

تاريخ القبول: 2021/12/10

تاريخ الإرسال: 2021/02/11

تاريخ النشر: 2022/04/24

الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

بوشامة آمنة

جامعة الجزائر 02 (الجزائر) aminabouchama06@gmail.com

الملخص:

تواجه المؤسسات بصفة عامة الكثير من التحديات، يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه الإدارة العليا، ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة العمل المتغيرة والمتأثرة بالتطور و المنافسة الشديدة، مما يحتم على إدارة هذه المؤسسات انتهاج أسلوب جديد حتى تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة وكذا تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد ارتكزت المشكلة الأساسية في كيفية ممارسة الإدارة الإستراتيجية داخل هته المؤسسات بشكل صحيح، ومن اجل تطبيق هذا الأسلوب لابد من الفهم الجيد لهذا الأسلوب فيجب علينا أولا معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية كالنخطيط والتفكير والأهداف والرؤية الإستراتيجية وكذا فهم رسالة المؤسسة وسنتطرق أيضا إلى من يقوم بهته العملية وما هي أهم العوامل المؤثرة في هته الإدارة كالبينة الداخلية والخارجية وفلسفة المؤسسة وما هي أهم القوى الدافعة للإدارة والفكر الاستراتيجي و المتمثلة في العميل والبرامج و الإجراءات وبالفهم الجيد لهته العوامل والآليات تؤدي إلى خلق منظور إداري يتم بالمرونة وهذا ما يجعل منه أسلوبا ناجحا وفعال إذا ما طبق بالشكل الصحيح.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الإستراتيجية، المؤسسة، الآليات.

Abstract:

Institution in general face many challenges facing senior management, and the situation becomes more complex in light of changing work environment affected by development and intense competition, which makes it imperative for the management of these institution to adopt a new method in order to be able to keep pace with the changes, taking place as achieve the objectives of the institution , the main question was based on how to properly practice strategic management within these institutions and in order to implement this method a good understanding of this method is necessary we must first know the most important concepts related to strategic management ,such as planning , thinking , goals and strategic vision, as well as understanding the mission of the institution all of these factors and mechanism lead to the creation of an administrative that is done with flexibility makes it a successful method.

Keyword: strategic; management; institution; mechanisms.

مقدمة:

كانت ولا تزال الإدارة هي العنصر الفعال في نجاح المؤسسات والدول فتحقيق النمو والاستقرار مرهون بهما، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها التسيير الفعال الذي يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع الإدارة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحاصلة في عصر العولمة.

وقد فرضت المنافسة على المؤسسة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية التحول نحو التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فرعي للتسيير الإستراتيجي ساهم في نجاح الإستراتيجيات التنافسية فقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات

موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأساسية داخل المنظمة يجعل من الموارد البشرية مصدر التميز التنافسي من خلال المنظور التحليلي الاستراتيجي كالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. فما هي الإدارة الإستراتيجية وكيف تمارس داخل المؤسسة؟.

ذكر كتاب الإدارة الإستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يمكن عرض أهمها فيما يلي:

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات. كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة¹.

إن الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية².

1- تعريف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية:

إن الناظر إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية يلاحظ ورود بعض المفاهيم والمصطلحات ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتحتاج هذه المفاهيم إلى توضيح وبيان حتى يسهل فهمها واستيعابها، وبالتالي يسهل فهم مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وسوف يركز الباحث على بعض المفاهيم الشائعة الاستخدام عند الأكاديميين والممارسين وهي علي النحو التالي:

1-1- الإدارة Management:

الإدارة هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة؛ وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة علي بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة. كما يتطلب الأمر قيام المستويات العليا بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للعاملين في المستويات الأدنى، بكل مجالات أداء المنظمة أو وظائفها وهي: التسويق وإدارة العمليات والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير وهي ما تسمى بوظائف المنظمة³.

وكذلك تعرف الإدارة بأنها: "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة و"الفعالية" وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة"⁴.

إن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، بهدف التوصل إلى نتائج محددة وتم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

1-2- الإستراتيجية Strategy:

"تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos ، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها"⁵.

