

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

إعداد الطالب/

إبراهيم رشيد المحيميد

إشراف/

alfaisal abdelhameed
Alaa Ahmed

العام الدراسي:

2024

الملخص:

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،

الملخص باللغة الإنجليزية:

The research is summarized in the importance of successful management in decision-making and many companies face the problem of having a lot of people who face difficulties in building successful management in order to achieve goals and support strategies and in light of these decisions a lot of departments caused the failure of companies because of either the leaders 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.

محتويات البحث:

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
<u>عنوان الدراسة</u>	1
<u>الملخص الدراسة</u>	2
<u>الفهرس</u>	4
<u>المقدمة الدراسة</u>	5
<u>مشكلة الدراسة</u>	6
<u>أهمية الدراسة</u>	7
<u>أهداف الدراسة</u>	7
<u>أسئلة الدراسة</u>	7
<u>فروض الدراسة</u>	8
<u>الدراسات السابقة</u>	8
<u>الإطار النظري</u>	12
<u>منهجية وطرق الدراسة</u>	23
<u>أدوات الدراسة</u>	23
<u>حدود الدراسة</u>	23
<u>المراجع</u>	24

مقدمة:

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 تسهم 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 قائمًا 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.

يثير 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:

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 .

2. الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال فهم ومعرفة أدوار الإدارة الناجحة في تعزيز قرارات الشركات من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال

أهداف الدراسة:

تحددت 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 تواجهها 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.

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 تتناوله 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، ٢٠١٨ م :

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، ٢٠١٨ م :

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 توافيها 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 ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها 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.

الإطار النظري:

الفصل الأول : تعريف مفهوم الإدارة

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 للإختلاف في المداخل التي تناولت الحديث عن ذلك المفهوم، وفيما يلي سنستعرض أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة

والعملية الإدارية ككل.

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).

مراحل عملية الإدارة: (سيد الهواري، 2002)

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، علما أن التخطيط يعتبر عمل فكري يعتمد على المخطط ومدى كفاءته وخبرته ومهارته.

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 الى فعل حقيقي وتنفيذي على أرض الواقع.

ثالثاً: 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.

رابعاً : 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 الزياي الدافعية نحو بذل المزيد من الجهد والتعامل مع الأفراد والجماعات وأخيرا الإتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

خامساً : 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 و طاقة 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 المسئول 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 المحتمل اتخاذها فصل المسئول، 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.

- 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 العلق، 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.

الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي:

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمنظمات :

مفهوم الاستراتيجية :

تعريف ميتنز 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).

تعرف 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.

أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي 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.
8. 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:

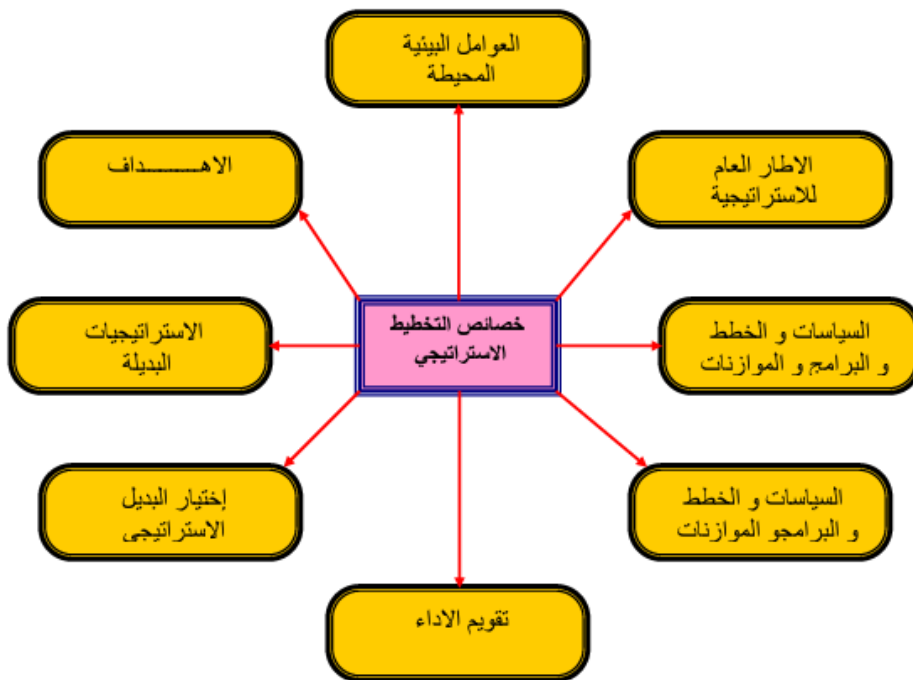
1. تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة و أهدافها .
3. تهديد و توجيه مسار العمل في المنظمة
4. تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو و تقدم المنظمة.
5. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
6. 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 والإمكانيات 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 مزمّنة.
- 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 (01) : خصائص التخطيط الاستراتيجي



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

1- الشمول و التكامل : (العادي، براهمي 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 الأهداف 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. (العادي، براهيمى ثروية، 2015)

مراحل و خطوات التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات : (محمد مندورة، د. جمال درويش،)

و يمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية :

1- الرؤية و التصورات :

هذه المرحلة هي الخطوات الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية و التكتيكية و هذه الرؤية و التصورات هي حصيلا الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هو وضع المؤسسة بعد 05-15 سنة؟.
- ما هي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها و تقدمها المؤسسة؟
- من هم منسوبو المؤسسة ؟ ما هي مؤهلاتهم ؟
- ما هي ميول الموظفين و طبائعهم ؟
- ما هي القيم المشتركة للمؤسسة و منسوبيها ؟
- ما هي نظرة المستفيدين من المؤسسة و المجتمع تجاهها ؟
- ما هو وضع المجتمع خارج المؤسسة ؟

المنهجية وطرق البحث:

أعتمد الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مصادر الدراسة:

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

عينة البحث:

أختار الباحث عينة عشوائية من مجموعة من العاملين في إدارة الشركات من مدراء ومساعد المدراء ومن هم متعلقين بموضوع الدراسة .

وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد العينة عددها 140 شخص وتمثل مجموعة من المجتمع.

أدوات الدراسة :

قام الباحث بإعداد إستبيان مقسم على محورين:

المحور الأول: الإدارة الناجحة وإما في المحور الثاني: يتحدث عن التخطيط الإستراتيجي

نتائج الأداة

بناء على نتائج الدراسة اتضح العديد من الأشخاص في أقسام الإدارية واجهوا صعوبة في ان تجعل إدارة الشركات ناجحة إما قصورا بمعلوماتهم أو قد لا يتناسب مع خبراتهم وشخصياتهم فالمقابل أوجد الباحث في أن هناك العديد من الإدارات الناجحة التي قامت بدورها في إستمرارية نمو الشركة في دعم تحقيق أهدافها.

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

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
- السهي، فيحان (2011) متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث رسالة ماجستير الرياض.
- 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، ريجي (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 وحيد 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

university midocean

College of Management

Department of management



The role of successful management in enhancing corporate decisions

Through effective strategic planning

Prepared by:

Ibrahim Almohaimeed

Supervised by:

alfaisal abdelhameed

Alaa Ahmed

Year:2024