



مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة

QUEEN ARWA UNIVERSITY JOURNAL



## دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال

د. مطهر السدمي

2020

ISSN: [2226-5759](#)

ISSN Online: [2959-3050](#)

DOI: [10.58963/gausrj.v1i25.101](#)

Website: [qau.edu.ye](#)

# دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال

د. مطهر السدمي

## المقدمة :

إن التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عصر المعرفة والمعلوماتية. وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية، حد بالمؤسسات والمنظمات الى السعي الدائم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بصورة تناسب هذه التحديات، اذا يشكل التحسين المستمر للجودة عنصرا أساسيا ومتغير استراتيجي يؤدي دور في صياغة استراتيجية الأعمال المساهمة في تحسين الجودة، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الأهداف لاي منظمة فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة. وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد للمنظمات الأعمال من تبنى الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغيير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها ان تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها، وان التغيير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الأعمال اعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية، وقد أشار عدد من رواد الجودة مثل ديمنج الي أهمية ربط التحسين المستمر للجودة مع زيادة فاعلية المنظمة ونجاحها والتفوق بأداء اعمالها مما يؤدي الي تحسين الكفاءة والفاعلية، وتحقيق النجاح وفق منظور تحسين الجودة.

### مشكلة الدراسة :

ان سعى المنظمات الاعمال الدائم نحو زيادة الفاعلية يحتاج منها ان تحسن باستمرار في منتجاتها وخدماتها .لتلائم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم. وان هذا التحسن المستمر يحتاج الي تخطيط استراتيجي منبثق من بيئة وثقافة منظميه تتقبل التحسين. ونظرا لأهمية الدور الذي يمكن ان تلعبه الإدارة الاستراتيجية في التأثير على الأداء العام في المنظمات بصورة خاصة. ويعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب العمل وطرق العمل. واستنادا الى ما جاء أعلاه فان الدراسة تسعى الى السؤال الاتي : (ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال).

### أهداف البحث :

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع البحث استطعنا ان نبني رؤية للأهداف

كما يلي :-

- 1 - التعرف على مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على فعالية مستقبل منظمات الاعمال.
- 2 - معرفة أهمية الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال.
- 3 - تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمات الاعمال في معرفة الاتجاهات التي ستسلكها في المستقبل.
- 4 - تكوين نظام معرفي لدى منظمات الاعمال في أهمية التفكير المستقبلي.

### أهمية البحث :

- 1 - تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية ومنظمات الاعمال واللدان يعدان من الموضوعات المهمة في حياة منظمات الاعمال وتتبع أهمية الدراسة كذلك ما يمكن ان تستفيد عنة من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون في تلك المنظمات ويؤدي الى تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة العاملين ودعم خبراتهم وقدراتهم.
- 2 - معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال
- 3 - أهمية الإدارة الاستراتيجية في مساعدة منظمات الاعمال على مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية.
- 4 - قلة المواضيع التي ربطت منظمات الاعمال بالإدارة الاستراتيجية.

## أولاً: الدراسات العربية :

- دراسة (الغزالي،2000) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. وتهدف هذه الدراسة إلى :

1 - مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقتها بدرجة الممارسة

2 - معرفة مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديثاً.

3 - معرفة مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية من المستويات المختلفة.

4 - اتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة.

أهم النتائج:

1 - أن (7.3%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

2 - لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام، تلبية لجنة التخطيط.

3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته.

- دراسة العمر،(2000) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن، 2000.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الأردن على تطوير خدمات مصرفية جديدة.

أهم النتائج:

هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة وهي التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التسويق، والتوجه الاستراتيجي نحو العملاء والتوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا، وبين المتغير التابع لهذه الدراسة وهو تطوير خدمات مصرفية جديدة، ويتكون من مراحل عدة ابتداء من دراسة السوق وتحليله، وانتهاء بالمرحلة التجارية، وإعداد الخدمة الجديدة للطرح في السوق.

- دراسة نويران (2001) بعنوان: متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأدائها المؤسسي وتقييم العلاقة بين توفير هذه المتطلبات، وأداء هذه الشركات وأثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على هذه العلاقة. أهم النتائج:

1 - توفر الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية متطلبات الجدارة الاستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، إلا أنها تتفاوت في مدى توفير هذه المتطلبات، إذ إن التخطيط للإدارة الاستراتيجية كان الأكثر توفرًا يليه التقييم ثم التنفيذ.

2 - وجود علاقة طردية بين توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية مجتمعة وبين الأداء المؤسسي المقاس بكل من العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA) في حين أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية منفردة وبين الأداء المؤسسي مما يدل على ترابط عملية الإدارة الاستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم.

3 - عدم وجود اختلاف في تأثير توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي ناجم عن كل من الحجم، وسنة التأسيس، أما الصناعة فإن التأثير لا يختلف إذا ما قيس بـ (ROM) ولكنه يختلف إذا ما قيس بـ (MVA).

4 - يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس على العلاقة القائمة بين التخطيط والأداء المؤسسي المقاس بـ (MVA) بينما لا يؤثران إذا ما قيس بـ (ROA) أما على الصناعة فإنه لا يؤثر على العلاقة بين التخطيط والأداء المؤسسي.

5 - لا يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على العلاقة القائمة بين كل من التنفيذ والتقييم وبين الأداء المؤسسي.

- دراسة أبوزيد (2003) بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين،

مدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمة ومنظمات القطاع الخاص (123) من خلال دليل سوق عمان المالي لعام 2003م. أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديراً في القطاع العام، و(50) مديراً من القطاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين (48.05%) من المجتمع.