نعب مصطلح الإستراتيجية من مصدرين رئيسيين هما: الإستراتيجية العسكرية، ونظرية المباريات (Game Theory) باعتبار أنهما يشكلان الأساس

العلمي لمفهوم ومعنى الإستراتيجية. واستخدم لفظ الإستراتيجية منذ قرون طويلة، ويرجع الاستخدام الأصلي لكلمة الإستراتيجية (Strategic) .

1-3- السياسات Policies :

عرفت السياسة بأنها عبارة عن موجّهات لعملية اتخاذ القرار وهي بذلك تعطى إشارات للمديرين فيما يتعلق بما يمكن أو ما لا يمكن اتخاذه من القرارات، والسياسة عادة ما توضع بصورة رسمية ومرتبّة بواسطة الإدارة للمنظمة وذلك بهدف تحسين فعالية المنظمة، وعكس بعض القيم الشخصية للإدارة العليا، والتغلب على بعض الصراعات التي يمكن أن تحدث عند المستويات الدنيا بالمنظمة، وعرفت أيضاً بأنها موجه عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وتكون موجهة للمرؤوسين وهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس إطاراً موحداً للأنواع الأخرى من الخطط وتساعد المدير في تفويض سلطاته إلى معاونيه والاحتفاظ بحق الرقابة على أدائهم⁶.

وكذلك تعرف بأنها مجموعة من العبارات الموجزة والتي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة³. يتضح من التعريفات السابقة ان السياسة هي أحد الآليات المتاحة للإدارة العليا في المنظمة لوضع موجّهات عامة تهتدي بها المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين وفي التصرف اليومي بالنسبة للعاملين في مجال التشغيل، وهي تساعد على تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة.

1-4- الخطة Plan :

يرى (Rue and Holland) كما أورد عمر المقلي ان التخطيط يعني تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة مستقبلية محددة، ماذا يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف. والتخطيط يمثل أحد المهام الإدارية التي

يؤديها جميع المديرين على مختلف مستوياتهم ويساعد في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية⁷:

- أين تقف المنظمة الآن؟
- أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟
- كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد أن تكون؟

السؤال الأول: يتطلب تقييم الوضع الحالي، أما السؤال الثاني: فيسعى إلى التقرير بشأن الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً والسؤال الثالث: يستوجب توضيح الإجراءات اللازم اتخاذها وتحليل الآثار المالية لهذه الإجراءات، وعندما تكتمل الإجابة على هذه الأسئلة تكون الخطة قد تم إعدادها على الوجه السليم؛ والتخطيط يعتبر أساسياً في التعامل مع المستقبل ويعنى بتحديد المدلولات المستقبلية للقرارات الحالية وليس للقرارات التي ستستخدم مستقبلاً، وهناك العديد من المسميات التي وردت في الأدبيات لوصف أنواع الخطط المختلفة كالخطط الطويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، والخطط الكلية والخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية.

2- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية (النظرية) بصفة خاصة فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة⁸.

التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيس وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك⁹.

وكذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي أذن هو¹⁰:

- كشف حجب المستقبل الخاص بالشركة.
- التبصر بلامح الشركة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة

2-1- التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking :

يشير التفكير الاستراتيجي إلي توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلي إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة¹¹.

2-3- الأهداف Objectives :

الأهداف هي "النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباعا لاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية. وتختلف الأهداف عن الغايات Goals بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً. علي سبيل المثال قد تتمثل غاية منظمة ما في تحقيق الريادة السوقية¹².

