

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية
العدد (٩٢)

التخطيط الاستراتيجي
ومتطلباته الحديثة لإدارة المستقبل وتحولاته السريعة

حقوق الطبع محفوظة
يجوز الاقتباس من مادة الكتاب بشرط الإشارة إلى المصدر

الطبعة الأولى
٢٠١٤م

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب أو الجهة ولا تعبر بالضرورة عن رأي المكتب التنفيذي

المكتب التنفيذي

ص. ب ٢٦٣٠٣ المنامة - مملكة البحرين - هاتف ١٧٥٣٠٢٠٢ - فاكس - ١٧٥٣٠٧٥٣

البريد الإلكتروني: info@gcclsa.org

العنوان على شبكة الانترنت: www.gcclsa.org

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

تصدر عن
المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية ومجلس وزراء العمل
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

الإشراف العام
عقيل أحمد الجاسم

هيئة التحرير والإعداد
محمود حافظ
خليل بوهزاع
محمد الغايب
علي فيصل

العدد (٩٢) ذو الحجة ١٤٣٥هـ — الموافق أكتوبر ٢٠١٤م

المحتويات

الصفحة

١٣ تقديم المدير العام
١٥ مقدمة
١٩ الفصل الأول: مفهوم التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي
٢١ أولاً - تاريخ التخطيط الاستراتيجي
٢٢ ١ - الفلسفة الاستراتيجية في الاسلام
٢٥ ٢ - المعلومات والتخطيط الاستراتيجي في الاسلام
٢٧ ٣ - غزوة الخندق كنموذج للتخطيط الاستراتيجي
٢٨ ٤ - المشروع المائي للسيدة زبيدة زوجة هارون الرشيد
٣٠ ٥ - القلاع البيزنطية والعربية والاسلامية
٣١ ٦ - حصان طُرُوده
٣٢ ثانياً - المفهوم الحديث للاستراتيجية
٣٣ ١ - خطوات التفكير الاستراتيجي
٣٣ ٢ - مفهوم التخطيط، ومبدأ استراتيجية التخطيط
٣٤ ٣ - لماذا التخطيط الاستراتيجي وما هي مزاياه؟
٣٥ ٤ - التحضير للخطة الاستراتيجية والغاية منها
٣٧ ٥ - الغاية من التخطيط الاستراتيجي

٣٨	ثالثاً - نموذج التخطيط الاستراتيجي، المراحل العشرة.....
٤٢	رابعاً - أنواع التخطيط الاستراتيجي ومصفوته.....
٤٢	١- أنواع التخطيط الاستراتيجي.....
٤٢	٢- مصفوفة عملية التخطيط الاستراتيجي.....
	خامساً- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، وصياغة الرؤية
٤٤	والرسالة وتعريفاتهما الإجرائية.....
٤٤	١- الرؤية والرسالة.....
٤٦	٢- الأهداف الاستراتيجية.....
٤٧	٣- خصائص الأهداف الاستراتيجية.....
	٤- السياسات والبرنامج التنفيذي ومؤشرات
٤٨	الأداء.....
٤٨	سادساً- مراحل التخطيط الاستراتيجي.....
٤٨	المرحلة الأولى: تحديد الهوية المؤسسية.....
٤٨	المرحلة الثانية: تحديد الغايات الاستراتيجية.....
٤٩	المرحلة الثالثة: تحليل البيئة للمؤسسة.....
٤٩	١- البيئة الخارجية المنافسة.....
٤٩	٢- البيئة الداخلية.....
٤٩	أ- أهم مكونات البيئة الداخلية.....
	ب- تحليل البيئة، نقاط القوة والضعف والمخاطر
٥٠	والفرص.....

٥٠	البيئة الداخلية (نقاط قوة/ نقاط ضعف)، وتشمل:.....
٥٠	١- العوامل الإدارية.....
٥٠	٢- العوامل الاقتصادية.....
٥١	٣- العوامل المالية.....
٥٢	٤- العوامل البشرية.....
٥٢	٥- العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية).....
٥٤	٥- رسم خريطة المتعاملين والشركاء للمؤسسة.....
٥٥	٦- تحليل قوى بورتر.....
٥٥	المرحلة الرابعة: وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.....
٥٥	٥- المرحلة الخامسة: تحديد السياسات، والبرامج، والمشاريع، والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.....
٥٦	٦- المرحلة السادسة: تحديد مؤشرات قياس الأداء لكل هدف من الأهداف، ولكل نشاط من أنشطة البرامج، أو المشاريع.....
٥٦	٧- المرحلة السابعة: صياغة الخطة الاستراتيجية.....
٥٧	٨- المرحلة الثامنة: اعداد البرنامج التنفيذي للخطة الاستراتيجية.....
٥٨	٩- المرحلة التاسعة: مرحلة التنفيذ والتطبيق.....
٥٩	١٠- المرحلة العاشرة: مرحلة المتابعة، وقياس الأداء (التقييم)، والمراجعة، والتقويم.....
٥٩	سابعاً- مستويات الأهداف الاستراتيجية.....
٦١	ثامناً- مآزق المنظمات الإدارية العربية.....
٦٢	١- مآزق المنظمات العربية ونتائجها.....
٦٣	٢- خصائص الإدارة العربية.....

٥٣	البيئة الخارجية (الفرص/التحديات).....
٥٣	١- العوامل السياسية/القانونية.....
٥٣	٢- العوامل الاجتماعية/الثقافية والتعليمية والحضارية.....
٥٤	٣- العوامل التكنولوجية.....
٥٤	٤- التحليل التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي (PEST).....
٦٤	أ- الإدارة العربية لا تقوم على النخبة العليا كما في الغرب
٦٤	ب- إدارة الرأي المتفرد والوجه الواحد غالباً.....
٦٥	ج- ادارة القائد المطلق - الاوتقراطي.....
٦٦	د- ادارة أمرك سيدي.....
٦٦	هـ- ادارة المناكفة.....
٦٧	و- ضعف وقصور ادارة التنفيذ.....
٦٨	تاسعاً- مراحل الإدارة الاستراتيجية.....
٦٩	عاشراً- أنواع الإدارة الاستراتيجية.....
٧٠	الحادي عشر- تطبيق الاستراتيجيات.....
٧٠	١- نماذج لمكونات استراتيجية المنظمة.....
٧٠	٢- متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية.....
٧٣	الفصل الثاني: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.....
٧٥	١- مصفوفة منهجية الاعداد للخطة الاستراتيجية
٧٨	٢- خريطة المتعاملين Mind Map والخطة الاستراتيجية.....
٨١	٣- نماذج لصياغة الرؤية والرسالة لوزارات ودوائر عامة.....
٨٤	٤- نماذج لخطة استراتيجية.....

الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية كمحور للتخطيط

- الاستراتيجي ١٠١
- ١ - العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية..... ١٠٣
- ٢ - مراحل تخطيط الموارد البشرية ١١١
- ٣ - وظائف ادارة الموارد البشرية ١١٢
- ٤ - التنبؤ باحتياجات المؤسسة ١١٣
- أ- طريقة تحليل عبء العمل..... ١١٤
- ب- طريقة تحليل قوة العمل..... ١١٥
- ج- تقدير الاحتياجات بواسطة التنبؤ بالاتجاهات..... ١١٦
- د- التقدير والتنبؤ لحجم الوظائف بتحليل الانتاجية..... ١١٧
- ٥ - تحديد احتياجات المؤسسة واستقطاب التوظيف..... ١٢٠
- أ. خرائط الإحلال والتعاقب..... ١٢٠
- ب. تحليل مخزون الموارد البشرية..... ١٢١
- ج. أسواق العمالة الخارجية (للدول المستوردة للعمالة)..... ١٢٢
- د. تقدير الاحتياجات وقرار الاستقطاب..... ١٢٣
- هـ. استراتيجية اختيار، ومكافأة، وتطوير، وتفعيل المواهب البشرية..... ١٢٣

١٢٧	الفصل الرابع: الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية الشراكة.....
١٢٩	١- مفهوم الادارة الاستراتيجية ونطاق عملها.....
١٣٠	٢- القرار الاستراتيجي.....
١٣٠	أ- خصائص القرار الاستراتيجي.....
	ب- الادارة الاستراتيجية كتوائم As Fit أو توافق
١٣١Stretch Strategy
	٣- استراتيجية التطوير والمشاورة العامة: تجربة دولتي
١٣٣	المكسيك، والبرتغال.....
١٣٤	أ. شبكة المعارف المشتركة بدولة البرتغال.....
	ب. اجراءات التبسيط وسبيل القضاء على اللوائح
١٣٨	الادارية في المكسيك.....
	ج. الاجراءات عديمة الفائدة والأكثر بيروقراطية في
١٤١	المكسيك.....
١٤٤	٤- الادارة الاستراتيجية في القطاع العام.....
	٥- استراتيجية الشراكة فيما بين القطاع العام والخاص
	ومؤسسات المجتمع المدني Public-Private- Civil
١٤٦Society Partnership (PPCSP, PPP & PSP)

أ- الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.....	١٤٦
ب- أطراف الشراكة.....	١٤٧
ج- الشراكة كأسلوب من استراتيجيات الخصخصة المتقدمة.....	١٤٨
د- الأطراف في ميزان الشراكة.....	١٥١
هـ- الأدوات والتحليلات الواجب دراستها قبل اتخاذ قرار الشراكة.....	١٥٢
الفصل الخامس: القيادة الاستراتيجية وفن الإدارة.....	١٥٧
١- مفهوم القيادة الاستراتيجية.....	١٦٠
٢- أبعاد وأطر القيادة الاستراتيجية.....	١٦٤
٣- خطوات القيادة الاستراتيجية وقواعدها.....	١٦٩
أ. الخطوات الستة لاتخاذ القرار الرشيد.....	١٧٠
ب. القواعد التسعة للقائد الاستراتيجي المتمرس.....	١٧٢
٤- خصائص القائد الاستراتيجي والقرار الرشيد.....	١٧٦
٥- القيادة المتظافرة وتطوير مهاراتها.....	١٨١
٦- فن قيادة التنفيذ وعظمة القيادة.....	١٨٢
أ. دور القائد في ايجاد أفضل ما لدى العاملين؟.....	١٨٤
ب. أنماط القائد.....	١٨٥

١٩١	الفصل السادس: مقولاتُ مشاهير في فنّ القيادة الاستراتيجية...
١٩٣	١- فن القيادة الادارية للقادة.....
١٩٤	أ- رؤية القائد والتفكير الأمثل.....
١٩٧	ب- التميز والتحفيز وقيادة الإبداع.....
١٩٨	ج- تفويض السلطة وثقة القائد.....
٢٠٠	د- تحقيق الاستهداف الأمثل.....
٢٠٢	هـ- أسرار القائد الناجح.....
٢٠٣	و- صفات القائد الفاسد.....
٢٠٥	٢- خلاصة كتاب الطريق إلى مكة The MECCA Factor
٢٠٩	٣- خلاصة كتاب ابدأ من النهاية Start at the End
٢١٤	٤- خلاصة كتيب التحفيز: قوة الهدف أمام التحديات.....
٢١٨	المراجع.....

* * *

تقديم المدير العام

تنفيذاً للقرار الصادر عن مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، نظم المكتب التنفيذي وبالتعاون والتنسيق مع وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين ورشة العمل التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي لبناء قدرات المسؤولين في وزارات الشؤون الاجتماعية خلال الفترة من ١٢ - ١٣ فبراير ٢٠١٤م في مدينة المنامة.

استهدفت الورشة تنمية المهارات الإدارية في التعامل مع المستقبل من خلال تقنيات التفكير الاستراتيجي وأصوله الحديثة وتنمية القدرة على رسم الخطط والاستراتيجيات لإدارات العمل ووضع الأهداف المستقبلية المتوافقة مع معطيات العمل الاجتماعي في وزارات الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون.

يقوم محتوى هذا الكتاب على الأوراق العلمية والتدريبية التي أعدت للورشة التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي، ولقد قام المشرف العلمي وخبير الورشة بتحرير المادة العلمية التي توفرت له وإعادة صياغتها في ضوء المناقشات التي دارت في جلسات عمل الورشة وما انتهت اليه، حيث جاءت هذه المادة وفق منظور تحليلي في الفصول الستة التي اشتمل عليها الكتاب والتي تمثل في مجموعها منطقاً متماسكاً في خطوات متسلسلة تحيط بأبعاد التخطيط الاستراتيجي ومكوناته وأأسسه.

فقد خصص الفصل الأول للتعرف على مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، بينما تناول الفصل الثاني لشرح تفصيلي لمنهجية اعداد الخطة الاستراتيجية، أما الفصل الثالث فإنه يستعرض العوامل

المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية مع تطبيقات. في حين عالج الفصل الرابع الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية الشراكة فيما بين القطاع العام والقطاع الخاص وقطاع مؤسسات المجتمع المدني، واستعرض الفصل الخامس مهارات فن القيادة الإدارية للقيادة، وأخيراً ركز الفصل السادس على عرض خلاصة تجارب مشاهير في فن القيادة الاستراتيجية.

واذ يعتنم المكتب التنفيذي هذه الفرصة للإعراب عن وافر شكره وتقديره لدعم ومساندة وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين على كريم استضافتها لأعمال الورشة التدريبية، وللجهات المعنية في الدول الأعضاء، والشكر موصول للدكتور راضي العتوم، المشرف العلمي والخبير المدرب في الورشة على اسهامه وجهوده القيمة وتعاونيه الصادق مع المكتب في إعادة إنتاج أوراق العمل لتكون مادة علمية ومعرفية محكمة في التخطيط الاستراتيجي، كما أن الشكر موصول لجميع دول مجلس التعاون الذين أوفدوا مندوبيهم للمشاركة في أعمال الورشة ونسأل المولى العلي القدير أن يوفق الجميع لما فيه نهضة وتقدم مجتمعاتنا العربية في دول مجلس التعاون نحو الخير والاصلاح.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

مدير عام المكتب التنفيذي
عقيل أحمد الجاسم

المنامة : ذو الحجة ١٤٣٥ هـ
الموافق: أكتوبر ٢٠١٤ م

* * *

التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته المدنية لإدارة المستقبل وتحولاته السريعة

المقدمة:

يأتي هذا الكتاب في الوقت الذي نحتاج فيه الى الكثير من التركيز والاهتمام على إعداد الاستراتيجيات والخطط التنوية لمؤسساتنا العامة في الدولة، فما أوجنا الى بناء خطط راسخة Vested Plans تقوم على الواقعية والموضوعية في الطرح، وتتطلع الى المستقبل بنظرة ثاقبة ملؤها التفاؤل والأمل، ويحدوها الإدراك المعرفي اللازم لتحقيق ما تصبو اليه مؤسساتنا، ودوائرنا، ووزاراتنا، وشركاتنا المساهمة العامة في دولنا العربية.

ومما لا شك فيه، أن اعداد الخطط الراسخة ينبغي أن يُرافقهُ، إعدادُ الانسان، والموظف، والعامل بكل مكان في أجهزة الدولة المختلفة. فالانسان هو صانع التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، فهو صانع الحضارة والعمران. والانسان هو هدف التنمية، وغايتها.

ولضمان تحقيق الغايتين في آن معا، ولضمان قيادة مؤسسات الدولة بكل حكمة، وجدارة، ونجاح، كان لا بدّ من الاهتمام الحيويّ بدور القيادات الادارية العليا، وبدور القائد على وجه الخصوص. فالقائد هو الموجه لأشعة السفينة، فيقودها الى شط الأمان، أو الى الترهل والتراجع. والقائد هو المُحفّز للطاقات وللمواهب البشرية التي ستنقل بالسفينة عبر البحار والمحيطات، فالقائد إما يُحبّط ويثبّط عزائم تلك الطاقات، وإما يطلق لها العنان للتفكير، وللإبداع، والوصول الى التميّز.

والقائد هو الذي يعظمُ ثروة المؤسسات، والدوائر، والشركات، وبالتالي ثروة الدولة، وهو الذي يتراجعُ بها، ويهلكها بالنفقات، وبالديون، وبالأعباء الإدارية المختلفة. وبالتالي، لا ينجزُ التنمية المنشودة، وإنما ينتجُ التخلف والتدهور لمؤسسات الدولة.

ويأتي هذا الكتاب في ستة فصول، يبحثُ الفصلُ الأول؛ مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وفحواه، ومنطلقاته، ويؤرخُ لفلسفة الاستراتيجية وتخطيطها. كما يتناول مراحل التخطيط، وأنواعه، ويستعرضُ مأزق المنظمات العربية ونتائجها الإدارية، ثم مراحل الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها.

أما الفصلُ الثاني، فيتناولُ منهجيةَ الإعدادِ للخطة الاستراتيجية، ويطبقُ نماذجَ لصياغة الرؤية والرسالة لوزارات ودوائر عامة.

والفصلُ الثالث، يستعرضُ تخطيطُ الموارد البشرية، ومراحلها، ووظائفها، وطرق التنبؤ بها، وتحديد احتياجاتها.

ويبحثُ الفصلُ الرابعُ بالإدارة الاستراتيجية، وبإستراتيجية الشراكة مع الغير، وخصائص القرار الاستراتيجي، كما يتناولُ تجاربَ عالمية ناجحة في الإدارة الاستراتيجية؛ فتمَّ استعراضُ خلاصة تجارب دولتي المكسيك والبرتغال اللتان حازتا على جوائز الأمم المتحدة للإدارة في السنوات الثلاثة الأخيرة.

ويأتي الفصلُ الخامسُ لبحثِ وتحليل استراتيجية القيادة وفنِّ الإدارة للقادة، فتناولُ الخطوات الستة لاتخاذ القرار الرشيد، والقواعد التسعة

للقائد الاستراتيجي المتمرس، وخصائص القائد الاستراتيجي، وفن قيادة التنفيذ وعظمة القيادة، وأنماط القائد و مفاتيح النجاح للقيادة.

وأخيراً، جاء الفصل السادس مُعرجاً على مقولات مشاهير في فن القيادة الاستراتيجية، كما استعرض خلاصات كتب في الإدارة الاستراتيجية، فتم تناول: رؤية القائد والتفكير الأمثل، والتميز والتحفيز وقيادة الإبداع، وتفويض السلطة وثقة القائد، وإسرار القائد الناجح، وصفات القائد الفاسد. وأخيراً، استعرض الفصل خلاصة لثلاثة كتب هي:

- الطريق إلى مكة The MECCA Factor
- ابدأ من النهاية Start at the End
- التحفيز: قوة الهدف أمام التحديات.

آمل أن الله الإفادة ما أمكن مما جاء بفصول هذا الكتاب، وبخلاصات الكتب الثلاثة فيه، وأن تكون الإفادة كبيرة من مقولات المشاهير وخبراتهم في الحياة والتميز.

د. راضي العتوم
مدير عام المعهد العام للإدارة

الفصل الأول

مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

أولاً - تاريخ التخطيط الاستراتيجي:

تُصوِّرُ لنا المراجعُ الغربيةُ، والانجليزيةُ بشكل خاص أن الاستراتيجية كفن هو وليد الحضارة الحديثة، والغربية خصوصاً. ولو أمعنا النظر قليلاً في حضارتنا الإسلامية والعربية، وما قبلهما لوجدنا الدلائل الشاهدة والقاطعة على فنون التخطيط الاستراتيجي، وابداعات القادة، ومن اليهم في رسم الاستراتيجيات، وتنفيذها بدقة وعناية فائقتين.

وقد زخرَ التاريخُ القديم والحديثُ بالعديد من الشواهد على تنفيذ خطط استراتيجية عميقة الرؤية والرسالة للمستقبل آنذاك، ولا أدل على ذلك من القلاع، والحصون التي شيدها القادة الاستراتيجيون في عصورهم وفي كل الحضارات، والامبراطوريات التي سادت فترات من الزمن، فكل عصر وحضارة سادته أمجاد أثبتتها الآثارُ الشاهدُ معظمها حتى عصرنا هذا.

والأمثلة على تلك الحضارات كثيرة جداً، سواء حضارات الشرق، أو الغرب، ولكن هنا نودّ ايراد أمثلة لتلك الحصون والقلاع في التاريخ العربي، والإسلامي، وما قبل الإسلام في منطقتنا العربية (<http://ar.wikipedia.org/wiki>)، وكما يلي:

❖ **القلاع والحصون قبل الإسلام، ومن الأمثلة عليها:** قلعة تبوك الأثرية التي يرجع تاريخها إلى حوالي ٣٥٠٠ سنة قبل الميلاد، وقلعة مارد في دومة الجندل، وقلعة اعيرف في مدينة

حائل، وقلعة تاروت بالقطيف، وقلعة زعبل بالجوف، وقلعة القطيف. ومن الحصون، حصون خيبر.

❖ القلاع والحصون في فجر الاسلام، ومن الأمثلة عليها:

✕ حصون بنو قريظة، وحصون خيبر منقسمة إلى شطرين وهي: حصون (النطاة)، وحصن ناعم، وحصن الصَّعْب بن معاذ، وحصن قلعة الزبير، وحصون (الشَّق)، وحصن أبي، وحصن النَّزَار.

والشطر الثاني، وفيه ثلاثة حصون هي: حصن القمُوص، وحصن الوَطِيح، وحصن السُّلَّام.

✕ وفي خيبر حصون وقلاع هي: حصون بنو قينقاع، وقصور وادي العقيق، وتضم: قصر سعد بن أبي وقاص، وقصر عروة، وقصر سكينه بنت الحسين وغيرها.

١ - الفلسفة الاستراتيجية في الاسلام:

ومما تجدرُّ الإشارةُ اليه، أن الابداعَ برزَ في منهجيتي التخطيط، والتنفيذ؛ وبعبارة أخرى، برع المسلمون في استراتيجية التخطيط، وفي استراتيجية التنفيذ على حدٍّ سواء. ولعل الشواهد على ذلك كثيرة جداً، ويصعب حصرها، فوصول الفتوحات الاسلامية الى أواسط آسيا، وأوروبا، والانفتاح على العالم، وازدهار العلم والمعرفة، والتقدم في علوم الفلك، والطب، والهندسة، والاقتصاد،

والاجتماع، والتعليم، وغيره ليعدّ أكبر دليل على القدرات الاستراتيجية، والتصميم على الانجاز الحقيقي.

وما يؤكد السباق الحضاري الكبير للمسلمين مقارنة بالغرب والشرق هو ظهور المدارس الإسلامية للعلوم كافة قبل المدارس الانجليزية والفرنسية بما لا يقل عن اربعماية سنة، فقد ألف ابن خلدون مقدمته في عام ١٣٧٩ م ، حيث عاش في الفترة ١٣٣٢-١٤٠٦م (<http://www.alukah.net/Culture/>).

بالمقارنة، فان المدارس الفيزوقراطية، والتجارية، والكلاسيكية قد ظهرت في الفترة ١٦٩٤-١٧٧٤ م، وامتدت الى ١٧٨١م، وقد كان الطبيب كيناي Francois Quesnay هو مهندس ومؤسس المدرسة الفيزوقراطية في الاقتصاد، والذي شبّه الاقتصاد في الدولة بالدورة الدموية بجسم الانسان، فأسس الجداول الاقتصادية التي سميت فيما بعد بالمدخلات والمخرجات. وقد تصدر الحركة العلمية كل من آن، وروبيرت، وتورغوت -Anne-Robert- Jacques Turgot للفترة (1727-1781) ، وتلاههم ما سموه الانجليز أبو الاقتصاد وهو آدم سميث Adam Smith في أواخر القرن الثامن عشر، ومما تجدر الإشارة اليه، أن العلوم بهذه المدارس قد بدأت بالفلسفة، ثم بالسياسة، فالاجتماع، وبعدها انبثقت علوم الاقتصاد، فالادارة، والمحاسبة، والمالية وغيرها (Op.Cit).

وكدليل على التقدم الاسلامي في الفلسفة، والاجتماع، ثم الاقتصاد على الغرب آنذن، موقف ابن خلدون من الكثير من القضايا الاقتصادية، والسياسية، فقد أكد في مقدمته، وعلى سبيل المثال لا الحصر، على أن الزكاة؛ التي جعلها حقا واجبا لا إحسانا ومنذ

بدء التشريع الاسلامي. ولعلّ هذا ما اعترف به الاستاذ "دانييل جيرج" في " أن المجتمع الغربي لم يعترف بحق الفقراء في أموال الأغنياء إلا في بداية القرن السابع عشر الميلادي، عندما أصدرت ملكة بريطانيا قانوناً أسمته "قانون الفقراء".

(<http://www.alukah.net/Culture/0/19877>).

لذا فالحقيقة البائنة، أن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الإسلامية، وتجلت تلك الحقيقة بالقرآن الكريم، وبالسنة النبوية، وبأفعال الصحابة، والقادة. ونورد هنا أمثلة متواضعة للتمعن والادراك، والاثبات القاطع، وهي:

- ◆ آيات القرآن الكريم، فقال تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ" (سورة الأنفال: ٦٠)، وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادات الإسلامية بالتخطيط والاستعداد لمواجهة المستقبل، سواء من قدرة علمية، أو عسكرية.
- ◆ وقوله تعالى: "لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا" (سورة المائدة: ٤٨).
- ◆ وقول رسول الله عليه السلام: "... ثم قال والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرّمات الله إلا أعطيتهم إيّاها...، فإن هذا قد عرض لكم خطة رُشدٍ، اقبلوها ودعوني آتية..." (البخاري: ٩٧٥).
- ◆ وقوله عليه السلام لأبي بكر: "ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكفون الناس" (مسلم: ٤٣٥).
- ◆ كما أن حادثة الهجرة من مكة الى المدينة للرسول وصحبة أكبر دليل على رسم الاستراتيجية والتخطيط السليم.

٢ - المعلومات والتخطيط الاستراتيجي في الاسلام:

وقد كان للتخطيط مرتكزات أساس اعتمدها المسلمون، فالتخطيط يبنى على المعلومات الدقيقة والكاملة، وقد استقى ذلك المسلمون من القرآن الكريم؛ حيث أول من تحدّث عن الاحصاء وأهميته، ودوره، ويظهر ذلك من الثوابت التالية:

- ♦ بقوله تعالى: " وكلّ شيء أحصيناه كتابا " (سورة النبأ ٧٨).
- ♦ وقوله تعالى: " وكل شيء أحصيناه في إمام مبين " (سورة يس ٣٦).

وتجلّى استشراف الرسول عليه الصلاة والسلام لقدراته التخطيطية، واستراتيجياته التنفيذية من القرآن الكريم، والوحي المنزل عليه، فعند فتح مكة وزع عليه السلام قادة الجيش لكي يدخل كل واحد من جهة معيّنة، فانتصر المسلمون بدقة وحنكة الخطة الاستراتيجية المتبعة (محمد العامري، <http://sst5.com/readArticle.aspx?>).

وعودة لما قبل التاريخ الاسلامي من حيث التطبيق الاستراتيجي، فقد زودنا القرآن الكريم بأعظم قصّة في التخطيط الاستراتيجي، وهنا لامس التخطيط الاستراتيجي الموازنة العامة؛ أي التخطيط المالي المبني على الاقتصاد الحقيقي.

فعندما سؤل سيدنا يوسف عليه السلام في رؤيا صاحباه بالسجن بقوله تعالى "إني أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات " (سورة يوسف ٤٣-٤٩)، وطلبا

منه أن يفتيهما، فقال سيدنا يوسف على لسان ربنا عز وجل، بقوله تعالى: "(تَزِرْ عَوْنَ سَبْعِ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ" (سورة يوسف ٤٣-٤٩).

هذه الخطة الاستراتيجية لها أبعاد كثيرة، تأتي أهمها في التصور لما يجب أن يكون عليه المستقبل، وما ينبغي فعله، وتنفيذه لتجنب المشكلة التي تمّ التنبؤ بها؛ والتعبير الاستراتيجي الحديث، نقول أنه تمّ التنبؤ بالمشكلة، وصياغة الرؤية والرسالة، ومن ثمّ وضع التوجهات والأهداف الاستراتيجية، وتحليل مكامن الطاقات للموارد، ووضع الخطة التنفيذية، والبدء بالتنفيذ السليم والدقيق الهادف لتحقيق الغاية والأهداف العامة (Be Proactive).

ونقول هنا، أنه بهكذا توجه، وبهذا العمق والادراك للمستقبل، فإن سيدنا يوسف عليه السلام قد أرسى قواعد للتنبؤ بالمشكلات، ولرسم الخطط لتفاديها، أو للتخفيف من آثارها السلبية عند وقوعها؛ أي ما يُعرف اليوم بالاصطلاح Prediction and Mitigation of Risks؛ أي التنبؤ بالمخاطر والتفادي لها ما أمكن.

وفي الواقع، فقد قدّم أحد الخبراء تفسيراً عميقاً، ومميزاً للاعجاز العلمي بسورة يوسف من هذه القصة بالتخطيط واعداد الموازنات، كما أسماها، فأسهب عمقا وتحليلا بقوله أن سيدنا يوسف عليه السلام قد قدّم مشروعا من ثلاث مراحل (خلف الوردات، الاعجاز العلمي في التخطيط الاستراتيجي واعداد الموازنات، ٢٠١٢م

(<http://quran-m.com/container2.php?>)

وقد جاءت هذه المراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تستمر سبع سنوات، حيث حدد عليه السلام معالمها بالآتي:

خطة الإنتاج: (تَزْرَعُونَ)، ومدة الإنتاج: (سَبْعَ سِنِينَ)، ومستوى الإنتاج: (دَابًّا) عملاً متواصلًا، وزيادة المدخرات: (فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ)، وتقييد الاستهلاك: (إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ).

المرحلة الثانية: تستمر سبع سنوات ومعالمها: تقييد وتنظيم الاستهلاك (ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ)، والاستعداد لإعادة الاستثمار: (إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ)؛ أي البذور التي ينبغي أن تحافظوا عليها. المرحلة الثالثة: (ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ)، أي يبذرون ما احتفظوا به في سنبله من قبل سبع سنين.

٣- غزوة الخندق كنموذج للتخطيط الاستراتيجي:

في آذار عام ٦٢٧ م (شوال، الخامس للهجرة) تجمعت الأحزاب لغزو المسلمين بالمدينة المنورة، والقضاء على المسلمين والدولة الإسلامية، وقد حشد الكفار عشرة آلاف مقاتل، في حين حشد المسلمون ثلاثة آلاف مقاتل بقيادة الرسول عليه الصلاة والسلام (<http://ar.wikipedia.org/wiki>).

عمل المسلمون على مراقبة وتتبع تحركات الأحزاب، ومتابعة حركات اليهود منذ خروجهم من خيبر باتجاه مكة. ولهذه المعلومات شرع الرسول باتخاذ الإجراءات الدفاعية اللازمة، ودعا القادة وأصحاب الرأي لمناقشة الوضع، فأشار سلمان الفارسي على الرسول بحفر خندق حول المدينة، إذ قال سلمان: «يا رسول الله، إنا إذا كنا بأرض فارس وتخوفنا الخيل، خندقنا علينا، فهل لك يا رسول الله أن تخندق؟»، فأعجب الرسول والقادة الرأي فقال المهاجرون والأنصار بعد هذا الرأي: "سلمان منا"، فقال الرسول: "سلمان منا أهل البيت".

وبعد المشاورة واستقرار الرأي على حفر الخندق، ذهب الرسول هو وبعض أصحابه لتحديد مكانه، واختار مكاناً تتوافر فيه الحماية للجيش، فكانت خطة حفر الخندق متقدمة بالنسبة للعرب آنذاك، فانتهصر المسلمون بعد فشل المشركين في حصار المدينة وقتل جيشها.

٤ - المشروع المائي للسيدة زبيدة زوجة هارون الرشيد:

ومن التاريخ الاسلامي، نجد الكثير من أفعال العظماء، وبراعتهم في التخطيط، والتنفيذ، وتوظيف كافة الطاقات الممكنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن هذه الأفعال التجربة الكبرى للأميرة "زبيدة" زوجة هارون الرشيد، وابنة جعفر بن أبي المنصور، والمولودة عام ١٤٥ هـ، فكانت مثالا للمرأة المسلمة في القيادة والتخطيط الاستراتيجي، حيث خططت لأول مشروع مائي في التاريخ.

(أسماء أبو شال، قصة الأميرة زبيدة زوجة هارون الرشيد
ومشروعها المائي العظيم،
[.http://www.isegs.com/forum/showthread.php?](http://www.isegs.com/forum/showthread.php?))

فعندما خرجت السيدة زبيد بنت جعفر المنصور مع زوجها الى
الحج من بغداد إلى مكة المكرمة لفت انتباهها أن الحاج
يحتاجون إلى الماء ولا يجدوه في رحلتهم، من هنا ساورتها فكرة
بناء مشروع يخدم الحاج عن طريق عمل مجرى لنهر فيه عيون
من الماء تمتد من العراق إلى مكة المكرمة لسقاية الحجيج.
وعندما طرحت الفكرة كانت، في حينها، أقرب إلى الخيال من
الواقع، ولكنها عقدت العزم، فاتخذت قراراً ببناء عيون الماء،
وجمعت المهندسين، والعمال، والقياديين، ويقال أن عدد القائمين
على هندسته وتنفيذه بلغ حوالي ألف شخص، وطلبت منهم بناء
العيون مهما بلغت تكلفتها قائلة : "ولو كلفني هذا المشروع كل
ضربة فأس بدينار .. فإني مُقدمةٌ عليه"، ولتنفيذ ذلك، عملت مسحا
شاملا للحاجة من العيون لتغذية القناة ولكامل المسافة، فتبين لها
أنها بحاجة إلى عشرين عينا من بغداد إلى مكة، فأمرت بحفر
العيون، وربطها بالقناة من جهتي اليمين والشمال لاستدامة التغذية
للقناة على طول الطريق، وذلك للحفاظ عليه من عوامل الانجراف
أو الانسداد الطبيعية. كما عمل المهندسون على الحفاظ على بقاء
الماء باردا، وضمان عدم تبخره وذلك بتغطية القناة كاملة، وقد تمّ
عمل فتحات عند كل مسافة مناسبة لاستخدام الحجيج لغاية
الشرب، أو الوضوء أو سقاية راحلاتهم.

وعلى هذا المشروع، أنفقت من مالها ما يقدر بمليون وسبعمائة
ألف مثقال ذهب، وهذا المشروع الضخم لم يكن ليتّم لولا دعم

ومساندة أمير المؤمنين هارون الرشيد (أسماء أبو شال، المصدر السابق

<http://www.isegs.com/forum/showthread.php?>

٥- القلاع البيزنطية والعربية والاسلامية:

تعكس القلاع والحصون الأثرية الموجودة في البلاد العربية والاسلامية مدى العمق الاستراتيجي الذي وصلت اليه تلك الحضارات، وفيما يلي ايجاز محدود كأتملة:

✕ **القلاع في سوريا**، يوجد في سوريا ٨٣ قلعة وحصن وأهمها قلعة حلب، وتعود هذه الحصون والقلاع الى حضارات الاغريق، والبيزنطيين، والمماليك، والأيوبيين. وقلعة تدمر، وكانت مملكة في القرن الأول قبل الميلاد، وتحمل طابع الإغريق، والرومان.

✕ **القلاع في الأردن**، وأهمها البتراء، حيث بنى العرب الأنباط البتراء عام ٣١٢ ق.م كعاصمة لمملكة الأنباط، تشتهر بعمارته المنحوتة بالصخور ونظام قنوات جر المياه القديمة. وقد سُميت قديما بـ "المدينة الوردية" نسبة لألوان صخورها الملثوية؛ وهي مدينة محفورة في الصخر، ومختبئة خلف حاجز منيع من الجبال المتراسة التي بالكاد يسهل اختراقها.

ومن الشواهد الاسلامية، قلعة عجلون، أو قلعة صلاح الدين، التي بناها القائد "عزالدين أسامة" بأمر من صلاح الدين الأيوبي ابن اخيه، واحد قادته سنة ١١٨٤م لتكون نقطة ارتكاز لحماية

المنطقة والحفاظ على خطوط المواصلات وطرق الحج بين بلاد الشام والحجاز.

ومن المعالم كذلك، قلعة الكرك، وهي قلعة حصينة بناها الصليبيون في الأردن أثناء الحروب الصليبية على بلاد الشام في القرن الثاني عشر للميلاد لتأمين احتلالهم للقدس ومحيطها ولتكون نقطة اتصال إستراتيجية متوسطة بين الأخيرة وقلعة الشوبك بالأردن، ويعود تاريخ إنشائها إلى عصر المؤابيين عام ٨٦٠ ق.م.

٦- حصان طُرواده Trojan Horse

تعدّ استراتيجية حصان طرواده من أعظم الاستراتيجيات في التاريخ العسكري، ومن أساطير الحروب ، فقد ازدهرت طرواده (الاناضول/تركيا) في الألف الثالث قبل الميلاد (<http://ar.wikipedia.org/wiki>).

فبعد حصار الإغريق لطروادة ولمدة عشر سنوات، ابتكروا استراتيجية متميزة في الابداع والدهاء العسكري، حيث أعدوا حصاناً خشبياً ضخماً أجوفاً بناه "إبيوس" وملاه بالمحاربين الإغريق بقيادة " أوديسيوس"، أما بقية الجيش فظهر كأنه رحل بينما كان يختبئ وراء تيندوس، وقبِل الطرواديون الحصان على أنه عرضُ سلام.

وقد احتفل الطرواديون برفع الحصار، وعندما خرج المحاربون الإغريق من الحصان الى المدينة ليلاً، أسرعوا الى فتح بوابات المدينة للسماح لبقية الجيش بدخولها، فتم احتلالها ونهب كل ما فيها.

ثانياً- المفهوم الحديث للاستراتيجية:

أُشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategos والتي تعنى علم الجنرال، فهو مصطلح عسكري يعبر عن الشمولية في التفكير والتصرف، والنظرة الواسعة بعيدة المدى.