أهم النتائج:

- 1 - هنالك تدن في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا.
- 2 - هنالك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا.
- 3 - يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 4 - أن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 5 - من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.
- 6 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز، والامتيازات، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين.
- 7 - توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

- دراسة عثمان (2003) بعنوان: أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية (دراسة ميدانية من منظور المديرين)  
هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، وتعرف أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، وكذلك تعرف طبيعة العوامل الاستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة، تعرف طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة

التنافسية لها من جهة أخرى.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (14) شركة لصناعة الأدوية وجميع هذه الشركات منتمية للاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية أما عينة الدراسة فقد كانت من مدراء الإدارة العليا في ذلك الشركات. أهم النتائج:

1 - تعاني شركات إنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر، مما ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير المنتجات الدوائية الجديدة وابتكارها، مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

2 - إن تطبق بنود اتفاقية (تريبس) في الأردن عام (2005) يشكل خطراً حقيقياً على بقاء شركات الأدوية المحلية إن لم تعد النظر في سياستها التصنيعية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية.

3 - تبين أن أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الأدوية المحلية هي الجودة، والمرونة، والزم، إذ يبلغ المتوسط الحسابي لها (3.59، 3.12، 3.02) على التوالي وتقع ضمن الموافقة العالية، وكان أعلاها النسبة التي حصل عليها عامل الجودة 84، بينما حصل عامل السعر على موافقة متوسطة وهو أقل عامل استراتيجي استخداماً من وجهة نظر المديرين.

4 - تبين أن أهم الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق استراتيجية خفض التكاليف، وتقعان ضمن الموافقة العالية، إذ حصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على أعلى مستوى حسابي.

5 - أما بخصوص العلاقة بعوامل الاستراتيجية المستخدمة من قبل شركات الإنتاج المحلية والميزة التنافسية لها فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 =  $\alpha$ ) بين جمع تلك العوامل والميزة التنافسية.

6 - وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 =  $\alpha$ ) بين جمع الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

## ثانياً الدراسات الأجنبية :

- دراسة ليدرر وسيثي (1998) (Lederer & Sethi) بعنوان (سبع خطوط إرشادية لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية : Seven Guidelines for Strategic System Planning Information)

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الخطوط العريضة لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية، حيث اعتمدت على عينة مكونة من (105) أشخاص خبراء في تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في قطاعات النقل، السياحة، السفر، الخدمات المالية، وصناعة الطيران. وقد قام الباحثان بعد ذلك بتحديد سبع خطوات إرشادية لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية تمثلت في الآتي:

- 1 - تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية : يعرف على أن العملية التي تحدد محفظة تطبيقات معتمدة على الحاسوب لتخدم المنظمة بشكل أفضل، وتتألف هذه العملية من اختيار تطبيقات مألوفة تغطي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتأمين الميزة التنافسية، لذا لا بد للمنظمات من أن تجعل تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي للأعمال، لربط نتائج استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات باستراتيجية الأعمال.
- 2 - تأكيد على أن المنظمة تعمل على تجديد الخطة بعد الموافقة المبدئية عليها.
- 3 - أهمية التنفيذ: يؤكد ممارسو تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية أهمية التنفيذ لذلك لا بد من إعداد خطة للانتقال إلى التطبيقات الجديدة، بتطوير خطة تجنب طاقة المقاومة المحتملة للتغيرات الضرورية والعمل على إيجاد الدعم المؤسسي لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.
- 4 - يجب العمل على أن تكون المدخلات مسؤولة ومحمية من المستويات المختلفة.
- 5 - نشاط خطة سريعة: حيث يؤكد العديد من الممارسين أهمية التخطيط السريع التقريبي أكثر من التخطيط البطيء شديد الدقة كثير التفاصيل، وتحديد نظم المعلومات الإدارية في العمل على تسريع تكثيف الخطة، بالإضافة إلى العمل بسرعة على الموافقة على الأهداف والغايات كفريق.
- 6 - تأكيد قيمة الأعمال في الخطة، من خلال تحديد احتمالات القيمة في الأعمال مما سوف يزيد من إمكانية قبول الخطة وتنفيذها.
- 7 - فهم الإدارة العليا أن ارتباط الأفراد يلعب دوراً مهماً في نجاح تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية :

- دراسة بريدج وبييل (1999) (Bridge & peel) في بريطانيا بعنوان (استخدام الحاسوب والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة)

“Computer Usage and Strategic Planning in the “SME” sector”

استهدفت هذه الدراسة التركيز على السلوك الاستراتيجي، وفحص الأثر الداخلي بين التخطيط الاستراتيجي، واستخدامات الحاسوب، وأنواع تطبيقات الأعمال، ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة في أعمال تلك المنظمات.

ضمت عينة الدراسة مجموعة شركات ROM-FAME CD المكونة من (174) منظمة صغيرة ومتوسطة، (منها 92 منظمة صغيرة، 82 منظمة متوسطة)، عاملة في قطاع إنتاجي، وكان معيار انتقاء المنظمات أن يكون عدد العاملين فيها بين (10-499) عاملاً، وهذا المعيار شائع ومعتمد من الاتحاد الأوروبي.

أهم النتائج:

1 - إن (99.4%) من العينة استخدمت برمجيات جاهزة SOFTWARE، وأن معالجة النصوص WORD PROCESSING هي الأكثر استخداماً في هذه البرمجيات إذ أن:

- 98.9% من المنظمات استخدمت الجداول الإلكترونية SPREADSHEETS
- 97.7% من المنظمات استخدمت الحزم المحاسبية ACCOUNTING PACKAGE
- 95.7% من المنظمات استخدمت قواعد البيانات DATABASE
- 78% من المنظمات استخدمت أنظمة المعلومات الإدارية INTEGRATED MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS (MIS)

2 - 70.2% من المنظمات استخدمت أنظمة المعلومات الإدارية كما أشارت النتائج أن المنظمات المتوسطة الحجم كانت تستخدم حزم برمجيات جاهزة بكثافة أكبر من المنظمات الصغيرة، إذ أشارت إلى أن (67%) من المنظمات الصغيرة استخدمت برمجيات، مقارنة مع (95.2%) للمنظمات المتوسطة، وأن (72%) من المنظمات المتوسطة استخدمت قاعدة معالجة البيانات (WORD PROCESSING) مقارنة مع (59.8%) من المنظمات الصغيرة أما الحزم الإحصائية فقد كان استخدام (11.1)، (9.9%) على التوالي بين المنظمات المتوسطة والصغيرة.

