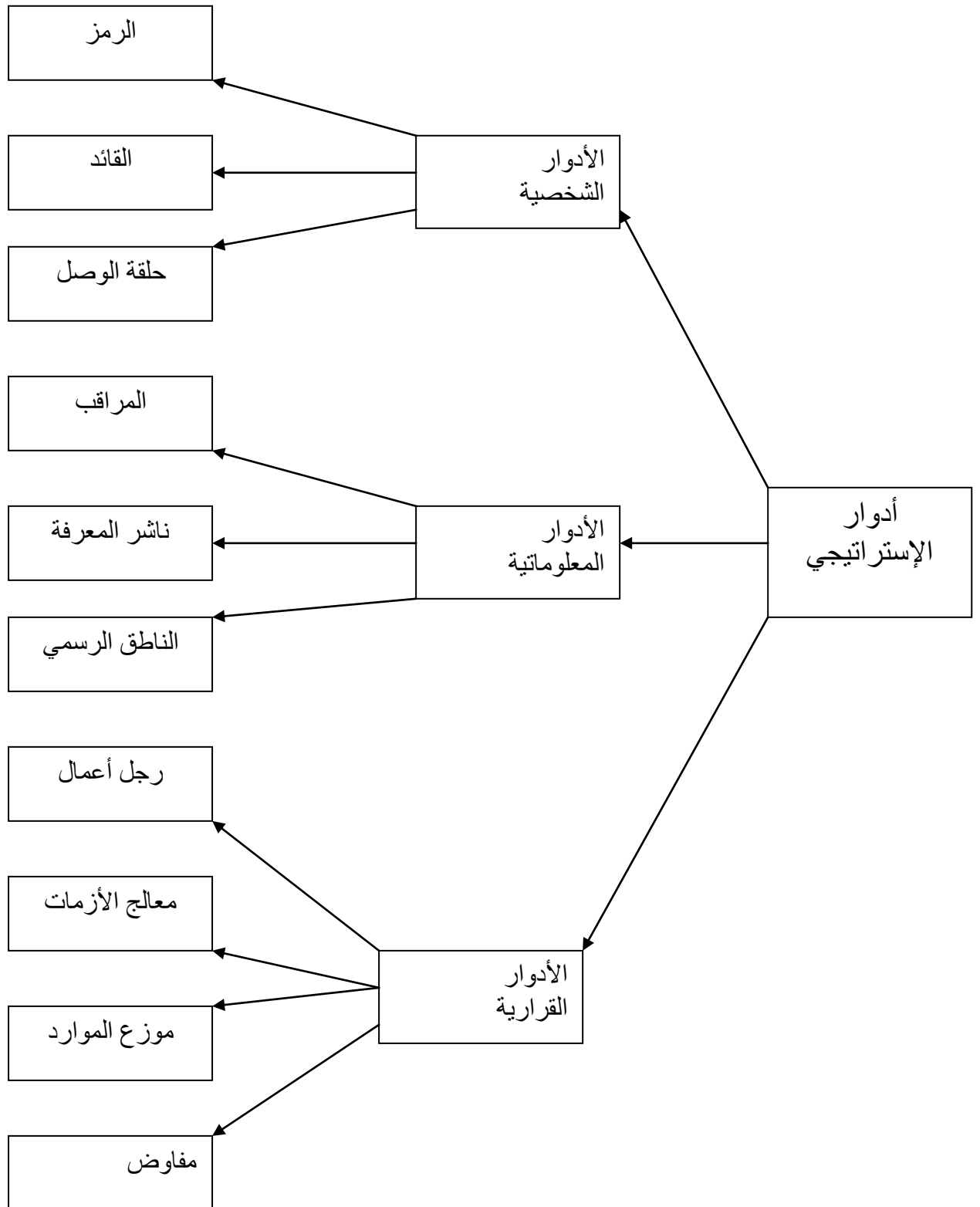
إنّ من أسباب نجاح المنظمة هو قدرة الإدارة على استقراء المستقبل وربط رسالتها وإستراتيجياتها بأوضاع ذلك المستقبل وإنجاز مهام الإدارة العليا، يجب عليها استخدام المعلومات التي يقوم بتزويدها ثلاث مجموعات تنظيمية هي: فريق التخطيط طويل الأجل، مدراء الوحدات الإستراتيجية، ومدراء الإدارات أو الأقسام الوظيفية.

وتتميز مهام الإدارة العليا بخاصيتين عن المهام الإدارية للفئات الأخرى. الخاصية الأولى: عدم الانتظام أو الاستمرارية أي عدم تكرار الأنشطة التي يقوم بها عضو الإدارة العليا.

الخاصية الثانية: تطلبها قدرات متعددة ودرجة عالية من الحساسية فبعض المهام يتطلب إنجازها قدرة تحليلية مرتفعة وموازنة حكيمة بين بدائل التصرف، في حين يتطلب البعض الآخر إدراكاً قوياً باحتياجات العاملين واهتماماً بالغاً بمصالحهم، بينما قد يتطلب مهام أخرى القدرة على تبني الأفكار والمفاهيم والحسابات المجردة.

ويحدّد (Mintzberg) عشر أدوار أساسية للمدراء الإستراتيجيين تق ع ضمن ثلاث مجاميع رئيسية كما يمثل الشكل التالي:

الشكل رقم 08: يمثل أدوار المدير الإستراتيجي 56



المبحث الثاني: القيادة.**1- فلسفة القيادة.**

يحتل موضوع القيادة بأبعاده الفلسفية المختلفة حيزاً مهماً في أدب الفكر الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، لكون العنصر القيادي أحد أهم مكونات رأس المال الفكري في أي منظمة، إذ يعد العقل المسير لها والموجه لأنشطتها وله القرار الفاصل في جميع خياراتها.

يقول تعالى: "نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً" الزخرف: 32

ترتبط فلسفة القيادة بالنظرة الإنسانية التي أودعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان، فجعل البعض قادة والآخرين ينقادون ولكل مهمات وأدوار تكمل إحداها الأخرى. وظهرت أطروحات لعدة فلاسفة حول الفكر القيادي عند سقراط * وكونفوشيوس* طرحت أفكار حول القيادة، وعند الخوض في التفسير الفلسفي لفلسفة القيادة في إطارها التاريخي نشير إلى إسهامات لوك (1632-1704) في وضع مبدأ العقل القيادي وصلته بالحس، حيث أكد على أن الفكر والعمليات العقلية ناشئة بالأساس من الحس، ونظم في هذا السياق ثلاثة مستويات تميز الفكر القيادي عن سواه على النحو التالي⁵⁷:

- 1 قوى الإدراك: وهي تعد مصدراً رئيسياً لتمكين القادة من صياغة أو بناء نظرية تعبر عن صنعته للعمل القيادي، يعتبر محرك مهم مصدره العقل.
- 2 منشأ التفكير ومداه: وتشير هذه الفقرة إلى محركات التفكير ومنطلقاته الفلسفية عند القادة جنباً إلى جنب مع قوى الإدراك وتشير مدرسة لوك إلى أربعة مصادر هي:

* سقراط في مناقشته نيكوميديس حول الفكر القيادي عند الإغريق، أكد على أهمية سيادة حسن استخدام الآخرين في إدارة وتنفيذ الأعمال.

* فيلسوف الصين القديمة: أوجت أطروحاته على أفكار تقوم عليها المهام القيادية التي يستوجب قدراً كبيراً من النزاهة والإيثار.
57 طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص21.

-تفكير بسيط يترجم إلى تصورات ومدركات تنشأ من مصدر حسي واحد.

-تفكير مركب منشأه عدة أحاسيس.

-تفكير مثبت تتركز عمليات التفكير على وجود الشيء.

-تفكير منفي التفكير بمحاور عدم وجود الشيء.

3- تركيب الفروض في العمل القيادي:

إنّ المهمة القيادية ليست مهمة سهلة المراس، وأن الأدوار المحددة لهذه المهمة لا تخضع للتمني، وإنما هي مركب فلسفي يبيث معطياته الفلسفية على نحو التكوين لنظرية قيادية، ومستقبل نجاح المنظمة المقادة مرهون بنجاح النظرية ومكوناتها من الفروض، ويشير لوك على أنّ التصور أو القرار الإستراتيجي بالذات هو بالأساس علاقة بين شيئين ويتم النظر على هذه العلاقة على النحو التالي:

-النظر إلى النتائج.

-النظر إلى نفي النتيجة.

-النظر إلى النتيجة من خلال تحديد معايير محددة للمقارنة بها.

-النظر إلى النتيجة بنية إتباعها.

إن مصادر المعرفة فيما حوته المقومات الفلسفية السابق ذكرها سواء تصب هذه المعارف في وعاء المهام القيادية وما ينطوي عليها من حسن استنهاض وتوجيه قدرات المرؤوسين أو من أنواع المعرفة لا تخرج عن خمسة مصادر هي⁵⁸:

1 الإحساس أو الشعور العام: كل فرد يشعر بشكل مختلف عن غيره عند

النظر إلى الأمور، وبذلك فإن هذا الاختلاف يعكس اختلاف في المقومات

الفلسفية التي يتبناها القائد، هذا الاختلاف سببه اختلاف التكوين الفكري أو

التربوي وكذلك حجم الخبرة والتجربة للقائد.

⁵⁸ نزار سعيد العاني "أزمة علم النفس المعاصر في النظرية ومصادر المعرفة والمنهجية والمعايير" إسلامية المعرفة، العدد 6، السنة 2000، ص 40.

- 2 للركون إلى التخصص: قد يلجأ القائد إلى إسناد موافقه وقراراته بمسوغات تنبثق من اختصاصه الدقيق، وبالتالي يصبح الاختصاص مصدراً للتأثير وحشد للقناعات.
- 3 السببية: عدم تقبل الشيء على أنه حقيقة ما لم يتبين بعدها يقينا أنها حقيقة، يعد هذا المصدر أحد المقومات الفلسفية الديكارتية التي قامت على فلسفة الشك، ويؤسس ديكارت على أن المعرفة الحقيقية لا تتحقق إلا من خلال التسويغ السببي.
- 4 للملاحظة غير المنظمة: أكد جون لوك على أهمية الخبرة في تحصيل المعرفة وأنّ الخبرة تأتي من خلال الملاحظة والتسجيل للمشاهدات وصولاً إلى الحقيقة وتعزز الخبرة بانتقاء الأشياء بطريق عشوائي أو قصدي والمقارنة بين النتائج.
- 5 الطريقة العلمية: إن المعرفة وليدة المنهج الموضوعي والذي يبحث عن الحقيقة في إطار الملاحظة المنظمة والقياس الكمي للأحداث ذات العلاقة بالظاهرة المبحوثة. والطريقة العلمية لا يمكن أن يستغني عنها الفرد الباحث عن فهم أفضل للعالم المحيط. وتبدأ هذه الطريقة بوضع التعريف الإجرائي للحدث والذي يشير إلى توضيح معالم السلوك المطلوب إتباعه بدلالة الإجراءات المستخدمة لقياسها، تم طرح ما تستلزمه الإجراءات التنفيذية لحل مشكلة أو تحديد مهمة ما بدلالة مجموعة فروض ذات دلالة تنبؤية تتبعها مجموعة تقود في النهاية إلى استخلاص النتائج والمقررات. تجابه أغلب الأطروحات التي يتم عرضها حول مصادر المعرفة مشكلة السيطرة على التحيز الإدراكي، ولا سيما وأن معظم التفكير عند القادة مبني على الحدس أو الظن والتشكيك في المستقبل. وعلى هذا الأساس لا بد من عرض تعزيز المفاهيم بمنطق التعامل مع المعلومات والحقائق على النحو التالي⁵⁹:

⁵⁹ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 27.

1- الحدس وعقلانية التفكير:

يكون الحدس قاعدة للتحليل العقلاني ويضع ذلك في سياق استخدامه في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية، إن العقلانية والحدس يكمل أحدهما الآخر وليسا مستقلين عن بعضهما أو يناقض أحدهما الآخر، إذ نجد متخذ القرار لا يحصر التحليل العقلاني أو الحدس فقط، وإنما من المتوقع أن يلجأ إلى التحليل العقلاني والحكم الحدسي في الوصول إلى البناء، وأنّ المزج الفعلي في الاتجاهين يختلف من شخص لآخر.

تنتشر عمليات التحليل والحدس في الواقع الذي يمارسه متخذ القرار ضمن مراحل صياغة القرار وبين جميع الخطوات المعدة لصناعة القرارات لإنّ هناك أساساً للحدس. وكذلك الأمر لو كانت عملية القرارات تسير ضمن تحليل وتأملي وعقلانية ضمن مرحلة التحليل، فإنّ النهاية ستؤول إلى اعتماد الحدس في الخيار، لذلك فإنّ اعتماد الحدس سيكون واقعا في جميع الأحوال وفي الإدارة الإستراتيجية، فإنّ خلاصة التحليل العقلاني من الممكن أن ترفض في اللحظة الأخيرة بسبب حدس الإدارة العليا.

2- الحدس والتحيز الإدراكي والكشف عن الأشياء:

يعد الحدس مجموعة من القواعد القرارية الكامنة في دواخل الفرد تخص ميادين محددة وتحيز الإدراك هو الآخر قواعد قرار، لكنها تختلف في جوهر قواعد القرار كونها تختص أو تتصل بالمعالجات العامة للوصول إلى خلاصة بدلا من موضوع محدّد ومن أشكالها قد يتذكر متخذ القرار الأحداث الماضية ويعممها على إمكانية حدوثها مستقبلاً، أو قد يتأثر بمتغيرات تحت ظروف معينة في صياغة القرار وربما تترك تأثيرات سلبية على جودة معالجة القرار، ولهذا السبب فقد أدرجت هذه المحاور تحت مسمى الخداع الإدراكي. إن عملية الكشف عن الأشياء وانحياز التفكير وحصول الخداع الإدراكي لا يمكن الفصل بينهما بشكل مجرد ومع هذا فإنّ أهمية أحدهما في الحساب يعد مهماً ومفيداً.

3- الكشف عن الأشياء وانحياز التفكير:

تناولت مجموعة من البحوث جانب الكشف وانحياز التفكير، وثم اكتشاف تأثيراتها على القرارات الاحتمالية وغيرها. ولفهم هذه الحالة في إطار معالجات صناعة القرار ينبغي النظر إلى مراحل الإحاطة، فظلاً عن التحليل، وتعرّف عملية الإحاطة بالشيء بأنها القدرة على الفهم أو الإدراك قبل البدء بعملية القرار الإستراتيجي، تظهر مراحل التحسس والاستشعار بالحاجة أو الفرصة لصياغة قرار بصدها والعمل على الاختيار والتنظيم معالجة المعلومات. وهناك أربعة مبادئ تستخدم لوصف عملية الإحاطة وهي⁶⁰:

- التثبت ويعني التوقف أمام الظاهرة لبناء صورة ذهنية تامة مثل ذلك عندما تقرأ كلمة فيها حرف مفقود أو جملة فيها كلمة مفقودة فمن الممكن أن يتم سد مثل هذه الفجوة بشكل ذهني.
- التوافق ويتم من خلال التثبت من كون البيئة تستقبل أشكال المثيرات وبصورة مستمرة مع مرور الوقت في تلك البيئة، وأن الإدراك الحاصل في الماضي من الممكن أن يكون ركيزة لإدراكات الحاضر.
- التقاربية، إن مثير التقاربية هو التقارب المكاني والزمني وإدراكه كوحدة واحدة.
- التشابه، يتعلق بالمثير الحسي ومدى تشابهه مع حس الآخرين، وأن الاختلاف يفهم من خلال قياسه على المتشابه.
- إنّ هذه المرحلة يتم من خلالها مطابقة الانطباعات الحالية مع الخبرات السابقة ويعد الإدراك من دون شك أساس التأثير في السلوك الإنساني.

2- الحكمة الإسلامية في فلسفة القيادة.

الإسلام هو أحكام وعقيدة وأخلاق وعبادات ومعاملات، جاءت كلها في القرآن الكريم والسنة المطهرة. إذ أمر الرسول محمد صلى الله عليه وسلم بتبليغ هذا الدين في قوله تعالى: "يا أيها الرسول بلغ ما أنزل إليك من ربك، وإن لم تفعل فما بلغت رسالته، والله يعصمك من الناس إن الله لا يهدي القوم الكافرين"⁶¹. وعند هذا

⁶⁰ طاهر شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقيادة، مرجع سابق، ص 29.

⁶¹ سورة المائدة، الآية 67.

الأمر وما انطوى عليه من حق فلا جدال من حكمة أبدية تعهد بها سبحانه وتعالى لخلقه في هذا الدين، ووضع سبحانه وتعالى لهذه الحكمة مختلف الأحكام والحقائق الملازمة للفطرة البشرية، ومن هذه الأحكام ما يتعلق بنظام الحكم وقواعده، وكيفية اختيار من يقود وشكل الحكم، وعلاقته بالأفراد وحقوقهم إزاء المنظمة التي ينتمون إليها والحكمة الإسلامية القائمة على تحديد من يقود بمقتضيات النصوص الشرعية، تكمن في حفظ الضروريات والحاجيات وما يحيط بها من مصالح الناس في الدنيا والآخرة. وإذا تعارضت المفسدات والمصالح رجع أعظمها مصلحة أو أقلها مفسدة، وهذا على خلاف ما ورد في المنهج الوضعي الذي يستند على ما جاء به الفلاسفة أمثال لوك وغيره في إعطاء النصوص العقلية سلطة القانون وتغليب الفكر على الشرع.

إن ركون العمل القيادي وممارساته إلى مقررات الإسلام الشرعية تجعل لكل مصلحة مشروعة حقيقية تظهر أو مفسدة تطرأ، فإنّ الشريعة الإسلامية تبيح إيجاد الحكم لتحقيق تلك المصلحة، ودرء هذه المفسدة ويقول في هذا الوجه الفقيه ابن القيم " الشريعة عدل الله بين عباده، ورحمة بين خلقه".

إنّ الأحكام الصريحة في نصوصها وما تستوجبه من اجتهادات لا يمكن أن تضيق بحقوق المرؤوسين المشروعة ولا تتخلى عن تحقيق مصالحهم وعلى هذا النحو فإنّ الحكمة الإسلامية تتعامل مع ما ذهبت إليه الفلسفة المثالية والفلسفة الواقعية، إلاّ أنّها لا تغفل عن طبيعة الإنسان وواقعه، إذ أن المثالية في الإسلام هي حرص القائد إلى بلوغ الكمال المقدر له، وهذا يعني جعل تصرفات أو سلوك الإنسان قائداً كان أو مرؤوساً وفقاً للمناهج والكيفيات التي جاء بها الإسلام.

وتستمد المثالية مقوماتها هنا من الاعتدال أي عدم الإفراط والتفريط في ممارسات الدور القيادي واتخاذ القرارات، فظلاً عن الشمول التي تؤكد التركيز المتوازن على معالجة أية مشكلة إدارية أو ماشابه ذلك من أوجهها المختلفة.

أما الفلسفة الواقعية في إطارها الإسلامي فتؤكد على فهم طبيعة الإنسان واستعداداته الطبيعية لممارسة الممارسات والمسؤوليات والأدوار المختلفة، فيتحدد

المنهج الواقعي بتحديد الأداء المحدد وعلى نحو معقول، وبذلك يتحدد الكمال السلوكي للقائد والمرؤوس عن حد أعلى وحد أدنى للكمال⁶².

إنّ السياقات التي عرضناها في فلسفة القيادة كانت على الأغلب سياقات التفكير واستخدام العقل بخصوص اتخاذ القرارات أو تنفيذ المهام القيادية، ويضاف إلى ذلك عند التعرض للحكمة الإسلامية ما يتعلق باستخدام العقل والتفكير مضافاً إليهما تحديد نطاق التفكير بالأحكام والقواعد والاجتهادات القائمة على نصوص القرآن الكريم والسنة المطهرة، وهذا ما يميز الركائز التي ينطلق منها التفكير للقائد المسلم، الفرق الظاهر بين القادة الإستراتيجيين يتجلى من خلال أن المؤهلات الإسلامية متى ما توفرت في الشخص فإنّ ممارسة المهام القيادية والأدوار الإستراتيجية تأخذ الشكل الإسلامي بمقتضياته الشرعية ومقتضياته العلمية، وفي حالة غياب ذلك فتمارس المهام والأدوار بمقتضياته العلمية فقط.

إن فضائل الحكمة الإسلامية على الفلسفة الوضعية هو أنّ الأمة مخاطبة بأحكام الشرع مكلفة بتنفيذها، وإنّ من يقود في أي موقع فإنّه يمارس سلطة الأحكام الشرعية وحمل الناس عليها، وأن سلطانه مقيد بسلطان الإسلام وليس سلطان خلق وابتداع نظام يهواه.

يمتاز القائد المسلم عن غيره بالمقاصد التي تجمع عناصر التطابق بين الأغراض المنظرية والرسالة والأهداف على النحو التالي⁶³:

1- القيادة نشاط يمارس على أنه وسيلة وليس غاية في فكر المسلم، والتي يستطيع من خلالها تنفيذ ما يعجز أحد المسلمين الوصول إليها وتنفيذ الأهداف في إطار المقاصد الآتية:

- حراسة الدين من خلال مصداقية الأهداف والتعبير من خلالها على حقائق الدين ومعانيه.

- تنفيذ بنود الإستراتيجية وفقاً لأحكام معاملات الناس، وعلاقاتهم فيما بينهم، حمل الجميع على الوقوف عند حدود الله. وهذا القصد الجامع لتعريف غرض المنظمة

⁶² عبد الكريم زيدان، أصول الدعوة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص50.

⁶³ طارق يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سابق، ص35.

بأنه الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف أصحاب المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها⁶⁴.

2- صيانة العنصر البشري وتحسينه في المنظمة.

القيادة هي سياسة الدنيا بالدين وإدارة شؤون العاملين، وتحقيق مصالحهم ودرأ المفسدة، وإقامة العدل بين الناس وعدم الحيدة مطلقاً، فمن الظلم تكليف العاملين وبمختلف مستوياتهم بما لا يجب عليهم شرعاً أو أخذ ما لهم بغير حق، أو منعهم مما يستحقون.

ويتبع هذا المقصد العناصر ذات الكفاءة وتوليئتها المهام والأدوار الوظيفية المختلفة داخل التنظيم. ويعد الركن الخاص بإدارة أمور الموارد البشرية على أساس اختيار القوي الأمين، يساعد كثيراً في تحقيق القائد مقاصده الإستراتيجية دون ضعف أو تردد، فتزداد ثقة القيادة الإستراتيجية بإنجاز الأهداف الإستراتيجية.

3- سياسة الأمور المالية وإتقان توزيع الموارد النادرة منها:

تعد أحد أهم مهام القائد الإستراتيجية ما يتعلق بحسن توزيع واستخدام الموارد النادرة، فإن استثمار القائد المسلم للموارد المالية على نحو شرعي وكل ما فيه مصلحة للجميع ودرأ الضرر على غيرهم، وبما يعود بالنفع على المنظمة والمحيط وهناك معايير دقيقة تحدد إطاراً للمقاصد الإستراتيجية للقائد المسلم تتركز في مقولة الإمام العز بن عبد السلام "إن الشريعة كلها مصالح: إما درء مفسد أو جلب مصالح"⁶⁵، وفي هذا السياق فإن كل ما شهد له الإسلام بالصالح فهو مصلحة، وكل ما شهد له الإسلام بالفساد فهو مفسدة، وأن ركون القائد المسلم إلى النصوص الواردة في القرآن الكريم والسنة المطهرة تصبح مقاصده الإستراتيجية في القيادة محصنة وخالية من التشكيك أو التضليل.

⁶⁴ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص223.

⁶⁵ طارق بونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سابق، ص37.

3- القيادة : المفهوم والنظريات.

3-1- المفهوم:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد مفهوم القيادة لوجدنا أنّ كلمة قيادة Leadership* مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما" وذلك كما ذكر Arendt لأنّ الفعل اليوناني Archein* بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرتين يقوم على أنّ كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه الآخرون. وذهب Arendt إلى العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على الأتباع.

إنّ قوة ومقدرة من يبدأ بالفعل وهو القائد تتجسد في روح المبادرة بالفعل والمخاطرة التي يتحملها في سبيله أكثر من تجسيدها في إنجازها لهذه المهمة⁶⁶. وجود العنصر القيادي بين الجماعة ضرورة تتمثل بسلوكه الذي يجمع سلوك الجماعة على الوحدة والتأثير فيهم، وعملية التأثير يعتبرها أغلب الباحثين شرطاً ضرورياً في القيادة، ولكون العمل القيادي يتحدد من خلال علاقة من يقود بمن يقاد، فهناك فهم مختلف لطبيعة هذه العلاقة، فهناك من وجد في هذه العلاقة أنّها علاقة هرمية، وأنّ أهداف القائد تتطابق تماماً مع أهداف المنفذين لها. ويتسم هذا

* بالتعمن في كلمة القيادة Leadership يمكن تحديد ما يرمز إليه كل حرف من الحروف على النحو التالي:

L: love	الحب
E:Empathy	وضع نفسك في مكان الآخرين
A: Attention	الاهتمام
D: Dedication	التفاني
E:Enforcement of values	تعميق القيم
R: Reward	الإثابة
S: synergy of ideas	التفكير الجماعي
H: Hoopla	الترويج
I: intergrity	التماسك
P: Perseverance	الدفع المستمر

حسب هذا التفكير فإنّ القيادة تعني الحب والثقة والتماسك المتبادل وترسيخ القيم التي تجعل المنظمة محيط للتفاني في العمل من أجل تحقيق التفوق وتحديد الوجه المراد السير إليها، راجع المرجع السابق: تاج السر محجوب علي، النزاهة والشفافية والإدارة العربية، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 12.

* يقابلها بالإنجليزية كلمة Archon ، أي الحاكم الأول في أثينا القديمة حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي يكون في العادة كاهناً ورئيساً في آن واحد.

⁶⁶ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 87.

النموذج بوضوح الغايات والمرامي المرسومة التي تتحقق من خلال عمليات منطقية عقلانية⁶⁷.

ويشير Robbins إلى أنّ القيادة هي عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين، وأنّ الممارسة من هذا النوع أدت إلى طرح المنظور السياسي على أداء الدور القيادي⁶⁸. واحتل مفهوم القيادة زج البعد الثقافي في بنائه، حيث تقاد المنظمة على النحو الذي تعكسه قوة ثقافة المجتمع وتجانسه الثقافي Culture homogeneity ويصبح النمط القيادي دالا للعامل الثقافي ومعبراً عنه في أغلب الأحوال⁶⁹.

كما يمكن تعريف القيادة بأنّها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

تكمن معالم القائد الإداري الإبداعي الفاعل والمتفوق في التأثير على البيئة العملية وعلى العاملين لتحقيق ما جاء في تعريف الرئيس الأمريكي الأسبق دوايت إيزنهاور والذي عرف القيادة على أنها⁷⁰:

Leadership is getting people to do job, in the way you want them to do it, because they want to do it that way.

فمضمون التعريف يكمن في التكامل بين رغبات القائد والأفراد بصورة تلقائية تكمن في تحقيق الأهداف المشتركة كما في الأوركسترا الموسيقية التي تجعل من مكونات مختلفة نغماً مطرباً.

إنّ القيادة لم تكن موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمنافسة، وكما يمكن أن نعرف القيادة الإدارية على أنّها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير.

⁶⁷ هاني عبد الرحمان، " النظرية والنمجة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 35، جانفي 1999، ص 134.

⁶⁸ Robbins Stephen P, Organization theory: structure design and applications, 3rd ed, prentice- hall, 1989, p 286.

⁶⁹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 52.

⁷⁰ تاج السر محبوب علي، النزاهة والشفافية والإدارة العربية، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 11.

وتعني كلمة قائد الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد Rational process الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة⁷¹. إن كل ما ذكرناه آنفاً عن تعريف القيادة لا يخرج عن إطار السلوك الإسلامي القويم الذي سبق فيه الإسلام النظم والنظريات الغربية، إلا أننا نود أن نركز على إرثنا الإسلامي، فقد حدد بعض معالم الشخصية الإسلامية القيادية والتي ثم تناولها بصورة طيبة في المؤتمر العربي السنوي الأول في القيادة والتي تناولت ثلاثة محاور جاءت على النحو التالي⁷²:

- 1- المقومات الذاتية للقيادة الإسلامية التي تقود إلى ذات القائد وهي:
 - الإيمان .
 - الفصاحة والبيان.
 - العلم.
 - الرجولة.
 - الخلق الحسن.

2- الشروط القيادية الإسلامية وهي عوامل خارجية غير متعلقة بذات القائد مباشرة وهي:

- الاصطفاء: أي أن يكون الاختيار والتقديم صادراً من صاحب سلطة أعلى يرى في المصطفى قدرات وملكات ومهارات يتميز بها عن أقرانه.
- الإعداد: أن يكون الفرد المرشح للقيادة مؤهلاً ومعداً نفسياً وفكرياً وعقائدياً وعلمياً مسبقاً لهذه المهمة ليكون أهلاً لها.
- المنهجية: ويقصد بها ضرورة توافر المنهج الواضح الذي يحدد بجلاء أسلوب أو كيفية تحقيق القائد للمبادئ والقيم والأهداف المحددة له من قبل قائده الأعلى.
- التأييد: ويعني تأييد الإدارة العليا للقائد والذي يعتبر من الدعامات الأساسية لنجاح وتولد الإبداع وتنميته عند تلك القيادات.

⁷¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 87.

⁷² تاج السر محجوب علي، النزاهة والشفافية والإدارة العربية، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، مرجع سابق، ص 24.

حتى وإن تباينت التعاريف فكلها تخلص إلى أنّ القيادة تفاعل مستمر وتواصل في السر والعلن بين مجموعة من الأفراد بينهم من يتلقى التوجيه ومنهم من يقوم بالتنفيذ، وكلهم في قارب واحد تتصل مصالحهم وأهدافهم ومتأثرين بما يحيط بهم من فرص وتهديدات والمطالب هو التعاون للوصول إلى بر الأمان وتحقيق الأمانى. بالنسبة للقيادة يمكن تصنيف القيادة إلى قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، فالقيادة الرسمية هي التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

والقيادة غير الرسمية هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أنّ مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاعطة على الإدارة في تلك المنظمات. وبشكل عام فإنّ كلا هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وطالما أن تجتمعان في شخص واحد⁷³.

أما الفرق بين المدير والقائد فيمكن تحديده بالشكل التالي:

المدير هو من يمتلك مهارات للقيام بمجموعة وظائف إدارية مهمة مثل: التخطيط واتخاذ القرارات، لكنه لا يتعامل مع السلوك الإنساني باعتباره العامل الأهم في منظومة الأداء وذلك إما بحكم فهمه المحدود لوظيفته أو لافتقاده المهارات الإنسانية. أما القائد هو الذي يمتلك سلطة التأثير في سلوك البشر حتى من دون

⁷³ مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها، لو يذكر صاحب المقال، تاريخ الاقتباس: 2009-04-28 موقع الإلكتروني: mohammdinternet.googlepages.com/78.doc

اتصال مباشر، وهو يمتلك المهارات الإدارية أيضاً ولكنها تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية في هيكل قدراته⁷⁴.

إنّ مدخل المقارنة والمفاضلة بين المدير والقائد لم يعد ملائماً مع التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة وما تتطلبه من ضرورة توفر الصفات والمهارات القيادية لدى المدير عند ممارسته الوظائف الإدارية، وأن مسؤولية وأدوار القادة هي جزء رئيسي من مقومات نجاح وفعالية ممارسة عملية الإدارة، ومن ثم لم يعد من المقبول أن نتساءل هل كل مدير قائد؟ وهل كل قائد مدير؟ ولم يعد مفيداً أن نتساءل هل نحن في حاجة إلى مديرين أم قادة، حيث تؤكد الشواهد والممارسات العملية أن غالبية المشكلات وعدم الكفاءة أو الفعالية ترجع إلى أنّ المدير يفنقر إلى السمات والمهارات القيادية أو أنّ القائد لا يقع عليه أعباء ومسؤوليات إدارية.

3-2- نظريات القيادة.

3-2-1- نظرية السمات: فرضيتها هي: "القائد يولد لا يصنع"⁷⁵.

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، وتقوم القيادة على حسب هذا على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأنّ من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً.

إنّ أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي "نظرية الرجل العظيم" وسادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر ووجدت أنصاراً لها في بعض دول أوروبا مثل Tomas Carlyle et Francise Galton في أواخر القرن الثامن عشر، ويرى القائلون بهذه النظرية أنّ القيادة سمة مميزة للفرد وأنّ عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم

⁷⁴ علي السلمي، القيادة الإدارية: رؤية إسلامية معاصرة، رئيس الجمعية العربية للإدارة، تاريخ الاقتباس: 2009-09-03، موقع:

www.arabma.org.eg/salmi-online/paper/14.pps

⁷⁵ فايز الزعبي ومحمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص149.

من أن يكونوا قادة وذهبوا إلى الاعتقاد بأن "القادة يولدون ولا يصنعون" * وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، بمعنى أن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً.

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، إذ يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما تجعل منه قائداً ناجحاً. تركزت جهود أنصار هذه النظرية (الباحثون عن السمات القيادية) حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف. أفاضت دراسات أنصار نظرية السمات في تحليل السمات اللازمة للقيادة إلى مجموعات من السمات العامة وتصوّروا أنها ضرورية للقيادة الناجحة، وفيما يلي جدول يلخص أهم هذه الدراسات المقدّمة من كتاب الإدارة وعلم النفس.

الجدول رقم 03: أهم السمات الشخصية اللازمة للقيادة.

صاحب الدراسة	السمات الشخصية اللازمة للقيادة
Ralf Stogdill من خلال تقييمه لأكثر من 15 دراسة ميدانية	المقدرة، مهارة الإنجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة، المكانة الاجتماعية* أو الشعبية، القدرة على تفهم الموقف.
C Goode	- معدّل ذكاء يفوق المرؤوسين على أن لا يكون ذكاء عالياً يعسر على الغير التفاهم مع القائد. - إلمام وإطلاع بأمور العمل. -النضج العقلي والعاطفي. - الدافع الذاتي. - المهارات الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.

* هو تساعل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً، فأكد البعض أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي: لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول Peter Drucker "القيادة يجب أن تتعلمها وبإستطاعتك ذلك. وما ينبئ لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى مكتسبة، فمن الناس من يرزقهم الله تعالى صفات فطرية، كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إن فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة فقال الأحنف، يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله.
الحلم هو الصبر ضد البطش والأناة: الوقار والحلم والتمهل وهذا حسب تعريف المنجد.
* المكانة الاجتماعية تتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي وهذه السمة لها أهميتها في الواقع العملي.

<p>- الاعتماد على مهاراته الإدارية أكثر من المهارات الفنية.</p>	
<p>- القدرة العقلية. - الاهتمام بالعمل. - المهارة في الاتصالات وقدرة على التعبير بشكل واضح. - القدرة على تحفيز المرؤوسين. - المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين. - المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط.</p>	<p>Jack Taylor</p>
<p>- أكبر سناً وأنسب صحة. - أحسن مظهراً. - أكثر ذكاءً و أصوب حكماً. - أنفذ بصيرة وأوسع معرفة. - أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية. - ثقة في النفس قويّة.</p>	<p>Brown Brown and cohn, The study of Leadership</p>
<p>- الدقة في العمل، القدرة على التفويض. - القدرة على ترويج الأفكار لقبولها من المرؤوسين. - القدرة على التكيف، الطموح، القدرة التحليلية، الاستعداد للتعلم، الاستعداد للإشراف، الاستعداد للتعاون، القدرة التنسيقية، القدرة الابتكارية، الحزم، الاستقرار العاطفي، بعد النظر، الذكاء، المبادأة، الأخلاق الممتازة، الأداء الجيد، الحكم الصائب على الأمور، القدرة على التغيير، القدرة التنظيمية، المثابرة، المظهر الخارجي الحسن، حسن التصرف.</p>	<p>أرنست ديل</p>
<p>- الحيوية والنشاط اللذان للبدء في الأعمال. - القدرة على التعرف على المشكلات ومواجهتها. - القدرة على أداء واجبات وظيفية وعلى تحمل مسؤولياتها. - عدم التردد والثبات حتى يعرف المرؤوسون المطلوب منهم عمله. - تفهم حاجات ومشاعر الآخرين وتقبل الفوارق الشخصية بينهم، أن يشعر المرؤوسين بأهميتهم فلا يقلل من شأنهم .</p>	<p>H Tone هاربرت تون</p>

المصدر: من إنجاز الباحث وفق ما عكسته أدبيات القيادة.

من خلال الدراسات التي قدمت من طرف المفكرين والكتاب وصلنا إلى عدد كبير من السمات لدرجة يكاد أن يكون مستحيلاً توفرها في شخص معين، كما أن مدى توفرها أمر مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع، وقواعد السلوك التي تحكمه والاتجاهات السائدة فيه والتصورات المختلفة التي يمر بها.

2-2-3 النظريات الموقفية.

يعالج الاتجاه الموقفي مفهوم القيادة على أساس التعامل أو التفاعل مع موقف معين يكون تقييم العملية القيادية أو القائد مبنياً على مدى القدرة في حل أو مواجهة المشكلات أو التعامل مع حالة معينة بشكل أفضل، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات ضمن هذا الإطار الجانب الديناميكي بين القائد والموقف، فالقائد الناجح في موقف أو حالة معينة لا يكون بالضرورة ناجحاً في موقف آخر أو حالة أخرى.

تفترض النظريات الموقفية في القيادة أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلاءم متطلبات الموقف، وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية المختلفة التي تتناسب تلك المواقف والتي تحقق رضا العامل والإنتاجية، وتضمنت هذه النظريات وجهتي نظر متناقضتين وهما⁷⁶:

- وجهة النظر الأولى: على القائد أن يتكيف مع الموقف.

- وجهة النظر الثانية: تكيف سلوك القائد حسب الموقف.

تفترض وجهة النظر القائمة على أن القائد يتكيف مع الموقف أي أن أسلوب القائد نسبياً ثابت وليس من السهل تغييره، وتقترح إيجاد الموقف الذي يكون فيه القائد فعالاً وتجنب المواقف التي يكون فيها القائد أقل فاعلية ولكن هذا الأمر ليس ممكناً دائماً، ومن النظريات التي تتبنى هذه النظرية نظرية فيدلر.

وتفترض وجهة النظر الثانية أن قرارات المدير والموقف المتعلق بالعمل كلاهما مرن نسبياً وقابل للتغيير، وهذه النظرية ترى أن المدير مرن وقابل للاستجابة للمواقف المختلفة والأفراد المختلفين.

وتشمل النظريات الموقفية نظرية Fiedler ، نظرية المسار- الهدف، نظرية نموذج هيرسي بلانشارد Hersey and Blanchard ونظرية مشاركة القيادة.

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى الكاتب Frederic Fiedler وتعتبر أول محاولة جادة لتطوير إطار نظري للقيادة يأخذ في الاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد وتبنى وجهة النظر الأولى - تكيف القائد مع الموقف وتتضمن النظرية خطوتين:

⁷⁶ حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 225.

1 تحديد وقياس سلوك أو أسلوب القائد.

2 - إيجاد الموقف الذي يناسب أسلوب القائد الثابت.

أما نظرية المسار - الهدف فتنسب للكاتبين House and Mitchell وجوهر هذه النظرية هو أنّ دور المدير هو مساعدة المرؤوس على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد. ونظرية مشاركة القيادة فتنسب للكاتبين Vroom and Jago وترتكز النظرية على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد التابعين له في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة، وتقتصر النظرية على القائد إتباع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي يجب تشجيعها في المواقف المختلفة.

3-2-3- النظريات السلوكية: Behavioral theories

نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلاً من السمات .

يفترض أنصار هذه النظريات أنّ أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل وليس سماته والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، هي التي تحدد فاعليته، وهذا التحول يعتبر هاماً لأنه ينطوي على الإعتقاد بأنّ السلوك أو الأسلوب يمكن تعلمه وتعديله، وهكذا سعى الباحثون والكتاب إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على الآخرين.

على ضوء دراسات جامعة Iowa وجامعة أوهايو ودراسات جامعة Michigan ودراسات Rensis Likert ودراسات Jame Mouton et Robert Blake صنفت أساليب القيادة التي مارسها المديرون استناداً إلى بعدين رئيسيين فيما يتعلق بأعمال وأنشطة القائد، هما⁷⁷:

1 الاهتمام بالعمل ويركز على تحقيق الأهداف وتوظيف الأعمال وتوزيعها

بين الأفراد وانجاز الأعمال في المواعيد المحددة.

⁷⁷ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص221.

2 الاهتمام بالناس ويتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين والشعور بالموودة نحوهم والاهتمام بمشاكلهم وأمورهم الشخصية*.

أ- نظرية ليكرت في القيادة Rensis Likert Theory.

درس الباحث وزملاءه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة. وقد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة.

استطاع Likert التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها التسميات التالية⁷⁸:

أ-1 النظام الاستشاري Democratic :

حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيه، حيث يستمع الرؤساء إلى مقترحات وآراء المرؤوسين برحابة صدر.

أ-2 النظام الجماعي المشارك Participative.

وهنا يتوفر في القائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار والمقترحات وبالتشاور معهم في لإطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري.

أ-3 النظام التسلطي الاستغلالي Exploitative Autocratic

حيث تتعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس ويكون التحفيز بالقوة والإكراه والخوف ويكون هنا القائد ديكتاتورياً في منهجه وسلوكه وتصرفاته.

أ-4 النظام المركزي النفعي benevolent autocratic.

وهو أقل مركزية من النظام السابق ويسمح في أحيان نادرة ومعينة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار لكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس.

* في عصر العولمة وعدم التأكيد والمنافسة وغيرها ظهر بعد ثالث في سلوك القائد بالإضافة إلى البعدين الآخرين، وهو السلوك الموجه للتطوير، إذ يتصف هذا الأسلوب بالتجريب والاختبار، وتطوير حلول جديدة للمشكلات والسعي نحو طرق جديدة لإنجاز الأعمال، وتشجيع التغيير وأن مقدرة القادة على التكيف والتطوير في وجه التغيير أهم من أي وقت مضى. راجع المرجع : حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص222. ⁷⁸ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2008، عمان الأردن، 2008، ص292.

ب- نظرية الشبكة الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى الكاتبين Jame Mouton and Robert Blake وتعتمد على تفاعل بعدي القيادة: الاهتمام بالعمل أو الإنتاج، والاهتمام بالعامل، واستنادا لذلك اقترحا خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة كما يأتي:

-القائد الضعيف وبموجب هذا الأسلوب يترك القائد الأمور دون أي تدخل فيها، ولا يعطي أدنى اهتمام للإنتاج أو الإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية.

-القائد المهتم بالإنتاج: يعطي جل اهتمامه للإنتاج والعمل ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.

-القائد الاجتماعي: يميل إلى استخدام السلطة لدفع المرؤوسين للعمل وهنا يعطي كل الاهتمام للناس ومشاعرهم وحاجاتهم وبناء العلاقات الاجتماعية ويهمل الإنتاج والعمل.

-القائد الوسط: يوجه اهتماما معتدلا لكل من العمل والناس ولكنه يواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين معاً.

-القائد المثالي (قائد الفريق): يتميز هذا الأسلوب باهتمام عال بالأفراد والإنتاج معاً، ويركز القائد على العمل بروح الفريق وضمان تماسك الجماعة، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين للحصول على إنتاج جيد.

3-3- القيادة التحويلية : Transformational Leadership (القيادة التي تحب التغيير).

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns,1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد إلى النهوض بالتابعين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass,1985) ،

فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين⁷⁹. القائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة ويسمي Burns تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية، قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

ويشير سيد الهواري إلى عدد من السمات أو الصفات التي تميز القائد التحويلي عن غيره من القادة، نذكر منها⁸⁰:

- القائد التحويلي له رؤية مستقبلية وصاحب رسالة.
- يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- لديه ثقة ذاتية عالية وإصرار ذاتي عال.
- لديه حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح.
- القائد التحويلي لديه جاذبية شخصية وقدرة إلهامية عالية.
- لديه اهتمام عال ورعاية خاصة على المستوى الفردي.
- لديه دافعية أقوى وأداء أكبر مما كان متوقعاً.
- القائد التحويلي شخص شجاع محب للمغامرة المحسوبة.

3-4- القيادة في الإسلام.

في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها.

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلاّ أمروا عليهم أحدهم"⁸¹ فمفهوم الحديث هو تأكيد إسلامي على حتمية القيادة

⁷⁹ سعد بن مرزوق العنبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل، جدة- المملكة العربية السعودية، 18-19 صفر 1426، ص15، تاريخ الاقتباس: 17-10-2009، الموقع الإلكتروني: www.manhal.net/articles.php?action...id...

⁸⁰ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص157.

⁸¹ رواه أبو داود بإسناد حسن عن أبي هريرة، راجع: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص42.

كضرورة اجتماعية والحكمة من تأمير أحد هو السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، فمع عدم التأخير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه. ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة، الإيثار. فالقدوة الحسنة تعني أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكراً وسلوكاً، فكراً أي يكون على علم بكل دقائق العمل وسلوكاً يكون عالماً حكيماً وصبوراً يجيب سائلهم ويهتم بأمورهم.

أما الإخاء، يقتضي التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رفعة الآخرين*.

والبر والرحمة، صفتان حميدتان إذ توفرتا في القائد كانت سبباً لجذب القلوب وتأليف النفوس ومحو كل أثر للحقد والعداوة، ومن رحمة القائد أن يعلم من يعملون معه ما يقدرون عليه مما ينفعم ويحب لهم ما يحب لنفسه. وأما الإيثار فهو صفة قيادية من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل وتقديم الإنسان لأخيه عن رضى ما هو في حاجة إليه، ولم يعرف تاريخ البشرية إيثاراً كإيثار النبي (صلى الله عليه وسلم) وأصحابه (إيثار الأنصار للمهاجرين) من مثل هذا الحب الكريم والبذل السخي والمشاركة الرضية والتسابق إلى الإطعام والإيواء واحتمال الأعباء.

وما يميز الإدارة في هذا العهد البساطة إذ كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على اختبار مقدرة ونزاهة الولاة، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة، إذ كان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، واختيار الأصلح يكون من خلال اختيار الأمثل في كل منصب قيادي وهذا مصداقاً لقوله تعالى: "إن خير من

* من الأخوة أن يشعر القائد الإداري أنه أخ لمن يعمل معه، وواجبات الأخوة توجب عليه النصح لمن معه وهذا ما يعبر عنه الحديث الشريف للصادق الصدوق رسول الله صلى الله عليه وسلم: "ما من عبد استرعاه الله فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة" (نواف كنعان مرجع سابق).

استأجرت القوي الأمين" ⁸² فالقوة تعني القوة في الحكم بين الناس والأمانة في خشية الله* .

لقد ميز القيادة في عهد الرسول مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام فقد جاء النص القرآني بوجوب الشورى في أساس الحكم وفروعه، فقال تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" ⁸³ ، فقد طبق هذا المبدأ في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل، وهذا ما تبينه السنة المحمدية بالشواهد التي تدل على أن النبي كان دائم التشاور مع أصحابه* .

أما في عهد الخلفاء الراشدين كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة وكانت أوامره ملزمة طالما كانت لا تتعارض مع أحكام القرآن والسنة، وقد تميزت الإدارة في هذا العهد بأسلوب ديمقراطي لشغل الوظائف القيادية.

كان عمر رضي الله عنه يشترط توافر السمات الإنسانية كالرحمة والعطف في من يقلدهم الوظائف القيادية ويحث ولاته على السلوك الإداري الحسن والترفع عما يسيئ إلى سمعتهم.

لم يختلف الخلفاء الراشدين في إدارتهم التي عرفت أهمية وضوح القرارات ودقتها وضرورة إعلام الجمهور بها وتبني مبدأ متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها من خلال تفسير أهداف القرارات لإقناع الرأي العام بمضمونه. وكان اصطفاء القادة للمستشارين الذين يسترشدون بأرائهم يتم على أساس اتسامهم بسمات معينة كالذكاء، الأمانة و الشجاعة في الرأي وحسن الخلق.

⁸² القصص الآية 26.

* حسب تفسير الآية، استأجرت أي لرعيه غنم الرجل الكبير، والقوي لقوته لأنه رفع الصخرة التي لا يطيق حملها إلا عشرة رجال، والأمين لخشيته الله لأنه لما جاءت معه ابنة الشيخ تقدمت أمامه فقال لها كوني من ورائي فإذا اختلفت علي الطريق فأحذني لي بحصاة أعلم بها كيف الطريق لأهتدي إليه، وهذا حسب ما قاله عمر ابن عباس وشريح القاضي وأبو مالك وقتادة ومحمد بن إسحاق، راجع تفسير القرآن العظيم للإمام أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، الجزء الثالث، طبعة جديدة منقحة مصححة، بإشراف مكتب البحوث والدراسات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص1394.

⁸³ سورة الشورى الآية 38.

* وعلى سبيل المثال فقد استشار الرسول عليه الصلاة والسلام أصحابه في ما يخص المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر، فقد أخذ برأي الحبان بن مندر واستشارهم فيما يعمل بشأن من أسروا في تلك المعركة، فوافق على رأي أبي بكر الذي أشار بالفداء.

وما ميز العهد الأموي والعباسي هو اتساع رقعة الدولة وهذا أدى إلى ظهور تفويض السلطة وقد شددوا على ضرورة توافر سمتين هامتين فمن يتولى المناصب القيادية، المقدرّة والأمانة.

لقد قدمت الإدارة الإسلامية فهماً متطوراً للقيادة، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار موظفي الدولة، فاشتترطت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلقية واجتماعية.

بما أننا تطرقنا إلى القيادة في الإسلام تجدر الإشارة إلى واجبات القائد المسلم، وهذه الواجبات هي⁸⁴:

- 1 تقوى الله فالقائد المسلم يتولى مهام القيادة وكأنه يرى الله، فإن لم يكن يرى الله، فإن الله يراه والتوجه في عمله ابتغاء مرضاة الخالق، لا يخشى في الحق لومة لائم.
- 2 التقيام على خدمة الرعية أو التابعين أو العاملين معه وتحقيق مصالحهم ورعاية شؤونهم وتوجيههم لما فيه صالحهم ومنفعتهم.
- 3 التأسى بنهج سيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم والسير على دربه في طاعة الله ونفع العباد، بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر*.
- 4 حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العلم "إن خير من استأجرت القوي الأمين"⁸⁵.
- 5 تعليم وتدريب المساعدين ومساندتهم في اكتساب الخبرة والمهارة اللازمة للأداء.
- 6 التشجيع والمكافأة على العمل المتميز، والعفو والمساندة عند الخطأ غير المقصود.

⁸⁴ علي السلمي، القيادة الإدارية: رؤية إسلامية معاصرة، تاريخ الاقتباس: 03-09-2009، الإلكتروني:

www.arabma.org.eg/salmi-online/paper/14.pps

* للرسول عليه الصلاة والسلام خصائص قيادية نادرة، على القائد المسلم في كل مكان وموقع أن يتأسى بها ويسير بها على نهجها ومنها:

- التواضع والوسطية في المواقف وحسن الاستخدام للموارد المتاحة.
 - الصبر على المكاره واحتمال الأذى في سبيل إتمام الرسالة.
 - البساطة والبعد عن التكلف في مظاهر العيش ومطالب الحياة.
 - العدل والرحمة والكرم والجود وخدمة الآخرين حتى من غير المسلمين.
- ⁸⁵ القصص الآية 26.

- 7- التقويم العادل والموضوعي للأداء، وإسناد الفضل لأهله والعمل بقول الحق "إنّ الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً".
- 8- إشاعة الطمأنينة بين العاملين، وإزالة عوامل الخوف و الرهبة من السلطة.
- 9- تأكيد الثقة وبناءها بينه وبين أفراد الفرق التي تعمل معه، والتشجيع على التعامل الوائق فيما بينهم.
- 10- تحدي الأمر الواقع والسعي لتغييره إلى ما هو أفضل وأحسن وما يحقق صالح المنظمة والعاملين والمجتمع.
- 11- بعد النظر واستشراف المستقبل والسعي لتوفير المقومات المناسبة لاستقبال المتغيرات وتطويرها لصالح المنظمة والعاملين.
- 12- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واستخدام القوة في موضعها لحماية الجماعة وتأمين استقرارها.

المبحث الثالث: التفكير الإستراتيجي.

تعني عبارة الفكر جملة الآراء والأفكار التي يعبر بواسطتها الفرد عن مشاكله واهتماماته ومعتقداته الذهنية وطموحاته الاجتماعية والسياسية ورؤيته للمحيط والعالم، والفكر كذلك أداة ومحتوى يرتبط بالمحيط الاجتماعي والثقافي الذي ينتمي إليه الفكر، وعملية التفكير ذاتها لا تتم إلا داخل بيئة ثقافية معينة، وهذا يعني أن التفكير يحدث من خلال منظومة مرجعية تتشكل إحدائياتها الأساسية من محددات المحيط البيئي ومكوناته⁸⁶.

إنّ الفكر يرتبط بمستوى تحصيل الفرد من المعرفة وإذا تنوّع الفكر فهو يدل على سعة إطلاع الفرد بالمعرفة والعلم.

استخدم مصطلح التفكير الإستراتيجي بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية وقد استخدم هذا المصطلح استخداماً تجاوز مفهومه أحياناً، حيث أطلق على مجمل أنواع التفكير، فهو ليس كذلك وإنما ينبغي أن يطلق على نوع محدّد من التفكير له خصائص وسمات تميزه عن غيره من التفكير هذا ما يطرح تساؤل عن تعريف التفكير الإستراتيجي الذي يجاب عليه العنصر التالي.

1- مفهوم التفكير الإستراتيجي.

يتجاوز التفكير* الإستراتيجي عملية الخطوات التتابعية المحدودة، إذ حيثما يكون التعقيد في الموقف وتداخل متغيراته يكون التفكير الإستراتيجي إذ أنّها حالة لا بد منها، فهو يحوّل الغموض في الموقف وعدم انكشاف المستقبل إلى حالة واضحة المعالم.

⁸⁶ محمد عابد الجابري، إشكاليات الفكر العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، مصر، 1989، ص51.
* التفكير هو سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل ذهن وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل ومن ثم الخروج بتصوّر أو نظرية تشكل قاعدة للتطبيق العملي.
والتفكير الحر يشبه نهراً متدفقاً من التصورات والمعلومات المتداخلة التي لا ضوابط عليها لتحكمها في مسار محدّد وهو رغم أهميته الظاهرة في تسلسل الأفكار وترابطها وشموليته يشكل عائقاً كبيراً في وجه التخطيط لأنه يرهق ذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدّد من أجل أن يحقق أهدافاً محدّدة في زمن معين.
من هذا ينشأ ما يسمى التفكير الإستراتيجي والذي هو مسار فكري محدّد له خط سير خاص به يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها ذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف معينة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصى وقت مستطاع وهذا ما يرمي إليه التفكير الإستراتيجي.
راجع المقال: التفكير الإستراتيجي للمخططين الإستراتيجيين، دراسة نفسية تربوية فكرية للدكتور الملا علي بن عيسى، مؤتمر للجمعية السعودية للإدارة، مقتبس بتاريخ 03.09.2009 الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa

فهذا النوع من التفكير يتطلب قدرة القائد الإداري على تخيل منظّمته في إطار حركة الاتجاهات العالمية وأحداثها وتحديد وضعها التنافسي بين نظائرها. يشير Peter Drucker إلى اضمحلال دور الصفات القيادية أو الشخصية (السمات) في كونها عناصر جذابة في المجتمع التنظيمي من خلال تعبيرها عن القيادة الفاعلة، إذ أنّ أساس القيادة في الحاضر يكمن في امتلاك قيادة التفكير الإستراتيجي والقادرة من خلاله على تحديد مهمة المنظمة وإقامتها على شكل واضح، ثم وضع الأهداف والأولويات والمعايير⁸⁷.

التفكير الإستراتيجي هو حالة متطورة على التخطيط الإستراتيجي ليشمل كافة مفاصل الإدارة الإستراتيجية، إذ أنّ التفكير يدخل في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وكذلك في تحديد الأداء الإستراتيجي لمجمل المنظمة.

التفكير هو طريق أكثر إبداعاً وثراءً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها. يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة. ويأخذ عنه أنه يفرز إستراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والثقافة السائدة في التنظيم.

عملية التفكير تشمل التركيب، التباين أو الاختلاف والابتكار أو الخلق وتأسيساً على ذلك عدّ التفكير الإستراتيجي عنصراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي، وهو يعتمد على نظرية التعلم بإستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الإستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية، المصادر الخارجيّة) ويتطلب التفكير الإستراتيجي، أن تتوفر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير اعتيادية تتيح لهم إمكانية⁸⁸:

⁸⁷ بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها / ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص187.

