

دور الإدارة الناجحة في تعزيز قرارات الشركات
من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال

إعداد الطالب/

إبراهيم رشيد المحميد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ
لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابِ مَا يَخْلُقُ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ
يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ﴾ [يونس: 5]

صدق الله العظيم

أهلاً



نبدأ بحمد الله ونشكره على النعم التي رزقنا بها فأولاً اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقتني على إتمام مرحلة الماجستير ومساعدتي في تحقيق أهدافي فلك الحمد طيباً مباركاً فيه أهدي هذا النجاح والسعي إلى:

الذين قاموا بدعمي منذ ولادتي إلى الرشد

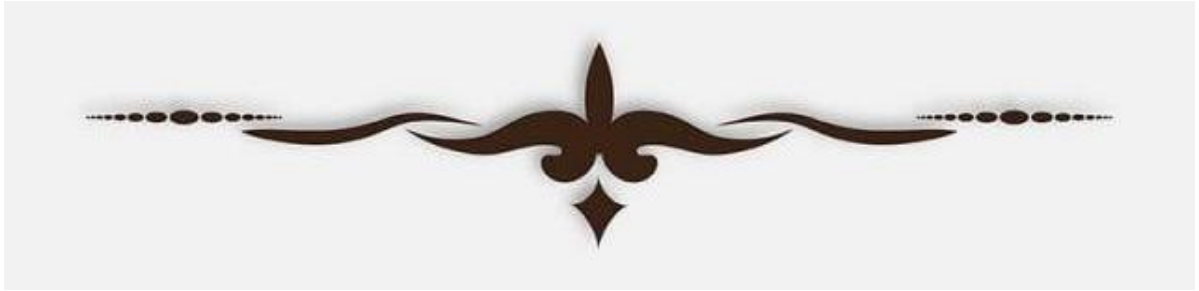
الذين قاموا بدعمي في مسيرتي التعليمية

(أمي وأبي)

أوجه لكما جزيل الشكر ولا يكفي ولا يوفي حقكما في توجيهكما وسهركما وتعبكما علي

إلى من شددت عضدي بهم أخوتي

إلى الذين كانوا عوناً وسنداً لاستكمال مسيرتي التعليمية أهدي إليكم هذا العمل



المخلص:

يتلخص البحث في أهمية الإدارة الناجحة في صنع القرارات، تواجه العديد من الشركات مشكلة وجود الكثير من الأشخاص الذين يواجهون الصعوبات في بناء إدارة ناجحة لسبيل تحقيق الاهداف ودعم الاستراتيجيات وفي ظل هذه القرارات الكثير من الإدارات تسبب في فشل الشركات بسبب إما من شخصيات القادة، أو عدم فهمهم الصحيح كيفية جعل الإدارة الناجحة في تحقيق دعم قرار الشركة أو إما فشل في وضعهم الخطط الإستراتيجية التي تقوم بدعم الشركة.

من خلال البحث سنقوم بإطلاق التساؤلات فكيف يمكن لإدارة الناجحة تدعم قرارات الشركات وتضع الإستراتيجيات المناسبة؟.

وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تأثير الإدارة على تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة تعزز من قدرة الشركات على التكيف مع التحديات المتغيرة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. كما توفر الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا لفهم العلاقة بين الاستراتيجيات الإدارية الناجحة،

المخلص باللغة الإنجليزية:

The research is summarized in the importance of successful management in decision-making many companies face the problem of having many people who face difficulties in building successful management to achieve goals and support strategies and in light of these decisions many departments caused the failure of companies because of either the leader's figures or their lack of proper understanding of how to make successful management in achieving support for the company's decision or either failure in their development of strategic plans that support the company

Through the research, we'll launch questions, so how can successful management support corporate decisions and develop appropriate strategies?

The study aims to highlight how management influences the design and implementation of effective strategies that enhance the ability of companies to adapt to changing challenges and meet the needs of stakeholders.

The study also provides an integrated theoretical framework to understand the relationship between successful management strategies.

المحتويات

2	الاية.....
3	الإهداء
4	الملخص:
7	مقدمة:
8	مشكلة الدراسة:.....
9	أهمية الدراسة:.....
10	أهداف الدراسة:.....
10	تساؤلات الدراسة.....
10	فروض الدراسة:.....
10	حدود الدراسة :
12	الدراسات السابقة:.....
17	الإطار النظري:.....
17	العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة :
18	تعريف مفهوم الإدارة والعملية الإدارية ككل
24	مراحل عملية الإدارة:
25	المهارات الإدارية:.....
33	أولاً: التخطيط الاستراتيجي.....
34	مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمنظمات :
36	أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات :.....
37	خصائص التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات :
39	أنواع التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات:
40	مستويات التخطيط الاستراتيجي:
41	عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:
44	دور الإدارة الناجحة في تعزيز قرارات الشركات من خلال التخطيط الاستراتيجي
54	المنهجية وطرق البحث:
54	مصادر الدراسة:.....
55	أدوات الدراسة:.....

55	مجتمع وعينة الدراسة
64	النتائج والتوصيات
64	أولاً: النتائج
64	ثانياً: التوصيات
66	المراجع:

الفصل الأول الإطار العام للدراسة
المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

فروض الدراسة

حدود الدراسة

النظرية العلمية لإعداد البحث



في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات اليوم على المستوى المحلي والدولي، أصبحت الإدارة الناجحة عنصرًا محوريًا لتحقيق نجاح الشركات وضمان استمراريته وقدرتها على التنافسية ودعم أهدافها الاستراتيجية. إن إدارة الفعالة تعكس قدرة الشركة على التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، سواء من حيث التقنيات الحديثة أو التحولات الاقتصادية والاجتماعية، مما يمكنها من تعزيز القدرة على الابتكار وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد بشكل يساهم في تحقيق النجاح.

ومع تطور مفهوم الإدارة الناجحة ليشمل الأبعاد الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، أصبح من الضروري للشركات اعتماد استراتيجيات إدارة تتماشى مع هذه الأبعاد لضمان تحقيق أهداف طويلة الأمد وقيمة مضافة لأصحاب المصلحة والمجتمع.

ف تطبيق مبادئ الإدارة فلم يعد خيارًا بل ضرورة تفرضها التغيرات العالمية والتوقعات المتزايدة من العملاء والمستثمرين والمجتمع.

ومن هنا، تهدف هذه الدراسة إلى استعراض دور الإدارة الناجحة في تعزيز القرارات وبناء استراتيجيات الشاملة، توازن بين تحقيق الأرباح والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

تركز الدراسة على العوامل المؤثرة في نجاح استراتيجيات والتحديات التي قد تواجهها الشركات في تطبيق هذه الاستراتيجيات، مع استعراض أفضل الممارسات في إدارة الأعمال التي تمكن من مواجهة تلك التحديات.

بذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار شامل حول أهمية إدارة الناجحة والتخطيط الإستراتيجي، وتوضيح كيف يمكن للإدارة الفعالة أن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل يضمن الاستمرارية .

مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الشركات اليوم، تلعب الإدارة الناجحة دورًا أساسيًا في تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحقيق أهدافها وتلبية متطلبات السوق. تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي الفعال كأحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لتوجيه مواردها بفعالية وتحديد أولوياتها وضمان تكيفها مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، سواء كانت تلك التغيرات اقتصادية، تكنولوجية، أو اجتماعية.

ومع ذلك، يظل التساؤل قائماً حول الكيفية التي يمكن بها للإدارة الناجحة أن تؤثر بشكل مباشر في تحسين وتوجيه قرارات الشركات، وكيفية استثمارها للتخطيط الاستراتيجي كوسيلة لدعم قراراتها وتحقيق الأداء.

تكمن المشكلة في أن العديد من الشركات قد تجد صعوبة في الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي بفاعلية نتيجة لنقص الخبرات الإدارية الكافية أو لضعف التنفيذ والتوجيه، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على جودة قراراتها وعلى قدرتها في المنافسة والنمو.

بالإضافة إلى ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية حول تأثير كفاءة الإدارة الناجحة في رفع كفاءة قرارات الشركات وكيفية انعكاس ذلك على أدائها العام.

يشير ذلك تساؤلات حول مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق أهداف الشركة، وعن الدور الفعلي للتخطيط الاستراتيجي في توجيه القرارات وإدارة المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة. من هنا، تهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور الإدارة الناجحة في تعزيز قدرات الشركات على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة من خلال الاستفادة من أساليب التخطيط الاستراتيجي الفعال. كما تهدف إلى تحليل كيفية مساهمة الإدارة في دعم الشركات لتحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة أكبر، واستكشاف العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي الشامل.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة: إلى جانبين

1. الأهمية النظرية:
2. تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في سياق التغيرات الاستراتيجية المتزايدة التي تواجهها الشركات في بيئاتها التنافسية.
- في ظل هذه المتغيرات، يصبح دور الإدارة الناجحة أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث تسعى الشركات إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إدارة فعالة .
3. الأهمية العلمية:
4. تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال فهم ومعرفة أدوار الإدارة الناجحة في تعزيز قرارات الشركات من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال

أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة إلى:

1. تعزيز الفهم العميق لدور إدارة الأعمال.
2. تطوير استراتيجيات فعالة.
3. استكشاف العلاقة بين الإدارة الناجحة والتخطيط الاستراتيجي.
4. تحديد التحديات التي تواجه الإدارة من المشكلات أثناء التخطيط

تساؤلات الدراسة

1. كيف تؤثر استراتيجيات الإدارة الناجحة على قدرة الشركات ومساعدتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟
2. كيف يمكن وضع استراتيجيات فعالة لدعم الأهداف الاستراتيجية المتعلقة؟
ما هي الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف؟
3. ما هو تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة على الأداء العام للشركات؟
كيف تؤثر ممارسات على النتائج المالية والسمعة المؤسسية؟
4. كيف يمكن تعزيز الفهم العام لدور الإدارة الناجحة في إدارة الأعمال بين مختلف أصحاب المصلحة؟

فروض الدراسة:

1. فروض حول العلاقة بين الإدارة الناجحة والتخطيط الاستراتيجي الفعال:
هناك علاقة إيجابية بين الإدارة الناجحة والتخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث تساهم الإدارة الجيدة في تحسين الأداء البيئي والاجتماعي.
2. فروض حول استراتيجيات الأهداف:
الشركات التي تعتمد استراتيجيات فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : دور الإدارة الناجحة في تعزيز قرارات الشركات من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال

الحدود الزمانية: تم كتابة الدراسة في عام 2025/2024

الحدود المكانية: منطقة الرياض – مدينة الرياض

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
الدراسات السابقة

الإطار النظري

المنطلقات النظرية للدراسة:

الدراسات السابقة:

1- دراسة علوية بس إبراهيم، ٢٠١٩:

تناولت أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين التطبيق على وزارة الثقافة السودانية في هذه الدراسة تم التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة لها وضع في الهيكل التنظيمي، كما لها دور استشاري بتقديم النصح للإدارة العليا. اهتمت هذه الدراسة بالتأكيد على أهمية الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الإدارة المختصة بشؤون الاختيار والتدريب وتهيئة بيئة العمل ...