3 - التخطيط الاستراتيجي واستخدام الحاسوب: أشارت الدراسة إلى أن (27.2%) من المنظمات الصغيرة، و(22%) من المنظمات المتوسطة لم تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي، وذكرت بأن (23.9%) من المنظمات الصغيرة، و(22%) من المنظمات المتوسطة تعمل فيها الخطط

## الاستراتيجية دائماً دون تفاصيل.

- دراسة شايمان وهاي لاند (2000) (Chapman & Hyland) بمدينة سدني في أستراليا بعنوان:  
(الاستراتيجية والتحسينات المستمرة في المصانع الصغيرة والمتوسطة الأسترالية:

Strategy and Continuous Improvement in Small-to-Medium Australian  
Manufactures)

استهدفت هذه الدراسة فحص بعض طرق تطوير الاستراتيجية الصناعية، وتحليل كيف ربطت  
الصناعات الصغيرة والمتوسطة عمليات تطورها واستراتيجياتها لرصد العلاقة بين التحسينات  
المستمرة والاستراتيجية.

تناولت الدراسة خمس منظمات صناعية بأسلوب دراسة الحالة case study تمثل الصناعات  
الصغيرة، والمتوسطة في أستراليا يتفاوت عند عمالها من (215-30) عاملاً، وبحيث يكون لدى الشركة  
القدرة على ربط التحسينات المستمرة مع كل مستويات إستراتيجية المنظمة.  
أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى تعريف ثلاث طرق تنظيمية للاستراتيجية، تم وصفها كالتالي:

- 1 - التطوير الاستراتيجي غير المقيد: حيث تكون الأهداف قليلة وتركز على المدى القصير، وتعمل  
على تقليل التكلفة، وتطوير النوعية، ويهتم المديرون هنا بالتكلفة والنوعية، والزمن القياسي لنقل  
المنتج، ويعطونها أهمية أكبر، كما تكون أنظمة القياس في هذه المنظمات محدودة.
- 2 - الاستراتيجية مقيدة نسبياً بالمراقبة والهيكل التنظيمي: تعتمد هذه المنظمات على استراتيجية  
تقوم من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة أهمية التخطيط الاستراتيجي، وغالباً ما يكون المديرون فيها  
من الإدارة العليا. كما تركز الاستراتيجية فيها على الانتقال إلى النوعية والواقعية، وتكون أنظمة  
القياس فيها موجودة، ولكن التغذية الراجعة لا تحدث، كما يتم توجيه أنشطة التطورات المستمرة  
فيها إلى الإنتاج، إذ غالباً ما تظهر في استراتيجية جداول الأعمال، وتتشابه رؤية المديرين هنا مع  
الحقل السابق، أخذين بعين الاعتبار أن سعر المنتج، ووقت إيصاله هما من العناصر الهامة للعمل.
- 3 - مراقبة الهيكل بقيم محددة، تهتم المنظمات اهتماماً كبيراً باستراتيجية تطوير الموظفين ضمن قيم  
مواجهة، ويميل اتخاذ القرار فيها إلى اللامركزية، كما يوجد فيها وسائل قياس مختلفة، وخطوط  
للتغذية الراجعة، وتمتاز بالسرعة، والمرونة في الاستراتيجيات الهامة فيها.

- دراسة Adam & Foster (2000) بعنوان :

Quality improvement Approach & Performance: Multisite Analysis with a firm  
هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين متغيرات الجودة والجودة الفعلية وتأثير ذلك على الأداء المالي، وكذلك التحقق من وجود اختلاف بتأثير تحسين الجودة السريع مقارنة بالبيئة واستخدمت الدراسة متغيرات بيئة الأعمال الخارجية وبيئة المنظمات الداخلية وتأثيرهما على جودة الأداء المرغوب والأداء الفعلي للجودة، ومن ثم المقارنة بينهما لاكتشافاً إذا ما كان هناك فجوة بين أداء الجودة الفعلي والمرغوب ولعلاج فجوة الأداء ثم تطبيق طرق تحسين الجودة ومن ثم دراسة تأثير تلك الطرق على الأداء المالي.

صمم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة لتحسين الجودة منها مثلاً دراسة (1991) Benson et al، تضمنت متغيرات الدراسة 19 عنصراً مستقلاً لتحسين الجودة حسب مقياس ليكرت ذي 7 نقاط، وتضمن مقياساً لجودة الأداء من خلال (الكلف الكلية للجودة وكلف المراقبة، وكلف الإعادة، وكلف التألف، وكلف التدريب وكلف التطوير) وتضمن مقياس الأداء المالي ( صافي الأرباح للسنة الماضية، والعائد على الأصول للسنة الماضية، ومعدل الأرباح للسنوات الثلاث) وحدد مقياس أداء عاماً من خلال استخراج معدل غياب العاملين السنوي.

ولقياس تحسين الجودة تم استخدام طريق ضبط الجودة، وتمكين الأفراد، والتصميم والمواءمة، ومعلومات الجودة الخارجية، والمكافآت، وطريق رسمي للجودة. أظهرت نتائج الدراسة أن تحسين الجودة يتحقق باتباع توجه عمليات وضبط جودة طريق للتحسين يساعد على تأكيد على تصميم المنتج، ومدى الملاءمة مع المواصفات لتحسين الأداء المالي. دلت نتائج الدراسة على عدم وجود اختلاف بين مشاريع تحسين الجودة السريع والبطيء بغض النظر عن أسلوب تحسين الجودة المستخدم، وأن تحسين الجودة يحسن الأداء المالي ويحسن الجودة الفعلية للشركة.

وتم الاستفادة من هذه الدراسة التي تعرف طرق تحسين الجودة التي ستوظف الباحثة متغيراتها في دراستها.