وقد كان أول من أهتم بالإدارة الاستراتيجية من علماء الإدارة المعاصرين في أبحاثه الادارية أستاذ التاريخ الاداري في جامعة هارفارد الأمريكية "ألفريد شاندلر" حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام ١٩٦٢م "الهيكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا"، حيث خرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور، مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسى على الاستراتيجية.

وتعبر ماهية الاستراتيجية Strategy Theme عن مجموعة من الأمور تشمل:

- ❖ منهجية أو أسلوب العمل.
- ❖ الخطة الشاملة لتحقيق الأهداف.
- ❖ الإطار العام الذي يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.

- ❖ الإطار العام الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة.
- ❖ المنصة وقاعدة الانطلاق Platform التي تبرز من خلالها الأهداف الاستراتيجية.

١- خطوات التفكير الاستراتيجي:

تبدأ خطوات التفكير الاستراتيجي بتحليل وتفحص الآتي:

- ✕ الواقع الحالي للمنظمة.
- ✕ رسم وتخطيط الوضع المستهدف.
- ✕ تحليل الفجوة فيما بين الوضع القائم والوضع المستهدف.
- ✕ التفكير بصياغة الخطة الاستراتيجية.

٢- مفهوم التخطيط، ومبدأ استراتيجية التخطيط Strategic Code

تقسّم العملية الادارية إلى أربع عمليات تشكل معاً الادارة المتكاملة، وتأتي هذه العملية على النحو التالي:

Planning	١. التخطيط
Organizing	٢. التنظيم
Leading	٣. القيادة
Controlling	٤. الرقابة أو التحكم

ويتمحور مفهوم التخطيط بشكل عام، وعملية اتخاذ القرارات لتحديد اتجاه المستقبل في الاجابة عن أسئلة ثلاثة تتبلور بالآتي:

١. أين نحن الآن؟ Where we are ?
٢. أين نريد أن نصل؟ Where we want to be?
٣. كيف نصل الى ما نريد؟ How can we reach our aim ?

وبالتالي، فإن التخطيط كمفهوم تطبيقي يعني اختيار وربط المعرفة، والحقائق، والتصورات، والافتراضات المتعلقة بالمستقبل؛ وذلك من أجل اعطاء رؤية سليمة، وتحقيق للنتائج المرجوة، وللنشاطات المتتابعة الضرورية لبلوغ تلك النتائج، وتحديد، وتجهيز، والافادة الكاملة، وعلى أرض الواقع Deploy من كافة القدرات، والجهود الواجب بذلها من أجل تحقيق الغاية والأهداف.

وبهذا، فإن عناصر التخطيط تتمحور حول ما يلي:

- وجود هدف استراتيجي، أو أهداف تنفيذية واضحة ومبلورة.
- اختيار الوسائل والأدوات، والموارد لتحقيق الأهداف.
- وضع المعايير والضوابط للتأكد من جودة وسائل تحقيق الأهداف؛ أي وضع مقاييس للأداء، وتقييم الانجازات.
- تصويب، وتقويم مواطن الخلل، والضعف، والقصور التي ظهرت بمراحل التنفيذ.

٣- لماذا التخطيط الاستراتيجي وما هي مزاياه؟

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من الأمور، أهمها:

- وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، وضوح الطريق الى الأمام
.Clear Vision
- الاستخدام الأمثل للموارد وللامكانيات Optimal
.Utilization of Resources
- التنسيق وتحقيق التكامل، أي التأكد من تظافر الجهود لكافة
الطاقات Coordination and Integration;
.Collaboration
- تحديد الأولويات بما يتفق والاحتياجات Set priorities
- السيطرة على مشاكل التنفيذ Stepwise controlling
- والتنبؤ بالمخاطر بهدف تخفيف آثارها السلبية إن وقعت، أو
المحاولة ما أمكن لتفادي وقوعها Predict and Mitigate
.potential risks

لذا فان نظرة قيادة المؤسسة الى التخطيط الاستراتيجي كمبدأ
استراتيجي بحد ذاته يعدّ حجر الزاوية في الادارة الاستراتيجية
للمؤسسة.

٤ - التحضير للخطّة الاستراتيجية والغاية منها:

يمكن صياغة عملية التخطيط الاستراتيجي كمنظومة لاستراتيجية
القيادة ذاتها، فهي تعبّر عن التطلع الى مستقبل أكثر ازدهاراً، والى
جدارة في تحقيق الذات للوجود المؤسسي. ولذلك تحتاج الى
قرارات ذات أثر مستقبلي، والتناغم مع عمليات مستمرة ومتغيرة
نابعة من فلسفة ادارية، ومرتكزة إلى نظم متكاملة للهياكل
التنظيمية، وللموازنات، وللبرامج الواجب تنفيذها، وللاجراءات

متكاملة، ومتناسقة من العمل مدركة للطرق المؤدية الى النجاح
.Aware of the means of success

ولتكون ادارة المؤسسات على هذا القدر من الوعي، والفهم،
والادراك ينبغي لها التفكير ملياً بالتحضير للخطوة الاستراتيجية
لتشمل خطوات رصينة Vested Plans من أجل بلورة الخطوة
المأمولة، والتي تأتي فيما يلي:

- ✚ تحديد الأهداف بعيدة المدى؛ وهذا ينبثق من تصميم مستقبل مرغوب به يتطلع اليه ذوو النظرة الثاقبة.
- ✚ رسم الخطط الكفيلة بالوصول الى هذه الأهداف؛ وهنا ينبغي صياغة وقرار الخطط التنفيذية للاستراتيجية.
- ✚ تخصيص الموارد المتاحة والممكنة؛ وتشمل الموارد البشرية، والموارد المالية، والتكنولوجيا للمعلومات، وللأجهزة والمعدات.
- ✚ الادراك العميق للفرص والمخاطر بتحليل بيئة العمل الداخلية، والخارجية.
- ✚ التركيز أكثر على مواطن القوة، بهدف تعزيزها ما أمكن، وعدم إعطاء اهتمام كبير لتحليل مواطن الضعف، واصلاحها. وبذلك تصبح مواطن القوة، أكبر مقارنة بمواطن الضعف.
- ✚ التركيز الكبير على الفرص المحتملة، والتي من الممكن الاستفادة منها، وهذا ما يحقق استراتيجية النمو، والتطور، والتغلل بالسوق، والحصول على حصة أكبر فيه More market penetration. وهنا اذ نتحدث عن القطاع العام، فان التركيز على الفرص يجعل مؤسساتنا أكثر وجوداً في

سوق الخدمات التي نقدمها؛ أي نحقق رضا أكثر للفئات المستهدفة، وبالتالي رضا اجتماعي أفضل، وهذا ما تهدف إليه القطاعات الحكومية والعامة دائماً.

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد صورة المنظمة الذهنية (رؤيتها) لما ستكون عليه في المستقبل، وتحديد إجراءات تحقيقها (رسالتها) وصولاً لغايتها (Goal)، وبالتالي فهو محاكاة فيما بين ما يجب أن تفعله المنظمة ؟ وماذا تستطيع أن تفعله المنظمة في المستقبل القريب والمتوسط والبعيد؟

٥- الغاية من التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي ميزات كبيرة تتبع من الغاية منه، والتي تتمثل بالآتي:

(١) تدعيم المركز التنافسي Core Competency فما من شك بأن الجدارة التنافسية للمؤسسات، وللشركات هي حجر الزاوية الذي يكرّس وجودها، واستمرارها.

(٢) التخصيص الفعّال للموارد والإمكانيات Rational utilization of resources وليس الاستغلال للموارد Resources exploitation، إذ أن الاستغلال للموارد كمفهوم لا يتوافق والتنمية المستدامة.

(٣) القدرة على إحداث التغيير Ability to have an actual improvement/ Positive change.

٤) وضوح الرؤية المستقبلية Clarify the Way Ahead .

٥) الوصول بالمؤسسة إلى التميز / المؤسسة المتميزة
.Excellence

والوصول الى التميز ينبغي أن لا يكون الهدف، وإنما تقديم العمل من قناعة، وإيمان تامين من أن السلوك التنظيمي، وطرق اجراءات العمل، وأساليبه، وأطره تتم وفقاً لمنهجيات سليمة، واقعية، ودقيقة. كما أن من الأهمية الحرص على النجاح في التنفيذ السليم، وبالتالي تتوالى عمليات الانجاز بكل دقة متطلعة الى تحقيق الأهداف المرسومة، ووصولاً الى تحقيق الرسالة والرؤية للمؤسسة.

ثالثاً: نموذج التخطيط الاستراتيجي؛ المراحل العشرة:

يقوم نموذج التخطيط الاستراتيجي على مراحل وخطوات عشرة، وهنا ينبغي التأكيد على عدم اتخاذ القرارات لأي من هذه بصورة فردية من قبل أي صاحب قرار مها كانت مرتبته؛ فالقرارات الناجحة تأتي من توافق أصحاب الرأي والمشورة الفنية عليها مع أصحاب القرار، كما أن التخطيط ليس عملاً فردياً يقوم به شخص واحد، وبالتالي فإن كافة هذه المراحل يجب أن يتم اعدادها، ومراجعتها، واعتمادها من قبل لجان مختصة تشكل لهذه الغاية.

أما مسؤولية الاقرار لهذه المراحل، فتكون من الادارة العليا بالمؤسسة أو بالوزارة؛ كالوزير مثلاً، أو رئيس مجلس الادارة، أو رئيس الهيئة التنفيذية، وهكذا. وعليه يمكن ايجاز المراحل العشرة للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تحديد الهوية المؤسسية

وهنا ينبغي تحديد الاتجاه الاستراتيجي للوزارة أو للمؤسسة أو للشركة؛ أي تحديد وصياغة الرؤية، والرسالة، والقيم الجوهرية.

وهنا تعمل الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات الوسطى، ومع المتعاملين كافة، وخاصة الشركاء الاستراتيجيين من أجل التوافق على الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة. فهذه ليست رؤية القائد أو الوزير أو صاحب القرار وحده، وإنما تستخلص من كافة الأطراف المذكورة سالفاً، وبشكل توافقي Be Consensus وليس فرض رأي على آخر.

المرحلة الثانية: تحديد الغايات الاستراتيجية بالاستناد الى الأهداف الوطنية والمبادرات على مستوى الدولة.

وبهذه المرحلة يجب الاطلاع على، ومراجعة الميثاق الوطني بالدولة، أو الأجندة الوطنية، أو البرامج العامة المقررة على مستوى الدولة، ليتم وضع الغاية الاستراتيجية للمؤسسة بما يتوافق وتلك المبادرات والمقررات على المستوى العام للدولة ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة أو للمؤسسة.

المرحلة الثالثة: التحليل البيئي للمؤسسة

تحليل البيئة الداخلية والخارجية، SWOT وهو تحليل مواطن القوة، والضعف، والمخاطر والفرص، مع التأكيد هنا على التركيز على مواطني الفرص الكامنة، والقوة للمؤسسة، كما أشير إليه سابقاً.

المرحلة الرابعة: وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذه أيضاً بالتوافق بين أصحاب القرار، وبين المدراء، والمتخصصين بالمؤسسة.

المرحلة الخامسة: تحديد السياسات، والبرامج، والمشاريع، والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وهنا يتم تحديد واضح لما يجب القيام به من أنشطة، أو برامج عمل تنفيذية، أو مشاريع تنفذ على أرض الواقع، والتي بدورها توصل المؤسسة الى تحقيق الأهداف العامة لها، وبالتالي تحقق رسالتها ورؤيتها.

المرحلة السادسة: تحديد مؤشرات قياس الأداء لكل هدف من الأهداف، ولكل نشاط من أنشطة البرامج، أو المشاريع.

ولا شك أن هذه المرحلة هي أصعب المراحل في اعداد الخطة الاستراتيجية، وأن صياغة مؤشرات دقيقة، وقابلة للقياس، وشاملة لما هو مخطط من أنشطة يعدّ أمراً غاية في الصعوبة والدقة اللازمة، وكذلك ليست سهلة عند التقييم.

وبهذا الخصوص، فإن على واضعي المؤشرات أن يفكروا ملياً بكل نشاط، وقد يكون من الأنسب صياغتها في وقت هاديء، وبكل روية، لأنه أشبه بالبحث والتمحيص، والتحليل، وليس عملاً اجرائياً روتينياً.

المرحلة السابعة: يُلاحظ أنه بعد المرحلة السادسة، تأتي صياغة الخطة الاستراتيجية. فبعد التوافق على ما سبق من مراحل تتم الصياغة النهائية للخطة الاستراتيجية، ليتم بعد ذلك النظر الى التنفيذ وبرامجه.

المرحلة الثامنة: اعداد البرنامج التنفيذي للخطة الاستراتيجية

وهنا يتم تجزئة الأهداف المراد تنفيذها على الفترة الزمنية المقررة للخطة الاستراتيجية، وتحديدًا ترسم بهذه المرحلة خططا سنوية أو نصف سنوية.

المرحلة التاسعة: مرحلة التنفيذ والتطبيق: وتتم بالمرحلة هذه التنفيذ والتطبيق الفعلي والواقعي لما خطط له بالاتفاق فيما بين كافة الأطراف، من ادارة عليا، وادارات متوسطة، ومتخصصين، وذي العلاقة من المتعاملين والشركاء.

المرحلة العاشرة: مرحلة المتابعة، وقياس الأداء (التقييم)، والمراجعة، والتقويم.

وهذه المرحلة النهائية، وتضم في طياتها ثلاث مهام أساسية: المتابعة لتنفيذ ما تم التخطيط له Follow up، وتقييم الانجاز Evaluation بمؤشرات قياس الأداء لكل نشاط، وبالتالي للهدف، وأخيرا، التقويم Assessment وهو التصويب والتصحيح لأي منفذ خاطيء، أو لأي قصور مرّ عند التنفيذ، وهو اغلاق للفجوات التي اعترضت طريق التنفيذ. وبهذا تتم اعادة النظر بالخطة كاملة مع

نهاية كل عام آخذين بعين الاعتبار مواطن القصور، والاحتياجات اللازمة للتنفيذ، ومتجنبين العثرات التي تمت مواجهتها خلال التنفيذ.

رابعاً - أنواع التخطيط الاستراتيجي ومصفوفته:

١- أنواع التخطيط الاستراتيجي

التخطيط حسب المستوى الإداري

- التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط التنفيذي.

التخطيط حسب المدة

- بعيد المدى ول ٣-٥ سنوات.
- متوسط المدى ول ٢-٣ سنوات.
- قصير المدى ول ٠-٢ سنتين.

٢- مصفوفة عملية التخطيط الاستراتيجي

هنا ينبغي تشكيل نموذج لمصفوفة التخطيط وحتى التنفيذ والتغذية الراجعة. وتشمل المصفوفة على:

- قاعدة التخطيط، حيث يتم تحليل الوضع الراهن الداخلي والخارجي، والقيم والمبادئ، وأولويات القضايا، وبالتالي فان التحليل ينصبّ على الاجابة عن تساؤل:

أين نحن الآن " ؟. Where we are now?

- التطلع الى النتائج المرجوة، وهنا تتحدد الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، وبالتالي فان التطلع الى النتائج المرجوة بالاجابة عن تساؤل:

"أين نريد أن نكون؟". Where we want to be?

- تحديد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الاستراتيجيات، وهنا تتبلور الاستراتيجيات، والبرامج التنفيذية لها، وبالتالي فان الاجابة على كيفية التنفيذ، بالاجابة عن تساؤل:

"كيف سنصل الى المستهدف؟". How can we reach our Goals?

- مرحلة التنفيذ والتطبيق للاستراتيجية، وهنا يتم التفويض للأهداف، وللبرامج، وبالتالي فان الاجابة على ذلك يكون بتساؤل:

"ماذا يُفترض أن نفعل؟". What we ought to do?

- وأخيراً، المراجعة لما تمّ انجازه، وهنا يتمّ التغذية الراجعة للنتائج المتحققة مقارنة بما تمّ التخطيط له، وبالتالي فانه يتم الاجابة هنا على تساؤل:

"كيف وضعنا الآن بعد التخطيط والانجاز؟". Did we achieve what have planned?

خامساً- مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية، وصياغة الرؤية والرسالة وتعريفاتها الاجرائية:

لقد تمّ، فيما سبق، اجمال مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية بعشرة مراحل تشمل: تحديد التوجه الاستراتيجي بصناعة الرؤية للمؤسسة وتحديد الرسالة والمبادئ والقيم، وتحليل الوضع الراهن لبيئة عمل المؤسسة، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد السياسات والبرامج والأنشطة، وتحديد مؤشرات قياس الأداء لها، وصياغة الخطة الاستراتيجية، ووضع الخطط التشغيلية وتحديد الجدولة الزمنية، والبدء بالتنفيذ حسب المخطط، والمتابعة للتنفيذ والتقييم والتقويم للخطة.

١- الرؤية والرسالة:

☒ فالرؤية The Vision: هي التصور الامثل لما تطمح أن تصله المؤسسة على المدى البعيد.

☒ والرسالة The Mission: هي تعريف بالمؤسسة وطبيعة عملها واهدافها والآليات المتبعة لتحقيق تلك الرؤية.

وهي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملائها، وأسواقها؛ وذلك بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة، وهويتها، وعملياتها، وممارساتها.

وهي الهدف الأوسع والأبعد مدى، ويعبر عنها عادة بلغة مرنة وإطار عريض يسمح بتغييرات عديدة دون الحاجة إلى إعادة

صياغة. وغالباً ما توجد الرسالة في وثيقة رسمية تعتمد عليها المنظمة حتى تصل رسالتها لموظفيها كي يفهم كل منهم دوره في تحقيقها.

فالرسالة هي:

- جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية.
- ترسم ما تريد المؤسسة أن تكون على المدى الطويل.
- هي النجم الذي تهتدي به المؤسسة نحو نقطة الوصول المُبتَغاة .
- هي حجر الزاوية والقاعدة الرئيسية التي تأسست عليها كامل الخطة.
- أن وظيفة الرسالة من الناحية الفنية أن تعرف سبب وجود المنظمة.
- وأن تُفصح الرسالة عن توجه المنظمة وطموحاتها المستقبلية.

والرسالة:

- ◆ وصفية، بحيث تعطي وصفاً حقيقياً لمقصد وتوجه المؤسسة.
- ◆ وواضحة وموجزة ومفهومة للجميع.
- ◆ وتركز على طبيعة العمل لتعكس النشاط الرئيسي للمؤسسة.
- ◆ وتركز على النتائج، بحيث يتضح ما يجب إنجازه وتحقيقه.

وتحوي الرسالة الآتي:

- ◆ تحديد الخدمة الرئيسية للمنظمة.
- ◆ تحديد الجمهور.
- ◆ تحديد الطريقة الرئيسية لإيصال الخدمة.

- ◆ تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
- ◆ الاتفاق على نقاط التميز وتفرد المنظمة.
- ◆ تحديد القوى الإيجابية والسلبية للمنظمة.

وهناك مداخل لتحديد الرسالة:

- ◆ نوع المنظمة، وطبيعة عملها بوصفها أساس لتحديد الرسالة.
- ◆ فئات المتعاملين، والأطراف المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- ◆ الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- ◆ نطاق نشاط المؤسسة، حيث التغطية للفئات المستهدفة، أو لمناطق مستهدفة، أو لقطاعات اقتصادية مستهدفة، أو لهيئات مستهدفة.

٢- الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives:

الأهداف الاستراتيجية هي النتائج التي تصبو إليها المؤسسة، وتعمل إلى الوصول إليها. وأن الشروط العامة لوضع الأهداف الاستراتيجية SMART:

Specific	❖ الدقة
Measurable	❖ إمكانية القياس
Attainable	❖ إمكانية التحقيق
Realistic	❖ الواقعية
Time Frame	❖ الإطار الزمني

وتحدد الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية (أين نريد أن نكون) على ضوء نتائج التحليل (أين نحن الآن) ونتائج التوقعات المستقبلية ويكون ذلك في إطار رسالة المؤسسة.

٣- خصائص الأهداف الاستراتيجية:

الخصائص الخمسة الواردة سابقاً، والتي تذكرها المراجع الادارية قد لا تكون كافية كخصائص مميزة للأهداف، فهناك مجموعة أخرى من الخصائص ينبغي أن تتصف بها، ويمكن اجمالها فيما يلي:

- محددة (Specific)
- تخضع للقياس (Measurable)
- يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
- يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
- يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
- مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
- تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
- مقبولة من ناحية التكلفة، والوقت ... الخ (Acceptable)
- مقياسة بالنسبة لوقت ما (Timely)
- تساعد على تطوير قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
- واقعية (Realistic)
- تكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)

٤ - السياسات والبرنامج التنفيذي ومؤشرات الأداء:

✕ **والسياسات Policies** : خطوط إرشادية تحدد الاتجاهات المتبناة للوصول الى الاهداف.

✕ **والبرنامج التنفيذي Implementation Plan** : حزمة البرامج والمشاريع والخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

✕ **ومؤشرات الاداء Performance Indicators** : أدوات لقياس مدى الانجاز.

سادساً - مراحل التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة الأولى: تحديد الهوية المؤسسية Strategic Identity

يتمّ تحديد الاتجاه الاستراتيجي للوزارة أو للمؤسسة؛ أي تحديد وصياغة الرؤية، والرسالة، والقيم الجوهرية، حيث تقوم الادارة العليا بالتعاون مع الادارات الوسطى، ومع المتعاملين كافة، وخاصة الشركاء الاستراتيجيين من أجل التوافق على الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة.

المرحلة الثانية: تحديد الغايات الاستراتيجية Strategic Intent

ويكون ذلك بالاستناد الى الأهداف الوطنية والمبادرات على مستوى الدولة، حيث تؤخذ بعين الاعتبار المواثيق الوطنية، والأهداف المرسومة للدولة من أجل صياغة أهداف مؤسسية

تتوافق وتلك الأهداف العامة، وتعمل على تحقيقها، كمساهمة أصيلة للمؤسسة، وكإبراز لدور المؤسسة في الواقع الوطني للدولة.

المرحلة الثالثة: تحليل البيئة للمؤسسة Environment Analysis

١. البيئة الخارجية المنافسة: ليتم هنا تحليل المتغيرات الاقتصادية، والظروف الثقافية والسياسية، والواقع التشريعي وجودة الخدمات، والعملاء، وتقنية التكنولوجيا المتوفرة واللائمة لإنجاز الأهداف.

٢. البيئة الداخلية: وتشمل تحليل الأنظمة والتشريعات، ونمط الإدارة، والموارد البشرية، والموارد المالية، والتكنولوجيا للمؤسسة، وتقدير ما إذا كانت موائمة لإنجاز الأنشطة والبرامج والمشاريع المأمولة.

أ- أهم مكونات البيئة الداخلية:

- الهيكل التنظيمي.
- آليات اتخاذ القرار، وطبيعة الإدارة العليا.
- الموارد البشرية.
- النظم الإدارية والمعلوماتية.
- الفلسفة والأنماط الإدارية.
- أدوات وأساليب تقديم الخدمة.

وبهذه المرحلة يتم التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يشمل على تحليل ما يلي:

ب- تحليل البيئة؛ نقاط القوة والضعف والمخاطر والفرص :SWOT Analysis

أ. البيئة الداخلية (نقاط قوة/نقاط ضعف)، وتشمل:

١. العوامل الادارية:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونط الادارة السائد، والثقافة المؤسسية للعمل، وثقافة القائد، ورؤية القيادة، وقرارها للمسؤولية الاجتماعية، واستخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، وتقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، وسرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية المؤسسة)، ومرونة الهيكل التنظيمي، وكفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات، والقدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، والقدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات المبادرات الخلاقة، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، والمرونة في التعامل مع التغيرات البيئية ... الخ.

٢. العوامل الاقتصادية:

وهنا ينبغي دراسة بعض المتغيرات الاقتصادية وفقا لحاجة، وطبيعة عمل المؤسسة، وأهم هذه المتغيرات: اتجاهات إجمالي الناتج القومي، ومعدلات الفائدة السائدة، وعرض النقد والطلب عليه، ومعدلات التضخم، ومعدلات البطالة، ومراقبة الأجور والأسعار، ورفع

وتخفيض قيمة العملة، وتوافر الطاقة وتكلفتها، ومستوى دخل الفرد، والمنافسة، ووفرة الموردين، وتوفر السلع البديلة.

ودراسة وتحليل واقع السوق الاقتصادي، وهل تسود شركات المنافسة الكاملة، أم تسوده حالات الاحتكار، واحتكار القلة، والمنافسة الاحتكارية كالحال في الأسواق العربية. ومن معايير تحليل السوق، عدد البائعين والمنتجين لنفس السلعة أو الخدمة: هل هناك أكثر من ثلاثة، وهل هم متحدون لتحديد الأسعار؟، وسهولة الدخول الى والخروج من السوق، وهل الانتاج متوفر لسلع ولخدمات متجانسة في السوق؟، وهل توجد اتحادات بين المنتجين لتحديد الأسعار، أو تحديد كميات الانتاج بهدف التحكم بالسوق، وبالأسعار.

٣. العوامل المالية:

القدرة المالية للمؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها، ومراجعة مصادر رأس المال، واستخدامات الأموال لدى المؤسسة، وبيان درجة الاستقرار المالي، والقدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، والقدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل، وغيرها. أما للشركات، وللصناديق المالية، والسيادية، والتمويلية، فينبغي التحليل العميق للكثير من العوامل والمتغيرات المالية، وعلى سبيل المثال: سعر السهم في السوق، وحالة السوق المتوقعة له، والتحليل الاقتصادي للواقع وللمستقبل الحال

المتوقع في حالات الأزمات المالية، وحالات الاستقرار،
وحالات النمو.

وتحليل العائد على الاستثمارات، وحساب درجة
السيولة، وتحليل القدرة على استخدام الأسعار كسلاح
تنافسي، والقدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد،
وقياس متوسط تكاليف إنتاج الوحدة ومقارنته بالغير،
إلى الكثير من العوامل والمؤشرات المالية اللازمة.

٤. العوامل البشرية:

الخبرات والتأهيل الإداري، والقدرات والاتجاهات،
والدافعية والحماس، وإمكانيات، ومستوى التأهيل،
وإمكانيات إعادة التأهيل للقوى البشرية العاملة بالمؤسسة
... الخ.

٥. العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):

المهارات الفنية والتكنولوجية، والقدرة على استخدام
الموارد، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج،
والقدرة على تقديم ابتكارات في المنتجات والعمليات،
وكفاءة الإنتاج، والقيمة المضافة للمنتج، وتحليل
اقتصاديات الحجم، وحدثة المصنع، واستخدام الحاسب
الآلي في التصميم والتصنيع والايخراج للسلعة أو
الخدمة، وفاعلية برامج التدريب، والقدرة على نقل
الأفكار إلى مجال التطبيق ... الخ.

البيئة الخارجية (الفرص / التهديدات)

١ - العوامل السياسية/القانونية، وتشتمل على: تعليمات حماية التجارة، وقوانين حماية البيئة، وقوانين الضرائب، والحوافز الخاصة، وتعليمات التجارة الخارجية، والاتجاه نحو الشركات الأجنبية، وقوانين التوظيف، ومدى استقرار الحكومة، واتجاهات النظام الحاكم، ودور الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، وقدرة أصحاب المصالح على الضغط، وعلاقة الدولة مع العالم الخارجي، والظرف التاريخي الذي تمر به الدولة ... الخ.

٢ - العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية، وتشمل:

التغيير في نمط الحياة، والتوجهات المهنية، ونشاط المستهلكين، ومعدل تكوين الأسرة، وتوزيع السن للسكان، والتحول الإقليمي في السكان، وتوقعات الحياة، ومعدل نمو السكان، ومعدلات المواليد، وأنظمة القيم، والمستويات التعليمية والثقافية، والموروثات الحضارية ... الخ.

٣ - العوامل التكنولوجية، وتشمل:

مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، ومجموع إنفاق الصناعة على البحث والتطوير، وتركيز الجهود التكنولوجية على تطوير الانتاج أو عدمه، وقوانين حماية الاختراع، والتطورات الجديدة في نقل وتسويق التكنولوجيا، ومشاريع تحسين الإنتاجية من خلال المكننة ... الخ.

٤ - التحليل التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي (PEST):

وتشمل المراحل التالية:

١. جمع المعلومات وتحليلها، وتبويبها، وإخراجها.
٢. تحليل الظروف الخارجية (الفرص والتهديدات)، والظروف الداخلية (عوامل القوة والضعف).
٣. دراسة وتحليل توقعات المستقبل.
٤. تحديد عوامل النجاح الحرجة.
٥. تحليل الفجوة.
٦. تحديد حاجات المؤسسة.

٥ - رسم خريطة المتعاملين والشركاء للمؤسسة Mind Map

وهذه مهمة أساسية لتوضيح الأطر، والأبعاد التي ينبغي على المؤسسة الأخذ بها، فكلما كانت الصورة واضحة للمتعاملين مع المؤسسة، سواء كانت مؤسسات محلية، أو دولية، كلما كانت الصورة أمام لجان الخطة، وأصحاب القرار، والإدارات واضحة وميسرة لوضع التصور السليم للخطة الاستراتيجية.

٦ - تحليل قوى بورتر Porter's Five Forces

في الواقع حدد بورتر خمس قوى مؤثرة على مؤسسة الأعمال، ينبغي تحليلها كجزء أساس وهام في تحليل بيئة المنظمة، ويتمتع بهذه القوى الخمسة، يتضح بأنها متخصصة أكثر لمؤسسات

الأعمال والشركات الخاصة أكثر منها لقطاع عام، ولكن من الأهمية تحليلها للشركات ومؤسسات الأعمال التي تساهم بها الحكومة (Kristina Tomekova~، FaFUK 2010/2011).

وهذه القوى الواجب تحليلها هي:

١. المنافسون في السوق؛ كتهديد أساس للمؤسسة أو الشركة.
٢. الداخلون الجدد؛ كتهديد للداخلين الجدد الى سوق السلعة أو الخدمة المنتجة.
٣. الموردون؛ لتحليل القوى التفاوضية للموردين لمؤسسة الأعمال.
٤. الاحلال؛ وهنا ينبغي تحليل التهديد من الشركات والمؤسسات التي تنتج سلعا أو خدمات بديلة للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
٥. المشترون؛ وهو يتم تحليل القوى التفاوضية لقوى المشتريين، وهذا له أثر هام، حيث من الأهمية تحديد ودراسة ما إذا كان المشترون متنافسون في السوق، أم هناك احتكار للمشتري Monopsony، فإذا كان هناك مشتر واحد؛ أي احتكار المشتري، فهذا يعني أنه يمكن لهذا المشتري أن يتحكم في السلعة أو الخدمة المشتراة (المنتجة).

المرحلة الرابعة: وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

تقوم اللجان المتخصصة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وعرضها للاقرار بالتوافق فيما بينها وبين أصحاب القرار بالمؤسسة. وتكون الأهداف نابعة من التوجه الاستراتيجي

للمؤسسة، ومن الغاية المتفق عليها، ومن الواقع البيئي للمؤسسة كذلك، وقدراتها الكامنة والقائمة على تحقيق الأهداف.

المرحلة الخامسة: تحديد السياسات، والبرامج، والمشاريع، والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية:

هذه مرحلة تفصيلية يتم خلالها برمجة الأهداف العامة الى برامج، ومشاريع عمل، وأنشطة قابلة للتطبيق العملي، وقابلة للقياس والمراجعة، والتقييم، وكل ذلك بهدف تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها.

المرحلة السادسة: تحديد مؤشرات قياس الأداء لكل هدف من الأهداف، ولكل نشاط من أنشطة البرامج، أو المشاريع:

كما أشير اليه سابقا، فهذه من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، فبدونها لا يمكن لأي مختص أو صاحب قرار أن يحكم على مدى نجاح الخطة أو عدمه، وما من شك في أن لهذا الموضوع أبعاد كبيرة، وواسعة، ومتباينة حسب طبيعة اختصاص الوزارة، أو المؤسسة، أو الشركة.

وعليه، فإن لكل عمل خصوصيته وضمن قطاعه في تحديد المؤشرات التي تقيم انجازه، وهنا لا بدّ من الاطلاع على كيفية اعداد المؤشرات سواء بدورة متخصصة، أو بقراءة أحد المراجع المختصة، ثم الاطلاع على طبيعة قطاع العمل، حتى يُصار الى وضع مؤشرات دقيقة، وكافية لقياس الانجاز.

والواقع أننا نجد الكثير من المؤسسات تضع تحت مسمى المؤشرات أرقاماً لأعداد، وقيم، مع أن العدد بحدّ ذاته ليس مؤشراً، إلا إذا تمت مقارنته بما سلف من قيمة تاريخياً، أو حساب معدل زيادة، أو نمو له. وعليه، ينبغي التّأني وتوخي الدقة عند صياغة مؤشرات القياس.

ونتعرّف على النتائج وتقييمها من خلال مقاييس الأداء، وذلك بحساب ومقارنة الآتي:

- تطابق العمل مع الأهداف المخططة.
- تطابق العمل مع المواصفات حسب معاييرها.
- كلفة العمل مقارنة بالمخطط وبالواقع المماثل.
- الزمن الذي يستغرقه العمل مقارنة بالأعمال المماثلة.
- وغير ذلك من سبل وأدوات المقارنة.

المرحلة السابعة: صياغة الخطة الاستراتيجية Formulating the Strategy:

وتأتي الصياغة للخطة الاستراتيجية بعد التوافق على ما سبق من مراحل، ليتم بعد ذلك النظر إلى التنفيذ ببرامجه وبمشاريعه.

وهنا لا بدّ من مراجعة فلسفة اختيار الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وهذه يمكن تقسيمها إلى التطلع بالتخطيط إلى:

Growth Option

❖ إستراتيجية النمو والتطور

Stability Option	❖ إستراتيجية الاستقرار
Retrenchment Option	❖ إستراتيجية الانكماش
Excel Strategy	❖ استراتيجية المضاهاة

والاستراتيجية الأخيرة، تقوم على أساس تقليد الغير ولكن بما هو أحدث، والتباهي بأشياء جديدة، أو أشياء أكثر، أو أكبر، أو أعلى كهدف للتمايز، وللإختلاف عن الغير بعمل الأفضل على المستوى المحلي، أو الاقليمي، أو العالمي.

المرحلة الثامنة: إعداد البرنامج التنفيذي للخطة الاستراتيجية :Formulating the Implementing Plans

بهذه المرحلة ينبغي تجزئة الأهداف المراد تنفيذها على الفترة الزمنية المقررة للخطة الاستراتيجية سواء سنويا أو نصف سنوي.

المرحلة التاسعة: مرحلة التنفيذ والتطبيق Implementing the Strategy

وتتم بالمرحلة هذه التنفيذ والتطبيق الفعلي والواقعي لما خطط له بالاتفاق فيما بين كافة الأطراف، من ادارة عليا، وادارات متوسطة، ومتخصصين، وذي العلاقة من المتعاملين والشركاء.

وتنفيذ الاستراتيجية ينبغي أن يركز على:

Strategic Leadership	❖ اختيار الإدارة التنفيذية
Capacity Building	❖ بناء القدرات المؤسسية
Achievement - Incentives	❖ ربط الحوافز بالإنجاز

ولتطبيق الإستراتيجية، ينبغي على الإدارة ممارسة وظائفها الإدارية وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم والتقويم. وبالتالي ينبغي النظر باهتمام إلى:

- ❖ تصميم وصياغة السياسات وإجراءات العمل.
- ❖ تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات.
- ❖ تصميم نظم الحوافز وقياس الأداء.
- ❖ تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- ❖ تكوين وتنمية القدرات والكفاءات للعاملين.
- ❖ ترسيخ قواعد العمل المؤسسي بالمنظمة.

المرحلة العاشرة: مرحلة المتابعة، وقياس الأداء (التقييم)، والمراجعة، والتقويم. وبالمرحلة الأخيرة هذه تتم المتابعة لما تمّ التخطيط له Follow up، وتقييم الانجاز Evaluation بمؤشرات قياس الأداء لكل نشاط، وبالتالي للهدف، وأخيراً، التقويم Assessment وهو التصويب والتصحيح للقصور أو للفجوات التي اعترضت طريق التنفيذ. وبهذا تتم إعادة النظر بالخطة كاملة مع نهاية كل عام.

حيث يتم تقييم أداء الاستراتيجية Performance Appraisal وذلك بما يلي:

- ❑ تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تشكل مرجعاً لعملية القياس.
- ❑ تحديد المعايير والمؤشرات الموضوعية الملائمة لطبيعة هذه الأهداف.

- ✗ قياس الأداء باستخدام المعايير والمؤشرات للتأكد من درجة ومستوى تحقق الأهداف.
- ✗ تحليل فجوة الأداء بين مستوى الأداء المتحقق (نتائج الأداء) مع مستوى الأداء المخطط (الأهداف).
- ✗ تقويم الانحراف ومعالجة فجوة الأداء Assessment.

وتتضمن مرحلة التقييم أربع خطوات:

١. تقييم فعالية العمل، من حيث: تطابق الخطة مع الأغراض، وتطابق الخطة مع المواصفات.
٢. تقييم كفاءة العمل، حيث تحسب كلفة تنفيذ الخطة، والزمن المستغرق للتنفيذ.
٣. تحليل الفجوة Gap analysis.
٤. مراجعة الخطة وتقييمها وتقويمها.