2- دراسة (Katarina 2019)

التعرف على حفز التطور الديناميكي لبيئة الأعمال وجهود المديرين الإدارة المشروعات في ضوء قصر الفترات الزمنية لتنفيذ المشروعات بالإضافة إلى الأهداف المبهمة التي تتغير أثناء تنفيذ المشروعات، وتغير المتطلبات على مديري المشاريع وإدارة المخاطر المنهجية للمشاريع وتطوير منتجات جديدة ونشرها في بيئة تنافسية، وأكدت نتائج الدراسة أنه يمكن تلافي تلك التحديات من خلال إدارة المخاطر وتحقيق النجاح في المشروعات بشكل أكثر كفاءة

3- دراسة محمد عبد الله محمد سيد أحمد ٢٠١٩م:

تناول البحث أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية وتمثلت مشكلة الدراسة في أنه على الرغم من أهمية الإدارة الإستراتيجية إلا أن كثيراً من منظمات الأعمال لم تضعه موضع التنفيذ وما زال دون الطموحات، فهل تكمن المشكلة في الإدارة الإستراتيجية أم في الأداء؟ وهل توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء؟ وإلى أي مدى تؤثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء، ونبعت أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله من تمركز على الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في منظمات الأعمال والذي يمثل إضافة حقيقية للمكتبات السودانية والعربية على جانب كونها تمثل مرجعاً يفيد الباحثين من

الطلاب الأكاديميين ورجال الأعمال في مؤسساتهم. وسعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الكفاء المتميز .

تؤثر الإدارة الإستراتيجية على فعالية وكفاءة الإدارة بمنظمات الأعمال. هنالك علاقة بين الرقابة الإستراتيجية ورقابة كفاءة الإدارة في المنظمة.

توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والخطط والبرامج التي تساعد على الأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الإدارة الإستراتيجية تعتبر عنصر هام في تطوير النظام الإداري في المنظمات من خلال مواكبتها للمتغيرات والتقنيات الحديثة.

أن الإدارة الإستراتيجية تساعد في تحسين جودة القرارات من خلال مشاركة جميع الأطراف العاملة في النمط الإداري للمؤسسة.

أن الإدارة الإستراتيجية تساعد على التكيف مع الظروف البيئية وتوقع المشكلات والفرص المستقبلية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها إقامة برامج ودورات لتدريب العاملين على معرفة المفاهيم والأساليب الإستراتيجية وطرق التفكير الاستراتيجي بواسطة مشاركة الإدارة العليا في ذلك. مراعاة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بشكل متكامل في جميع نشاطات الوزارة.

ضرورة تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة التي من شأنها تساعد في إنجاز الاستراتيجيات المتحققة في وقت وجيز.

4-دراسة أحمد محمد محمود، ٢٠١٨م :

استندت الدراسة على جملة من الفرضيات أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة أداء العاملين، ضعف الموارد المادية والمالية له علاقة سلبية على تطبيق الإستراتيجية مما ينعكس سلباً على كفاءة أداء العاملين، توصلت الدراسة جملة من النتائج أهمها: الإدارة الإستراتيجية هي منهج شامل لإدارة كل أوجه نشاط المنظمات المتميزة التي يقودها النجاح.

إن الهيئة تمثل إحدى الجهات التي تساهم في نجاح الخطة الإستراتيجية القومية الشاملة للدولة وذلك من واقع تنفيذها للمشاريع الحيوية.

من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة هي: ضرورة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها بالمنظمات السعي لتطبيق الرقابة الإستراتيجية والاستفادة من مزاياها ضرورة استخدام التقنيات الحديثة والانسجام بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

5- دراسة سارة الطيب محمد الطيب، ٢٠١٨م :

تناولت الدراسة أثر الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارات الإستراتيجية وأهميتها ومكوناتها ودواعي تطبيقها في المنظمات، التعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة موضع الدراسة وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها والتعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، تؤدي الإدارة الاستراتيجية إلى رفع الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها منظمات الأعمال أدى إلى استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية، على ضوء تلك النتائج تقدمت الدراسة إلى عدة توصيات من شأنها أن تعيد القائمين على أمر المنظمة والباحثين أهمها: إنشاء إدارة خاصة بنظم المعلومات الإدارية تكون مهمتها متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء ليتمكنوا من إدارة إستراتيجيات المنظمة على أفضل وجه، القيام بعملية تنبؤ مستمر لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بعمل المنظمة من أجل تحديد القومي والتهديدات الحالية المحتملة.

6- دراسة زعيبي (2018):

أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين

الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس المؤهل العلمي ومجال ال وظيفة الحالية.

7- دراسة العتيبي (2015) :

أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. التعرف على تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى إن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطى أولوية المشاريع التحسين، وتعمل على إعادة التصميم أنشطتها بشكل مستمر.

8- دراسة الدجني (2014):

"دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية -".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للثناء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

9- دراسة صيام (2014)

بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها.

تقوم بتحليل بينتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.

10- دراسة حليلة رواحنة تحت عنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة 2011

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي (إدراك مفهوم التخطيط، المتغيرات البيئية التعلم من الأخطاء، اكتساب المعرفة له مرونة الهيكل التنظيمي ومحاولة معرفة علاقتها بالميزة التنافسية، والنتائج المتوصل لها بخصوص وجود علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدروسة والميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

- إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- المتغيرات البيئية لها علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.
- التعلم من الأخطاء له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.
- اكتساب المعرفة ليس له علاقة مع الميزة التنافسية للمؤسسة.
- مرونة الهيكل التنظيمي له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.

أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة تمثلت فيما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية
- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لذا لابد للمؤسسة من زيادة الاهتمام به وإعطائه الأهمية التي يستحق من خلال توعية الكوادر الإدارية للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح.
- التي إستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى جعل
- العاملين يدركون مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- تعزيز المجابهاات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمل مفاهيم إيجابية نحوه.
- يجب أن تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي وأخذ كل التغيرات الخارجية بعين الاعتبار من أجل
- إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها، ومواجهة التهديدات التي قد تعترضها.
- من الضروري أن تسعى المؤسسة للمحافظة على المزايا التنافسية التي تمتلكها ومحاولة الحصول على مزايا تنافسية جديدة بشكل يتوافق مع متطلبات السوق.

الإطار النظري:

العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة :

إن تطبيق الإدارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية ، فإذا نظرنا للمصريين القدماء نجد أن عندهم قدرات إدارية فعالة في بناء الاهرامات والمعابد وإدارة شئون دولتهم وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية وقدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة الى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة . ولكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر ، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى الى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة ما يلي :

١. اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى الى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات

٢. ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع ، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى الى فصل الإدارة عن ملكية المشروع ، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله ، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسئولياتهم نحو أصحاب رأس المال ، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك الى طبقة المديرين ، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية .

3. تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص : مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك الى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة ، ولكن أدى هذا الى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال .

٤. مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية وجدت العديد من المشاكل

تعريف مفهوم الإدارة والعملية الإدارية ككل.

لاشك أن مفهوم الإدارة تطور بشكل ملحوظ شأنه شأن جميع نواحي الحياة، حيث تم تطوير العديد من التعريفات سواء من قبل الباحثين والأكاديمين والمختصين في علم الإدارة، والجدير بالذكر أن عملية الوصول لتعريف شامل وموحد للإدارة بشكل عام واجه العديد من الصعوبات نظرا للاختلاف في المداخل التي تناولت الحديث عن ذلك المفهوم، وفيما يلي سنستعرض أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة

أما فريدريك تايلور فقد عرفها على أنها عملية التخطيط والتنظيم وصنع القرارات والقيادة والمراقبة للأنشطة التي يقوم بها أعضاء المؤسسة واستخدام كافة الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمادية بغرض إنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (القطامين احمدة , 2001) .

وبشكل عام فالإدارة هي مجموعة من العمليات الفكرية التي تنعكس في الواقع العملي للمنظمات والمؤسسات على هيئة ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل تلك الموارد السلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل محققة بذلك الأهداف التي تمت صياغتها مسبقا (القطامين احمد , 2001).

الفرق بين نمطي الإدارة التقليدية والحديثة

أولاً: الإدارة التقليدية

تعتمد الإدارة التقليدية على مبدأ عام ألا وهو مبدأ تقسيم العمل ويتم تنفيذ هذا المبدأ وفقاً لمعايير وأهداف غير محددة بشكل دقيق، وأي مؤسسة تسير وفق نظام الإدارة التقليدية يكون نظام الترقى أو التدرج الهرمي فيها قائماً على معايير إنسانية وعاطفية مثل العلاقات الشخصية والمرحلة العمرية والقرابة وغير من الأمور العاطفية التي لا تؤدي الثمار المرجوة من الإدارة وقد لا تعطي النتائج المطلوبة، وإن دخول العاطفة في العمل في إطار الإدارة التقليدية أدى إلى خلط الحياة الاجتماعية بالحياة العملية، حيث يظهر المدير التقليدي في العمل كأنه شخص يمارس حياته في المنزل، حيث تغلب عليه العاطفة والقيم الإنسانية مثل احترام الأكبر سناً وعدم القدرة على إصدار الأوامر لهم بحزم نظراً لمكانتهم العمرية، وكذلك من صفاته تبادل أطراف الحديث مع الموظفين وإضاعة وقت العمل من دون قصد في ذلك الأمر.

ويزداد الأمر سوءاً إذا لم ينجح المدير التقليدي في فصل حياته الاجتماعية عن حياته العملية ويظهر ذلك واضحاً في إدارة الاجتماعات التي تنقلب إلى ساحة حوارية وترفيهية وكل هذه الأمور وإن كانت صغيرة لكنها تهدد كيان المؤسسة وتضعفها وتؤدي مع مرور الزمن إلى سقوطها.

وتظهر سلبيات الإدارة التقليدية في نظام سير العمل بين الموظفين، لأنه بسبب هذا النظام ينصب اهتمام الغالبية من الموظفين من إنهاء وقت العمل بأي صورة كانت؛ حتى ينعموا بالراحة من دون النظر إلى الإنجاز والسعي لرقى المؤسسة، وهناك طامة كبرى تقف في وجه صغار السن من الموظفين؛ فالعمل قائم على العاطفة مما يؤدي إلى مراعاة توزيع العمل البسيط على كبار السن وزيادة الأعباء على الشباب.

ثانيا: الإدارة الحديثة

وفقا لطبيعة الحال بين الأنظمة وجب على النظام الحديث تقادي السلبيات التي وقعت في الأنظمة القديمة، وهذا غالبا ما حدث في الإدارة الحديثة، فالجانب العاطفي ليس من دوافع اتخاذ القرار في الإدارة الحديثة فالمدير في الإدارة الحديثة تحكمه معايير محددة ووقائع ولا يسير خلف مشاعر وعواطفه الشخصية، ولا يعني هذا أن الإدارة الحديثة جامدة تتجرد من المشاعر الإنسانية بصورة عامة، لكنها تتبع ما يحقق المصلحة العامة للعمل، وتضع الإدارة الحديثة نصب عينها توفير البيئة المناسبة للموظفين حتى يؤديوا العمل بالصورة المثلى التي تحقق أفضل النتائج في وقت قياسي، حيث إنها تنتظر إلى بعض الأسس المهمة مثل حل المشكلات وإدارة الوقت والتحفيز والقيادة نظرة اهتمام كبيرة كي تتحقق المصلحة وتتقدم المؤسسة، فالإدارة الحديثة تعد منظومة كاملة تختلف اختلافا كبيرا عن الإدارة التقليدية.

ومن خلال السرد السابق يتضح أنها تعد الأفضل بكل المقاييس، فقد يتوهم أحدهم أن المشاعر الإنسانية مهمة للغاية وهو الأمر الذي يجعله يميل للإدارة التقليدية إلا أن الحقيقة عكس ذلك، فالسير خلف العواطف من دون النظر إلى المصلحة العامة يؤدي حتما إلى الفساد وانهايار المؤسسات العملية بصورة تامة، لذا لابد من قانون يحكم العمل ولا يخالفه أحد مهما علا شأنه في العمل أو زاد عمره السيد سلامة الخميس، 2002. . خصائص وسمات الإدارة الحديثة

كما وتتميز الإدارة الحديثة عن غيرها من الإدارات التقليدية بعدد من السمات والخصائص التي تصب في مصلحة سير العمل وإرضاء العملاء بقدر الإمكان، ومن تلك الخصائص ما يلي:

1- المرونة: المرونة مصطلح يعني اللين واليسر وعدم الجمود والتزمت في التعامل مع الأمور، ومن خصائص الإدارة الحديثة أنها مرنة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة والتعامل مع العملاء وتيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف نوعها.