- دراسة Adam et al (2001) جاءت تحت عنوان :

Quality improvement Practices and the Effect on Manufacturing Firm Performance: Evidence from Mexico and the USA

هدفت الدراسة إلى تعرف طرق تحسين الجودة، وفحص مدى ارتباط الطرق مع الأداء الفعلي لجودة المنتج أو الأداء المالي. كذلك فحص درجة الاختلاف بين الشركات في المكسيك والشركات في الولايات المتحدة بناءً على أسلوب تحسين الجودة في كلا الدولتين وقد استعانت الدراسة بـ345 شركة تستخدم تحسين الجودة، أما متغيرات الدراسة فقد حددت بـ(7) مقاييس للجودة، و(4) مقاييس للأداء المالي، ومقياس واحد للأداء التشغيلي، تحددت مقاييس الجودة بكل من القيادة التنفيذية العليا، واندماج الموظفين، وتخطيط الجودة، والتركيز على المستهلكين، ومعرفة الجودة وقضايا التصميم والمكافآت.

أما عينة الدراسة فقد تضمنت 187 شركة من الولايات المتحدة و 158 شركة من المكسيك، وقد استخدم الباحث المقياس المعد من قبل (Benson et al (1991) لدراسة أثر تطبيقات تحسين الجودة على أداء الشركات، تلخصت نتائج الدراسة باختلاف تأثير طرق تحسين الجودة على جودة المنتج الفعلي وكذلك اختلاف التأثير على الأداء المالي في كلا الدولتين.

## المبحث الأول

### التخطيط الاستراتيجي

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة في المعارف الإنسانية وما ترتب عليها من تبني ثقافة التغير المستمر في أساليب أداء الأعمال، لمواجهة الطموحات المتنامية للأطراف ذات العلاقة بأداء الأعمال بأعلى درجات الجودة الشاملة ومعاييرها، وصولاً لمخرجات متميزة الأمر الذي يستوجب ضرورة التحليل والتطوير المستمر، وإعادة هندسة نظم الأعمال القائمة ونماذجها، إضافة للتنمية المستمرة للموارد البشرية، لمواجهة عمليات التحسين والتطوير والتكيف مع متطلباتها (الهيبي، 2000م، ص17)

ويعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعريف أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الانترنت، إذ إن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل اطرافه بلا ريب (الغزالي، 2000، ص69)

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

من المعروف أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل؟، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً. أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التنبؤ بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي هو: التنبؤ بملامح المنظمة في المستقبل وتصور توجهات ومسار المنظومة ومسارها فيه، ورؤية رسالة المنظمة مستقبلاً، وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة (Wheelen, 2000) والتخطيط الاستراتيجي هو نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط الأهداف طويلة المدى وتشكيلها واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد عرف (الحملاوي) 1991 للتخطيط الاستراتيجي على أنه: (اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة

الذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات) في حين عرفه (القظامين) 1996 على أنه: (عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة).

يعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزاياها النسبية، وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية، والخارجية، والبيئية للمنظمة. (السالم، 2000، ص 47).

وعرفه الخطيب، (2003، ص 23) أنه عملية مستمرة لصنع قرارات وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة، ومن جهة أخرى فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك والحالة التنافسية، والبيئية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن المنظمات في الوقت نفسه، ويحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية، فاستراتيجية أي منظمة تصقل سياسة المنظمة وتوظف جميع الأبعاد لخلق استراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الهيبي، 2000، ص 39)

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تحقق المنظمات التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها استراتيجيا العديد من المزايا والمنافع، وفيما يلي عرض لأهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الاستراتيجي:

1- يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضوح الرؤية المستقبلية، ذلك أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً، والتنبؤ بمجريات الأحوال، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ويضمن بالتالي نمو المنظمة وبقائها.

2- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل. حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف بيئتها ومتغيراتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية، أو اقتصادية أو تكنولوجية، أو ثقافية ويمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثار المخاطر البيئية.

- 3 - يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي، وتحريها الدقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي، إذ يقوي التخطيط الاستراتيجي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
- 4 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة تمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف (المغربي، 1999م، ص38-37)

### خصائص التخطيط الاستراتيجي :

تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها، كما أنها تعتمد البيانات كما أنه معني بالمستقبل : فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية، ويمكن القول أنه وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين.

فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل، كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب. ويعد تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، بمثابة مهارة استراتيجية يمكن تعلمها وتأكيدتها بالممارسة.

فالعقل الاستراتيجي يتوكل مع التغيير، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجح لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير. وهو عملية مستمرة وعائدة، فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها، ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب

أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ ذلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر، (1993، Higgins & Vinzs).

### المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

#### 1- مرحلة التفكير الإستراتيجي:

وهي المرحلة التي تقوم بها الإدارة العليا الفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية، وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال (سمردي، 2000، ص50)

#### 2- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:

وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. (Mintzberg & Quinn, P.23, 1996)

#### 3- مرحلة تصميم الخطة الإستراتيجية:

وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية، وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والتفصيلية وسياساتها، (أشكناني، 2008م، ص37)

وتعد الاستراتيجية نتاجاً لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة وتؤكد التعريفات التقليدية للاستراتيجية أن الاستراتيجية المنظمة هي نتاج عملية التخطيط الرشيد، وتشمل العناصر الرئيسية في عملة الإدارة الاستراتيجية تحديد دراسة المنظمة وأهدافها الرئيسية وتحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، فضلاً عن تبني هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة، (شارلز هلو جرونز، 2009م).

## مزايا التخطيط الاستراتيجي:

تحقق الشركان التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية..

وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على الشركات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي:

### 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث مستقبلاً، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، ونمو المنظمة وبقائها، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور من نجاح تطبيقها، ونمو المنظمة وبقائها، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها، واهتماماتها لهذه الأمور. أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي. وهكذا يمكن القول إن المنظمات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها، حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها، ومبيعاتها، وأرباحها بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها للاهتمام والعناية ببناء وصيانة الاستراتيجية المناسبة لها وصيانتها.

### 2 - التفاعل البيئي على المدى البعيد:

لا تستطيع الشركات التأثير في ظروف بيئتها ومتغيراتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناءً على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

### 3 - تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية:

أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

#### 4 - تدعيم المركز التنافسي :

إن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد الشركات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

#### 5 - القدرة على إحداث التغيير:

إذ تعتمد إدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ناقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير، والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع الاستراتيجية وصياغتها يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدياً ومعوفاً.

#### 6 - تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة :

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه الشركة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، إن هذه المزايا الناجمة عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تدفع الشركات إلى إمكانية تحقيق العوائد، وتخصيص الموارد لإنتاجية عالية مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها، ولعل التطابق الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي بين أهداف الشركة وبين غايتها يحقق أفضل ميرة للشركة، ذلك أنه لا يعقل أن تعمل الشركات مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها (المغربي، 1999م، ص37).

#### معوقات التخطيط الاستراتيجي :

لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً، فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

- 1 - عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب للأسباب التالية :
  - اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
  - اعتقاد المدير بأنها ليس مسؤوليته
  - اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2 - البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ للأسباب التالية :
  - تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية، إلخ).

- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3 - مشكلات التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئاً في ذهن المدير وذل للأسباب التالية :
  - مشكلات وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
  - مشكلات جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدر الأهمية الفكرة.
  - وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
- 4 - ضعف الموارد المتاحة مثل :
  - ضعف الموارد المتاحة وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
  - صعوبة الحصول على مواد أولية ونقص في القدرات الإدارية.
  - التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :
  - تستغرق المناقشات حول رسالة الشركة وأهدافها وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
  - الحاجة لكم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة. (العارف، 2010).

### أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المؤسسات المستقلة :

من خلال التعرف على أبعاد التخطيط في المؤسسات المستقلة فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح مطلباً ملحاً كأحد العناصر اللازمة لزيادة فاعلية إنتاجية المؤسسات، نظراً للمزايا والخصائص التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات. إن الاستراتيجيات بصفة عامة تراعي النظرة الشاملة لجميع المواقف واتجاهاتها، ومن ثم وضع ما يناسب هذه المواقف من أهداف ووسائل فعالة لتحقيقها كما أن الانسجام والتكامل في نشاط تكنولوجيا المعلومات يعد ضرورة لتحقيق أهداف هذه الشركات. والتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات وصولاً للأهداف الموضوعية، ولعل الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المستقلة تتضاعف، ذلك أن الاستراتيجية السليمة تضاعف كفاءة استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، بقصد دعم الوحدات المنفذة علاوة على دعم القوة المعنوية، إن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة هامة للمؤسسات المستقلة، وتسهم في تحقيق أهدافها، (أندرية، 1981م، ص14).

ويعد التخطيط الاستراتيجي السليم إطاراً إيجابياً للعمل، يسهم في دعم أعمال الإدارة لتحقيق الصالح العام من خلال نظرة شمولية وعامة لجميع الظروف والتغيرات المستقبلية لذا فإن الخطط الاستراتيجية الناجحة والسليمة تؤدي دائماً إلى تحقيق الصالح العام للشركات، والتخطيط

الاستراتيجي يتعامل مع ظروف متباينة وفقاً للمتغيرات السريعة، ومدى انتشار الظواهر السلبية المؤثرة على استقرار هذه الشركات، وكذلك طبيعة بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، ويتطلب التخطيط.

## الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة ينظر إلى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر، تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية مفهوماً، وأهميتها، مهامها، لأن منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال.

### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

استخدمت الاستراتيجية الاستخدام الأول في المجالات العسكرية وفنون الحرب ومن ثم انتقلت بعد تطور المجتمعات إلى أن تستخدم في مجالات متعددة ومنها إدارة الأعمال. أن تطبيق الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951م عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وتعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي Strategia والتي تعني (فن الحرب)، نشأ وتطور ودخل في مجال الأعمال وهو يشير دائماً إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل ويوضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية، وسبق مفهوم الاستراتيجية مفهوم الإدارة الاستراتيجية التي تعني طريقة في التفكير واسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية، فهي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

### ثانياً أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجراءها التغييرات والتعديلات على خططها

واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة، وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال:

- 1 - ان الإدارة الاستراتيجية تعد احد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- 2 - تشجيع الأفراد على العمل بتفاعلية واشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأتهم لأي عمل يقومون به.
- 3 - تخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بأن المنظمة تعمل، ولماذا تعمل، فهم غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وابداعهم عندما يدركون بانهم يساهمون في تحقيق رسالة واهداف واستراتيجيات المنظمة.
- 4 - ان منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات، الربحية، الانتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية. والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من أجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الإدارة الاستراتيجية.
- 5 - تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- 6 - تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً.
- 7 - تهتم بالأسبقيات، واستثمار الفرص.
- 8 - توفر وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية.
- 9 - تشجع على التفكير المستقبلي.
- 10 - تشجع على المواقف المرغوب بها باتجاه التغيير.
- 11 - تعطي درجة من النظام والرسمية لإدارة الأعمال وتوفر أطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات.
- 12 - تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الافراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول.
- 12 - تجعل الإدارة الاستراتيجية المنظمات بأن تكون أكثر مؤثرة مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها

وصياغتها لمستقبلها، فهي تدع المنظمة تؤثر (بدلاً من أن تكون متأثرة) في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به.

