

الفصل الأول

المقدمة، مفهوم المؤسسات العامة، مفهوم الأداء وقياسه وتقييمه

المبحث الأول: المقدمة

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات العامة

المبحث الثالث : مفهوم الأداء وقياسه وتقييمه

الفصل الأول: المقدمة، مفهوم المؤسسات العامة، مفهوم الأداء وقياسه وتقييمه

المبحث الأول: المقدمة:

تسود عالمنا اليوم العديد من التطورات والتغيرات السريعة المتلاحقة شملت جميع مناحي الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والخدمية، وفى ظل هذه التطورات سادت العالم ثورة إدارية شاملة، ركزت على تطوير المفاهيم الإدارية وتحريك وتفعيل طاقات الأفراد و فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

لم تعد بيئات المؤسسات العامة متغيرة فقط ،بل أصبحت أكثر ترابطاً بحيث تنعكس التغيرات التي تقع فى مكان ما على المجتمع بأكمله بشكل يصعب التنبؤ به، وأحياناً تكون بصورة فوضوية خطيرة. وتقتضى هذه الطبيعة

المتغيرة إستجابة ذات ثلاثة إتجاهات من جانب المؤسسات العامة، والمجتمعات المحلية، ينبغي على المؤسسات: أولاً: أن تفكر بأسلوب إستراتيجي يختلف عما قبل، ثانياً: ينبغي عليها أن تترجم رؤاها إلى إستراتيجيات فعالة تتوافق مع ظروفها المتغيرة، ثالثاً: يجب أن تضع الأسس المنطقية اللازمة لوضع الأرضية الخاصة لتبنى هذه الإستراتيجيات وتنفيذها. لذلك جاءت هذه الدراسة لتقويم الأداء الإداري من المنظور الإستراتيجي، حيث أنها تركزت على تقييم الأداء الإداري بصورة إستراتيجية كلية و شاملة لما لها من إيجابياً تتمثل في التأكد من توافق الأداء الإداري مع متطلبات التفكير والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم توضيح ما إذا كان هنالك إنحرافات أوقصور في الأداء الإداري من الناحية الإستراتيجية، كما أنها تتيح فرصة للمؤسسة للتعرف على أدائها الإداري من الزاوية الإستراتيجية.

مشكلة البحث:

تعاني مؤسسات القطاع العام في الدول النامية عامة والسودان بصفة خاصة من إنتشار ظاهرة البيروقراطية، وتفشي أمراض العقم الإداري، وتعقيد الإجراءات، وعدم تقويم الأداء الإداري بصورة منتظمة من منظور الإدارة الإستراتيجية.

وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف دور الرقابة الإدارية وإنعدام التقييم الدوري في الأجهزة الإدارية بالمؤسسات العامة، مما أدى إلى جمود العمل وضعفه حيث لا توجد خطوات عملية على قيام الإدارات العامة في تلك المؤسسات بأعمال أو أنشطة مبرمجة ومخططة في مجالات الرقابة الإدارية والمتابعة، هذا بالإضافة إلى انعدام الأجهزة المتخصصة في مجال الرقابة الإدارية والمتابعة والتقييم الأمر الذي أدى إلى تعقيد المشكلة في المؤسسات العامة بالبلاد. كذلك نجد الممارسات الخاطئة لبعض الإداريين تعد في حد ذاتها من أهم المعدلات التي تواجه الإدارات في المؤسسات العامة حيث أن تلك المشكلات تلقي بظلال سلبية على الأداء، بدلاً من أن تكون الرقابة الإدارية أداة لتحسين وتفعيل وتطوير وترقية وتجويد الأداء، لذلك فإن هذه الدراسة ترمي إلى تحديد حجم المشكلة وتوضيح الدور المطلوب القيام به من قبل الأجهزة الرقابية القيام لترقية وتطوير العمل الإداري في المؤسسات العامة بالسودان.

أهمية البحث:

تأتي أهمية دراسة (تقويم الأداء الإداري) من أنها تركز على تحليل وقياس وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والبشرية في وقت تواجه فيه المؤسسات العامة موجة هائلة من التحديات، إلى جانب التغيرات السريعة والمتلاحقة في ظل العولمة، وتحرير التجارة والإقتصاد وإندثار الحدود الجغرافية والسياسية، كذلك تظهر أهمية تقويم الأداء مع تطور وسائل الإتصالات وظهور الشبكة العنكبوتية، مما جعل العالم قرية واحدة صغيرة.

مما تقدم يمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط التالية:

1. تعتبر هذه الدراسة أول دراسة في السودان تعمل على تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية علي حد علم الباحث.

2. نظراً لعدم وجود الدراسات المتعلقة بتقويم الأداء الإداري من منظور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة بصورة خاصة، لذلك يعتبر هذا البحث مساهمة متواضعة للجهات التي تهتم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في العمل الإداري.

3. يعتبر هذا البحث مادة جاهزة يستعين بها العاملون في المؤسسات العامة على اختلاف مستوياتهم الإدارية على تفهم وإدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية، وأثرها في تطوير وتجويد الأداء الإداري وتنظيمه.

أهداف البحث: يهدف إلي الآتي:

1. معرفة ما إذا كانت الإدارة الإستراتيجية قد تم تطبيقها بالفعل في المؤسسات موضوع الدراسة وما مدى هذا التطبيق إن وجد.
2. معرفة مدى إدراك العاملين بالمؤسسات العامة لهذا المفهوم.
3. معرفة أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمؤسسات القطاع العام على تطوير وتحسين الأداء للعاملين بها.
4. إظهار جوانب القصور والضعف عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
5. عكس تجربة المؤسسات العامة موضوع هذا الدراسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوضيح مدى إمكانية التطبيق والنتائج المترتبة على التطبيق مما يمثل حافزاً للمؤسسات التي تعمل في المجال الخدمي للإقتداء بها وتجنب ما إعتراها من مشاكل وأخطاء.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: هناك تأثير ملموس للإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات موضوع الدراسة.

الفرضية الثانية: وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح الرسالة وعناصرها وتدني مستوى الأداء الإداري في المؤسسات موضوع الدراسة.

الفرضية الثالثة: التخطيط الإستراتيجي الجيد يؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسات موضوع الدراسة.

الفرضية الرابعة: التنفيذ الدقيق للخطط الإستراتيجية يعكس مدى تطور الأداء الإداري بالمؤسسات موضوع الدراسة.

منهج البحث:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، تمهيداً للوصول إلي وصف علمي دقيق للظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة وتحديد أبعادها.

ومن أهم فوائد المنهج الوصفي ما يلي:¹

1. يقدم حقائق وبيانات دقيقة عن واقع الظاهرة أو الحدث المعين.

¹ محمد عبيدات وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الاردن، 1999م، ص 46، 47.

2. يقدم توضيحاً للعلاقات بين الظواهر المختلفة كالعلاقة بين الأسباب والنتائج والعلاقة بين الجزء والكل.
3. يقدم تفسيرات وتحليلات للظواهر المختلفة من خلال تقديم صورة عن معدل التغير السابق في ظاهرة بما يسمح بالتخطيط لبعض جوانب المستقبل كما في المؤسسات التعليمية والصحية والإسكانية.
4. يشترك مع جميع مناهج البحث العلمي الأخرى في عملية وصف الظاهرة أو المشكلة.

مجتمع الدراسة:

تتطلب طبيعة هذه الدراسة التعرف علي تقويم الأداء الإداري في مؤسسات الخدمات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية في السودان، من خلال عينة مأخوذة من مجموعة مديري الإدارات العامة والوحدات ورؤساء الأقسام والشعب في المؤسسات العامة الموجوده بولاية الخرطوم، وذلك نظراً لكبر حجم هذه المؤسسات العامة موضوع الدراسة وتوجد بها العديد من الادارات والأقسام التي تغطي مجالات الإنتاج (التسويق، التمويل، التخطيط، الشؤون الإدارية، الشؤون الهندسية) ويتولى هذه الوحدات والأقسام والإدارات مديرون لهم خبرات وصلاحيات ومعارف، مما يجعل منهم أهلاً للدراسة.

عينة الدراسة:

إن من متطلبات الاستدلال الإحصائي أن تكون العينة المختارة من مجتمع الدراسة عينة عشوائية، بمعنى أن يتم إختيار العينة بطريقة تضمن عدم وجود تحيز من أي نوع قد يؤثر في إختيارها بحيث يكون لكل وحدة من وحدات المجتمع احتمال متساو للدخول في العينة، كما أن دخول أي وحدة في العينة يكون مستقلاً عن الوحدات الأخرى التي قد تدخل فيها.

مصادر جمع المعلومات: هناك نوعان من المصادر الأولية والثانوية:

المصادر الثانوية:

إن توفر المصادر الثانوية أحد المقاييس الأساسية لصلاحيه البحث ونجاحه، ويتمثل ذلك في حصر المصادر والدراسات والبحوث، وكلما كتب حول موضوع البحث قديماً وحديثاً، الأمر الذي من شأنه أن يجعل الباحث على إلمام تام بكل الدراسات حول موضوعه، والطرق المختلفة التي إنتهجها الباحثون في مناقشة ومعالجة، النتائج التي توصلوا إليها ومن أهم المصادر الثانوية ما يلي :

1. الدوريات العلمية المتخصصة التي تهتم بنشر النتاج العلمي في حقل من حقول المعرفة ويخضع ما ينشر بها لأسلوب التحكيم العلمي.
2. البحوث والرسائل الجامعية الصادرة عن جامعات عرف عنها الإلتزام بالمنهج العلمي الحديث.
3. الكتب العلمية التي يهتم مؤلفوها بذكر المصادر التي إعتمدوا عليها. إذ أصبح من لوازم البحث العلمي تدوين تثبيت المصادر في نهاية الكتاب.

4. الموسوعات العلمية ودوائر المعارف الصادرة عن هيئات علمية رفيعة تلتزم بمقاييس علمية دقيقة للنشر، لأن ما ينشر فيها محررٌ بأقلام نخبة من العلماء المتخصصين، مدوّنٌ في نهاية كل بحث منها قائمة بالمصادر والمراجع.

5. النظم واللوائح والتقارير والإحصائيات الرسمية.

المصادر الأولية:

وتتمثل أهمية المعلومات الأولية في كونها تكشف للباحث حقيقة ما يجري في أرض الواقع من ممارسات وأفعال تتعلق بالظاهرة أو المشكلة التي يسعى الباحث إلى إيجاد حل لها وتتمثل المصادر الأولية للبحث في ذوي التجارب والخبرات والممارسات العملية من العاملين في الإدارات العامة والوحدات والأقسام بالمؤسسات العامة موضوع الدراسة.

أدوات جمع المعلومات:

تم استخدام الإستقصاء لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة ويمكن تعريفها بأنها (عبارة عن مجموعة من الأسئلة يعدها الباحث بعد تحديد المشكلة أو الموضوع و الفروض ويقوم بوضعها بطريقة تسمح للمبحوث بالإجابة المطلوبة وتساعد الباحث على تفريغ البيانات وتحليلها⁽²⁾). حيث تستخدم الدراسة نوع الإستقصاء المقيد، ويراعى فيها الوضوح والدقة والتسلسل في الأسئلة.

3 - حدود البحث:

الحدود المكانية: تقتصر حدود البحث على تقويم الأداء الإداري من منظور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة موضوع الدراسة (الهيئة القومية للكهرباء والهيئة العامة للطيران المدني)

الحدود الزمانية: وهي الفترة التي غطتها هذه الدراسة من (2001م- 2009م).

أساليب التحليل الإحصائي:

تستخدم في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث وفرضياته، وحيث أن أفضل الأساليب في هذه الحالة هو الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) فقد تم إعتماده لتحليل ومعالجة البيانات الواردة من عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة:

توجد بعض الدراسات التي تناولت موضوع تقويم الأداء لكنها لم تتطرق إلى موضوع تقويم الأداء بالمؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية وسوف نستعرض ما هو متاح من هذه الدراسات السابقة على النحو التالي:

1 - دراسة عبد الرحمن الزين النور بعنوان:³

² - أبو القاسم عبد القادر وآخرون، مرجع سابق ذكره ص 114

(تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات). رسالة غير منشورة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في عام 2003.

هدفت هذه الدراسة إلي توضيح مفهوم تقويم الأداء، وتحديد المعايير التي تستخدم في تقويم الأداء بالشركات وتحديد المشاكل ومعرفة الآثار السالبة، (دراسة حالة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة للفترة من 98-2000) التي تترتب على غياب التقويم الدوري والمنتظم لأداء الشركات والإدارات والعاملين ومحاولة الوصول إلي سبيل لمعالجة تلك الآثار وتلافيها مستقبلاً.

وقد خلصت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها ما يلي:

1. أثبتت الدراسة أن حسن إختيار الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأهم في تنفيذ العمل يؤدي إلي تحسين الأداء بالشركات إذا ما توفر لها الرضا عن المخصصات والمكافآت التي تعطى لها.
2. الإهتمام بزيادة رأس مال الشركة حتى تتمكن من تشغيل الموارد المادية والبشرية وإستغلال كل الطاقات للزيادة في شتى المجالات وبالتالي تحسين مستوى الأداء.
3. إتضح بأن هناك علاقة قوية بين توفير الخدمات العامة وإجراءات السلامة ومعينات العمل ووسائل الإتصال ومستوى الأداء.
4. أثبتت الدراسة أن الرقابة الإدارية النظامية لها الأثر الإيجابي في رفع مستويات الأداء والعكس من ذلك فإن ضعف الرقابة يؤدي إلي تدني الأداء.
5. كشفت الدراسة أن تطبيق برنامج الجودة الشاملة في الشركات يكون له الأثر الإيجابي في زيادة أرباح الشركة وبالتالي تحسين الأداء العام لها.

2 - دراسة عايدة عبد الكريم الله جابو بعنوان:⁴

(تقويم تجارب إصلاح الجهاز المصرفي في السودان خلال الفترة " 1992-2000م") رسالة غير منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2005م.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مفهوم الإصلاح المصرفي وأنواع هذا الإصلاح ، بالإضافة إلي إستعراض نماذج الإصلاح المصرفي في بعض الدول وأساليبه، وأيضاً يتناول نشأة وتطور العمل المصرفي في السودان ، وكذلك تجربة بنك السودان في الإصلاح المصرفي. وقد خلصت الدراسة إلي بعض النتائج من أهمها ما يلي:

1. صغر حجم المصارف السودانية وضعف مراكزها المالية مقارنة بالمصارف العالمية.

³ عبدالرحمن الزين النور، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2003م، ص 234، 233، 4.

⁴ -عايدة عبد الكريم الله جابو، تقويم تجارب إصلاح الجهاز المصرفي في السودان خلال الفترة (1992-2000م) بحث غير منشور مقدم من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2005م، ص 145، 144، 3.

2. كبر حجم التمويل المتعثر الذي أصبح يمثل أكبر تهديد للجهاز المصرفي في السودان وسجل نسباً عالية فاقت النسبة المقبولة والمتعارف عليها عالمياً.

3. عجزت العديد من المصارف الإلتزام بتوفير الأوضاع التي وضعها بنك السودان لبرنامج إصلاحي وهيكلي شامل للجهاز المصرفي.

4. ضعف ربحية المصارف حيث تعاني المصارف السودانية من تدني ملحوظ في ربحيتها مما إنعكس ذلك سلباً على ودائع الجمهور وأرباح المساهمين.

5. إشتأثرت صيغة المراجعة بالنصيب الأكبر من التمويل الممنوح وذلك على الرغم من المخالفات والشبهات التي لازمت هذه الصيغة لا سيما في التمويل المتعثر.

3 - دراسة إبراهيم فضل المولى البشير بعنوان:⁵

(تقويم تجربة محفظة البنوك التجارية السودانية لتمويل المؤسسات الزراعية للفترة من 1998-90م) رسالة غير منشورة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات المصرفية تهدف الدراسة إلى:

1. التأكد على أهمية الزراعة ومساهمتها في الإقتصاد القومي.
2. تفعيل دور المصارف كأداة في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية وذلك بتوجيه مواردها نحو القطاعات الهامة والتي تحقق ذلك.
3. الإهتمام بجانب الإستثمار لأنه مهم ورئيسي في المصارف الإسلامية حيث يشكل البديل الشرعي للعمليات الربوية.
4. دراسة حالة جديدة من أنواع الإتفاق والتعاون المصرفي في تمويل التنمية وهي محفظة منفصلة جماعية وهي تمثل حالة تقويم المصلحة العامة للدول في التنمية على المصلحة الخاصة لكل مصرف في الحصول على أرباح.
5. الإهتمام بتمويل القطاع الحيواني لأنه الشق الآخر المكون للقطاع الزراعي.

6. زيادة فعالية المصارف في دعم قطاع الصادرات وذلك بتمويله عن طريق المحفظة تمويلاً جماعياً.

توصلت تلك الدراسة إلى أن هناك عدم إلتزام بالضوابط والأسس التي تقدم بها المحفظة التمويل أو في إستمرارية مساهمات المصارف طول العام للمحفظة وفصل إدارة المحفظة عن إدارة المصارف لأجل تجويد الأداء.

4 - دراسة دخیل الله بن تركي بعنوان:⁶

⁵ - إبراهيم فضل المولى، تقويم تجربة محفظة البنوك التجارية السودانية لتمويل المؤسسات الزراعية، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2000م، ص 271،3.

⁶ - دخیل الله بن تركي، تقوم أداء مراكز التدريب المهني في المملكة العربية السعودية في ضوء مهماتهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المختصين بالتدريب، بحثة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2004م، ص 137،86،9.

- (تقويم أداء مراكز التدريب المهني في المملكة العربية السعودية في ضوء مهماتهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المختصين بالتدريب "الفترة 2002-2003م") رسالة غير منشورة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة 2004م.
- هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء مديري مراكز التدريب المهني في المملكة العربية السعودية والتحقق من أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة أداء مديري مراكز التدريب المهني لمهامهم الإدارية والفنية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة وهل هناك أثر للتفاعلات بين هذه المتغيرات وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:
1. إن أداء مديري مراكز التدريب المهني كان جيداً في أغلب المجالات ولا فوق المتوسط في بعضها.
 2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$) في أداء مديري مراكز التدريب المهني في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات المركز الوظيفية لجميع المجالات مجتمعة والمجالات التالية كل على حده وهذه المجالات هي: مجال التخطيط، مجال الإشراف على توفير المواد التدريبية والمتغيرات الدراسية وتقويمها وتطويرها ومجال متابعة الأبنية والمرافق والأجهزة في المركز ومجال الإشراف على تنظيم الشئون الإدارية ومتابعة تنفيذها مجال الإشراف على الشئون المالية والمحاسبية ومتابعة تنفيذها ومجال تطبيق قواعد وإجراءات الصحة والسلامة العامة في المركز. ومجال تقويم أداء المتدربين والفنيين والإداريين في المركز والتوصية لإختيار المشرفين والفنيين ورؤساء الأقسام ومجال الإشراف على عملية التدريب والتدريس في المركز والعمل على تطويره.
 3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في أداء مديري مراكز التدريب المهني لمهامهم في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المركز الوظيفي في المجالات أو المهمات الآتية: العلاقات الإنسانية والعلاقات مع المجتمع المحلي ومتابعة الخدمات الإرشادية وتدريب العاملين وإتخاذ القرارات تشاركياً وكانت بين مدير المركز وبين المدرب لصالح مديري المراكز أصحاب المتوسطات الحاسبية الأعلى.
- من خلال إستعراض هذه الدراسات السابقة إتضح للباحث هنالك فرق هذه الدراسات وهذه الدراسة التي تناولها الدراس، حيث تمثل الفرق في الآتي:
- تقويم الأداء من منظور الأثر علي كفاءات العمليات بالشركات.
 - تقويم تجارب إصلاح الجهاز المصرفي.
 - تقويم تجربة محفظة البنوك التجارية السودانية لتمويل المؤسسات الزراعية.

- بينما تناول الباحث تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات العامة: أولاً: نشأة وظهور المؤسسات العامة:

توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور المؤسسات العامة والفرق بينها وبين المنظمات الحكومية المصلحية التقليدية ويمكن أن نوجز تلك الأسباب في الآتي:

الحريين العالميتين الأولى والثانية:

إن الدمار والتدهور الذين نتج عن الحرب العالمية الأولى لم يكن من السهل علاج آثارهما الإقتصادية الإجتماعية من خلال جهود الأفراد (الأعمال الخاصة) ومن ثم لم يكن هناك مفر أو مهرب من قيام الدولة بتحمل مسؤولية الآثار الناتجة عن تلك الحروب. وكان ذلك سبباً وراء خروج الدولة الرأسمالية عن دورها التقليدي في ظل مفهوم المذهب الفردي.

ومع إندلاع الحرب العالمية الثانية تأكد المفهوم الأسبق من حيث زيارة درجة التدخل الحكومي في النشاط الإقتصادي والإجتماعي. فالشعور بضرورة تقليل المخاطر التي يتحملها الفرد، وقبولهم تولي الحكومة للوظائف الجديدة ظهر بشكل واسع. فتولت الحكومة مسؤولية الضمان الإجتماعي والرعاية العامة لجميع أفراد المجتمع. ومنذ ذلك الوقت إختلفت النظرية الرأسمالية إختلافاً جذرياً على صورتها الأولى التي قصرت دور الدولة على الناحية الحماية فقط.

الكساد العظيم وبروز نظرية كينز:

لقد كان الكساد العظيم الذي بدأ في أواخر عام 1929م بما تركه من آثار إقتصادية وإجتماعية سلبية سبباً في إعادة النظر في الكثير من فروض النظرية الرأسمالية التقليدية، وقد نبهت هذه الآثار أزهان الحكومات الرأسمالية إلى الإتجاه التطوري للفكر الإقتصادي الذي كان بداه (مينارد كينز) في كتابة النظرية العامة الذي ظهر علم 1656م، والذي شكك في النظام الإقتصادي الرأسمالي التقليدي على تحقيق ما إعتقده أنصاره من قطائف خاصة بالتوظيف الكامل للموارد الإقتصادية والتخلص من الدورات الإقتصادية. وقدم كينز تبريراً عملياً على عدم كفاءة النظام الرأسمالي في تحقيق العمالة الكاملة تلقائياً. وقدم الحجج العلمية للتدخل الحكومي في النشاط الإقتصادي عن طريق الإستثمار العام أو الإنفاق العام، وذلك لتعويض الإنكماش الذي ينتج عن إنفاق القطاع الخاص، ودعا إلى تحكم الدولة في قرارات الإستثمار بما أسماه (مجتمعية الإستثمار) وعموماً فقد كان لأراء كينز

أثراً كبيراً على السياسات الإقتصادية في الدول الرأسمالية، حيث ترتب عليها زيادة في تدخل الدولة المجالات الإقتصادية المختلفة، وبالتالي نمواً أكبر وبعداً أكثر أهمية للمنظمات العامة في تلك الدول⁷.

المؤسسة العامة نمط تنظيمي مستحدث في الجهاز الإداري وهي منظمة أعمال تملكها أو تشترك في ملكيتها الدولة. والمؤسسة العامة بهذا المعنى هي موضع إهتمام دراسات متعددة في معظم دول العالم. لأن كل دولة في دول العالم قد أنشأت أنواعاً منها، ولكن دور هذه المؤسسات في الإقتصاد القومي يختلف من دولة إلى أخرى. وقد كانت المؤسسة العامة في الأصل بديل مؤسسات الأعمال في ميادين محددة كالمرافق والخدمات كالنقل والقوى. إلا أنها إنتشرت في ميادين صناعية ومالية وتجارية وزراعية وخدمات وأصبحت الدولة مدير أعمال في معظم الدول وبدرجات متفاوتة ففي الدول الاشتراكية التي تأخذ بالإقتصاد المخطط تمثل تلك المؤسسات النشاط الرئيسي للأعمال وخلاف الدول الاشتراكية ذات الإقتصاد المخطط فإن مبدأ الإقتصاد المختلط السائد اليوم، يؤدي إلى ظهور هذه المؤسسات العامة، خصوصاً في الدول النامية التي تنتشر فيها هذه المؤسسات إلى حد كبير. وهذا يجعل دراسة المؤسسة العامة، ذات إرتباطات متعددة بالدول النامية، فالمؤسسة العامة هي المنظمة التي تقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية الإقتصادية بالدول النامية فليس ذلك النمط وليد العاطفة الوطنية فحسب، بل هو الوليد الشرعي للتنمية الإقتصادية التي بدونها لا تقضي الدول النامية على الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة. وفي هذا المضمار تقوم المؤسسة العامة بدور رئيسي في تحقيق التنمية الإقتصادية! إن تدخل الدولة تدخلاً مباشراً في الميادين الإقتصادية قد أصبح الآن من الأمور التي لا يوجد إختلاف علمي كبير حولها، وإن كان هنالك إختلاف حول درجة التدخل. ودرجة التدخل تتوقف إلى حد كبير على نوع النظام الإجتماعي القائم ومستوى الأفكار السائدة إلا أن أسباب التدخل يمكن إيجازها في وجود عقبات تعترض النشاط الإقتصادي عموماً أو في بعض الميادين، مما يدفع الدولة إلى التدخل أخذه زمام المبادرة بنفسها. كما أن التدخل قد يكون مقصوداً بمعنى أنه تعبير عن فلسفة عامة للدولة تسعى إلى تحقيقها⁸.

إن تدخل الدولة المباشر في الميادين الإقتصادية، هو ظاهرة طبيعية ومغيرة لظاهرة قائمة بمعنى أن الأصل كان في ترك الميادين الإقتصادية للأعمال الخاصة، والتغيير في الأحداث ويحدث عن طريق إستيلاء الدولة على بعض أو كل النشاط الخاص في تلك الميادين أو في بعض الأحيان عن طريق مبادرة الدولة في تلك الميادين. ومن هنا يُعد تدخل الدولة في تلك الميادين إستكمالاً وإستطراداً في خط التطور والتغير الإجتماعي لما تم بناءه بواسطة النشاط الخاص. ومن هنا كان من المألوف أن تأخذ الدولة عند تدخلها الإقتصادي المباشر بالمفاهيم والتغييرات القائمة في إدارة الأعمال لتنظيم

7 - د. أحمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1984، ص 1، 2.

8 - المرجع السابق، ص 3.

وإدارة تدخلها في الميادين الإقتصادية. وتكون النتيجة منظمات إدارية تختلف عن المصالح الحكومية التقليدية.

وهذه المنظمات الجديدة، ليست مع ذلك مؤسسات أعمال خاصة، فهي منظمات أعمال عامة، بمعنى أنها من الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة للدولة. ويظهر في ذلك ارتباط تلك المنظمات بالمصلحة العامة في مقابل ارتباط مؤسسات الأعمال بالمصلحة الخاصة، أي أن أهداف تلك الوحدات لا تنفصل عن أهداف الجهاز الإداري والوظيفة الاجتماعية التي يحققها. ويجب أن ننبه هنا فوراً إلى أن القول السابق لا يتعارض مع تحقيق تلك الوحدات لأرباح من عملياتها. فكثيراً ما يكون تحقيق الربح من الأهداف التي تسعى تلك الوحدات لها.

ولكن هذا يتم في إطار وفي نطاق الجهاز الإداري وفي نطاق الوظيفة الاجتماعية للجهاز الإداري. وبالمثل لا يعد عدم تحقيق الربح مظهراً تختلف به تلك الوحدات عن مؤسسات الأعمال الخاصة، لأن عدم تحقيق الربح قد يكون هدفاً لتلك الوحدات في نطاق أهداف الجهاز الإداري وفي نطاق الوظيفة الاجتماعية للجهاز الإداري. فتحقيق الربح أو عدم تحقيقه ليس من العوامل الرئيسية في مقارنة تلك الوحدات بمؤسسات الأعمال الخاصة. ولكن المصلحة العامة لا المصلحة الخاصة هي أساس المقارنة. إذ تتحدد لمؤسسة الأعمال مصلحة خاصة في الحصول على أقصى الأرباح دون تعارض مع المصلحة العامة. ويتحدد ذلك بواسطة أصحاب المشروع. أما في المؤسسة العامة فتحدد لها مصلحة عامة بواسطة واضعي السياسة العامة تبعاً للنظام الاجتماعي للمؤسسة العامة ووظيفتها الاجتماعية. ومهما كانت نوعية المصلحة العامة، فالمطلوب تحقيقها وبأقل تكلفة آخذين سنة بعد الأخرى في التقسيم النسبي للإدارة.

ثانياً: المؤسسة العامة:

مفهوم المؤسسة العامة:⁹

ليس هنالك إتفاق بين الباحثين بشأن عدد من المفاهيم والمسائل التي تدور حول مدى شمول مصطلح "المؤسسة العامة" فثمة من يطل على ما تمتلكه الدولة من كيانات ملكية كاملة أو جزئية وهناك من يقصره على ما هو مملوك للدولة ملكية كاملة فحسب.

في محاولة الباحث وضع للضوابط والمحددات لمفهوم المؤسسة العامة يسارع إلى القول أن ذلك وضعه أمام تعريفات عديدة تمثل وجهات نظر مختلفة ومتباينة للفيف من الباحثين إذ تتناول كل منهم تعريف المؤسسة العامة من وجهة نظر خاصة، سنجدها في الغالب ترجع إلى مجال إهتمام واضع التعريف، وإلى الصفة التي حاول الباحثون أن يصفوها عليها، وإلى الظروف السياسية والإقتصادية التي نشأت فيها وإلى العوامل التي اعتبرت ذات أهمية كبيرة وثقل خاص في تحديد أبعادها: كدرجة الملكية والشكل الذي تتخذه وطبيعة نشاطها، ودرجة إستقلالها ونوع الرقابة والإشراف عليها، ونحو

⁹ - د. نادر أحمد أبو شيخة، باحث اختصاصي بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، ص 13.

ذلك من الإعتبارات كالنظرة الضيقة أو الواسعة تجاه نطاق النشاط الذي تمارسه الدولة، ونظرة كل دولة إلى هذه الممارسة ونظرة كل باحث إلى معيار إعتبار هذا النشاط داخلاً في نطاق حقوق وواجبات الدولة أو عدمه ثم خضوعه للقانون العام أو القانون الخاص إنطلاقاً مما سبق، فإن المؤسسة العامة في الفكر الغربي وكما يظهر في كتابات (فريد مان)-منظمة عامة ذات شخصية مستقلة تنشئها الدولة وتمتلكها دون وجود مساهمين وهي مسئولة أمام السلطة التشريعية عن طريق الوزير المختص، وعن طريق مجلس إدارة تعينه السلطة التنفيذية ولها حسابات مستقلة تدير وفقاً للأساليب المتبعة في المؤسسة الخاصة. غير أنها تخضع للمحاسبة العامة. ومفهوم الفكر الاشتراكي أنها منظمة تمتلكها الدولة وتمنحها إستقلالاً في الإدارة لتقوم بتنفيذ برامج الخطة، وتعمل على أساس مبدأ الحساب التجاري وحسابات التكاليف وذلك بغرض الحصول على فائض.

ويمكن الوقوف على مفهوم المؤسسة العامة في الفكر العربي من خلال ما طرحه الباحثون في هذا الشأن، فعرفها أحدهم بأنها منظمة إقتصادية لها شخصية معنوية تمتلكها الدولة وتديرها بأساليب تختلف من الإدارة التقليدية للجهاز الحكومي، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع.

ويفرق أحد الباحثين العرب بين المؤسسة العامة وشبه العامة، فيرى أن الأولى هي "مشروع يتمتع بالشخصية المعنوية زودته الدولة برأس المال بقصد مباشرة نشاط من طبيعة تجارية متبعا-بصفة أساسية- وسائل القانون الخاص" أما الثانية في نظرة فهي نموذج شركات الإقتصاد المختلف التي يشارك الأفراد في رأسمالها.

ويقول الأستاذ عبد الغفور يونس "أن المؤسسة العامة" مشروع إقتصادي عام له شخصية معنوية تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن أساليب الإدارة التقليدية وذلك لسد حاجة من حاجات المجتمع. ولا يكاد الدكتور "حلمي محمود" يخرج عن هذا الخط فهو يرى أنها "منظمة تتمتع بالشخصية المعنوية زودها شخص من أشخاص القانون العام برأس المال، بقصد مباشرة نشاط له طبيعة إقتصادية أو هي ذمة مالية عامة مستقلة تخصص لتحقيق غرض إقتصادي.

ويعلق أحد الباحثين على المؤسسات العامة - وهو بصدد الحديث عنها في السودان بقوله "أنها ككثير من المسميات تعرفها بظواهرها وخصائصها العامة، ونجد صعوبة في تحديد التعريف الشامل الذي يبين جميع أبعادها" ويستدل كاتبنا على ذلك بما جاء في تقرير الندوة الخامسة لمؤتمر الإصلاح الإداري في السودان بأن ليس هناك من تعريف فقهي أو قضائي لهذا المصطلح، وأن كان يمكن رصد ملامحه الأساسية في أن له شخصية معنوية ويقوم بأعمال ذات طبيعة حكومية أو منفعة عامة وهو مستقل عن الحكومة المركزية¹⁰. أن فكرة المؤسسات العامة كمفهوم حديث في الدولة الحديثة - بعد إنحسار دور الدولة الحارثة - بدأ منذ بداية القرن الماضي وتحديداً بعد الحرب العالمية الأولى إذ وجدت الدولة بأن هنالك إستثمارات يعود نفعها

¹⁰ - نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص 15.

على المجتمع ويعجز رأس المال الخاص عن تمويلها سواء لكبر حجم تلك الإستثمارات أو لعظم المجازفة فيها أو للاثنين معاً. أو لأنها من الأهمية بمكان الناحية الإستراتيجية بحيث يجب على الدولة أن تقوم بها كإستثمارات هامة في المجتمع.

ونشأت فكرة المؤسسات العامة بعد تضخم وترهل الوظيفة العامة ودخولها في متاهات البيروقراطية والروتين. فنشأت فكرة المؤسسات العامة لتخرج بتلك الإستثمارات الهامة والتي عادة ما تنشأ بأمر تأسيس أو بقرار Act - Decree ويكون لها شخصية إعتبارية وتعمل بإستقلالية عن الحكومة المركزية وتتبع مباشرة للوزير المختص ويكون لها إستقلال مالي وعادة ما يكون لديها مجلس إدارة ويكون الوزير المختص عضو فيه.