ونجد المرونة تلك منتشرة بكثافة لدى الإدارات الحديثة في مختلف المجالات بحيث تجعلها أكثر سرعة المعالجة السلبيات والأخطاء، وكذلك أكثر سرعة من حيث التغير والتعامل مع كل مقترح واستشارة

وشكوى جديدة تصل للإدارة؛ الأمر الذي يسهم في الدفع بالمؤسسة لمزيد من الرقي والتقدم.

2- الاعتماد على المعلومات والمعارف: لا شك أن الإدارة المبنية على علوم ومعارف وخبرات يتوفر لها نصيب كبير من النمو والارتقاء؛ فالمعلومات والمعارف تمثل ركيزة أساسية للعمل الإداري والقدرة على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة وتوجيه فريق العمل وتوقع كل طارئ قد يُستجد في خط سير المؤسسة.

3. الاهتمام بالعنصر البشري رغم أن التطور الحديث أظهر تقنيات وتكنولوجيات متطورة للغاية تحل محل العامل، إلا أن الإدارات الحديثة تهتم جدا بالعنصر البشري وانشأت إدارات مخصصة للموارد البشرية تعمل على تطوير مهارات العامل وكفاءاته وتؤهله للقيام بالتكليفات الموكلة إليه.

4- وضع استراتيجية: تعتبر الخطط والاستراتيجيات أساس أي عمل إداري من أجل تحديد إطار عام لسير العمل بتوقيات وأهداف وغايات وشخصيات وتكليفات محددة، بينما العمل السطحي والعشوائي لا يزيد المؤسسة إلا تدهورا وانهيارا.

5- التعاون في أداء التكليفات: لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم إنجاز الأعمال والتكليفات والالتزامات التي يتطلبها سير العمل، دون أن يكون هنالك تضامن وتعاون بين الموظفين بعضهم وبعض، وبين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين والعملاء، وبين الإدارة والشركات المنافسة.

6- التقييم الدوري والرقابة الذاتية لكي يتم النهوض بأي مؤسسة لأبد من التقييم الدوري والمتابعة والإشراف والرقابة الجادة على أعمالها وأنشطتها، والتقييم الذاتي للمؤسسة حتى وإن كان سلبيا، إلا أنه افضل كثيرا من التعرض لتقييمات الشركات المنافسة والتقليل من مكانة المؤسسة.

وعندما تقيم المؤسسة نفسها فإنها بذلك لا تنتقد نفسها قدر كونها ترغب في السير على الطريق الصحيح، وتشجع العاملين على الجد والاجتهاد.

7- تنظيم سير العمل حسب رغبات العميل: لم تعد إدارة المؤسسات كما في الماضي عبارة عن خطة جامدة موضوعة ترغب المؤسسة في تنفيذها دون أية اعتبارات جانبية لمدى قبول أو رفض العملاء، بل في الإدارة الحديثة تسعى المؤسسة للتعرف على رغبات العميل ووضع أسس ومعايير وضوابط جادة لتنفيذ متطلباته، بحيث يستشعر أن الشركة تعمل بكل جد من أجله هو فقط.

بعض الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية التي يجب أن تتبع في الإدارة الناجحة :

1- العولمة:

اتجهت الشركات متعددة الجنسيات إلى تخطي حدود دولها إلى دول أخرى في مصانعها وسلعها، وأصبحت الشركات الكبيرة لها فروع في كل مكان، وأصبح السوق ليس له حدود جغرافية وانتقال التكنولوجيا من مكان إلى آخر يتم بسرعة ، هذا التطور العالمي في العولمة يعكس تحديات للمديرين في الدول المتقدمة والنامية معاً.

2- البحث عن التميز:

يقصد بالتميز خصائص تتفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات، فالتميز دعوة صريحة إلى الشركات كي تتنافس فيما بينها من خلال تقديم سلع أو خدمات متميزة عن غيرها، وإن عملية التميز مستمرة ولا تقف عند مستوى معين. ويمكن أن يكون التميز في إحدى الخصائص التالية: القرب من المستهلك الاستقلالية والإبداع والابتكار والمغامرة هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين حرية المبادرة والرقابة الذكية، ارتباط الإنتاجية بالأفراد، التوجه نحو الفعل الدقيق.

3- التنوع

يعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية، وإذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة يخلق ميزات تنافسية متفردة.

4- الإدارة بالأهداف:

ينسب هذا الأسلوب في الإدارة إلى العالمين بيتر دركر وجورج أوديورن، وقد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها. ونقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، واستناداً لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته، ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتماداً على أهداف الدائرة، وأخيراً يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوب من كل فرد تحقيقها انطلاقاً من أهداف القسم. وعن كيفية وضع هذه

الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية وضرة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة / الجماعة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف، توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل مع التوجيه والإرشاد المستمر ومتابعة تقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة.

5- إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر السلوك القيم المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلع وخدمات وبأقل تكلفة تهدف لتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه صالح العلاق، 2006.

6- الهندرة:

هي استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة والاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً للتغير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك. وتعتبر الهندرة إدارة لتطوير الشركات من خلال التغير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدائها وعملها روبرت وال، 2005

7- إدارة المعرفة:

مع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل ويعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، ولا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة) بنجاح. وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها وهي بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها رشاد الدمنهوري، 2006.

8- منظمات التعلم

يقصد بمنظمات التعلم تلك المنظمات التي تخلق بيئة داعمة ومسهلة لعملية التعلم في كافة أنحاء المنظمة، وتشجع موظفيها على كل المستويات للاشتراك في طرح الأفكار والحوار والمناقشة وحل المشكلات. ويعتبر مفهوم منظمات التعلم واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة وأحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، فهي تتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوفرة فيها. فهذا النوع من المنظمات يشجع على التعلم والاستمرار فيه، ويروج لتبادل المعلومات بين الأفراد ويعمل على نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع.

مراحل عملية الإدارة:

أولاً: مرحلة التخطيط

وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والموارد الضرورية والأفعال المؤدية لتحقيقها، إضافة التقرير أفضل السبل لإنجازها، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل وطرق تحقيقها كجانب ثاني، علماً أن التخطيط يعتبر عمل فكري يعتمد على المخطط ومدى كفاءته وخبرته ومهارته. (سيد الهواري، 2002).

ثانياً: مرحلة التنظيم

وهي عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل، وتتضمن عملية التنظيم مجموعة متنوعة من العناصر كتخصيص العمل وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية وعلاقات السلطة وكذلك المهام التنفيذية والإستشارية وتصميم الوظائف والتنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية وإعداد جداول العمل والجداول الزمنية للتنفيذ والإشراف وإعداد الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعملية إدارة الصراعات والنزاعات داخل تلك المؤسسات، وبشكل عام يمكن من خلال عملية التنظيم الانتقال من الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي على أرض الواقع.

ثالثا: عملية صنع واتخاذ القرار

تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث، وتتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيدا للوصول إلى أفضل بديل ثم بعد ذلك تتم عملية المفاضلة بين مختلف البدائل المعروضة وفقا لمعايير معينة، حيث يترتب على عملية المفاضلة تلك إختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، ويتبع عملية المتابعة التغذية الراجعة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.

رابعا: القيادة

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي تمكن الشخص المسؤول من التأثير للعمل بحماس وثقة لإنجازه، والقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معا لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة، وتتمثل مرحلة القيادة بأربعة أنشطة رئيسية وهي تباعا تشجيع الأداء والتحفيز الزيايدي الدافعية نحو بذل المزيد من الجهد والتعامل مع الأفراد والجماعات وأخيرا الإتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

خامسا: الرقابة

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويقصد بها مقياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للعاملين للتأكد أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت للوصول للهدف قد تحققت بالفعل وهي بالتالي تتضمن أربع خطوات أساسية تتمثل في وضع مستويات ومعايير الأداء وقياس الأداء الفعلي مقارنة بالمستويات المحددة سلفا وتحديد الإنحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة وأخيرا اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

المهارات الإدارية:

إن مهارات الإدارة تحتل الدور الاساسي في تحقيق الكفاية والفعالية، بالتالي ان عملية تحقيق الأهداف يتطلب بعض المهارات التي لا بد من توافرها في المديرين، وتعرف المهارة على أنها القدرة

على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل ينتج عنها أداء متميز، حيث يتم توظيف المهارة من قبل الشخص المسؤول الإدارة فعاليات وأنشطة المنظمة على اختلافها، كما يتم استخدامها لقيادة الأفراد وتوجيههم نحو الهدف المطلوب، وتأخذ المهارات أشكالاً مختلفة، وباختلافها يختلف حجم وفاعلية التأثير الذي يمارسه الشخص المسؤول في المنظمة وأفرادها، ولتحديد المهارات المطلوب توافرها في المديرين، فإن هناك مدخلين هما

المدخل الأول: تصنيف كاتز للمهارات الإدارية:

قسم كاتز المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاثة أنواع (صالح العصري، 2007):

المهارات الفنية:

وتتمثل بالقدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والبرمجية، ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم. التعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية ويلاحظ أن هذه المهارات .

في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت على من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب، وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية المباشرة.

المهارات الإنسانية:

تتجسد هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى الشخص المسؤول وعيا ذاتيا وطاقته للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين، وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري.

المهارات الفكرية:

هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحيانا، وتعني قدرة الشخص المسؤول على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات والتخطيط والاستراتيجية القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد.

والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أي قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها وما تجدر الإشارة إليه هو تزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا، وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا، وكذلك تزايد أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة، بالتالي هذه المهارات أساسية لكل شخص مسؤول إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

المدخل الثاني: تصنيف جريفيين للمهارات الإدارية

وفق هذا التصنيف يحتاج الشخص المسؤول إلى المهارات الثلاث الرئيسية في تصنيف كاتر وهي المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، ويزيد جريفيين على ذلك نوعين آخرين وهما: مهارات التشخيص ومهارات التحليل (صالح العصري، 2007)

المهارات التشخيصية:

وهي قدرة الشخص المسؤول على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها.

فمثلا قد يلاحظ المسؤول تزايد معدل دوران العمالة بلحد الأقسام، وعند قيامه بتشخيص الموقف فقد يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المسؤول عن هذا القسم، ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل)، بل يمكن استخدامها أيضا في المواقف المفضلة، فقد يلاحظ أيضا أن هناك تزايدا كبيرا في مستوى المبيعات عما هو متوقع بكثير، لذا يحاول البحث عن أسباب ذلك، فربما يكون السبب هو انخفاض أسعار الشركة بدرجة كبيرة أو تزايد الطلب بشكل غير متوقع أو ارتفاع أسعار الشركات المنافسة.