إذا الغاية تعبر عن النتائج المراد تحقيقها علي مدي زمني طويل نسبيا أطول زمنيا من الأهداف وترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي علي المدى الزمني الطويل ويهتم وبوضعها وتحديد ها اعلي مستوي إداري في المنظمة لأنها تحتاج إلي تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية. تعتبر الأهداف وتحديد ها بصورة معقولة ركناً أساسياً في العملية الإدارية في كافة أشكالها وعلى كافة مستوياتها وذلك لان الأهداف تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وتبنى عليها الإستراتيجيات والسياسات والخطط، كما أن وضوح الأهداف يوفر أساساً قوياً لتطوير المعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة وتحديد الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، حيث أن نجاح المنظمة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين. وعرف الهدف بأنه أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل وبمعنى آخر الهدف ما تريد المنظمة تحقيقه¹³. أيضاً عرف الهدف بأنه: "عبارة عن بيان ما تتوى المنظمة تحقيقه، وعادة تصاغ الأهداف في إطار يحدد مستوى الإنجاز المطلوب في حيز زمني محدد، ويمكن أن توضع الأهداف في شكل كمي، وأن تصاغ بأسلوب مبسط يسهل فهمه لجميع المعنيين وأن تكون قابلة للقياس"¹⁴. ويمكن تصنيف الأهداف إلى أهداف قصيرة المدى (عام واحد أو أقل) وأهداف متوسطة المدى (عام إلى 3 أعوام) وأهداف طويلة المدى (3 أعوام فأكثر) كما أنه يمكن تصنيفها على أساس مدى شمولها واتساع تأثيرها في المنظمة وهي أهداف كلية تطبق على المنظمة ككل. أما الأهداف التي تخص قسماً معيناً بالمنظمة فتعرف بأهداف القسم وتلك التي تطبق على إدارة محددة يطلق عليها أهداف الإدارة. ومن الأهداف الشائعة الاستخدام في المنظمات هدف الربحية (الأرباح الصافية)، هدف النمو، هدف حصة السوق، هدف الكفاءة والفعالية (خفض التكلفة والجهد) ، هدف البقاء (تفادي الإفلاس)، هدف التوسع في السوق، هدف الابتكار والتطوير (القيادة التكنولوجية)،

هدف المساهمة في خدمة المجتمع التوظيف، الزكاة، الضرائب، التبرعات، هدف رفاهية العاملين الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية. وتتمثل أهمية تحديد الأهداف في الآتي¹⁵:

- ✓ تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة.
- ✓ تحديد رسالة المنظمة.
- ✓ التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- ✓ تقييم الأداء حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة.

2-4- غايات المنظمة Goals :

تعرف غايات المنظمة بأنها "تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل. أمثلة: تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة، تحسين معدلات استغلال الموارد، تحسين الجودة، المحافظة على استقرار الأسعار ومعتوليتها، زيادة الإنتاجية، زيادة المبيعات، المحافظة على معدل مرتفع من العائد على حقوق الملاك¹⁶.

2-5- غرض المنظمة Purpose :

الغرض "هو الشيء الذي من أجله وجدت المنشأة لكي تفعله. ومن الضروري أن نعكس الجملة الدالة على الغرض بسرعة وبوضوح كيفية قيام المنشأة بإشباع حاجات المستهلكين. ومن أهم شروط الغرض الجيد: أن يتصف بالعمومية عند صياغته، أن يكون جوهريا وأساسيا، أن يكون مؤثرا وفعالا، أن يتصف بالاستمرارية؛ مثال لغرض احدي شركات الاستشارات الإدارية وهو: مساعدة

الشركات والهيئات والمؤسسات على أن تكون أكثر نجاحاً¹⁷.

3 - الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision:

الرؤية الإستراتيجية هي "طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها؛ والرؤية هي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية¹⁸.

فغالباً ما تحدد المنظمة في رؤيتها أنها تحلم وتتطلع أن تكون صاحبة الريادة في العالم في مجال عملها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء أو الأسواق. في حين أن الرسالة تحدد أن المنظمة تسعى لتحقيق جزء معين من هذا الحلم أو الطموح أي جزء من الرؤية في حدود الإمكانيات المتاحة.

3-1 - رسالة المنظمة Mission:

رسالة المنظمة "هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً. والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة¹⁹.

وتعرف رسالة المنظمة بأنها عبارة عن "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها²⁰.

3-2 - الإستراتيجيون Strategists :

هم هؤلاء الأفراد المسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة، وهم طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الإستراتيجية (Strategic Business Units) ورؤساء الأنشطة الرئيسية وتطلق عليهم عدة مسميات مثل رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد، أو رجل الأعمال. وهم الذين لهم حق اتخاذ القرارات الإستراتيجية²¹. ويرى البعض أن الاستراتيجيين يتحملون ثلاث مسؤوليات أساسية في المنظمات: خلق مجال للتغيير، بناء الالتزام والملكية، والموازنة بين الاستقرار والتجديد²².

وتدفع لهم مرتبات عالية لأنهم يتحملون أخطار فشل إستراتيجياتهم ويتصفون بالندرة النسبية.