رابعاً: أهمية قطاع المؤسسات العامة:

إن التوسع الكبير الذي شهده قطاع المؤسسات العامة في العديد من الدول المتقدمة والنامية يمثل أحد الظواهر أو السمات الرئيسية للفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية. فلم تعد هذه المؤسسات مقتصرة على قطاع البنيات التحتية والمرافق العامة التي كانت تمثل المجال التقليدي لعمل هذه المؤسسات. وفي عصرنا الحاضر تمددت هذه المؤسسات في جميع قطاعات الإقتصاد، الصناعات الهندسية الثقيلة والخفيفة، التعدين، الإلكترونيات- الحاسوب- الماكينات- والمعدات- السلع الغذائية-النسيج-السلع الإستهلاكية- البترول- البتروكيماويات- الأسمدة - الكيماويات-العقاقير- المصارف-التأمين-التجارة-الفنادق-السياحة- النقل بأشكاله المختلفة. وبذا فإن مدى الأنشطة وتنوعها لم يترك مجالاً إقتصادياً و مما يعني وجود المؤسسة العامة في شتى مناحي ومجالات حياتنا الإقتصادية¹¹.

في تقرير التنمية الدولية للعام 1983م الذي يصدره البنك الدولي حاول تقييم تجربة المؤسسات العامة في الدول الأعضاء على أساس مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي والقيمة المضافة. الجدأول التي إحتوت عليها التقرير توضح أن المؤسسات العامة في كل الدول الصناعية والنامية لها نصيب الأسد في مجالات البنيات التحتية، المرافق العامة- النقل- والقطاعات النفطية بالإقتصاد. كما إنها توجد بأقدار مختلفة في معظم القطاعات الإقتصادية الأخرى، وهذا النمط يتضح بصورة قوية في دول العالم الثالث حيث أن القطاع الخاص المنتظم يعتبر محدوداً فما يلقي العبء الرئيسي لإحداث النهضة الصناعية على عاتق القطاع العام¹².

بينما يشكل ما ذكرناه سابقاً نظرة عامة في وضع المؤسسة العامة في إقتصاديات مختلف دول العالم، إلا أنه لا بد من إقرار وجود إختلافات بين هذه الدول فيما يتعلق بحجم مساهمة المؤسسة العامة في النشاط الإقتصادي حسب الأولويات الأيدلوجية لكل دولة وفي ظروفها الإقتصادية والسياسية والإجتماعية ومدى وجود قطاع خاص فاعل ومنظم. ولكن في الواضح أن

¹¹ - د. عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة المؤسسات العامة، منظور العلاقة التداخلية بين المؤسسة والجهات الحكومية، دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر، 2006، ص 21.
¹² - المرجع السابق ص 2.

المؤسسات العامة لا تسجل حضوراً هامشياً ولكنها تلعب دوراً رائداً في النشاط الإقتصادي، حتى في تلك الدول التي تطبق منهج إقتصاديات السوق الذي يسيطر عليه التوجه نحو القطاع الخاص¹³.

تعريف المؤسسة العامة:

قامت مجموعة الخبراء المكلفة من قبل المركز الدولي للمؤسسة العامة بيوغسلافيا بإستعراض مفهوم وتعريف مصطلح (المؤسسة العامة) كما هو مستخدم في الأدبيات الحديثة، وبصفة خاصة في الدول النامية وكان الإنطباع العام بأن هنالك كثير من الخلط والغموض فيما يختص بتعريف هذا المصطلح، نسبة لأنه يستخدم في أطر مختلفة وبدلالات مختلفة كذلك. ويبدو أن هذا المصطلح يحتوي على كثير من المرونة، تؤثر عليه ظروف البيئة والمفاهيم المحلية. وقد أكدت المجموعة على أن المؤسسة العامة تعتبر جزءاً من القطاع العام. أما الأمر المعروض للبحث فيتعلق بالسمات المميزة للوحدة في القطاع العام التي يمكن أن تنطبق عليها الشخصية ومؤهلات المؤسسة العامة.

وقبل الخوض في تطوير تعريف محدد لمصطلح المؤسسة العامة إن هذه المجموعة ترى ضرورة تحديد الأسباب وراء الحاجة لهذا التعريف في المقام الأول وطبيعة المشاكل التي يمكن أن تنتج في غيابه. وقد رأى أن البحث عن تعريف محدد يعتبر ضرورياً لأمرين¹⁴ يتعلق الأمر الأول بضرورة تعريف حدود مصطلح (المؤسسة العامة) للأغراض الإحصائية من أجل إجراء يجوز مقارنة ولتحديد المجموعة المستهدفة من قبل المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية التي تهتم بالدراسات المتعلقة بالمؤسسات العامة.

يختص الأمر الثاني بضرورة الفهم الواضح والمحدد للأسس الفكرية والمفاهيم التي يقوم عليها مصطلح المؤسسة العامة وفهم شخصية وهوية المؤسسة من أجل:

تطوير أساليب محلية لتحديد دور المؤسسة العامة تاطير وتحديد أهداف المؤسسات العامة بصورة عامة والأهداف المحددة لكل مؤسسة على هذه إعداد وتنفيذ خطط عامة وإستراتيجيات للمؤسسة العامة وتطوير وتنفيذ سياسات إدارية وتنظيم مناسب للمؤسسات العامة. الفهم الدقيق للأنماط السلوكية الخاصة بوضع السياسات إدارات المؤسسات في بيئات سياسية و إجتماعية مختلفة وتصميم برامج تدريب لمدير المؤسسات العامة.

وضع أسس سليمة لتقويم أداء المؤسسة العامة.

النظرة المنهجية للتعريف:-

إن أكثر السبل فعالية ومنطقية لإيجاد تعريف محدد للمؤسسة العامة يتمثل في تحديد المميزات السياسية والمتغيرات المستقلة والتابعة التي تؤثر على وضع المؤسسة العامة وكنقطة للبداية رأت المجموعة فرق توضيح

¹³ - المرجع السابق - ص 2.

¹⁴ - د. عمر أحمد عثمان المقلي، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، منظور إستراتيجي، دار الأصاله .

وتحديد ومحتوى الكلمتين اللتين يتكون منها مصطلح المؤسسة العامة (عامة ومؤسسة) ومن ثم محاولة المزاوجة بين هاتين الكلمتين في مصطلح واحد وينطوي هذا المصطلح على البعدين (البعد العام والبعد التجاري) **البعد العام:-**

إن كلمة عام لها عدة دلالات وقد استخدمت تقليدياً في إطار حق الجمهور العام في الحصول على الخدمات العامة والحدائق العامة والمركبات العامة كما استخدمت للدلالة على الملكية بواسطة بعض أفراد الجمهور كالشركات العامة والأسهم العامة وما إلى ذلك وإستخدمت في معنى ثالث للدلالة على الملكية والرقابة بواسطة السلطات العامة لمصلحة الجمهور. وقد رأت المجموعة أن البعد العام للمؤسسة العامة يندرج ضمن المعنى الأخير لكنه عام، مما يعني أن ورود الكلمة ضمن مصطلح المؤسسة العامة يدل على ملكية وإدارة ورقابة المؤسسة بواسطة السلطات العامة وعلى ضوء ذلك يمكن القول بأن البعد للمؤسسة العامة يدور في ثلاث محاور:

1- الأهداف العامة 2- الملكية العامة

3- الرقابة العامة والتي تشمل الرقابة العامة والإدارة العامة والمحاسبة العامة.

ويعتبر المحور الأول (الأهداف العامة) أكثرها أهمها ويمثل مفهوم المؤسسة العامة وقد أفضت مدأولات المجموعة إلى أن المبرر الأساسي لإنشاء المؤسسة العامة هو استخدامها للوصول إلى تحقيق أهداف تنموية وعدة أهداف إقتصادية وإجتماعية ولذلك فإن المؤسسة العامة غالباً ما ينظر إليها على إنها إحداثيات تنفيذ السياسات القومية، وهذا المحور يمثل أساساً للتمييز بين أساليب الإدارة في المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة. وقد أكدت المجموعة على أن مفهوم الأهداف العامة نفسه يحتاج للتعريف والتوضيح فمثلاً ما هي مكونات الأهداف العامة أو المصلحة العامة ثم ماهي الجهة التي تحدد هذه الأهداف وبينما لاحظت المجموعة أنه في أي مجتمع قد تكون هناك جهات نظر متباينة ومجموعات ذات مصالح مختلفة فيما يتعلق بتعريف المصلحة العامة وقد رأت المجموعة التعامل مع هذا الواقع والإعتراف بأن تعريف المصلحة يختلف من مجتمع لآخر ومن قطاع إقتصادي لآخر إلا أنه مهما كانت هذه الأهداف والوسائل المتبعة في تحديدها في دولة نامية معينة يجب التأكد على ضرورة وضوح تعريفها مع تحديد الأولويات فيما يتعلق بالأهداف الإقتصادية والإجتماعية ووضع أهداف التنمية في إطار عملي وهذه الأمور تمثل تحدياً كبيراً يواجه إدارات المؤسسات العامة. أما محور الملكية العامة فيعني ضمناً ملكية المؤسسة بواسطة السلطات العامة ويشمل مفهوم السلطات العامة الحكومة المركزية وحكومات الولايات والسلطات المحلية والمؤسسات الحكومية المستقلة. ويمكن للملكية أن تكون مباشرة أو غير مباشرة من خلال إمتلاك الأسهم بالمؤسسة العامة، كما أنه لا بد للملكية أن تكون 50% أو أكثر لضمان السيطرة الإدارية على المؤسسة. أما في الحالة التي تكون فيها جنسية الملكية العامل أقل من

50% فإن المؤسسة يمكن تكون لها شخصية (المؤسسة العامة) وهو بيتها إذا صاحبت الملكية المحدودة معايير قياسية تفي بمنظمات الرقابة العامة والإدارة العامة.

بينما فيما يختص بمحور الرقابة العامة والذي يعتبر معلماً أساسياً للبعد العام للمؤسسة فإنه يجب التمييز بين إجراءات الرقابة التشريعية والتنفيذية واللائحية التقليدية على جميع أوجه النشاط الإقتصادي، بواسطة السلطات العامة والرقابة الإدارية العامة التي تمارس على المؤسسات العامة حيث إن إجراءات الرقابة اللائحية القانونية تحكم العلاقات الصناعية-الحد الأدنى للأجور-مكافحة تلوث البيئة-إجراءات التحكم في الصادر والوارد-الضرائب وهكذا. أما مصطلح الرقابة العامة في إطار المؤسسات العامة فيرجع بالتحديد لممارسة المهام الإدارية العميل في تشغيل المؤسسة، إذ أن القرارات المتعلقة بأمور مهمة الإستثمار، التمويل الرأسمالي- الأسعار- الأجور-الخطط العامة-السياسات-تعيين الإدارة العليا والتي يتم إتخاذها بواسطة مجلس الإدارة في حالة المؤسسات الخاصة، تتم حاجتها على مستوى الحكومة والسلطات العامة في حالة المؤسسات العامة بالنسبة لمفهوم المحاسبة في حالة المؤسسات العامة قسم محاسبة إدارة المؤسسة بواسطة مالكي المؤسسة وظيفة المحاسبة تقوم على العائدات المالية للأسهم وبالتالي فهي مشروط بإعتبارات الربحية أما في المؤسسات العامة فالمحاسبة تعتبر أكثر تعقيداً حيث إنها تشتمل على تقييم الأداء على أساس أهداف ذات أبعاد عدة (تجارية وإجتماعية)وعليه فإن المؤسسة العامة تخضع للمحاسبة في كل جهات متعددة بالدولة بها في ذلك الوزارات الرقابية والبرلمان والمراجع العام.

البعد التجاري:-

ما هي المؤسسة التجارية؟ الخصائص التالية تحدد الشخصية التجارية للمؤسسة¹⁵.

- المؤسسة تعمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة تسويقها مقابل السعر.
- الإيرادات التي يتم تحصيلها من تسويق السلع والخدمات تعتبر كافية لتغطية التكاليف (مصطلح التكاليف يستخدم هنا ليشمل تكاليف الفرص البديلة لرأس المال المستثمر- تكاليف خدمة الديون وإحتياطي الإهلاك).
- أنشطة المؤسسة تقوم على الفكرة التجارية التي تربط العائد بالإستثمار.
- تحتفظ المؤسسة بمجموعة من الحسابات التجارية للتوثيق بشخصيتها التجارية وبصورة أساسية هناك حاجة لنوعين من المستندات المحاسبية.
- الميزانية العمومية والتي توضح في وقت معين الخصوم والأصول بالمؤسسة.

¹⁵ - د. عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة المؤسسات العامة من العلاقة الداخلية بين المؤسسة والجهات الحكومية، مرجع سابق- ص 16 - 17

- حساب الأرباح والخسائر الذي يوضح التدفقات النقدية الداخلة من الإيرادات والتدفقات الخارجة للمنصرفات أثناء فترة زمنية محددة، والتي عادة ما تكون نتيجتها إما عجزاً أو فائض.

وبناء على هذا يتسع تعريفنا للقطاع العام ليشمل كل المؤسسات التي تمتلك الحكومة كل رأسمالها أو أكثر من خمسين بالمائة من رأسمالها ما دامت هي صاحبة الغلبة في مجلس الإدارة وهي المختصة بتعيين أعضائها في المجلس وبمراقبته في النهاية. وفي كل هذه الأحوال يمكن القول أن المؤسسة التي ينطبق عليها هذا الوصف هي مؤسسة عامة وتكون مع غيرها من المؤسسات القطاع العام.

وهنا فرق الكاتب بين النوعين من المؤسسات العامة وإرتكز على التمييز بين النشاط الذي يستهدف الخدمة العامة دون النظر لأي اعتبارات أخرى سوى إنتظام الخدمة وإستمرار تقديمها للجماهير، ولو على حساب الخزانة العامة، وبين النشاط الإقتصادي الذي يستهدف إستثمار أموال الدولة بقصد تحقيق الربح. وعلى أساس هذه النظرة تحدد معيار التمييز بينهما.

أهداف المؤسسة العامة:-

إن زيادة الإهتمام بالتنمية الإقتصادية والإجتماعية وضرورة تدخل الدولة للقيام بهذا الدور خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية ونمو المنظمات الدولية التي تهتم ببرامج التنمية الإجتماعية والإقتصادية وإنتشرت الكتابات المقارنة والبحوث، وقد قامت هذه المحاولات على أساس تصنيف الدول إلى متقدمة ومتخلفة ونامية، وذلك طبقاً لبعض المعايير وحتى وقت قريب كان الإتجاه البحثي والدراسي قائماً على أساس التفرقة بين التنمية الإجتماعية والتنمية الإقتصادية من حيث المعنى والمضمون بإعتبار أن التنمية الإقتصادية تستهدف زيادة الثروة من خلال تنمية الإنتاج وزيادة الدخل الفردية، يعكس التنمية الإجتماعية التي تعنى برفع المستوى الإجتماعي للسكان صحياً وتعليمياً وثقافياً¹⁶.

وإذا نظرنا إلى التعريفات السابقة نجد أن مصطلح المؤسسة العامة يقوم على إفتراضين ضمنيين¹⁷:-

الأول يقول بأن المؤسسة قد أنشأت كمؤسسة تجارية وعليه فإنها من المفترض أن تدير أنشطتها بصورة تؤدي إلى خلق فائض مالي وبالتالي الحصول على معدل معقول من العائد على رأس المال. أما الإفتراض الثاني فيؤكد حقيقة أن المؤسسة يمكن إستخدامها كأداة لإنقاذ السياسات العامة للدولة وفي هذا الإطار يتوقع أن يكون لها دور تنموي رائد. ولقد ثبت تجريبياً خطأ افتراض الفصل بين إتجاهات التنمية الإجتماعية والتنمية الإقتصادية وتركيز الإهتمام على فرضية جديدة هي أن كلاً منها شرطاً لتحقيق لآخر، فلإستثمارات في المجالات الزراعية والصناعية والخدمية وغيرها لا بد أن تتأثر سلباً وإيجاباً بمستوى التعليم والثقافة والحالة الصحية والعادات الإجتماعية السائدة فعوامل التنمية ليست مقيدة وفي

¹⁶ - د. علي شريف ، إدارة المنظمات الحكومية، ص 179 - 180.
¹⁷ - عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة المؤسسات العامة، مرجع سابق ص 57.

انتظار من يفك أسرها وإنما يجب خلقها ثم بعد ذلك علي الأقل رعايتها وتوجيهها¹⁸.

ولأغراض الإدارة الفعالة ومن أجل توفير أسس سليمة لإتخاذ القرارات يجب تعريف أهداف المؤسسة العامة بصورة محددة وفي هذا الإطار وحتى يمكن الإتفاق علي الأهداف المحددة للمؤسسة المعنية يلزم قيام حوار هادف وتبادل الآراء بين إدارة المؤسسة والجهات الإشرافية في الدولة لتحديد الأهداف المرجوة التحقيق والتي يمكن أن تندرج تحت المجموعات التالية¹⁹:

* الأهداف المالية

* أهداف الإنتاج والإنتاجية

* أهداف التسويق

* الأهداف التنموية

* أهداف النمو

الأهداف المالية:

أهمية خلق الفائض المالي:

تتركز أهمية الإستقرار المالي للمؤسسة العامة وجدواها التجارية ومقدرتها على خلق عائدات معقولة علي رأس المال المستثمر علي الحقائق الآتية²⁰:

1. يجب الأخذ في الإعتبار أن عملية إنتاج البضائع والخدمات التي تقوم بها المؤسسة تتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لذلك لمقابلة التكلفة المترتبة علي العمليات الإنتاجية والإفتراض المعمول به في جميع الوحدات الإنتاجية ان هذه التكلفة يتم إستردادها من الأسعار التي يدفعها المستهلك لقاء حصوله على منتجات وخدمات المؤسسة.
2. حيث أنه من المفترض أن يكون الإستثمار في المؤسسات قائماً على دراسات جدوى سليمة فإن هدف الدراسات لا بد من أن تتضمن التوقعات المالية للمشروع التي يجب أن توضح العائد المالي منه.
3. أثبتت التجربة أن جزءاً كبيراً من تمويل الإستثمار العام يأتي على شكل قروض من جهات غير حكومية كبنوك التنمية التجارية ومؤسسات التمويل الدولية وهذه القروض بدون شك مستحقة السداد.
4. لوحظ في العديد من الدول النامية أن العجز الناتج من عمليات المؤسسات العامة قد أدى إلي زيادة العبء على ميزانية الدولة أدى ذلك إلي تحويل الكثير من الموارد المالية التي كان من الممكن إستثمارها في مشاريع تنموية أخرى لمقابلة العجز في موازنات المؤسسة العامة.
- 5 - إن مجرد التخطيط لإنشاء مؤسسة عامة ذات طابع تجاري يعني الإعتراف الضمني من الدولة بأن تكون المؤسسة مجدية مالياً.

18 - أ. د. هانسون، المشروع العام والتنمية الاقتصادية، مرجع، ص 191.
19 - عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة المؤسسات العامة، مرجع سابق، ص 58,59.
20 - عمر أحمد عثمان المقلبي، مرجع سابق، ص 59,60.

ومما يجدر ذكره هنا أن الإعتبارات المالية أصبحت تسطير على عقلية متخذي القرار في العديد من الدول النامية عند تناولهم لدور المؤسسات العامة في الإقتصاد القومي.فها هو تقرير أداء الهيئات والمؤسسات العامة والشركات الحكومية في الفترة(1997-2009م)الذي أعدته الإدارة العامة للمؤسسات والهيئات العامة والشركات الحكومية بوزارات المالية بالسودان يستهل الحديث عن مساهمة تلك الوحدات في دعم الخزانة العامة للدولة بالقول(بما تمثل سياسة الدولة نحو الإستثمارات إتجاه ضرورة إيجاد مصادر تمويل مستمر من عائدات هذه الإستثمارات للمساعدة في تمويل الإلتزامات التي يفرضها الواقع الإقتصادي للدول النامية وذلك لأن المصادر الإيرادية التقليدية من ضرائب مباشرة وغير مباشرة وخلافه لا تفي بتغطية هذا الإلتزام.

وهذا التوجه المالي أكدته قانون الهيئات العامة لسنة 2003م الذي نص في المادة السادسة فيه على أن تشتمل أغراض الهيئة العامة على الآتي:

- 1 - تأكيد الدور الأساسي للهيئة في الإقتصاد الوطني في إطار أنها جزء لا يتجزأ من نسيج الإقتصاد الوطني.
- 2 - العمل على تقديم أحسن الخدمات وتطويرها وفقاً لمبدأ إسترداد التكلفة وتحقيق فائض للخزينة العامة وذلك عن طريق نشاطها التجاري والمنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.

النسب المالية:

إن أول ما يجب التطرق إليه هو تحديد النسب المالية المناسبة لتقييم العائد على الإستثمار بالنسبة للمؤسسة العامة, فرأس المال المستثمر في المنشأة الخاصة يأتي من مصدرين:

حقوق الملكية التي يدفعها حملة الأسهم,القروض التي يتم الحصول عليها من المؤسسات المالية والنقطة التي يجب التركيز عليها هنا أن طبيعة المصدرين مختلفة تماماً.ويظهر الاختلاف في الحقوق والإلتزامات,فالقروض لابد من تسديدها مع سعر الفائدة, ويكون التسديد واجباً سواء حققت المنشأة خسائر أو أرباح. وعليه فإن هذا المصدر يحتوي على عنصر التكلفة. وعلى الجانب الآخر فإن حقوق الملكية تتميز بالمخاطرة وليس هناك ضمانات للحصول على العائد المالي كما أن أرباح الأسهم تدفع بناء على صافي الأرباح المحققة.وفي هذه الحالة فإن المستثمرين يهتمون بالفوائض المالية بعد مقابلة جميع النفقات بما في ذلك الإهلاك والفوائد على القروض وضريبة الأرباح.وعليه فإن النسب المالية هي:العائد بعد الضرائب,صافي القيمة المالية.

معدل العائد: هناك مشاريع تأخذ زمناً طويلاً وأخرى تدر عائداً سريعاً, وهناك إستثمارات ذات عائد مالي نتيجة لبيع سلعها للأغنياء, كما أن هناك أخرى ذات عائد مالي منخفض تبيع سلعها للفقراء, كما أن بعض المؤسسات تعمل في قطاع يعتمد على التكنولوجيا وأخرى يعتمد على الأيدي العاملة.

وبعض المؤسسات تعمل في بيئة إحتكارية وأخرى تعمل في بيئة منافسية حرة.

وهذه الاختلافات يجب أخذها في الإعتبار وقد يكون من غير المعقول توقع تحقيق نفس العائد بواسطة جميع هذه المؤسسات وعليه فإننا نقترح أن نستخدم تكلفة الفرص البديلية دليلاً. ويمكن طلب المؤسسات التي تتميز بوضع استثمار جيد تحقق معدل أعلى من التكلفة، كما يمكن تحديد معدل عائد أقل من التكلفة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مجالات قليلة الربح شريطة أن يكفي المعدل لمقابلة إلتزامات خدمات الديون على أقل تقدير.

طريقة محفظة الإستثمار: هذه الطريقة يمكن أن توفر حلاً لمعضلة تحديد العائد المالي للمؤسسة العامة. وحسب هذه الطريقة المقترحة يمكن لجهة مركزية كوزارة المالية أن تتعامل مع الإستثمارات في القطاع العام لمحفظة إستثمارات موحدة، وتبني الإستراتيجية على أن يكون إجمالي العائد من هذه المؤسسات مساوياً لتكلفة الفرص البديلية. هذا الترتيب يجعل من الممكن عمل بعض التعديلات في الحالات الفردية لكل مؤسسة حسب أوضاعها الخاصة بدون التأثير على إجمالي العائد. وهذا الأسلوب يمثل نظاماً مباشراً للدعم المتقاطع إلا أنه بإستجابته للمتطلبات المالية ومراعاة الجوانب الإجتماعية.

أهداف الإنتاج والإنتاجية:

يعتبر تخطيط الإنتاج أحد الأنشطة المكملة للنظام الإداري لأي منشأة ويأخذ في الإعتبار بصورة أساسية الجوانب المتعلقة بالطاقة الإنتاجية وتوفير المدخلات وحالة السوق. ولابد من التنويه هنا إلى المخاطر المحتملة حدوثها في حالة التدخل الزائد من قبل الأجهزة الإشرافية في تحديد أهداف الإنتاج والتي تتمثل في الآتي²¹:

- 1 - التركيز على أهداف الإنتاج دون الأخذ في الإعتبار الأهداف المالية والتسويقية.
 - 2 - بعض المؤسسات تحاول تحقيق معدلات إنتاج عالية دون النظر إلى فعالية التكلفة.
 - 3 - في بعض الحالات يتم تحديد أهداف الإنتاج دون النظر إلى إمكانية تسويق الكمية المنتجة مما يؤدي إلى تراكم المخزون من السلع غير المباعة ورفع تكلفة التخزين.
 - 4 - بعض المؤسسات التي تسعى إلى زيادة الإنتاج في تحقيق ذلك على حساب الجودة.
 - 5 - في بعض الحالات يتم تحديد أهداف الإنتاج على أسس كلية (كالأطنان) بدون الأخذ في الإعتبار قيمة كل منتج على حده مما يؤدي إلى حدوث إرتباك في تحديد تركيبة كل المنتجات.
- النقطة الأساسية التي يمكن إستخلاصها من هذه الملاحظات هو أن عملية تحديد أهداف الإنتاج ووضع الإستراتيجيات المتعلقة بتخطيط الإنتاج تعتبر في

²¹ - عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 64 - 65.

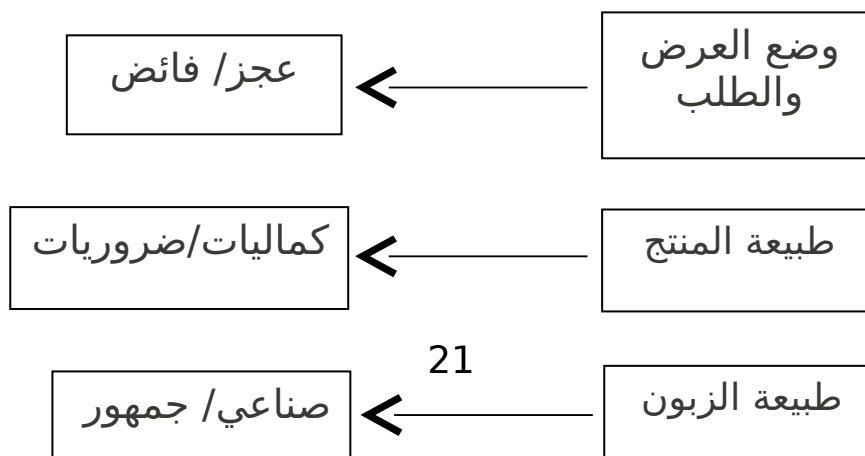
الأساس من صميم مسئوليات الإدارة الداخلية للمؤسسة ولا مجال للجهات الخارجية للتدخل فيها. ويمكن تحديد أهداف الإنتاجية في الآتي:
 أ) إستقلال الطاقة الإنتاجية: تعتبر هذه المسألة من الأمور الهامة خاصة بالنظر إلى أن العديد من المؤسسات العامة تعاني مشكلة الطاقة غير المستقلة مما يدل على عدم الإستخدام الكفاء للموارد القومية وزيادة تكلفة الإنتاج، وعلى إدارة المؤسسة أن تركز على إستقلال الطاقة المتوفرة حتى يمكن وصول الطاقة القصوى كأحد مكونات رفع الإنتاجية.
 ب) معامل الإستهلاك: يعتبر معامل الإستهلاك، والذي يعني معدل إستخدام المواد الخام، من الأمور الهامة فيما يتعلق بالإنتاجية، حيث يدون الإهتمام اللازم بهذا الجانب قد تحدث الكثير من الخسائر نتيجة للفاقد في إستخدام المواد.

ومن الفوائد الهامة لمعامل الإستهلاك كأحد مكونات أهداف الإنتاجية هو إمكانية إستخدامه لإجراء مقارنات بين المؤسسات المختلفة كما أنه من الممكن إستخدام مفهوم الكفاءة السالبة المخططة حيث أنه قد توجه الحكومة إدارة المؤسسة بإستغلال المواد الخام والمعدات المحلية بدلاً من المستوردة، حيث أن ذلك يخدم أهدافاً تنموية تتمثل في إحلال الواردات، الإعتماد على الذات وتوفير العملات الصعبة ولتحقيق ذلك فقد تضحى المؤسسة بالكفاءة المطلوبة حيث أن مواصفات المدخلات المحلية قد لا تساوي تلك الموحى بها بواسطة الجهة المصنعية للمعدات والآلات. ويمكن أن يعوض ذلك بالأسعار المنخفضة للمدخلات المحلية وإمكانية توافرها في أي وقت.

ج) **إنتاجية العمالة**: بناءً على مستوى مهارة العاملين والخبرة التي إكتسبوها في أداء أعمالهم، إضافة إلى مدى إستخدام الآلات في العملية الإنتاجية يمكن تحديد العدد اللازم من العاملين بالمؤسسة بصورة تؤدي إلى تجنب فائض العمالة الذي تعاني منه العديد من المؤسسات العامة بحجة خلق فرص للعمالة.

أهداف التسويق: إن الفعالية والحقيقة لأي مؤسسة تجارية يمكن قياسها بمستوى أدائها من منظور العملاء والزبائن، فهم يعتبرون المقوم الحقيقي لأداء المؤسسة، ويمكن فهم طريقة تصميم أهداف التسويق بتحديد ظروف السوق الذي تتنافس فيه المؤسسة وهذه العملية تتم كما يلي:

مكان السوق **شكل رقم (1-1)** محلي وخارجي
تصميم وأهداف التسويق



المصدر: د. عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة المؤسسات العامة، منظور العلاقة التداخلية بين المؤسسة والجهات الحكومية، دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر، 2006م، ص 65.

هذه المتغيرات الخمسة تؤدي إلى نشوء أو مختلفة للتسويق تؤثر على شخصية المؤسسة، القوة النسبية للبائع أو المشتري، وأنماط السلوك والبعد الاجتماعي. وهذه بالتالي تؤثر على تصميم أهداف التسويق وأطر التدخل الحكومي وحجمه.

(أ) أثر المتغيرات على أهداف التسويق:

من المعلوم أن المؤسسات العامة التي تعمل في بيئة تنافسية في السوق المحلي أو العالمي أو تواجه حالات يزيد فيها العرض على الطلب عليها بذل مجهود أكبر للبقاء في هذا السوق وعليه فإن أهداف التسويق الخاصة بالمؤسسات يجب أن تشمل على إعطاء أولوية للمقدرة التنافسية في إطار التكلفة والجودة والخدمات المقدمة وهذا النوع من المؤسسات يختلف كثيراً عن القطاع الخاص إلا أن المؤسسات العامة تعمل في بيئة احتكارية أو في الحالات التي يزيد فيها الطلب على العرض تتعرض المؤسسة لنفس الظروف التي تواجهها المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية وفي هذه الحالة يتوقع للعمليات التسويقية أن تلعب دوراً أقل أهمية.

(ب) أثر المتغيرات على تدخل الدولة في إدارة المؤسسة:

المتغيرات المذكورة يمكن أن تؤثر على مدى تدخل الأجهزة في شئون المؤسسة فيما يتعلق بسياسات وأهداف التسويق كما يلي:

في حالة البيئة التنافسية تقل احتمالات تدخل الدولة والذي يعتبر غير ضرورياً حيث أن السوق يؤدي الدور الرقابي.

في حالة البيئة الاحتكارية والسلع النادرة فإن الدولة يقع عليها دور حماية المستهلك وهذا الدور يتطلب فرض رقابة على الأسعار والتوزيع والجودة. في حالة السلع الإستهلاكية الضرورية عادة ما يكون للدولة سياسة محددة فيما يختص بأسعار وتوزيع هذه السلع وقد لا نهتم كثيراً بالسلع الكمالية. كما أن الدولة تهتم أكثر بسياسات وأهداف المؤسسة التسويقية في الحالات التي تتعامل فيها المؤسسة مع الجمهور (سلع إستهلاكية) وقد تركز بصورة أقل على السلع التي تباع للصناعة.

ومن الممكن أن تتدخل الدولة في أهداف تسويق المؤسسة لأسباب تتعلق بالبعد التنموي/ الاجتماعي للمؤسسة كما يلي:

يمكن أن تطلب الدولة من المؤسسة توسيع توزيع سلعها أو خدماتها لتغطية المناطق الريفية.

يمكن أن تطلب الدولة من المؤسسة تصدير جزء من إنتاجها للحصول على عملات صعبة بالرغم من أنه يمكنها بيع إنتاجها محلياً بصورة مربحة.

يمكن للدولة أن تستخدم المؤسسات العامة التي تعمل في بيئة تنافسية مع القطاع الخاص بصورة تؤدي إلى خفض الأسعار بتقليل هامش الربح. يمكن للدولة توجيه المؤسسة بتغيير تركيبة منتجاتها لإنتاج وتسويق بضائع أو نوعيات يمكن متوسطي الدخل الحصول عليها بسهولة كالأقمشة الشعبية. وبالنظر إلى ما سبق يمكن القول بأن تصميم أهداف التسويق لا يعتبر مهماً فقط لإدارة المؤسسة ولكنه ضروري لإيجاد - للتفاهم مع الجهات المختصة بالدولة.

الأهداف الإجتماعية والتنمية:

إن تحصيل الأهداف المالية والإنتاجية والتسويقية قد أبرز بعض الأبعاد الإجتماعية لهذه وفي هذا الإطار يمكن ذكر النقاط التالية²²:
إن تحقيق الجدوى المالية للمؤسسة خلق فوائض مالية يؤدي بدوره إلى تخفيض العبء على الميزانية العامة للدولة ويجنبها العجز الناتج في هذا القطاع كما يؤدي إلى تعبئة الموارد وتوفيرها للعرف على المشاريع الأخرى ويعتبر هذا الإنجاز في حد ذاته هدفاً تنموياً.
إن الإستغلال الكفء للطاقات المتاحة (هدف الإنتاجية) والتوظيف الأمثل للموارد يعتبر أمر ذو أبعاد إقتصادية وإجتماعية في آن واحد.
كما أن مقابلة إحتياجات المستهلكين بالصورة المطلوبة ومدى رضاهم عن جودة وسعر المنتج (هدف التسويق) يتدرج فمن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة العامة.

