

تكامل الأطر الاستراتيجية بين تقنيات التخطيط والقدرات القيادية

Integration of strategic frameworks between planning techniques and leadership capabilities

الدكتور جمال عبد الخالق الخولاني

وكيل وزارة الإدارة المحلية لقطاع التنمية (بدرجة وزير)

اليمن - ٢٠١٨ م

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الأطر الاستراتيجية، تقنيات التخطيط، منظمات الأعمال، القيادات العليا
ملخص الدراسة.

يعد التخطيط الاستراتيجي وتقنياته، مسألة في غاية الأهمية، حتى أصبح اليوم، يترق الأبواب على مستوى المنظمات والمؤسسات والوزارات والحكومات والدول، بصيغ متقدمة لم يُحلم بها قبل خمسين سنة مضت، حتى أضحى نشاطاً يتعامل معه الجميع، وامتدت جذوره في المجتمعات والمنظمات، إذ أصبح الكثير من مظاهر التخطيط مدمجاً في عمليات صنع القرارات واتخاذها، لدرجة أنها أصبحت من المسلّمات والبدهيّات. وينطبق هذا الوصف بدرجة كبيرة على مستوى البرامج الوطنية، فالتخطيط يوفّر للدولة والمجتمعات النظرة المستقبلية في لحظة الحاضر. كما أصبح التخطيط بكل أشكاله ومراحله، أداة للمجتمع ولمؤسسات الدولة وقطاعات العمل المختلفة، يجري توظيفها كيفما شاء لخدمة الأغراض الخاصة والعامة، إذ إنه وكأية أداة أخرى لا يستطيع التخطيط ان يخرج عن ارادة اليد التي تُحرّكه او العقل الذي يتحكّم فيه، لكونه أداة تخدم القطاع أو المجتمع الذي يوظفها بقناعة وتصميم، على هيئة خطوات صغيرة وأخرى كبيرة، وباعتباره أداة لا يمكن الاستغناء عنها في تنظيم شرايين الحياة. ونحن على قناعة ان الحاجة في المستقبل الى التخطيط ستصبح اشدّ واقوى، اذ لا يبدو المجتمع، أي مجتمع، يتجه نحو أشكال أبسط من حيث التركيب أو أقلّ تعقيداً، بل انّ ما يحدث هو العكس، ومن المشكوك فيه أن تمتدّ عوائق التخطيط وحدوده، مثل ظاهرة اللا تأكّد المتأصلة فيه، والجهل بالمعلومات، والعوائق المتمثلة في القدرات على التعامل مع المعلومات المتوافرة بين أيدي القيادات الادارية،

والعوائق المتعلقة بظروف الاتصال والتنسيق بين المنظمات على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، فضلاً عن تباين الأنظمة السياسية، وعوائق القيم الاجتماعية، وغيرها من الأوصاف والاعتبارات القادرة على تغطية تلك الاحتياجات الانسانية والمادية. وقد تكون تلك الاحتياجات والاعتبارات ذاتها، تبطئ من مسار التفاعلات التقنية والتنظيمات والقيم الاجتماعية، ولكن مقولة (كلٌ صغير جميل) و (ظاهرة الاتجاه نحو التقنية الخفيفة المرنة) لن تقللا من الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي وعمقه الزمني والمكاني، بل إن ازدياد الشعور بأنواع التفضيل في الاختيار، او المفاضلة بين الاشياء، والتي لم يعرفها الناس قبل عقود قليلة مضت، سيضاعف من المجالات التي يُستخدم فيها التخطيط وتقنياته بغرض تحسين دائرة المعلومات ونظمها، وصناعة واتخاذ القرارات وبدائلها. وفي هذا السياق، ولمواجهة المتغيرات والأفكار، لن نستبعد أن يتواجد المخططون في المستقبل، في كل زاوية من زوايا تنظيم الحياة والمجتمع وروافدهما، على مستوى قطاعات العمل وعلى امتداد مساحة الكرة الأرضية.

Summary:

Strategic Planning, with its techniques, is a key subject, which is now addressed at the level of organizations, institutions, ministries, governments and countries in advanced way that could not be imagined or perceived fifteen years back. It becomes a de facto activity dealt with by everyone, with roots in societies and organizations. Many of strategic planning aspects are integrated into decision-making, which has even become platitudes and axiomatic. Largely, this description applies at the level of national programs, where planning provides the state and societies a look forward at present time. Moreover, planning, of all forms and stages, is a tool for the society, state institutions and the different sectors of labor, that is being employed, as desired, to serve the private and public purposes, for planning, like any other tool, cannot go beyond the will of the hand that drives it or the mind that controls it. It is a tool that serves the sector and the organization that employs it with

satisfaction and determination in the form of small and, at the same time, large steps, and as an indispensable tool in regulating the arteries of life.

We are convinced that the future need for planning will become stronger and stronger, for the society - any society- does not seem to be heading towards simpler, forms in terms of structure, or less complex forms because what is happening is the opposite. It is doubtful that the planning obstacles and limitations, i.e. inherent uncertainty, lack of information, and the constraints related to the ability of dealing with the information available to the administrative leadership, and the obstacles related to the conditions of communication and coordination among the organizations at the level of the internal or external environment, as well as the variant political systems, social values constraints, and the other descriptions and considerations that can meet the human and material needs. These same needs and considerations may slow down the course of technical interactions, social structures and values, but the notion of "Small is beautiful" and "trend towards flexible light technology" will not detract the need for strategic planning and its temporal and spatial depth. To the contrary, the increased feeling of the types of choice preferences or the trade-off among things that people did not know a few decades ago will double the areas in which planning and its techniques are used to improve information circle and systems, decision-making industry and alternatives. In this context, to address the changes and ideas, we will not rule out that planners in the future will be there in every corner of life and society organization and their tributaries, at the level of business sectors and across the globe.

المقدمة

تُعَدُّ عملية التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها وتقنياتها، مهمة قيادية وشمولية وتكاملية في عناصرها البشرية والمادية، ليس في قطاع فحسب، وإنما على مستوى القطاعات الاقتصادية، والعلمية، والتقنية، والاعلامية، والسياسية، والعسكرية، وبكل منظوماتها القيادية والساندة، إذ إن منظومة التخطيط وتقنياته تؤسس قاعدة واضحة تشتمل على تخزين وعرض للبيانات وتداول للمعلومات بين القيادات الأمامية على مستوى هذه القطاعات وفروعها، وبما يعكس احتياجات القيادات الفرعية وتوقعاتهم داخل البيئة الداخلية، وتجاه تطلعات الجهات الخارجية وما يقابلها من تصورات وتصرفات محسوبة. كما يعدّ التخطيط الاستراتيجي عملية متطورة ومتغيرة، لكونه يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض (القصيرة المدى، والمتوسطة المدى، والاستراتيجية الطويلة المدى) ومن خلالها يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بموجب الخطط المذكورة، وتحديد شبكات الاتصال والمعلومات بين المستويات والمفاصل التنظيمية والإدارية. وهذا الأمرُ أوجبَ على المدراء وأصحاب القرار بأن يُواجهوا تحديات كبيرة في اختيار تقنيات التخطيط والاتصال والخدمات المطلوب تطبيقها في المنظمات، لتوافق هذه التقنيات والخدمات، ولما يصبو ويتطلع اليه العقل القيادي، بغرض النهوض بالحياة وروافدها، وتحسين دائرة الأداء البشري والمادي على مستوى وظائف ومهام الدولة وقيادتها، وكذلك قطاعات العمل وتفرعاتها كافة.

إن التخطيط يوضح معالم الأهداف المراد تحقيقها، وكامل الأبعاد الخاصة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وما ينتج عنهما ويستتبعهما من تقنيات استراتيجية وتشغيلية تشتمل على الفحص والتحليل لوظائف ومهام وأنشطة المستويات التنظيمية، بكل تخصصاتها وعناصرها، البشرية والمادية والفنية والسياسية والإنتاجية والمالية وغيرها، لتحديد عناصر القوة ومواطن الضعف، بغرض الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة والممكنة من دون نسيان الطموح ومواجهة التهديدات والتحديات. ضمن هذا الإطار تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي وتقنياته، لكونه الأساس الذي تستندُ عليه المنظماتُ في توجهاتها وبرامجها المستقبلية في تحسين دائرة الأداء البشري والمادي، فالتخطيط الاستراتيجي:

- يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل، باتجاه ارشاد العاملين نحو المسارات الصحيحة والعمل بالإجراءات التي تكفل التزاماً وتنفيذاً للأهداف.

- يُعتبر مقياساً موضوعياً لنجاح العمل وخطواته المؤشرة من قبل القيادات العليا، في إطار تيسير العملية المتوازنة التي تضمن التعامل الواعي والمرن مع روح الاستقلالية والشفافية في التصور والتصرف.
- تضمن تقنيات التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات الادارية والمالية والتنظيمية والاقتصادية والسياسية، ويُحدّد مراحل العمل والخطوات والتقنيات التي تُتبع، والطريق الذي يسلكه العاملون لتحقيق التناسق والتكامل بين الأهداف والمصالح والحلقات التنظيمية.
- تساعد تقنيات التخطيط على التعرف على المشكلات والاختناقات التي تعترض الحاضر والمستقبل، ودراستها وإيجاد الحلول لها، وكذلك وضع الركائز التكاملية والتكافلية بين المستويات التنظيمية، لزيادة الانتاج والانتاجية الجزئية والكلية.
- يزيدُ التخطيط من فاعلية القيادات، على صناعة واتخاذ القرارات الصائبة، ويوفر آليات الرقابة الحاكمة، الداخلية والخارجية، كما يحقق الأمنَ الاعتباري والمادي لضمان المستقبل، على صعيد المؤسسات والأفراد على حد سواء.

المطلب الأول - أهمية ومسؤولية التخطيط ومهامه.

من خلال الدراسات المنشورة عن التخطيط الاستراتيجي وتقنياته، والقدرات القيادية العليا المتمثلة بالإدارة الاستراتيجية، والتجارب العملية للقادة والمدراء والمستويات الأمامية المتقدمة في المنظمات والمؤسسات، على مستوى الدول، يلاحظ الباحثُ تكاملَ جهات نظر الباحثين، بصدد أهمية التخطيط الاستراتيجي ومسؤولية القدرات القيادية في نجاح المنظمات وقطاعات العمل أو فشلها، ومسؤولية الإدارات العليا والأمامية، في مجال الصياغة الاستراتيجية للقرارات الاستراتيجية، والدور الذي تنهضُ به في تحديد غايات الدولة أو قطاعات العمل وأهدافها في مواجهة التطورات والتغييرات التقنية، مع الإشارة الى أن النجاحَ الاستراتيجي للأفكار والأعمال يرتبط بدرجة بارزة بالأفراد (المدراء) في الدولة ومؤسساتها وقطاعات العمل، وهؤلاء هم أولئك الذين تتوفرُ فيهم متطلبات القيادة الاستراتيجية، ومهارات التفكير الفائقة والتميزة. وبهذا الوصف نشيرُ إلى أن هناك مهامَ أساسية وعامة تتولاها القيادات الأمامية في تحسين خطوات ومستويات التخطيط الاستراتيجي، تتلخصُ بالآتي^(١):

(١) د. طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد ادريس. الإدارة الاستراتيجية / منظور منهجي متكامل. - عمان: دار وائل، ٢٠٠٩م، ص ٧٧.