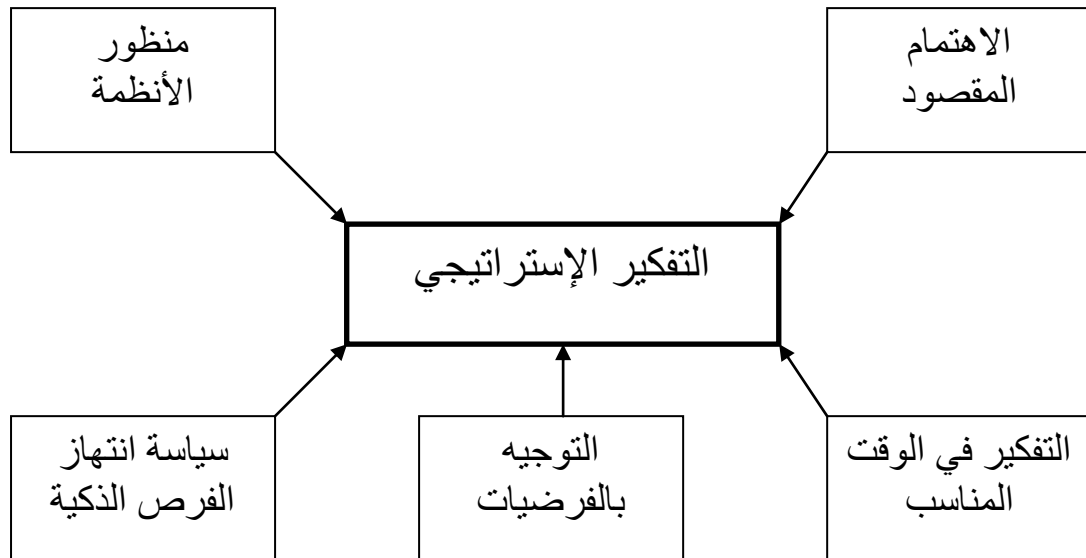
⁸⁸ صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد الأول، يونيو حزيران 2003، ص49.

- التصوّر Imagination
- الحدس Intuition
- التبصر Insight
- التأمل Reflect
- الإدراك Perception

وهذا بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل، تمهيداً لتهيئة الإستحضارات اللازمة للقرار الإستراتيجي، هذه القدرات استخدمها العلماء والباحثون في تفسير الظواهر المختلفة في حياتنا على مر العصور، وقد تطلب التغيير والتطور التكنولوجي الهائل في حياتنا أن تتوفر في المدراء الإستراتيجيون في منظمات العصر قدرات أكثر اتساعاً تستند إلى النظرية المعرفية لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف في الظواهر الحالية والمحتملة.

2- عناصر التفكير الإستراتيجي.

ارتبط التفكير الإستراتيجي بعناصر عديدة تجعل منه تفكيراً من نوع خاص يتميز بخصائص محدّدة وعناصر أساسية، حدّدت للتعبير عن نموذج التفكير الإستراتيجي وهذه العناصر مبينة في الشكل رقم 09 التالي⁸⁹:



⁸⁹ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سابق، ص 107.

أ- المنظور النظمي:

إنّ التفكير الإستراتيجي مبني على المنظور النظمي، حيث أن المفكر الإستراتيجي يمتلك نموذجاً مكوّناً من نظام متكامل للقيم، وكذلك فهم العلاقة التبادلية بينها وخلالها. وقد وصف Senge طاقة النماذج العقلية في التأثير على سلوكنا، وذكر أن الأفكار المعبرة الجديدة قد لا تفعل فعلها بسبب تعارضها العقلي مع المبادئ التقليدية التي تحملها والتي تجعلنا غير متقبلين للأفكار الجديدة. وهذا ما تحاول تجاوزه النماذج العقلية التي توفر لنا معرفة كيفية تحمل العالم من حولنا وكذلك فهم البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة. ولقد كان البعد الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمات وهو الصناعي، أي العوامل الخاصة بالصناعة المعنية وتأثيرها على أفكار المنظمة وهذا ما أكد عليه Moore، حيث ذكر أنّ توسيع المنظور لما وراء حدود الصناعة المعنية سوف يفتح باب الابتكار واعتبر أنّ المنظمة هي ليست عضواً في صناعة مفردة، ولكنها جزء من نظام بيئي للأعمال تتقاطع فيه الكثير من الصناعات، وتعمل ضمنه الشركات بشكل تنافسي أو تعاوني وهو مجال يفتح الباب أمام الابتكارات.

ب- التركيز على المقصد:

إنّ التفكير الإستراتيجي تفكير مقصود، ولقد أعاد Hamel et Prahalad هذه النقطة إلى الفائدة الملازمة لجميع تصرفاتنا⁹⁰. حيث أنّ الإستراتيجية على هذا النحو تستهدف بناء تصور طويل الأجل عن الأوضاع الاجتماعية للمجتمع أو عن السوق أو الموقف التنافسي الذي ترغب المنظمة بنائه لعقد قادم من الزمن أي تحديد وجهة المنظمة المستقبلية، إنّ القصد الإستراتيجي يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

ج- انتهاء الفرص الذكية.

يعد العنصر الثالث من عناصر التفكير الإستراتيجي وتفتح الباب أمام إمكانية ظهور إستراتيجيات جديدة. ولقد أشار Burgelman إلى ضرورة أن توجه الجهود

⁹⁰ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سبق ذكره، ص106.

بشكل فاعل وكفاء إزاء مخاطر خسارة الخيارات الإستراتيجية الأكثر ملائمة للبيئة، وهذا يتطلب إتباع سياسة انتهاز الفرص الذكية، وعدم ترك أية فرص مناسبة تذهب دون الاستفادة منها، هذا ما أشار إليه باحثون آخرون ومنهم .Stacey

د- التفكير في الوقت المناسب.

إنّ الفجوة بين واقعية اليوم وقصد المستقبل هي مسألة حرجة، فالتفكير الإستراتيجي والقصد الإستراتيجي لا تصنع خطته على الموارد الحالية للشركة، ويوائم بينها وبين الفرص المناسبة التي تتوفر في البيئة وهذا ما تفعله تقليدياً الإستراتيجيات التقليدية، بل هي تفترض أنّ موارد المنظمة الحالية غير كافية ومع هذا فهي قادرة على التوسع والزيادة وعليه يجب أن تكون قلة الموارد مصدراً للابتكار وزيادة الموارد واقتناص الفرص المناسبة لغرض التوسع المستقبلي. فالتفكير الإستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت المناسب والذي يقوم باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الأساليب الحاضرة ثم مع المستقبل وهذا الربط ضروري لإنجاز الإستراتيجية وصياغتها.

أكد كل من Neustadt and May أنّ التفكير في الوقت المناسب له ثلاثة مكونات:

- 1 المستقبل مرتبط بالماضي والماضي له قيمته التنبؤية.
- 2 أنّ النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي.

- 3 هو استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل. فالتفكير في الوقت الملائم يستخدم كلاً من الذاكرة الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بالماضي، أي بيئة الماضي لغرض التفكير الجيد بشأن ما سيجري في المستقبل.

ه- التوجه بالفرضيات.

هو آخر عنصر من عناصر التفكير الإستراتيجي ويمثل صورة مرآة للطريقة العلمية، حيث يفترض التفكير الإستراتيجي فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة.

لأنّ التفكير الإستراتيجي هو تفكير موجه بالفرضيات لذلك فهو يتجنب الأسلوب التحليلي وأسلوب المبادرات والأسلوب المستند على التخطيط الرسمي، إن التفكير الإستراتيجي هو خلاق وحاسم وخرج، ولكن صعوبته تكمن في ناحية سيكولوجية التفكير وقد يتطلب الأمر أحياناً استبعاد موضوع الحسم كي يتمكن المدير الإستراتيجي من التفكير الخلاق.

إنّ هذه النظرة الشمولية لمفهوم التفكير الإستراتيجي تجعل عملية الربط الإستراتيجي الواضح بين الماضي ومتطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة وكما أنّ الحركة باتجاه المستقبل هي حركة اختيارية وهذا يجعلنا نستخدم أفضل ما يمكن من التفكير الخلاق لغرض تصميم الخيارات الممكنة وكذلك أفضل التفكير الحرج الحاسم لاختيارها.

3- سمات التفكير الإستراتيجي.

يختلف التفكير الإستراتيجي عن التفكير التشغيلي إلا أنّهما في النهاية يعتبران مكملان لبعضهما البعض، نظراً لأن استمرار أي تنظيم في تحقيق النجاح يتطلب توافر كفاءات في كل من التفكير الإستراتيجي والتفكير التشغيلي والشكل التالي يقدم توضيحاً لهذه الفروق.

الجدول رقم 04: الفروق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التشغيلي⁹¹.

التفكير التشغيلي	التفكير الإستراتيجي
- فوري.	- أطول زمنياً.
- ملموس.	- يقوم على الإدراك.
- عملي تطبيقي.	- ذهني وتصوري.
- يؤدي إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة.	- يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية.
- روتيني وقابل للاستمرارية.	- يقترح مجالات جديدة.
- يتسم بالكفاءة.	- يتسم بالفعالية.
- أسلوبه عملي.	- أسلوبه نظري.
- منظوره متاح لمن يقف على الأرض.	- منظوره يكون من أعلى.

يتسم المفكر الإستراتيجي صاحب الرؤية الإستراتيجية بالخصائص التالية:

⁹¹ التفكير الإستراتيجي، برامج الإدارة العليا، تاريخ الاقتباس: 2009-03-06 ، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa

- القدرة على صياغة الأهداف بعيدة المدى للمنظمة.
- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والقدرة على استخدامها بكفاءة عالية.
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها بدقة.
- القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- مهارة الاختيار الإستراتيجي من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- البصيرة والفراسة والقدرة على وزن الأمور.

4- أنماط التفكير الإستراتيجي.

يعد العقل * مصدراً للتفكير وعندما يكون التفكير إستراتيجياً فهذا يعني أنّ آتته العقل المحكم وأنّ نتائجه هو القرار السليم، ويمثل العقل انعكاساً لأنماط التفكيرية. إنّ التفكير الإستراتيجي وأنماطه تتبع من المنظور إلى العقل، إذ أنه ضرب فلسفي قد يكون موجهاً إلى الواقع أو إلى المظاهر النظرية، فإنه ينطبع بمحيطه الحضاري والثقافي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي. مما لا شك فيه أنّ عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي تمثل الشغل الشاغل للمدراء الإستراتيجيين هي انعكاس طبيعي للتفكير الإستراتيجي، وبذلك فإنّ جودة القرار الإستراتيجي هي دليل على جودة التفكير الإستراتيجي وجودة العقل، وفي هذا السياق فإنّ القواعد الفلسفية تترجم حتماً إلى أنماط تفكيرية تبلورت على شكل رؤى ومداخل، شكلت إطاراً منهجياً له قواعده في بناء نماذج مهمة اعتمدت في ميدان الإدارة الإستراتيجية على نحو واسع في التطبيق والممارسة ورسم هرمية التفكير وخصوصيته وفي هذا الإطار نشير إلى مداخل التفكير الإستراتيجي وأول مدخل نبدأ به هو⁹²:

* العقل: يشير معنى العقل عند عموم العلماء بأنه مستودع للتفكير ومحتوى لكل أشكال التصورات ومعياري للعلم. أما التعريف اللغوي: نور روحاني به تدرك النفس ما لا تدركه بالحواس.
⁹² طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سبق ذكره، ص119.

1- مدخل فسيولوجيا العقل:

ربط موضوع فسيولوجيا العقل بالإطار المعرفي لاتخاذ القرار الإستراتيجي والذي يعزى نوع القرار الإستراتيجي إلى الحالة الكامنة في المخزون المعرفي في الذاكرة البعيدة أو القريبة لمتخذ القرار، ويجعل متخذ القرار مخزونه المعرفي مسوغاً لتفضيل اختيار إستراتيجي على غيره.

ويستمد هذا التفسير منطقته من أنّ المعرفة هي حصيلة العملية العقلية والتي يصبح لها متخذ القرار واعياً ببيئته الخارجية والداخلية، فضلاً عن أنّ هذه العملية تتم في ضوء الإحساس والإدراك والتذكر والربط والحكم والتفكير والوعي⁹³، ولكون هذه المصادر هي بالأساس قواعد معلوماتية يلجأ إليها متخذ القرار، فإنّ القرار عندئذ هو نظام عقلي وعصبي⁹⁴.

والجدير بالذكر أنّ عصوراً مضت وصاحبته محاولات وضعت لمعرفة وتعيين ماهية العقل ومركزه وكيفية عمله وعلاقته بالجهاز العصبي، ولكن لم تنهياً الظروف لوضعه على نحو علم مستقل يطلق عليه بعلم التحليل العقلي إلا في أواخر القرن العشرين، إذ اتضحت جهود كل من Hitzing, Fristsch, Ferrier and Goltz وغيرهم من خلال وضع تصورات مهمة حول العلاقة بين الوظائف العضوية وبين الأقسام المحددة من الدماغ وهناك اتفاق عام حدده Mintzberg حول البنية الثنائية للدماغ أو المخ البشري، حيث ينقسم مخ الإنسان إلى نصفين، إذ يقوم كل نصف من نصفي الدماغ بنفس وظائف النصف الآخر ولكن في اتجاه معاكس، فيقوم نصف المخ الأيمن من السيطرة على الأجزاء اليمنى من الجسم، وتتحدد وظائفه بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال. وعلى هذا الأساس يسمى بالنصف الحدسي التأملي. وأما النصف الأيسر فإنه يقوم بالسيطرة على الجزء الأيسر من الجسم وتتحدد وظائفه بالدور التحليلي والتفكير المنطقي. وسيادة أحدهما على الآخر تختلف من فرد إلى آخر وطبيعة النشاط الذي يعكسه النصف السائد على غيره، فالذي يعمل بيساره يختلف الترتيب بشكل معاكس عنده، حيث

⁹³ عبد الحميد الكردي، نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة، مكتبة المؤيد، الرياض، السعودية، 1992، ص 255.

⁹⁴ عبد المنعم حنفي، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار مأمون للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1975، ص 143.

يتم بناء الموقف أو القرار الإستراتيجي على أساس المعلومات المستمدة من الواقع والحقائق الثابتة، ويتم جمعها وتحليلها والتخطيط لها. ويترتب على استخدام الفص الأيمن من الدماغ بناء مواقف القرار الإستراتيجي على الظن والتخمين وبذلك أطلق على النمط بالتفكير الشمولي أو الظني⁹⁵.

وقد يقع بين النمطين المذكورين نمط ثالث والذي يقترب بين اليسار أو اليمين أو تتكامل فيه إلى حد ما خصائص اليمين واليسار وتشكل نمطاً ثالثاً تكاملياً. إنَّ العقل يترك أثره في تشكيل منظومة التفكير الإستراتيجي وأنَّ نمط التفكير يتجسد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فضلاً عن أنَّ هذه القرارات هي بالأساس قرارات يطلق عليها بالقرارات القائدة في المنظمة. إنَّ متضمنات القرار الإستراتيجي تختلف حتما باختلاف المدير الإستراتيجي الذي يمتلك التفكير الأيمن أو التفكير الأيسر أو التفكير التكاملي، وبالتالي فإنَّ نهج اتخاذ القرارات الإستراتيجية يأخذ الأشكال الآتية⁹⁶:

أ- طريقة التفكير الاستنباطي : Deductive Thinking

يكتسب التفكير الاستنباطي خصائصه من عمليات العقل الأيسر وتتمثل هذه الخصائص بالعقلانية والمعيارية والتجريبية والمعرفة البرهانية ويقوم هذا التفكير على الانتقال من الظاهرة بشكلها الكلي إلى الخاص وهذا يعني أن يدافع المدير الإستراتيجي عن موقفه من خلال برهانه على صحة الجزء بوقوعه منطقياً في الإطار الكلي.

ب- طريقة التفكير الاستقرائي : Inductive Thinking .

يرتبط هذا النمط من التفكير ارتباطاً وثيقاً بعمليات العقل الأيمن ويستمد خصائصه منه. ومن أهم خصائصه المعرفة التطبيقية والخبرة في تحليل الواقع وإسقاط معطياته على المستقبل ويعتمد متخذ القرار الإستراتيجي في وضع قراراته على خطوات وإجراءات عملية تساعد على رؤية المستقبل والنتائج المتوقعة في إطار الحدس وقوة البديهية.

⁹⁵ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سابق، ص121.

⁹⁶ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سابق، ص122.

ج- طريقة التفكير الاستدلالي: Inference Thinking

هذا النمط هو نمط تكاملي في التفكير يجمع بين طريقتي التفكير السابقتين ويعتمد فيه متخذ القرار الإستراتيجي على استنتاج موقف وسط من بين المواقف المتناقضة، لأنّ اتخاذ القرار الإستراتيجي يتطلب في هذه الطريقة المستلزمات النظرية الواقعية، وبذلك قد يكون الاستنباط طريقاً للاستقراء وبالعكس. وبالتالي فإنّ إحاطة القائد الإستراتيجي بمعالم الأشياء تكون وفقاً للإحاطة بالنسق الشامل الذي تؤلفه فلسفة اتخاذ القرار الإستراتيجي.

2- مدخل منهجية التفكير الإستراتيجي.

حسب هذا المدخل هناك اختلاف في الأنماط التفكيرية بسبب المنهج الذي يعتمده متخذ القرار الإستراتيجي في صياغته للقرار وفقاً لرؤيته الإستراتيجية وفي هذا الإطار هناك منهجين شائعين في هذا المدخل:

أ- المنهج التحليلي Analytical mode

ينظر المدير الإستراتيجي متخذ القرار الإستراتيجي إلى عملية اتخاذ القرار بأنّها عملية تحليلية معيارية قائمة على ربط الأسباب بالنتائج ضمن وضوح علاقاتها ومعطياتها الواقعية في بيئة حركية يمكن رصدها والتعامل معها، ويعد المنهج العقلاني قريباً لهذا المدخل والجدير بالذكر أنّ النسق الفلسفي العقلاني تفرع إلى أشكال عديدة تعبر كل منها عن مقاصد إستراتيجية ينطوي عليها تمييزاً واضحاً ضمن المنهج التحليلي ومن هذه الأشكال ما يأتي:

أ-1- العقلانية الحقيقية Substantial Rationality

يفترض هذا النمط من التفكير بأنّ القرار الإستراتيجي لا يتحدد إلا في إطار توفر كافة البيانات الموضوعية عنه، وبهذا فإنّ العقلانية لا تتحقق إلا في وجود الوضوح التام للعلاقة القائمة بين مقدمات القرار ونتائجه المستهدفة، ويسعى المدير الإستراتيجي نحو بلوغ أقصى عائد من البديل الذي يقع عليه الاختيار.

أ-2- العقلانية الأداة Instrumental Rationality

يقوم هذا النمط من التفكير على تحديد وسائل اختيار البديل الإستراتيجي لبلوغ النتائج المتوقعة ويؤكد متخذ القرار هنا على ضرورة الموازنة بين وسائل أو أدوات اتخاذ القرار والنتائج المستهدفة.

أ-3- العقلانية المعرفية Cognitive Rationality

يستخدم المدير الإستراتيجي في هذا المدخل نظام تقييمه الخاص وتوظيفه لاستهداف الخيار الإستراتيجي الأمثل، ويصبح القرار على هذا النحو حالة تعبير للمعاني المستتبهة من قيم المدير.

أ-4- العقلانية الإجرائية Procedural Rationality

يستند هذا النمط على طرح خطوات نظامية تعبر عن سياسة شاملة تعالج من خلالها التوافق بين مقدمات المشكلة المراد حلها وحجم العواقب المترتبة عليها.

ب- المنهج التركيبي Synthesis mode

يفترض أصحاب المنهج التركيبي أن شرعية المواقف التي يقرها المدير الإستراتيجي تستمد قوتها من بناء الأفكار بعضها مع بعض وفقاً لقدرة القائد على الاستبصار والحدس. ويتوافق هذا المنهج كنمط تفكيري مع المدراء من ذوي الملكة الخلاقة في المجال الذهني.

وكما يقوم على افتراض أن كل فرد يدرك الأشياء بحسب مقوماته الذهنية وما ينجم عنها من تأثير في اللحظة الإدراكية، والقادة الذين يفكرون ضمن إطار المنهج التركيبي ليس بالضرورة أن يتماثلوا فيه وإنما هناك تباين سببه التباين في الإدراك الفطري (الحدس) أو التباين في الإدراك الفجائي (الاستبصار).

وما أكده العديد من الباحثين هو أهمية توفر الفراسة في المواقع القيادية إذ يستخدمها الفرد لإدراك الكثير من الأفعال من خلال تفسير المعاني غير المنظورة والتنبؤ بالسلوك الإستراتيجي والأفعال المتوقعة.

ج- المنهج الإجرائي للتفكير الإستراتيجي.

مع تعدد المواقف وما يحيطها من عوامل منظورة وغير منظورة تظهر الحاجة إلى أنماط تفكيرية تتواءم والمواقف وما ينطوي عليها من معالجات إجرائية خاصة بالمشكلة. ويتيح هذا المنهج التعرف على تنوع القابليات الذهنية والعقلية للمدراء ومواءمتها مع احتياجات المنظمة من صيغ اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وعلى هذا النحو فإنّ محاور التفكير تأتي ضمن سياقات الأنماط الآتية :

ج-1- المنهج الشامل للتفكير :

إنّ منهج التفكير الشامل يمثل ثقلاً تنفرد به الإدارة الإستراتيجية ومجلس الإدارة والمدراء الإستراتيجيون، إذ أنّ المهارات الفكرية يجب أن تتوفر لدى المدراء الإستراتيجيين والتي تمثل جانباً مهماً فيما يجب أن يمتلكوه من مهارات إنسانية وفنية. وهذه المهارات ضرورية لكل مستوى من مستويات الإدارة في المنظمة ونسبة المهارات الفكرية ضرورية لمهام الإدارة العليا أكثر من بقية المهارات الأخرى.

ج-2- المنهج التجريبي للتفكير.

يستمد هذا المنهج مقومات التفكير من الفلسفة أو النظرية التي ينشد تطبيقها المدير الإستراتيجي. تكون مراهنة متخذ القرار الإستراتيجي هنا على تطبيق توجهات الإدارة الإستراتيجية لمجموعة القوانين النظرية وبشكل انتقائي للعوامل المحيطة بالموقف. وتتحدّد هذه العوامل على أساس التحليل الذاتي، الذي ينطلق من الهيئة الفكرية الإستراتيجية وتظهر فاعلية تطبيق هذا المنهج عندما تكون خبرة الإستراتيجي واسعة وإحساسه الخاص يمثل أهم مصادر المعلومات التي يعول عليها في صياغة الأفكار والمفاهيم.

ج-3- المنهج التشخيصي للتفكير.

يحدّد متخذ القرار الإستراتيجي محاور تفكيره ضمن هذا المنط بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول لعملية معالجة العلة.

يتشكل التفكير ضمن إطار نظرية التطابق والتي تنص على أن سياقات اختيار بديل دون غيره من البدائل، إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة.

ج-4- المنهج التخطيطي للتفكير.

هذا المنهج يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير تم تهيئة مستلزمات الوصول إلى النتائج. ويدور هذا النوع من التفكير حول فلسفة Hegel ومثاليته التي تنص على أن الوصول إلى النتائج لا يأتي نتيجة التطابق بين الحكم والواقع، وإنما يتم الوصول إلى النتائج نتيجة للعلاقات القائمة بين شتى الأحكام التي نطلقها على الشيء لمعرفة حقيقته⁹⁷.

5- التفكير الإستراتيجي بمنظور إسلامي.

بعد عرضنا للمنظور الفلسفي والوضعي للتفكير يكون من المفيد أن نعرض التفكير الإسلامي وأعمال العقل في إطار التصور الإسلامي، ونبين ما هو المرمى الذي يذهب إليه القائد الإستراتيجي الذي يعمل ضمن البيئة الإسلامية في اتخاذ القرارات والمواقف.

إنّ الصفة المطلوبة في التفكير الإستراتيجي لقيادات المنظمات في البيئة المسلمة هو الإيمان والإصلاح وهذه الصفة ملازمة لتحقيق معنى القيادة المسلمة. وردت آيات قرآنية تحث الفرد على التعقل والتفكير والتذكر والتدبير وإنّ هذا الأمر يجعل الفرد المسلم قائداً كان أو منقاداً يوازن بين هوى النفس والإدارة. فالقائد الإستراتيجي في مواجهة مشكلة الصراع بين تضاد النفس والإدارة ، فالإيمان والاعتقاد هما السبيل إلى تحسن هذا الصرع من الوجهة الإسلامية وتعرض الوجهة الإسلامية مجموعة مدخلات للتفكير الإستراتيجي موزعة على محاور أعمال العقل المسلم وهي على النحو الآتي⁹⁸:

⁹⁷ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سابق، ص 131.

⁹⁸ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، مرجع سابق، ص 136.

- 1 للذاكرة: استخدام الذاكرة عند القائد المسلم تستدعي التدليل على القرار أو الحكم بسند شرعي أو حقيقة علمية لا تتقاطع مع الأدلة الشرعية.
- 2 للنظريات: وتمثل مختلف الاجتهادات الصادرة عن مصدر مؤهل للاجتهد وربما تصح هذه الاجتهادات أو لا تصح مع الزمن.
- 3 للمعلومات : تعد مصدراً مهماً لتغذية العقل وهناك مصادر معلوماتية وردت في القصص القرآنية وممارسات سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم وكذلك ممارسات الخلفاء الراشدين. إنّ من الممكن استخدامها ومقايستها على الأفعال أو التصرفات المماثلة .
- 4 للبيانات: تسهم البيانات كسابقاتها في تغذية العمليات العقلية بمدخلات معالجة القرارات والمواقف المختلفة، وقد يستنبط الفرد المسلم من صور أو أشكال مختلفة تظهر في أخبار الأمم والممارسات الإسلامية إطاراً يشكله العقل المسلم بأبجديات حقيقية.
- 5 للأساليب الساكنة: تمثل هذه الأساليب المخزون المستمر للدماغ حيث حدد الإسلام ضوابط للشفافية والنزاهة واشترطات الإيفاء بالعقود أو الالتزام بالتعهدات أو اشتراطات العون والمنافسة.
- 6-الأساليب الحركية: تمثل مخزوناً معرفياً عقلياً ويشكل ما هو ضروري للإنسان وينفذه في كل أو معظم أوقاته، لكل الناس أو مجموعة منهم، وتشمل هذه الأساليب كل مهارات الإدارة.
- 7 للمخيلة: وردت كلمات عديدة في القرآن الكريم على المخيلة ويدل ذلك على أنه إن لم تكن للإنسان مخيلة، فكيف له أن يستحضر صورتها في بعض أجزاء دماغه ويظهر ذلك في قصة سيدنا موسى عليه السلام في قوله تعالى: "فإذا حبالهم وعتيهم يخيل إليه من سحرهم أنها تسعى"⁹⁹ ، فيرى الإنسان التصورات المختلفة لكل ما هو غيب عن الإنسان في أنه الحاضر، ولا بد أن تكون هذه التصورات صادقة.

يذهب التفكير عند المنهج الوضعي نحو البحث أو الاستدلال عن صحة قرار معين أو بطلانه من خلال توافقه أو مخالفته لرأي فيلسوف معين أو باحث مشهور، وهذا ما يخالف المنهج الإسلامي للتفكير الذي يعرض موافقة قراراته على ما يقره الشرع الإسلامي من دلائل الصحة أو الخطأ ومدى انسجام الموضوع مع دواعي القرارات الشرعية.

يخضع المدير الإستراتيجي في إطار المنهجية الإسلامية عند تفكيره بالبداية الإستراتيجية إلى قواعد وحقائق تقوم على الشواهد القرآنية والحديثية تقريراً وتأصيلاً لكل مناحي الأنشطة المنظمة، ولهذا تنتهي ظاهرة التحيز الإدراكي الكامنة في التفكير الإستراتيجي الوضعي.

وفي الأخير يمكن القول أن مهما اختلفت سبل اتخاذ القرار الإستراتيجي باختلاف القادة، فإنهم يجتمعون على الوحدة الغائية التي تسير في إطار القواعد الشرعية التي توزن عندها ومن خلالها مطالب الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة وخارجها.

خاتمة

حدّدنا في هذا الفصل كيف ظهرت فكرة فصل الملكية عن التسيير وضرورة الاعتماد على طبقة المديرين لتسيير أعمال المنظمات وهذا بعدما أثبتت الملكية عجزها عن إدارة المنظمات بنجاح واعتمادها على نهج قديم لا يمكن تغييره، وظهور هذه الطبقة كان نتيجة حاجة إدارة المنظمات إلى مهارات إدارية وقدرات لا يمكن توفرها في كل مالك للمنظمة. كما كان طرحنا لهذا الإشكال مدعوماً بمجموعة من النظريات بينت أهمية طبقة المديرين.

كما حدّدنا تعريف للمدير وحددنا الأنواع المختلفة للمدراء وما كان يهمننا هو تحديد مفهوم المدير الإستراتيجي الذي يمثل القمة الإستراتيجية للمنظمة وكان تحديد فاصل للتساؤلات عن من يقوم بتحديد وصياغة إستراتيجية المنظمة، وأشرنا كذلك إلى أدواره وبالأخص القيادة التي طرحنا فلسفتها مروراً بالحكمة الإسلامية من فلسفة القيادة وعرفنا القيادة ونظرياتها، التي طرحنا من خلالها إشكالية السمات القيادية التي يختلف الأخصائيين في تحديدها وتحديد ما إذا كانت مكتسبة أو موروثة، وأشرنا إلى أهم السمات الشخصية اللازمة للقيادة ولم ننسى القيادة في الإسلام، فبصفتنا مسلمين لا يمكن أن نستغني عن إرثنا الإسلامي الذي كان أساس نجاح الحضارة الإسلامية، وفي هذا السياق استشهدنا بمقومات القيادة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلّم.

كما حضي المبحث الثالث من هذا الفصل بنصيبه والمتمثل في طرحنا للتفكير الإستراتيجي الذي يمثل كل القدرات والمهارات الضرورية لممارسة الإدارة الإستراتيجية، فالمدير الإستراتيجي الذي لا يمتلك هذا النوع من التفكير لا يمكن نعتة بهذا الاسم، لأنّ التفكير الإستراتيجي هو أساس الإدارة الإستراتيجية.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المدير الإستراتيجي هو المسؤول عن صياغة الإستراتيجية أي أنه المسؤول عن التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وأنّ متخذ القرار الإستراتيجي يجب أن تتوفر فيه سمات القيادة والتي تطرقنا لها من خلال

مختلف نظريات القيادة، وجاء طرح آخر ليبيّن أنّ توفر التفكير الإستراتيجي في المدير الإستراتيجي يعد أكثر أهمية من توفر السمات. يتم تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة استناداً على رؤيتها ومهمتها وأهدافها وهذه الأهداف والرؤية الإستراتيجية تتأثر بنمط تفكير متخذ القرار، وهذا لا يعني أنّها لا تتأثر بقيمه وهذه القيم هي التي تطرح إشكالية الفصل الثالث.

الفصل الثالث

قيم المدير الإستراتيجي

مقدمة

المبحث الأول: القيم

المبحث الثاني: الإدارة بالقيم

المبحث الثالث: ثقافة المنظمة

خاتمة

الفصل الثالث : قيم المدير الإستراتيجي.**مقدمة**

أصبحت القيادة الإستراتيجية تحدياً كبيراً للعديد من منظمات الأعمال وما نلاحظه هو وجود منظمات ناجحة ومنظمات خاسرة، فما أهم الصفات والقيم الفاعلة التي يتطلع إليها الناس؟

من المتعارف عليه أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ويتبع ذلك القول بأن الأهداف والإستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية ولكنها تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة.

إنّ نجاح أي تنظيم يتوقف على قيادة هذه المنظمة إذ أصبح العنصر البشري هو أهم مورد في منظمات الأعمال، وإذا قسنا نجاح المنظمة بما يتوفر فيها من قيادة إستراتيجية فهذه الأخيرة تتميز بقيم وصفات شخصية يتوقف عليها نجاح المنظمة. ويبرز أثر القيم في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن تقبله أو رفضه من تصرفات وسلوكيات في منظمات الأعمال، وتحديد هوية التنظيم واتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في الإدارة. إنّ مجموع القيم التي يتبناها الإنسان منذ طفولته توفر له أطر تساعد في مرحلة اختيار البدائل، ويكتسب الإنسان هذه القيم في مرحلة مبكرة من حياته، نتيجة للقضايا التي تعرض لها وخبرته في معالجتها وتصب القيم التي استخدمها مع الوقت جزءاً مهماً من شخصيته وتغطي هذه القيم الكثير من جوانب الحياة، وما يجب عمله وما لا يجب عمله، والتحيزات الشخصية اتجاه أمور معينة.

إنّ القيم الشخصية ذات أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرارات، لأنها تستخدم عند المفاضلة بين البدائل المعروضة، وتفسر لمتخذ القرار الأسباب التي جعلته يفضل بديلاً على الآخر. فالإدارة في حضارتنا القائمة تعتبر المركز الرئيسي لنمو القدرات البشرية وتفجير الطاقات الهائلة التي أودعها الله تعالى فيها، وهذه الطاقة إذا لم تسيج بالقيم الإنسانية

الفاضلة فقد تكون سبباً في فساد وهلاك ما توصل إليه البشر فتحد من تدميره وتتسبب في شقائه.

في هذا الفصل سنتطرق إلى قيم المدير الإستراتيجي من خلال ثلاث مباحث، خصصنا الأول لتحديد مفهوم القيم وأنواعها وأهمّها من خلال البحوث التي توفرت لدينا، والمبحث الثاني قد خصص للإدارة بالقيم وكذا أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية وأما المبحث الثالث فكان من نصيب الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: القيم

1- مفهوم القيم:

أ- القيم لغة:

تدل كلمة القيمة التي انتشر استعمالها في عصرنا بمعنى الكلمة الفرنسية Valeur، على اسم النوع من الفعل قام بمعنى وقف واعتدل وانتصب وبلغ واستوي. وتدل مجازاً على ما اتفق عليه أهل السوق وقدره في معاملتهم، ويمكن أن نجد لها معاني أخرى إذا تتبعنا استعمالها واستعمال الألفاظ المشتقة من نفس مصدرها، فمن العبارات الشائعة وصف الإنسان أو الشيء أو العمل أو الدين بكونه قيماً، فالإنسان القيم هو المستقيم، وكذلك الديانة القيمة وفق قوله تعالى: "فيها كتب قيمة" الآية 3 من صورة البيئة و"ذلك دين القيمة" الآية الخامسة من نفس الصورة وإذا اتبعنا تحولات معنى هذه الكلمة في اللغة الفرنسية وجدنا لها عدداً من المعاني يتفق بعضها مع ما رأيناه في اللغة العربية، إن كلمة Valeur مأخوذة من الفعل اللاتيني Valeo وهو معنى يتضمن فكرة الفعالية والملائمة وتستعمل الكلمة للدلالة على القدرة والشجاعة¹⁰⁰.

ب- المقصود بالقيم- التعريف الاصطلاحي:

لقد اهتم الكثير من الفلاسفة والمنظرين بدراسة القيم التي تعتبر أحد المحددات الهامة في السلوك الإنساني بجميع جوانبه، وتستمد القيم أهميتها لما لها من خصائص نفسية واجتماعية، فهي حالة مكتسبة يتعلمها الإنسان في عقيدته الدينية وبيئته الاجتماعية وفطرته الإنسانية وينظر إليها على أنها تحدد ما هو متوقع وما هو مرغوب فيه. لكي نفهم سلوك الفرد لابد أن نتعرف على القيم والقواعد السلوكية التي تقب وراء سلوكه، وتدفعه لسلوك معين، إن هنالك من القيم التي تدفع الفرد لسلوك معين، والقيم ليست مجرد اعتقاد ولكنها اعتقاد مؤكد، وهي تمثل أشياء نؤمن بصحتها ونرغب بها¹⁰¹. ويختلف الأفراد في قيمهم فمنهم من يضع المال وزناً في علاقاته مع الغير، ومنهم من يحمل وزناً للمركز الوظيفي الذي يشغله¹⁰².

¹⁰⁰ أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية: إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، من انجاز الطالب: عبد الله بن منصور، تحت إشراف البروفيسور: بن حبيب عبد الرزاق، 2008، جامعة تلمسان، ص12.

¹⁰¹ إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1984، ص147.

¹⁰² مهدي حسن زويلف، وعلي محمد عمر العضيلة، إدارة المنظمة، نظريات السلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996، ص225.

وبهذا فإنّ القيم هي مجموعة من المعتقدات التي تشمل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبني عليه مجموعة الاتجاهات التي توجه غايات أو وسائل تحقيقها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها.

والقيم هي أفكار الناس ومثلهم العليا، وتمثل الإطار المرجعي السائد الذي يربط الأفراد فيما بينهم، وهي بشكل عام مجموعة الثوابت التي تشكل كل جوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، ويؤدي بها نحو تحقيق الهدف الأسمى وتحضي بقبول الكثير من البشر حيث يتوحدوا على جعلها قيم مركزية تمثل جزءاً هاماً من دستور حياتهم.

لا تختلف التعاريف عن بعضها إذ أنّها تشترك في وجهة واحد يحدد من خلالها الإنسان سلوكه والجدول التالي يضم مجموعة من المفاهيم حول القيم.

الجدول رقم 05: مجموعة من المفاهيم حول القيم.

المفهوم	الباحث والمصدر
يعرّف القيم بأنّها اعتقاد أساسي والذي يشكل أهمية واضحة وأكبر وسيلة للتمييز بين الأفراد وهذه القيم لا يمكن أن تتغير.	Bergeron ¹⁰³
يعتبر من المفاهيم الهامة للتوجه الإستراتيجي وهي لا تحتاج إلى مبرر خارجي لكونها تطبع قناعات العاملين وتمثل أهمية كبرى للقادة والعاملين.	Brabet et Klemm ¹⁰⁴
التزامات ومعطيات أساسية تسعى منظمة الأعمال لها وهي تمثل معتقدات لها قيمة أساسية للملتزمين بها وبمضامينها، وبالتالي ترشد السلوك إلى ما هو مقبول أو مرفوض أو ما هو صواب أو خطأ لذلك فإنّ القيم تتسم بالثبات النسبي قياساً إلى الاتجاهات.	محمد قاسم القريوتي ¹⁰⁵
مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين.	تحسين الطراونة ¹⁰⁶
تمثل المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين.	Niven, R. Paul ¹⁰⁷ .

¹⁰³ Bergeron Pierre G, la gestion moderne : une vision globale et intégrée, Montréal, Gaetan morin edition, 1997, P94.

¹⁰⁴ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص138.

¹⁰⁵ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 1998، ص109.

¹⁰⁶ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص138.

¹⁰⁷ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص138.

- يعرّف Shirley القيم الشخصية بأنها "مفهوم المرء عن المرغوب"¹⁰⁸ وتتحدد قيم الأشخاص بخبرتهم وتعليمهم وخلفياتهم العائلية، ويمكن أن ينظر إليها على أنها نظام إرشادي أو توجيهي يستخدمه المدير عندما يواجه قرار ما، وحتى الخمسينات من هذا القرن كان هناك اعتقاد بأنّ السلوك الإستراتيجي ذو قيمة مطلقة، ومع ذلك تظهر الملاحظة العامة والبحث السوسولوجي بأنّ السلوك ليس ذو قيمة مطلقة، بل أنّ من الأفراد والمنظمات يظهرون أولويات لأنواع معينة من السلوك الإستراتيجي، أنهم يعبرون عن مثل هذه الأولويات عن طريق الاستمرار في سلوك معين، حتى وإن كان يعني التضحية بالنتائج. وبالتالي يكون من الصعب تكوين تعميمات عن أي إستراتيجيات أنها صحيحة بدون دراسة توجهات القيمة للمديرين.
- وقد تم تحديد توجهات القيم الستة التالية كمحددات رئيسية لتوجهات القرار للأشخاص¹⁰⁹:
- القيم العلمية: وهي تفسر أحكام المدير الذي يهتم أساسا بالبحث عن الحقيقة ومثل هذا المدير يظهر اهتماماً محدوداً بمنافع الأشياء أو أبعادها الجمالية، إذ يسعى بصفة خاصة إلى الملاحظة والتبرير العلمي ويتصف المدير من هذا النوع باتخاذ قرارات رشيدة وموضوعية وعقلانية.
 - القيم الاقتصادية: وهي تفسر أحكام المدير الذي يهتم بكل ما هو نافع اقتصادياً، ومثل هذا المدير يبحث عن الأمور العملية في دنيا الأعمال، سواء الإنتاج أو التسويق أو الاستهلاك ويهتم بجمع الثروة المادية واستثمارها فيما يعود بالنفع. ويتصف هذا النوع من المديرين بأنه عملي ويقدم مثالا لرجل الأعمال المجرد من القيم الإنسانية.
 - القيم الاجتماعية: وهي تلك التي تفسر أحكام المدير الذي يحب الناس كهدف في حياته وبذلك يميل إلى اللطف وتجنب الأنانية، إذ يتصف بالتوجه نحو العلاقات الاجتماعية الإيجابية والتأثير وغياب الصراع.

¹⁰⁸ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 194.

¹⁰⁹ مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير: دور كفاءة وفعالية المسير في المؤسسة، من انجاز الطالبة: بلحسين فاطمة الزهراء تحت اشراف البروفيسور: بن حبيب عبد الرزاق، جامعة بشار، 2007، ص 91.

- القيم الفنية*: يبدي المدير رغبة قويّة في العوامل الفنية مثل الإيقاع، التأليف والتناسق.
- القيم السياسية: وهي تلك القيم التي تفسر أحكام المدير المتأثر أساساً بمصادر القوة، أيّاً كان مجال استخدامها، والكثير من الناس يعتبرون القوة من الدوافع الشائعة. ولكن القوة بالنسبة للبعض الآخر هي أكثر من ذلك بكثير فهي التي تقودهم إلى البحث عن السلطة والنفوذ واعتراف الغير بانجازاتهم.
- القيم الدينية: تلك القيم التي تفسر أحكام المدير الذي يسعى إلى ربط نفسه بالعالم من حوله بطريقة لها مغزاهها الروحي ومثل هذا المدير يظهر اتجاهات قدرية تعتمد على الغيبيات.
- على الرغم من أنّ Guth et Tagieric وجدوا بأنّ المديرين يؤكدون على القيم الاقتصادية والنظرية والسياسية أكثر من القيم الأخرى، إلا أنه يمكن أن تؤدي كل قيمة من القيم الستة إلى الأنواع التالية من أولويات الهدف¹¹⁰:
- توجه القيمة النظرية: البحث طويل الأمد وأهداف التطور.
- توجه القيمة الاقتصادية: أهداف الربحية والنمو.
- توجه القيمة السياسية: التأكيد على الأغراض المرتبطة بالحجم مثل الموجودات الكلية، حجم المبيعات أو عدد الموظفين.
- توجه القيمة الاجتماعية: الهدف العام يؤكد على المسؤولية الاجتماعية على حساب الربحية والمنافسة غير المباشرة بدلاً من المباشرة والمناخ التنظيمي الإيجابي بدلاً من التجانس المهّد.
- توجه القيمة الدينية: الأهداف تؤكد على الأمور الأخلاقية والالتزامات الأخلاقية. تعتبر القيم القائد الأوّل في المنظمة والتي تشكّل وتطور ثقافة المنظمة ونعلم أنّ السلوك الإداري السائد في المنظمة ما هو إلا نتيجة لمجموعة من القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي تولّد الأنماط السلوكية السائدة فيها. فالفرد يضع لنفسه أخلاقيات معينة بناءً على قيم ما يؤمن بها وتتعكس في التعامل مع الآخرين، لذلك

* وهناك من أضاف مع بنية القيم الأخرى بدلاً عن القيمة الفنية، القيم الجمالية وهي قيم تتعلق بالجمال سواء الشكل أو الألوان وتناسقها، فالفرد ينظر لشكل الشيء وتناسق أجزائه وليس طبيعة مكوناته. راجع مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضالمة، إدارة المنظمة: نظريات السلوك، ص226.

¹¹⁰ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص195.

عرّف كادين الأخلاق بأنها "تطبيق الفرد لما يؤمن به من قيم من خلال القيام بسلوك معين في وقت معين" ¹¹¹.

والقيم هي الإيمان بأفكار وبمعتقدات معينة ومن تم الاعتقاد بأن نمط سلوكي معين هو الأفضل في ضوء هذا الإيمان ¹¹² ونجد أنّ الفرد يرتب القيم حسب أهميتها وأولوياتها وهذا ما يطلق عليه نظام القيم* .

2- مصادر القيم:

يوجد هناك مصادر عديدة لتحديد القيم والتي تحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، وتلك القيم ترسخ عند الفرد المعتقدات والتي توجه سلوكه في التعامل مع الأحداث والأفراد ومن أهم تلك المصادر ما يلي ¹¹³:

- المصدر الاجتماعي: فالفرد هو جزء من مكونات المجتمع يتأثر به ويؤثر فيه، لذلك فإنّ القيم تختلف من فرد لآخر نتيجة تعايشه في مجتمع مختلف عن الآخر.

- الخبرة المتراكمة: هي تلك القيم التي ترسخت من خلال الممارسة العملية والخبرة المتراكمة للفرد، والتي ولدت لديه معرفة ومعتقدات تظل راسخة لأنها مستمدة من قيم واقعية.

- جماعات العمل: هي القيم والاعتقادات التي تتولد نتيجة تعامل الفرد وتعايشه مع الجماعة سواء في الحياة الاجتماعية أو من خلال العمل في المنظمة، وهذه القيم تلزمه القيام بسلوك معين.

وهناك مصدرين مهمين يستمد منها الفرد تلك القيم والاتجاهات المكونة لسلوكه:

المصدر الأوّل وهو الدين الحنيف:

الإسلام دين ذو نظرة متكاملة للطبيعة البشرية، حيث يحقق النظرة المتكاملة للإنسان بطبيعته المادية والروحية.

الدين بعباداته ومعاملاته وشريعته يدعو للفضيلة ويحث على مكارم الأخلاق ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ويدعو إلى الخير، والشريعة الإسلامية تحمي القيم وترعى

¹¹¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

¹¹² محمد فايل العريبي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص212.

* نظام القيم: يعكس هذا النظام عملية الترتيب للأفكار والمعتقدات والاتجاهات الشخصية المختلفة حسب الأهمية بناءً على رغبات واحتياجات الفرد.

¹¹³ زكي راتب غوشة، أخلاقيات الوظيفة العامة، مطبعة التوفيق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1983، ص29.

المصالح على أساس من العدل والإنصاف والرحمة والمساواة. وبهذا فإنّ عامل الدين ينعكس على سلوك ومعتقدات المدير وعلى الممارسات والعادات داخل المنظمة، فإذا أخذنا على سبيل المثال حسن الخلق في الدين الإسلامي فإننا نجد الرسول صلى الله عليه وسلم، يبين هذه القيمة من خلال هذه القاعدة الجميلة، حينما قال لأبي ذر رضي الله عنه قال: " اتق الله حيثما كنت واتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن"، وعن أبي الدرداء رضي الله عنه قال، قال رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام: " أنقل ما يوضع في الميزان يوم القيامة تقوى الله وحسن الخلق"¹¹⁴.

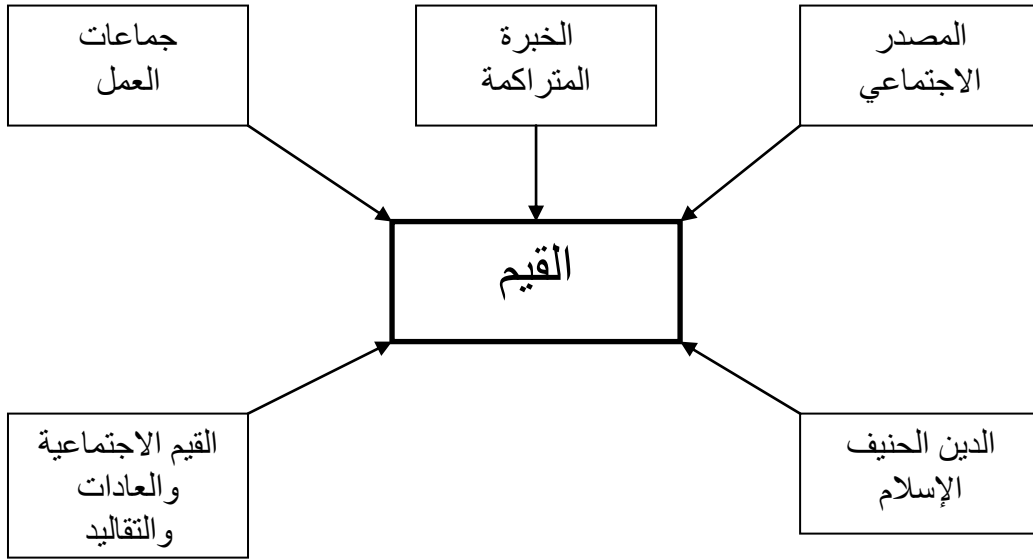
صاحب الأخلاق الحسنة يعمل بدافع ضميره ورقابة الله تعالى عليه، فهو عندما يبتسم، يبتسم صدقة، وعندما يلقي التحية على رؤسائه أو زملائه، فإنه يتبع هدي النبي في إفشاء السلام.

أما المصدر الثاني فهي القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد:

تلعب هذه القيم دوراً كبيراً في تشكيل رؤية الأفراد، وتقوم بدور أساسي في مراقبة التصرفات وتوجيه السلوك، وتنظيم بالتالي علاقات العمل وعلاقات السلطة بين المديرين والمرؤوسين، فالترابط الأسري والشهامة والكرامة والتسامح والأمانة والبساطة، قيم تلعب دوراً بارزاً في تأكيد الترابط الاجتماعي وتثبيت القيم والاتجاهات الايجابية وفي المقابل تنبذ العادات السلبية والممارسات الأخلاقية.

¹¹⁴ محمد فايل العربي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 214.

و يمثل الشكل رقم:10 المصادر الخمسة للقيم.



المصدر: من انجاز الطالب وفق ما عكسته الأدبيات.

تنقسم القيم إلى تقسيمات مختلفة يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

- 1- القيم النهائية : القيم النهائية هي تلك القيم التي تحدها حدود لا زمانية ولا مكانية، ويسمى كذلك بالقيم الباطنية أو الكامنة، وأهمها الحرية، العدالة... إلخ.
- 2- القيم الأدائية: وهذه القيم هي الأداة التي تستعمل لتحقيق القيم النهائية وتسمى بالقيم الوسيلة أو القيم الخارجية، مثل الشجاعة والإقدام والنبيل والشهامة وغيرها.
- 3- القيم الإيجابية: القيم الإيجابية عند مجتمع ما، هي التي تؤدي إلى التنمية المستدامة وقد تختلف الإيجابية والسلبية من مجتمع إلى آخر ومن عقيدة إلى أخرى، إلا أن هناك ما يجمع البشر حول قيم بعينها واعتبارها إيجابية مثل : حب العمل، حرية الرأي والتعبير.
- 4- القيم السلبية: وهي تلك القيم التي ينظر إليها على أنها معرقة لحركة تطور الفرد والمجتمع وتغوق التقدم مثل العجز والبطالة والفوضى والجهل.. إلخ.

3- عرض ومناقشة أهم القيم:

3-1- أهم الدراسات:

في هذا العنصر سنتطرق للقيم من خلال البحوث والدراسات المقدمة من طرف مجموعة من الباحثين وهذا لغرض تحديد أهمها.

1- دراسة Shirley: حدّد ستة توجهات للقيم وهي:

النظري : التأكيد على الحقيقة والمعرفة والتفكير العقلاني.

الاقتصادي: التأكيد على التوجهات العملية أو الدافعية.

السياسي : التأكيد على السلطة والإدراك.

الاجتماعي : التوجه نحو العلاقات الإيجابية والتأثير وغياب الصراع.

الفني : الرغبة القوية في العوامل الفنية مثل: الإيقاع والتأليف والتناسق.

الديني: التأكيد على الوحدة في الكون.

2- دراسة Guth et Tagieric :

لم يختلف كل من Guth et Tagieric عن Shirley إلاّ أنهما أكدا على القيم الاقتصادية والنظرية والسياسية أكثر من القيم الأخرى، لكن هذا لم يؤدي بهم إلى إغفال القيم الأخرى:

- القيمة النظرية: البحث طويل الأمد وأهداف التطور.

- القيمة الاقتصادية: أهداف الربحية والنمو.

- القيمة السياسية: التأكيد على الأغراض المرتبة بالحجم مثل الموجودات الكلية، حجم المبيعات أو عدد الموظفين.

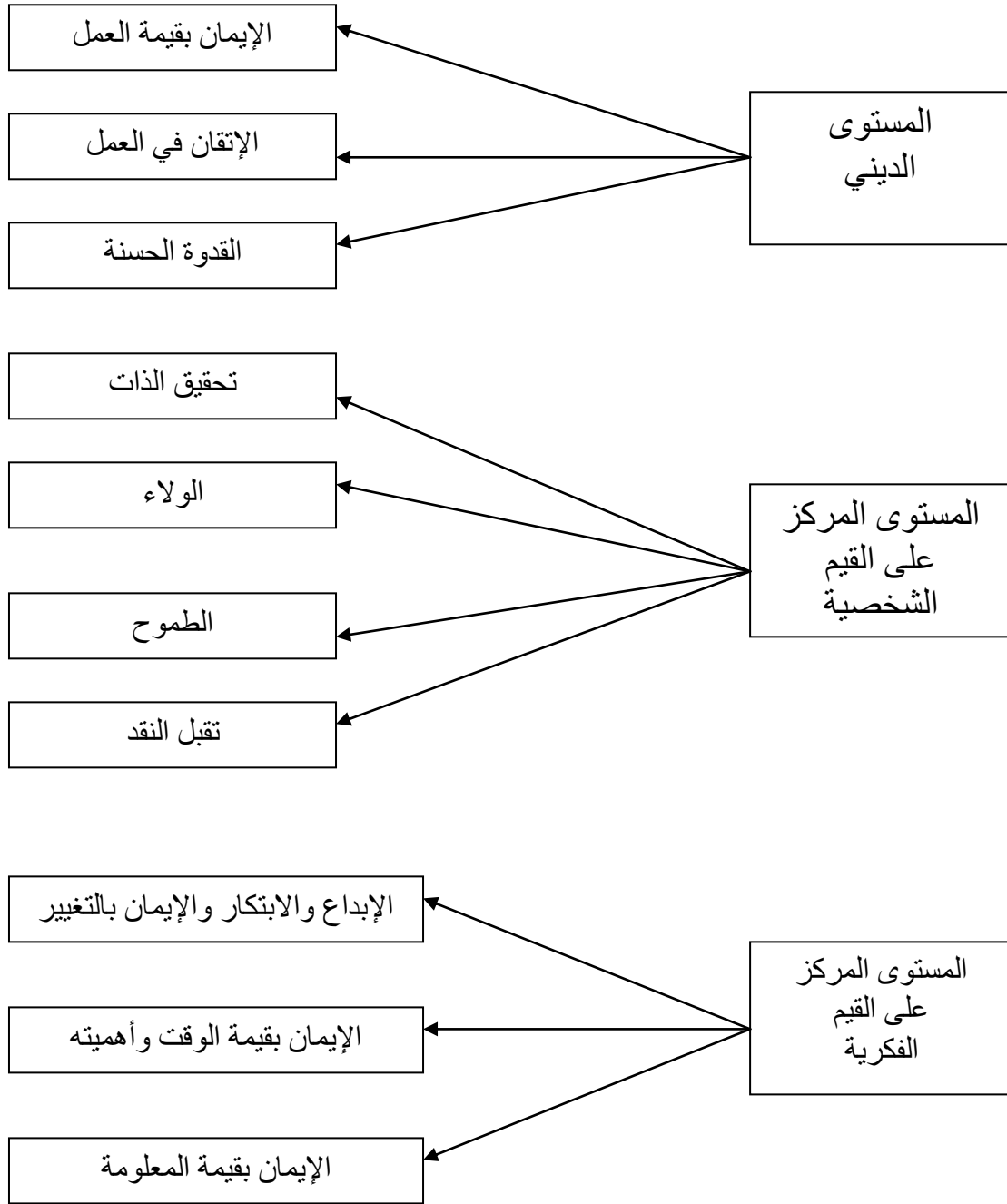
- القيمة الاجتماعية: الهدف العام يؤكد على المسؤولية الاجتماعية على حساب الربحية والمنافسة غير المباشرة بدلاً من المباشرة والمناخ التنظيمي الايجابي بدلاً من التجانس المهذّب.

-القيمة الدينية : الأهداف تؤكّد على الأمور الأخلاقية والالتزامات الأخلاقية

3-دراسة محمد فايل العريمي¹¹⁵ مجموعة من القيم وقد قسمها إلى ثلاث مستويات كما يظهر الشكل أدناه.