النمو والتوسع يزيد من معدلات نمو الإقتصاد وخلق فرص للعمالة. وفي ضوء ما سبق ومن أجل وضع الأهداف الإجتماعية في إطار عملي وبصورة محددة يجب الأخذ في الإعتبار ما يلي²³:
- يجب تحديد الأهداف الإجتماعية قبل بداية التشغيل بدلاً من إدراجها في النهاية لتبرير بعض أوجه القصور في الأداء.
- يجب أن تكون الأهداف الإجتماعية من الواضوح بحيث يمكن ترجمتها إلى أهداف عملية وتضمنها في إستراتيجيات المؤسسة.
ولتحقيق ما سبق ذكره يلزم إتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الأهداف القومية الكلية: عادة ما تتبنى الدولة بعض الأهداف التنموية العامة والتي يفترض على أن تساهم في تحقيقها جميع المؤسسات عامة وخاصة يمكن أن يتحسن هذا النوع من الأهداف الآتي:
- تخفيف حدة الفقر في المجتمع.
- زيادة إجمالي الناتج القومي.

- رفع مستوى معيشة المواطنين بزيادة توزيع الدخل. - تنمية المناطق المتخلفة.
- العدالة الإجتماعية عن طريق إعادة توزيع الدخل. - السيطرة على التضخم.

²² - المرجع السابق، ص 70 - 71.

²³ - المرجع السابق، ص 72.

- الإعتدال الذاتي في تطوير التكنولوجيا.
- إحلال الواردات وتطوير الصادرات.
- رفع مستوى مهارات العاملين.
- توفير السلع والخدمات الأساسية بأسعار معقولة ومستوى مقبول من الجودة.

الخطوة الثانية: أهداف المؤسسة: وفي هذه الخطوة يتم الربط بين الأهداف القومية وأهداف المؤسسة بحيث تساهم المؤسسات التي تعمل في قطاعات إقتصادية مختلفة حسب تخصصاتها في تحقيق الأهداف القومية فعلى سبيل المثال، يمكن لمؤسسة عامة كمصفاة البترول المساهمة في توفير العملات الصعبة، وإحلال الواردات، دفع التطور التكنولوجي... الخ، ولكن بطبيعتها لا يمكن أن تساهم بصورة فاعلة في خلق العديد من الوظائف إذ أنها تستخدم وسائل تكنولوجية متقدمة.

الخطوة الثالثة: الانتقال من الهدف العام إلى الهدف المحدد: بعد قبول الأهداف القومية التي يمكن أن تساهم في تحقيقها على المؤسسة تحديد الأسلوب الذي سوف تتبعه لتحقيق ما يليها من هذه الأهداف والإجراء الذي ستتخذه في هذا الخصوص إضافة إلى دراسة العواقب المالية المترتبة على تحقيق الهدف المعني.

الخطوة الرابعة: تنفيذ الإجراء الذي تم إعماده لتحقيق الأهداف الموضوعية.

أهداف النمو²⁴: كما هو معلوم فإن المؤسسات العامة لها بعدها التجاري مما يعني ضرورة التخطيط لنمو أنشطة المؤسسة وتوسعها. وتقوم فكرة وضع أهداف النمو على ضرورة تمكن المؤسسة من إعداد سيناريو يشمل على التطورات المستقبلية للمؤسسة في المدين المتوسط والبعيد وعمل الخطط بناءً على ذلك. وفي هذا الإطار يجب بحث النقاط التالية:

- إمكانية زيادة الإنتاج أو التركيبة الإنتاجية الحالية.
- هل هناك إمكانية لإدخال خطط إنتاج إضافية.
- ما هي إمكانية التنوع في أنشطة المؤسسة أفقياً ورأسياً.
- هل يمكن لمؤسسة تعمل كوحدة أن تتطور لتعمل في شكل وحدات متعددة.

- ما هي إمكانية الدخول في شركة تضامنية مع مؤسسة أخرى.
- ما هي إمكانية الدخول في السوق العالمي والمنافسة فيه.
- أساليب إعداد الخطط المتعلقة بالتطوير الإداري وتخطيط العمالة.
- ما هي برامج المؤسسة فيما يختص بحدوث التطوير.

هذه الأسئلة يجب إثارتها ومناقشتها مع الجهات الإشرافية بالدولة لكي تنمو المؤسسة وتتوسع بصورة مخططة في المستقبل.

²⁴ - عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة المؤسسات العامة، مرجع سابق، ص 73.

المبحث الثالث : مفهوم الأداء وقياسه وتقييمه : مفهوم تقويم الأداء :

إن تقييم الأداء هو الأساسية في تحسين الأداء وكفاءته ، لذا عملية قياس سلوك العاملين بالمنظمة يعتبر من أهم الركائز التي تعتبر جوهر عملية الرقابة من أجل تحليل الانحرافات الإضافية لإتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط والتاريخ من التنفيذ الفعلي أو إجراء الفحص الدقيق والتحليل المنتظم لكل اتجاهات التنظيم داخل العمل ، والتنظيم والسياسات والإجراءات والقواعد واختبار الأفراد لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وزمن ، وتحقيق عائد مجزي من العمل. ولا شك أن عملية القياس تعتبر بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية للإدارة حول أداء مواردها المختلفة سواء كانت موارد بشرية أو موارد إدارية ، أو كان هذا القياس يعكس مستوى أداء الماكينات أو مستوى المنظمة ككل بحيث يتم هذا القياس بطريقة مستمرة أو لفترات محدودة وهو بمثابة عملية تقييمية تهدف إلى إدراك مدى تطابق ما هو محقق لما كان مخططاً له من قبل وبالتالي فهو يعمل على تحديد مواطن الضعف والقوة سواء كان للعاملين جميعاً أو جزئية محددة من عناصر الإنتاج أي عمالة خط الإنتاج أو للعاملين بأي قسم أو إدارة للمنظمة أو كان التقييم لأي عنصر من عناصر الإنتاج أو إدارات المنظمة الأخرى كالإستثمار ، المخزون أو حسابات الزمم الخ²⁵.

تعريف تقييم الأداء :

²⁵ محمد على الطويل ، الإدارة المعاصرة (المداخل ، المشاكل ، الكفاءة) دار الفرجاني ، طرابلس الغرب، 1997م ، ص 254.

يعرف تقييم وقياس الأداء بأنه (نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه وذلك خلال فترات زمنية محددة وبشكل موضوعي دون تحيز). ويعني أيضاً وفق تعريف آخر (أن تقدير كفاءة العاملين بعملهم ومسلكتهم فيه). وهي أيضاً (عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام وافي ومقياس موحد عادل ودقيق ومن ثم تحديد مواطن الضعف والقوة في أداء العامل)²⁶.

أهمية تقويم الأداء :

- تكمن أهمية تقويم أداء الأفراد في عدة محاور أهمها :
 - تنبع أهمية تقويم الأداء في إعتبره أداء أو وسيلة لقياس مدي قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود إليه في عمله ، بمعنى مدي قدرته على الملائمة والتكيف مع متطلبات يعتبر تقويم الأداء مؤشراً على مدي نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة.
 - أداة لقياس أداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ على وظيفته أو طريقة أدائها أو إستخدام تكنولوجيا جديدة أو مدي قدرته على الأداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل.
 - يمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدي فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيههم ، كذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين.
 - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم و من ثم تحسين ادائهم ومعالجة نقاط الضعف.
 - تحديد نقاط الضعف والقوة أيضاً في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة.
 - يؤدي إلي رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند إرتباطهم بعمليات التربية أو العلاوات السنوية.
 - يساهم في خفض معدلات دوران العمل.
 - يؤدي إلي دعم عمليات التقييم والترقية للموضوعية كذلك إستقلاله في نظم الحوافز- قد تؤدي عمليات التقييم إلي إجراء مراجعات وتغيير في معدلات الأجور.
 - كذلك يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي إلي تحديد إحتياجات التدريب بالمنظمة.
 - تزويد إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة.
 - تؤدي إلي فاعلية الإشراف لتفهم المرؤوسين لأسس ومعايير تقويم الأداء

²⁶ زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، شركة طابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2009م ، ص 185.

- إن تقييم الأداء يؤدي في مدة معينة يتم فيها هذا التقييم.

أهداف وأغراض تقويم الأداء²⁷ :

لا شك أن لعمليات تقويم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب أن تحققها ، وذلك حتي يكتب لها الفعالية والنجاح في تحقيق ما ترمي إليه من أهداف ويمكن تناولها كما يلي :

- تهدف إلي تحقيق العدالة والدقة في عملية تحديد المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- تحديد الإحتياجات التدريبية وذلك على ضوء نتائج تقييم الأداء.
- تحديد مستوى الأداء الماضي للعاملين والمساعدة في تحسين مستوى أدائهم الحالي
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى.
- وتشير الكثير من الدراسات إلي أن فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء قد حدث نتيجة عدم تحديدها لأهداف مسبقة بوضوح ودقة.
- إكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية للعاملين.
- كذلك تساعد عمليات التقييم في معرفة الإدارة لمدي عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيهـم.
- المساعدة أيضاً للإدارة في توجيه كل فرد للوظيفة التي تتفق وقدراته الشخصية.
- تساعد أيضاً عملية التقييم على تحقيق التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً لما يتناسب وقدرتهم.
- تعتبر أيضاً أداة لقياس مدي نجاح المنظمة في سياساتها الخاصة بشئون العاملين كسياسات الإختيار والتوظيف والترقية والنقل.
- أيضاً تهدف عمليات التقييم إلي تحديد مستوى أداء الأفراد ومن ثم الإستفادة من نتائجه في تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تعريف للإدارة بسلوكيات الرؤساء والمديرين تجاه تقييم أداء مرؤوسيهـم
- معرفة الإدارة للكوادر الجيدة والممتازة للعاملين
- مساعدة الإدارة على خلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين.
- يؤدي التقييم أيضاً إلي كشف عيوب الإدارة ومدي قدرتها على تفعيل جل شأنه.

- خلق الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال عدالة عمليات التقييم.
- المساعدة في تنمية الكفاءات الإنتاجية على مستوى المنظمة وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف وإحتياجات التدريب ومعالجته.

الشروط الواجب مراعاتها في عملية قياس وتقويم الأداء²⁸ :

يمكن تناول هذه الشروط من خلال الآتي :

أ/ لا بد من التخطيط لعملية قياس وتقويم الأداء وذلك بوضع وتحديد معايير للأداء لكل الوظائف. ولا بد لهذه المعايير أن تكون عادلة وليست طموحة

²⁷ المرجع السابق ، ص 186.

²⁸ المرجع السابق ، ص 189.

بالقدر الذي قد يصعب على الفرد تحقيقها حيث أن المعايير الصعبة شديدة الطموح يصعب تحديدها وبالتالي تظهر نتائجها غير طيبة وتؤدي إلى إحباط العاملين. ومن جانب آخر لا بد أن يعلم كل العاملين بمعايير تقويم أدائهم وتحدد لهم مستويات تقويم للأداء (ضعيف ، مقبول ، وسط ، جيد ، ممتاز).

ب/ لا بد من وضع نظام واضح ومحدد لرفع التقارير عن أداء العاملين وزمن تقديمه، وفي حالة التقارير السلبية كحالات مجالات المحاسبة لا بد من توقيع العامل أو السلوك أو الأداء الضعيف الذي حققه.

ج/ هنالك ضوابط للتقويم بعضها وصفية وبعضها كمية. الضوابط الوصفية تشمل معدلات الغياب والأخطاء التي يقع فيها العامل والشكاوي ضده والتعاون والأمانة وهي تعكس مستوى أدائه للوظيفة. أم الضوابط الكمية هي التي تحدد كمية الأداء الذي ينتجه وإنتظامه في تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه ومدي الثقة في تمحله للمسئولية بالعمل.

د/ هنالك ضوابط خاصة بعملية التقويم وخصائصها وتشمل هذه الضوابط إمكانية عمومية التطبيق لنظام التقويم بحيث يشمل التقويم كل العاملين والتميز بين صفات الأفراد. وتشتمل هذه الصفات الملاحظة الدالة على مستوى الأداء بمعنى أن هنالك ملامح ومؤشرات يمكن ملاحظتها حول أداء العامل والإستدلال بها في عملية التقويم.

هـ/ تتسم معايير التقييم بالبساطة والسهولة في فهمها كما لا بد وأن تتناسب المعايير مع طبيعة العمل المراد قياسه.

و/ لا بد أن تتسم المعايير بالثبات أي أن تكون المعايير مستقرة.

ز/ لا بد أن يميز القياس بين العاملين وفقاً لأدائهم وبالتالي يمكن الإستفادة منه في تحديد الأجور أو الترقية.

ح/ القبول بمعنى لا تكون المعايير التي يتم القياس على أساسها مقبولة لدى الأفراد ، بمعنى أن يرضى بها العاملون مثلاً يقيم الأداء لرجل المبيعات وفق التحصيل أو الكميات المنتجة.

ط/ هنالك مجموعة من المصادر التي تستخدم في قياس الأداء وتقويمه بعد أن يتم تحديد المعايير التي بواسطتها سيتم القياس وتشمل هذه المصادر الملاحظة التقارير الإحصائية والتقارير الشفهية والمكتوبة.

ي/ موضوعية مقارنة الأداء الفعلي (المقاس بالأداء المعياري، وفي هذه الخطوة يتم تحديد درجة تطابق الأداء الفعلي للفرد مع ما هو متوقع منه. وبالتالي تحديد مستواه وتحديد إن كان هنالك إنحرافات عن الأداء المتوقع.

ك/ مناقشة نتائج الأداء مع العاملين، يجب ألا تكتفي الإدارة بإعلام العاملين بنتائج الأداء وإنما بمناقشتهم في الجوانب السلبية أو الإيجابية في أدائهم خاصة، النواحي السلبية التي ينبغي إدراكها والمعل على معالجتها مستقبلاً.

ل/ أتمام الإجراءات التصحيحية، لا بد من إحداث العملية التصحيحية من أجل أن يتطابق أو يتقارب الأداء مع المعيار المحدد له.

م/ لا بد من وضع وعدالة كل جانب أو عنصر من العناصر التي يتم وفقها معايرة الأداء.

مصادر الحصول علي معلومات الأداء:

هنالك الكثير من المصادر التي يمكن الحصول علي معلومات الأداء منها كما يلي²⁹:

المشرفون: هم أحد أهم مصادر الحصول

- علي المعلومات عن الأداء وذلك لسببين هما:
أ- إمتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الموظف.
ب- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة للأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.
- **الزملاء:** تتوافر فرص لديه لمشاهدة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، وأيضاً زملاء الموظف قد يلمسون زوايا أخرى لاتتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمي.

المرؤسين: ينظر إلي المرؤسين باعتبارهم

- مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وتقليل الصراعات.

الذات أو التقييم الشخصي: لا يزال يمثل

- أحد المصادر الهامة علي وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم علي سلوكياتهم الخاصة ، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه.

العملاء: تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم

- أداء العاملين في مجال الخدمات علي وجه الخصوص، قد لا تتاح فرصة للمشرفين، الزملاء، المرؤسين لملاحظة سلوك الموظف، لذا فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم علي أدائه.

طرق وأساليب تقويم الأداء:

- هنالك عدة طرق وأساليب متفاوتة يمكن إتباعها في إعداد التقارير الخاصة بتقويم أداء العاملين وذلك إما بالتركيز علي قياس سمات الموظف الشخصية وسلوكه وإتجاهاته نحو عمله وأما بقياس النتائج الفعلية التي قام بالحصول عليها وإما بالجمع بين الطريقتين معاً.
- وتتعدد أساليب وطرق التقييم طبقاً لتعدد الأهداف والغايات المراد الوصول إليها ، وفيما يلي أهم تلك الأسباب:

1. أسلوب التقدير النسبي³⁰:

- ويسمي هذا الأسلوب بأسلوب الميزان أو الدرجات ويتم إستخدامه عن طريق تصميم وملئ بعض النماذج التي تحتوي علي مجمل الصفات الإيجابية المتصلة بمجالات نشاط العمل المراد تقييمه يقابلها سلم من الدرجات تبدأ بالرقم خمسة وهو مايعادل درجة ممتاز وتنتهي بالرقم واحد وهو مايعادل درجة ضعيف كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1-1)

أسلوب التقدير النسبي

²⁹ Bohlader-G and Snell,S, Management Human Resources, South Western college publishing, (2001),p246.

³⁰ أ.د أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 222.

الصفات	سلم الدرجات	الدرجات الممنوحة
1-الابتكار	5 4 3 2 1	
2-المواظبة	5 4 3 2 1	
3-التعاون مع الزملاء	5 4 3 2 1	
المجموع		

المصدر: أ.د. أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، الطبعة الثانية، 2008م، ص 222.

وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم الشخص المقيم بوضع دائرة حول الرقم المناسب الذي يعبر عن مدى توافر تلك الصفة في الشخص موضوع التقييم ثم يتم جمع تلك الأرقام وإستخراج المتوسط الذي علي أساسه تصنيف العاملين بين ممتاز جيد جداً مقبول ثم ضعيف.

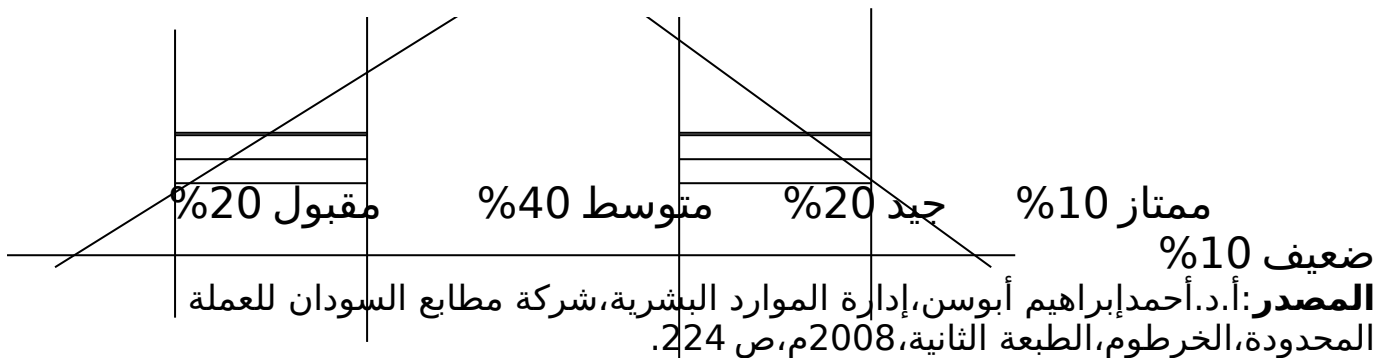
2. أسلوب الترتيب العام³¹:

يعتمد هذا السلوب في التقويم علي إجراء سلسلة من المقارنات بين العاملين حيث تقوم السلطات المسئولة بإستعراض مميزات كل فرد في المجموعة وتقييم أدائه في ضوء المعايير التي يتم الإتفاق عليها ثم تعمل السلطات المسئولة إلي إعادة ترتيب هؤلاء العاملين من حيث الكفاءة، وذلك عن طريق تحديد الفرد الذي يتمتع بأعلي درجة من الكفاءة ثم تحديد الفرد الذي يمثل أدني مستوي من الكفاءة ومن ثم تقوم بترتيب بقية العاملين بوضعهم بين هذين المستويين.

3. أسلوب التوزيع الإجباري:

يقوم هذا الأسلوب علي ظهرة التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء. وبناءً علي هذا المفهوم يقوم الشخص المكلف بتقويم أداء العاملين بتقسيمهم إلي ثلاثة مجموعات متدرجة في شكل منجني طبيعي بحيث تحظي مجموعة قليلة من العاملين المراد تقويمهم بدرجات عالية وتحظي مجموعة مماثلة بتقديرات متدنية أما الغالبية العظمي من العاملين فتقع متدرجة بين هذين النقيضين كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2-1) أسلوب التوزيع الإجباري



³¹ د. عمر وصفي عقيلي، (أداة تقسيم العاملين في الجهاز الحكومي، مفهومه، أنظمتها، مشاكله)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الكتيب رقم 196، ص 19

1. أسلوب الأحداث الجوهرية³²:

يعتمد هذا الأسلوب في تقويم الموظف علي أساس مقدرته علي التعامل مع الأحداث الجوهرية و المفاجئة التي يتعرض لها في محيط عمله. فإذا تعرض الموظف المعني إلي تحدي كبير في مجال عمله مثل الإزدیاد المفاجئ في ضغط العمل أو التغيير السريع في نظم العمل وإجراءاته أو إدخال نظام جديد للتكنولوجيا فإن عليه حين إذ أن يتصرف بفعالية ورباطة جأش. فإذا تم له ذلك يمكن أن يعتبر موظفاً ممتازاً يعول عليه في المهام الصعبة أما إذا اضطرب وخانته قواه ولجأ إلي الشكوي أو الإحتجاج فإنه يعتبر حين إذ موظفاً محدود الكفاءة لا يعول عليه كثيراً في أداء المهام الصعبة.

2. أسلوب التقدير العددي:

يقوم هذا الأسلوب علي تقدير مستوي كفاية العاملين عن طريق الأرقام التي تحدد كفايتها القصوي عادة بمائة درجة ثم تقسم أما بالتساوي أو بنسب متفاوتة علي مختلف عناصر الأداء في ضوء الأهمية النسبية التي تعطي لكل عنصر.

6. أسلوب التقدير الوصفي³³:

يعتمد هذا الأسلوب علي تقسيم مراتب كفاية الأداء إلي ثلاث مراتب هي ممتاز ومتوسط وضعيف أو إلي خمس مراتب هي ممتاز وجيد جداً وجيد ومتوسط وضعيف. وبناءً علي هذا التقسيم يقوم المشرف بالنظر في أداء مرؤسيه وأنماط سلوكهم الوظيفي ثم يصنفهم علي حسب المراتب المذكور أعلاه.

7. أسلوب التقدير الذاتي:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تصميم بعض الإستمارات التي تشتمل علي أهم الصفات والواجبات وأنماط السلوك التي من الواجب توافرها في الموظف الكفئ لأداء لمهمة المعينة، ثم يطلب من المشرف تحديد مدي توافر تلك الصفات في الموظف المراد تقويمه وذلك بواسطة إستخدام مقياس بياني متدرج لكل واحدة من الصفات الواردة بإستمارة التقويم كما هو موضح أدناه:

شكل رقم (3-1) أسلوب التقدير الذاتي

55	70	85	100
			40
قليل التعاون لا يتعاون مع زملائه مطلقاً	متعاون مع زملائه بوجه عام	كثير التعاون مع زملائه	دائم التعاون مع زملائه

³² أ.د. أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 225.

³³ المرجع السابق، ص 226.

المصدر: أ.د. أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، الطبعة الثانية، 2008م، ص 227.

وبناءً على هذه الطريقة تختصر مهمة المشرف علي وضع علامة (√) أو درجة مئوية في الموضع الذي يظن أنه أقرب إلي وصف حالة الموظف المراد تقييمه وهكذا تكرر العملية بالنسبة لباقي الصفات الواردة بالإستمارة. وبعد إكمال جميع الصفات يتم إستخراج المتوسط الذي يعبر عن كفاءة الموظف المراد تقييمه وذلك النحو التالي:

- التعامل مع الزملاء 100 درجة
- القدرة علي الإيثار 80 درجة.
- حسن التصرف 60 درجة.
- قوة الإحتمال 60 درجة.
- إطاعة الأوامر 80 درجة.
- المجموع 380

المتوسط $76 = 380 / 5$

وبما أن مفتاح القياس البياني كما يلي:

من 100 إلي 86 ممتاز.

من 85 إلي 71 جيد جداً.

من 70 إلي 56 جيد.

من 55 إلي 41 مقبول.

أقل من 41 ضعيف.

فإن تقدير هذا الموقف يعتبر جيد جداً.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها بسيطة وسهلة الإستخدام كما أنها تساعد علي تحليل أداء الموظف بصورة جيدة وذلك لإبراز جوانب الضعف والقوة فيه.

8. أسلوب التقييم الذاتي³⁴:

ومن الإتجاهات الحديثة في هذا المجال ما يسمى بطريقة التقييم الذاتي حيث يطلب من الموظف القيام بإحصاء تفصيلي لمنجزاته خلال العام ثم يطلب منه إعداد تقرير ضافٍ عن مستوي أدائه العام موضحاً بذلك جوانب الضعف التي يعاني منها وجوانب القوة التي يتمتع بها والهدف من هذا الإجراء هو تنمية الإحساس بالمسؤولية لدي الموظف بجانب إبعاد العوامل الشخصية التي ربما قد تؤثر علي نتائج التقييم فيما لو تم بواسطة الرؤساء وحدهم.

إرشادات للتقويم الرسمي للأداء³⁵:

- قم بتحديث معلوماتك عن أداء الموظف أثناء الفترة الخاضعة للتقويم.

³⁴ المرجع السابق، ص 227-228.

³⁵ ماريون إي هاينز ، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، ترجمة: د. محمود مرسى، د. زهير الصباغ ، د. ذكي وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض 1988م ، ص 217.

- إختار مكاناً خاصاً للقاء ووقتاً ملائماً للطرفين.
- حدد موعداً مع الموظف قبل أسبوع علي الأقل من المناقشة.
- أعط الموظف إهتمامك الكامل أثناء المناقشة.
- أشرك الموظف في المناقشة بسؤاله عن رأيه ووجهة نظره.
- دع الموظف يلخص النقاط الأساسية التي نوقشت والإتفاق الذي توصلتما إليه في نهاية المناقشة.
- قم بأن هاء المناقشة بملاحظة إيجابية ،أبرز الثقة في المستقبل.
- قم بتهيئة النماذج وإنهاء الإجراءات الإدارية الملائمة.
- أجمع بالموظف ثانية إذا تم والإتفاق علي ذلك أثناء المناقشة.

إستخدامات عمليات التقييم:

إن أكثر إستخدامات التغير شيوعاً هو إستخدامه في تقدير ما إذا كان من الممكن الإستمرار في برنامج ما أو إنهاؤه ،وكذلك تقدير كيفية تحسين برنامج من البرامج. ويسمي التقييم الذي يتم بالنسبة للغرض الأول تقيماً تلخيصياً أو مراجعة البرنامج أما التقييم الذي يتم بالنسبة للغرض الثاني يسمى تقيماً تقويمياً أو تطوير البرنامج³⁶.

ومن مظاهر التقييم التلخيصي قدرته علي تحليل الوقع والأثر ،والذي يقارن الآثار الكلية لخدمة ما أو برنامج ما مع ما كان من الممكن حدوثه لو لم يتم تنفيذ البرنامج.بمعني أنه يقارن الآثار الكلية مع ما هو متنبأ بحدوثه مع البرنامج الحالي.القضية الأساسية هنا هي تحسن حال الأفراد بسبب النشاط الحكومي، ويتعامل تحليل الوقع والأثر مع قضايا ذات عواقب غير مقصودة ،علي سبيل المثال هل نتج عن تزايد عدد دوريات الشرطة تقليل نسبة السرقات الليلية؟وقد يودئ تحليل الوقع والأثر إلي تصميم تقليد أو إنهاء الخدمات، مع إعطاء الإعتبار الواجب للإضطرابات التي ستحدث إذا ما تم تغيير هذه الخدمات. بالإضافة إلي هذا يهتم التقييم التلخيصي بالإنتاجية أو بتقييم الأداء، أي بدرجة إجادة أداء الخدمة، ودرجة كفاءة إستخدام موارد المنشأة.

أما التقييم التقويمي فيظهر من خلال إحتمال أن تنشأ تعديلات متزايدة طويلة الأجل في البرامج إذا ما تم وضع دراسات تقييمية موثوق بها للحالات المختلفة ، وتتعامل دراسات الحالات مع مجموعة محددة من الظروف، ولا تسعى إلي تطوير تعميمات إحصائية. قد تنشأ الحاجة إلي تعديل البرامج نتيجة عدم كفاية الإجراءات أو الممارسات ،أو الرغبة في إعادة النظر في المستويات القياسية للخدمات أو الإنتاجية، وقد تنشأ ظروف جديدة كانت غير متوقعة أثناء فترة تصميم البرنامج تجعل أولوياته غير مناسبة وبالية وصعبة المنال.تلك هي الأحوال التي تؤدي إلي ظهور الحاجة إلي التقييم التقويمي³⁷.

³⁶ Mohr, L.B, Impact Analysis for program Evaluation pacific Grove, calif.:Brooks-cole,1988,p3.

³⁷ كول بيلز جراهام، الإبن ستيفن و.هايز، إدارة المنشآت العامة، ترجمة د.محمد عبدالكريم، ط1، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996، ص 338-339.

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها:

تعريف الإستراتيجية:

شاع استخدام كلمة الإستراتيجية في عبارات وتصريحات المسؤولين الحكوميين ورجال الأعمال في كافة الدول فما هو أصل هذه الكلمة؟ نقلت كلمة الإستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس (Strategos) وحتى القرن التاسع عشر إرتبط مفهومها بشكل مباشر ودقيق بالتخطيط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنىً مختلفاً وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال الخاصة والحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجبة لها.³⁸ وتسرب المفهوم إلي مجال الأعمال في النصف الثاني من القرن الماضي، وتطور مع التطورات الإقتصادية، ويمكن بيسر قراءة وجه الشبه بين مفهوم إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية العسكرية بوضع الموارد مكان الوسائل العسكرية. وتقلب المفهوم علي يد الدارسين والباحثين في قطاع الأعمال بين عامل التحريك الإستراتيجي الأساسي من القوة الدافعة الموروثة من العلم العسكري إلي المنافسة إستجاباً للتطورات العالمية المسارعة في المجال الإقتصادي والإجتماعي.³⁹ ويؤكد ثابت ادريس وجمال الدين (إن كلمة الإستراتيجية تستمد جذورها من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي إرتبط مفهومها بالتخطيط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلي مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها).⁴⁰

ويضيف عبدالسلام أبو قحف: تاريخياً إشتق هذا الإصطلاح من اللفظ اليوناني إستراتيجيوس، وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش وما أن تم استخدام إصطلاح الإستراتيجية في ميدان الأعمال وعلي مستوي الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات ومحاولات تعريفها بالتعدد. وفي هذا الإطار سوف يتم عرض بعض هذه المحولات كأثلة حيث يتم تناول الإستراتيجية

³⁸ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن القادم، دارام القرى المنصورة، ص 31 " 1998.

³⁹ - يس الحاج عابدين، أحمد إبراهيم عبدالله، التخطيط الإستراتيجي في السودان، دار الفكر، بيروت، المركز القومي للإنتاج الإعلامي، ط 1، 2005، ص 12.

⁴⁰ - ثابت عبدالرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيقات) الدار الجامعية، 2003، ص 22.

فالإستراتيجية هي: (تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد تم إختيار البديل المناسب) هي (خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة)⁴¹.

ويعرف قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) الإستراتيجية بأنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية وخصوصاً القوات البرية والبحرية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.⁴² فالإستراتيجية تشتمل علي جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة وتسهل من التعامل مع التغيرات في بيئة المنظمة. ولذلك هنالك أبعاد رئيسية يجب أن تتضمنها أي تعريف لمفهوم الإستراتيجية⁴³:

- الإستراتيجية هي أسلوب مترابط وموحد وكامل القرارات.
 - الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج، وأوليات تخصيص الموارد.
 - الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للمنظمة.
 - الإستراتيجية هي إستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
 - الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات علي المستويات الإدارية للمنظمة.
 - الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.
- وإذا نظرنا إلي التعريفات السابقة نجدها تنصب في وعاء واحد وهو أن الإستراتيجية تعني تنظيم العمليات الحديثة وإدارتها بطريقة تضمن الإنتصار في المعارك.

ماهية الإدارة الإستراتيجية:

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه سعد غالب، أن الإدارة الإستراتيجية تشير إلي التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية.⁴⁴ ويضيف هنجر وفنسر حيث ذكرا أن (الإدارة الإستراتيجية هي العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وعلاقاتها التنظيمية و خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة

⁴¹ د.عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، 1997م، ص 53*54.

⁴² - Horndyas, oxford advance leanerss dictionary of current English, oxford university pres-20th Edition 1985 londonpage 854.

⁴³ Arnold C.Hax, "Redefining the concept of strategy and the strategy formation process", planning review ,May-June, 1990, P46.

⁴⁴ - سعد غالب يس، الإدارة الإستراتيجية، عمان، داراليازى، 1999م، ص 15.

بنشاط المنظمة والمعوقات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية)⁴⁵.

ويري جريجوري بأن (الإدارة الإستراتيجية تشتمل علي التحليل، القرارات، الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لخلق ميزة تنافسية، والمحافظة علي بقائها وإستمرارها)⁴⁶.

ويعرف نبيل مرسى الإدارة الإستراتيجية بأنها (مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة)⁴⁷.

ومن وجهة نظر عايذة خطاب وآخرون (أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة)⁴⁸.

أما قيلوك يرى (أن الإدارة الإستراتيجية تعني بإتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتقديمها في السوق أو سقوطها وإختفائها من السوق وتشجيعها إلي مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل إستخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية)⁴⁹.

ويشير كل من Robinson-Pearce (للإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة)⁵⁰.