### ثالثاً: مهام الإدارة الاستراتيجية :

أن من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي:

- 1 - وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الآن وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.
- 2 - المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة.
- 3 - تطوير وتنفيذ مداخل لإنجاز جدول أعمال من أجل التغيير الاستراتيجي.
- 4 - تطوير إعادة النظر وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها.
- 5 - تفجر التقانة للتعريف بالفرص من أجل الإبداع.
- 6 - تهيئة الإدارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج.

## المبحث الثالث منظمات الأعمال

تتسابق دول عالم اليوم في تعظيم مواردها عن طريق الكفاية الانتاجية والتنظيمية من خلال إدارة منظماتها بطرائق إدارية رشيدة. وأصبحت إدارة العنصر البشري والموارد المتاحة من أهم ما يميز الدول المتقدمة عن غيرها.

أن اعتماد الدول على الكفايات الإدارية والفنية يقود إلى زيادة وتحسين المستوى المعاشي والاجتماعي للسكان في دول العالم دون تمييز. ويلاحظ التزايد المستمر في اعداد واحجام منظمات الأعمال، وهذه المنظمات لا تخص مجال واحد فقط من المجالات بل أنها تغطي مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والرياضية... الخ. وهناك المنظمات الحكومية، المنظمات الخاصة، المنظمات التعاونية، المنظمات المساهمة، المنظمات الدولية والمنظمات ذات العمل الخيري أو الإنساني.

وقد زاد الاهتمام بمنظمات الأعمال بحيث نمت وتزايدت واصبحت على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية وهذه تعتمد على ما تملكه المنظمة من إدارة يتوقف عليها نجاح أو فشل تلك المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه سيتناول هذا المحور مفهوم منظمات الأعمال، أبعادها، مستقبلها.

### أولاً: مفهوم منظمات الأعمال:

يمكن أن تكون منظمات الأعمال مؤسسات ناجحة، ويمكن أن تكون أقل نجاحاً أو تكون منشآت صغيرة مثل Supermarket محلي أو محل لتصليح السيارات، أو حتى عملية واحدة يقوم بها شخص واحد مثل الغسيل الجاف في مكان صغير، جميع هذه الأعمال هي منظمات توفر سلع وخدمات، وهناك منظمات تبحث عن الأرباح، وتحفز المالكين على المخاطرة بنقودهم ووقتهم وتشجيعهم على فتح وتوسيع منظمات أعمالهم، وهناك منظمات أخرى مثل الجامعات، المستشفيات، الوكالات الحكومية والتي تعمل بنفس الطريقة ولكن بصورة لا تبحث عن الربح.

أن منظمات الأعمال تنتج للسلع والخدمات وتقدمها للمستهلكين وتقوم بتشغيل الافراد، فهي تخلق ابداعات جديدة وتوفر مدى واسع من الفرص للأعمال الجديدة التي تخدم المجهزين كما أن

ارباح المنظمة تشجع على زيادة مدخولات الافراد وترفع مستوى عيشة المالكين وأصحاب الأسهم، كما أنها تعمل على تغذية الصناعات والمنشآت الكبيرة بما تحتاج إليه من مستلزمات انتاج، بالإضافة إلى مساهمتها في حل المعضلات الاقتصادية كالبطالة مثلاً وذلك بتوفير فرص الاستخدام.

وقبل البدء بتعريف أو اعطاء مفهوم لمنظمة الأعمال ينبغي إعطاء مفهوم المنظمة والتي تعني مجموعة من الافراد يعملون على تنسيق نشاطاتهم وتحديد مسؤولياتهم، وتكوين علاقات غير رسمية بين هؤلاء الأفراد مما يؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الاهداف المستقبلية، أما مفهوم منظمة الأعمال فيعني بأنها كيان انتاجي أو خدمي، تهتم باستخدام كافة الموارد من أجل تحويلها إلى مخرجات لتلبية متطلبات المجتمع، أو تقديم خدمة، إذ تستطيع المنظمة من تحقيق الارباح من أجل نموها المستقبلي / أو تقوم بتقديم خدمة من أجل الصالح العام.

#### ثانياً : أبعاد منظمات الأعمال :

لمنظمات الأعمال العديد من الأبعاد التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات وهي :

- 1 - الشرعية: ينبغي أن تكون أهداف المنظمات غير مخالفة للأنظمة والقوانين والآداب والأخلاق العامة.
- 2 - نشاط المنظمة: وهو شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع والمتضمنة كافة التفاصيل التي توضح توجه المنظمة.
- 3 - القيادة الإدارية: لكل منظمة مجموعة من الأفراد يمثلون قادة المنظمة من أجل إدارة وتوجيه المنظمة تحقيقاً لأهدافها.
- 4 - النفع العام: أن المنظمة الناجحة تقوم على أساس خدمة الصالح العام بتقديم خدمات مميزة للمجتمع الذي تعمل فيه.
- 5 - علاقات التعاون: أن التعاون سمة من سمات المجتمع المتحضر تقوم على أساسه المنظمات من أجل تطوير المجتمع.
- 6 - الهيكل التنظيمي: يتجدد الهيكل التنظيمي لكل منظمة على ضوء نوع العمل الذي تمارسه المنظمة ونوع المنتج، والخدمة ومن خلاله يتم تحديد المسؤوليات ورسم شبكات الاتصال.
- 7 - الهدف: تمتلك كل منظمة هدف تنظيمي تحدد عن طريقه أما الربح من أجل الاستمرار أو تحقيق هامش من الربح مع التركيز على تقديم الخدمات للمجتمع، وهذا ما يميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات.