¹¹⁵ محمد فايل العريمي، معهد الإدارة العامة سلطنة عمان.

الشكل رقم 11: يمثل مجموعة من القيم مقسمة إلى ثلاث مستويات.



المصدر: من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

ونظراً لأهمية هذه القيم سنتطرق لكل قيمة.

القيمة الأولى: الإيمان بقيمة العمل.

إنّ اقتناع الفرد ومعرفته لعمله وإيمانه بأهميته يضمن تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية. وعلى كل فرد من أفراد المنظمة قبل أن يقدم على أداء عمل ما يجب عليه أن يؤمن بقيمة هذا العمل وأهمية نتائجه بالنسبة له وللمجتمع.

من الجانب الديني فيعد مفهوم العمل أحد المفاهيم القرآنية الأساسية، حيث يرتبط في الاستخدام القرآني بمضمونه المفاهيم الإسلامية الأخرى خاصة مفاهيم الإيمان والتقوى و الابتلاء والشكر، فجعلها له شرطاً من شروط الإسلام وسبباً في الحياة الطيبة في الدنيا والآخرة، كما ربط به الجزاء وبين التفضيل بين العباد والتفاوت في المنزلة والدرجة لديه على العمل لا على الجنس أو النسب.

يمثل العمل للإنسان تجربة تحمل في طياتها اكتساب العلم والمعرفة والمهارة وتبادل الآراء وتفجير الأفكار، وهو يتيح للفرد إمكانية تحقيق الرغبات الشخصية.

القيمة الثانية: الإتيان في العمل.

إنّ الحصول على جودة عالية في الأداء هو أحد النتائج الطبيعية التي يمكن أن تحققها المنظمة إذا ما بثت روح الإتيان في أداء العمل.

قد حث الدين الإسلامي على الإتيان في العمل فقال الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وهذا ما يثبت أن الإتيان في العمل قيمة إسلامية موجودة في المجتمع وإذا تشعبت في المنظمة يسود الإخلاص في أداء العمل.

فالمدير الذي يتحلّى بالصدق والأمانة والمراقبة الذاتية هو المتقن لعمله وهو شخص متحمّل للمسؤولية.

القيمة الثالثة: القدوة الحسنة.

إنّ التربية التي ربى بها الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه حتى ارتقى بهذه الأمة إلى أعلى الدرجات كانت تقوم على أساس القدوة الحسنة، فقد رأى عليه أفضل الصلاة والسلام أنّها أكثر تأثيراً في نفوس وعقول أصحابه وهي أقوى من القول والنصح.

إنّ القاعدة التي تقوم عليها هذه القيمة هي أنّ الفرد يتأثر بتصرفات الآخرين، فهو يحاكي سلوكياتهم ويتعلّم قيمهم ومن هذه النقطة يجب أنّ تدرس في أفراد المنظمة فكرة أنّه قدوة حسنة لغيره. فيطور سلوكياته ويراقب الفرد تصرفاته.

القيمة الرابعة: تحقيق الذات.

إنّ الاتجاه العام لأي فرد في المؤسسة مدير كان أو موظفاً هو العمل من أجل تحقيق الحاجات الأساسية عند الإنسان (كما حددها هرم ماسلو) وفي المقابل يدركون أهمية التفكير بالنجاح والسعي للوصول إليه مهما اختلفت أهدافهم، ضف إلى ذلك أنّ الأفراد في حاجة ماسة للشعور بأهمية ما يقومون به من أعمال، وهذا أظهر الحاجة إلى هذه القيمة المهمة والتي يمكن أن تكون المقياس الذي نقيس به مدى نجاح الأعمال من فشلها. إنّ تحقيق الذات يمثل سعي الإنسان الذوّوب نحو تحقيق أهدافه وطموحاته وغاياته، وتحقيق الذات تعني امتداد الذات خارج حدودها حيث تترجم طاقات الفرد واهتماماته إلى انجازات في مجال الفكر أو العمل ويثبت من خلالها وجوده ويؤكد ذاته ويسهم في التقدّم والارتقاء.

القيمة الخامسة: الولاء¹¹⁶.

الولاء هو إدراك الفرد بأنّ تطوير المنظمة ونموّها يقود إلى تطوّر الفرد ونموه هو الآخر، وهذا يحتم غرس المفاهيم وتغيير سياسات المنظمة لكي تتلاقى مع احتياجات الفرد وتتولد قيمة الولاء، وللحصول على الولاء فإنّ الفرد مجبر على قبول أهداف المنظمة وقيمها وكذا المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى ارتباطه بالمنظمة ورغبته في البقاء والاستمرار فيها، وبالتالي الولاء يركز على رغبة الفرد في تحقيق النمو والتقدّم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة. وليتولد الولاء عند أفراد المنظمة يجب عليها¹¹⁷:

- تحديد وبوضوح أهدافها وهذا يؤدي إلى إدراك سريع وفهم هذه الأهداف.
- تعطي للأفراد حق مشاركة أكثر فعالية في التنظيم (إعطائهم دور أكبر في عملية اتخاذ القرارات).

¹¹⁶ تنمية الولاء والإخلاص للمنظمة مهم لضمان نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها والولاء هو شعور الفرد اتجاه المنظمة والتزامه بتنفيذ أهدافها وذلك من خلال ارتباط الفرد بقيم المنظمة ومبادئها.

¹¹⁷ محمد فايل العربي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 215.

– استحداث أنظمة محفزة جديدة والعمل على بناء ثقافة المنظمة.

القيمة السادسة: الطموح.

عرّف الطموح على أنه: "الاستعداد النفسي عند الأفراد نحو تحديد الأهداف في الحياة والسعي للوصول إليها"¹¹⁸، فالطموح هو تحديد الأهداف مع النجاح في الوصول إلى تحقيقها.

فالمنظمة الطموحة هي المنظمة التي تحتوي على إدارة طموحة وهذا ما يحتم هذه القيمة في أفراد المنظمة لأنه أمر أساسي يحقق تقدم منظمة الأعمال، فالإدارة الطموحة تمتاز بالنظرة الإيجابية المتفائلة للحياة وسعيها نحو التفوق وميلها للعمل بجد وكفاءة حتى تتحقق الأهداف الموضوعية. فالإنسان الطموح يتحمل المسؤولية ويعتمد على نفسه وهو مثابر راضى على الوضع الحالي ويسعى لتطويره.

القيمة السابعة: تقبل النقد.

النقد البناء والهادف يعتبر وجهاً هاماً لمحاسبة الفرد لنفسه وهو وسيلة مهمة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها. وتقبل النقد * دليل على رحابة صدر الإنسان ومقدرته على التحكم في نفسه وضبطها وهو دليل على رجاحة العقل وحكمته. لكن الوجه الثاني من النقد هو النقد الهدام والهادف إلى التجريح أكثر من البناء وهذا ما يضر الفرد.

إنّ الفرد يجب أن يفعل ما يريد تم يؤمن أن الانتقادات لن تؤديه، وأن يعلم أنّ من خلال النقد سيحصل على معلومات يمكن أن تساعد على النمو والتطور وتعلم مهارات ومعارف جديدة.

القيمة الثامنة: الإبداع والابتكار والإيمان بالتغيير.

الإبداع والابتكار من السمات التي سوف تميز المستقبل، إنّ الإدارة يجب أن تنمي عند الفرد حب الاستطلاع والاستكشاف. والإيمان بالتغيير يتطلب تشجيع الأفراد على الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة والثقافات المختلفة ومن هنا الخروج عن أساليب التفكير المألوفة والانطلاق إلى أفكار بلا حدود أو قيد.

¹¹⁸ محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 255.
* يجب على الإنسان أن يتقبل النقد فالكمال لله وحده سبحانه وهذه مقولة يجب أن تغرس في الأفراد في أي منظمة ويجب على المدير أو المروّس أن يتدرب على تقبل النقد من الآخرين، لأنه وسيلة لتدارك الأخطاء وتصحيحها واكتساب معلومات ومهارات كانت غائبة.

القيمة التاسعة: الإيمان بقيمة الوقت وأهميته.

يصف Peter Druker الوقت بأنه مورد إلهام الذي إذا لم ننجح في إدارته، فلن ننجح في إدارة أي عمل نقوم به¹¹⁹. ومن هنا يجب على الإدارة أن تعلم مهارة التعامل مع الوقت للموظفين وتغرس في النفوس مفهوم إدارة الوقت والذي يمكن تعريفه بأنه الكيفية أو الطريقة التي يمكن من خلالها التحكم بالوقت بطريقة ناجحة.

القيمة العاشرة: الإيمان بقيمة المعلومة.

تقاس قوة المنظمة بقوة ما تملكه من معارف ومعلومات، فأصبحت المعلومة هي السلاح الذي يفصل بين نجاح أي منظمة أو فشلها.

من هنا وجب على أفراد التنظيم أن يكونوا قادرين على تلقي المعلومة أو الحصول عليها وفي نفس الوقت قادرين على تفسير تلك المعلومات باستخدام التقنية الحديثة.

إنّ الثورة المعلوماتية المسارعة تتطلب من أفراد التنظيم أن يكونوا مدركين لأهمية المعلومة وقادرين على المساهمة في هذه الثورة المعرفية بما يخدم مصالح المنظمة.

4- دراسة من منظور معرفي لنعمة الخفاجي وعادل البغدادي¹²⁰ والتي توصلت إلى تحديد الملامح الشخصية للإستراتيجي ويمكن تحديد هذه الصفات في النقاط التالية¹²¹:

- الإيمان بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً وغموضاً.
- مرونة التفكير الإستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه ووسائله.
- اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً.
- شخصية حاملة متفائلة تملك إرادة الخبير.
- اعتماد الذكاء الإستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الإستراتيجية.
- تصميم الخيارات الإستراتيجية في ضوء مازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والإبداع الإستراتيجي.
- البحث عن البقاء والنجاح وتحقيق مستويات أداء إستراتيجي متميز.
- استخدام موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقعاً قيادياً.

¹¹⁹ محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص224.
¹²⁰ الخفاجي نعمة عباس وعادل هادي البغدادي، ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء، منظور معرفي، بغداد، المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، 6-7 تشرين الثاني 2001.

¹²¹ نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي وعبد الرحمن الجبوري وجمال غانم الدباغ، الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص165.

- يؤمن بتحقيق الوعي الإستراتيجي مسترشداً بثقافة المنظمة ومنافسيها.
- التغيير الإستراتيجي أدواته في تحقيق الموازنة بين التحديات والميزة الإستراتيجية.
- يرحب مصالح المنظمة الإستراتيجية وينجح في قيادة التحالفات.
- يرحب ببناء المحفظة الإستراتيجية على أسلوب تنوع الخيارات والتعامل مع الأخطار لتعظيم العوائد وتخفيض الكلف.
- يرصد التوجه والمسار الإستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعالاً إستراتيجياً.

5- دراسة صلاح عبد القادر النعيمي¹²² حول مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة.

- وصلت هذه الدراسة * لنتائج قيمة في مجال تحديد مواصفات المدير القائد أو المفكر الإستراتيجي ومن خلال هذه الدراسة قد حددت المواصفات من خلال محورين أساسيين:
- أولاً: المواصفات الشخصية.
- 1- الخصائص الشخصية.
- أ- الخبرة الشخصية (سنوات الخدمة في مجال العمل).
- وخلصت نتيجة البحث إلى أن سنوات الخبرة يجب أن تكون أكثر من 15 سنة ونسبة أقل تؤشر على ضرورة أن لا تقل خبرة الإستراتيجي عن 10 سنوات في مجال العمل.
- ب- سنوات الخدمة في منصب قيادي (مدير).
- وكانت نتيجة الاستقصاء تنص على أن خدمة الإستراتيجي في منصب قيادي ينبغي أن لا تقل عن 5 سنوات.
- ج- التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي).
- وفيما يخص المؤهل العلمي، فتبين النتائج أنّ هناك توجهاً عاماً نحو تأشير أهمية أن يكون المدير الإستراتيجي حاصلاً على شهادة عليا تؤهله لأداء المهمات المطلوبة وكانت إجابات الأساتذة باتجاه حصوله على شهادة الدكتوراه نسبة 87.8%.
- 2- الفلسفة الشخصية.

¹²² د صلاح عبد القادر النعيمي، عميد المعهد التقني- بابل جمهورية العراق.

* اعتمد الباحث في بحثه على إعداد استمارة الاستقصاء وهذا على ما ورد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وما وصلت إليه دراسة الخفاجي والبيгдаي وقد شارك في إغناء الاستمارة أساتذة جامعيين وقد بلغ عدد الاستمارات التي أخضعت للتحليل 87 استمارة منها 41 منها للأساتذة و37 استمارة للقادة. ولتحديد مستوى أهمية كل المواصفات قيد الدراسة استعمل مقياس ليكرت الخماسي.

على الإستراتيجي أن يمتلك مجموعة من القدرات تعينه على التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجه المنظمة في الحاضر وفي المستقبل. وتعد فلسفة المفكر الإستراتيجي وقيمه عاملاً مؤثراً في صياغة الإستراتيجية التي تشكل بناءً على إدراكه لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية وما يحمله من خبرة وخصائص شخصية¹²³.

كما أنّ اختلاف الإستراتيجيين عن بعضهم يعود إلى فلسفتهم الشخصية، التي تستند إلى اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقياتهم والقبول بالمخاطرة والمسؤولية الاجتماعية والربحية والأهداف قصيرة الأمد مقابل الأهداف بعيدة الأمد¹²⁴. وأثبتت النتائج أهمية الفلسفة الشخصية بشكل عام.

ثانياً: القدرات الأساسية للمفكر الإستراتيجي.

1- الرؤية:

تعتمد قدرات الإستراتيجي على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدّد من خلالها اتجاه المنظمة. فقد وصفت الرؤية من طرف Larwood على أنها من الناحية الفنية مكوّن افتراضي لا يمكن ملاحظته بصورة مباشرة، وهو يحمل معنى يتجاوز أي وصف منفرد أو بسيط، ووفقاً لمنظور أكثر تحديداً يعبر Miller and Dess عن الرؤية ضمن المنظور الإستراتيجي بكونها تشير إلى مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وباتجاه التفكير لتصف اكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة¹²⁵.

لقد أكّدت نتائج البحث من خلال الاستبيان وهذا من خلال إجابات القادة والأساتذة على أنّ تمتع المدير الإستراتيجي برؤية ذات الأبعاد الشمولية هي أكثر أهمية من بقية القدرات الأخرى.

2- التفكير الإستراتيجي.

أ- مدى توفر أبعاد التفكير الإستراتيجي.

¹²³ صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يونيو حزيران 2003، مرجع سابق، ص 46.

¹²⁴ David, Fred R, Strategic management : concepts and cases. New Jersey, 8 th edition ; prentice hall, Inc 2001, p 09.

¹²⁵ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص123.

- التصور المبني على التخيل.
 - الإدراك (تحليل وفهم المعلومات والحقائق المطلوبة).
 - التبصر (تمحيص وتدقيق الظواهر).
 - الحدس (توجه الذهن واكتشاف علاقات جديدة ونتائج يسترشد بها في المستقبل).
- وكانت نتيجة البحث تظهر ضرورة توفر هذه الأبعاد.
- ب- مدى امتلاكه لقدرات التفكير الإبداعي:
- الفطنة و الذكاء الطبيعي (التعلم واكتساب المعرفة).
 - الابتكار أو الخلق.
 - الإبداع من خلال التوصل إلى علاقات أو حلول أو أنماط جديدة غير مطروحة سابقا.
 - المرونة (عمق التفكير وتعدد وسائله ومناحيه).
- وأثبتت النتائج على تأكيد ضرورة امتلاك الإستراتيجي لمؤهلات ذات علاقة بالموهبة والحس الفطري، ضف إلى ذلك أهمية المرونة في التفكير.
- 3- القرار الإستراتيجي:
- تتخذ القرارات الإستراتيجية عادة تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات، فتصنع مع وجود معلومات غير كافية أو خاطئة بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل، ومثل هذه القرارات يستوجب توفر قدرات متميزة وقد حددها الباحث في ما يلي:
- أ- مساهمة في صياغة القرار الإستراتيجي:
- صياغة الغايات العليا للمنظمة.
 - تحديد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها.
 - بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة.
 - البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة.
- وكان العنصر الثاني أهم القدرات وبعدها أهمية البحث في الفرص الجديدة واستغلالها المتاح منها.
- ب- مقومات نجاح القرار الإستراتيجي.
- التأثير في مجرى الأحداث للحصول على المكاسب.
 - حشد الإمكانيات في الزمان والمكان المناسبين.

- المناورة (تقديم الخطط البارعة لتحقيق التفوق).
- القيادة المنسقة والمسؤولة والملتزمة نحو الغايات.
- 6- دراسة كلا من John Hoover et Danny cox: قام الباحثان بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القيادة إلى عشر صفات¹²⁶.
- 1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد أن يعيش بأخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة الشخصية والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
 - 2- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومتميزة.
 - 3- الانجاز: فالمدير الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات.
 - 4- امتلاك الشجاعة: هناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أنّ الشخص المسالم يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
 - 5- العمل بدافع الإبداع: يتميز المدراء الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، فهم يتمتعون بالحماس والإقدام، فالمدير الفعال هو شخص مبدع خلاق.
 - 6- العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
 - 7- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
 - 8- استمرار الحماس: إنّ أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على

¹²⁶ مفهوم الإدارة القيادية وأنواعها، تاريخ الاقتباس: 2009-04-28، راجع الموقع الإلكتروني التالي: mohammdinternet.google pages.com/78doc

ذلك الحماس، فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومرتصرة بين تلك الصفات.

9- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون العمل سليماً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكامللاً لا يتجزأ، منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

7- دراسة أخرى: برزت مجموعة من العوامل (القيم) من خلال ما نشر من البحوث العلمية التي أجريت على شخصيات قيادية ناجحة في مجالات الابتكار ورجال أعمال ومسؤولي مشروعات ناجحة أبدعوا في قيادتهم (تتطبق هذه الصفات على النساء كانبطاقها على الرجال)¹²⁷:

- 1- القدرة الذهنية: ليس من الضروري أن يكون عبقرياً.
- 2- الاهتمامات والقدرة الواسعة: ليس القائد المبتكر الناجح أسير تخصص ضيق، بل يمتلك فهماً عاماً وثقافة واسعة ولديه قدرات متنوعة واهتمام خاص بالعمل المناط به بالإضافة إلى الاهتمام بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة الأخرى.
- 3- مهارات الاتصالات والتخاطب: لقد كانت إحدى صفات الرسول صلى الله عليه وسلم البارزة أنه "أفصح العرب لساناً" إذن الأقدر على التعبير عن الجماعة هو قائد الموقف.
- 4- النضج: لا أثر للصفات الطفولية في شخص القائد الناجح، تتسم جميع توجهاته وتصرفاته بسمات الرجولة والنضج وتقدير المسؤولية. أما نفسياً فهو دائم الاطمئنان والتوازن في ذاته مما يجعله مصدراً للأمان والطمأنينة لدى أتباعه.
- 5- الهمة العالية: لقد تعارف البشر منذ القدم على أن قوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة والعزيمة، كلها من القيم البارزة للقيادة القويّة.
- 6- المهارات الاجتماعية: القيادة أساساً هدفها تحقيق العمل من خلال الآخرين، مما يبين أن القائد الناجح لابد أن يعتمد كثيراً على المهارات الاجتماعية.

¹²⁷ فاروق أحمد فرحات، مدير عام سادمتك، المملكة العربية السعودية، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص538.

7- القدرات الإدارية: كما يجب أن يتوفر في المدير أو القائد التأمل والإبداع والتخطيط والتوجيه والقدرة على الإنجاز واتخاذ القرارات.

8- مجموعة من البحوث حول القيم والصفات الواجب توفرها في المدير الإستراتيجي أو

القائد الإستراتيجي وهي ملخصة في الجدول التالي (الجدول رقم: 06).

القيم	الباحث
الرغبة: الحافز أو المحرك الداخلي الذي يدفع ويرفع من مستويات الاستعداد والجاهزية لقيادة الآخرين. الذكاء: قدرة القائد على التحليل والربط ما بين الأحداث والأمور والحكم بعقلانية واتزان على تفاعلات ونتائج أعمال الآخرين. الثقة: هذه الصفة مرتبطة بمدى قدرة الفرد ببناء جسور الثقة والإقناع ما بينه وبين الآخرين. التواصل والاتصال: هذه الصفة مرتبطة بالقدرة على فهم دوافع واحتياجات الآخرين وأفضل أساليب وأدوات التواصل معهم سواء في حدود أسوار التنظيم أو خارجها.	Gray يحدد الباحث أهم الصفات الواجب توفرها في القيادة ¹²⁸ .
حدد الباحثان ثلاث قيم ضرورية والتي يجب أن تتوفر في القائد وهي تشكل مثلث وهذه القيم هي: الطموح L'ambition: وهو يقود الإنسان من أجل تحقيق أحلامه الشخصية وأحلام المنظمة. الكفاءة La compétence: تساعد على تحقيق أحلام المدير وهذا من خلال توفير الثقة بين الأفراد. الاستقامة والتكامل (الانسجام والاتزان في سلوك المدير) L'intégrité : شرط لتأمين صحة القرارات والتي تمكن الفرد من تحقيق طموحاته من خلال تكريس كفاءته.	Bennis et Goldsmith ¹²⁹
خلصت هذه الدراسة إلى أربع قيم وصفات أساسية هي: 1- الأمانة: احتلت قيمة الأمانة المرتبة الأولى في العام الإسلامي من دول العالم كافة، وهي الصفة المهمة التي يتطلع إليها الناس في القيادة، إذ هذه القيمة الإنسانية المهمة حث عليها الدين الإسلامي، وذلك في قوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين". 2- التطلع إلى المستقبل: يجب أن تتوفر في المدير بوصفها قيمة مهمة وهي تعني رؤية القائد للمستقبل ومعرفة الخطوات المستقبلية لتحقيق	دراسة عالمية قام بها أساتذة وخبراء في الإدارة والقيادة بدأت منذ 1987 حتى سنة 2002 ¹³⁰

¹²⁸ ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الرابع- الجمعية السعودية للإدارة بعنوان: القيادة والتفكير الإستراتيجي- الطريق إلى المستقبل، 20-21 مارس 2006، من إعداد أ.د معصومة صالح المبارك، وزيرة التخطيط ووزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، دولة الكويت، ص 12، تاريخ الاقتباس: 28-09-2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa

¹²⁹ Thierry C Pauchant, Estelle M Morin, le leaderships de grandes valeurs, voir le site web :

www.cmehec.org/texte_ssi/.../lead_grande-valeur.Ftf

¹³⁰ هذه الصفات والقيم جاءت نتيجة لبحوث ميدانية خلال سنوات عديدة قام بها أساتذة وخبراء في الإدارة والقيادة بدأت منذ سنة 1987 حتى 2002 واعتمدت على مشاركين من شتى دول العالم وقاراته في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وأوروبا وأستراليا وإفريقيا، لمزيد من التفاصيل راجع المرجع التالي: الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية العدد 5495 بتاريخ 27 أكتوبر 2008، دراسة عالمية، 4 صفات أساسية للقيادة الإداريين، فهد مهندس فهد، تاريخ الاقتباس 30 أوت 2009، الموقع الإلكتروني: www.aleqt.com/2008/.../article_160520.html

<p>هذه الرؤية.</p> <p>3- الكفاءة: تعني الفعالية والقدرة والمساحة التي يمكن من خلالها انجاز المهام الصعبة وهي تعني كذلك الفهم الشامل لجوانب العمل وجميع مهاراته الفنية والإنسانية والقدرة التكيف مع المتغيرات.</p> <p>4- الدافعية والتحفيز: تتمثل في الإيجابية والحماس والحيوية والنشاط لتحقيق رؤية المستقبل، وبث روح البهجة والسرور في نفوس العاملين والزملاء في العمل، فالناس بطبيعتهم متحفزون لتحقيق أهدافهم وأداء أعمالهم بحيوية وتفاؤل للمستقبل.</p>	
--	--

الجدول من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

3-2 مناقشة القيم التي لم ترد في الدراسات:

خصص هذا العنصر للتطرق لأهم القيم التي يجب أن تتوفر في المدير الإستراتيجي ولم ترد في البحوث التي تم التطرق إليها، وحتى وإن ذكر بعضها في البحوث إرتئينا أن نقدّم تعاريف أكثر شمولية وتوسع لهذه القيم.

أ- القيم الإسلامية:

في البداية نتطرق إلى القيم في الإسلام من خلال ما ورد في القرآن الكريم من قيم تميّز بها الأنبياء والرسل ومن السنة من قيم سيد الخلق محمد رسول الله صلى الله عليه وسلّم. يمثل الإسلام آخر الديانات السماوية وأشملها، إذ بيّن الله سبحانه وتعالى أنّ من يعتنق غير الإسلام فلن يقبل منه، وهذا دليل على تفضل الله للإسلام ليكون الدين لكل البشرية، فهو يمثل دستور الحياة الأفضل ومنهج التعامل في شتى المجالات، فيحمل الإسلام في مضمونه أسمى القيم الإنسانية وأكرمها وأفضلها على الإطلاق وكان الرسول محمد صاحب الرسالة الإسلامية قدوة لأمتة وقائداً ناجحاً لها ولا يمكن أن نجد قيم أحسن مما تحلى به سيدنا رسول الله، ولكن لا ننسى القيم التي توفرت في الأنبياء والرسل من أمانة وحكمة وصدق وحفظ وفيما يلي أبرز هذه القيم.

إذا ألقينا نظرة فاحصة على نظرة الإسلام لقيم القيادة نجد أنه ورد في القرآن الكريم إشارة إلى ركائز القيادة في الآية الكريمة " قالت إحداهما يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ، إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"¹³¹ وهذا تأكيد على قيمتي الأمانة والقوة.

القوة: قال تعالى: "يا يحيى خذ الكتاب بقوة وأتيناه الحكم صبياً" ¹³²، فالقوة (الإرادة والعزيمة...) هي القوة البدنية والذهنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، فالمدير

¹³¹ الآية 26 من سورة القصص.

¹³² الآية 12 من سورة مريم.

الإستراتيجي في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وعلى مدى حيويته ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمل ، كلها من أجل أن يشبع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

الأمانة: قال تعالى: "إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً"¹³³.

فالإسلام يمجّد الأمانة ويحث على الإخلاص في العمل والسهر على صيانة حقوق الناس، لأنّ استهانة الفرد بما كلف به ينجر عنه انتشار التفريط والفساد. إنّ الإسلام يشدّد على الأمانة ويعتبرها فضيلة ضخمة بها تستقيم أمور الناس وتقضى مصالحهم.

والأمانة يبحث عنها الأشخاص في قياداتهم لكي يؤكدوا لهم أنهم يستحقون ثقتهم وأنهم يريدون أن يؤمنوا بأنّ هذا الإنسان صادق ومخلص وصاحب مبادئ، وغالباً ما يتحدث الناس في مجالسهم عن صفات القيادة مثل الصدق والاستقامة وقوّة الشخصية والمصادقية والنزاهة وكلّها تتمثل في الأمانة والسلوك الأخلاقي الحميد في القائد الإستراتيجي.

الحكمة: كما وردت الحكمة* في القرآن الكريم، قال الله تعالى في محكم تنزيله: "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلاّ أولوا الألباب"¹³⁴ إنّ الإدارة السليمة والقويمة تحتاج إلى الحكمة، لأنّ الإدارة تتعامل مع بشر وليس آلات، ولا يستطيع الإنسان أن يقود غيره مهما توفر له من القوّة إلاّ بالحكمة، فهي تضع كل شيء في مكانه، الغضب والحزم والشدة في المواضع التي تحتاج إلى ذلك، واللين والتسامح والرحمة أيضاً في المواقف التي تتطلب ذلك.

الحفظ والعلم: قال الله تعالى: "قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم"¹³⁵.

فالإنسان على نفسه بصير وأدرى بقدرته وكفاءته في النظر بالموضوعية لا سيما أن سيدنا يوسف عليه السلام قد أثبت في مراحل حياته على حكمته، عند صدق التعبير في رؤيا الملك، وتدل "إني حفيظ" على القيمة القيادية والشخصية والعملية في حفظه للغلاة

¹³³ الآية 72 من سورة الأحزاب.

* قال علي بن أبي طلحة عن ابن عباس: يعني المعرفة بالقرآن ناسخه ومنسوخه ومحكمه ومتشابهه ومقدمه ومؤخره وحلاله وحرامه وأمثاله. وقال ليث بن أبي سليم عن مجاهد ليست بالنبوة ولكنه العلم والفقه والقرآن، راجع تفسير القرآن العظيم لابن كثير، مرجع سابق، ص 294.

¹³⁴ الآية 269 من سورة البقرة.

¹³⁵ الآية 55 من سورة يوسف.

والأرزاق، فلا تفسد ويصون الأموال فلا تضيع ويحفظ الحقوق لأصحابها فهي حفظ للأمانة من خلال القيام بالمسؤولية وواجباتها.

كلمة عليم هي دلالة وإشارة الكفاية والمقدرة والمعرفة العميقة بمجال القيادة بمعنى أنه على دراية وعلم بالأمور الزراعية وبالأمور الاقتصادية والمالية والعمليات الحسابية، وعلیم بالمستحقين وعلیم بوسائل إيصال الغذاء والمال إلى أصحابه. فالعلم بما تعنيه الكلمة من تحصيل علمي ضروري لقيادة المنظمة والذي يعلم لا يستوي مع من لا يعلم، ففي عصرنا الحالي عصر التطور التكنولوجي الذي لا يرحم الذي لا يعلم، يحتّم على الإدارة العليا التحصيل العلمي والإمام بالتطورات الحاصلة في العالم المتغيّر.

قال تعالى: "إنّ الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء" والبسطة تعني الخير الكثير مع قدرة الحفاظ عليه والعلم والمعرفة والصحة البدنية مع أنّ كل هذا يعطيه الله لمن شاء من عباده الصالحين الذين يحكمون بالعدل.

الرأفة: إنّ الله رؤوف بعباده، فلما لا يتميز الإنسان الذي هو من مخلوقات الله بالرأفة والرحمة.

البصيرة: لغة هي العقل، الفطنة، العبرة، الشاهد أو الحجّة ويقال جوارحه بصيرة عليه، ويقول تعالى: "بل الإنسان على نفسه بصيرة"¹³⁶، فقال علي بن أبي طلحة عن ابن عباس سمعه وبصره ويديه ورجليه وجوارحه، وقال قتادة: شاهد على نفسه¹³⁷، فلإنسان بصيرة على نفسه فهي وسيلة لكي يحاسب بها نفسه ويتجنب الخطأ، فلا بد أن تتوفر البصيرة في المدير الإستراتيجي لكي تبين له الأفضل وترشده إلى الخيار الأفضل.

بهذا يتضح أنّ القرآن جاء بالفضائل كلها والخاتمة خص بها الله آخر رسله وجعل رسالته شمولية من حيث الفضائل وهذا ما يدفعنا للتطرق إلى القيم القيادية للرسول صلى الله عليه وسلم.

¹³⁶ الآية 14 من سورة القيامة.

¹³⁷ تفسير القرآن العظيم للإمام أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، الجزء الرابع، طبعة جديدة منقحة مصححة، بإشراف مكتب البحوث والدراسات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص1970.

الأخلاق: رسخت السنة النبوية البعد الأخلاقي في جميع ميادين الحياة، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم مثلاً أعلى للأخلاق والأدب، فقد قال صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"¹³⁸ ويقول أيضاً "أكمل الناس إيماناً أحسنهم خلقاً"¹³⁹.

فقد كان قائد الأمة قبل وبعد البعثة يمتاز بخلق طيب وبتحدثنا عن أخلاق الرسول صلى الله عليه وسلم، نجد أنفسنا أمام سيل هائل من مكارم الأخلاق والفضائل، فمن خلقه القويم الصدق والأمانة حيث كان ينعت من طرف أهل مكة بالصادق الأمين، وقد كان يجسد مكارم الأخلاق بالقدوة باعتبارها سلوك له تأثير بالغ الأهمية في النفوس المستقيمة والعقول النيرة.

القدوة الحسنة: قال تعالى: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً"¹⁴⁰، فقد حرص الرسول الكريم على تأكيد هذه القيمة من خلال أقواله وأفعاله حتى تتبناها الأمة وتجسدها ميدانياً إقتداءً به، إنَّ لهذه القيمة تأثير كبير في نفوس وعقول الناس وهي أقوى من القول والنصح، فغرس هذه القيمة في الإدارة العليا لها تأثير كبير على أعضاء المنظمة في سلوكهم وتصرفاتهم.

الصدق: قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين"¹⁴¹، فهذه الآية تؤكد على ضرورة التمسك بالصدق في جميع المعاملات، فالصدق هو أساس الفضائل النفسية وضرورة ملحة في الحياة، فكان أبغض خلق إلى الرسول صلى الله عليه وسلم الكذب.

اعتمد بناء الأمة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم على الصدق ولعل أصدق الأمم هو صدق أفراد الأمة الإسلامية، ومحاربة الكذب والظنون والإشاعات. فهذه القيمة التي تحلى بها قائد الأمة الإسلامية ونجاحه في جمع الصفوف وقيادة أمتة دليل على أهميتها وهذا ما يؤكد ضرورة توفرها في القيادة الإدارية في منظمات الأعمال. تمثل المصداقية جوهر القيادة في عصرنا الحاضر، والناس بطبيعتهم يحتاجون إلى القادة الذين

¹³⁸ رواه الإمام البخاري في صحيحه في الأدن المفرد، نقلًا عن المنظومة القيمية الإسلامية، مروان القيمي، المكتب الإسلامي، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، 1996، ص24.

¹³⁹ رواه الترميذي من أبي هريرة، نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص43.

¹⁴⁰ الآية 21 من سورة الأحزاب.

¹⁴¹ الآية 119 من سورة التوبة.

يتمتعون بالمصداقية، وأعضاء المنظمة يحتاجون إلى مدير إستراتيجي صادق مع نفسه ومع غيره ومع أهدافه وطموحاته.

الوفاء بالعهد: قال تعالى: "وبعهد الله أوفوا ذلكم وصاكم به لعلكم تذكرون" ¹⁴² ، الإسلام يوصي بضرورة احترام العهود التي تسجل فيها الالتزامات، فانتشار الثقة في الإدارة وفي كل المعاملات الاقتصادية والتجارية أساسه افتراض الوفاء في أي عهد. إذا كانت أهداف المنظمة هي خدمة العملاء وإرضائهم فعلى المنظمة أن توفى بهذه الأهداف لأنّ تحقيق رؤية وأهداف المنظمة هو تحقيق لإستراتيجيتها، فابتعادها عن الأهداف وعدم الإيفاء بها هو إهمال لإستراتيجيتها.

الإحسان: يعتبر واجب طبيعي ينبثق من عقيدة الإيمان التي تعتبر مصدر كل خير مصداقاً للآية الكريمة "وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغني الفساد في الأرض" ¹⁴³ . وما ورد في الحديث النبوي في تعريف الإحسان حيث سأل جبريل عليه السلام النبي صلى الله عليه وسلم. فالإحسان ضروري في التعاملات فعلى المدير الإستراتيجي أن يكون محسناً في عمله وأهدافه ورؤيته الإستراتيجية.

إلى جانب كل هذه القيم يمكن أن نضيف وبايجاز القيم التالية لأن التطرق لهذه القيم كل على حدى يتطلب دراسة مطوّلة نتركها لأصحاب الاختصاص، فما يهمنا هو تحديد كل القيم التي تميز بها الرسول صلى الله عليه وسلم. **الإخلاص:** وهو صلاح النية والإخلاص لرب العالمين.

العدل: وهو الإنصاف في كل المعاملات وبين الناس فعلى المدير الإستراتيجي أن يكون منصفاً في تعامله مع أفراد المنظمة، لأن الأفراد إذا أحسوا أنهم يعاملوا بعدل وإخلاص يعكسوا ذلك في أداء وظائفهم وبالتالي في تحقيق مهمة وأهداف المنظمة. **الشورى وجمع الكلمة:** قال الله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" ¹⁴⁴ ، أو ما يطلق عليه في عصرنا الحاضر المهام الاستشارية (Staff functions)، ذلك أنّ التشاور في الأمور يبعد

¹⁴² الآية 152 من سورة الأنعام.

¹⁴³ الآية 77 من سورة القصص.

¹⁴⁴ الآية 38 من سورة الشورى.

القائد عن التسلط والاستبداد. ولقد وضع الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه أسس هذه القيادة فكان لا يولي على الأعمال إلا لأذكياء من المسلمين القادرين على العمل¹⁴⁵.
الطموح والتهيؤ للمستقبل: ذلك أنّ العمل القيادي يحتاج إلى بعد نظر والتزود بمعلومات جديدة أو اكتساب خبرات جديدة في كل المجالات، والإسلام يدعو إلى التجديد والابتكار وعدم الجمود، يقول عز وجل "ويخلف ما لا تعلمون"....وما أوتيتم من العلم إلى قليلاً" و "وقل ربي زدني علماً" وفوق كل ذي علم عليم" ويقول عليه الصلاة والسلام: "لا يزال الرجل عالماً ما طلب العلم فإذا ظن أنه علم فقد جهل".
تحمل المسؤولية: قيمة أكد عليها الله سبحانه عز وجل والرسول صلى الله عليه وسلم، إذ جاء في القرآن الكريم "كل نفس بما كسبت رهينة" ، "ومن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره" وجاء في الحديث الشريف "كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته".

تقبل النقد والتقويم البناء من الآخرين: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إذا نسيت فذكروني، فإنما أنا بشر أنسى كما تنسون"

ب- قيم أخرى: بعد أن عرضنا القيم التي وردت في القرآن والسنة، بقيت مجموعة من القيم التي نراها مهمة ومن بينها:

الفراسة أو الزكّانة*: الفراسة هي علم قائم بذاته ولهذا العلم أنصار يؤكدون أهمية الفراسة في خصائص المواقع القيادية للمنظمة عند كورت ليفين حيث يطلق عليهم بالأعضاء المفاتيح والذين يعدون أفضل الشرائح التي تقود عمليات التغيير في المنظمة¹⁴⁶. لقد ظهر علم الفراسة منذ أقدم العصور وقد فهم على أنه قوة ذاتية كامنة تظهر عند بعض الأفراد ويستخدمها الفرد لإدراك الكثير من الأفعال من خلال تفسير المعاني غير المنظورة والتنبؤ بالسلوك الإستراتيجي والأفعال المتوقعة.

¹⁴⁵ محمد حسنين العجيمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص111.

* وهي الزكّانة وهي لغة الفراسة وأن يظن الشخص فيصيب.
¹⁴⁶ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقيادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص128.

الريادة¹⁴⁷: عرف Don Harvey and Donald الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تميز الفرص واغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير متوفرة لباقي الناس ومنها¹⁴⁸:

- 1- الحاجة للإنجاز.
 - 2- الرقابة على الأعمال.
 - 3- لا يمكن إعاقة في حالة عدم التأكيد.
 - 4- يأخذ المخاطرة.
 - 5- القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسلوكية.
 - 6- يرى الفرص التي لا يراها الآخرون.
 - 7- لديه تصورات واضحة لما يمكن عمله.
 - 8- يجمع المصادر التي تجعل هدفهم واضحاً.
- فالمدير الإستراتيجي يجب أن يحدّد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمة ويجب أن يكون ريادياً وذا رؤية مستقبلية.

الشجاعة: هي الإقدام وأن لا ينهزم المرء عند الشدائد والمخاوف وقوامها في القوة العصبية. فالشجاعة تكمن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بعزم ولا تعني التهور والاندفاع، والتطبيقات العملية تظهر أن عدم توفر الشجاعة لدى القائد يؤدي إلى خوفه من الإقدام على العمل وبالتالي عدم النجاح في أداء دوره القيادي.

الذكاء*: من أهم القدرات العقلية اللازمة للمدير الإستراتيجي، فقد أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة، أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، فقد أكّدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعة "أوهايو" الأمريكية تحت إشراف الباحث ستوجديل أنّ الذكاء يشكل السمة أو القيمة الثانية من القيم الوثيقة الصلة بنجاح القائد، كما لاحظ الباحث في هذه الدراسة أنّ القائد الإداري يكون في الغالب أكثر ذكاءً من مرؤوسيه¹⁴⁹.

¹⁴⁷ من معجم الرائد هي رواداً ورياداً وتعني راد الشيء طلبه، وراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول، راجع المرجع: مسعود جبران، الرائد، معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، 1995، بيروت، لبنان، ص379.

¹⁴⁸ بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص19.

* يقصد بالذكاء بمعناه العام: القدرة على سرعة وجود فهم ما هو جديد، وهذه القدرة تختلف من شخص لآخر، وهي قدرة يحتفظ بها الإنسان طول حياته، فهي قدرة فطرية تتكيف بالوراثة ونوع البيئة التي ينشأ فيها الإنسان منذ ولادته.

¹⁴⁹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص321.

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور Imagination والتمتع بروح المرح والدعابة sence of humor .

أخذ المخاطرة: تأتي هذه المهارة في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال، ويمكن تعريفها بمقدار توجه المدير الإستراتيجي للميل نحو أخذ المخاطرة والجرأة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة في أسواق يسودها الغموض وعدم التأكد.

المبادأة: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، فهذه القيمة تمكن المدير الإستراتيجي من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد والقدرة على التنفيذ، وترتبط هذه القيمة بثلاث قيم أخرى: الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار وسائل الكفيلة لمواجهتها.

الإبداع * والابتكار: نقصد بمهارة الإبداع والابتكار أو التفكير الإبداعي الابتكاري، بأنها قدرة الفرد على استخدام إمكانياته العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها. وعادة ما يتميز المدير المبدع المبتكر بمجموعة من السمات والصفات الشخصية والأنماط السلوكية منها:

- الثقة بالنفس والتركيز على الانجاز وتحقيق الأهداف.

- التعامل مع الأمور بالتحليل والتمحيص.

- كثرة التساؤلات والرغبة في التطوير والتحديث.

- ضعف الرغبة في الالتزام بالنمطية والروتينية في التفكير والتصرف.

- الميل إلى الشفافية والحوار والمشاركة وتبادل الأفكار.

القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تعني كما يقول Barnard شعور القائد بعدم الرضا

عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه أو عدم

الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به¹⁵⁰.

* الإبداع لغة: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق. ويرى البعض أن الإبداع Creativity يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار Innovation هو التطبيق الخلاق والملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. راجع المرجع التالي: سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص22.

¹⁵⁰ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص328، بتصرف.

الحزم: هي تعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى، وتتطلب هذه القيمة الحكم الصائب في الأمور.

كما يقول F W Taylor: إنّ الحكم الصائب على الأمور يعني قدرة القائد على تحديد الأهمية النسبية للأشياء، وعلى الاختيار بين البدائل، وهذه القدرة يمكن تنميتها من خلال الخبرة والممارسة.

الإدراك: هي القوة التي تمكن القائد من بناء نظرية تعبر عن صنعته للعمل القيادي وتعتبر محرك له.

النزاهة: يجب أن يكون المدير الإستراتيجي نزيهاً وذا سمعة طيبة بين أفراد المنظمة، لأنه يمثل المثل الأعلى لهم في الصدق والأمانة والإنصاف، فالمدير النزيه يثق به أفراد المنظمة ويسعون معه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

التواضع: شرط ضروري في القيادة فلا يترفع على المرؤوسين بل يتعامل معهم كبشر وكأفراد ويتشاور معهم في تحديد الأهداف المرجوة.

سعة الخيال: يجب أن يكون للمدير الإستراتيجي خيال واسع يحدّد من خلاله الحلول للمشكلات والبدائل الممكنة.

الثقة: يتمتع القائد بشخصية قويّة وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للأزمات، وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف وأن يتعلم منه، وتؤدي ثقته بنفسه إلى مزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه¹⁵¹.

العواطف: بغض عن كل القيم التي ذكرناها، إلا أننا نجد دائماً أنّ القائد شخص عاطفي وحساس، فهو يحب ما يفعله وذلك في إطار من العاطفة والحب، ويؤدي عمله الذي يحبه بنفس الأسلوب يوماً بعد يوم.

¹⁵¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 172.

المبحث الثاني: الإدارة بالقيم.**1- نشأة وتطور الإدارة بالقيم.**

القيم الإنسانية وجدت مع وجود الإنسان على الأرض حيث ميزه الله عن بقية المخلوقات وكرّمه على كثير ممن خلق، حيث وهبه العقل الذي يستطيع التمييز بين الخير والشر والصالح والطالح وبين الإيجابي والسلبي. ولقد عرفت البشرية في الحضارات القديمة، نموذجاً رائعاً للإدارة بالقيم، أقامه يوسف بن يعقوب عليهما السلام في عهد مصر القديمة، واستطاع يوسف وضع إستراتيجية إدارية تخطيطية قام هو بوصفه المدير الإستراتيجي على تنفيذها وكانت نتائجهما أنه جنب مصر ومن حولها من المدن مجاعة دامت سبع سنين، قال تعالى واصفاً الخطة الإستراتيجية التي وضعها يوسف وكان هو المدير التنفيذي لها: " تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلاً مما تحصنون"¹⁵².

وهكذا يتبين لنا أن هذه الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى والمتمثلة في سبع سنين شداد لا ماء ولا زرع، كل شيء يابس، لم يكن لتتجح لو لا أنها اعتمدت على القيم وأهمها الحفظ والمتمثل في أرقى أساليب التقنية العلمية والأمانة، وقد جاء ذلك في قوله تعالى على لسان يوسف عليه السلام: "اجعني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم"¹⁵³. ويمكن أن نستخلص بأن الإدارة بالقيم قد ظهرت في أشكالها الأولى مع ظهور الإنسان وترسخت مع ترسخ القيم التي جاء بها الأنبياء والرسل وطورها الفلاسفة والمفكرون¹⁵⁴.

إنّ أهم تطور عرفته البشرية للإدارة بالقيم كان نتيجة ظهور العقيدة الإسلامية التي رسخت القيم الإنسانية الفاضلة في شتى مجالات الحياة وأهمّها الإدارة، فقد أجمل الرسول صلى الله عليه وسلّم رسالته السماوية في القيم فقال: " إنّما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" ومكارم الأخلاق هي عينها القيم الإنسانية السامية.

¹⁵² صورة يوسف الآية 47 و48.

¹⁵³ صورة يوسف الآية 55.

¹⁵⁴ مقال حول مفهوم القيم وأنواعها وتصنيفها وأهميتها، مقتبس بتاريخ 18-10-2009، لم يذكر صاحب المقال، الموقع الإلكتروني: forum.koora.com/F.aspx?t=18730601

وقد مرّ تطوّر الإدارة بالقيم في الإسلام بمراحل نوجزها فيما يلي¹⁵⁵:

1 مرحلة التخطيط : وقد بدأت هذه المرحلة من مكة المكرمة بداية النبوة حيث كانت

عبارة عن إعداد وزرع القيم التي تقوم عليها إدارة الدولة القادمة وكان المدير الإستراتيجي فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم وكان مصدر هذا التخطيط هو الوحي الذي كان ينزل عليه من المولى عز وجل.

2 مرحلة التنظيم: وقد برزت هذه المرحلة بشكل أكبر من المدينة المنورة حيث توفرت الشروط الأولية لقيام الدولة الإسلامية، وقد كانت كل العمليات الإدارية مبنية أساساً على القيم.

3 تطوّر الإدارة بالقيم بعد عهد النبوة: عرفت الإدارة بالقيم تطوّرًا كبيراً بعد عهد النبوة وبالأخص في عهد الخليفة عمر بن الخطاب الذي رسخ الفكر الإداري القائم على القيم ولا سيما الشورى وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية، تم تطوّر أكثر في العهود اللاحقة وبعدها بدأت تظهر الانحرافات والابتعاد عن أسلوب القيم مما كان سبباً في تراجع الإدارة بالقيم.

2- مفهوم الإدارة بالقيم : MBV : Managing by values

أ- المفهوم:

الإدارة بالقيم هي أداة إستراتيجية حديثة تستخدم لقيادة المنظمة، وتركز على تطوير وتحفيز القيم والاتجاهات الايجابية لتكون هي المحرك والمدير للمنظمة، وبالتالي فبدلاً من أن تدار المنظمة من خلال الأهداف كما عرضها P.Druker في فكرة "الإدارة بالأهداف"، ش تدار المنظمة من خلال القيم كما طرحها الدكتور مايكل كونور الأب الروحي لمفهوم الإدارة بالقيم ومؤسس مركز الإدارة بالقيم¹⁵⁶. إن الاعتراف بالقيم كمعيار ومقياس للإدارة يعني أن كل قرار أو خلاف يحدث في المنظمة يجب التعامل معه بالاستناد إلى المرجع الأساسي وهو قيم المنظمة. ويعتبر الهدف الحقيقي الذي من أجله ظهرت هذه الفكرة هي تلك التناقضات الواضحة بين ما يقوله الآخرون وبين سلوكهم الفعلي. ففي حين نجد أن شركات القطاع الخاص تعلن

¹⁵⁵ مقال حول مفهوم القيم وأنواعها وتصنيفها وأهميتها، مقتبس بتاريخ 18-10-2009، لم يذكر صاحب المقال، الموقع

الإلكتروني: forum.kooora.com/F.aspx?t=18730601

¹⁵⁶ محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص219.

لربائنها أنها على استعداد لتقديم خدمة متميزة لهم، نجد أن واقعها يخالف ذلك، والأمر نفسه يتكرر مع ما يزعمه بعض مدراء القطاع العام بأنهم يحترمون مبدأ الباب المفتوح في الحوار والذي يغلق بعد العبارة الأولى، إذاً فالموضوع لا ينتهي بعبارات منمقة بل إن الالتزام يتمثل من خلال السلوك والسلوك ينبع من خلال القيم.

الإدارة بالقيم هي تلك الإدارة المتجردة من الانحياز وتتسم بالموضوعية والتوجيه السليم والنية الخالصة، وهي تعتبر منهجاً متميزاً ومفرداً بكل الكمال والفضائل والايجابيات التي يمكن التصرف من خلالها جميعاً بما يحقق أعلى الأداءات وأكفى المهارات، مما يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية¹⁵⁷.

إنّ تطبيق فكرة الإدارة بالقيم يكسب المنظمة العديد من الفوائد من بينها، خلق قيم راسخة واتجاهات ايجابية ستؤثر على جميع العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة وتحفز المرؤوسين على تحقيق نتائج ايجابية متزايدة، مما يؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العمل. إنّ تطبيق هذه الفكرة يفرض على المنظمة أن تؤمن بالفكرة وتكون ما يسمى "المنظومة القيمية"^{*}.

ب- مراحل إنشاء الإدارة بالقيم.

تمر مرحلة إنشاء الإدارة بالقيم في المنظمة بثلاث مراحل مهمة وهي¹⁵⁸:

1 تحديد الأهداف: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف وقيم المنظمة ووضع وتحديد رؤية ورسالة المنظمة، كذلك يتم صياغة وتحديد مجموعة من القيم الجوهرية للمنظمة. ويجب أن تمتاز هذه القيم بمجموعة من الشروط نذكر منها تجسيد رسالة وأهداف المنظمة والوضوح التام والشفافية مع صورة مبسطة ومفهومة.

2 مرحلة الاتصال: يتم اتخاذ القرار بتطبيق هذه القيم والإعلان عنها واستعراض قصص النجاح للقيم الموجودة في المنظمة واستقبال ردود الفعل وحل الخلافات الناتجة من المعايضة اليومية للقيم.

¹⁵⁷ . مقال حول مفهوم القيم وأنواعها وتصنيفها وأهميتها، مقتبس بتاريخ 18-10-2009، لم يذكر صاحب المقال، الموقع الإلكتروني: forum.koora.com/F.aspx?t=18730601

* المنظومة القيمية تشتمل على مجموعة من القيم التي يتفق عليها أفراد التنظيم من جميع المستويات الإدارية ويلتزمون بها ويسعون باستمرار وبصورة حثيثة لتحويل هذه القيم إلى ممارسة واقعية داخل المنظمة.

¹⁵⁸ كينيث بلانكارد ومايكل أو. كونور، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم/ ترجمة د. عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، لم يرد مكان النشر ولا البلد، 2000، ص56.

- 3 مرحلة الإعداد والتوجيه: هي الطريق للتعامل مع القيم وإعداد وتوجيه الأهداف الشخصية، وهذا بما يتفق مع قيم المنظمة وكذلك متابعة التطبيق الفعلي لهذه القيم وتقييم نشاط الإدارة من خلال تطبيقها لمفهوم الإدارة بالقيم وفي هذه المرحلة يتم أيضاً استخدام أدوات عديدة للحصول على التغذية العكسية لتقييم التجربة.
- ج- خصائص الإدارة بالقيم: للإدارة بالقيم أثر كبير على السلوك الإداري في المؤسسة يتمثل في البعد القيمي والأخلاقي، وقد أكسب هذا الأخير الإدارة بصفة عامة بعداً اجتماعياً هاماً، وسنختصر أهم خصائص الإدارة بالقيم في النقاط الآتية:
- الإدارة بالقيم ثمرة المجتمع الذي يرتبط بأخلاقيات سامية فاضلة.
 - تتميز الإدارة بالقيم على الاهتمام بالجانب المادي والروحي على حد سواء.
 - تختص الإدارة بالقيم بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بإنسانية سامية تشركه في اتخاذ القرار حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية.
 - تعمل الإدارة بالقيم على احترام النظام وتحديد المسؤوليات، كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي وتعمل على تحقيق الطاعة.

3- المنظومة القيمية لمنظمات الأعمال Value system

إنّ القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أنّ القيم تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية وعلاوة على ذلك فإنّ المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم عمل مشتركة، إذ سيكون الموظفون على دراية بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، ومن ثم سوف يكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير ومن خلال هذه القيم سوف يشعرون بأهميتهم في المنظمة، وسوف تثار دافعيتهم لأنّ الحياة في المنظمة سوف تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنّها تؤدي إلى إيجاد شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة وتصبح القيم حقيقة في عقول عدد كبير منهم، كما تتلخص القيم بما يلي¹⁵⁹:

- تعمل كمعيار لتوجيه عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية.
- تعتبر أدوات مؤثرة لتغيير الثقافة المؤسسية السائدة.

¹⁵⁹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص 139.

- تعمل على تحفيز العاملين والتزامهم بالعمل.
- تعبر عن المعتقدات الأساسية حول أفضل الممارسات التي يجب أداءها من قبل العاملين.
- توجه القادة نحو بناء الهياكل وتصميم وتطوير الأنظمة والمهارات المطلوبة من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية.
- إنّ وجود قيم مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المنظمة، فهي تشير إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة والتي يجب بدل أقصى الجهود لتحقيقها، مثل عملية تطوير المنظمة أولاً، والعلاقات الخارجية ثانياً والإستراتيجيات طويلة المدى ثالثاً، كما أنّ القيم تحدّد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تلعب دوراً هاماً في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة تتجسد أهمية القيم في العديد من جوانب العمل، وتتمثل كما يشير (Morrisey) كالآتي¹⁶⁰:
 - تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المنظمة في مختلف الميادين.
 - تحدّد نوع الأعمال التي تقوم بها أو لا تقوم بها المنظمة.
 - تحدّد توقعات المنظمة وتواصلها إلى الأطراف الأخرى.
 - تعمل على جذب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل.
 - ترسم الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة أعمال المنظمة.
- إنّ التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في منظمات الأعمال ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة، لكن في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم وسلوكياتهم وأدائهم اليومي.
- وفي حقيقة الأمر لا توجد الكثير من الوسائل التي تساعدنا على معرفة تشكيل القيم وتغيرها في منظمات الأعمال إلا بحدود ضئيلة، فقد طوّر الباحث (Richard Barrett) ما يطلق عليه وسائل تحقيق ومعرفة قيم المنظمة، وفي إطاره فإنّ الأفراد يستخدمون ثلاثة معايير أو أسس قيمية أو سلوكية للخيار، الأولى وهي القيم الشخصية والتي تصف أفضل تطبيقات قيمية على المستوى الفردي، أما الثانية فتتمثل في القيم التنظيمية والتي تصف كيفية عمل المنظمة، وهذه تمثل قيم تنظيمية مستندة لترابط منطقي موضوعي وذاتي مع

¹⁶⁰ Morrisey, George L, A guide to strategic thinking:building your planning foundation, john wiley and sons, INC, 1996,p22.

القيم الشخصية، فيما تتمثل الثالثة بالقيم المثالية للتنظيم، والتي تبين الجوانب الأساسية للأداء التنظيمي العالي المرتبط بأداء فرق العمل المختلفة¹⁶¹.

إنّ أفضل البيانات لمنظومة القيم هي تلك التي تعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول الأمور الثلاث التالية:

- الأفراد: أي بمعنى طريقة التعامل مع العاملين والعملاء.
 - العمليات: أي بمعنى طريقة إدارة منظمة الأعمال واتخاذ القرارات وتوفير المنتجات والخدمات.
 - الأداء: أي بمعنى التوقعات بخصوص مسؤوليات منظمة الأعمال وجودة منتجاتها وخدماتها.
- لقد طرح (Morrisey) قائمة بقيم مختلفة مفيدة لمنظمات الأعمال، لكن خصوصية المنظمة تتطلب منها تطوير قائمتها الخاصة وفق اعتباراتها وخصوصيتها وهي¹⁶²:
- الأخلاق : تعد الأخلاق من بين القيم البديهية المسلم بها والمعروفة أهميتها لدى الجميع، وعادة ما يتصرف العاملون بأسلوب أخلاقي في العمل ومن دون أي تردد وذلك لأنّ الأخلاق تكمن في سرائر الإنسان، غير أنّ عملية التأكيد للآخرين على القضايا الأخلاقية لربما تثير بعض التساؤلات والشكوك في أذهانهم.
 - السلامة : لو كنا نعمل في صناعة معينة كتصنيع المواد الكيماوية أو التعدين أو النقل، يجب أن يكون عنصر السلامة في صدارة قائمة قيمنا المنظمة، إذن يتعين إدامة الوعي بأهمية عنصر السلامة.
 - البيئة: على شاكلة عنصر السلامة، تعد هذه القيمة مهمة جداً للصناعات التي يكون لها تأثير كبير على البيئة إما من خلال منتجاتها أو من خلال عملياتها التصنيعية.
 - الإبداع: في حال اختيار المنظمة لهذه القيمة على أنّها واحدة من قيمها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية والمخاطرة اللتان سوف تترتبان عليها، لا شك أنّ مواكبة السير مع التطورات التكنولوجية في مجال عمل منظمة الأعمال تع د ضرورة لنجاحها .

¹⁶¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص140.

¹⁶² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص141.

- صورة منظمة الأعمال في قطاعها الصناعي: قد يكون من المهم للمنظمة الظهور المتميز ويسهل التعرف عليها كواحدة من المنظمات القيادية البارزة في قطاع الصناعة التي تعمل بها، أم أنّ المنظمة تفضل أن تبقى في الظل وذات صورة متواضعة نسبياً في القطاع الذي تنتمي إليه باستثناء تلك المجموعات والفئات المؤثرة مباشرة بأدائها، إنّ اختيار المنظمة لهذه القيمة سيكون له تأثير مباشر على خياراتها وإجراءاتها وأنشطتها المستقبلية.
- صورة منظمة الأعمال في المجتمع: الغرض من هذه القيمة هو مدى رغبة المنظمة في الوصول إلى مختلف الشرائح المجتمعية، قد يكون لهذه القيمة ارتباط بمدى رغبتها في تحقيق النجاح والاستمرارية وبالتالي فإنّ هذه القيمة تشكل قاعدة صلبة لأغراض وبرامج المنظمة التسويقية، وقد تعكس تصورات ومواقف تجاه مبدأ المواطنة المشتركة والالتزام بقيادة المجتمع.
- الاستجابة للعملاء: يمكن أن يتراوح موقف منظمة الأعمال هنا من حالة الاستجابة للاحتياجات المحددة للفئات الرئيسية من عملائها إلى حالة الالتزام الكلي في الاستجابة لتوقعات وطموحات مختلف فئات العملاء المؤثرين والمتأثرين بأداء تلك المنظمة.
- الموارد البشرية: يمكن لهذه القيمة أن تتراوح من واقع التعامل مع العاملين على أنّهم أفراد يمكن الاستغناء عنهم، إلى واقع النظر لهم على أنّهم مورد ثمين لا يمكن التفريط به، غير أن الحالة الأولى تتسم بطابع غير إنساني. أمّا الخيار الثاني فإنه سيؤدي بالمنظمة إلى المزيد من الاستثمارات التي قد تكون ثقيلة ويصعب على منظمة الأعمال استمرارية الالتزام بتكاليفها.
- الربحية: تعد هذه القيمة من المسلمات المعروفة لأعضاء فريق القيادة العليا في كل منظمات الأعمال المعاصرة خاصة وأنّ أهميتها تتبع من ضرورة الحفاظ على المنظمة وديمومتها وتنطبق هذه الحالة حتى على المنظمات غير الهادفة للربح، فهي تحتاج إلى توليد دخل يزيد على مصروفاتها، إلا فإنّها لن تستمر طويلاً في تأدية مهامها وبالتالي فإنّها ستفنى تدريجياً مع الزمن.

- التحالفات الإستراتيجية: توفر التحالفات الإستراتيجية فرصة المشاركة مع منظمات مستقلة أخرى لديها قدرات وموارد تكميلية معينة، وتشكل هذه التحالفات طريقة لمعالجة احتياجات النمو والتوسع التي أصبحت شائعة في السنوات الأخيرة، وعموماً فإن التحالف الإستراتيجي هو أكثر من مجرد علاقة روتينية مع الموردين أو البائعين، بل يدل على وجود التزامات مشتركة ومتبادلة تقوم على أساس المنفعة المتبادلة والمساواة في عائد النتائج، ويمكن أن تكون هذه التحالفات وقتية للتركيز على مشروع رئيسي محدد، أو ربما تكون دائمة إذا يترتب عليها فوائد مشتركة مستمرة.
- تنوع المنتجات أو الخدمات: وهنا يمكن أن تكون لدى المنظمة الرغبة في التركيز على صنف واحد من المنتجات أو الخدمات أو ربما ترغب بأن تكون المنظمة منتفعة على أي منتج أو خدمة يمكنها القيام بإنتاجها أو توفيرها، وهناك أمثلة عديدة على المنظمات التي شهدت نجاحات واسعة في كلا الجانبين أو في جانب واحد منهما، فهل يتعين على المنظمة البحث عن فرص الدخول بمنتجاتها أو خدمات جديدة أم البقاء على ما لديها وتراه الأفضل؟.
- تنوع الأسواق أو العملاء: وهنا يمكن لهذه القيمة أن تمثل بيئة التسويق لقطاع معين أو لصناعة محددة أو لمجموعة عرقية مميزة، كما وقد تتوفر لمنظمة الأعمال خيارات أخرى كأن تسعى للاستفادة من كل أنواع الفرص أينما وجدت.
- التوسع: ما هو موقف منظمة الأعمال من التوسع؟ وهل أنها تفضل البقاء على حجمها الحالي وفي هيكلها الحالي أم أنّ المنظمة تأمل تحقيق حالة من التوسع السريع على مدى السنوات المقبلة. لو كانت المنظمة تفكر بتوسيع أعمالها أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو بناء المزيد من القدرات أو النهوض بمستوى كفاءات كوادرها، فهل أنها سوف تعتمد إلى تطوير هذه الخيارات داخليا أم تحاول الحصول على القدرات من مصادر خارجية، إن اعتماد الخيارات داخليا سوف يأخذ وقتاً طويلاً وربما يكون مكلف جداً أكثر من محاولة اكتسابها من مصادر خارجية ومن ناحية أخرى، فإن عملية الاكتساب عادة ما يمكن تحقيقها بشكل أسرع وربما لا

- تتطلب رأس مال كبير، غير أنها يمكن أن تؤدي إلى بعض المشاكل في مجال الرقابة أو الجودة أو مستوى المعنويات.
- الهيكل التنظيمي: هل أن المنظمة تفضل مزايا الهيكل التنظيمي اللامركزية الذي تعمل فيه كل وحدة من الوحدات التشغيلية بشكل مستقل بالحد الأدنى من الرقابة والخدمات المركزية؟ أم أنها تفضل العمل في إطار هيكل مركزي تتخذ فيه معظم القرارات الرئيسية من قبل المستويات العليا في المنظمة؟ وهل هنالك نقطة وسطى ما بين هاتين الحالتين تكون أكثر فاعلية بالنسبة للمنظمة؟ وهل أن موقف المنظمة من هذه القضية مهم إلى الحد الذي يحفزها على اختيارها كقيمة في منظومة قيمها.
- التركيز الجغرافي: هل ترغب المنظمة بأن تنتشر نشاطاتها في جزء محدد من البلاد أم أنها تفضل الانتشار في كافة أنحاء العالم؟ وهل أن تركيزها الجغرافي محدود على الأسواق المحلية أم أنها تود الامتداد إقليمياً والتوسع عالمياً، وإلى أي مدى سيؤثر ذلك على إجراءاتها وأنشطتها المستقبلية؟
- إنّ القيم تلخص الفلسفات أو المفاهيم الأساسية التي سيتم استخدامها في تنفيذ الرؤية والرسالة، وهكذا فإنّ القيم تساعد في تشكيل وبناء الجسر ما بين الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وما ترغب منظمة الأعمال أن تكون عليه في المستقبل.
- والأمثلة التالية توضح بعض القيم المقترحة¹⁶³:
- الجودة: المستهلك هدفنا والجودة عملنا.
- المسؤولية: نحن كأفراد، يجب أن نمارس مسؤوليتنا بأنفسنا ونحن كشركاء في العمل علينا أن ندعم مسؤوليات الآخرين.
- التبادل: إنّ المنفعة المتبادلة هي منفعة مشتركة، وأن المنفعة المشتركة تدوم أكثر.
- الكفاءة: نستخدم الموارد إلى أقصى حد ممكن، وليس لدينا أي هدر ونقوم بعمل ما بمقدورنا بأفضل صورة.

¹⁶³ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص145.

الحرية : نحتاج إلى الحرية لصياغة مستقبلنا ونحتاج إلى الربح كي نبقي أحرار. مثال عن مؤسسة المناطق الحرّة في المملكة الأردنية الهاشمية* : تستند المؤسسة في رسم رؤيتها المستقبلية ورسالتها الإستراتيجية وربطها بمدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف الوطنية، على مجموعة من القيم المؤسسية الجوهرية وقيم الموظفين التي قد تم تعميمها على كافة العاملين في مختلف المديریات والوحدات التنظيمية وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية وهي¹⁶⁴ :

- الاهتمام بمنلقي الخدمة.

- العمل بروح الفريق.

- الدقة.

- الريادة والتميز.

- الأمانة.

- السرية.

- المشاركة بالمعرفة.

- الشفافية.

- التعاون والعدالة.

* ظهرت فكرة إنشاء المناطق الحرّة في الأردن عام 1966 عندما كلفت الحكومة الأردنية آنذاك منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بإجراء دراسة جدوى اقتصادية لإنشاء منطقة حرّة في الأردن، وقد أوصت نتائج الدراسة بجدوى هذا المشروع وعليه بدأت التجربة الأردنية في هذا المجال في عام 1973 عندما أنشأت منطقة حرّة صغيرة في ميناء العقبة لتنمية المبادلات التجارية الدولية وخدمة تجارة الترانزيت.

¹⁶⁴ مؤسسة المناطق الحرّة ، الخطة الإستراتيجية 2008-2009 ، مقتبس بتاريخ: 18-10-2009، الموقع الإلكتروني:-www.free-zones.gov.jo/

jo/.../202008/doc

الجدول رقم 07: يوضح القيم الجوهرية في مجموعة من الشركات¹⁶⁵.

Sony	شركة سوني	Merck	شركة ميرك
1 - الارتقاء بالثقافة اليابانية والمكانة الوطنية	1 - الارتقاء بالثقافة الإجتماعية للشركة	2 - التميز الواضح في جميع جوانب الشركة	2 - التميز الواضح في جميع جوانب الشركة
2 - أن تكون ريادية	3 - الإبتكار القائم على العلم	3 - الإبتكار القائم على العلم	3 - الإبتكار القائم على العلم
3 - تشجيع القدرة والإبداع الفرديين	4 - النزاهة والإستقامة	4 - النزاهة والإستقامة	4 - النزاهة والإستقامة
Walt disney	شركة والت ديزني	Nordstrom	شركة نوردستروم
1 - لا سخرية	1 - خدمة الزبون فوق كل شيء آخر	2 - العمل المثابر والإنتاجية الفردية	2 - العمل المثابر والإنتاجية الفردية
2 - رعاية ونشر القيم الأمريكية المفيدة	3 - عدم الرضا أبداً	3 - التميز و الشهرة، وكوننا جزء من شيء متميز	3 - عدم الرضا أبداً
3 - الإبداع، الأحلام والخيال.	4 - الإهتمام الأقصى بالاتساق والتفاصيل	4 - الإهتمام الأقصى بالاتساق والتفاصيل	4 - الإهتمام الأقصى بالاتساق والتفاصيل
4 - الإهتمام الأقصى بالاتساق والتفاصيل	5 - الإدامة والمحافظة على ديزني الساحرة	5 - الإدامة والمحافظة على ديزني الساحرة	5 - الإدامة والمحافظة على ديزني الساحرة
Philip morris	شركة فيليب موريس		
	1 - الحق في حرية الاختيار		
	2 - تشجيع المبادرة الشخصية		
	3 - العمل المثابر والتحسين الذاتي		
	4 - الفوز: ضرب الآخرين في تنافس شريف		
	5 - الفرصة القائمة على الاستحقاق لا أحد جدير بشيء بدون استحقاق		

4- الإدارة وأخلاقياتها .

أ- المفهوم:

تمثل الأخلاق* أو أخلاقيات مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خاطئ، وقد طوّرت المجتمعات هذه القيم والمعايير لتشكل وعاءاً حضارياً لها عبر فترات زمنية متعاقبة، وكان أهم مصادرها : المعتقدات الدينية، تاريخ المجتمع وخبراته وتقاليد، الثقافة الوطنية،

¹⁶⁵ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص70.

* يعرف Turban الأخلاق بأنها رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح وخاطئ وينظر إليها Giffin على أنها معتقدات فردية حول ما هو صحيح وخطأ وما هو سيء وجيد، ويعرف Schermerhoin السلوك الأخلاقي في ما هو المقبول أخلاقياً "جيد و"صحيح" على خلاف من الرديء والخطأ. راجع المرجع: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2009، ص 249.

وهناك من يرى أن كلمة éthique تقابلها في اللغة العربية كلمة الإحسان ويمكن قبول هذه الترجمة بالاستناد على الحديث الشريف الذي سأل فيه سيدنا جبريل عليه السلام الرسول صلى الله عليه وسلم : ما الإحسان؟ قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" ومدار هذا الحديث أن الإنسان يراقب الله في كل تصرفاته حتى تتسم بالتخلق التلقائي، ومن أهم المدافعين عن هذه الترجمة الباحث غوثي حاج الدين صاري علي عضو المجلس الوطني الفرنسي للأخلاق. راجع : أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية: إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، من انجاز الطالب: عبد الله بن منصور، تحت إشراف البروفيسور: بن حبيب عبد الرزاق، 2008، جامعة تلمسان، ص13.

القبيلة والعشيرة والعائلة والنظراء والجماعات المرجعية، قادة الرأي والأدوار النموذجية، الخبرة العملية والتعليمية.

والأخلاقيات في حقيقة الأمر يمكن أن تمثل لدى البعض مطلقات في التمييز بين ما هو جيد الفضيلة وما هو سيئ الرذيلة، كما أنها تمثل لدى البعض الآخر مسألة نسبية فهي إذن تفضيلات اجتماعية معينة تستند إلى ما يجله الأفراد في المجتمع، وكذلك ما يستهجنونه من سلوك وتصرفات في فترة وظروف معينة ويدخل في هذا السياق الأخلاق الموقفية (Situational Ethics) التي ترفع من درجة النسبية إلى حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة*.

أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذي يأتي منهم المديرون ومصدراً في تكوين أخلاقيات الإدارة، بل أيضاً لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بعين الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف متعاون الجمهور معها¹⁶⁶.

مع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة، فإن العديد من المتخصصين والباحثين في هذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح والجدول التالي يقدم مجموعة من المفاهيم.

* الفرد يمكن أن يكون جيداً في حالة وسيناً في أخرى، ولعل الأخلاق الموقفية تفسر ما قاله Andrews stark في حديثه عن الانقياد حيث أنه في الضغوط الموقفية المتنافسة في العالم الواقعي حتى المديرين حسني النية يقومون بما يؤدي إلى الإضرار بالآخرين، وفي نفس السياق فإن بعض التصرفات التي يراها فرد أنها أخلاقية يمكن أن تكون غير أخلاقية بالنسبة لفرد آخر.
166 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص17.

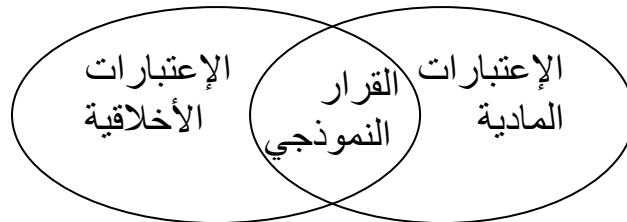
الجدول رقم 08: مجموعة من المفاهيم حول أخلاقيات الإدارة.

المفهوم	الباحث والمصدر
الأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ.	Robbins and decenzo ¹⁶⁷ .
تمثل أخلاقيات الإدارة خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير.	Ivancevich et al ¹⁶⁸
هي الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري، بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً آخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة.	P.W.Van valock ¹⁶⁹ .
هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتصبح محددات على قراراتها.	Wiley ¹⁷⁰
يرى أن الأخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.	¹⁷¹ P.F.Drucker

الجدول من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات

إنّ هذه النظرة المتنوّرة للأخلاقيات هي التي تقدّم معالجة أعمق لمسألة أخرى ذات أهمية كبيرة وتتمثّل في إدخال البعد الأخلاقي في القرارات الرشيدة، فالدراسة العلمية للمشكلة الإدارية توصل إلى القرار الرشيد من حيث النتائج (العائد اكبر من التكلفة مثلاً)، إلا أنّ مراعاة البعد الأخلاقي في هذه الدراسة يؤدي إلى القرار النموذجي من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللامادية، وبهذا يمكن تحقيق التفاعل والمزاوجة ما بين النوعين من الاعتبارات كما يتضح في الشكل التالي¹⁷².

الشكل رقم 12: القرار النموذجي كتفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية.



¹⁶⁷S.P.Robbins and D.A.Decenzo :management, Pearson prentice hall,2004,New Jersey,p405.

¹⁶⁸ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 18.

¹⁶⁹ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 135.

¹⁷⁰ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 135.

¹⁷¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 21.

¹⁷² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 19.

ب- مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة:

إنّ معايير التصرف الأخلاقي هي مجسدة ضمن المستخدمين وكذلك ضمن المنظمة نفسها، ومضاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجيين، يمكن أن يؤثر في المعايير لما هو أخلاقي وبذلك توجد مجموع قوى تشكل الأخلاقيات الإدارية. ويذكر Certo بأنه توجد ثلاثة قوى تعمل على تشكيل الأخلاقيات الإدارية وهي¹⁷³: القيم والمعتقدات الشخصية للإدارة العليا والتي غالباً ما تتشكل بواسطة الدين والتأثير الأبوي المبكر والاندماج مع مستوى التطور الأخلاقي وإطار أخلاقي معين والعامل الآخر الأكثر قرباً هو ثقافة المنظمة والنظم، فهي تعمل على دعم أو تقييد المنظور الأخلاقي للإدارة العليا.

الشكل رقم 13¹⁷⁴ يوضح هذه الأبعاد.



ويحدد Daff مجموعة من العناصر التي تعمل على تشكيل الأخلاقيات الإدارية ويضيف على العناصر التي حددها Certo عنصر أصحاب المصالح الخارجيين.

¹⁷³ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص257.

¹⁷⁴ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص258.

- الأخلاق الشخصية: كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل، فالقيم الشخصية والاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المناطق المهمة في صنع القرار في المنظمة، فالخلفية العائلية والقيم الروحية للمدراء توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل.
- ثقافة المنظمة: من النادر ما يمكن أن تسهم ممارسات الأعمال الأخلاقية أو غير الأخلاقية بشكل كامل في الأخلاق الشخصية للفرد الواحد بسبب أن ممارسات الأعمال تعكس القيم والاتجاهات ونماذج السلوك لثقافة المنظمة. وللترويج عن السلوك الأخلاقي في أماكن العمل، على المنظمة أن تجعل من الأخلاق جزء مكمّل لثقافة المنظمة التي هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة وتزود ثقافة المنظمة الأعضاء شعور بالتطابق التنظيمي وتولد الالتزام بالقيم والمعتقدات. وتبدأ ثقافة المنظمة بمؤسس أو قائد ينجز أفكار وقيم معينة، حيث أنّ القائد أو مدير القمة يكون مسؤول عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي لكل العاملين.
- نظم المنظمة: تتضمن البيئة الأساسية للمنظمة مثل: هل أن القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات والقوانين، هل قانون الأخلاق الضمنية متاحة وموجه للعاملين، هل المكافأة تتضمن جوائز ترقية وتوجيه يرتبط بالسلوك الأخلاقي.
- أصحاب المصالح الخارجيين: إنّ أخلاقيات الإدارة تتأثر كذلك بعدد من أصحاب المصالح الخارجيين وهم مجموعات خارج المنظمة تؤثر في أدائها. فعند صنع القرار الأخلاقي تدرك المنظمة بأنها جزء من مجتمع كبير وتأخذ بعين الاعتبار أثر قراراتها وأعمالها على كل أصحاب المصالح.

ج- أخلاقيات الإدارة والإستراتيجية:

إن التراث الإداري لشركات الأعمال يبدو في جوانبه الواسعة والمتنوعة أكثر ارتكازاً على الكفاءة بالعموم في حين يكون في حالاته النادرة مرتكزاً على الأخلاقيات. وهذا ما نجده بشكل واضح في مجال الإستراتيجية حيث أن الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ M Porter تخلو من الإشارة للأخلاقيات، كما لا نجد في مدارس الإدارة ولدى رواد الإدارة أو في مداخل الإدارة الحديثة إلا القليل مما يتحدث عن إمكانية قيام مدرسة إدارية قائمة

على الأخلاقيات كما هو الحال في كتاب بوهلمان (الإدارة الموجهة للقيمة) والقليل مما يتحدث عن إستراتيجية قائمة على الأخلاق (ما هو الحال في الإستراتيجية القائمة على الثقة أو الاستقامة التنظيمية)¹⁷⁵.

لقد تحدث بوهلمان وزملاءه عن اتجاه لشركات ذات رؤية تعمل على أساس قوة موجهة مختلفة عن القوة الموجهة للشركات القائمة على معتقد أقصى الأرباح. إن الإستراتيجية القائمة على الأخلاقيات هي إستراتيجية ذات رؤية واضحة لنقاط القوة في بيئة الشركة الداخلية وللفرص الايجابية في بيئة الشركة الخارجية. والجدول رقم 09 يشير إلى الآثار التنافسية الداخلية والخارجية للإستراتيجية القائمة على الأخلاقيات¹⁷⁶.

خارج المنظمة	داخل المنظمة
سمعة أفضل لدى الزبائن.	- الكثير من الثقة والقليل من الرقابة.
التزام أفضل من قبل الموردين.	- جهود إدارية أقل في القيادة والتوجيه
شكاوى ودعاوى في المحاكم أقل	أفراد معولّ عليهم.
منافسة أكثر التزاماً بالقواعد والمعايير الأخلاقية.	دوران أقل وولاء أكثر.
رأي عام إيجابي حيال المنظمة.	مفاجآت غير سارة أقل في سلوك الأفراد.
في المدى البعيد إيجاد بيئة أخلاقية تعني قوانين وتشريعات مقيدة أقل.	استعداد أفضل لتحمل الظروف الصعبة للمنظمة.
	المبادرة الايجابية من أجل المنظمة.

1- إستراتيجية الامتثال: Compliance strategy

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن الشركات مضطرة للامتثال للقوانين واللوائح وبهذا تضمن الموقف الأخلاقي. وهذا الأخير هو الأفضل لمصلحة المنظمة لأن القانون في الأخير هو الذي يفرض عليها ذلك الامتثال.

لهذا فإن الإستراتيجية المعتمدة في مجال الأخلاقيات تتمثل في الالتزام بالحد الأدنى من الشرعية القانونية من أجل تجنب المساءلة الأخلاقية.

2- إستراتيجية الاستقامة: Intégrity strategy

¹⁷⁵ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 83.

¹⁷⁶ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 83.

إن هذه الإستراتيجيات تستجيب للتأكيدات المتزايدة على أن أخلاقيات الإدارة هي نمط من الإدارة الآمنة مقابل إدارة على المخاطرة غير المبررة بدون الأخلاقيات، كما أن هذه الإستراتيجية تتجاوز البعد القانوني إلى ما هو أخلاقي وتتجاوز الإستراتيجية السابقة من خلال الاستقامة التنظيمية التي تنشئ المناخ المحفز للقيم وتقوي العلاقات الايجابية مع أصحاب المصلحة والسمعة الطيبة التي يعتمد عليها نجاح المنظمة.

5- الإدارة والمسؤولية الاجتماعية.

أ- المفهوم:

إنّ النمط التقليدي للمدير هو الذي يفضل الإدارة عن القضايا الاجتماعية وغير مهتم بما يحدث في المجتمع، و جل اهتمامه ينصب على الكفاءة داخل النظام التشغيلي في المنظمة. في حين أنّ النمط الجديد للمدير هو المتابع للقضايا الاجتماعية والمهتم بما يحدث في المجتمع، لأنّ الكفاءة تمكن فعلاً خارج المنظمة حيث الزبون هو مركز الربح، في حين داخل المنظمة لا يوجد إلا مركز التكلفة كما يقول P. Drucker وأنّ رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي الجديد للكفاءة، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية اجتماعية لمنظمة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها¹⁷⁷. وفي هذا السياق يمكن أن نوضح ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها من خلال ما يأتي:

أ- العلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أنّ لمنظمات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح، فإنّ المسؤولية الاجتماعية هي قيام المنظمات بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها.

ب- بالعلاقة مع المصلحة الذاتية لرجال الأعمال ومنظمات الأعمال، فإنّ المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة بالمصلحة الذاتية المتنوّرة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين والموردين والزبائن.. إلخ.

177 . نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص200.

ج- بالعلاقة مع سلوك منظمات الأعمال فإنّ المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الالتزامات الطوعية (الاستجابة الاجتماعية) أو غير الطوعية المفروضة بالقانون، والتي تنسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها.

د- وبالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة، فإنّ المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان امتثال منظمات الأعمال للقانون (القيم الرسمية) وللمعايير والقيم الاجتماعية.

لقد تعدّدت وجهات النظر بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهذا ما تبيّنه المفاهيم التي سنتطرق إليها. لقد كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنّها عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام ولكن Bernan يشير إلى أنّ الوصول إلى تشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في حقيقة الأمر ليس بالعملية السهلة، بل إنّها معقّدة جداً ويرجع هذا للأساس إلى سببين الأوّل يتمثل بوجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدّد أهدافهم وتتباين بل وتتناقض أحياناً، والثاني وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المنظمات وبين ما تطوّر به الإدارة من إمكانيات يمكن أن تقدّمها للمجتمع¹⁷⁸.

ومن وجهة نظر Robbins فإنّ المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع.

إنّ النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح أفرز بوادر حقيقية لأنّ تتبنى منظمات الأعمال دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها، وفي هذا الإطار عرّف P. Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنّها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. ولقد شكّل هذا التعريف منطلق لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعاً لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة، فقد أشار Strier إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمثّل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان

¹⁷⁸ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص49.

للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها¹⁷⁹.

وطرح Holms وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها التزاماً على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل*.

ولو رجعنا إلى الأبحاث الرائدة لـ (Canol) في هذا المجال نجد أنه قد أوضح كون المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربعة جوانب رئيسية: الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرة والرابع بالمسؤولية الأخلاقية.

تتعدد المفاهيم وتتباين بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم. إن هذا الأمر يعبر عن كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد وليس مفهوماً مبسطاً قابلاً للقياس بمعايير موحدة عالمياً. إن السبب في ذلك يعود إلى دخول متغيرات حضارية وثقافية ودينية وأمور أخرى غيرها، وقد أشار أحد الباحثين في هذا المجال أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم لم تحدد أبعاده بدقة حتى يومنا هذا، ولهذا السبب فإن هناك حيرة لدى منظمات الأعمال لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية¹⁸⁰.

انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مفهوم ضيق للتعامل مع أحداث بيئية آنية إلى هدف إستراتيجي يتطلب إعطائه أهمية كبيرة في التخطيط الإستراتيجي بعيدة الأمد، وقد أكد هذا الرأي Daft ذاكراً أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة والأفعال بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحه، وفي نفس السياق يرى خبراء الإدارة عن قناعة بأن للبيئة الاجتماعية تأثير جوهري على أهداف وسياسات

¹⁷⁹ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص49.

* تجدر الإشارة إلى أن رأياً طرح من قبل الباحث Robbins ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية Social responsibility والإستجابة الاجتماعية Social responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الإستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب.

¹⁸⁰ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص50.

وقرارات المشروع، لدرجة أن أصبحت المسؤولية الاجتماعية واحدة من أهم التحديات التي تواجه المشروع الحديث، لقد أصبح المجتمع يفرض على المشروعات الالتزام بمسؤوليات عديدة نحو المجتمع بصفة عامة مثل ذلك ضرورة تناسق أهداف المشروع مع أهداف المجتمع¹⁸¹.

ب- المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية :

لقد شهد تطور اهتمام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية مراحل حدّدها Hay من خلال ثلاث مراحل والتي تعبر عن اتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية وهذه المراحل على الشكل الآتي:

1- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800-1920: كانت المسؤولية الأساسية هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، وإنّ النقود والثروة هي الأكثر أهمية وأنّ ما هو جيد لي جيد للبلد.

2- مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى، مثل المساهمين والعاملين وأنّ النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً وأنّ ما هو جيد للمنظمة جيد للبلد.

3- مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: في هذه المرحلة المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أنّ الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود. وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لمنظمات الأعمال ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، وأنّ ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد.

والجدول يوضح هذه المراحل والاتجاهات السائدة فيها ويلاحظ من الجدول المذكور أنّ هناك انتقالاً من مرحلة لأخرى وفق تطوّر تاريخي، ففي المرحلة الأولى كانت المصلحة الذاتية الصرفة للمالكين هي قلب الأعمال والذي يتم التعبير عنه بتعظيم الأرباح، لتظهر مصالح الجهات الداخلية في منظمات الأعمال وبشكل خاص المصلحة الذاتية للإدارة إلى جانب مصلحة المالكين، وكانت المرحلة الأخيرة هي مرحلة التنبيه لمطلب أصحاب

¹⁸¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، 40.

المصلحة التي لا يقل أهمية من المالكين أو جملة الأسهم، ليظهر مفهوم المصلحة الذاتية التي تراعي المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة. الجدول رقم 10¹⁸²: المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية.

الاتجاهات	المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3
1-التوجه	المصلحة الذاتية الصرفة	- المصلحة الذاتية - مصالح المساهمين	- المصلحة الذاتية المتنوّرة - مصالح المساهمين ومصلحة المجتمع
2-القيم الاقتصادية	- ما هو جيد لي جيد لبلدي. - أقصى الأرباح - النقود والثروة أكثر أهمية - دع المشتري يحترس - العمل سلعة تباع وتشتري - مساءلة الإدارة من قبل المالكين.	- ما هو جيد للمنظمات جيد لبلدنا - الربح الملائم - النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا - دعنا لا نغش الزبون - للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها - مساءلة الإدارة من قبل المالكين، الزبائن، المساهمين والموردين	- ما هو جيد لمجتمعنا جيد لبلدنا - الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود - دع البائع يحترس - كرامة العامل يجب أن تحترم - مساءلة الإدارة من قبل المالكين المساهمين والمجتمع
3-القيم التكنولوجية	-التكنولوجيا مهمّة جداً	- التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً	- الأفراد أكثر أهمية من التكنولوجيا
4-القيم الاجتماعية	- مشكلات العاملين يجب تركها في البيت - أنا فرد صارم أدير أعمالي كما أشاء - جماعات الأقلية أدنى من البيض ويجب أن تعامل حسب ذلك	- نعترف أن للعاملين حاجات أبعد من الحاجات الاقتصادية - أنا فردي ولكن أعترف بقيمة مشاركة الجماعة - جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع وأنّ موقعهم أدنى مني	- إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية - مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا - أنهم مثلي ومثلك
5-القيم السياسية	- البيئة الطبيعية تسيطر على قدر الناس	- الناس يمكن أن تتحكم وتعالج البيئة	- المحافظة على البيئة من أجل نوعية الحياة
6-القيم الجمالية	- القيم الجمالية؟ ما هي؟	- القيم الجمالية جيدة	- إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا

¹⁸² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص203.

المبحث الثالث: ثقافة المنظمة.

يحظى موضوع ثقافة *المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أنّ ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وعلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الحاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

ويتطلب وضع خطة إستراتيجية للمنظمة التعرف على ثقافة المنظمة وتفهم ما هي ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها، بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مراحل معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مراحل أخرى.

1- مفهوم ثقافة المنظمة:

تتعدد مفاهيم الثقافة التنظيمية لتشكل منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم¹⁸³.

ويمكن تفهم معنى ثقافة المنظمة عند النظر في المفاهيم التالية¹⁸⁴:

1- ثقافة المنظمة: هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

* إن كلمة ثقافة مفهوم واسع ومتشعب، حيث نقول على الإنسان أنه مثقف لما نقوم بنقاشه معه في مواضيع عديدة فيدلني بآرائه، وبمعنى آخر فإن الثقافة هي قدرة الأفراد على أخذ بكل طرف بقليل يعني عموميات من كل ميدان، وهي تعني العملية التي يتم فيها تكيف الأفراد بالثقافات العالمية الأخرى مع الحفاظ في الوقت نفسه على أصالته وثقافته الأصلية، والبعض من العلماء قالوا بأن الثقافة هي كل ما يفكر فيه الإنسان ويتخيله ويعبر عنه، وهذا المفهوم السهل والبسيط والمختصر يعتبر صورة من صور المفهوم العالمي للثقافة. مع العلم أن تحديد مفهوم لكلمة الثقافة واتفاق عليها عالميا لم يحصل بعد، راجع المرجع: أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، ص283.

¹⁸³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة 2008، دار وائل العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص373.

¹⁸⁴ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص346.

- 2- ثقافة المنظمة: هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة.
- 3- يمكن أن تكون ثقافة المنظمة نقطة قوّة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.
- 4- ثقافة المنظمة هي نتاج بين مجموعة من قيم المنفعة (أهداف - غايات) مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، ومجموعة من قيم مساعدة متمثلة في سلوكيات مرغوبة لدى أفراد المنظمة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.
- 5- ثقافة المنظمة هي انعكاس لثقافة أو بيئة المنظمة وما تشتمل عليه من قيم اجتماعية سائدة في بيئة المنظمة، ومن ثم تتعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم أو المنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها.
- 6- ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن أن تحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة.
- 7- ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين الجدد، لتحديد طريقة تفكيرهم وادراكاتهم وشعورهم تجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.
- ويتضح مما ذكر أعلاه أنّ المنظمة هي مجموعة من القيم والمعتقدات * التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وادراكاتهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

* يمكن أن نقسم ثقافة المنظمة إلى أربعة مستويات:

- القيم: وهي كل القيم المعلنة من طرف المنظمة مثل إرضاء الزبائن، خدمة المجتمع...
- المعتقدات: كل المعتقدات التي تتبناها المنظمة وتعبّر بها عندما تواجه أي مشكلة.
- السلوكيات: ونظم الأعمال اليومية التي تشعل المنظمة كنظام الرقابة...
- الافتراضات أو التوجهات: وهي قلب ثقافة المنظمة وتساعد على تشكيل الإستراتيجية للمنظمة. راجع المرجع الأجنبي:

2- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص يجب أن تراعي عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتتمثل أهم الخصائص فيما يلي¹⁸⁵:

- 1- ثقافة المنظمة نظام مركب: تتكوّن ثقافة المنظمة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكّل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وأداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.
- 2- ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل: هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ويتم تسليمها أي الثقافة من جيل إلى آخر مع مراعاة أنّها لا تنتقل من جيل إلى جيل لاحق بطريقة فطرية أو غريزية، وإنّما يتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.
- 3- ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي: لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي، بل إنّها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة.
- 4- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف: تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك أفراد المنظمات التي تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصاليهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والإستراتيجيات وكلّما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلّما زادت فيها البدائل لدى المديرين.

¹⁸⁵ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص347.

وبناءً عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية* داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميّز القطاعات الرئيسية فيها، وهي جزء من ثقافته الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة، كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المنظمة.

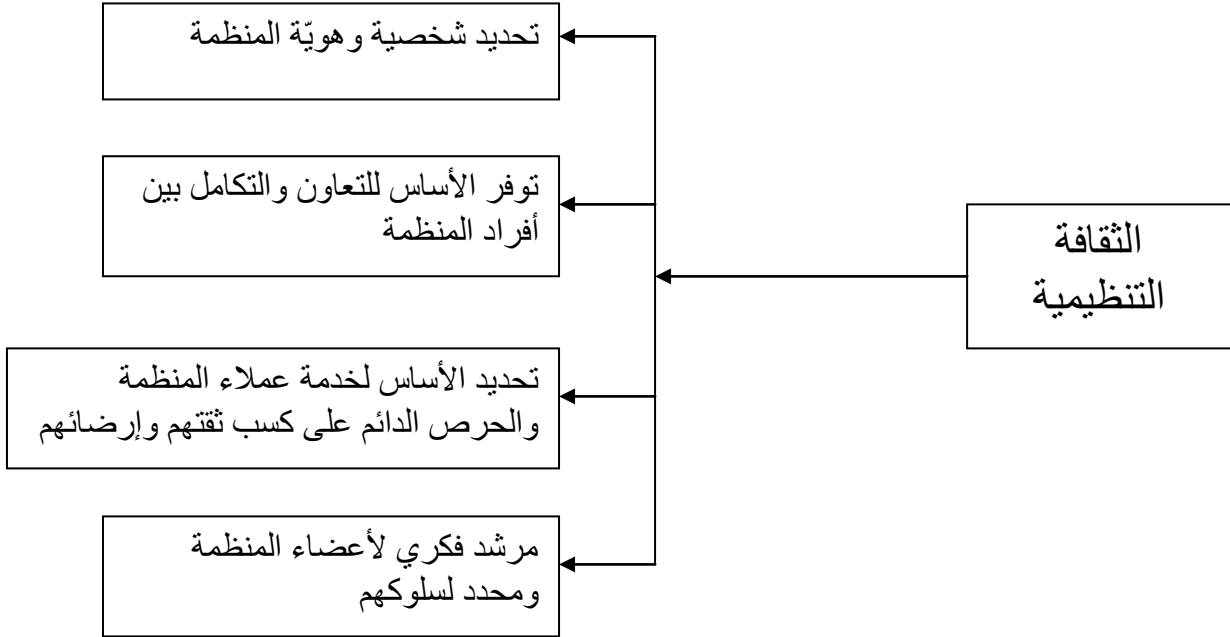
3- دور ثقافة المنظمة في عملية الإدارة الإستراتيجية:

تؤدي ثقافة المنظمة مجموعة من الأدوار أو الأغراض التي تساهم في تفعيل الإدارة الإستراتيجية منها ما يلي¹⁸⁶:

- أ - تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.
- ب - تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- ج- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- د- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق تواجدتها ونموها.

* تتمثل الثقافات الفرعية بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكوّنة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعدّدت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، أثر ذلك سلباً على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة له.¹⁸⁶ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص348.

ويظهر الشكل رقم 14: دور وأهمية ثقافة المنظمة في الإدارة الإستراتيجية.
الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إنجاز الباحث وفق ما سبق.

4- محددات ثقافة المنظمة:

تتكوّن ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمّها ما يلي:

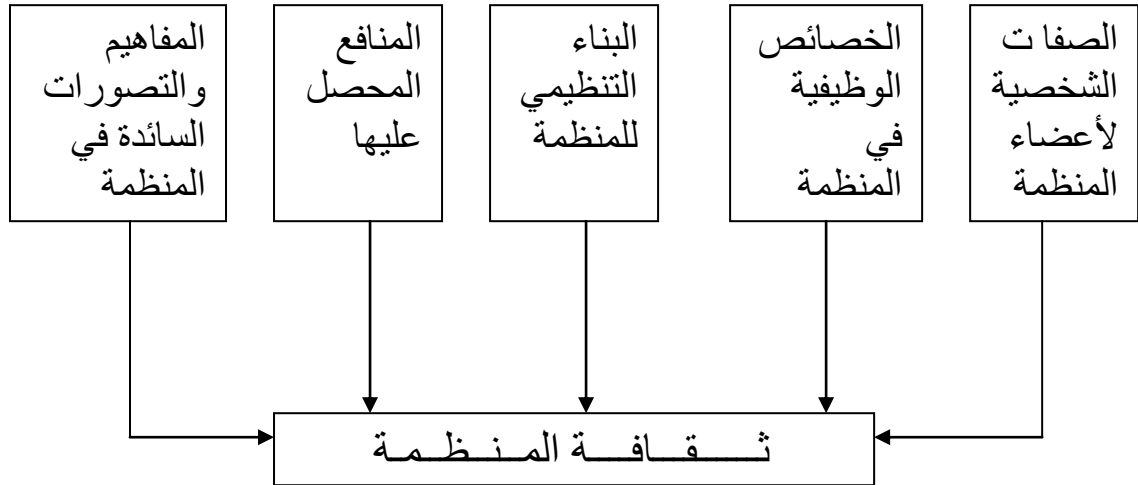
أ- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.

ب- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمته ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

ج- البناء التنظيمي للمنظمة وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات.

د- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مالية ومادية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة.

هـ- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة ببعضهم البعض ومع الجهات أو الأطراف الخارجية. الشكل رقم 15: يبيّن محدّدات ثقافة المنظمة.



المصدر: من انجاز الباحث وفق ما سبق.

5- تأثير ثقافة المنظمة على الإدارة الإستراتيجية

يوجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة منها ما يلي¹⁸⁷:

أ- تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة:

تؤثر الثقافة في عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة، فتقافة المنظمة قد تدفعها نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها، ولذلك فإنّ ثقافة المنظمة قد تكون متوافقة مع الأهداف أو تكون غير موافقة مع تلك الأهداف ويتوقف ذلك على اعتبارين هما:

- مدى ملائمة ثقافة المنظمة القائمة وتأثيرها الإيجابي على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

- مدى فعالية التوجهات الإستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة .

¹⁸⁷ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص352.

ب- تدعيم وترسيخ قوّة المنظمة:

تؤثر ثقافة المنظمة في أعضاء التنظيم ومن خلال ثقافة المنظمة يمكن لعديد من المنظمات أن تمتلك قوّة إرغام على أعضائها، ويتحدد ذلك بالدرجة التي يشارك بها الأفراد تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، حيث يعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومنتسح الأساس للثقافة القويّة.

ج- المرونة والقدرة على التكيف: توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع

الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها، يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها ما يلي:

- تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في بيئة المنظمة وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.

- الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة، يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوار التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.

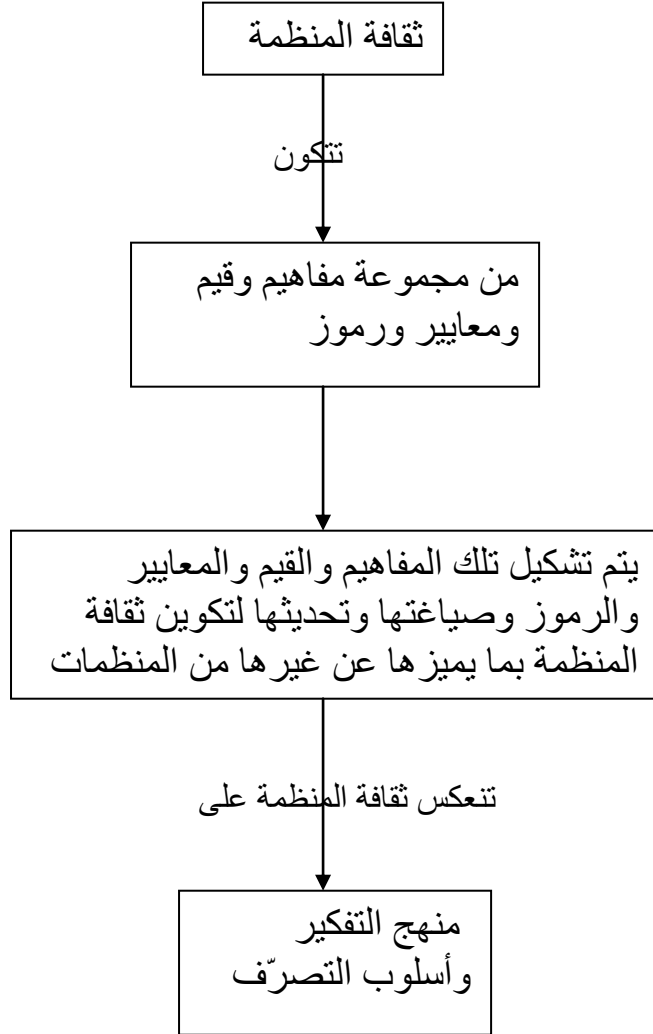
- تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلّم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأنّ ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين المنظمة وإستراتيجياتها.

د- الانضباط والالتزام:

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الانضباط والالتزام التي يظهرها أفراد المنظمة، ويشير الانضباط والالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها.

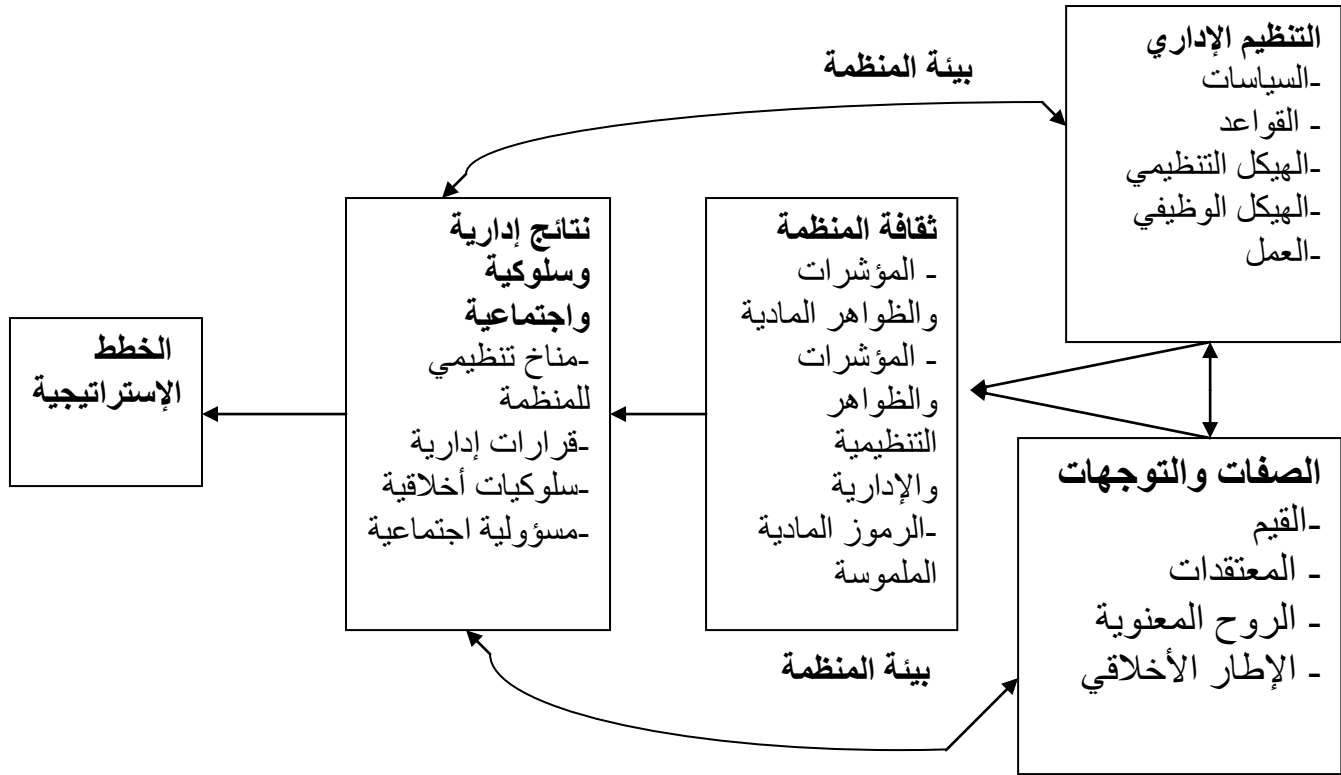
إنّ ثقافة المنظمة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة أو حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا. ويمكن أن تؤدي الثقافة الإيجابية القويّة إلى عدم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام

والولاء للمنظمة، أي أنّ الثقافة القوية يمكن أن تمثل مصدراً للمزايا التنافسية للمنظمة نظراً لأنها تعتبر مؤثراً قوياً تحفز السلوك المنتج الذي يساهم في نجاح المنظمة. يمثل الشكل التالي رقم 16: تشكيل ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي¹⁸⁸.



¹⁸⁸ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 359.

ويمثل الشكل رقم 17 نشأت المفاهيم والقيم وتأثيرها في تشكيل الخطط الإستراتيجية¹⁸⁹.



¹⁸⁹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص360.

خاتمة

حددنا في هذا الفصل كل القيم التي يمكن أن يتسم بها المدير الإستراتيجي، من قيم ذاتية وخلقية واجتماعية وتفكيرية وكذلك القيم الإسلامية التي يعكسها إرثنا الإسلامي العظيم وكانت هذه المجموعة تمثل ما توصلنا إليه من قيم من خلال البحوث والدراسات التي تم الاعتماد عليها، مع العلم أنّ الدراسات الخاصة بهذا الموضوع قليلة إذ لم نقل نادرة وخاصة في مستوى الوطن العربي وإن توفرت فهي تتميز بغلبة الطابع النظري. وتطرقنا إلى الإدارة بالقيم واسترشدنا بأفضل نموذج للإدارة بالقيم، أقامه يوسف بن يعقوب عليهما السلام في عهد مصر القديمة، واستطاع يوسف وضع إستراتيجية مبنية على الأمانة والحفظ والعلم جنبت مصر ومن حولها من المدن مجاعة دامت سنين. إنّ الاعتراف بالقيم كمعيار ومقياس للإدارة يعني أنّ كل قرار يجب التعامل معه بالاستناد إلى المرجع الأساسي وهو قيم المنظمة، وهذه القيم تتشكل من خلال تفاعل بين قيم أفراد المنظمة وإدارتها العليا وبيئتها المحيطة، وتشكل المنظومة القيمية والتي تصبح أساس كل ممارسة في المنظمة وهذا يكسبها البعد القيمي والأخلاقي. تمثل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال تحدياً أمام منظمات الأعمال وهذا ما دفعنا إلى الحديث عن هذا العنصر في هذا الفصل من ناحية، ومن ناحية أخرى تمثل الأخلاق جزء من قيم المدير والمسؤولية الاجتماعية أصبحت من انشغالات الإدارة، فالنمط الجديد للمدير هو المتابع للقضايا الاجتماعية.

كما تطرقنا إلى ثقافة المنظمة والتي أصبحت تحظى بأهمية بالغة في الفترة الأخيرة ونظراً لأهميتها في موضوع بحثنا، حيث أنّ كل خطة إستراتيجية أو بديل إستراتيجي مختار يتوقف على ثقافة المنظمة ومقدار ملائمتها مع هذه الإستراتيجية. فالمنظمات ذات الأداء المتميز هي التي تملك الجرأة لإعلان القيم الجوهرية التي تكون بمثابة العقيدة التنظيمية للجميع، إنّ ذلك يعني أنّ تلك المنظمات تضع نفسها أمام محاسبة الجميع من عملاء وموظفين والمجتمع للارتقاء لمستوى تلك القيم الجوهرية وبالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة تستعرض تلك القيم كمرشد عملي في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية وكذا قراراتها الروتينية.

إنّ المدير الإستراتيجي مسؤول فوق كل ذلك عن التعبير عن تلك القيم في سلوكه الإداري لكي يصبح قدوة ونموذجاً يدفع بالآخرين إلى تبنيه. هذه القيم وإن اختلفت من مدير أو قائد إلى آخر فهي تمثل جوهر أي توجه إستراتيجي في المنظمة، فلا يمكن التحدث عن إستراتيجية ما أنها تتبنى المخاطرة وفي المقابل هذه القيمة لا تتوفر في المدير الإستراتيجي للمنظمة، أي لا يوجد توافق بين قيم الإدارة وإستراتيجيتها، وتوفر القيم الأخلاقية في المدير الإستراتيجي لا بد وأن ينعكس على قراراته الإستراتيجية، إذن يوجد علاقة بين القيم وإستراتيجية المنظمة، فالسؤال المطروح ما هي العلاقة بين القيم التي تم تحديدها في هذا الفصل، بالخيار الإستراتيجي للمنظمة؟ وهذا ما سيجيب عليه الفصل الرابع.

الفصل الرابع

الخيار الإستراتيجي

مقدمة

المبحث الأول: الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة

المبحث الثاني: الخيار الإستراتيجي

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية

خاتمة

الفصل الرابع: الخيار الإستراتيجي

مقدمة

يعرف القرار الإستراتيجي بأنه قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل والتي قد تكون على المستوى العام أو مستوى الأعمال أو مستوى الوظائف، وقد عرفَ Barnard القرار بنفس الاتجاه عندما أكدّ بأنه تكثيف لعدد من البدائل أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، وأنه يعبر باستمرار عن قدرات المدير في مجال اتخاذ القرار، وقد وضع Simon أهمية كبيرة على القرار إلى حد اعتبار الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات.

أمّا النظريات السلوكية فقد أكدت أنّ القرار الإستراتيجي هو عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسلوكية والسياسية والقانونية والفنية، لذلك ينبغي أن ينظر إليه نظرة شمولية وليس جزئية وأوضح آخرون أنه بمثابة عملية تتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للمشكلات التي تواجهها المنظمة وبين حلول قائمة على معطيات التحليل البيئي والصناعي، وذلك باستخدام أسلوب بناء النماذج. وقد عدّه آخرون بأنه من المداخل التي تعتمد إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة وبيئتها، ويعتمد نجاح المنظمة وبقائها في الأمد البعيد على ما يتخذه مدراءها في الإدارة العليا من اختيارات إستراتيجية وعلى طبيعة أسلوب التعامل مع تلك المعطيات¹⁹⁰.

تقع مسؤولية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الغالب على الإدارة العليا في المنظمة، فالإدارة العليا ورغم أنها تلعب دور أساسي في تحديد رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية، فإنها تلعب دوراً أساسياً في عملية الاختيار الإستراتيجي والذي يتوقف على ما تمتلكه من معلومات وبيانات وكذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المترجمة والإبداع والقدرة على حل المشكلات.

إنّ الغاية النهائية لأي منظمة هو تحقيق النجاح والذي يتوقف على الخيار الإستراتيجي، وإنّ الحكم على نجاح أو فشل المنظمة، نتيجة اعتمادها خيار إستراتيجي معيّن تمّ اختياره

¹⁹⁰ حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص72.

من بين مجموعة من البدائل التي تم إنتاجها واستحضارها، لا يكون إلا من خلال تحليل أداء المنظمة لمعرفة مدى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها عند اعتماد خيار إستراتيجي معين، فالأداء الفعال يعكس حالة نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها والأداء غير الفعال يعكس حالة إخفاق المنظمة في تحقيق النجاح المرغوب.

تعتبر عملية تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تتأثر بثلاث مداخل مختلفة في الفلسفة الفكرية التي تنطلق منها الإدارة العليا.

ففي المدخل الأول يتم تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة من رسالة وقيم ورؤية وأهداف إستراتيجية، ثم القيام بالتحليل الإستراتيجي وبعدها يتم تحديد البدائل الإستراتيجية، وأما المدخل الثاني والذي يركز على التقييم والتحليل الإستراتيجي للموقف البيئي والمدخل الثالث يمازج بينهما ويرى تحديد الاتجاه الإستراتيجي وتقييم وتحليل البيئة، يفترض أن ينطلقا من نظرة شمولية تكاملية.

وهناك ميل في الوقت الحاضر للاستخدام المتزايد للمدخل الثاني وفي دراستنا لا يهمننا تفضيل أي مدخل على آخر، ما يهمننا هو تحديد العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي وبالأخص قيم المدير الإستراتيجي، وهذا ما يدفعنا إلى البدء بتحديد الاتجاه الإستراتيجي. في هذا الفصل سنستعرض للاتجاه الإستراتيجي للمنظمة بكل ما يحمله من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية، وهذا خصص في المبحث الأول وأما المبحث الثاني فخصص لتحديد مفهوم الخيار الإستراتيجي والمبحث الثالث للبدائل الإستراتيجية.