بينما يرى علي الحاكم (إن الإدارة الإستراتيجية هي إدارة واعية، ورشيدة تضع في إعتبارها كل ما يمكن أن يؤثر ويتأثر بموقف معين وتعتمد في حساباتها ليس فقط على مكتسباتها من الخبرات والتجارب أو ما يرمز إليه بمنحنى الخبرة والتجربة، بل أنها تستفيد من كل التقنيات والأساليب المتطورة ذات الصلة والمتاحة لها بنسب محاسبية ومعادلات رياضية وأساليب تحليل وطرق تقييم وبناء للنماذج و تحديد للبدايل والمفاضلة بينها وصولاً إلي أفضل الحلول والقرارات و الإستعانة بأكبر حصيلة من المعلومات ذات الصلة بما في ذلك تلك التي تتيحها الشبكات العالمية (إنترنت) ومعالجتها بأفضل الطرق والإستخدامات التي يتيحها الكمبيوتر وما سيأتي بعده من آليات ووسائل مستحدثة، فالإدارة الإستراتيجية هي الإدارة بالمعلومات والتنبؤات والتوقعات إنها الإدارة بالمواقف تعد لكل موقف ما يحتاجه من عدة وعتاد وتتحرك سلباً وإيجاباً تحركاً إستراتيجياً حسب مقتضى الحال)⁵¹.
ويضيف الباحث (إن الإدارة الإستراتيجية هي أن تضع المؤسسة أو المنظمة خططاً شاملة طويلة المدى، ومن ثم تفصيلها إلي خطط متوسطة وقصيرة

⁴⁵ - عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن القادم، مرجع سابق ص 32

⁴⁶ Gregory G.Dess,etal,Strategic Management (text & cases),Grow Hill-Irwin,2004,p 8.
⁴⁷ نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، الاسكندرية، دار الجامعة، ص 23.

⁴⁸ - عايذة خطاب وآخرون، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة، 2006، ص 37.

⁴⁹ - عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن القادم، مرجع سابق، ص 32.

⁵⁰ - ثابت عبدالرحمن ادريس، وجمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 23.

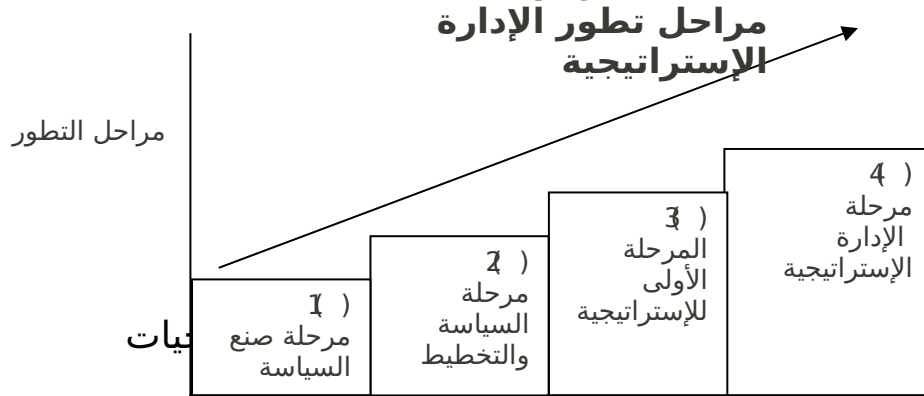
⁵¹ - علي عبد الله محمد الحاكم، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ص 28 2006م.

المدى، في ضوء رؤيتها المستقبلية مع تحديد الأهداف والإمكانات المتاحة ومراعاة البيئة الداخلية والخارجية التي تتضمن بقاء المنظمة وتطورها في مجالها في ظل المنافسة الشديدة).⁵²

ويقول أبوقحف نقلاً عن جأويك وجأويش (إن الإدارة الإستراتيجية ماهي إلا سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أوتكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة).⁵³ ويفسر السيد (الإدارة الإستراتيجية بأنها تلك الخطط والأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية).⁵⁴

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

شكل رقم (4) 2



المصدر: نبيل محمد التنافس) دار الجامعة

يمكن تقسيم مراحل التحول والتطور في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة صنع السياسة. - مرحلة السياسة والتخطيط.

- المرحلة الأولى للإستراتيجية. - مرحلة الإدارة الإستراتيجية. وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه المراحل على النحو التالي:

أولاً: مرحلة صنع السياسة:

نشأ مقرر السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينيات وتم التركيز في هذا المقرر على عملية صنع السياسات وإتفقت هذه المرحلة مع فترة بداية نمو الشركات الأمريكية في ذلك الوقت حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات وموجه نحو مجموعة واحدة من المستهلكين وفي منطقة جغرافية ضيقة وكانت مهمة الرئيس التنفيذي العام للشركة (chief executive office) في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للشركة وبشكل غير مقنن رسمياً ومع بداية نمو هذه الشركات من خلال إضافة منتجات جديدة والتحول إلى مناطق جغرافية جديدة لم تكن معروفة من قبل وخدمة نوعيات جديدة من المستهلكين وتغيرت نظم التصنيع والتوزيع وحدثت تطورات في المجالات الوظيفية للشركة فقد برزت الحاجة إلى أنشطة التنسيق لتحقيق نوع من التكامل الفعال عبر المجالات الوظيفية المختلفة للشركة ثم تحقيق مثل هذا التكامل عن طريق تقديم

⁵² - هذه الاضافة من صنع الباحث شخصياً.

⁵³ -عبدالسلام أبوقحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م، ص 23.

⁵⁴ -إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الجديد، 1998، ص 32.

السياسات حيث كان يتبعها معظم المديرين في المجالات الوظيفية المختلفة وأثناء قيامهم بصنع قراراتهم اليومية، وعلى مدار عدد من السنوات أصبحت عملية صنع السياسات هي المهمة الأساسية للإدارة العليا⁵⁵.

ثانياً: مرحلة السياسة والتخطيط:

في ظل هذه المرحلة بدأت منشآت الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة مثل: تقلب مستويات الطلب على المنتجات وتزايد معدلات تقادم المنتجات وحدوث تغيرات تقنية سريعة و تزايد حدة المنافسة و ظهور بؤادر المنافسة العالمية، التغيرات في أسعار الفائدة على رأس المال ومدى وفرة رأس المال، وإزاء مثل تلك الظروف لم يعد مدخل صنع السياسة وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التطورات ومن هنا نشأت الحاجة إلي البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الإستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط والتفكير الإستراتيجي (Strategic Planning) سعياً وراء زيادة درجة إستجابة منشأة الأعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة وتمخضت هذه المرحلة عن مجهودات بشأن قيام الإدارة العليا بمساعدة أقسام وإدارات التخطيط الإستراتيجي بإعداد الخطط الإستراتيجية للمنشأة⁵⁶.

ثالثاً: المرحلة الأولية للإستراتيجية:

بدأت في هذه المرحلة بإحلال الإستراتيجية محل السياسة والتخطيط حيث لم يعد المنظور الأخير كافياً لمواكبة الظروف البيئية وإتسمت هذه المرحلة بقيام الشركات الأمريكية بتنوع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة و الدخول في أسواق مختلفة تماماً عن نشاطاتها الأصلية، وفي مثل هذه الظروف ظهرت الحاجة إلي ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنشأة وبشكل تطوري عبر الزمن فلم تعد المشكلة هي حاجة الشركة إلي تنسيق الأنشطة اليومية من خلال منظور صنع السياسة، كما لم تعد هناك حاجة إلي تعديل سياسات المجالات الوظيفية كل على حدة تبعاً للتغيرات البيئية من منطلق منظور السياسة والتخطيط، ومن هنا تم التركيز على مفهوم جديد وهو الإستراتيجية وكذلك إعادة تكوين الإستراتيجية بشكل مقنن رسمياً وصریح ، وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الإهتمام نحو عملية إعداد الإستراتيجية ولم يتطرق الأمر إلي مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها⁵⁷.

رابعاً: مرحلة الإدارة الإستراتيجية :

في ظل المرحلة السابقة حدث خلاف في الرأي بين كتاب الإستراتيجية حول تعريف الإستراتيجية ولم تتم التفرقة في تلك المرحلة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعداد الإستراتيجية فضلاً عن ذلك تم توجيه إهتمام أقل للأدوار الإستراتيجية للمدير التنفيذي العام ومن هنا ظهرت الحاجة إلي تقديم نموذج متطور ومتكامل للإدارة الإستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المنشأة ولا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد فقط

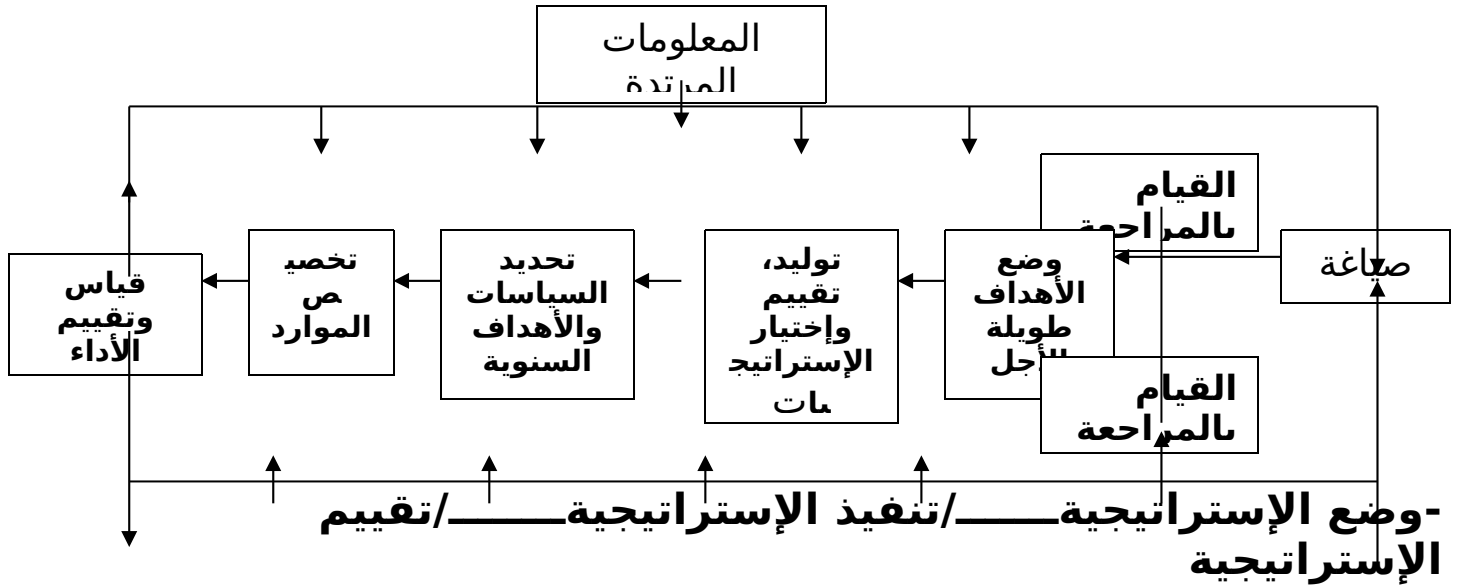
55 -نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 28.

56 -المرجع السابق، ص 29.

57 -المرجع السابق، ص 300.

وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بكافة المستويات الإدارية، ولم تعد تقع مهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق مسئولية مستوى إداري معين أو مدير أو فرد واحد فقط وتم توجيه الإهتمام بالقضايا الخاصة بتنفيذ الإستراتيجيات ومناقشة الموضوعات المؤثرة على تنفيذ الإستراتيجية مثل: الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجية والنظم الإدارية السائدة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية، مثل نظم المعلومات والحوافز والرقابة ودور القيادة الإدارية في تنفيذ الإستراتيجية والأمور المتعلقة بثقافة وحضارة المنشأة.⁵⁸

شكل رقم (2-5) نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل



المصدر: Fred R. Dviad "How Companies Define their Mission ", Long Range Planning, 22no ,3/June 1988,p40

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها أو أنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الإستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الإقتصادي المرضي وتخصيص مواردها بما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية. وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من إهتمامها بالإدارة الإستراتيجية⁵⁹:

- 1 - وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.
- 2 - التفاعل البيئي على المدى البعيد، تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير فلا يمكنها ذلك من خلال التحكم

⁵⁸ -المرجع السابق، ص 30.
⁵⁹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ، ص 37-38.

أو السيطرة على الظروف الإقتصادية والإجتماعية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى بإستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3 - تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية، أثبتت بعض الدراسات البحثية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الإقتصادية والمالية للمنظمة ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة إتخاذ القرار الإستراتيجي.

4 - تدعيم المركز التنافسي، إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد المنظمات على الإستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

5 - القدرة على إحداث التغير، إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على كوادرات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغير والتصحيح والإكتشاف، فالتخطيط الإستراتيجي يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية مثل توقع تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير.

6 - تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح، في المدى البعيد كما تساهم في إستخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف لذلك نجد أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في تخصيص الفائض من الموارد، كما يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد إلي تلك الأهداف حسب أولوياتها.⁶⁰

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية قصوى لمنظمات الأعمال في الدول النامية بصفة خاصة وللعالم المتقدم بصفة عامة وذلك من خلال الدراسات التي حاولت أن تقيس موضوعاً العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي الرسمي وأداء المنشأة، فعلى سبيل المثال توصلت الدراسات التي قام بها أنسوف، توبك، هاوس هارولد وبرت إيستلوك وماكدونالد وود، كرارد مالك، ميلر ولش وكثيرون غيرهم إلي أن المنشآت التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه.⁶¹

نستطيع أن نستنتج من هذه الأدلة أن المعرفة بالإدارة الإستراتيجية مهمه جدا لأداء المنشأة الفعال في بيئة متغيرة، لقد أصبح إستخدام التخطيط الإستراتيجي وإختيار بدائل الإجراءات الفعلية التي تقوم على تقويم

⁶⁰ -عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 38.
⁶¹ -توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 30.

العوامل الداخلية والخارجية المهمة يمثلان جزءاً أساسياً في وظيفة المدير العام.

مستويات الإدارة الإستراتيجية:

لا تقع مسؤولية صنع الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط بل يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية والتنظيمية ومن الأطراف المشاركة في هذه العملية الرئيس التنفيذي العام للمنشأة ككل، نواب الرئيس، رؤساء الشركات التابعة لها أو ما يطلق عليه وحدات الأعمال (Business units) رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية رؤساء الإدارات الوظيفية (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، والإمداد والبحوث والتطوير ومديري المصنع والمناطق والوحدات الجغرافية الأخرى) وفيما يلي مناقشة لثلاثة أنواع من الإستراتيجيات وفقاً للمستويات التنظيمية أو المرضية لمنشأة الأعمال كبيرة الحجم وهي:⁶²

1 - الإستراتيجية الكلية لمنشأة الأعمال. 2 - إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية

3 - الإستراتيجيات الوظيفية.

1 - الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

يوضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة كلها وتحدد إتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي لكل المنظمة والمسئولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة كلها في إتخاذ قرارات إستراتيجية عامة مثل الإندماج في المشروعات المشتركة وتغيير نوع النشاط الرئيسي للمنظمة أو الدخول في نشاط جديد تماماً أو الإنكماش وتصفية إحدى الأنشطة أو تصفية المنظمة كلها. وتتميز الإستراتيجيات على هذا المستوى بأنها إستراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها كما تتميز بأن أثرها عام على المنظمة.⁶³

2 - إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية:

ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض والمنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن إعتبارها وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها، ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركة general foods الأمريكية تتكون من عدة شركات تقوم كل منها بنشاط متميز تماماً وهناك من تعمل في الصناعات الغذائية وأخرى في السجائر وثالثة في الطباعة، ولا شك أن كلاً من هذه الشركات تحتاج إلى إستراتيجية مختلفة. وتعتبر كلية التجارة وحدة إستراتيجية بالنسبة إلى جامعة السودان التي تضم عدة كليات لكل منها نشاط متميز وتحتاج كل منها إلى

³⁶² -محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الاصول الاسس العلمية) الدار الجامعية، 2003، ص 19.

⁶³ -المرجع السابق، ص 20.

إستراتيجيات مختلفة ويشارك في وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة فيها ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة. والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من المستفيدين.⁶⁴

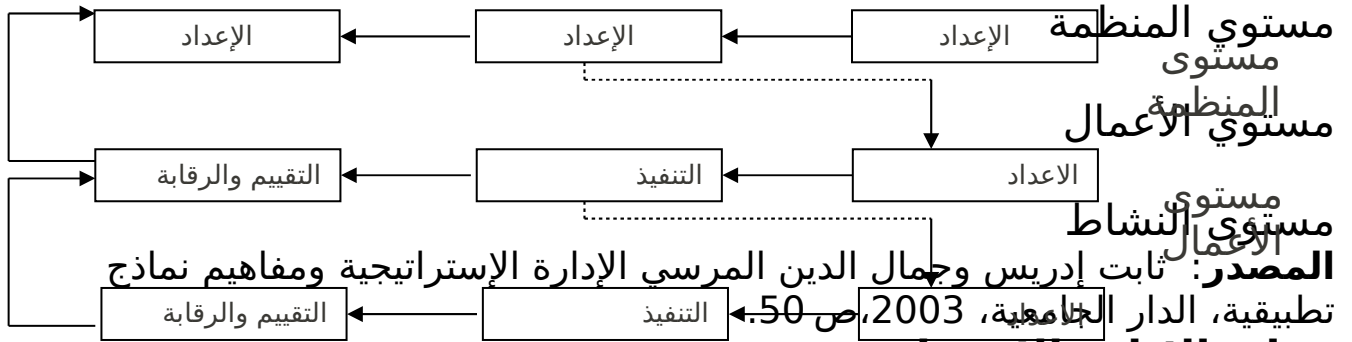
3 - الإستراتيجيات الوظيفية:

توضع هذه الإستراتيجيات في ظل الإسترشاد بإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وبالإسترشاد بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمنظمة وحدات إستراتيجية وإقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي.

ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمثيل في المنظمات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والإقتصاد بكلية الدراسات التجارية ويشارك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي في وضع تصور لهذه الإستراتيجيات وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير المدى لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية لإختيارالموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الإستهلاك وطرق الدفع ومنح الإئتمان وأماكن تقديم الخدمات.⁶⁵

شكل رقم (2-6)

عملية الإدارة الإستراتيجية في المستويات الإدارية المختلفة



فوائد الإدارة الإستراتيجية:

كما أوضح الدارس سابقاً أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى وضع إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق أهداف المنشأة، أو أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لإتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، وإستخدامات الموارد المتاحة لها والتدفقات التنافسية التي تتمتع بها، واثار التوافق بين وظائفها الإدارية وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن، والإدارة الإستراتيجية في كل

⁶⁴ -المرجع السابق، ص 21.

⁶⁵ -المرجع السابق، ص 21.

عمليات إستخدامها وفي كل مستوياتهم تحقق جملة من الفوائد والمزايا يمكن إيجادها بالآتي:⁶⁶

1- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل وأساس تنظيمي، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.

2- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المنظمة، وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات للتعامل مع التغيرات المحتملة.

3- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الإستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.

4- حيث يمكن توقع التكلفة والعوائد الناجمة عن البدائل الإستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.

5- تساهم الإدارة الإستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية ومن خلال توجه الأفراد داخل المنظمة نحو الإتجاه الصحيح للوصول إلي النتائج المرغوبة كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.

6- تساهم في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الإستراتيجي وعرض مجموعة المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلي مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الإستراتيجية التي تزودهم بإطار شامل لعمليات التفكير، وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل وهذا يقود الأفراد إلي إستمرارية التفكير في المستقبل.

7- تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة وهي البيئة القطاعية حيث يتم توضيح صورة المنظمة وإتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تقل مع المنظمة.

8- تسمح بإكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطتها وفاعليتها ومن ثم السعي للتكيف معها والسيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.

⁶⁶ -عبدالعزیز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) جامعة عدن، (بدون تاريخ ط)، ص 55، 56.

- 9- تمكن من تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالإستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المنظمة، كما تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحسين عنصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.
- 10- تؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل، وتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لإستثماره.
- 11- يزيد إستخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل.
- 12- تزيد من كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب مما يمكن من عملية إتخاذ السرعة المطلوبة.
- 13- توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة، وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.
- 14- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد مما ينعكس إيجاباً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.
- 15- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الإبتكار والإبداع في المنظمة.
- 16- تساهم بإستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحفظ ويحسن القدرة على البقاء والنمو والإستمرار.⁶⁷

مفهوم الرسالة:

إن وجود المنظمة له ما يبرره، وهذا ما يوجب عليها توضيحه في رسالتها التي هي عبارة عن غرضها الأساسي والذي يميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل معها في نفس المجال حيث تعتبر رسالة المنظمة أداة ضرورية للإدارة الإستراتيجية، وتحدد سبب تواجدها وتحديد نشاطها، ولا بد عند وضع وتحديد الرسالة أن ينطلق التفكير من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعمل في مجالات التعامل الحالية، ويمكننا إستشعار ذلك من الكثير من الرسائل التي نجدها تحتوي على وصف للإهتمامات الأساسية للمنظمات بعملائها وعناصر بيئتها، فتهتم بجودة المنتج أو مواقع التسهيلات المقدمة، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة، أو فلسفة المنظمة أو المفهوم الذاتي، أو الصورة العامة.⁶⁸

فرسالة المنظمة هي المرآة التي تعكس الهدف، الغرض والغاية التي تبرر وجود المنظمة وبقائها وإستمرارها، كما أنها توضح ما تقدمه المنظمة للمجتمع من خدمات مثل: نظافة المنازل أو منتجات كالسيارات، فرسالة هي التي تحمل في داخلها الأنشطة الأساسية للمنظمة وعملياتها، وتتضمن قيم

⁶⁷ -المرجع السابق، ص 57.
⁶⁸ -عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 70.

المؤسسة وفلسفتها ومعاملة موظفيها وعملائها وما سيكون عليه المنظمة في المستقبل، كما أنها توضح الرؤية الإستراتيجية المستقبلية والصورة المثالية للجهات المعنية والمهتمة ببيئة العمل في المنظمة⁶⁹.

لقد توصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كل من David و Pearce إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة متماثلة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها وإستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم.

- ومن وجهة نظرنيل ان الرسالة هي بمثابة جملة أو عبارة تحدد نشاط أو عمل المنشأة. ولتحديد النشاط أو العمل، يتم الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:⁷⁰
- ما هو مجال النشاط الحالي للمنشأة؟.
 - كيف سيكون مجال نشاط المنشأة مستقبلاً؟.
 - ما يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟.
- ويضيف شارلس وجارث أن معظم البيانات الخاصة لرسالة الشركة تتمحور حول ثلاثة عناصر رئيسية وهي⁷¹:
- بيان الرؤية الكلية أو رسالة الشركة.
 - بيان يشير للقيم الفلسفية الرئيسية التي يلتزم بها المديرون والتي تؤثر على القرارات التي يتخذونها.
 - صياغة الأهداف الرئيسية التي تعتقد الإدارة في ضرورة التقيد بها من أجل تحقيق الرؤية أو الرسالة التي تتناسب مع القيم التي يلتزم بها المديرون.

ويؤكد جورج ستينر (Steiner) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالته وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح، تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة، وتتميز بالإتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز والفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق أن الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة، وأساس وجودها، والإعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها، هذا كما تبني الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة. ويمكن تعريف رسالة المنظمة في كلمات محددة فإنها تمثل (الإطار الرئيسي المميز للمنظمة من غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها و أسواقها وتهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها).⁷²

ومن التعريف السابق يمكننا أن نستنتج بعض الأبعاد من بينها ما يلي:

⁶⁹ Thomas Wheelen, J.David Hunger, *Strategic Management & Business Policy* -10 th ed P-cm, 2005, p12-13.

⁷⁰ -نيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس) مرجع سابق، ص 53.

⁷¹ - شارلس هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ترجمة د. محمد رفاعي ومحمد سيد احمد، الرياض، دار المريخ للنشر، ج 1، بدون تاريخ، ص 82م.

⁷² - عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ص 70 ، 71.

- 1- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
- 2- توجه الرسالة كافة الممارسات والتعريفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لولود المنظمة.
- 3- تعد الرسالة الركيزة الأساسية التي تبني عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
- 4- إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل محدد وليس بشكل تفصيلي.
- 5- توضح الرسالة الإتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

أهمية وضع رسالة واضحة:

- تكمن أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة. وهناك العديد من الدراسات التي قامت بإجراء تحليل مقارنة لـ 500 شركة بغية التعرف على أثر إهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما و شملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء، وأخرى تتسم بأنخفاض مستوى الأداء، وخلصت تلك الدراسة إلى أن إهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها. ويرجع إهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها:⁷³
- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
 - الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
 - بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
 - تحديد القيم والإتجاهات التنظيمية بإعتبارها الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.
 - تسهيل عمليات ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة و تحديد المسؤولين عن كل منها.
 - تحديد الأغراض التنظيمية و ترجمتها إلى أهداف و تفصيلات محددة في صورة وقت وتكلفة، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة.

- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الإختيار الإستراتيجي.
- مراحل تطور إهتمام المنظمات بالرسالة:** لقد مرت مراحل تطور إهتمام المؤسسات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة بالمراحل التالية:
- 1 - عدم وضوح الرسالة. 2 - وضع رسالة عامة.
 - 3 - وضع رسالة محددة. 4 - مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة.
- المرحلة الأولى: عدم وضوح الرسالة:**⁷⁴

إن عمليات صياغة الرسالة، وتحديد الأهداف والغايات، وبيان البدائل الإستراتيجية ورسم الخطط تعد أمورا بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشودين ، ولكننا في بعض الأحيان لا نجد الإهتمام الكافي من ناحية إدارة الشركات بمثل هذه الأمور، فترى ما هي أسباب ذلك؟ فالإجابة على ذلك تتمثل في قول البعض عن هذا

⁷³ -المرجع السابق، ص 71.

⁷⁴ -عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 75.

الوضع ببساطة (ليس لدينا الوقت للتفكير في مثل هذه الأمور) ويقول آخرون (نرغب في البقاء) بالإضافة إلى ذلك، فالشركات الصغيرة: غالباً ما لا تهتم بوضع رسالة محددة كما إذا وجدت الرسالة فهي غير واضحة، ومع ذلك فبعد زيادة نمو المنظمات و إتساع رقعة تعاملاتها، مع تكرار إتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات في وضع رسالة عامة لها.

المرحلة الثانية: وضع رسالة عامة:⁷⁵

يعد كبر حجم المنظمات وإتساع عملياتها أو إتسامها باللامركزية ظهر الإتجاه لتنمية رسالة عامة للمنظمة أو تمثلت الإتجاهات في تلك المرحلة في مقولة البعض (نحن نسعى لزيادة أرباحنا) أو (نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لإحتياجات عملائنا). ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود، ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع أو عدد المنتجات.

المرحلة الثالثة: وضع رسالة محددة:⁷⁶

تتمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة في السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة وحصرها عن غيرها من المنظمات المنافسة أو كان من أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة ما يلي:

- 1 - تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها.
- 2 - وصف لدور الرسالة في بيان مكانة المنظمة.
- 3 - توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد.

وتبعاً لهذا التداخل والتشابك كان من الضروري أن تظهر الرسالة في شكل مكتوب وأن تشتمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمساهمين والمجتمع والإدارة العليا.

المرحلة الرابعة: الأولويات في عرض مضمون الرسالة:⁷⁷

لقد أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت إهتمام المنظمة. إذ إنعدمت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التي توليها المنظمة إهتماماً وتحدد الأولويات ترتيب الأنشطة والغايات حسب المعايير التي تحددها المنظمة، فقد ترى منظمة ما أن إلتزامها بالمسئولية الإجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح في حين ترى منظمة أخرى أن الأرباح هي التي تساعد في تحقيق مسئوليتها الإجتماعية، وترى المنظمة في كلا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح ويسهم في وضع معايير القياس. ولقد أصبحت الرسالة في هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة في الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة في سجلات المنظمات بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة.

مداخل تحديد رسالة المنظمة: تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس

⁷⁵ -المرجع السابق، ص 75.

⁷⁶ -المرجع السابق، ص 76.

⁷⁷ -المرجع السابق، ص 76.

ومن بينها نوع المنظمة وتصفيات المنافع التي تقدمها وفئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة ونطاق نشاط المنظمة وفيما يلي نلقي الضوء على كل مدخل منها.

1) نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة:⁷⁸

يمكن تصنيف المنظمات في عدة تقسيمات، وذلك بحسب بعض المعايير والتي من بينها حجم المنظمة (كبير، متوسط، صغير) وملكية المنظمة (خاصة، حكومية، عامة) ودور المنظمة (جوهري، ثانوي) وبطبيعة الحال فإن هذه المعايير تؤثر على فهم تلك المنظمات وتقريرها لإستراتيجيتها وسياساتها التنظيمية ورسالتها، فرسالة المنظمات الكبيرة التي عمل بها عشرات الآلاف. تمارس نشاطها من خلال مليارات الدولارات لا شك أنها تتطلب جهداً أكبر في صياغتها وتحديدها عن تلك المنظمة الصغيرة وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الحكومية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح (Non profit organization) وتتمثل غاياتها في تقديم الخدمات متكاملة الجودة للمستفيدين بأيسر السبل وفي الوقت المناسب، أما المنظمات الخاصة والمملوكة للأفراد فإنها تسعى لتحقيق الأرباح والمكاسب المادية حتى وإن مارست بعض الأنشطة الإجتماعية، ولذا يعد تقسيم المنظمات إلى منظمات تهدف إلى تحقيق الربح وأخرى ليس غرضها الرئيسي تحقيق الربح من أهم التقسيمات الملحوظة فيما يتعلق بتحديد الرسالة.

إن نوع المنظمة يعد أحد المداخل الضرورية لتحديد رسالة المنظمة ويمكن أن نلمس ذلك من خلال سجلات المنشآت والشركات العاملة وتقاريرها السنوية ونشراتها الدورية.

2 - المنافع التي تقدمها المنظمة:⁷⁹

تتأثر رسالة المنظمة بنوعية المنافع التي تحققها المنظمات لعملائها سواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية أو المعنوية وطبقاً لذلك فقد قسم بلو وسكوت أربع تصنيفات جوهرية للمنظمات تبعاً للمنافع التي تقدمها ويعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات وتتمثل تلك التصنيفات فيما يلي:

- أ - المنظمات التي تقدم المنافع الإقتصادية وتركز على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق مصالح الملاك إضافة إلى رعاية مصالح العاملين ومعظم الأطراف الأخرى ومن أمثلتها شركة جنرال موتورز General motors.
- ب - جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الإجتماعية والنفسية بالدرجة الأولى من خلال تحقيق مصالح أعضائها ومن أمثلتها الإتحادات والنوادي.
- ج - المنظمات الخدمية التي تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها ومن أمثلتها الفنادق ومنظمات الرعاية الصحية والمنظمات التعليمية.

⁷⁸ - المرجع السابق، ص 76.

⁷⁹ - المرجع السابق، ص 77.

3 - فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة:⁸⁰

إن سبب تواجد المنظمة في المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع ومن هنا يأتي دور أطراف المجتمع في بقاء المنظمة ونموها وتعدد الفئات المؤثرة في حياة المنظمة يزيد من حرص المنظمة على كسب ثقة ودعم هذه الفئات ويترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات وتثبيت روابط الثقة والود فيما بينها ومن بين تلك والعلاء والموردين والمجتمع والحكومة والممولين وغيرهم.

أ - التأكيد على المجتمع: وهنا تهتم المنظمة عند وضع رسالتها ببيان دورها المجتمعي وحرصها على تنمية وتطوير أفرادها والحفاظ على ثرواته وإظهاره في أرقى صورة وأبهاها وتزايد درجات تأكيدها على السياسات الاجتماعية.

ب - التأكيد على العاملين: يعد العاملون الثروة الحقيقية والمورد الذي توليه المنظمات الرائدة الأهمية القصوى ولها تبرز تلك المنظمات في رسالتها مدى الإهتمام بالعاملين لديها مما يلفت النظر إلى تقدير تلك المنظمات وإحترام تصرفاتها، فهي لن تهتم بالأطراف الأخرى التي تبدو العلاقة معها غير مباشرة إذا لم تهتم بالعاملين لديها الذين تتم المعاملات معهم بصورة مباشرة ومستمرة.

ج - التأكيد على العملاء: يجب أن تعكس الرسالة الفعالة التوقعات التي ينتظرها العميل إضافة إلى تطوير وتنمية المنتج مع محاولة كسب السوق، إن فلسفة التشغيل الخاصة بالتنظيم يجب أن تحدد احتياجات العميل ثم تمدّه بالمنتج أو الخدمة التي تشبع تلك الاحتياجات. إن الرسالة الجيدة هي التي تحدد منفعة المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها وهذا ما ركزت عليه رسالة شركة T & Ts للتليفونات إذا كان إهتمامها بمنفعة الإتصال وليس بجهاز التليفون وكذلك شركة Exxon's للبتروك حيث ركزت على الطاقة وليس المنتجات البترولية ويجب أن تعي المنظمات وتذكر أن العميل يعلنها صريحة.

- أنا لا أريد أن أقدم لي أشياء.
- لا أقدم لي ملابس، أقدم لي هيئة ومظهراً جذاباً.
- لا أقدم لي أحذية أقدم لي الراحة لأقدمي والمتعة في سيرتي.
- لا أقدم لي منزلاً، أقدم لي الأمان، والراحة والسعادة والنظافة.
- لا أقدم لي الكتب، أقدم لي ساعات من المتعة والسرور وعوائد المعرفة.
- لا أقدم لي جهاز تسجيل، أقدم لي ما يملأ فراغي مع تسلية مفيدة وصوت موسيقي جميل.
- لا أقدم لي أدوات ومعدات، أقدم لي فوائد ومنافع، ونتائج الإستفادة من صنع أشياء مفيدة.
- لا أقدم لي أشياء، أقدم لي أفكار، أحاسيس وعواطف ومشاعر.
- من فضلك لا أقدم لي أشياء وسلع ومكونات مادية، أقدم لي مجموعة من المنافع المادية والمعنوية والإقتصادية والاجتماعية والنفسية.

⁸⁰ - المرجع السابق، ص 78.