### ثالثاً: مستقبل منظمات الأعمال:

من المهم والضروري للمنظمة أن تعرف إلى أين تريد أن تذهب وماذا تريد أن تحقق، تضع الرؤية، الرسالة، وتؤسس نظام قيم للمنظمة من أجل أن تعطى القدرة والقابلية على الإدارة، أن هذه العملية تبدأ بالفريق التنفيذي، حيث تخلق الرؤية المشتركة عندما تتم ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية وخلال جميع المستويات في المنظمة. وهذا سوف يضمن التركيز حول تنفيذ الاستراتيجية، كيف؟ عندما يتم إدراك الموقع الحالي وتعرف القيادة إلى أين تريد أن تأخذ المنظمة، يتم تحليل الفجوة لتحديد ماذا يجب عمله لإدراك المستقبل مستندياً على نتيجة تحليل هذه الفجوة، عندها تتم صياغة الاستراتيجية الرئيسية وتحديد الأهداف بصورة جيدة ويتم تهيئة المنظمة بنجاح لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح وهذه الفقرة هي أساسية للتنفيذ الناجح للمنظمة ولتقييم أداء عمل الإدارة. أن فريق الإدارة التنفيذية يكون مسؤولاً عن خلق البيئة التي تمكن المنظمة من أن تأخذ مكانها بنجاح، وتنفيذ الاستراتيجية يكون من مسؤولية مدراء المستويات الوسطى والمشرفين والمستخدمين، فالإدارة الاستراتيجية تضمن بأن النتائج التي يحصل عليها من التنفيذيين سوف تنقل إلى المستوى الذي يليه في المنظمة ويتوجيه ومساعدة الإدارة العليا، لنقل أهداف الاستراتيجية إلى الجانب العملي والتي هي الإدارية، العملية.

أن المنظمة المستقبل تتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- 1 - القدرة على التغيير وعلى التعلم السريع.
- 2 - الاستخدام الواسع لتقانة التجارة الالكترونية وممارسات أعمال التجارة الالكترونية واستخدام نظام المعلومات، والاعتماد على نظام التجارة الالكترونية لربط الأعمال التجارية مع المجهزين والمستهلكين، واتصالات الانترنت والتعاون مع المجهزين المستهلكين.
- 3 - توافر الجهود بين الأفراد في التخصصات الوظيفية المختلفة وفي المواقع الجغرافية المختلفة لكونها أساسية في خلق منظمة كفوءة وذات قدرات.

## المبحث الرابع

### الإدارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الأعمال

تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وما تقدمه الإدارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال.

فعلى صعيد المنظمة تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أما على صعيد وحدات الأعمال فإن الإدارة الاستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة البيئة الخارجية المحلية وتحديد امكانيات الوحدة والأهداف الاستراتيجية وتخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

أما على المستوى الوظيفي فإن الإدارة الاستراتيجية تتولى وضع خطة استراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج، التسويق الأفراد، المالية، تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

ان الدراسة أو التحليل البيئي يعتبر احد المكونات الهامه لعملية الإدارة الاستراتيجية فمن خلال هذا التحليل تتوافر معلومات وبيانات لها اهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل وكثيرا من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته كما أن التحليل ودراسة البيئة هو أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الاستراتيجيات فمن خلاله تتوافر للمنظمة الكثير من البيانات والمعلومات والاحصاءات التي لها أهمية في عملية التنبؤ بالمستقبل وتبرز أهمية التحليل البيئي للمنظمات من خلال معرفة العوامل التي تؤثر على بيئة المنظمات الداخلية والخارجية واظهار صورة المنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها عن طريق دراسة

وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فالبيئة الخارجية تتكون من المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي توجد خارج المنظمة وتشكل المحيط الذي توجد فيه المنظمة وهذه البيئة تتكون أساساً من بيئة العمل وبيئة المجتمع وتتضمن الأولى العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة الرئيسية كأصحاب الأسهم، الدولة، الموردين، المنافسين، العملاء وغيرهم بينما تتضمن بيئة المجتمع قوى لا تؤثر مباشرة على نشاطات المنظمة في المدى القصير ولكن تستطيع أن تؤثر في قراراتها ذات المدى البعيد كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والقانونية، أما البيئة الداخلية فتتكون من متغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المنظمة وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل فتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنظمة (صلاحيات واتصالات وتدفق للعمل)، وثقافتها (قيم ومعتقدات وموارد المنظمة، الموارد البشرية، المهارات الإدارية، الأصول المالية).

ومن ثم يتم وضع خطط طويلة المدى (للتعامل مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء قوة وضعف المنظمة) تتضمن تحديد رسالة المنظمة والأهداف الممكن تحقيقها وتطور الاستراتيجيات، وعلى ضوء الاستراتيجية الموضوعة تنبثق السياسات كخطط عامة لاتخاذ القرارات ومن ثم يتم تطبيق الاستراتيجية عن طريق وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال وضع البرامج والميزانيات والاجراءات التي سوف تستخدم لتحقيق اهداف استراتيجية المنظمة ويعتبر كل من التقييم والرقابة عملية مراقبة نشاطات المنظمة ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

أن للإدارة الاستراتيجية دوراً بارزاً في استجابتها لإبراز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر الا وهي:

1 - التغيير السريع والكبير الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية وحصل تغير في البيئة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري هذه جميعاً جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية، كما أن التغيير الذي أحدثه التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والتغيرات التي أحدثتها ثورة الاتصالات كل هذا يضع عبء ومسؤولية ذلك على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لاكتساب المزيد من الخبرة والتعلم في إدارة التغيير بطريقة كفاءة وفعالة.

2 - ان زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، وازدادت حدة المنافسة

في الأسواق المحلية والعالمية وظهور منافسين جدد مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفوءة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق.

3 - التطور التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وان عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف عادة تهيء ادارة المنظمات نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.

4 - التحول الى مجتمع المعرفة: أن المعرفة هي اساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة او تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول إلى مستوى عالي من النوعية والابداع التقني، وعلى صانعي الاستراتيجية معرفة كيفية ادارة المعرفة من اجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات باعتبارها عامل حيوي يلعب دور في نجاح أو فشل المنظمة.

5 - تقلبات السوق: تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار اسعار صرف العملات وعدم استقرار اسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجأة. هذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج إلى تغيير في عمليات الإدارة الاستراتيجية أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الادارة او استحداث تكنيك جديد في صياغة الاستراتيجية تكون اكثر قدرة في التعبير عن حاجات المنظمة وظروفها واكثر واقعية في التعامل مع موارد المنظمة وامكانياتها.