أولاً: تطوير قطاعات وبيئات العمل والمحيط الخارجي لها.
ثانياً: قيادة التفكير الاستراتيجي المبدع وتنويع مصادره وعناصره البشرية والمادية.
ثالثاً: إدارة موارد الدولة ومؤسساتها والقطاعات كافة، البشرية والمادية، بشكل مثمر.
رابعاً: العمل على تنمية وتحسين أداء وفاعلية الموارد البشرية والمادية وتوزيعها.
خامساً: بناء مؤسسات ديناميكية على وفق المنهجية العلمية المتطورة والمستدامة.
سادساً: الإشراف على العمليات والأعمال، يوماً بيوم، كلٌّ ضمن عنوانه واختصاصه ومهامه في الحاضر والمستقبل.
ضمن هذا السياق، فإن المسؤولين والمدراء الناجحين في المستويات القيادية الأمامية، هم أفضل من غيرهم في رؤية العلاقات التبادلية بين الحقول الستة المؤشرة، وفي وضع الأولويات، وفي جعل الأشياء الصحيحة تحدث. من ناحية ثانية، ينبغي الإشارة الى أن أدوار المخططين الاستراتيجيين، لا تنحصر في التعامل المتجدد مع تقنيات التخطيط فحسب، وإنما تذهب أبعد من ذلك، في اطار البناء والتكوين للقدرات البشرية والمادية، وعلى وفق الآتي^(١):

١. التحليل عبر التوظيف الكامل لكل الأدوات الساندة للإدارة، وكذلك الاستخدام لبحوث العمليات، بحيث يتم تحليل المعلومات وتقديمها للإدارات العليا في الزمان والمكان المناسبين، لاستعمالها في صياغة الاستراتيجية، إذ تتبع مهمة التحليل بقيام المخطط بتغيير النموذج الذهني لدى بعض المستويات القيادية الادارية، فلكل مدير تصوّر ذهنيّ للمحيط من حوله، وقد يتمكن المخطط تغيير هذا التوجّه والتصوّر أو التعامل مع الوجه الآخر منه، وهذا يخلص القيادة الادارية من الرؤية الضيقة Tunnel Vision.
٢. التحفيز على التفكير الاستراتيجي، أي المساعدة في الحث على التفكير الاستراتيجي وليس التخطيط الاستراتيجي، فقد تصاب الإدارات الأمامية أحياناً بعدم الرغبة في التخطيط، فيأتي دور المخطط المساعد لينبّه الإدارة ويدفعها إلى التفكير الاستراتيجي. ورغم الاهتمام الكبير بضرورة أن يمتلك المسؤولون في المواقع الأمامية العليا، للفكر والخصائص الاستراتيجية، إلا أن العقل القيادي، ينبغي أن يهتمّ ويركز جهده وعمله نحو صناعة قادة المستقبل (قادة الظل) وليسود هذا الفكرُ والاهتمامُ على صعيد العاملين كافة، وخاصة في مواقع الإدارات المهمة والمراكز الحاكمة.

(١) د. نعمة عباس الخفاجي، عادل هادي البغدادي. ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء. - بغداد: المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، نوفمبر تشرين الثاني، ٢٠٠١، ص ٦٦.

٣. البحث عن الاستراتيجيات في حالات الطوارئ، باعتبارها وظيفة الإدارات العليا والإدارات الوسطى التي تحتاج دائماً إلى مؤازرة المخططين في إدارة الأزمات. وبهذا الخصوص، فقد جرى التوصيف والتقسيم للعنصر القيادي الاستراتيجي إلى الآتي من المسميات، والمبيّنة في الشكل رقم (٤-١):

- استراتيجي الخطوط الأمامية Front-Line Strategist
- مدراء التكامل الاستراتيجي Strategy Integrator "Manager"
- القادة الاستراتيجيين Strategic Leader "Senior Executive"

الشكل رقم (١): التوصيف والتقسيم للعنصر القيادي الاستراتيجي*



*الشكل من اعداد وتصميم الباحث.

إن الدور الذي يلعبه المسؤولون الاستراتيجيون في الإدارة، يشابه دور ضباط الركن والعمليات الحربية في الجيوش، فلا يمكن أن يكون الاستراتيجي مديراً إدارياً عادياً لعمليات وأنشطة وظيفية مساعدة أو داعمة، بل هو قيادي مباشر لإدارة وقيادة وتوجيه وتخطيط الأعمال في القطاع أو المنظمة، وينشغل بإدارة المهام الرئيسية المرتبطة بوجود المنظمة الأساسية، ويكتمل هذا الدور دوراً آخر تجسده العقلية الاستراتيجية للقائد الإداري، لأن يلعب دوراً تكاملياً

يجسّد فيه قدرته غير النمطية، على ايجاد روح جماعية وحماسية عالية، من خلال جعل جميع الانشطة والأعمال والمهام تصبُّ باتجاه تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتدعيم رسالتها الداخلية والخارجية. أما الدورُ الآخرُ المهمُّ للمدير الاستراتيجي فهو قدرته القيادية على شحذ الهمم وتوجيه الجهود، وإثارة الحماس الدائم والمستمر، ليحقق الجميع إنجازاً عالياً وتقديماً ملموساً في أكثر من مجال وميدان. ومن المعلوم أن هذه الأدوار المهمة تتكامل مع بعضها البعض، في التصوّر والتصرف، ومع أدوار أخرى تزيد من التكوين والتحسين للقدرات، ليجد القائد الاستراتيجي نفسه في أجواء الضرورة القيادية، باتجاه أن يلعب الدور القيادي في إطار المسؤولية التنظيمية، ضمن القطاع المعني، وفي الإطار الوطني الأعم.

المطلب الثاني - تكوين القدرات الاستراتيجية وهندسة الأعمال الإدارية.

جذبت الشخصية الاستراتيجية اهتمام باحثي علم الاستراتيجية عامة، وعلم الإدارة الاستراتيجية خاصة، كونها المرآة العاكسة للسلوك الاستراتيجي للمدراء وقادة المنظمات، وما يسبقه من تصوّر وتفكير وتوجّه استراتيجي، وما يُصمّم من محافظ استراتيجية، وترجمتها الى فعل استراتيجي وتقويم وتدقيق لها. ومعلوم للمهتمين بقضايا وشؤون القدرات الاستراتيجية، أن موضوع الشخصية الاستراتيجية، خضع للبحث والتحليل من قبل علماء النفس بصورة عامة، وبجميع فروع النظرية والتطبيقية، ومنها علم النفس الإداري والصناعي والتجاري، والأدب الاستراتيجي بصورة خاصة، بل امتد الأمر ليقود المتراكم العلمي وما نتج عن البحوث ذات الصلة بالشخصية الادارية والقيادية، من اهتمام أكبر تجلّى في تحسّن وتطوير علوم إدارة المنظمة والسلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾. كما برز الاهتمام العلمي والتطبيقي بدراسة وهندسة الشخصية الاستراتيجية في مجالات الإدارة الحاكمة والرشيده للمنظمات بشكل عام، ولمنظمات الأعمال بشكل خاص، على الأصعدة الوطنية والعربية والإقليمية والدولية. وقد تمثل ذلك الاهتمام برصد خصائص كل من القائد الاستراتيجي، والفريق القيادي، والإدارة العليا، والهيئة الاستراتيجية، إذ إن هذا الاهتمام جمع بين الإفادة الفكرية والعملية، من المتراكم المعرفي عن الشخصية، وما تتمتع به من ملامح وقدرات ومزايا قيادية مكتسبة، ونشأة عائلية موروثة، من واقع التجربة الحياتية ومن (التخصص الخاص والتخصص العام).

إن بناء وتكوين القائد الاستراتيجي والعقل الاستراتيجي، ليست بالعملية السهلة، فلكي يتم الحصول على خصائص القيادة الاستراتيجية المطلوبة، وتنمية القدرات الاستراتيجية، ينبغي

(1) د. نبيل محمد مرسي، د. احمد عبد السلام سليم. الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧م، ص ١٤٥.

على المؤسسات الحكومية، والجامعات، والمنظمات وقطاعات العمل المختلفة، أن تعطي لهذا الجانب المهم، الاهتمام غير الطبيعي، والاستثمار المادي المتوازن لمتطلباته، باتجاه تهيئة البيئة الصحيحة التي تعدّ أو تنجّب الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة. كما أن العمل وفق منهج الفكر الاستراتيجي مطلوبٌ من مختلف العاملين في المستويات الإدارية القيادية، مما يدعو لأن تبادر وتتقدّم الإداراتُ الأمامية والعلوية، لتكونَ هي الأكثر حاجة من سواها الى مثل هذه القدرات والمهارات القيادية الاستراتيجية وتمثيلها في الميدان والتأثير بالآخرين وتنامي الأعمال. ومن البديهي القول، إن الفردَ في المستويات الإدارية المتقدمة للمنظمة، تتوفر لديه خصائص القيادة الادارية، وهذا ما ثبتته وأكده الدراسات النظرية المتخصصة في مجالات الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي وما يرتبط بهما، وكذلك ما هو مكتسب من خلال التجربة العملية الميدانية، وتمكين العاملين للحصول على مهارات فكرية وعملية، نتيجة اطلعهم على تجارب الآخرين من القيادات الادارية. هذا من طرف، ومن الطرف الثاني، فالشخصية التي أُسست لمنهج التفكير المبدع القائم على مقومات هندسة البناء والتكوين القيادي، إن هي إلا شخصية ارتقت بنفسها من مصاف الأشخاص العاديين الى مستوى الشخصية الاستراتيجية القادرة على التصوّر والتصرف في الرؤى ووضع السياسات موضع التنفيذ والاتقان لمفردات وتقنيات العمل والانتاج.

إن أساسيات بناء الشخصية متوفرة أصلاً في الكيان الحالي للفرد، وقد تكونت في مرحلة مبكرة من مراحل حياته، إلا أن جملة العوامل الوراثية والعوامل البيئية أوحى بصعوبة تكوين تلك الشخصية، فمشكلة التخصص الضيق والنظرة الجزئية للعمل تبقى مع هؤلاء المدراء وهم يتقدمون لشغل وظائف في الإدارة العليا. فمن جاء من الانتاج والعمليات والتخصصات الصناعية، يبقى في أغلب الأحيان متأثراً بهذه التخصصات، ومن جاء من التسويق أو المالية أو غيرها يبقى أسير التخصص، وكذلك من هم في التخصصات السياسية، أو العلمية، خاصة إذا لم يشترك مع المجالات الأخرى في تطوير المهارات الخاصة والعامة، وصناعة واتخاذ القرارات ذات الأبعاد المتعددة. وعادة ما يُعاب النموذج الغربي والأمريكي بشكلٍ خاص على سرعة الوصول الى القمة الاستراتيجية في إطار تجربة متخصصة عميقة، لكنها سريعة، يبقى فيها الفردُ أسيرَ النظرة الأحادية التخصصية، بيد أن الملاحظ أن شركة (Shell) تعمل على تدريب المدراء لديها على النظرة الكلية، وتقليل الأثر السلبي للتخصص الضيق، ضمن ما يُسمى أسلوب (الطائرة الحوامة)، ففي الموقع الرئيسي للشركة، وعندما يكون الفردُ عاملاً في مجال تخصص معين، فهو قريبٌ منه ينظر الى تفاصيله دون أن يرى الصورة الشمولية للمنظمة، يُوضع هؤلاء المدراء في (طائرة حوامة) تبدأ بالصعود إلى الأعلى، ليتم رؤية الموقع الكلي

والصورة الشاملة للمنظمة من أعلى. إن هذا الأسلوب المتقدم في إعداد القادة يعطي فكرة لتطوير النظرة التكاملية والشمولية، وألا يكون حلّ الإشكالات الجزئية على حساب الصورة الكلية للعمل^(١). أما في اليابان فمع بطيء عملية الترقية وتعريض العاملين إلى تجارب وتخصّصات متعددة، يكون لدى هؤلاء المدراء النظرة التكاملية والشمولية للعمل ومعرفة التداخل الحاصل بين التخصصات المختلفة بسبب التجربة السابقة، وفي حقيقة الأمر فإن للمنظمات الصناعية الكبرى في العالم الصناعي تجارب خاصة في بناء قادتها، ومن يتحمّلون المسؤوليات الكبرى والمهام الاستراتيجية، وقد ينصبّ التركيز على تنمية وتطوير تجربة هؤلاء المدراء الاستراتيجيين من خلال الاطلاع على تجارب وحالات كثيرة حقيقية أو افتراضية. وفي السنوات الأخيرة جرى التركيز على الالتزام وتشكيل المحيط الاستراتيجي للعمل، باعتباره يُعدّ ذا أهمية خاصة، وفق ما يتطلب الوصف والتوصيف المتوازن من القيادة الاستراتيجية للمنظمة، لذلك أصبحت عملية إعداد مثل هؤلاء الاستراتيجيين لا ترتبط فقط بالقدرات، والتعريض للتجارب والتعلم، بل بالرغبات والتحفيز الذاتي لهؤلاء القادة على العمل وقدح الأفكار المتجددة، وتشكيل حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً، واستخدام أساليب الهندسة الإدارية المتقدمة.