4 - نطاق نشاط المنظمة:

تمارس المنظمات نشاطها في مجال جغرافي معين، قد يكون منظمة محدودة وقد تتزايد تدريجياً وتتسع فتصبح دولية النشاط إنتاجاً وتسويقاً ويؤثر ذلك لا شك على رسالة المنظمة المحددة والمعلنة، ويمكن أن يحدث تغيير وتطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص أو مخاطر بيئية محيطة إن التحول الذي تشهده المعاملات الحالية في مجال الأعمال والمتوقع أن يتسع نطاقه في القرن القادم نتيجة العولمة بمعدلات كاسحة له تأثيره الواضح على الرؤية Vision المستقبلية والرسالة التنظيمية Organizational Mission.

خصائص الرسالة الفعالة:

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو

التالي:⁸¹

1 - القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات: إذ يجب أن تتسم الرسالة

بإمكانية تحويل الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوي جوفاء تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها.

2 - الواقعية والموضوعية: من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة

التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.

3 - التكيف مع البيئة: يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها

بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

4 - التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء: فما نشأت المنظمة

إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة وتمارس نشاطها في سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار.

5 - الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج: تطرق الرسالة بعض

الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها بل أن البعض ينادي بالالتزام بالرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والزمني.

6 - تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة:⁸² إذن من

المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي والتشغيلي ، ويجدر بإستراتيجيو المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

7 - الوضوح ودقة التعبير: من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون

واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة، هذا إلى جانب إختصار جملها بما يمكنها من إرتباطها بذهن الأفراد ويسر تذكركم لها.

⁸¹ -المرجع السابق، ص 80، 81.

⁸² -المرجع السليق، ص 81.

8 - الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة: يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة بما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة.

9 - الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية: يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الإتجاه نحو الغايات والأهداف الإستراتيجية، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمة الإجابة على السؤال التالي: What business do we want to be in? إن الرغبة في تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل.

10 - مراعاة ديناميكية التنظيم وممارسته المتوقعة مستقبلاً: يؤخذ في الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم. ويؤكد على الحكم أن الرسالة الجيدة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات أهمها:⁸³

- أن تحدد وتعرف الموقف أو الوضع الحالي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل.
 - أن تكون محددة بطريقة كافية لتمييز عن غيرها من المنظمات، وأن تكون من الإتساع بالقدر الذي يسمح بالمزيد من الابتكار والإبداع.
 - أن تصلح كإطار لتقديم كل من الأنشطة الحالية والمرتبقة.
 - أن تكون واضحة ومفهومة على مستوى المنظمة بإداراتها وأقسامها المختلفة.
 - أن يخلق الشعور والدوافع والمحركات لدى الأطراف المتعاملة بنجاح.
- عناصر الرسالة المنظمة:**

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التي أجراها David وقد توصل إلي عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسع عناصر هي: (العملاء، المنتجات، الموقع، التكنولوجيا، الإهتمام بالبحوث، الفلسفة الفكرية، المفهوم الذاتي، الإهتمام بالصورة العامة، الإهتمام بالعاملين) ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها، على النحو الذي يمكننا عرضه في الجدول التالي.⁸⁴

**جدول رقم (2-2)
عناصر رسالة المنظمة**

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة؟

⁸³ -على عبدالله الحاكم، الإدارة الإستراتيجية، (للأعمال الانتاجية والخدمة)، مرجع سابق، ص 62.

⁸⁴ -عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 81.

المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
البقاء - النمو - الربحية	ما هي إلتزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الإقتصادية؟
الفلسفة والأيدلوجية	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها وإهتماماتها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ما هي الإنطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
العاملين	ما هي إتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن القادم، دار أم القرى، المنصورة، 1998، ص 82.

ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson حيث حددت رسالتها كالتالي: (نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والمرضى، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا)⁸⁵.
أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالي: (إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول، إضافة إلي سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوربية).

وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية مكجروهيل والتي تنص على ما يلي: (نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا، والعاملين لدينا والمؤلفين والمستثمرين، والمجتمع بصفة عامة).
وفيما يتعلق بالرسالة التي تركز على الصورة العامة فيوضحها نموذج شركة الحديد والصلب المصرية كالتالي: (إننا نشارك في تدعيم الإقتصاد القومي في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محليا وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي يجب القيام بها على خير وجه).
وقد تركز الرسالة على العاملين ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا (نحن نؤمن بدور المورد البشري وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته وترقيته ومراعاة مشاعره والإهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة، والإعتراف بأنهوراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة).
ونعرض فيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منشورة عن شركات مستحضرات تجميل وجامعة علمية، وشركة تقدم الإطارات والمطاط، وذلك

⁸⁵ -المرجع السابق، ص 82.

للقوف على مدى إلتزام هذه المنظمات بالعناصر الواجب مراعاتها في الرسالة.

رسالة شركة: Avon

تتمثل رسالة شركة أفون في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد مع إظهار معدلات نمو تاريخية مرتفعة بإعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل ، وتحاول الشركة أن تنوع في عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل. إن مركزها المالي القوي سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوي لشركة أفون 1982م).⁸⁶

رسالة جامعة ولاية بن:

إن المسئوليات الرئيسية لجامعة ولاية بن هي تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث والخدمات العامة، وهذا يمثل أداة التجديد الذاتي وتنمية وتطوير الرفاهية وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز وبإعتبارها من الجامعات الحديثة وأنها تحافظ على حلقات إتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية ومهمتها الكبيرة في الوقت الحاضر هي مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التي تحدث في المجتمع فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم نفسه باستمرار على مدار حياته.

إن المعدل السريع في التغير في مجتمعنا المعاصر يملي على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أي تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع. إن برامج الجامعة في البحث والأنشطة الابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم في حل المشكلات الفنية والعلمية والإجتماعية التي تواجه المجتمع، وتتمثل مسئولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا ويجب على الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال زيادة برامجها التوسعية، والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التي تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد في المجتمع، وعن طريق تشجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع من خلال الولايات الأخرى والدول الأخرى، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذي من خلاله نبحت عن حلول منطقية لمشكلاتها الإجتماعية. كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية، ولأداء هذه الوظيفة فمن الضروري للجامعة أن تنشئ فكر مستقل ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل بكالوريوس لجامعة بن)⁸⁷.

⁸⁶ -المرجع السابق، ص 83.

⁸⁷ -المرجع السابق، ص 84.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي:

تمهيد: كان التخطيط قديماً يعتمد علي التحليل وعلي خبرة مهنية متخصصة في إعدادهِ، وكان يركز علي الشركة وجدها وكأنها هي كل شيء في الوجود، ولكن كان لابد من ناحية أخرى أن يتهم بالمنافسين وبالعملاء الذين كان ينظر إليهم علي أنهم مجرد دخل محتمل. ولم يكن هناك أي تفكير في الدخول في تحالفات إستراتيجية إلا في الحالات التي كانت تقتضي تأمين موارد الإمداد أو تأمين قنوات التوزيع.⁸⁸

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يرى أنسوف أنه لابد من الإهتمام بالتغيرات التي تحدث في القنوات والمهام الإستراتيجية ((Thrusts)، والإفتراض الأساسي هنا أن تفسيرات الماضي ليست كافية. فسوف تحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغيرات في القرارات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في كلا الحالتين إلي إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة فقد جرى التعديل في مهام أو إتجاهات الإستراتيجية، ويتضمن التغيير في المهام والإتجاهات الإستراتيجية التحرك إلي أسواق جديدة، كما أن تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلاً في القنوات أو الإمكانيات الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي يركز على بيئة السوق المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضاً تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الإستراتيجي.⁸⁹

تعريف التخطيط الإستراتيجي:

قبل الشروع في تعريف التخطيط الإستراتيجي لابد من تعريف التخطيط التقليدي الذي هو عبارة عن محاولة التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو إتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً.⁹⁰

فالتخطيط بصفة عامة هو الإعداد المسبق و الإختيار بين البدائل لما يجب عمله وكيف يتم عمله ومن يعمل به وأين يتم عمله و متى ، وهو أحد وظائف المدير ويشتمل علي أنشطة ذهنية وتصورية وتنبؤية تستهدف التعامل مع عدم التأكد وإدارة عملية التغيير والابتكار وإختيار التصرف الإقتصادي الرشيد بحيث يمكن تخفيض التكاليف وتعظيم الربحية والعائد. وهو يؤدي إلي تحقيق التكامل والإتساق بين أجزاء المنظمة وبعضها البعض ، وبينها وبين البيئة الخارجية، وهو ضروري بسبب أهمية تأقلم المنظمة

⁸⁸ -عبدالرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003، ص 8.

⁸⁹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 28، 29.

⁹⁰ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2004، ص 8، 9.

³ - جون م برايسون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد عزت عبد الموجود و احمد صقر عاشور، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2003، ص 41.

مع المتغيرات البيئية وكذلك بسبب تعقد عمليات وأنشطة المنظمة وكبر حجمها⁹¹.

فالتخطيط هو الأداء الجديدة والممتازة لمساعدة المديرين وهو جزء لا يتجزأ من وظائف الإدارة الأخرى، فقد تم إجراء مقابلات مع 50 شخصاً فيما يتعلق بدور التخطيط فقد أوضح هؤلاء بأنه لا يمكن الفصل أو التمييز بينه وبين العمليات الإدارية الآخرين ، ولخص الباحثين آراء المبحوثين فيما يلي⁹²:

- لا يمكن عزل التخطيط من الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والدفاعية والرقابة.

- دور المدير التنفيذي كمخطط لا يمكن تجزئته عن دوره كمنفذ علي سبيل المثال، وخلاصة القول يوجد تفاعل بين تلك العناصر آنفة الذكر. وبالتالي فإن المديرين لا يمكنهم ممارسة أعمالهم ومسؤولياتهم ومهامهم إذا تجاهلوا التخطيط الإستراتيجي، ومن الواضح فإن مسؤوليات التخطيط للمدراء تكون حسب نوعية المنظمة وحجمها. بينما التخطيط الإستراتيجي هو طريقاً من طرق إختراق حجب المستقبل، و القوص في عمل المستقبل لتحديد شكل المنظمة. وإذا كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغيير نوعية هذا النشاط و شكلها تمثل ما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي⁹³.
- ويري برايسون أن التخطيط الإستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. فالتخطيط الإستراتيجي إذن هو:

- 1- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المؤسسة.
 - 2- تصور توجهات وأهداف المؤسسة في المستقبل.
 - 3- رؤية رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلاً.
- ويضيف جون برايسون (إن التخطيط الإستراتيجي هو الجهد المنظم من أجل صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة وما تفعله، ولماذا تفعله؟)⁹⁴.
- ومن وجهة نظر د. أحمد ماهر فالتخطيط الإستراتيجي هو؟⁹⁵.
- 1- نظام متكامل، يتم بشكل متعمد، وبخطوات متعارف عليها.
 - 2- نظام يحدد شكل ونشاط المؤسسة في المستقبل.
 - 3- نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، جهود تخص الموارد.
 - 4- نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تمييز المؤسسة في المستقبل، تحديد أعمال وأنشطة المؤسسة في المستقبل.

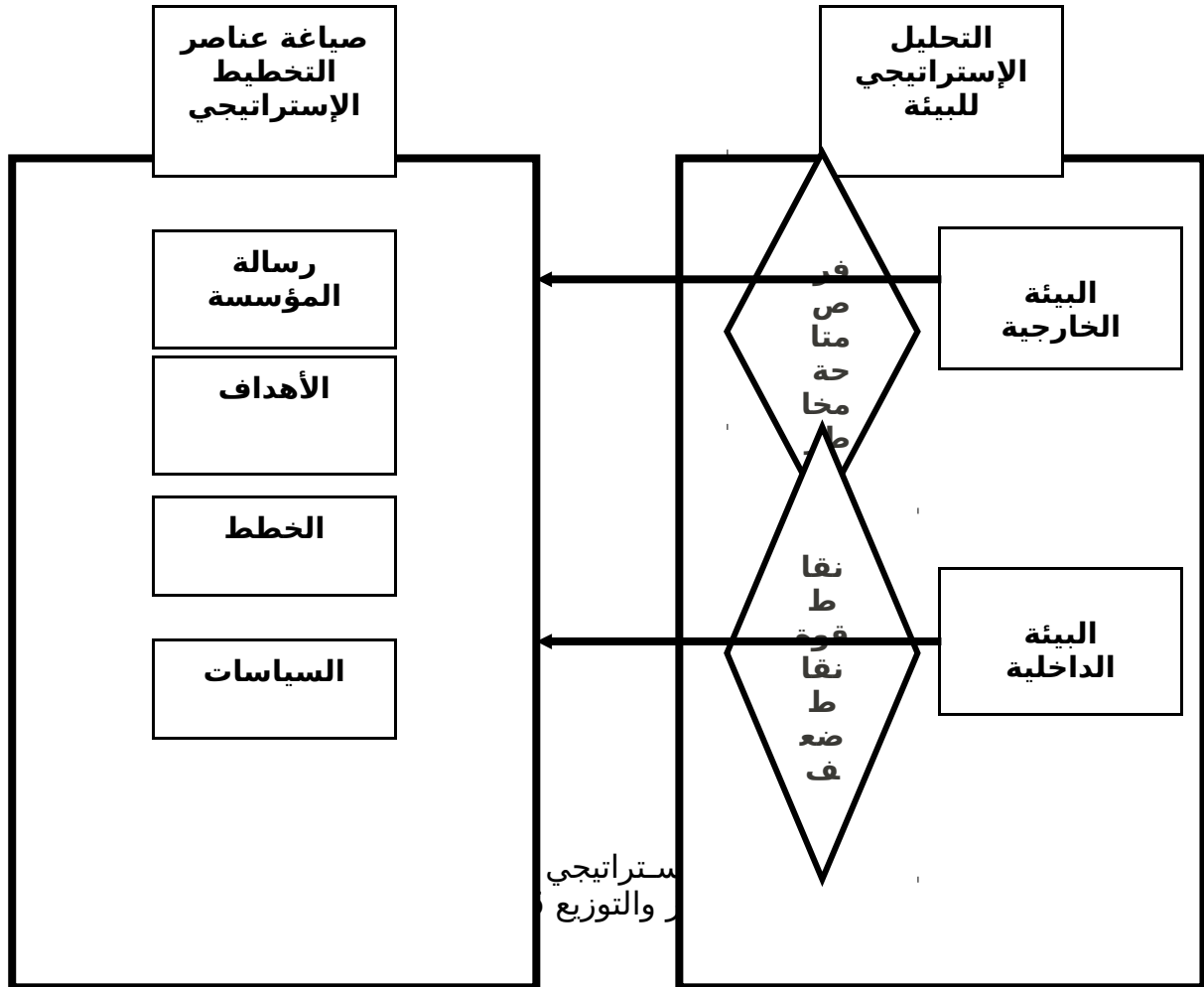
⁹¹ د. فريد علي محمد شوشة ، الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1999م، ص 19.

⁹² Greoge A. Steiner , Strategic planning , What every Manager Must Know , the free press, New York, 1979, p 3-4.
⁹³ د. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1990، ص 41.

⁹⁴ جون م برايسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق 41.
⁹⁵ -أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 24.

- 5- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المؤسسة، وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمؤسسة في المستقبل.
- 6- أسلوب العمل في مستوى الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى وصف.
- 7- أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة، وهو ما يبرر بقاء المؤسسة.

شكل رقم (2-7) نموذج التخطيط الإستراتيجي



قد تبدو ملامح التخطيط الإستراتيجي غامضة في البداية ولكن عموماً يمكن القول أنه يتضمن السمات التالية⁹⁶ :

- 1- هو نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها.
- 2- هو نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد مجالات تميز المؤسسة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص المواد.
- 3- هو نظام يتم من خلال تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة المؤسسة في المستقبل.
- 4- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المؤسسة، وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمؤسسة في المستقبل.
- 5- هو أسلوب عملي على مستوى الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المؤسسة.
- 6- أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على الجماعات أصحاب المصالح في المؤسسة، سواء كانت مزايا إقتصادية أو غير إقتصادية وهو ما يبرر بقاء المؤسسة.

مقومات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي:

توجد عناصر ومقومات رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع إستراتيجيات وتعبر هذه العناصر كمدخلات مهمة تؤثر في فاعلية التخطيط الإستراتيجي وهي كما يلي:⁹⁷

- 1 - لا بد من وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي ويحتوي هذا النظام على الخطوات في التخطيط الإستراتيجي والمناسبة للمؤسسة كما تحتوي على أسلوب مشاركة المدبرون في وضع الإستراتيجية، ومدى الإستعانة بخبراء خارجيين، لذلك يجب أن النظام مرن للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المؤسسة تهديداً أو فرصة ويريد أن يحدد إستراتيجية بصددتها.
- 2 - أدرس رسالة وأهداف المؤسسة، حيث أن الأهداف العامة للمؤسسة تحدد شكل في المستقبل، وتحديد الوضع المرغوب تحقيقه، فيجب دراستها جيداً ولذلك لأنها قد ترشد المديرين إلى تلك الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحقيق الهدف الذي يود تحقيقه لنفسه.
- 3 - أدرس المؤسسة من حيث أن السياسات هي مرشد للتعرف الأصل يقول بضرورة تجانس إستراتيجيات المؤسسة مع سياستها، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم سلع ترضي لرغبات المستهلك بصورة مستمرة، فقد تقترح الظروف التي تمر بها المؤسسة (إستراتيجية التنوع والتشكيل)، وفي بعض الأحيان، وعندما تكون الظروف التي تمر بها المؤسسة حادة فقد يضطر إلى إختيار إستراتيجية متعارضة أو غير متعارضة أو غير منسجمة جزئياً مع السياسات الموضوعية وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية هي تحرك مرحلي

⁹⁶ - المرجع السابق، ص 9.

⁹⁷ - احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، 39، 40، 41.

مؤقت يسعى إلى تحسين موقف المؤسسة. وطالما أن الإستراتيجية ستحقق هذا النفع فلا مانع من غض النظر مؤقتاً عن مثل هذا التعارض.

4 - خذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم، تعليمهم، مهاراتهم، دوافعهم، أسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على فرض الإستراتيجية كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار والضرورة للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان.

التخطيط الإستراتيجي ضرورة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس طرفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع كل المؤسسات والشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي نستعرض بعض مبررات استخدام التخطيط الإستراتيجي⁹⁸.

- بروز المؤسسة بمرشد حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه.
- بروز المسؤولين بأسلوب وملاحج للتفكير في المؤسسة ككل.
- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المؤسسة على تخصيص أي توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها.
- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيرات والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقسيم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بوضع الأحداث وليس متلقياً لها.
- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتخطيط:

يعتبر التخطيط planning هو التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الإتجاهات، بينما التخطيط الإستراتيجي Strategic planning هو عبارة عن التصميم والتبصير برسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.⁹⁹

الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي، هو أن التخطيط هو إمتداد ما يتم إستناداً على التنبؤ، بينما يعتبر التخطيط الإستراتيجي ضرباً من ضروب إختراق حجب المستقبل والخصوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المؤسسة فإذا كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط.

⁹⁸ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق، ص 11.
⁹⁹ - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 23، 24.

تحديد حجم النشاط في المستقبل فإن تغيير نوعية هذا النشاط وتشكلها تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الإستراتيجي.

متي تحتاج المنظمة للتخطيط الإستراتيجي؟ (مبررات):
إن كافة المشروعات تحتاج إلي التخطيط الإستراتيجي في ثلاثة حالات:¹⁰⁰

- مشروعات لديها أهداف طويلة المدى وتريد أن تبدأ الآن في تحقيقها.
- مشروعات لا تعرف كيف تتكيف مع البيئة والسوق من حولها وتريد أن تفعل شئ حيال ذلك.
- مشروعات لا تعريف كيف تحصل علي قبول الأطراف المؤثرة عليها، وتريد أن تكون إيجابية في هذا الصدد.
- إكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة ، وتمثل من الأخطاء الإخفاق في الوصول إلي نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة.
- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسة المنافسة.
- تولي مدير عام جديد مهامه في المؤسسة. لأن المعتاد في عالم الإدارة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة¹⁰¹.

معوقات التخطيط الإستراتيجي:

إن إستخدام التخطيط ليس أمراً سهلاً فهناك عقبات ومعوقات تجعل التخطيط الإستراتيجي أمراً صعباً. وفي ما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الإستراتيجي¹⁰².

- 1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب الآتية:
 - أ - إعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
 - ب - إعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.
 - ج - إعتقاد المدير بأنه لن يكافئ التخطيط الإستراتيجي.
- 2- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:
 - أ - تغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والإقتصادية.
 - ب - إرتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3- مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك إنطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:
 - أ - مشاكل وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

¹⁰⁰ J.Thomas, Strategic Management :Concepts, practice and cases ,N.Y :Harper and Row publisher,1988,P35.

¹⁰¹ Wheelen,T.L and J.D.Huner, Strategic Management and Business policy, reading, mass: Addison Wesley,1990, P172.

¹⁰² - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص 11=12، 13

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.

ج- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

4 - ضعف الموارد المتاحة مثل:

أ - صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

ب - صعوبة الحصول على مواد أولية.

ج - نقص في القدرات الإدارية.

5 - التخطيط يحتاج إلي وقت وتكلفة كبيرة وتلك الأسباب التالية:

أ - تستغرق تحديد رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

ب - الأمر يحتاج إلي كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

ويؤكد ثابت إدريس أن من أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في التطبيق العملي مايلي:¹⁰³

- خطورة وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين بالتخطيط والتي قد تنتقل إلي أنشطة وأعمال المنظمة.

- قد يأخذ الإستثمار الضخم في الأموال ، والوقت ، والأفراد اللازم للتخطيط الإستراتيجي سنوات طويلة للوفاء به.

- تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي في التطبيق العملي ببطء وقد يؤدي هذا إلي أن المنظمة تتحرك ببطء أيضاً وبدون درجة عالية من التأكد عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير، ويترجم ذلك في صورة خسارة أو ضياع للفرص المتاحة أو التردد في إتخاذ القرارات.

- قد يتجه التخطيط الإستراتيجي إلي تقييد المنظمة وإرتباطها فقط بالقرارات الرشيدة، أو فرصة الاختيار المحدود.

- في ظل التخطيط الإستراتيجي يتعلم المديرون تنمية أهداف إعداد الإستراتيجيات ، ولكن ربما لا يتعلمون كيفية تطبيقها ومتابعة تنفيذها.

- مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الإستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم.

- عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الإستراتيجيات.

- الإعتماد على خبرات إستشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة.

مواصفات التخطيط الجيد:

يتميز التخطيط الجيد بوضع خطط جيدة وأن نوعية التخطيط تقاس

بنوعية الخطط الموضوعية. وتتميز الخطة الجيدة بما يلي:¹⁰⁴

- **وضوح الهدف:** أي أن يكون لكل خطة هدف واضح تسعى لتحقيقه

وبدون هذا الهدف فأنها تكون أشبه بسفينة وسط البحر لا تدرى إلي أي ميناء تتجه.

¹⁰³ ثابت عبدالرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 205، 206.
¹⁰⁴ -حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية، (الأصول والمفاهيم المعاصرة) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 119، 120.

-المرونة: بسبب التغيرات البيئية السريعة التي غالباً ما تكون المنظمة غير مسيطرة عليها أو أنها مسيطرة عليها بشكل جزئي فلا بد أن تكون الخطط على درجة من المرونة تسمح بإجراء التعديلات اللازمة لتنسجم مع التغيرات التي تواجهها المنظمة.

-البساطة: إن الذي يخطط هو غير الذي ينفذ الخطة لذا يجب أن تكون الخطة على درجة من البساطة حتى يسهل فهمها من قبل جميع من يعينهم الأمر في المستويات الإدارية المختلفة.

-تحديد المسؤوليات: حيث أن تنفيذ الخطة بغرض الوصول إلي الهدف المنشود يتطلب مساهمة جميع العاملين في المؤسسة كل بقدر معين وحسب ماتقتضيه الخطة فلا بد أن يتحمل كل فرد معنى بالخطة مسؤولية محددة في عملية التنفيذ.

-تحقيق التوازن: تعمل الخطة الجيدة على تحقيق التوازن بين الأعمال المختلفة للمنظمة من جهة، وأقسامها المتعددة. فيجب أن تتضمن خطة المنظمة توازناً في عملية استثمار أموالها وفي توزيع عناصر الإنتاج المادية بشكل يمكن من تحقيق أهدافها المطلوبة.

التوصيف الخاطئ للتخطيط الإستراتيجي:¹⁰⁵

إذ كنا قد تعرفنا على ماهية التخطيط الإستراتيجي، يتبقى أن نشرحه بصورة معاكسة بمعنى أن نشرح ما هو ليس بالتخطيط الإستراتيجي. وهذه الطريقة السلبية في الشرح هي لإزالة أي غموض حول معنى التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي:

1 - ليس التنبؤ: فالتنبؤ هو إمتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، والمتتبع للتغيرات التي تحدث يجدها حادة وقوية، والظروف البيئية (السياسية والاجتماعية والتشريعية والاقتصادية وغيرها) تتغير بسرعة كبيرة، ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيط الإستراتيجي هو محاولة لتصور شكل الشركة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.

2 - ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط. إن التخطيط الإستراتيجي هو محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار، والابتكار والإبداع والتعمق في ذات وشخصية الشركة وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

3 - ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط بل هي قرارات حاضرة أيضاً فكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.

4 - ليس إنهاء للمخاطرة فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة، إلا أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة، إستناداً على معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة الشركة وغيرها.

فوائد ومكاسب التخطيط الإستراتيجي:¹⁰⁶

¹⁰⁵ -نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 10.
¹⁰⁶ جون م برايسون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص 44، 45.

إن أهم وأولي المكاسب تعزيز التفكير والعمل الإستراتيجي، وهذا بدوره يتيح أسلوباً أكثر منهجية لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمصالح المتعددة للأطراف، كما يهيئ مزيداً من الإهتمام بالمعارف التنظيمية والإتجاهات المستقبلية، بالإضافة إلي تحديد أولويات العمل.

أما ثانی المكاسب فهو تحسين أسلوب صنع القرارات، فالتخطيط الإستراتيجي يركز الإهتمام على القضايا والخدمات المهمة التي تواجهها المؤسسة، كما يساعد صناع القرار على الوصول إلي ما ينبغي إتخاذ ه تجاه تلك الأمور، ويساعد التخطيط أيضاً المؤسسات على صياغة نواياها والتعبير عنها بوضوح، كما يساعدهم على وضع قرارات اليوم على ضوء النتائج المستقبلية.

والمكسب الثالث هو تسريع إستجابة المؤسسة وتحسين الأداء، فهو مكسب ينبع المكسبين الأولين، فالمؤسسات التي تتعامل بالتخطيط تجد الشجاعة على كشف قضاياها الرئيسة ومواجهتها، والإستجابة بحكمة للطلبات والضغوط الداخلية والخارجية والتعامل الظروف المتغيرة بسرعة. أخيراً فإن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يفيد رجال المؤسسة فصناع السياسة، وصانعو القرار بإمكانهم ممارسة دورهم ومواجهة مسئولياتهم بشكل أفضل. كما أن بالإمكان تعزيز العمل الجماعي وإكتساب الخبرة بين كافة أفراد المؤسسة.

ويضيف على عباس أن للتخطيط فوائد كثيرة يمكن التعرف عليها على النحو التالي:¹⁰⁷

- يعتبر التخطيط نقطة الإنطلاقة الأولى لتنفيذ باقى وظائف الإدارة، وبدونه يصعب الحكم على كفاءة الإداريين.
- التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة فى السوق، فيمكن مثلاً للمنظمة إبتكار سلع جديدة تفاجئ بها المنافسين فى السوق، أو تطوير سلع معينة أو إحداث تغييرات فى طرق العمل أو إلغاء السلعة التي إستنفذت جدواها الإقتصادية.
- إن التخطيط الجيد هو الذى يفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارة والأقسام وينظم جهود الأفراد ويمنع الإزدواجية فى أداء هذه الأنشطة وكذلك يمنع التكرار الذى لا مبرر له، كما يزيد من التفاهم والتعاون بينهم.
- يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدى للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة المنظمة فى المستقبل، فيخفف الآثار الضارة للمفاجآت السلبية أما المفاجآت الإيجابية فقد تكون فرص إستثمار مربحة يجب إقتناصها والإستفادة منها.¹⁰⁸

¹⁰⁷ - على عباس، أساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الاولى 2004، ص 78، 79.

¹⁰⁸ - المرجع السابق، ص 79.

الفصل الثالث

البدائل الإستراتيجية وتقييم المواقف

المبحث الأول: إستراتيجيات التكامل والإستراتيجيات المكثفة

المبحث الثاني: إستراتيجيات التنوع والإستراتيجيات الدفاعية

المبحث الثالث: تقييم المواقف

الفصل الثالث

البدائل الإستراتيجية وتقييم المواقف:

المبحث الأول: إستراتيجيات التكامل والإستراتيجيات المكثفة:

تمهيد: إستراتيجية المؤسسة هي التصميم الشامل الذي تضعه الإدارة العليا لإدارتها للمؤسسة ككل. والهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة أعمال المؤسسة حالياً ومستقبلاً لتحقيق وإنجاز الأغراض الإستراتيجية.

إستراتيجيات التكامل: يشار إلي التكامل الخلفي والأفقي كإستراتيجيات التكامل الرأسي أحياناً، تمكن إستراتيجيات التكامل الرأسي المؤسسة من السيطرة على الموزعين والموردين والمنافسين¹⁰⁹.

التكامل الأمامي:

يقوم التكامل الأمامي على تملك المنشأة لقنوات التوزيع سواء من خلال منافذ الجملة أو التجزئة والتحكم فيها. وهناك أمثلة في الولايات المتحدة الأمريكية لهذا النوع من التكامل وذلك في مجال صناعة الطائرات وأيضاً في مجال الحاسبات الآلية ويعتبر حق الإمتياز franchising أحد الأساليب الفعالة لتطبيق التكامل الأمامي وتمكن حق الإمتياز للمؤسسات من التوسع بسرعة كبيرة حيث يتم توزيع تكلفة الفرص على عدد كبير من الأفراد.

تلجأ المنشأة إلي هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:¹¹⁰

- عندما يكون الموزعون الحاليون مرتفعوا التكلفة أو لا يعتمد عليهم أو غير قادرين على إشباع إحتياجات التوزيع في المنشأة.
- عندما يكون الموزعون المتميزون عددهم محدود للغاية مما يجعل التكامل الأمامي للمنشأة ميزة تنافسية.
- عندما تتنافس المنشأة في صناعة ومن المتوقع أن تستمر في النمو بصورة ملموسة ويعد هذا عنصراً نظراً لأن التكامل الأمامي يقلل من تلك المنشأة على التنوع في حالة تباطات صناعتها الأساسية.
- عندما يتوافر لدى المنظمة كل من رأس المال والموارد البشرية اللازمة لإدارة عملية توزيع المنتجات.
- عندما تكون مزايا الإنتاج المنتظم ملموسة بشكل واضح وبعد هذا العامل من العوامل الواجب أخذها في الحسبان حيث تزداد تلك المنشأة على التنبؤ بالطلب على منتجاتها مدة خلال التكامل الأمامي.
- عندما يكون هامش ربح الموزعين الحاليين أو تجار التجزئة مرتفعاً، عندئذ يكون من قيام المنشأة بتوزيع منتجاتها وتسعيها بحيث تكون أكثر قدرة على التنافس.

التكامل الخلفي:

ينشأ هذا التكامل بقيام المنتجين وتجار التجزئة بشراء إحتياجاتهم من السلع والخدمات من الموزعين ويعتبر التكامل الخلفي إستراتيجية تملك المؤسسة التي تقوم بالتوريد أو فرض سيطرة أكبر عليها وعادة ما تستخدم

¹⁰⁹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق ذكره ص 88

¹¹⁰ المرجع السابق، ص 89.

هذه الإستراتيجية عندما يكون الموزعون الحاليون غير جديرين بالثقة ، أو يفرضون تكلفة مرتفعة، أو إمكانياتهم لا تسمح لهم بمقابلة طلبات المؤسسة. ويلاحظ أن إصدار أوامر جديدة للموردين قد يمثل كابوساً كبيراً للمؤسسة الطالبة، وقد يستغرق وقتاً طويلاً مما يترتب عليه تعطيل العملية الإنتاجية، أو عدم مقابلة طلبات المستهلكين وقد يترتب على ذلك قيام عدد من المؤسسات جانب قليل لهذه المشكلة وتتبع المنشأة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:¹¹¹

- عندما يكون عدد الموردين محدود وعدد المنافسين كبير.
- عندما تتنافس المنشأة في صناعة سريعة النمو، وبعد هذا عامل مهم حيث أن إستراتيجيات التكامل بكافة أنواعها (الأمامي والخلفي والأفقي) تفعل من قدرة المنشأة على التنوع في صناعة متدهورة.

جدول (3-3) أنواع الإستراتيجيات البديلة

الإستراتيجية	التعريف	—
التكامل الأفقي	تملك منافذ توزيع وتجزئة أو زيادة السيطرة عليها	
التكامل الخلفي	محاوله شراء أو زيادة السيطرة على موردي المؤسسة	قيام شركة تصنيع منتجات ألبان بشراء مزرعة مواشي
التكامل الأفقي	محاوله تملك المنافسين أو زيادة السيطرة عليهم	إندماج شركتي حديد الداخلية مع حديد عز عام 2000
إختراق السوق	محاوله زيادة حصة السوق للمنتجات والخدمات الحالية في السوق الحالي من خلال زيادة الجهود التشريعية.	شركتي كليكل وشركة موبينل للاتصالات
تنمية السوق	تقديم السلع والخدمات المالية في مناطق جغرافية جديدة	
التنوع المركز	إضافة منتجات/ خدمات جديدة ولكنها مرتبطة	
التنوع	إضافة منتجات/ خدمات جديدة وغير مرتبطة	

الممنوع		
التنوع الأفقي	إضافة خدمات منتجات جديدة وغير مرتبطة للعملاء الحاليين	
المشروع المشترك	شركتان أو أكثر تتحدان معاً لإنشاء شركة بغرض التعاون	
الإنكماش	إعادة تكوين مجموعات (regrouping) من خلال تخفيض التكلفة والأصول بغرض تبديل حالة تدهور المبيعات والأرباح	تخلص الشركات من العمالة الزائدة
تقليل الاستثمار	بيع وحدة أو أجزاء المؤسسة	
التصفية	بيع أصول المؤسسة مقابل القيمة الملموسة	

المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2004، ص 90.