6 - ان الإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس افضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة تلعب دوراً في منح المنظمة امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بالإضافة إلى أن للإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية فالى جانب تحليل الانظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما تتضمن هذه المجالات والانظمة من عناصر قوة وضعف تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجي وتقييم الأداء ككل من

خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات:

- 1 - تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في مستقبل منظمات الأعمال من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهدافها لرسالة وأهداف المنظمة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية وتوليها صياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.
- 2 - الإدارة الاستراتيجية لها دوراً في تحقيق الربحية للمنظمات إضافة إلى تحسين المبيعات والانتاجية.
- 3 - الإدارة الاستراتيجية تعمل على زيادة كفاءة وفعالية المنظمات في المستقبل.
- 4 - تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً أيضاً في عملية التفكير المستقبلي لتحسين الأنشطة والعمليات.
- 5 - الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في توازن المنظمات مع البيئة - الداخلية والخارجية
- 6 - تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً على تدريب العاملين على التفكير والتحليل الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

### التوصيات:

- 1 - لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المنظمات بجميع أحجامها ومختلف انظمتها التي تهدف إلى تحقيق الربح او التي لا تهدف، ان تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- 2 - على المؤسسات والمنظمات الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتبني فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها له القدرة على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- 3 - على المؤسسات والمنظمات الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية المتوفرة لديها واستثمارها.
- 4 - يقع على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة السياسية

- والاجتماعية والاقتصادية والتطور التقني لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في ادارة التغيير بطريقة كفاءة وفعالة تستند على مشاركة واعية وواسعة من قبل كل افراد التنظيم.
- 5 - على المؤسسات والمنظمات أن تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل.
- 6 - على المؤسسات والمنظمات اشراك العاملين في صياغة أهداف المؤسسة.
- 7 - على المؤسسات والمنظمات مواكبة التغيرات البيئية وأن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة المعالم وقدرة على التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل.
- 8 - على المؤسسة والمنظمات إعداد دليل ومرجعيه واضحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- 9 - على المؤسسات والمنظمات أن تقوم بمعالجة نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة واستغلال الفرص الموجودة في البيئة.

## المصادر

## أولاً المراجع العربية :

- 1 - أبو زيد، ذياب (2003)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك إربد الأردن.
- 2 - اشكاني، محمد (2008) إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساندة للتخطيط الاستراتيجي، الكويت.
- 3 - البروازي، نزار (2008) تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، الأردن.
- 4 - بظاظو، إبراهيم (2010) تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن مجلة علوم إنسانية العدد 45.
- 5 - بوفر أندريه (1981) مدخل إلى الاستراتيجية ترجمة أكرم دبيري والهيثم الأيوبي، بيروت: الطليعة، لبنان.
- 6 - جمعة فضيل (2005)، فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة الدليل التطبيقي للمديرين وقادة الفرق والأعضاء، اللجنة الوطنية السعودية للجودة، السعودية.
- 7 - الحربي، عبد الكريم ضيف الله (2003) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية، دراسة.
- 8 - الحملاوي محمد رشاد (1991) التخطيط الاستراتيجي . القاهرة مكتبة عين شمس القاهرة، مصر.
- 9 - ابو قحف، عبد السلام (1992)، (اساسيات الإدارة الاستراتيجية)، الدار الجامعية.
- 10 - جودة، محفوظ وآخرون (2004)، منظمات الأعمال / المفاهيم والوظائف، ط1، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع
- 11 - علي، علي حسين وآخرون (1999)، (الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال)، البيئة، الوظائف الاستراتيجية، ط1، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 12 - هيلين وتوماس، هنجر دافيد، (1990)، (الإدارة الاستراتيجية)، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصالح، مراجعة حامد سوادي عطية، كامل السيد عذاب، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

13 - ياسين، سعد غالب، (2002)، (الإدارة الاستراتيجية)، الطبعة العربية، عمان، دار  
البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1- David r. Fred (2005) strategic management) concepts & cases 10/ed, by  
Pearson Education . Inc.
- 2- Griffin. W.Ricky & Ebert J. Ronald (2004) «Business» 7/ED Pearson  
Education prentice Hall, U.S.A.
- 3- Rainer Fewrer et al, (1995) «Strategy development past, Present and future,  
Management Decision, vol 33 No.6.
- 4- Thompson & Strickl (2003) «Strategic Management « Concepts & Cases,  
13/ED, Mc Graw-Hill.
- 5- www.riefings/ business chang / start mang/ htm ، (2005).
- 6- www.consulting/ strategic-Mangement CFM. (2006).
- 7- Adam, et al., (2001) Quality Improvement Practices and Effect on  
Manufacturing firm Performance: Evidence from Mixico and the USA.
- 8- Adam & foster, (2000) Quality Improvement Approach & Performance:  
Multisite Analysis within a Firm.
- 9- Alexander, et al. (2006) Quality Improvement & hospital.
- 10- Bridge and Peel (1999) A study of computer usage and strategic planning in  
the «SMS» sector, International Small Business journal. 17(4)
- 11- Chang, (2005) The Influence of Continuous Improvement & Performance  
Factors in TQM.
- 12- Chapman, Ross, & Hyland, Paul, (2002) «Stategy and continuous.
- 13- Freiesleben (2005) The Economic Effect of Quality Improvement.
- 14- Higgins M.& W. Vincze, (1993) «Strategic Management, and Organization  
Policy, text and cases» 3rd ed. Chicago, Dryden P.

- 15- Improvement in Small to Medium Australian Manufactures Vol.11, Lessue 3.  
ISSN 07957-6061
- 16- Mintzberg, Henry & Quinn, B James (1996) The strategy Process: contexts and Cases, 3rd Edition, Prentice Hall International.
- 17- Wheelen, Thomas L: Hunger, David (2000) Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall.