

## الفصل الثَّاني:

### الإطار النظري للدراسة

#### 2.1 المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تعدُّ الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدِّراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وتُستمدُّ كلمة الإستراتيجية حذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدَّت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها، وتحقيق المبادرة، والريادة في مجال نشاطها.<sup>(82)</sup>

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال، وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجيّة، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجيّة أو الداخلية المحتملة.

(82) Wilson, Richard. 1990. *Strategies Management Accounting*. Management Accounting, October. p133.

فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرًا في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته، وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

#### أولاً- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

نقلت كلمة إستراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحينئذٍ أخذت هذه الكلمة معنى مختلفاً وصارت مفضلة الاستخدام لدي منظمات الأعمال خاصة الحديثة مثل المبادأة والرائدة، والهمة بتحليل بيئتها، والمستحبة لها<sup>(83)</sup>.

وتعددت التعريفات التي تعين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدّمه هيجنز وفينسر حيث يري أن الإدارة الإستراتيجية هي:

العملية الخاصة بإدارة مهمة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمشاركة بنشاط المنظمة والمشروعات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بتصوير جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة.

تصدّى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرفها أنسوف/Ansoff، وهو أحد رُواد الفكر الإداري بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا

(83) زيمران، بنيامين ب ترجمو. 1988م. إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها. ترجمة إبراهيم على البرلسي. القاهرة: الدار الدولية

التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

وهناك من عرّف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".

وعرّف كلٌّ من جوك وغلويك/Jauch and Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها: الخطة الموحدة، والمتكاملة، والشاملة التي تربط البنية الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

كما عرّف دراكر/Drucker الإستراتيجية بأنها: عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات، وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".

وهناك آخرون عرّفوا الإستراتيجية بأنها: "النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسة والسياسات والإجراءات، ومتابعة أنشطتها والتأكد من تحقيق الغايات" (85).

ثانياً- ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا

يشير بعض الدارسين إلى الإستراتيجية على أنها: الأنشطة والخطط التي تقومها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة، وذات كفاءة عالية في الوقت نفسه، وبناءً على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية

(84) السيد، إسماعيل محمد. 1990م. الإدارة/الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث. ص01.

(85) العزاوي، نجم. 2009م. أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة

الزرقاء الخاصة في الفترة من 3- 5 نوفمبر. ص147.

المستخدمة لتطوير وتنقية، وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

ويري جليوك أن: الإدارة الإستراتيجية تُعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، وتشيعها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحضُّ على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية<sup>(86)</sup>.

أما تومبسون واستركلانند/Thompson & Usterkland فيعرفان الإدارة الإستراتيجية بأنها: رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.

الشكل رقم (1)

خطوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة المنظمات (الشركات)



<sup>(86)</sup>حجي، طارق. 1993م. التحول المصري. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. ص18.

ومن وجهة نظر روبرت/Robert، نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة<sup>(87)</sup>.

أما أنسوف/Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري، وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها<sup>(88)</sup>.

وإدراكنا من هذه التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية، ويهتم بعضهم بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتخصيص الموارد التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعني:

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها، وتقويمها. ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر الآتية:

1- ضرورة وضوح التصور، والرؤية المستقبلية للمنظمة.

2- بيان أهمية رسالة المنظمة.

<sup>(87)</sup> Jones, Rodney. 2002. *Fundamentals of Strategic and Tactical Business Planning*. Prepared for the MAST program. November. p89

<sup>(88)</sup> الكرخي، مجيد. 2009م. التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع. ص51.

3- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.

4- التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.

5- قسم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

6- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

7- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

من التعريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط، بينما عرفها القديم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة.

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار، والاستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فعالة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بتسارع نمو المنظمات، حيث اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال أنسوف/Ansoff، وهارولد/Harold وبرت/Birt، إيستل ماكدونالد/McDonald وغيرهم، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم

بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج، ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل (89):

1- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: حيث إن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.

2- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها، والدولية (90).

3- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.

4- زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وشمية عادات التفكير في المستقبل.

5- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط أهداف المنظمة وتنفيذها.

6- المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة بوصفها قوة إستراتيجية.

7- مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، وإلقاء أفضل الحارات المتاحة للمنظمة.

وظائف الإدارة الإستراتيجية:

وبناءً على ما سبق تقوم الإدارة الإستراتيجية بتأدية الوظائف الآتية:

1- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيس، وفلسفتها، وأهدافها.

2- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها، وقدراتها، ومواردها الداخلية.

(89) zhang, Qingyu; Vonderembse; Mark A & Lim ,Su. 2003. *Manufacturing Flexibility: Defining And Analyzing Relationships Among Competence, Capability and Customer Satisfaction*. Journal of Operations Management. PP 173-191.

(90) أبو حليلة، عزيزة سهيل. 2012م. دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات. بحث مقدم للجامعة الإسلامية، فلسطين.

3- تقييم البيئة الخارجيّة للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامّة، أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية (91).

4- تحليل البدائل الإستراتيجيّة من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها، والظروف السائدة في البيئة الخارجيّة.

5- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة، ومواردها، وظروفها البيئية.

6- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامّة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

7- تحديد الأهداف السنوية، والإستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامّة.

8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجيّة من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصّة بالمهام، والأفراد، والهياكل التنظيمية، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.

تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجيّة والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجيّة المستقبلية (92).

ثالثاً- مراحل تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجيّة:

توضح إسهامات الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجيّة أنّ الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور

من خلال عدّة مراحل يمكن التعرض لها على النحو الآتي:

(91) زيارة، فريد فهمي. 2004م. المبادئ والأصول للإدارة والأعمال. عمان. ص55.

(92) معلومات مستقاة من أعمال مؤتمر آليات إقامة المشاريع المشتركة العربية الخليجية، الذي نظمه المركز العربي للتنمية الاقتصادية والسياسي، 20 إلى 21 مايو 2002، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص55.

## المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات، أو إستراتيجية للتخفيض، وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات للمتغيرات وهكذا أن نطلق على هذه المرحلة الفترة الخافتة في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسة، وأبعادها الجوهرية<sup>(93)</sup>.

## المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود:

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي، وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يترسب من خطوات تتطلب وضع الغايات، والأهداف، والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنسيق والاختيار الإستراتيجي، لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

وتعدُّ هذه المرحلة حلقة وسطى بين المرحلة الأولى التي اعتمد الفكر فيها بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر، وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل موسع، ولهذا شغلت هذه المرحلة الستينيات والسبعينيات، ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي "الفترة المنيرة" لدراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية إذ بدأت تفتح الرؤيا الملهمة الإستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسة، وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد<sup>(94)</sup>.

<sup>(93)</sup> Huczynski, Andrzej & Buchanan. 2001. *Organizational Behaviour An Introductory Text*. Fourth edition. Prentice Hall. P87.

<sup>(94)</sup> Michael Porter, Jeffrey & Andrew Warner. 2004. *Executive Summary: Current Competitiveness & Growth Competitiveness*. the World Economic Forum, the Global Competitiveness Report. P137.

### المرحلة الثالثة: التوجه البيئي:

اهتمَّ الكُتَّاب والممارسون خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية، للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة، وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركاء، وكبر حجمها، وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة الفترة الزاهية، لدراسات الإدارة الإستراتيجية. ويرجع الشكل رقم (2) العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية.

الشكل رقم (2)



من الشكل رقم (2) يتضح أن مرحلة التوجه البيئي تشتمل على مراحل عدة يمكن تلخيصها

على النحو الآتي:

#### 1- مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار):

وتتميز ببساطة عناصر البيئة، وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي فالصراع ما زال

محدوداً، والمنافسة ما زالت هادئة، والتغير ليس نشطاً.

## 2- مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي):

أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدتها فوجب تطبيق بعض خصائص الإدارة الإستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب العلمية، والكمية، والمالية في هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الإستراتيجية يشير إلى صياغة، وتطبيق الرقابة على الإستراتيجية<sup>(95)</sup>.

## 3- مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي):

زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية، وتشابكها فتطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين، للتعرف على عوامل القوة والضعف للبيئتين بما يحدد العقد السوقي للمنظمة، ولتنافسيها، ويسهم في بناء إستراتيجية المنظمة في التعامل مع معومات السوق المختلفة.

## 4- مرحلة التسعينيات (مرحلة التغير الموسع):

في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وأدت ديناميكيتها، فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً هذا مع عمق درجة التعاقد البيئي، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية.

## المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة الفترة الساطعة في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة<sup>(96)</sup>:

<sup>(95)</sup>Ramakrishna Ramanathan. 2004. *Business Excellence of Industrial Groups in Oman*. Emerald group publishing limited. p80.

<sup>(96)</sup>Lynch, R. 2000. *Corporate Strategy*. 2nd ed. Prentice-Hall. p66.

إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعدد.

1- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتدليل أي معوقات، ومدعم لتطبيق الفرعيات.

2- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تمسك التنظيم داخلياً، وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.

3- تزداد أهمية التحليل، والتنبؤ الإستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإبعاد فرص المخاطر بما يمكن من سبل الفجوة الإستراتيجية.

4- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمستقبلية على عمليات التخطيط الإستراتيجي.

رابعاً- أهمية الإدارة الإستراتيجية للشركات:

تحقق المنظمات التي تهتم الإدارة علمياً وأنشطتها على هدي من الدراسات الإستراتيجية العديد

من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام اصحاب الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة

لتفاعل المنظمة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة لعائد اقتصادي أفضل، وتخصيص مواردها وفق

ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم

عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من خلال اهتمامها بالإدارة

الإستراتيجية<sup>(97)</sup>.

## 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:

إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال ما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المنظمة وبقائها، ويقدم لنا "ليو نيتيديد/Leo Nityadid" في دراسته عن سياسة التسويق نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث عارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين في السوق في بداية الفترة، وفشلت المنظمة الأخرى نتيجة تبني المنظمة الأولى قرارات إستراتيجية أفضل، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية حائية عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وبالتالي توظف مواردها واهتماماتها لهذه الأمور.

أما المنظمات التي فشلت فإلا بسبب فشلها في عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع القرار الإستراتيجي والعمل به. وهكذا يمكن القول إن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها، ومبيعاتها، وأرباحها، بخلاف عمال غير مهتمين بالشركات للاهتمام، والعناية ببناء الإستراتيجية المناسبة لها وصياغتها.

## 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد:

لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية، أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناءً على قراراتها الإستراتيجية، التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس

على الرغم من ارتباط مفهومي الكفاءة والفعالية، إلا أن هناك فروقاً مهمة بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعّالة ولكنها تفتقر إلى الكفاءة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون

غير فعّالة

تشير الكفاءة إلى: الطريقة الاقتصادية التي يتمُّ بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات<sup>(99)</sup>.

بينما تشير الفعالية إلى: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتمُّ الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وعادة ما يطلق عليهم مصطلح مثل (الملاك، العاملين، الإدارة، المتعاملين، الموردين، وغيرهم)، بحيث تضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كلٍّ منهم.

وقد فرّق ريدين/W. Riddin والشخص الكفاءة والفعال على النحو الآتي:

الفعال	الكفاء
يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.
يتكرر بحائل حل المشكلات.	يحل المشكلات التي تعترض طريقه.
يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.	يحافظ على الموارد والأدوات.
يحصل على النتائج.	يتبع النظام والمنهج الموضوع.
يعمل على زيادة الأرباح.	يعمل على تقليل التكاليف.

ولهذا قد يكون التنظيم:

<sup>(99)</sup>Fewrer Rainer, et al. 1995. *Strategy Development, Past, Present and Future, Management Decision*. p66.

1- كفوؤاً وفعّالاً.

2- كفوؤاً وغير فعّال.

3- فعّالاً وغير كفء.

4- غير فعّال وغير كفء.

وللتوضيح فإنه يمكننا الاستعانة بمثال مبسط على النحو الآتي:

إذا فرضنا أن منظمة ما قد خططت لإنتاج وتسويق 100000 وحدة هدفاً عاماً يحقق الإشباع

لمختلف الأطراف وإنما قد نجد أحد البدائل الآتية:

1- إنتاج وتسويق 80000 وحدة فقط، وذلك نتيجة لنقص في المواد لم يتح لها إلا إنتاج وتسويق

هذه الكمية لذلك نجد أن الكفاءة 100% (نفس الحكم في هذه الحالة بان النظام كفء ولكنه غير فعّال).

2- إنتاج وتسويق 100000 وحدة ولكن دون أخذ الناقد أو الضياع في الحسبان (في رأس المال أو العمل

أو الموادّ الخام)، فإن الأداء يكون مثاليّاً، ولكن غير كفء.

3- إنتاج وتسويق 100000 وحدة بالمواد فقط، والجودة نفسها، هنا يمكن للمنظمة أن تحقق

الفعالية والكفاءة.

4- إنتاج وتسويق 70000 وحدة فقط، مع توافر إمكانيات الكافية لإنتاج كميات أكبر، وتحقيق إسراف

في استخدام المواد، وارتفاع التكاليف عما كان مخططاً له مما أدى لرفع أسعار البيع للمستهلكين، وهنا

يمكن القول إن هذه المنظمة لم تحقق الكفاءة كما لم تحقق الفعالية.

ولهذا يبني مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة التي تبنى على أهداف واضحة،

وموضوعية، وعادلة بينما تشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة، أي تهمّ بالطريقة التي

يتمُّ الاستعانة بها لتحقيق الأهداف<sup>(100)</sup>.

وبناءً على ذلك، ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة، وان تنفَّذ هذه الأهداف بطريقة

صحيحة، ولذا فالإستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها، ومن

ثم فإذا حدث خطأ في الطريقة فمن الممكن تداركه وتصحيحه.

ويتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق، والنظرة الثاقبة، ولذا

يُجد في سلوكه الابتكاري لتشخيص المشكلات وحلها، واتخاذ القرارات أنه يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها

على النحو الآتي:

1- التهيؤ، والامتداد النفسي لأعمال الفكر.

2- ملاحظة وجود صعوبات، أو ملاحظات معينة.

3- وجود الحاجة إلى حلّ المشكلة.

4- تركيز الجهود المتاحة، وتنظيم عملية الاستعانة منها.

5- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة، واعتماد التعمق فيها.

6- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات تفكير.

7- وضع حلول كثيرة، ومتنوعة، وأصيلة، وملائمة.

8- تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة.

9- اختيار أحد الحلول، والتركيز عليه.

10- التحقق من الحلّ.

11- تنفيذ الحلّ، وإيضاح النتائج المترتبة عليه.

12- إظهار قيمة العمل للآخرين.

13- المتابعة، والتقييم المستمر.

الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية<sup>(101)</sup>:

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمدُّ صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات، واتخاذ القرارات الناجمة في ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة، والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من موارده النادرة. ومن أهم خصائص الأبعاد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي:

1- القدرة على بناء الغايات، والأهداف.

2- البصيرة النفاذة، والفراسة في رؤية الأمور.

3- الاستشعار البيئي.

4- مهارة تحليل البيانات، والمعلومات وتفسيرها.

5- مهارة الاختيار الإستراتيجي.

6- مهارة تحديد الموارد، والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة، وبيئتها المحيطة.

8- مواكبة عوامة الفكر الإداري.

9- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

<sup>(101)</sup>White, Hill, M., (1997), "Knowledge Based Strategy to Delive Sustained Competitive Advantage Long Range Planning", Vol:30, No:4.

وفيما يلي نولي كلَّ بندٍ بجزءٍ من التفسير والشرح:

### 1- القدرة على بناء الغايات والأهداف (102):

يعرف الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ همهم، وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات بعيدة المدى لمنظمتهم يمكن أن تشتق منها أهداف، ووضع الغايات ليست مهمة أي شخص، وإنما يختصّ بذلك مفكر إستراتيجي يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة وتحليل لأبعادها ويوضح الشكل رقم (3) سلسلة الأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الشكل رقم (3)

سلسلة أغراض المنظمة



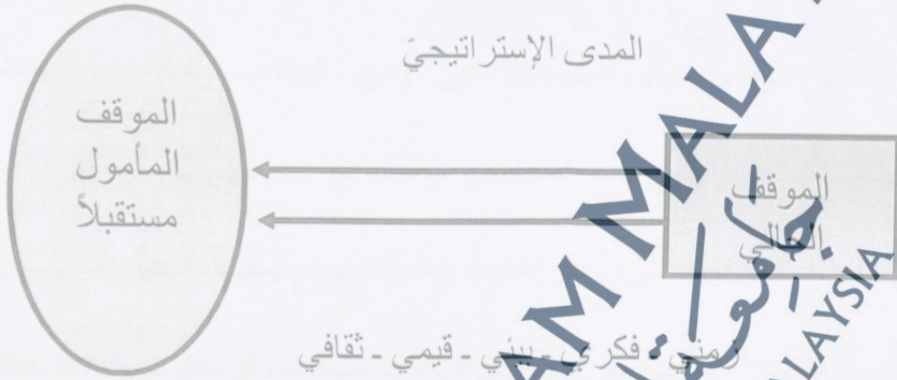
2- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعدأهمها في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلي بحسن

البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض،

وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير كلما اتسع المدى الإستراتيجي، وهو الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4)/المدى الإستراتيجي



### 3- الاستشعار البيئي:

إن تحديد ما نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بهزل من دراسة البيئة الخارجية وتحليلها، بما توفره من فرص، أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، وتمثل الفرص البيئية ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيوداً ومحددات تعوق ممارسات المنظمة وأنشطتها<sup>(103)</sup>.

فالإستراتيجية قد تبني بصورة رئيسة على اغتنام الفرصة المتاحة بالبيئة، والعمل على إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم غير المشبعة، أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة، وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية، والروتين المبالغ فيه، كما قد تمثل

<sup>(103)</sup> Chien , Min Hui. 2004. *A Study to Improve Organizational Performance A View From Straategic Human Resource Management*. The Journal Of American Academy Of Business, Cambridge. p176.

القوانين والتشريعات أيضاً إحدى القيود البيئية، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية. وغيرها.

#### 4- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض، ويمارس أنشطته، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود البيانات والمعلومات، وتدفعها، وحسن استخدامها، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم، وما تمّ بالأمس، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً، ولذا نجدّه يتوقع بعضها، ويتنبأ ويحسب، ويتصل بالعديد من الجهات ويتحضر أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية، أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد. من قدرته الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج، واتخاذ قراراته الإستراتيجيّة لا يقل عن جميع تلك البيانات وتحليلها، وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك (104).

#### 5- مهارة الاختيار الإستراتيجي:

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون آخر، فهناك بدائل إستراتيجيّة تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة ويمكن القول إن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في:

- إستراتيجيّة البقاء على الوضع الحالي.

- إستراتيجيّة التوسع.

- إستراتيجيّة الانكماش.

ولكلّ بديل منها العديد من البدائل الفرعية سنتناولها تفصيلاً في الفصول القادمة، ومن ثمّ يجب على المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويعدد مزاياها، وعيوبها، ودررات تطبيق كلّ منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

6- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة:

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية، أو بشرية، أو تكنولوجية، أو تتعلّق بالمعلومات، ويجب أن تتوافق في المدير الإستراتيجي القدرة على تخصيصها، وحسن استخدامها بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها، والمباني والتركيبات، والمواد المطلوبة، والتيسيرات، والخدمات المادية والمعنوية، والاستثمارات المطلوبة، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة، وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم، والكفاءات الفنية الواجب توافرها لهذا إلى جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توفيره، ومن ثمّ فمن الأبعاد المهمة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعهدها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة (الخطط، والسياسات، والبرامج، . . . إلخ)، وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد (الإستراتيجية)، وكيف نفيقه ما نريد؟ (الخطط والسياسات والإجراءات). (105)

7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة:

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على وارد تلك البيئة، واستثمارها أفضل استثمار، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشكلاتها، ومحاولة المساهمة في علاجها، فضلاً عن عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية، أو من خلال منتجاتها، كما يجب أن تراعي المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجمهورها بصفة عامة، وأن تحسن من علاقتها بالحكومة،

(105) المرجع السابق. الإشارة السابقة نفسها.

والمنظمات المرتبطة بها، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية، وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية.

كما شك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بُعداً مهماً عند بناء الإستراتيجية المناسبة، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها، وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل.

#### 8- مواكبة عولمة الفكر الإداري:

يجب أن يتكيف الفكر الإستراتيجي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية، ولم تعد العولمة المحلية المؤثرة الوحيدة عند صياغة الإستراتيجيات، وتطبيقها ومراجعتها، بل تدخلت في أطلال العولمة العالمية، أصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، فإنتاج الفكر الإداري الإستراتيجي، وتكوين حلقات العولمة بالمنظمات الكبيرة، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عمليات الإنتاج، والتوزيع، والتسويق، وإدارة الثروة البشرية، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها، ولما بحيث تعد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية<sup>(106)</sup>.

#### 9- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالتأجيل، وطول المدى الذي يجب تغطيته، ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يُلَمَّ بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية، والقرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر أهمها على النحو الآتي:

(106) السيد، إسماعيل محمد. 1993م. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث. ص 188.

## أ- القرارات الإستراتيجية:

وتتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يأتي:

### 1- المركزية في المستويات العليا:

عادة ما تُتخذ القرارات الإستراتيجية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة، أو المدير العام للشركة ومساعديه، وذلك لإمامهم بإمكانات المنظمة ومواردها، ومعرفتهم بظروفها المحيطة، وعلاقتهم بالجمهير الخارجيّة على اختلاف نوعياتهم.

### 2- القرارات الإستراتيجية بوصفها قراراتاً احتمالية:

يتوجب على المنظمة أن تتخذ القرار مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمام المنظمة غير من اختيارها قبل البدء في عملياتهم الإدارية والتشغيلية.

### 3- تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار:

لأنها غالباً ما تمثل معاً رئيسة سبيل المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر، وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها فترة تغيير الفترات طويلة.

### 4- قرارات قليلة نسبياً في عددها:

فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول، ولذا فهي ليست قراراتاً تفصيلية، وإنما تجمع العديد من

النقاط في قرار استراتيجي واحد.

### 5- قرارات تتعلق بالمدى الطويل:

وهي عادة ما تمنح القرارات الإستراتيجية نقاطاً متكاملة في خدمة مختلف الإدارات، والأقسام،

والوحدات الإدارية المنظمة.

### 6- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل:

تمثل القرارات الإستراتيجية—غالباً—نقاطاً متكاملة في خدمة مختلف الإدارات، والأقسام، والوحدات الإدارية بالمنظمة.

7- ويرتبط تنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية:

تتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية، والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة، واستقرارها بتلك البيئة، كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة مخرجاتها وأنشطتها، ومخرجاتها، ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

ب- القرارات التشغيلية:

تتميز القرارات التشغيلية بعادة خضوعها في الغالب على نقيض القرارات الإستراتيجية، ويمكن بيان أهمها على النحو الآتي:

1- تتعلق القرارات التشغيلية بالتخصص المناسب للعمليات على العمليات، وكذلك العاملين، والآلات.

. فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.

2- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها، وذلك ببيان خصائصها، وأبعادها، ومقاساتها، ودرجاتها، وأشكالها التشغيلية.

3- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات، والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة أو لمجموعة الوحدات. من العمل، أو المواد، أو الطاقة.

4- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لا مركزية، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات، والأقسام

التشغيلية، كل حسب ظروفه ومتطلباته .

5- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية، أو أسبوعية، أو حتى

يومية.

6- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة، فقد تكون يومية كما سبق القول، وذلك لضمان انتظام سير

العمليات الإنتاجية.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي (108)

ويهدف التخطيط الاستراتيجي، ويشير إلى عملية صياغة، ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها

الجوهرية، ووسائلها، وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما

يمكنها من الوقوف على التغيرات والتحديات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة،

ويساعدها ذلك في عمليتها الاستراتيجية.

وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين على خطوات محددة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن

صياغة الإطار الآتي لمراحل التخطيط الاستراتيجي:

1- رسم رؤية المنظمة.

2- تحديد رسالة المنشأة وغاياتها وأهدافها.

3- تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة.

4- تحليل البيئة الخارجية الحالية، وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.

5- القيام بمراجعة العوامل الداخلية، والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنشأة.

(108) نوير، طارق. 2003م. دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر. القاهرة: مجلس الوزراء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. انظر: د.

طارق نوير في د. ليلي الخواجه. (محرر). ص 197.

6- تنمية الإستراتيجيات البديلة، والتكتيكات والتصرفات الأخرى.

7- تقييم واختيار الإستراتيجيات.

8- اختيار مدى الاتساق.

9- إعداد الخطة الموقفية، أو البديلة.

هناك العديد من العقبات تواجه المنشآت وتؤثر على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، ومن

أهم هذه العقبات ما يأتي:

1- وجود بيئة عمل غير مواتية للتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الإستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

2- هناك العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.

3- وجود مشكلات أمام التخطيط الإستراتيجي قد يؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين.

4- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام وممارسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

5- التخطيط الإستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة عالية ووقت طويل.

6- إن خطوات التخطيط الإستراتيجي قد تكون معقدة تماماً من جانب المديرين.

7- إن الإدارة بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط.

8- إهمال المديرين لعمليات متابعة التخطيط الإستراتيجي بسبب انشغالهم بأخذ القرارات التشغيلية.

9- تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعملية التخطيطية.

وفي هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل سوت/ swot الذي يمكن المنظمة من رسم خططها

واستراتيجياتها المستقبلية، إذ يستعين مخطط الإستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم

في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية،

ومصفوفة جنرال إليكتريك، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص، أو تحديات وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة، أو ضعف. وكما نرى في الشكل رقم (5) يمكننا القول إن هنا الفرصة أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي.

الشكل رقم (5): نتائج تحليل swot

نقاط الضعف (w)	نقاط القوة (s)	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
ضعف في التمويل/ الأفراد/ التسويق	قوة في التمويل/الأفراد/ التسويق	
إستراتيجية (wo)	الفرص (so)	الفرص (o)
Mina-Maxi	Maxi-Maxi	نقاط تمثل مزايا نسبية المنظمة
الاعتماد على الإستراتيجية	الاعتماد على نقاط القوة	متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية. وغيرها
التنمية لتغطية نقاط الضعف،	الاعتماد على نقاط القوة	
علاجها حتى يمكن الاستفادة	الاعتماد على نقاط القوة	
الفرص المتاحة للسوق	الاعتماد على نقاط القوة	
إستراتيجية (WT)	إستراتيجية (ST)	التحديات (T)
Mina-Maxi	Maxi-Maxi	نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والمنافسة، والتكنولوجيا وغيرها.
الاعتماد على انخفاض حجم	الاعتماد على نقاط القوة	
العمليات أو المشاة حتى يمكن	لتكون على مستوى التحديات،	
علاج نقاط الضعف ومواجهة	وتكيف معها، وتحاول	
التحديات.	تحجيمها، وتخفيف آثارها	

إن إحدى صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية في عالم اليوم يتمثل في الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تخزين أكبر كمّ من البيانات المتشابكة، والمعقدة، وحفظها، وإجراء كافة عمليات التحليل والربحية لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. (109)

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصّة في مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلي:

#### 1- زيادة معدلات التغيير:

إن تحول مناهج الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات، والأنشطة، والتفاعلات الدولية، واختيار الأنظمة السوفيتي، والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية، وهيمنة اليابانيين على لتقنية المتعلقة بالآلة والإنسان، وثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الرأئية في الصناعات، والحرب بين الإنسان، وقضايا الاستنساخ، ونتائج حرب الخليج، والتحرشات الدولية وسيطرة العرب والحد سياسياً، وأزمات مدينة اقتصادياً، وعولمة الفكر الإداري، والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، كل الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

#### 2- شدة المنافسة

حمل عقد التسعينيات في أواخر هذا القرن منافسة شديدة، فما بنا بالقرن القادم لا شك أنه سيشهد منافسة أكثر وأكثر، وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية، والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم مناسبتها للأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل مع

(109) عبد المحسن، توفيق محمد. 2002م.، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد. القاهرة: دار النهضة العربية. ص 121.

الأسواق، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات، والعمليات، والتسويق. . وغيرها.

### 3- عمالة الإدارة فكراً وتطبيقاً:

في عام 1992م تمّ التكامل الاقتصادي الأوروبي وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية ومن المتوقع في القرن القادم تنفسي هذه التحالفات، وزيادة مستويات المنافسة العالمية، وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

### 4- العنصر التكنولوجية:

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تُسهم في سيطرتها على أحوالها ومكانها، ولكن هذا لا يستمر طويلاً، فسرعان ما يحدث التغيير، وتجذ تلك المنظمات نفسها بحالة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.

### 5- تغير طبيعة قوى العمل:

لا شك أن طبيعة قوى العمل قد تغيرت يوماً بعد يوم، وهذا يمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الإستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية، والأزمنة المستقبلية، فهناك الخصائص الديموغرافية لقوى العمل، وتوقعات العمالة وآمالها، والاستعداد للعمل، وتغير المدد العمري، هذا إضافة إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية، وتمثل هذه الأمثلة التحديات الناتجة عن قوى العمل في الإدارة الإستراتيجية<sup>(110)</sup>.

### 6- عجز الموارد المتاحة وندرتها:

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية، أو فنية، أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية، والطاقة وعجز بعض

(110) خليل، نبيل مرسي. 1998م. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب. ص66.

المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

#### 7- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي:

أصبحت المعرفة أكثر قوة إستراتيجياً، ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة إستراتيجية، بل يرى بعضهم أنه على المدى البعيد ستصير المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي، فالمعرفة والفكر الابتكاريّ هما اللذان سيسانان على معرفة المنتجات، والعمليات، والعملاء، وعوامل قوى المجتمع، وبالتالي تحديد مواقع الفرص، والمخاطر. ويقر بعضهم أن المعرفة الإدارية، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو النجاح الإستراتيجي في الواقع لدرجة بشده أن تراعي الاتجاهات المجتمعية، والنضوج الاجتماعي السائد، وتساير وعي الجماهير وإدراكها وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية، والصناعية المحددة.

#### 8- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية:

يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في السنوات الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمنظمات والابتكارات أصبح من غير المتكهن النتائج عليه في وقت واحد، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد، ظهرت أمامها أبعاد أخرى جديدة وهكذا. كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة، والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من العيش وانكماش أسواق، وظهور منتجات متعددة، هذا إضافة إلى رواج وكساد متوقع لصناعات، ومنظمات متعددة. (11)

#### 9- زيادة دور جماعات الضغط وجماعات التقويم:

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها، وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة العمال وسلامتهم وأمنهم، وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة، وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة، وزيادة المطالب بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الإستراتيجيين ضرورة

(11) تحليل. 1998م. الميزة التنافسية. مرجع السابق. ص. 76.

مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الإستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم.

#### 10- تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية:

حدوث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال، وبناء الإستراتيجيات كما هو مشاهد في النقاط السابقة، فالبيئة المسيطة نادرة الوجود، ولصناعات قليلة في مجتمع اليوم والغد.

لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة

الإستراتيجيات بكفاءة، ومن بين هذه النقاط:

- 1- يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- 2- يمكن تمييز إستراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
- 3- يجب صياغة إستراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
- 4- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالقدرة على مواجهة كافة الاحتمالات.
- 5- يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء، وما يمكن المنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.
- 6- مراعاة الموارد التي تساعد تطبيق الإستراتيجيات، من أجل دعم عوامل القوة، وتحجيم عوامل الضعف.
- 7- يجب الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي، يعني فحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها، ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية، وصياغة الإستراتيجيات المتوقعة مع ظروف التطبيق، وإدراك النقاط الحرجة، والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من الموارد البشرية، والمادية والمعنوية المتاحة. (12)
- 8- يجب التركيز على المدعّمات الإستراتيجية والتي من بينها الإبداع، والجودة، وسرعة الاستجابة، والمرونة، واستمرارية التنمية والتطوير.

(12) عبد المحسن، توفيق محمد. تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد. مرجع سابق، ص 166.

## 11- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً لكلٍ منها مكانتها،

وسماحتها، ومدى المخطط لكلٍ منها، والمتخصصين بوضعها، وتمثل هذه المستويات في:

مستوى المنظمة ككل.

1- مستوى الأعمال (القطاعات).

2- مستوى الوظائف.

أ- إستراتيجية المنظمة.

تمثل الإستراتيجية الرامية على مستوى المنظمة ككل، إذ تحتم مجموعات منتجات المنظمة بشكل

عام، وبالصورة العامّة للمنظمة في البيئة إيماناً بالاهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة، وتحديد حصتها

التسويقية بجانب دورها في تنمية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها، وبمعنى أدق فهي تهتمُّ

بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية، وتحديد السياسات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان

منهج تحديد الموارد، وتخصيصها بين وحدات العمل داخل المنظمة.

ب- إستراتيجية وحدات الأعمال:

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سياسات المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد

مجالات الأعمال المحددة، وقطاع معين، أو سوق معينة، ومنتجات معينة، وهذا على نطاق الإستراتيجية

أكثر تركيزاً، وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق

بتنمية السوق، وإستراتيجيات خط المنتجات، والترويج، والتمويل، والبحوث والتطوير، وتصميم نُظُم العمل،

وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة<sup>(113)</sup>.

(113) Fred r. david. 2005. Strategic Management) Concept, Cases 10/ed. Pearson Education. P. 16 .

## ج- إستراتيجية الوظائف:

تتمثل إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة سواء كان مادياً أم بشرياً، ويقال نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

ويتضح تدرج إستراتيجيات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال، ويمكننا الإشارة إلى الرموز الموضحة على الشكل التالي كما يأتي:

الرمز (أ): أساس المعرفة المتطلب لانطلاق إستراتيجية التنظيم وهنا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم غايات مرتبطة على المدى البعيد، ويهتم بهذا المجال كبار رجال الإدارة العليا الممثلين في مجلس الإدارة، وما تراه الجمعية العلمية في المراحل الأولى لحياة المنظمات.

الرمز (ب): معلومات عملية عن مجال تنافس يبنى محدد يواجه أحد القطاعات، أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو سوق محددة، وبالتالي يجب الوظيفة على مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة.

الرمز (ج): معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والمهنية المحددة لإحدى الإدارات أو الأقسام التي تسهم في بيان نواحي القوة والضعف، ويتضح ذلك من طبيعة الإدارة الإستراتيجية في المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق، أو مجالات العمليات والإنتاج، أو إحدى مجالات الموارد البشرية.

## 2.2 المبحث الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير القطاع العام

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندمجت الأسواق العالمية، وظهرت معها تلك الأسواق الجديدة، وقواعد جديدة للعمل، والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات أو الدول، كما أن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا، والأذواق، والمنتجات، والخدمات، والسكان، وتلاشي العولمة الجغرافية في ظلّ العولمة تُعَدُّ من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ولما كان البقاء والاستمرار، والربحية من الأهداف لأي منظمة فلا بُدَّ من مواجهة التغير ومواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة.

أولاً- توجهات صناعة الإستراتيجية

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماماً وضعها الحالي، وكيف تريد أن تكون في المستقبل. ولا يمكن أن تكون المؤسسة مرادفاً للإستراتيجية تحديد إستراتيجية خاصة بها، والقيام بوضع خطط إستراتيجية. يوجد العديد من نماذج الإدارة الإستراتيجية في سياق أدبيات الإستراتيجية، وبالرغم من عدم الاتفاق على نموذج واحد، والاتفاق على ثلاث مراحل: هي الصياغة، والتنفيذ، والرقابة، إلا التباين فقد يرجع إلى درجة التفصيل، أو اختلاف المبادئ، أو اختلاف القواعد، أو اختلاف الكفاءة والمهارة لدى واضع هذا النموذج أو ذلك. وعليه فإننا سنورد هنا نماذج من أهم الاتجاهات المختلفة والتي يمكن إجمالها في أربعة توجهات (114):

(114) Person , Gorden. 1999.Strategic Thinking: Understanding and Practice. Prentic – Hall. p99 .

التوجه الأول: التركيز على رسالة المؤسسة: و هو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المستقبل في

صورة ترسمها الإدارة العليا، و وفقاً لهذا التوجه تقوم المؤسسة:

- بصياغة رسالة المؤسسة، وتحدد أهدافها الإستراتيجية، ثم توفير الموارد اللازمة لنجاح الإستراتيجية.

- ثم تقوم بتدعيم البيئة الخارجية و الداخلية، و تحدد الموارد اللازمة لنجاح الإستراتيجية.

- و أخيراً تقوم باختيار البديل، وتنفيذه، وتقييمه، والرقابة عليه.

ومن أهمّ النموذج هذا التوجه نذكر: نموذج (Sharplin, 1985). ونموذج (Donald. F.

1988) ونموذج (Fred David, 1995). و يمكن وضع مخطط لهذا النوع من التوجه كما في

الشكل الآتي (1) صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة (115)



التوجه الثاني: التركيز على البيئة: و هو التوجه الذي يركز على دراسة البيئة الخارجية لاغتنام

الفرص، و تجنب التهديدات فيها، ودراسة البيئة الداخلية لتنمية نقاط القوة، وتحديد نقاط الضعف،

وإصلاحها قدر المستطاع، ثم القيام بعملية صياغة الإستراتيجية والتنفيذ، و أخيراً التقويم والرقابة، ومن هذه

النماذج ما يأتي:

(Wright, Roll and Parnell, 1998) ( Wheelmen and Hunger, 1986) ( Justin and Charles, 1981)

ويوضح الشكل الآتي نموذج التوجه الثاني: (116)

الشكل رقم (7)

صياغة الإستراتيجية بالتركيز على بيئة المؤسسة (117)



(116)Wright, Roll, and Parnell.1998.Strategic Management, Moncepts. Prentice- Hall Inc. p3.

(117)(McCarthy, Minichiell and Curran, 1987) .(William Gluck, 1978).

التوجه الثالث: التركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً: حاول بعض الباحثين المزج بين

التوجهين في الوقت نفسه، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية في الوقت نفسه، ومعرفة القيود والمحددات التي

تفرضها البيئة واستيعابها، ثم الصياغة، والتنفيذ، والتقييم، والرقابة، ومن هذه النماذج ما يأتي:

وفيما يأتي مخطط يوضح طريقة عمل النموذج وتفصيلاته:

الشكل رقم (8)

صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً<sup>(118)</sup>



<sup>118</sup>McCarthy, Minichiell, and Curran. 1987. *Business policy and strategy*. p46.

التوجه الرابع: استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً:

في السنوات الأخيرة بدأ التحول في دراسة توجه رابع ما زال في قيد الإثراء، والبحث والتجريب،

وهذا التوجه هو محاولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوراتها وتداعياتها المختلفة، وخصوصاً

التطور الكبير في مجال الإنترنت، والاستفادة من صفحات الخدمة Web Service، وتأثيرها في تحديد معالم

الإستراتيجية التي يساعد المؤسسة في تعاملها مع البيئة الخارجية بشكل كافٍ، ومعرفة ما يحدث فيها من

التغيرات بشكل سريع، والسعي في ذلك، وبما فيها من ثقة ودراية كاملة، والتي أصبحت وسيلة تحقق مزايا

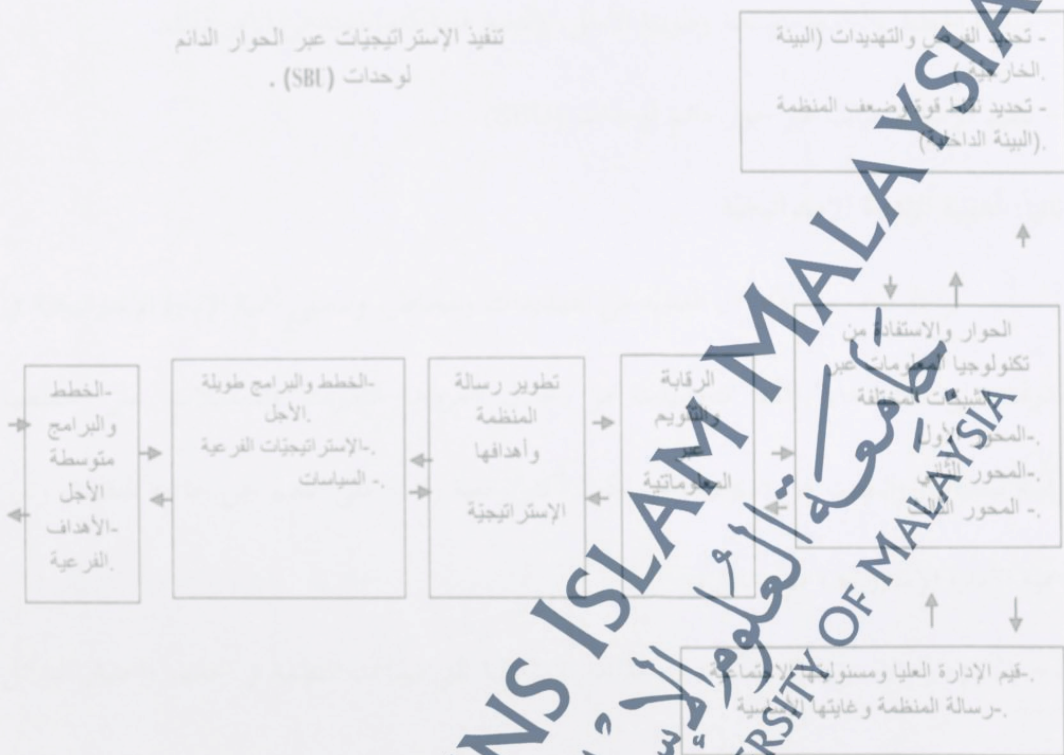
تنافسية، لذا يجب معرفة كيفية التعامل معها والاستفادة منها، والمخطط الآتي يوضح كيفية صياغة

الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات (119):

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## الشكل رقم (9)

صياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات (120)

تنفيذ الإستراتيجيات عبر الحوار الدائم  
لوحات (SBI).

ويتضح من الشكل أنه يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإستراتيجيات من

خلال الآتي:

- الدخول إلى الشبكة والخدمة على الإنترنت.

- تحديد المحاور الأساسية المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية، وتحديد كيفية الاستفادة من المعلومات عبر الشبكة.

(120) الغالي، طاهر ووائل صوري العبادي. 2002م. تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الإستراتيجيات في منظمات الأعمال. بحث مقدم إلى تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية. الأردن: جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي الثاني. 6-8 أيار/مايو. ص 47.

- القيام بعملية الرقابة و التقييم بشكل مستمر، خصوصاً في حالة تدفق المعلومات.
- التخطيط الإستراتيجي و تطوير رسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية، والاستفادة من المحاور السابقة.
- متابعة الخطط والبرامج متوسطة وطويلة الأجل، والتغيير فيها كلما استدعى الأمر ذلك.
- تنفيذ الإستراتيجيات عبر حوار دائم لوحدة (SBU).

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تواجه منظمان الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر، وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال إجرائها التغييرات والتعديلات على خططها وإستراتيجياتها، والبحث عن إستراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجة المنظمة، وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال:

- 1- إن الإدارة الإستراتيجية قد حاولت التدخل العقلية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة بين البدائل المختلفة.
- 2- تشجيع الأفراد على العمل بتفانية، وإيعازهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على التصور والتخيل، ومكافأهم على أي عمل يقومون به.
- 3- تخلق الفهم والإدراك لدي المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية من المديرين، والمستخدمين في المنظمة بأن المنظمة تعمل، ولماذا تعمل، فهم غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة هذه تنعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية.
- 4- إن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية يطرأ عليها تحسن مهم في المبيعات، والربحية، والإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية، والمنظمات ذات الإنجاز العالي تنجح لكي تعمل تخطيطاً نظامياً للتضخيم من أجل المستقبل الذي يضم من التقلبات في البيئة

- الداخلية والخارجية الكثير، فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الإدارة الإستراتيجية.
- 5- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة، وزيادة الكفاءة والفعالية.
- 6- تديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمات والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً.
- 7- تحتمّ بالأسبقيات، واستثمار الفرص.
- 8- توفر وجهة نظر متنوعة للمشكلات الإدارية.
- 9- فنيا تشجع على تفكير المستقبلي.
- 10- تشجع على المواقف المرغوب فيها باتجاه التغيير.
- 11- تعطي درجة من النطاق والسمعة لإدارة الأعمال، وتوفر إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات.
- 12- تأخذ في الاعتبار المواقع المثالية من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص، وتساعد الأفراد في تكامل سلوكهم، وتأثيره على الجهد المبذول.
- 13- تجعل الإدارة الإستراتيجية المنظمة مؤثرة أكثر من كونها متارة في رسمها وتشكيلها، وصياغتها لمستقبلها، فهي تدع المنظمة تؤثر (بدلاً من أن تكون متأثرة) في نشاطها وتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل فيه<sup>(121)</sup>.

ثالثاً: مهام الإدارة الإستراتيجية:

أن من المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية ما يأتي:

- 1- وضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة تحديات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها، وبذلك يكون تحديد

(121)Coburn ,S. & Grove ,H. ,& Cook ,T. 2001.How ABC Was Used in Capital Budgeting In Readings in Management Accounting. Young ,S. ,M. P. 15 .

النشاط الذي تزاوله المنظمة الآن وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الإستراتيجي المناسب.

2- المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة.

3- تطوير وتنفيذ مداخل لإبحاز جدول أعمال من أجل التغير الإستراتيجي.

4- تطوير ثقافة النظر، وتوجيه السياسات لتوسيع قرارات الإدارة وتحديدتها، وتنفيذها.

5- تفجر الثقافة للتعريف بالفرص من أجل الإبداع<sup>(122)</sup>.

6- تهيئة الإدارة الإستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة

قدر الممكن من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج، وتكاليف الإنتاج.

رابعاً- منظمات الأعمال

تتسابق دول العالم اليوم لتعظيم مواردها عن طريق الكفاية الإنتاجية والتنظيمية من خلال إدارة

منظمتها بطرائق إدارية جديدة، أصبحت إدارة الموارد البشري والموارد المتاحة من أهم ما يميز الدول

المتقدمة عن غيرها.

إن اعتماد الدول على العمليات الإدارية، الفنية والعملية لزيادة المستوى المعيشي والاجتماعي

للسكان في دول العالم وتحسينه دون تمييز، يلاحظ تزايد مستمر في أعداد وأحجام منظمات الأعمال،

وهذه المنظمات لا تخص مجالاً واحداً فقط من المجالات بل تغطي مختلف مجالات السياسة، والاقتصادية،

والاجتماعية، والتعليمية، والرياضية... الخ، وهناك المنظمات الحكومية، والمنظمات الخاصة، والمنظمات

التعاونية، والمنظمات المساهمة، والمنظمات الدولية، والمنظمات ذات العمل الخيري، أو الإنسانية<sup>(123)</sup>.

وقد زاد الاهتمام بمنظمات الأعمال بحيث نمت وتزايدت وأصبحت على مستوى عالٍ من الكفاءة

<sup>(122)</sup> www.rie fings/business change/strat mang. htm/P. 2

<sup>(123)</sup> محفوظ حدود وآخرون. 2004. منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف. الأردن: أرواء للنشر والتوزيع. ص 25.

والفاعلية، وهذه تعتمد على ما تملكه المنظمة من إدارة يتوقف عليها نجاح أو فشل تلك المنظمة في تحقيق أهدافها، وعليه سنتناول في المحور الآتي مفهوم منظمات الأعمال، وأبعادها، ومستقبلها.

#### أ- مفهوم منظمات الأعمال:

يمكن أن تكون منظمات الأعمال مؤسسات ناجحة، ويمكن أن تكون أقل نجاحاً، أو تكون منشآت صغيرة مثل supermarket محلي، أو محلاً لتصليح السيارات، أو حتى عملية واحدة يقوم بها شخص واحد مثل الغسيل المنزلي في مكان صغير، جميع هذه الأعمال هي منظمات توفر سلعاً وخدمات، وهناك منظمات تبحث عن الأرباح، وتحت المالكين على المخاطرة بنقودهم ووقتهم، وتشجيعهم على فتح منظمات أعمالهم وتوسيعها، وهناك منظمات أخرى مثل الجامعات، والمستشفيات، والوكالات الحكومية التي تعمل بالطريقة نفسها، ولكن بصورة مختلفة عن الربح (124).

إن منظمات الأعمال تنوع السلع والخدمات، وتقدمها للمستهلكين، وتقوم بتشغيل الأفراد فهي تخلق إبداعات جديدة، وتوفر أسواقاً واسعة من الفرص للأعمال الجديدة التي تخدم المجهزين، كما أن أرباح المنظمة تشجع على زيادة مدخولات الأفراد، وترفع مستوى معيشة الكبار، وأصحاب الأسهم، كما أنها تعمل على تغذية الصناعات والمنشآت التي لها علاقة بها من خلال إنتاجها، بالإضافة إلى مساهمتها في حلّ المعضلات الاقتصادية كالبطالة مثلاً، وذلك بتوفير فرص العمل والاستثمار.

وقبل البدء بتعريف أو إعطاء مفهوم لمنظمة الأعمال ينبغي إعطاء مفهوم لمنظمة التي تعني مجموعة من الأفراد يعملون على تنسيق نشاطاتهم، وتحديد مسؤولياتهم، وتكوين علاقات اقتصادية بين هؤلاء الأفراد، مما يؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية، أما مفهوم منظمة الأعمال فهي بأنها كيان إنتاجي أو خدمي، تهتم باستخدام كافة الموارد من أجل تحويلها إلى مخرجات لتلبية متطلبات المجتمع،

(124) Ricky W. Griffin. & Ronald J. Ebert. 2004. *Business*. 7/Ed. Pearson Education prentice Hall. USA. P. 4.

أو تقدم خدمة، إذ تستطيع المنظمة تحقيق الأرباح من أجل نموها المستقبلي، أو تقوم بتقديم خدمة من أجل الصالح العام.

ب- أبعاد منظمات الأعمال:

لمنظمات الأعمال العديد من الأبعاد التي تميز بها عن غيرها من المنظمات، وهي:

- 1- الشرعية: يعني أن تكون أهداف المنظمات غير مخالفة للأنظمة والقوانين، والآداب، والأخلاق العامة.
- 2- الغاية المنظمة: وهو شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، والمتضمنة كافة التفاصيل التي توضع تحت مظلة المنظمة.
- 3- القيادة الإدارية: لكل منظمة مجموعة من الأفراد يمثلون قادة المنظمة من أجل إدارة المنظمة وتوجيهها تحقيقاً لأهدافها.
- 4- النفع العام: إن المنظمة لا تسعى لتحقيق النفع الخاص بل أساس خدمة الصالح العام بتقديم خدمات مميزة للمجتمع الذي تعمل فيه.
- 5- علاقات التعاون: إن التعاون سمة من سمات المجتمعات المتحضرة تقوم على أساسه المنظمات من أجل تطوير المجتمع.
- 6- الهيكل التنظيمي: يتحدد الهيكل التنظيمي لكل منظمة على ضوء نوع العمل الذي تمارسه المنظمة، ونوع المنتج، والخدمة، ومن خلاله يتم تحديد المسؤوليات، ورسم شبكات الاتصال.
- 7- الهدف: تمتلك كل منظمة هدفاً تنظيمياً تحدد عن طريقه أما الربح من أجل الاستمرار أو تحقيق هامش من الربح من التركيز على تقديم الخدمات للمجتمع، وهذا ما يميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات.

### ج- مستقبل منظمات الأعمال:

من المهم والضروري للمنظمة أن تعرف إلى أين تريد أن تذهب، وماذا تريد أن تحقق، وتضع رؤيتها مسالمتها، وتؤسس نظام قيم للمنظمة من أجل أن تعطىها القدرة والقبالية على الإدارة، وتبدأ هذه العملية بالفريق التنفيذي، حيث تخلق الرؤية المشتركة عندما تتم ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، وخلال جميع المستويات في المنظمة، وهذا سوف يضمن التركيز حول تنفيذ الإستراتيجية، والسؤال: كيف يتم ذلك؟

عندما يعرف الموقع الحالي، وعندما تعرف القيادة إلى أين تريد أن تأخذ المنظمة، ويتم تحليل الفجوة لتحديد ما يجب عمله لإدارة المستقبل، مستندين إلى نتيجة تحليل هذه الفجوة، عندها تتم صياغة الإستراتيجية الرئيسة، وتحديد الأهداف بصورة جيدة، ويتم تهيئة المنظمة بنجاح لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح، وهذه الفقرة هي أساسية لتنفيذ الإستراتيجية المنظمة وأداء عمل الإدارة.

ويكون فريق الإدارة الذي يتولى هذه المهمة التي تمكن المنظمة من أن تأخذ مكانها بنجاح، وتنفيذ الإستراتيجية يكون من المستوى المتوسط، والمشرفين، والمستخدمين، فالإدارة الإستراتيجية تضمن بأن النتائج التي تحصل عليها من التنفيذ سوف تنقل إلى المستوى الذي يليه في المنظمة، وتوجيه ومساعدة الإدارة العليا بنقل أهداف الإستراتيجية إلى الجانب العملي والتي هي الإدارية (العملية) (125).

تتميز منظمة المستقبل بمجموعة من الخصائص، وهي:

- 1- القدرة على التغيير، وعلى التعلم السريع.
- 2- الاستخدام الواسع لتقانة التجارة الإلكترونية، وممارسات أعمال التجارة الإلكترونية، واستخدام نظام

المعلومات، والاعتماد على نظام التجارة الإلكترونية لربط الأعمال التجارية مع المجهزين والمستهلكين، واتصالات الانترنت، والتعاون مع المجهزين المستهلكين<sup>(126)</sup>.

3- توفر الجهود بين الأفراد في التخصصات الوظيفية المختلفة، وفي المواقع الجغرافية المختلفة لكونها أساسية في خلق منظمة كفوة، وذات قدرات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

<sup>(126)</sup>Arthur A. Thompson, Jr. & A. J. Strickland. 2003. Strategic Management, Concepts & Cases. 13/Ed, Mc Graw-Hill. P. 384 .

### 2.3 المبحث الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي تجاه قضايا الاستثمار

تتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وما تقدمه الإدارة الإستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي، وصنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل، وخلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء، أو النمو، أو التوسع في ميدان الأعمال.

فإن صعيد المنظمة تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة، وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أم على صعيد وحدات الأعمال فإن الإدارة الإستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتمديد إمكانيات الوحدات والاهداف الإستراتيجية، وتخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة، واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

أمّا على المستوى الوظيفي فإن الإدارة الإستراتيجية تتولى وضع خطة إستراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج، والتسويق، والأفراد، والمالية وتتولى هذه الخطة عملية تصميم السياسات، والبرامج، والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة<sup>(127)</sup>.

(127) ياسين، سعدغالب. الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص96.

## أولاً-تعريف الاستثمار

يمكن تعريف الاستثمار بأنه تلك التحركات لرؤوس الأموال من البلد المستثمر نحو البلد المستفيد بقصد إنشاء، أو تنمية مشروع أو مشروعات سواء أكانت لإنتاج السلع أو الخدمات، أو هو قيام منشأة ما في دولة ما بالاستثمار في مشروعات تقع خارج حدود تلك الدولة، وذلك بهدف ممارسة قدر من التأثير على تلك المشروعات، ولذلك فإن هنالك العديد من التصنيفات لأنواع الاستثمار الأجنبي المباشر سواء من وجهة نظر الدولة المصدرة لأي المستثمرين، أو من وجهة نظر الدولة المتلقية لتلك الاستثمارات، في حين يجمع الاستثمار المختلط النوعين معاً.

يُعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه استحواد المستثمر المقيم في دولة ما على حصة ثابتة في مشروع مقام في دولة أخرى، أو هو عبارة عن تحويلات مالية ترد من الخارج بهدف إقامة مشروع إنتاجي، تسويقي إداري في الأجل الطويل، والتأثير في اتخاذ القرار بصفة مستمرة لتحقيق أقصى الأرباح، أو هو المشروعات المقامة والمملوكة والمدارة من قبل المستثمر الأجنبي سواء كان ذلك بسبب ملكيته الكاملة للمشروع، أو نسبته في رأس المال التي تملكه من المشاركة في الإدارة، ويستوي كون المستثمر الأجنبي فرداً أو فرعاً لشركة أجنبية (الشركة الأم).

وهي تعرف بالشركات متعددة الجنسية، الشركات عبر الوطنية، أو الشركات الدولية، أو الشركات الأجنبية كما تطلق عليها الأمم المتحدة لتوضّح أن تلك الشركات ليست مملوكة لأكثر من دولة كما يفهم من ظاهر الاسم، وإنما هي شركات لها فروع في العديد من الدول، وتدارس نشاطها وفق الإستراتيجية التي تحددها الشركة الأم.

ويُعدُّ استثماراً مباشراً كل عمليات شراء وخلق، أو توسيع لمخلات تجارية، أو منشآت فردية، أو فروع، أو مشروعات ذات طابع شخصي. كما يعدّ استثماراً مباشراً كل العمليات التي يكون الهدف منها

السماح لشخص، أو عدة أشخاص بالسيطرة أو دعم على شركة تمارس أنشطة صناعية، أو زراعية، أو تجارية، أو مالية، وذلك أياً كان الشكل الذي تتخذه هذه الشركة ويشترط في العمليات السابقة، لكي تعدّ استثماراً مباشراً أن يكون القائم بها شخصاً من غير المقيمين، أو شركة تكون تحت سيطرة أجنبية (128).

كما يُعرف الاستثمار الأجنبي المباشر، وفقاً لدليل إعدادات إحصاءات ميزان المدفوعات الصادر عن صندوق النقد الدولي عام 1993م، بأنه الاستثمار الدولي الذي يعكس حصول كيان مقيم "شركة، أو مؤسسة، أو مصرف" في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، ويشار إلى الكيان المقيم اصطلاحاً "المستثمر المباشر"، وإلى المؤسسة باصطلاح "مؤسسة الاستثمار المباشر" وتنطوي المصلحة الدائمة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، إضافة إلى تمتع المستثمر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة، ولا يقتصر الاستثمار المباشر على المعاملة المبدئية أو الأصلية التي أدت إلى قيام العلاقة المذكورة بين المستثمر والمؤسسة، بل يشمل أيضاً جميع المعاملات اللاحقة بينهما، وجميع المعاملات فيما بين المؤسسات المنتسبة، سواء كانت مساهمة أو غير مساهمة (129).

ووفقاً لصندوق النقد الدولي، (IMF) (1991) يعدّ الاستثمار مباشراً عندما يمتلك المستثمر الأجنبي 10% أو أكثر من أسهم رأس مال أحد الشركات الاستثمارية، أو من عدد الأصوات فيها، علي أن تكفي تلك الحصة للمشاركة في إدارة المشروع الاستثماري، ولما تعرّف منظمة التجارة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للاستثمار الأجنبي المباشر بأنه أي نشاط استثماري مستقرّ في بلد معين، ويقوم بإنشاء

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

(128) أبو صالح، سامي عبد الباقي. 2003م. الإطار القانوني للاستثمارات الأجنبية في مصر. القاهرة: دار النهضة العربية. ص4.

(129) حدام، منذر. 2004م. الأسس النظرية للاستثمار. دمشق: منشورات وزارة الثقافة. ص9.

(130) صندوق النقد الدولي هو مؤسسة دولية متخصصة ومستقلة، أنشئت بموجب معاهدة دولية عام 1945، وذلك للعمل علي تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي، ويقع مقره في واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية، ويديره أعضاؤه الذين يشملون جميع بلدان العالم تقريباً، والبالغ

عددهم 184 بلداً. وللمزيد من التفاصيل انظر:

نشاط استثماري، أو يمتلك أصولاً في بلد آخر، وذلك بغرض تسيير وإدارة هذه الاستثمارات، كما يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر أيضاً بأنه الاستثمار الذي يؤدي إلى وجود علاقة طويلة الأمد، ومنفعة وسيطرة مستمرة ودائمة مواءم للمستثمر الأجنبي، أو لفرع أجنبي لشركة أم في دولة مضيفة غير الدولة التي ينتمي إلى جنسيتها.

ومن هنا تظهر أهمية الاستثمار خاصة ما يطلق عليه الاستثمار الأجنبي المباشر ليس فقط في شكله كحصاص ملكية، وإنما في شكل الآلات والتكنولوجيا والمعرفة والمهارات، وخلق مزيد من فرص العمل، كما يظهر معنى الدور الذي يؤديه الاستثمار الأجنبي المباشر في عملية التنمية الاقتصادية<sup>(131)</sup>.

وهناك عدة عوامل يمكن من خلالها تفسير انتقال الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وبعض تلك العوامل يختص بالدولة المضيفة، وبعضها الآخر له علاقة بالدولة الأم، ففيما يخص الدولة المضيفة هناك عدة عوامل منها منح حوافز للمستثمرين، وتخفيض المخاطرة لديهم، وزيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، ونمو الناتج المحلي، وتوسع حجم السوق، وبعد وجود الموارد الطبيعية، وبخاصة البترولية في الدول الأفريقية، عنصر جذب للاستثمار الأجنبية المباشرة بجانب العوامل الأخرى التي سبقت الإشارة إليها، أما بالنسبة للدولة الأم فهناك عدة عوامل تختص بها من بينها نمو الناتج المحلي الإجمالي، ومقدرة الدول الأم على غزو أسواق الدولة المضيفة، إلى جانب المعونات التي توفرها الدولة الأم للدولة المضيفة<sup>(132)</sup>.

ولذلك فإنه على الرغم من أهمية الاستثمار الأجنبي، وخصوصاً الاستثمار الأجنبي المباشر، ودوره المهم في التنمية الاقتصادية، إلا أن تلك الأهمية قد تزايدت وبشكل خاص في الدول الأفريقية ومنها ليبيا، وذلك نظراً لحاجتها الملحة لتمويل التنمية الاقتصادية فيها.

(131) محمد صقر، وآخرون، "الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في تنمية الاقتصاديات النامية"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية (اللاذقية): جامعة تشرين، المجلد 28، العدد 3، 2006، ص 158.

(132) فرج عبد الفتاح فرج، الاقتصاد الأفريقي من التكامل الإقليمي إلى العولمة، القاهرة: دار النهضة العربية، 2001، ص 209.

وقد ينظر إلى الاستثمار الأجنبي المباشر باعتباره أداة فعالة لنقل التكنولوجيا، وتعزيز النمو في الدول الأفريقية، لأنه عند حدوثه قد يكون استثماراً بالمفهوم الاقتصادي وقد لا يكون، فمثلاً عند قيام مستثمر مقم في دولة ما بشراء شركة قائمة في دولة أخرى فهنا نقول أن هناك استثماراً أجنبياً مباشراً قد تم، إلا أن هذا قد لا يخلق رأس مال إنتاجي جديد في الأجل القصير، بينما في المقابل إذا قام نفس المستثمر بإنشاء فرع لشركة قائمة في دولة المستثمر في دولة أخرى، أو أنشأ مشروعاً استثمارياً فهنا نكون أمام استثمار أجنبي مباشر، واستثمار اقتصادي في الوقت نفسه<sup>(133)</sup>.

وإن مساهمة الاستثمار الأجنبي في النمو الاقتصادي بأن ينشئ رصيذاً إضافياً من رأس المال للدول المضيفة، ويضيف إلى مخرجاتها أو احتياطي النقد الأجنبي بها، أو أن يزيد من القدرة الاستيعابية للدولة المضيفة عن طريق تقديم التقنية الحديثة وغيرها من خلال ذلك المشروع الاستثماري<sup>(134)</sup>.

ويؤدي الاستثمار دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية بما يوفره من قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، وتشغيل للعمالة الوطنية في مختلف المجالات، فضلاً عن جذب الاستثمارات الخارجية، لتوظيفها في الداخل مما يساعد في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات المحلية في مواجهة الشركات العالمية.

إن فشل مسارات التنمية الموجهة نحو الداخل، والتي ارتكزت على إستراتيجية إحلال الواردات، وما تطلب ذلك من حماية وتضييق الخناق على الاستثمار الأجنبي المباشر باعتباره نخباً للثروات الوطنية، والاعتماد على رأس المال المحلي لتمويل المشاريع الاقتصادية اللازمة للنمو والتنمية، وما وفق ذلك من زيادة

<sup>(133)</sup> كورتل، فريدوعبد الكريم بن عراب. أشكال ومحددات الاستثمار الأجنبي المباشر مع الإشارة لواقعة بالدول العربية وبعض البلدان النامية.

www.philadelphia.edu.jo/nrabic/adfin/research/40.doc.data.12/2/2010.

<sup>(134)</sup> الكوار، سعد محمود وعمر غازي العبادي. 2007م. مخاطر الاستثمار الأجنبي المباشر، دراسة لعينة من الدول العربية. الموصل: كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل. ص.6.

في الإنفاق العام، وتفشي ظاهري البطالة والتضخم، وتشغيل الموارد المحلية دون الكفاءة المطلوبة وبمعدلات لا تتجاوز في أقصى الأحوال 40% من طاقتها الإنتاجية وتكنولوجيا متقدمة<sup>(135)</sup>.

والاستثمار هو عصب التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة، والأزمات المالية، وعلي الأخص الأزمة المالية العالمية التي وقعت عام 2008م، والتي تُعدُّ الأشدُّ منذ الكساد الكبير في عام 1929م، حيث تحولت الأزمة المالية إلى أزمة اقتصادية، وبخاصة في الدول الأفريقية وعلي رأسها ليبيا. كما يمثل الاستثمار الطلب على أموال الإنتاج، أو الفرق بين الدخل المتاح والطلب على الاستهلاك، وهو يقابل الادخار، غير أنه ليس بالضرورة أن يكون فائض الاستهلاك موجهاً للاستثمار، فلاكتناز على سبيل المثال يؤدي إلى إخماد جزء من الادخار ويمنع الاستهلاك أو استثمار في المستقبل، كما أن الاستثمار يتناول الأصول الرأسمالية المادية والمالية والبشرية، والمعلوماتية لتحقيق عوائد اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو علمية.

#### ثانياً- أشكال الاستثمار

مع بداية التسعينات وبعد انتهاء الحرب الوردية، وتغليب المصالح الاقتصادية، وبداية ظهور العولمة، والحديث عن إلغاء كافة العراقيل أمام انسياب حركة التجارة ورأس المال ظهر فريق يؤيد الدعوة إلى فتح الأبواب أمام حركة الاستثمارات الأجنبية ليس باتباعها وسيلة لاجتذاب رأس المال ونقل التكنولوجيا والمهارات الإدارية والتنظيمية فحسب، وإنما لأنها تساهم أيضاً في تحسين الكفاءة الاقتصادية للدول المضيفة خاصة النامية كحالة ليبيا من خلال زيادة درجة التنافسية ودعم قدراتها التصديرية، وبالتالي فإن الاستثمار

(135) الفارس، عيسى محمد وسليمان سالم الشحومي. 2006م. البيئة الملائمة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة للاقتصاد الليبي. بحث

يحقق مصلحة مشتركة لرأس المال الوافد من خلال الأرباح للدولة المرسله، وللدولة المضيفة من خلال رفع مستوى الكفاءة<sup>(136)</sup>.

ومن التطور الاقتصادي الذي حدث تزايدت أهمية الاستثمارات بشكل كبير نظراً لتأثيرها الواضح على اقتصاديات الدول سواء النامية أو المتقدمة والذي انعكس على نمط الإنتاج العالمي، وشكل العلاقات الاقتصادية الدولية، ومن ثم اختلفت النظرة إلى تدفقات الاستثمار في النظرية الحديثة للنمو الاقتصادي، حيث أصبح ينظر إليه على أنه يمكن أن يؤثر ليس فقط على مستوى الناتج للفرد، وإنما في معدل نمو هذا الناتج، وذلك بعدما كان (النيوكلاسيك) لا يعولون كثيراً على إمكانية أن يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر على معدل نمو الناتج في الأجل الطويل لأن ذلك مرهون بتناقص الغلة في رأس المال الانتاجي، وأنه يمكن أن يؤثر على مستوى النمو دور التأثير على معدل النمو<sup>(137)</sup>.

ولقد زادت التطورات السريعة للاقتصاد العالمي من الفروق اتساعاً في توزيع الدخل العالمي عبر الدول وازداد الفقر داخل الدول الفقيرة، كما أصبح العالم يعاني من وجود الفقر إلى جانب الثراء والرفاهية، وهذا الفقر مستمر على الرغم من أن التنمية الإنسانية قد تحسنت في القرن العشرين، أكثر مما كانت عليه في السابق سواء من حيث مزارع الثروة أو الاتصالات العالمية، والإمكانات العلمية والتكنولوجية، والواقع أن الفجوة بين العالم المتقدم والعالم الآخر اتسعت نتيجة لسوء التوزيع الذي يعتبر أحد أهم الآثار السلبية لظاهرة التحولات المعاصرة<sup>(138)</sup>.

وعند تتبع تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في عالم اليوم نجد أنها لم تعد حبيبة من الناحية

(136) سمح الدين، عبد الله الشامي. 2007م. إدارة سياسات الاستثمار في الدول النامية دراسة مقارنة مع التركيز على مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. أكتوبر. ص 86-87.

(137) محمود، شيرين محمد حنفي. 2009م. إصلاح البنية التشريعية والمؤسسية وأثرها على معدلات نمو الاستثمار خلال الفترة (1990-2006). جامعة عين شمس، كلية التجارة. ص 15.

(138) فيربر، إسماعيل. 2007م. كل شيء عن الاستثمار. مكتبة جرير. ص 17.

الجغرافية، فالاستثمارات الأجنبية المباشرة تتدفق مع وجود الفرص الجذابة، والمناخ المشجع على تدفقها خاصة ما يتعلق بالاستقرار السياسي، وتكون في الجزء الأكبر منها أموالاً خاصة. فبينما كان تدفق الأموال عبر الحدود في فترة سابقة، يتم في المقام الأول من حكومة إلى حكومة أو من وكالة تسليف متعددة الأطراف إلى حكومة، فإن الأمر لم يعد كذلك اليوم، إذ إن معظم الأموال المتحركة عبر الحدود هي أموال خاصة، وكل ما يهم هو مدى جاذبية فرص الاستثمار، لأن هذه الأموال ستذهب حيث توجد الفرص الجيدة، هذا ويتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر عدة صور من أبرزها:

### 1- الاستثمار الثنائي:

هو شكل من أشكال التعاون المتجسد في شكل مشروعات مشتركة، يقوم ما بين طرفين أحدهما وطني، والأخر أجنبي، ما فينبغي تعلق بالطرف الوطني، فقد يكون فرداً أو شركة خاصة، أو حكومة الدولة المضيفة ذاتها، أو خليطاً من الاثنين في حين قد يكون الطرف الأجنبي مستثمراً خاصاً، أو حكومة دولة أجنبية أو منظمة دولية، إلا أنه غالباً ما يكون مستثمراً خاصاً.

وتفضل الشركات الخاصة الأجنبية أن تكون الشركة المملوكة أفراداً، أو شركات خاصة، وذلك لاعتقادهم بأن المستثمر المحلي الخاص يكون أكثر استعداداً من موظف الحكومة على توفير الخبرات والخدمات المحلية اللازمة، التي يتطلبها المشروع لعملية الإنتاج، ولكن في بعض الحالات تتطلب ضرورة أن يكون المستثمر المحلي حكومة الدولة المضيفة ذاتها خاصة في مجال استغلال الثروات الطبيعية.

لقد نشأ هذا النوع من الاستثمارات الثنائية كردّ فعل للنزعة الوطنية والاستقلالية التي سادت البلدان النامية بعد حصولها على الاستقلال، والميزة الأساسية التي يحققها هذا النوع من الاستثمارات للدولة المضيفة أن رأس المال الأجنبي لا ينفرد وحده بقرارات الإدارة، والتشغيل، والأرباح.

وعن طريق المشاركة يمكن تقليل المخاطر السياسية التي قد يتعرض لها المستثمر الأجنبي من تأمين

ومصادرة، بالإضافة إلى تخفيف الأعباء المالية التي يتحملها الاقتصاد المضيف نتيجة مشاركة المستثمر الوطني في المشروع المشترك<sup>(139)</sup>.

## 2- الاستثمارات الأجنبية المباشرة متعددة الجنسيات (شركات متعددة الجنسيات):

تعدُّ الشركات المتعددة الجنسيات أهمَّ رموز الاقتصاد العالمي، وقد اكتسبت ذلك من حجمها الكبير الذي يسمح لها بإنتاج وتسويق كميات معتبرة، من سلع وخدمات عبر أسواق متعددة تنتمي إلى جنسيات ومناطق جغرافية مختلفة، كما تتميز هذه الشركات بتفوقها التكنولوجي، وانتمائها لاقتصاديات السوق المتقدمة صناعياً.

تعدُّ الشركات المتعددة الجنسيات أهمَّ طرف في الاستثمار الأجنبي المباشر، وقد ازداد دورها هذا مع تعاظم الثورة التكنولوجية المعاصرة، وذلك أخصاً في مجال المعلومات قد سهل حركة كلٍّ من الاستثمار والصناعة إلى حدٍّ كبير بحيث صار إمكان أي شركة كبيرة أن تمارس وتراقب عدة نشاطات في أجزاء عديدة من العالم دون أن يتعين إنشاء نظام اتصال كامل في كل دولة توجد بها.

وهكذا تراجعت العقبات التي تعترض سبيل التجارة والتحالف الاستراتيجي عبر الحدود، ولم يعد يلزم نقل الخبراء من مكان لآخر، ولا استعمال العديد من العمال في البلاد المضيف، بل صارت الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد خبرات ومهارة مسيرين موجودين في الشركة الأم، الذين يقومون بتوجيه عمل الفروع عن بعد.

ويمكن أخذ فكرة عامة عن وزن وأهمية الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، وبشكل

(139) أبو تكية، ماجد احمد يوسف. 2010م. دور حوافر وضمانات الاستثمار في التنمية الاقتصادية في السودان منذ 1989. رسالة ماجستير. القاهرة: جامعة الدول العربية. معهد البحوث والدراسات الإفريقية. ص 20-33.

خاصّ فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر، بالقول بأن عدد هذه الشركات بالعالم قد ارتفع من 33600 شركة أمّ لها 174900 فرع سنة 1990م إلى 65000 شركة أمّ لها 85000 فرع خلال سنة 2001م، وقد ساهمت هذه الشركات في زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر عالمياً من 8.203 مليار دولار سنة 1990م إلى 865 مليار دولار سنة 1999م منها 208 مليار دولار للدول النامية<sup>(140)</sup>.

### 3- المناطق الحرة وتطور الاستثمار المباشر:

هو نوع خاص من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتكون على شكل مشاريع مشتركة، أو مملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي، أو مشاريع مملوكة للمحليين، وكخطوة أخرى نحو مزيد من تحرير السياسات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر، قامت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ocde بإعداد اتفاقية الاستثمار متعددة الأقطاب بهدف التوصل إلى اتفاقية دولية تتيح ظروفاً ومناخاً أفضل لإيجاد بيئة مناسبة للمستثمرين في الدول المضيفة. تقوم هذه الاتفاقية على تحقيق مستويات عالية لتحرير الاستثمار، وتحقيق مستويات عالية لحماية المستثمرين وتوفير آلية لتسوية المنازعات وفضّها، وتعد هذه الاتفاقية بمثابة أداة مهمة تدعم وتعزز اتفاقية التجارة والاستثمار التي تمّ التوقيع عليها في أوروبا وحواي.

ويهدف المستثمر عادة عند اتخاذ قرار الاستثمار إلى الحفاظ على الأصول المادية والمالية التي يستخدمها للحصول على أفضل العوائد النقدية مقابل أقلّ الخسائر. على أن تكون هذه العوائد مستقرة، وذات قيمة حقيقية، لأن ذلك يساهم في استمرار السيولة النقدية التي تساعد على تغطية نفقات الاستثمار الجارية، وإيفاء الالتزامات المستحقة، إن أي خلل في استمرارها من الممكن أن يحدث نتائج عكسية للاستثمار تتجلى في تعطيل الطاقة الإنتاجية، وعدم إيفاء بالالتزامات المستحقة، وتراكم الديون وخدماتها، ويتفاقم العجز في الموازنة الاستثمارية، ومن ثم ضياع الأصول الرأسمالية.

(140) حدام، منذر. 2004م. الأسس النظرية للاستثمار. دمشق: منشورات وزارة الثقافة. ص9.

ويستند تصنيف الاستثمارات إلى معايير أو أسس متعددة، إذ يمكن أن تتباين وفق معيار الزمن فهناك استثمارات طويلة ومتوسطة الأجل نظراً إلى امتلاكها أدوات مالية متداولة في أسواق رأس المال، أو استثمارات قصيرة الأجل لا امتلاكها أدوات متداولة في الأسواق النقدية، كما يمكن التمييز بين الاستثمارات استناداً إلى معيار المخاطر، ومن ثم يمكن تقسيمها إلى استثمارات مادية، أو مالية، أو بشرية، أو معلوماتية، وإلى جانب هذين المعيارين يمكن تمييز الاستثمار قطاعياً، أو وفق اتجاهات التأثير أو مكانياً، وفي هذا السياق يمكن تصنيف الاستثمارات وفق معيار التخصص المؤسسي الذي يميز الاستثمارات بين فردية أو جماعية، كومية أو خاصة، محلية أو أجنبية<sup>(141)</sup>.

### ثالثاً- كيفية الاستفادة من الإدارة الاستراتيجية في تطوير الاستثمار

تعدُّ الدِّراسةُ أو التحليلُ من المكونات المهمة لعملية الإدارة الإستراتيجية، فمن خلال هذا التحليل تتوافر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، وكثيراً من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو وكبتها، كما أن التحليل ودراسة البيئة هو أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الإستراتيجية، فمن خلاله تتوافر للمنظمة الكثير من البيانات والمعلومات والإحصاءات التي لها أهمية في عملية التنبؤ بالمستقبل، وترى أهمية التحليل البيئي للمنظمات من خلال معرفة العوامل التي تؤثر على بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، وإظهار صورة المنظمة، ومعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها عن طريق دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والبيئة الخارجية تتكون من المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي توجد خارج المنظمة وتشكل المحيط الذي توجد فيه المنظمة، وهذه البيئة تتكون أساساً من بيئة العمل وبيئة المجتمع.

وتتضمن الأولى العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة الرئيسة كأصحاب الأسهم،

(141) عبد السلام، رضا. 2007م. محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة. القاهرة: المكتبة العصرية. ص 65.

والدولة، والموردين، والمنافسين، والعملاء وغيرهم بينما تتضمن بيئة المجتمع قوي لا تؤثر مباشرة على نشاطات المنظمة في المدى القصير، ولكن تستطيع أن تؤثر في قراراتها ذات المدى البعيد كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتكنولوجية، والقانونية.

أما البيئة الداخلية فتتكون من متغيرات (نقاط القوة والضعف)<sup>(142)</sup> داخل المنظمة، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، فتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنظمة (صلاحيات واتصالات وتدفق للعمل)، وثقافتها (قيم ومعتقدات، وموارد المنظمة، والموارد البشرية، والمهارات الإدارية، والأصول المالية). ومن ثم يتم وضع خطط طويلة المدى (للتعامل مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء قوة وضعف المنظمة) تتنبأ بمحددات المنظمة والأهداف الممكنة تحقيقها وتطور الإستراتيجيات وعلى ضوء الإستراتيجية الموضوعية تتنبأ السياسات كخطط عامة لاتخاذ القرارات ومن ثم يتم تطبيق الإستراتيجية عن طريق وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، ومن خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات التي سوف تستخدم لتحقيق أهداف الإستراتيجية المنظمة، ويعد كل من التقييم والرقابة عملية مراقبة نشاطات المنظمة، ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب<sup>(143)</sup>.

إن للإدارة الإستراتيجية دوراً بارزاً في منتجاتها وأبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ألا وهي:

1- التغير السريع والكبير الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية، وحصل تغير في البيئة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية وزيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية

(142) توماس وهلين، دافيدهنجر. 1990م. الإدارة الإستراتيجية. ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصالح، مراجعة حامد سوادي عطية، كامل السيد عذاب. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة. ص 33.

(143) أبو قحف، عبدالسلام. 1992م. أساسيات الإدارة الإستراتيجية الدارالجامعية. ص 75-79.

التبادل التجاري هذه جميعاً جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية، كما أن التغير الذي أحدثته التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي، والتغيرات التي أحدثتها ثورة الاتصالات كل هذا يضع عبء ومسئولية ذلك على عاتق صانعي الإستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لاكتساب المزيد من الخبرة والتعلم في إدارة التغير بطريقة كفوءة وفعالة.