فالتخطيط عملية مستمرة منظمة، وتضع تساؤلات للآتي:

- ◆ ما مدى فعالية وكفاءة العمل؟
- ◆ ما مدى صحة التوقعات المستقبلية؟
- ◆ هل يحتاج الأمر إلى إعادة توزيع الموارد؟
- ◆ هل هناك ثغرات في المهارات نحتاج معها إلى برنامج تدريبي؟
- ◆ هل نقرب من تحقيق الأهداف وغلق الفجوة؟

- ◆ هل هناك فرص لتحسين الخطة، أو العمليات؟
- ◆ هل هناك حاجة إلى إعادة النظر في الأهداف، أو وضع أهداف جديدة؟

سابعاً - مستويات الأهداف الاستراتيجية:

الأول: أهداف استراتيجية Strategic Goals

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية Open Ended

الثاني: أهداف تكتيكية Tactical Goals

- تصاغ على مستوى القطاعات/الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

الثالث: أهداف تشغيلية Operational Goals

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.

- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ثامناً - مآزق المنظمات الإدارية العربية:

١- مآزق المنظمات العربية ونتائجها:

ويتجسد مآزق المؤسسات والوزارات العربية بالمعادلات الآتية:

١. المستهدف < المتحقق الفعلي = قصور الإنجازات.
٢. المستهدف < الممكن والمتاح = قصور القدرات.
٣. حجم وسرعة التغيرات < حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات، فهذا يعني، وبدون شكّ في: قصور التخطيط الإستراتيجي.

لكن، السؤال الذي يطرح نفسه، ما هي أسباب هذا المأزق، لماذا يحصل، وكيف، وما هي الطريق نحو الحل؟

لا شكّ بأن السبب يكمنُ في نهج الادارة العربية، وواقعها، إذ أن الواقع التطبيقي للادارة في العالم العربي غالبا ما يتصف بالبُعد عن تطبيق النظريات الادارية، والاقتصادية، والفنيّة عند اتخاذ القرارات في واقع عمل متخذي القرار لدى مؤسساتنا العامة أو القطاع العام (الحكومي ومن في حكمه) بصفة خاصة، ولدى منظمات الأعمال بمؤسسات المجتمع المدني، أو حتى بمؤسسات الأعمال لدى القطاع الخاص بصفة عامة غالباً.

من هنا، لا بدّ من تحليل منظومة التفكير الإداري في مؤسساتنا العامة، وأثر نظرية الوكالة Agency Theory في البُعد عن اتخاذ القرارات المثلى، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات للمؤسسات الحكومية والعامة. وإذا تفحصنا حال التفكير النظامي System Thinking لأصحاب القرار، لوجدنا سيادة أنماط إدارية خاصة فقط بعالمنا العربي، وبعيدة كل البُعد عن الأنماط الإدارية في مؤسسات الغرب أو الشرق، على حدّ سواء.

٢- خصائص الإدارة العربية:

وعليه، فإذا أقررنا بأن الإدارة هي عُقْ الزَجاجة Management is the Bottleneck، فلا شك أن مشكلة مجتمعاتنا العربية تتمثل في سوء آليات ومنهجيات اتخاذ القرارات، إذ أن أنماط الإدارة العربية تختلف إلى حدّ كبير عن الإدارة الغربية أو الشرق آسيوية. وعليه، هناك خصائص للإدارة العربية عموماً - مع بعض الاختلاف فيما بين النمطية- والتي تأتي أحياناً ضمن الأنماط التالية:

أ- الإدارة العربية لا تقوم على النخبة العليا كما في الغرب :Top Elite

وظائف الإدارة العليا في عالمنا العربي تأتي بطرق لا تستند على اختيار النخبة، من أهل المعرفة، والخبرة، والتجربة الكافية لإدارة مؤسسات الدولة. إذ هناك العديد

من الاعتبارات غير الموضوعية كثيراً من الأحيان. هذا إضافة الى التناقض وعدم الاتساق في الرواتب والمزايا فيما بينهم.

ب- إدارة الرأي المتفرد والوجه الواحد غالباً:

ثمة مقولة تتردد دائماً في أوساط كبار الموظفين والمتخصصين في مؤسسات الدولة، بأن المسؤول الأول يريد كذا، عدل حسب رأي صاحب القرار، لا تذكر كذا لأنه لا يتوافق ووجهة نظر صاحب القرار. هذا النوع من الادارة المتفردة، ليس بالقرار فحسب، بل حتى في طرح الرأي، أو الاستماع للآخر، بل وقد لا يسمح صاحب القرار أحياناً بسماع رأي آخر لأن التوجه هكذا ... وكل ذلك من توجهات غير مكتوبة؛ وهذا ما يجعل الادارة في تخلف، وتفرد، ومبنية على الشخص الواحد.

ج- ادارة القائد المطلق - الاوتوقراطي Autocratic Leader:

إن نمط ادارة المؤسسات والدوائر العامة غالباً يسوده نمط القائد المطلق "الاوتوقراطي" القائد الذي لا يقبل جدالاً او نقاشاً، Who brooks no argument ويرى بأن المدراء لدى المؤسسة ليسوا سوى مُنفذين لقراراته، كما ويبدو طابع القائد المسيطر Leader Dominant الذي يرى بان الادارة والاستراتيج هو

نتاج جهده الشخصي، فيشخصن Personifies نجاح
المؤسسة لنفسه , Op. Cit, (Johnson and Scholes ,
(P354).

د- ادارة أمرك سيدي Yes Sir Management:

على الرغم من نجاح هذه الادارة على المستوى
العسكري، والأمني غالباً، إلا أنها على مستوى ادارة
المؤسسات الحكومية تكون نتيجتها عكسيّة تماماً، ولو
عملنا على سحب الرأي لموظفي المؤسسات العامة،
وللادارة الوسطى فيها بشكل خاص، لخلصنا بنتيجة
مفادها استشعار رأي صاحب القرار، وطرح ما يتوافق
وذلك الرأي.

ويُشاع كثيراً من الأحيان، تعبير "اعمل كما يريد
صاحب القرار"، أنه في الواقع، تعبيرٌ قاتلٌ للتنمية
برُمَتها، بل وتعبيرٌ معززٌ لحُكم الفرد، ولرأيه، ولفشل
القراراتِ الناجمة جِراءه، وهو إنما يُعبّرُ عن نمطِ ادارةٍ
متهاوية، مُنهكةٍ لمؤسسية العمل.

هـ- ادارة المناكفة Frictional Management:

نلاحظُ في مؤسساتنا العربية، وضمن العلاقات فيما بين
الادارة؛ أي فيما بين الرئيس والمرؤس، أو فيما بين

الموظفين أنفسهم، أن هناك نوعاً من المناكفات تدور بينهم، وهذه من أخطر أنواع التعامل الإداري في المؤسسات العربية بشكل عام، فآثارها السلبية كبيرة ليس فقط في الابتعاد عن تحقيق الغاية والأهداف، وإنما في تراجع إنتاجية العاملين، وبالتالي تدهور حال الانتاج للسلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسات.

وبهذا النمط، تُتخذ القرارات بالتضاد فقط؛ أي يُتخذ القرار الضدّ بغض النظر عن تنسيب، أو رأي المختص، وهنا يكمن البعد عن الحقائق ومجانبتها للواقع، ويكمن التخلف بحد ذاته. ولا شك بأن هذا يؤدي إلى تراجع العمل المؤسسي، بل وإبطائه، وتكليفه نفقات أكبر من حيث الوقت، والجهد، والمال، ويؤدي كذلك، إلى تسويق الحقائق، وظلم الموظفين وخاصة الكفاءات منهم، والنتيجة النهائية، خروج ذوي الكفاءات، وتحييد الرأي العلمي الموضوعي، واتخاذ القرار الخطأ، وبالتالي تدمير إنجازات المؤسسات والدوائر العامة

و- ضعف وقصور إدارة التنفيذ:

يعمل المخططون، ورأسمو السياسات، وبمشاركة الخبراء والمختصين على صياغة أفضل ما يمكن من خطط استراتيجية، وخطط تنفيذية، ورسم للسياسات، الواجب تنفيذها للوصول بالمؤسسة الى تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

ومما يجدر ذكره هنا، أن الواقع العملي لمخرجات المؤسسات من السلع و/أو الخدمات يقوم عليه فنّيون، ومتخصصون، وموظفون مهرة، وغير مهرة. وأنه على الرغم من جدارة التخطيط الاستراتيجي، وحُسن اخراجه للخطط التنفيذية، إلاّ أنّ من يُنفذ أخيراً، ويعكسُ تلك السياسات، وخططه التنفيذيه هم الموظفون والعاملون في الواجهة الأمامية للوزارة أو المؤسسة؛ أي غالباً هم موظفو الاستقبال لمعاملات الخدمات بشكل خاص؛ وبالتعبير الانجليزي Front Desk.

وعليه، ومهما تكلن الخطط مُهيكلّة، وغايةً في الصياغة والاخراج، فإن الأساس هو في فلسفة التنفيذ، وفي القدرة على اخراج ما تمّ التخطيط له بآليات، وأدوات، ونتائج عمل سليمة؛ أي بقياس مؤشرات أداء حقيقية للانجاز تكون قد عملت فعلاً على نقل الوزارة أو المؤسسة الى حالة أفضل، وحققت الأهداف المأمولة لها، وهذا ما تؤكده التجارب المتميزة النجاح، كما لدول ماليزيا، وتركيا، ودبي ... وغيرها (د. معن القطامين، ١٧ كانون ثاني ٢٠١٤).

تاسعاً - مراحل الإدارة الإستراتيجية:

📌 تقييم الأوضاع الحالية

- مراجعة الرسالة والأهداف الحالية.
- تقييم نتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة.

- مراجعة الأوضاع الداخلية.
- مراجعة الظروف الخارجية المحيطة.

صياغة الإستراتيجية

- على المستوى العام/التوجه العام: الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، المحاور الأساسية، تخصيص الموارد المتاحة.
- على مستوى الإدارات والقطاعات: الأهداف التكتيكية، بدائل الخطط والبرامج والمشروعات اللازمة.
- على مستوى الوحدات/الوظائف.

عاشراً - أنواع الإدارة الاستراتيجية:

- **استراتيجية التركيز:** وفيها تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عائداً يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه فضلاً عن تعزيز القدرة الدفاعية للشركة لمواجهة المنافسين.
- **استراتيجية الريادة:** وفيها تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عائداً يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه بالرغم من وجود منافسة قوية، فيتميز على غير من المنافسين.
- **استراتيجية الاستقرار:** وهذا النوع تسعى الشركة أو منظمة الأعمال إلى المحافظة على مجموعة النشاطات الحالية والوضع الاقتصادي الحالي.

■ استراتيجية النمو: تقوم الشركة بالتركيز على تنمية المبيعات أو الأرباح أو الحصة من السوق.

■ استراتيجية الانكفاء: التقشف والترشيد تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون بقاءها مهدداً لعدم تمكنها من الصمود في وجه المنافسين.

■ الاستراتيجية المركبة: تقوم فيها الشركة باعتماد مزيج (تنويع) من الاستراتيجيات العامة السابقة.

■ استراتيجية التمايز: وفيها تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عائداً يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه فضلاً عن تعزيز القدرة الدفاعية للشركة لمواجهة المنافسين.

الحادي عشر: تطبيق الاستراتيجيات:

١- نماذج لمكونات إستراتيجية المنظمة:

- أنشطة لتعظيم الاستفادة من الموارد والتسهيلات المتاحة.
- أنشطة لتنمية وتطوير الموا.
- أنشطة لتعزيز وتدعيم دور المنظمة في مجال الخدمات المجتمعية.
- أنشطة لتطوير وتنويع الخدمات التي تقدمها.

- أنشطة لتوسيع نطاق التغطية الجغرافية لأنشطة المنظمة.
- أنشطة لتحقيق التكامل والتنسيق مع المنظمات الأخرى.

٢ - متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية:

- ☒ الهياكل التنظيمية.
- ☒ ممارسات إدارية فعالة.
- ☒ أنظمة العمل.
- ☒ مهارات وخبرات وقدرات متميزة.
- ☒ نظم معلومات واتصالات.
- ☒ ثقافة مؤسسية إيجابية.

* * *

المراجع للفصل

١. القرآن الكريم: سور المائدة، النبأ، يوسف، يس.
٢. الأحاديث الشريفة: البخاري : ٩٧٥ ومسلم: ٤٣٥.
3. Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5th.ed., Prentice Hall Europe, England, 1999.
4. Kristina Tomekova~, Strategic Management: Decision making, environmental analysis, FaFUK , 2010/2011.
٥. خلف الوردات، الاعجاز العلمي في التخطيط الاستراتيجي واعداد الموازنات، ٢٠١٢م.
(<http://quran-m.com/container2.php?>).
٦. د. معن القطامين، فلسفة التنفيذ، صحيفة جفرا نيوز، ١٧ كانون ثاني ٢٠١٤م.
٧. محمد العامري، التخطيط الاستراتيجي في الاسلام، <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=948&SecID>
=47

8. <http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=6303>

٩. أسماء أبو شال، قصة الأميرة زبيدة زوجة هارون الرشيد
ومشروعها المائي العظيم،

<http://www.isegs.com/forum/showthread.php?>

10. <http://ar.wikipedia.org/wiki>.

11. <http://www.alukah.net/Culture/>.

* * *

الفصل الثاني

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

الفصل الثاني منهجية إعداد الخطة

سيتمّ في هذا الفصل استعراض منهجية اعداد و اقرار الخطة الاستراتيجية، وبلورة الخارطة الذهنية للمؤسسة أو خارطة المتعاملين Mind Map، وعرض نماذج لصياغة رؤية ورسالة عدد من المؤسسات، وعرض نموذج لتطوير وتحديث هدف استراتيجي واحد من الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية كنموذج عام، وتقديم أطر تحليلية هادفة الى تعزيز القدرة على بلورة أهداف الخطة الاستراتيجية، وصياغة الخطة التنفيذية لها، وبناء مؤشرات لقياس الأداء للخطة التنفيذية والاستراتيجية، وادراك مواطن التقييم اللازمة، ومتابعة التنفيذ، والمراجعة، وبالتالي تقويم الخطة.

١- مصفوفة منهجية الاعداد للخطة الاستراتيجية:

في الفصل الأول، تمّ استعراض المراحل العشرة الواجب اتباعها لاعداد الخطة الاستراتيجية، وسيتمّ تالياً ايضاحها كمصفوفة عمل متكاملة يتبيّن فيها: مسؤولية التنفيذ، والأطراف المشاركة بالتخطيط والتنفيذ، ومسؤولية المراجعة والاعتماد، وأخيراً، الاقرار من أصحاب القرار الاداري في قمة المؤسسة، وكما يلي:

المرحلة	مسؤولية التنفيذ	تعاون ومشاركة	المراجعة والاعتماد	الاقرار
١. تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة: الرؤية	الوزير، المدير العام، الرئيس أو المدير التنفيذي	المدراء، والموظفون أو لجنة خاصة	لجنة الخطة	مجلس الادارة الوزير

				والرسالة والقيم الجوهرية
مجلس الادارة الوزير المدير العام	لجنة الخطة	المدراء والموظفون أو لجنة خاصة	الوزير، والمدير العام، الرئيس أو المدير التنفيذي	٢. تحديد الغايات الاستراتيجية بالاستناد الى الأهداف الوطنية والمبادرات
مجلس الادارة الوزير المدير العام	لجنة الخطة	المدراء والموظفون أو لجنة خاصة	الوزير، والمدير العام، الرئيس أو المدير التنفيذي	٣. اجراء التحليل البيئي: القوة والضعف والمخاطر والفرص SWOT
مجلس الادارة الوزير المدير العام	لجنة الخطة	المدراء والموظفون أو لجنة خاصة	الوزير، والمدير العام، الرئيس أو المدير التنفيذي	٤. وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
مجلس الادارة الوزير المدير العام	لجنة الخطة	المدراء والموظفون أو لجنة خاصة	الوزير، والمدير العام ، الرئيس أو المدير التنفيذي	٥. تحديد السياسات، والبرامج، والمشاريع، والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
مجلس الادارة الوزير المدير العام	لجنة الخطة	المدراء والموظفون أو لجنة خاصة	الوزير، والمدير العام ، الرئيس أو المدير التنفيذي	٦. تحديد مؤشرات قياس الأداء لكل هدف من الأهداف
مجلس الادارة	لجنة الخطة	المدراء والموظفون	الوزير، والمدير العام ، الرئيس أو	٧. صياغة الخطة الاستراتيجية

الوزير المدير العام		أو لجنة خاصة	المدير التنفيذي	
مجلس الادارة الوزير المدير العام	لجنة الخطة	المدرء والموظفون أو لجنة خاصة	الوزير، والمدير العام، الرئيس أو المدير التنفيذي	٨. اعداد البرنامج التنفيذي للخطة الاستراتيجية
مجلس الادارة الوزير المدير العام	لجنة الخطة	المدرء والموظفون أو لجنة خاصة	الوزير، والمدير العام، الرئيس أو المدير التنفيذي	٩. التنفيذ والتطبيق
مجلس الادارة الوزير المدير العام	لجنة الخطة	المدرء والموظفون أو لجنة خاصة	الوزير، والمدير العام، الرئيس أو المدير التنفيذي	١٠. المتابعة، والمراجعة، والتقييم، والتقويم

يُلاحظ من المصفوفة، أن صياغة الخطة الاستراتيجية تأتي في المرحلة السابعة، وذلك بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي Strategic Track، والغاية Strategic Goal، وتحليل البيئة SWOT Analysis، وتحليل قوى بورتر Porter's Five Forces وهذا التحليل ضروري لشركات ومؤسسات قطاع الأعمال والقطاع الخاص، ووضع الأهداف Set Objectives، وتحديد السياسات والبرامج والمشاريع اللازمة للتنفيذ Draw Program Projects & Its Policies، وكذلك بناء مؤشرات قياس الأداء لكل هدف Extract Achievement Indicators.

ويأتي بعد صياغة الخطة الاستراتيجية، اعداد البرنامج التنفيذي لها Executive Plan، ثم البدء بالتنفيذ والتطبيق العملي Execution، وبعد

ذلك من الواجب العمل على المتابعة المتواصلة لمنفذي الخطة - Follow up، والتواصل المستمر معهم، والوقوف عند كل مفصل وعقبة تعترض سير العمل بالتنفيذ، ثم يأتي دور المراجعة بالتغذية الراجعة لكل مرحلة Feed - Back، وتفحص حثثات التنفيذ بتفاصيله. أمّا المرحلة قبل النهائية، فهي تقييم الأداء Evaluation، وتقييم سير العمل، وتقييم المخرجات، وتقييم الكوادر القائمة على التنفيذ، وتقييم الموارد المادية، والفنية، والأنظمة التشغيلية القائمة على التنفيذ، وذلك كله من أجل الوقوف على مكان الانجاز، وتتبع مساره، وهذا ما ينبغي متابعته، ودراسته، وتحليله من أجل التقييم للخطة بكل مكوناتها Plan Assessment.

٢- خريطة المتعاملين Mind Map والخطة الاستراتيجية:

مما لا شكّ فيه، أن أساس التسويق لمؤسسات الأعمال ينطلق من دراسة وتحليل حاجات الزبائن، ورغباتهم، وتوجهاتهم. ولقد نجحت الشركات اليابانية وغيرها عندما ركّزت وبوضوح على تحليل أذواق الزبائن المستهدفين Potential Customers or Clients والشاهد على ذلك، أن تلك الشركات كانت تأتي في رحلات لدراسة واستطلاع Tours to Study & Survey دولنا العربية، فأخذت تفحص سيارات الكروزر في الصحراء، لترى مدى قدرتها على السير فيها، ودرست أذواق المستهلكين العرب في اللباس، فمثلا الحطة العربية أو ما يُسمّى بالشماغ العربي يصنعه اليابانيون، والانجليز، والآن الصينيون... اليس هذا غريبا علينا؟، أوليس صناعة المسابح مثالا آخر، فماذا يعني ذلك؟

إنّ ما يعنيه ذلك لنا، أننا حتى ما نستهلكه بتقاليدنا لم نعد نهتم لصناعته، وأننا ارتهنا الى الغير ليدخل عقر دارنا اقتصاديا، ويسوق منتجاته، والمنتجات التي اعتدنا على صنعها كجزء من تراثنا القومي والاسلامي. إن ما يعنيه هذا أننا سلّمنا بما فيه الكفاية، حتى أصبحنا مُعتمدين كليًا على الغرب والشرق في كل مستلزمات حياتنا. فهذا أمر ينبغي أن نقف عنده مليًا، ونعيد النظر باستراتيجياتنا الادارية، والاقتصادية، والتعليمية، والمالية وكذلك النظر بأولوياتنا بمنظر أشمل، واكثر عمق استراتيجي.

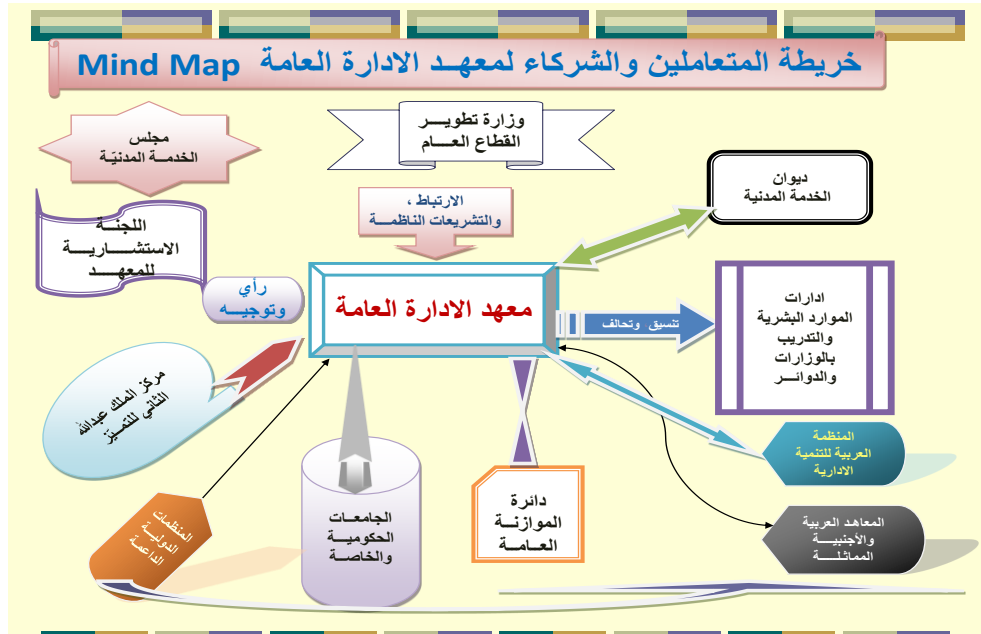
بسرّد هكذا حال، يقودنا الأمر الى أن البُعد الاستراتيجي في التخطيط ينبغي أن يتطّلع الى كافة الجوانب لأي خطة، أو أمر حتى نتمكن من استشراف مستقبل ما نودّ الوصول اليه بمؤسساتنا، وبمقدراتها.

اذن، قبل رسم الخطة الاستراتيجية، من الأهمية بمكان وضع ذوي العلاقة بالمؤسسة من متعاملين، وشركاء أمام راسمي الخطط الاستراتيجية والتنفيذية على حدّ سواء؛ وذلك بُغية التأكد من وضوح الرؤية والتصور لمستقبل المؤسسة المستهدف.

وبعد هذه المرحلة، يجب التركيز على متلقي الخدمة العامة، أو الزبائن، واجراء المسوحات، أو الدراسات لسحب آرائهم بما يقترح أن تقدمه المؤسسة من خدمات أو سلع، وليس هذا فحسب، بل ينبغي استشارة المتعاملين كافة، وخاصة الزبائن بتطلعات المؤسسة أو بالرؤية وبالرسالة للمؤسسة قبل صياغتها النهائية، وكذلك الحال سحب آرائهم حول الخدمات والسلع المقدمة، ومدى رغبتهم بها، وتقبلهم لها؛ أي

دراسة أذواقهم بما يُقدّم، وما هي طوحاتهم ورأيهم بأن تكون عليه المؤسسة المنوي اعداد خطة استراتيجية لها.

وبتعبير تسويقي، وبعلم استراتيجية المنشأة، العمل على "انتاج، واخراج الخدمة أو السلعة كما يرغبها، ويطلبها الزبون من المتعاملين Customization"، وهذه أكثر مرحلة متقدمة في الانتاج للسلع والخدمات على مستوى العمل الحكومي، والعمل العام، والعمل بمؤسسات الأعمال الخاصة على حدّ سواء. ويندرج هذا على مؤسسات التعليم، أي على جامعاتنا، ومؤسساتنا التعليمية، ومؤسساتنا الخدمية العامة وغيرها. وفيما يلي مثالاً لخريطة المتعاملين، لمعهد الادارة العامة في الأردن:



٣- نماذج لصياغة الرؤية والرسالة لوزارات ودوائر عامة:

لصياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة أهمية خاصة، فالرؤية تُعبّر عن تطلّع المؤسسة لما ينبغي أن تكون عليه في المستقبل المتوسط والبعيد، وبالتالي فهي تعكس الطموح الذي تسعى الإدارة جادة إلى الوصول إليه، وتسخر كافة الطاقات، والموارد لتحقيق هذا الطموح.

والرسالة، هي جملة تُعبّر عن هوية المؤسسة، وسبب وجودها، وعملياتها المنظورة، والنتائج التي ستحققها. وتُصاغ الرسالة بالاجابة على أسئلة حرجة تبدأ بهوية المؤسسة وماهيتها، وسبب وجودها واستدامتها، وأين تتجه، وبأي مستوى، وكيف ستكون مستقبلاً.

وفي الوضع المثالي لصياغة الرؤية والرسالة، ينبغي العمل وفقاً للخطوات التالية:

١. تحديد خارطة المتعاملين مع المؤسسة أولاً، ومراجعة دور كل طرف فيه، وبيان أهمية تلك الأدوار، مع مراجعة طبيعة علاقة المؤسسة مع هذه الأطراف.

٢. جمع الشركاء الاجتماعيين (Social Partners) (الأطراف ذوو العلاقة المباشرة Main Stakeholders) في اجتماع رسمي، وإن لم تتمكن المؤسسة لكثرتهم، فيمكن جمع الأطراف الرئيسية، أو الاتصال معهم جميعاً بواسطة الانترنت، أو وسائل الاتصال الأخرى، أو بارسال مخاطبات رسمية؛ وذلك لمعرفة، وبشكل

أكثر تحديد، لسحب آرائهم بالرؤية والرسالة للمؤسسة Opinion Pull. ومما يجدر ذكره أن هذه هي أهم خطوة في تشكيل وصياغة الرؤية والرسالة للمؤسسات العامة، وغيرها. وهذا ما تمّ الإشارة اليه في الموضوع السابق.

٣. مناقشة المتعاملون أو الشركاء بطروحاتهم، والتوافق على الصيغة شبه النهائية للرؤية وللرسالة.

٤. العودة إلى لجنة الخطة، وطرح ما تمّ التوافق عليه مع الشركاء، وإعادة الصياغة للرؤية والرسالة بشكلها النهائي.

٥. اقرار الرؤية والرسالة من قبل أعلى سلطة في المؤسسة؛ الوزير، أو رئيس مجلس الادارة، أو رئيس مجلس الأمناء، أو المدير العام، أو الأمين العام أو وكيل الوزارة، أو الرئيس التنفيذي إلى غير ذلك من المسميات العليا لأصحاب القرار.

٦. اشهار الرؤية والرسالة في منشورات المؤسسة، وتقاريرها المنشورة عبر وسائل الاتصال والاعلام المختلفة. وكذلك، نشرها بلوحات خاصة في المؤسسة لتصبح واضحة للجميع.

وفيما يلي عرضٌ لوثائق أو لصياغة رؤية ورسالة لعدة مؤسسات على سبيل المثال:

مثال ١: رؤية ورسالة وزارة الصحة

الرؤية: مجتمع صحي معافى، ضمن نظام صحي متكامل يعمل بعدالة، وكفاءة، وجودة، عالية، وريادية على مستوى المنطقة.

الرسالة: الحفاظ على الصحة بتقديم الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية بعدالة وجودة عاليتين؛ وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد، والتقنيات، وبالشراكة الفعالة مع الجهات ذات العلاقة، والقيام بالدور التنظيمي، والرقابي على الخدمات المرتبطة بصحة المواطن ضمن سياة صحية.

مثال ٢: رؤية ورسالة وزارة البيئة

الرؤية: وزارة نموذجية على المستوى الوطني، والإقليمي، قادرة على حماية عناصر البيئة، واستدامتها، والمساهمة في تحسين نوعية الحياة.

الرسالة: تحسين، وصون، نوعية البيئة، والمحافظة على الموارد الطبيعية، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إعداد، وتطوير سياسات، وتشريعات، واستراتيجيات، وبرامج مراقبة قابلة للتنفيذ، وإدخال المفاهيم البيئية في خطط التنمية الوطنية.

٤ - نماذج ل خطة استراتيجية:

سيتم في هذا الجزء عرض ل خطة استراتيجية لهيئة شؤون المحاربين في الجمهورية الليبية، و خطة استراتيجية مقترحة لوزارة تنمية اجتماعية أو شؤون اجتماعية. وفيما يلي، هذين النموذجين:

مثال ٣: الإطار العام لاستراتيجية هيئة شؤون المحاربين/ليبيا

هيئة شؤون المحاربين في ليبيا قد أسست بعد اسقاط حكم القذافي فيها، فتضم الهيئة جموع المتطوعين للقتال ضد النظام المُستبد للقذافي، فتوحدت الصفوف من كافة الأطياف في وجه النظام وأسقطته. وبعد حرب الاستقلال وجدت الحكومة المؤقتة أن هناك جموعا من الشباب بمختلف مستوياتهم العلمية، والعملية، فعملت على تشكيل هيئة لاعادة تأهيلهم بهدف ادماجهم في التنمية المحلية؛ الاجتماعية، والاقتصادية، والادارية للدولة.

وفي هذا الاطار، وتطبيقا للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسة حكومية مُنشأة حديثا، فقد تمّ اقتراح صياغة أولية ل خطة استراتيجية لها، والمبيّنة تالياً:

الاطار العام لاستراتيجية هيئة شؤون المحاربين ليبييا

الرؤية Vision: ادماج المحاربون في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والأمنية في كافة أجهزة الدولة بجدارة.

الرسالة The Mission: تأهيل وإعادة تأهيل المحاربين بهدف بناء قدراتهم وتعزيزها من أجل بناء أفضل المؤسسات الدولة، وقطاعاتها الاقتصادية البنيوية المتنوعة.

الأهداف Goals:

أولاً- محور إدماج مستوى الفئات المستهدفة، أي المحاربون بالتنمية

١. إجراء الدراسات وتوفير المعلومات المحدثة عن شؤون المحاربين وخصائصهم الاقتصادية والاجتماعية والسكانية.
٢. دراسة احتياجات القطاعات الأمنية والعسكرية، وقطاعات الحكومة، والقطاع الخاص، وقطاع مؤسسات المجتمع المدني من الوظائف، والمهن والاختصاصات الماهرة. وتحليل الاحتياجات التدريبية والتأهيل المتخصص لكل منها.
٣. تصنيف المحاربون بعد الدراسة والتحليل إلى قطاعات العمل المناسبة، والتي يمكن تقسيمها إلى ست قطاعات رئيسية.
٤. التأهيل النفسي والجسماني للمحاربين، ثم إعادة توزيعهم على القطاعات الانتاجية والخدمية.
٥. توزيع الراغبون من المحاربين على الجيش والأمن الوطني.

٦. التوزيع المناسب على قطاع التعليم حسب المراحل الدراسية التي انتهوا منها قبل الثورة.

٧. اعادة توزيع المحاربين على المؤسسات والدوائر التي كانوا يعملون بها قبل الثورة، وذلك حسب رغبتهم، ورغبة المؤسسات والشروط الواجب التوافق عليها.

٨. توزيع المحاربون المؤهلين على مؤسسات القطاع الحكومي.

٩. توزيع المحاربون على مؤسسات قطاع الأعمال؛ القطاع الخاص وحسب شروط اعادة التأهيل المتوافق عليها.

١٠. تحفيز وتشجيع المحاربون على الانخراط بالعمل لحسابهم من خلال انشاء المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.

١١. دراسة البرامج اللازمة للتدريب واعادة التأهيل للمحاربين، وتحديد احتياجات كل منهم وفقا للوظيفة أو القطاع الذي سيتم توزيعه عليه. وعليه يتم رسم استراتيجية وخطة تنفيذية لكل قطاع ولكل مجموعة تم توزيعها عليه؛ أي سيكون لدينا سبع استراتيجيات.

١٢. متابعة نتائج وسير عمل كل مجموعة، وجمع المعلومات الكافية كتغذية راجعة من كل قطاع؛ وذلك بهدف تصويب أي مسار خاطئ أو ارشاد وتصحيح ما يتعرض منها لصعوبات.

ثانياً- محور بناء قدرات الهيئة:

١. تدريب وتأهيل تطوير كفاءة القيادة الإدارية المشرفة على أعمال وأنشطة الهيئة بهدف تقديم الخدمات المتميزة للمستهدفين.

٢. تدريب وتأهيل الكوادر الوظيفية للهيئة لتمكينها من أداء دورها بتميز وكفاءة.

٣. نشر المعرفة العلمية، والمهنية المتخصصة داخل الهيئة، وغرس الفكر الإداري المتطور في برامج وأنظمة الهيئة، وعكس ذلك على برامج المؤسسات والدوائر التي يتم التعامل معها.

ثالثاً- محور المسؤولية المجتمعية للهيئة:

في الواقع أن كافة أعمال وأنشطة الهيئة تنصب في عمق المسؤولية المجتمعية، وبالإضافة الى ذلك ستعمل الهيئة على ما يلي:

١. خدمة البيئة المجاورة لمبنى الهيئة بجمع النفايات وتوزيعها، وتصريفها بما يخدم البيئة.
٢. زراعة بعض المناطق في المنطقة المحيطة، أو لمناطق عامة لتوفير خدمات متنزهات عامة في المدينة.
٣. انشاء وصيانة بعض موجودات البنية التحتية اللازمة لتصريف المخلفات، أو الأمطار، أو لدعم وتطوير الخدمات العامة.

الآلية THE MECHANISM لتحقيق الأهداف

- أ) من خلال الأنشطة الرئيسية للهيئة والتي تتمثل في:
- التدريب بمختلف أنواع أنشطته.

- الاستشارات.
- البحوث والدراسات.

ب) الأنشطة المساعدة وهي:

- الوحدة الإدارية والخدمية.
- الوحدة المالية.
- العلاقات العامة.

الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية:

- الرؤية: نتطلع إلى تحقيق الأمن والسلم الاجتماعي.
- الرسالة: ضمان توفير سبل العيش الكريم للمواطن، وتعزيز التماسك الاجتماعي، والمواطنة الصالحة، وتنمية الرفاه الاجتماعي.
- الأهداف: تحدد لكل برنامج من برامج عمل الوزارة.

يعرضُ هذا المثال الخطة الاستراتيجية لوزارة تنمية اجتماعية وعلى شكل مصفوفة، حيث حددت الغايات الاستراتيجية، ثم الاستراتيجيات، ومؤشرات الأداء لها، وأدوات القياس لمؤشرات الأداء، والافتراضات المبنية على أساسها الخطة.

الغايات الاستراتيجية:

- الغاية الأولى: العمل على رفع وتعزيز قدرات جمعيات التنمية الاجتماعية.

- الغاية الثانية: العمل على تنمية قدرات الطفل والاعتناء به في مختلف المجالات النفسية والصحية.
- الغاية الثالثة: العمل على تمكين المرأة في المجتمع.

لقياس، وبيان الافتراضات الرئيسية لكل منها، وكما يلي:

الغاية الأولى: العمل على رفع وتعزيز قدرات جمعيات التنمية الاجتماعية

البرامج والأنشطة:

- العمل على تطوير وتحسين أداء العاملين.
- العمل على تحسين البنية الداخلية للمؤسسة.
- العمل على رفع مستوى التشبيك مع مؤسسات مجتمعية داخلياً.

مؤشرات الأداء:

- مستوى أداء العاملين.
- أداء المؤسسة.
- حجم وعدد المشاريع.
- حجم التمويل.
- عدد الممولين.

أدوات القياس:

- السجلات والتقارير والإحصائيات الخاصة بالجمعية.
- نظام تقييم الأداء.
- نظام تقييم المؤسسة.
- اتفاقيات التمويل.

الافتراضات الرئيسية:

- توفر التمويل والامكانيات المادية.
- ثقافة الممولين بالمؤسسة.
- كادر مهني ومتخصص.
- استقرار سياسي.
- مقترحات تمويل مهني.

الغاية الثانية: العمل على تنمية قدرات الطفل والاعتناء به في مختلف المجالات النفسية والصحية

البرامج والأنشطة:

- العمل على زيادة توعية المرأة بحقوقها.
- العمل على رفع وتنمية قدرات المرأة.
- العمل على تحسين المستوى التعليمي لدى الطالبات الجامعيات ومساعدتهن ماديا.

- العمل على التنسيق مع المؤسسات المتخصصة في شئون المرأة وتنفيذ برامج مشتركة معها.

مؤشرات الأداء:

- زيادة الوعي .
- البدء بمشاريع خاصة .
- المستوى المعيشي .
- المكانة المجتمعية .
- مستوى المشاركة المجتمعية.

أدوات القياس:

- السجلات والإحصائيات.
- بيانات وإحصائيات من مؤسسات متخصصة وعامة .
- مجموعات بؤرية.
- مقابلات واستبيانات.
- الزيارات الميدانية.

الافتراضات الرئيسية:

- توفر التمويل والإمكانيات المادية.
- تعاون وتجاوب المجتمع.
- ثقة المجتمع بالمؤسسة.