المبحث الأول: الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

إنّ عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة، ذلك أنّ فعالية تحديد الاتجاه بعبارات وبشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الإستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى.

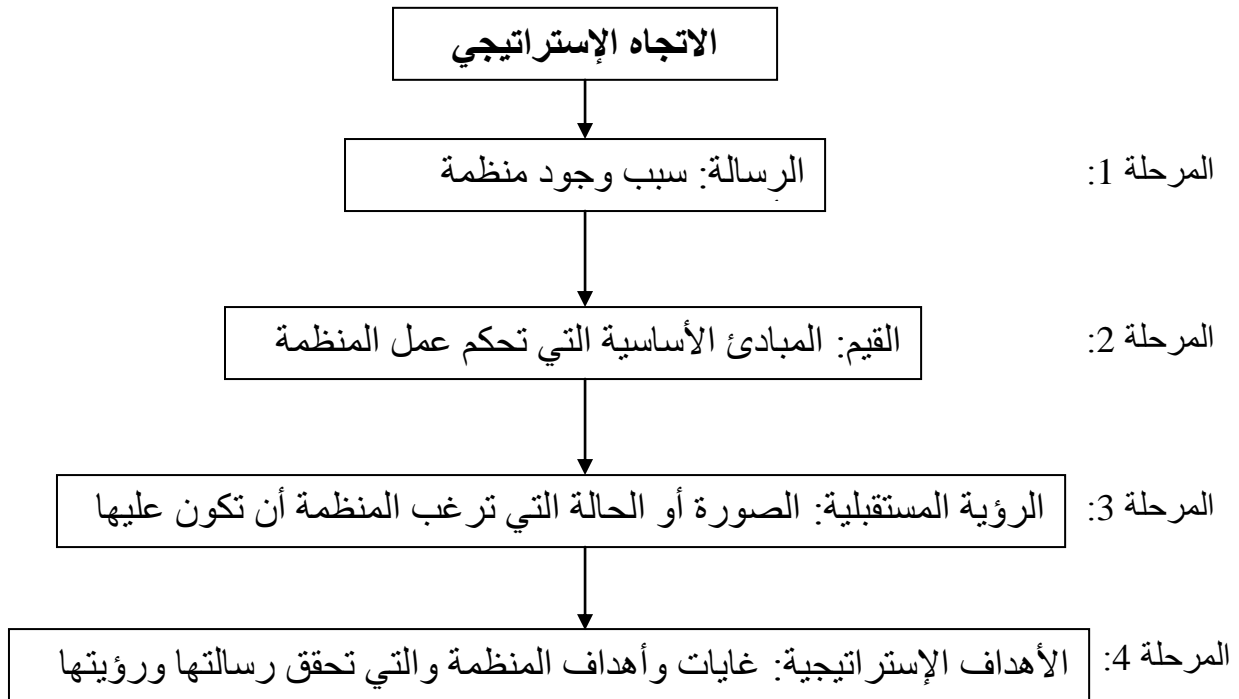
إنّ كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعتبر انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفعالية تحديد الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال.

إنّ البحث عن السبب الرئيسي للأداء الضعيف ينطلق من فحص التوجه الإستراتيجي، حيث أنّ غموض هذا التوجه ينعكس سلباً على جوانب الأداء المختلفة.

رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال إلاّ أنهم يتفقون على أنّ هذه المكونات تتمثل برؤية منظمة الأعمال ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الإستراتيجية، فقد أشار بعض الباحثين إلى أنّ الاتجاه الإستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال Vision، ثم في إطار الرؤية تحدد رسالة المنظمة وفي إطار كل من رؤية ورسالة المنظمة يتم تحديد قيم المنظمة وأخيراً تتسق الأهداف والغايات، وأمّا الاتجاه الثاني والذي نراه أكثر منطقية ونسترشد به في بحثنا هو رؤية مجموعة من الباحثين أمثال Morrisey, Norton, Kaplan et Niven وغيرهم من الكثير من الباحثين، فيرون أنّ الاتجاه الإستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد رسالة المنظمة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي يعمل عليها ومن ثم رؤية المنظمة المستقبلية وأخيراً الغايات والأهداف، كما يوضح الشكل أدناه¹⁹¹.

¹⁹¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص185.

الشكل رقم 18: يمثل مراحل المتبعة لتحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.



1- رسالة المنظمة (المهمة): Organizational Mission

تعتبر رسالة المنظمة عن سبب أو أسباب وجودها وهي تمثل روح المنظمة، فهي ليست مجرد وثيقة، بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة من أجله والذي أدى إلى ظهورها إلى حيز الوجود.

أ- المفهوم:

يضم الجدول رقم 11: مجموعة من المفاهيم لرسالة المنظمة.

التعريف	الباحث
تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها.	Pearce
الأغراض المستمرة للمنظمة مع الأخذ بالحسبان مصالح فئات معينة من الأفراد، في المدى القصير، ما هو مطلوب انجازه ولمن؟	Sharplin
تلك الصفات المميزة التي تصنعها المنظمة لنفسها لتمييزها عن المنظمات الأخرى.	Thomas
تعبير عام عن المقدّمة المنطقية، والتي تكون بشكل نموذجي منسجمة مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومن المحتمل أن تهتم بالغرض الكلي للمنظمة.	Johnson Et Scholes
السبب من وجود المنظمة وتجبب عن السؤال الأساسي، ما هو العمل الذي نخوضه؟	Bosman

من إعداد الباحث وفق ما عكسته أدبيات الإدارة الإستراتيجية.

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم رسالة منظمة الأعمال، فيرى البعض أنها تمثل الغرض* من وجود المنظمة والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الإستراتيجية، وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها من المنظمات المناظرة¹⁹². ويرى آخرون أن مفهوم رسالة المنظمة ينصب أساساً على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الإستراتيجي الذي تنشط فيه، لذلك فقد تم تعريفها بكونها توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى.

كما أنها تحدّد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأسواق والأولويات، فهي إذن نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية، وفي إطار هذا النص يمكن أن تستمر المنظمة على المدى البعيد لمزاولة نشاطها وتطورها¹⁹³.

وتعرّف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها"¹⁹⁴.

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة مرحلة مهمّة وأساسية في صياغة إستراتيجيات المنظمة، حيث أنه بدون أن تحدّد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدّداً والذي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها، فإنها ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها، ولذلك ينبغي على الإدارة العليا أن تجد إجابات محدّدة للأسئلة التالية عند صياغة رسالتها وهي¹⁹⁵:

- 1- ما هي المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات والتي تعكس مهمة أو رسالة المنظمة في المجتمع؟
- 2- كيف تتم عملية بلورة وتنمية أبعاد ومضامين هذه الرسالة ضمن إطار المنظمة؟

* الغرض: يمكن تعريف غرض المنظمة بأثمة الدور الأساسي للمنظمة، والذي يتم تحديده بواسطة كل الأطراف أصحاب المصلحة والذين يتحملون المخاطرة مثل أصحاب رأس المال، المستهلكون، الدائنون وغيرهم.

¹⁹² ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2066، ص92.

¹⁹³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، مرجع سابق، ص186.

¹⁹⁴ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص86.

¹⁹⁵ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص59.

- 3- ما هي المجالات المحتملة والتي يتطلب التركيز عليها عند صياغة رسالة المنظمة؟
- 4- كيف يتم تحويل رسالة المنظمة إلى مجموعة من الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الوحدات الوظيفية؟
- 5- كيف يمكن إعداد إستراتيجيات المنظمات المتعددة الجنسيات أو المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الأرباح، أو منظمات الأعمال الصغيرة الحجم؟
- وبطبيعة الحال تختلف منظمات الأعمال في تركيزها على المجالات الأساسية لرسالتها، وقد قدّم P. Drucker و Bennis بعض مجالات الأداء الرئيسية والتي يمكن أن تدور حولها رسالة المنظمة، إلا أنّ هذا لا يعني بالضرورة تساوي الأهمية النسبية لهذه المجالات من قبل المنظمات، فقد حدّد Drucker المجالات الآتية¹⁹⁶:
- 1- موقف المنظمة في السوق: أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.
 - 2- الابتكار: أي درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.
 - 3- الإنتاجية: وتمثل الطريقة التي يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة.
 - 4- المصادر الخاصة بالموارد المادية والمالية: أي كفاءة الحصول عليها واستخدامها والمدخلات اللازمة.
 - 5- الربحية: وهي تحديد مستوى الربحية سواء في صيغة معدّل للعائد على الاستثمار أو في صورة هامش للربح.
 - 6- مستوى أداء وتنمية الإداريين بالمنظمة، أي وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى الأداء للإداريين بالمنظمة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المهارات والأداء.
 - 7- مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم.
 - 8- المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.
- أمّا مجالات Bennis والتي تتضمن مجموعة من المشاكل ذات الأهمية الخاصة للمنظمات وتحفيزها لصياغة رسالتها حولها، فهي تمثل المجالات الآتية¹⁹⁷:

¹⁹⁶ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 59.

¹⁹⁷ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 60.

- 1 التكامل: Integration
- 2 التأثير الاجتماعي: Social influence.
- 3 تعاون الخصوم: Collaboration
- 4 التكيف والتأقلم: Adaptation
- 5 الكينونة الموحدة (أي حصول الإجماع على رسالتها): Identity
- 6 توفير القدرة على النمو: Revitalization

والرسالة المهمة توضح أسباب وجود المنظمة كما أنها تحدّد الغرض الأساسي للمنظمة، وتشمل رسالة المنظمة وصفاً للمنتجات أو الخدمات الرئيسية لها وتعريفاً لأسواقها ومصادر دخلها، وتعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفردية في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعرف كذلك بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء أكانت مكتوبة أو ضمنية وتساعد رسالة المنظمة في الآتي:

- تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
- تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمنظمة.
- تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه كل من الزبائن والمجتمع والمنتجات التي تقدّمها وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.
- الربط بين الوظيفة والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهداف المنظمة الرئيسية. إنّ من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة تركيز على أهمية وضع رسالة واضحة لمنظمة الأعمال، حيث أنّ وضوح الرسالة وسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات ذات العلاقة والتي تتعامل معها المنظمة سينعكس إيجابياً على الأداء، وترجع أهمية وضع رسالة واضحة لمنظمة الأعمال كما يشير العديد من الباحثين منهم David كما يلي¹⁹⁸:
- تنمية الإجماع على الغايات الأساسية والأغراض الرئيسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.
- تعطي الرسالة معايير موجودة ومقبولة لأساليب تخصيص الموارد.

¹⁹⁸ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص188.

- تعزيز الانتماء وتبني مناخاً تنظيمياً متكاملًا ومنسجمًا وموحدًا.
 - تساعد على تعزيز القيم والاتجاهات التنظيمية الإيجابية باعتبار رسالة المنظمة تمثل المرتكز المحوري لجمهور الأفراد والجماعات.
 - يمثل حلقة وصل أساسية رابطة لمختلف مكونات الاتجاه الإستراتيجي.
 - تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي في المنظمة.
 - تعطي تعريفاً للأعمال يساعد على جعل الأهداف الإستراتيجية واضحة ودقيقة.
- ب- مكونات وأبعاد رسالة المنظمة:
- رغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذلك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أنّ هذه المكونات تبقى نفسها، فقد حدّد F. David مكونات الرسالة أو المهمة بالآتي¹⁹⁹:
- العملاء الرئيسيين للمنظمة.
 - المنتجات أو الخدمات.
 - الموقع (أين تنافس المنظمة سواء في السوق المحلي أو الخارجي).
 - التكنولوجيا.
 - النمو والبقاء (درجة اهتمام المنظمة والتزامها بتحقيق أهداف اقتصادية للمساهمين).
 - الفلسفة (وتعني المعتقدات والقيم والأولويات الفلسفية لدى المنظمة).
 - مفهوم الذات: نواحي القوة للمنظمة والميزة التنافسية التي تحققها.
 - الاهتمام بالصورة الذهنية العامة (ما هي الصورة الذهنية المرغوب تحقيقها).
 - الاهتمام بالعاملين.
- إنّ المكونات التي حدّدها David لا تختلف عن ما أجمع عليه أغلب الباحثين بأنّ مكونات مهمة المنظمة تتمثل بالآتي²⁰⁰:
- مجال عمل المنظمة: يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المنظمة.

¹⁹⁹ محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008، ص150.

²⁰⁰ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص191. بتصرف

- عملاء المنظمة: إنّ عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض تحديد هؤلاء العملاء من حيث العدد مع احتمال زيادة عددهم وتطوير القدرات لتلبية احتياجاتهم.
- المنتجات والخدمات: إنّ رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدّم في الأسواق لتلبي حاجة العملاء.
- أسواق المنظمة: يجب على المنظمة أن تحدّد الأسواق التي تنافس فيها، فالتحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفي أي من المؤشرات والمعايير وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها وخدمتها بشكل أفضل.
- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها.
- أهداف البقاء والنمو والربحية: إنّ الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو والتوسع.
- الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة*: يعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخاً يؤكد على الإبداع والتجديد.
- الخصوصية الذاتية للمنظمة: تركز على نواحي الميزات التنافسية والميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجدّدة.
- السمعة والشهرة المنظمة: وتمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى استجاباتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل.
- الموارد البشرية في المنظمة: يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقها من الأهمية.

* هناك سؤال جوهري واحد يجب على المنظمة أن تسأل عنه عند تحديد رسالتها وهو: من الذي نساند What do we stand for والإجابة على هذا التساؤل تشكل حلقة وصل جوهريّة بين الأخلاق والإستراتيجية أو التفكير الإستراتيجي، فإستراتيجية المنظمة يمكن أن تتضمن رسالة تتعلق بالرغبة بتعظيم قيمة حملة الأسهم، أو تحقيق فائدة للجميع أو مجموعة فرعية من أصحاب المصالح، أو زيادة الانسجام الاجتماعي وقد وجد الباحثون بأنّ المنظمات التي تحتوي رسالتها على عناصر من إستراتيجية المنظمة هي على الأغلب يمكن أن تكون ذات أداء مرتفع (Harrison and John) وأنّ الغرض من أخلاقيات الأعمال هو ليس تعليم الفرق بين الصحيح والخطأ ولكن منح الأفراد أداة للتعامل مع التعقيدات الأخلاقية، أداة يمكن أن تستخدم للتجديد والتفكير من خلال إشراك الأخلاقيات في القرارات الإستراتيجية ويمتلك أغلب الأفراد حس جيد لما هو صحيح وخطأ وبعض القيم الأخلاقية هي فطرية ومغروسة في الفرد منذ طفولته من خلال التربية والنظام الاجتماعي Hill and Jones ، لهذا يجب أن تعمل منظمات الأعمال على تضمين البعد الأخلاقي في رسالة المنظمة لكي تتمكن المنظمة من معرفة الاتجاهات التي ستساندها المنظمة لتكون الأداة التي تستطيع من خلالها التعامل مع التعقيدات الأخلاقية والذي سيؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة وسرعة رد الفعل عند الوقوع في المأزق الأخلاقي. راجع المرجع السابق: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ص 262.

- الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار الموارد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزين الأهمية والعناية في إطار توجهات المنظمة ورسالتها.

ج- أهمية وضع رسالة واضحة:

لا يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تتحقق بشكل فاعل ما لم يكن لدى المنظمة رسالة محدّدة وواضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعمل فيها، ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدّة أسباب من بينها²⁰¹(David F1995):

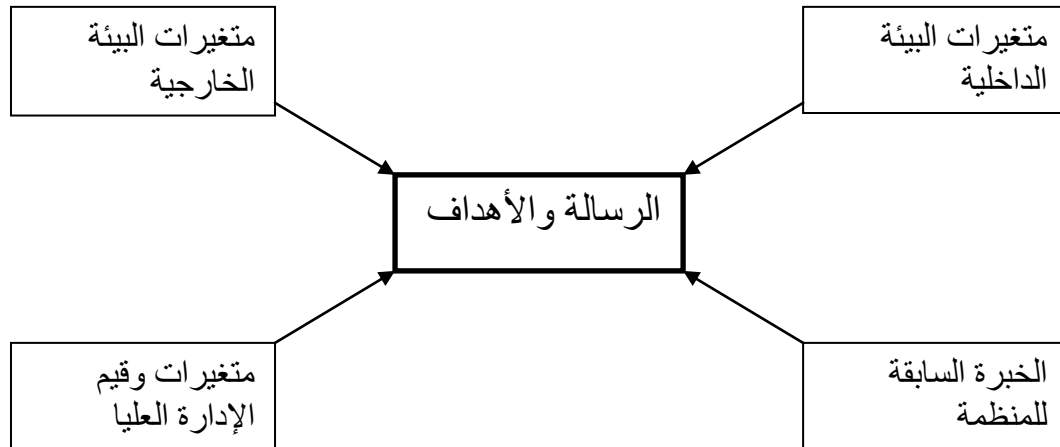
- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للمنظمة.
- تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء ثقافة تنظيمية موحدة.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على المهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها.
- المساهمة في عمليات التقييم والرقابة.
- تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحدّدة لعملية الاختيار(وهو أهم عنصر حسب وجهة نظرنا).
- ومن ناحية أخرى فإنّ صياغة رسالة المنظمة يساعد في تعريف الشركاء أصحاب المصلحة بهوية المنظمة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، والمساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المنظمة والعاملين فيها. كما أنّ صياغة رسالة المنظمة بشكل جيد يلعب دوراً هاماً في تنمية الإستراتيجية، حيث أنّها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية. فلا بد من استبعاد كل إستراتيجية لا تخدم رسالة المنظمة بشكل جيد أو على الأقل إعطائها مرتبة متدنية عند تقييم الإستراتيجيات البديلة.

²⁰¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص73.

د- العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة:

تعمل المنظمة على إعداد رسالة عملية وواضحة، لكونها تحدّد مسار المنظمة حالياً ومستقبلاً ونظراً للتغيرات البيئية التي تتسم بالتحديات والتغير المستمر، لذلك وجب على الرسالة أن تساير هذه التغيرات وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على رسالة المنظمة وأهدافها، ويمكن تحديدها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 19²⁰²: العوامل المؤثرة على تحديد رسالة المنظمة.



- البيئة الداخلية: لا بد أن تتسجم رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها والتي تتجسد بالقوة التي تبني عليها المنظمة توجهاتها وإنجازاتها المستقبلية والضعف الذي تنظر إليه المنظمة على أنه لا يعرقل توجهاتها.

- البيئة الخارجية: إنّ صياغة رسالة المنظمة يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها.

- متغيرات وقيم الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا وحملة الأسهم الأساسيين دوراً فاعلاً ومؤثراً عند صياغة رسالة المنظمة، فرؤية هؤلاء للعمل وفلسفتهم تنعكس على جوانب المهمة في رسالة المنظمة.

²⁰² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص106.

- الخبرة السابقة للمنظمة: لكل منظمة مجموعة من الأنشطة والإستراتيجيات والأهداف والإنجازات السابقة والتي لا بد أن تأخذها في عين الاعتبار عند صياغة الرسالة، فتراكم الخبرة والمعرفة لدى إدارة المنظمة يعطيها إمكانية صياغة أفضل رسالة للمنظمة.

هـ- نماذج لرسائل بعض منظمات الأعمال: (الجدول رقم:12).

بيان الرسالة	منظمة الأعمال
من خلال خبرتنا في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة نعمل على جعل الأفراد سعداء بتقديم المنفعة للجمهور.	SONY
تتمثل رسالة (مهمة) شركتنا في توفير منتجات علامتنا في كل منزل في كل مكان مع تحقيق ولاء للعلامة وتحقيق عائد مرتفع لمساهميننا، وتوليد شعور باعتزاز العاملين بعملهم في هذه المنظمة.	Whirlpool
شركتنا هي الشركة القائدة في مجال تصميم السيارات، والسلع والخدمات الأخرى المرتبطة بها، نحن أيضاً نعمل في الصناعات الجديدة مثل صناعة الطائرات والاتصالات والخدمة المالية. ومهمتنا هي التحسين المستمر لمنتجاتنا وخدماتنا لمقابلة حاجات عملائنا، وبما يسمح لنا بالنمو وتحقيق معدل عائد معقول للمساهمين والملاك.	Général Motor
جعل الناس أكثر سعادة.	Walt Disney
توفر Apple لعملائها الحواسيب الآلية الشخصية والخدمات الإبداعية للعملاء الأفراد ووحدات الأعمال، والمؤسسات التعليمية، فنحن الرواد في تبني المداخل والاتجاهات الحديثة، وسوف توفر الطرق المبدعة عند استخدام تكنولوجيا حاسبات Apple تقدماً جوهرياً في المنتجات والخدمات التي تساعد الأفراد حول العالم في تشكيل الطرق التي تؤدي بها أعمالها في القرن القادم.	Apple

الجدول من إعداد الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

2- قيم المنظمة:

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة، وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، ومورداً يبنى خلال فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، لذلك فإنّ قيم منظمة الأعمال تعتبر من المفاهيم الأساسية والهامة ضمن التوجه الإستراتيجي لها. إنّ القيم تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكياتها باتجاه تعاملها مع مختلف الأطراف.

وباعتبار القيم من المفاهيم الهامة للتوجه الإستراتيجي، فإنّها تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرئيسية لمنظمة الأعمال، لذلك فإنّها تشمل على معتقدات وقناعات

قادة المنظمة وأفرادها لتعكس لاحقاً هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين.

ويمكن القول أنّ القيم تساعد المنظمة في الحكم على مختلف القضايا والأعمال بمنظور منسجم مع توجهات المنظمة. هذا وإنّ غياب القيم الفاعلة يجعل الحكم على هذه القضايا والأعمال متعارضاً ومتناقضاً إذا أخذ في إطار فترة زمنية طويلة.

إنّ وجود أعداد كبيرة جداً من العوامل التي يمكن أن تعتبر قيم إستراتيجية لمنظمة الأعمال تطلب منها التركيز على عدد محدود من هذه العوامل لا يتجاوز العشرة في كل الأحوال. إنّ هذا التركيز يعني إعطاء الأولويات للعوامل التي لها تأثير أساسي ورئيسي في مستقبل المنظمة ويلاحظ أنّ بعض القيم تعتبر معطيات عامة لا حاجة لإدراكها ضمن القائمة الأساسية لأولويات القيم، (الجودة في كل ما نعمل) هذا وإنّ البعض الآخر من القيم تعتبر ثوابت طيلة وجود المنظمة في الأعمال، لكن القيم تتغير عبر الزمن واستناداً إلى معطيات دورة الأعمال ومؤثرات البيئة²⁰³.

ولقد أشرنا في المبحث الثاني من الفصل الثالث إلى الطرح الذي قدّمه Morrisey ويمثل قائمة من القيم المختلفة والمفيدة لمنظمات الأعمال وذكرنا أن خصوصية المنظمة تتطلب منها تطوير قائمتها الخاصة وفق اعتباراتها وخصوصيتها.

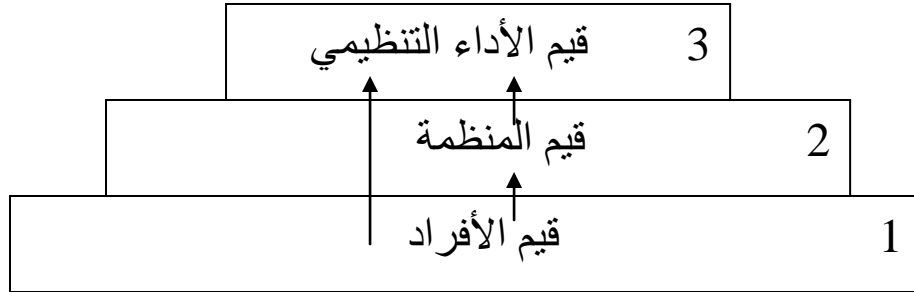
إنّ امتلاك المنظمة لقيم لا يمكن أن يكون فعالاً إلاّ من خلال إعلانها وإيصالها لمختلف الجهات ذات العلاقة، ويفترض في هذه القيم أن تكون مدركة ومحسوسة ويتقاسمها الجميع ويعيشونها، أمّا إذا كان الأمر عكس ذلك، بحيث لا يمكن إدراك القيم ومناقشتها وتحديدها فإنّ ثقافة المنظمة يمكن أن تكون موضوع يرتبط بأهواء شخصية القائد*.

لقد طوّر الباحث (Richard Barrett) ما يطلق عليه وسائل تدقيق ومعرفة قيم المنظمة وفي إطاره فإنّ الأفراد يستخدمون ثلاثة معايير أو أسس قيمية أو سلوكية للخيار وهي: الأول: وهي القيم الشخصية والتي تصف أفضل تطبيقات قيمية على المستوى الفردي. الثاني: ويتمثل في القيم التنظيمية والتي تصف كيفية عمل المنظمة أو الفرق فيها وهذه تمثل قيم تنظيمية مستندة لترابط منطقي وموضوعي وذاتي مع القيم الشخصية.

²⁰³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص201. * تجدر الإشارة إلى أنّ التحدي الكبير الذي يواجهه القادة والأفراد في منظمات الأعمال ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة والأخلاقية، ولكن في أن يجعلوا هذه القيم الدستور والميثاق الذي يحكم جميع تصرفاتهم وسلوكياتهم وأدائهم.

الثالث: ويتمثل في القيم المثالية للتنظيم والتي تبين الجوانب الأساسية للأداء التنظيمي العالي المرتبط بأداء فرق العمل المختلفة²⁰⁴.

ويمكن توضيح هذه الأفكار من خلال المخطط التالي:



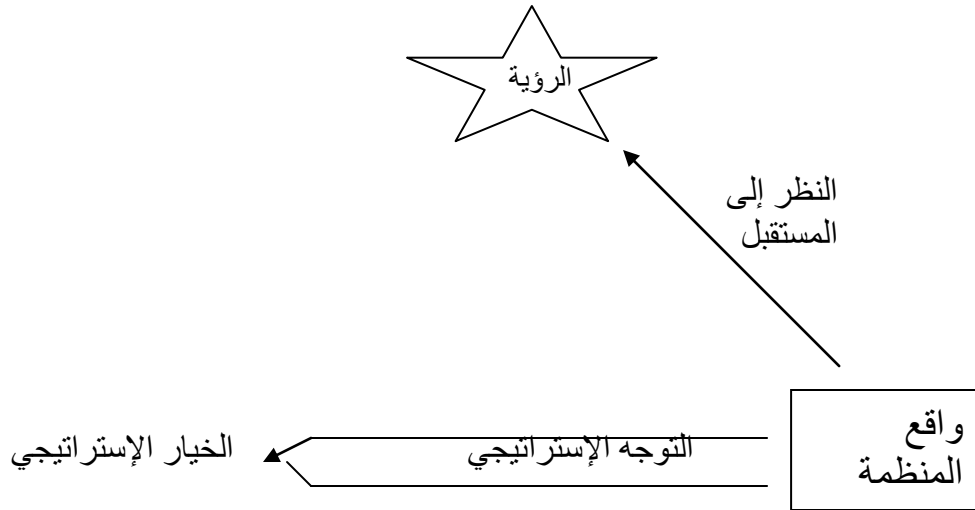
3- الرؤية المستقبلية للمنظمة : Future Vision for organization

إنّ من أهم القدرات الواجب توفرها في المدير الإستراتيجي هو امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدّد من خلالها اتجاه المنظمة، ففي ظلّ التغيرات المهمة والجزرية والتي أثرت على مختلف أنواع المنظمات، تطلب من قياداتها الإدارية الاهتمام بحالات المنافسة السريعة في العالم، ووضع رؤية تمثل منهجاً لتعامل المنظمة مع هذا الواقع المتغير، ويرى البعض من الباحثين أن الدور الحقيقي للقيادة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال يتمثل بقدرتها على تأطير رؤية تفعيل ثقافة تنظيمية يلعب فيها القائد التحويلي أو قادة الرؤى Visionary leadership دوراً مركزياً في متابعة توضيح رؤية المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ومع بيئتها المتغيرة وهذا ما أكدّه كل من Westley, Mintzberg, Conger, Kanungo²⁰⁵.

²⁰⁴ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص205.
²⁰⁵ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص208.

أ- تعريف الرؤية الإستراتيجية:

الشكل رقم 21: الرؤية الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث.

إنّ الرؤية تمثل المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدّد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها²⁰⁶.

فالرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه، أن تحققه وأن توجده، تمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها والآمال * العامة والعريضة والتي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.

لتحديد مفهوم الرؤية سنعرض مجموعة من المفاهيم مقدّمة من طرف الباحثين.

²⁰⁶ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص93.

* عادة ما تكون الأحلام والآمال المطلوب تحقيقها تتميز بما يلي:

- أنها إلهامية: ينبع إلهام الرؤية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة من طاقات عميقة، وإبصار شامل، وإنما توضح الهدف، وتعطي الاتجاه وتعطي القوى لانجاز ما يتجاوز موارد الفرد أو المنظمة وتسمى إلهاما للأسباب التالية:
- أنها القوة الدافعة وراء كل قرار يتم اتخاذه والتفاعل بين الحاجات المادية والاجتماعية والروحية والعقلية.
- أنها مبنية على الأهداف التي تستمد من الذات.
- أنها توجه وتوضح الأولويات.

- تثير الخيال: تعتمد الرؤية على استخدام ملكة الفرد في الخيال والإبداع، ويستخدم الخيال والإبداع الجانب الأيمن من المخ، فالفص الأيمن من المخ يتفاعل مع الأحلام والألوان والأبعاد والفضاء والتخيل والإبداع، أما الجانب الأيسر فيتفاعل مع الأرقام والمنطق والكلمات والتحليل والقوائم. راجع المرجع السابق الذكر: محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص163.

الجدول رقم 13: أهم مفاهيم الرؤية الإستراتيجية:

المفهوم	الباحث
الرؤية تعطي وصفاً للمنظمة وثقافتها وأعمالها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وأنشطتها المستقبلية.	Kotter
إنّ الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه، أو أن تحققه لذلك فإنّ هذا الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تصوره وتخيّله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل.	Synder and Graves
الرؤية تعبر عن مستقبل يراود تكوينه وليس تنبؤ معيناً.	Parikh and Neubaure
الرؤية ترتبط بأهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة وأن تتفق طموحاتها مع ما ترغب أن تكون عليه فعلاً.	Pitts and Lei
تبقى الرؤية من الناحية الفنية مكوّناً افتراضياً لا يمكن ملاحظته بصورة مباشرة وهو يحمل معنى يتجاوز أي وصف منفرد أو بسيط.	Lawrood
الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة، ترشد حركة منظمات الأعمال باتجاه معين، وإذا ما كانت واقعية وتخطب مشاعر العاملين، فإنّها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح.	Hinterhuber And Popp
يعبران عن الرؤية في الإدارة الإستراتيجية بكونها تشير إلى مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وباتجاه التفكير لتصف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق الغايات المرغوبة.	Miller and Dess
ربطاً بين الرؤية والقصد الإستراتيجي معتبرين أنّها تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل منظمة الأعمال من وجهة نظر الإستراتيجيين فيها.	Johnson and Scholes
الرؤية تمثل بيان متناغم ومنسق شديد الجاذبية والاقتران لإعطاء منهج حول ما ستكون عليه المنظمة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل.	Wilson

الجدول من إعداد الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

لقد أشارت التعاريف المقدّمة عن الرؤية بأنّها مكوّن ضروري لرسم مستقبل المنظمة وهذا الرسم يستند إلى رؤية القيادة العليا في المنظمة.

وقد عرف حسين الدوري * الرؤية بأنّها : تصورات وتوجهات وطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، وأكّد على أنّ صياغة الرؤية يجب أن تكون باختصار ووضوح مع الشمول والمنطق²⁰⁷.

* حسين الدوري : مستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
²⁰⁷ حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تاريخ الاقتباس: 09-05-2009، الموقع الإلكتروني:

www.kanlakgi.com/fiq4/files/manage/a14.pps

وعرّفت جواهر أحمد قناديلي الرؤية: عنصر مميز للمفكر الإستراتيجي واعتبرتها كالتالي:

- شكل من أشكال القيادة.
- إحدى المهمات الحساسة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة.
- نمط من قيم المنظمة ذات أبعاد تتعلق بمستقبلها.
- وأكدت على أنّ الرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذات علاقة بفترة مستقبلية فقط، بل هي أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرات تتعلق بواقع مستقبل المنظمة²⁰⁸.
- الرؤية الإستراتيجية كمفهوم تعني ذلك الإطار العام الواعي الرشيد الذي لا بد منه لتحديد وتعريف غايات وأهداف المنظمة وتحقيق ومتابعة خدمة غاية وجودها. وترتبط الرؤية الإستراتيجية بأربعة أبعاد أساسية هي²⁰⁹:
- قدرة ذهنية تحليلية عالية الكفاءة والتركيز.
- وجود تصور أو مجموعة تصورات متقدمة.
- منظومة قيم إيجابية فاعلة وداعمة.
- إصرار ثابت على تحمل المصاعب والتحديات لفترة.
- إنّ الرؤية الجيدة تكون ذات بصيرة جيدة وملائمة لتسويق الحاجات (الآن ومستقبلاً) وبما أنّها ذات طابع إلهامي فهي تعطي صورة واضحة لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وتساعد على:
- تسمح للمديرين بأن يقرروا المسارات التي يراد العمل بها.
- بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة.
- يساعد المدير الإستراتيجي في ممارسة دوره القيادي كصانع للإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط.
- وبشكل عام فإنّ أهمية أن تمتلك المنظمة رؤية إستراتيجية يتجسد في النقاط التالية²¹⁰:

²⁰⁸ جواهر أحمد قناديلي، التفكير الإستراتيجي وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، تاريخ الاقتباس: 20-04-2009، الموقع الإلكتروني:

www.ksu.edu.sa

²⁰⁹ ورقة عمل مقدّمة للملتقى الإداري الرابع- الجمعية السعودية للإدارة بعنوان: القيادة والتفكير الإستراتيجي- الطريق إلى المستقبل 20-21 مارس 2006 من إعداد: أ. د. معصومة صالح المبارك، وزيرة التخطيط ووزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، دولة الكويت، ص16 و17، تاريخ

الاقتباس: 28-09-2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa

²¹⁰ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 211.

- ضرورة أن تراقب منظمة الأعمال وتسيطر على مستقبلها في ظل بيئة تنافسية وهذا معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.
- تبرز الرؤية الحاجة إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لإستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وأنّ هذه الإستراتيجيات تلبى التطلعات الحقيقية للعملاء، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال.
- تبتعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
- تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمة الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال وبالتالي فإنّ عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال المنظمة وأنشطتها.
- عندما تنجح الرؤية الإستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنتشده المنظمة ونوعية المسارات التي يجب إتباعها، فإنّ الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح إستراتيجية المنظمة والتأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية²¹¹.
- ب- مكونات الرؤية الإستراتيجية:**
- يوجد ثلاثة مكونات * مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي²¹²:

²¹¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص94.

* في إطار التحدث عن مكونات الرؤية وأبعادها تجدر الإشارة إلى أنّ Wilson قد حدّد أبعاد رؤية منظمة الأعمال ومكوناتها بالآتي:

- مجال الأعمال Business scope

- حجم الأعمال Business scale

التركيز على الأسواق والمنتجات Product and market focus

التركيز على المنافسة competitive focus

السمة والعلاقات Image and relationship

التنظيم والثقافة التنظيمية organizing and organizational culture

²¹² جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص103.

- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة.
- تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي.
- توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

وفيما يلي عرض لهذه المكونات:

1- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:

إنّ التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما قد يتصور البعض. فهل شركة IBM على سبيل المثال تمارس نشاطها في مجال الكمبيوتر- تعريف موجه بالمنتج- أم مجال نشاط تشغيل المعلومات-تعريف موجه بالتكنولوجيا؟ أيضاً هل يجب على شركة كوكاكولا أن تحدد نشاطها في مجال المشروبات الغازية وبالتالي يجب تركيز جهودها الإستراتيجية على النجاح في منافسة شركات سيفن أب وببسي.....إلخ، أم يجب أن تحدد نشاطها في مجال المشروبات وبالتالي تضيف إلى قائمة المنافسين الشركات المنتجة للعصائر والمياه الطبيعية والألبان....إلخ. في الحقيقة فإنّ الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاث دعائم هي: حاجات العملاء ومجموعات العملاء والتكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المؤداة²¹³.

1-1- احتياجات العملاء أو ما الذي يجب إشباعه: إنّ تعريف مجال النشاط في ضوء ما الذي يجب إشباعه وكيف يمكن تحقيق الإشباع، يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها، إنّ مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدّمه المنظمة ليس كافياً لتحقيق الغرض، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية من منظور العملاء ولكنها تصبح مجالاً للنشاط عندما تتجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء فبدون الحاجة والرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.

1-2- مجموعات العملاء: تكتسب مجموعات العملاء أهمية خاصة في تعريف مجال

نشاط المنظمة حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب

تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

1-3- التكنولوجيا والأنشطة: تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من

كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات

²¹³ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص480.

عملائها، وكذلك مدى توسعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها. على سبيل المثال، قد تتجش شركة ما في تحقيق التكامل الشامل في أنشطة إنتاج وتوزيع المنتج مثل شركة شل للبترول.

إنّ محاولة الجمع بين الدعائم الثلاثة السابقة الذكر في تعريف واحد يمثل نوعاً من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات، وعليه فإنّ تعريف النشاط لدى المنظمات يعتبر أفضل من الأخرى، الأمر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد الإستراتيجية والنتائج المتوخاة من ورائها²¹⁴.

ولتحقيق قيمة إدارية، فإنّ الرؤية الإستراتيجية وصياغة الرسالة وتحديد مجالات النشاط يجب أن تتسم بالضيق إلى درجة التي تساعد في الوقوف على الحدود الحقيقية لاهتمامات النشاط.

2- تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة:

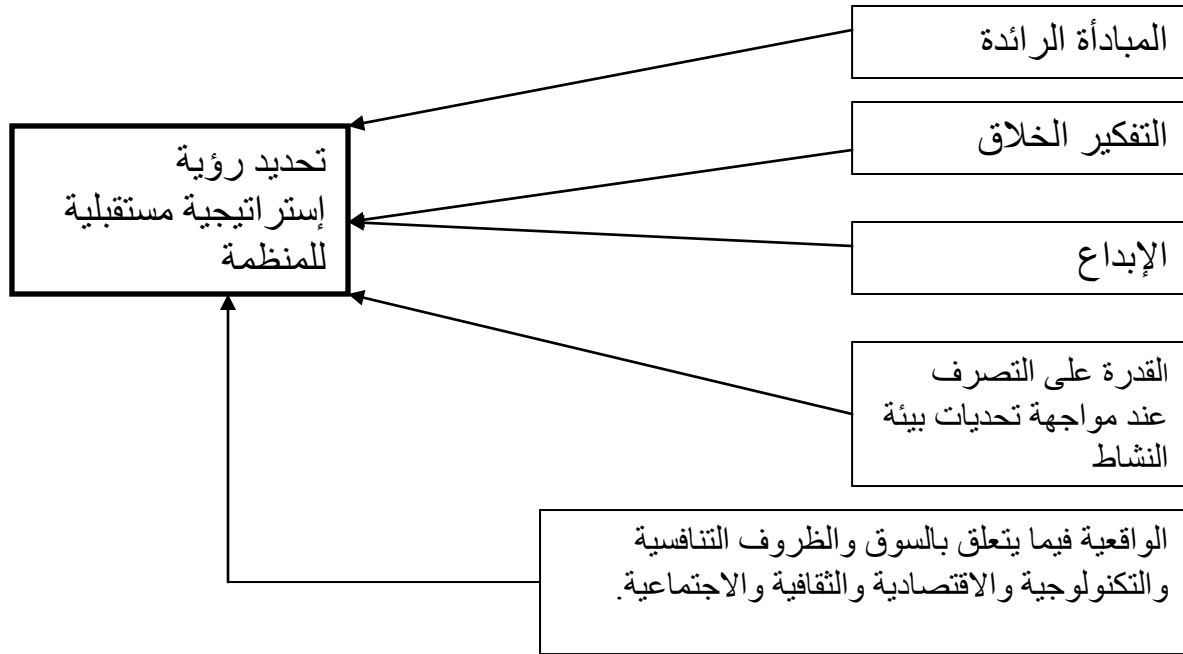
إنّ محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية، فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما تتطلب هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرة الرائدة والتفكير الخلاق والإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط. إنّ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها كما يجب أن تكون واقعية كذلك فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية²¹⁵.

إنّ الإستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، التطورات التكنولوجية الحديثة، ومدخل اختراق الأسواق الخارجية وكافة المؤشرات الهامة التي تعكس تواجد الفرص أو التهديدات في أسواقها.

²¹⁴ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص 104.

²¹⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 111.

إنّ مهمة واضع الإستراتيجية تكمن في تقييم العوائد والمخاطر من البدائل الإستراتيجية المختلفة، وأن يحدد إطار القرارات الذي يضمن للمنظمة تحقيق النجاح في السنوات المقبلة، إنّ الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع تغيرات الغد.
الشكل رقم 21: تحديد رؤية إستراتيجية مستقبلية للمنظمة.



المصدر : من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

3- تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية:

إنّ الناس يحتاجون إلى من يقنعهم بأنّ الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغيرات المحتملة مواجهتها وكيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات، عندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل الشركة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الالتزام، فإنّ الرؤية الإستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة²¹⁶، إنّ الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية والإعلان عنها في كلمات تحث العاملين على قبولها وتنمي الإحساس بالفخر للانتماء للمنظمة وتولد الالتزام بالأهداف التنظيمية.

²¹⁶ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص82.

إنّ الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل فيما يلي²¹⁷: حسب (Thompson)

- توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل.

- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية اتخاذ القرارات.

- توليد الاقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له.

- حث العاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي.

- توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام وتحديد الأهداف وتصميم

الإستراتيجيات الوظيفية.

- مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

ج- العوامل المؤثرة على رؤية المنظمة:

بعد أن تصبح الرؤية فلسفة المنظمة تجد امتداداتها اللاحقة وترابطها مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، فإنها أي الرؤية تمثل منهجاً للعمل لجميع المدراء الإستراتيجيين ومدراء الإدارات الأخرى يهتدي به الجميع ويعطي الدليل للتقدّم باتجاه المستقبل المفتوح، فقد عبر كل من Hinterhuber and Popp عن رؤية المنظمة بكونها نجماً ساطعاً يقود حركة المنظمة في الاتجاه المقصود، وتخرج عن كونها هدفاً تسعى إلى تحقيقه في الأمد المتوسط لذلك فهي تشدّ الهمم وتوحد الجهود، وتنسق تصورات كبار المسؤولين في المنظمة باتجاه دخول المنظمة للمستقبل. ويشير الباحثون ومنهم Bertodo et Morris إلى مجموعة من العوامل والمحددات المؤثرة على الرؤية وهي²¹⁸:

- عدم نجاح الإدارة في بناء واضح وقوي يجعل من رؤية المنظمة قاسماً مشتركاً للجميع يأطر العمل ويشدّ الهمم باتجاه المستقبل.

- الافتقار إلى المرونة والقدرة على أن تكون رؤية المنظمة متماشية مع التوجهات

المستقبلية التي قد تحدث بشكل طارئ أو على مراحل، وبالتالي تصبح الرؤية

معرّقة للعمل وإجراءاته.

²¹⁷ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 113.
²¹⁸ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 214

- عدم النجاح في إمكانية التنفيذ الواقعي المتدرج لرؤية المنظمة من خلال الأهداف المختارة في المراحل الزمنية المتعاقبة.
- الفشل المتكرر في حل مشاكل المدى القصير يجعل من إدارة المنظمة مركزة عليها باستمرار ومهملة لدورها الأساسي في صياغة رؤية المنظمة.
- قد تساهم بعض المعتقدات الراسخة والأساسية في عرقلة بناء رؤية للمنظمة تحاول من خلالها تفعيل ثقافتها التنظيمية وتعتمد النظر ببعض جوانبها.
- عدم وجود اختيارات واقعية وممكنة تجعل من الرؤية مجرد كلمات غامضة ذات مدلول خطير في بعض الأحيان، بسبب ترجمتها إلى إستراتيجيات غير متجانسة مع ما تود الإدارة العليا الذهاب إليه.
- نقص الآليات المناسبة لتقييم الانجاز قصير الأمد مهملة المساهمات الأساسية بعيدة المدى التي تجعل من رؤية المنظمة حالة واقعية ملموسة.
- عدم الاهتمام الجدي بأنظمة المعلومات وخاصة الإستراتيجية منها، والتي تتابع بذكاء المعلومات والبيانات ذات الطبيعة الإستراتيجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة.

د- سمات الجودة في الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

تتسم الرؤية الإستراتيجية الجيدة للمؤسسة بعدد من الخصائص التي تؤكد جودتها منها ما يلي²¹⁹:

- 1- تحقيق الوضوح الكامل لكافة الأطراف ذوي العلاقة.
- 2- تؤكد أنّ وجود المؤسسة لخدمة عملائها وتعظيم منافع أعضائها وبيئتها والمجتمع الذي تنشأ فيه.
- 3- تدل بوضوح على غايات المؤسسة وأهدافها ومقومات تحقيقها.
- 4- توضح فلسفة المؤسسة ودستورها في أداء أعمالها.
- 5- توجه الفكر والممارسات الإدارية لقيادات المؤسسة.
- 6- تحظى بقبول والتأكيد من أعضاء المؤسسة والأطراف ذات المصلحة.
- 7- تساهم بقوة في إثارة وتعميق الحماس والتفائل لدى أعضاء المؤسسة.

²¹⁹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص 495.

8- تؤكد التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المؤسسة مع أهدافها وإستراتيجياتها من جهة والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

9- تعزز آلية المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

10- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة المتوازنة بين الاعتبارات طويلة الأجل والاعتبارات قصيرة الأجل لدى أعضاء المؤسسة.

إنّ لابد أن لا تكون رؤية المنظمة مجرد أحلام للقادة أو شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع الحي للمنظمة، بل يجب أن تكون رؤية المنظمة عملية يتكامل فيها الحاضر والمستقبل.

هـ- صياغة رؤية المنظمة:

إنّ مراحل الصياغة يمكن أن ينظر إليها من خلال سلسلة خطوات أساسية متتابعة تتأثر وتؤثر ببعضها البعض، وتجعل من عملية صياغة رؤية المنظمة عملية شمولية تكاملية وهذه المراحل هي حسب Niven 2002 et Wilson 1992:²²⁰

- تحليل البيئة المستقبلية لمنظمة الأعمال، وفي إطار هذا التحليل يتم فحص شروط المنافسة الأساسية في الأسواق ومعرفة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها منظمة الأعمال، والتي يمكن تركيزها لإجابة عن السؤال التالي: كيف تؤثر البيئة على أعمال المنظمة وماذا يتيح لها من فرص؟.
- تحليل موارد وإمكانيات منظمة الأعمال، وهنا يتم التركيز ليس فقط على الموارد المتاحة حالياً بل والمحتمل منها، وفي إطار هذا التحليل يتم فرز جوانب القوة والضعف في المجالات المختلفة لغرض مطابقتها مع واقع تحليل البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال.
- تأثير قيم الإدارة، وفي إطار هذه القيم يتم تأشير جوانب القيم الضمنية والصريحة التي يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم، ويفزر لنا هذا التحليل رغبات مختلف الأطراف برسم الصورة المستقبلية للمنظمة في إطار قيمهم وتطلعاتهم.

²²⁰ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص218.

- إعادة فحص مفردات رسالة المنظمة، وهنا يعاد فحص مفردات رسالة المنظمة في ضوء الرؤية المستقبلية التي يراد رسمها للمنظمة وفق اعتبارات قدرتها وبيئتها وقيمها الأساسية.
 - تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية، وهذه تعطي ما تريد منظمة الأعمال تحقيقه، وفي إطار رسالتها ورؤيتها المستقبلية بحيث لا يكون هناك تعارض بين الرسالة والرؤية المعلنة والأهداف المتحققة.
 - فرز وتبني الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمرغوبة، وفي إطار هذا الفرز تتفاعل مختلف العوامل المار ذكرها في المراحل السابقة لكي تتجسد ببدائل إستراتيجية للمستقبل.
 - تطوير بيان الرؤية ويتضمن الجمل الأساسية المختارة وتتابع عرض مفردات الرؤية عبر الزمن، وبما يعطي فترات زمنية بعيدة.
 - التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة بكون هذه الإجراءات تمثل معايير مقبولة وتعطي صورة صادقة لما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- و- نماذج على الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال.

الجدول رقم(14): يمثل نماذج على الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال.

الرؤية المستقبلية	منظمة الأعمال
أن نصبح أول شركة في العالم.	Motorola
الوصول إلى ما لم يصل إليه أي مستشفى في العالم مع (انعدام النفاص).	Le département d'ingénierie du Ritz-carlon/Island
أن نصبح القائد عالمياً في مجال البحث عن إطارات المنظمات.	Egon Zehnder
أن نكون الأحسن تعاملاً مع زبائننا.	Services commerciaux et d'affaires d'AT et T
إلغاء كل ما يعرقل عمال البنك والزبائن.	Texas commerce Bank
مناطق حرّة جاذبة للاستثمارات محلياً وإقليمياً وعالمياً.	منظمة المناطق الحرة الأردن

المصدر: من إنجاز الباحث.

3- الأهداف الإستراتيجية:

على ضوء تحديد الرؤية الإستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة، يتم وضع الغايات والأهداف لتمثل ترجمة مبدئية للتوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تتم في نطاق الافتراضات الإستراتيجية التي تم وضعها بناءً على نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتأثيرات تلك الافتراضات المتوقعة على الفرص والقيود أو التهديدات المحتملة وعلى نقاط القوة والضعف الموجودة.

ويعني هذا أنّ دقة الغايات والأهداف وجودتها، تتحدّد بدرجة أساسية بمدى دقة وجودة مدخلات تحديدها وصياغتها وبقدر ما تحرص المنظمة على أن تتعرّف على حقيقة بيئتها الخارجية وحقيقة بيئتها الداخلية، وبقدر مهارة إدارة المنظمة في وضع الفرضيات الإستراتيجية والتوصل إلى إجابات دقيقة لتساؤلات: ماذا... لو...؟ بقدر دقة وجودة كل ذلك بقدر ما تكون دقة وجودة الغايات والأهداف.

وما لم يتم ترجمة التوجه المستقبلي للمنظمة ورسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محدّدة، وما لم يظهر المديرون التزاماً للوصول إلى هذه المستويات، فإنّ الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات وكلمات وأحلام لا ترى طريقها إلى النور²²¹.

تساعد الغايات والأهداف في تحويل الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة إلى مستويات مرغوبة للأداء، والغايات والأهداف تمثل شكلاً من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محدّدة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، إنّها في النهاية دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

إنّ خبرة الشركات الرائدة، والإدارة الفعالة في المؤسسات الناجحة تشير إلى أنّ الشركات التي يسعى المديرون بها إلى وضع غايات وأهداف محدّدة لكل مجال من مجالات النشاط ولكل النشاطات على مستوى الشركة، تم يعملون على تحقيق هذه الغايات والأهداف، يحققون نتائج أفضل من تلك المؤسسات التي يقتصر دور المديرين بها على النوايا الحسنة وشعارات الإصرار والصمود²²².

²²¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق،

ص519.

²²² مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص

520.

أ- الغايات والأهداف: (Goals and objectives)

يشير مفهوم الغايات Goals إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها. ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد، مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق أو الزيادة في المشاركة والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجيات. وبصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤوليتهم²²³.

هذا بينما تمثل الأهداف objectives أهدافاً مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل مثل تحقيق معدل نمو 15% من المبيعات خلال السنة القادمة وهكذا. وتعرف الأهداف على أنها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الإستراتيجية، وعلى خلاف من الغايات الإستراتيجية، فإن الأهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجازات أو النتائج، وهكذا فإن الأهداف تمثل تلك الإنجازات المباشرة والضرورية لتحقيق الغايات الإستراتيجية²²⁴.

مسألة التقاء موارد المنظمة الداخلية مع بيئتها الخارجية ليس هي المحدد الرئيسي لإستراتيجية المنظمة، بل هنالك عنصر مهم هو ماذا تريد المنظمة (الأهداف) وما هي العوامل التي تؤثر أو تلك التي تحدّد أهداف المنظمة؟ أهداف المنظمة يمكن أن تكون معلنة ومنشورة للجهات التي تهتم بالمنظمة، مثل هدف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ويمكن كذلك أن تكون أهداف واقعية تعني بالتشغيل والإنتاج والتمويل وغيرها. وبصفة عامة هنالك نوعين من الأهداف يحددهما مستويان هما²²⁵:

²²³ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص 520.

²²⁴ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص 152.

²²⁵ حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009، ص 53.

أ- المستوى الأول: الأهداف المشتركة أو المتحدة Corporate objectives
الأهداف المشتركة هي الأهداف التي تأخذ الشكل الرسمي بالمنظمة ويمكن أن تأخذ أشكال عديدة نذكر منها:

- 1 هدف تحسين الموقف التسويقي (زيادة نصيب المنظمة في السوق).
- 2 هدف التطوير (الإبداع والتجديد لطرق وأساليب الوظائف الإنتاجية والتسويقية وطرق إدارة المال والتدريب وهكذا).
- 3 هدف تحسين الإنتاجية وكفاءة استخدام موارد المنظمة المالية والمادية الأخرى.
- 4 هدف زيادة معدل الربحية.
- 5 أهداف المسؤولية الاجتماعية والأخلاق الإدارية.

والأهداف تمثل الشكل الرسمي لتوقعات الشركاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة ويتم صياغة هذه الأهداف بواسطة رئاسة مجلس إدارة المنظمة أو الإدارة العليا بالمنظمة ومن تم تنزل للقاعدة بعد تجزئتها إلى أهداف مفردة.

ب- المستوى الثاني: الأهداف المفردة Units objectives
وهذا النوع من الأهداف يمثل المستوى الثاني حيث إنها تختلف عن الأهداف المشتركة في أنها أكثر تخصيصاً وتحديداً لأنها ترتبط بوحدة واحدة (مثل هدف قسم الإنتاج بالمنظمة). ولتحليل إستراتيجية المنظمة يجب فهم أهداف المنظمة التاريخية والتي أثرت على إستراتيجيات المنظمة في السابق، حتى لا يحدث تضارب بين الإستراتيجية الموضوعة وبين أهداف المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة فيها (مراكز النفوذ بالمنظمة)، والأهداف الإستراتيجية يمكن استخدامها كميّار لقياس مدى التنفيذ الصحيح للإستراتيجية وكذلك تستخدم الأهداف كوسيلة لخلق دافعية العاملين لضمان التنفيذ وتحقيق النجاح الإستراتيجي.

الجدول التالي رقم 15²²⁶: يمثل مفهوم الأهداف التنظيمية لدى بعض الباحثين.

المفهوم	الدراسة
صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها.	Etzioni, 1964
قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيهه وقياس أداء المنظمة باتجاه الغرض المطلوب.	Ansoff, 1968
النتائج والأوضاع الممكنة والسلوكيات المرغوبة للمنظمة.	Ackoff, 1970
النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.	Drucker, 1979
السبب العام لوجود المنظمة في المدى البعيد، وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الإستراتيجية.	Hussey, 1979
النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو أنها النهايات المرغوبة للعمل التنظيمي.	Brown and Mobery 1980
تلك النهايات التي تسعى المنظمة في الوصول إليها من خلال وجود عملياتها.	Glueck, 1980
السبب المستمر لوجود المنظمة.	Argenti, 1981
النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وأنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي.	Brown, 1985
حالة مرغوبة تسعى المنظمة للوصول إليها.	Daft, 1992
الغايات التي توجه المنظمة الجهود نحوها.	Certo et Peter, 1995
النتيجة النهائية لنشاط خطط وتحدد ما ينبغي انجازه ومتى ويؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنظمة لمهمتها وأن تكون الأهداف مكتوبة وكمية.	Wheelen and Hunger, 1997

ب- أهمية الغايات والأهداف:

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الغايات والأهداف وفق اعتبارات ومداخل عديدة ومنهم Kufman, Certo, Morrisey, Thompson and Strickland وغيرهم ويمكن إجمال أهمية الغايات والأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي²²⁷:

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً للاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها المنظمة.
- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة وأنها تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.

²²⁶ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 183.

²²⁷ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 222.

- تساعد بوضوح الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولاً إلى الأهداف على مستوى الأفراد.
- تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسيق فعالة، كونها تطوّر عملية تقاسم المعاني للمجموعات والإدارات وللمنظمة ككل.
- تلعب الأهداف دوراً في عملية التحفيز، لذلك فإنّ وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور الإحباط كون الأهداف تفوق الطاقات والإمكانات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعوا إلى الحماس وشحن الهمم.
- يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، وبذلك فإنّها تسهم أيضاً في تحديد الأدوار للإدارات والأقسام والشعب والمجموعات والأقسام والأفراد، كما أنّها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة.
- تساعد قادة منظمة الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح، مثل العاملين والعملاء والموردين والمستثمرين وغيرهم.
- تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعت في إطار قياسات محدّدة ومفيدة.

ج- الإدارة بالأهداف: (MBO (management by objectives)

- تم تطويرها بواسطة علماء في مقدّماتهم Drucker ومفهوم الإدارة بالأهداف بدأ أوّل الأمر في الإدارة وأداة عملية لتحقيق أفضل إنجاز تنظيمي وأصبحت اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
- يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام التالية (تدفق من أعلى إلى أسفل)²²⁸:
- 1- صياغة رسالة المنظمة (يقوم بها مجلس الإدارة وصانعو الإستراتيجية).
 - 2- صياغة الأهداف الإستراتيجية والخطط المتصلة بها في مستوى الإدارة العليا.
 - 3- تمييز الأدوار التنظيمية (لتحديد العلاقة بين النتائج المتوقعة ومسؤولية ذلك).
 - 4- صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارات الوظيفية المدراء التنفيذيون).
 - 5- تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي أو لمدراء المستوى الأول.

²²⁸ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، مرجع سابق، ص61.

6- إعادة هذه الدورة باتجاه الأعلى لتحديث وتطوير أو إعادة النظر في النتائج المستهدفة من جديد (تكوين نظام تغذية عكسية) لفحص نتائج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وإعادة الدورة.

يتلخص أسلوب الإدارة بالأهداف في تحديد مسؤولية كل قطاع لنصيبه من الهدف الكلي للمنظمة، وبذلك تتم إدارة هذه القطاعات وفقاً للجزء الذي التزم به القطاع المعني طوال فترة الخطة، بمعنى تحويل التزام كل وحدة إلى هدف جزئي لينسجم مع منظومة الأهداف الجزئية ليشكل الهدف العام أو الإستراتيجية العامة للمنظمة.

د- مراحل ومنهجية إعداد الغايات والأهداف الإستراتيجية:

لضمان جودة صياغة الغايات والأهداف يتم إعداد الغايات والأهداف الإستراتيجية من خلال مراحل محدّدة، توفر سماتها الأساسية ومن تم تيسير وتفعيل تحقيقها، وتتمثل المراحل الرئيسية لإعداد الغايات والأهداف الإستراتيجية فيما يلي²²⁹:

- 1 تصميم أداة يمكن من خلالها توفير البنية التحتية لمدخلات إعداد الغايات والأهداف، حيث تساعد هذه الأداة في حصر مصادر اشتقاق الغايات والأهداف وتحديد تأثير تلك المصادر على صياغتها.
- 2 تحديد مصادر إعداد الغايات والأهداف والتي بالرجوع إليها وتحليل مكوناتها وخصائصها، يمكن على الأقل تحديد مجالات الأهداف الإستراتيجية وتتمثل المصادر الرئيسية لإعداد الغايات والأهداف الإستراتيجية فيما يلي:

أ- رؤية ورسالة المنظمة.

ب- مخرجات تحليل البيئة الخارجية.

ج- مخرجات تحليل البيئة الداخلية.

د- الفرضيات الإستراتيجية.

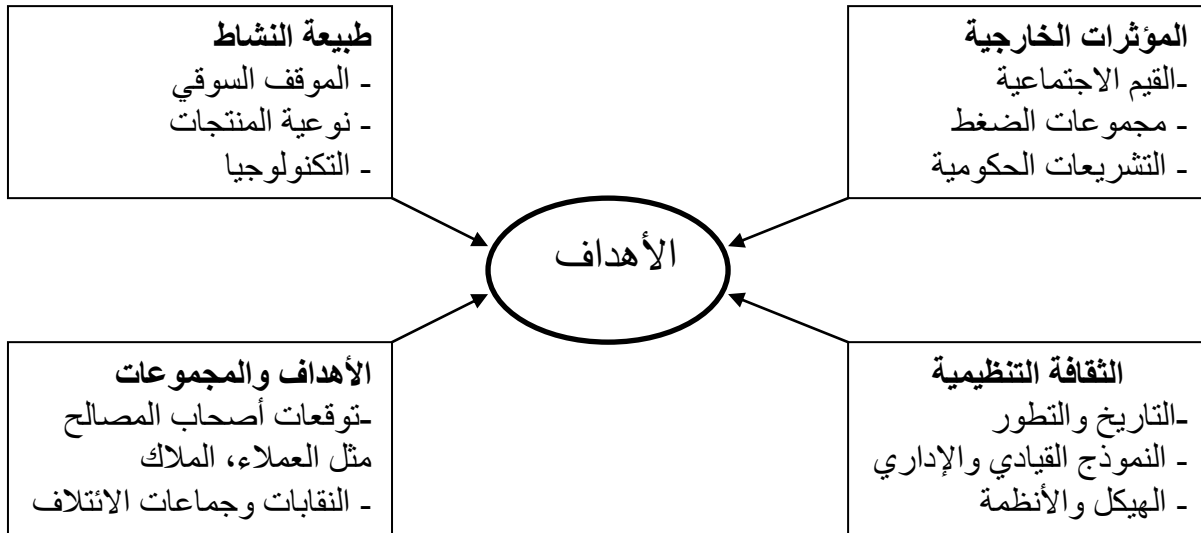
هـ- الحس الإستراتيجي لدى أفراد المنظمة.

هـ- العوامل المؤثرة في تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة:

من الأمور المتعارف عليها أنّ التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية، والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن

²²⁹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص

يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ويتبع ذلك القول بأنّ الأهداف والإستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المستويات التنظيمية المختلفة، ويظهر الشكل رقم (22) نوعية العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف²³⁰.



– طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية الغايات والأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الغايات والأهداف²³¹.

– الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد، وهي تتكوّن من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، وهذه الأبعاد تحدّد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات غاياته وأهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته²³².

²³⁰ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص125.

²³¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص 123.

²³² بحث بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، من تقديم الباحث: محمد فرج محمود علي، تحت إشراف الدكتور: سيد كاسب، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، تاريخ الاقتباس: 16-02-2009، الموقع الإلكتروني:

www.sdc.cu.edu.eg/.../The%20effect%20of%20organizational%20culture%20on%20strategic%20...

- الأهداف والمجموعات: تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الغايات والأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الغايات والأهداف والوزن النسبي لها، ويلاحظ أنّ العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة مثال، ذلك اعتبارات النمو واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية، وزيادة الإنتاج وتحسين المواصفات... إلخ. وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها²³³.

- المؤثرات الخارجية: يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الغايات والأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته وكذلك سلوك جماعات الضغط. ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها، تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال. مثل ذلك التحول الكبير الذي أرغم غالبية المنظمات على تعديل أنظمتها وسياساتها الإنتاجية والتسويقية حتى تكون منتجاتها صديقة للبيئة، فقد أدت الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط إلى توقف بعض الشركات خاصة شركات الأدوية عن إجراء تجارب أولية لأبحاثها ومنتجاتها على الحيوان، وبالتالي عن وسائل أخرى لاختبار منتجاتها²³⁴.

كما حدّد كل من Glueck and Jauch العوامل التي تؤثر في صياغة رسالة وأهداف المنظمة في العوامل الثلاث التالية²³⁵:

- مجموعة القوى المؤثرة في بيئة المنظمة.
- العلاقة بين موارد المنظمة وعناصر قوتها الداخلية.
- مجموعة قيم المديرين المكتسبة من تعليمهم وخبراتهم وكذلك المعلومات المكتسبة من وظائفهم. هنا تأكيد على أن التحصيل العلمي والخبرة كقيمتين للمدير الإستراتيجي، لهما تأثير في تحديد الأهداف والغايات وبالتالي في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

²³³ تابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 127.

²³⁴ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص

530.

²³⁵ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، مرجع سابق، ص 56.

- أما العوامل التي تؤثر في ثبات أو تغير أهداف المنظمة يمكن انجازها فيما يلي:
- إلمام الإدارة بأهداف المنظمة السابقة وتاريخ تطور المنظمة (المديرين الجدد سيكون لديهم طموح لتعديل أهداف المنظمة أكثر من القدامى).
 - رسالة المنظمة وأهدافها قد تتغير في ظروف الأزمات التي تمر بها المنظمة.
 - قد تتغير أهداف المنظمة ورسالتها وفقاً لرغبة مجموعة الضغط عندما يحدث تغير في ميزان قوى هذه المجموعات.
 - التغير أو التطور الذي يصاحب دورة حياة المنتج أو الصناعة.
- و- السمات الأساسية للغايات والأهداف الإستراتيجية:

- اهتمت كتابات عديدة بتحديد سمات الصياغة الصحيحة للغايات والأهداف الإستراتيجية، من هذه الكتابات ما تناول تلك السمات كعناصر عامة أساسية، ويركز أصحاب المدخل العام على أنه يجب أن تتوفر مجموعة من السمات في الغايات والأهداف المقبولة إستراتيجياً، ومن أهم هذه السمات ما يلي²³⁶:
- 1- الملائمة Compatibility : من الطبيعي أن تتناسب الغايات والأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
 - 2- المرونة Flexibility : لا بد أن تتسم الغايات والأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة. إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف، كما تؤثر على ثقة العاملين في الغايات والأهداف الموضوعية ومن الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة ، وضع مستويات بديلة وأن يحدّد نطاق للتعديل بمعنى أن يكون التعبير في مستوى الهدف وليس طبيعته.
 - 3- القبول Acceptability : عادة يتبنى المديرين والأفراد تلك النوعيات من الغايات والأهداف التي تتسق مع تفضيلاتهم، كما أنهم يتجاهلون أو ربما يعارضون تلك الغايات والأهداف التي تتعارض مع قيمهم أو اهتماماتهم أو مصالحهم أو يشعرون بأنها غير عادلة، ويمكن أن تحقق القبول عن طريق مشاركة العاملين في تحديد الغايات والأهداف،

²³⁶ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص544.

كذلك فإنّ القبول قد يمتد ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المؤسسات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الغايات والأهداف.

4- القابلية للتحقيق Achievability : لا بد أن تكون الغايات والأهداف متسقة مع نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المؤسسة. كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي أيضاً العلاقة بين مصالح المؤسسة ومصالح البيئة المحيطة.

5- القابلية للقياس Measurability : لا بد أن تعكس عملية صياغة الغايات والأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى؟، ومن ثم فإنّ الغايات والأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت.

6- التحفيز Motivation : ترتفع إنتاجية الأفراد عندما يتم وضع الغايات والأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدي الأفراد وتحتهم على الأداء المتميز وليس أن تثبط من همهم أو أن تكون بسيطة سهلة التحقيق للغاية.

7- التحديد والوضوح والفهم Specific clarity and understanding :

سبق الإشارة إلى أنه لا بد أن تتسم الغايات والأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وأنّ هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف وعدم وضوح. كما أنّها تؤثر على فهم وثقة العاملين في الغايات والأهداف الموضوعية، وأنّه من الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة مع تأكيد الوضوح وتفهم الأهداف ووضع صياغات بديلة يتم المقارنة بينها : مستوى الهدف وليس طبيعته.

المبحث الثاني: الخيار الإستراتيجي.

إنَّ الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أيَّة منظمة هي تحقيق النجاح، وضمن هذا النجاح يتوجَّب عليها تحديد رؤية تمثل الأفق المستقبلي لها ولأعمالها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والتي من خلالها تحدّد الفرص والتهديدات وتتبنى رسالة تمثل غرض المنظمة وتحديد أهداف تمثل رغبة المنظمة والخروج في النهاية بقرار إستراتيجي، يمثل أحسن خيار يحقق الثلاثية (الأهداف، الرسالة والرؤية).

يمثل تطوير مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تحدّد أساليب تحقيق مهمة وأهداف المنظمة جزءاً هاماً في صياغة الإستراتيجية، وفي هذا المبحث سنتطرّق إلى مناقشة العديد من الإستراتيجيات البديلة على مستوى وحدات الأعمال ومستوى الوظائف²³⁷ ولكن سنتطرّق للاختيار الإستراتيجي بشكل عام وهذا حرصاً على عدم الخروج عن الموضوع.

يلي تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء الظروف والمتغيرات القائمة وذلك حتى تجري عملية التقييم لها واختيار أفضلها، والمتمثل في الخيار الذي يحقق أهداف ورسالة ورؤية المنظمة.

²³⁷ تعتمد المنظمة على مجموعة واحدة من الإستراتيجيات التي يمكن أن توظف في المستويات المختلفة لها. حيث تحتاج على الأرجح إلى إستراتيجيات على مستوى المنظمة وإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال وكذا إستراتيجيات على مستوى الوظائف وهذا حسب توسع المنظمة.

1- مفهوم الخيار الإستراتيجي:

وفق ما توفر لنا من أدبيات الإدارة الإستراتيجية يمكن تحديد مجموعة من المفاهيم للخيار الإستراتيجي من خلال الجدول التالي رقم 16:

المفهوم	الباحث
هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل، وقد تكون على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف ²³⁸ .	Glueck and Jauch
إنّ الاختيار الإستراتيجي قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الأفراد والمنظمة والبيئة والقرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار، والأهداف السابقة ²³⁹ .	Montgomery and Lant
الخيار الإستراتيجي هو الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة والذي ينبع من تفاعل عناصر القوة والإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة ومن هذا التفاعل، فإنّه يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة ²⁴⁰ .	Dimmock and Seth
إنّ الخيار الإستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف ²⁴¹ .	Sawyer
هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها، من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يكمن أن ينفذ بنجاح ²⁴² .	Thompson
هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل ويعتبر أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة ²⁴³ .	Certo
الخيار الإستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المنظمة وهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي ²⁴⁴ .	Lacmillan and Tampoe

من خلال هذه المفاهيم نصل إلى الخيار الإستراتيجي وهو نتاج عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة والقادرة على تحقيق الأهداف والغايات وكذا رسالة المنظمة وهذا كلّه على ضوء الرؤية المستقبلية للمنظمة.

2- مراحل صنع الخيار الإستراتيجي:

أوضح Albert أنّ عملية الخيار الإستراتيجي تمر بالمراحل الآتية²⁴⁵:

²³⁸ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها - عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 156.

²³⁹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 207.

²⁴⁰ محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 292.

²⁴¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 292.

²⁴² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 400.

²⁴³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 156.

²⁴⁴ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، مرجع سابق، ص 216.

²⁴⁵ محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 293.

- 1 التعريف Identification بالفرص والتهديدات من خلال التحليل البيئي والتخمين التنظيمي.
 - 2 التطوير Development لمجموعة البدائل الإستراتيجية المشتملة على نظام بالخيارات الإستراتيجية.
 - 3 التقييم Evaluation تقييم البدائل الإستراتيجية في ضوء الفرص والتهديدات السابحة في البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمة.
 - 4 الخيار choice لبديل واحد أو تشكيلة من البدائل لاستثمار الفرص أو لصد التهديدات المحتملة.
 - 5 التنفيذ Implementation للبديل المناسب الذي يؤمل أن يكون أفضل الخيارات الإستراتيجية باتجاه تحقيق الأهداف.
 - 6 المتابعة Follow-up للبدائل الإستراتيجي لغرض ضمان الحصول على النتائج التي كان لها أن تتحقق.
- أمّا (Johnson and Scholes) فقد أوضح أنّ هذه العملية تمر بالخطوات التالية²⁴⁶:
- مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية.
 - تقويم البدائل الإستراتيجية.
 - مرحلة اختيار البديل المناسب.
 - 1- مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية:
- يتم وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة وممكنة التطبيق والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفي سياق توليد البدائل الإستراتيجية، فإن Hatten حدّد متطلبات عملية تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية على النحو الآتي:
- الإبداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل.
 - المرونة في استغلال الموارد والقابليات لتحقيق الميزة التنافسية.
 - الاهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الإستراتيجية.

²⁴⁶ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 156.

طالما أنه يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الإستراتيجية، فإنّ عليها أن تختار تلك البدائل التي تتلاءم مع ظروفها، ولكن الإشكال الذي يطرح نفسه: هل أنّ صناع القرار الإستراتيجي يقومون بالنظر إلى كل البدائل المطروحة والعمل على تحليلها واختيار أفضل قرار؟ وحقيقة الأمر توحى أنّ معظم صناع القرار الإستراتيجي يتجنبون التمعن في البدائل المطروحة أمامهم، ويعولون على افتراضاتهم وعاداتهم الشخصية في هذا الأمر. وقد حدّد كل من Glueck and Jauch مجموعة من التبريرات لهذه التصرفات نذكر منها²⁴⁷:

- عدم الثقة في المعلومات المقدّمة لصناع القرار الإستراتيجي أو أنّهم غير معتادين على النماذج المقدّمة أو أنّهم لا يعولون عليها كثيراً عند صنع قراراتهم.
- آخرون يعتقدون أنّ السبب يرجع لاعتقاد بعض صناع القرار الإستراتيجي، أنّهم يملكون مفاتيح الحل الأمثل للمشكلة لقدرتهم حشد التأييد المدعم للقرار.
- يعتقد البعض أنّ السبب لمثل هذه التصرفات يرجع إلى تدخل القوى السياسية لاسيما إذا كان صانع النموذج الإستراتيجي لا يتمتع بالقوّة اللازمة.

2- تقويم البدائل الإستراتيجية:

تتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير، الذي يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن تم تسهيل عملية الاختيار ذاتها. ويقدم Johnson and Scholes معايير أساسية يجب أن تأخذ بها عند تقييم أي بديل إستراتيجي وهي على النحو التالي²⁴⁸:

أ- أن تكون الإستراتيجية ملائمة، أي مدى ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل فيها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية وإلى أي مدى تناسب الإستراتيجية المختارة هذه التوجهات.

ب- أن تكون الإستراتيجية مقبولة، أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين، وأن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.

ج- أن تكون الإستراتيجية ممكنة، أي المقدرة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.

²⁴⁷ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، مرجع سابق، ص 107.

²⁴⁸ خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج متكامل، مرجع سابق، ص 215.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية والمعايير النوعية.

- المعايير الكمية:

- صافي الربح.

- سعر السهم.

- الحصة السوقية.

- مقسوم الأرباح.

- العائد على الاستثمار.

- العائد على حق الملكية.

- معدل دوران العمل.

- المعايير النوعية:

- مقابلة الإستراتيجية بالأهداف.

- تناغم الإستراتيجية مع المتغيرات البيئية.

- توافق الإستراتيجية مع القدرات المالية للمنظمة.

- تحقيق المرونة والتكيف.

- أن تحقق هذه البدائل ميزة تنافسية للمنظمة.

- أن تكون هذه البدائل مقبولة من طرف أصحاب المصالح.

- إمكانية تطبيقها.

- أن تكون هذه البدائل ذات جدوى.

- متناسبة مع رسالة المنظمة.

- تحقيق الأهداف بأقل الموارد.

3- مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب:

بعد القيام بعملية التقويم للبدائل الإستراتيجية، فإنه يتم اختيار البديل الذي يحقق الأهداف

وفق توجهات إدارة المنظمة. إن كل بديل له إيجابيات وسلبيات ويتم ترجيح البديل

المناسب بعد عملية الموازنة اللازمة.

إنّ عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تمر بعدة خطوات كما أشرنا، والتي تختلف من باحث لآخر، وفيما يلي طرح لمجموعة من عمليات صنع القرار عند بعض المتخصصين في الإدارة الإستراتيجية²⁴⁹:

1- نموذج عملية صنع القرار الإستراتيجي لدى (Hofer and Schendel)

أ- التعريف الإستراتيجي.

ب- التحليل البيئي.

ج- تحليل الموارد.

د- تحليل الفجوة.

هـ- البدائل الإستراتيجية.

و- التقويم.

ز- الاختيار.

2- نموذج الخيار الإستراتيجي لدى (Mintzberg).

أ- مرحلة التعريف:- تمييز القرار.

- التشخيص.

ب- مرحلة التطوير:- البحث.

- التصميم.

ج- مرحلة الاختيار:- التصفية والتنقية.

- التقويم.

- التفويض.

3- نموذج الخيار الإستراتيجي لدى (Glueck).

أ- تحديد الفرص البيئية.

ب- تحديد الميزة النسبية للمنظمة.

ج- المرحلة الأولى للاختيار:- وضع البدائل الإستراتيجية.

د- المرحلة الثانية للاختيار:- اختيار أحد البدائل الإستراتيجية.

- التنفيذ والتقويم.

²⁴⁹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 158.

4- نموذج الخيار الإستراتيجي لدى Mazzolin.

أ- تحديد مدى الحاجة إلى القرار الإستراتيجي.

ب- البحث بين البدائل.

ج- تحري برامج التصرف.

د- التدقيق والموافقة.

هـ- التنفيذ.

5- نموذج الخيار الإستراتيجي لدى Schewnk.

أ- صياغة الهدف وتعريف المشكلة.

ب- توليد البدائل الإستراتيجية.

ج- التقويم والاختيار.

د- التنفيذ.

3- صعوبات ومحدّدات الخيار الإستراتيجي:

هناك مجموعة من المحدّدات والصعوبات التي تحد من التوجه نحو الخيار الإستراتيجي، وهي²⁵⁰:

- المعلومات : قد لا يتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الإستراتيجي، أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة وفي كلتا الحالتين، تتأثر البدائل المتاحة وبالتالي فإنّ استمرارية صنع الخيار الإستراتيجي تبدو أمراً غير مناسباً.
- الوقت وضوابط الكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الإستراتيجي الأبعاد الزمنية المحدّدة له وتجاوز ما مسموح به، فإنّ فاعلية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
- انقطاع الاتصال : و يعني أن تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلاً في المنظمة، إلّا أنّها بعيدة عن أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الإستراتيجي.
- السوابق المماثلة : تشكل عائق أمام التغيير، فالأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الإستراتيجي، إذ قد يتمسك بالأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.

²⁵⁰ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009، ص 218.

- الإدراك والتبصر: إنَّ الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الإستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمداً على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، وفي ضوء المحددات الداخلية والخارجية يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

4- كيف يتخذ المديرون قراراتهم:

يرى البعض أنّ المديرين قادرين على اتخاذ قرارات مثالية، وهذا أبعد بكثير عن الحقيقة لأن السعي نحو المثالية يصطدم دوماً مع الواقع العملي لاتخاذ القرار. في هذا العنصر سنتطرق للنماذج الثلاثة لاتخاذ القرار وهي:

1- النموذج المثالي: حاول الاقتصاديون تقديم نموذج لاتخاذ القرار وذلك استناداً إلى أنّ متخذ القرار هو شخص رشيد ومثالي ويفترض النموذج المثالي ما يلي²⁵¹:

- 1- الشخص على علم بالمشكلة وتشخيصها.
 - 2- الشخص قادر على تحديد معايير حل المشكلة.
 - 3- الشخص على علم بكل البدائل.
 - 4- الشخص قادر على تحليل وتقييم كل البدائل.
 - 5- الشخص حيادي في اختيار الحل وليس لديه أي تحيزات لصالحه أو صالح الغير.
- يفترض النموذج المثالي لاتخاذ القرار أنّ متخذ القرار لديه كافة القدرات على تقييم كل البدائل الممكنة وقادر على المفاضلة بينها.

2- النموذج السلوكي: ظهرت عدّة نظريات في السلوك التنظيمي توضح أنّ الرشد محدود، وأنّ الإنسان لا يتصف بالمثالية في اتخاذ القرار كما يفترض النموذج المثالي. أهم النظريات التي تنتقد النموذج المثالي هي:

- نظرية الفروق الفردية: ترى هذه النظرية أنّ الأشخاص مختلفون عن بعضهم البعض في خلفياتهم ومختلفون في شخصياتهم ودوافعهم وادراكاتهم وأسلوب تعلمهم وقدراتهم واتجاهاتهم النفسية، كل ذلك يؤدي إلى إدراك الناس للمشاكل وأبعادها وحتى في أسلوبهم في تشخيص المشكلة وتحديد معايير حلها والمفاضلة بين بدائل الحل والحل النهائي الذي يصلون إليه.

²⁵¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص66.

- نظرية الإدراك: ترى هذه النظرية أنّ المشكلة يتم إدراكها بشكل مختلف وذلك حسب ملامحها حيث، الحجم وشدتها وتباينها عما حولها من المشاكل ومدى تكرارها أو الألفة بها، ومدى تشابهها بمشاكل أخرى، ومدى توفر بيانات عنها، وترى أنّ إدراك المشكلة وتشخيصها ومعايير الحل والبدائل وتقييمها واختيار البديل الأمثل، يختلف من شخص لآخر وذلك حسب ما يراه ويفسره.
- نظرية التفضيل الضمني: ترى هذه النظرية أنّ بعض الناس يميلون إلى اتخاذ القرار أولاً ثم يبرروه لاحقاً، أي أنّ متخذ القرار يكون لديه تفضيل شخصي أو ضمني لأحد الحلول ويحاول إثبات أنه أفضل بديل.
- نظرية الرشد المحدود: ترى هذه النظرية أنّ هناك حدود للرشد والمثالية، وبالتالي يصعب على متخذ القرار أن يصل إلى قرار مثالي، ولكنه يستطيع أن يصل إلى قرار مناسب بدرجة كافية ومرضي للأطراف المرتبطة به، فهو يبحث عن أفضل بدائل الحل وحتى يصل في وقت مناسب إلى قرار مناسب بدرجة كافية ترضي الأطراف.
- نظرية تصعيد الالتزام بالقرار الخاطئ: يميل بعض متخذي القرار عند اتخاذهم لقرار خاطئ إلى الإصرار عليه، ويصعدون التزامهم بالقرار الخاطئ وذلك من خلال الدفاع عنه ويرجع السبب في ذلك إلى محاولة الدفاع عن النفس وللحفاظ على ماء الوجه.
- نظرية الصورة الذهنية: ترى هذه النظرية أنّ الشخص يتخذ القرار بصورة حدسية وحسب حكمه الشخصي، ويتخذ الفرد قراره إذا كان يتناسب مع الصورة الذهنية للفرد من حيث قيمه وأهدافه الحالية وخطته المستقبلية، فإذا كان البديل يجسد هذه الصورة يدفع الفرد إلى اتخاذه كقرار، وهذا قرار يعتمد على الحكم الشخصي وليس على أساس معايير مثالية، وأنّ الحكم الشخصي يعتمد على مدى تناسب القرار مع قيم وأهداف الفرد وخطته المستقبلية.
- نظرية وضع المشكلة في إطار محدّد: إنّ طريقة صياغة المشكلة تحدّد ما يختاره الناس من حلول، أي أنّ الإطار الذي تقدّم فيه المشكلة يؤثر على سلوك متخذي القرار أو المشاركين فيه، ويميل المدير الذي يعرض المشكلة على مرؤوسيه أحياناً إلى التأثير عليهم من خلال صياغة المشكلة وطريقة عرضها عليهم.

- نظرية الارتكاز على معلومات سابقة: إنّ توفر معلومات عن الظاهرة في كميتها أو في جودتها، يحدّد طريقة إدراك الفرد للمشكلة أو لطبيعة ما سيحدث لاحقاً من تحديد للبدائل أو تقييم لها أو لاختيار القرار المناسب، فالمعلومات السابقة هي ركيزة للتصرفات اللاحقة، أي أنّ ما هو متاح من المعلومات يضع ركيزة وأساس لما تقدره وتدركه.

- نظرية الحفاظ على الوضع الراهن: يميل الناس إلى إبقاء الوضع كما هو عليه، ويتغاضى الناس عن الشعور بوجود مشكلة لأنّ ذلك معناه ضرورة دراستها، وإيجاد بدائل واتخاذ قرار وتنفيذه، ويؤدي كل هذا إلى تغيرات تقلق الناس حول مصالحهم وعلاقاتهم وأعمالهم، وهو ما يتم مواجهته بالمعارضة، والواقع يشير إذن إلى أنّ القرارات الجديدة يتم مواجهتها بالاعتراض.

ملاحح النظرية السلوكية:

تفترض النظرية السلوكية عدم الرشد في خطوات اتخاذ القرار وأنه بالمرور عبر الخطوات التقليدية، يمكن تبين أنّ الواقع يشير إلى أنّ سلوك الفرد غير مثالي في اتخاذ القرارات.

1- الوعي بوجود المشكلة: تفترض النظرية السلوكية أنّ هناك حدود لإدراك الشخص للمشاكل من حوله، وأنّه ينتبه إلى تلك المشاكل التي تمسه شخصياً وله فيها صالح، وأنّه لن يتلفت إلى باقي الأحداث والمشاكل من حوله. وعدا هذا الافتراض فإنّ اهتمام النظرية السلوكية بخطوة الوعي بوجود مشكلة كان محدوداً وربما مغفلاً.

2- تشخيص المشكلة: تفترض النظرية السلوكية أنّ الناس مختلفون عن بعضهم البعض (وفقاً لنظرية الاختلافات الفردية) وذلك في رغبتهم وقدرتهم على تشخيص أبعاد المشكلة. كما تفترض أنّ الأمور تختلط لدى الفرد حيث أنه قد لا يستطيع أن يميز بين الأسباب والأعراض والمشاكل. وأنّ الفرد قد يهتم في تشخيصه للمشكلة بأبعاد غامضة ومركبة وذلك وفقاً لاهتمامه ورؤيته للأمور، وبالتالي فإنّ للفرد تحيزات أثناء تحديد وتشخيص المشكلة.

3- معايير الحل: تفترض النظرية السلوكية (ووفقاً لنظرية التفضيل الضمني) أنّ الشخص يختار معايير الحل التي تتناسب مع الحل المفضل لدى الفرد، وعليه فإنّه يتحيز في اختيار

المعايير لمصلحته الشخصية، وقد يفرض التحيز الشخصي نوعاً من الإنفراد وعدم التعاون في وضع المعايير.

4- تحديد بدائل الحل: يميل الفرد إلى الأخذ بأول بديل يأتي إلى ذهنه أو يعرض أمامه، كما يتميز البديل بالبساطة والسهولة والتناسب مع مصلحة الفرد وأهدافه ومن فرط بساطة الفرد، فهو لا يود أن يتعب نفسه بتوليد العديد من الأفكار البديلة، ولا بالاستفادة برأي الآخرين.

5- تقييم البدائل: تفترض النظرية السلوكية أن الفرد لديه تفضيل ضمني لبديل معين، وأنه لو كان أمامه عدّة بدائل فإنه يميل إلى رفض بعضها قبل تقييم الباقي منها، وأن التقييم لا يتم لكل البدائل في نفس الوقت، وإنما الواحد تلو الآخر قبل الوصول إلى آخر بديل، كما تفترض أن الشخص يستخدم معايير معينة تؤكد تفضيله الضمني لبديل معين، وعادة ما تكون المعايير بسيطة وربما غير كمية.

6- اتخاذ القرار: يتم اتخاذ القرار وفقاً للتفضيل الشخصي، ووفقاً لكونه مناسباً بدرجة كافية، ومرضي لأطراف القرار، وأنه بعد اتخاذ القرار يتم البحث عن المبررات التي تعززه وعليه يتميز اتخاذ القرار بالتحيز وعدم الموضوعية.

3- النموذج الإداري: بعد تطبيق النموذج المثالي ظهر مع تطبيقه عدّة مشاكل ووجه له النقد وظهرت نظريات (سبق ذكرها) تعبر عن هذا النقد، وعليه ظهر النموذج السلوكي، إلا أن الاعتماد الكلي عليه في اتخاذ القرار غير ممكن، فظهر مع التطور في العلوم الإدارية والإنسانية، نموذج يتميز بالرشد بالقدر الممكن مع الأخذ في الحسبان القيود الإنسانية في اتخاذ القرار.

وفيما يلي عرض لملامح هذا الطرح الجديد²⁵²:

1- تحديد المشكلة:

- الوعي بوجود المشكلة: يفترض هذا النموذج أن على الشخص أن يخصص وقتاً وجهداً لفحص ما يحدث حوله من ظواهر، والمدير الناجح هو ذلك المدير الذي يوفر لنفسه أدوات المقارنة وتدقق مستمر للمعلومات.

²⁵² أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 79 و80 و81.

- تشخيص المشكلة: يفترض هذا النموذج أنّ على المدير السعي للتغلب على نزعه للبساطة والتحيز الشخصي أو التحجر في تشخيص المشكلة، وبالتالي يستطيع أن يكون رؤية متكاملة ومعقدة وبها قدر مناسب من الموضوعية وبها توظيف للطاقت الإبتكارية في تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها المختلفة.
- 2- التوصل إلى بدائل الحل: يفترض هذا النموذج أن المدير حينما يفكر في المشكلة ينتقل ذهنه تلقائياً للبحث عن بدائل الحل، ولكن بسبب قلة المعلومات أو كثرتها أحياناً فهو يميل إلى البحث عن أبسط بديل وأقربهم إلى شخصيته، كما أنّه يسعى إلى تبني بديل سابق أو يضيف له بعد التعديلات، وبسبب ميل المدير إلى البساطة والتحيز في توليد أفكاره وبدائل في مصلحته، فإنّ النموذج الإداري يقترح ضرورة الاعتماد على طرق جديدة في توليد الأفكار بعضها يعتمد على التحليل العلمي وبعضها على الإبداع والابتكار.
- 3- تقييم البدائل: في هذه المرحلة يفترض النموذج الإداري الخطوات التالية:
- يجب على المدير أن يجمع معلومات كافية وحقيقية ومستمرة عن كافة البدائل وأن يجد الأساليب والأشخاص الذين يساعده في تحليل المعلومات.
- هناك أساليب متاحة بعضها يتسم بالعملية وبعضها يتسم بالتقدير والإبداع ويجب على المدير أن يتدرب عليها ويستخدمها.
- يجب على المدير أن يستخدم بجانب رأيه وخبرته ما هو متاح لدى الآخرين من خلال طرق المشاركة المختلفة كالأجتماعات واللجان، فأساليب التقييم الجماعية تعالج التحيز الفردي.
- 4- اتخاذ القرار: يفترض النموذج الإداري أنّ الاختيار السليم من بين البدائل قد يعتمد كثيراً على التقدير الشخصي والحدس، إلا أنّ المدير الكفاء لا بد أن ينازع أهواءه من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية والتحليلية أولاً، وأنّه إذا استطاع أن يوازن بين الحدس والعلم أمكنه أن يعظم من استخدام قدراته الإبداعية والعلمية معاً.
- ويؤكد النموذج الإداري لاتخاذ القرار إلى أنّ المدير يميل عند اتخاذ القرار إلى البساطة فهو يميل إلى اتخاذ قرار مبدئي بسيط أو قرار يحب هو أن يتخذه ويلي ذلك أنّه يميل إلى تعديل القرار المبدئي أو يكون القرار الجديد معدلاً للقرار المبدئي، ويطلق عليه بالقرار التراكمي أو القرار الموقفي.

5- التنفيذ: يفترض هذا النموذج أنّ تحقيق حسن تنفيذ القرار يكون من خلال وضع خطط سليمة له وتوفير الإمكانيات والأنظمة المساعدة على التنفيذ.

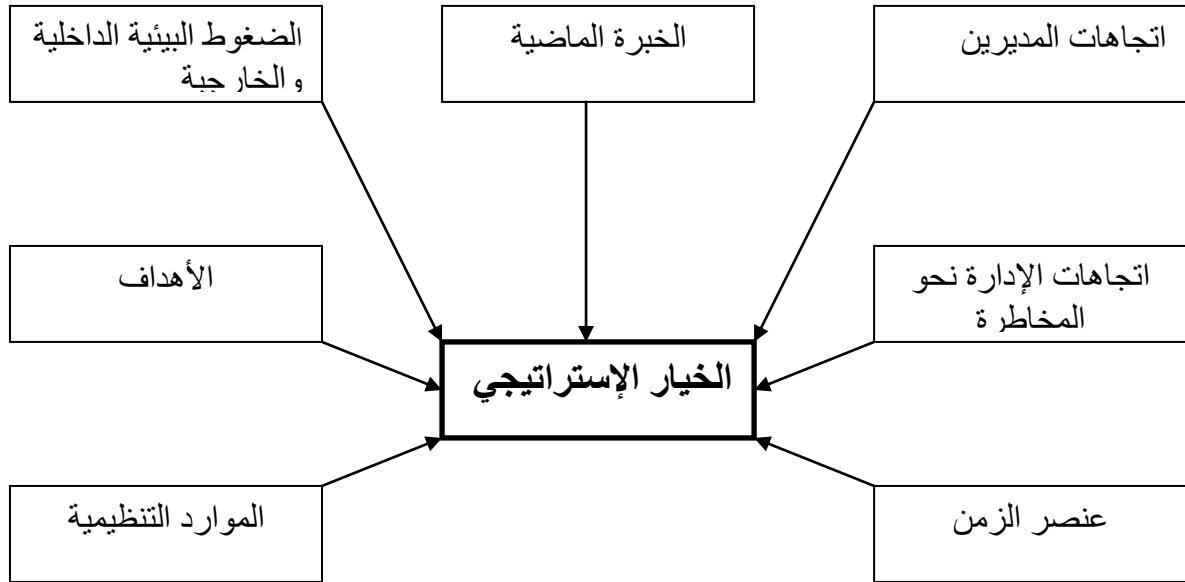
كيف يتخذ المديرون قراراتهم:

قد يحاول المدير أن يكون علمياً وتحليلياً ويجمع المعلومات ويستخدم معادلات وينتقل من خطوة إلى أخرى، ويترجم الخطوة الواحدة إلى خطوات تفصيلية ويستخدم العقل والمنطق في الانتقال من خطوة إلى أخرى، ويعتبر هذا سعيًا طيباً. ولكن الواقع شيء آخر، حيث أنّ اتخاذ القرار وإدارة الأمور ليست بمثل هذه المنطقية، بل على العكس هي أمر مركب ومعقد حيث يميل المدير في الغالب إلى النظر إلى الأشياء والمشاكل من حوله بشكل شامل وكلي، يميل المدير إلى استخدام حدسه وتقديره أكثر من المنطق والعقل، ويمكن تفسير ذلك بأنّ المدير يميل إلى استخدام الجانب الأيمن من المخ وهو التفكير الشمولي والكلي والتقديري والحدسي أكثر من استخدامه للجانب الأيسر في وضع بعض الخطط المالية والإنتاجية*، فالجانب الأيمن من المخ يتحكم في المشاعر والتقدير وإدراك الأشياء ووضعها في صورة كلية، وهو يتحكم بالانفعالات والأحاسيس والتذوق الجمالي والحدس وهو يربط بين الأشياء ويقوم ببعض من التفكير الجانبي الإبتكاري بدون ضابط ولا رابط وبطريقة غير محسوبة. ذلك هو الجانب الذي يتحكم في حياتنا الإنسانية والسلوكية والنفسية والاجتماعية، أمّا الجانب الأيسر من المخ فهو الجانب الذي يحكم المنطق والتفكير الرشيد المبني على حسابات كمية، كما أنّهُ يتحكم في الحساب والعمليات الرياضية ومهارات اللغة والتعبير²⁵³.

* تشير أغلب الدراسات أن المديرين نادراً ما يلجئون فعلاً إلى التحليل والمنطق وإلى الحسابات الدقيقة، وهم لا يلجئون إلى ذلك إلا في الأمور المتعلقة بالميزانيات التقديرية والتكاليف ففي غالب الأمر يعتمد المدير على حكمه وتقديره. راجع المرجع السابق: أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 88.
²⁵³ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، ص 84.

5- العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي:

الشكل رقم 23: يبين العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي.



الشكل من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

1- الأهداف: حقيقة الأمر توحى أن الإدارة الإستراتيجية وهي تستهدف البحث عن الخيارات تفضل تبني البديل الذي يحقق الأهداف، فالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تلعب دوراً هاماً في عملية الاختيار، لهذا قدمناه على بقية العوامل الأخرى.

2- دراسة الخبرة الماضية: إن البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة في المنظمة، قد تكون مقيدة أساساً بالإستراتيجيات المستخدمة حالياً أو التي استخدمت في الماضي.

إن اعتماد المنظمة على الإستراتيجيات الماضية أو الحالية في تنمية وتوليد الإستراتيجيات البديلة، يؤدي عادة إلى تقليل الوقت والجهد اللازمين لتنمية هذه البدائل ولكن في المقابل نجد أن استخدامها لإستراتيجياتها الماضية وخبراتها الماضية، يقلل من فرص التغيير أمام المنظمة، وبالتالي فهي لا تتفاعل مع بيئة ديناميكية متغيرة.

إن التزام المنظمة بالتصرفات الماضية يمكن إرجاعه إلى عاملين مهمين وهما²⁵⁴:

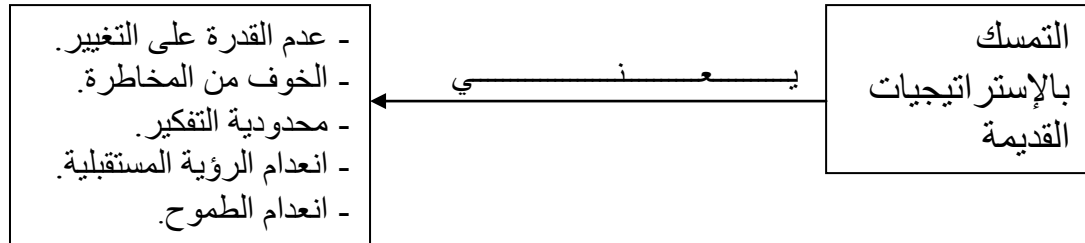
- درجة التزام الأفراد.

- التزام المنظمة.

²⁵⁴ تابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص343.

- أ- درجة التزام الأفراد: تشير البحوث والدراسات في هذا الصدد إلى أنّ الأفراد في المنظمة يتمسكون بالتصرفات الحالية (الإستراتيجيات)، وبصورة أكبر عندما يكون الأداء المترتب على التصرفات غير مرضية ولكن قد تم اختيارها بواسطةهم وبمحض إرادتهم²⁵⁵. ويمكن تبرير ذلك من خلال النقاط التالية:
- عدم قدرة الأفراد على الاعتراف بأخطائهم أو عدم رغبتهم في المغامرة.
 - تفضيل ما تعودوا عليه وعدم رغبتهم في المغامرة.
 - يمكن إرجاع ذلك لعدم توفر في صانع الإستراتيجية قيم الإبداع والابتكار وطموح والتغيير.
 - الإيمان بمبدأ نرى أنه يعرقل كل أساليب الإبداع والابتكار "تعودنا على النهج الإستراتيجي القديم".

المدير الإستراتيجي



- ب- التزام المنظمة: هناك بعض المنظمات التي قد تلتزم بإستراتيجية محدّدة وترفض وتقاوم تغييرها، وهذا تمسك بإستراتيجيات ماضية كانت ناجحة والتشبث بها على الرغم من عدم مجاراتها للتغيرات والظروف الحالية، وهذا دليل على ما يسمى بالجمود الفكري للإدارة وقادتها وهذا الجمود يعرقل دراسة أي بدائل جديدة مغرية.
- 3- اتجاهات المديرين بالمنظمة: إنّ اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة، وهذا نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن تم التأثير على النفوذ، فإنّ العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى²⁵⁶.

²⁵⁵ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990، ص283.

²⁵⁶ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص325.

فبناءً على اتجاهات المديرين وميولاتهم ومن خلال تمسكهم بالسلطة والتحكم، فإنهم يصدرون قرارات إستراتيجية تحدّد المسؤوليات ووحدات العمل. وهذا من شأنه أن يساعد على اختيار إستراتيجية دون بدائل أخرى وهذا من أجل أن تبقى للإدارة النفوذ والتحكم، وبالتالي خيار المنظمة يتأثر باتجاهات المدير الإستراتيجي وميولاته، ويتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذا على اتجاهاتهم وميولهم.

4- عنصر الزمن: أو التوقيت الملائم للتصرف، تؤثر العديد من جوانب الوقت على تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة، ومن أهم هذه الجوانب الموعد النهائي لاتخاذ القرار حيث يكون خارج سيطرة المنظمة. وتمثل الوقت عامل ضغط باستمرار مما لا يتيح الإدارة العليا الفرصة الكافية لجمع المعلومات وقد أشرنا لهذا العنصر في محدّدات وصعوبات الخيار الإستراتيجي.

ينبغي على المنظمة وفي ما تقدم أن تحدّد الأوقات التي سوف تحتاج فيها إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة، وحتى تولد هذه الأنشطة دخلاً أو عائداً ومتى سيكون السوق مستعداً لاستقبال نتائج الإستراتيجية الجديدة التي تكون على شكل منتجات أو خدمات جديدة²⁵⁷.

5- الضغوط البيئية الداخلية والخارجية :

أ- الضغوط البيئية الخارجية: يتوقف اختيار الإستراتيجية على مدى توافقها مع ما يدرئه أهم الأطراف أصحاب المصلحة في البيئة الخارجية (الدائنون، نقابات العمال والجهات الحكومية والجماعات المعنية بمراعاة المسؤولية الاجتماعية)، فكلّ هذه الضغوط يجب أن تراعى عند اختيار البديل الإستراتيجي.

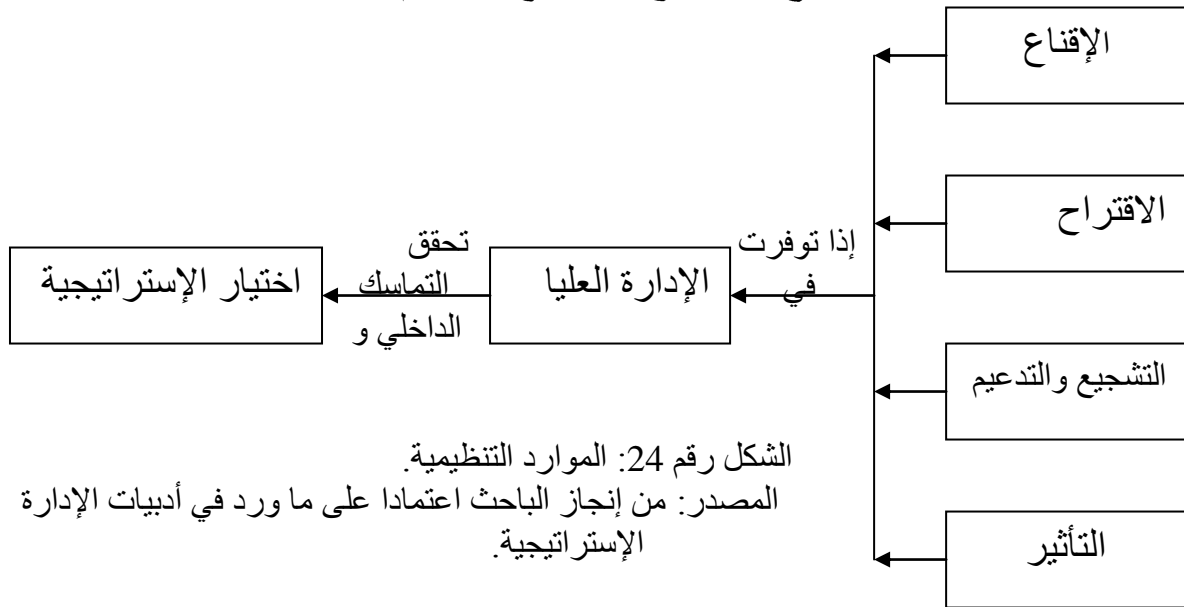
ب- الضغوط البيئية الداخلية: تؤثر قيم وعادات العاملين في المنشأة في مدى جاذبية البدائل الإستراتيجية الممكنة أو المتوفرة، كما تتضاءل فرص نجاح الإستراتيجية إذا تعارضت مع ثقافة المنظمة. فأى تغيير في فلسفة المنظمة وثقافتها سيقاوم بأعراض

²⁵⁷ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 225.

سلبية لها أثر على المنظمة، هذا ما يؤكد ضرورة توافق إستراتيجية المنظمة مع ثقافتها*.

6- الموارد التنظيمية: توافر الموارد المناسبة للمنظمة يمكنها من تطبيق الإستراتيجية الملائمة لها، وتتضمن هذه الموارد كل من التمويل والتسهيلات المادية وكذا الموارد البشرية.

تعد الإدارة العليا عنصر التوازن بين القوى المتصارعة في المنظمة وإذا ما أجادت إدارة هذه القوى بشكل سليم، فإنها تصل إلى نقطة التوازن التي تؤدي إلى اختيار الإستراتيجية، ولا تعني نقطة التوازن هنا إرضاء جميع القوى المتصارعة في المنظمة من خلال اختيار الإستراتيجية، بل تعني أنّ هناك قوة معينة في وقت مهين توجه عملية اتخاذ القرار باتجاه تحقيق رغباتها، وعندما تنجح الإدارة العليا في تشخيص القوة الغالبة أو التحالف المهيمن في ذلك الوقت، فإنها تختار الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق التماسك الداخلي، والواقع أنّ الإدارة العليا هي أكثر المراكز تأثيراً على اختيار الإستراتيجية وذلك من خلال ما تمتلكه من قدرة على: الإقناع، الاقتراح، التشجيع، التدعيم، التأثير وإصدار الأوامر²⁵⁸.



الشكل رقم 24: الموارد التنظيمية.
المصدر: من إنجاز الباحث اعتماداً على ما ورد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية.

* في ما يخص الثقافة التنظيمية فلا بد من أخذها في الحسبان في اختيار الإستراتيجية ويجب النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من المنظور الثقافي، لأنّ نجاح الإستراتيجيات يتوقف على الدعم الذي تتلقاه من الثقافة التنظيمية، فمساندة الثقافة التنظيمية بما تمثله من قيم ومعتقدات، تصبح هذه الأخيرة سهلة التطبيق ويمكن حتى إجراء تعديلات وتغييرات، ففي الحالة العكسية، وبغياب التوافق بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية يصبح الطموح إلى التغيير أمر مستحيل لأنّ الثقافة التنظيمية تصبح عائق في وجه التوجهات الإستراتيجية الجديدة. هذا ما يدفع الإدارة إلى السعي لتحقيق التوافق بين إستراتيجياتها وثقافتها وحتى في حالة عدم تحقيق هذا التوافق فعليها أن تدرس إمكانية تحقيقه، إما بتغيير خطة تنفيذها أو أن تحاول تغيير الثقافة التنظيمية لتناسب مع البديل المختار، ولكن لا يجب أن نتجاهل التغيير في المحيط الخارجي للمنظمة وأن نتبنى الإستراتيجيات التي تلتزم عدم تغيير ثقافة المنظمة، فعدم مسابرة المنظمة للتغييرات وإحداث تغيير في ثقافتها قد يؤدي بالمنظمة إلى استبعاد بدائل إستراتيجية أكثر ملائمة للمنظمة وبيئتها الخارجية.

²⁵⁸ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص226.

7- اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة:

تختلف نظرة الإدارة تجاه المخاطر التي قد تعترض مسيرة المنظمة، فمنهم من يعتقد بضرورة وجود هذه المخاطر لتطوير المنظمة، وبالتالي فهم لا يتخوفون منها، ومنهم من يعتقد أنّ المخاطر حقيقة واقعة، ولكنهم يتقبلون بعض هذه المخاطر ومجموعة ثالثة ترى في المخاطر دمار للمنظمة وعليها تجنب هذه المخاطر.

جدول رقم: 17 أثر اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة في اختيار إستراتيجية المنظمة²⁵⁹.

الخيار الإستراتيجي المحتمل	فكرة أولية عن الخيار الإستراتيجي المتولد	النظرة اتجاه المخاطر
الخيارات التوسعية	مشاريع ذات درجة عالية من الخطورة	المخاطر ضرورية لنجاح المنظمة (المخاطر العالية تولد الحافز للإبداع)
الخيارات المتوازنة	خيار متوازن بين المخاطر العالية وذات الخطورة البسيطة	المخاطر حقيقة واقعة (قبول بعض المخاطر وتجنب بعضها)
خيارات الاستقرار	رفض الخيارات الخطرة	المخاطر تدمر المنظمة (يجب العمل لتقليل المخاطر)

إنّ المديرين الذين لا يترتاحون للخطر ويحاولون تجنبه يكون اتجاههم نحو الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، ويكون اعتمادهم أكثر على الإستراتيجيات السابقة التي لا تتوافق مع المخاطرة. أمّا الصنف الثاني من المدراء والذين يجدون في المخاطرة ضرورة لنجاح المنظمة، فيؤكدون على أهمية اختيار الإستراتيجيات ذات المخاطر العالية (إستراتيجيات النمو والتوسع).

تميل غالبية المنظمات إلى تجنب المخاطرة، ومعظم الإستراتيجيات التي تتقدم بها الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا هي إستراتيجيات ذات مخاطر محدودة، حيث أنّها تمثل تعديلاً محدوداً على الإستراتيجيات المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة بدلاً من كونها إستراتيجيات مبتكرة وجديدة، ويتجه المديرين عادة إلى تعظيم الجوانب السلبية المحتملة لأي إستراتيجية بديلة وبأساليب تجعلهم في النهاية يفضلون الإستراتيجيات الأقل مخاطرة وهي التي تتشابه مع ما يستخدمونه حالياً من إستراتيجيات. كذلك يفضل بعض المدراء إجراء

259 حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، مرجع سابق، ص 109.

بعض التعديلات في إستراتيجياتهم الحالية ليتمكنوا من تحسين الأداء في الأجل القصير، بدلاً من الأخذ بإستراتيجية جديدة قد لا تتحقق نتائجها إلا في الأجل الطويل. والجدول رقم 18: يضم مجموعة من العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي حسب مجموعة من الباحثين²⁶⁰.

العوامل	الباحث
<p>ذكر الباحثان أنّ هذه العوامل هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> أ- عوامل البيئة الخارجية: <ul style="list-style-type: none"> - العوامل الاجتماعية. - العوامل الاقتصادية. - العوامل السياسية. - العوامل التكنولوجية. - العوامل التنافسية. ب- عوامل البيئة الداخلية: <ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي. - توجهات المديرين. - كفاءة العمليات وقدرات العاملين. 	Steiner and Miner
<p>أورد الباحث ستة عوامل تؤثر في عملية صنع القرار الإستراتيجي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الفرص البيئية. - التهديدات البيئية. - القدرات والموارد التنظيمية. - قيم وطموحات المديرين. - الالتزامات الاجتماعية. - الاعتبارات الأخلاقية. 	Thompson
<p>أشار الباحثان إلى العوامل التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - دورة حياة المنتج. - هيكل السوق. - التأكد أو عدم التأكد. - نمط الإدارة. - معايير الأداء. - الهيكل التنظيمي. 	Ginsberg and Ven Katraman
<p>يذكر الباحثان العوامل السلوكية التالية كعوامل مؤثرة في عملية الاختيار الإستراتيجي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - دوافع المدير الشخصية. - مستوى طموح المدير. - مهارات المدير. - القوة السياسية الداخلية والخارجية الخاصة بالمدير. - ميل المدير نحو المخاطرة أو التحفظ. 	Mcglashin and Singleton

²⁶⁰ الجدول من انجاز الباحث بالاعتماد على المرجعين التاليين:

- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 161، 162، 163.
- محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 312، 313، 314.

- القدرة والمهارة في تقويم المعلومات الواردة	
ذكر الباحثان: - إدراك المديرين لدرجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية. - اتجاهات المديرين نحو المخاطرة أو التحفظ. - تأثيرات المستويات الإدارية المختلفة. - علاقات القوة بين المديرين. - عامل الزمن. - الإستراتيجيات السابقة للمنظمة.	Glueck and Jauch
يشير الباحثان إلى مجموعة من العوامل التالية كمؤشرات في عملية صنع القرار الإستراتيجي: - أسلوب اتخاذ القرار. - درجة توجه الإدارة نحو المخاطرة. - الضغوطات البيئية الخارجية والداخلية. - حاجات ورغبات المديرين.	Wheelen and Hunger
ذكر الباحث العوامل التالية: - علاقات المنافسة. - مدى توفر الموارد المالية. - اتجاهات المخاطرة. - المقدرة التنظيمية.	Certo

من خلال العوامل المقدمّة من طرف الباحثين توصلنا إلى أن قيم المدير الإستراتيجي في المنظمة تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة، وهذا ما أثبتته كل من (Mcglashin and Singleton, Thompson, Glueck and Jauch).

كما حدد الدكتور أحمد ماهر بعض العوامل المؤثرة في تحديد شكل الإستراتيجية وهي²⁶¹:

- درجة الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلاً.
- المخاطر التي يمكن أن تتحملها الشركة مستقبلاً.
- مقدار المبادأة من المديرين بتصرفات إيجابية.
- شكل الميزة التنافسية للشركة مستقبلاً.

²⁶¹ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير خطوة بخطوة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص187.

6- السلوك الإستراتيجي: Strategic Behavior

لقد كان لـ (Mils and Snow) الفضل في طرح السلوك الإستراتيجي المطلوب في إطار التفاعلات التي تحدثها عمليات التفكير بمكونات الإستراتيجية وأشكال صياغتها، ولقد قدّم أربعة نماذج للسلوك الإستراتيجي يمكن تحديدها من خلال ما يلي²⁶²:

1- السلوك الإستراتيجي المندفع أو المنقب: Prospector

ويمثل هذا النمط الإستراتيجي الإدارة التي تسعى لتقديم منتجات قبل أن يدخل غيرها إلى السوق، فهي السباق في السوق و المبادرة إلى تقديم الجديد في مجال السلع أو الخدمات وما يميز مديرها الإستراتيجي هو توفره على القيم التالية: المبادأة، الإبداع، والأفكار الابتكارية، فالقائد الإستراتيجي في هذا النمط يعتمد على استباق الفرص والجدير بالذكر أنّ الربحية العالية ليست دائماً مؤثراً رئيسياً في رسم الإستراتيجية.

2- السلوك الإستراتيجي المدافع: Defenders

يميل القادة الذين يتبنون هذا النمط إلى التعامل مع المنتجات والأسواق التي تتسم باستقرار بيئتها إلى حد ما وعوامل بيئية مشخصة وداعمة للعمليات الداخلية للمنظمة. ويستخدم المدير الإستراتيجي في هذا النمط أسلوب تحليل العائد أو المنفعة والكلفة في تقويم أي موقف جديد أو اتخاذ قرار إستراتيجي جديد، وغالباً ما تقتصر المنظمة هنا في اختيار موقع محدّد في السوق دون الانتشار بكل السوق وما يأخذ عن المدير الإستراتيجي في هذا النمط عدم تميزه بالقيم الإبداعية والابتكارية، وعدم قدرته على المخاطرة ومن قيمه المنفعة والربحية.

3- السلوك الإستراتيجي المحلل: Analyzer

يتشكل سلوك القائد الإستراتيجي في قيادة منظمته على أساس المزاجية بين السلوك المندفع (المنقب) والسلوك المدافع. تستند إستراتيجية المحلل على رصد دقيق للتغيرات التي تحدث على الأنماط الاستهلاكية للزبون، ومدى تأثير ذلك على الإبقاء على حيازة سلع حالية أو جديدة. وعند التحقق من ذلك تحدد الإدارة الإستراتيجية حجم الفرصة الجديدة ومستوى التهديد الذي قد يحصل على وضعها في السوق، ومن ثم تبني موقف إنتاجي جديد والتحوط له. ويغلب على معظم قراراتهم الإنتاجية والاستثمارية قدر من

²⁶² طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 85.

العقلانية الواعية لحركة السلع التي عرضت في السوق. ويتميز هذا الأسلوب بجانب الإبداع في بناء الميزة التنافسية والمناورة في تقنيات الإنتاج والتسويق، ويقوم الإبداع هنا على تحديد الآثار السلبية للمخاطرة وتعظيم فرص الربحية²⁶³.

4-الأسلوب المستجيب (ردود الفعل) : Reactor

يتسم هذا السلوك بمحدودية التأثير في المحيط ويغلب عليه التسليم بمقررات المحيط ويوصف بكونه أسلوب غير متكافئ في ركونه إلى ردود فعل ضعيفة أو جزئية في أغلبها حول معالجة التأثيرات المحيطة، ويغيب عن هذه المنظمات الإبداع، وتسليم المنظمة بالأمر الواقع وهذا يمكن تبريره بعدم امتلاك إدارة المنظمة للرؤية المستقبلية وفشلها في تحديد رسالة واضحة.

إن السلوك الإستراتيجي بأنواعه الأربعة يمثل التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

²⁶³ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص88.

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية.

بعدما حدّدنا مفهوم الخيار الإستراتيجي والعوامل المؤثرة في المفاصلة بين الخيارات، حان الوقت لتحديد أهم البدائل الإستراتيجية الممكنة، حيث تأخذ هذه الأخيرة أنواع وتصنيفات عديدة، صنفنا إلى بدائل على المستوى الكلي للمنظمة وبدائل إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وبدائل إستراتيجية على المستوى الوظيفي، ووفق متطلبات بحثنا سنحدّد أهم البدائل على المستوى الكلي للمنظمة، حيث صنف باحثوا ومنظري الإدارة الإستراتيجية البدائل على مستوى المنظمة إلى تصنيفات متعدّدة إلاّ أنّهم يلتقون في أربع إستراتيجيات ضمن هذا المستوى.

الجدول رقم 19: التصنيفات الأربعة للإستراتيجيات.

إستراتيجيات الاستقرار	إستراتيجيات النمو والتوسع	إستراتيجيات الانكماش	الإستراتيجيات المركبة
- إستراتيجية عدم التغيير. - إستراتيجية الربح في الأجل القصير. - إستراتيجية التريث. - إستراتيجية الحركة الواعية.	- إستراتيجية التكامل الرأسي. - إستراتيجية التنوع. - إستراتيجية التركيز.	- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات. - إستراتيجية الاستسلام لمنشأة أخرى. - إستراتيجية التحول لنشاط آخر. - إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.	مجموعة من الإستراتيجيات التي تتناسب مع غرض المنظمة وأهدافها ورسالتها.

الجدول من إنجاز الباحث وفق ما عكسته أدبيات الإدارة الإستراتيجية.

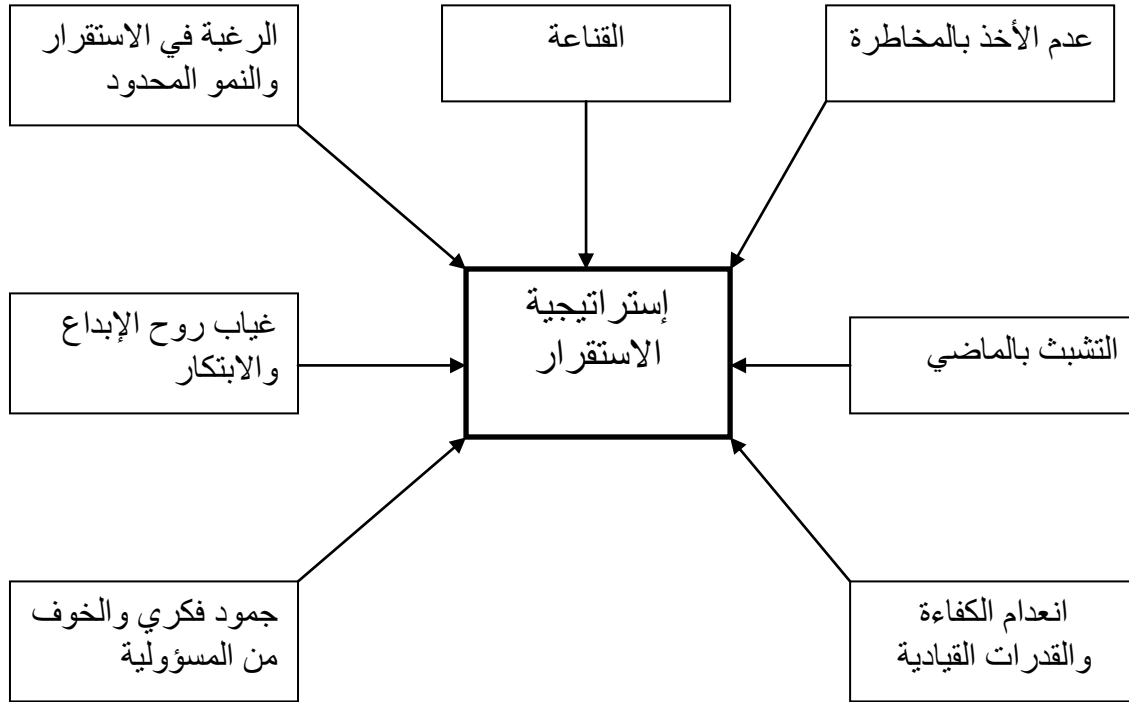
1- إستراتيجيات الاستقرار:

تستخدمها المنظمات التي تعتقد بأنّ أدائها في السوق مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، فرجال الإدارة العليا يعيشون في طمأنينة لأوضاع البيئة، ويمكن إرجاع أسباب استخدام المنظمة لإستراتيجيات الاستقرار للأسباب التالية²⁶⁴:

²⁶⁴ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيق، مرجع سابق، ص 258.

- 1 رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات.
 - 2 الاقتناع بمستوى الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة والسعي نحو الحفاظ عليها وحماية تلك المستويات، وهذه تمثل قيمة القناعة عند الإدارة العليا للمنظمة.
 - 3 محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق، تمتاز الإدارة العليا بالخوف من المخاطرة (عدم الأخذ بالمخاطرة).
 - 4 تركيز المنظمة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية (التشبث في الماضي وتجنب التغيير).
 - 5 قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في أنشطتها.
 - 6 عدم توفر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع، نقص في الكفاءة.
 - 7 جمود فكري يعاني منه المدير الإستراتيجي في المنظمة والخوف من التخطيط لتحمل المسؤولية الناشئة عن التغيير.
 - 8 غياب روح الابتكار وتمسك بالروتينية التي تفقد القائد روح الإبداع والابتكار.
- هناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات التي تتبع إستراتيجيات الاستقرار منها: حدوث التغيرات في البيئة والتي تؤثر على هذا النوع من المنظمات لعدم قدرتها على مسايرة التطورات الحاصلة في بيئة ديناميكية مفتوحة على كل الجبهات، وهذا يؤدي بهذه المنظمات التي تؤمن بالاستقرار في إستراتيجياتها بالتدهور والانسحاب من بيئة لا ترحم الضعفاء.

الشكل رقم 25: يبين مجموعة القيم التي تأثر في تحديد إستراتيجيات الاستقرار كإستراتيجية للمنظمة.



الشكل: من إنجاز الباحث وفق ما عكسته الأدبيات.

ويرجع Harvey أسباب اعتماد إستراتيجيات الاستقرار إلى ما يلي²⁶⁵:

- رضا المنظمة عن أدائها وبذلك فإنها تسعى إلى عدم تغيير هذا الأداء.
- عدم الميل إلى مستوى عال من المخاطرة.
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة واضحة.

أ- إستراتيجية عدم التغيير: وفق هذه الإستراتيجية فإنّ المنظمة تستمر بنفس أسلوبها المعتمد سابقاً، وإنّ ما يدفع الإدارة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية هو عدم الرغبة في إجراء عملية التحليل الإستراتيجي وخصوصاً عند شعور الإدارة بأنّ الأمور في المنظمة تسير على ما يرام.

ب- إستراتيجية الربح في الأجل القصير: تتركز هذه الإستراتيجيات على التضحية بالنمو في الأجل الطويل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، تؤدي هذه الإستراتيجيات في الغالب

²⁶⁵فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص177.

إلى نجاح في الأجل القصير مصحوب بركود في الأجل الطويل، حيث تؤدي إلى تخفيض مصروفات البحوث والصيانة والإعلان عن زيادة الأرباح في الأجل القصير وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم، وهذه الإستراتيجية لها جاذبية خاصة بسبب الأرباح التي تتحقق في الأجل القصير وإذا استمرت لفترة فإنها قد تؤدي إلى الإفلاس، ويمكن إرجاع أسباب تبني هذه الإستراتيجية من طرف الإدارة العليا إلى القيم التالية للمدير الإستراتيجي صانع الإستراتيجية:

- انعدام الطموح .
 - انعدام التفكير الإستراتيجي.
 - غياب الرؤية الإستراتيجية.
 - غلبة القيم الربحية على بقية قيمه الأخرى.
- ج- إستراتيجية التريث: هي الإستراتيجية التي تعتمد المنظمة عندما تسعى إلى خفض مستوى أهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو الثابت أو المستقر، من أجل تركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة الإنتاجية، يتم اعتماد هذه الإستراتيجية عندما تخبى توقعات وتنبؤات الإدارة حول ما تم التوقع والتنبؤ به ولذلك تحتاج المنظمة إلى التريث قبل اعتماد إستراتيجيات نمو معينة²⁶⁶.

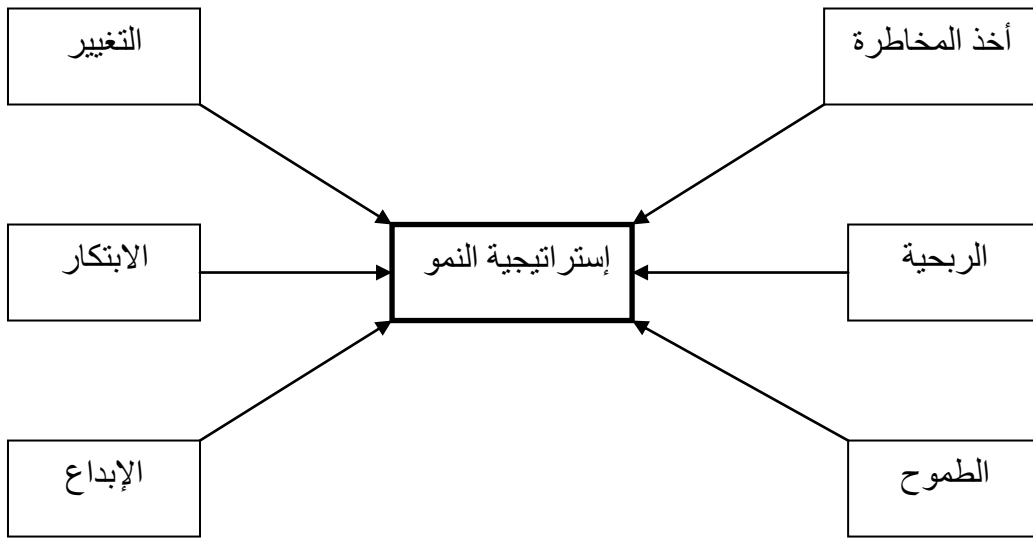
ويمكن إرجاع أسباب استخدام المنظمة لهذا النوع من الإستراتيجيات أو اللجوء إلى استخدامها إلى ما يلي:

- ضعف الرؤية المستقبلية.
 - عدم القدرة على تخيل المستقبل.
 - انعدام البصيرة.
- د- إستراتيجية الحركة الواعية: تتميز هذه الإستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنظمة، قد تشعر المنظمة أنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب تغيرات مفاجئة في البيئة المحيطة مثل نقص مفاجئ في الموارد الأولية أو قرارات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية²⁶⁷.

²⁶⁶ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص179.
²⁶⁷ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيق، مرجع سابق، ص300.

2- إستراتيجيات النمو:

الشكل رقم 26: يبين مجموعة القيم التي تأثر في تحديد إستراتيجيات النمو كإستراتيجية للمنظمة



الشكل: من إنجاز الباحث وفق ما عكسته أدبيات الإدارة الإستراتيجية. إن إستراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما يكون معدل نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق، وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في الماضي. إن إحدى الأسباب التي تدعو للأخذ بهذه الإستراتيجيات هو الاعتقاد أن زيادة المبيعات لا بد أن يؤدي إلى زيادة الأرباح حسب اعتقاد المنظمة. ولهذا تحظى إستراتيجيات النمو بشعبية لدى معظم المدراء الإستراتيجيين لأن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها:

- زيادة المبيعات والأرباح.
- تدعيم مكانة المنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- التوسع في السوق وفق الأذواق والحاجات والرغبات المختلفة.

ومن إستراتيجيات النمو نجد:

أ- إستراتيجية التركيز:

تمثل إحدى الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من النمو، ففي ظل هذه الإستراتيجية تكون المنظمة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التكنولوجيا- المستهلك- المنتج، وتعد شركة Xerox وجمعية الصليب الأحمر وسلسلة الوجبات السريعة ماكدونالد من المنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية، وهذه الإستراتيجيات تسمح للمنظمة أن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها والذي يضيف عليها سمعة جيدة في الأسواق وتميزها بقدرتها العالية على المنافسة²⁶⁸.

ب- إستراتيجية التنوع: على عكس إستراتيجية التركيز فإنّ هذا النوع من الإستراتيجيات يعتمد على تقديم تشكيلة من المنتجات، ويمكن أن تعتمد كإستراتيجية نمو أو إستراتيجية استقرار، ويمكن إرجاع أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية إلى ما يلي:

- تنوع المخاطر.
 - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.
 - البعد عن احتكار صناعة معينة.
 - تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المنظمة.
- هناك أربعة أنواع من إستراتيجيات التنوع:

- 1 إستراتيجية التنوع المتمركز.
- 2 إستراتيجية التنوع المختلط.
- 3 إستراتيجية التنوع الداخلي.
- 4 إستراتيجية التنوع الخارجي.

ج- إستراتيجية التكامل الرأسي: وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنّ المنظمة تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع.

²⁶⁸إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990، ص217.

وتتعدّد أشكال التكامل الرأسي على النحو التالي²⁶⁹:

- 1 التكامل الرأسي الخلفي: الذي يتحقق عند رغبة المنظمة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية، خاصة ما يتعلق بالموارد الخام المستخدمة في العمليات الحالية، أو عند رغبة المنظمة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة.
- 2 التكامل الرأسي الأمامي: ويهدف التكامل الرأسي إلى الأمام إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي أو فتح منافذ لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

د- إستراتيجية التكامل الأفقي: قد يتم التكامل عند دخول منظمة الأعمال لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة، كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها، أو تقوم بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه لتدعيم موقف المنظمة الأصلية، وتساعد على الدخول إلى قسم جديد من أقسام السوق أو توسيع فعاليات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق²⁷⁰.

3- إستراتيجيات الانكماش:

تعد إستراتيجية الانكماش غير شائعة لأنها تقترن بالفشل ومع ذلك فهي بديل من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالشركات التي تتبع هذه الإستراتيجيات تقلل من حجم تعاملها وأعمالها بطريقة معينة، ومن أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش (التراجع) ما يلي²⁷¹:

- الضغوط التنافسية.

- الظروف الاقتصادية.

- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

ويمكن أن تأخذ إستراتيجية الانكماش شكلاً من الأشكال التالية:

- تخفيض حجم العمليات.

²⁶⁹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيق، مرجع سابق، ص 302.

²⁷⁰ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 410.

²⁷¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 180.

- الاستسلام لمنشأة أخرى.

- التحول لنشاط آخر.

- التصفية وبيع الأصول.

أ- إستراتيجية تخفيض حجم المبيعات: تعمل المنظمة التي تتبع الإستراتيجية إلى إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل، ومن أهم العوامل التي تدفع المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية:

- الظروف الاقتصادية غير مواتية.

- تدهور المركز المالي للمنظمة.

- ندرة الموارد التي تعتمد عليها المنظمة.

- عدم القدرة على مواجهة التحديات والضغوط التنافسية بالأسواق.

ب- إستراتيجية الاستسلام: يمكن تحديد هذه الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- الاعتماد على منظمات أخرى للقيام ببعض الأنشطة بدلاً منها.

- الدخول تحت مظلة منظمات أخرى لتدعيم موقفها.

- الاتجاه إلى بيع الأصول أو إغلاق بعض الفروع.

ج- إستراتيجية التحول لنشاط آخر: تقوم هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الانكماش

على تحول المنظمة من مجال معين من مجالات الأعمال إلى مجال آخر، يختلف عما كانت تقوم به المنظمة سابقاً.

د- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول: تمثل هذه الإستراتيجية البديل أمام المنظمة عندما

تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في

النهاية، وإعلان قرار التصفية اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

4- الإستراتيجية المركبة:

تعمل المنظمات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي

لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت.

يحدث هذا عادة في المنظمات ذات الحجم الكبير التي تتعدّد أغراضها، أو قد تعني

استخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صورة متتابعة، فمثلاً قد تستخدم المنظمة

إستراتيجية التجريد في بعض وحدات الأعمال التابعة لها، لتحسين فعالية الأداء فيها ولتحقق وحدات أخرى أعلى قدر من الربحية وتبني خيارات التوسع لهذه الوحدات²⁷².

5- إستراتيجيات الريادة:

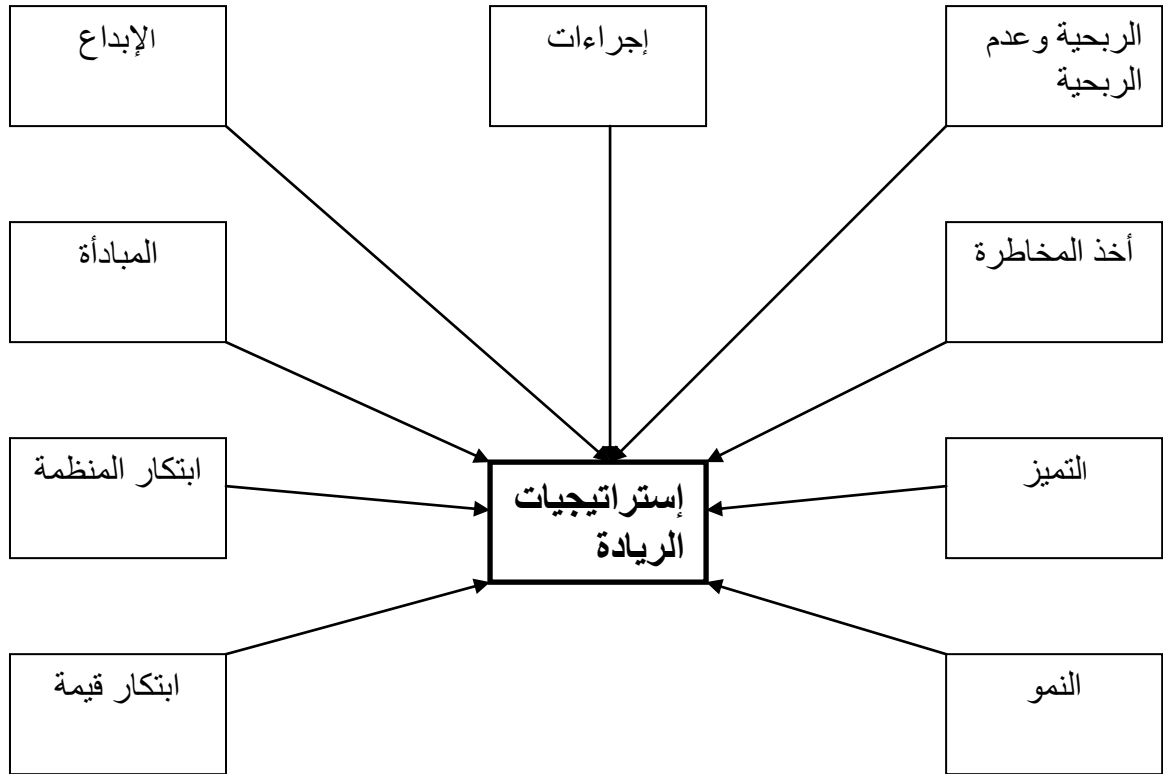
إنّ إستراتيجيات الريادة تعد من أهم الإستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز. إستراتيجيات الريادة هي تلك الإستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة و تشجع الإدارة على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات.

وقد أوضح (Hitt and others) بأنه لا يمكن تحديد معنى واحد لإستراتيجية الريادة، لكنها ترتبط بمكونات متعددة حيث أنّ على المديرين ابتكار شيء جديد. إنّ إستراتيجية الريادة تساعد في تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمات وهي مفتاح لتحقيق قيمة وربحية عالية مطلوبة على المدى الطويل للأعمال، وأنّ النجاح في تحقيق إستراتيجيات الريادة من الأفكار المهمة في الوصول إلى الرؤيا بالنسبة لمنظمات الأعمال، والقدرة على قبول بالمخاطرة والتوجه نحو التغيير المطلوب والوصول بالمنظمة لتحقيق الرؤية المطلوبة²⁷³.

²⁷² خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج متكامل، مرجع سابق، ص 231.

²⁷³ بلال السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 44.

الشكل رقم 27: يوضح تحديداً لمفهوم إستراتيجيات الريادة²⁷⁴:



²⁷⁴ بلال السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 44 و46.

خاتمة

يمثل هذا الفصل أهم جزء من البحث وهذا لأننا تطرقنا فيه لموضوع الخيار الإستراتيجي والعوامل المؤثرة في تحديده وبالأخص قيم المدير الإستراتيجي. حدّدنا في المبحث الأوّل الاتجاه الإستراتيجي والذي يمثل المهمة الأساسية الأولى للإدارة العليا، وذكرنا مكوّنات تحديد الاتجاه من الرسالة التي تمثل السبب في وجود المنظمة أو الصفات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وقيم المنظمة التي تنشأ من تفاعل قيم أفراد المنظمة بما فيها قيم الإدارة العليا والتي تمثل حقيقة جوهرية في حياة المنظمة، والرؤية المستقبلية التي تمثل الوجهة المستقبلية للمنظمة، والأهداف والغايات والتي تمثل النتائج المستقبلية أو النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها. إنّ هذه المكوّنات الأربعة بتفاعلها مع بعضها البعض وبالتأثيرات المتبادلة تحدّد التوجه الإستراتيجي للمنظمة والذي على ضوئه يتم تحديد النهاية المرغوبة للمنظمة، من خلال خيار إستراتيجي ناتج عن تفاعل عدّة عوامل.

وعلى ضوء تحديد الاتجاه الإستراتيجي، انتقلنا إلى المبحث الثاني والذي خصص لتحديد مفهوم الخيار الإستراتيجي ومراحل صنع الخيار الإستراتيجي، ومن ثم تطرقنا إلى نماذج اتخاذ القرار وبالتحديد النموذج المثالي والسلوكي والإداري، وأشرنا إلى كيفية اتخاذ المدراء لقراراتهم ووصلنا إلى أنّ القرار يتأثر بنزعة المدير للبساطة والتحيز الشخصي والتحجر الفكري، وهذه قيم نضيفها للقيم الأخرى التي تم التطرق لها في الفصل السابق. وفي نفس المبحث توصلنا إلى تحديد العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي ووفق ما توفر لنا من الأدبيات، حدّدنا مجموعة من قيم المدير الإستراتيجي التي لها علاقة بتحديد إستراتيجية المنظمة وهذا من خلال ما حدّده كل من Thompson, Mcglashin and Singleton, Glueck and Gauch وأهم هذه القيم هي:

- قيم وطموحات المديرين.

- الاعتبارات الأخلاقية.

- نمط الإدارة.

- دوافع المدير الشخصية.

- مستوى طموح المدير.

- ميل المدير نحو المخاطرة أو التحفظ.
- علاقات القوة بين المديرين.
- مهارات المدير.

وانتقلنا بعد ذلك لتحديد السلوك الإستراتيجي وهذا بطرحنا للأنماط الأربعة ويمكن الإشارة إلى أنّ سلوك المدير يتحدد من خلال قيمه.

أمّا في المبحث الثالث فحدّدنا البدائل الإستراتيجية الممكنة على المستوى الكلي للمنظمة وأشرنا إلى أنّ إستراتيجية المنظمة لها علاقة بقيم الإدارة، فعلى سبيل المثال لا يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجيات النمو إلاّ إذا توفرت في قيادتها عدّة قيم منها: الأخذ بالمخاطرة والطموح والإيمان بالتغيير والإبداع والابتكار وغيرها.

بعد كل هذا الجهد وبعدما توصلنا إلى تحديد قيم للمدير الإستراتيجي بما فيها القيم من منظور إسلامي وكذا بعدما حدّدنا علاقة بعض القيم بإستراتيجية المنظمة، يبقى أمامنا التحدي الأخير والذي يتمثل في تحديد هذه القيم عند مدراء المؤسسات الوطنية وكيفية التحقق من علاقتها وتأثيرها في تحديد إستراتيجيات منظماتهم، هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الخامس آملين تجاوب المؤسسات الوطنية لتساؤلاتنا.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهج وفرضيات الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهج وفرضيات الدراسة.

تعد عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، إذ أنّ قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث.

لا شك بأنّ استعمال أكثر من وسيلة عملية في الدراسة يرتبط بطبيعة وخصائص المشكلة المدروسة، وحتى تتصف دراسة البحث بالشمول والكمال وتكون النتائج التي يتوصل إليها دقيقة، ينبغي أن يستعين الباحث بأحد مناهج البحث العلمي وهي: المنهج الوصفي والمنهج التجريبي والمنهج التاريخي²⁷².

وقد تضمّن المبحث الأول منهج وفرضيات الدراسة، نمط ومجال الدراسة، تصميم العينة، ووسائل جمع البيانات، وتبويب البيانات وتصنيفها وتكوين الجداول الإحصائية:

1- منهج وفرضيات الدراسة:

أ- تحديد منهج الدراسة: (العلم بمنهجه لا بموضوعه).

المنهج* هو طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتوبة أو الميدانية وتصنيفها وتحليلها، والبحث الواحد لا يعتمد على منهج محدّد بل يعتمد على عدّة مناهج تعين الباحث في جمع المعلومات المطلوبة²⁷³.

إنّ لكل دراسة منهج أو مناهج عديدة تعد ضرورة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في البحوث والدراسات ليتمكن الباحث من الوصول إلى وصف دقيق للنتائج، وبما أنّ المشكلات متنوعة وكل نوع يتطلب منهجاً مختلفاً بحسب متطلبات موضوع الدراسة. لقد اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي وبالتحديد المسح الميداني وأكثر دقة المسح بالعينة، وذلك لأنها توفر الوقت والكلفة وفضلاً عن هذا المنهج، فقد استعمل الباحث

²⁷² وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 47.

* إنّ المنهج هو الدراسة الفكرية الواعية للمناهج المختلفة التي تطبق في مختلف العلوم تبعاً لاختلاف مواضيع هذه العلوم، وقسم من أقسام المنطق، وليس المنهج سوى خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة المواضيع التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة، راجع المرجع: عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 11.

²⁷³ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

الطريقة المكتبية التي ساعدتنا على تكوين خلفية نظرية في إطار دراستنا، وقد أسهمت هذه الطريقة إلى حد كبير في تزويدنا بالكثير من المعلومات ذات الصلة بموضوع البحث والتي بدورها أسهمت في تكوين توجهات البحث بهذا الشكل.

ب- فرضيات الدراسة:

إنّ وجود فرضيات في البحث يمثل أحد المعايير المؤهلة للبحث إلى المستوى الأكاديمي العلمي، وهي كذلك أحد أوتاد البحث باعتبارها مختزلة لمسافات طويلة في البحث أمام الباحث²⁷⁴.

إنّ الفرضيات تمثل نقطة البدء في كل بحث قائم على الاستدلال التجريبي التي من دونها لا يكمن القيام بأي بحث بهذه المعرفة العلمية والزمنية، وإلاّ أصبح البحث تتحكم فيه الصدفة، وتعني الفرضية مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم غير المبرهنة وغير المدعومة بالأفكار والبيانات والأدلة الإحصائية، التي تثبت صحتها وواقعتها على تفسير جانب من جوانب الواقع الاجتماعي أو الحياة السلوكية التي تميز الأفراد والجماعات في المجتمع، كما أنّها أيضاً أفكار مبدئية تدرس العلاقات بين الظواهر قيد الدراسة والبحث. ودراستنا الحالية تستند إلى الفرضية التالية:

هناك تأثير لقيم المدير الإستراتيجي في تحديد إستراتيجية المنظمة.

2- تحديد نوع الدراسة ومجالها:

أ- تحديد نوع الدراسة:

يتحدّد نوع الدراسة بالمعلومات المتوفرة لدى الباحث وعلى أساس الهدف الرئيسي للبحث. نحاول في دراستنا التعرف على قيم المدراء في المؤسسات العامة والخاصة والتعرف على تأثير قيم كل مدير في تحديد الخيار الإستراتيجي لمنظّمته، وقد استندنا في الدراسة إلى المعلومات والدراسات التي توفرت لنا حول أهم قيم المدراء التي لها علاقة بتحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد أهم خصائص ومميزات الظاهرة وتحديد كمياً أو كيفياً وهذا عن طريق الاستعانة بالأدوات المعرفية لجمع البيانات، تم القيام بتصنيفها وتحليلها

²⁷⁴ عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 37.

وتبويبها واستخلاص النتائج والوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها.

ب- تحديد مجال الدراسة:

إنّ لكل دراسة ثلاث مجالات ينبغي على الباحث تحديدها عند دراسته، ويمكن تحديد المجالات الثلاثة لدراستنا على النحو التالي:

ب-1- المجال البشري: يقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأفراد مجال الدراسة، وقد حدّد المجال البشري لدراستنا باعتمادنا على المدراء ومدراء الأقسام في المؤسسات.

ب-2- المجال الجغرافي: ويعني به البيئة أو المكان المحدّد التي ستجري فيها الدراسة ولقد اخترنا مدينة تلمسان مكان للدراسة، وتضمن مجال الدراسة المؤسسات الصناعية والتجارية والخدماتية والمؤسسات الاجتماعية والبنوك وشركات التأمين والمؤسسات التعليمية والتكوينية ومؤسسات الأشغال، لتشمل مجالاً جغرافياً للدراسة الميدانية.

ب-3- المجال الزمني: ونعني به تحديد الوقت الذي استغرق في إعداد الدراسة والوقت الذي استلزم في جمع البيانات وقد استغرقت المدة شهرين: ديسمبر وجانفي.

ج- تصميم العينة الإحصائية:

تعد إجراءات تحديد العينة من أهم خطوات البحث الميداني التطبيقي خاصة إذا كان مجتمع الدراسة كبيراً، وأنّ أي خطأ في تنفيذ هذه الإجراءات فإنّه سيؤثر حتماً في نوعية النتائج ودقتها.

تعد مرحلة تحديد طريقة اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، يبدأ الباحث بالتفكير في تحديد عينة البحث وطريقة اختيارها منذ تحديد مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه، فإذا أراد باحث دراسة شيوخ ظاهرة ما أو مشكلة ما في مجتمع معين، فعليه اختيار جزء من هذا المجتمع يعكس خصائصه وتظهر جلية فيه بصورة مطابقة إلى حد كبير لما هو عليه الحال في المجتمع. وهو ما نسميه عينة البحث، بدلاً من دراسة الظاهرة أو المشكلة في المجتمع كله²⁷⁵.

²⁷⁵ وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 40.

إنَّ أهم الأسباب التي تدفع الباحث لاختيار عينة ممثلة للمجتمع بدلاً من دراسته المجتمع الأصلي للبحث كله، أن دراسته تتطلب وقتاً طويلاً، وجهداً كبيراً وتكاليف مادية كبيرة، تم إنّه لا حاجة لدراسة المجتمع كله إذا كانت العينة تمثل خصائصه وتحقيق أغراض البحث. إنَّ تصميم العينة الإحصائية يتطلب الانتباه إلى مواضيع عديدة تتعلق بالعينات كتحديد حجمها، اختيار مصداقيتها في تمثيلها لمجتمع الدراسة، واختيار نوعها.

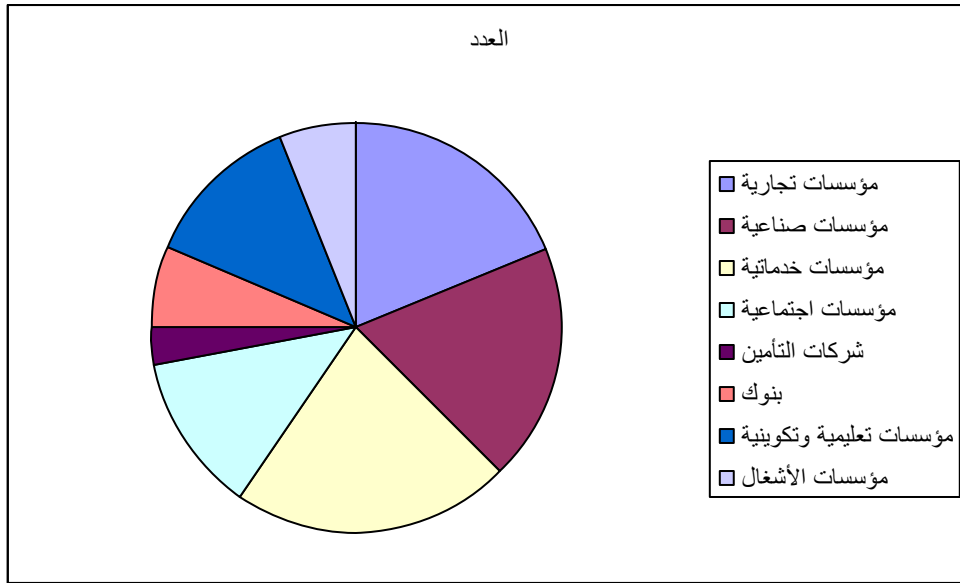
ج-1- تحديد حجم العينة :

نعني بتحديد حجم العينة هو اختيار مجموعة الأشخاص من مجموع مجتمع البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم بفحصها ودراستها، ويتوقف حجم العينة على عدّة عوامل أهمها درجة تجانس أو تباين وحدات مجتمع البحث في خصائصه وصفاته، وعلى دقة المعلومات التي يريد الباحث معرفتها، إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتوفرة أو المتاحة للباحث.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الميداني لمدينة تلمسان بما فيها من مؤسسات اقتصادية وخدمائية وصناعية وتكوينية وتعليمية ومؤسسات خاصة، ولقد كانت العينة قصدية وهذا حسب طبيعة الدراسة والتي تستوجب هذا النوع من العينات وكان حجم العينة التي تم أخذها 32 مبحوث من مدراء عامين ومدراء ورؤساء أقسام، وهم موزعين على 32 مؤسسة كما يبين الجدول التالي (رقم 20): المؤسسات محل الدراسة

المؤسسات	العدد	النسبة المئوية
مؤسسات تجارية	6	18,75%
مؤسسات صناعية	6	18,75%
مؤسسات خدمائية	7	21,87%
مؤسسات اجتماعية	4	12,5%
شركات التأمين	1	3,12%
بنوك	2	6,25%
مؤسسات تعليمية وتكوينية	4	12,5%
مؤسسات الأشغال	2	6,25%
المجموع	32	100%

الجدول من انجاز الباحث



الشكل رقم 28 توزيع المؤسسات، المصدر : الدراسة الميدانية.

ج-2 عوائق البحث: يمكن أن نلخص هذه العوائق فيما يلي:

- عدم استعداد المدراء للتعامل مع الدراسات الميدانية.
- نقص ثقافة صبر الآراء والاستقصاء.
- عدم وجود تعاون مثمر إلا في حالات نادرة.
- نقص الاطلاع على مستجدات ما يجري في علم إدارة الأعمال.
- نقص المبادرة الفردية الخلاقة.

ج-3 وسائل جمع البيانات:

بعد أن يختار الباحث الظاهرة موضوع الدراسة ويحدّد الهدف والغرض منها، فعليه أن يحدّد أسلوب جمع البيانات، وقد يعتمد الباحث على أداة واحدة لجمع البيانات، أو يعتمد على أكثر من أداة، وقد يتم الجمع بين طريقتين أو أكثر من طرق جمع البيانات ليدرس الظاهرة من جميع نواحيها.

لقد حاولنا في دراستنا استعمال أكثر من أداة لغرض الحصول على أكبر قدر من الثقة في البيانات والأدوات التي تم استعمالها هي:

1- الاستبيان (questionnaire).

2- المقابلة (interview).

1- الاستبيان:

يعد الاستبيان أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق أو معلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة، أو مشكلة معينة، شريطة بنائه بشكل سليم وبالمقارنة مع أدوات البحث الأخرى فإنه يعد أكثر كفاية لأنه يستغرق وقتاً أقصر وتكلفة أقل، ويسمح بجمع البيانات من أكبر عدد من أفراد عينة البحث.

مما لا شك فيه أن الاستمارة الاستبائية تمثل المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث وهي تضم عادة مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها يتعلق بالحقائق والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف، ويقوم الباحث بطرح الأسئلة المدونة في الورقة الاستبائية على المبحوث، ويقوم الأخير بالإجابة عليها وبعد سماع الإجابات يبدأ بتدوينها على الاستمارة الاستبائية في الأماكن المناسبة²⁷⁶.
تتضمن استمارة الاستقصاء 19 سؤالاً موجهاً للمبحوثين منها 7 أسئلة مباشرة، كالأسئلة المتعلقة بالخبرة الشخصية والمؤهل العلمي والسلوك الإستراتيجي و12 سؤال غير مباشر. لقد تم طرح الأسئلة غير المباشرة وهذا لأنَّ الأسئلة المباشرة لا تجدي نفعاً في حالات عديدة كأن تسأل المبحوث السؤال التالي: هل تتميز بالكفاءة؟ كل المبحوثين يجيبون بنعم رغم عدم توفر هذه القيمة فيهم، وهذا ما دفعنا إلى استعمال الأسئلة غير المباشرة للتحقق من تطابق قيم المدراء مع الأجوبة.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي، وبدون المقابلة أي مواجهة الباحث للمبحوث بقصد جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، لا يستطيع الباحث التعرف على الحقائق ولا يستطيع تبويبها أو تصنيفها أو تحليلها تحليلاً علمياً يساعده على التوصل للنتائج النهائية التي يستعملها في كشف موضوع الدراسة وتعريته جوانبه المختلفة²⁷⁷.

لقد استعملت هذه الطريقة مع المدراء، حيث قمنا بعدد من المقابلات الفردية لعدد من المدراء وكان هدفنا من ذلك هو اطلاعهم على طبيعة بحثنا وأهدافه، وهذا لغرض تحقيق التعاون معنا وكسب الثقة التي تحقق صدق الإجابات عن الأسئلة المقدّمة في الاستبيان.

²⁷⁶ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، مرجع سابق، ص225.

²⁷⁷ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، مرجع سابق، ص247.

وما يمكن الإشارة إليه أن عامل المرونة في الزمن قد أخذ بعين الاعتبار في المقابلة، كما حرصنا على توفير عامل الثقة بيننا وبين المبحوثين، وقد أكدنا لهم أن الإجابات تخدم أغراض البحث العلمي فقط، وأنه لا داعي لمعرفة اسم المبحوث ومكان عمله، وما يهمنا هو دقة المعلومات وصدقها.

ج-4- تبويب البيانات وتصنيفها:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تبدأ عملية تبويب أو تصنيف البيانات حسب مواضيع الأسئلة المطروحة في الورقة الإستبائية، وعملية تبويب البيانات تكون من خلال تفرغ الإجابات في استمارة الاستقصاء إلى أرقام يمكن أن تدخل في جداول إحصائية لأجل تحليلها علمياً.

هناك طريقتان لتصنيف أو تبويب البيانات الإحصائية، هما طريقة التصنيف أو التبويب اليدوي Hand Data Processing وطريقة التصنيف الآلي Machine Data Processing. وقمنا بعملية تبويب المعلومات والبيانات التي حصلنا عليها من خلال الاستبيان بصورة يدوية وتفرعت هذه العملية إلى ثلاث عمليات وهي :

- 1 لقد قمنا بمراجعة البيانات التي تم جمعها عن طريق استمارة الاستقصاء والمقابلة وهذا للتأكد من صحة الإجابات التي قدمها المبحوثين، وكذا للتأكد من عدم وجود بيانات ناقصة أو مضللة وتمت هذه العملية من خلال دراسة وفرز الاستمارات الواحدة تلو الأخرى.
- 2 بعد القيام بمراجعة البيانات قمنا بتحويل هذه البيانات إلى صورة رقمية بنقل البيانات الخاصة بكل استمارة في جداول إحصائية لتحليلها وتفسيرها فيما بعد.
- 3 بعد الانتهاء من عملية المراجعة والترقيم، قمنا بوضع البيانات في جداول إحصائية حتى يتسنى لنا تفسيرها وتحليلها وقد كانت هذه الجداول على نوعين:
 - الجداول البسيطة.
 - الجداول المركبة.

ج-5- الوسائل الإحصائية المستعملة:

لقد اعتمد الباحث على الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

1- النسبة المئوية: عن طريق القانون الآتي:

$$100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

2- استخدام برنامج spss وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

في هذا المبحث قمنا بتحديد البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستقصاء وقمنا بتصنيف البيانات المحصل عليها إلى بيانات عامة تخص المبحوثين وبيانات أخرى تتعلق بالقيم والإستراتيجيات.

أولاً: البيانات العامة.

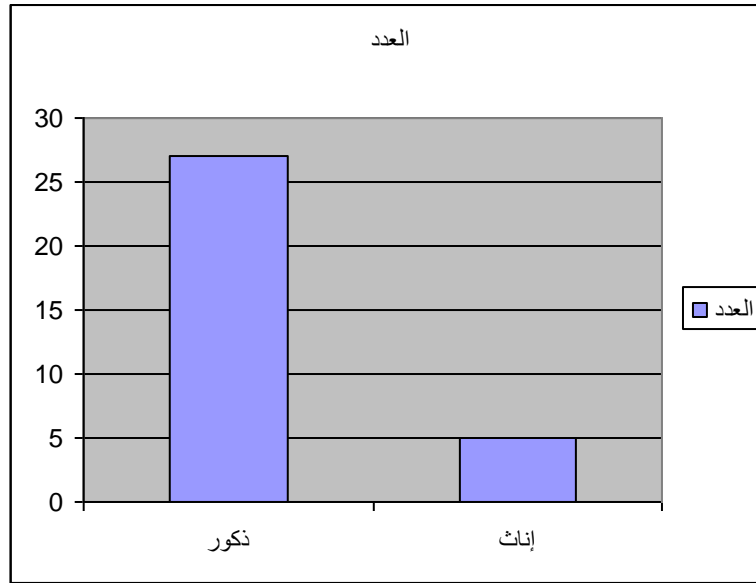
1- الجنس: التوزيع الجنسي للمدراء.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	27	84,37%
إناث	5	15,63%
المجموع	32	100%

الجدول رقم 21 يبين توزيع المدراء حسب الجنس.

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم 21، أن عدد الذكور من المدراء هو 27 مبحوث ويشكلون 84,37% من حجم العينة، فيما بلغ عدد الإناث 5 ويشكلون 15,63% من حجم العينة. ويمكن إرجاع سبب التفاوت بين الذكور والإناث في العينة، إلى طبيعة المجتمع الجزائري في اعتماده على الذكور في القيادات الإدارية أكثر من اعتماده على الإناث. كما يمكن إرجاع السبب كذلك إلى عينة الدراسة، لأن من بين المؤسسات التي تجاوبت معنا كان من بينها 5 مدراء إناث.



الشكل رقم 29: التمثيل البياني للتوزيع الجنسي للمدراء.

المصدر: الدراسة الميدانية.

2- الخبرة الشخصية:

أ- سنوات الخدمة في مجال العمل: توزيع المدراء حسب سنوات الخدمة.

السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	6,25%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4	12,5%
10 سنوات فأكثر	26	81,25%
المجموع	32	100%

الجدول رقم 22: يمثل توزيع المدراء حسب سنوات الخدمة في مجال العمل.

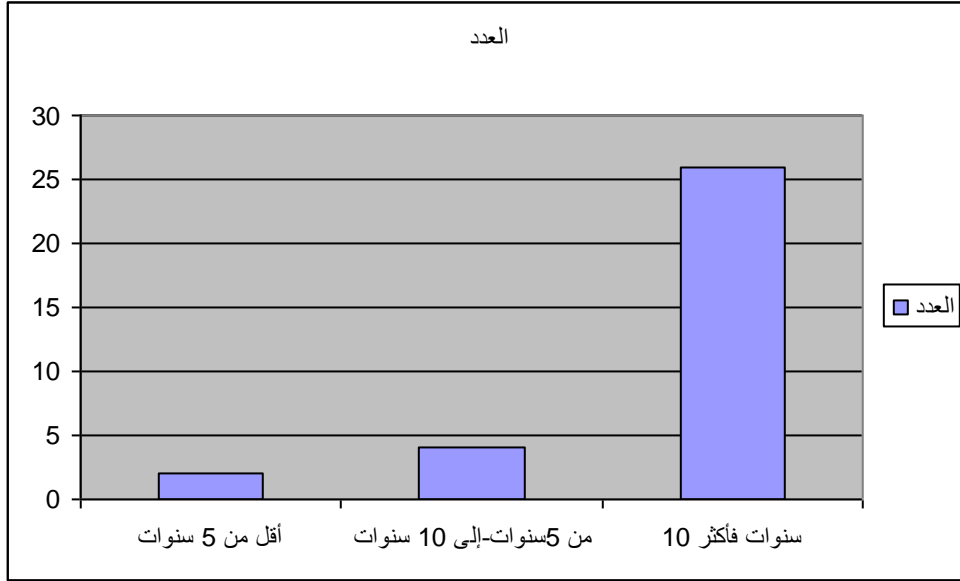
المصدر: الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم 22 أنّ 26 مبحوثاً والذين يمثلون 81,25% من حجم العينة كانت سنوات خدمتهم تفوق 10 سنوات.

مبحوثين والذين يمثلون 6,25% من حجم العينة، كانت سنوات خدمتهم تقل عن 5 سنوات و4 مبحوثين وبنسبة 12,5% كانت سنوات الخدمة تنحصر بين 5 سنوات إلى 10 سنوات.

يبدو أنّ أغلبية المبحوثين لهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، ولذلك يمكن أن نقول أنّ عنصر الأقدمية في مراكز الإدارة قيد الدراسة متوفر بكثرة، مما قد يفسر أنّ هذه الفئات ارتقت

بواسطة عنصر التجربة ولم يكن لها حظ في الإطلاع على ما يحدث في علم إدارة الأعمال.



الشكل رقم 30: التمثيل البياني لتوزيع المدراء حسب سنوات الخدمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

ب- سنوات الخدمة في المنصب القيادي:

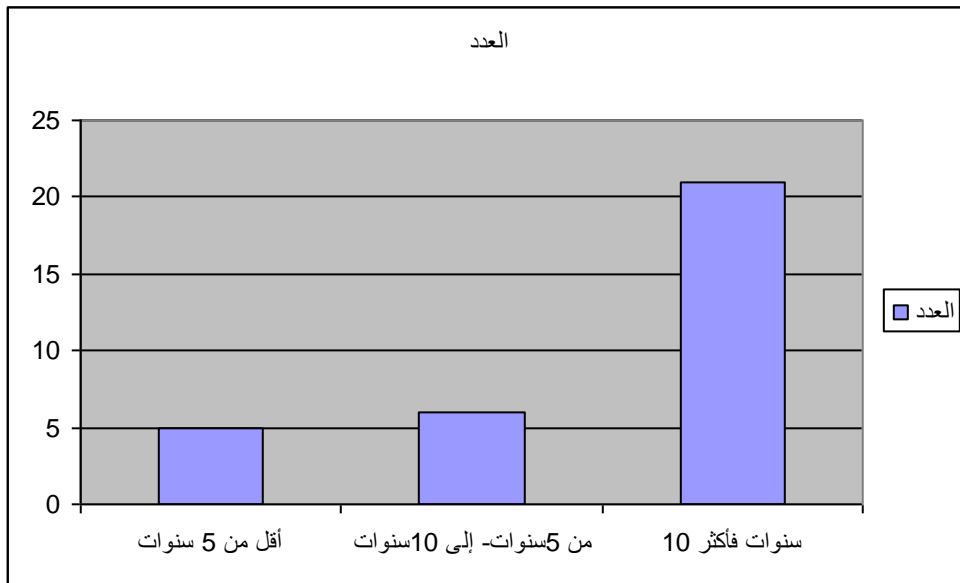
السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	15,62%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	18,75%
10 سنوات فأكثر	21	65,63%
المجموع	32	100%

الجدول رقم 23: توزيع المدراء حسب سنوات الخدمة في المنصب القيادي.

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول أنّ 21 مبحوث وبنسبة 65,63% كانت سنوات خدمتهم في المنصب القيادي تفوق 10 سنوات، وفيما كانت سنوات الخدمة في المنصب القيادي لـ 6 مبحوثين وبنسبة 18,75% تنحصر بين 5 سنوات إلى 10 سنوات. ويتضح من خلال الجدول أيضا أنّ 5 مبحوثين وبنسبة 15,62% كانت سنوات خدمتهم في المنصب القيادي لا تتعدى 5 سنوات.

10 يتضح أنّ أكثر من نصف حجم العينة تفوق سنوات عملهم في المنصب القيادي سنوات وهذا ما يوضح أنّ مجتمع الدراسة يضم مدراء لهم خبرة في المجال الإداري.



الشكل رقم 31: التمثيل البياني لتوزيع المدراء حسب سنوات الخدمة في المنصب القيادي.
المصدر: الدراسة الميدانية.

3- المؤهل العلمي: تجدر الإشارة إلى أنّ عدد من المدراء لهم شهادات مهنية إضافة إلى مؤهلاتهم العلمية.

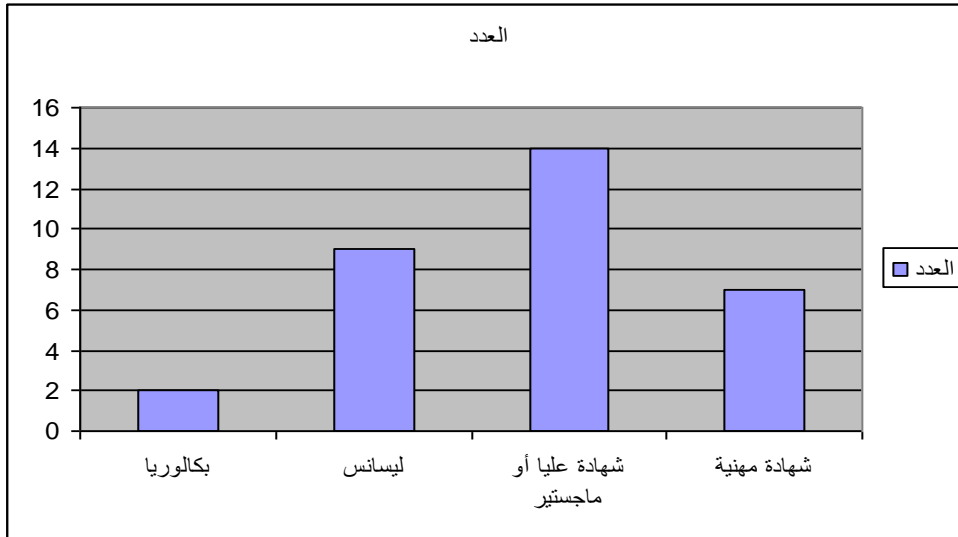
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريا	2	6,25%
ليسانس	9	28,12%
شهادة عليا أو ماجستير	14	43,75%
شهادة مهنية	7	21,88%
المجموع	32	100%

الجدول رقم 24: يمثل توزيع المدراء حسب المؤهل العلمي.

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول رقم 4 أنّ مبحثين وبنسبة 6,25% حاصلين على شهادة البكالوريا و 9 مبحثين وبنسبة 28,12% متحصلين على شهادة الليسانس و 14 مبحثاً والذين يمثلون 43,75% حاصلين على شهادة عليا أو ماجستير و 7 مبحثين وبنسبة 21,88% لهم شهادات مهنية.

ومن بين المبحوثين هناك 8 مبحوثين وبنسبة 25% من حجم العينة بالإضافة إلى مؤهلهم العلمي لهم شهادات مهنية. من خلال البيانات يظهر أن نصف حجم العينة تقريباً أي 43,75% حاصلين على شهادة عليا أو ماجستير، أي توفرهم على أهم الصفات الأساسية التي يجب توفرها في المدراء الإستراتيجيين.



الشكل رقم 32: التمثيل البياني لتوزيع المدراء حسب المؤهل العلمي.

المصدر: الدراسة الميدانية.

ثانياً: البيانات المتعلقة بالقيم وعلاقتها بالإستراتيجيات.

1- الطموح وعلاقته بتحديد الإستراتيجية.

علاقة الطموح بإستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
الطموح	لا	1	6	0	0	7
	أحياناً	0	1	3	0	4
	غالباً	0	0	14	0	14
	نعم	0	0	0	7	7
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 25: علاقة الطموح بتحديد إستراتيجية المنظمة

المصدر: الدراسة الميدانية.

نستنتج من الجدول ما يلي:

- أصحاب إستراتيجيات الاستقرار لا تتوفر فيهم قيمة الطموح.
 - المدير الوحيد صاحب إستراتيجية الانكماش لا تتوفر فيه قيمة الطموح.
 - 14 مديراً من أصل 17 والذين كانت إستراتيجياتهم هي النمو والتوسع، تتوفر فيهم الطموح وهم يمثلون 82,35%.
 - 7 مدراء أصحاب إستراتيجيات الريادة تتوفر فيهم الطموح.
- من خلال الملاحظات السابقة يمكن أن نصل إلى استنتاج مفاده أن توفر الطموح من عدمه في المدير الإستراتيجي، له تأثير في تحديد إستراتيجية المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن كل Thompson, Mcglashin and Singleton قد أكدوا أن الطموح من بين العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي.
- لذلك يعتبر الطموح صفة أساسية يجب توفرها في القائد خاصة وأن المحيط الحديث الداخلي والخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة، يتطلب التطلع إلى طموحات مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهدافه مع الزمن.
- 2- علاقة رحابة الصدر لتقبل النقد بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة تقبل النقد بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
تقبل النقد	لا	1	4	0	0	5
	أحياناً	0	2	2	2	6
	غالباً	0	1	10	3	14
	نعم	0	0	5	2	7
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 26: علاقة تقبل النقد بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتضح من أن المدراء الذين لهم رحابة صدر لتقبل النقد كانت إستراتيجياتهم النمو والتوسع أو الريادة والتميز. 15 من أصل 17 تتوفر فيهم هذه القيمة كانت إستراتيجيتهم هي النمو

والتوسع، و5 من أصل 7 تتوفر فيهم هذه القيمة كان خيارهم هو إستراتيجية الريادة والتميز.

6 من أصل 7 والذين لا تتوفر فيهم هذه القيمة كانت إستراتيجياتهم الاستقرار.

وهذا أمر طبيعي فالإنسان الذي يتقبل النقد و يسعى لتبادل الآراء مع الآخرين له فرصة تصليح الأخطاء والتوسع في المعرفة والتعلم من الآخرين.

3- علاقة الإيمان بالتغيير بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة الإيمان بالتغيير بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
الإيمان بالتغيير	لا	1	5	0	0	6
	أحياناً	0	2	1	0	3
	غالباً	0	0	16	3	19
	نعم	0	0	0	4	4
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 27: علاقة الإيمان بالتغيير بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول نستنتج أنّ المدراء الذين تتوفر فيهم قيمة الإيمان بالتغيير كانت إستراتيجياتهم المختارة هي النمو أو الريادة، والمدراء الذين كان اختيارهم الإستراتيجي يتمثل في البديلين الآخرين كان سببه عدم إيمانهم بالتغيير. هذا ما يثبت العلاقة بين الإيمان بالتغيير و تحديد الخيار الإستراتيجي.

4- علاقة الذكاء بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة الذكاء بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
الذكاء	أحياناً	0	1	0	0	1
	غالباً	1	6	15	0	22
	نعم	0	0	2	7	9
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 28: علاقة الذكاء بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أنّ أغلبية المدراء يتميزون بالذكاء، ولكن يختلفون من حيث الإجابات حيث أنّ أصحاب إستراتيجيات الريادة كانت إجاباتهم بنعم بينما أصحاب إستراتيجيات النمو كانت إجاباتهم غالباً، إذن لا يوجد تأثير كبير للذكاء في تحديد إستراتيجية المنظمة وهذا لا ينفي وجود العلاقة بينهما.

5- علاقة الإبداع والابتكار بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة الإبداع والابتكار بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
الإبداع والابتكار	لا	1	3	0	0	4
	أحياناً	0	4	3	0	7
	غالباً	0	0	14	4	18
	نعم	0	0	0	3	3
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 29: علاقة الإبداع والابتكار بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

المدراء الذين يتوفر فيهم الإبداع والابتكار، قد اختاروا إستراتيجية الريادة والتميز وإستراتيجية النمو والتوسع بنسبة 82,35% .

المدرء الذين لا يتوفر فيهم الإبداع والابتكار، قد اختاروا البدائل الإستراتيجية التالية:
الانكماش.

الاستقرار.

النمو والتوسع بنسبة 17,64% .

من خلال النتائج يمكن أن نستنتج أن توفر الإبداع والابتكار من عدم توفرهما، له تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي.

6- علاقة أخذ المخاطرة بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة أخذ المخاطرة بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
أخذ المخاطرة	لا	1	7	3	0	11
	أحياناً	0	0	11	0	11
	غالباً	0	0	3	2	5
	نعم	0	0	0	5	5
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 30: علاقة أخذ المخاطرة بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول أن المدرء الذين يؤمنون بالمخاطرة كانت اختيارهم الإستراتيجي يتمثل إستراتيجية الريادة والتميز وإستراتيجية النمو بنسبة 17,64% ، بينما المدرء المتحفظون تجاه المخاطرة، فكانت إستراتيجياتهم المختارة هي النمو والتوسع، والاستقرار والانكماش. بناءً على ما سبق فإن أخذ المخاطرة أو التحفظ له تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي وهذا ما أثبتته كل من Glueck and Jauch, Wheelen and Hunger, and certo .

7- علاقة الثقة في الآخرين بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة الثقة في الآخرين بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
الثقة في الآخرين	لا	0	3	1	0	4
	أحياناً	1	4	5	0	10
	غالباً	0	0	9	5	14
	نعم	0	0	2	2	4
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 31: علاقة الثقة في الآخرين بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أن المدراء الذين يتقون في غيرهم كانت إستراتيجياتهم الريادة والتميز وإستراتيجيات النمو والتوسع.

8- علاقة مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات بتحديد إستراتيجية المنظمة.

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات	لا	0	3	1	0	4
	أحياناً	1	4	2	0	7
	غالباً	0	0	11	6	17
	نعم	0	0	3	1	4
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 32: علاقة مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر : الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أن المدراء الذين يشاركون أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات، كانت إستراتيجياتهم الريادة والتميز وإستراتيجيات النمو والتوسع.

9- علاقة القدرة على التفوق والتميز بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة القدرة على التفوق والتميز بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
القدرة على التفوق والتميز	لا	0	2	0	0	2
	أحياناً	1	4	1	0	6
	غالباً	0	1	15	3	19
	نعم	0	0	1	4	5
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 33: علاقة القدرة على التفوق والتميز بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول نستنتج أنّ المدراء الذين لهم القدرة على التفوق والتميز كانت

إستراتيجياتهم إما النمو والتوسع وإما الريادة والتميز.

10- علاقة الثقة بالنفس بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة الثقة بالنفس بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
الثقة بالنفس	غالباً	1	7	0	0	8
	نعم	0	0	17	7	24
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 34: علاقة الثقة بالنفس بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

المدراء الذين كانت إجاباتهم نعم ، كانت إستراتيجياتهم هي النمو أو الريادة، أما المدراء

الذين كانت إجاباتهم غالباً فكانت إستراتيجياتهم هي الاستقرار أو الانكماش.

11- علاقة الكفاءة بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة الكفاءة بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
الكفاءة	لا	1	7	2	0	10
	أحياناً	0	0	8	0	8
	غالباً	0	0	6	1	7
	نعم	0	0	1	6	7
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 35: علاقة الكفاءة بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

المدرء الذين تتوفر فيهم قيمة الكفاءة كان خيارهم هو إستراتيجية الريادة وإستراتيجية النمو بنسبة 41,17%، أمّا من لا تتوفر فيهم هذه القيمة فاخاروا البدائل الأخرى.

يتضح أنّ الكفاءة لها علاقة بتحديد الخيار الإستراتيجي.

12- علاقة المبادأة بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة المبادأة بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
المبادأة	لا	1	7	2	0	10
	أحياناً	0	0	10	0	10
	غالباً	0	0	5	0	5
	نعم	0	0	0	7	7
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 36: علاقة المبادأة بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

المدرء الذين تتوفر فيهم قيمة المبادأة كان خيارهم هو إستراتيجية الريادة، أما من لا تتوفر فيهم هذه القيمة فاخاروا البدائل الأخرى

يتضح أنّ المبادأة لها علاقة بتحديد الخيار الإستراتيجي.

13- علاقة التفضيل الشخصي بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة التفضيل الشخصي بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
التفضيل الشخصي	لا	0	1	17	7	26
	نعم	1	6	0	0	6
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 37: علاقة التفضيل الشخصي بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أنّ المدراء الذين يعتمدون على التفضيل الشخصي عند اتخاذ القرارات كانت إستراتيجياتهم هي الاستقرار والانكماش. هذا يثبت وجود علاقة بين الإستراتيجية والتفضيل الشخصي.

14- علاقة إبقاء الوضع على حاله بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة إبقاء الوضع على حاله بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
إبقاء الوضع على حاله	لا	0	0	17	7	24
	نعم	1	7	0	0	8
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 38: علاقة إبقاء الوضع على حاله بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتضح أنّ المدراء الذين يتشبثون بالماضي ويؤمنون بالحاضر كانت إستراتيجياتهم هي الانكماش والاستقرار وهذا أمر منطقي لا جدل فيه.

15- علاقة الموازنة بين الحدس والعلم بتحديد إستراتيجية المنظمة.

علاقة الموازنة بين الحدس والعلم بتحديد إستراتيجية المنظمة

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
الموازنة بين الحدس والعلم	لا	1	6	7	0	14
	نعم	0	1	10	7	18
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 39: علاقة الموازنة بين الحدس والعلم بتحديد إستراتيجية المنظمة.

المصدر: الدراسة الميدانية.

يتضح أن المدراء الذين يوازنون بين الحدس والعلم كانت إستراتيجياتهم هي الريادة والنمو والتوسع بنسبة 58,82%، والاستقرار بنسبة 16,66%.

16- علاقة السلوك الإستراتيجي بالإستراتيجيات.

علاقة السلوك الإستراتيجي بالإستراتيجيات.

		إستراتيجية المنظمة				المجموع
		إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الريادة والتميز	
السلوك الإستراتيجي	مندفع	0	0	0	7	7
	محلل	0	0	17	0	17
	مستجيب	1	7	0	0	8
المجموع		1	7	17	7	32

الجدول رقم 40: علاقة السلوك الإستراتيجي بالإستراتيجيات.

المصدر: الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة بين السلوك الإستراتيجي والإستراتيجيات، حيث أن أصحاب السلوك المستجيب كانت إستراتيجياتهم إما الاستقرار أو الانكماش. وهذا أمر طبيعي لأن السلوك المستجيب هو سلوك له محدودية التأثير ويغلب عليه التسليم بمقررات المحيط وتسليم المنظمة بالأمر الواقع، وهذا ما يدفع إدارته إلى اختيار إستراتيجية الاستقرار أو بفعل المتغيرات يختار الانكماش.

وأصحاب السلوك المندفَع كان خيارهم الإستراتيجي هو إستراتيجية الريادة والتميز وهذا تجسيد للقيم التي يتسم بها المدراء، الذين يسهون دائماً المبادرة في تقديم الجديد وهم يسعون لتقديم الجديد في السوق قبل غيرهم.

17 مبحوث لهم سلوك محلل اختاروا إستراتيجية النمو والتوسع وهذا لأنَّ المدير الإستراتيجي صاحب السلوك المحلل يسعى إلى رصد التغيرات، وتحديد الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة والحكم بعقلانية من أجل تحديد إستراتيجية تعتمد على الإبداع من أجل تحقيق النمو والتوسع.

ثالثاً : اختبار الفرضيات.

1- ثبات أداة القياس:

Case Processing Summary			Reliability Statistics		
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	32	94,1	,821	19
	Excluded ^a	2	5,9		
	Total	34	100,0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

المصدر: الدراسة الميدانية (باستعمال برنامج SPSS).

قد اتضح أنّ أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات 82,1% كما هو موضح في الجدولين.

2- اختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير لقيم المدير الإستراتيجي في تحديد إستراتيجية المنظمة. ولإثبات هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية رقم 1:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للطموح في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H_1 : هناك تأثير دال إحصائياً للطموح في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ambition ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,929 ^a	,863	,859	,28540

a. Predictors: (Constant), ambition

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,431	1	15,431	189,446	,000 ^a
	Residual	2,444	30	,081		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), ambition

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,179	,137		8,586	,000
	ambition	,662	,048	,929	13,764	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,929 ، كما بلغ معامل التحديد 0,859، مما يعني أنّ 85,9% من التغير في تحديد الإستراتيجية يعود إلى الطموح. بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للطموح في تحديد إستراتيجية المنظمة.

معادلة الانحدار الخطي:

$$Y = 1,179 + 0,662 \text{ ambition}$$

الفرضية الفرعية رقم 02:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتقبل النقد في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً لتقبل النقد في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	acceptthecriticism ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,576 ^a	,332	,309	,63110

a. Predictors: (Constant), acceptthecriticism

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,926	1	5,926	14,879	,001 ^a
	Residual	11,949	30	,398		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), acceptthecriticism

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,738	,330		5,264	,000
	acceptthecriticism	,441	,114	,576	3,857	,001

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,576 ، كما بلغ معامل التحديد 0,332، مما يعني أنّ 33,2% من التغيير في تحديد الإستراتيجية يعود لتقبل النقد. وبما أنّ مستوى الدلالة أصغر من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير دال إحصائياً لتقبل النقد في تحديد إستراتيجية المنظمة.

معادلة الانحدار:

$$Y=1,738+0,441 \text{ accept the criticism}$$

الفرضية الفرعية رقم 3:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للإيمان بالتغيير في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً للإيمان بالتغيير في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	believeinchange ^a .		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 ^a	,767	,759	,37293

a. Predictors: (Constant), believeinchange

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,703	1	13,703	98,529	,000 ^a
	Residual	4,172	30	,139		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), believeinchange

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,053	,201		5,238	,000
	believeinchange	,710	,071	,876	9,926	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,876 . كما بلغ معامل التحديد 0,767، مما يعني أنّ 76,7% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى الإيمان بالتغيير .

وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للإيمان بالتغيير في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين الإيمان بالتغيير وإستراتيجية المنظمة.

$$Y=1,053+0,710 \text{ الإيمان بالتغيير}$$

الفرضية الفرعية رقم 4:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للذكاء في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H_1 : هناك تأثير دال إحصائياً للذكاء في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	intelligence ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 ^a	,505	,489	,54295

a. Predictors: (Constant), intelligence

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,031	1	9,031	30,636	,000 ^a
	Residual	8,844	30	,295		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), intelligence

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,516	,631		-,817	,420
	intelligence	1,063	,192	,711	5,535	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,711 . كما بلغ معامل التحديد 0,505، مما يعني أنّ 50,5% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى الذكاء. وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للذكاء في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين الذكاء وإستراتيجية المنظمة.

$$Y = -0,516 + 1,063 \text{ الذكاء}$$

الفرضية الفرعية رقم 5:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للإبداع والابتكار في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً للإبداع والابتكار في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	creativityandinnovation ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,829 ^a	,687	,677	,43178

- a. Predictors: (Constant), creativityandinnovation

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,282	1	12,282	65,878	,000 ^a
	Residual	5,593	30	,186		
	Total	17,875	31			

- a. Predictors: (Constant), creativityandinnovation
 b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,953	,256		3,723	,001
	creativityandinnovation	,756	,093	,829	8,117	,000

- a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,829 . كما بلغ معامل التحديد 0,687، مما يعني أنّ 68,7% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى الإبداع والابتكار.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للإبداع والابتكار في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين الإبداع والابتكار وإستراتيجية المنظمة.

$$Y=0,953+0,756 \text{ دال}$$

الفرضية الفرعية رقم 6:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لأخذ المخاطرة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً لأخذ المخاطرة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	risktaking ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,844 ^a	,712	,702	,41453

a. Predictors: (Constant), risktaking

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,720	1	12,720	74,027	,000 ^a
	Residual	5,155	30	,172		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), risktaking

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,665	,165		10,094	,000
	risktaking	,599	,070	,844	8,604	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط التثائي كانت 0,844 . كما بلغ معامل التحديد 0,712، مما يعني أنّ 71,7% من التغيير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى أخذ المخاطرة.

وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للأخذ بالمخاطرة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي أخذ المخاطرة وإستراتيجية المنظمة.
المخاطرة أخذ $Y=1,665+0,599$

الفرضية الفرعية رقم 7:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للثقة في الآخرين في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H_1 : هناك تأثير دال إحصائياً للثقة في الآخرين في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	confidenceinothers ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635 ^a	,404	,384	,59609

a. Predictors: (Constant), confidenceinothers

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,215	1	7,215	20,306	,000 ^a
	Residual	10,660	30	,355		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), confidenceinothers

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,529	,330		4,634	,000
	confidenceinothers	,550	,122	,635	4,506	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,635 . كما بلغ معامل التحديد 0,404، مما يعني أنّ 40,4% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى الثقة في الآخرين.

وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للثقة في الآخرين في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي للثقة في الآخرين وإستراتيجية المنظمة.

$$Y=1,529+0,550 \text{ الثقة في الآخرين}$$

الفرضية الفرعية رقم 8:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً لمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	otherstotakepartinDM ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 ^a	,365	,344	,61498

a. Predictors: (Constant), otherstotakepartinDM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,529	1	6,529	17,264	,000 ^a
	Residual	11,346	30	,378		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), otherstotakepartinDM

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,529	,356		4,295	,000
	otherstotakepartinDM	,530	,128	,604	4,155	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,604 . كما بلغ معامل التحديد 0,365، مما يعني أنّ 36,5% من التغيير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات.

وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً لمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي لمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات وإستراتيجية المنظمة.

$$y = 1,529 + 0,530x$$

مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات

الفرضية الفرعية رقم 9:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقدرة على التفوق والتميز في تحديد إستراتيجية المنظمة.
 H_1 : هناك تأثير دال إحصائياً للقدرة على التفوق والتميز في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	The ability for excellence ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: the ability for excellence

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758 ^a	,575	,561	,50305

a. Predictors: (Constant), thedesireforexcellence

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,283	1	10,283	40,636	,000 ^a
	Residual	7,592	30	,253		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), the ability for excellence

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,801	,347		2,310	,028
	theabilityforexcellence	,751	,118	,758	6,375	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,758 . كما بلغ معامل التحديد 0,575، مما يعني أنّ 57,5% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى القدرة على التفوق والتميز .

وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للقدرة على التفوق والتميز في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي للقدرة على التفوق والتميز وإستراتيجية المنظمة

$$Y=0,801 +0,751 \text{ القدرة على التفوق}$$

الفرضية الفرعية رقم 10:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للثقة بالنفس في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً للثقة بالنفس في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	selfconfidence ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,042	1	12,042	61,929	,000 ^a
	Residual	5,833	30	,194		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), selfconfidence

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 ^a	,674	,663	,44096

a. Predictors: (Constant), selfconfidence

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,375	,680		-3,495	,001
	selfconfidence	1,417	,180	,821	7,869	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,821 . كما بلغ معامل التحديد 0,674، مما يعني أنّ 67,4% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى الثقة بالنفس.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للثقة بالنفس في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي للثقة بالنفس وإستراتيجية المنظمة
 بـ بالـ نفس الـ ثقة $Y = -2,375 + 1,417$

الفرضية الفرعية رقم 11:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للكفاءة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H_1 : هناك تأثير دال إحصائياً للكفاءة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	efficiency ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,836 ^a	,699	,689	,42377

a. Predictors: (Constant), efficiency

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,488	1	12,488	69,538	,000 ^a
	Residual	5,387	30	,180		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), efficiency

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,647	,172		9,585	,000
	efficiency	,550	,066	,836	8,339	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,836 . كما بلغ معامل التحديد 0,699، مما يعني أنّ 69,9% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى الكفاءة. وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للكفاءة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي للكفاءة وإستراتيجية المنظمة.

$$Y = 1,647 + 0,550 \text{ الكفاءة}$$

الفرضية الفرعية رقم 12:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للمبادأة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً للمبادأة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	proactive ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 ^a	,767	,760	,37220

a. Predictors: (Constant), proactive

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,719	1	13,719	99,031	,000 ^a
	Residual	4,156	30	,139		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), proactive

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,609	,149		10,814	,000
	proactive	,582	,059	,876	9,951	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,876 . كما بلغ معامل التحديد 0,767، مما يعني أنّ 76,7% من التغيير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى المبادأة. وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للمبادأة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي للمبادأة وإستراتيجية المنظمة.

$$Y = 1,609 + 0,582 \text{ الم بادأة}$$

الفرضية الفرعية رقم 13:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للتفضيل الشخصي في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً للتفضيل الشخصي في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	personalpreference ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,363	,342	,61603

- a. Predictors: (Constant), personalpreference

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,490	1	6,490	17,103	,000 ^a
	Residual	11,385	30	,379		
	Total	17,875	31			

- a. Predictors: (Constant), personalpreference
 b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,308	,349		12,352	,000
	personalpreference	-1,154	,279	-,603	-4,136	,000

- a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,603 . كما بلغ معامل التحديد 0,363، مما يعني أنّ 36,3% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى التفضيل الشخصي.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للتفضيل الشخصي في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي للتفضيل الشخصي وإستراتيجية المنظمة.

$$Y = 4,308 - 1,154 X$$

الفرضية الفرعية رقم 14:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإبقاء الوضع على حال في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H_1 : هناك تأثير دال إحصائياً لإبقاء الوضع على حاله في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	retainthestatusquo o ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 ^a	,674	,663	,44096

a. Predictors: (Constant), retainthestatusquo

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,042	1	12,042	61,929	,000 ^a
	Residual	5,833	30	,194		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), retainthestatusquo

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,708	,238		19,771	,000
	retainthestatusquo	-1,417	,180	-,821	-7,869	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط التثائي كانت 0,821 . كما بلغ معامل التحديد 0,674، مما يعني أنّ 67,4% من التغير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى تشبث المدير الوضع الحالي لمؤسسته.

وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً تشبث المدير بالوضع الحالي للمنظمة في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي لتشبث المدير بالوضع الحالي للمنظمة وإستراتيجية المنظمة.

$$Y=4,708-1,417$$

حاله على الوضع ابقاء

الفرضية الفرعية رقم 15:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للموازنة بين الحدس والعلم في تحديد إستراتيجية المنظمة.

H₁: هناك تأثير دال إحصائياً للموازنة بين الحدس والعلم في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	thebalancebetwe enintuitionandsci ence ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,601 ^a	,361	,339	,61721

a. Predictors: (Constant), thebalancebetweenintuitionandscience

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,446	1	6,446	16,922	,000 ^a
	Residual	11,429	30	,381		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), thebalancebetweenintuitionandscience

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,524	,361		4,226	,000
	thebalancebetweenintuiona ndscience	,905	,220	,601	4,114	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,601 . كما بلغ معامل التحديد 0,361، مما يعني أنّ 36,1% من التغيير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى الموازنة بين العلم والحدس.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للموازنة بين العلم والحدس في تحديد إستراتيجية المنظمة. كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي للموازنة بين العلم والحدس وإستراتيجية المنظمة.

$$Y=1,524+0,905$$

والعلم الحدس بـ ين الموازنة

الفرضية الفرعية رقم 16:

H₀: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للسلوك الإستراتيجي في تحديد إستراتيجية المنظمة.
 H₁: هناك تأثير دال إحصائياً للسلوك الإستراتيجي في تحديد إستراتيجية المنظمة.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	strategicbehavior _a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,936 ^a	,876	,872	,27129

a. Predictors: (Constant), strategicbehavior

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,667	1	15,667	212,879	,000 ^a
	Residual	2,208	30	,074		
	Total	17,875	31			

a. Predictors: (Constant), strategicbehavior

b. Dependent Variable: theorganizationstrategy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,823	,138		34,994	,000
	strategicbehavior	-,670	,046	-,936	-14,590	,000

a. Dependent Variable: theorganizationstrategy

تبين الجداول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,936. كما بلغ معامل التحديد 0,876، مما يعني أنّ 87,6% من التغيير في تحديد إستراتيجية المنظمة يعود إلى السلوك الإستراتيجي للمدير.

وبما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للسلوك الإستراتيجي في تحديد إستراتيجية المنظمة.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي للسلوك الإستراتيجي وإستراتيجية المنظمة.

$$Y = 4,823 - 0,670X$$

الإستراتيجية يساوي السلوك

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات.

بالرجوع إلى الفرضيات الفرعية السابقة والتي بينت أن لكل قيمة من القيم المدروسة تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة، وبالتالي تصدق فرضية الدراسة القائلة بوجود تأثير لقيم المدير في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة، والنقاط التالية تمثل أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها:

- إنّ الخيار الإستراتيجي للمنظمة يتأثر بطموح المدير الإستراتيجي، فالمدراء الذين تتوفر فيهم هذه القيمة، كانت خياراتهم الإستراتيجية هي الريادة والتميز وكذلك النمو والتوسع، وهذا أمر منطقي فالإنسان الطموح يسعى دائماً لتحقيق أهدافه والوصول إلى تحقيق رؤيته المستقبلية، وبالتالي فإنّ للطموح تأثير في تحديد إستراتيجية المنظمة وتعتبر هذه القيمة أهم قيمة في المدير الإستراتيجي وهذا ما يحتم ضرورة توفرها فيهم.

- إنَّ من يؤمن بالتغيير لابد له أن يصنعه، فالمدراء الذين توفرت فيهم هذه القيمة، كانت اختياراتهم الإستراتيجية هي النمو والتوسع وكذلك الريادة والتميز، فمن يحب ويؤمن بالتغيير، يكره الاستقرار في وضع معين و من لا يؤمن بالتغيير فلا بد له من الاستقرار أو الانكماش.
- إنَّ الحكيم هو من يشكر غيره إذا أفطنه على عيوبه وأخطائه، ومن يتقبل النقد يتعلم، فالإنسان يتعلم من غيره. فالمدراء الذين لهم رحابة صدر لتقبل النقد لابد لهم من البحث عن التوسع والتميز.
- إنَّ الذكاء أهم القدرات العقلية اللازمة للمدير الإستراتيجي، فقد أثبتت دراسات أن هناك صلة بين النجاح في القيادة والذكاء. وقد ظهر من خلال الدراسة الميدانية أنَّ للذكاء تأثير في تحديد إستراتيجية المنظمة ولكن كان معامل الارتباط صغير نوعا ما ولكن هذا لا ينفي وجود علاقة بين الذكاء والخيار الإستراتيجي للمنظمة.
- يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أهم القيم الواجب توفرها في المدير الإستراتيجي، فهما السبيل إلى التطلع إلى المستقبل بكل ما هو جديد، ويثبت وجود المنظمة وتأثيرها على المنافسين، فكل من تتوفر فيه هذه القيمة لابد أن يتطلع إلى الريادة والتميز والنمو والتوسع.
- إنَّ أخذ المخاطرة في القرارات الإستراتيجية أمر يتفاوت بين المدراء، فمن يؤمن بالمخاطرة لابد أن يختار التميز والنمو، ومن يختار التحفظ لابد له من الانكماش والاستقرار. فتحديد الخيار الإستراتيجي لابد له من التأثر بنظرة الإدارة للمخاطرة وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات التي تم ذكرها سابقا.
- إنَّ الثقة في الآخرين ومشاركته م في اتخاذ القرارات الإستراتيجية كان لهم تأثير في تحديد إستراتيجية المنظمة، فالريادة والتميز وكذا النمو والتوسع يتطلب شركاء يتبادلون الثقة مع قادتهم، ومن لا يتق في غيره يبقى دائما سجيناً لشكوكه والتي لابد أن تحبط كل قدراته وطموحاته. نرى كذلك أنَّ هاتين القيمتين هما تجسيد للقيم الأخلاقية التي تسعى لحسن التعامل مع الغير وتطبيق لمبدأ الشورى الذي أوصى به سيد الخلق عباد الخالق، في كل أعمالهم وتصرفاتهم، ولأنَّ رأي الجماعة يكون أحسن من رأي إنسان واحد.

- إنَّ القدرة على التفوق والتميز تأثر في تحديد إستراتيجية المنظمة، فالقوة والتميز تؤدي إلى الريادة والنمو، وهذا أمر لا يختلف عليه اثنان، فالمؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف، والقيادة تتطلب القوة، " إنَّ خير من استأجرت القوي الأمين " .
- إنَّ الثقة بالنفس قيمة لا بد من توفرها في القائد الذي تحتم عليه التحديات قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل الغموض وعدم التأكّد، وهذا يتطلب ثقة قوية بالنفس.
- تعتبر الكفاءة من أهم القيم الواجب توفرها في المدير الإستراتيجي، كونها تمثل القدرة على إنجاز المهام الصعبة والقدرة على التكيف مع المتغيرات. ومن الطبيعي أنّ من تتوفر فيه هذه القيمة يسعى لتحقيق الأهداف والتميز والتوسع وتحقيق ما عجز عن تحقيقه المنافسون.
- الإنسان المبادأة هو الإنسان الذي يميل إلى الاقتراح والعمل ابتداء وقبل الآخرين و هو الذي يتخذ القرارات دون تردد، فهو السباق لكشف المستحيل والعمل على تحقيق الأهداف دون الإيمان بالفشل، فهذا النوع من القادة هو الذي يحقق التميز والريادة والتوسع ولا يمكن لفاقد قيمة المبادأة أن يحقق الكثير.
- كما أنّ للتفضيل الشخصي عند اتخاذ القرارات تأثير في تحديد إستراتيجية المنظمة، وهذا ما أثبتته الدراسة وهذا لعدم إيمان صاحبه بالرأي الآخر والمنظمات التي يتميز قادتها بهذه القيمة لا ترى طريقها إلى التغيير بسبب هيمنة الرأي الواحد على حياة المنظمة.
- أثبتت الدراسة أن عدد من المدراء يفضلون الاستقرار على أي بديل آخر وهذا لتشبههم بالماضي، إيماناً منهم أن التغيير لا يمكن تحقيقه في ظل التغييرات وبحكم قناعتهم بالحاضر، وهذا الاعتقاد يشل أي مبادرة للتحرر من قيود الماضي وللأسف أن الكثير من المنظمات الوطنية تفتقر إلى قيادات فعالة تؤمن بالمستقبل وتسعى لتحقيق الرؤية المستقبلية.
- لقد أثبتت الدراسة الميدانية أنّ للموازنة بين العلم والحدس تأثير في تحديد الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما يحتم على الإنسان أن يحكّم العقل على العواطف وأن

يعمل بفكره وأن يمازج بين العلم والحدس ولأنّ العلم مفتاح التحرر من الجهل وبوابة إلى الفكر والإبداع وطريق إلى التميز.

مما لا شك فيه أنّ العمل على تحقيق التفوق والتميز والنمو يتطلب إدارة إستراتيجية تتحلّى بقيم تتماشى مع متطلبات القيادة، وتبني ما من شأنه تحقيق أهداف المنظمة وتساير متطلبات البيئة المتغيرة، وهذا ما يدفعنا إلى تبرير أهمية توفر القيم الإستراتيجية في المدراء وقادة المؤسسات الوطنية، فالنجاح والتطور يتطلب كفاءة وفعالية المورد البشرى.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

لقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية الفلسفة الجديدة في مجال إدارة الأعمال، ففي ظل التحديات والتطورات التي شهدها العالم أصبح من الضروري إدارة المنظمات إستراتيجياً، فلا مجال لإدارة المنظمات بالأساليب التقليدية التي تعتمد على التفكير التشغيلي والذي لا يمكن له أن يحقق أي قدر من التطور والنمو للمؤسسات، إذ أنّ نجاح المنظمات يعتمد على ما تتوفر عليه من مدراء ناجحين يؤمنون بالتغيير ويسعون لتحقيقه ويتميزون بالتفكير الإستراتيجي.

وفي دراستنا قد أبدينا اهتماما كبيرا للإدارة الإستراتيجية، فقد تطرقنا للإستراتيجية ومراحل نشأة الإدارة الإستراتيجية وهذا لمعرفة طبيعة الإدارة الإستراتيجية والتقرب من المصطلحات المستعملة في هذا العلم. وقد تطرقنا إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية بتحديدنا لأهم المزايا والمنافع التي تحملها، فهي توضح الرؤية المستقبلية وتحقق التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئة عملها.

لكن رغم أنّ الإدارة الإستراتيجية تمثل المنهج الوحيد لمسايرة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة، إلاّ أنّها تواجه العديد من التحديات من بينها العولمة والقضايا الاجتماعية والأخلاقية وكذا ندرة الموارد.

ومن خلال تطرقنا إلى المدير الإستراتيجي فقد حدّدنا مفهوم المدير الإستراتيجي وأهم أدواره وفي سياق أدوار الإدارة أبدينا اهتمام كبير إلى الدور القيادي، ونرى أنّ هذا الاهتمام ضروري بسبب أهميته، إذ أصبح من الضروري توفر السمات القيادية في المدراء، ونرى أنّ مدخل المقارنة والمفاضلة بين المدير والقائد أصبح غير ضروري وغير ملائم مع التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، وما تتطلبه من ضرورة توفر الصفات القيادية لدى المدير عند ممارسته للوظائف الإدارية. وفي نفس السياق قد تطرقنا إلى القيادة في الإسلام بطرحنا للنماذج الإسلامية في القيادة ومن أفضلها، النموذج المثالي للقيادة والذي يعود إلى سيد الخلق الرسول صلى الله عليه وسلم.

كما أنّ للصفات القيادية ضرورة ملحة لابد من توفرها في المدراء، إلا أنّ التفكير الإستراتيجي يعتبر أحد أهم القيم الواجب توفرها في المدير الإستراتيجي، فكل مدير لا

يمتلك هذا النوع من التفكير، لا يمكن له قيادة المنظمة إستراتيجياً. وبالنظر للتفكير الإستراتيجي، لا يمكننا تجاهل النظرة الإسلامية للتفكير الإستراتيجي والتي ترى أنّ الصفتين المطلوبتين في التفكير الإستراتيجي لقيادات المنظمات تتمثل في الإيمان والإصلاح وهتان الصفتين ملازمة لتحقيق معنى القيادة الإسلامية كما يرى العديد من الباحثين.

وبتطرقنا إلى قيم المدير الإستراتيجي سعينا إلى تحديد أهم القيم التي وصلت إليها الدراسات والبحوث في مجال القيادة والإدارة الإستراتيجية، وكذلك تطرقنا إلى القيم التي وردت في القرآن الكريم من أسمى القيم التي تحلى بها سادة الخلق أنبياء الله ورسله، والتي تمثل أسمى قيم القيادة الناجحة والحكيمة وخير دليل نسترشد به هو نبي الله يوسف عليه السلام، الذي جسّد مبدأ القيم في الإدارة وحكم مصر بأفضل القيم القيادية التي أعجزت تآمر المتآمرين ومنافسة الظالمين. أمّا السيرة النبوية فكانت خير دليل على مثالية القيادة الإسلامية لرسول الله والذي توفرت فيه أسمى القيم الإسلامية والأخلاقية. وقد تطرقنا في دراستنا إلى تحديد مفهوم الخيار الإستراتيجي للمنظمة وقدمنا أهم البدائل الإستراتيجية الممكنة، وحددنا كيف للمنظمة أن تحدّد رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية وأهدافها وقيمتها وهذه العوامل مجتمعة تحدد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وفي هذا السياق قمنا بتحديد أهم العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية المنظمة وذلك باعتمادنا على مجموعة من البحوث والدراسات.

وفي الدراسة الميدانية والتي كانت تهدف إلى تبيان أثر قيم المدير الإستراتيجي في تحديد إستراتيجية المنظمة في المؤسسات الوطنية، وصلنا إلى ربط مجموعة من القيم بتحديد إستراتيجية المنظمة، وبيننا أثر كل قيمة على الاختيار الإستراتيجي. وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنّ للقيم أهمية كبيرة وأثر في تحديد إستراتيجية المؤسسة، ومن هذه النقطة تظهر أهمية توفر هذه القيم في القيادات الإدارية للمؤسسات الوطنية، ولأنّ العديد من المنظمات الوطنية تفتقر إلى قيادات طموحة ومبدعة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

* القرآن الكريم.

I- الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1984.
2. الإمام أبو الفداء الحافظ بن كثير الدمشقي ، تفسير القرآن العظيم ، الجزء الثالث، طبعة جديدة منقحة مصححة، بإشراف مكتب البحوث والدراسات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006.
3. -إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
4. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير خطوة بخطوة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
5. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
6. أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
7. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990.
8. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
9. النزاهة والشفافية والإدارة العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر، 2006.
10. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2008، عمان، الأردن، 2008.
11. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

12. تابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
13. تاج السر محبوب علي، النزاهة والشفافية والإدارة العربية، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
14. جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الطبعة 2007، الإسكندرية، مصر، 2007.
15. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009.
16. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
17. حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
18. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
19. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
20. زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
21. زكريا مطلق الدوري و أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. زكي راتب غوشة، أخلاقيات الوظيفة العامة، مطبعة التوفيق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1983.

23. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
24. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
25. سيد الهواري، المدير العالمي: مهارات حديثة ومتعددة، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، مصر، 1998.
26. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
27. طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
28. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
29. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
30. طاهر محسن منصور الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
31. عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، موفم للنشر، الجزائر، 2006.
32. عبد الحميد الكردي، نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة، مكتبة المؤيد، الرياض، السعودية، 1992.
33. عبد العزيز بن جبثور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
34. عبد المنعم حنفي، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار مأمون للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1975.
35. علي الشرقاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2002.

36. علي شريف ومحمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
37. فاروق أحمد فرحات، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
38. فايز الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997.
39. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
40. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
41. كينيث بلانكارد ومايكل أو . كونور، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم / ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، لم يرد مكان النشر، 2000.
42. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
43. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2004.
44. محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
45. محمد حسنين العجيمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
46. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، لم يرد تاريخ النشر.
47. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
48. محمد عابد الجابري، إشكاليات الفكر العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، مصر، 1989.

49. محمد فايل العريمي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
50. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
51. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
52. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
53. مروان القيمي، المنظومة القيمية الإسلامية، المكتب الإسلامي، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1996.
54. مسعود جبران، الرائد : معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1995.
55. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر: الوظائف-الأدوار-المهارات-الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
56. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
57. مهدي زويلف وعلي العضائلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996.
58. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
59. نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي وعبد الرحمان الجبوري وجمال غانم الدباغ، الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول 2008، عمان، الأردن، 2008.
60. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009.

61. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
62. وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.

II- الكتب باللغات الأجنبية:

63. Bergeron, Pière G, la gestion moderne, une vision global et intégrée, montreal gaetan, morin édition, 1997.
64. David, Fred R, strategy management : concepts and cases, New Jersey, 8th edition, prentice-hall, 2001.
65. Gerry Johnson, Keven Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, stratégique, Pearson éducation, 8 édition, France, 2008.
66. Morrissey George L, A guide to strategic thinking: building your planning foundation, John wiley and sons, Inc 1996.
67. S.P.P Robbins and D.A.Decenzo: management, pearson prentice- hall, New Jersey, 2004.
68. Thierry C Pauchant, et Estelle Morin, le leadership de grandes valeurs, voir le site web : www.cmehecorg/texte_ssi/.../lead_grande-valeur-fff

III- مذكرات ورسائل جامعية:

69. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية: إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، من انجاز الطالب: عبد الله بن منصور ، تحت إشراف البروفيسور: بن حبيب عبد الرزاق، جامعة تلمسان، 2008.
70. مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير: دور كفاءة وفعالية المسير في المؤسسة، من انجاز الطالبة: بلحسن فاطمة الزهراء، تحت إشراف البروفيسور: بن حبيب عبد الرزاق، جامعة بشار، سنة 2007.

IV- مقالات ومجلات:

71. الخفاجي نعمة عباس والبغدادي عادل هادي، ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء: منظور معرفي، بغداد، المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة، 6-7 تشرين الثاني 2001.
72. المعهد التخصصي للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية: المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، الموقع الإلكتروني: www.alsader-sis.net
73. التفكير الإستراتيجي للمخططين الإستراتيجيين، دراسة نفسية تربوية فكرية، للدكتور الملا علي بن عيسى، مؤتمر للجمعية السعودية للإدارة، مقتبس بتاريخ: 03-09-2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa
74. بسام زاهر: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، في مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 2007، المجلد 29، العدد (1) 2007، بتاريخ: 18-02-2007، اللاذقية، سوريا، 191.
75. بندر العمري، الإدارة الإستراتيجية، تاريخ الاقتباس: 28-04-2009، الموقع الإلكتروني: www.kaau.org/attachment.php?attachementid=1676
76. جواهر أحمد قناديلي، التفكير الإستراتيجي وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، تاريخ الاقتباس: 20-04-2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa
77. حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تاريخ الاقتباس: 09-05-2009، الموقع الإلكتروني: www.kanlakgi.com/fig4/files/manage/a14.pps
78. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإستراتيجية بين الحاجة العلمية والترف الفكري، الملتقى السنوي الرابع للجمعية السعودية، 12-22 مارس 2006، تاريخ الاقتباس: 01-03-2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa/sites/colleges/arabic
79. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل، جدة- المملكة العربية السعودية، 18-19 صفر 1426، ص 15، تاريخ الاقتباس: 17-10-2009، الموقع الإلكتروني: www.manhal.net/articles.php?action...id...

80. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، في: المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، حزيران 2003.
81. عبد اللطيف خماخم، الملتقى الرابع للجمعية السعودية للإدارة: القيادة والتفكير الإستراتيجي.... الطريق إلى المستقبل 21-22 مارس 2006، الخبر، المملكة العربية السعودية، تاريخ الاقتباس: 28-04-2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa
82. علي السلمي، القيادة الإدارية: رؤية إسلامية معاصرة، رئيس الجمعية العربية للإدارة، تاريخ الاقتباس: 03-09-2009، الموقع الإلكتروني: www.arabma.org.eg/salmi-online/paper/14.pps
83. الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5495، بتاريخ 27 أكتوبر 2008، دراسة عالمية حول 4 صفات أساسية للقيادة الإداريين، فهد مهندس فهد، تاريخ الاقتباس: 30-08-2009، الموقع الإلكتروني: www.aleqt.com/2008/.../article_160520.html
84. مؤسسة المناطق الحرّة، الخطة الإستراتيجية 2008-2009، مقتبس بتاريخ: 18-10-2009، الموقع الإلكتروني: www.free-zones.gov-go/.../202008/doc
85. تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، من تقديم الباحث: محمد فرج محمود علي، تحت إشراف سيد كاسب، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، تاريخ الاقتباس: 16-02-2009، الموقع الإلكتروني: www.sdc.cu.edu.eg/.../the%20effect%20of%20organizational%20culture%20on%20strategic%20
86. ورقة عمل مقدّمة للملتقى الإداري الرابع- الجمعية السعودية للإدارة بعنوان: القيادة والتفكير الإستراتيجي- الطريق إلى المستقبل 20-21 مارس 2006، من إعداد أ.د. معصومة صالح المبارك، وزيرة التخطيط ووزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، دولة الكويت، تاريخ الاقتباس: 28-09-2009، الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa
87. مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها، لو يذكر صاحب المقال، تاريخ الاقتباس: 28-04-2009، الموقع الإلكتروني: mohammdinternet.googlepages.com/78.doc
88. مقال حول مفهوم القيم وأنواعها وتصنيفاتها وأهميتها، مقتبس بتاريخ: 18-10-2009، لم يذكر اسم صاحب المقال، الموقع الإلكتروني: forum.kooora.com/F.aspx,t=18730601

89. هاني عبد الرحمان، النظرية والنمذجة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 35،
جانفي 1999.

ملحق

استمارة الاستقصاء

الاستبيان الموجه للمدراء في المنظمات الوطنية

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير
الموضوع: قيم المدير الإستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة.

من إنجاز الطالب : كوديد سفيان

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: بن حبيب عبد الرزاق
والدكتور: بن منصور عبد الله

المدراء الأفاضل : تحية طيبة والسلام عليكم

نظراً للتطور الكبير والتغيرات المستمرة التي تشهدها حياتنا المعاصرة وانعكاساتها وتأثيراتها على مجمل النشاطات الفردية والجماعية في المنظمات، برزت أهمية إدارة المنظمات المعاصرة إستراتيجياً وهذه الإدارة تتوقف على العنصر البشري الذي يمثل أهم عنصر فيها، وهذا ما أظهر أهمية دراسة القائد أو المدير الإستراتيجي في المنظمة وتحديد أهم قيمه و تأثيراتها على تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة.
بناءً على كل ما تقدّم، أردنا من خلال دراستنا تحديد أهم هذه القيم التي لها علاقة بتحديد الخيار الإستراتيجي وتتضمن الدراسة استمارة الاستقصاء الحالية، والتي تمثل مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بقيم المدير الإستراتيجي وإستراتيجية المنظمة، نأمل مساهمتكم في إغناء هذا البحث، شاكرين تعاونكم معنا، راجين منكم الإجابة على هذه الاستبانة بوضع إشارة X في الخانة المناسبة.

المنصب الوظيفي:

1- المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى .
- الخبرة الشخصية: ما هو عدد سنوات الخدمة في مجال العمال؟
- أقل من 5 سنوات .
 - من 5 سنوات – إلى 10 سنوات .
 - 10 سنوات فأكثر .
- سنوات الخدمة في المنصب القيادي:
- أقل من 5 سنوات .
 - من 5 سنوات – إلى 10 سنوات .

- 10 سنوات فأكثر □ .

المؤهل العلمي:

- بكالوريا □ .

- ليسانس □ .

- شهادة عاليا أو ماجستير □ .

- شهادات مهنية □ .

المعلومات الخاصة بالقيم:

الرقم	عبارات الاستبيان: الأسئلة	نعم	غالباً	أحياناً	لا
1	هل لديكم استعداد نفسي نحو تحديد الأهداف تسعون لتحقيقها بكل الوسائل؟				
2	هل لديكم رحابة صدر لتقبل النقد؟				
3	هل تؤمنون بالتغيير وتتطلعون إلى المستقبل بأفكار جديدة؟				
4	هل لديكم قدرة التحليل والربط ما بين الأحداث والأمور والحكم بعقلانية على النتائج المحصل عليها؟				
5	هل لكم القدرة على استخدام إمكانياتكم العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة لتقديم فكرة أو منتج جديد غير مطروح سابقاً؟				
6	هل تتخذون القرار الذي يعتمد على المخاطرة؟				
7	هل تثقون في من حولكم من مدراء تنفيذيون وعاملين؟				
8	هل يشاركم أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات؟				
9	هل لديكم القدرة على التفوق والتميز؟				
10	هل تثقون بأنفسكم عند اتخاذ القرار الإستراتيجي؟				
11	هل لديكم القدرة على انجاز المهام الصعبة واتخاذ القرارات في ظل الغموض وعدم التأكد؟				
12	هل تميلون إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وقبل الأخرين واتخاذ قرارات صعبة دون تردد؟				

- عند تحديد القرار هل تعتمدون على :

القيم	نعم	لا
تفضيل شخصي		
إبقاء الوضع على حاله		
الموازنة بين العلم والحس		

- ما هو سلوككم الإستراتيجي؟ (تحديد خيار واحد).

- سلوك مندفع .

- سلوك مدافع .

- سلوك محلل .

- سلوك مستجيب .

- ما هي إستراتيجيات منظماتكم؟ (تحديد خيار واحد).

	إستراتيجيات الاستقرار: (البقاء على الوضع على حاله والتمسك بالإستراتيجيات السابقة).
	إستراتيجيات النمو والتوسع
	إستراتيجيات الانكماش: (إستراتيجيات تخفيض حجم العمليات أو الاستسلام لمنشأة أخرى).
	إستراتيجيات الريادة والتميز

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
1	المقدمة العامة.
7	الفصل الأول : أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية.
7	مقدمة.
9	المبحث الأول : مقدّمة في الإدارة الإستراتيجية.
10	- نشأة الإدارة الإستراتيجية.
11	- طبيعة الإدارة الإستراتيجية.
12	المبحث الثاني : الإستراتيجية.
12	- الإستراتيجية في العلوم العسكرية.
13	- الإستراتيجية في إدارة الأعمال.
17	- أبعاد الإستراتيجية.
19	- مستويات الإستراتيجية.
22	المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية.
22	- المفهوم.
24	- التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.
30	- عناصر الإدارة الإستراتيجية.
35	- أهمية الإدارة الإستراتيجية.
39	- تحديات الإدارة الإستراتيجية.
42	المبحث الرابع : الإستراتيجيون.
42	- المفهوم.
45	- من هو الإستراتيجي.
47	- عناوين الإدارة الإستراتيجي.
49	خاتمة.

50	الفصل الثاني : المدير الإستراتيجي.
50	مقدمة.
54	المبحث الأول : المدير.
54	- المدير .
60	- المدير الإستراتيجي.
72	المبحث الثاني : القيادة.
72	- فلسفة القيادة.
76	- الحكمة الإسلامية في فلسفة القيادة.
80	- القيادة : المفهوم والنظريات.
96	المبحث الثالث : التفكير الإستراتيجي.
96	- مفهوم التفكير الإستراتيجي.
98	- عناصر التفكير الإستراتيجي.
101	- سمات التفكير الإستراتيجي.
102	- أنماط التفكير الإستراتيجي.
108	- التفكير الإستراتيجي بمنظور إسلامي.
111	خاتمة.
113	الفصل الثالث : قيم المدير الإستراتيجي.
113	مقدمة.
115	المبحث الأول : القيم.
115	- مفهوم القيم.
119	- مصادر القيم.
121	- عرض ومناقشة أهمّ القيم.
143	المبحث الثاني : الإدارة بالقيم.
143	- نشأة وتطور الإدارة بالقيم.
144	- مفهوم الإدارة بالقيم.

146	- المنظومة القيمية لمنظمات الأعمال.
153	- الإدارة وأخلاقياتها.
159	- الإدارة والمسؤولية الاجتماعية.
164	- المبحث الثالث : ثقافة المنظمة.
164	- مفهوم ثقافة المنظمة.
166	- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة.
167	- دور ثقافة المنظمة في عملية الإدارة الإستراتيجية.
168	- محدّد ثقافة المنظمة.
169	- تأثير ثقافة المنظمة على الإدارة الإستراتيجية.
173	خاتمة.
175	الفصل الرابع : الخيار الإستراتيجي.
175	مقدمة.
177	المبحث الأوّل : الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
178	- رسالة المنظمة.
186	- قيم المنظمة.
188	- الرؤية المستقبلية.
200	- الأهداف الإستراتيجية.
210	المبحث الثاني : الخيار الإستراتيجي.
211	- مفهوم الخيار الإستراتيجي.
211	- مراحل صنع الخيار الإستراتيجي.
216	- صعوبات ومحدّدات الخيار الإستراتيجي.
217	- كيف يتخذ المديرون قراراتهم.
223	- العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي.
230	- السلوك الإستراتيجي.
232	المبحث الثالث : البدائل الإستراتيجية.

232	- إستراتيجيات الاستقرار.
236	- إستراتيجيات النمو.
238	- إستراتيجيات الانكماش.
239	- الإستراتيجية المركبة.
240	- إستراتيجيات الزيادة.
242	خاتمة.
244	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية.
244	المبحث الأول : منهج وفرضيات الدراسة.
244	- منهج وفرضيات الدراسة.
245	- تحديد نوع الدراسة لمجالها.
252	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة.
252	- البيانات العامة.
256	- البيانات المتعلقة بالقيم وعلاقتها بالإستراتيجيات.
266	- اختيار الفرضيات.
288	المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات.
292	الخاتمة العامة.
294	قائمة المراجع.
	الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	المفاهيم المقدّمة من طرف الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية.	1
30	تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.	2
85	أهمّ السمات الشخصية اللازمة للقيادة.	3
101	الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التشغيلي.	4
116	مجموعة من المفاهيم حول القيم.	5
133	مجموعة من البحوث حول القيم والصفات الواجب توفرها في المدير الإستراتيجي.	6
153	القيم الجوهرية في مجموعة من الشركات.	7
155	مجموعة من المفاهيم حول أخلاقيات الإدارة.	8
158	الأثار التنافسية الداخلية والخارجية القائمة على الأخلاقيات.	9
163	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية.	10
178	مجموعة من المفاهيم لرسالة المنظمة.	11
186	نماذج لرسائل بعض منظمات الأعمال.	12
190	أهمّ مفاهيم الرؤية المستقبلية للمنظمة.	13
199	نماذج على الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال.	14
203	مفهوم الأهداف التنظيمية.	15
211	مفهوم الخيار الإستراتيجي.	16
227	أثر اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة في اختيار إستراتيجية المنظمة.	17
228	العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي.	18
232	التصنيفات الأربعة للإستراتيجيات.	19
247	المؤسسة محل الدراسة.	20

252	التوزيع الجنسي للمدراء.	21
253	توزيع المدراء حسب سنوات الخدمة في مجال العمل.	22
254	توزيع المدراء حسب سنوات الخدمة في المنصب القيادي.	23
255	توزيع المدراء حسب المؤهل العلمي.	24
256	علاقة الطموح بتحديد إستراتيجية المنظمة.	25
257	علاقة رحابة الصدر لتقبل النقد بتحديد إستراتيجية المنظمة.	26
258	علاقة الإيمان بالتغير بتحديد إستراتيجية المنظمة.	27
259	علاقة الذكاء بتحديد إستراتيجية المنظمة.	28
259	علاقة الإبداع والابتكار بتحديد إستراتيجية المنظمة.	29
260	علاقة أخذ المخاطرة بتحديد إستراتيجية المنظمة.	30
261	علاقة الثقة بالآخرين بتحديد إستراتيجية المنظمة.	31
261	علاقة مشاركة الآخر في اتخاذ القرارات بتحديد إستراتيجية المنظمة.	32
262	علاقة القدرة على التفوق والتميز بتحديد إستراتيجية المنظمة.	33
262	علاقة الثقة بالنفس بتحديد إستراتيجية المنظمة.	34
263	علاقة الكفاءة بتحديد إستراتيجية المنظمة.	35
263	علاقة المبادأة بتحديد إستراتيجية المنظمة.	36
264	علاقة التفضيل الشخصي بتحديد إستراتيجية المنظمة.	37
264	علاقة إبقاء الوضع على حاله بتحديد إستراتيجية المنظمة.	38
265	علاقة الموازنة بين العلم والحدس بتحديد إستراتيجية المنظمة.	39
265	علاقة السلوك الإستراتيجي بتحديد إستراتيجية المنظمة.	40

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	مكونات الإستراتيجية.	1
19	مستويات الإستراتيجية.	2
29	تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.	3
32	نموذج Fred David	4
33	نموذج Wright, Krall and Parnell	5
35	مراحل الإدارة الإستراتيجية.	6
60	المستويات الإدارية.	7
71	أدوار المدير الإستراتيجي.	8
98	عناصر التفكير الإستراتيجي.	9
121	المصادر الخمسة للقيم.	10
123	مجموعة من القيم حسب المستويات.	11
155	القرار النموذجي كتفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية.	12
156	أبعاد تشكيل أخلاقيات الإدارة.	13
168	دور وأهمية ثقافة المنظمة في الإدارة الإستراتيجية.	14
169	محددات ثقافة المنظمة.	15
171	تشكيل ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي.	16
172	نشأة المفاهيم والقيم وتأثيرها في تشكيل الخطط الإستراتيجية.	17
178	المراحل المتبعة لتحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.	18
185	العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة.	19
189	الرؤية الإستراتيجية.	20
195	تحديد رؤية إستراتيجية مستقبلية للمنظمة.	21

206	نوعية العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف.	22
223	العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي.	23
226	الموارد التنظيمية وأثرها في تحديد الإستراتيجية.	24
234	إستراتيجية الاستقرار.	25
236	إستراتيجية النمو.	26
241	إستراتيجيات الريادة.	27
248	توزيع المؤسسات محل الدراسة.	28
253	التمثيل البياني للتوزيع الجنسي للمدراء.	29
254	التمثيل البياني لتوزيع المدراء حسب سنوات الخدمة.	30
255	التمثيل البياني لتوزيع المدراء حسب سنوات الخدمة في المنصب القيادي.	31
256	التمثيل البياني لتوزيع المدراء حسب المؤهل العلمي.	32

الطالب :كوديد سفيان.

المذكرة: قيم المدير الإستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة-دراسة مي المؤسسات الوطنية -مدينة تلمسان.

الملخص

تناول البحث دراسة قيم المدير الإستراتيجي ومدى تأثير هذه القيم على تحديد إستراتيجية المنظمة، ولغرض الإحاطة بموضوع الدراسة، تطرقنا للإدارة الإستراتيجية وأشرنا إلى أهميتها لمنظمات الأعمال، وإلى المدير الإستراتيجي وذلك من خلال تحديد أدواره الإدارية ومن بينها الدور القيادي، والذي يعتبر أهم دور يقوم به المدير، وفي إطار القيادة، اعتمدنا على النموذج الإسلامي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم والذي يعتبر أمثل نموذج قيادي. وفيما يخص القيم، فقد تم الاعتماد على مجموعة من البحوث والدراسات والتي وفرت لنا عدد كبير من القيم، بما فيها القيم الإسلامية والتي تعتبر أساس نجاح الإدارة الإستراتيجية. وقد أكدت بعض البحوث والدراسات والتي تم ذكرها في البحث على أن مجموعة من قيم المدير الإستراتيجي لها تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة، ولغرض دراسة واقع تأثير القيم على الخيار الإستراتيجي للمؤسسات الوطنية، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع معلومات حول أهم القيم المتوفرة في قادة المؤسسات ودراسة مدى تأثيرها على خياراتهم الإستراتيجية، ولقد أثبتت الدراسة الميدانية تأثير قيم المدير في تحديد إستراتيجية المنظمة.

الكلمات المفتاحية: المدير الإستراتيجي، القيم، الخيار الإستراتيجي.