ومن هذا المنطلق فإن دراسة الشخصية الاستراتيجية تثير جدلاً بين فلسفتين: الأولى، تؤكد على ولادة القادة الاستراتيجيين وهم يحملون ملامح تلك الشخصية، وتنبري الثانية الى صناعتها وتكوينها وتطويرها في الميدان. ووفقاً للفلسفة الثانية هناك العديد من التوجهات التي تنزعها هندسة ملامح الشخصية الاستراتيجية، وإعادة هندستها بما يتناغم مع مستوى التغيير في العوامل الاستراتيجية التي تستجيب لها المنظمات العامة، ومنظمات الأعمال الخاصة، تكيفاً لذاتها وللبيئة المحيطة، مستفيدة من صيغ المصالح والتحالفات الاستراتيجية الوطنية والاقليمية والدولية. إن عملية القيام ببناء وتكوين الشخصية القيادية الاستراتيجية، تأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الأمور والعوامل المساندة، في مقدمتها^(٢):

أولاً- إعادة هيكلة الإمكانيات الذهنية والروحية على نسق يتمتع بالقدرة على التعاطي والتفاعل مع العوامل المحيطة، على أنها طاقات كامنة تنتظر تشكيل البيئة المناسبة لانطلاقها والتعبير عن نفسها، وهذه البيئة تتكوّن من بناء نمط جديد من التفكير، وهو التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking الذي يقوم على التصرّو والتخيّل، وذلك النموذج من النشاط الذهني الذي

(١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية. قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. - الإمارات العربية المتحدة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م، ص ٦٩.

(٢) د. حسين عجلان حسن. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. - عمان: اثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ١٦٧.

يستحضر صورة الأحلام والأمني، ويعمل على تركيزها لتحل أكبر مساحة من الذاكرة، وتتحول الى قوة محفزة للطاقت الشخصية، تحركها باتجاه رؤية محدّدة وواضحة هي جملة من الغايات والأهداف التي تطمح أن تكون واقعية على مستوى القطاع في المستقبل المنظور.

ثانياً: الإيمان والقدرة على التحول من إدارة الواقع الى إدارة المتوقع، من خلال امتلاك رؤية ثابتة للمستقبل، تلك الرؤية التي تستبعد التجارب الفاشلة ليحل محلها النجاح والفلاح الموثوق.

ثالثاً: التحقق، فليس المهم أن يحلم الشخص ويتخيل، ولكن المهم هو تحقيق الحلم، وهذا يتطلب قوة دفع، روحية واعتبارية ومادية، لتبني أهداف محددة لتحقيقها، ومن المهم تحقيق تعميق الإيمان بهذه التخيلات على أنها الذات المستقبلية، والارتباط بعلاقة وطيدة معها، مع تفاعل جاد لا انفصام فيه، مع مجموعة من الأسس لتحوّلها الى قوة للتحوّل النوعي، ومن هذه الأسس:

١. التلاقي المحسوب بين الفكرة وملائمتها للواقع، عبر تكرار التأمل المنطقي للتخيلات

والمؤثرات المحيطة بها ومدى تجاوب الواقع المادي والمعنوي معها.

٢. الحيوية في شحذ الإمكانات الذاتية، والذي يعكسه وضوح الرؤية وتبلورها، وهذا

الوضوح هو الذي يوجّه القوى البشرية والمادية، ويحدّد الاتجاهات الصحيحة لبناء

حيوية متجددة تتكامل فيها التصورات والتصرفات على حد سواء.

٣. التركيز على الرؤية المستقبلية بغرض أن تصبح في نهاية المطاف صوراً للأهداف

والرغبات المراد تحقيقها بحسب مراحل التخطيط في الزمان والمكان المناسبين.

٤. عند بقاء الأفكار في الأذهان لفترة من الزمن، تصبح في بيئة تمنحها القابلية للتحقق،

وكلما طالت مدة التخيل لحدث ما، كلما زادت فرصة التحقق لعناصره.

إن توفر المقومات الأربعة السابقة مجتمعة، تشكل العناصر الضرورية لتفكير يتصف

بالاستراتيجي، ويؤسس لبناء شخصية استراتيجية، يمكن تعزيزها من خلال إحداث مزاجية ما

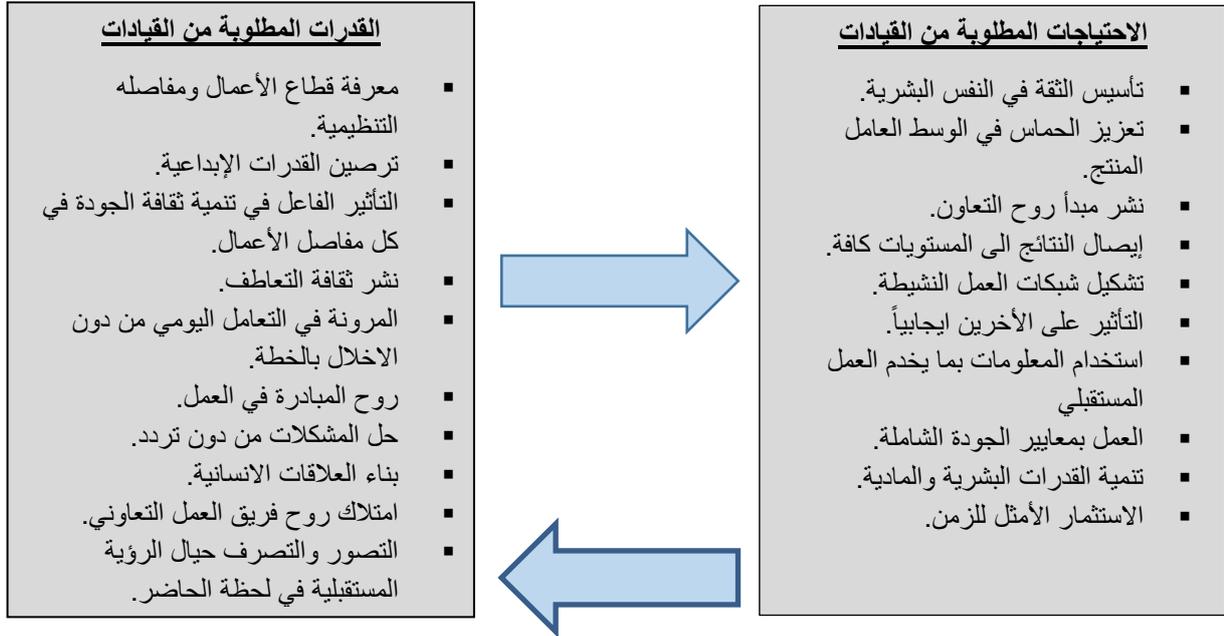
بين الخصائص المستخدمة في التميز بين المدراء من ذوي التوجّه الاستراتيجي عن سواهم، مع

ما يستتبط من ملامح للشخصية الاستراتيجية، وعلى وفق الدور الذي يلعبه الاستراتيجيون في

منظمات العمال بشأن صناعة واتخاذ القرارات. وهناك مجموعة من الاحتياجات والقدرات

المطلوبة من الاستراتيجيين، وكما موضحة في الشكل رقم (٢).

الشكل رقم (٢): الاحتياجات والقدرات المطلوبة من القيادات الادارية*



* المصدر: الشكل من اعداد الباحث.

المطلب الثالث - منهج التكامل بين التقنيات التخطيطية والقدرات الإدارية.

من مسلمات القول: إن تطور التخطيط كأسلوب علمي وواع، ساهم بفعالية، في إدارة موارد المنظمات، باتجاه تحقيق أهدافها، حتى وصل هذا التطور إلى المفاهيم الحديثة للتخطيط. وقد مثل التخطيط الاستراتيجي مدخلاً عقلاً رشيداً، لمساحة واسعة وواضحة في عمليات التصرف بالموارد والقدرات البشرية والمادية، وفق أسلوب عملي ومنهجي منظم، ليصبح هذا الحال أكثر تعقيداً وأكثر شمولية، بل تعقدت تقنياته وطرقه وأساليبه، ولكنه في كل الأحوال بقي أداة مهمة بيد الإدارات الأمامية والعلوية، لحل العديد من المشكلات والحالات التي تواجه منظمات وقطاعات الأعمال. وقد قدم العديد من النقاد لمنهج التخطيط، إلا أننا سنعطي اهتمامنا لينصب ويركز على أوجه التكامل والتكافل بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات الإدارية الاستراتيجية، فهناك من لا يميز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، معتبراً أن عمليات التخطيط الاستراتيجية هي وحدها المؤدية إلى بناء القدرات الاستراتيجية وتنفيذها لاحقاً، في حين يشير بعض الباحثين إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة مهمة من مراحل تطور الفكر الإداري الاستراتيجي، وهذا الاتجاه من التصور قاد لاحقاً إلى ظهور الإدارة الاستراتيجية^(١).

(١) د. نعمة عباس الخفاجي. الإدارة الاستراتيجية / المداخل والمفاهيم والعمليات -. عمان: دار الثقافة للنشر، ٢٠٠٤، ص ٥٠٦.