الغاية الثالثة: العمل على تمكين المرأة في المجتمع

البرامج والأنشطة:

- العمل على زيادة توعية المرأة بحقوقها
- العمل على رفع وتنمية قدرات المرأة
- العمل على تحسين المستوى التعليمي لدى الطالبات الجامعيات ومساعدتهن ماديا.
- العمل على التنسيق مع المؤسسات المتخصصة في شئون المرأة وتنفيذ برامج مشتركة معها

مؤشرات الأداء:

- زيادة الوعي
- البدء بمشاريع خاصة
- المستوى المعيشي
- المكانة المجتمعية
- مستوى المشاركة المجتمعية

أدوات القياس:

- السجلات والإحصائيات
- بيانات وإحصائيات من مؤسسات متخصصة وعامة .
- مجموعات بؤرية
- مقابلات واستبيانات
- الزيارات الميدانية

الافتراضات الرئيسية:

- توفر التمويل والإمكانات المادية.
- تعاون وتجاوب المجتمع.
- ثقة المجتمع بالمؤسسة.

وكنموذج للاطار التفصيلي للخطة الاستراتيجية، يتم ابراز الخطة التنفيذية، وايضاح وتحديد للهدف، وللمخرجات، ولمؤشر القياس لكل هدف من الأهداف المرسومة، وكل غاية من الغايات المحددة بالخطة الاستراتيجية؛ وبعبارة أخرى، يتم الأهداف لتحقيق كل غاية، ومن ثمّ تحديد المخرجات المتوقعة من كل هدف، ووضع مؤشرات لقياس تلك الأهداف. وفيما يلي نموذج مبسّط لصياغة المخرجات للهدف الثاني، ومؤشرات القياس لها:

نموذج مبسط للخطة التنفيذية:

ينبثق عن الخطة الاستراتيجية، خططاً تنفيذية واضحة، وتقوم لجان الخطة، والموظفون، والرؤساء على تنفيذ برامج وأنشطة الخطة، ويتم قياس مؤشرات الانجاز، والمتابعة، فالتقييم. ويعرض الشكل اللاحق الخطة التشغيلية لوزارة التنمية الاجتماعية، حيث التفصيل لكل غاية، وقياسها بمجموعة من الأهداف، والمخرجات لكل هدف، ثمّ النشاط اللازم، ومدخلاته، ومؤشرات القياس، ومصادر التحقق للأداء، والمسؤولية التنفيذية، والموازنة المقدرة للتنفيذ.

ولو أخذنا الغاية الثانية لوزارة التنمية الاجتماعية، وحددنا الاطار التنفيذي لهذه الغاية، فانه يمكننا وضع المصفوفة التالية:

العمل على تنمية قدرات الطفل والاعتناء به في مختلف المجالات النفسية والصحية.

مصفوفة الاطار التنفيذي للخطة التنفيذية (مثال تطبيقي للغاية الثانية)

الهدف	المخرج المتوقع	النشاط	المدخلات	مؤشر القياس	مصادر التحقق	المسؤولية	التكلفة
تدريب المهنيين المختصين بالأطفال.	تأهيل ٢٠ مختصاً	تدريب	مدربين، متدربين، ومواد تدريب	تخريج ٢٠ مؤهلاً متخصصاً	اتفاقية تدريب، وتقارير انجاز	مدير برنامج الطفولة	٢٠,٠٠٠
دراسة مهارات الأطفال بتنمية	دراسة شاملة	استشارة	استشاريين، طاقم مساند، ومعلومات	وثيقة دراسة	عقد الدراسة، والوثائق	مدير برنامج الطفولة	٦,٠٠٠
برنامج الدعم النفسي والاجتماعي للأطفال	دعم ١٠٠ حالة	تدريب	مدربين، متدربين، ومواد تدريب	افادة ١٠٠ طفل من برنامج الدعم والإرشاد النفسي	اتفاقية تدريب، وتقارير انجاز.	مدير برنامج الطفولة	١٠,٠٠٠
تقديم مساعدات ترفيهية وتنموية للطفل	توفير مساعدات لـ ١٥٠ طفلاً	دعم اغاثي	منسق مساعد اداري، وأفكار	استلام ١٥٠ طفلاً للمساعدات	ايسالات الاستلام، وتقارير انجاز	مدير برنامج الطفولة	٣٠,٠٠٠
مشروع قدرات الطفل التعليمية	مساعدة ٢٠٠ طفل	تعليم	منسق، مساعد اداري، وأفكار	استفادة ٢٠٠ طفل من التعليم	تقارير نهائية	مدير برنامج الطفولة	١٥,٠٠٠
مشروع الوعي الأسري في التعامل مع الأطفال	عقد ١٠ ندوات، و ٢٠ ورشة عمل، و ٢٥٠٠ منشور	تنقيف وتوعية	خبراء مختصين، إعلامي، مصمم، وطاقم مساند	حضور ١٠٠٠ شخص للندوات والورش، وتوزيع ٢٥٠٠ منشور	تقارير نهائية	مدير برنامج الطفولة	٥,٠٠٠
تجهيز روضة نموذجية	روضة كاملة التجهيز	تجهيز	تحديد احتياجات، مورد	تشغيل المبنى	تقارير نهائية	مدير برنامج الطفولة	١٨,٠٠٠

الخطـة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية

الهدف الوطني: إعادة هيكلة عمل الوزارة ليكون أكثر فعالية وأثراً على الواقع الاجتماعي.

الهدف الاستراتيجي: تخفيف نسبة الفقر وفجوته بين المواطنين في الدولة من ٧,٥ إلى ٦,٥ %

الهدف القطاعي: أولاً : تعزيز القدرات المؤسسية للوزارة

١. تطوير وتحديث المعلومات والبيانات للفئات المستهدفة.
٢. تطوير وتحسين البنية التحتية للوزارة.
٣. حصر حالات الأسر الفقيرة في المملكة وتشخيص واقعها.

رقم الهدف	الأهداف المؤسسية	البرامج والمشاريع والأنشطة	مؤشر قياس الأداء	التكلفة الكلية سنوياً
١/١/١	اجراء المسوحات للفئات المستهدفة	اعداد مسح ميداني كل ٦ شهور	الانتهاء من مسح ميدانيين خلال العام	٤٥٠٠٠

٥٠٠٠	اخراج البيانات الكافية من المسوحات بداول منظمة، ومفهومة، وجاهزة للتحليل والقرار	جمع البيانات، وادخالها بدقة، وجداولتها، واخراجها بداول مفيدة للتحليل، واتخاذ القرارات	تبويب المعلومات وجداولتها واخراجها بصورة علمية دقيقة	٢/١/١
١٥٠٠٠	نظم جاهزة ومستعدة لاستقبال البيانات، وجداولتها، وتحليلها	صيانة نظم المعلومات والحفاظ على جاهزيتها، وتطوير النظم اللازمة للتحليل الاحصائي	تجهيز البرمجيات اللازمة لحفظ وتطوير المعلومات	٣/١/١
١٠٠٠٠	اخراج المعلومات بداول جاهزة لاتخاذ القرارات	التأكد من جاهزية مدخلي البيانات، والمبرمجين، ومحلي النظم	تدريب الكوادر واعادة تأهيلهم للتنفيذ	٤/١/١
وهكذا يتم التخطيط للبند ٢/١: تطوير وتحسين البنية التحتية للوزارة.				١/٢/١..

الخطة التنفيذية لعام ٢٠١٤م

الهدف الاستراتيجي: إعادة هيكلة عمل الوزارة ليكون أكثر فعالية وأثراً على الواقع الاجتماعي.

الهدف القطاعي: أولاً : تعزيز القدرات المؤسسية للوزارة.

الهدف المؤسسي: تطوير وتحسين البنية التحتية للوزارة.									
البرنامج أو المشروع: تطوير نظام متكامل لإتمام إجراءات أعمال الوزارة.									
التسلسل	النشاط	آلية التنفيذ	الوحدة المنفذة	المدة الزمنية المتوقعة للتنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الموارد اللازمة للتنفيذ		
							مالي	اداري	تقني
١/١/٢/١						
٢/١/٢/١							
الهدف المؤسسي: حصر حالات الأسر الفقيرة في المملكة وتشخيص واقعها.									
البرنامج أو المشروع:									
١. مراجعة مصادر الدخل للأسر الفقيرة ودراسة حالتها الاجتماعية.									
٢. بيان أسباب الفقر للأسر الفقيرة.									

٣. وضع الحلول لرفع مستوى دخل الأسر الفقيرة فوق خط الفقر خفض نسبة الفقر الى ٧,٣% للعام ٢٠١٤م).									
التسلسل	النشاط	آلية التنفيذ	الوحدة المنفذة	المدة منية المتوقعة للتنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الموارد اللازمة للتنفيذ		
							مالي	اداري	تقني
١/١/٣/١	حصر وتحديد مصادر الدخل	اجراء مسح للدخل	دائرة الدراسات أو شركة استشارية	٨ شهر	٣/١	١٠/٣١	٥٠,٠٠٠	فريق دراسات وبحوث كوادرات خدمات لوجستية	تصميم وترميز استثمار المسح وادخال النتائج وتبويبها وجدولتها على الحاسوب
٢/١/٣/١	تحديد الأسر تحت خط الفقر	مقارنة دخل الأسر قيد المسح بخط الفقر الوطني المعتمد	دائرة الدراسات أو شركة استشارية	شهر	١١/١	١١/٣٠	٦,٠٠٠	خدمات مساندة	تصنيف الأسر حسب مستويات الدخل
٣/١/٣/١	تقديم الدعم للأسر تحت خط الفقر	تحديد عدد الأسر وتحديد فجوة الدخل وتقدير الدعم الواجب دفعه	دائرة الدراسات أو شركة استشارية	شهر	١٢/١	١٢/٣٠	٤,٠٠٠	باحثون أصحاب قرار واستشاريون	برمجيات ونظم محوسبة

الفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية
كمحور للتخطيط الاستراتيجي

الفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية

كمحور للتخطيط الاستراتيجي

سيتمّ في هذا الفصل تحليل العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، ومراحل التخطيط، واستعراض آليات وطرق التنبؤ بالموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، وتحليل خرائط مخزون الموارد البشرية، وإبراز وظائف إدارة الموارد البشرية في التقدير للاحتياجات، وإقرار الاستقطاب، واستراتيجية تطوير وتفعيل دور المواهب البشرية بالمؤسسة.

ويعني تخطيط الموارد البشرية، العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول، وفي الوقت المناسب، على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

١ - العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

يتأثر تخطيط الموارد البشرية للمؤسسات بعوامل داخلية وخارجية، ينبغي على المؤسسة تحليلها بعناية، ووضعها في الميزان المقارن فيما بين ما ينبغي أن تقوم المؤسسة وتقديمه من سلع وخدمات بالقطاع العام، وما يتوفر لديها من كوادر بشرية قادرة على تنفيذ تلك المهام والأنشطة، وبالتالي الانتاج للسلع والخدمات بكفاءة وفعالية.

وبموازنة المتوفر من الكوادر البشرية بمؤهلاتها، وقدراتها بما تتطلبه الإدارة أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، يتمّ تقدير وتحديد الكوادر البشرية اللازمة لانجاز الأهداف الطموحة للمؤسسة.

وبالتالي، فهناك عوامل داخلية، وأخرى خارجية ينبغي دراستها وتحليلها قبل اتخاذ قرار الجذب للموارد البشرية بكافة قدراتها ومعارفها. ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

أولاً- العوامل الداخلية:

هي مجموعة من العوامل المتصلة بالبيئة الداخلية المؤثرة في حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهمها:

١. أهداف المنظمة:

تحدد أهداف المنظمة حاجاتها من الموارد البشرية ونوعيتها، وهنا من الصعب أن يتم التخطيط بمعزل عنهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

٢. الوضع المالي:

ينعكس الوضع المالي للمؤسسات بالتقارير المالية المدققة والصادرة، والتي تعبّر عن قدرتها على استقطاب الكفاءات، والمواهب البشرية المميزة، فكلما كانت إيرادات المؤسسة أعلى، ونفقاتها في حدودها الأمثل، كلما استطاعت المؤسسة الانفاق على استقطاب كوادر

مؤهلة تمكنها من تحقيق النمو المستهدف، والنهوض بالمؤسسة الى الأمام.

لذلك، فزيادة التدفقات النقدية السنوية مقارنة بالتدفقات الخارجة Cash Inflow vs. Cash Outflow، ووفرة الموجودات بالمؤسسة Assets، وخاصة تلك التي تدرّ الإيرادات Earning – Based Assets أو ما تُعرف بالمفهوم المالي والاقتصادي بالموجودات المولدة للإيرادات، يشكلان عُمقاً استراتيجياً لإدارة المؤسسة على لعب دور أكثر فعالية في سوق السلع والخدمات الحكومية، أو الخاصة على السواء.

وهذا بدوره له الأثر الإيجابي الواضح ليس فقط على استقطاب الكفاءات، بل على الاحتفاظ بالكفاءات وبالمواهب العاملة بالمؤسسة. وأخيراً، لذلك أثر إيجابي واضح على تعزيز القدرات المالية للمؤسسة Financial Status.

٣. التغييرات التنظيمية

تعتبر التغييرات الوظيفية، وإعادة توزيع العاملين، أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية التي تؤثر على طلب الموارد البشرية. وينبغي العمل على تطوير الهيكل التنظيمي، أو إعادة توزيع أو تسمية الوحدات الإدارية تبعاً لتطور الرؤية والرسالة للمؤسسة، وما يتبعها من توسع وتطور في الأهداف التي ترسمها المؤسسة وتستهدف تحقيقها.

٤. حجم العمل

يعتمد حجم الموارد لأداء أي عمل على نوع العمل وحجمه، كما ويعتمد على كفاءة استخدام الآلات والمعدات المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، هذا إلى جانب التكنولوجيا المستخدمة، وخاصة النظم والبرمجيات الحاسوبية المتطورة.

وكذلك، لا نغفلُ هنا، قدرة الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا، وهذا ينعكس تماماً على إنتاجية العاملين، وإنتاجية رأس المال، وكذلك إنتاجية المواد الخام المستخدمة في تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة بالمؤسسات.

ثانياً - العوامل الخارجية:

١. العوامل الاقتصادية:

تلعبُ العواملُ والظروف الاقتصادية أهميةً بالغةً في توفير بيئة تمكن المؤسسة من التوسع في الأنشطة، أو التقليل لها، ففي ظل ظروف النمو الاقتصادي، تتجه المؤسسات في القطاعين العام والخاص إلى التوسع في خدماتها، وأنشطتها، وتتسع حركات دوران النقود جرّاء زيادة الاستثمار، والانفاق، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة الطلب على العمالة بكافة أنواعها؛ الماهرة، وغير الماهرة، وعالية الاختصاص والتأهيل، مما يحفز سوق العمل برمته، وينعكس ذلك على نمو وتطور سوق السلع والخدمات في الدولة، وهذا يؤدي إلى نمو

وتطور سوق رأس المال؛ أي تبادل الأسهم والسندات والأوراق المالية في الاقتصاد، وعليه يزداد التوسع في السوق النقدي في العرض والطلب على النقود داخل الدولة، ومن الخارج حسب اتجاهات تدفقات الاستثمارات، والتحويلات للعملاء الى غير ذلك من الحركات للمتغيرات الاقتصادية الكلية.

وبالتالي، فإن التوسع الاقتصادي، والنمو المستقر فيه سيؤديان حتما الى زيادة الضغط على الطلب على القوى العاملة، وخاصة المدربة، وعالية التأهيل والاختصاص، مما يرفع بدوره كلفة تشغيل واستقطاب المواهب البشرية، ويجعل من التنافس في الطلب عليها أمرا أشد. وبالتالي فإن استراتيجية ادارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون على وعي بالأوضاع الاقتصادية، ومستقبلها من أجل الحفاظ على الكوادر الكفؤة لديها، واستقطاب غيرها تبعا لحاجة المؤسسة ومنظورها المستقبلي للتطور والنمو.

وبالتالي، فمن الأهمية بمكان تحليل الواقع الاقتصادي، والتنبؤ بمستقبله من حيث: البيئة الاستثمارية المتوقعة، والتنبؤ بحال الاقتصاد واتجاهه نحو التضخم أو الكساد، واتجاه سوق العمل وواقعه، هل يعاني من معدلات بطالة مرتفعة أم متدنية، وحركة رأس المال، وحركة النقد، كمعدل أسعار الفائدة وحركة سوق المال. فعلى سبيل المثال، ارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل؛ مما يعني توفر فرص اكبر للاختيار وبأجور أقل.

٢. سياسية العمالة في الدولة Labor Policies:

يتأثر توفير العمال، واستقطاب الكفاءة البشرية بالتشريعات القانونية الخاصة بالسياسات العمالية؛ وكمثال على ذلك: تقييد تصاريح العمل لفئات معينة من العاملين، أو لقطاعات معينة، أو لمهن معينة، أو لدول معينة. كما أن وضع حدّ أدنى للأجور Minimum Wage يعدّ أكثر القيود على مؤسسات الأعمال، والمؤسسات العامة من جانب، وعلى العرض من العمل من ناحية أخرى. وتضع بعض الدول شروطاً على تشغيل عمالة وطنية لمشروعات عامة، أو غيرها، وهذا ما يقيّد استقطاب الكفاءات وغيرها.

٣. عوامل تقنية Technological Factors:

مما لا شكّ فيه، أن نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة بالعمل له تأثير هام على سياسات التعامل مع سوق العمل، كما له تأثير واضح على برامج التدريب والتطوير اللازمة للعاملين. فاستحداث تكنولوجيا جديدة لإنتاج السلع أو الخدمات، يعني بالضرورة تدريب كوادر بشرية فنيّة للقيام بتشغيل تلك التكنولوجيا، وصيانتها، وحُسن التعامل معها.

وكذلك الحال، لنظم المعلومات، والبرمجيات المتطورة، فتحتاج الى اهتمام كبير في اعادة تأهيل الكوادر على استخدامها، وإدارتها، وهذا بدوره ينعكس على دور إدارة الموارد البشرية في مواكبة هذه التطورات من حيث اعادة التأهيل للكوادر الموجودة، ومن حيث

استقطاب كوادِر جديدة قادرة على تشغيل تلك النظم والافادة القصوى منها.

٤. أوضاع سوق العمل Labor Market Status:

لا شكّ بأنّ التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض في العرض أو العجز بالطلب لها آثار واضحة على استقطاب الموارد البشرية، وعلى الاحتفاظ بالمواهب المتوفرة بالمؤسسة.

كما أن تحليل حجم السوق، وخصائصه يعتبر أمر هام في وفرة المخزون من الموارد البشرية التي من الممكن الجذب منها. ولا شكّ بأن ارتفاع معدلات البطالة هو عامل هام، وتحليل أنواع البطالة الموجودة يسهّل التعامل مع الموارد والقوى البشرية الكامنة في سوق العمل. فوجود البطالة الهيكلية يعني أن هناك فوائض من العرض في سوق العمل لاختصاصات غير مطلوبة بنفس الكم المعروضة فيه، وبالتالي فإن امكانية جذب العاملين المؤهلين تكون أسهل، وأقلّ كلفة؛ وهذا يعني تخفيض المصاريف الجارية/المتكررة على خزانة المؤسسة.

٥. عوامل تنافسية Competency Factors:

الوضع الطبيعي للأسواق الاقتصادية في العالم أن تكون أسواقا تنافسية، حيث تجرّم معظم دول العالم الاحتكار لأي من السلع أو الخدمات؛ ومعنى الاحتكار هو أن يكون هناك بائع واحد للسلعة أو

الخدمة Monopoly، هذه من وجهة نظر البائع. ومن وجهة نظر المشتري؛ أن يكون هناك مُشتري واحد في السوق Monopsony. وما تعنية وجود الأسواق التنافسية في سوق العمل مثلاً، أنه يتم دفع أجر للعاملين تعادل قيمة الأيراد الحدي من كل عامل $Wage (W) = \text{Marginal Revenue or the Value of Marginal Product (VMP)}$ ، وفي حال دفع أجر أقل يعني ذلك احتكار الموظف أو المُشغل للعامل (لصاحب العمل؛ أي الطلب على العمل)، وفي حال دفع أجر أعلى، فيعني ذلك أن هناك نقصاً في العرض، و/أو احتكار للعارض للعمل.

فكلما زادت المنافسة في سوق العمل، فإن ذلك يعني قدرة مؤسسات التشغيل على الحرية الأكثر في البحث عن الموظف الأفضل، وضمن شروط الرواتب الأقل، أو على الأقل الأكثر عدالة، وبالتالي يمكن تغطية حاجة المؤسسات من قطاع أكبر للكفاءات البشرية المدربة والماهرة؛ وهذا يُسهّل دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات البشرية للمؤسسات العامة أو الخاصة على حّ سواء.

٦. العوامل الاجتماعية والسكانية Social & Population Sphere:

تتمثل العوامل الاجتماعية والسكانية بحركة السكان، وانتقالهم، والهجرة العائدة أو الخارجة من وإلى الدولة. ومن المعروف أن البُعد السكاني وحركته بين الدول أو حتى بين المناطق داخل الدولة هو الأساس في تغيير الوجه الواقعي لسوق العمل بجانب العرض والطلب.

ويعتبر السكان المخزون الأساس لسوق العمل، إذ أن القوى البشرية Manpower هي الجزء من السكان في الفئات العمرية القابلة للعمل والقادرة عليه؛ أي الفئات ذوات الأعمار ١٨-٦٥ عاماً، ومنها يمكن استخلاص القوى العاملة Labor Force وهي الجزء من القوى البشرية القادرة على العمل وفي سن العمل، ويستثنى منها غير القادرين على العمل من المعاقين، ومن هم على مقاعد الدراسة، وربات البيوت؛ وهذه الفئة تتوزع على العاملين فعلاً Employed، والمتعطلين عن العمل Unemployed. وإذا كان لدى الدولة هجرة داخلية إليها من العمال، فيتم إضافتها إلى المعادلات السابقة، أي إلى سوق العرض من العمل، كقوى بشرية، وقوى عاملة.

والعكس، إذا كانت لدى الدولة عمالة مهاجرة، فتطرح من العرض الأصيل بسوق العمل المحلي، ولهذا كله أثر على واقع الجذب للعمال المهرة والمتخصصين إلى المؤسسات.

٢- مراحل تخطيط الموارد البشرية Manpower Planning:

من أجل تخطيط أفضل للموارد البشرية، والتأكد من الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية العاملة، وتفعيل دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لا بدّ من اتباع الخطوات والمراحل العشرة التالية:

١. تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية؛ ما هو كائن، وما يجب أن تكون عليه في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٢. تحليل واقع وبيئة الموارد البشرية في المؤسسة؛ تحليل مواطن القوة والضعف والمخاطر والتهديدات SWOT.
٣. صياغة الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية؛ ماذا نتوقع من المواهب البشرية في المستقبل، وكيف يمكننا تحقيق ذلك.
٤. تحديد البرامج والسياسات الواجب تطبيقها لتهيئة القدرات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، أو جذب مواهب، وقدرات قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة.
٥. تحديد مؤشرات الأداء لفعالية، وانتاجية الموارد البشرية.
٦. صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.
٧. اعداد البرنامج التنفيذي لرفع قدرات وأداء الموارد البشرية.
٨. البدء بتنفيذ الاستراتيجية المخططة لتطوير، أو جذب الموارد البشرية.
٩. متابعة التنفيذ للخطة، بقياس الأداء والمراجعة والتقييم.
١٠. وأخيراً، اقتراح سياسات وبرامج التطوير والتمكين المؤسسي للموارد البشرية.

٣ - وظائف ادارة الموارد البشرية:

تقوم ادارة الموارد البشرية على اختلاف مستوياتها بوظائف غاية في الأهمية؛ ذلك أن عقل الانسان قادر على الابتكار والابداع لما تتطلبه حاجاته، وحاجات المؤسسات، والصناعات، وغيرها. وتتمثل وظائف ادارة الموارد البشرية بالآتي (موفق الضمور، ٢٠٠٨ ، ص ٤٦ - ٤٨):

١. تخطيط الموارد البشرية؛ التنبؤ بالعرض والطلب للموارد ولكافة مستوياتها وقدراتها.
٢. التحليل الوظيفي؛ وهذا يشمل جمع البيانات والمعلومات، وتبويبها، وتحليلها، واستخلاص النتائج بهدف رسم السياسات.
٣. البحث عن الموارد البشرية المناسبة ومصادرها من داخل الدولة ومن خارجها. وهذا يتضمن: جمع السير الذاتية، ومراجعتها، وتصنيفها، وتبويبها، وإجراء الامتحانات، و/أو المقابلات لمن تنطبق عليهم شروط ومعايير الوظيفة الشاغرة.
٤. تطوير الموارد البشرية؛ ويشمل تقييم احتياجات المؤسسة من التدريب وتقييم نتائجه.
٥. تقييم الأداء للموظفين، وتقييم السلوك الوظيفي.
٦. تطوير نظام الرواتب، والمكافآت للموظفين.
٧. تفعيل الحوافز للموظفين، وربط الأجر بالأداء الفعلي.
٨. إدارة الصحة والسلامة العامة للموظفين.
٩. إدارة علاقات العاملين، والتفاوض الجماعي مع الاتحادات، والنقابات العمالية، والمنظمات المهنية من أجل حل المشاكل العمالية، وصياغة العقود، ومعالجة المظالم.

٤ - التنبؤ باحتياجات المؤسسة:

قبل التنبؤ باحتياجات المؤسسة، من الواجب على إدارة الموارد البشرية دراسة وتحليل واقع حال الكوادر البشرية بقدراتها، ومؤهلاتها المتوفرة، ومدى تطابق ذلك مع حاجة المؤسسة للنهوض بالمهام والأنشطة الممنوعة بها، وبالتالي تحقيق الأهداف المتوقعة.

وبعد الوقوف على واقع الموارد البشرية العاملة، وتطلعات المؤسسة، يتمّ تحديد الوظائف، و/أو المهام الواجب القيام بها، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الكوادر اللازمة لذلك. وتوجد عدّة طرق لتحليل حجم الطلب على الوظائف التي تحتاجها الوزارة أو المؤسسة، ويمكن عرض استعراض مختصر لهذه الطرق وعلى النحو التالي:

أ- طريقة تحليل عبء العمل Job Burden:

يجري تحليل عبء العمل بتحديد حجم العمل اللازم لانجاز المهام، والأنشطة التي تتطلبها العمليات، والاجراءات لانجاز تلك الأعمال، مع الأخذ بالاعتبار فترات الاستراحة الضرورية، وجداول الاجتماعات، واللقاءات بالعمل، والقدرة البشرية المعتدلة على الانجاز؛ أي الانتاجية المتوسطة للعاملين، وهذا يتقسّم حسب طبيعة الأعمال، وتعقيدات عملياتها، والمكننة والتكنولوجيا المستخدمتين.

وعليه، لا بدّ من العمل على الآتي:

- تحدد الأهداف وترجمتها إلى أرقام تقدر عدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين.
- تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد انجازه خلال فترة محددة وفقاً للعمليات المطلوبة.

- تقدير الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل (مثل الالتزامات....الخ).

ب- طريقة تحليل قوة العمل Labor Force Employed:

في المرحلة الأولى، جرى تحليل عبء العمل، وبالمرحلة الثانية يجب تحليل قوة العمل المتوفرة بالوزارة أو المؤسسة؛ وهذا يشمل تحليل ومقارنة الأعداد مع المطلوب، وتحليل القدرات اللازمة والتي ينبغي توفرها بمن يُشغل تلك الوظائف، ومقارنتها مع قدرات الموظفين أو العاملين المتوفرين بالوزارة أو المؤسسة، وهذا يعني بالضرورة تحليل المؤهلات العلمية، والمهارات، والقدرات، وحتى المعارف المتوفرة بالكوادر البشرية العاملة مقارنة بما يجب أن يكون متوفرا لتحقيق الأهداف.

وعليه، فإنه يمكن توضيح المطلوب بهذه الطريقة بالآتي:

- يتم تحليل العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب حسب تحليل العمليات.
- تحليل القدرات اللازم توفرها بمن يُشغل الوظائف من أجل تنفيذ الأنشطة، والمهام، وبالتالي تحقيق الغاية، والأهداف للمؤسسة أو الوزارة، ثم مقارنة هذه القدرات بالقدرات المتوفرة لدى الموظفين.

- تحليل المؤهلات العلمية، والمهارات، والقدرات، وحتى المعارف المتوفرة بالكوادر البشرية العاملة مقارنة بما يجب أن يكون متوفراً لتحقيق الغاية والأهداف.
- وأخيراً، ينبغي تحليل معدل دوران العمل؛ (معدل تغير العمل في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، إما بالدخول أو الخروج بإشكاليهما المختلفة)، وهذا يقيس معدل استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي. وانعكاس ذلك على الاحلال الوظيفي ودورانه، وبالتالي على عدد الوظائف المطلوب التعيين عليها (جذب الموظفين لها).

ج- تقدير الاحتياجات بواسطة التنبؤ بالاتجاهات Trends :Prediction

يمكن تقدير الموارد البشرية والتنبؤ بها عن طريق ربط الانتاج للسلع أو الخدمات للمؤسسة كمتغيرٍ تابعٍ Dependent Variable، بعدد العاملين كمتغيرٍ مستقلٍ Independent Variable ويكون ذلك على الشكل التالي:

$$Y = f (L)$$

ولا شك، أن تحديد الخدمات للدوائر الحكومية يحتاج الى دقة كبيرة، وقد لا يكون من السهل تحديد ذلك، كما قد يكون من الضروري أحيانا اجراء هذا التقدير لأكثر من معادلة لنفس الخدمة، خاصة اذا كانت الخدمة تحتاج الى خدمات، أو اجراءات شبه نهائية يمكن معها تصنيفها الى أكثر من خدمة.

وبهذا يتم استخدام التقدير الاحصائي، والتأكد من دقة وصحة التقدير، وحلّ المشكلات القياسية Econometric Problems حال وجودها للتمكن من القياس السليم لمعالم التقدير Parameter Estimates.

ومع ذلك، فإن التقدير بالطريقة القياسية قد يكتنفها الكثير من المشكلات، تجعل من الصعب الارتكان الى النتائج، وبالتالي اتخاذ القرار الاداري بناء عليها.

لذلك، فإنه من واقع الخبرة بهذا الأسلوب من التقدير والتنبؤ، فمن الأفضل والأكثر دقة الاعتماد على الأساليب الرياضية في التقدير والتنبؤ بحجم العمال أو الموظفين المطلوبين للمؤسسات.

د. التقدير والتنبؤ لحجم الوظائف بتحليل الانتاجية Productivity Analysis:

وعطفاً على الانتقاد التطبيقي لأساليب التنبؤ والتقدير بطرق الاقتصاد القياسي Econometrics فإن الأفضل للتقدير هي الأساليب الرياضية Mathematical Approaches، وهنا فإن التقدير بحساب وتحليل انتاجية العاملين Labor Productivity هو الأفضل مقارنة بالأساليب القياسية.

وتفيدنا النظرية الاقتصادية للانتاج، واقتصاديات العمل، والاقتصاد الصناعي بالتحليل والتقدير. فتتصُّ النظرية والواقع

التطبيقي أنه عندما يكون الانتاج للسلع أو للخدمات في حالة تزايد، فانه من الواجب زيادة عدد العاملين؛ أي التوظيف، ويكون ذلك مستمراً إلى الحدّ الذي يصل فيه الانتاج الى أقصى ما يمكن Maximum Total Product، عند هذا الحدّ تكون الانتاجية الحدية Marginal Product تعادل الصفر، ويبدأ متوسط الانتاج Average Product للعامل بالتراجع، عند هذه النقطة من الهندسة التحليلية، والحسابات الرياضية ينبغي أن يتوقف التوظيف، وبهذا يكون عدد العاملين أو الموظفين بالوزارة أو المؤسسة أو الشركة هو العدد الأمثل Optimum Labors.

وعند هذا العدد الأمثل للوظائف، يكون الايراد الاجمالي Total Revenue في حده الأقصى، والايراد الحدي Marginal Revenue عند نقطة الصفر، وعند هذه الثوابت من الحسابات والتحليلات يجب أن يتوقف التوظيف للعاملين.

وللتقدير بالانتاجية، فهناك عدة طرق يمكن التحليل والتقدير خلالها، وهي:

- الأولى، تقدير المعادلات المذكورة بالتحليل السابق، مع التوضيح بالرسم الهندسي، وقد يكون هذا صعباً بشكل عام، حيث يتطلب رسم منحنى الانتاج الكلي، والانتاج الحدي، والانتاج المتوسط، وتحديد نقاط التقاطعات المذكورة.

■ **الثانية،** حساب معادلة الانتاجية للعمل؛ فالانتاجية (بأبسط صورها) تعادل حجم الانتاج الى عدد العاملين. وعند استهداف زيادة الانتاج للسلع أو الخدمات المنتجة، يتم زيادة عدد الموظفين تبعاً للانتاجية، وزيادة الانتاج الكلي.

■ **والثالثة،** حساب دالة الانتاج للمؤسسة، أو الوزارة، أو الشركة، أو المصنع أو غيرها، **Production Function** ومن ثمّ تقدير الدالة بالأسلوب القياسي، والذي أشرنا الى صعوبة التقدير فيه، وحلّ المشكلات، وبالتالي الوصول الى مقدرات دقيقة.

ويأخذ الشكل الأولي للدالة الذي أوجده كل من كوب ودوغلاس التالي:

Cobb-Douglas Production Function:

$$Y = A L^{\alpha} K^{\beta}$$

ولعل هذا الأسلوب يمكن تطبيقه على مستويات كبيرة الحجم، كمستوى صناعة بعينها، أو قطاع خدمات معين، أو على مستوى قطاع اقتصادي كامل، أو مستوى الاقتصاد الكلي.

هناك **طريقة رابعة** للتقدير، وهي التقدير لحجم العمل المطلوب في المستقبل، وذلك بواسطة استخدام جداول المدخلات

والمخرجات Input-Output Models والذي ابتكرها الطبيب كيناي Quesnay وقدمها للمدرسة الفيزوقراطية، وهذه يمكن تطبيقها فقط على مستوى القطاعات الاقتصادية ككل، ولكل قطاع كذلك، ولكن هنا يلزم بناء ما يُعرف بمصفوفة البناء الاقتصادي - الاجتماعي Social Overhead Matrix للاقتصاد برمته.

٥- تحديد احتياجات المؤسسة واستقطاب التوظيف:

ولتحديد الاحتياجات بصورة علمية دقيقة، والتقدير السليم لما هو مطلوب فعلاً، فلا بدّ من الدراسة والتحليل السليم لما هو كائن، وماذا يجب أن تكون عليه الموارد البشرية في الوزارة أو المؤسسة، وعليه ينبغي تحليل وإيجاد ما يلي:

أ- خرائط الإحلال والتعاقب Succession Plan:

تعتبر خرائط الإحلال هامة للإدارة، حيث يتضح فيها التسلسل الإشرافي للقيادين بالمؤسسة، فعند غياب أي من الرؤساء بالوزارة أو المؤسسة، يكون من المعروف الشخص الذي يقوم مقامه، وبالتالي تُعطي المؤسسة استقراراً باتخاذ القرارات، وبتيسير الخدمات المقدمة للمواطنين أو للزبائن، وهذا يؤدي إلى تحمّل المسؤولية، ووضوح التعاقب فيما بين الرؤساء عند ترك العمل لأي منهم، ولأي من الأسباب.

وينبغي أن تكون خطة الاحلال والتعاقب واضحة، ومقرّة، وشاملة للوظائف الاشرافية بالمؤسسة، وبعبارة أخرى ينبغي إبراز التالي:

- أن تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد والمرشحين للوظائف التي من المتوقع لها أن تصبح شاغرة مستقبلاً؛ وذلك فيما يتعلق بخبرات ومؤهلات الأفراد.
- وتحتوي على معلومات عن الشخص البديل وإمكاناته.
- وأن يتمّ اقرارها على شكل جدول يبين خطة الاحلال والتعاقب لكل وظيفة اشرافية.
- وأخيراً، تعميمها على الموظفين، وإبرازها كذلك بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

ب- تحليل مخزون الموارد البشرية Talents:

لقد تمّ الإشارة فيما سبق الى تحليل قدرات الموارد البشرية المتوفرة بالوزارة أو المؤسسة، ولهذا أهداف كثيرة أهمها:

- ❖ الوقوف على الحقائق الموجودة بالمؤسسة.
- ❖ التعرف الى القدرات والمعارف المتوفرة، وتحليل مدى مواءمتها بما هو مطلوب.
- ❖ تقدير القدرات والكفاءات البشرية اللازم جذبها وتعيينها.
- ❖ تدريب، وتطوير الكوادر البشرية الموجودة، بهدف اعادة تأهيلهم للقيام بالواجبات المنوطة بهم على أفضل حال.

- ❖ رفع سوية العمل، ورفع الانتاجية للعاملين، وللتجهيزات، والمعدات، وللتكنولوجيا المستخدمة بالوزارة أو بالمؤسسة.
- ❖ تحقيق أهداف، وغاية الوزارة أو المؤسسة المستهدفة، وبالتالي تحقيق الرسالة والرؤية للمؤسسة.

ولذلك، يتوجب على ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات القيام بما يلي:

- ❖ دراسة ما يتوفر من موارد بشرية من الناحية الكمية والنوعية.
- ❖ مسح احصائي للموارد البشرية يتضمن: المعلومات الشخصية، والتعليم، والخبرة، والانجازن والأهداف المستقبلية لكل موظف.
- ❖ تحليل وتبويب المعلومات تلك يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك الكشف عن مناطق الخطر في دوران العمل، للتعرف الى المراكز الوظيفية التي يتوقع أن تشغُر مستقبلاً.