- عندما يتوافر لدى المنظمة رأس المال والموارد البشرية اللازمة لإدارة المشروع الجديد توريد المواد الخام.
- عندما تكون مزايا الأسعار الثابتة مهمة للغاية وبعد هذا الصفر غاية في الأهمية لأنه ينعكس على قدرة المنشأة على ثبات تكلفة المواد الخام وبالتالي سعر بيع منتجاتها.
- عندما يجعل الموردون الحاليين على هامش ربح مرتفع وهذا يعد من الأمور المشجعة للدخول في مجال التوريد.
- عندما تحتاج المنشأة موارد معينة بصفة عاجلة¹¹².

التكامل الأفقي:

يقصد بهذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بتملك أو شراء مؤسسات منافسة أو زيادة درجة السيطرة عليها، ويعتبر استخدام هذه الإستراتيجية من التطورات المهمة والضرورية في الإدارة الإستراتيجية، ولا شك أن الاندماج والتطورات المهمة والضرورية في الإدارة الإستراتيجية ولا شك أن الاندماج mergers والشراء acquisitions وميدان الإستيلاء take over الذي يتم بين المنافسين يسمح بالحصول على الوفورات الإقتصادية ويحسن إنتقال الموارد ويرفع درجة الكفاءة وتتبع المنشأة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:¹¹³

- عندما يكون في وسع المنشأة إكتساب صفات إحتكارية في منطقة معينة.
- عندما تتنافس المنشأة في صناعة تنمو.
- عندما توفر إقتصاديات الحجم مزايا تنافسية ملموسة.
- عندما تملك المنظمة كل من رأس المال والموهبة البشرية المطلوبة لإدارة المنشأة بعد التوسع بنجاح.

¹¹² المرجع السابق، ص 90.

¹¹³ - د.عمر احمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، شركة مطابع السودانية للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002، ص

- عندما يتدهور حال المنافسين كنتيجة لغياب المهارات الإدارية أو لحاجتها إلى موارد معينة تملكها المنشأة وهنا لا بد من ملاحظة أن التكامل الأفقي غير مناسب في حالة تدهور مبيعات الصناعة بوجه عام.

إستراتيجية إختراقالسوق:

تسعى إستراتيجية إختراقالسوق إلى زيادة حصة السوق للمنتجات الحالية والخدمات في الأسواق الحالية من خلال بذل جهود سوقية أكبر وكثيراً ما تستخدم هذه الإستراتيجية بمفردها أو مع إستراتيجيات أخرى. إختراقالسوق زيادة عدد الأفراد وزيادة الإنفاق الإعلاني وتقديم الكثير من الوسائل على تنشيط المبيعات أو زيادة الدعاية وتلجأ المنشأة إلى هذه الإستراتيجية في المواقف التالية:¹¹⁴

- عندما تكون الأسواق الحالية غير متشعبة بسلعة أو خدمة معينة.
- يكون معدل إستخدام المستهلكين الحاليين قابل للزيادة.
- عندما تكون حصة السوق للمنافسين الرئيسيين في إنخفاض بينما مبيعات الصناعة ككل في إزدياد.
- عندما تكون درجة الارتباط بين قيمة المبيعات وقيمة الإنفاق التسويقي قوية خلال الفترات الماضية.
- عندما يترتب على زيادة إقتصاديات الحجم ميزة تنافسية ملموسة.

إستراتيجية تنمية السوق:

تتضمن تنمية السوق تقديم المنتجات والخدمات الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة كما يحدث في الأسواق العالمية وفي كثير من الصناعات مثل شركات الطيران، سيصبح من الصعب الإحتفاظ بالحد التنافسي مع البقاء بالقرب من المركز الرئيسي.

ففي يونيو من عام 1997م وصلت الصادرات الأمريكية إلى أعلى رقم مسجل حيث بلغت 78.4 بليون دولار، بزيادة قدرها 15.6% في المائة عن مبيعات يونيو 1995 وما زالت الزيادة مستمرة. وبالرغم من أن قيمة الدولار زادت بمعدل 9.4% في عام 1996م مقارنة بتسع عشرة دولة من الدول الكبرى إلا أن الإقبال ما زال مستمراً على السلع والخدمات الأمريكية بالرغم من إرتفاع سعرها في تلك الأسواق وتتبع المنشأة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:¹¹⁵

- عندما تتوافر قنوات توزيع جديدة تكلفتها معقولة وجودتها جيدة ويمكن الإعتماد عليها.
- عندما تنجح منظمة ما بدرجة ملموسة في نشاطها الحالي.
- عندما يكون هناك أسواق جديدة أو أسواق غير مشبعة.
- عندما تملك المنشأة رأس المال اللازم والموارد البشرية الضرورية لإدارة التوسع في العمليات.
- عندما تكون هناك طاقة إنتاجية فائضة في المنشأة.

¹¹⁴ - د.نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 92.

¹¹⁵ - المرجع السابق، ص 92.

- عندما تكون الصناعة الأساسية التي تنتمي إليها المنشأة في طريقها إلى العالمية.

إستراتيجية تنمية المنتج:¹¹⁶

تسعى إستراتيجية المنتج إلى زيادة المبيعات من خلال تحسينها أو تعديل المنتجات أو الخدمات الحالية عادة ما يتطلب تنمية وتطوير المنتج تخفيض ميزانية ضخمة للبحوث والتطوير ونلاحظ أن شركة جنرال موتورز لصناعة السيارات بدأت من العام 2000 على تقديم موديل سيارة جديدة بمعدل واحد كل شهر. وتتبع المنشأة هذه الإستراتيجية في المواقف التالية¹¹⁷:

- عندما تكون بعض المنتجات في المنشأة قد بلغت مرحلة النضج في دور حياتها والفكرة هنا هي إجتذاب المستهلكين الراضين إلى تجربة منتجات جديدة أو محسنة كنتيجة لتجربتهم الإيجابية مع المنتجات أو الخدمات الحالية للمنشأة.
- عندما تتنافس المنشأة في صناعة تتميز بسرعة التطور التكنولوجي.
- عندما يقدم المنافسون الرئيسون منتجات ذات جودة أفضل بأسعار مقاربة.
- عندما تتنافس المنشأة في صناعة سريعة النمو.
- عندما يتوافر قنوات قوية في مجال البحوث والتطوير.

¹¹⁶ - المرجع السابق، ص 93.
¹¹⁷ - المرجع السابق، ص 103

المبحث الثاني: إستراتيجيات التنوع والإستراتيجيات الدفاعية:
إستراتيجيات التنوع: توجد ثلاثة أنواع من إستراتيجيات التنوع هي المركز والأفقي والمتنوع.

إستراتيجية التنوع المركز:

تشير إستراتيجية التنوع المركز إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكنها مرتبطة بتلك المقدمة حالياً ويعكس الاتجاه المتزايد في الوقت الحالي نحو الاندماج بين البنوك وشركات السمسرة وشركات التأمين هذه الإستراتيجية. تلجأ المنشأة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية¹¹⁸:

- عندما تنافس المنشأة في صناعة لا تنمو أو معدل نموها بطيء.
- عندما يترتب على منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية زيادة مبيعات المنتجات الحالية.
- عندما تكون مبيعات السلع الجديدة والمرتبطة بالمنتجات الحالية بأسعار تنافسية.
- عندما تكون المنتجات الحالية للمنشأة في مرحلة التدهور من دورة حياتها.
- عندما تتمتع المنشأة بفريق إداري قوي.

إستراتيجية التنوع الأفقي:

تشمل إستراتيجية التنوع الأفقي إضافة سلع أو خدمات جديدة وغير مرتبطة بتلك المقدمة في الوقت الحالي للعملاء الحاليين والمخاطرة هنا أقل منها في حالة التنوع المتنوع لأن المنشأة تكون على دراية بعملائها الحاليين ولناخذ على سبيل المثال دخول شركة بيبسي كولا سوق المياه حيث أن الزيادة في إستهلاك المياه المعبأة أصبحت تفوق الزيادة في إستهلاك المياه الغازية في الكثير من الأسواق.

تلجأ المنشأة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية¹¹⁹:

- عندما يترتب على إضافة منتجات جديدة وغير مرتبطة بزيادة إيرادات المنشأة من منتجاتها أو خدماتها الحالية.
- عندما تتنافس المنشأة في صناعة شديدة التنافس أو لا تنمو كما يتضح من خلال هوامش الربح المنخفضة في الصناعة.
- عندما يكون إستخدام قنوات التوزيع الحالية للمنشأة في تسويق المنتجات الجديدة للمستهلكين الجدد.
- عندما يكون نمط دورة مبيعات المنتجات الجديدة مختلف عن المنتجات الحالية للمنشأة.

إستراتيجية التنوع المتنوع:

يطلق على إضافة منتجات أو خدمات جديدة غير مترابطة إستراتيجية التنوع المتنوع وتتبع بعض المؤسسات الإستراتيجية على توقعها تحقيق أرباح من وراء تقسيم الشركات التي تشتريها ثم تبيعها لوحداث مستقلة ومن الملاحظ أن يسع الشركة ككل عادة يكون بسعر أدنى من حالة بيعها كاجزاء

¹¹⁸ - نادية العارف، مرجع سابق، ص 102

¹¹⁹ - المرجع السابق، ص 103

- أو كوحدات وهذا ما يوضح العلاقة بين ما سبق ذكره وتتبع المنشأة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:¹²⁰
- عندما تتدهور المبيعات والأرباح السنوية للصناعة الأساسية التي تنتمي لها المنشأة.
 - عندما تملك المنشأة رأس المال والمواهب الإدارية اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة.
 - عندما تقبل المنشأة فرصة شراء مشروع غير مرتبط بنشاطها الحالي ولكنه يمثل فرصة استثمار جذابة.
 - عندما يكون هناك تعاونية بين المنشأة المشتري والمشتراة.
 - عندما تتبع الأسواق الحالية بمنتجات المنشأة.
 - عندما تتعرض المنشأة لتهمة الإحتكار نتيجة لتركيزها في الماضي على صناعة واحد فقط.

الإستراتيجيات الدفاعية:

قد تلجأ المنشأة إلى إتباع إستراتيجيات أخرى كإستراتيجية المشروع المشترك أو الإنكماش أو التصفية أو إستراتيجيات التشكيلة.

إستراتيجية المشروع المشترك:

تتبع المنشأة إستراتيجية المشروع المشترك عندما تشترك شركتين أو أكثر في شركة مؤقتة بغرض إستغلال فرصة ما وينظر لهذه الإستراتيجية باعتبارها إستراتيجية دفاعية فقط لأن المنشأة غير راغبة أو غير قادرة على دخول المشروع بمفردها وكثيراً ما تكون الشركتين أو الشركات منشأة جديدة مستقلة ويشترك معاً في الملكية ومن الأشكال الأخرى جل الترتيبات القائمة على أساس التعاون المشاركة في مجال البحوث والتطوير والإتفاقيات في مجال التوزيع والتوكيلات والتصنيع والمشاركة في دخول المناقصات.

لقد إزداد الإتجاه نحو المشروعات المشتركة في إتفاقيات التعاون حيث أنها تنتج للمنشآت فرصة تحسين إتصالاتها وتطوير شبكة قوية من العلاقات كما أنها تمكنها من عمولة عملياتها وتخفيض المخاطرة إلى أدنى حد ممكن. ويتم الإستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي:¹²¹

- الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير.
- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.
- الإستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في حالات مختلفة.
- وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف في كلا الشركتين.
- دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير. نقاط الضعف كالإستفادة من الموارد المتاحة وموقف التسويق الأفضل.
- قد تستخدم لإقتحام مجال المعاملات في دولة معينة إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

¹²⁰ - المرجع السابق، ص 103

¹²¹ - المرجع السابق، ص 104

- عندما توجد حاجة لتقديم تكنولوجيا جديدة على وجه السرعة.
- عندما تواجه شركتين من الشركات الأصغر حجماً صعوبة التنافس مع شركة كبيرة.

ورغم ما تحقّقه هذه الإستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين إلا أنه تواجههما بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل مشكلات إقتسام و توزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم موضوع المسئوليات وتضارب السلطات هذا إلي جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما.

إستراتيجية الإنكماش:

يحدث الإنكماش عادة عندما تعيد المنشأة تشكيل المجموعات من خلال تخفيض كل من التكلفة والأصول بغرض تحويل الإتجاه المتدهور للمبيعات والأرباح وأحياناً يطلق على هذه الإستراتيجية إستراتيجية التحويل وإعادة التنظيم وهي تهدف إلي تدعيم القنوات المميزة للمنشأة وخلال فترات الإنكماش يعمل الإستراتيجية مع حجم محدد من الموارد وبواجهون ضغوط من حملة الأسهم والعاملين ببيع أراضي أو عقارات لتوفير النقدية المطلوبة وتنقية خطوط الإنتاج وإغلاق وحدات الأعمال ذات الأداء الحدي وإغلاق المصانع المستفاد وتحويل العمليات الأوتوماتيكية وتخفيض عدد العاملين وإرساء أنظمة رقابة على التكاليف ، ويتم إستخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما تفشل المنشأة في تحقيق أهدافها على مر الزمن بالرغم من تمتعها بفترة مميزة.
- عندما تعد المنشأة من المنافسين الضعفاء في صناعة أو خدمة ما.
- عندما تعاني المنشأة من إنعدام الكفاءة وإنخفاض الربحية وتدهور معنويات العاملين والضعاف قبل حملة الأسهم لتحسين الأداء.
- عندما تفشل المنشأة من الإستفادة من الفرص الخارجية وتقليل التهديدات الخارجية إلي أدنى حد والإستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف الداخلية على مر الزمن.
- عندما تنمو المنشأة بسرعة كبيرة مما يستدعي ضرورة إعادة الهيكلة الداخلية للمنشأة.

إستراتيجية التصفية:¹²²

عند تطبيق المنشأة لإستراتيجية التصفية فإنها تقوم ببيع أصول المنشأة بصورة مجزئة مقابلة قيمتها المادية الملموسة وتعد التصفية إعترافاً بالفشل والهزيمة ولذا فهي إستراتيجية صعبة ولكن أحياناً من الأفضل التوقف عن العمل بدل من الإستمرار في كل الخسارة ففي الصين وروبيها على سبيل المثال تصفي الآن من مشروعات القطاع العام سنوياً تماشياً مع إتجاه هذه الدول نحو الخصخصة ومن أهم المبررات الداعية للجوء إلي هذه الإستراتيجية الأسباب التالية:

- الخسائر المتتالية التي لحقت بالمنشأة.

¹²² - عمر المقلي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 235.

- ضعف الإدارة وإرباك العمليات التنظيمية بها.
- انسحاب شريك مهم أو أكثر من شريك المنشأة.
- عندما تتبع المنشأة كل من إستراتيجي الإنكماش وتحقيق الإستثمار وتفشل في الحالتين.
- عندما تكون قيمة المنشأة تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها وإستمرارها.

إستراتيجية التشكيلة:¹²³

تتبع الكثير من المنظمات أو معظمها تشكيلة مكونة من نوعين أو أكثر من الإستراتيجيات ولكن إستراتيجية التشكيلة في طبيعتها مخاطر جمة إذا ما بالغت المنشأة في إستخدامها وليس في إمكان أي منشأة إتباع كل الإستراتيجيات التي قد تفيدها ولا بد من إتخاذ قرارات صعبة ولا بد من ترتيب الأولويات خاصة وأن المنظمات مواردها محدودة مثلها في ذلك مثل الأفراد، على كل المنشآت والأفراد الإختيار ما بين الإستراتيجيات البديلة وتفادي المديونية الكبيرة. ويتعذر على أي منشأة أن يفعل شيء بشكل متميز نظراً لأن الموارد والمواهب تشير وتعتبر مع زيادة عدد الأنشطة ويبدأ المنافسين في إكتساب المزايا في المؤسسات الكبيرة التي تتبع إستراتيجية التنوع نجد أن إستراتيجية التشكيلة عادية ما تتبع عندما يكون لكل إدارة أو وحدة إستراتيجية خاصة بها كما نجد أن المنظمات التي تكافح في سبيل البقاء قد تتبع تشكيلة ملونة من عدة إستراتيجيات دفاعية لتخفيض حجم الإستثمار والتصفية والإنكماش في نفس الوقت.

¹²³ -نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 297.

المبحث الثالث: تقييم المواقف: أهمية البيئة في الإدارة الإستراتيجية:

تحتل البيئة أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الإستراتيجية لأنها تشكل مكاناً للعيش بالنسبة للمؤسسة بكافة تفاعلاتها ومؤثراتها فعواملها مقومات تؤثر في إستراتيجية المؤسسة¹²⁴

لذلك لا تستطيع أي منشأة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمؤسسات تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة. وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات، قد تشكل تهديداً على مصالح المشروع، أو أنها قد تفرز مشاكل تعرقل سير أعماله، كما نجد أن البيئة قد تقدم فرصاً ذهبية للمشروع يجب إقتناصها و أن يحقق أهدافه بصورة سريعة وأن يتفوق على منافسيه، لهذا يجب جمع أكبر قد ممكن من المعلومات عن البيئة، وتحليلها لتحديد الإستراتيجيات المناسبة. **أولاً: أجمع معلومات عن البيئة¹²⁵:**

هناك الكثير من المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة المحيطة بالمشروع وهذه الخطوة ليست سهلة لأنها تحتاج إلى مجهود معظم في البحث عنها. وتتبع خطوات التالية لجمع البيانات:

أ - وضح كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة، ويتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة ويساهم فيها مدير التخطيط ويحضرها أعضاء مجلس الإدارة والمديرون الذين يهمهم وضع الإستراتيجية، ويتم التوصل إليها جماعياً من خلال:

المناقشات بين الأعضاء، التقارير التي يقدمها المديرون، الوصف الزمني، دلفي (الاجتماع عن بعد)، الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية).

ب - حدد نوعية المعلومات المطلوبة: يتم حصر وتحديد نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة تحديداً دقيقاً وشاملاً بحيث يشكل أساس في تخطيطك الإستراتيجي.

التعرف على مصادر المعلومات: هناك مصادر كثيرة يمكن جمع معلومات منها مثل:

الندوات، أهمها الصناعة والتجارة والمالية، القوى العاملة، التخطيط والبيئة، المجلات العلمية في الإدارة والتسويق والإقتصاد، النشرات والتقارير التي تصدر عن جمعيات علمية أو مختصة، الشركات الصناعية والتجارية، الجمعيات الخاصة بالتخطيط والإدارة والتسويق والإقتصاد، مراكز البحث العلمي، مكاتب الإستشارات الإدارية، أساتذة الإدارة والإقتصاد والقانون والسياسة، كليات ومعاهد الإدارة والإقتصاد.

ج - أطلب وأحصل على المعلومات: يجب تخصيص أفراد ولو مؤقتاً تحت إشراف مدير التخطيط للإتصال بالمصادر السابقة، وللحصول على

¹²⁴ -نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات تسويق (المفاهيم، الأسس والوظائف)، دار وائل للنشر، ط 1، 2004م، ص 73.

¹²⁵ - احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 77.

المعلومات المطلوبة وحفظها وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط الإستراتيجي.¹²⁶

جدول رقم (3-4) المعلومات البيئية

4 - الحكومة وعلاقاتها بالأعمال. قوانين الإقتصاد. إجراءات التصريح للمشروعات الجديدة. قوانين العمل والعمال. 5 - معلومات عن العناصر السياسية: الإستقرار والتوازن السياسي. التنظيم السياسي للدولة. التأمين والتوطين. الدعم والحماية. النظام القانوني للدولة والدستور. السياسة الدفاعية. السياسة الخارجية. النمو الإقتصادي في مناطق العالم. المنظمات الدولية. القوانين الدولية. المنظمات والتحالف لدولية. النظرة إلي المستثمرين والأجانب. الإنتماء القومي للوطن.	1 - معلومات عن الصناعة أو التجارة: الموردين: عددهم وأسعارهم وقوتهم و..... المستهلكون: عددهم وسلوكهم وقوتهم الشرائية. السلع: التطور فيها و... السوق: حجمه وظيفته وتطوره و..... المنافسون: عددهم وقوتهم وإحتمال دخول جدد ومنتجاتهم وإستراتيجيات هم. الخامات: الحالية والتطور فيها و..... التكنولوجيا: الحالية والتطور فيها و... المبيعات: الحالية وتطورها و..... الإستثمارات: الحالية والتطور فيها و... 2 - معلومات عن العناصر الإقتصادية: الدخل القومي والفردى. معدلات الإنفاق والادخار. معدل التضخم في الدولة. عدد السكان وتوزيعهم. حجم الإستثمارات والقطاعات المختلفة. معدلات الأجور السائدة. توفير مصادر التمويل وأسعار الفائدة. الطاقة وأنواعها وتكاليفها. النقد الأجنبي: توافره وأسعار تحويله. الجمارك والضرائب. الرقابة على الإستيراد والتصدير.
	3 - معلومات عن العناصر الإجتماعية. نمط الحياة الإقتصادية. وقت الفراغ وطريقة إنفاقه. مستوى المعيشة. الطبقات الإجتماعية. الدين. ثقافة المجتمع. المواصلات والخدمات الأخرى. العادات والتقاليد والحضارة. قيم المجتمع حول العمل والسلطة والإدارة.

المصدر : أحمد ماهر، دليل خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2002م ص.79.

ثانياً: إكتشف التهديدات والفرص الموجودة في البيئة:¹²⁷

¹²⁶ -المرجع السابق، ص 77،78.

¹²⁷ -المرجع السابق، ص 79،80.

يعتبر إستعراض المعلومات السابقة أبسط الطرق لإكتشاف التهديدات أو الفرص البيئية، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو:

أ - يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين وفي شكل مناسب.

ب - يقوم المديرين بمناقشة هذه البيانات أو تقديم تقارير عنها، على أن يكون التركيز على الإتجاهات المستقبلية كل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الإشارة إليها.

ج - أوضح الإفتراضات التخطيطية Assumption ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر في المشروع وذلك في المستقبل، فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية، أمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، فعلى سبيل المثال إذا كانت أسعار الخامات اللازمة للإنتاج سترتفع بنفس النسبة خلال الأعوام القادمة، إذن أننا على درجة عالية من التأكد، ذلك لتوافر البيانات لطبيعتها الكمية أما في ظروف عدم التأكد حيث تكون المعلومات غير كاملة أو غير واضحة، فلا حيلة أمامنا إلا أن نفترض شكل معين ونتوقعه في المستقبل لعنصر معين.

طرق أخرى في إكتشاف الفرص والتهديدات (تحليل الصناعة والخدمات).
توصل خبراء الإدارة إلي طرق ونماذج جديدة تساعد على إكتشاف الفرص والتهديدات أو تكون هذا النموذج في أربعة عناصر هي:¹²⁸

قوة العملاء. قوة الموردين. المنتجات البديلة. دخول منافسين جدد.

قوة العملاء: فعدد العملاء، وقوتهم المالية والشرائية وممارساتهم تعطيتهم قوة في التقاضي في المشروع إلي جانب أن أهمية المنتج بالنسبة للمشتري وهل هو منتج نمطي؟ وهل يمكن تقليده؟ أن أنه منتج مميز؟

قوة الموردين: قوة الموردين الحالية والمستقبلية، ونوعية الخدمات، وأسعارها وإتجاهاتها تحدد قوة الموردين وقوة مساهمتهم في عملية البيع.

المنتجات البديلة: فالمنتجات الحالية وبدائلها وتطورها يمكن أن يؤثر على التحركات الإستراتيجية المستقبلية للمشروع.

دخول منافسين جدد: على المشروع أن يدرس احتمال دخول منافسين جدد ومدى العوائق أو التسهيلات الموجودة من رأس المال، تكنولوجيا، وموارد إدارية وغيرها، وتقوم الشركة بحماية نفسها عن طريق إقتصاديات الحجم أو تمييز خصائص المنتج أو تمييز الخدمات المقدمة للعميل، وتغيير قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسين الجدد إلي جانب الدخول في المنافسة السعرية أحيانا.

جدول رقم (3-5) تحليل التهديدات والفرص

أهمية العنصر	إحتمال الحدوث	الأثر	التهديدات والفرص
800	40	20	التهديدات
9025	95	95	1 إلغاء الدعم الحكومي عن المشروع
1200	60	20	تغير في تكنولوجيا الصناعة
500	10	50	ارتفاع أسعار المواد
5250	75	70	إصدار قوانين حماية البيئة
5200	65	80	زيادة منافسة المنتجات الأجنبية
1200	20	60	تدهور في تفضيل المستهلكين لمنتجات المشروع
1050	30	35	دخول منافسين جدد
24225			ارتفاع أسعار الطاقة
			المجموع
			الفرص
6800	85	80	أ - توافر مصادر التمويل
600	20	30	ب - إعفاء الخامات من الجمارك
1400	20	70	ج - بدائل جديدة من الخامات
6750	75	90	د - خروج منافسين من السوق المحلي
1425	95	15	هـ - زيادة عدد السكان و المستهلكين
5850	90	60	و - علاقات ممتازة مع الموردين
2100	70	30	ز - مركز قيادي في السوق المحلية
1200	90	40	ح - استقرار في سوق النقد الأجنبي.
26125			المجموع

المصدر: احمد ماهر، دليل المدير خطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: 2000م، ص 87.

ثالثاً: حلل الفرص والتهديدات:

يمكن تحليل الفرص والتهديدات في الوصول إلي مدى أهمية أو إستراتيجية هذه التهديدات والفرص للمشروع، الأمر الذي يحدد مدى عصبية جهود المشروع لإقتناص هذه الفرصة أو مواجهة هذه التهديدات، ويمكن إتباع الخطوات التالية بصدد تحليل التهديد والفرص:¹²⁹

أ- ضع التهديدات والفرص في شكل قائمة، والغرض هنا ألا تنسى أو تترك أي عنصر من عناصر التهديدات والفرص وجمع البيانات منها وإكتشافها، كما أن الغرض التمهيد لباقي خطوات التحليل.

ب- حدد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد مدى أثر كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص على كفاءة المشروع ومدى تحقيقه لأغراضه ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير فعلى سبيل المثال إذا إستخدمنا مقياس من 100 درجة لكل عنصر فعلياً أن نحدد تأثير كل عنصر توضع درجة من 100 درجة ويتم خصم الدرجة بواسطة كل المديرين المشتركين في التحليل، ثم يؤخذ المتوسط الحسابي للدرجات المديرين لكلي يشمل درجة التأثير لكل عنصر.

ج- إحتمال حدوث كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والغرض في الواقع العملي، ويتم ذلك من خلال تقدير كل مدير مشترك في عملية التحليل لإحتمال حدوث العنصر وذلك بوضع من 100 درجة كما أشرت في (ب).

د- أضرب ب $\times$ ج ويتحدد كنتاج للضرب أهمية كل عنصر أو درجة إستراتيجية للمشروع، حيث أن أهمية العنصر تأثيره $\times$ إحتمال حدوثه. وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك إهتماماً أكثر في المشروع، وذلك بإعتبارات هذه فرصة مهمة تحتاج إلي إقتناص وتحرك إستراتيجي في إتجاه هذه الفرصة، أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلي علاج قوي وتحرك إستراتيجي في إتجاه هذه التهديدات.

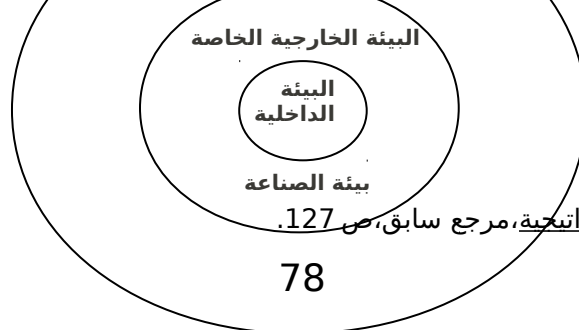
عناصر البيئة الخارجية العامة:¹³⁰

خلال العقد الماضي بدأت المنشآت تتأثر بالعديد من التغيرات على مستوى البيئة العامة مثل إرتفاع أسعار الطاقة، التغيرات في أسعار سعر صرف العملات الأجنبية وتذبذب أسعار الفائدة، ظهور حركات حماية المستهلك وحماية البيئة، زيادة الإعتماد على الحاسبات الآلية وثورة المعلومات، تغيير إتجاهات العاملين تجاه العمل في مختلف التغيرات التي أثرت ومازالت تؤثر على عمل المنشآت والمؤسسات في مختلف الدول إذ أن العالم الذي نعيشه الآن هو عالم التغيرات والمتغيرات. وتشمل البيئة الخارجية العامة كل من البيئة الإقتصادية، الإجتماعية، التقنية (التكنولوجيا) السياسية والقانونية، الطبيعية والثقافية.

البيئة الإقتصادية:

تشير إلي خصائص وعناصر النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المنشأة، مثل الدخل ، الطلب مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة في العالم للإستثمار.

شكل رقم (8-3) بيئة منظمات الأعمال



¹³⁰ -نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 127.

المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2004، ص 129.

البيئة الإجتماعية:

تعتبر البيئة الإجتماعية ذات تأثير مهم على المنشآت خاصة وأن أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنشأة وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المنشأة. وعند دراسة متغيرات البيئة الإجتماعية نلاحظ أن:¹³¹

الزيادة السكانية تمثل فرصاً لبعض منشآت الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها وكذلك فإن زيادة أعداد المواليد يفتح أسواقاً جديدة أمام العديد من المنشآت.

خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تقوم به يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من القيام بدورها الجديد زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية زيادة دخل الأسرة. زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة الطموحات والتطلعات للأفراد سواء نحو المنتجات أو نحو العمل كذلك توفر بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخل والطلب.

زيادة الإهتمام بمفهوم المسؤولية الإجتماعية من المنشآت يفرض عليها إتجاهات إستراتيجية معينة لموضوعات الرقابة الإدارية، السلامة والأمان في المنتجات، حماية البيئة، وما تمارسه المنشآت فيما يتعلق بالإعلان.

البيئة التكنولوجية:

من المتغيرات المهمة والمؤثرة على عمل معظم المنشآت هي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في المستوى التكنولوجي مثل زيادة الإعتماد على الحاسبات الآلية وأشعة الليزر ويؤثر التكنولوجي على عمل المنشآت، حيث يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات أو نقصانه، كما له تأثير على العمليات الإنتاجية للمنشأة، جودة المنتج النهائية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين بالمنشأة على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة.

البيئة السياسية والقانونية:¹³²

تعتبر البيئة السياسية من العناصر المهمة في البيئة الكلية لما من تأثير للقوانين من على المنشآت حيث لا تعمل المنشآت بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والمحيط بها والقوانين التي تصدرها الدولة فعلى سبيل المثال:

¹³¹

- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 96.
¹³² - المرجع السابق، ص 97.

- قرار منع إستيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية لا بد أن يؤثر على عمل المنشآت.
- قرار التحول إلي خصخصة القطاع العام وما يرتبط به من قوانين.
- قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمة.
- قوانين تشجيع الإستثمار وضع التسهيلات والفروض والإعفاءات...ألخ.

طبيعة المراجعة الخارجية:

تهدف المراجعة الخارجية إلي وضع قائمة محددة لهذه الفرص التي قد تستفيد منها المنشآت والتهديدات التي ينبغي تفاديها. إن الهدف من المراجعة ليس وضع قائمة تشكل كل العناصر التي قد تؤثر في المشروع ولكنه يهدف إلي التعرف على المتغيرات الأساسية التي تقدم إستجابات يمكن القيام بها. ينبغي أن تتمكن المنشآت من الإستجابة لتلك العوامل أما بأسلوب مهاجم أو دفاعي من خلال وضع إستراتيجيات تشغل الفرص الخارجية أو تقلل إلي أدنى أثر التهديدات المحتملة.

القوى الخارجية الرئيسية:

- يمكن تصنيف القوى الخارجية إلي خمسة أقسام.¹³³
- 1 - القوى الإجتماعية والحضارية، الديموغرافية والبيئة. 2 - القوى الإقتصادية.
 - 3 - القوى السياسية والحكومية والقانونية. 4 - القوى التكنولوجية. 5 - القوى التنافسية.

العلاقات بين القوى الخارجية الرئيسية والمنظمة:

ترجم التغيرات في القوى الخارجية إلي تغيرات في طلب المستهلك على كل من المنتجات والخدمات الصناعية. وتؤثر القوى الخارجية على أنواع المنتجات التي يتم تطويرها، وعلى طبيعة إستراتيجيات المركز النسبي وتقسيم السوق إلي قطاعات، وأنواع الخدمات المقدمة، وعلى إختيار المشروعات التي يتم شراؤها أو بيعها. وتؤثر القوى الخارجية مباشرة على كل من الموردين والموزعين. إن تعريف وتقييم الفرص الخارجية والتهديدات يمكن المنشأة من وضع رسالة واضحة وتصمم إستراتيجيات تساعد في الوصول إلي أهدافها طويلة الأجل ووضع سياسات لتحقيق أهدافها السنوية. ويرجع السر في بقاء بعض المنشآت وإستمرارها إلي إهتمامها بالتعرف على الفرص الخارجية وإستغلالها في الوقت الملائم.

عملية المراجعة الخارجية:¹³⁴

ينبغي أن تشمل عملية المراجعة الخارجية إشتراك أكبر عدد ممكن من المديرين والعاملين فإن الإشتراك في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤدي إلي زيادة تفهمها وتقبلها من قبل أعضاء المنشأة والإلتزام بها. فالأفراد يقدرّون منحهم فرصة تقديم الأفكار وكسب المزيد من الفهم عن الصناعة أو الخدمة التي تنتمي لها مؤسستهم وعن المنافسة والأسواق.

133

134 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 144.