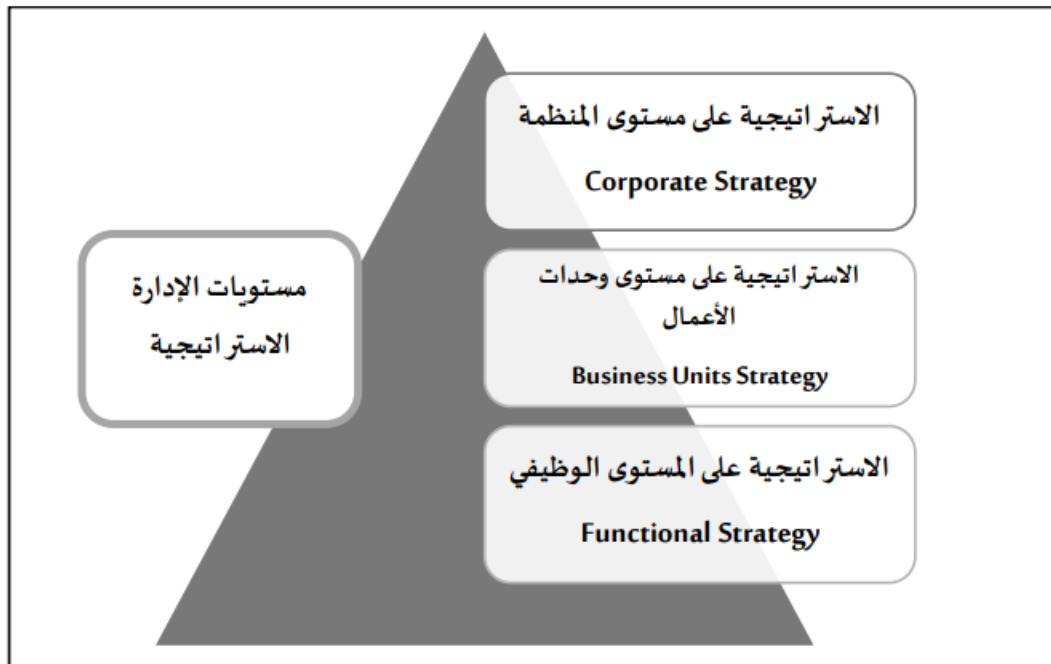
ومن هنا يحاول المسؤول تحقيق ميزة للشركة من تشخيصه لهذا الموقف وأسبابه ومن مقترحاته إزاء هذا الموقف.

المهارات التحليلية

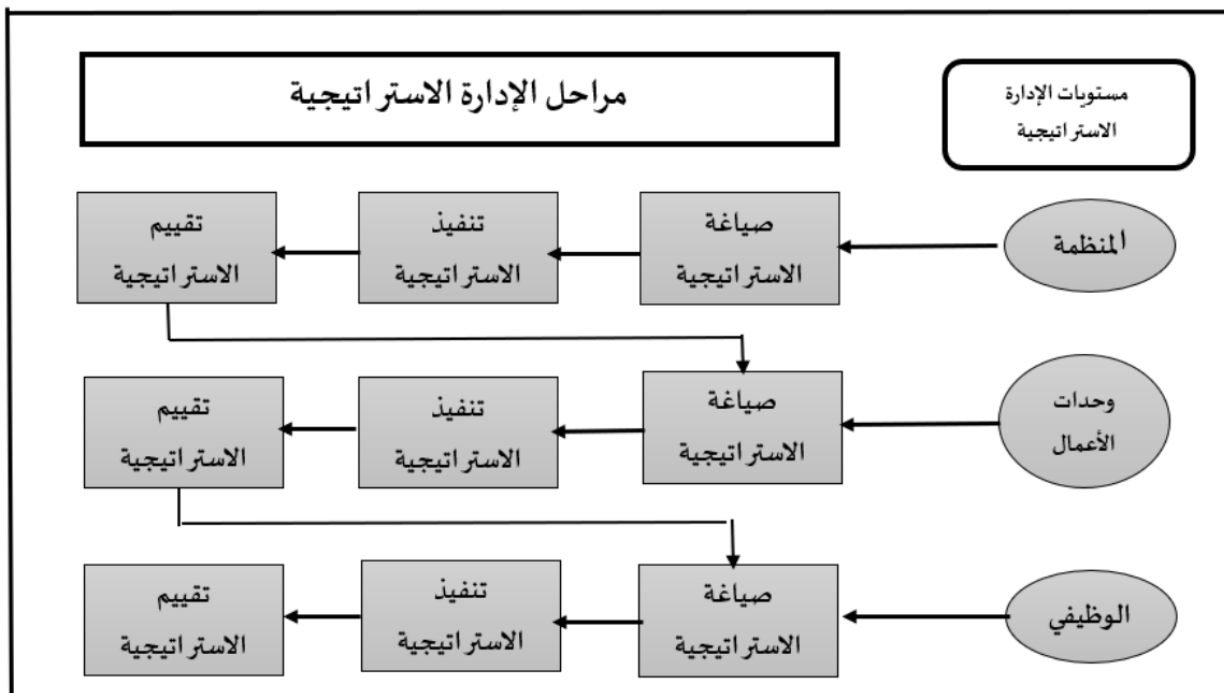
وهي قدرة المدير أو المسؤول على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر، ففي مثال تزايد معدل دوران العمالة، يواجه المدير مشكلة اختيار التصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعد مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتملة اتخاذها فصل المسؤول، أو تدريبه، أو تحويله إلى قسم آخر وهكذا، واختيار التصرف الأكثر ملائمة لهذا الموقف.

وبشكل عام تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف، في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف وتتشابه المهارات التحليلية مع مهارات صنع القرار، إلا أن الأولى لا تعني بالضرورة التوصل إلى قرار قطعي. (صالح العلاق، 2006)

الشكل (1) مستويات الإدارة الاستراتيجية:



الشكل رقم (2) مراحل الإدارة الاستراتيجية



مجالات الإدارة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى مجالين رئيسيين هما الإدارة العامة وإدارة الأعمال، كذلك هناك مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين وهي (شير العلاق، 1999)

1- الإدارة العامة:

وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة ممثلة في الوزارات والدوائر والمدارس والهيئات الحكومية.

2- إدارة الأعمال:

وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية.

أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة: صالح العامري، 2006.

1 - العولمة:

يقصد بالعولمة تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة اليوم أيضاً هي تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات ومن الصعوبة بمكان لأية منشأة أن تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة وتحرير الأسواق، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد ودولياً، مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً.

2 - التكتلات الإقتصادية: لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها، وهذا ولد تحدياً جديداً في العالم، فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك

ومنظمة الآسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

3 - النوعية والانتاجية

تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحدياً للمديرين، والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنشأة وخارجها، ولا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستحقة وتقديم الحوافز المناسبة وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق من حيث الكم والنوع.

4 - أخلاقيات العمل:

لقد تزايدت أهمية إدارة المنشأة في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منشآت الأعمال، ويركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل فيها.

5- التغيير:

يواجه المديرون تغيرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو السكانية أو الثقافية أو غيرها من العناصر، بينما كان التغيير بالأمس حالة استثنائية على إدارة المنشأة أن تواجهها أحياناً ، أما التغيير اليوم فهو حالة طبيعية وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والاستجابة لها.

6 - الإبداع والتطوير والبحث تخصص منظمات الأعمال والدول أموالاً طائلة لدعم أنشطة

البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في

الأسواق الحالية إن هذه الحالة تمثل تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات فالحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد من السلع والخدمات يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

7 - تمكين العاملين:

على المنشأة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنشأة، وهذا يتطلب من الإدارة إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحيات الرقابة للعاملين للقيام بالأعمال المختلفة، وهناك عدة وسائل تلجأ إليها المنشأة لزيادة مدى صلاحياتها، من حيث زيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المختلفة لحل المشاكل المختلفة التي يمكن أن تواجه المنشأة في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير وعدم التأكد.

خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً

1 - احترام الوقت والالتزام به

إن الوقت هو ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض أن تبدد، وإن المجتمعات المتقدمة إدارياً تحرص على أن يتعلم أبنائها أهمية الوقت واستغلاله بشكل أمثل من خلال تعويدهم على استخدام المفكرة وتخطيط تنشيط Windows الوقت حيث يرفعون شعار المال " هو الوقت ، وإن هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيراً في الدول النامية

2 - الانفتاح وقبول الجديد واحترام الآخر:

إن المرونة الفكرية وقبول التغيير الإيجابي سمة من السمات المعاصرة وتمثل مطلباً أساسياً من متطلبات العمل في الاقتصاد الرقمي، وإن احترام الآخرين وقبول أفكارهم الجديدة والاستفادة من تجاربهم يساعد على إثراء الممارسات الإدارية. (جودي عطوة، 2006)

3 - ثقافة المجتمع المتجددة المتسامحة:

إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحاً وأقل جموداً فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقيد أطر سياسية وقوالب جامدة، فهي تركز دائماً على أن الغد أفضل من اليوم، على العكس من المجتمعات النامية التي لديها الحنين للماضي بدون فرز حسنات وسيئات هذا الماضي.

4 - الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي: وهذا ينعكس إيجابياً على الأعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الإدارة وتؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة، حيث إن الإدارة السليمة تشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

5 - تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل:

إن الأديان على اختلافها سواء كانت سماوية أو وضعية فإنها تدعو إلى فضائل عديدة ونبذ رذائل محددة، فجميع الأديان تدعو للصدق والأمانة والإخلاص في العمل والتسامح ومحبة الآخرين والتعايش معهم بسلام وكذلك تركز على الربح المشروع الحلال.

6 - المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال:

إن الحرية الاقتصادية في أبسط مبادئها تدعو إلى فسخ المجال أمام الجميع لإبداء قدراتهم وقابلياتهم العمل والإنتاج لذا تتعدد الشركات أو الأفراد الذين ينتجون نفس السلعة أو الخدمة، وهنا يجب أن تسود المنافسة الشريفة بينهم ولا يجوز أن يلحق أي منهم الضرر بالآخر في السوق. (الخريم، 2009)

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمنظمات :

مفهوم الاستراتيجية :

تعريف ميتينز بورغ 1897:

الإستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة و أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة (فلاح حسن الحسني، 2000).

تعريف تشاندلر 1962:

الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة و تبني طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات (نزار الركابي، 2004).

التعريف الإجرائي للاستراتيجية :

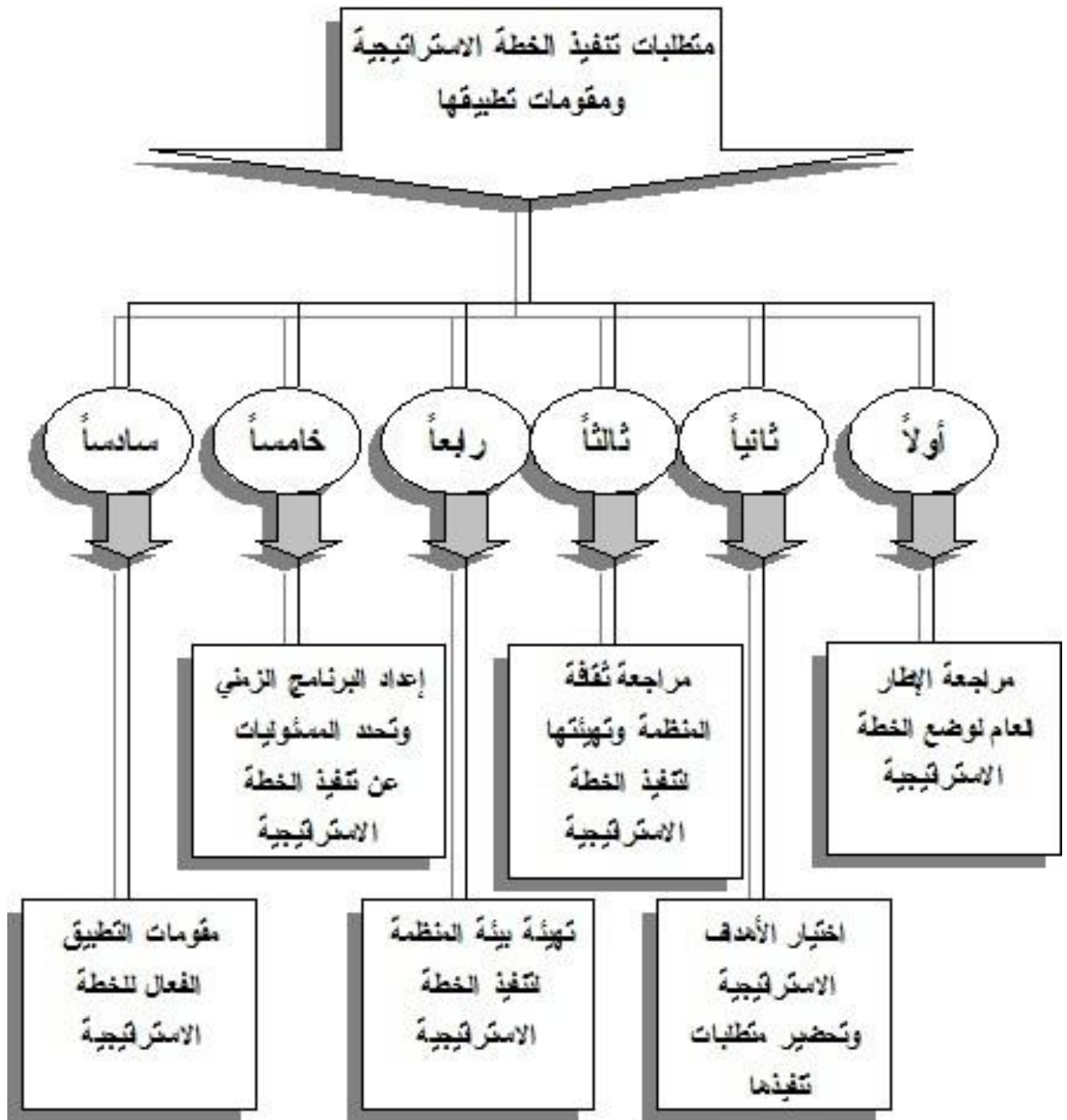
هي تصور المنظمة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل لفرص و تهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية رغبة منها في مواجهة المنافسة و معرفة ما يميز منافسيها والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غايتها و بالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع بها .