مع هذا الاختلاف، فإن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر الباحث، هما وجهان لعملة واحدة، مع وجود بعض الاختلاف غير العميق بينهما، وكالاتي:

- إن التخطيط الاستراتيجي هو أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية، كون هذه الأخيرة هي عمليات فكرية شمولية أكثر غنى من مجرد العملية التخطيطية، ويقع ضمن إطارها التفكير الاستراتيجي، وإدارة التطوير والتحسين للقدرات البشرية والمادية، وإدارة الجودة، وإدارة ثقافة المنظمة، وإدارة البيئة، وإدارة المعرفة، وغيرها.
- إن الإدارة الاستراتيجية مثلت امتداداً وتطويراً جذرياً لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، فهي أوسع نطاقاً، وأشمل أبعاداً، وأكثر أهمية وحضوراً في الحياة وتيسير مستلزماتها.
- إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل صيغة متطورة للتحليل والتنبؤ ولفترات زمنية، أخذاً بنظر الاعتبار الأحداث الحرجة والمهمة وذات الأثر الشمولي، معرّجاً على تخطيط الموارد والإمكانات الحالية ولفترات محددة بالخطّة، فإن الإدارة الاستراتيجية وقدراتها هي أوسع من مجرد التنبؤ، لكونها تمثل الفكر الاستراتيجي المغذي للخطط، فهي تهتم بتكوين حاضر المنظمة ومستقبلها وتمازجها، وتهتم بالانسجام بين المنظمة وبيئتها، وهي ليست مجرد تحليل، بل إنها تشخيص وتركيب للحاضر بمنظور مستقبلي، فهي إذن عمليات إبداعية بنائية وتكوينية هادفة لتكامل القدرات والعمليات والبرامج.
- مهما يكن التخطيط ومدياته، فهو اختصاص يغلب عليه الطابع التقني، في حين تتسع رؤية الإدارة الاستراتيجية إلى أبعد من ذلك، فهي ليست مجرد قدرات تقنية بل مراحل استكشافية، وبحث وتنقيب لصور مستقبلية ترغب قطاعات العمل الوصول إليها.
- يمثل التخطيط مدخلاً راجحاً وواقعياً ومحفزاً بأقصى طريقة للإمكانات والقدرات المتاحة للدولة ومؤسساتها وللمنظمات وقطاعات الأعمال، في حين ان جوهر الإدارة الاستراتيجية، هو اختيار أنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة، أو استخدام اساليب متجددة بما يحقق ميزات وقدرات متنامية فريدة للتطور النوعي والكمي.
- مهما يكن التخطيط الاستراتيجي بعيداً الأمد، فهو في أثناء التنفيذ يعتبر قصير الأمد، وقد لا يتجاوز السنة الواحدة، في حالات بعينها، في حين ان الإدارة الاستراتيجية لا تهتم بهذه الجوانب فقط، بل تلاحظ اتجاه التقدم للوصول بالقدرات الى الصورة المستهدفة.
- عادة ما تبنى الخطط بدءاً بالمستويات الادارية الأدنى، بسبب امتلاك هذه المستويات للبيانات والمعلومات اللازمة لعمل التنبؤات المطلوبة، وعندما تصل هذه الخطط الى المستويات الأعلى تكون الإدارة العليا ملزمة أو أقل حرية في عمل التغييرات

الضرورية، في حين أن الإدارة الاستراتيجية هي فكرٌ استراتيجي يعطي مساهمة أكبر للإدارة العليا في رسم الصورة المستقبلية للعمل ومفاصله المادية والبشرية.

- ان التخطيط الاستراتيجي مبنيّ على افتراضات متعددة قائمة على تحليل الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والسياسية وغيرها، وإن استخدام هذه المعطيات من قبل القائمين على التخطيط الاستراتيجي يجعل منه تخطيطاً متفانلاً أو متشائماً وفق هذا الاعتبار، في حين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظوراً مختلفاً ونقدياً للتعامل مع المعطيات والتطورات في البيئة الخارجية، لذلك لا يعوّض التخطيط الاستراتيجي عن الإدارة الاستراتيجية، وإنما يتكامل معها ويتفاعل مع فلسفتها.
- التخطيط الاستراتيجي ليس مرناً بما فيه الكفاية، خاصة إذا أخذ في إطار تحديد رشيد، بعيداً عن المنظور الاستراتيجي الذي يحدد الصورة المستقبلية لقطاعات العمل، وفي حالة وجود تجربة طويلة في التخطيط تصبح آليات العمل ذا نمط متكرر أو تعاد بطريقة روتينية متكررة، في حين تكون قدرات الإدارة الاستراتيجية هي الفكر المغيّر والمطور لهذه الآليات بصورة جزئية أو شمولية متكاملة.

وبشكل عام، نقول: إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثلّ آليات متطورة للعمل، وهو ضروريّ وعنصرٌ مكملّ للقدرات القيادية الاستراتيجية، فإن الإدارة الاستراتيجية تمثلّ فكرًا استراتيجياً وإبداعياً متجدداً تبرز فيه الخصائص الآتية (1):

- إن الإدارة الاستراتيجية فكرٌ يتصفُ بالخصائص الشمولية المتكاملة، ولذلك فهو يرى النظام ضمن خصائص الكلية عند أداء وظائفه لغرض تحقيق الأهداف.
- إن الإدارة الاستراتيجية تفكير مقدر على بناء أعداد لا متناهية من التراكيب لإيجاد أفضل صيغة في الجهد المتماسك والجهد الدؤوب (Synergy) الكلي في المنظمة.
- إن الإدارة الاستراتيجية فكرٌ بعيدُ الأمد يعي طبيعة التداخل بين الوظائف، وليس فقط في إطار العلاقات المتبادلة الحالية، بل في إطار التأثيرات المحتملة من تغييرات وتطورات مستقبلية، ولهذا فهو يقدم إمكانيّة تحسين كل جزء من أجزاء النظام، بغية المساعدة على نحو يصبح فيه النظام كفوّاً بحالته الشمولية الكلية.
- إن الإدارة الاستراتيجية فكرٌ علمي لا تستند أفعاله إلى ردود فعل متأثرة بظروف الأزمات (Crises) أو تحت ضغط الزمن، أو الضغط النفسي والعاطفي، وغيرها،

(1) د. نبيل محمد مرسي، د. احمد عبدالسلام سليم. الإدارة الاستراتيجية. - الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧، ص ٢١٦.

وفي الوقت نفسه فإن هذه الموضوعية يتم تجاوزها مع إطارات متصلة بخبرات وقدرات ذاتية عالية تشكلت عبر مراحل من العمل والتجربة الغنية.

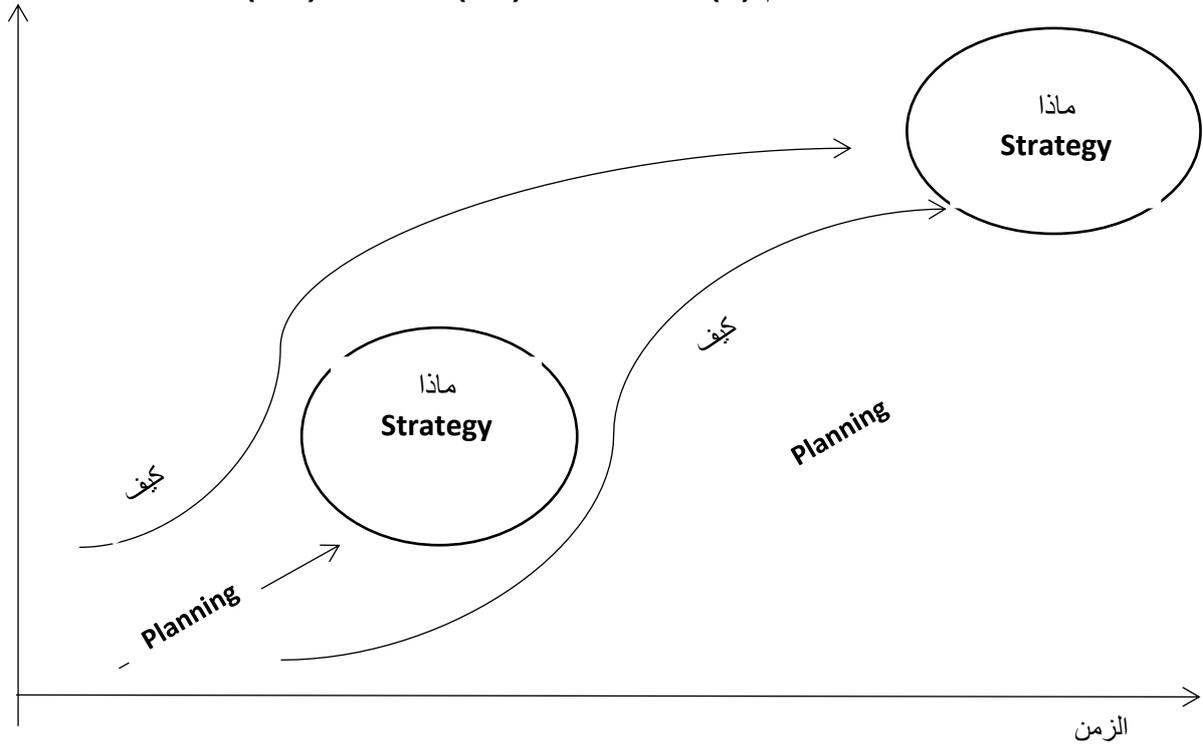
○ إن الإدارة الاستراتيجية تستطيع أن تتجاوز محددات استخدام النماذج الجاهزة والوصفات المّعدة مسبقاً، فهي لا تعطي علاجاً للمشكلات المطروحة، بل تفتح افقاً لعلاجها، وكذلك تحاول منع ظهور أية مشكلات في إطار عمل منظم ومستمر على نسق تفاعلي معقد وواضح المعالم والمعايير.

○ إن الإدارة الاستراتيجية تتجاوز النظرة العمومية وتتجاوز محددات البرجماتية الضيقة، فهي تشتمل بناء وتكوين القدرات بغرض المزاجية ما بين الخيال والواقع، بنظرة متجددة تستمد من داخل المستقبل البعيد مع الحاضر القريب، لتعطي نتائج متوازنة على المديات الزمنية المختلفة ازاء بقاء الحياة وديمومة تطورها.

○ تستند الإدارة الاستراتيجية على المداخل الكلية، لكنها لا تهمل إمكانية الاستفادة من المداخل الجزئية، لأن التفكير المبدع غير المقيد يمثل جانباً من قدرات الإدارة الاستراتيجية، فهي لا تستند إلى نظرة أحادية قائمة على نماذج تحليلية (Analytical)، أو تركيبية (Synthesis)، بل ما يناسب من توليفات استراتيجية.

وهكذا، وفي إطار هذه التصورات، فإن الإدارة الاستراتيجية والمفكرين الاستراتيجيين، لا تتمثل قدراتهم في طرح أفكار ابداعية وقيادية واعية، فحسب، بل أيضا في بناء نموذج إداري وتنظيمي يستطيع أن يُحوّل هذه الأفكار الاستراتيجية الإبداعية الى نتائج ملموسة. كذلك تصبح قطاعات العمل في إطار هذا التوجّه، تمتلك رصيذاً من القادة المفكرين استراتيجياً، الذين يمثلون فريقاً قادراً على العمل المتكامل والمتناسق، والارتقاء بأداء القطاعات وبإمكاناتها وقدراتها البشرية والمادية، في بيئة (العولمة) المفتوحة من كل اتجاه. لذلك فإن الحال الموصوف يفرض ضرورة تطوير أساليب عمل المنظمات، سواء على صعيد اليمن أو في محيطه العربي والاقليمي، باتجاه ترسيخ مبادئ الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها، وليس مجرد الوقوف عند العملية التخطيطية، حتى لو تطورت الخطط الاستراتيجية. وعليه، فإن الاستراتيجية التي تبنى ضمن إطار الإدارة الاستراتيجية وقدراتها، تبدو ملامحها واضحة في الاهتمام والتركيز على دور قطاعات العمل والمنظمات وصورتها المستقبلية، بمعنى، ماذا تريد أن تكون عليه، في حين أن التخطيط الاستراتيجي يبيّن كيفية الوصول إلى ما تريد، وكما يوضح الشكل رقم (٤-٣).

الشكل رقم (٤): الاستراتيجية (ماذا) والتخطيط (كيف)*



* المصدر: اعداد الباحث، (بتصرف) من كتاب: د. طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد ادريس. الإدارة الاستراتيجية/ منظور منهجي متكامل. مرجع سابق، ص ٧٨.

يتبين من الشكل أعلاه، أن تقنيات التخطيط لا تفترض أن تقوم مقام القدرات الاستراتيجية للقيادة الادارية، لكنه ضروري في عناصر تكاملها مع قدرات القائمين على الإدارة الاستراتيجية وتميزهم في المواصفات، بغرض تحقيق النجاحات الدائمة للمنظمات وقطاعات العمل، إذ إن التفكير لوحده دون قدرات وآليات تخطيطية راجحة يصبح مجرداً من الروح والفعل المتقدم، بل وليس بذي قيمة، لكن استخدام القدرات والآليات لوحدها، دون آليات التفكير التخطيطي، يمكن ان يؤخر وبالتالي يفقد القطاع المعني أو المنظمة سبيل النجاح المستمر والمتصاعد، ما لم تعمل وتتعاقد هذه الآليات والقدرات، مع حقائق وتقنيات التخطيط الاستراتيجي، وعمليات التكامل والصلة بالقدرات الإدارية الاستراتيجية، وما يرتبط بها من صيغ التجديد بالوسائل والطاقات البشرية والمادية المتطورة والتقنيات الحديثة.