ولكي تقوم المنشأة بالمراجعة الخارجية لا بد أن أولاً من قيامها بجمع المخابرات Intelligence والمعلومات عن منافسيها من حيث الاتجاهات الإجتماعية والثقافية والديموغرافية والبيئة الإقتصادية والسياسية والقانونية والحكومية والتكنولوجية ويتطلب ذلك متابعة مصادر المعلومات المختلفة مثل المجلات المتخصصة ونشرات الغرف التجارية والصناعية والجرائد. ويمكن أن يقدم الأفراد تقارير دورية للجنة مشكلة من المديرين المسؤولين عن القيام بالمراجعة الخارجية ويوفر هذا المدخل وتدفق مستمر من المعلومات الإستراتيجية بالإضافة إلى المكتبات العامة والجامعية. ومن بين المصادر الأخرى المهمة في جمع المعلومات الحيوية نجد الموردين والموزعين وأفراد البيع والعملاء والمنافسين.

يتبع مرحلة جمع المعلومات عملية تحليلها وتقييمها. يعتمد إجتمع أو سلسلة إجتماعات تنظم مجموعة قد يصل عددها إلى عشرين للتعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنشأة. لا بد من تسجيل عناصر النجاح الحرجة على سبورة أو لوحة كبيرة لتوصل إلى ترتيب تلك العناصر الحرجة وفقاً لأهميتها. يطلب من كل مدير من العشرين ترتيب تلك العناصر الحرجة المتفق عليها بحيث يعكس الرقم (1) أهم الفرص تهديداً والرقم (20) أقل الفرص تهديداً من حيث الأهمية وقد تتغير عناصر النجاح الحرجة في أي صناعة مع مرور الزمن. كثيراً ما تمثل العلاقات مع الموردين أو الموزعين أحد عناصر النجاح الحرجة. ومن المتغيرات الأخرى التي كثيراً ما يشار إليها: حصة السوق، إتساع تشكيلة، السلع المنافسة، الإقتصاد العالمي، الشركاء الأجانب، التقدم التكنولوجي، التغيرات السكانية، معدلات الفائدة ومكافحة التلوث.

ويركز فروند Foeund على أن عناصر النجاح الحرجة ينبغي أن تكون:

1 - ذات أهمية في سبيل تحقيق الأهداف طويلة الأجل والسنوية. 2 - قابلة للقياس.

3 - عددها محدود نسبياً.

4 - يمكن تطبيقها على كافة الشركات المنافسة.

5 - التعميم، بمعنى أن بعضها ينطبق على المنشأة ككل، بينما البعض الآخر يركز على وظيفة أو وحدة معينة. وبعد التوصل إلى القائمة النهائية لعناصر النجاح الحرجة لا بد من توزيعها على كل العاملين في المنشأة.

طبيعة المراجعة الداخلية:¹³⁵

كل المنشآت لها جوانب قوة و ضعف في وظائف المشروع حيث لا توجد منشأة قوية في كل المجالات أو ضعيفة في كل المجالات. يتم وضع الأهداف والإستراتيجيات بغرض إستغلال نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف.

¹³⁵ - المرجع السابق، ص 189.

القوى الداخلية الرئيسية:

تختلف القوى الداخلية الرئيسية باختلاف المجالات الوظيفية ونوع المنشآت أو المنظمات أو المؤسسات والهيئات، كالمستشفيات والجامعات والشركات الخاصة. ففي الجامعات على سبيل المثال قد تتضمن المجالات الوظيفية مدير الجامعة، نائب المدير، الوكيل، عمداء الكليات، أمين الشؤون العلمية، شئون العاملين، رؤساء الأقسام، الإدارة المالية، عمادة الطلاب. أما كل منشأة كبيرة فهناك جوانب قوة أو ضعف في إدارة أو قسم، مثلاً شركة أي تي إن تي قوية في الإتصالات وضعيفة في مجالات الحاسبات الآلية.

عملية المراجعة الداخلية:

يشترك المديرون والعاملون في كل أنحاء المنشأة في تحديد نقاط القوى والضعف في المنشأة. وتتطلب عملية المراجعة الداخلية جمع وتشغيل المعلومات عن عمليات المنشأة الإدارية، التسويق، التمويل، المحاسبة، الإنتاج، العمليات البحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي. لابد من ترتيب العناصر الرئيسية وفقاً للأولويات حتى يمكن تحديد أهم نقاط القوة والضعف في المنشأة بصورة جماعية. توفر عملية المراجعة الداخلية المزيد من الفرص للمشاركة في مجال تفهم العلاقة بين الموظفين وإداراتهم وأقسامهم والمنشأة ككل وتعد هذه ميزة كبيرة لأن المديرين والعاملين يؤدون عملهم بصورة أفضل عندما يتفهمون تأثير عملهم على مجالات وأنشطة المنشأة. فعلى سبيل المثال عندما يناقش مديرو التسويق والإنتاج معاً القضايا المرتبطة بجوانب القوة والضعف الداخلية فإنهم يتفهمون القضايا والمشاكل والإحتياجات في كل المجالات الوظيفية بدرجة أعمق لذا فإن القيام بالمراجعة الداخلية وسيلة ممتازة ترفع كفاءة عملية الإتصال داخل المنشأة.

عناصر البيئة الداخلية الخاصة: التقييم الداخلي:

أولاً: حدد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وأجمعها: إن الهدف في هذه الخطوة مزدوج أولاً نريد تحديد المعلومات التي تمس الأداء الداخلي للمشروع، ثم يتم جمعها بعد ذلك ففي هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

أ- سل كل مدير في موقعه أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته أو قسمه أو وحدته والسؤال ينص هنا على العناوين الرئيسية التي تدور حولها البيانات.

ب- ضع هذه العناوين في شكل قائمة ثم أعرضها على المديرين مرة أخرى وذلك لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالأداء الداخلي.

ج- أطلب من كل مدير في موقعه أن يمدك بالمعلومات اللازمة وأن تكون مهمة وفي شكل تقارير رسمية¹³⁶.

¹³⁶ - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 111

جدول رقم (6- 3) البيانات الخاصة بالأداء الداخلي

الإنجاز	أنظمة المعلومات
الآلات والمعدات	الحصول على المعلومات
الطاقة المتاحة والمستغلة	تخزين وحفظ المعلومات
حجم الإنتاج	إسترجاع وتوفير المعلومات
تكاليف الإنتاج	المواد والمخازن
موقع المصنع	الرقابة على المخزون
ترتيب الآلات	حجم الطلبات
العمليات التنظيمية	العلاقة مع الموردين
الصيانة	تكلفة المواد
الرقابة على الجودة	طاقة المخازن
الأمن الصناعي والسلامة	الكاتلوجات وقوائم الموردين
عطلات الآلات	إجراءات الشراء
الطاقة	الإستلام والفحص
العوادم والتالف	تمويل الإستثمارات
ظروف العمل المادية	إدارة النقدية
التسويق والمبيعات	إدارة المخزون
حجم السوق وتطوره	إدارة حسابات العملاء
المركز القيادي في السوق	نظام محاسبة التكاليف
سياسيات الأسعار	
سياسات التوزيع	نظام المراجعة
سياسات تشجيع المبيعات	الحاسبات الآلية
الأفراد	البرامج المستخدمة على الحاسبات
هيكل العاملين	علاقات الحاسبات بعمل المشروع
الأجور	الإجتماعات والمناقشات
الدافعية والرضا	التقارير والمذكرات
الأداء والإنتاجية	الفلسفة الإدارية للمشروع
برامج التنمية الإدارية	هيكل المديرين
الضبط والربط والجزاءات	أساليب التخطيط
الحوافز	الأهداف والسياسات
الغياب ومعدل الدوران	إجراءات وقواعد العمل
الشكاوي والإنضباط	الرقابة الإدارية
الإختبار والتعيين	القيادة والتوجيه والتنسيق
التمويل والحسابات	الإبتكار الإداري
التخطيط والرقابة المالية	
سياسات الأرباح والتوزيع	

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 2002، ص 112، 113.

ثانياً: إكتشف نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المشروع:

في هذه المرحلة يتم إكتشاف نقاط الضعف points of weaknesses ونقاط القوة points of Strengths من خلال ما يلي:

أ- عقد إجتماعات يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمشروع، وجعل المناقشات حامية (ذلك بإستخدام أسلوب العصف

- الذهني) مثلاً فمن هجوم الآخرين يتم إكتشاف نقاط الضعف ومن الدفاع الناجح يتم إكتشاف نقاط القوة.
- ب- أطلب من المديرين أن يحددوا إتجاهات بياناتهم أي أن يوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والمستقبل.
- ج- أجعل المديرين يقارنون أنفسهم بالمنافسين فمن هذه المقارنة يتحدد ما إذا كان المشروع متخلفاً (أي نقطة ضعف) عن المنافسين أم أنه متفوق (أي نقطة قوة).
- د- أجعل المديرين يربطون أدائهم بأهداف المشروع وهل الأداء الداخلي قادر على تحقيق الأهداف العامة للمشروع وقدرة أو عدم قدرة المشروع في تحديد نقاط الضعف والقوة في هذا المجال¹³⁷.
- هـ- إستخدام أساليب نسب الكفاءة وذلك من خلال نسب أحد عناصر الأداء إلي عنصر آخر، وتكون النسبة مشيرة إلي فاعلية إستخدام الموارد أو نسبة إستخدام العناصر أو معدل دورانها.
- و- إستخدام أسلوب المراجعة الإدارية وهو أسلوب يتم بواسطته تقييم سياسات عمل المنظمات ونتائج أعمالها في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والموارد البشرية، ويكون نتيجة تشخيص مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف للمشروع.
- ثالثاً: حلل نقاط الضعف والقوة:**¹³⁸
- يتم تحليل نقاط الضعف والقوة من خلال إتباع الخطوات التالية:
- أ - ضع نقاط القوة والضعف لدى المشروع.
- ب- حدد مدى تأثير بند في نقاط القوة والضعف على كفاءة المشروع وعلى مدى تحقيقه لأهدافه وذلك بإعطاء وزن لهذا التأثير من 100 درجة.
- ج- حدد احتمال حدوث وإستمرار كل بند من نقاط القوة والضعف، وبممكنك إعطاء وزن هذا الإحتمال من 100 درجة لكي تعبر عن مدى بقاء وإستمرار كل بند من نقاط كالقوة والضعف على حاله.
- د - أضرب ب × ج لكي تحدد أهمية أو إستراتيجية كل بند من بنودها نقاط القوة والضعف.

¹³⁷ -المرجع السابق، ص 114، 115

¹³⁸ -المرجع السابق، ص 117.

جدول رقم (3-7)
قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية

لا	إلى حد ما	نعم	أجب على الأسئلة التالية
			1- هل حصة المنشأة في السوق في نمو؟ 2- هل منتجات المنشأة متطورة باستمرار؟ 3- لتحقيق المنشأة عائد عالي مقارنة بباقي المنشآت؟
			4- هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة؟ 5- هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة؟ 6- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟ 7- هل لدى الشركة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الإنتاج؟
			8- هل لدى فكرة كاملة عن شكل السوق الذي تعمل فيه، 9- هل منتجات الشركة في أقل مراحل نموها، 10- هل أسعار الشركة تنافسية؟ 11- هل يعتقد المستهلك إن الشركة في وضع جيد؟
			12- هل لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الإستثمارات الجديدة؟ 13- هل لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل؟ 14- هل لدى الشركة إمكانيات إبتكاره في التخطيط الرأسمالي؟ 15- هل لدى الشركة أنظمة جيدة في الحاسبات و التكاليف والمراجعة؟
			16- هل لحي الشركة نظام متكامل للمعلومات؟ 17- هل تستخدم الحاسبات الآلية كجزء من نظام المعلومات؟ 18- هل لدى الشركة تقاليد علمية في إدارة الإجتماعات والإتصالات؟

			19-هل مديروا الشركة مبتكرين ومبدعين في قراراتهم؟ 20-هل يعتمد المديرين علي أساليب علمية في إتخاذهم للقرارات؟ 21-هل يتمتع العاملین بدرجة عالية من الحماس للعمل الرضا عنه؟	فلسفة الإدارة
			22-هل يتمتع العاملین بدرجة من الكفاءة والانضباط؟ 23-هل يتمتع العاملین بدرجة عالية من الحماس للعمل الرضا عنه؟	الموارد البشرية
			24-هل لدي أنظمة كاملة للرقابة علي المخزون؟ 25-هل لدى الشركة علاقات طيبة مع الموردين؟	المواد

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002م، ص 116.

- كل سؤال تجيب عليه ب (نعم) أحسب أربعة درجات والسؤال الذي تجيب عليه إلي حد ما أحسب درجتين وصفر إذا كانت الإجابة لا مجموع الدرجات الكلية 100 درجة إذا حصلت المنشأة على 85 وكثر في وضع ممتاز ومن 84-70 الشركة في وضع جيد من 60-50 فالشركة في وضع فوق المتوسط وأقل من 50 يعني أن الشركة في وضع سيئ.

جدول رقم (8-3)

تحليل نقاط القوة والضعف

الأهمية	إحتمال البقاء	الأثر	نقاط القوة والضعف	
7200	80	90	نقاط الضعف: ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة قرب الستين وضعهم غير جيد	1
6000	80	75	سياسات حوافز وجزاءات ضعيفة	2
500	20	25	إنخفاض حماس العاملين ورضاهم عن العمل	3
4800	60	80	حصة ضعيفة في السوق رغم كبر الحجم	4
600	60	10	عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير	5
5600	80	70	منتجات الشركة قديمة وتقليدية	6
1200	60	20	رجال الإدارة الوسطى ذوي مهارات إدارية متواضعة	7
25900			المجموع	
4200	70	60	نقاط القوة: مركز مالي جيد يساعد علي تدبير إحتياجاتها المالية	1
5600	80	70	طاقة إنتاجية غير مستغلة	2
1000	25	40	تكاليف الإنتاج منخفضة	3
7650	85	90	إمكانية الحصول علي براءات إختراع منتجات جديدة	4
1400	70	20	تطبيق نظام جيد للرقابة علي المخزون	5
1985			المجموع	

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 118.

- وبعد النظر والفحص للجدول أعلاه يمكن الخروج بالنتائج التالية:¹³⁹
- هناك ثلاثة نقاط قوة وأربعة نقاط ضعف مهمة وإستراتيجية ومشار إليها في الجدول بعلامة (*)
 - إن نقاط الضعف الأساسية المشروع هي أن منتجات المشروع الحالية قديمة وتقليدية وإن حصة المشروع في السوق ضعيفة ويبدو أن هيكل المديرين في الإدارة العليا غير مناسب لمواجهة هذه المشاكل كما أن أي علاج لهذه المشاكل يمكن أن يفشل بسبب ضعف أنظمة الحوافز والجزاءات.
 - في المقابل لنقاط الضعف هناك نقاط قوة المشروع حيث يمكن للمشروع أن يحصل على إيرادات إختراع لإنتاج منتجات جديدة للسوق ويستطيع أن يستغل الطاقة الإنتاجية الغير مستغلة، وإذا تطلب ذلك تمويل فإن الشركة قادرة على تدبير إحتياجاتها المالية المطلوبة.
 - نقاط القوة لدى المشروع تتفوق على نقاط الضعف ويمكن أن ترى ذلك من مجموع نقاط القوة ومقارنته بمجموع نقاط الضعف وهذا يمثل تحدياً داخلياً للمشروع.

شكل رقم (9- 3) نقاط القوة ونقاط الضعف

100 مهم	
90 مهم	
80 مهم	
70 مهم	
60	
50	
40 مهم	غير
30 مهم	غير
20	
10	

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
غير مهم الأثر مهم

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة، الإستراتيجية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 120.

العلاقات بين المجالات الوظيفية في المنشأة:¹⁴⁰

إن الإدارة الإستراتيجية عملية تفاعلية بدرجة كبيرة تتطلب التنسيق الفعال بين المديرين في إدارات التسويق، التمويل، المحاسبة، الإنتاج، العمليات، البحوث والتطوير ونظم المعلومات وبالرغم من أن عملية الإدارة الإستراتيجية يشرف عليها الإستراتيجيون إلا أن نجاحها يتطلب تعاون المديرين والعاملين من كافة المجالات الوظيفية لتوطيد الأفكار والمعلومات

¹³⁹ - المرجع السابق، ص 118، 119.

¹⁴⁰ - المرجع السابق، ص 119.

فعلى سبيل المثال قد يطور مديري البحوث والتطوير سلعة متميزة للغاية مما يدفع مديري التسويق إلى وضع أهداف أعلى. إن الفشل في التعرف على العلاقات بين المجالات الوظيفية المختلفة في المنشأة وتفهمها قد يعوق الإدارة الإستراتيجية ويزداد عدد هذه العلاقات بصورة كبيرة مع زيادة حجم المنشأة وتنوع أنشطتها وإنتشارها الجغرافي وكبر عدد السلع أو الخدمات المقدمة.

دمج الإستراتيجية مع الثقافة:

تعرف ثقافة المنظمة بأنها نموذج السلوك الذي ينمو في المنطقة من خلال تعلمها التكيف والتعامل مع مشاكل التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي فهو ظاهرة داخلية تتغلغل في كل إدارتها وأقسامها وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن العناصر غير الملموسة التي تشكل قوى العمل والثقافة قد تقاوم التغيير وقد تمثل نقطة قوة أو ضعف رئيسية للمنشأة. فإن المنتجات الثقافية تشتمل القيم والمعتقدات والطقوس والإحتفالات والقصص الخالية والأساطير و اللغة والرموز. وهذه الأبعاد هي الدوافع التي يمكن أن يستخدمها الإستراتيجيون في التأثير على أنشطة وضع الإستراتيجية وتنفيذها وتطبيقها وتوجيه هذه الأنشطة.

وظائف الإدارة:¹⁴¹

تشتمل وظائف الإدارة أنشطة أساسية التخطيط, التنظيم, التوجيه,

الدافعية, الرقابة.¹⁴²

التخطيط: الوظيفة الأولى في العملية الإدارية حيث يكون فيها المدير في وضع يجبره على التفكير في المستقبل ووضع الأهداف والسياسات والبرامج للمنشأة وإتخاذ الإجراءات لتنفيذها في كل وحدة من الوحدات الإدارية. ويتضمن التخطيط تحديداً للأعمال والأنشطة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموضوعة.

التنظيم: يشمل التنظيم كل الأنشطة الإدارية المرتبطة بالإعداد للمستقبل وتوزيع هذه الأنشطة وإسنادها إلى الإدارات والأقسام ذات الاختصاص، وتحديد مهامها وسلطاتها مع الأخذ في الإعتبار عملية التنسيق فيما بينها، كما تسعى وظيفة التنظيم إلى تحديد سمات ومواصفات الأفراد اللازمين لشغل الأنشطة (الوظائف) على أسس من التأهيل العلمي والتخصص والخبرة، بحيث تتحقق مقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومنع الإزدواجية في ممارسة المهام والواجبات المحددة لكل موظف.

التوجيه: يقصد بالتوجيه الإداري قدرة المدير على إدارة العنصر البشري داخل المنشأة والكيفية التي يمكنه من خلالها توجيه الأفراد وحفزهم لبلوغ

¹⁴¹ -على عباس، أساسيات علم الإدارة، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 24، 25.

¹⁴² - نادية العارف، الإدارة إستراتيجية، مرجع سابق، ص 192، 1930،

الأهداف التي يعملون من تحقيقها، تتضمن هذه العملية إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات من الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية إلى المرؤوسين وتنفيذها في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة، كما تتضمن خلق التعاون بين المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم بإتباع أساليب الحفز الإنساني والإتصال والقيادة الفعالة.

الرقابة: هي الوظيفة التي تعمل من أجل التأكد مما إذا كانت وظائف الإدارة السابقة الذكر يجرى تنفيذها وفق ما هو مخطط لها أن تتم، كما تقوم الرقابة بدور الكشف عن الانحرافات السلبية في ومعالجتها، والتعرف على الانحرافات الإيجابية وتدعيمها، وهي بذلك تهدف إلى الإستخدام الفعال للموارد المالية والبشرية والمادية ورفع الكفاءة الإنتاجية.

الهيكل: يعرف الهيكل عادة بأنه تنظيم رسمي للعلاقات بين الأفراد، بالإضافة إلى أنه وسيلة لإدارة نشاطات المنشأة وكذلك لتحقيق الأهداف. كما يمكن النظر إليه باعتباره نظام التوزيع داخل المنشأة الذي يساهم في توصيل الرسالة والسلعة والخدمات للعملاء، والذي يسمح للعاملين بإستخدام مهاراتهم والتسهيلات الإنتاجية، ويقلل من التعارض والتشويش في العلاقات المتداخلة مما يسهل الإتصال وتبادل المعلومات داخل المنشأة¹⁴³. كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز مهمة المنشأة، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة، وعادة يوصف شكليا في خريطة تنظيمية، وتوجد العديد من أنواع الهياكل التنظيمية البسيطة والوظيفة و المبنية على أقسام و المصنوفة والمختلطة.

التسويق: إن المهمة الأساسية لإداري التسويق من وجهة نظر المنشأة هي أن ينظم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها. إن إداري التسويق هو الصلة الرئيسية للمؤسسة مع المستهلك والمؤسسات لمنافسة لذا يجب على الإداري أن يهتم بصفة خاصة بوضع السوق و المزيج التسويقي للمنشأة.

ويتعلق وضع السوق بالسؤال التالي (من هم عملاؤنا) إنه يشير إلى اختيار المجالات المتعلقة بالمركز التسويقي ويمكن التعبير عنه من منطلق السوق، السلعة، المواقع الجغرافية.¹⁴⁴

التسويق يتضمن تسعة وظائف رئيسية، تحليل المستهلك، شراء المواد الخام، بيع السلع والخدمات، تخطيط السلع والخدمات، التسعير، التوزيع، بحوث التسويق، تحليل الفرص، المسؤولية الاجتماعية. يساعد تفهم هذه الوظائف الإستراتيجية على التعرف على نقاط القوة والضعف في مجال التسويق.

المالية: تتوقف أهمية وحجم الوظيفة المالية إلى حد كبير على حجم المنشأة، فالمنشآت الصغيرة تمارس هذه الوظيفة بصفة عامة من خلال الإدارة المحاسبية، بينما تزداد أهمية هذه الوظيفة مع كبر حجم المنشأة وهنا

¹⁴³ - عبد السلام محمد ابو قحف، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003م، ص 154 -

¹⁵⁵.

¹⁴⁴ - توماس وهيلك ورافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ذكره، ص 178

تبرز الإدارية المالية كوحدة مستقلة، إذ إن من واجب المدير المالي هو إدارة الموارد المالية، ومنح الائتمان ومتابعته وتحليل المراكز المالية للعملة، الذين يتعاملون مع المنشأة لتحصيل مستحققاتها¹⁴⁵. حيث عليه التأكد من توفر أفضل الموارد المالية، استخدام هذه الموارد والسيطرة عليها، يجب توفير السيولة المالية من مصادر مالية داخلية وخارجية توزيعها على الاستخدامات المختلفة، ومراقبة تدفق الموارد المالية في المنشأة، وسداد الفوائد والعائدات إلى مصادر التمويل الخارجية في شكل عائدات أرباح أو خدمات، أو سلع، على أن كل هذه المهام بطريقة أو أسلوب متناسق يكمل ويدعم إستراتيجية المنشأة.

ويجب تحليل المجال المالي من وجهة النظر الإستراتيجية لمعرفة علاقاته بالمصادر المالية، كما يجب أن يتلائم المزيج مع المصادر المالية الخارجية طويلة وقصيرة المدى في علاقته بحجم وتوقيت المصادر المالية المولدة داخليا مع أهداف وإستراتيجيات وسياسات المنشأة.

البحوث والتطوير: إن إدارة البحث والتطوير مسئولة عن إقتراح وتطبيق إستراتيجية المنشأة التكنولوجية في ضوء أهدافها وسياساتها وتتضمن عمل هذه الإدارة ما يلي:

- إختيار التكنولوجيا الجديدة عدة بدائل لإستخدامها داخل المنشأة.
- استخدام الموارد بشكل يؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا نجاح.
- تستخدم معظم المنشآت خليطاً أو مزيجاً من البحث والتطوير الأساسي والتطبيقي والهندسي ويجب أن يتلائم هذا المزيج مع إستراتيجية المنشأة.
- وقد تأخذ البحوث والتطوير في المنظمات أحد الشكلين.
- أ- إدارة البحوث والتطوير داخل المنشأة. ب- التعاقد الخارجي على البحوث والتطوير حيث تستعين المنشأة باحثين مستقلين أو هيئات مستقلة لتطوير سلعة معينة¹⁴⁶.

الموارد البشرية: لقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية في القطاعين العام والخاص، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتخطيط والإدارة المالية.¹⁴⁷ إن المهمة الأساسية لمدير الموارد البشرية أن يحسن من التوافق بين الأفراد في الوظائف أو الأعمال. ويؤثر هذا التوافق على أداء الوظيفة، رضا العاملين، ودوران العاملين. وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة لتنظيم ومعاملة العاملين، بحيث يمكن الحصول على عصرية إمكانيات كل فرد وطاقاته وقدراته لما يحقق كفاءة الأداء للفرد وللجماعة في وقت واحد لتحقيق أهداف العمل، وتشمل كافة القواعد والإجراءات والقوانين والمبادئ المتعلقة بإجتذاب وإختيار العاملين وتعيينهم

¹⁴⁵ - عبد الغفار حنفي ورسمية زكي، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002م، ص 8.

¹⁴⁶ - المرجع السابق، ص 189

¹⁴⁷ - أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، الطبعة الثانية،

2008، ص 13.

وتدريبهم وتنميتهم وترقيتهم وتقييمهم وكل ما يتصل بهم منذ بداية تعيينهم إلى إنتهاء خدمتهم وتقاعدهم¹⁴⁸.

يجب أن يكون قسم إدارة الموارد البشرية مؤهلاً لإستخدام دراسات الاتجاهات وطرق مراجعة النتائج الأخرى لتقويم رضا العاملين عن أعمالهم ووظائفهم وعن المنشأة ككل. كما على إدارة الأفراد أن تعلم نوعية الأفراد الذين توظفهم والمهارات التي يمتلكونها. هذه المعرفة ضرورية لوضع وتنفيذ إستراتيجية المنشأة هذا بالإضافة إلى ضرورة قدرة هذه الإدارة على التعامل مع نقابات العمال. لذلك يجب أن يكون إداري الموارد البشرية ذو المعرفة قادراً على تحسين توجيه ظروف العمل في المنشأة من خلال:

1) إستخدام حل المشكلات المشترك. 2) إعادة هيكلة العمل. 3) تقديم نظام مكافآت مبتكر.

4) تحسين بيئة العمل على أن يؤدي ذلك إلى المزيد من ثقافة المشاركة في المنشأة وبالتالي إلى أداء مرتفع.

نظم المعلومات: إن الغرض من وراء جمع البيانات والإحتفاظ بها ومعالجتها داخل المنشأة هو المعاونة في إتخاذ القرارات وتحسين الإنتاجية المناسبة والقائمة على أساس الإختيار من بين البدائل المتاحة¹⁴⁹. يجب أن تجمع المعلومات وتحفظ وتحلل وتوضع معاً بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة إستراتيجية وتشغيلية مهمة وتزداد أهمية هذه الوظيفية لثلاثة أسباب هي:

1 - تزايد حجم وتعقيد المنشآت يجب أن يعتمد الإداريون بكثرة على معلومات ثانوية ومكتوبة.

2 - مع تشتت وعدم مركزية المنشأة أصبح هناك المزيد من الحاجة إلى وسائل رقابة معقدة وحديثة للتأكد من أن الإداريين يعلمون حسب الخطط المتفق عليها.

3 - أصبح التطبيق المتسع مع تزايد إستخدام العقول الإلكترونية رخيصة مساعداً نموذجاً لمعالجة المعلومات¹⁵⁰.

تستطيع نظم المعلومات أن تفي بأربعة أغراض أساسية هي:

- إيجاد أساس وقاعدة لتحليل الإشارات التحذيرية الآلية التي تبرز داخلياً وخارجياً.

- ميكنة الأعمال الروتينية. يمكن الحصول على كشوف الأجور والمرتبات،

وتقارير المخزون من السلع أي سجلات أخرى أوتوماتيكياً من القاعدة

المعلوماتية وبالتالي التقلص من منطق الملفات والسجلات.

- مساعدة الإداريين في إتخاذ القرارات الروتينية. يعتبر وضع جداول للأوامر

تحديد أوامر الآلات ، وإعادة طلب المواد مهام روتينية من السهل جعلها

أوتوماتيكية من خلال تحليل تفصيلي لدفق في المؤسسة.

- توفير المعلومات الفورية لإتخاذ قرارات إستراتيجية.

¹⁴⁸ - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الخرطوم، مطبعة التمدن الحديثة، ط 6، 1999م، ص 80.

¹⁴⁹ - ثابت عبد الرحمن ادريس، إدارة الأعمال اللوحستية (الامداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية الاسكندرية،

2003م، ص 103.

¹⁵⁰ - المرجع السابق، ص 208

الفصل الرابع

التحليل والإختيار الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية

المبحث الأول: التحليل والإختيار الإستراتيجي

المبحث الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

الفصل الثالث :مراجعة وتقييم الإستراتيجية

الفصل الرابع

التحليل والاختيار الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية

المبحث الأول: التحليل والاختيار الإستراتيجي:

أولاً: طبيعة التحليل الإستراتيجي و الاختبار:

إن الغرض من وراء تحليل الإستراتيجية والاختيار هو تحديد مختلف البدائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها. تعد إستراتيجيات المنشأة الحالية وأهدافها ورسالتها بالإضافة إلي معلومات المراجعة الخارجية والداخلية.

أساس توليد الإستراتيجيات البديلة وتقييمها:

بإستثناء الحالات الطارئة التي قد تواجه أي منشأة فإن الإستراتيجيات البديلة غالباً ما تشمل سلسلة متتابعة من الخطوات لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلي الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.

فعلى سبيل المثال شركة أي تي أند تي (A T & T) للإتصالات تتبع

إستراتيجية للإستحواذ على شركات أخرى في مجال صناعة الإتصالات لمواجهة المنافسة المتزايدة الناتجة عن إندماج شركتي ورا د كوم و أم سي أي (M C I). ولا تظهر البدائل الإستراتيجية من فراغ ولكنها تنبع من رسالة المنشأة والمراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية وتتماشى مع الإستراتيجيات الماضية التي ثبت نجاحها أو تقوم على أساسها¹⁵¹.

ثانياً: عملية توليد وإختبار الإستراتيجيات :

لا يأخذ الإستراتيجيون في الحسبان كل البدائل الإستراتيجية الممكنة التي قد تفيد الشركة لأن هناك عدد لا نهائي من الإجراءات الممكنة وعدد لا نهائي من طرق تطبيق تلك الإجراءات لذا ينبغي التوصل إلي مجموعة معقولة من الإستراتيجيات البديلة، كما لا بد من تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات البديلة. ينبغي أن تشمل عملية تعريف الإستراتيجيات البديلة وتقسيمها لعدد من المديرين والعاملين الذين إشتراكوا في وضع رسالة المنشأة وفي القيام بالمراجعة الداخلية والخارجية. يجب أن يكون هناك ممثلين عن كل إدارة أو قسم في المؤسسة في تلك العملية تماماً كما حدث في أنشطة وضع الإستراتيجية.

كما تعتبر المشاركة هي أفضل وسيلة لكي يفهم المديرون والعاملون طبيعة نشاط المنشأة ويلتزمون بمساندة المؤسسة في تحقيق أهدافها. لا بد من توفير المعلومات الناتجة عن المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية لكل المشاركين في نشاط تحليل الإستراتيجية والاختيار. تساعد هذه المعلومات المشاركين بالإضافة إلي رسالة المنشأة على بلورة آرائهم فيما يتعلق بالإستراتيجيات المناسبة والتي قد تفيد المؤسسة إلي أقصى درجة. ضرورة الإهتمام بالإستراتيجيات البديلة التي يقترحها المشاركون ومناقشتها في إجتماع أو في سلسلة إجتماعات لا بد أن تكون هذه الإستراتيجيات المقترحة في صورة مكتوبة. بعد الإنتهاء من تلقي ودراسة

¹⁵¹ - نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 257-258.

كل الإستراتيجيات البديلة التي قدمها المشاركون ينبغي ترتيب الإستراتيجيات وفقاً لجاذبيتها من وجهة نظر كل المشاركين بحيث يشير الترتيب إلي الآتي:¹⁵²

الترتيب الأول (1) ينبغي عدم تطبيقها.

الترتيب الثاني (2) محتمل تطبيقها.

الترتيب الثالث (3) غالباً لا بد من تطبيقها.

الترتيب الرابع (4) مؤكد لا بد من تطبيقها.

وينتج عن هذه العملية قائمة بأفضل الإستراتيجيات التي تعكس ذكاء وحكمة فطنة وسعة أفق المجموعة.