تعريف التخطيط الاستراتيجي للمنظمات :

تعريف أحمد سيد مصطفى :

التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب و مسار البلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة و تشكل هذه الخطة الإستراتيجية مناهج تترشد به الإدارة في وضع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها و ما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم .

الشكل رقم (3) متطلبات الخطة الاستراتيجية



أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات :

الأهداف:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى مايلي :

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل منظمة.
2. التوصيف و التقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
3. تطوير إمكانيات المنظمة وتحليل الفرص والقيود و التهديدات و تقويمها و وضع سبل التعامل الفعال معها.
4. تدعيم قدرة المنظمة في تهديد نقاط القوة و أوجه الضعف لديها و تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات العناصر بيئة عمل المنظمة.
6. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
7. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى مايلي :

- أ. التعرف على فرص الاستثمار الجديدة للمنظمة و تحديد سبل و متطلبات الاستفادة منها
- ب. تحديد أفضل بدائل و توفير موارد المنظمة وقف اعتبارات التكلفة والفائدة. ت تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات و التأكد من فعاليتها
- ث. تطوير أدوات و أساليب إعداد الموازنات الاستثمارية و البرامج المالية للمنظمة
- ج. وضع الإطار العام لأسس تحديد و تنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.(د.بلال السكارتة,2010)

ب الأهمية:

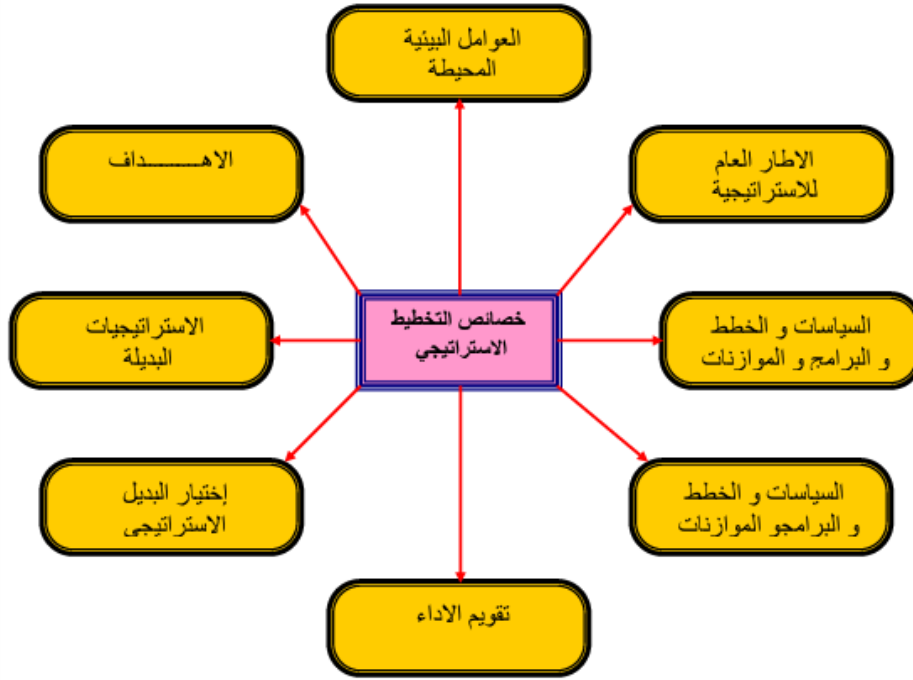
1. تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة و أهدافها .
3. تهديد و توجيه مسار العمل في المنظمة
4. تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو و تقدم المنظمة.
5. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
6. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة و تدعيم موقفها التنافسي.
7. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافه ا وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
8. توجيه الموارد والإمكانات إلى الإستخدامات الأصلية(بلال السكارتة، 2010)

خصائص التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات :

- يتكون التخطيط الاستراتيجي على العناصر التالية : (محمد مندورة، د. جمال درويش،)
- وضع الإطار العام الإستراتيجي
 - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
 - تحديد الأهداف والغايات. وضع الاستراتيجيات البديلة و المقارنة بينها.
 - اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
 - وضع السياسات والخطط والبرامج و الموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ، و وضعها في شكل برامج زمنية.
 - تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية ، مع مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
 - توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية انظر المخطط التالي :

و بصفة عامة يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية :

الشكل رقم (4) خصائص التخطيط الاستراتيجي



مصدر: د. بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 102.

1- الشمول و التكامل : (العبادي، براهيمى ثروية، 2015)

و ذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة ونظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة ، فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يحقق التكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

2- المرونة :

يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة و أن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية

أنواع التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات:

تفسير عملية التخطيط الإستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط:

1- الخطة الإستراتيجية:

هي الخطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على الكثير من التساؤلات و الوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها ، الموارد و الاستثمارات اللازمة مصادر التمويل الأسلوب التقني المستخدم ، احتياجات القوى البشرية الخ و تتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 05 - 15 سنة ، من خصائصها أنها ذات خطوط عريضة و تتم في مستويات الإدارية العليا ، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة ، و تعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية و كإطار توجيه القرارات في المؤسسة

2- الخطة التكتيكية متوسطة الأجل.

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج و الخدمات و الأفراد والبحوث و التجهيزات ... إلخ ، و ذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الاهداف و السياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية ، و يتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 05-03 سنوات ، و مجال الخطط هنا يكون محددا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل ، و تتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطة الإستراتيجية.

3- الخطة التكتيكية قصيرة الأجل :

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوط مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط الاستخدام القوى البشرية ، و موازنة المصاريف و النفقات مع الموارد و الميزانيات السنوية ، و بالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات إلخ .

و يتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل ، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة ، ومن خصائصها أيضا انها محددة المجال و تقتصر على نشاط معين ، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة. (العبادي، براهيمى ثروية، 2015).

مستويات التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات رئيسية، وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة كالتالي: (علي، 2023)

1- التخطيط على مستوى المنظمة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتتبعها، ويتولى وضع تلك الأنشطة مجلس الإدارة، وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال التوسع أو النقل أو الاستمرار في العمل دون تغيير، ويسعى هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى معرفة الغرض الأساسي لإقامة المنظمة، ومعرفة الصورة التي ترغب المنظمة في تركها لدى أذهان المجتمع المحلي (المطيري، 2011، ص22).

2- التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: هي إدارة وحدات العمل الإستراتيجي (استراتيجية النشاط)، وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من المجالات، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عائق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجب على الأسئلة التالية: ما هي الخدمة التي ستقوم بها المنظمة؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون؟ كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتسهم في تحقيق أغراضها (الذويب، 2015، ص43).

3- التخطيط على المستوى الوظيفي: هو عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة، وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية

الوظيفية، كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية (مساعدة، 2013، ص92).

عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ليس بالعملية السهلة فهو يحتاج لتوفر جملة من الشروط لتخطي عقبات نجاحه، وهذه الشروط هي (جاد الرب، 2016، ص101):

1- توفر الفكر الاستراتيجي: حيث يشير الفكر الاستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الاستراتيجي بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكن قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظراً للتغير السريع في البيئة، وهنا تأتي أهمية متابعة البيئة عن قرب بصورة مستمرة لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغير.

2. مقاومة التغير، فالإنسان بطبيعته يكره التغير ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغير.

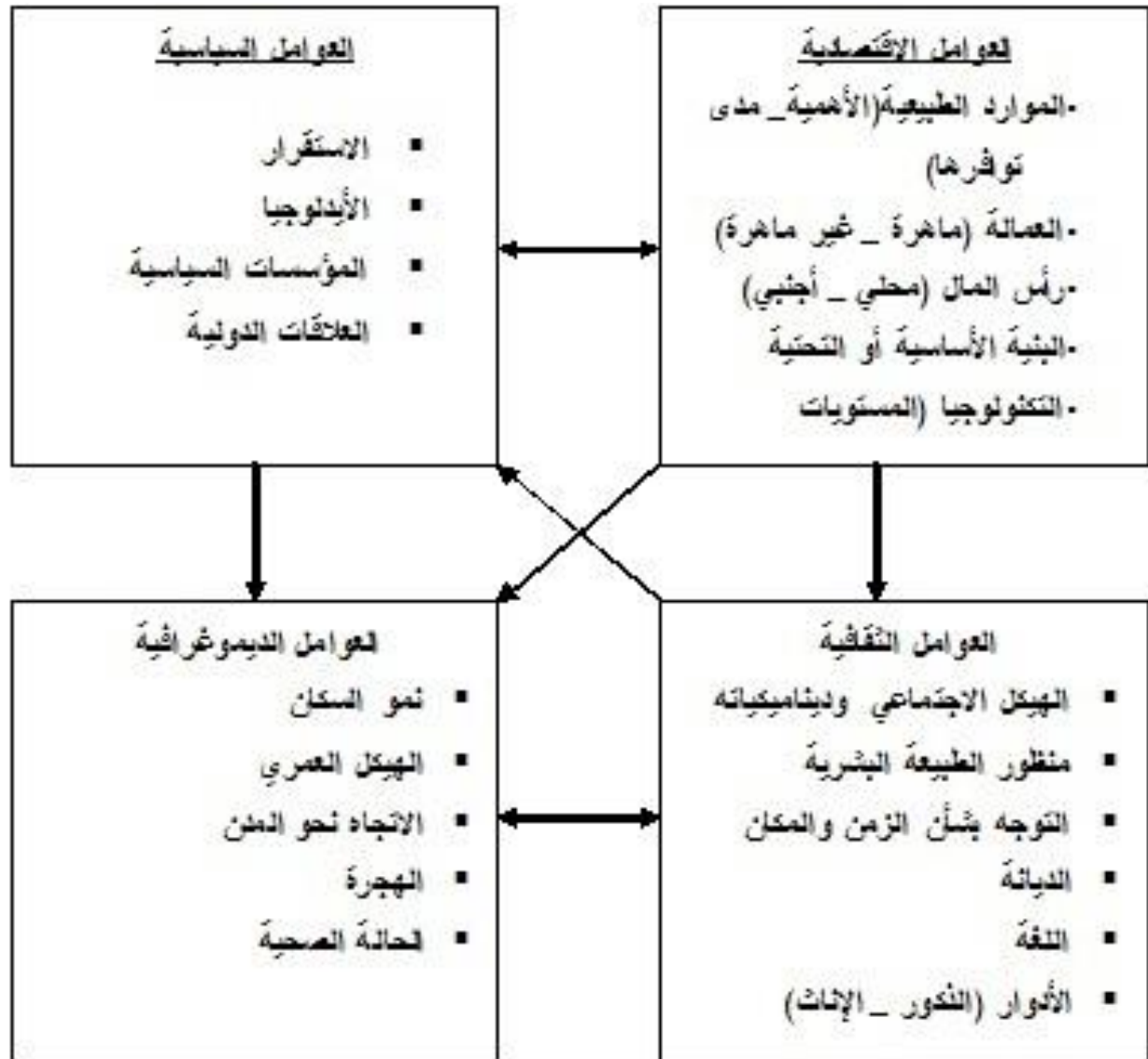
3. وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، وهذا يعود إلى نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح، ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.

4. وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

5. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

6. الوقت والتكلفة يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفعال، فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات.
7. الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على المستويات كافة.
8. عدم توفر نظام معلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توفر فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى إلى الفهم أو القبول. (علي، 2023).

الشكل رقم (5) عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي



دور الإدارة الناجحة في تعزيز قرارات الشركات من خلال التخطيط الاستراتيجي

تعمل الإدارة الناجحة على تعزيز قرارات الشركات من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث تنطلق من رؤية واضحة وشاملة تحدد المسار العام للمؤسسة وتوجه أنشطتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة. تستند هذه العملية إلى التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ما يساعد في فهم التحديات والفرص المتاحة، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة واستشراف مستقبلي.

وتركّز الإدارة على دراسة الموارد المتاحة داخل الشركة، سواء كانت بشرية أو مالية أو تكنولوجية، وتعمل على توجيهها بطريقة تحقق أقصى استفادة ممكنة. فبدلاً من اتخاذ قرارات عشوائية أو متسارعة، تعتمد على معايير علمية لتوزيع الموارد بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر. وتولي اهتماماً خاصاً برأس المال البشري، فتعمل على تطوير المهارات والقدرات القيادية داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات بأسلوب مبتكر وفعال.

وتعتمد الإدارة الناجحة على أدوات تحليلية متقدمة، مثل تحليل السيناريوهات والنماذج التنبؤية، لتوقع المتغيرات الاقتصادية والسوقية التي قد تؤثر على مسار العمل. فبدلاً من انتظار التحديات لتظهر، تتبنى نهجاً استباقياً يتيح لها تصميم استراتيجيات قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. كما تراقب الإدارة المؤشرات المالية وغير المالية بشكل مستمر، فتقوم بتحليل العوائد، وقياس الأداء، والتأكد من أن الاستراتيجيات المتبعة تحقق النتائج المرجوة.

وتعزز الإدارة الناجحة ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية، مما يساهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحقيق التميز في السوق.

فهي تدرك أن الشركات التي تتبنى التفكير الابتكاري وتتيح بيئة داعمة للإبداع هي التي تستطيع الحفاظ على ريادتها ومواكبة التحولات المستمرة في الأسواق. ولذلك، تعمل على بناء نظام إداري يسمح بتدفق الأفكار الجديدة، ويشجع على اتخاذ المخاطر المحسوبة التي قد تثمر عن فرص غير متوقعة.

وتعمل الإدارة أيضاً على تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، بحيث تستند القرارات إلى بيانات دقيقة ورؤية استراتيجية واضحة. فهي تضع آليات فعالة لجمع وتحليل المعلومات، مما يساعد في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات، ويضمن أن كل خطوة يتم اتخاذها تكون مدروسة بعناية.

كما تحرص على دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة في عمليات صنع القرار، مما يعزز من دقة التوقعات ويدعم تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

ولا تتوقف الإدارة الناجحة عند وضع الخطط فقط، بل تتابع تنفيذها وتقيم أدائها بانتظام، فتقوم بتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة لضمان مواكبة التغيرات المستمرة في السوق. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة يتم وضعها في بداية العام، بل هو عملية ديناميكية تتطلب المراجعة المستمرة والتكيف مع المستجدات. كما تدرك الإدارة أهمية بناء شراكات استراتيجية داخل وخارج المؤسسة، فتسعى إلى إقامة تحالفات تتيح لها الوصول إلى أسواق جديدة وتعزيز قدراتها التنافسية

وبالتالي تؤدي الإدارة الناجحة دوراً محورياً في تعزيز قرارات الشركات من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعّال، إذ لا تقتصر مهمتها على وضع الأهداف، بل تتجاوز ذلك إلى خلق بيئة تنظيمية متكاملة تدعم النمو والتطور المستدام. فمن خلال استخدام الموارد بحكمة، وتحليل البيانات بدقة، وتعزيز ثقافة الابتكار، ومراقبة الأداء باستمرار، تستطيع الشركات تحقيق نجاح طويل الأمد والبقاء في صدارة المنافسة. (علي، 2023).

ثانياً: التطوير الإداري :

للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها تعريف التطوير بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".

ومنها ما ذكره الصيرفي بأنه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الإدارية".

كذلك ذكر آخر بأن التطوير الإداري هو إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري. الصيرفي محمد. (2010).

المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري :

إن المفاهيم التطويرية الإدارية التقليدية لها العديد من السمات المميزة ،وهي كالتالي:

١- التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكل للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي.

٢- يرجع سبب هذا المسلك التطويري إلى هيمنة رجال القانون في الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية على دراسة وتدريب الإدارة حيث نتج عن ذلك تأكيد أهمية الجوانب القانونية الرسمية في الجهاز الإداري.

من أسباب المنطلق الرسمي في التطوير الإداري هو التأكيد على سلطة الدولة الرسمية وأجهزتها الحكومية المختلفة حيث أدى هذا إلى إسباغ حالة من القدسية على الهيكل التنظيمي الرسمي. أيضا يرجع التأكيد على الجوانب الرسمية للأجهزة الإدارية إلى محدودية أو انعدام الدراسات النفسية أو السلوكية.

3- النظر إلى الجهاز الإداري ككيان فني مجرد وقائم بذاته.

فالجهاز الإداري طبقا لهذه السمة كيان قائم بذاته يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية بحيث يمكن النظر إليه ومعاملته بمعزل عن المؤثرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وترجع أسباب تبني هذا الاتجاه إلى النظرة الفوقية التي يتمسك بها الجهاز الإداري فهو يؤثر البيئة التي يعمل فيها ولا يتأثر بها.

٤- النظر إلى الإنسان كآلة وباعتباره قابلا للتقوّل في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.

فالإنسان العامل داخل الجهاز الإداري يمكن أن يطالب بأي وقت بتغيير سلوكه طبقا لما يعتمد رسميا في الجهاز الإداري وبغض النظر عن مشاعر ودوافع ذلك الإنسان وإمكانياته ورغباته الشخصية ، أما أسباب تبني هذا المسلك فهو بالإضافة إلى هيمنة النزعة غير الديمقراطية وبروز دور الدولة وأجهزتها الحكومية فإن الإنسان يعامل كجندي في إدارة عسكرية عليه طاعة وتنفيذ الأوامر الرسمية ولا يفترض أي دور لرأي ومشاعر ودوافع هذا الإنسان . أيضا من أسباب تبني هذا المسلك هيمنة الفكر الاقتصادي والمادي والكلاسيكي وتأثيره على آراء المطورين الإداريين بصدد (الكفاءة على أساس أنها منحصرة بالجانب المادي فقط. أيضا ضعف الدراسات النفسية والاجتماعية كان له أثر بارز في تأكيد وبلورة هذا المسلك . الغالبي طاهر محسن،(2006).

5 - اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية.

ويرجع تبني ذلك الاتجاه على استئثار القادة الإداريين التقليديين بهذه الإجراءات لأنفسهم لاعتبارهم العمل التطويري من أعمال القيادة الإدارية والتي يؤدي إسنادها إلى جهات أخرى أو مشاركة أفراد آخرين فيها إلى انتقاص المركز القيادي.

بناء على ما سبق يلاحظ أن المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري أكدت على الجانب الرسمي وأهملت الجوانب غير الرسمية ، كذلك إهمالها للاختلافات بين طبيعة وأهداف وبيئات الأجهزة الإدارية المتنوعة فهي بالتالي لا تتسم بالعموم والشمولية لكل الأحوال والأزمان ، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة للتطوير الإداري.

المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري :

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت العديد من اتجاهات التغيير والتي أدت إلى إضعاف السمات التقليدية للتطوير الإداري وبالتالي أدت إلى بروز السمات الحديثة المعاصرة ومن تلك السمات:

1. تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثير على العلاقات بين القادة الإداريين والعاملين داخل الأجهزة الإدارية أيضا كان له تأثير على العلاقات بين الأجهزة والجمهور ، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري اوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة وبالتالي انحسرت فكرة الإنسان الآلة التي يتعامل من خلالها القائد الإداري التقليدي وأيضا انحسرت فكرة انفراد القائد الإداري واستئثاره بالعمل التطويري الإداري كذلك أثرت الأفكار الديمقراطية على علاقة الجهاز الإداري بالجمهور حيث لم يعد الجهاز الإداري هو الناهي والموجه والمؤثر بالنسبة للجمهور بل أصبح أداة لتنفيذ مصالح الجمهور ، ومن نتائج هذا التحول دخول الجوانب اللارسمية والمؤثرات البيئية الخارجية في حسابات المطور الإداري. بن حبتور عبد العزيز صالح. (2007)

2. الزيادات السكانية المستمرة، وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور ، مما أدى إلى زيادة وتنوع طلبات الجمهور العامة، بحيث أصبحت الكثير من الحالات صعبة التحقيق من قبل القطاع الخاص وحده، وبالتالي زاد اعتماد الجمهور على الأجهزة الحكومية مما أدى إلى زيادة تشعبات واختصاصات الأجهزة، كل ذلك نتج عنه قصور القيادة الإدارية التقليدية في القيام بالجهود التطويرية ، ومن نتائج هذا التحول انحسار مسلك فردية العمل التطويري الإداري.

3. زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري، وذلك يرجع للتقدم العلمي والتكنولوجي والذي أثر على طبيعة وأسلوب النظرة إلى المشكلة الإدارية، مما أدى إلى إضعاف الأسلوب المكتبي وتأكيد الأسلوب الميداني في التطوير الإداري.

4. التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى إلى تغير النظرة السابقة إلى الإنسان، حيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري، أيضا ظهور نظرية النظم في علم الاجتماع أدى إلى النظر إلى النظام الإداري باعتباره متكون من أنظمة متفاعلة فيما بينها وكنظام متفاعل مع الأنظمة في البيئة التي يعمل فيها، وبالتالي هو ليس كيان فني منعزل عن البيئة. بناء على التحولات المذكورة ينبغي التأكيد على أن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت مكملية لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية فالتأكيد على الجوانب اللارسمية في التطوير الإداري المعاصر لم ينف التأكيد على الجوانب الهيكلية والقانونية الرسمية في التطوير الإداري، كما أن التأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية لم ينف أهمية المؤثرات البيئية الداخلية في العملية التطويرية.

أهداف التطوير الإداري للشركات :

انه من الأهمية عرض أهداف التطوير الإداري للشركات، وهي كالتالي:

١ - تطوير الموارد البشرية من مديريين و إداريين و مستخدمي وفنيين.