المطلب الرابع - الأبعاد الأساسية لتكوين الأطر الاستراتيجية للمنظمات.

إن تكامل تقنيات التخطيط والقدرات الإدارية الاستراتيجية، إضافة إلى كونها مجموعة كبيرة من الأفكار والرؤى والقدرات التي تشكل صيغاً عملية ممكنة التطبيق في المنظمات، فإنها تمنح المنظمات نتائج إيجابية تسهم في عمليات التحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع. وإننا

في هذا المقام، ولرصد التعامل مع رؤية المستقبل في لحظة الحاضر، نشير في أدناه الى مجموعة من الأبعاد التكوينية الموجبة، ذات الأهمية الخاصة، باتجاه الصياغة المتكاملة للأطر الاستراتيجية لرؤية صحيحة لمستقبل أفضل وأكثر تجديراً للقدرات التخطيطية والإدارية، البشرية والمادية، والتاريخية، والمعلوماتية:

٤. ١- تكاملية الأبعاد الثلاثة للقدرات لإدارية الاستراتيجية

يمكن أن نلخص الأبعاد المتصلة بالقدرات القيادية الإدارية الاستراتيجية، بثلاثة أبعاد أساسية، وهي أبعاد مهمة تحتاج إلى صيغ ومراحل متطورة ومقدمة في الرؤية، لتحليل المتغيرات الأهم في الحياة المعاصرة، وعلى وفق كل بُعد منها داخليا وخارجيا. وفي ذات الوقت ينبغي التنبيه الى أن عدم الاهتمام بأي من هذه الأبعاد بصورة جادة وشمولية، يؤدي إلى الابتعاد عن مفاهيم القدرات التي تحفل بها الإدارة الاستراتيجية والتي تعطي توازناً وأهمية كبيرة لهذه الأبعاد المبيّنة في أدناه:

البعد الأول - الاقتصادي Economic Dimension يمثل هذا البعد أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الاستراتيجية وللعقل القيادي، بل إنه عرض وبيان موجّه لصيغة تبدأ بها التقنيات القيادية في العملية التخطيطية. ويوضح الجدول رقم (١) أهم ما يجب الإجابة عليه في إطار هذا البعد.

الجدول رقم (١): الأبعاد الاقتصادية لقدرات إدارة الاستراتيجية

الإجابة		الأسئلة
لا	نعم	
٠	١	هل تحددت بشكل واضح وجلي، غايات قطاع العمل أو المنظمة؟
٠	١	هل جرى التحديد الواضح لأهداف قطاع العمل أو المنظمة؟
٠	١	هل يوجد توازن مقبول بين أنشطة قطاع العمل أو المنظمة المختلفة؟
٠	١	هل يمتلك قطاع العمل أو المنظمة أسلوباً نظامياً للحصول على بيانات حول البيئة؟
٠	١	هل يقوم قطاع العمل أو المنظمة بعمل تحليل منهجي للقبليات والمخاطر والفرص البيئية؟
٠	١	هل يبحث قطاع العمل أو المنظمة عن تكامل الجهود على المستويات المختلفة؟
٠	١	هل تم تحديد وتقييم الوسائل الضرورية وبصورة نظامية؟
٠	١	هل حددت الأولويات للأفعال بشكل جيد؟
٠	١	هل توجد خطط عمل توزيع المسؤوليات والتنبؤ بالنتائج ضمن فترات محددة؟
٠	٩	المجموع

جدير بالذكر إنَّ هناك مراحلَ مختلفةً للتحليل العقلاني الرشيد، تجري ضمن البعد الاقتصادي، ومن قبل المستويات الإدارية القيادية، لغرض وضع الاستراتيجيات، ويفترض بهذا التحليل أن يمثل صيغاً عملية للإجابة عن الأسئلة الواردة ضمن البعد الاقتصادي. ويمكن تلخيصُ المراحل المهمة لعملية التحليل المشار إليها وفق الآتي:

١. ما الذي يرغب به قطاع العمل أو ترغب به منظمة الأعمال؟ ويتضمن:

• صياغة الغاية.

• تحديد الأهداف.

• اختيار حقيبة الأعمال والأنشطة.

٢. مَنْ هو قطاع العمل أو مَنْ هي منظمة الأعمال؟ ويتضمن:

• التحليل البيئي.

• تقييم الموارد والإمكانيات.

• تقدير الفجوة التخطيطية.

٣. ما الذي يود قطاع العمل عمله أو المنظمة عمله؟ ويتضمن:

• صياغة الاستراتيجيات والسياسات.

• تقييم الاستراتيجيات والسياسات.

٤. ما الذي يقوم به قطاع العمل أو المنظمة بعمله؟ ويتضمن:

• اختيار الاستراتيجية الملائمة.

• بناء البرامج وخطط العمل والميزانية.

البعد الثاني - السياسي Political Dimension يتمثل هذا البعد بمعرفة مختلف أصحاب المصالح وعلاقاتهم وتوجهاتهم، على صعيد البيئة الداخلة أو البيئة الخارجية، بحيث يعطي للعاملين في المستويات والمفاصل التنظيمية الإدارية المتقدمة، في قطاع العمل أو منظمة الأعمال، فكرة كاملة وشاملة عن هذه الفئات المختلفة من أهل المصالح وتوجهاتهم. ويمكن إثارة العديد من الأسئلة لمعرفة البعد ومدى العلاقات بين هذه الفئات، وبحسب الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢): الأبعاد السياسية والعلاقات بين أصحاب المصالح

الإجابة		الأسئلة
لا	نعم	
٠	١	هل جرى تحديد أصحاب الشأن داخل قطاع العمل أو داخل المنظمة؟
٠	١	هل جرى تحديد الفئات ذات العلاقة خارج قطاع العمل أو المنظمة؟
٠	١	هل تم معرفة أهداف أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين)؟
٠	١	هل تم معرفة استراتيجيات أصحاب المصلحة؟
٠	١	هل وضع التنبؤ بتأثيرات أفعال أصحاب المصلحة على استراتيجية قطاع العمل أو المنظمة؟
٠	١	هل جرى تحديد الشركاء والشركات المتعاونة؟
٠	١	هل جرى تحديد المناوئين في الميدان؟
٠	١	هل يتوقع التكهّن بردود أصحاب المصلحة على وضع استراتيجية قطاع العمل أو المنظمة في التنفيذ؟
٠	١	هل تم الاحتياط باستراتيجيات على ردود فعل أصحاب المصلحة؟
٠	٩	المجموع

وهناك العديد من المراحل المختلفة التي جرى بموجبها تحليل هذا البعد، وكما موضح في أدناه:

١. من هم أصحاب الشأن؟ ويتضمن:
 - تحديد وتوصيف أصحاب العلاقة.
 - تحليل ديناميكي للروابط بين قطاع العمل أو المنظمة وأصحاب الشأن والعلاقة.
 - البحث عن قاعدة سياسية لتقييم العقبات والمواقع.
٢. ماذا يستطيع فعله أصحاب العلاقة؟ ويتضمن:
 - تحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية.
 - تقييم النظام السياسي لأصحاب العلاقة.
 - تخمين أو تصوير ردود فعل أصحاب العلاقة.
٣. ماذا يستطيع عمله قطاع العمل أو المنظمة مع أو ضد أصحاب العلاقة؟ ويتضمن:

- البحث عن الاستقلالية الاستراتيجية.
- انتقاء الحلفاء أو المجاميع المتحالفة.
- ٤. ما الذي يتقرر عمله من قبل قطاع العمل أو المنظمة؟ وتتضمن :
 - صياغة الاستراتيجية السياسية.
 - تخمين ردود فعل المناوئين.

البعد الثالث - التنظيمي Organizational Dimension يمثل البعد التنظيمي أهمية كبيرة لقطاعات العمل أو للمنظمات المدارة بأسلوب بيروقراطي مركزي، لكن قطاع العمل أو المنظمة المدارة استراتيجياً تحلل هذا البعد تكاملياً ضمن الأبعاد الأخرى السابقة، لغرض أن تكون لديهما إجابات محددة ومتكاملة حول العديد من الأسئلة المهمة فيه، وكما يوضح الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣): الأبعاد ذات الصلة بالتنظيم

الإجابة		الأسئلة
لا	نعم	
•	١	هل يوجد هيكل تنظيمي واضح ومحدد؟
•	١	هل يوجد نظام للمعلومات واضح وموزع على مختلف أجزاء ومستويات التنظيم؟
•	١	هل توجد قواعد، وإجراءات، وسياسات، وبرامج؟
•	١	هل توجد وسائل للتنسيق والتعاون؟
•	١	هل يوجد نظام متابعة للأفعال المختلفة؟
•	١	هل يوجد نظام رقابة على النتائج؟
•	١	هل يوجد نظام تقييم للمسؤولين والمسؤوليات؟
•	١	هل يوجد نظام فعال للمكافآت؟
•	١	هل يوجد نظام أو أنظمة لتكييف قطاع العمل أو المنظمة مع بيئتهما؟
•	٩	المجموع

ويتضمن البعد التنظيمي العديد من المراحل التي تعطي الإجابة عنها درجة الأهمية بهذا البعد، من قبل المستويات الإدارية القيادية في قطاع العمل أو المنظمة، وكما يلي:

١. ما هو نوع التنظيم؟ ويتضمن:

- اختيار درجة اللامركزية.
- تحديد حجم الوحدات التنظيمية.
- تقسيم العمل.
- اختيار وسائل التنسيق.
- تطوير نظام المعلومات.

٢. ما هي مراحل وإجراءات صناعة واتخاذ القرارات؟ وتتضمن:

- اختيار نوع الخطط والافق الزمني.
- تحديد الخطوات الأولية (التمهيدية).
- تحديد مضمون ومحتوى الخطط.
- تطوير إجراءات القرار.

٣. ما هي أنواع الحوافز وصيغ التحفيز؟ وتتضمن:

- تحديد درجة المشاركة.
- تطوير نظام التقييم والمكافآت.
- اختيار درجة حرية العمليات.
- تحديد درجة شدة متابعة الأفعال الفردية.

٤. ما هي الأنواع المعتمدة في الرقابة؟ وتتضمن:

- اختيار درجة تركيز الرقابة.
- تحديد تردد ومستويات الرقابة.
- اختيار درجة التفضيل في الرقابة.
- البحث عن توجهات الرقابة.

إن إيلاء الاهتمام بهذه الأبعاد جميعها أو عدم الاهتمام بأي منها، أو الاهتمام ببعض منها، يعطي نتائج مختلفة لقطاع العمل المعني والإدارة المعنية. فإذا كان كلٌّ من قطاع العمل أو المنظمة، يدار وفق مفاهيم الأطر والقدرات الاستراتيجية للمستويات الإدارية، فإن هذا الأمر يسهم باقتدار في التعامل الجدي مع التقدم التكنولوجي وما يشتمل عليه من حلقات المعلومات

والاتصالات وأساليب الإنتاج، وبالتالي فإن هذه التفاعلات تصبح الحافز المحرك للقدرات البشرية والمادية داخل بيئة العمل، مما يخلق تحديات إضافية لبناء وتكوين كل ما هو عاشق للتجديد ورافض للتقليد، على صعيد تكوين القدرات والموارد واستخدامها، بغية أن تكون النتيجة الحتمية هي في تنامي مستويات ومؤشرات التطور لوتائر العمل والانتاج، والتحسين المستمر للقدرات البشرية والمادية. وفي أدناه، عرض لأنماط الإدارة والنتائج المترتبة على كل نمط، وفق الاهتمام بهذه الأبعاد الثلاثة، وكما هو مبين في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤): الأنماط الإدارية المستخدمة في المنظمات والنتائج المترتبة عليها*

م	النمط الإداري المستخدم	النتائج
١	النمط غير الكفوء في فهم الأبعاد	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود تنظيم بأي شكل من الأشكال. • غياب فعل أو رد فعل متناسق بل عمل عشوائي. • غياب التحشيد للموارد والإمكانات.
٢	النمط غير المتكامل في فهم الأبعاد	<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم قليل للهيكلة واستراتيجية ظرفية تهتم بالجانب التكتيكي. • مواجهة واضحة بين مصالح القوى والأطراف والفئات. • أهداف أصحاب المصالح مأخوذة على حساب أهداف التنظيم. • استقرار تنظيمي.
٣	نمط البعد التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالعمليات على حساب الاستراتيجيات. • ترسيم وتحديد للعلاقات والافعال مع وضع أهداف قصيرة المدى.
٤	نمط البعدين الاقتصادي والسياسي	<ul style="list-style-type: none"> • جدل استراتيجي بين الاقتصاد والسياسة. • غياب البنية التحتية التنظيمية التي تسمح بالتنسيق وتناغم القرار. • التناوب بين السياسة والاقتصاد ذهاباً وإياباً.
٥	نمط التنظيم الذاتي المرتبط بالبعدين السياسي والتنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> • غياب الاستراتيجية ذات الهيكلية المتناسقة. • الأفضلية للأهداف الشخصية لأصحاب العلاقة المسيطرين. • الاستراتيجية السياسية تتعارض مع المعايير والضوابط التنظيمية.
٦	نمط البعدين الاقتصادي والتنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية اقتصادية تنفذ بكفاءة. • التأكيد على الرسمية، والتحليل، والرشد. • استقرار النظام بدون القدرة على التكيف.
٧	الإدارة الاستراتيجية المتصلة بكل الأبعاد	<ul style="list-style-type: none"> • فلسفة متوازنة ومنطقية تساعد على التحليل والاستنتاج. • تكيف عال ونجاح مع الظروف والمستجدات.

* المصدر: اعداد الباحث (بتصرف) من كتاب: د. طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد ادريس. الإدارة الاستراتيجية/ منظور منهجي متكامل. مرجع سابق، ص ٨٨.

٤. ٢- مصفوفة القدرات الإدارية الاستراتيجية

يتفق الباحثون في قضايا الإدارة المعاصرة أن مصفوفة القدرات الإدارية الاستراتيجية تتضمن المراحل الآتية^(١)، والموضحة في الشكل رقم (٤):

الشكل رقم (٤): المراحل الثلاثة لمصفوفة القدرات الإدارية الاستراتيجية*



*الشكل من اعداد وتصميم الباحث.

المرحلة الأولى - وضع الاستراتيجية

تتضمن المرحلة الأولى (وضع الاستراتيجية) إعداد رسالة القطاع أو المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية التي تواجه كلاً منهما، وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في القطاع أو المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى التصورات والقدرات الاستراتيجية البديلة، وأخيراً يتم اختيار الاستراتيجيات التي يجري تنفيذها ومتابعتها. كما يشمل وضع الاستراتيجية قضايا أخرى، مثل ما هي القدرات الجديدة في مجالات الأعمال التي يمكن للقطاع أو المنظمة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد البشرية والمادية، وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق الخارجية، وهل يتم التكامل مع شركات أخرى أو تكوين شركات

(١) د. العربي دخموش. نظرية الاستراتيجيات الدولية- الجزائر: جامعة التكوين المتواصل، ٢٠٠٤، ص٤.

مشتركة، ثم كيف تجري مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة... الخ. وحيث إن موارد أي قطاع أو منظمة عادة ما تكون محدودة، فإنه يقع على عاتق المستولين على القدرات الاستراتيجية، البشرية والمادية، اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة. مع الإشارة الى أنه يترتب على قرارات وضع القدرات الاستراتيجية التزام القطاع أو المنظمة باتجاهات ومنتجات معينة وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. ليس هذا فقط بل إن الإدارة الاستراتيجية تحددّ المزايا التنافسية طويلة الأجل، ويقع على عاتق كبار المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات وضع وتحسين القدرات الاستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

المرحلة الثانية - تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية يتطلب قيام القطاع أو المنظمة بتحديد الأهداف السنوية، وتكوين وبناء القدرات والسياسات، وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد البشرية والمادية. كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تنمية قدرات الوعي والبيئة المساندة لهذه الاستراتيجيات، وخلق هيكل تنظيمي فعال، وإعادة توجيه الجهود التنظيمية، وإعداد ميزانيات وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات، وربط مراتب وأجور العاملين بأداء القطاع أو المنظمة. وعليه، يمكن القول بأن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع القدرات الاستراتيجية المقررة موضع التنفيذ. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزاماً من المستويات كافة، وتضحية وانتظاماً من جانب المستويات القيادية والأفراد. من ناحية ثانية، يتوقف نجاح القطاع أو المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة القيادات الأمامية والمديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب من فن الاتصال أكثر منها من العلم، أو كليهما معاً. كما ينبغي التذكير بأن تكوين القدرات الاستراتيجية ثم عدم تنفيذها، يعتبر مضيعة للوقت والجهد وخسارة في الموارد البشرية والمادية والاعتبارية. من ناحية ثالثة، تمثل المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية أموراً غاية في الأهمية للاقتراب من الفوز والنجاح في تنفيذ الأطر الاستراتيجية، فأنشطة التنفيذ تؤثر في الوسط العامل والمديرين في أي قطاع أو منظمة. ومن البديهي التأكيد بأن التحدي الرئيسي عند تنفيذ الاستراتيجيات، يتجسد في دفع المديرين والعاملين، للعمل بكل حماس ودافعية لتحقيق الأهداف المحددة والمرسومة. ومع ذلك نقول: يقع على عاتق كل إدارة قطاع أو منظمة مسؤولية الإجابة على الأسئلة الآتية:

✓ ما الذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص ببناء وتكوين استراتيجية القطاع أو المنظمة؟

✓ ما هي أفضل التقنيات والقدرات ذات الصلة بالأداء البشري والمادي في العمل؟

المرحلة الثالثة - تقييم الاستراتيجية

تعدّ عملية تقييم وتقويم القدرات الاستراتيجية الخطوة الثالثة في حلقات الإدارة الاستراتيجية، فطالما ترغب القياداتُ الأمامية في معرفة، متى لا تعملُ الاستراتيجية بطريقة ملائمة، فإن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة، مع أهمية الإشارة إلى أن القدرات الاستراتيجية قد تتعرضُ للتعديل في اللحظة والمستقبل، إذ إن كلاً من العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيرِ والتحسين. وعليه، والتكامل مع ذات السياق، نذكر في أدناه أنشطة التقييم والتقويم للقدرات الاستراتيجية:

- ✓ مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس القدرات الاستراتيجية الحالية.
- ✓ قياس الأداء البشري والمادي لكل مفاصل التنظيم ومستوياته.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية للاختناقات في العمل.
- ✓ استحداث الجديد والمتطور من القدرات البشرية والمادية.

ومن الطبيعي أن تؤمنَ القياداتُ العليا بأن التقييمَ الاستراتيجي مطلوب، في كل زمان ومكان، على وفق برمجة مخططة، حيث إن النجاحَ في الوقت الحالي لا يشيرُ بالضرورة إلى النجاح مستقبلاً، مع العلم أن مراحلَ الإدارة الاستراتيجية الثلاث، من وضع الاستراتيجية وتنفيذها، وتقييمها، تجري على ثلاثة مستويات في القطاعات أو المنظمات الكبيرة:

المستوى الأول: القطاع أو المنظمة ككل.

المستوى الثاني: الإدارات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية.

المستوى الثالث: الوظائف.

ولكي يعملَ القطاع أو المنظمة كفريقٍ جماعيٍّ واحد، فإن الأمرَ يتطلبُ تشجيع الاتصال والتفاعل بين المديرين والعاملين في المستويات الثلاثة، وهذا ما تساهمُ في تحقيقه القيادة الإدارية العليا، بيد أنه يلاحظ أن معظم المؤسسات الصغيرة، وحتى بعض المؤسسات الكبيرة، لا توجد بها إدارات أو وحدات أعمال استراتيجية، فالتواجد لديها هو مستوى القطاع أو مستوى المنظمة ككل أو مستوى الوظيفة. وعلى الرغم من ذلك فإن المديرين والعاملين في هذه المستويات، لا بد وأن يشاركوا بفاعلية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي وتكامل تقنياته مع دائرة التحسين المستمر للقدرات القيادية الإدارية.

المطلب الخامس - علاقة تقنيات التخطيط الاستراتيجي بأنظمة الإدارات الأخرى.

بالرغم مما تعزى القدرات الادارية الاستراتيجية، وما تقوم به القيادات المتقدمة في الإدارة والتنظيم، من محاولات لإيجاد صيغة مناسبة وملائمة لتكامل وتعشّق التخطيط الاستراتيجي مع باقي الأنظمة الإدارية والمعلوماتية والانتاجية، إلا أن الأسلوب المستخدم من قبل القيادة الإدارية العليا لتكامل العمل والتوان النوعي في مجال تقنيات التخطيط الاستراتيجي والقدرات الادارية والتنظيمية، وتنفيذ البرامج وفحص ومتابعة مؤشرات ومفردات الأداء وغيرها، يعتبر أمراً ضرورياً ومهماً للنجاح والتقدم الى أمام وفق مفاهيم الأطر والقدرات الاستراتيجية للمفاصل التنظيمية والإدارية، واطر التكامل والتعامل الجدي مع التقدم التكنولوجي وما يشتمل عليه من تقنية المعلومات والاتصالات وأساليب الإنتاج، وبالتالي فإن هذه التفاعلات تصبح، كما أشرنا من قبل، الحافز المحرّك للقدرات البشرية والمادية داخل بيئة العمل. وفي السطور أدناه، توضيح للعلاقة بين تقنيات التخطيط الاستراتيجي وقدرات ومستويات الأنظمة الإدارية الأخرى على صعيد القطاعات والمنظمات والهيئات:

أولاً - التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

من المعلوم أن التخطيط الاستراتيجي يعمل بشكل أفضل عندما يوضع في محيط يُعزّز من فاعلية إدارة الجودة الشاملة والتكامل مع مفاهيمها ومعاييرها، على وفق معايير منظمة المقاييس والمواصفات الدولية والهيئات الوطنية، إذ لا يمكن الحديث عن نجاح تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن الجهد الشامل والمترايط مع المفاهيم الأخرى، وخاصة مفاهيم ومعايير إدارة الجودة والجهود المرتبطة بها. إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة تقاسمهما العديد من العناصر المشتركة، وهذا الاشتراك يُعزّز من أساليب وقدرات القيادة الإدارية والتكنيك المستخدم في العمل والتنظيم، فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري متكامل في عناصره البشرية والمادية، مستند إلى تحقيق الرضا للمستفيدين (الزبائن) وتعزيز القيم والقدرات الإيجابية، فهو يدعو إلى المشاركة الواسعة من العاملين على مستوى الإدارات العليا والمتوسطة والدنيا، بغرض تحسين كفاءة الأداء ومجمل العمليات، وتطوير القدرات وتحسين المنتجات والخدمات، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تحث على الإبداع والتطوير نحو الأحسن. ومن المفيد أن نشير هنا إلى أهم العناصر المشتركة بين تقنيات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن إجمالها بالآتي^(١):

(١) د. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة. - عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ج١، ٢٠١٠م، ص ٦٦.

١. التكامل الحي بين الوقت المناسب والمكان الملائم للإنتاج والخدمة.
٢. التأكيد على دور العاملين ومشاركتهم من خلال فرق عمل متكاملة.
٣. الاستخدام العلمي والعمل الجدي بمقاييس الأداء البشري والمادي في التقييم.
٤. التركيز على النتائج النوعية والنهائية للأعمال ووتيرة تطورها وتنمية قدراتها.
٥. الاعتماد على تجميع البيانات وتفسيرها التفسير المنطقي والعقلاني، بما يخدم العمل والاقتدار البشري والمادي والمالي.
٦. الدعم الواضح للإدارة القائمة على الحقائق والمعلومات الصحيحة.
٧. الربط بين عمليات تخصيص الموارد وكفاءة وفاعلية القيادات والمستويات الإدارية.
٨. الاستثمار الأمثل للزمن في تنمية القدرات وتوظيفها بكل طاقاتها.

إن كلا المدخلين (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة) لا يمكن أن ينجحا بدون الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا. كما وإن نجاح تطبيق كل من المدخلين، يتطلب رؤية واضحة، وتوظيفاً كاملاً لعمليات وتقنيات التخطيط والإشراف الفعال للموارد والقدرات البشرية والمادية للمنظمة، إضافة إلى الحاجة إلى الدعم الفكري والعملية والمستمر لجهود الإدارة المتخصصة بالتدريب وتحسين الأداء والتطوير والتحسين المستمر، إلى جانب التخصيص المتوازن للموارد المالية والبشرية الفاعلة والكفؤة. بيد أن أهم الأسباب والعناصر المؤدية لعدم نجاح المدخلين، والتي أشترتها تجارب العديد من المنظمات، يتمثل في عدم اندماج الإدارات العليا في حلقات التفكير والتطبيق لمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، بما يعزز استخدامهما بشكل مشترك لتطوير العمل وتحسين دائرة الأداء في منظمات الأعمال ومختلف قطاعات العمل في الوقت الحاضر، سواء على مستوى اليمن أو البلدان العربية وباقي البلدان النامية.

ثانياً - التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية.

إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد المالية يمثلان مكونين مهمين للإدارة الفاعلة، والنتيجة النهائية لما يفرزه النجاح والتفوق في الأفكار والأعمال، فهما خطة استراتيجية تؤثر الاتجاه المستقبلي، لكون الموازنات التخطيطية توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، فإذا كانت الخطة الاستراتيجية بعيدة عن المتطلبات الضرورية، فإن الموازنة تعطي مؤشرات غير دقيقة، بعيداً عن الصورة التي تعطيها الخطة الاستراتيجية. ومن جهة أخرى، فإن تخصيص الموارد في كلا الخطتين بدون تفكير استراتيجي ناضج، سيكون ذا أثر سلبي على العمل، بسبب عدم الاستجابة الفعالة للاشتراطات المستقبلية. مع الإشارة المتجددة بأن التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة المرشد لعمليات وضع الموازنة، بل ويؤسس ويمنح القيادة الإدارية الفرصة لإعادة تقييم

الموارد والقدرات المتوفرة. وعلى هذا الأساس، يكون دورُ المدراء، هو في تطوير الاستراتيجيات والقدرات البشرية والمادية، وخطط العمل التي تصفُ كيفية الوصول إلى الأهداف الواردة في التخطيط الاستراتيجي. لذلك فإن التوازن العقلاني بين خطط العمل مع مقاييس الأداء، تعطي ربطاً قوياً لدور القدرات الادارية والمادية مع الموازنات الرأسمالية، كما إن التخطيط وعملية وضع القدرات والموازنات الصحيحة، يجب أن يكونا تحت سقفٍ واحدٍ لعمليات ومفاصل تنظيمية تفاعلية تعطي افتراضات حول الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، في حين أن الخطة تؤثر الأولويات لتخصيص الموارد البشرية والمادية (١).

ثالثاً - التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية.

إن وضع الخطة الاستراتيجية يتطلب إعادة فحص احتياجات خطط الموارد البشرية. وهذه تحتوي على عناصر مهمة وعديدة يستدعي الأمر إعادة فحصها وتشكيلها في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للمنظمة. فتغيير وتحسن دائرة تصميم العمل وتنظيمه، واجراءات عمليات الاستقطاب أو التسريح والتغييرات والتحسينات في الأجور وأنظمة التحفيز، وكذلك خطط التطوير والتدريب لتنمية القدرات البشرية وغيرها، يجب أن تُسوّى ضمن التوجهات الواردة في الخطة الاستراتيجية. وهذا التصور حيال قضايا إدارة الموارد البشرية ينبغي أن يُوّطر مع البرامج والخطط الاستراتيجية والتشغيلية التي يتولى العقل القيادي للقطاع أو المنظمة، الاعداد لها، لتتناغم القدرات والموارد البشرية مع الوسائل المرتبطة بالنموذج التخطيطي المعتمد، وكذلك المستويات المختلفة للخطة. ومثل هذا الأمر يرتب على القيادات الأمامية تحسين القدرات البشرية في "منع المشاكل والتصدي لها" على مستوى مفاصل وأركان العمل الاداري والتنظيمي والفني في قطاعات العمل والمنظمات، في اطار التفاعل بين المستويات التنظيمية والوظيفية، وبغرض تنمية روح المسؤولية والعمل الجماعي، وبالتالي إشراكهم، كل ضمن عنوانه واختصاصه، في الأهداف التنظيمية، وإعطائهم السلطة التي تمكنهم من الإسهام في تحسين القدرات الانتاجية أو الخدمية والاعتراف بإسهاماتهم الفكرية والعملية.

وكثيراً ما يترتبُ على تطبيق المفاهيم المعاصرة لتنمية الموارد البشرية، انتظام الأعمال وتناسقها في القطاع أو المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي والفكر الاستراتيجي يمكن أن يزدهدرا في التصور والتصرف، حين تكون الموارد البشرية على مستوى عالٍ من الوعي والعلم والخبرة

(١) Hopkins & HopKins، ١٩٩٧: ٦٣٥-٦٥٢.

والجودة المستدامة، التي تتسم بالكفاءة والفعالية. ويرى أحد الباحثين أن تقنيات ومنافع التخطيط الاستراتيجي وصلتها بالقدرات البشرية، تتجسد في الآتي (١):

١. التعرف على الفرص وترتيبها وفقا للأولويات واستثمارها بأفضل صورة ممكنة.
٢. النظرة الموضوعية للفرص والمشاكل والمعالجات في مفاصل العمل الإداري.
٣. تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
٤. التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير المواتمة والتغيرات.
٥. مساندة القرارات الهامة والأهداف المحددة بشكل أفضل.
٦. إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للفرص بصورة أكثر فعالية.
٧. تقليل حجم الموارد والوقت المخصصين لتصحيح القرارات الخاطئة والعشوائية.
٨. خلق إطارات غير مكلفة للاتصالات الداخلية بين المستويات كافة داخل بيئة العمل.
٩. تحقيق التكامل بين التفكير والسلوك الفردي والجهود الكلية، في إطار تعزيز روح العمل الجماعي التي تدعو لها إدارة الجودة الشاملة.
١٠. توفير أساس علمي وموضوعي لتوضيح مسؤوليات الفرد وتوصيف أعماله.
١١. التشجيع على التفكير المستقبلي في لحظة الحاضر لتنمية القدرات البشرية وتعظيم الموارد المادية والمالية على مستوى القطاع أو المنظمة.
١٢. توفير مداخل قائمة على التعاون المشترك والجماعي، وبث روح الحماسة في الأوساط العاملة، لمعالجة المشاكل واستثمار الفرص.
١٣. التشجيع المستمر على وجود اتجاهات موجبة نحو تحسين دوائر العمل والتطوير للموارد البشرية والمادية.
١٤. توفير قدر كافٍ من درجات النظام والأعمال القانونية لإدارة شؤون القطاع أو المنظمة.

رابعاً - التخطيط الاستراتيجي وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

إن تكنولوجيا المعلومات كمورد حيوي، تحتوي على العديد من المكونات المهمة، مثل مستلزمات الحاسوب، والبرمجيات، والاتصالات، والتطبيقات، والخدمات الاستشارية، وغيرها، هذه المستلزمات ترتبط وتخضع لرؤية التقنيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والقدرات الإدارية الاستراتيجية على مستوى الدول والمنظمات، لكون تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤخذ وتعتمد لتعزيز المشاركة الجماعية في صناعة واتخاذ القرارات، وتطوير الخطط

(١) د. هوشيار معروف. التخطيط الاستراتيجي. - عمان: دار وائل، ٢٠٠٨م، ص ٦٢-٦٣.

والبرامج، إذ إن هذه التكنولوجيا لم تعد اليوم، وكأنها أشبه بجزرٍ معزولةٍ عن عملها وميدانها، وإنما هي جزء من روافد الحياة ومساراتها المتسارعة في التطور والنمو^(١). جدير بالذكر أن ثورة المعلومات تكتسب أهمية قصوى في الألفية الثالثة، وقد أدخلت المجتمعات البشرية في مجالات تطوّر قائمة على أساس المعرفة والمعلومات، لتشمل كافة المجالات السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والاجتماعية، حتى أصبح لها تأثيرٌ مباشرٌ على بناء الاستراتيجيات، والقدرات البشرية والمادية. مع العلم أن ثورة المعلومات الحالية لا تقتصر على التطور الذي طرأ على تقنية المعلومات التي يلعب الحاسوب الآلي دوراً أساسياً فيها، بل يرافقه التطور المذهل في تقنية الاتصالات، والتي تدمج في مصطلح واحد يطلق عليه "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"^(٢). يضاف إلى هذا السعي الدؤوب للقيادات العليا في الدول والقطاعات والمنظمات على بناء شبكات من العلاقات والاتصالات، عبر تفعيل كافة مدخلات ثورة المعلومات، إذ كلما تعاضمت تقنيات وخطوات التخطيط الاستراتيجي في ميدان الاتصالات، على المستويات السياسية والاقتصادية والعلمية والفنية، وعلى الصعيدين الداخلي والخارجي، كلما ساعد على الحصول على المعلومات والبيانات المفيدة، لأن ثورة المعلومات والاتصالات توازر عصب المنظمة وتشدّها إلى بيئتها والبيئة الخارجية. فالمجالات والحقول المعلوماتية وما يتصل بها من تقنيات، تتخذ عند تفعيلها في هذا الإطار، ثلاثة أدوار رئيسية تشمل الآتي^(٣):

الدور الأول- دور المرشد المراقب، ويتضمن أعمال البحث واستلام وعرض المعلومات وفحصها والتأكد منها، وتفعيل المعلومات ذات العلاقة بالقطاع أو المنظمة وبيئتهما ومستقبلهما. أما المعلومات غير الموثقة فينبغي على المسؤولين فحصها واختبارها وإقرار استخدامها، أو خزنها حسب الأصول.

الدور الثاني - دور الناشر، ويتضمن قيام العقل القيادي بمشاركة المستويات القيادية أو أي من أعضاء القطاع أو المنظمة الآخرين، بنشر المعلومات المتجمعة لديه، للاستفادة منها وحسب الاختصاص، أو القيام بتحرير معلومات معينة بناءً على معلومات حصل عليها من بعض

(١) د. طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد صبحي ادريس. الإدارة الاستراتيجية / منظور منهجي متكامل. مرجع سابق، ص ١٣١

(٢) د. عمر الجويلي. العلاقات الدولية في عصر المعلومات. - القاهرة: مؤسسة الأهرام، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٢٣، ١٩٩٦، ص ٨٥.

(٣) د. مزهر شعبان العاني، د. شوقي ناجي. العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. - عمان: مكتبة الجامعة، ٢٠٠٨، ص ٢٤.

المرؤوسين الموثوق بهم، عندها يقرر القائد الناجح نوع المعاملة التي يجب أن تمرر، ومتى يجب أن تمرر، ومن ثم إنجازها على وفق سياقات التخطيط الاستراتيجي المراد لها.

الدور الثالث - دور الناطق الرسمي، وينطوي هذا الدور على إرسال القيادات الأمامية، للمعلومات إلى الآخرين، وبالتحديد لأولئك الناس من خارج القطاع أو المنظمة، لتوضيح سياساتها الاستراتيجية وعلاقتها بالمنظمات والدول المتفاعلة معها، والمنظمات والدول المؤثرة في المحيط الخارجي، ومن الملاحظ أن أهمية ودور الناطق الرسمي بلسان القطاع أو المنظمة أو الدولة، بدأ يتزايد بالوقت الحاضر، وذلك لأن الأطراف الخارجية تنشر المعلومات بإثراء، مما حدا بالبعض من المنظمات والدول بإنشاء أقسام متخصصة تتولى هذا الدور ودراسته ومتابعته والوقوف عليه.

خامسا - التخطيط الاستراتيجي والرقابة والأداء

إنّ من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية: الرقابة، وتقارير الأداء المصاحبة لعمليات تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. فالمدراء يجب أن يشجعوا على تطوير أساليب الرقابة ونظام التقارير المؤدية الى تجميع المعلومات والبيانات، بغرض فحص معطيات العمل بشكل صحيح ومتوازن، من دون مبالغة في التكاليف على حساب النتائج. من ناحية ثانية فان مصداقية المعلومات المقدّمة حول الخطة الاستراتيجية، وكذلك تقارير الاداء، تعطي الجهات المسؤولة وصانعي السياسات، والجهات الخارجية المعنية بالرقابة، صورة شاملة ومتكاملة عن تقدّم العمل ومجرياته، والاختناقات ومساراتها التي تواجه القطاع أو المنظمة وتحقيق الاهداف. لذلك فان العلاقة وثيقة ومهمة بين التخطيط الاستراتيجي وتقنياته والرقابة والاداء، في اطار السعي نحو الكمال والتكامل بين التصرّف والتصرّف، والاستمرار بجودة الاعمال والانشطة المخططة، لكونها تمثل طريقاً مفتوحاً للمستقبل، ولتنمية وتعظيم القدرات البشرية والمادية والتقنية.

سادساً- التخطيط الاستراتيجي ونطاق المستقبل.

من المنطق القول: إن التخطيط لا يعني ارتباطه بالدوائر الداخلية لبيئة القطاع أو المنظمة فحسب، وإنما هو مرتبط بحالة أشمل وأوسع، إذ لا يمكن ان يحتمل التخطيط على قدر معين من التجارب بدرجة محدودة، وإنما ينبغي ان تكون التجارب المقصودة ضمن استراتيجية واضحة ومفهومة من قبل المجتمع ونطاق المستقبل. وعليه، فالتخطيط ليس مجرد تخيل لوضع مرغوب فيه بالمستقبل في لحظة الحاضر، فالتمييز بين التخطيط وبين المثالية، أي تخيل وضع مثالي في المستقبل (Utopian Thinking) هو على نفس القدر من الأهمية كالعلاقة بينهما، وقد

يتفق التخطيط مع المثالية في أنه يرسم وضماً أو صورة مستقبلية مرغوباً فيها من قبل المجتمع وشرائحه، ولكنه يختلف عنها في أنه يضع الوسائل لتحقيق تلك الحالة. لذلك نجد أن التفكير في وضع استراتيجيات وقدرات محسوبة، بهدف تحقيق تغييرات مرغوب فيها في المجتمع، ولكن بدون الرغبة الفعلية في تنفيذها، أو بدون أن تملك القوة والوسائل لتحقيقها، قد يكون حالة مغايرة للتفكير الانساني المتوازن ومواصفات الإدارة الرشيدة، وقد يبتعد عن فكرة التخطيط، وبالتالي لا يسمّى تخطيطاً. لقد كان للفلاسفة أمثال (روسو)، و (كارل ماركس)، والاقتصاديين أمثال (كينز)، أو المعاصرين منهم أمثال (جالبرث) و(فريدمان)، تأثير كبير في المجتمعات، وتأثرت بهم سياسات الحكومات والمنظمات الكبيرة وبشكل واضح، ولكن نظرياتهم لم تكن مخططات، وكانت وسيلتهم الوحيدة لتحقيق ما نادوا به، هي عمليات وقدرات الإقناع، انسانياً ومادياً.

وعلى وفق هذه الرؤية يرى الباحث أن تكامل الأطر الاستراتيجية بين تقنيات التخطيط والقدرات القيادية الادارية، ليس مجرد عمل مخططات فحسب، فالربط بين التخطيط والتنفيذ على وفق القدرات، كما هو واضح، وكما يعكسه الاهتمام المتزايد بالتنفيذ، أصبح الان مدركاً، بشكل عام، مع التوافق والإقناع الانساني، والعمل بروح الفريق الواحد. فالتخطيط، ولكي يستحق الاسم بجدارة، يجب ان تشتمل تقنياته ومراحله على الالتزام بالتنفيذ وتهيئة القدرات اللازمة، البشرية والمادية، في الأقل، ضمن عمليات التكامل والتنفيذ للاستراتيجيات، والأنشطة، والمشاريع أو البرامج التي حُطّ لها وحتى نهاية المطاف. ثم أننا ينبغي أن ندرك أن التخطيط نشاط عقلائي وعلمي في التصور والتصرف، نطاقه المستقبل في لحظة الحاضر. ولكي ندمج هذه الاعتبارات في توصيف محدد، فإن الباحث يرى أن التخطيط نشاط اجتماعي منظم، درس بروية وتمعن لتطوير وتحسين القدرات الادارية الاستراتيجية، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف المرغوب فيها، وبقصد التغلب على مشكلات واختناقات في العمل، معقدة أو غير مألوفة، على ان تفتقر تقنيات التخطيط بالترام ونفوذ سياسي واقتصادي واداري وتنظيمي راسخ، بتخصيص المصادر والموارد اللازمة، بشرياً ومادياً، وبذل ما يمكن بذله لتنفيذ الأطر الاستراتيجية المختارة.

المطلب السادس - الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً - الاستنتاجات.

١. التخطيط الاستراتيجي صورة المستقبل في لحظة الحاضر لصناعة واتخاذ القرارات، والتحديد الواعي للبدائل التي يمكن اتباع أي منها مستقبلاً، والتي من خلالها تتكامل

- المعلومات ذات العلاقة، وتعطي الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها، والتحديات واستثمارها للصالح العام والخاص.
٢. يعتبر التخطيط الاستراتيجي، استشرافاً للمتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة في مجالها الحيوي، وتحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمنظمة والموقف المستهدف، والتصميم المتجدد والعقلاني للأهداف الاستراتيجية طويلة، وللإستراتيجية العامة لقطاعات العمل والمنظمات، على وفق الاتجاهات التي تتلاءم وتتناسق وتتكامل فيها الوظائف الإدارية والتنظيمية والرقابية والفنية، إنتاجياً، ومالياً، وبشراً... الخ.
٣. التخطيط الاستراتيجي وتقنياته، نموذج متكامل يهدف إلى ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والموارد البشرية، واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف، ويُعد الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد التنظيمية، البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية.
٤. إن التخطيط الاستراتيجي ومستوياته القيادية والتقنية، عملية تكاملية جماعية، تستند إلى عمليات (مستمرة، منهجية، تنظيمية، موضوعية، ريادية، معرفية، تعليمية، تقنية، ثقافية، سياسية)، وتحدد بها المهام الجوهرية، والأهداف التي تطمح إليها القيادة الأممية للمنظمة، وتشخيص الفرص والتهديدات، وتقييم جوانب القوة ومواطن الضعف، وتوليد الاستراتيجيات البديلة.
٥. بما أن التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب الصحيح، الذي يساعد الدولة ومؤسساتها على مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات، ويحافظ على مستوى من الاستقرار البشري والمادي، وتأسيس وعي ومعرفة تجاه الزمن المنظور، فإن التخطيط يصور للدولة وقطاعاتها المتنوعة، البشرية والروحية والمادية والاعتبارية، سبل تخطي العقبات وضمان حالة التطور والنمو.
٦. بالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتعقيد المصاحب لتقنيات التخطيط، إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً الصعوبات الناتجة عنهما، فالتخطيط الاستراتيجي وتقنياته يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام، ويساعد على تحسين التصورات الواضحة عن المجلس، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المجلس من نبض الميدان، وبالتالي من أهدافه.
٧. تساهم تقنيات التخطيط الاستراتيجي في تحسين القدرات البشرية وفي "منع المشاكل والتصدي لها" على مستوى مفاصل وأركان العمل الإداري والفني في المنظمات، في إطار التفاعل بين العاملين على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية، بغرض تنمية

روح المسؤولية والعمل الجماعي.

ثانياً - التوصيات.

١. ضرورة توفر المعلومات، والوقت الكافي المرافق للحظة الملزمة لعملية صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية والإدارية والمالية وسواها.
٢. أهمية وجود نظام واضح للرقابة والمتابعة بخصوص الآثار الناتجة عن التنفيذ للخطط والبرامج والقرارات المختلفة.
٣. الاعتراف بحتمية اعتماد اطر علمية وموضوعية ذات علاقة بالتحسين والتطوير للعمل بكل مفاصله ومستوياته التنظيمية والإدارية والفنية.
٤. العمل بقاعدة البدائل للاختيار الأصح من البرامج التخطيطية، مع وجود نظام للاختيار قبل التنفيذ، على أن ترافق هذه القاعدة المرونة الذهنية.
٥. توافر المعايير الصحيحة والدقيقة للتخطيط وتقنياته البشرية والمادية والفنية، وفهم مضامينها العلمية والفنية والمعلوماتية.
٦. الوجود المبدئي للقبول التشاكري في بناء واختبار تقنيات التخطيط، بغرض تحمل المسؤولية من حيث القبول والتنفيذ، على صعيد المستويات الإدارية والتنظيمية.
٧. اسهام العاملين بكل مفاصل العمل بتحقيق الأهداف المرسومة للمجالس، باتجاه تحسين دائرة الأداء البشري والمادي ودعم آليات الاستثمار والتعامل الحي مع الزمن والموارد.

قائمة المراجع

١. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. - الإمارات العربية المتحدة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م.
٢. العربي دخموش. نظرية الاستراتيجيات الدولية. - الجزائر: جامعة التكوين المتواصل، ٢٠٠٤م.
٣. هوشيار معروف. التخطيط الاستراتيجي. - عمان: دار وائل، ٢٠٠٨م.
٤. حسين عجلان حسن. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. - عمان: اثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
٥. طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد ادريس. الإدارة الاستراتيجية / منظور منهجي متكامل. - عمان: دار وائل، ٢٠٠٩م.

٦. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي. العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.- عمان: مكتبة الجامعة، ٢٠٠٨م.
٧. نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم. الإدارة الاستراتيجية.- الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧م.
٨. نعمة عباس الخفاجي. الإدارة الاستراتيجية / المداخل والمفاهيم والعمليات.- عمان: دار الثقافة للنشر، ٢٠٠٤م.
٩. نعمة عباس الخفاجي، عادل هادي البغدادي. ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء.- بغداد: المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، نوفمبر تشرين الثاني، ٢٠٠١،
١٠. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة.- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ج١، ٢٠١٠م.
١١. عمر الجويلي. العلاقات الدولية في عصر المعلومات.- القاهرة: مؤسسة الأهرام، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٢٣، ١٩٩٦م.
١٢. Campo, Filemon" Business Policy and Strategy", Change, N. Y, Good Year Publishing, ١٩٨٠, P١٩.