ج- أسواق العمالة الخارجية (للدول المستوردة للعمالة):

في ضوء الانفتاح على الأسواق العالمية، فقد أصبح من السهل على ادارات الموارد البشرية متابعة أسواق العمل، ومعرفة العرض من الكفاءات لديها، وبالتالي امكانية استقطاب تلك

الكفاءات، ومما يسهّل ذلك شيوع استخدام الانترنت، وانتشار شركات التوظيف، وشبكة الادارة العربية، والموارد البشرية العربية.

ولعل أهم ما ينشر حول الكفاءات العلمية، والتطبيقية، ومنشوراتهم وأبحاثهم هو توفر موقع LinkedIn على الشبكة العنكبوية الانترنت.

وفي هذا الاطار، فان ادرات الموارد البشرية بالمؤسسات ينبغي أن تواكب البحث، والتواصل بمختلف سبله من أجل استقطاب أفضل القدرات البشرية لديها ضمن قيد الرواتب والأجور السائدة في الدولة، وعليه، فان عليها أن تسعى الى تحقيق ما يلي:

- توفير احتياجات المؤسسات والوزارات بالاعتماد على مصادر العمالة الداخلية.
- بعدها، لا بدّ من التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجتها من الكفاءات والخبرات المطلوبة.
- وهذا يعني، دراسة أسواق العمالة الخارجية، ومعرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب فيها، مقارنة بالوضع المعيشي، والبيئي، والاجتماعي للدولة المستقطبة.
- وأخيرا، اختيار الكفاءات الأفضل، والتوافق على الرواتب والمنافع الأخرى الجاذبة لهم.

د. تقدير الاحتياجات واقرار الاستقطاب:

بناءً على ما سبق، يتمّ تحديد الحاجات واستقطابها من كل وظيفة، وفقاً لما يلي:

- مراجعة الوصف الوظيفي للشواغر الوظيفية، وخاصة الجديدة منها مقارنة بمهام الوحدة التنظيمية.
- فرز الطلبات المقدمة، وتبويبها، وتصنيفها وفقاً للمؤهلات المطلوبة للشواغر.
- عقد الامتحانات، والمقابلات الدقيقة، وتحديد الأفضل لكل شاغر.
- استكمال عمليات الاستقطاب، والتعيين حسب الكوادر المالية المخصصة لكل مسمى وظيفي.

هـ. استراتيجية اختيار، ومكافأة، وتطوير، وتفعيل المواهب البشرية:

مما لا شكّ فيه، أن أهم ما يجب اعطائه العناية والاهتمام الكافيين هو المواهب البشرية Talents المتوفرة بالمؤسسة، حيث أن القدرات البشرية لا يمكن تقديرها بقيمة مالية محددة، خاصة إذا أحسنت الإدارة الانتفاع منها ما أمكن Maximum Utilization، وبالتالي فالتركيز على المواهب البشرية التي تقوم بالعمل الرئيس بالمؤسسة Core Business ليُعدّ أهم استراتيجيات الإدارة الناجحة في العالم أجمع، سواء كان في

القطاع العام، أو القطاع الخاص، أو قطاع مؤسسات المجتمع المدني.

ولذلك، تؤكد الخبرات الادارية في العالم على التعامل مع المواهب البشرية بطرق وأدوات غاية في الاحترام، والتفهم، والادراك لجودة الخدمة أو السلعة التي يمكن صنعها بطاقات، وبقدرات هؤلاء <http://atrium.haygroup.com/ww/our-products/index.aspx> , HR tools to select, reward, develops and activates talent)

وعليه، توصي تلك الخبرات في هذا الاطار بما يلي:

- ✕ اختر الموظفين الأفضل وذوي قدرات الذكاء العالية.
- ✕ أرسم نجوم مستقبل مؤسستك بعوامل النمو Growth Factors.
- ✕ طور مدراء الواجهة بآثار قيادية كمدراء واجهة للمؤسسة Leadership Impact for Frontline Managers.
- ✕ طور مدراء فعالين بنوعية قيادية وهيء مناخاً قيادياً لهم Leadership Styles & Climate.
- ✕ طور موظفي المؤسسة بذكاء عاطفي Emotional Intelligence.

المراجع للفصل

١. موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمّان، الأردن، ٢٠٠٨

2. <http://atrium.haygroup.com/ww/our-products/index.aspx> , HR tools to select, reward, develops and activates talent)

الفصل الرابع

الادارة الاستراتيجية
واستراتيجية الشراكة

الفصل الرابع

الادارة الاستراتيجية

واستراتيجية الشراكة

١ - مفهوم الادارة الاستراتيجية ونطاق عملها

نطاق الادارة الاستراتيجية أكبر من أي مدى للادارة التشغيلية، فهي تعني بالتعقيدات التي تظهر بالحالات الغامضة، وغير الروتينية بمجال المؤسسة. فالادارة الاستراتيجية ضرورية لاتخاذ القرارات، والحكم على الأمور اعتماداً على تفهم القضايا الصعبة Johnson & Conceptualization of difficult issues، وتتضمن الادارة الاستراتيجية الآتي:

- ❖ التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis
- ❖ والخيار الاستراتيجي Strategic Choice
- ❖ والتنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation

فالتحليل الاستراتيجي؛ يعني بتحليل البيئة، وتوقع وافترض المستقبل، ودراسة الموارد، والجدارات، والقدرات للمؤسسة.

أما الخيار الاستراتيجي، فيعني بتحليل قواعد الخيار الاستراتيجي، ودراسة الخيارات الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية واختيارها.

والتنفيذ الاستراتيجي، يتعلق بإدارة استراتيجية التغيير، وتوزيع الموارد والرقابة عليها، وترتيب وتصميم الهيكل التنظيمي.

وهناك فروقات فيما بين الإدارة الاستراتيجية، والإدارة التشغيلية، وتنعكس الفروقات بالخصائص لكل منهما كما يلي:

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management	الإدارة التشغيلية Operational Management
رؤية ثقافية	روتينية تنفيذية
مُعقدة	محددة التشغيل والتنفيذ
واسعة التنظيم	محددة التنظيم
تبدأ هندسة العمليات من النهاية	نمطية وتتبع تسلسل الاجراءات
تطبيقها طويل الأجل	تطبيقها قصير الأجل

٢ - القرار الاستراتيجي:

أ- خصائص القرار الاستراتيجي:

للقرار الاستراتيجي خصائص متلازمة مع التخطيط الاستراتيجي (Johnson & Scholes, Op. Cit., PP 4-10)، وهذه الخصائص يمكن اجمالها فيما يلي:

- ♦ القرار الاستراتيجي يعني، أو يؤثر على الاتجاه طويل الأجل للمؤسسة.
- ♦ وهو الذي يحاول تحقيق المزايا للمؤسسة.

- ◆ والقرار الاستراتيجي هو الذي يعني بنطاق أنشطة المؤسسة .Scope
- ◆ وينظر الى القرار الاستراتيجي على أنه يربط الأنشطة للمؤسسة بالبيئة التي تعمل بها؛ وهذا ما يعني البحث عن التواءم الاستراتيجي Strategic Fit.
- ◆ ويمكن النظر الى القرار الاستراتيجي على أنه بناء على، أو التجاوب والتوافق مع Stretching لموارد المؤسسة وجدارتها لتوليد الفرص، أو للبناء عليها.
- ◆ قد تتطلب الاستراتيجيات تغيرات أساسية للمؤسسة في ملكياتها، ومواردها، ومخزونها المادي لتطوير مستقبلها.
- ◆ عادة ما تؤثر القرارات الاستراتيجية على القرارات التشغيلية، كمثال: عولمة المنظمة تتطلب سلاسل كاملة من القرارات على المستوى التشغيلي، كسياسات التسويق، والدعاية، والتطبيقات الوظيفية وغيرها.
- ◆ تتأثر الاستراتيجية للمؤسسة ليس فقط بقوة البيئة، ولا بوفرة الموارد، ولكن بالقيم، وبالتوقعات لمن لديهم القوة في المؤسسة وخارجها.

ب- الادارة الاستراتيجية كتواءم As Fit أو توافق Or Stretch :Strategy

تأخذُ الادارةُ الاستراتيجية إما أساس التواءم مع البيئة كما تفهمها الادارة، أو التوافق مع المؤسسة على أساس الموارد والجدارات التي يمكن أن تولد الفرص لتطوير الاستراتيجية (Johnson & Scholes, Op. Cit., P 23).

وتُعتبر استراتيجية التواءم Strategic Fit عن نظرة المدراء ومحاولتهم تطوير الاستراتيجية بتحديد الفرص التي تظهر من فهم قوى البيئة القائمة بالمؤسسة، والتي تكيف الموارد للانتفاع من ميزاتها.

أما تطوير الاستراتيجية بالتوافق Strategy by Stretch فهي التحديد، والانتفاع من الموارد، والجدارات التي تجني الفرص الجديدة، أو تزود بالمزايا التنافسية. فهي تعكس الابتكار بالمؤسسة على أساس التوافق.

وواقع الأمر، فإن استراتيجية الادارة ينبغي أن تأخذ الشكلين معاً وهما التواءم والتوافق للاستراتيجيات المرسومة والمراد تنفيذها؛ أي Stretch & Fit Strategy ذلك أنه وعند عرضنا السابق لما يجب أن يكون عليه التخطيط الاستراتيجي وهو أن يصنع استراتيجياته، وبرامجه، وسياساته بشكل مُكيّف للواقع المطلوب لحاجة، ولرغبة وذوق الزبائن، وبالتعبير الانجليزي Customize its strategies, Programs and Policies in response to customers' needs and tastes؛ وكما أشرنا الى ذلك بنظرية علم التسويق.

ولعلّ السبب وراء هذه القناعة، بأن المؤسسات ينبغي أن تدرس حاجات، وأذواق، ورغبات الزبائن أي متلقي الخدمة في القطاع العام، وهذا لا يعني تجاوز الأنظمة والقوانين، وإنما إعادة تطوير الخدمات المقدمة بأسلوب حديث، يواكب

التطور، ويواكب الحاجة بالسرعة المقبولة لانجازها، وبالطرق التي تحترم انسانية طالب الخدمة.

وبهذا المنظور، ينبغي أن تأخذ مؤسسات حكوماتنا رأي متلقي الخدمة بآلية، وبأسلوب الخدمات المقدمة، وبالانتاج النهائي للخدمة المقدمة، وهذا ما تقوم به ادارات مؤسسات الدولة المتقدمة. والأمثلة على ذلك كثيرة، لكن دعنا في هذا المضمار أن نستعرض آخر التجارب في تطوير الخدمات الحكومية والتي حازت على جائزة الأمم المتحدة للتطوير الإداري، وهي لدولتي المكسيك، والبرتغال للعام ٢٠١١م.

٢- استراتيجية التطوير والمشاورة العامة: تجربة دولتي المكسيك، والبرتغال:

عقدت المنظمة العربية للتنمية الادارية بالتعاون مع معهد الادارة العامة في الأردن مؤتمراً عالمياً للممارسات الادارية الناجحة، وقد اختارت المنظمة تجربتي المكسيك والبرتغال لحيازتهما على جائزتي الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠١١م، لما لهاتين التجربتين من تميّز وجدارة واضحتين على مستوى دول العالم؛ وهذه الجائزة أعلى اعتراف دولي بالتميّز في الخدمة العامة؛ وهي مكافأة على الانجازات والمساهمات الابداعية لمن يزيد من فعالية واستجابة الادارة العامة في الدولة (راضي العتوم، ٢٠١٣).

وفيما يلي استعراض لخلاصة هذه التجارب والتي تمّ استقاؤها من:

- شبكة المعارف المشتركة ama، والتي تعني بالعمل على تطوير إدارة المعارف في قطاع الخدمات الحكومية، الحائزة على المرتبة الأولى في جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠١١م (ترجمة المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، و SFP، اجراءات التبسيط الإداري وسبيل القضاء على اللوائح الإدارية، ٢٠١٣م.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، و SFP، مسابقة الاجراءات عديمة الفائدة والأكثر بيروقراطية، ٢٠١٣م.

لقد شملت التجارب العالمية الناجحة لدولتي المكسيك والبرتغال الآتي:

- تجربة فكر المشاورة العامة البسيطة بدولة البرتغال.
- تجربة شبكة المعرفة المشتركة بدولة البرتغال.
- تجربة تبسيط الإجراءات الإدارية لتحسين كفاءة الحكومة بدولة المكسيك.
- وتجربة تحديد الإجراءات الأكثر جدوى للحكومة بدولة المكسيك.

وفيما يلي خلاصة لما تمّ بهذه التجارب:

أ- شبكة المعارف المشتركة بدولة البرتغال:

أنشئت هذه الشبكة عام ٢٠٠٨م وهي تتبع لرئاسة مجلس الوزراء البرتغالي، بهدف أن تكون الجهاز المرجعي لدعم نشر

الممارسات والمسااعي الحسنة، وترسيخ نظام معرفي ضمن صفوف الإدارة العامة، وتيسير عمليات الإطلاع عليه ونشره بما يجعل من الممكن خلق إدارات عامة تتصف بمعايير ومستويات عالية من التميز.

وتعمل شبكة المعارف المشتركة على بناء مجتمع معرفي، وإعداده عن طريق دعم مشاركة المعارف والخبرات وأفضل الممارسات ضمن إطار الإدارات العامة، وذلك لضمان خدمات عامة أكثر فاعلية، وتقديم حلول أكثر كفاءة، وتعظيم قدرات التعاون فيما بين شتى الوزارات ومواطنيها.

ترتكز القيم الأساسية لهذه الشبكة على: (١) مشاركة الخبرات والحلول والأدوات والفوائد؛ (٢) الإبداع في أسلوب مشاركات الناس وإسهاماتهم وتطوراتهم؛ (٣) تعاونهم الدؤوب في تكريس الحلول، وتعزيز سبلها، والعمل على تطويرها؛ (٤) الانتماء باعتباره جزءاً من المشروع وسير العمليات.

ولقد تأسست شبكة المعارف المشتركة خصيصاً لخدمة القطاع العام، بيد أنه قد انضمت إلى المشروع أيضاً كيانات وجامعات خاصة، واشتركت في الاستفادة من الممارسات والحلول والبنود المثلى، وذلك في نطاقات عدة. كما حازت مشاركات الدول التي تتحدث البرتغالية هي الأخرى مثل: الرأس الأخضر، والبرازيل، وأنجولا بشيء من الأهمية.

وقد تمّ تحفيز شبكات المشاركة المعنية بنطاقات عدة مثل: التبسيط الإداري والتحديث Simplex Autárquico، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخدمة المواطنين؛ بما يعزز النقاشات بخصوص السياسات العامة، وسبل التنفيذ على الأصعدة المحلية، والإقليمية، والوطنية.

كما سعت الشبكة إلى زيادة مشاركات المواطنين والمؤسسات في عملية اتخاذ القرار، وتقديم الاستشارات لهم، بما يساهم في تعزيز العلاقات فيما بين شتى أصحاب المصالح.

لقد أطلقت حكومة البرتغال برنامج سمبلكس للتبسيط الإداري والتشريعي Simplex عام ٢٠٠٦م الذي هدف إلى إشراك الحكومة الالكترونية للقضاء على الروتين في الخدمات العامة؛ هادفين نهاية المطاف إلى تخفيض الأعباء الإدارية على المواطنين، وعلى قطاع الأعمال، ورفع كفاءة عمل الحكومة. ولضمان السيطرة على البرنامج تمّ انشاء شبكة من مراكز التنسيق في كافة الوزارات، أطلق عليها " شبكة عملاء سمبلكس".

وقد بادرت البلديات عام ٢٠٠٨م بالبداية في برنامج مشترك مع الحكومة المركزية لتبسيط إجراءات عمل البلديات والمسمى ب: Simplex Autarquico.

وترتكز استراتيجية سمبلكس إلى مشاركة المستخدمين المباشرين للخدمات العامة، وهذا جرى بطرح مبادرات للانتاج

المشترك لتمكين الأفراد من المشاركة في القرار والتخطيط لبرامج سيمبلكس. وبدء عام ٢٠٠٧م باتاحة الفرصة للجماهير بتقديم مقترحاتهم على نماذج خاصة على مواقع المعلومات، والتعليقات عليها.

وبذلك تمّ توصيل الأفكار الجديدة للحكومة بدلاً من التعليقات على مقترحات الحكومة.

وفي عام ٢٠٠٨م ولأول مرة، فقد تمت دعوة أصحاب الأعمال أو ممثليهم للمشاركة في منتدى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ولدعم وتشجيع تقديم الأفكار الريادية، فقد تمّ اطلاق جائزة سميت بـ "جائزة فكرة بسيطة"، وقد قدمت مبادرات مثل:

■ اجراءات مبسطة للحصول على اعفاء من رسوم الخدمات الصحية".

■ وكذلك، اطلاق مبادرة "شارعي" كفكرة لتمكين المواطنين من العمل مع الحكومة المحلية على حلول لمشارك الشوارع، وأرطاريقها، وانارتها، ورسوم المواقف، والمواقف الممنوعة وغيرها.

والهدف الأساس والمنطقي هو "معرفة المواطنين وقطاع الأعمال بما يريدونه، ورغبتهم بأن يكونوا جزءاً من الحل".

وقد كانت النتائج والانجازات للمشروع، أنه قد تمّ تبني ٢١ مقترحا وهذا يعادل ١٠% من البرنامج في عام ٢٠٠٩ ، و ٣٠ مقترحا عام ٢٠١٠م وهي تساوي ٢٣% من البرنامج.

ب- اجراءات التبسيط وسبيل القضاء على اللوائح الادارية في المكسيك Secretaria De La Function Publica :SFP: Mexico

لقد هدفت جائزة تبسيط الاجراءات وسبيل التخلص من اللوائح الادارية، والتشريعية غير الضرورية في القطاع العام إلى:

- اكتشاف أحدث الابداعات في مجال الحوكمة.
- مكافأة التميز في القطاع العام.
- تعزيز المهنية في الخدمة العامة، وتحسين صورتها.
- تحفيز الموظفين على مواصلة تعزيز الابتكار.
- بناء الثقة في الحكومة.
- وتقاسم الممارسات الأكثر نجاحاً، واعتمادها على المستويات المحلية، والوطنية، والاقليمية.

ولانجاز تلك الأهداف، عملت حكومة المكسيك في عام ٢٠٠٩م على تبني برنامج للإصلاح التنظيمي، فعملت على مراجعة الاجراءات الادارية لتبسيط اللوائح الادارية وتعزيز فاعلية الحكومة الاتحادية.

وقدّمت المبادرة هذه مجلة بوليتيكا دجيتال www.Politicadigital.com.mx حيث فازت هذه المبادرة بالمرتبة الأولى. وبهذه المبادرة تعهدت الحكومة بأجراء اصلاح تنظيمي يهدف إلى الآتي:

- تيسير سبل العيش للمواطن.
- تعزيز النمو والتنمية الاقتصادية.
- تحقيق مستوى أفضل من الحوكمة العامة.
- مكافحة الشلل الناتج عن الرقابة المفرطة.
- اغلاق الباب أمام اصدار وتنفيذ الأحكام المسببة للغموض وللتكاليف على الحكومة.
- وضع حدّ لممارسات الفساد.
- تقليل تكاليف الادارة العامة من أجل تطبيق الموارد في المهام ذات الأولوية للدولة.

وقد عملت وزارة الادارة العامة في المكسيك على مهمتين رئيسيتين هما:

١. تقليص اللوائح الادارية: تعميم الاجراءات الادارية بهدف تقديم السلع والخدمات ذات الجودة للمواطنين، واستبعاد جميع القواعد غير الضرورية.
٢. تقليص اللوائح الفنية: تسهيل الاجراءات والخدمات الحكومية لخدمة المواطنين بشكل أفضل، والغاء كافة الاجراءات التي لا داع لها.

ويمثل تقليص اللوائح الادارية في وضع ونشر الأدلة التسعة لتعزيز فاعلية الحكومة الاتحادية المكسيكية، حيث تمّ تشكيل تسعة فرق عمل تمثل الهيئات ذات العلاقة لتكون مسؤولة عن بحث ممارسات القيادات في مجالات:

الممتلكات الحكومية، والتدقيق، والرقابة الداخلية، والأشغال العامة، والموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد المادية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشفافية.

وعمل البرنامج للوصول الى نتائج على ما يلي:

✕ مشاوره ١٤٧ جهة رائدة في الادارة العامة الاتحادية، وتم تناول ١٧,٧٥٩ تعليقاً، حيث كانت للمسائل الفنية بنسبة ٥١,٢%، ولل قانونية بنسبة ٢٢,٥%، وقضايا النشر بنسبة ٢٩,٣%.

✕ كذلك جرى تحليل وتصنيف التعليقات الواردة، وادراجها بمشروع مسودة الكتيب، وتنقيحها فيما بعد ونشرها.

✕ اصدار اللوائح واعتمادها في الوزارات التابعة للحكومة الاتحادية، كما ألغيت اللوائح الأخرى، ومنع اصدار اية لوائح جديدة للتأكد من تطبيق ما تمّ التوافق عليه.

وأخيراً، فقد كانت النتائج الأولية أن أنجزت المكسيك ما يلي:

■ الغاء ٤٤% من القوانين واللوائح المعمول بها سابقاً اعتباراً من أيار ٢٠١١م.

■ ووفقاً لمنظمة التعاون والتنمية OECD فقد أمكن تنفيذ الأنشطة التي تضطلع بها الحكومة الاتحادية في تبسيط اللوائح داخل الحكومة.

وقد تحقق ذلك جرّاء ما يلي:

- ☒ تحقيق الأهداف.
- ☒ تنظيم المراحل.
- ☒ التعاون مع المنظمين.
- ☒ مشاركة الوكلاء المعنيين والمجتمع.
- ☒ تحليل التكاليف والمنافع وتقييم المخاطر.
- ☒ التدريب على التنفيذ ودعم التنفيذ.
- ☒ الاتصال بالجمهور واجراء المراجعات الدورية للأصول التنظيمية.
- ☒ التحكم في تدفق اللوائح الجديدة.
- ☒ قياس النتائج.

ج- الاجراءات عديمة الفائدة والأكثر بيروقراطية في المكسيك
Secretaria De La Function Publica SFP:
Mexico

لقد هدفّت جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة إلى:

١. اكتشاف أحدث الابداعات في مجال الحوكمة.
٢. مكافأة التميز في القطاع العام.

٣. تعزيز المهنية في الخدمة العامة.
٤. تحسين و ابراز صورة الخدمة العامة.
٥. تحفيز الموظفين على مواصلة الابتكار.
٦. بناء الثقة في الحكومة.
٧. تقاسم الممارسات الأكثر نجاحاً واعتمادها على المستويات المحلية والوطنية والاقليمية.

وقد بادر بهذه الجائزة "منظمة الشفافية المكسيكية/ الباب
المكسيكي للشفافية الدولية www.transparenciamexicana.org.mx حيث هدفت
المبادرة إلى: "مكافأة المواطنين الذين استنكروا الاجراءات
الأكثر بيروقراطية، والمثيرة للسخرية التي واجهوها وابتكروا
حلولاً أفضل لكسر حاجز البيروقراطية والحد من الرشوة.
وعليه، فقد:

- كانت هذه المبادرة جزءاً من خطة كبرى لتوسيع وتيرة
تطوير الادارة الحكومية، تقدمت بها الحكومة في ايلول
٢٠٠٨م.
- وقد أدارت وزارة الادارة العامة المسابقة، حيث ترشح أكثر
من ٢١ الف مرشح لها ممن تحملوا الوقوف في طوابير
طويلة للحصول على الخدمات العامة.
- تعود العقلية للبيروقراطية الى أيام الاستعمار، حيث لا تأخذ
الوثائق مجراها ما لم تكن مختومة. كما تستوجب الانتظار
بطوابير أمام أوجه عابسة من الموظفين، وأمام ابتزاز
للرشوة كذلك.

وكان الفائزون بهذه الجائزة من متلقي الخدمة، حيث حاز مجموعة على جائزة كسر حواجز البيروقراطية، وبمبالغ ما بين ٨٠٠٠ و ٢٦٠٠٠ دولار امريكي.

ومما تجدر الاشارة اليه، أن الدروس المستفادة من هذه الجائزة كانت على النحو التالي:

- ❖ مُضاعفة التزامات الحكومة تجاه الخدمات بناء على آراء المواطنين.
- ❖ وجدت الحكومة اجراءات عديدة عديمة الفائدة، ومرهقة، ومثيرة للسخرية. ولذلك تمّ الغاء نصف تلك الاجراءات.
- ❖ الموظفون الحكوميون لا يبذلون جهودا كافية لانجاز أعمالهم، كما ينقصهم المؤهلات المهنية.
- ❖ أوضحت الجائزة مشروعات التحسين والتطوير.
- ❖ وفرت الجائزة والتطوير هدر قرابة مليار دولار امريكي سنويا رشاوى لقاء خدمات حكومية.
- ❖ تقدمت المكسيك خمسة مراكز منذ عام ٢٠١٢ فمن المركز ٣٧ الى ٣٢ ضمن ترتيبات التنافسية العالمية. كما تقدمت من بين الدول الأكثر جذبا للمشروعات طبقا لتقارير "اقامة المشروعات"/البنك الدولي الى رقم ٤٨ في سهولة اقامة المشروعات.
- ❖ فتحت الطريق للمواطنين لتجاوز حاجز البيروقراطية والفساد في المكسيك.
- ❖ عززت قناعات الادارات الحديثة: بأنه كلما طورت الحكومة من آلياتها واقتربت من الشعب، كلما أصبحت الخدمات الحكومية أكثر فعالية، وسهّل على جميع قطاعات الشعب الحصول عليها.

٤ - الادارة الاستراتيجية في القطاع العام:

تختلف توجهات الادارة والتخطيط الاستراتيجيين بين القطاعات الثلاثة:

١. القطاع العام؛ ويشمل: الدوائر الحكومية، والجيش، والأمن، ومن في حكمها.
٢. القطاع الخاص؛ ويشمل مؤسسات الأعمال؛ الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة، وبالغة الصغر.
٣. وقطاع مؤسسات المجتمع المدني؛ والذي يضم الهيئات التطوعية والخيرية، والمؤسسات التي لا تهدف الى الربح؛ ومنها النقابات المهنية، والنقابات العمالية، والاتحادات المتخصصة بقطاعات معينة، واتحادات الجمعيات الخيرية أو التطوعية، والجمعيات الخيرية في المناطق، والاتحادات النسائية أو تجمعات المرأة، والأندية الشبابية، والغرف التجارية، وغرف الصناعة، مؤسسات التعليم العالي/ الجامعات غير الربحية، والمنظمات ذات الأعمال المتخصصة الأخرى، وغيرها).

وهنا يهّمنا ابراز اختلاف الاستراتيجية في القطاع العام عنها للقطاع الخاص، فعلى الرغم من أهمية التطبيق الاستراتيجي لهذين القطاعين، إلا أن اختلافهما في التوجه الاستراتيجي لكل منهما، كما يختلف ذوو العلاقة من المتعاملين التي تعني كلا منهما، هذا اضافة الى أهمية البعد الاعقائدي (الايدولوجي)، والبعد السياسي،

والمنظومة السياسية للقطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص
(Johnson & Scholes, Op. Cit., PP32-34).

كما أن فلسفة وُبعد الاستثمار، والتنمية للقطاع الحكومي تُقيد من التخصص، أو توليد الفوائض الخدمية من أجل استثمارها، والحصول على عوائد إيرادية لقاءها، وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية، وإثبات جداراتها. وهذا كله ينعكس على أفق القرار الاستراتيجي، والاداري للقطاع العام.

وفيما توضيح للفروقات الأساسية للإدارة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص:

الموضوع	الإدارة الاستراتيجية للقطاع الخاص	الإدارة الاستراتيجية للقطاع العام
١. البعد السياسي	محدود الاهتمام الاستراتيجي	اهتمام استراتيجي بالغ
٢. التوجه الاستراتيجي	يُنبنى على مصالحه وتوجهه للنمو	يُنبنى على التوجه العام للدولة
٣. البعد العقائدي	محدود القيود والاهتمام	اهتمام عال ومتوازن
٤. الموارد المالية	ذاتية المصدر وتستهدف استثمارها لصالح الملاك	مصدرها الموازنة، ولا تستهدف استثمارها وتنميتها
٥. الموارد البشرية	حرية الاختيار والتعيين	مُقيدة بالضوابط العامة
٦. بناء الجدارة	مُطلقة العنان للبناء تبعاً لميزات قدراتها ومصلحتها	مُقيدة بتقديم كامل الخدمات المطلوبة وبكافة المناطق
٧. أفق القرار الاداري	واسع ومرن ومتوافق مع مصلحة الملاك	مُقيدة بالتشريعات والسياسة العامة وجماعات الضغط
٨. المسؤولية المجتمعية	ذو اهتمام محدود واختياري	لازم الاهتمام بكل الأبعاد
٩. المجال الاستثماري	المجال مفتوح ومُحفز من الإدارة	المجال ضيق وفي أقل حدوده ويشوبه الحذر والشك
١٠. مجال الادخار وتحقيق الفوائض المالية	مُطلق الاهتمام لبناء ثروة الملاك وتعظيمها	غير مشجع له وينظر اليه بحذر ودون اكتراث

١١. التكامل الخدماتي	مهم فقط لتحقيق مصلحة الشركة وزيادة ثروتها	له أهمية أساسية وواجبة التطبيق لارضاء ولاشباع الخدمة العامة
١٢. البعد الدولي للتجارة	مهم واستراتيجي لمصلحة الملاك ولزيادة ثروتهم	مقيّد بالاتفاقيات التجارية الدولية وبحقوق الملكية وغيرها
١٣. أثر نظرية الوكالة على القرار الاداري	أثر محدود ونتائجه تحت الرقابة والتقييم الدائمين	أثر كبير جداً ولا رقابة غالباً، وبالتالي فالأثر كارثي أحيانا
١٤. المساءلة على القرار الاداري والتنفيذ للاستراتيجيات	مساءلة متواصلة ومتابعة حثيثة ودائما تحت المجهر	مساءلة محدودة والمتابعة ضعيفة الا اذا اقترن بالسياسة أو بأمور شخصيّة

٥- استراتيجية الشراكة فيما بين القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني Public-Private- Civil Society Partnership :(PPCSP, PPP & PSP)

سيتم تناول أنواع الشراكة، وآلياتها، وما يتوجب دراسته، وتحليله قبل اتخاذ قرار الشراكة؛ ليتسنى للإدارة ولأصحاب القرار تكوين رأي سديد يمكنهما من طرح وقرار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أ- الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني:

الشراكة هي انجاز عمل أو مجموعة من الأعمال من قبل أكثر من طرف، بحيث يقوم كل منهم بدور معين، ويتلقى كل طرف لقاءه عائد يتم التوافق عليه فيما بين الأطراف المتشاركة.

فالشراكة هي:

- ❖ القيام بأدوار متفق عليها لانجاز عمل معين.
- ❖ تحمل تكاليف انجاز عمل معين.
- ❖ انتظار عائد مالي أو اجتماعي أو دعائي (شهرة) أو كلاها لقاء انجاز معين.
- ❖ هناك أطراف متشاركة، ودافعة للكلفة، وأخرى موفرة للتكاليف، ولكنها تنتظر تحقيق انجاز مُحدد.
- ❖ غالباً ما يتم التشارك مع القطاع العام لتنفيذ مشروعات ذات نفع عام.

ب- أطراف الشراكة The Partners

هناك ثلاثة أطراف للشراكة عند تنفيذ المشروعات العامة، وهذه الأطراف هي:

١. القطاع العام Public Sector

- الوزارات والدوائر الحكومية المركزية.
- المؤسسات العامة.
- الشركات المساهمة العامة.
- القطاع العسكري والأمني.

٢. القطاع الخاص Private Sector

- الشركات المملوكة للقطاع الخاص بأنواعها.
- الشركات الدولية؛ العابرة للقارات.
- الشركات العالمية أو الخارجية المتحالفة مع الشركات المحلية.

٣. مؤسسات المجتمع المدني Civil Society

- الجمعيات التطوعية والخيرية.
- غرف الصناعة وغرف التجارة.
- النقابات المهنية المتخصصة: الأطباء، المهندسون.
- الأندية الشبابية والرياضية.
- مراكز البحث والتطوير وأية مراكز غير ربحية.
- الاتحادات العمالية ونقابات العمال.
- الاتحادات النسائية ولجان المرأة.
- مراكز الطفولة وما في حكمها.
- جمعيات وهيئات الحماية الاجتماعية، أو الصناديق، والمؤسسات ذات العمل التطوعي، والاجتماعي غير الهادف للربح.

ج- الشراكة كأسلوب من استراتيجيات الخصخصة المتقدمة

يعرض هذا الجزء أساليب الشراكات الاستراتيجية، حيث تتنوع تلك الأساليب، والآليات وذلك تبعاً لآليات الاتفاق فيما بين صاحب المشروع؛ الحكومة، والشركات أو المؤسسات الراغبة بالتصميم والتنفيذ والتشغيل، ومن ثم التسليم. وتالياً الأنواع المتداولة من الشراكات.

وغني عن القول، أنه يمكن إيجاد توليفة أخرى للشراكة فيما بين القطاعات المتشاركة، وهذا يتمّ الاتفاق عليه فيما بينهم، بعد الدراسة العميقة لدور كلف طرف، وعائده.

١. الانشاء والتشغيل والتحويل - Build -Operate -
Transfer BOT

وهنا وبعد دراسة المشروع، وتصميمه، يتمّ انشاء المشروع، وتشغيله من قبل المتعاقد مع الحكومة، وبعد فترة معينة يتفق عليها، يتم تسليمه للحكومة.

٢. الانشاء والتملك والتشغيل والتحويل - Build-Own-
Operate-Transfer BOOT

وبعد دراسة المشروع، وتصميمه، يتمّ انشاء المشروع، وتشغيله، وتملكه من قبل المتعاقد مع الحكومة، وبعد فترة معينة يتفق عليها، يتم تسليمه وتحويله للحكومة.

٣. الانشاء والتملك والتشغيل Build-Own-Operate
BOO

تدرسُ الحكومة المشروع، وتصممه، ثمّ يتمّ انشاءه وتشغيله من قبل المتعاقد مع الحكومة.

٤. الانشاء والايجار والتحويل Build-Lease-Transfer
BLT

تدرسُ الحكومة المشروع، وتصممه، ثمّ يتمّ انشاءه وتأجيره من قبل المتعاقد مع الحكومة، وأخيرا يتمّ تحويله لملكية الحكومة.

٥. التصميم والبناء والتمويل والتشغيل Design-Build- Finance-Operate DBFO

وهنا وبعد دراسة المشروع من قبل الحكومة واعتماده، يجري تصميمه من قبل الشركات المتعاقدة، ثمّ العمل على بناء وإنشاء المشروع، وتمويله بالكامل، والعمل على تشغيله من قبل المتعاقد مع الحكومة بشكل دائم.

٦. التصميم والإنشاء والتشغيل والصيانة DBOM Design-Build-Operate-Maintain

بعد دراسة المشروع من قبل الحكومة واعتماده، يقوم الشركاء بتصميمه، وإنشائه، وتشغيله من قبل المتعاقد مع الحكومة، والاستمرار على صيانتها.

٧. التصميم والإنشاء والتشغيل والتحويل DBOT Design-Build-Operate-Transfer

وهنا وبعد دراسة المشروع، يتمّ العمل على تصميمه، وإنشائه المشروع، وتشغيله من قبل المتعاقد مع الحكومة، وبعد فترة معينة يتفق عليها، يتم تسليمه وتحويله للحكومة.

٨. التصميم والإنشاء والإدارة والتمويل Design- Construct-Manage-Finance DCMF وغيرها

بعد دراسة المشروع واعتماده من الحكومة، يتمّ تصميمه، وإنشائه، وإدارته، والاستمرار بتمويل كل مستلزماته،

ونفقاته التشغيلية من قبل المتعاقد مع الحكومة، ويبقى الحال على ذلك دون دور وملكية للحكومة.

د- الأطراف في ميزان الشراكة The Partners Under Cooperation

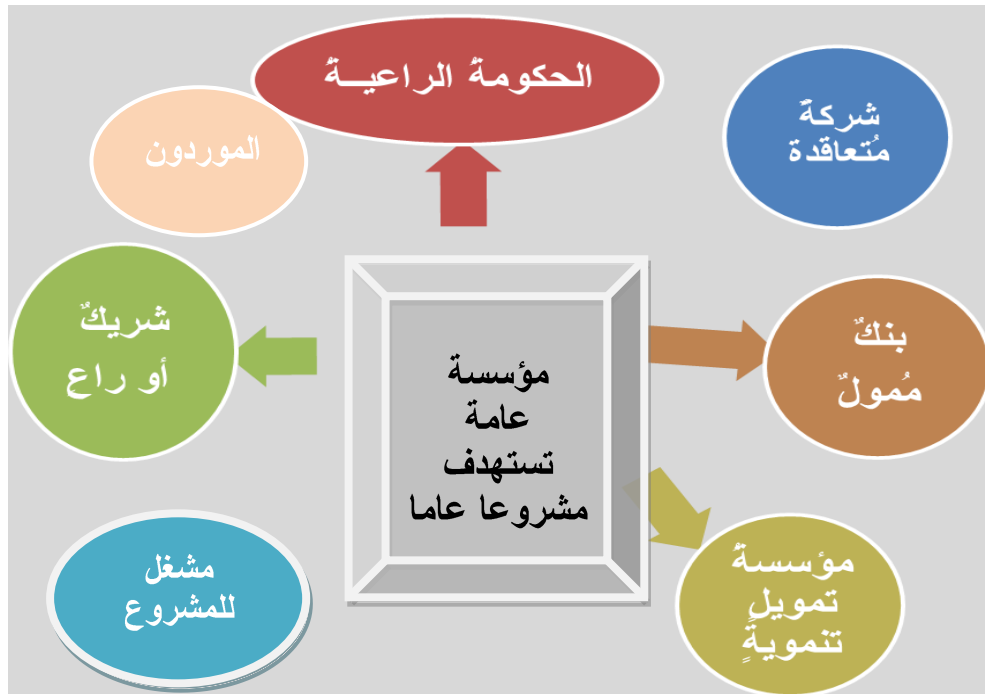
للشراكة اعتبارات، وحيثيات كثيرة، ومتداخلة أحيانا، ولها أبعاد غاية في الاهتمام على المستوى الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي. وعادة تتقاسم الأطراف المتشاركة الأدوار الاستراتيجية، والتنفيذية فيما بينها.