٢ - تطوير الأعمال والأشغال.

3- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.

٤ - فحص الهياكل التنظيمية وتنظيم العمل والعلاقات المتداخلة.

٥- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.

٦ - تطور الأنظمة والقوانين والتعليمات.

٧- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.

8- تطوير وسائل الاتصال

9- تطوير الإرشاد في العمل.

١٠ - تطوير الأهداف الإدارية.

١١ - تطوير الأساليب الإشرافية.

١٢ - تنمية القيم والمهارات والقدرات.

١٣ - تطوير العلاقات الإنسانية.

١٤ - تطوير التخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.

دواعي التطوير الإداري للشركات:

إن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف الدولة على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري، منها:

١ - تضخم الجهاز الإداري

إن تعدد وظائف الدولة وما صاحبه من تقدم هائل ونمو صناعي سريع، أدى ذلك إلى تشكيل عبء ثقل على الجهاز الحكومي، وبالتالي تسعى الدول على اختلاف مواقعها من درجة التطور إلى إيجاد وسائل كفيلة برفع مستوى أداء إدارتها حتى يمكن أن تكون في وضع يمكنها من مواجهة الحاجات الجديدة.

٢ - عدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي

إن عدم الرضا سواء كان من قبل القيادات العليا السياسية أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم أم من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري يمكن أن يحمل معنيين، هما: عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كماً، عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري نوعاً. بمعنى يمكن أن يكون أداء الجهاز الإداري منخفض من الناحية الكمية أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت قصير أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها مما يجعل فعالية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة. أما من الناحية النوعية فالمقصود هو سوء الخدمة التي تؤدي حيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد الإداري.

والمعيار الذي يقارن به أداء الجهاز الإداري في الدول النامية يأتي من اتجاهين، هما: الاتجاه الأول: وجود نموذج إدارة متقدم لدى الدول التي سبقت في التطور في جانب التنظيم والإدارة وما يتسم به الجهاز الإداري من كفاءة عالية وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف. الاتجاه الثاني: اتجاه لدى مفكري الإدارة في الدول النامية مؤداه أن الأهداف المطلوب من الجهاز الإداري تحقيقها أكثر من قدراته، لذلك ينشأ الشعور بعدم الرضا عن أداء الجهاز.

3 - الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية:

أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدوافع الهامة للتطوير فمثلا عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات مثلا فإن ذلك يتطلب جهودا كبيرة ومخططة لتلك العملية لأنه إذا لم تنتبه الإدارة لأثر هذه التطورات وما تتطلبه من تطوير للجوانب الأخرى ومنها الجانب البشري فإنه قد تحدث مشاكل إدارية غير متوقعة.

4 - ضعف القيادات في الإدارة العليا

ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف العليا في الدول النامية لا تتوافر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني والنفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة. لذلك فإن سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات .

5 - المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية:

حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وازدادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي يحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية وهذه أهم الأمور التي تتصدر دعوات التطوير الإداري.

6- الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية:

حيث كان لهذه الحروب آثار سلبية على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، وبالتالي قامت الدول بتغيير واستحداث أساليب جديدة ، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالبا ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب تغيرا وتبدلا في الهياكل والأنظمة والإجراءات وهو ما يسمى بالإصلاح والتطوير الإداري.

7- تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية :

حيث لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية تتناسب متطلبات البيئة ، والأهداف التنموية الحديثة حيث لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية تتناسب متطلبات البيئة ، والأهداف التنموية الحديثة ، وهذا ما يدفع الدول النامية على إعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري القائم لكي يتلاءم مع الوضع الحالي.

8- زيادة التأكيد على العقلانية في المجال الإداري:

إن انتشار وتقدم العقلانية في الإدارة والتزايد المستمر في السلع والخدمات والتناقص الحاصل بين الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة كل هذا يتطلب التفكير بعقلانية في كيفية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وبالتالي يظهر التطوير الإداري كأسلوب علمي يفني بهذا الغرض. في حين ترى الباحثة أن التطوير أصبح ضرورة لا بد من التعامل معه حتى ولو لم تكن هناك مشكلة معينة ، فلا داعي لحدوث مشكلة لكي تقوم المنظمة بالتطوير ، وعلى سبيل المثال قد تلاحظ المنظمة أداء المنظمات الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها وإجراءاتها للوصول إلى مستويات أفضل في الأداء.

مسئولية التطوير الإداري للشركات:

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير. ردينة عثمان يوسف (2006)

مقومات التطوير الإداري للشركات :

يرى بعض المهتمين بالتطوير الإداري أمثال امش" ارورا أن هناك عدة مقومات تساعد على تحديد اتجاه وأسلوب ودرجة التطوير تتمثل في العوامل التالية، منها:

1. النمط الوظيفي للنظام نفسه.

٢. الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة. نمط تفاعل القيادات السياسية مع التغيرات التي تحدث في النظام. ٤. التطور في الأنظمة الاجتماعية الأخرى على المستوى المحلي والدولي. ه نوعية المشاكل التي تواجه النظام.

ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً للآتي:

1. توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري.

ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة سياسية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير... التخطيط السليم للتطوير الإداري وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية. ارتباط التطوير الإداري بالبيئة.

إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة. ٤. الاستمرارية في عملية التطوير الإداري. بمعنى لابد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً. الشمولية في عملية التطوير الإداري:

بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية.

معوقات التطوير الإداري للشركات:

هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري، منها:

- تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير .
- السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين.
- الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
- تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير .

- خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.
- أيضا ترى الباحثة أن هناك العديد من المعوقات الأخرى، منها:
نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين ، مقاومة العاملين للتغيير في حالة عدم مشاركتهم وأخذ آرائهم، عدم التدرج في تطبيق التطوير .
- الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري :
- إن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض ، هذه الأنشطة الإدارية، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية.

الفصل الثالث

إجراءات منهجية البحث

المقدمة

المنهجية وطرق البحث

أدوات الدراسة



أعتمد الباحث على مصدر الاساسي وهو الدراسات السابقة والابحاث باستخدام المراجع التي تتماشى مع البحث وأهداف البحث.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على اعداد وتوزيع قوائم الاستقصاء لتجميع البيانات، وتم إعداد قائمة الاستقصاء ولقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تضمنت عبارات يتعين على المشارك الإجابة عليها باستخدام مقياس ليكرث الخماسي الأوزان . وسيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال برنامج spss

درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

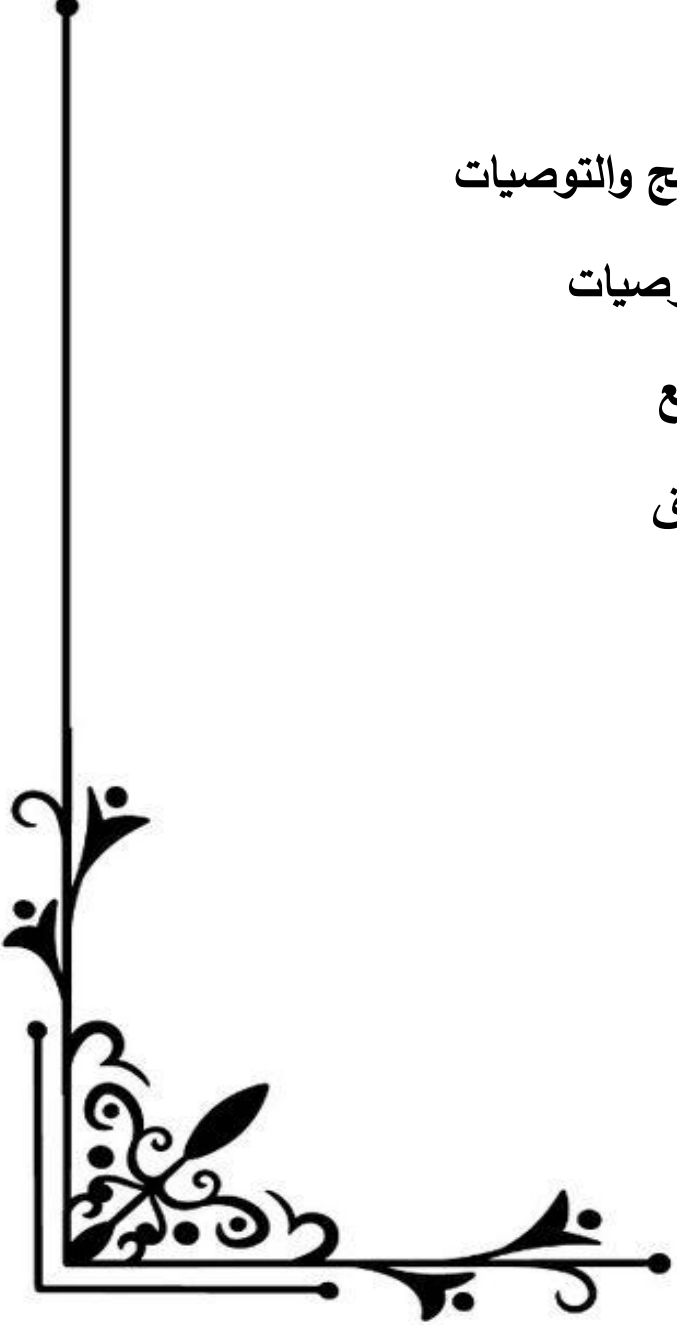
تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية من العاملين في عدد من شركات القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية مكونة من 50 موظف وستشمل شركات سابك و ارامكو

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

المراجع

الملاحق



الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة

جدول يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة النتائج:

1- المؤهل

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
متوسطة	5	8%
ثانوية	15	22.73%
دبلوم	25	37.88%
بكالوريوس	10	15.15%
ماجستير	8	12.12%
دكتوراة	3	4.55%
الإجمالي	66	100.00%

2-الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
موظف عادي	10	17%
موظف اداري	35	58.33%
مشرف اداري	4	6.67%
رؤساء اقسام	6	10.00%
مشرف عام	3	5.00%
مدير الفرع	1	1.67%
المدير العام	1	1.67%
الإجمالي	60	100.00%

3-جدول يوضح سنوات الخبرة للموظفين

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
بدون خبرة	5	8%
من سنة الى 5 سنوات	20	33.33%
من 5سنوات الى 10 سنوات	7	11.67%
من 10 سنة الى 15 سنة	13	21.67%
من 15 سنة الى 20 سنة	7	11.67%
أكثر من 20 سنة	8	13.33%
الإجمالي	60	100.00%

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة ، تم توكيد الأسئلة ، وإدخال إجاباتها على الحاسب بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي The Statistical Package For the Social (SPSS) ، وقد إعتد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Tests والأساليب التحليلية في إستخراج وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

اعتمد الباحث على مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية بالإضافة إلى مجموعة من الاختبارات التحليلية الملائمة لهدف الدراسة في اختبار فروض الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة هي:

❖ اختبار ألفا كرونباخ (alpha Cronbach): وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى استقصاءات الدراسة، وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية: ويتمثل في المتوسط او الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويهدف الباحث من الاعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات مفردات عينة البحث، وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ الاختبارات التحليلية : ويتمثل في اختبار t-test لعينتين مستقلتين (Two Independent Samples)، لقياس معنوية الفروق بين عینتی الدراسة لكل من الأكاديميين والمهنيين .