2- إن زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، وازدادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وظهر منافسون جدد مما فرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى وتطويرها لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق.

3- التطور التكنولوجي: تعدد التكنولوجيا عملاً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وعدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها بتطوير طاقم جديد للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج، وتكاليف الإنتاج.

4- التحول إلى مجتمع المعرفة: المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول إلى مستوي عالٍ من النوعية والإبداع التقني، وعلى صانعي الإستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة من أجل تحليل عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات باعتبارها عاملاً حيوياً يؤدي دوراً في نجاح أو فشل المنظمة.

5- تقلبات السوق: تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار أسعار صرف العملات، وعدم استقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث، وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الإقليمية، والأزمات الدولية المفاجئة، وهذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج

إلى تغيير في عمليات الإدارة الإستراتيجية، أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة أو استحداثات تكتيك جديد في صياغة الإستراتيجية تكون أكثر قدرة في التعبير عن حاجات المنظمة وظروفها، وأكثر واقعية في التعامل مع موارد المنظمة وإمكاناتها<sup>(144)</sup>.

وتعكس الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة لتؤدي دوراً في منح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة، فضلاً عن خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى أن للإدارة الإستراتيجية دوراً كبيراً في متابعة وتقييم أداء المنظمة بوصفه نظاماً يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية فإلى جانب تحليل الأنظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمنه من محالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الإستراتيجي، وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء في الصناعة.

رابعاً- تفعيل الميزة التنافسية بوصفها إستراتيجية تطوير الاستثمار في الشركة اللبنة للاستثمارات الخارجية.

يشيع مفهوم الميزة التنافسية في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية، واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة بجدية تنافسية بالمقارنة مع منافسيها<sup>(145)</sup>.

<sup>(144)</sup> علي، علي حسين وآخرون. 1999م. الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة، الوظائف والإستراتيجيات. عمان: دار ومكتبة الحماد للنشر والتوزيع. ط1، ص 431.

<sup>(145)</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 45.

ويتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"<sup>(146)</sup>.

ويعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي الوقت نفسه تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل.

وتدعمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظلّ ضغط السوق الحرة والتجارة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي الوقت نفسه يتم تحقيق زيادة الأجل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل.

وتعرف (OCED) كذلك التنافسية الدولية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية"<sup>(147)</sup>.

أما عن تعريفات الاقتصاديين فيري Aldington/ ألدنغتون/ ألدنغتون بال تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف جاء في تعريفه لبناء لودج وسكوت/ Lodge and Scott وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق المنتجات وإنتاجها وتوزيعها، أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده"<sup>(148)</sup>.

<sup>(146)</sup>Buckley, P. J. , C. L. Pass & K. Prescott. 1998."Measures of International Competitiveness: A Critical Survey."Journal of Marketing Management. 4, No. 2. pp. 175-200.

<sup>(147)</sup> world economic forum ,the global competitiveness report ,wef,2011.

<sup>(148)</sup> عدنان، وديع محمد. 2003م، القدرة التنافسية وقياسها، الكويت: المعهد العربي للتخطيط. العدد الرابع والعشرون، ديسمبر، السنة

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية، تحديًا كبيرًا وخطيرًا محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي<sup>(149)</sup> ومن المعلوم أنه وفي الوقت الراهن الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها وقد أشارت تقارير دولية، أن مستوى مهنية دولة ما يتوسط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها، وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير، أو الاستثمار الأجنبي المباشر" ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم يعمان بكل أسرع من نمو الناتج العالمي<sup>(150)</sup>.

تبرز أهمية الميزة التنافسية للمنظمات من خلال عدده جوانب، وهي تمثل معياراً مهماً للمنظمات الناجحة، باعتبارها تمتلك القدرة على خلق مزاج جديدة للميزة التنافسية وبشكل مستمر، كما تعدّ الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل مختلف المتغيرات والعوامل لدعم هذه الميزة. كما تمثل أداة مهمة في مواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من قبل المنظمات المنافسة في الصناعة نفسها، وبالتالي على المنظمة تنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم

(149) المرجع السابق، ص 112.

(150) الجرف، م. 2002م، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مع مرجعي أوراق (اقتصادية). جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم

السياسية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، أكتوبر. العدد 19، ص 6.

عن طريق توحيد التقنيات والمهارات التي تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع (151).

كما يمكن أن تظهر أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- تعطي الميزة التنافسية للمنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً على المنافسين مما يتيح لها إحراز نتائج عالية.
- تجعل المنظمة مفضولة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الاثنين معاً.
- تؤثر بشكل إيجابي في إحراك الزبائن، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم للاستمرار، وتطوير التعامل مع المنظمة.
- نظراً لصلة الاستمرارية التي تتمتع بها الميزة التنافسية، فإن هذا يتيح للمنظمة مواكبة التطور والتقدم على المدى البعيد.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## 2.4 المبحث الرابع: الإستراتيجية الإدارية من منظور إسلامي

شك فيه أن الإدارة وجدت منذ أن وجد الإنسان وظهرت الروابط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في حياته، إذ تحتاج هذه العلاقات والروابط إلى إدارة ناجحة تساهم في استمرار هذه الروابط وتطورها نحو الأفضل وكلما كانت الإدارة تخطط لأمد أبعد كانت إدارة إستراتيجية متكاملة، وظهرت الإدارة الإستراتيجية بوضوح مع الدول والحضارات القديمة، كالحضارة الفرعونية والبابلية واليونانية والرومانية وغيرها من حضارات الشرق الأقصى كالصينية والهندية، ولتعدد مشاربها الدينية والفلسفية كانت المدارس الإدارية مختلفة، حيث الصوامع والآفات، وساهمت الحضارة الإسلامية في تطوير علم الإدارة الإستراتيجية من خلال علاقاتها بالثقافات والحضارات الأخرى وتأسيسها لنظام سياسي واقتصادي واجتماعي جديد مبني على مقاصد الشريعة الإسلامية ومستلهمه من روح القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.

وليس بالضرورة أن يستخرج المسلمون المصطلح الحديث لفاهيم ذاتها التي يستخدمها اليوم من يكتب عن الإدارة الإستراتيجية حتى نقول أن الإدارة الإسلامية لها وجود في الفكر الإسلامي على الصعيد النظري أو كان لها تطبيق على الصعيد العملي في الحضارة الإسلامية، فكما يقول الدكتور أبو سن: "إن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والكفاية، وإدارة شؤون الأفراد والمال والموارد لم تكن تسمى بنفس المسميات، ولكن العبرة بأن الإدارة في الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات تطبيقاً أفضى إلى تكوين مجتمع الكفاية والعدل في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وعهود

الخلفاء الراشدين من بعده. وتكوين مجتمع الكفاية والعدل وهو أسمى غاية لأية نظرية إدارية في هذا الوجود. ولأي فكر إداري على هذه الأرض، ذلك المجتمع الذي يتميز بعلاقات المحبة والثقة والإيثار بين أفراده". (152)

وقد حكم المسلمون مناطق شاسعة في العالم وأداروها بنجاح وتنظيم عالٍ مستفيدين من خبرة من سبقهم من الأمم والشعوب خاصة الرومان والفرس الذين احتكوا بهم على الأصعدة السياسية والاقتصادية والعسكرية، فطوروها بما يلائم طبيعة مجتمعهم وحاجاته، وبما يتفق مع تعاليم الدين الحنيف ومقاصده، ومضيفين لنتيجة جديدة إلى هذا العلم الإنساني. وبالتالي عرف الإسلام علم الإدارة وقام بتطبيقه، فقد طبق الإسلام المفهوم الصحيح للإدارة، وعملياتها في عصره الزاهد، فقد انفرد القرآن الكريم بتنظيم شؤون الدين والدنيا، وأوضح أصول العلاقات بين الشخص ونفسه، وبينه وبين غيره من الناس، وكذلك النظم والمعاملات (153).

وقد لا تتفق مع الدكتور أبو سن في تعديده لأهداف النظام الإداري في الإسلام، فهو يرى أن هذه الأهداف تتجاوز المقاصد الكلية التي نصها الأصوليون والمكلمون في كتبهم وهي: حفظ الدين، حفظ العقل، حفظ النفس، حفظ العرض، حفظ المال، فهي - في نظر - تشمل: (154)

- تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في العبادات والمعاملات والأحكام.
- عمارة الأرض التي فرضها الله على عباده، والتي تتطلب بذل الجهد المادي والعقلي للاستفادة من ثروات الأرض والبحر.

152 أبو سن، أحمد إبراهيم. 1984/1404. الإدارة في الإسلام. الخرطوم: الدار السودانية للكتب. ط3. ص 154-155.

153 الحربي، طلال مبارك. مدى إدراك وممارسة مديري المدارس الثانوية لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. كلية التربية، لإدارة التربية والتخطيط. ج4. ص13.

154 أبو سن، أحمد إبراهيم. 1984/1404. الإدارة في الإسلام. ص 183.

- خلافة الله في الأرض التي تتمثل في إقامة الحكم والإدارة العادلة، وتنظيم العلاقات بين الناس.
- قيام مجتمع الكفاية والعدل للدولة الإسلامية كهدف نهائي، ذلك المجتمع الذي يكون أفراداه مستكفين روحياً ومادياً ليتسنى لهم عبادة الله بحق.

فهذه الأهداف العظيمة التي أشار إليها لا تخرج عن المقاصد التي وضعها الأصوليون والمتكلمون، فحفظ الدين يعني خلافة الله في الأرض وعمارتها وتطبيق أحكام الشريعة، وحفظ النفس والمال يعنيان أن يكون أفراد المجتمع مستكفين روحياً ومادياً وأن يقوم مجتمع الكفاية والعدل، فتلك المقاصد دقيقة وشاملة ومتكاملة، ولم يوضع بطريقة عشوية من قبل علماء أفذاذ شهد لهم القاصي والداني بغزارة علمهم في فلسفة العلوم والمنطق.

ومن المهم وضع تعريف للإدارة الإستراتيجية قبل الخوض في تفاصيل وجزئيات هذا العلم الدقيق، وقبل تفصيل الآليات التي تتحلل من خلالها الإدارة الإستراتيجية اعتماداً على وجهات نظر إسلامية وغربية.

على الرغم من أن لفظ الإدارة ورد مرة واحدة في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ بِتِجَارَةٍ حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ (155) في حين أن لفظ التدبير اجتهاداً عند المسلمين قديماً للدلالة على الإدارة كان لفظ التدبير، كما ورد لفظ التدبير في آيات كثيرة، منها: ﴿يُدَبِّرُ الْأَرْضَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾ (156)، إلا أن بعض الباحثين يرون أن استخدام لفظ الإدارة بمعانيها الجديدة ممكن لأمرين: 1. كلمة الإدارة ورجحت مقترنة بالتجارة. 2. مرونة الإدارة الإسلامية،

155- القرآن. البقرة. 2: 282.

156- القرآن. السجدة. 32: 5.

واستخدامها عبارات وألفاظاً يصعب تجاهلها، مع التأكيد على استرجاع معنى التدبير أو التدبير، والإشارة إلى ذلك في الكتابات الإدارية. (157)

والإدارة الإسلامية حسب تعريف المطيري: هي الإدارة التي يتحلى أفرادها - قيادة وأتباعاً، أفراداً وجماعات، رجالاً ونساءً - بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية، أو بمعنى آخر: هي الإدارة التي يقوم أفراداً بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية. (158)

ويصف الدكتور النحوي الإدارة الإسلامية بأنها: الاستفادة من جميع القواعد الإيمانية لتوفير أكبر قدر ممكن من الإنتاج على أعلى مستوى من الاتقان في أقل وقت ممكن، ليكون العمل كله عبادة لله (159). وعرفها الدكتور محمد عثمان باسامة: المهنة على الآخرين، لجعلهم يعملون بكفاءة، تحقيقاً لهدف موقوت منشود. (160)

والملاحظ في هذه التعريفات أنها تلمس الجوانب العملية والفنية والمعروفة بأدوات الإدارة من قبيل التنبأ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة وفوق هذا وذلك المنهج الصحيح للتخطيط، وهي المعاني التي تؤكد عليها الكتابات الغربية في مجال الإدارة العامة مثل كتاب النظرية الكلاسيكية للإدارة لمؤلفه هنري فايول، وعدد فيها الوظائف الأساسية للإدارة وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرعاية، وبدل ذلك اشتغل هؤلاء الباحثون الإسلاميون بالبحث عن أصول إسلامية في الإدارة ووضع

157- المطيري، حزام مطر بن عويض. 1997/1417. الإدارة الإسلامية، المنهج والممارسة. الرياض: جامعة الملك سعود. د.ط. ص 52.

158- المطيري، حزام مطر بن عويض. 1997/1417. الإدارة الإسلامية، المنهج والممارسة. ص 22.

159- النحوي، عدنان علي. فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية. ص 36.

160- عساف، محمود. 1987/1407. المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال. القاهرة: مكتبة عين شمس. د.ط. ص 13.

مفاهيم الإيمان والعبادة والسياسة الشرعية لأسلمة هذا العلم اتباعاً للمنهج ذاته في أسلمة علوم أخرى، وهو أمر مطلوب وصحيح لو أنه لم يهمل الأدوات التي أكدها الباحثون الغربيون في هذا المجال. أما التركيز على معنى الهيمنة في تعريف الدكتور عساف فهو ميل واضح إلى الاعتماد على النظم الفردية بدل المؤسسات والكتل الجماعية التي تقصي معاني الهيمنة والتسلط، وتعتمد في الإدارة على الخطط الجماعية.

أما التعريفات الأتية فلا جديد فيها: منها تعريف كل من عبد الوهاب والمغربي: يعرف عبد الوهاب الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تصب على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.<sup>(161)</sup> (عبد الوهاب. مقدمة في الإدارة. ص 13).

وتعريف المغربي، يقول فيقول المربي أن الإدارة هي (عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية، باستعمال وظائف التخطيط، والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة).<sup>(162)</sup>

فهذان التعريفان أعلاه خاليان من أي بعد إسلامي، ولا يحملان دلالة خاصة تميزهما عن التعريفات الغربية للإدارة.

فالفرق بين التعريفين الإسلامي والوضعي للإدارة الاستراتيجية يتمثل في أن الأخير منهجين لا بد أن

يظهر في التعريف بوضوح، وهما:

<sup>161</sup>-عبد الوهاب، علي محمد. 1982/1402. مقدمة في الإدارة العامة. الرياض: معهد الإدارة العامة. د.ط. ص 13.

<sup>162</sup>- المغربي، كامل. أساسيات الإدارة. ص 19.

البعد العبادي: وهو إضفاء الجانب التعبدى على كل عمل في الإسلام، فالعبادة في الإسلام لا

تقتصر على الصلوات والحج والصيام مما تعارف عليه الناس بل تشمل كل عمل يقوم به الإنسان إذا قصد

به مرضاة الله فالدراسة عبادة والتدريس عبادة، وتوجه العامل إلى عمله الفيزيائي والعضلي عبادة إذا كان

هدفه توفير لقمة حلال لأهله، وحتى اللقمة التي يحضرها الرجل لأهله يُثاب عليها ويُجرى، قال تعالى:

﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ \* لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول

المسلمين﴾ (163)؛ فالحج والعمرة لله تعالى وكل ما يندرج تحتها فهو عبادة بشرط إخلاص النية لله تعالى،

وتحري العمل وتجنب المحرمات، في حين أن التعريف الوضعي للإدارة الإستراتيجية لا يتجاوز المنافع المادية

الصرفة التي يجنيها الأفراد والدولة.

البعد العقائدي: ويعني ربط الأعمال العبادية كلها بالهدف العظيم منها، وهو ابتغاء مرضاة والقيام

بواجب الاستخلاف، وبالتالي الحصول على الثمرة المبرورة في الآخرة، فالآخرة هي نهاية النهايات وبداية

السعادات، ويؤثر هذا البعد على أية مهنة من المهن الإدارية الإستراتيجية وهي الرقابة، فالرقابة حينها

تكون ذاتية نابعة من إيمان المؤمن بالآخرة والحصول الثابت والعمد على العمل، ولا تقتصر على الرقابة

المادية المعنية بالعقاب الدنيوي وتأثير مدى العبادة في العمل في المكافآت أو العقوبات التي تفرضها الشركة

على عمالها وموظفيها.

- خصائص الإدارة في الفكر الإسلامي.

تمتاز الإدارة الإسلامية عن غيرها من الإدارات بأنها شاملة وذات نظرة عالمية فهي تتخطى الحدود

الدنيوية وحدود المادة وأغراض المنفعة، ولعل هذه الميزة هي أولى وأهم ميزة تترك بصماتها على تفرعات

كثيرة تتعلق بعلم الإدارة الاستراتيجية. وتتميز كذلك باهتمامها بالفرد والجماعة فلا تغلب مصلحة المجتمع على مصلحة الفرد إلا في حدودها المضبوطة بضوابط وضعها الأصوليون والمشرعون الإسلاميون قديماً وحديثاً، ولا تغلب مصلحة الفرد على مصلحة المجتمع كما يحدث في بعض المجتمعات الغربية التي يغيب الفرد فيها أو يعطى أكثر من حجمه الطبيعي.

والإدارة في الإسلام ليست مجرد ردّ عقائدي إسلامي على نظريات الإدارة الاستراتيجية الغربية، وإنما تستمد عناصرها من التصور الإسلامي الكامل والشامل للوجود ولعلاقة الإنسان بخالقه وبخالق وهو تصور فكري واضح في رؤيته وأهدافه شامل في برامجه وتغطيته لشتى مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتربوية. واستبعاد الجانب العقائدي في التصور الإسلامي للإدارة سيؤدي إلى التبعية للتفسير الغربي، ولن يؤدي إلا لمزيد من الغموض والالتباس حولها، وما دام الأمر كذلك، فإن استنباط الفكر الإداري في الإسلام يختص به بالإضافة إلى الباحثين الإقليميين، كل من فقهاء التشريع وعلماء الفقه والسياسة والاقتصاد والاجتماع والسلوك الإنساني في الإسلام لظنفة إلى أن النهج في الإدارة الإسلامية لن يقتصر فائدته على الإداريين، وإنما أيضاً سيفيد منه المفكرين الذين تتفاعل قضايا تراث الفكر الإسلامي وتطبيقاته في حياتنا المعاصرة. (164)

وتختص الإدارة الإسلامية كذلك باهتمامها بحاجات الإنسان المادية والحيوية، ولا تقتصر على الجانب المادي البراغماتي في هذا الموضوع، وهذه الخصيصة حاضرة في كل التشريعات التي أقرها الدين الإسلامي الحنيف، واختلال التوازن بين الحاجات المادية والمعنوية سيدفع بالإنسان إلى تعليب جانب

الشهوة وتحقيق مطالب الجسد أو السقوط في شرك التصورات الخيالية والشعرية إذا ما تم تغليب الجانب الروحاني على حساب الحاجات المادية.

وتشجع الإدارة الإسلامية بالشورى وتغيب الفرد في الجماعة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وتخلق بذلك جواً مؤسسياً يقضي على كل محاولة فردية للاستئثار بالسلطة والتفرد بها، وهي بذلك واقعية في تطبيقاتها العملية، وتدفع إلى المبادرة والإبداع وتحقيق المساواة بين العاملين على اختلاف مللهم وأعرافهم، وبالتالي تُنشئ إدارة ناجحة وفعالة. وقد لخص الحيازي أبرز المبادئ التي تستند إليها لإدارة فيضوء الفكر الإسلامي منها إقامة دعائم العدل وممارسته في شتى المؤسسات. اللين ورقة التعامل مع الآخرين والابتعاد عن الغلظة. والعدو. والرعاية الذاتية في الحاز العمل. واستخدام الحكمة والموعظة الحسنة. والتركيز على شعار الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. ويعد التعاون والتواد والتراحم شعار لكل فرد نحو الأفراد الآخرين سواء كانوا في موقع القيادة أو موقع التبعية. والشورى قبل اتخاذ القرار. والعف وعن الأفراد العامل ينفي ما يرجع إلى شخصه ولا ينتقم منه لنفسه والحزن والشدة عند إلقاء القصاص. ووضع الإنسان في مكان يتناسب مع قدراته ومؤهلاته. (165)

عناصر البناء الإستراتيجي في الإدارة:

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية جهود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية

الآتية:

آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها وآلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات. وهيكل تنظيمياً يتميز بالبساطة

والفعالية. ونظماً وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج. وأفراداً تم اختيارهم بعناية، ونظماً وإجراءات ومعايير لاتخاذ قرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتطور مع تغير الأوضاع. ونظماً لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية. ونظماً للمعلومات وقنوات للاتصال الفعال. وتجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أفضل نتائج ممكنة منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة. (166)

وما سماه الدكتور السلمي بعناصر الإدارة يتداخل مع الأصول العامة للإدارة عند بعض الباحثين كهيئري فايول، تلك الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية التي هي إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية بينما تقوم بإجراءات أخرى بزيادتها، وفي كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين؛ وقنوات الاتصال التي تشكل السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر"؛ فالمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للشرفيين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

ويحدث مثل هذا التداخل عند باحثين آخرين كثر يخلطون بين الخصائص والمميزات وبين الآليات التي تتحقق بها الإدارة الاستراتيجية على سبيل المثال، وبين العناصر التي تشكل هيكل الإدارة الاستراتيجية وبين المميزات، ويمكن عدّ بعض الأصول العامة للإدارة نقداً مهمة من الآليات التي تعتمدها الإدارة الاستراتيجية للوصول إلى مبتغاها. بل إن بعض المنظرين للإدارة الإسلامية يخلطون بين مباحث القيادة السياسية وبين الإدارة الاستراتيجية للاستثمار، ويجعلون صفات القائد السياسي عين الصفات التي يجب توافرها في مدراء المؤسسات الاستثمارية وهذا خطأ كبير.

## آليات الإدارة الإستراتيجية

وهي الوسائل التي يتم بها تحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة الإستراتيجية، وأهمها: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف والتوجيه والتنسيق، والتبليغ، والتمويل، والرقابة، والتدريب.

والتخطيط الإسلامي كما عرفه البعض هو: "أسلوب عمل جماعي في منظمة يأخذ بالأسباب لموجهة توقعات مستقبلية، ويعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر، ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون"<sup>(167)</sup>. ويشكل الفهم ضرورة من ضرورات التخطيط، ويشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل لمن غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

أما عناصر المفهوم الإسلامي للتخطيط فتشتمل على:

التطبيق الكامل والصحيح للشريعة الإسلامية العرف.

- الاهتمام بمبدأ الأولويات والمشاورة.

- احترام حقوق كل من الملكيات العامة والخاصة

- وجود الجهاز الفني والإداري الكفاء الذي يصيغ الخطط الاقتصادية تبعاً لمبادئ الشريعة.<sup>(168)</sup>

وترتبط العملية الإدارية في الإسلام بوظيفة التنظيم بوصفها آلية من آليات العمل التي تعنى بإعداد

وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إدارة وكوادر بالشكل والمضمون الذي يفى باحتياجات العمل

<sup>167</sup> - البناء، فرناس عبد الباسط. 1985/1405. التخطيط، دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة. القاهرة. ط 1. ص 85.

<sup>168</sup> - الغامدي، محمد بن سعيد ناجي. 1992/1412. التخطيط للتنمية الاقتصادية وموقف الإسلام منه. رسالة دكتوراه. كلية الشريعة

والدراسات الإسلامية. جامعة أم القرى. ص 27.

والعمال، والذي يتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات الشريعة في المنظمة الإدارية الإسلامية. ويرتبط بوظيفة التنظيم تقسيم العمل بمعنى التخصص الذي يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول؛ ويد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من التفاعلات لها نفس الأهداف. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة؛ والأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي التوتر والحسائر العادلة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

أما التوظيف فعملية إدارية منبتها تزويد المنظمة بما تحتاجه من طاقة بشرية مسلمة بأسلوب يحرص على تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار، يجب أن تكون هذه الطاقة ذات كفاءة عالية تستجيب لمعايير القوة، والأمانة، والحفظ، والعلم، وتعمل على تحقيق أهداف مشروعة. ويمكن استخدام طاقة غير مسلمة ذات مهارة مهمة ومطلوبة عند الضرورة ولفترة محدودة وتحت رقابة مسبق من الإدارة للاستفادة من خبرتها اللازمة<sup>(169)</sup>. وللتوظيف خصائص منها الخضوع للمعايير الإدارية، والاختيار بين على تكافؤ الفرص وعدالة الترشيح، والاستعانة بخبرات أجنبية عند اللزوم؛ والمعايير المعتمدة في الإعلام التوظيف هي القوة، والأمانة، والحفظ، والعلم، ومهما عملية التوظيف تتضمن توصيف الوظائف، والاختبار فالاختيار والأجر، والحوافز، والتأديب، والتقاعد.<sup>(170)</sup>

<sup>169</sup>- المزجاجي، أحمد بن داود الأشعري. 2000/1421. مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة. ط1. ص 223.

<sup>170</sup>- المزجاجي، أحمد بن داود الأشعري. 2000/1421. مقدمة في الإدارة الإسلامية. ص 223 وما بعدها بتصرف وإيجاز.

ويتعلق بالتوظيف السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية. ووحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر. مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل. استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل. روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فإذ القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك. إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي لها هدف: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

وأضاف بعض الباحثين فصولاً أخرى في وسائل الإدارة الاستراتيجية مثل الخلافة، والوزارة، والإمارة والقضاء والدواوين، والحسبة، وهي بمجملها مباحث سياسية بحالها، وإضافتها إلى هذا الوسائل مخالفة كبيرة للمنهجية وابتعاد عن التخصص في هذا الموضوع الحق والشكل ليس كما يتعلق بالإدارة العامة يصلح أن يكون باباً في الإدارة الاستراتيجية. (171)

أما الرقابة فهي حسب تعريف بعض المتخصصين: "عملية متابعة دائمة تعدف أساساً إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء

171- انظر: المزجاني، أحمد بن داود الأشعري. 2000/1421. مقدمة في الإدارة الإسلامية. ص 435 وما بعدها. وأضاف غيره مباحث

أخرى متعلقة بالإدارة العامة أو إدارة التربية وما شاكلها.

و الانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسؤول عنها، ومحاسبته المحاسبة القانونية

العادلة". (172)

المنتقى المزجاجي هذا التعريف وغيره وتوصل إلى أن التعريف الأمثل هو: "الرقابة وظيفة إدارية فردية وجماعية منسجمة مع متابعة النشاط الإداري، وفحصه داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم، أو التغيير عند اللزوم، وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداءً ووسيلة وغاية، وتنفيذاً للواجب وانقياداً لأوامر الله" (173) وتقسيم الرقابة إلى ذاتية ومؤسسية وغيرها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

172- أبو سن، أحمد إبراهيم. 1984/1404. الإدارة في الإسلام. ص 120.

173- المرجاجي، أحمد بن داود الأشعري. 2000/1421. مقدمة في الإدارة الإسلامية. ص 346.