وتقوم تلك الأدوار على امكانية لعب كل طرف دوره المنوط به، المتفق عليه حسب طبيعة المشروع، وحاجته للكيانات الفنية، أو التكنولوجية، أو للموارد البشرية، أو للموارد المالية الكافية بدءاً من مرحلة الدراسة، والتصميم، وانتهاء بمرحلة التشغيل، والتسليم، أو الاستمرار بالتشارك في أي من المفاصل التشغيلية، أو غيرها.

ومن الرّشد في اتخاذ القرار الاستراتيجي بهذا الاتجاه، أو غيره، أو تقديم توليفه مناسبة لانجاز أي مشروع عام هو "التنفيذ السليم للمشروع، والتأكد من قدرته التشغيلية على تلبية وتحقيق الأهداف المتوخاة، وبالتالي التأكد من استدامة المشروع، لتعظيم الافادة منه سواء للمواطنين، أو للدولة بكل مكوناتها".

وفيما يلي شكل يوضح هذه الأطراف المتشاركة:

الأطراف ذات العلاقة بالشراكة مع الحكومة



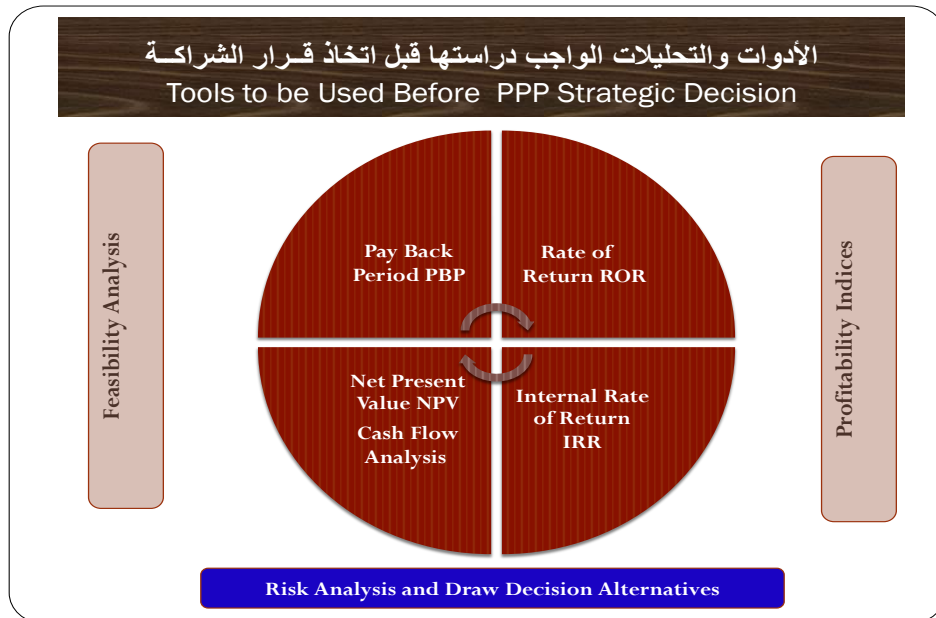
هـ- الأدوات والتحليلات الواجب دراستها قبل اتخاذ قرار الشراكة

لا شك بأن الشراكة بحدّ ذاتها تعدّ توجهها استراتيجيا، وبالتالي فقرارها، هو قرارٌ استراتيجيٌّ ينبغي اتخاذه بأصول إدارية عالية التميّز، والادراك، والتنبؤ

بالمستقبل. ولعل التجارب العالمية كثيرة في هذا الاطار، ولكن في واقعنا العربي القليل منها، وتندرُ النتائج التي تمّ تقييمها لهذه المشروعات، بل ومن الصعب جدا أن يكون التقييم علميًا مستقلا عن التدخلات.

ولهذا، دعنا في هذا المقام، لقاء الضوء على مجموعة من الأدوات التحليلية الواجب دراستها بعناية، وبدون أي تحييز لأي طرف، قبل اتخاذ قرار الشراكة مع أي طرف.

والشكل التالي بعرض خلاصة مختصرة لتلك التحليلات وأدواتها.



من الشكل السابق، يتبين لنا أن على الحكومة توفير طاقات بشرية لديها تكون عالية التأهيل؛ وذلك من أجل أن تقوم كوادرها البشرية، وخاصة الخبراء والمستشارين فيها بوضع أصحاب القرار، رئيس وزراء، أو وزير، أو رئيس مجلس إدارة، أو مدير عام، أو مدير تنفيذي، أو رئيس هيئة... الخ، في الصورة الكاملة، والدقيقة لكافة الأبعاد المتعلقة بالمشروع قيد البحث.

وهذا يعني تقديم الرأي المتخصص والدقيق لبدائل المشروع، والتوصية بأفضلها؛ مما يتطلب الدراسة العميقة للبدائل (السيناريوهات) له، آخذاً بالاعتبار كل مما يلي:

- ☒ كلفة المشروع المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- ☒ العائد على المشروع المالي والاقتصادي.
- ☒ الآثار للمشروع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- ☒ أثر المشروع على البيئة بكل مجرياتها.
- ☒ مدى استدامة المشروع في الدولة Project Sustainability.
- ☒ الأدوار لكل طرف، وبرنامج متابعة، وتقييم لكل دور على مدى حياة المشروع

المراجع للفصل

١. راضي العتوم، خلاصة مؤتمر الممارسات الادارية الناجحة، المنظمة العربية للتنمية الادارية بالتعاون مع معهد الادارة العامة، عمان، الأردن، ٢٠١٣م.

٢. شبكة المعارف المشتركة ama، العمل على تطوير إدارة المعارف في قطاع الخدمات الحكومية، ترجمة المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠١٣م.

٣. المنظمة العربية للتنمية الادارية، و SFP، اجراءات التبسيط الاداري وسبيل القضاء على اللوائح الادارية، ٢٠١٣م.

٤. المنظمة العربية للتنمية الادارية، و SFP، مسابقة الاجراءات عديمة الفائدة والأكثر بيروقراطية، ٢٠١٣م.

* * *

الفصل الخامس

القيادة الاستراتيجية وفن الإدارة

الفصل الخامس

القيادة الاستراتيجية

وفن الإدارة

مما لا شكّ فيه، أن للتخطيط أهمية بارزة قبل الولوج بتنفيذ أي عمل كان، سواءً على المستوى الشخصي أو الرسمي للمؤسسات وللدوائر، فيقول هينز Haines "إذا اتفقنا بأن التخطيط هو الوظيفة الأساس للإدارة، فإن الإدارة الاستراتيجية هي الوظيفة الأساس للقائد" (Denise Wells, 2000, P94).

ويلخص إدوارد ديمينغ Edward Deming الدورة التي تترّ بها الاستراتيجية بالآتي: "التخطيط - العمل - الدراسة - الفعل" Plan-Do- Study-Act (PDSA) (Op., Cit.) حيث:

التخطيط: يأخذ بالاعتبار كافة العمليات الواجب اتخاذها قبل رسم الخطط، وحتى اعداد التخطيط الاستراتيجي.

والعمل: يشمل كلاً من التطبيق على الأرض والتنفيذ للخطّة.

والدراسة: تتقصى الانجاز والتطور، وتقيس النتائج والمخرجات، وتقيم كل المراحل الثلاثة.

والفعل: يُغذي التقييم للنظام، والتعديلات له، أو يضع النظام بالمعيار المعتمد على التغذية الراجعة.

١ - مفهوم القيادة الاستراتيجية:

بدايةً لا بُد من استعراض مفهوم القيادة وفحواها، فوفقاً لآن ماك سوين تعرّف القيادة على أنها ما يعنيه تعبير القدرة Capacity؛ أي قدرة القائد على الاستماع، والملاحظة لاستخدام الخبرات كنقطة بداية لتشجيع الحوار فيما بين كافة مستويات اتخاذ القرار، من أجل بناء عمليات سليمة، وشفافية صريحة باتخاذ القرارات، وذلك للتعبير عن قيمهم ورؤيتهم بوضوح، ولكن لا يفرضها القائد على من حوله فرضاً، فكلما كان اتخاذ القرار تشاركيّاً، كلما نجح القائد في توظيف كافة الطاقات لخدمة أهداف المؤسسة، وغايتها

(http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership)

ويرى بيرس (Pearce 2008) أن القيادة هي وضع الاجندات والتفاعل معها، وهي أن يُحدد القائد المشكلات، ويُبادر بالتغيير للوصول بالمؤسسة الى التحديث الأساسي والفعلي على أرض الواقع، أكثر من مُجرّد ادارة التغيير.

وقبل الحديث عن القيادة الاستراتيجية، دعنا نعرّج قليلاً على فحوى الاستراتيجية، فقد وصفها هنري منزبيرغ Henry Mintzberg بكلمات خمسة تبدأ بحرف P (Saylor, www.saylor.org/books, P 7.)، وهي:

١. الخطة Plan؛ مجموعة خطوات منظمة تقوم المؤسسة باتباعها من أجل أن تكون ناجحة في انجاز أهدافها.

٢. الحيلة Ploy؛ تحرك محدد يهدف الى الوصول الى خدع تنافسية أو خدع المتنافسين designed to outwit or trick competitors للتميز عنهم، وكسب حصة أكبر في السوق، أو التغلغل أكثر فيه. ولعل هذه المهارة غير ضرورية للمؤسسات العامة، ذلك أنه لا تنافس على الحصص السوقية، ولا لإستراتيجية التغلغل بالسوق أهمية كبرى، وذلك لعدم الحاجة الى ذلك التنافس أصلاً، فالمهام موزعة فيما بين المؤسسات العامة ودوائر الدولة بشكل مركزي منظم غالباً.

٣. النمط Pattern، درجة التناسق في أفعال الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يتم الترتيب المتكامل للأنشطة، فتأخذ المؤسسة نمطاً وشكلاً أكثر انساقاً يُضفي عليها صبغةً دالةً عليها.

٤. موقع المؤسسة Position؛ موقع المؤسسة في الصناعة نسبة الى منافسيه؛ وهذا يُحدد الحصة السوقية لمؤسسة الأعمال، أما للمؤسسات العامة، فإنّ موقعها يتمحور حول قدرتها على كسب رضى متلقي الخدمة، وتوفير الخدمات لهم بدقة، وبوقت مقبول، وبأسلوب حضاري ومنطقي.

٥. التطلّع Perspective؛ كيف يفسّر التنفيذيون مدى ومجال التنافس حولهم، وكيف يرى القائد حال المؤسسة في الأجل المتوسط والبعيد مقارنة بحال المنافسين.

ويرى ديفز (Davis 2004) أن القائد الاستراتيجي هو الذي يكون لديه القدرة المؤسسية على رسم التوجه الاستراتيجي؛ وترجمة

الاستراتيجية الى أفعال واقعية؛ وهو الذي يُسخرُ الطاقات المتوفرة في المنظمة بالكامل؛ وهو القادر على تحديد مواطن التدخل الفعّال؛ والقادر على تطوير الجدارات الاستراتيجية
(http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership).

وقد توسع ديفز بفحوى القيادة والاستراتيجيات بالقيادة، حيث أطلق مفهوم "تكييف القدرات Adaptive Capacity" وهي الاستراتيجية التي تمكن القادة من التغيير والتعلّم جراء ادخال الأصوات السيادية، والأشياء والعمليات المعقدة، لاجداث التغيير المطلوب بالطرق الجديدة" لرؤية الاشياء والتفكير بها" بتميّز عن الغير.

ويرى بيتي وكوين Beatty & Quinn عام ٢٠١٠م أن القائد هو القادر على التأثير في العاملين لاتخاذ قرارات اختيارية من شأنها تحفيز المؤسسة على النهوض والتميّز، فالقائد الاستراتيجي هو من يُحظر للمستقبل، ويأخذ بالاعتبار الأهداف بالأجل الطويل، وكذلك يفهم الواقع الحالي للمنظمة. وعليه، فالقائد الاستراتيجي يجب أن يكون قادرا على (Op. Cit.):

- تطوير رؤيا جديدة للمؤسسة.
- ابتكار استراتيجية جديدة.
- التحرك باتجاه جديد وغير متوقع أحيانا.

وقد عرض بيتي وكوين عام ٢٠١٠م ثلاث مكونات للنموذج الاستراتيجي وهي: من، وكيف، وماذا؟ (Op. Cit.). كما عرضا العمليات المستقلة الثلاثة للنموذج وهي:

١. التفكير Thinking ٢. التفاعل Acting ٣. والتأثير
.Influencing

أمّا مفهوم القيادة الاستراتيجية وفحواها، فيرى تيلور ولمبكن وجريجوري (٢٠٠٥) بأن "القيادة الاستراتيجية تتكون من: التحليل، والقرارات، والأفعال التي تتخذها المنظمة من أجل ايجاد واستدامة ميزاتها التنافسية". وهذا التعريف يتضمن عنصرين أساسيين في الادارة الاستراتيجية (Gregory, Lumpkin, and Taylor, 2005)، وهما:

الأول: الادارة الاستراتيجية للمنظمة؛ وهذه تتمخض عن ثلاث عمليات تشمل: التحليل، والقرارات، والأفعال. ومن هذا المنطلق يعني الادارة الاستراتيجية تحليل الأهداف الاستراتيجية والتي تنعكس على الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، الى جانب تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

والثاني: أن جوهر الادارة الاستراتيجية يعني بدراسة لماذا تتفوق بعض المؤسسات outperform على غيرها في الانجاز، وفي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق الأهداف الوطنية.

وبتحليل الأسباب، ومكامن النجاح في استراتيجية التخطيط، واستراتيجية وفلسفة التنفيذ على الأرض، ينبغي علي المدراء أن يحلّوا واقع مؤسستهم، ويرسموا استراتيجية مدركة لكل خطوة مستقبلية تقودها الى النجاح. ومن هنا يمكن لهم أن يحددوا كيف

ستنافس المؤسسة مثيلاتها، وكيف يمكن أن تحقق مزاياً مستدامة مقارنة بغيرها ولفترة أطول.

فالمحرك الأساسي للإدارة الاستراتيجية هو وضوح الرؤية والطريق للإجابة على تساؤل "كيف يمكن للمنظمة أن تتفاعل بكل مواردها، وقدراتها، ومواهب عاملها من أجل إيجاد ميزات تنافسية في واقع السوق الذي تخدمه، أو تعمل به، أو تنتج له السلعة أو الخدمة، وبالتالي تحقيق الاستدامة لها".

فالقيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تمنح الرؤيا والتوجه للنمو والنجاح للمؤسسة. وهي التي تتعامل بنجاح مع التغيير، وتوفر حاجات المنفذين، وتقدر المهارات لديها، كما وتتعامل مع الأدوات لكل من تشكيل الاستراتيجية وتنفيذها. فإدارة التغيير والغموض تحتاج إلى قائد استراتيجي ليس فقط من يمنح الاتجاه، ولكن من هو قادر على بناء الملكية، أو الثروة للشركة أو المؤسسة وإدراجها بمجموعات العمل لتنفيذ التغيير بحد ذاته (http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership).

٢ - أبعاد وأطر القيادة الاستراتيجية

هناك أبعاد هامة للقائد الاستراتيجي ينبغي الوقوف عندها، والعمل على توطئتها كثقافة مؤسسية للقيادة، وهي:

♦ توطين الفهم Localize للاستراتيجية للمستويات الدنيا من الموظفين، كما يجب انخراط كافة المستويات بالسؤال التالي: "ماذا يعني هذا التوطين للاستراتيجية للقائد ولفرقة؟".

♦ القائد الاستراتيجي هو الذي يحرّك قول نحن الى هم بالمؤسسة، فليس عدد محدود من العاملين هم الذين يعرفون، فهو يخطط، ويساهم Moving the "we/they" Line بزرع هذه الثقافة بالمؤسسة.

فبالمؤسسات ينبغي أن يُقال دائماً، وبالمستويات المتقدمة، نحن We عملنا كذا، ويجب أن نعمل كذا بشكل أفضل، كما يجب أن نناقش تلك الأمور أكثر، وهكذا (http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership).

وهنا ينبغي أن تصل المؤسسة، والقائد الى قول الآتي: نفذ الموظفون They ذلك بشكل جيد، لقد نسيوا اجراء ذلك بشكل نمطي، وينبغي عليهم أن يقوموا بذلك بشكل أفضل مما كان... وهكذا. فاذا وصلنا بالمؤسسة الى هذه المرحلة، نكون قد شحنا كافة الطاقات والمواهب، والقدرات بالمؤسسة لرسم، وتنفيذ الاستراتيجيات للمؤسسة. وما من شك في أن يتحدث العاملون بصفة الجميع كقائمين على اعداد وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وأنهم هم محركوا النجاح والتنفيذ، وهذا يُعدّ أمراً غاية في التقدم للادارة الاستراتيجية، وفي العمل المؤسسي المتميّز والمُكلّل بالنجاح (Op., Cit.).

وقد حدد كونغ ووالكر Quong and Walker اطاراً للقيادة الاستراتيجية من سبعة مبادئ، كما جاء بكتاب هيل وجونز (٢٠١٢)

(Charles Hill and, Gareth Jones, 2012. P19)، وهذه المبادئ هي أن:

١. القيادة الاستراتيجية ينبغي أن تكون موجهة للمستقبل، وتتمتع باستراتيجية مستقبلية Futures Oriented and have a Futures Strategy، فطالما أن القيادة هي التي من المفترض أن تكون صاحبة التفكير الاستراتيجي، والعقل المدبر لرؤية المؤسسة المستقبلية، وهي التي تحدد التوجه الاستراتيجي، فمن الطبيعي أن تتمتع ببعد استراتيجي مستقبلي واضح لها، وهذا البعد موجه للمستقبل تتطلع اليه في أفضل حال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة أو الوزارة أو منظمة الأعمال.

٢. القيادة الاستراتيجية تعتمد الدلائل، وتقودها الدراسات Evidence Based and Research Led، مما يجدر التركيز عليه هنا، أنه قبل تحديد الأهداف الاستراتيجية، فانه ينبغي أن يستند ذلك على معلومات دقيقة وحيادية، ودراسات تحليلية واقعية لتلك المعلومات، تخلص إلى اقتراح سياسات تنفيذية Policy formulations تفضي إلى تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وإلى تحقيق غايتها وأهدافها، وبالتالي رسالتها ورؤيتها.

٣. القادة الاستراتيجيون ينفذون ما يخططون Get Things Done، لعل من أهم ما يعزز قناعة الفريق العامل مع القائد بجدوى جهودهم، وما يجعلهم في ثقة بما يقومون به، واطمئنان على نتائج أعمالهم هو أن ينظرون إلى أن ما تمّ تخطيطه، قد جرى تنفيذه على أرض الواقع.

هذا إضافة الى أنهم سيتطلعون الى القائد على أنه كفؤ، وناجح، ويعرف ما يقوم به، فتتعمق ثقتهم بشخصيته الادارية، والقيادية. وهذا في النتيجة، سيعمل على زيادة انتاجية العاملين، وزيادة ولائهم للمؤسسة، وتكريس كل ما لديهم من قدرات، ومعرفة للنهوض بالمؤسسة الى أفضل ما يمكن.

٤. القادة الاستراتيجيون يفتحون آفاقاً جديدة Open New Horizon، فبعد أن يكون لدى القائد نظرة مستقبلية واضحة، وبعد أن يحدد أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وتكريس القدرات المتوفرة بالمؤسسة، والقدرات الممكن الحصول عليها لدعم جهودها، فمن الطبيعي أن يفتح آفاقاً جديدة لأنشطة المؤسسة، وأبعاداً جديدة لأعمالها، فتتوسع خدماتها وأنشطتها، ان كانت خدمة حكومية، وتتوسع منتجاتها في السوق المحلي، بحيث تزداد حصتها في السوق، إن كانت مؤسسة أعمال، ويكون لديها الجاهزية للانطلاق أكثر في السوق المحلي والخارجي على السواء.

٥. القادة الاستراتيجيون مهيتون للقيادة Fit to Lead، بلا شك أن القادة قد يكون لديه خصائص قيادية محمولة بجيناتهم الوراثية، ولكن هذا ليس الغالب، وأن من المؤكد أن القادة لا يولدون، ولكن تتّمي مهاراتهم القيادية، وتطور، وتتاح لهم الفرص لأن يكونوا كذلك.

وفي ورقة منشورة لمجموعة هيي Hay Group، فانها تؤكد ومن خلال دراسات ومتابعات معمّقة لسلوكيات عدد كبير من القادة على أن "القادة العظماء لا يولدون، وإنما ينمون" وهذه عنوان لورقة تمّ

نشرها (Hay Group, Leaders are Grown not born,
www.atrium.haygroup.com)

٦. القادة الاستراتيجيون لهم شركاء جيدون Strategic Leaders Make Good Partner، لا شك أن هذه صفة الإدارة الناجحة، والموضوعية، فالمدير الناجح يحاول دائما مشاركة الناجحين، والاعتماد على الكفاءات، وعلى المواهب البشرية الممكنة من داخل المؤسسة، ومن خارجها، فلا يحسداهم قدراتهم، ولا يخاف على نفسه من منافستهم، وبالتالي لا يحيدهم كما يفعل الكثيرون من أنماط الإدارة العربية، ومن أنماط المأزق الذي تعيشه بعض هذه القيادات، حتى وأن حملت الشهادات العليا.

والحقيقة التي ينبغي أن تكون جلية للعيان، هي أنه كلما كان حول القائد مجموعة من الإدارة العليا بالمؤسسة قادرة على فهم الواقع بدراسته وتحليله، وعلى التنبؤ بالمستقبل للخدمة أو السلعة التي تقدمها أو تنتجها المؤسسة، ومقارنة ذلك بتطلعات الفئات المستهدفة، وبما هو كائن في دول مجاورة أو مماثلة، كلما كان لدى القائد آراء سديدة أكثر، وفريق مواكب للمستجدات، وحاضر في كل الأوقات، وتغيراتها، وبالتالي سيكون حتما لدى القائد أبعادا واسعة المنظور، والمفهوم، والفحوى لتمكينه من ادامة المؤسسة التي يديرها.

ولذلك، فمن الأهمية بمكان أن ننصح قادة مؤسساتنا دائما الاحتفاظ بالقدرات الفذة لديهم، ومنحهم الفرصة الكافية للبحث، وللتحليل لتقديم أفضل ما عندهم من نصائح وارشاد دون التأثير على آرائهم، وطروحاتهم، ودون تهميش مواهبهم الكامنة في أعماقهم

Potential-Based Talents. فالقيادي الناجح، هو القادر على تحفيز المواهب البشرية لدى المؤسسة من أن تقدّم أفضل ما لديها من معرفة، ونصح، وأفكار ريادية الطرح والتنفيذ.

٧. القادة الاستراتيجيون لا ينجزون فقط الشيء الصحيح، وإنما ينجزون الأشياء الصحيحة اللاحقة Do the 'Next' Right Thing. ومما تركز عليه الخبرات الادارية الناجحة للقادة المتميزين، هو أنهم ذوو نظرة مستقبلية ثاقبة، تمكنهم من تحقيق وانجاز الأهداف المستقبلية بنجاح، وأن يكونوا من البديهي قادرون على انجاز الأشياء الصحيحة بدقة وباهتمام. فمن منطلق عمق نظرتهم الاستراتيجية طويلة المدى، والتي تمّ الاشارة اليها سابقا، فان القائد الريادي قادر على استشراف المستقبل، وسباق الزمن، وبالتالي الوصول الى الغاية المُبتغاة قبل غيره.

٣- خطوات القيادة الاستراتيجية وقواعدها:

يتبادر الى الذه أحيانا تساؤل: ما اذا كان هناك طرق وأنماط مختلفة للقيادة الاستراتيجية يمكن للقائد اتباعها، وتحقيق وضع أفضل؟، الجواب: بلا شك، هناك أنماط متفوقة للقائد الاستراتيجي، والقائد الناجح عن غيره، فلو رجعنا قليلا الى مفهوم القيادة الاستراتيجية، وقلنا أنها "مجموعة جهد ذهني وليس مجموعة عمليات-A mind set rather than a process"، وهذا منطقي تماما، فالقياديون من الادارة العليا ينبغي أن يبهروا من هم بالمؤسسة، لا أن يقوموا بأعمال اعتيادية، ولا يركزون على تطبيق حرفي لعمليات منصوص عليها بالتشريعات، أو بالتعليمات الصادرة.

فالقيادة، هي الإبداع في إعادة صياغة ما هو متراكم من آليات عمل، وأهداف وقواعد تنفيذية، وهي إعادة فلسفة للتطبيق حتى وإن تمّ الارتهان الى التعليمات، أو التشريعات النازمة والمقيدة للعمل.

والقيادة، تعني انجاز المهام بواسطة العاملين وليس بسببهم. فأنماط القيادة الاستراتيجية تتضمن: السلطوية، والتشاركية والتفويضية. فنمط القيادة الاستراتيجية السلطوية هو اتجاه من الأعلى الى الأسفل Top-down approach. والقادة الاستراتيجيون التشاركيون هم عكس القادة السلطويين. وأما القادة الموفّضون فهم مزيج لنمط استراتيجي للقيادة عند المقارنة بالنمطين السابقين.

أ- الخطوات الستة لاتخاذ القرار الرشيد The Six-Step Rational Decision-Making Model

للقرار الرشيد مراحل وخطوات إذا تمّ السير بها يكون القائد في الجانب الآمن من المعادلة، بل ويجعل ممن حوله أكثر قناعة بما يبذله من جهود، وبالتالي يكسب ودّ الإدارة العليا، ويشدّ طاقات، ويوجهها لتحقيق أهداف المؤسسة، فكما أشرنا سابقاً، فإن القائد يُنجز المهام، ويحقق الرؤية والرسالة بواسطة القيادات الادارية التي من حوله بالمؤسسة، وبواسطة المواهب، والقدرات البشرية المتوافرة.

والخطوات الستة للقرار الرشيد تتمثل بالآتي:

١. تعريفُ المشكلة؛ أي تحديد واقع الاشكال لأي من القضايا المطروحة للقرار، وهذه منهجية أساس، وتتبعُ في البحوث والدراسات عادة.

٢. تحديدُ معيارِ القرار، وهذا مهم لحل المشكلة، حيث يحدد ما هو مناسبٌ، وماذا يجب أن يكون عليه الحال، وما هو أساس الحكم على الأشياء؛ أي التشريعات النازمة للعمل، وهل يتوافق ذلك ومصلحة وتوجه المؤسسة.

٣. توزيعُ المعيارِ المحدد من أجل اعطاء الأولويات السليمة، لعل التوزيعُ ووضعُ معيارية سليمة يمكن القياس، والحكم خلالها على دقة القرار، وعلى مواعيمته، وسلامته، وعدالته، ليعدّ أمراً غاية في الاهتمام للقائد من أجل ترسيخ قواعد الشفافية، ومبادئ المساواة، والعدالة، وبالتالي موضوعية القرار.

٤. إيجادُ البدائل وتقييمُ كلِّ بديل لاختيار الأفضل في حل المشكلة. ثمّة عمق استراتيجي في طرح البدائل، وتحليل لايجابيات ولسلبيات pros & cons كل منها من كافة النواحي، مما يعطي صاحب القرار رؤية أوسع، وإدراكاً أكبر لماهية الاختيار، ويجعل من الواضح أمامه، وأمام الشركاء، وذوي العلاقة المبررات وراء القرار المتخذ، ومدى موضوعيته، ومصلحته للمؤسسة أخيراً.

٥. ترتيبُ كلِّ بديلٍ بمعيّارٍ، وتحليل وتقييم كل بديل، وتحليل القوة والضعف لكل منها؛ هذه تكمل سابقتها، فوضع البدائل، وتحليل مواطن القوة والضعف، بل وتحليل الايجابيات والسلبيات لكل منها، والتنبؤ بما ستؤول اليه الحال مستقبلاً، ليشكل الباكورة السليمة للاختيار، وللتنفيذ.

٦. حسابُ القرارِ الأمثل، وهنا يجري تقييم كل بديل مقابل معيار توزيعي، واختيار البديل الذي يتمتع بأعلى درجة أو ترتيب. وهذه المرحلة الأخيرة للقرار الرشيد، وبعد اتخاذ القرار الأمثل، يأتي التنفيذ، والمتابعة، والتقييم، والتغذية الراجعة، ثم التقويم لأي خلل يكون قد نجم عند أي مرحلة قبل، وبعد التنفيذ.

ب- القواعد التسعة للقائد الاستراتيجي المتمرس The Nine Roles of Strategic Leadership

تشيرُ بعضُ الخبرات، والدراسات المتخصصة الى قواعد أساسية ينبغي على القائد المتمرس أن يتصف بها (Appelbaum and, Paese, www. DDI world.com/locations, P2-4) ، وهذه القواعد هي:

١. أن يكونَ القائدُ كالبَحّاثِ Navigator؛ فينبغي أن يعمل بسرعة ووضوح خلال التعقيدات للقضايا الأساسية، وللمشكلات، ويكون لديه القدرة والفرصة في التأثير في الأفعال.

٢. ذو بُعدٍ استراتيجيٍّ Strategist؛ بحيث يكون قادراً على تطوير، وعلى مدى بعيد، مجموعة أفعال أو مجموعة أهداف تواكب رؤية المنظمة، وتطلعاتها.

٣. التميّزُ بالريادية Entrepreneur؛ ووفقاً للتعريف الاقتصادي للريادة، فإن القائد ينبغي أن يكون منجماً للأفكار الجديدة، مُفكراً خارج الصندوق، يبتكرُ ويطوّرُ سلعا وخدمات جديدة، ويكتشف فرصاً جديدة للسلعة أو الخدمة، ويكون باحثاً عن أدوار جديدة، ويكتشف أسواقاً جديدة لمنتجاته وخدماته، ويحدد ويستغل الفرص لمنتجات وخدمات وأسواق جديدة.

٤. ينبغي أن يتميّزَ القائدُ بقدرةٍ على التحرك والاستجابة للمتغيرات والظروف الصعبة Mobilizer؛ ويكونُ مُبادراً للبناء والتجاوب مع ذوي العلاقة، وذوي القدرات، والموارد للعمل، وقادرٌ على انجاز الأشياء بسرعة، وانجاز الأهداف المعقدة، والعمل تحت الضغوط والمتغيرات، وقادرٌ على توليف وتسيير المتناقضات، وتأليفها لصاح المؤسسة.

٥. القائدُ مقدامُ المواهب Talent Advocate؛ يحب أن يطور وباهتمام واصرار، وأن يكون قادراً على تحصيل حقوق المؤسسة، ومحفزٌ للمواهب، ويعزز ويحترم مهارات،

وكفاءات العاملين، ويسخر طاقاتهم لتحقيق حاجات المؤسسة في المكان الصحيح، وفي الوقت المناسب.

٦. القائد يأسرُ Captivator العاملين بشغفه والتزامه اتجاه الأهداف المشتركة والشائعة للمؤسسة، فولاءه لتحقيق غاية وأهداف المنظمة يجعل من فريق العمل بالمؤسسة أكثر التزاما بتنفيذ المهام المطلوبة، وأكثر ولاء للمؤسسة.

٧. يُفكرُ على مستوى عالمي Global Thinker؛ فيُكاملُ المعلومات من كل المصادر لتطوير منظور مدروس، ومعلوم، ومتنوع يمكن استخدامه للوصول إلى الأمثلية لأداء المنظمة. كما أن النظرة على المستوى الدولي تمنح القائد بُعداً، وعمقاً واسعين ينعكسان على رؤيته الاستراتيجية لمستقبل المؤسسة.

٨. قائد التغيير Change Driver؛ من الواجب أن يولد القائد بيئة تنبهرُ بالتغيير؛ فيجعلُ الأشياءُ تتحقق، حتى وإن كان التغيير جذرياً، كما ويساعدُ الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة، بالاقناع بجوداها، وبموضوعيتها، وبالتالي إحداث التغيير الإيجابي الواضح في المؤسسة.

٩. حارسُ للمنظمة وراعٍ لمصالحها Enterprise Guardian؛ فطالما أن القائد قد تمَّ تعيينه من قبل الحكومة، أو الملاك، أو مجلس الإدارة، فهذا يعني أنه يقوم مقامهم في تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تمَّ التوافق

عليها؛ وبعبارة أخرى، فهو موكل اليه ونيابة عنهم القيام بالادارة الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما يؤكد على قيمة القائد في تعزيز زيادة ثروة الملاك من خلال قرارات ذكية، ومهذبة تدعم المنظمة، وتمنح الملاك أكبر ما يمكن من المنفعة.

وهنا تعود الى الذهن النظرية المالية المعروفة بنظرية الوكالة لمكلنغ وجنسن عام ١٩٧٩ Agency Theory by Meckling & Jensen؛ والتي تنصّ على أن هدف المنظمة هو "تعظيم ثروة الملاك Maximize Stakeholders' Wealth، وأن أهداف الحكومة ومؤسساتها العامة (د. راضي العتوم، 2014، ص ٣-٥) تتمثل بالآتي:

- السعي لتحقيق المصلحة العامة، وبالتالي الرضا العام Approaching Public Satisfaction & Well;
- العمل بفعالية، وبكفاءة Working Effectively & Acting Efficiently
- تعميق وتعزيز اتخاذ قرارات شفافة وسلسة Underpin Smooth & Transparent Decision – Making
- تقليل الآثار السلبية لمشكلة الوكالة ما أمكن.

فعندما يكون هناك تضارب في الأهداف فيما بين الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة؛ كاستهداف كفاءة العمل، وتحقيق الفعالية، وتوفير المعلومات الكافية لكل الأطراف وبشفافية، فإن السعي لتحقيق تلك الأهداف لن يكون متشابهاً فيما بين الملاك،

والوكلاء بالادارة". لذلك فان التحدي الأكبر الذي تواجهه مؤسسات القطاع العام، والخاص، ومؤسسات المجتمع المدني هو "توكيل الآخر The trust to delegate others".

فمحاكاة نظرية الوكالة للقطاع العام، تبرز من طبيعة العلاقة فيما بين الطرف الأساس وهو القطاع العام (الحكومة ومؤسساتها العامه كملاك)، وبين المفوضين لادارتها بالنيابة أو بالوكالة وهم: الوزراء، ورؤساء مجالس الادارة، والمفوضون، والامناء العامون/وكلاء الوزارات، والمدراء العامون، والمحافظون، وغيرهم من أصحاب القرار ... (المصدر نفسه ، ص ٦).

٤- خصائص القائد الاستراتيجي والقرار الرشيد:

يتفق العديد على تحديد عدد من الخصائص للقائد الاستراتيجي الجيد التي تقود للأداء المتميز (Hill and Jones, 2012. P19)، وهذه الخصائص هي:

١. الرؤية eloquence، والتناسق: حيث يمنح القائد المؤسسة احساساً بالتوجيه، ويكون قادراً على ايصال الرؤية، ومحاكاة العاملين وتنشيطهم لتصبح الرؤية جزء من الثقافة المؤسسية.

٢. الالتزام؛ أي الالتزام بمبادئ وسبب وجود المؤسسة، فيلتزم بتحقيق غايتها، ورسالتها، وأهدافها بكل حيادية، وموضوعية، ولا تشكل له نظرية الوكالة أي مشكلة في

توجهه الاستراتيجي للتخطيط، وللتنفيذ للسياسات،
والاستراتيجيات على حدّ سواء.

٣. القائدُ يكون عارفاً تماماً بالأشياء، ومطلعٌ على تفاصيل
العمل، ومدركٌ لمعانيه، ولابعاده، ومتابعٌ لمجرياته،
ولنتائجه.

٤. الرغبةُ بالتفويض والتمكين؛ من البديهي للقائد أن تكون لديه
الحاجة للوقت من أجل رسم الأبعاد الاستراتيجية في الإدارة،
وفي التخطيط، وفي التصرف بريادية، لا أن يُشغل نفسه
بتفاصيل العمل، ومشكلاته الفرعية، ودقائق الأمور
وتفاصيلها، فلا وقت لصغائر الأمور، وسفاسفها.

من هذا المنطلق، يجب أن يكون قانعاً، وواثقاً، وراغباً
بتفويض الصلاحيات للمدارء من حوله كل حسب
اختصاصه، وحسب قدراته، ونطاق اشراف. فيفوض كل من
هو كفؤ وقادر على تحمّل المسؤولية، ومتمكن من تنفيذ
المهام الموكلة اليه بجدارة.

٥. القائدُ فَطَنٌ وداهيةٌ Astute باستخدامه للقوة: يلعبُ القائدُ
الاستراتيجي لعبة القوة بمهارة، ويعمل، ويسعى الى بناء
التوافق لأفكاره، وليس استخدام القوة للاجبار على فرض
افكاره. فالقائد يجعل من حوله يفكرون بمستوى تفكيره،
ويخططون كما يتوقع ويأمل، وينفذون كما لو كان هو ينفذ.
وهو من يمنح المثل الأعلى بحسن التعامل مع المشكلات،

ويتمتع بسعة الإدراك، والفهم لما يدور بالمؤسسة، وهو القادر على فرض الإجراءات الإدارية وتطبيقها بحزم، إن لزم الأمر، وبمشاورة وتوافق الإدارة العليا، فالجميع في صفه داعمين، ومؤازرين، والكل يتحدث بلسان القائد، ويتحمل مسؤولياته.

٦. يتمتع بالذكاء العاطفي وبالوجدان الحسي Emotional Intelligence

ويُعرف الذكاء أو الوجدان العاطفي على أنه القدرة على تحديد، واستخدام، وإدارة العواطف بطريقة ايجابية بُغية التخفيف من ضغوط العمل، والضغوط الاجتماعية على العاملين، والتواصل بفعالية بمشاركة الآخرين لتجاوز الصعاب، والمشكلات، وفضّ النزاعات، وبالتالي فهي الطريقة الودّية، والعاطفية الحنونة التي يتمّ فيها التعاطي مع صعوبات، ومشكلات العمل: الشخصية، أو الاجتماعية، أو العملية بالمؤسسة

http://www.helpguide.org/mental/eq5_raising_emotional_intelligence.htm

ويُحاط رُشدُ اتخاذ القرارات البشرية وتقيّدُ bounded بقدرات ادراكية معرفيّة cognitive capabilities (Hill and Jones, Op., Cit. , 2012. P 17-19) قد تحيّد صاحب القرار عن اتخاذ قرارات رشيدة، وهذه القيود هي:

١. التحيزُ الإدراكيُّ والمعرفي Cognitive Biases؛ وهي الأخطاء النظامية في اتخاذ القرار التي تبرز أو تظهر من الطريقة التي يتعامل معها بالمعلومات.

٢. التحيزُ ما قبل الفرضية Prior Hypothesis Bias؛ وهو تحيزُ الإدراك الذي يحصل عندما يملك متخذ القرار معتقدات قوية قبل القرار، تجعله يميل إلى اتخاذ قرارات على أساس هذه المعتقدات، حتى وإن تعارض ذلك مع أدلة على خطئها.

٣. الالتزامُ المُصعّد أو تصعيد الالتزام Escalating Commitment؛ وهو تحيزُ الإدراك الذي يحصل عندما يلتزم متخذ القرار بموارد هامة لمشروع ما، ويلتزم بموارد أكثر رغم التغذية الراجعة له بفشل المشروع، أو بفشل التزامه.

٤. التسبيبُ للقرارات بالتماثل والتجانس Reasoning by Analogy؛ ويعني تحيزُ الإدراك الذي يتضمن استخدام التماثل والتجانس Analogies البسيط لعمل مقنع باتخاذ قرارات معينة، وهنا يكون القياس غير دقيق، ولا متناسق، فيقعُ التحيزُ.

٥. التمثيلُ Representativeness؛ ويكون ذلك بتحيز الإدراك المتجذر في الميل إلى التعميم من عينة صغيرة غير ممثلة، أو حتى من حكاية فردية صغيرة single vivid anecdote.

٦. خداعُ الرقابة Illusion of Control؛ وهو تحيُّزُ الإدراك المتجذر في الميل إلى تضخيم قدرات الشخص لرقابة الأحداث والأشياء.

٧. دفاعُ ديفل Devil's Advocacy؛ وهو أداة ووسيلة يقوم أحد أعضاء متخذي القرار بفعله كدفاع اعتباطي، ويجلب كل الاعتبارات التي تجعل المقترح مقبول.

٨. الانخراطُ الجدليُّ Dialectic inquiry؛ وهذا معقد أكثر، فهو يقوم على ميلاد خطة وخطة مناهضة تعكس قابلية الفكرة أو القرار plausible على الرغم من وضوح تعارض الأشياء، وعدم قابليتها وموضوعيتها.

ولا شك أن للقرار الرشيد فرضيات ينبغي توفرها، فهناك قواعد أساسية تقود إلى اتخاذ القرار الرشيد Tomekova~، (FaFUK, 2010/2011, P 6).

١. وضوحُ المشكلة.
٢. هدف واحد، ومعرف جيداً يتم السعي لتحقيقه.
٣. كل البدائل وما يتبعها معروفة.
٤. وضوحُ الأفضليات preferences .
٥. الأفضليات ثابتة ومستقرة.
٦. لا يوجد قيود على الوقت والتكاليف.
٧. الخيار النهائي سوف يعظم الرواتب Max. payoff.

٥- القيادة المتضافرة وتطوير مهاراتها Collaborative Leadership:

تتميّز القيادة عالية التشاركية والمتضافرة
[http://www.wisegeek.com/what-is-](http://www.wisegeek.com/what-is-collaborative-)
[collaborative-](http://www.wisegeek.com/what-is-collaborative-) بعدد من المزايا هي:

١. تتشارك بقوة بتنظيم الآخرين من أجل القيام بمهام معينة.
٢. تعتمد على فكرة اعطاء الرقابة ومعالجة الزملاء بسواء.
٣. تسمح للموظفين باطلاق ابداعاتهم لحل المشكلات وابتكار السياسات.
٤. تحترم وتقدر مساهمة كل شخص لتحقيق الأهداف العامة.
٥. تجمع المساهمون للتوافق على الآراء والقرارات، فتوحّد جهودهم للوصول الى تحقيق الرسالة للمؤسسة.
٦. تعزز العلاقات بين العاملين لتعزيز النجاح.
٧. تضع الأولويات، وتجد السبل لتحقيق النتائج المرغوبة.
٨. تشعر الآخرين بالثقة والأمان، وتحفزهم على المساهمة بالأفكار.

كيف نطور مهارات القيادة؟

يمكن تطوير المهارات القيادية من خلال:

[http://www.wisegeek.com/how-can-i-develop-leadership-](http://www.wisegeek.com/how-can-i-develop-leadership-skills.htm)
[skills.htm](http://www.wisegeek.com/how-can-i-develop-leadership-skills.htm)

- التركيز على أن تكون قائدا جيدا مع نفسك أولاً، فالقائد الجيد يتعلم من أخطائه، ويلتزم بالأهداف التي تم وضعها.
- القائد يتعلم كيف يعتذر عندما يرتكب الخطأ، ويكون راغباً ومن كل قلبه بأن ينجح الآخرون.
- القائد الحقيقي هو المستمع الممتاز، لكنه يتمتع بخلفية جيدة عن عمله، وذو خبرة بمجاله.
- تتبع المهارات القيادية الجيدة من الوعي الذاتي، والوعي الاجتماعي. فهم يعرفون أنفسهم بينما يبحثون جاهدين للتعلم من الآخرين بالاستماع والملاحظة والانفتاح، والصدق، وقبولهم للنصيحة.
- القادة ينبغي أن يكونوا قادرين على تعليم الغير وليس انتقادهم.

١ - فن قيادة التنفيذ وعظمة القيادة:

كما أشرنا سابقاً، ما لاستراتيجية التنفيذ، وفلسفتها من أهمية حيوية في التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المرسومة للمؤسسات، كما لا يخفى أهمية الموظفون العاملون في الأماكن الأمامية للمؤسسة؛ أي في الاستقبال، وخدمة الجمهور أو الزبائن، أو المراكز المواجهة للزبائن، ومستقبلي معاملاتهم، فهؤلاء من يعكسون كافة الخطط، والسياسات، والاستراتيجيات على شكل منتجات خدمية أو سلعية تقدم للجمهور، أو للزبون.

فاستراتيجية التنفيذ Execution Strategy تضع تحدياً للمدراء والقيادة العليا، وهي تحديات كيفية تحقيق توقعات من

وضع وأقرّ الاستراتيجية. فهذا يدخل ضمن القرار والفعل الاستراتيجي، فلنجاح الاستراتيجية، على القائد أن يكون قادرا على تكييف الظروف التي تحتاجها.

فاذا كان للمدراء أن يفوزوا، فعليهم أن يعتمدوا على الموظفين حاضري التفكير لفهم المقصد الاستراتيجي، وكلاهما يحمل الاستراتيجية الحالية ويكيّفها في الوقت المناسب. لذلك، فإن التحدي الأكبر هو ليس انتاج استراتيجية رابحة، وانما ايجاد موظفين من الذكاء الكافي، والتحفيز ليكونوا قادرين على تنفيذ الاستراتيجية، وتحديثها مع تغيير الظروف، وكذلك البناء على النجاح، وتعزيزه

(http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership).

لقد كان واضحا مما سبق، أن القادة العظماء لا يولدون عظماء، وانما يصبحون عظماء ببنية قدراتهم، ومتابعتهم، وباصرارهم على انجاز الأفضل دائما دون كللٍ أو مللٍ.

فما ينبغي أن يتعلّمه القائد ليبقى موجود التأثير، والتطوير، والقيادة هو أن يكون لديه الدوافع بأن يبقى ديناميكيا متحركا :
Hay Group, www.atrium.haygroup.com, P3.
ولذلك عليه:

- البحث عن التغذية الراجعة والدعم.
- تقبّل المخاطر والتدريب.
- النقاط الفرص ليتعلم.

- مراجعة نجاحاته.
- أعاد الدورة المذكورة، وتكرار ذلك مرّة أخرى.

فالحقيقة أن القائد العظيم يقاس بمعيار واحد هو "أداء الفريق " (Op., Cit.).

ومن أهم مواطن قوّة القيادة، أن يكون القائد قادراً على أن يُخرج الأفضل من الآخرين، والقادر على تسليم وإنجاز أفضل مما كان لو لم يكن قائداً، وهو القادر على أحداث التغيير الايجابي أو الاختلاف الحقيقي.

فوفقاً لنتائج الباحثين، فإن ما نسبته ٧٠% من التباين في المناخ الاداري يفسّر بسلوك القيادة، فكلما تحسنت بيئة الادارة، كلما زاد أداء فريق العمل (Op., Cit., P4).

أ- دور القائد في ايجاد أفضل ما لدى العاملين؟

للقائد القدرة الأكبر في التأثير على تحفيز قدرات العاملين، واستخراج أفضل طاقاتهم الكامنة، وتذكر مجموعة هيي Hay Group ست صفات تجعل العاملين يقدموا أفضل ما عندهم Six things that will make your people give their best (Hay Group, Op., Cit., P5-6) وهذه الصفات هي:

١. الوضوح Clarity؛ هناك وضوح الى أين المنظمة ذاهبة وما هي مساهمتها.

٢. المعيارُ Standards؛ هناك تركيز متواصل على التحسين والتميز، والوصول الى مستوى معياري مقبول حسب مؤشرات الأداء.
٣. المرونة Flexibility؛ لا توجد قواعد واجراءات غير ضرورية، وأن الأفكار الجيدة هي الفاعلة.
٤. المسؤولية Responsibility؛ هناك تمكين للعاملين ليقوموا بأعمالهم ويكونوا مسؤولين عن ذلك.
٥. المكافأة Rewards؛ من فنّ واستراتيجية الإدارة، يتسلم العاملون تقدير مناسب لمستوى مساهمتهم؛ ذلك أن الحافز يجعل من الأهداف ما تتحقق.
٦. الالتزام بالفريق Team Commitment؛ هناك افتخار وثقة في فرق العمل بالمنظمة.

ب- أنماط القائد Leaders' Styles:

هناك أنماط متعددة للقائد تعكس الشخصية الادارية له، وكما تلخص مجموعة هيي Hay Group فإن هناك سبعة أنماط للقائد يمكن ايجازها فيما يلي (Hay Group, Op., Cit., P7):

١. السلطوية Authoritative؛ يستخدمُ القائدُ هذا النمط للتوجيه طويل الاجل وللرؤية. فهو يمنح الوضوح، ويساعد اعضاء الفريق لفهم ما يحتاجون عمله وكيف يقومون بذلك، والأهم من ذلك هو تمكينُ الفريق من فهم أهمية عملهم.

٢. الانتماء Affiliative؛ يستخدم هذا النمط لتوليد بيئة دافئة وصداقة لايجاد التجانس. وهذا يجعل فرق العمل تشعر بالقيمة كأفراد وليس كعاملين فحسب.

٣. الديمقراطية Democratic ؛ وهذا يولد الالتزام والتوافق بين الموظفين، ويولد الأفكار الجديدة. ولا شك بأنه يمكن الفريق من بناء ومشاركة للرؤية، ولتوضيح الافكار واتخاذ القرارات، والمشاركة بالمسؤولية.

٤. التدريب والتعليم Coaching؛ لبناء قدرات طويلة الاجل، ويتضمن فهم قوة أعضاء الفريق، وضعفهم وتطلعاتهم. وبالتدريب يساعد القائد كل اعضاء الفريق لأن يكونوا الأفضل.

٥. وضع القائد وسرعة تجاوبه (القائد النبيه) Pacesetting ؛ لعل سرعة التجاوب والنباهة للقائد تجعل المهام قابلة، وسهلة للتنفيذ وبمستوى عال من التميز، فعندما لا يعرف اعضاء الفريق ما يجب عمله، أو كيف، فالقائد الذي يخطو لذلك يسعى لسرعة الاستجابة.

٦. القصرية Coercive ؛ يستخدمها القائد لتوجيه المهام، ويطلب مواكبة لحضيّة في انهاء ذلك، فهي تعطيهم الوضوح لحاجاتهم الواجب عملها أو انجازها، وكيف يتم ذلك.

١ - مفاتيح النجاح للقيادة

هناك مفاتيحٌ للنجاح عند مراحل اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية على أرض الواقع، وينبغي على القائد الانتباه اليها، والتعامل معها في مرحلة التطبيق على الأرض للخطة، ولاكمال الخطة الاستراتيجية، فان هناك مفاتيح للنجاح (D. Wells, 2000, P40) وهي:

مفاتيحُ ومواطنُ النجاح	
١	توكيل المهام والمسؤوليات
٢	ادماج القيادات العليا
٣	تعريف وتحديد البنية التحتية
٤	ربط أهداف المجموعات
٥	التكامل للمراحل بتنفيذ الأعمال وفقا لعبء العمل
٦	ادماج كل موظف بالمنظمة
٧	توزيع الموارد للتنفيذ
٨	ادارة عملية التغيير
٩	تقييم النتائج
١٠	مشاركة دروس النجاح المستفادة بفتح اتصال مستمر، وتواصل، وحوار.

المراجع للفصل

١. راضى العتوم، استراتيجية تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات للقطاع العام، استراتيجية مقترحة للحكومة الأردنية، 2014.
2. Charles W. Hill and, Gareth R. Jones, Essentials of Strategic Management, 3rd. ed., South-Western, Cengage Learning, Canada, 2012.
3. Denise Lindsey Wells, Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation, Dept. of the Navy Total Quality Leadership Office, Publication No. 94-02, Arlington, Virginia, USA, 2000.
4. Dess Gregory, G.T. Lumpkin, and Marilyn Taylor, Strategic Management, 2nd.ed. New York, McGraw-Hill Irwin, 2005.
5. Kristina Tomekova~, Strategic Management: Decision making, environmental analysis, FaFUK, 2010/2011.
6. Loren Appelbaum and, Mathew Paese, What Senior Leaders Do, The Nine Roles, White Paper, Development Dimensions International, DDI, Inc, MMIII, 2008.
7. http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership.

8. Saylor, www.saylor.org/books.
9. http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership.
10. Hay Group, Leaders are Grown not born, [www.atrium.haygroup.Com](http://www.atrium.haygroup.com).
11. (<http://www.wisegEEK.com/what-are-the-different-methods-of-strategic-leadership.htm>).
12. [http://ar.scribd.com/doc/906096/The-SixStep-Rational- Decision Making-Model](http://ar.scribd.com/doc/906096/The-SixStep-Rational-Decision-Making-Model).
13. http://www.helpguide.org/mental/eq5_raising_emotional_intelligence.htm.
14. <http://www.wisegEEK.com/what-is-collaborative-leadership.htm>.
15. <http://www.wisegEEK.com/how-can-i-develop-leadership-skills.htm>
16. http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership.

* * *

الفصل السادس

مقولات مشاهير في فنّ القيادة
الاستراتيجية

الفصل السادس

مقولات مشاهير في فن القيادة الاستراتيجية

سيتناولُ هذا الفصلُ مقولاتَ لمشاهير، وقادة في استراتيجيات القيادة، وفنونها، لما لهذه المقولات من تأثير في الواقع العملي للادارة الاستراتيجية، وللتخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ على حدّ سواء. كما سيتم ايراد خلاصات لثلاثة كتب في هذا المجال، تعكس آراء خبراء ومختصين بالادارة، وتعكس حكم إدارية فذة التعبير والوقع عند التنفيذ الفعلي، كما تعكس عمق فلسفته واستراتيجته.

١ - فن القيادة الادارية للقادة Leadership Critics

في هذا الجزء، سيتم استعراضُ مقولات في القيادة الاستراتيجية، وسيتمّ الإجابة على مجموعة تساؤلات تتناول الآتي:

- ☐ القيادة وامكانات القائد، وتميّزه؟
- ☐ ما ضرورة التحفيز للعاملين؟ وهل لفراسة القائد وفهم الغير أهمية استراتيجية؟
- ☐ ما رؤية القائد، وفنّ تعامله مع الآخرين، وهل يمكن تحقيق الاستهداف الأمثل؟
- ☐ وهل للقائد قدرات خاصة في تحمل التناقضات، وتحمل اختلاف رغبات الآخرين؟
- ☐ ما سمات القائد الناجح، وصفات القائد الفاسد؟

أ- رؤية القائد والتفكير الأمثل:

يتبادر دائماً الى أذهاننا تساؤل " من هو القائد الحكيم؟، وما هي صفاته، وكيفية شخصيته؟، وما هو أسلوب ادارته؟، وكيف يتعامل مع المُعطيات المتغيرة؟، وكيف يتعامل مع الموظفين على اختلاف ثقافتهم، ومستواهم، ونظرتهم الى العمل؟، وكيف يتعامل مع شدّ القوى لمصالحهم؟، وتضارب تلك المصالح فيما بينهم؟

وهنا بدايةً، دعنا نبدأ بقول من خلاصة كتاب تعاقب القيادات " أن القائدَ الجيّدَ هو الذي يلهم تابعيه من خلال ثقته بنفسه، أمّا القائدُ العظيمُ فيُلهم تابعيه من خلال ثقّتهم بأنفسهم" (خلاصة كتاب "تعاقب القيادات"، ادارة . كوم، العدد ٢٦٨ ، ٢٠٠٤).

واذا تعمقنا في أساس الانطلاق، فينبغي تحليل رؤية القائد واستراتيجيته في تحقيق تلك الرؤية.

وهنا تؤكد خلاصة كتاب "كيف تبني جسراً وأنت تعبره" بأن الرؤية القوية والمؤثرة ليست مجرد انعكاس لرؤية قائد واحد، بل هي الرؤية التي تتكون عن طريق العمل من خلال الآخرين ومن أجلهم" (خلاصة كتاب " كيف تبني جسراً وأنت تعبره"، ادارة. كوم، العدد ٢٨٥).

وعلى الوجه الآخر، تتلخص رؤية القائد في طريقة الوصول إلى الحلول الابتكارية في توليد، وإخراج، واستعراض البدائل التي يمكن

أن يتصورها الشخص، ثم يأتي بعد ذلك دور الاختيار، والانتقاء من بين هذه البدائل (خلاصة كتاب "عقلية الحل"، العدد ٢٥٧، ٢٠٠٣).

ويقول المثل اليوغسلافي، "إذا أردت أن تعرف شخصاً ما على حقيقته، فأعطه سلطة مطلقة" (المختار الإداري، إدارة. كوم، العدد ٨٠، ٢٠٠٨).

ويعتقد كتاب "التفكير الرابع": "أنه إذا اتخذ أصحاب التفكير الإيجابي الطريق السريع للوصول إلى النجاح، واتخذ أصحاب التفكير السلبي الطريق البطيء للوقاية من الفشل، فإن أصحاب التفكير الأمثل يتخذون الطريق الصحيح لتحقيق الهدفين معاً" (خلاصة كتاب "التفكير الرابع"، إدارة. كوم، العدد ٢٧٦، ٢٠٠٤).

من هنا، فإن التفكير الأمثل هو ما يوصل القائد إلى النجاح، ويتق بدارته الحكمة الفشل، بل ويكون قادراً على التنبؤ بالمخاطر، ووضع المقترحات، والسيناريوهات لتفادي تلك المخاطر.

ومما يجدر ذكره، أن المخاطر الحالية، والمتوقعة مستقبلاً تتأتى من التالي:

✕ المخاطر التشريعية؛ القوانين، والأنظمة، والتعليمات، وما في حكمها.

✕ المخاطر الادارية؛ وهي مخاطر قد تتجم عن قرارات، واجراءات ادارية ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بطبيعة العمل.

✕ المخاطر الفنيّة؛ وهي مخاطر قد تتجم عن استخدام الأجهزة، والمعدات، والموجودات الثابتة بأنواعها.

✕ المخاطر المعلوماتية أو التكنولوجية؛ وهي مخاطر تتجم عن استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأنظمتها، وبرامجها، ومدى تداول، وانفتاح تلك المعلومات، وتكنولوجياتها في المؤسسة، ودرجة هذا الانفتاح يزيد من مخاطرها المتوقعة.

✕ المخاطر المالية؛ وهي مخاطر تتجم عن جميع مكونات التقارير المالية؛ كمخاطر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة. ومخاطر تغيير أسعار الموجودات المتداولة، وغير المتداولة (الثابتة) المملوكة للمؤسسة. ومخاطر الأسعار للتوريدات بأنواعها، وكذلك أسعار المبيعات للخدمات، وللسلع التي تنتجها المؤسسة.

✕ مخاطر الدولة؛ وهي المخاطر السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية العامة التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة.

✕ المخاطر الخارجية؛ وهذه المخاطر تتأتى من الظروف الخارجية التي تأتي من العالم الخارجي، جرّاء العولمة، والانفتاح الاقتصادي، ومقررات ونتائج الانضمام للمعاهدات، وللاتفاقيات الدولية، سواء الاقتصادية، أو السياسية، أو العسكرية، أو التحالفات التجارية، أو المعاهدات التشريعية، أو حقوق المرأة، أو حقوق الطفل، أو غيرها مما شابه أو اختلف من اطار للتعاون الدولي أو الاقليمي، أو الاستراتيجي العالمي.

ب- التميزُ والتحفيزُ وقيادةُ الإبداع:

يرى كتاب "البقرة البرقاء": "أن التميز يعني أن لا تخافَ من الصمود أمام التحديات، وأن تمتلكَ عقلاً متوهجاً بالأفكارِ التي لا تتضبُّ" (خلاصة كتاب "البقرة البرقاء"، ادارة. كوم، العدد ٣١٦ ، ٢٠٠٦). اذن، فمن عبقرية الادارة، أن يكون القائد مصنعاً للأفكارِ الخلاقة، المُبدعة وباستمرار، فما إن يكون في موقف حرج، إلا ويخرج بأفكارٍ ريادية تمكنه من ايجاد البدائل والحلول.

عندما سُئل «جوزيف هول»؛ رئيس شركة «كروجر» عن أفضل الطرق لتحفيز الموظفين، أجاب قائلاً: "دعهم يفكرون ولا تُصادر آراءهم".

"فدائماً اقترحُ على الموظفين قضاء نصف ساعة يومياً في حالة استرخاء في منازلهم ليستطيعوا الاستغراق في التفكير، وكتابة كل ما يتوارد في أذهانهم؛ عندها سيندهشون من الأفكار المبتكرة التي تجود بها عقولهم" (المختار الإداري، ادارة .كوم، العدد ٩٤ ، ٢٠٠٩).

وللإجابة على تساؤل: هل التحفيز ضروري؟

فما هو بديهي في تطبيق الاستراتيجيات، أن ننظر الى التحفيز على أنه عملية مستمرة وفعل يومي، وطاقة إيجابية لا غنى عنها، فهو مثل: الكساء، والغذاء، والماء: نلبسه، ونأكله، ونشربه كل يوم.

ومثل الهواء: نتنفسه كل لحظة، ومثل الدواء: نتعاطاه ونوفره لكل من يحتاجه من حولنا عند الضرورة (رئيس تحرير إدارة.كوم).

ج- تفويض السلطة وثقة القائد:

من واقع خبراتنا جميعا، يمكننا ادراك أن القائد الذي يتمتع برؤية واسعة، وبادراك متميز، وذو شخصية قيادية واسعة المنطق، وكبيرة الثقة بالنفس، هذا القائد يُفكرُ مباشرة بتفويض جزء كبير من صلاحياته لمن هم من حوله من المدراء وغيرهم.

ذلك أن انعكاس الشخصية القيادية على المؤسسة، وعلى المدراء من حوله تتجلى في عظمة منطق القائد، وبثقته بمعرفته، وبسعة ادراكه، وبما يتطلع الى تحقيقه أبعد مما يرى الآخرون؛ فهذا النمط من الشخصية القيادة تفوض الصلاحيات.

وإذا رأينا قائدا؛ أي رئيس وزراء، أو رئيس مجلس إدارة، أو وزير، أو وكيل وزارة، أو مدير عام، أو مدير تنفيذي، أو ممن في حكم صاحب القرار، لا يفوض صلاحيات لأحد من حوله، فإن ذلك يعني وبالضرورة مدى حبه للسلطة والتسلط، وضعف ثقته بقدراته، وبنفسه، ومحدودية ادراكه، وخوفه من المستقبل. فالمستقبل بالنسبة لهذا القائد مجهول، مخيف، غير واضح. كما أنه لا يثق بمن حوله، وذلك نتيجة طبيعية لعدم ثقته بنفسه، ولضعف قدراته ومهاراته السلوكية، والادارية، والفنية، وبالتالي ضعفه الاستراتيجي، وفقر ادارته الاستراتيجية.

ويقول كوميسكي: "السلطة تُفوّض، أما المسؤولية فلا" (المختار الإداري ، ادارة . كوم، العدد ٨٠ ، ٢٠٠٨).

وترى "مقولات في النجاح" بأنك لا تجد شيئاً يساعد فرداً ما، مثل أن تلقي على عاتقه ببعض المسؤولية، وتظهر له أنك تثق فيه وفي حكمه " عندها يشعر بأن عليه أن يكون أمام مسؤولياته، وأن يكون جديراً بها، وبالتالي يسعى جاهداً لتحقيق النجاح. (مقولات في النجاح، جميع واعداد رءوف شبايك، ، القاهرة، ٢٠٠٨).

وعند الحديث عن ضغط العمل، وأن لا وقت لدينا لفعل كل هذا، ولا وقت كافٍ لإدارة وتنفيذ كافة الأمور في المؤسسة، نستخلص رأي وحال الناجحون، والتميزون في الابداع والتطوير والتجديد، فيقول جاكسون براون: " لا تقل إنه ليس لديك وقت! فلديك كل يوم نفس عدد الساعات الذي كان لدى: توماس جيفرسون، و ألبرت آينشتاين... وغيرهما!" (المختار الإداري، ادارة. كوم، العدد ٨٨ ، ٢٠٠٩).

لكن، ومما يضع الكثير من القيادين، والمدراء في حجرٍ محدود وضيق، هو نمط وآلية التفكير التي تصبغهم، فيشاع كثيراً من المقولات للموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم، أن هذا الأمر اعتدنا على تنفيذه بهذا الشكل، وأن ذاك الاجراء معمول به منذ سنوات عديدة، وطوال عُمرنا نقوم بتلك الأشياء على هذه الصيغة، أو الشكل، أو الاجراء، ودائماً نحكم على كذا وكذا بهذا الشكل، وهلمّ جرّاً ... بذلك كله، نضع أنفسنا في صندوق مغلق على تفكيرنا،

وادراكنا، وفهمنا، وبالتالي نحجّم قدراتنا في طرحنا للحلول، وللتطوير، بل ونقيّد أفكار غيرنا، فنثبطها، ونطفيء قدرات أصحابها.

ويقول "جيسون كرافيتز" أنه "لكي تفكّر خارج الدائرة التي ترسمها لنفسك، فلا ترسمها أصلاً"؛ أي بالتعبير الانجليزي Think Out of Box، (المختار الإداري، ادارة . كوم، العدد ٩٦، ٢٠٠٩).

د- تحقيقُ الاستهدافِ الأمثل:

لكلّ مؤسسةٍ غايةٌ وأهدافٌ واجبٌ تحقيقُها بحُكم التشريعات النازمة والموجودة لها. كما ويُنظم التشريع دور صاحب القرار، وأدوار الادارة التنفيذية للمؤسسات، من هنا تأتي حاجة المؤسسة الى تحقيق الاستهداف الأمثل من أجل تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وبالتالي الحفاظ على استدامتها ككيان مؤسسي ضروري وجوده في الدولة.

وللقيام بالأدوار المحددة بالتشريع، والمأمولة من ادارة وقيادة المؤسسات، ينبغي أن يلعب القائد دوره المنوط به، فيعمل على حشد كافة الطاقات لدى المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة. ولذلك، وبغضّ النظر عمّا يدور حوله، فلا بدّ له من أن يصوّب نظره الى أقصى ما يمكن التطلّع اليه، ويسير نحو تحقيقه.

وتأكّيدا على ما سبق، يرى كتاب "الإدارة بضمير" أن على القائد الاستراتيجي أن يكون "عملياً في مثاليته، وسخياً فيها أيضاً،

فيصوب بصره باتجاه السماء دون أن تتعثّر قدمه في الأرض، فالشجاعة، والمثابرة، والذكاء، وكبح جماح الذات، كلها سمات ضرورية للحياة الادارية الناجحة، كما أن الشخصية الفذّة هي التي تتشكل عبر رَدح طويل من الزمن، فهي العامل الحاسم في حياة الأفراد، وحياة الأمم على السواء" (خلاصة كتاب "الإدارة بضمير"، ادارة . كوم ، العدد ٥٥ ، ١٩٩٥).

والى جانب تلك الشخصية، والصفات للقائد، فإن عليه أن يُمارس دوره، ويستخدم كل أدوات التحفيز، والاجراءات التأديبية (العقاب) لضمان سير العمل كما يجب أن يكون، وعند أفضل حال.

ولهذا يرى كتاب "أنت علامة تجارية مميزة"، أنه "يجب أن تستخدم القوة بطرق مشروعة، وبما لا يتعارض مع مصالح الآخرين؛ لأن محاولة إلغاء الآخرين تزيدنا ضعفاً لا قوة، فلن تكون قوياً إلا إذا حققت معادلة التوازن فيما بين ما هو مطلوب وما هو ممكن" (خلاصة كتاب "أنت علامة تجارية مميزة"، ادارة . كوم، العدد ١٦٨ ، ١٩٩٩).

ومن الميزات التي ينبغي على القائد التحليّ بها، هي أن يكون القائد حيادي (لا يحابي) في معالجة المواقف؛ ذلك أن تحيّزه لأي طرف يضعف موقفه وصورته أمام الجميع. فالقائد عادل بقراراته، فيعطي كل ذي حق حقه. والقائد يُقيم مدراءه بموضوعية، وشفافية، وعدالة. والقائد يؤكد ويرسخ أسس وقواعد العدالة فيما بين العاملين ورؤسائهم.

هـ- أسرارُ القائدِ الناجحِ:

يُقال أن النجاح يعود بنسبة ٢٠ % للمهارة، و ٨٠ % للتخطيط الاستراتيجي. وقد تعرف كيف تقرأ، لكن الأهم ما الذي تخططه.

ويقول ديل كارنيجي "قلّما ينجح الناس، ما لم يتمتعوا وهم يعملون"، وكما يقول "توماس أديسون"، أن "العبقريّة منها ١% الهام، و ٩٩% عَرَق" (مقولات في النجاح، المصدر السابق).

ويقول وارين بوفيت أنه "من الأفضل أن تحيط نفسك دائماً بمن هم أفضل منك، فهذا يجعلك ناجحاً ومتميزاً على الصعيد الشخصي والعملي". وكما اشير اليه سابقاً، فإن القائد الضعيف، وغير الواثق من نفسه وقدراته، يُحيط نفسه بمن هم أضعف منه، وأغبي، ومن هم أقل معرفة، وادراكاً، وأقل انتماءً واخلاصاً.

ويقول مارك توين "افعلْ الصواب دائماً، فهذا سيُغضب بعضهم، وسيثيرُ إعجاب بقيتهم" (المرجع نفسه).

لم يدرك أحدُ النجاحَ الكبير عبر الاكتفاء بأداء المطلوب منه فقط، فإن مقدار وجودة الإضافة الزائدة فوق المطلوب منا هما ما يحددان عظمة النجاح الذي سنحققه. ويقول نابليون هيل " أن من الحقائق الثابتة أنك تستطيع أن تتجح بسرعة وبأفضل طريقة، عندما تساعد الآخرين على النجاح".

وتقول الملكة كاثرين الثانية: "أنا أمدح بصوت جوهري، وألوم بصوت ناعم" (المرجع نفسه).

يقول كولين باول (الجنرال ووزير الخارجية الامريكي الأسبق):
"ليس هناك أسرار للنجاح، فهو حصيلة: الاعداد الجيد، والعمل الشاق، والتعلم من الأخطاء وال فشل".
ويقول ابراهام لينكولين، وهو رئيس أمريكي أسبق: "أنا أسير ببطء، لكنني أبدا لا أسير الى الخلف" (المرجع نفسه).

يقول بتير دراكر؛ وهو كاتب ومفكر إداري "إنّ المحكّ الفعلي للشخص الناجح ليس قدرته على حلّ المشاكل قبل أن تحدث، بل حين تحدث فعلا، فأعبر الجسور حين تبلغها، لا قبلها". ويقول: "إنّ الشخص الناجح يركز أكثر على فعل الشيء الصحيح، لا على فعل الشيء بشكل صحيح".

و- صفاتُ القائدُ الفاسدُ:

في حقيقة الأمر، أنه مهما كانت التشريعات ضابطةً للعمل، ومهما كانت القوانين والأنظمة غايةً في العدالة، ومهما كان اختيارُ القائد موضوعيا، فإن كل ذلك لا يُغني عن القيم الواجب أن يتمتع بها القائد، ولذلك فإنه عند رسم الخطط الاستراتيجية للمؤسسات والدوائر، فإنه يتم الاتفاق على صياغة القيم الجوهرية مباشرة بعد اعداد الرؤية والرسالة والتوافق عليهما.

يتفقُ المختصّونَ بالادارة أن العُظماءَ لا يُخادعون، ولا يكذبون، فأحلامُ القادة لا تتحقّق بالخدعة، وبالاسترخاء، بل بالكّد، وبالعناء، وبالرؤية السليمة، وبالتميّز بالقيم العظيمة، والأيمان بالمباديء التي تحوّل الصعوبات الى مكاسب. فالضميرُ والأخلاقُ هي الوازعُ الأولُ في توجيهنا نحو الصواب، فهي أكثرُ سموّاً من القوانين التي يسنها البشرُ فيخالفوها، فيقظة الضمير تحافظ على سمعة الانسان، وتحقق له الاحترام (نسيم الصمادي، وشادي الخطيب، أخلاق العمل، الشركة العربية للاعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، مصر، ط١، ٢٠١٢، ص ١٦٩-١٧٠).

فالسؤالُ الذي يتبادرُ الى أذهاننا جميعاً، مَنْ هو القائدُ أو المديرُ الفاسدُ؟ وكيف نُميِّزُ سلوكياتهم الإدارية بمؤسساتنا ودوائرنّا؟

ولا شكّ أن خبرات المختصين، والمتابعين لتلك السلوكيات للمدراء، وللقادة تجعلهم يميزونها بوضوح، وتتمثّل هذه السلوكيات بالآتي (المصدر السابق، ص ١٧١-١٧٢):

- × قتلُ الرّوح المعنوية للموظفين.
- × الهبوطُ بمستوى أداء الموظفين.
- × تحييدُ الصف الثاني بعدهم بالتعامل المباشر مع من هم دونهم، وعدم الاكتراث لآرائهم، وتنسيبائهم.
- × انتهاك الحقوق الانسانية لمساعدتهم، وللموظفين، وسلب ارادتهم.
- × محو شخصيات موظفيهم باقناعهم أنه لا يستطيعون حلّ المشكلات، أو مواجهة التحديات.

- × يزرعون بداخل من هم دونهم الإحساسُ بالعجزِ وبالقصورِ.
- × دائماً يوجهون النقدَ اللاذعَ والنقدَ الهدامَ لمن هم دونهم، لدفعهم الى الطاعة العمياء، وتنفيذِ الأوامرِ دون تفكيرٍ.
- × تضليلُ الموظفين بتعمدِ اخفاءِ الحقائق وعدمِ الدقة في تحليل الموضوعات والمشكلات.
- × السفسطة؛ أي قلبُ الأنظمةِ والموازنِ المنطقيةِ الى طرق ملتوية لسوء الاستغلال.
- × التعاملُ مع اتباعهم ممن هم على شاكلتهم بتشجيعهم على تلك السلوكيات.
- × تحويلُ بعض الموظفين، أو حتى كبارِ الإداريين من حولهم الى كباشِ فداءٍ وذلك بتشجيع الآخرين على لومهم وانتقادهم علانيةً.
- × يضعون، وفي خيالهم، أهدافاً صعبةً المنالِ، ويتشددون بمعايير غير معقولةٍ لتقييم أداء العاملين، ومدرائهم.
- × انتهاج سياسة فرق تسد، لجعل الموظفين متشككين ببعضهم، وبمدرائهم.

٢- خلاصةُ كتابِ الطريقِ الى مكة The MECCA Factor

كتاب الطريق الى مكة، حيث ألفه توم ريدل في أمريكا عام ١٩٩٧ وترجمه نسيم الصمادي، وأمير غندور، "شعاع" (Tom Ruddel, The MECCA Factor, Florida, USA, 2nd. Ed., 1997).

يؤكد الكاتب أن على القائد، والانسان، والاداري أن يحدّد وجهته؛ وذلك ليُحقّق هدفه.

وقد ذكر الكتاب خمسة منطلقات 5 Imperatives for Successful Life لحياة ناجحة، وهي عليك أولاً أن تبدأ بالأسئلة الصحيحة للتخطيط لحياتك.

أين أنت الآن؟ وأين تريد أن تكون؟ ومن تختار أن يكون في الرحلة؟

ولذلك، ينبغي الاجابة على الأسئلة التالية:

- ❑ ما المطلوب لتصل الى غايتك؟
- ❑ كيف تخطط لرحلتك؟
- ❑ متى ستعرف أنك قد وصلت الى ما تريد؟

فكما قيل أن النجاح يعود بنسبة ٢٠ % للمهارة، و ٨٠ % للتخطيط الاستراتيجي. وبالتالي فان الأساس في تحقيق النجاح للقائد هو التصميم على الادارة السليمة الواعية للموارد الكامنة في مؤسساتنا، والافادة منها ما أمكن بالتخطيط الاستراتيجي المحكم والسليم.

ومما يوصى به لديمومة عمل الموظف حتى تقاعده هو أن " يعمل بجدّ، وأن يكون مُخلصاً لرئيسه، فتكون مكافأته هي الأمان الوظيفي، والنجاح، ومعاش مضمون لإكمال خريف العمر بسعادة " (المصدر نفسه، ص ١٧).

فالحقيقة أن الحقّ الطبيعي على الموظف، وحتى يكسب راتبه بجدٍ وحق، وحق مؤسسته ووطنه عليه هو " أن يكون مُخلصاً في تقديم كل ما لديه باخلاص، وبصدق، وأن يدعم رأيه بحقائق علمية وواقعية، وذلك مهما يكن رأي رئيسه المباشر، أو رأي قيادة المؤسسة". فالسلوك بضمير حيّ هو أساس العمل العام والخاص على حدّ سواء.

ومع هذا وذاك من المتناقضات أحياناً، والشدّ والجزر في التأثير الايجابي وأحياناً السلبي بردود فعل الغير، فإنّ الأساس هو قدرة الموظف، أو مدير الادارة التنفيذية، أو الادارة العليا على التحكم بردة الفعل، فيرى شارلس سويندل أن " ١٠% فقط من ظروف الحياة هي أحداث تحدث لك، ولكن ٩٠% منها هي ردّ فعلك على هذه الأحداث" (المصدر نفسه ، ص ١٧).

من أين تستمد قوتك؟

والسؤال الذي يطرح نفسه هو، هل أنت عصامي، تستمد قوتك من داخلك فقط؟ أم ممن حولك؟ أم تستمدّها من قوة أسمى من كل هذا؟.... أجل.

يقول الكتاب، وهي حقيقة نؤمن بها كمسلمين، أن الأغلبية الساحقة من أعظم وأكثر الناس نجاحاً في التاريخ، قد استقوا قوتهم من قوة عُلّيا آمنوا بكونها أسمى من البشرية، وأديان العالم العظيمة كانت هي المصدر الغالب في توفير الاشارد والقوة لمن عمروا الأرض، فالمؤمنون يستقون قوتهم من

قوة أعلى منهم، ويقودهم أنبياء، ورسلاً، وزعماء مثل: بول، ومحمد، ومارتن لوثر، وكنغ، وكونفوشيوس (المصدر نفسه ، ص ٢٠).

ويقول الكاتب، ومن واحد من أعظم هذه الأديان استعرنا اسم الكتاب والغاية التي نسعى إليها. هذه الغاية تبرز معنى يمكن أن ينهض بحياة الناس من كل الأديان، وحتى أولئك المتعثرون في بحثهم عن أساس روحاني لسعيهم في الحياة.

وعلى مدى القرون ظلت مكة أهم مدن السعودية، ومحل ميلاد النبي محمد عليه الصلاة والسلام، وبها الكعبة المشرفة؛ المصدر لتجديد الإيمان، وغاية لرحلة الحياة (المصدر نفسه ، ص ٢١).

وتعني كلمة مكة: الوصول الى السعادة بعد شوق، وتحقيق أهداف هامة، ومركز حيوي يسعى اليه أناس يشتركون في هدف واحد، ومكان يشترك الشخص زيارته... الخ.

فمكانة مكة، كبؤرة ومركز توجه روحاني وقرسي، وكما جاء ذكرها في سورة البقرة، والتي ذكرها الكتاب نفسه، " قد نرى تقلب وجهك في السماء، فلنولينك قبلة ترضاها، فول وجهك شطر المسجد الحرام... سورة البقرة، الآية ١٤٤ (المصدر نفسه ، ص ٢١).

وللإجابة على تساؤل ما المطلوب لتصل الى غايتك؟ والى الوصول الى ما تريد؟

هناك ثلاثة عناصر أساسية، وهي (المصدر نفسه ، ص ١٤٣)

- **الارادة؛** أن تمتلك الارادة الكافية لتحقيق أحلامك، وغايتك.
- **الطريقة؛** أن تمتلك الطريقة أي كيف الممكن توصيلك الى هدفك، أي المعرفة، والخبرة، والقدرات الكافية للوصول الى هدفك.
- **والعمل؛** أي الجدّ، والمثابرة، والاصرار على السير بالاتجاه الصحيح بالطرق التي توصلك الى غايتك.

□ كما يمكن تقوية العناصر الثلاثة المذكورة آنفا بثلاثة أشياء هامة هي (المصدر نفسه ، ص ١٤٤):

- ❖ **السلوك؛** والسلوك ينجم عن الوعاء الفكري الذي تحقق من داخله، فكلما كان سلوكك ايجابيا، كلما كانت قدرتك على البناء أعلى.
- ❖ **الإيمان؛** لكي تنجح، يجب أن تؤمن بنفسك، وتؤمن بما تفعل.
- ❖ **الالتزام؛** كلما كانت الاحلام كبيرة، كلما كان لديك التزام أقوى بتحقيقها.

٣- خلاصة كتاب ابدأ من النهاية Start at the End

كتاب ابدأ من النهاية الذي ألفه ديف لافنسكي في أمريكا عام ٢٠١٢ ،
ترجمة نسيم الصمادي وأمير غندور "شعاع" (Dave Lavinsk , Wiley,)
(USA, Nov. 2012).

وتحت عنوان "ارجع خطوة ... وتقدم خطوات" يقول الكاتب أنه غالبا ما يحيّد أصحاب الأعمال عن الطريق الذي رسموه في ظل الضغوط اليومية الناجمة، لذا يتمّ التركيز على الأهداف قصيرة المدى، عندها تفقد المؤسسة القدرة على رؤية أهدافها طويلة المدى. فالحل هو أن نبدأ من النهاية.

وأن نبدأ من النهاية... يعني أنه اذا "كنت تعلم الهدف الذي ترغب أن تصل اليه مؤسستك في النهاية، فاقرب خطتك رأسا على عقب لتتمكن من الوصول الى هدفك النهائي".

وأن أول خطوة لتحسين مستوى نجاح مؤسستك هو توضيح أمرين هما:

- رؤيتك لمؤسستك من وجهة نظر العملاء.
- رؤيتك لمؤسستك من وجهة نظر عالم الأعمال.

وليُحدد القائد وجهته، ولكي يصل الى النهاية المأمولة، عليه أن يقوم بما يلي:

١. رسم خطة استراتيجية والتوافق عليها (الاقرار والاعتراف والفهم).
٢. صياغة الخطط لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٣. تحديد وتوفير الموارد المالية، والبشرية (المواهب)، والتكنولوجية، واللوجستية لتمكينك من تحقيق الأهداف.
٤. الاهتمام الخاص بالقدرات التنافسية لدى المؤسسة.

٥. حفز ذوي المواهب، وذوي الجدارة من أجل تحقيق الأهداف.

٦. دعم وتعزيز القدرات الفنية المتطورة للمؤسسة.

٧. السير بالجميع نحو تحقيق الأهداف والغاية أخيرا.

وليُحقق القائد طموحاته، فعليه الآتي:

❑ اقتناص الفرص السانحة.

❑ لا يُضيّع وقته في تحليل مواطن القوة والضعف والمخاطر والفرص جميعها SWOT... حل فقط SO.

❑ لا ينغمس في تحليل ومعالجة نقاط الضعف لدى مؤسسته، وكذلك التهديدات.. فقليل من الحذر يكفي.

❑ يعزز ويركز على مواطن القوة لديه، وأن يستغل الفرص.

❑ يتبع استراتيجية القيادة بالتمتين بدلا من اهدار وقته ومصاريفه في تحسين نقاط ضعفه.

ويقول "دونالد كليفتون" و"باولا نيلسون" في كتابهما بعنوان Soar with Your Strength لطالما احتفظ الصينيون ولفترة طويلة في اللعبة الاولمبية البينغ بونغ، وعندما فازوا بالميدالية الذهبية عام ١٩٨٤ سأل أحد الصحفيين مدرب الفريق قائلاً: "هلا أخبرتني بنظام التمرين اليومي الذي يتبعه فريقك".

أجاب المدرب: " نحن نتدرب يوميا لمدة ثماني ساعات لنعمل على صقل مواطن قوتنا" ..

فسأله، هلا أوضحت.؟ فأجاب المدرب، اليك الفلسفة التي نتبعها:

” اذا طوّرتَ مواطن قوتك الى أقصى حد ممكن، تصبح هذه المواطن قوية للغاية، بحيث تغطي على مواطن ضعفك“.

وكذلك الحال لاستراتيجية القيادة وفقا ليفنسكي، فقد اتّبع استراتيجية القيادة بالتمتين

وهذه تعتمد على القدرة المبهرة التي يتمتع بها الانسان للعمل على تمتين مواطن قوته مقابل قدرته على اصلاح نقاط ضعفه.

فعندما يركز القادة على نقاط ضعفهم ونقاط ضعف موظفيهم، هذا لا ينتج سوى مزيد من الأداء السيء والاحباط. ولذلك، فان على المؤسسات السعي للعمل بشكل متواصل على تعزيز وتمتين مواطن قوتها بحيث تصل الى درجة تجعلها لا تُقهر أمام منافسيها.

وعليه، عليك باجراء تحليل S O والتركيز عليه، وليس التركيز على SWOT بالكامل.

٤ - خلاصة كتيب التحفيز: قوّة الهدف أمام التحديات

في هذا الجزء، سيتمّ عرض مقتطفات ذات علاقة بالقيادة من كتيب التحفيز (حسام محمد كامل، التحفيز: قوة الهدف أمام التحديات، سلسلة أقوال وأفعال، دار أجيال للنشر، مصر، ط١، ٢٠١٢).

يرى الكاتب بأن التحفيز الجيد يعني التركيز على ما يعمل فريق الموظفين؛ أي أنهم يضعون نصب أعينهم هدفاً محدداً يطمح الفريق الوصول إليه، لأن العاملين ينتظرون الحصول على جائزة أو مكافأة لقاء الانجاز المطلوب منهم (المصدر السابق، ص ١٠).

فالتفاؤل والإرادة أهم أسرار التحفيز، فكما يقول بيري سيفال لويل، أنه "إذا أبصرت نوراً في آخر النفق، فإن هذا النور هو التفاؤل"، ويقول فرانسوا غيزو: "إن العالم ملك للمتفائلين، والمتشائمون ليسوا سوى مشاهدين". كما وأن أحد أقوى الأشياء التي تعينك على المضي قدماً بخطئ واثقة هي أنك تتخيل المكانة أو الهدف الذي تطمح الوصول إليه، وهذا ما سيحفزك للتفاؤل والاستمرار بخطواتك نحو التقدم. ويقول تشيرشل: "أن المتشائم يرى الصعوبة في كل فرصة، أما المتفائل فيرى الفرصة في كل صعوبة (المصدر السابق، ص ١٦-١٩).

أما الإرادة، فلا شيء يقف أمامها؛ فالإرادة هي الرغبة الشديدة، والملحة في تغيير الظروف إلى الأفضل، والتي يصبو القائد إليها، فهي المحرك الأساس للعمل، وللتغيير. ويقول محمد علي كلاي: "الأبطال لا يُصنعون في صالات التدريب، وإنما يُصنعون من أشياء عميقة في داخلهم وهي: الإرادة، والحلم، والرؤية" (المصدر السابق، ص ٢٣).

ومن يتحلل بالإرادة، وبالتفاؤل لا ييأس، ولا يجعل الآخرين يحبطونه، فقد يكون مفتاح الحل هو آخر المفاتيح التي لدى القائد.

يقول جوهان جوته: "مَنْ أراد أن يخطو بثقة، فعليه أن يخطو ببطء"
(المصدر السابق، ص ٤٠).

ويتفق المختصون بأن تنفيذ ما هو مخطئ يرتكز على محور التحفيز، فما يجب أن يقوم به القادة هو التخطيط بشكل دقيق، وبرؤية، وتدوين الأفكار دائماً، من هنا ينطلق التطوير. فبعد أن يتم تنظيم الأفكار، يقوم رياديو الفكرة بصياغتها (كتابتها)، والتفكير بها، ثم تحليلها، وعرضها للمناقشة، والتوافق عليها بصيغتها النهائية، وعندئذ يتم وضع الخطط والبرامج لتنفيذها، وتهيئة وتوفير الموارد اللازمة لذلك، ومتابعة التنفيذ كما هو مرسوم، والتقييم للعمليات والنتائج، وأخير تقويم كافة مجريات العمل، وإعادة صياغة الفكرة وخطط تنفيذها مرة أخرى، وهكذا.

وما من شك، أن المنطلق الأساس قبل الانجاز والتنفيذ لما يُخطط، هو أن تكون لدى القائد، والفريق من حوله رغبة، وقناعة أكيدة في ضرورة التقدم بالمؤسسة الى الأمام، والّا فالبديل هو تقدم الغير مكان المؤسسة. وبهذا السياق يقول جان جاك روسو: "تكمن جذور الإنجاز الحقيقي في رغبتك أن تصبح أفضل ما يمكنك" (المصدر السابق، ص ٥٢).

ويقول شكسبير: "لا يوجد شيء ما جيد أو سيء لكن التفكير يجعله يبدو أحدهما". ويقول اينشتاين: "الخيال أهم من المعرفة"، وكما يقول بيكاسو: "كل شيء يمكنك أن تتخيله فهو حقيقي بالنسبة إليك" (المصدر السابق الصفحات، ٥٧ - ٦٠).

ولعل هذه الأقوال تترجمُ الرؤية للمؤسسة، فالرؤية هي انعكاس حقيقي لتخيّل القيادة لما ستكون عليه المؤسسة في الأجل المتوسط والطويل. وكما أشير إليه سابقاً، فإن تحفيز الموظفين وبكافة مستوياتهم على إطلاق أفكارهم لتقديم الآراء، والمقترحات الابداعية ليعدّ حَجَرُ الأساس في النهوض بالتطوير والتميّز، كما وأن السير بخطوات واثقة للتقدم، وبتأنٍ وادراك لما بعد كل خطوة هو الجسرُ الذي ستقطع خلاله المؤسسة الى تحقيق رسالتها ورؤيتها.

وبهذا الإطار يقول أديسون : "لو أننا فعلنا ما نحن قادرين على فعله لسعقنا أنفسنا"، ويقول كونت دي بفون : "كم بقياساتك مرتين لتقطع أخشابك مرة واحدة" (المصدر السابق الصفحات، ٧١ - ٧٦).

ويقول المثل الصيني : "لا تخش التحرك البطيء، بل اخشى الوقوف في مكانك" (المصدر السابق، صفحة ١١٦).

وأخيراً، إن ما يجدر التأكيد عليه، أن من أهم أساسيات القيادة الاستراتيجية، هي ابراز التحفيز بكل أنواعه، ورصد المخصصات له بالخطط التنفيذية للمؤسسة ليعدّ أساس نجاح القائد، وأساس التعاون وحشد الطاقات لفرق العمل بالمؤسسة لتعمل بنفس الزخم، وعلى طريق الأهداف المرسومة للوصول نهاية المطاف الى تحقيق الرسالة والرؤية للمؤسسة.

وبهذا، يقول جورج إليوت وماري إيفانس: أن "المكافئة لمهمة أنجزت هي القوة على إنجاز مهمة أخرى" (المصدر السابق صفحة ١٥٣).

المراجع للفصل

١. نسيم الصمادي، وشادي الخطيب، أخلاق العمل، الشركة العربية للإعلام العلمي "شُعاع"، القاهرة، مصر، ط١، ٢٠١٢..
٢. حسام محمد كامل، التحفيز: قوة الهدف أمام التحديات، سلسلة أقوال وأفعال، دار أجيال للنشر، مصر، ط١، ٢٠١٢م.
3. Tom Ruddel, The MECCA Factor, Florida, USA, 2nd. Ed., 1997, Translated by Nasim AlSuma & Amir Ghandour, Arabic Media Com. Shuaa.
4. Dave Lavinsk , Wiley, USA, Nov. 2012, Translated by Nasim AlSuma & Amir Ghandour, Arabic Media Com. Shuaa.
٥. خلاصة كتاب "تعاقب القيادات"، ادارة . كوم، العدد ٢٦٨ ، ٢٠٠٤.
٦. خلاصة كتاب " كيف تبني جسراً وأنت تعبره"، ادارة . كوم، العدد ٢٨٥.
٧. المختار الإداري، ادارة. كوم، الأعداد ٨٠ لعام ٢٠٠٨، والأعداد ٨٨ و ٩٤ و ٩٦ للعام ٢٠٠٩م.

٨. خلاصة كتاب " التفكير الرابع"، ادارة . كوم، العدد ٢٧٦ ، ٢٠٠٤م.
٩. خلاصة كتاب " البقرة البرقاء"، ادارة . كوم، العدد ٣١٦ ، ٢٠٠٦).
١٠. مقولات في النجاح، تجميع واعداد رءوف شبايك، ، القاهرة، ٢٠٠٨م.
١١. خلاصة كتاب " الإدارة بضمير"، ادارة . كوم ، العدد ٥٥ ، ١٩٩٥.
١٢. خلاصة كتاب " أنت علامة تجارية مميزة"، ادارة . كوم، العدد ١٦٨ ، ١٩٩٩.

* * *

المراجع للكتاب

١. القرآن الكريم، سورة: الأنفال، يوسف، النبأ، المائدة، يس.
٢. توم ريديل، الطريق الى مكة، ط٢، أمريكا، ١٩٩٧، ترجمة نسيم الصمادي وأمير غندور، شعاع". Tom Ruddel, The MECCA (Factor, Florida, USA, 2nd. Ed., 1997).
٣. ديف لافنسكي، ابدأ من النهاية، وايلي، أمريكا، ٢٠١٢، ترجمة نسيم الصمادي وأمير غندور، شعاع". Dave Lavinsk , Start at the .End, Wiley, USA, Nov. 2012).
٤. حسام محمد كامل، التحفيز: قوة الهدف أمام التحديات، سلسلة أقوال وأفعال، دار أجيال للنشر، مصر، ط١، ٢٠١٢ .
٥. خلف الوردات، الاعجاز العلمي في التخطيط الاستراتيجي واعداد الموازنات، ٢٠١٢.
(<http://quran-m.com/container2.php?>).
٦. موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

٧. نسيم الصمادي، وشادي الخطيب، أخلاق العمل، الشركة العربية للإعلام العلمي "شُعاع"، القاهرة، مصر، ط١، ٢٠١٢.

٨. راضي العتوم، استراتيجيات تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات للقطاع العام، استراتيجيات مقترحة للحكومة الأردنية، ٢٠١٤م.

٩. راضي العتوم، خلاصة مؤتمر الممارسات الإدارية الناجحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ٢٠١٣.

١٠. المختار الإداري، إدارة. كوم، الأعداد ٨٠، ٨٨، ٩٤ و ٩٦ للسنوات ٢٠٠٨، ٢٠٠٩.

١١. خلاصة كتاب " أنت علامة تجارية مميزة " ، إدارة . كوم، العدد ١٦٨ ، ١٩٩٩).

١٢. خلاصة كتاب " الإدارة بضمير"، إدارة . كوم ، العدد ٥٥ ، ١٩٩٥.

١٣. خلاصة كتاب " تعاقب القيادات"، إدارة . كوم، العدد ٢٦٨ ، ٢٠٠٤.

١٤. خلاصة كتاب " كيف تبني جسراً وأنت تعبره"، إدارة . كوم، العدد ٢٨٥ ، ٢٠٠٤ .

١٥. خلاصة كتاب " عقلية الحل"، العدد ٢٥٧ ، ٢٠٠٣.
١٦. خلاصة كتاب " التفكير الرابع"، ادارة . كوم، العدد ٢٧٦ ، ٢٠٠٤.
١٧. خلاصة كتاب " البقرة البرقاء"، ادارة . كوم، العدد ٣١٦ ، ٢٠٠٦ .
١٨. علاقات، ادارة . كوم، العدد ٣٤ ، ٢٠٠٨
١٩. مقولات في النجاح، تجميع واعداد رعو ف شبايك، ، القاهرة، ٢٠٠٨.
٢٠. أسماء أبو شال، قصة الأميرة زبيدة زوجة هارون الرشيد
ومشروعها المائي العظيم،
(<http://www.isegs.com/forum/showthread.php?>)
٢١. محمد العامري، التخطيط الاستراتيجي في الاسلام،
(<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=948&SecID=47>)
٢٢. معن القطامين، فلسفة التنفيذ، صحيفة جفرا نيوز، الأردن، ١٧
كانون ثاني ٢٠١٤ <http://www.jfranews.com>
٢٣. شبكة المعارف المشتركة ama، العمل على تطوير إدارة المعارف
في قطاع الخدمات الحكومية ، ترجمة المنظمة العربية للتنمية الادارية،
٢٠١٣.

٢٤. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، و SFP ، اجراءات التبسيط
الإداري وسبيل القضاء على اللوائح الإدارية، ٢٠١٣.

٢٥. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، و SFP، مسابقة الاجراءات عديمة
الفائدة والأكثر بيروقراطية، ٢٠١٣.

26. Charles W. Hill and, Gareth R. Jones, Essentials of Strategic Management, 3rd. ed., South-Western, Cengage Learning, Canada, 2012.

27. David Hall, Robin Motte and, Steve Davies, Terminology of Public-Private Partnerships, Public Services International Research Unit, UK, March 2003, www.psir.org.

28. Denise Lindsey Wells, Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation, Dept. of the Navy Total Quality Leadership Office, Publication No. 94-02, Arlington, Virginia, USA, 2000.

29. Dess Gregory, G.T. Lumpkin, and Marilyn Taylor, Strategic Management, 2nd.ed. New York, McGraw-Hill Irwin, 2005.

30. Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5th.ed., Prentice Hall Europe, England, 1999.
31. Hay Group, Leaders are Grown not born; helping you to become a great leader, www.atrium.haygroup.com.
32. Kristina Tomekova~, Strategic Management: Decision making, environmental analysis, FaFUK , 2010/2011.
33. Loren Appelbaum and, Mathew Paese, What Senior Leaders Do, The Nine Roles, White Paper, Development Dimensions International, DDI, Inc, MMIII, 2008.
34. [http://ar.scribd.com/doc/906096/The-SixStep-Rational- Decision Making-Model](http://ar.scribd.com/doc/906096/The-SixStep-Rational-Decision-Making-Model).
35. <http://atrium.haygroup.com/ww/our-products/index.aspx> , HR tools to select, reward, develops and activates talent).

36. <http://www.alukah.net/Culture>.
37. http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership.
38. <http://www.wisegeek.com/what-are-the-different-methods-of-strategic-leadership.htm>.
39. <http://www.wisegeek.com/how-can-i-develop-leadership-skills.htm>.
40. <http://ar.wikipedia.org/wiki>.
41. [www. Saylor.org/books](http://www.Saylor.org/books).
42. <http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=6303>.
43. http://strategicbusinessplanning.net/strategic_planning_steps.html.
44. <http://www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/strategic-planning-process-steps-in-developing-strategic-plans>.

45. <http://atrium.haygroup.com/ww/our-products/index.aspx> , HR tools to select, reward, develops and activates talent).
46. www.Politicadigital.com.mx.
47. www.transparenciamexicana.org.mx.

* * *

اجتماعية/سلسلة دراسات - التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته المدنية ٢٠١٤م/أمل

صدر من سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

- العدد (١) : أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها في خدمة المجتمع العربي الخليجي، ديسمبر ١٩٨٣. "نافد"
- العدد (٢) : تشريعات العمل في الدول العربية الخليجية "دراسة مقارنة"، يناير ١٩٨٤. "نافد"
- العدد (٣) : رعاية الأحداث الجانحين بالدول العربية الخليجية، يوليو ١٩٨٤. "نافد"
- العدد (٤) : نحو استخدام أمثل للقوى العاملة الوطنية بالدول العربية الخليجية، يناير ١٩٨٥. "نافد"
- العدد (٥) : دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في المسابقة الأولى للبحث الاجتماعي"، يوليو ١٩٨٥. "نافد"
- العدد (٦) : حول واقع إحصاءات القوى العاملة الوطنية - المفاهيم - الأجهزة - التطوير، يناير ١٩٨٦. "نافد"
- العدد (٧) : الشباب العربي في الخليج ومشكلاته المعاصرة "دراسات مختارة" يونيو ١٩٨٦. "نافد"
- العدد (٨) : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها، يناير ١٩٨٧. "نافد"
- العدد (٩) : قضايا من واقع المجتمع العربي في الخليج "تأخر سن الزواج"

والمهور - الفراغ - المخدرات " الأبحاث الفائزة في المسابقة الثانية
للبحث الاجتماعي"، مارس ١٩٨٧.
"نافد"

العدد (١٠): ظاهرة المربيات الأجنيات "الأسباب والآثار"، أغسطس ١٩٨٧. "نافد"

العدد (١١): العمل الاجتماعي التطوعي في الدول العربية الخليجية - مقوماته -
دوره - أبعاده، يناير ١٩٨٨. "نافد"

العدد (١٢): الحركة التعاونية في الخليج العربي "الواقع والآفاق"، يونيو ١٩٨٨.
"نافد"

العدد (١٣): إحصاءات العمل وأهمية النهوض بها في أقطار الخليج العربية،
مايو ١٩٨٩.

العدد (١٤): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في
المسابقة الثالثة للبحث الاجتماعي" الجزء الثالث، أكتوبر ١٩٨٩.

العدد (١٥): مظلة التأمينات الاجتماعية في أقطار الخليج العربية، يناير ١٩٩٠.

العدد (١٦): القيم والتحويلات الاجتماعية المعاصرة "دراسة في الإرشاد
الاجتماعي في أقطار الخليج العربية" أغسطس ١٩٩٠.

العدد (١٧): الإعاقة ورعاية المعاقين في أقطار الخليج العربية، أبريل ١٩٩١.

العدد (١٨): رعاية المسنين في المجتمعات المعاصرة "قضايا واتجاهات"، يناير
١٩٩٢.

العدد (١٩): السلامة والصحة المهنية ودورها في حماية الموارد البشرية، أبريل
١٩٩٢.

العدد (٢٠): أزمة الخليج.. البعد الآخر - الآثار والتداعيات الاجتماعية،
أغسطس ١٩٩٢.

العدد (٢١): التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد

- البشرية، فبراير ١٩٩٣.
- العدد (٢٢): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في المسابقة الرابعة للبحث الاجتماعي" الجزء الرابع، يوليو ١٩٩٣.
- العدد (٢٣): واقع وأهمية تفتيش العمل بين التشريع والممارسة، أكتوبر ١٩٩٣.
- العدد (٢٤): رعاية الطفولة.. تعزيز مسؤوليات الأسرة وتنظيم دور المؤسسات، يناير ١٩٩٤.
- العدد (٢٥): التنشئة الاجتماعية بين تأثير وسائل الإعلام الحديثة ودور الأسرة، مارس ١٩٩٤.
- العدد (٢٦): واقع ومتطلبات التثقيف والتدريب والتعليم والإعلام التعاوني، يونيو ١٩٩٤.
- العدد (٢٧): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة بين الأسس العلمية والتطبيقات العملية، سبتمبر ١٩٩٤.
- العدد (٢٨): دعم دور الأسرة في مجتمع متغير - عدد خاص بمناسبة اختتام فعاليات السنة الدولية للأسرة، ديسمبر ١٩٩٤.
- العدد (٢٩): تطوير إنتاجية العمل وزيادة معدلاتها - المفاهيم والقياس والمؤشرات، يونيو ١٩٩٥.
- العدد (٣٠): اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية، ديسمبر ١٩٩٥.
- العدد (٣١): الرعاية الأسرية للطفل المعاق، يونيو ١٩٩٦.
- العدد (٣٢): نحو لغة مهنية موحدة في إطار العمل الخليجي المشترك، ديسمبر ١٩٩٦.

- العدد (٣٣): وسائل تطوير السلامة والصحة المهنية في ضوء المتغيرات والمستجدات الحديثة، مارس ١٩٩٧.
- العدد (٣٤): رعاية الطفولة من أجل القرن الحادي والعشرين، سبتمبر ١٩٩٧.
- العدد (٣٥): نظم معلومات سوق العمل في إطار التشغيل وتنمية الموارد البشرية، يونيو ١٩٩٨.
- العدد (٣٦): الأسرة والمدينة والتحويلات الاجتماعية بين التنمية والتحديث، نوفمبر ١٩٩٨.
- العدد (٣٧): كبار السن.. عطاء بلا حدود - دور للرعاية.. ودور للتواصل والمشاركة، مايو ١٩٩٩.
- العدد (٣٨): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات كبار السن... مبادئ وموجهات، سبتمبر ١٩٩٩.
- العدد (٣٩): قضايا المسنين بين متطلبات العصر ومسؤوليات المجتمع، نوفمبر ١٩٩٩.
- العدد (٤٠): نظم وتشريعات التأمينات الاجتماعية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "دراسة مقارنة" نوفمبر ٢٠٠٢.
- العدد (٤١): تقييم فاعلية مشروعات الأسرة في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠٠٤.
- العدد (٤٢): الأطفال مجهولو الهوية في دول مجلس التعاون الإشكاليات وطرق التعامل والعلاج، يناير ٢٠٠٥م.
- العدد (٤٣): المجتمع المدني في دول مجلس التعاون - مفاهيمه ومؤسسات وأدواره المنتظرة، يوليو ٢٠٠٦م.
- العدد (٤٤): دليل رعاية الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٥م.
- العدد (٤٥): تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة (مقاربة اجتماعية لوزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية في دول مجلس

- التعاون)، نوفمبر ٢٠٠٦م.
- العدد (٤٦): الشراكة الاجتماعية ومسؤولية الجمعيات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون - دراسة تحليلية ميدانية، يناير ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٧): الفقر وآثاره الاجتماعية وبرامج وآليات مكافحته في دول مجلس التعاون، أبريل ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٨): تمكين المرأة وسبل تدعيم مشاركتها في التنمية بدول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٩): دليل استرشادي في فن الإدارة والإشراف على الجمعيات الأهلية التطوعية بدول مجلس التعاون الخليجي، أغسطس ٢٠٠٨م.
- العدد (٥٠): الدراسة التحليلية لأحكام الاتفاقية الدولية لحماية حقوق جميع العمال المهاجرين وأفراد أسرهم، سبتمبر ٢٠٠٨م.
- العدد (٥١): الفقر ومقاييسه المختلفة - محاولة في توطيد الأهداف التنموية للألفية بدول مجلس التعاون الخليجي، يناير ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٢): تقييم قوانين الإعاقة في دول مجلس التعاون في ضوء الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة - دراسة قانونية تحليلية، مايو ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٣): دراسة حماية الطفولة: قضاياها ومشكلاتها في دول مجلس التعاون، يوليو ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٤): تقييم واقع المراكز الاجتماعية وبرامجها في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٥): دراسة مشكلات توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة وتمكينهم في دول مجلس التعاون، يناير ٢٠١٠م.
- العدد (٥٦): دراسة المسؤولية الاجتماعية ودورها في التنمية بدول مجلس التعاون الخليجي، أبريل ٢٠١٠م.
- العدد (٥٧): دراسة الأحداث الجانحون ومشكلاتهم ومتطلبات التحديث والتطوير

- في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠١٠م.
- العدد (٥٨): التنظيم القانوني لاستخدام عمال الخدمة المنزلية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أغسطس ٢٠١٠م.
- العدد (٥٩): التنظيم القانوني لدخول القوى العاملة الوافدة إلى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، سبتمبر ٢٠١٠م.
- العدد (٦٠): قراءة تحليلية في أنظمة المساعدات والضمان الاجتماعي بدول مجلس التعاون، مايو ٢٠١١م.
- العدد (٦١): مشروعات الأسر المنتجة وكيفية تطويرها في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠١١م.
- العدد (٦٢): قوانين التعاونيات في دول مجلس التعاون (دراسة تحليلية قانونية مقارنة)، يوليو ٢٠١١م.
- العدد (٦٣): الإعلام الاجتماعي وتأثيراته على الناشئة في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠١١م.
- العدد (٦٤): مفهوم وحقوق العمالة الوافدة المتعاقدة المؤقتة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في ضوء التطورات التشريعية والتنفيذية، سبتمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٥): التنظيم القانوني للوكالات الأهلية لاستقدام العمالة ووكالات تقديم العمالة للغير في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أكتوبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٦): القانون الاسترشادي الموحد للضمان الاجتماعي مع دراسة تعريفية لأنظمة الضمان الاجتماعي النافذة في دول مجلس التعاون، سبتمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٧): واقع وأهمية الإرشاد الأسري ومتطلباته في دول مجلس التعاون،

أكتوبر ٢٠١١ م.

- العدد (٦٨): اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بين متطلبات التنفيذ والرصد الفعال، نوفمبر ٢٠١١ م.
- العدد (٦٩): الحماية القانونية لكبار السن في دول مجلس التعاون، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مارس ٢٠١٢ م.
- العدد (٧٠): نحو سياسة اجتماعية خليجية للأسرة من الرعاية إلى التمكين، يوليو ٢٠١٢ م.
- العدد (٧١): تحديات السياسة الاجتماعية واحتياجاتها في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية الخليجي مقارنة تطبيقية، أغسطس ٢٠١٢ م.
- العدد (٧٢): Concept and Rights of Expatriate Temporary-Contract Employment in GCC State in Light of Legislative and Executive Developments, January 2012
- العدد (٧٣): التعاونيات الخليجية "تاريخ ومستقبل"، سبتمبر ٢٠١٢ م.
- العدد (٧٤): التنظيم القانوني في الجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١٢ م.
- العدد (٧٥): إدارة المخاطر الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر ٢٠١٢ م.
- العدد (٧٦): دراسة التعاونيات في دول مجلس التعاون: مجالاتها ومشكلاتها وأدوارها المستقبلية، مارس ٢٠١٣ م.
- العدد (٧٧): قضايا السياسات الاجتماعية الخليجية المفاهيم والمجالات والاشكاليات، أبريل ٢٠١٣ م.
- العدد (٧٨): دليل الستين اسئلة واجوبة في آليات الالتزام والرصد لاتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، مايو ٢٠١٣ م.

- العدد (٧٩): حماية كبار السن في عالم متغير، مايو ٢٠١٣ م.
- العدد (٨٠): إشكاليات السياسات الاجتماعية في إدارة المخاطر بدول مجلس التعاون الخليجي، يوليو ٢٠١٣ م.
- العدد (٨١): الإرشاد الأسري وتدريباته وبرامجه في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر ٢٠١٣ م.
- العدد (٨٢): تفتيش العمل ودوره في كفالة إنفاذ تشريعات العمل، يناير ٢٠١٤ م.
- العدد (٨٣): آفاق الحماية الاجتماعية في دول مجلس التعاون في ضوء التوصية الدولية رقم (٢٠٢)، فبراير ٢٠١٤ م.
- العدد (٨٤): قياس الاسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في دول مجلس التعاون، مارس ٢٠١٤ م.
- العدد (٨٥): الدليل الاسترشادي لمشروعات قوانين الجمعيات الأهلية التطوعية في دول مجلس التعاون، أبريل ٢٠١٤ م.
- العدد (٨٦): قوانين الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، مايو ٢٠١٤ م.
- العدد (٨٧): التشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية، يونيو ٢٠١٤ م.
- العدد (٨٨): التعامل مع الأيتام ومشكلاتهم ومتطلباتهم، يوليو ٢٠١٤ م.
- العدد (٨٩): مراجعة أدوار ومهام قطاع الرعاية الاجتماعية ومجالاتها وسياساتها، أغسطس ٢٠١٤ م.
- العدد (٩٠): قضايا ومشكلات جودة الحياة لكبار السن، سبتمبر ٢٠١٤ م.
- العدد (٩١): مواجهة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في دول مجلس التعاون، سبتمبر ٢٠١٤ م.

* * *

لضمان حصولكم على مطبوعات المكتب التنفيذي فور صدورها
يرجى الاتصال أو المراسلة على العنوان التالي:

البريد الإلكتروني: info@gcclsa.org

رقم الإيداع في المكتبة العامة
د.ع. ٢٧٧/٢٠١٤

رقم الناشر الدولي
ISBN 978-99901-30-94-2

هذا العدد

الدكتور راضي العتوم
مدير عام المعهد العام للإدارة بالأردن



أهم إصداراته البحثية:

- نظام التحذير المبكر للتنبؤ بالأزمات المصرفية.
- الاستثمار في الإطار الديموغرافي من أجل تكميل أنشطة المؤسسات الصغيرة.
- دور مؤسسات متناهية الصغر في تطوير أوضاع المرأة الأردنية.
- إنتاجية العمال في قطاع البناء الأردني.
- الاقتصاد الكلي والجزئي كأحد العوامل المحددة للاستدامة المالية للمشاريع الأردنية متناهية الصغر.