❖ وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات متساوية (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجة كبيرة، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، وقد تم استخدام مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت:

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات الى غير موافق على الإطلاق	1.69-1
تميل الإجابات الى غير موافق	2.69-1.7
تميل الإجابات الى موافق الى حد ما	3.49-2.7
تميل الإجابات الى موافق	4.29-3.5
تميل الإجابات الى موافق جداً	5-4.3

اختبار صدق اداة الدراسة

يقصد بالثبات درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة التي تقيس متغير ما، ويعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا عند إعادة استخدام أداة القياس تحت نفس الظروف في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، ولبيان مدى ثبات قائمة الاستبيان، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان، لبحث مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة، ويقصد باختبار الصدق الاختبار الذي يقيس ما أعد لقياسه، حيث يرتبط صدق الاختبار بأكمله بصدق كل سؤال فيه ، وقد تم حساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان المتعلقة بفروض البحث، سواء على مستوى كل مجموعة من الأسئلة المستخدمة في القائمة أو على مستوى القائمة ككل، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي. وقد ظهرت النتائج كما يلي:

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل الفا كرونباخ

الفقرات	الثبات	المصدقية
1	0.88746	0.9356
2	0.8542	0.9329
3	0.8637	0.9342
4	0.8531	0.9258

0.9364	0.8673	توفر الإدارة الناجحة بيئة تنظيمية تدعم الابتكار وتطوير استراتيجيات فعالة.	5
0.9375	0.8744	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر وتحسين الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.	6
0.9293	0.8758	تؤدي المشاركة الفعالة للموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية.	7
0.9359	0.8760	اجمالي الثبات والصدق للعينة الإجمالية	

المصدر : مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق : أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد بلغ (0.8760) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.9359).

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

الإحصاء الوصفي

التحليل الإحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	تساهم الإدارة الناجحة في تعزيز دقة وفعالية القرارات الاستراتيجية للشركة.	4.0455	0.51472	20.12

23.34	0.52837	4.0893	يؤثر التخطيط الاستراتيجي الفعال بشكل إيجابي على تحقيق أهداف الشركة طويلة المدى.	2.
26.56	0.54202	4.1331	تعتمد الشركات الناجحة على خطط استراتيجية واضحة لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.	3.
29.78	0.55567	4.1769	يساعد التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية للشركة.	4.
33	0.56932	4.2207	توفر الإدارة الناجحة بيئة تنظيمية تدعم الابتكار وتطوير استراتيجيات فعالة.	5.
36.22	0.58297	4.2645	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر وتحسين الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.	6.
39.44	0.59662	4.3083	تؤدي المشاركة الفعالة للموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية.	7.
31.41	1.0782	3.4325	المتوسط العام	

المصدر : مخرجات تشغيل برنامج spss

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. أظهرت الدراسة أن وجود إدارة فعالة يعزز من جودة القرارات الاستراتيجية، حيث توفر رؤية واضحة وأسساً سليمة لاتخاذ القرارات.
2. تبين أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى تحسين أداء الشركات من خلال وضع أهداف واضحة واستراتيجيات مرنة تواكب التغيرات في بيئة الأعمال.
3. أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي الفعال تحقق أداءً تنظيمياً وإنتاجية أعلى مقارنة بتلك التي تقتصر على التخطيط الاستراتيجي المنهجي.
4. أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركات على التكيف مع المتغيرات السوقية وتقليل المخاطر، مما يعزز قدرتها على المنافسة في السوق.
5. خلصت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات ويزيد من التزامهم التنظيمي.
6. أكدت الدراسة أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية ضمن التخطيط الاستراتيجي ينعكس إيجاباً على نمو الشركات واستدامتها.

ثانياً: التوصيات

1. توصي الدراسة الشركات بضرورة تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات الإدارية لضمان اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة.
2. من المهم تطوير مهارات القادة الإداريين من خلال برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.
3. ضرورة إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في رفع مستوى التزامهم وتحسين تنفيذ الخطط.
4. ضرورة تبني الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتسهيل تحليل البيانات واتخاذ قرارات دقيقة.

5. توصي الدراسة بأن تكون الخطط الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية لضمان استمرارية الشركات.
6. يجب على الشركات وضع آليات واضحة لقياس وتقييم نتائج التخطيط الاستراتيجي بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
7. توصي الدراسة بزيادة الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار لضمان استدامة الميزة التنافسية للشركات في السوق.

المراجع:

- ابو حليلة عزيزة (2012) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الجامعة الإسلامية غزة
- أحمد محمد محمود (2012) ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة أداء العاملين في منظمات الأعمال، الهيئة القومية للطرق الجسور
- السهلي، فيحان (2011) متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث رسالة ماجستير الرياض.
- ابن الموفق سهيلة (2015) مقياس الإدارة الاستراتيجية ،جامعة قسنطينة2 الجزائر .
- بلال خلف السكارتة (2010)، التخطيط الاستراتيجي ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، 1431 2010 هـ — ، الاردن 5 ثابت إدريس عبد الرحمن ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
- الجديلي، ريحي (2017) واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.
- جعفر، يونس (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة فراحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، مج 21 ع 1، ص 293-324 16
- حسين، محمد وحמיד أحمد (2019) أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74، العراق.
- الدجني، اياد (2014) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية
- زعيبي راشد (2018) أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور، بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سارة الطيب محمد الطيب (2018)، أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال تطبيق على شركة فرص للتنمية المحدودة،

السويطي شبلي إسماعيل (2019) واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان " إدارة منظمات الأعمال:

شروق المصري (2021)، طرق وأساليب الإدارة الناجحة ، المجلة الالكترونية الشاملة، العدد ٣٥، مدرسة عثمان بن عفان ، محافظة الزرقاء .

عبد القادر حسين (2014) إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي الفعال من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين مؤتمر جامعة الزيتونة، الأردن.

العتيبي عامر نايب (2015) أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

عليوة، السيد (2022) إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.

فلاح حسن عداي الحسين(2019)، الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٩م)، ص ٦.

القطامين، أحمد (2001)، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، عمان، دار مجدلاوي

محمد عبد الله محمد سيد أحمد (2019)، أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الزعيم الأزهري،

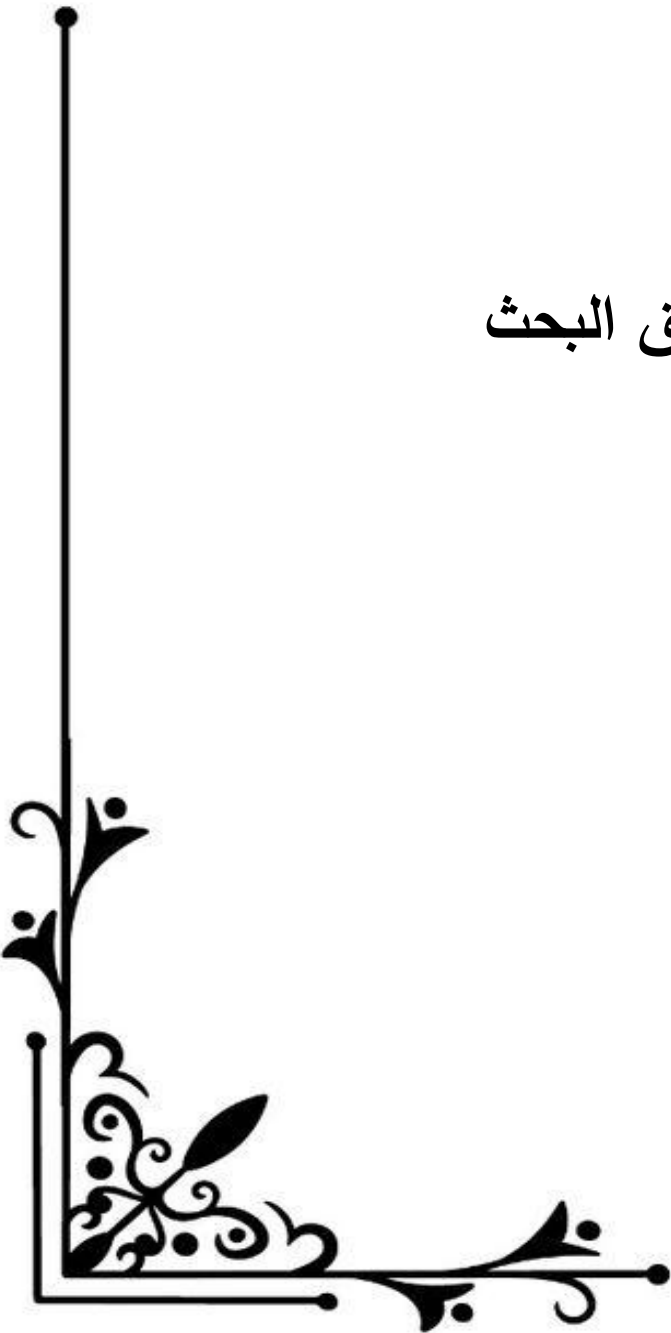
نزار كاظم الركابي(2004)، الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة دار وائل ، عمان ، ..

العبادي ، براهيم ثورية (2015) دور التخطيط الإستراتيجي ف تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بملبنة سيدي خالد تيارت، جامعة ابن خلدون ، كلية العلوم الانسانية، قسم علم الاجتماع

محمد مندورة ، جمال درويش (1994). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ، المملكة العربية السعودية مطابع جامعة الملك سعود، 1994

علي، سوسن محمد، (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية

- الصيرفي محمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الغالبى طاهر محسن، و إدريس وائل محمد.د. (2009). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل . عمان دار وائل للنشر.
- بن حبتور عبد العزيز صالح. (2007). إدارة جديدة في عالم متغير الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار المسيرة، الإصدار 2.
- بنى حمدان، خالد محمد طلال وائل محمد ادريس (2007)، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر دار اليازوزي، عمان.
- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي.(2006) . مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع



ملاحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور الإدارة الناجحة في تعزيز قرارات الشركات من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ".

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهماتكم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا، نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ثانياً: بيانات شخصية

1-المؤهل العلمي: برجاء وضع (√) امام المؤهل العلمي لسيادتكم:

مؤهل جامعي (بكالوريوس)	ماجستير	دكتوراه

2-المركز الوظيفي: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي لسيادتكم:

موظف اداري	مدير قسم	مدير ادارة

3-عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة): : برجاء وضع (√) امام سنوات خبرة سيادتكم:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

ثالثاً: أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

برجاء من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم بشأن كل جملة من الجمل التالية بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب

م	الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تساهم الإدارة الناجحة في تعزيز دقة وفعالية القرارات الاستراتيجية للشركة.					
	يؤثر التخطيط الاستراتيجي الفعال بشكل إيجابي على تحقيق أهداف الشركة طويلة المدى.					
	تعتمد الشركات الناجحة على خطط استراتيجية واضحة لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.					
	يساعد التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية للشركة.					
	توفر الإدارة الناجحة بيئة تنظيمية تدعم الابتكار وتطوير استراتيجيات فعالة.					
	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر وتحسين الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.					
	تؤدي المشاركة الفعالة للموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية.					

Abstract

The research is summarized in the importance of successful management in decision-making many companies face the problem of having many people who face difficulties in building successful management to achieve goals and support strategies and in light of these decisions many departments caused the failure of companies because of either the leader's figures or their lack of proper understanding of how to make successful management in achieving support for the company's decision or either failure in their development of strategic plans that support the company

Through the research, we'll launch questions about how successful management can support corporate decisions and develop appropriate strategies.

The study aims to highlight how management influences the design and implementation of effective strategies that enhance the ability of companies to adapt to changing challenges and meet the needs of stakeholders.

The study also provides an integrated theoretical framework to understand the relationship between successful management strategies.

Midocean university

College of Management

Department of management



The role of successful management in enhancing corporate decisions

Through effective strategic planning

Prepared by:

Ibrahim Rashid Almohaimeed

Supervised by:

Doctor Alfaisal Abdul hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025