3-3- الفرص والتهديدات Opportunities and Threats :

"الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تؤثر إيجاباً عليها، والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة، وتؤثر عليها سلباً وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة."

3-4- نقاط القوة والضعف Strengths and Weaknesses :

نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما إنها تقلل من رضا المتعاملين معه²³.

"تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة كما أن المنظمة تؤثر عليها²⁴.

إن المنظمات تتأثر بالبيئة الخارجية كما أن لها تأثير على البيئة الخارجية ويتضح ذلك جليا عندما تدخل المنظمات في التحالفات والتكتلات الاحتكارية والشبكات.

6-3 - البيئة الداخلية Internal Environment:

تتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز (الحضارة) الثقافة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية²⁵.

7-3 - فلسفة المنظمة Philosophy:

فلسفة المنظمة هي عبارة عن "المعتقدات الأساسية، القيم، الأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة. كما تعبر الفلسفة أيضا عن نوايا المنشأة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي²⁶.

4 القوي الدافعة الإستراتيجية Strategic Thrusts :

هي القضايا الإستراتيجية التي يجب أن تواجهها المنشأة خلال فترة زمنية طويلة الأجل (3-5 سنوات) وذلك حتى يمكنها تحقيق موقعا متميزا ومركزا قويا في الأسواق التي تنافس فيها. ومن أمثلة تلك القضايا: استبعاد أو التخلص من بعض الأنشطة، تخفيض وترشيد التكاليف، زيادة الاستثمارات، تخفيض معدلات الاقتراض، إعادة هيكلة المنشأة، تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين بها²⁷.

4-1 - العميل Customer:

العميل هو المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على الدرجة التي يتم بها إشباع حاجات العملاء من

خلال السلع والخدمات التي تقدمها. وعلى المنظمة أن تحدد في رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالي: لمن تقدم (منتجاتنا) أو خدماتنا أو سلعا ؟".

2-4 - البرامج Programs :

البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنها تعمل علي تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة²⁸.

3-4 - الميزانيات Budgets :

هي ترجمة البرامج إلي قيم نقدية. إنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة. كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز، وثالثة للبحث والتطوير²⁹.

5-4 - الإجراءات Procédures :

يشار إليها بالإجراءات التشغيلية المعيارية؛ إنها تصف تفصيليا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لانجاز برنامج المنظمة. علي سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية استيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية؛ وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع³⁰.

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:

* - تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

* - الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى و كذا الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.

* - إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

* - الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

* - النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من سين الكفاءة والفعالية من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.

* - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

* - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

*- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

*- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.

خاتمة:

إن تسيير الاستراتيجي يمثل الاتجاه طويل المدى إذ يتم من خلاله إيجاد الخيارات الأنسب للمؤسسة في تسيير مواردها، ففي ظل ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور مراعي للمتغيرات البيئية، وهذا ما فرض نضام معين خاص بكل مؤسسة وكذا وضع نماذج لتسيير مواردها البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المراجع والإحالات:

- 1- نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام دخيل، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 11
- 2- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية- الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 6.
- 3- احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2005، ص 20.

4- علي سلمى، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار المعارف، القاهرة، 1972، ص14.

⁵- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص22.

6- كاضم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دائر وائل لنشر، عمان، 2004، ص 45.

- محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 11. 7

8- عمر احمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، مطابع العملة، الخرطوم، 2002، ص28.

9- ريم محمد الصالح، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل البيئة المتغيرة، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب لنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 138.

10- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر، ص 23

-احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص37. 11

¹²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية للقرن القادم، دار أم القرى، المنصورة، 1988، ص 45. 12

- ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد المرسى، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص43. 13

- عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص37. 14

- عبد السلام أبو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص 30. 15

16- نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا-تنفيذ مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص45

- نبيل محمد مرسى، المرجع السابق، ص 46. 17

- محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 45. 18

- محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 9. 19

- احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 4. 20
- محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص9. 21
- محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 11. 22
- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية النشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية ،2003، ص18. 23
- محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص10 24
- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص47. 25
- نبيل محمد مرسي، المرجع السابق، ص50. 26
- محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص11. 27
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص32
- مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ، ص32. 29
- مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ، ص32. 30