ثالثاً: طبيعة الأهداف طويلة الأجل :

تعتبر الأهداف وتحديدها بصورة معقولة ركناً أساسياً في العملية الإدارية في كافة أشكالها وعلى كافة مستوياتها وذلك لأن الأهداف تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وتبنى عليها الإستراتيجيات والسياسات والخطط، كما أن وضع الأهداف يوفر أساساً قوياً لتطوير المعايير اللازمة لتقييم أداء المؤسسة وتحديد الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، حيث أن نجاح المؤسسة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبين. تكتسب الأهداف، خاصة الكلية طويلة الأجل، أهمية خاصة في الفكر الإداري الإستراتيجي وذلك نسبة لأن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة والتي تكون بطبيعتها طويلة الأجل تبنى على هذه الأهداف وتكون لها مدلولات واسعة تشمل جميع نواحي عمل المؤسسة وقد يؤدي عدم تحديد الأهداف بالدقة المطلوبة إلي حدوث خلل يحد من مقدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة وحتى على مقدرة بقاء المؤسسة في بعض الحالات¹⁵³. تمثل الأهداف طويلة الأجل النتائج المتوقعة من إتباع إستراتيجيات معينة بينما تمثل الإستراتيجيات الإجراءات والتصرفات التي ينبغي إتباعها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل لذا يجب أن يتماشى الإطار الزمني لكل من الأهداف والإستراتيجيات وعادة ما يتراوح من سنتين إلي خمس سنوات. يجب أن تكون الأهداف كمية وقابلة للقياس وواقعية ومفهومة وتنطوي على قدر من التحدي و هيراركية ومتطابقة بين الوحدات التنظيمية. لا بد أن يرتبط كل هدف بخطة زمنية. عادة ما تصاغ الأهداف كنمو في الأصول ثم في المبيعات ربحية، حصة السوق، درجة السوق، درجة التكامل الرأسي وطبيعته، إيراد السهم والمسئولية الاجتماعية. ينتج عن الأهداف الواضحة كثير من المزايا منها التوجه، التعاونية، تساعد في التقييم، تحديد الأولويات، تقليل عدم التأكد، تخفيض الصراع إلي الحد الأدنى وإثارة الرغبة في بذل الجهود والعمل والمساعدة في تخصيص الموارد وتصميم المهام¹⁵⁴. فالأهداف الطويلة الأجل مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية على مستوى المنشأة ككل، ومستوى الإدارات والأقسام والمستوى الوظيفي.

152 - نادية العارف، المرجع السابق، ص 260

153 - عمر احمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 36-37.

154 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص 26

وتعد الأهداف طويلة الأجل مقياس هام للأداء الإداري. الكثير من الممارسين والأكاديميين يرجعون تدهور القدرة التنافسية لكثير من المنشآت الصناعية إلى التوجه قصير الأجل لدى المديرين عن وضع الإستراتيجية ويقترح بعض الخبراء المختصين الربط بين المكافآت والمزايا التي يحصل عليها المديرين والأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل.

تعد الأهداف الواضحة ضرورية للنجاح لعدة أسباب:

- 1- تساعد الأهداف أصحاب المصانع على تفهم دورهم في مستقبل المنشأة.
 - 2- توفر الأهداف قاعدة لإتخاذ القرارات المتجانسة من قبل المديرين لديك قد تختلف قيمهم وإتجاهاتهم.
 - 3- التوصل إلى إجماع على الأهداف من خلال أنشطة وضع الإستراتيجية قد يقلل من الصراعات المختلفة خلال مرحلة التنفيذ.
 - 4- تساعد الأهداف في تحديد أولويات المنشأة وتشجيع الأفراد العاملين بها.
 - 5- تستخدم الأهداف كمقياس يمكن تقسيم الأفراد المجموعات والإدارات والأقسام والمنظمة ككل على أساسها.
 - 6- توفر الأهداف أساس التقييم والوظائف والأنشطة التنظيمية.
 - 7- الأهداف توفر التوجه الذي يساعد على تحقيق التعاونية داخل المنظمة.
- عند غياب الأهداف طويلة الأجل فإن المنظمة قد تتحرك بدون هدف. نجد نهاية غير معروفة من الصعب تخيل نجاح منظمة أو فرد بدون وجود أهداف واضحة. نادراً ما يكون النجاح وليد الصدفة لأنه عادة ما يكون نتيجة العمل الجاد الموجه تجاه تحقيق أهداف محددة.

رابعاً: إطار متكامل لوضع الإستراتيجية¹⁵⁵: يمكن دمج بعض الأساليب الهامة في مجال وضع الإستراتيجية في شكل نموذج لإتخاذ القرارات مكون من ثلاث مراحل كما يظهر في شكل رقم (11-4) هذه الأدوات يمكن إستخدامها في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو نوعها وتساعد الإستراتيجيتين في تعريف الإستراتيجيات وتقييمها والإختيار فيما بينها

شكل رقم (10-4)

الإطار التحليلي لوضع الإستراتيجية

المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات				
مصفوفة تقييم العناصر الخارجية		مصفوفة بر وفيل التنافسي		
مصفوفة تقييم العناصر الداخلية				
المرحلة الثانية مرحلة المطابقة				
مصفوفة الفرص	مصفوفة المركز	مصفوفة مجموعة بوسطن	مصفوفة الداخلي والخارجي	مصفوفة الإستراتيجية الكلية
التهديدات نقاط الضعف والقوة	مصفوفة الإستراتيجي وتقييم التعرف	مجموعة بوسطن الإستشارية	مصفوفة الداخلي والخارجي	مصفوفة الإستراتيجية الكلية
المرحلة الثالث: مرحلة القرار				
مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي				

المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2004م، ص 264
تشمل المرحلة الأولى في النموذج مصفوفة تقييم العناصر الخارجية ومصفوفة تقييم العناصر الداخلية ومصفوفة البروفيل التنافسي. حيث تلخص

¹⁵⁵ - نادية العارف، المرجع السابق، ص 263.

المرحلة الأولى المعلومات الأساسية ويطلق عليها مرحلة المدخلات. المرحلة الثانية يطلق عليها مرحلة المطابقة وتركز على توليد إستراتيجيات بديلة ممكنة من خلال ترتيب العناصر الخارجية والداخلية. تشمل أساليب المرحلة الثانية مصفوفة التهديدات، الفرص، نقاط الضعف، القوة، مصفوفة تقييم المركز الإستراتيجي والتصرفات ومصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية (b.c.g) ومصفوفة الداخلي والخارجي، ومصفوفة الإستراتيجية العامة (general strategy) أما المرحلة الثالث فهي مرحلة القرار وتتضمن أسلوب واحد فقط. مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي (q.s.p.m) تستخدم مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي مدخلات البيانات من المرحلة الأولى لإجراء التقييم الموضوعي للبدائل الإستراتيجية المعقولة feasible التي تم تحديدها في المرحلة الثانية. تكشف مصفوفة التخطيط الكمي الجاذبية النسبية للبدائل الإستراتيجية وبالتالي توفر أساس موضوعي لإختيار إستراتيجيات معينة.

تتطلب الأساليب التسعة المكونة لإطار وضع الإستراتيجية تحقيق التكامل بين كل من الفطنة (intuition) والتحليل. وتستخدم الأقسام المستقلة في المنشأة أساليب وضع الإستراتيجية والأهداف ويقوم التحليل على أساس الإدارات والأقسام (divisional) أساس لتعريف الإستراتيجيات البديلة على مستوى المنشأة ككل وتقييمها والإختيار فيما بينها.

والإستراتيجيون هم الذين يسألون عن القرارات الإستراتيجية وليس الأدوات التحليلية ويشير لينز إلي أن التحول من عملية تخطيط تقوم على أساس الكلمات إلي عملية تخطيط على أساس الأرقام قد يؤدي إلي شعور كاذب بالتأكد، كما أنه يقلل من الحوار والنقاش والجدال كوسائل لمراجعة الفهم وإختيار الفروض وتشجيع التعلم داخل المؤسسة.

خامساً: مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي¹⁵⁶: (Q S P)

يستخدم هذا الأسلوب المدخلات الناتجة من تحليل المرحلة الأولى، ونتائج المطابقة في المرحلة الثانية لإتخاذ قرارات موضوعية لإختيار أفضل البدائل الإستراتيجية. إلا أن هذا الأسلوب يعتمد على مصفوفة تقييم العناصر الخارجية ومصفوفة تقييم الداخلية ومصفوفة البروفيل الإستراتيجي لذلك يكونوا المرحلة الأولى، بالإضافة إلي مصفوفة التهديدات، الفرص، نقاط الضعف، نقاط القوة، ومصفوفة تقييم المركز الإستراتيجي والإجراءات ومصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية، ومصفوفة الداخلي والخارجي، مصفوفة الإستراتيجية الكلية من المرحلة الثانية لتوفير المعلومات المطلوبة لإعداد مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي المرحلة الثالثة. تمكن هذه الأداة الإستراتيجيتين من تقييم الإستراتيجيات البديلة بشكل موضوعي وعلى أساس عناصر النجاح الحرجة سواء الداخلية أو الخارجية.

جدول رقم (9-4)

مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي

العناصر الرئيسية	الوزن	البدائل الإستراتيجية
------------------	-------	----------------------

إستراتيجية (1)	إستراتيجية (2)	إستراتيجية (3)		
				لعناصر الخارجية
				لرئيسية
				لإقتصادية
				لسياسة
				لقانونية
				لحكومية
				لإجتماعية
				لثقافية
				لديمغرافية
				لبئية
				لتكنولوجية
				لتنافسية
				لعناصر الداخلية
				لرئيسية
				لإدارة
				لتنسيق
				لتمويل/ المحاسبة
				لإنتاج/ العمليات
				لبحوث والتطوير
				لظم المعلومات الآلية

المصدر: نقلا عن نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2004م، ص 298

تتكون أعلى صف في مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي من الإستراتيجيات البديلة المستمدة من المرحلتين، الأولى والثانية كمادة تتولد عن أدوات المطابقة المستخدمة في بدائل ممكنة ومتشابهة. بالرغم من ذلك لا يشترط أن يتم تقييم كل إستراتيجية من الإستراتيجيات البديلة المقترحة بإستخدام هذه المصفوفة لأن الإختيار هنا يتم وفق فطنة الإستراتيجيتين وحكمهم الشخصي على الأمور.¹⁵⁷ نظرياً تحدد مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي الجاذبية النسبية للإستراتيجيات المختلفة بناء على مدى إستغلال عناصر النجاح الحرجة سواء الداخلية أو الخارجية أو مدى تحسينها. يتم حساب الجاذبية النسبية كل إستراتيجية من بين هذه مجموعة بدائل تحدد الأثر المجمع لكل عنصر من عناصر النجاح الحرجة سواء الداخلي أو الخارجي يمكن إدخال أي عدد من مجموعات الإستراتيجيات البديلة في هذه المصفوفة، كما تتكون المجموعة من أي عدد من الإستراتيجيات، ولكن يراعى أن الإستراتيجيات التي يتم تقييمها ومقارنتها ببعضها البعض لا بد وأن تنتمي لمجموعة واحدة¹⁵⁸.

خطوات إعداد مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي:

¹⁵⁷ -المرجع السابق، ص 270.
¹⁵⁸ - نادية العارف، مرجع سابق، ص 298.

الخطوة الأولى: أذكر الفرص والتهديدات الخارجية الرئيسية التي تواجه المؤسسة ونقاط القوة والضعف الداخلية الرئيسية في العمود اليمين من المصفوفة. تأخذ هذه المعلومات مباشرة من مصفوفة تقييم العناصر الخارجية ومصفوفة تقييم العناصر الداخلية. يجب أن تتضمن المصفوفة ما لا يقل عن عشرة عناصر خارجية حرجية وعشرة داخلية حرجية.

الخطوة الثانية: خصص أوزان لكل عنصر من عناصر النجاح الحرجية سواء الداخلية أو الخارجية ينبغي أن تكون هذه الأوزان مماثلة للأوزان المدرجة في مصفوفة تقييم العناصر الخارجية ومصفوفة تقييم العناصر الداخلية. تسجل هذه الأوزان في العمود رقم (2) من المصفوفة.

الخطوة الثالثة: راجع مصفوفات المرحلة الثانية (المطابقة) وتعرف على الإستراتيجيات البديلة المتاحة أمام المؤسسة سجل هذه الإستراتيجيات في أعلى صف من المصفوفة حاول أن تجمع الإستراتيجيات في مجموعات بحيث تمثل بدائل مطلقة إذا أمكن¹⁵⁹.

الخطوة الرابعة: حدد جهات الجاذبية (تعرف الجاذبية بأنها القيمة الكمية التي تشير إلى الجاذبية النسبية لكل إستراتيجية ضمن مجموعة معينة من البدائل)¹⁶⁰. تتحدد أوزان الجاذبية من خلال مراجعة كل عنصر من عناصر النجاح الحرجية سواء أكان عنصر داخلي أم خارجي، ثم توجيه السؤال التالي: هل يؤثر هذا العنصر على إختيار الإستراتيجيات؟ إذا كانت الإجابة على هذا السؤال نعم، عندئذ ينبغي مقارنة الإستراتيجيات مع الأخذ في الاعتبار هذا العنصر الرئيسي. وبالتحديد فإن درجات الجاذبية يجب أن تخصص لكل إستراتيجية بحيث تشير إلى الجاذبية النسبية لإستراتيجية ما مقارنة بالآخرين أخذين في الحسبان عنصر معين تتراوح درجات الجاذبية من (1) غير جذاب، (2) جذاب نسبياً (3) جذاب بدرجة معقولة وأخيراً (4) جذاب للغاية. أما إذا كانت الإجابة على السابق (لا) فإن ذلك يعني أن ليس هناك تأثير من عنصر النجاح الحرج على الإختيار وبالتالي لن يتم تخصيص درجات جاذبية للإستراتيجيات في تلك المجموعة.

جدول رقم (4-10)

مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي لشركة صحتين للأغذية

البدائل الإستراتيجية					عناصر النجاح
مشروع مشترك في آسيا		مشروع مشترك في أوروبا			
إجمالي درجة الجاذبية	درجة الجاذبية	إحتمال درجة الخارج	درجة الجاذبية	الوزن	
					الفرص 1 - عملة أوروبية موحدة (اليورو)

159 - نادية العارف، مرجع سابق، ص 299.
160 - نادية العارف، مرجع سابق، ص 301

					2 - زيادة الوعي الصحي عند إختيار الأطعمة 3 - الإتجاه المتزايد نحو إقتصاديات السوق الحر في آسيا 4 - زيادة الطلب على الحساء بمعدل 10% 5 - نافتا
					التهديدات: 1 - زيادة إيرادات السلع الغذائية بمعدل 1% فقط سنويا 2 - تصدر مبيعات الوجبات المجمدة لشركة كونا جرا السوق بمبلغ 27.4% 3 - إقتصاديات غير مستقرة في آسيا 4 - يصعب التخلص من العلب الصفيحة 5 - القيمة المنخفضة للدولار
					نقاط القوة: 1 - إرتفاع الأرباح بمعدل 30% 2 - الوحدة الجديدة في أمريكا الشمالية 3 - نجاح الحساء الصحي 4 - زيادة حصة سوق شركة سوانون للوجبات المجمدة إلي 25.1% 5 - تتوقف خمس مكافآت المديرين على أداء المنشأة ككل 6 - زيادة إستغلال الطاقة حتى 60% إلي 80%
					نقاط الضعف: 1 - إنخفاض مبيعات شركة بايربرج فارم بمعدل 7% 2 - تكلفة إعادة الهيكلة 3.2 مليون دولار. 3 - عمليات الشركة في أوربا تتعرض لخسارة مادية. 4 - بطء الشركة والإتجاه نحو العولمة 5 - هامش الربح تمثل نصف متوسط 608.4 للصناعة
4.65		5.30		1.0	مجموع إجمالي في درجة الجاذبية

المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2004م، ص 300.

الخطوة الخامسة: حساب درجات الجاذبية الكلية تعرف درجات الجاذبية الكلية بأنها حاصل ضرب الأوزان خطوة رقم (2) في درجات الجاذبية خطوة رقم (4) في كل صف. تشير درجات الجاذبية الكلية إلي الجاذبية النسبية لكل إستراتيجية بديلة وهنا لا نأخذ في الحسبان سوى تأثير عنصر النجاح الحرج، سواء الداخلي أو الخارجي المقابل. كلما إرتفع إجمالي درجات الجاذبية كلما إزدادت جاذبية البديل الإستراتيجي مع الأخذ في الإعتبار عنصر النجاح الحرج المقابل.

الخطوة السادسة: حساب مجموع درجات الجاذبية الكلية يتم جمع درجات الكلية في كل عمود من أعمدة الإستراتيجيات في المصفوفة. يعكس هذا

المجموع أكثر الإستراتيجيات جاذبية في كل مجموعة بدائل تشير الدرجات الأعلى إلى الإستراتيجيات الأكثر جاذبية مع الأخذ في الحسبان كل العناصر الداخلية والخارجية ذات الأهمية والتي قد تؤثر على القرارات الإستراتيجية. يشير حجم الفرق بين مجموع درجات الجاذبية الكلية لمجموعة معينة من البدائل الإستراتيجية إلى الأفضلية النسبية ما عند مقارنتها بالإستراتيجيات الأخرى¹⁶¹

الخصائص الإيجابية لمصفوفة التخطيط الكمي¹⁶²: من الخصائص الإيجابية هي أن مجموعات الإستراتيجيات يمكن مراجعتها إما بصورة متتابعة أو في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال يمكن تقييم الإستراتيجيات على مستوى المنشأة ككل أولاً يتبعها الإستراتيجيات على مستوى الوحدات، يليها الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي وليس هنالك أي قيود على عدد الإستراتيجيات التي يمكن تقييمها أو عدد مجموعات الإستراتيجيات التي يمكن مراجعتها وإختيارها في نفس الوقت بإستخدام مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي.

ومن الخصائص الإيجابية لهذه المصفوفة هي أنها تحتاج إلى خبرات إستراتيجيتين لتحقيق التكامل بين العناصر الداخلية والخارجية الهامة في عملية القرار.

دورة حياة المنتج: تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها تبدأ بمرحلة التقديم إلى السوق ثم نمو المبيعات وتصل بعد ذلك إلى مرحلة النضج ثم تبدأ مرحلة التدهور وأخيراً مرحلة ما بعد الوفاة Post-mortem

شكل رقم (4-11) دورة حياة المنتج



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2004م، ص 305.

خلال مرحلة تنمية فكرة السلعة أو الخدمة، وهي المرحلة السابقة لدورة الحياة، يجب الإهتمام بالبحوث والتطوير. وفي مرحلة تقديم السلع أو الخدمة ينصب التركيز على تعريف المجتمع المستهدف بالسلعة وإستخدامها. ويوجه الإهتمام خلال مرحلة النمو إلى رفع كفاءة العمليات الإنتاجية والتسويقية، وينصب التركيز على كسب ولاء العملاء للعلامة التجارية، ويبدأ المنافسة في دخول السوق. أما في مرحلة النضج فإن الإهتمام

¹⁶¹ - المرجع السابق، ص 302.

¹⁶² A.Thompson,JR. &A.J Strick Land(3). Strategic Management-Concepts and Cases, home wood,Boston(6th Edition), 1992,p56.

يستمر بولاء العميل مما يتطلب زيادة الإهتمام بالتوزيع والترويج والخدمة والضمان، وهي تشير إلى ما يطلق عليه إستراتيجيات الإستقرار. أما في مرحلة التدهور قد يتطلب الأمر وضع إستراتيجيات مختلفة الإنكماش. وتعد المرحلة النهائية في دورة حياة السلعة، مرحلة ما بعد الوفاة، من المراحل التي بدأت تلقي إهتماماً خلال الفترة الأخيرة وخاصة مع تزايد الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية والبيئة. وبالتالي لابد أن تقوم الإدارة بالتخطيط الدقيق لوفاة السلعة وإنهاء وجودها في الأسواق¹⁶³.

¹⁶³ - نادية العارف، مرجع سابق، ص 305-306.

المبحث الثاني: تنفيذ الإستراتيجية:

أولاً: طبيعة تنفيذ الإستراتيجية:

قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية لا بد من التهيئة والتحضير لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وإجراء مجموعة من الإختبارات على الأهداف الإستراتيجية التي على أساسها بنيت الخطط الإستراتيجية، وذلك بهدف التأكد مما يلي¹⁶⁴:

- ملائمة تلك الأهداف لطموحات المنشأة ورسالتها.
- موضوعية تلك الأهداف وقدرتها على إستثمار أوجه القوة والفرص المتاحة والممكنة من جانب، والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات من جانب آخر.
- توافق تلك الأهداف مع نتائج التوصيف الحقيقي لبيئة المنشأة.
- إن تنفيذ الإستراتيجية المختارة يرتبط بعدة جوانب تشمل مجالات الأفراد أو الإحتياجات الوظيفية والسياسات والموارد المادية والهيكل والمعلومات. ومن حيث إحتياجات الوظيفة فالشاهد أن التعبير في القيادات على المستويات العليا يتم بواسطة مجالس الإدارة إذا ما رأت إن الإستراتيجية المختارة تقتضي هذا التعبير ومن ناحية أخرى فإن المديرين على المستويات العليا هم الذين يقع عليهم مهمة التأكد من مدى ملائمة مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية والذين يولوهم تنفيذ الإستراتيجية المختارة¹⁶⁵

عند تنفيذ الإستراتيجية لا بد من توفير الكادر البشري المؤهل لذلك عادة ما تستعين المؤسسات في إختيار القيادات اللازمة للإستراتيجية المعينة بعدة طرق منها:

- التغيير في القيادات الحالية على المستويات المعينة.
- العمل بنظام تحفيز المديرين الحاليين بإستخدام الحوافز المالية.
- تنمية وتطوير نظام إعداد وتدريب مديري المستقبل من خلال عقد دورات تدريبية خاصة.

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية هي المرحلة قبل الأخيرة في عملية إدارة الإستراتيجية. إذ يجب أن تتحول إستراتيجية المنشأة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا إنتهت جميع المهام والأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية، كما أن تنفيذ الإستراتيجية عملية تفاعلية يؤثر على قدرة المؤسسة في إغتنام الفرص المستقبلية ومواجهة التهديدات والحد منها. ويلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً مهماً في تحقيق فاعلية تنفيذ الإستراتيجيات¹⁶⁶. لا يعتبر الإعداد الناجح للإستراتيجية ضمان نجاح تنفيذها عادة ما يكون من الصعب أن تفعل شيئاً (تنفيذ الإستراتيجية) عن أن تقول أنك ستفعله (إعداد الإستراتيجية) وبالرغم من التشابك والتداخل بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها

¹⁶⁴ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، ص 343.

¹⁶⁵ - علي عبد الله الحاكم، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 173.

¹⁶⁶ - ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية (الدلائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة وإدارة التغيير الإستراتيجي) الشركة العربية للنشر والتوزيع - 1999م ص 123.

- إلا أن تنفيذ الإستراتيجية يختلف تماماً عن وضعها، ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال الآتي¹⁶⁷:
- وضع الإستراتيجية بمثابة تحديد واقع للقوات على سبيل المثال قبل التحرك.
 - تنفيذ الإستراتيجية بمثابة إدارة القوات خلال التحرك.
 - يركز وضع إعداد الإستراتيجية على الفعالية.
 - يركز تنفيذ الإستراتيجية على الكفاءة.
 - إعداد الإستراتيجية أساساً عملية ذهنية.
 - تنفيذ الإستراتيجية أساساً عملية تشغيلية.
 - يتطلب وضع الإستراتيجية مهارات ذهنية وتحليلية.
 - بينما يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الدافعية والقيادة.
 - يتطلب إعداد الإستراتيجية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد.
 - يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تحركات عديدة مثل تعديل مناطق البيع إضافة لإدارات جديدة، إغلاق وحدات، توظيف، عاملين جدد، تغيير إستراتيجية التسعير في المنشأة، إعداد الموازنات المالية، تطوير مزايا جديدة، للعاملين، إرساء إجراءات إدارية على التكاليف، تعتبر إستراتيجيات الإعلان، بناء مبانٍ وتجهيزات جديدة، تدريب عاملين جدد، نقل المديرين بين الأقسام، وبناء نظام معلومات أفضل، تختلف هذه الأنشطة بصورة ملموسة ما بين المنشآت الصناعية والخدمية والحكومية.

جدول رقم (4-11) **دور الإستراتيجيين في عملية تنفيذ الإستراتيجية**

الإستراتيجيون	الدور	تخصيص المواد- التنظيم	وضع السياسات الإدارية
1 - مديرو القمة على مستوى المنظمة ككل	يقررون	يقررون	يقررون
2 - مديرو القمة على مستوى وحدة الأعمال	يقررون لوحدهم	يقررون لوحدهم	يقررون لوحدهم
3 - مخطط المنظمة ككل	يقدمون النصح	يقدمون النصح	يقدمون النصح يساعدون في نظام التخطيط
4 - مجلس الإدارة	يوافق على التغيرات الرئيسية	يوافق على التغيرات الرئيسية	نادر ما يتدخل
5 - الإستشاريون	يتم الإستعانة بهم أحيانا لتقديم النصح	يتم الإستعانة بهم أحيانا لتقديم النصح	غالباً ما يتم الإستعانة بهم لتقديم النصح

¹⁶⁷ - نادبة العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 319، 321.

المصدر: نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس) دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م. ص 350.

ثانياً: وجهة نظر الإدارة:

إن التحول من مرحلة وضع الإستراتيجية إلى مرحلة التطبيق يتطلب نقل المسؤولية من الإستراتيجيون إلى مديري الأقسام والوحدات والمديرين الوظيفيين في كافة المنشآت بإستثناء المنشآت الصغيرة للغاية. قد تنشأ مشاكل التطبيق نتيجة لهذا التحول في المسؤولية خاصة إذا ما كانت القرارات الخاصة بالإستراتيجية مفاجئة للمديرين في الإدارة الوسطى والدنيا. تتبع الواقعية لدى المديرين والعاملين من خلال إدراكهم لمصالحهم الشخصية وليس من خلال مصلحة التنظيم، إلا في حالة تطابق الإثنان معاً. لذا فمن الضروري إشراك المديرين في الوحدات والأقسام والإدارات الوظيفية المختلفة إلى أقصى درجة في أنشطة وضع الإستراتيجية وبنفس الدرجة من الأهمية تكون عملية إشراك الإستراتيجيين في أنشطة تنفيذ الإستراتيجية¹⁶⁸.

هنالك قضايا إدارية محورية بالنسبة لتنفيذ الإستراتيجية مثل عملية تحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتخصيص الموارد وتعديل الهيكل التنظيمي القائم وتقليل مقاومة التغيير إلى أدنى حد ممكن، ومطابقة المديرين مع الإستراتيجية وتطوير ثقافة مساندة للإستراتيجية وتطوير الإنتاج والعمليات، وتطوير وظيفة الموارد البشرية بصورة فعالة. ومن البديهي أن يكون هناك تغييرات إدارية واسعة إذا ما تطلب تنفيذ الإستراتيجيات تحريك المنشأة في اتجاه جديد تماماً.

لا بد أن يشارك المديرون والعاملون جميعهم في المنشأة منذ البداية في صورة مباشرة في القرارات الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية. ينبغي أن يقوم دورهم في تنفيذ الإستراتيجية على أساس مشاركتهم السابقة في وضع الإستراتيجية بعدم إلزام الإستراتيجيين بصفة شخصية لعملية التنفيذ ضروري وبمثابة قوة دافعة لا يستهان بها للمديرين والعاملين. كثيراً ما يكون الإستراتيجيون مشغولين بدرجة لا تسمح لهم بتقديم المساندة الإيجابية لجهود تنفيذ الإستراتيجية كما قد يعوق المؤسسة.

ثالثاً: الأهداف السنوية:

إن وضع الأهداف السنوية نشاط لا مركزي يشمل بشكل مباشر كل المديرون في المؤسسة. قد تؤدي المشاركة الإيجابية في وضع الأهداف السنوية إلى القبول والإلتزام. إن الأهداف السنوية ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية لأنها¹⁶⁹

- تمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد.
- تعد الوسيلة الأولية لتقييم المديرين.
- الأداة الرئيسية لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف طويلة، وإرساء الأولويات على مستوى كل من المنشأة والوحدة والإدارة.

¹⁶⁸ - نادية العارف، المرجع السابق، ص 322.
¹⁶⁹ - نادية العارف، المرجع السابق، ص 323، 324.

- لا بد من توجيه قدر كبير من الوقت والجهد لضمان تماشي الأهداف السنوية مع الأهداف طويلة الأجل ومساندتها للإستراتيجيات موضع التنفيذ. إن إعتداد مراجعة أو رفض الأهداف السنوية ليس مجرد نشاط روتيني يمكن تلخيص الغرض من الأهداف السنوية في الآتي:

تقدم الأهداف السنوية كمرشد للتصرف حيث توجه جهود وأنشطة أعضاء المنشأة، وهي توفر مصدر للشرعية في المؤسسة ومن خلال تبرير الأنشطة أمام أصحاب المصالح ، وهي تقدم معايير للأداء كما أنها تقدم كمصدر مهم لدافعية العاملون وهي تعتبر حوافز لأداء للمديرون والعاملون كما أنها تقدم أساس للتصميم التنظيمي.

تعد الأهداف الواضحة والمعروفة للجميع حيوية للنجاح، في كل أنواع وأحجام المنشآت وعادة ما يعبر عن الأهداف السنوية في المؤسسات بالربحية، نمو، حصة السوق، منطقة جغرافية، مجموعات المستهلكين والمنتج. ينبغي أن تكون الأهداف السنوية قابلة للقياس ومتجانسة، معقولة، فيها تحدي واضح، ويمكن توصيلها إلي كل أرجاء المنشأة، وأن يكون لها إطار زمني مناسب ويصاحبها مكافآت وعقوبات. كثيراً ما تصاغ الأهداف في شكل عموميات وبالتالي تكون فائدتها من الناحية المستقبلية محدودة. الأهداف السنوية مثل تحسين الإتصال، أو تحسين الأداء، غير واضحة وغير محددة ويتعذر قياسها. يجب أن تحدد الأهداف الكمية، الجودة، التكلفة، والزمن. ينبغي الابتعاد عن المصطلحات مثل (تنظيم، تخفيض إسرار وقت إلي أدنى حد مناسب).

من الضروري أن يكون هناك توافق بين الأهداف السنوية والقيم السائدة لدى العاملين والمديرين وأن يساندها سياسات واضحة. ولا يشترط أن تكون الزيادة في شيء أفضل فإن تحسين الجودة أو تخفيض التكلفة قد يكون أكثر أهمية من الكمية. ومن الأهمية بمكان الربط بين المكافآت والعقوبات والأهداف السنوية حتى يفهم المديرون أن تحقيق الأهداف ضروري من كل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح. لا تعد الأهداف السنوية الواضحة ضمان لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح ولكنها تزيد من احتمال تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، وقد ينتج من زيادة التركيز على تحقيق الأهداف سلوك غير مرغوب فيه مثل تزوير الأرقام، التلاعب في السجلات، وجعل الأهداف غايات في حد ذاتها يجب أن يتوخى المديرين الحذر من تلك المشاكل المحتملة.

السياسات:

إن تنفيذ الإستراتيجية على المستوى اليومي تعتمد على السياسات فالسياسات تساعد في حل المشكلات المتكررة وتوجه تنفيذ الإستراتيجية. لذلك يمكن تعريف السياسة بأنها (تشير إلي إشارات محددة وأساليب وإجراءات وقواعد وممارسات إدارية تم وضعها لكي تساند وتشجع العمل في إتجاه الأهداف المحددة¹⁷⁰). السياسات هي أدوات تنفيذ الإستراتيجية، تضع السياسات القيود على أنواع التصرفات الإدارية التي يمكن إتباعها لمكافأة

170 - نادية العارف، المرجع السابق ذكره، ص 327.

سلوك معين أو معاقبته، فهي توضح المقبول أو المرفوض عند إتباع أهداف المنشأة.

ويؤكد المقلي إن السياسات هي عبارة عن توضيحات مصممة لغرض توجيه التفكير، والقرارات، والتصرفات بواسطة المديرين ومعاونيهم لتنفيذ الإستراتيجية¹⁷¹.

تساعد السياسات كل من العاملين والمديرين في معرفة المطلوب منهم، وبالتالي تزيد من احتمالات التنفيذ الناجح للإستراتيجية، وهي توفر أساس للرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق عبر الوحدات التنظيمية. وتقلل من الوقت الذي يستغرقه المديرين في إتخاذ القرارات، كما توضح السياسات ماهية العمل الذي يؤديه كل فرد. تروج السياسات لفكرة تفويض إتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الملائمة حيث عادة ما تظهر العديد من المشاكل. يوجد في كثير من المنظمات دليل السياسات كمرشد يوجه السلوك.

أمثلة لسياسات تساند إستراتيجية الشركة هدف على مستوى الوحدة أو الأهداف على مستوى إدارة.

هيكلة السياسات¹⁷²:

إستراتيجية الشركة الحصول على سلسلة متاجر تجزئة لمقابلة أهداف نمو المبيعات والربحية.

السياسات المساندة:

أ- كل المتاجر مفتوحة بين الساعة 8 صباحاً إلى 8 مساءً من السبت إلى الخميس والسياسة تزيد مبيعات التجزئة إذا كانت المتاجر حالياً تفتح 40 ساعة فقط في الأسبوع.

ب- يجب أن تقدم كل المتاجر تقرير مراقب شهري يتضمن بيانات هذه السياسة قد تنخفض نسبة المصروفات إلى المبيعات.

ج- يجب أن تساند كل المتاجر إعلانات الشركة من خلال تقديم مساهمة تمثل 5% من إجمالي الإيرادات الشهرية لهذا الغرض (قد تمكن هذه السياسة الشركة من تكوين سمعة على المستوى المحلي).

د- لابد من الإلتزام بالإرشادات الخاصة بالتعبير الموجودة في كتب الشركة قد تساعد هذه السياسة في جعل المستهلك مطمئن لضمان سياسة الشركة في منفذ لآخر.

الهدف على مستوى الوحدة زيادة إيرادات الوحدة من المليون جنيه في 1998م إلى 15 مليون جنيه في عام 2000م.

السياسات المساندة:

1 - بداية من يناير 2000م يقوم مندوبين البيع بتقدير نشاط أسبوعي يتضمن عدد مرات الأفعال وعدد الكيلومترات التي سافرها وعدد الوحدات المباعة وحجم المبيعات بالجنيه وعدد الحسابات الجديدة التي فتحتها. قد تتضمن هذه السياسة عدم تركيز مندوبين البيع على مناطق بعينها.

¹⁷¹ - عمر احمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، ص 310.

¹⁷² - نادية العارف، المرجع السابق، ص 330.

2 - بداية من يناير 2000م ستنخفض مستويات المخزون بمعدل 305 لكي تتماشى مع مدخل (JUST IN TIME) في الإنتاج قد تنخفض هذه السياسة من مصروفات الإنتاج وبالتالي تزيد الأطوال المتاحة لإستخدامها في الجهود التسويقية المتزايدة. هدف إدارة الإنتاج زيادة الإنتاج 2000 في عام 1999م إلي 30000 في العام 2001م.

السياسات المساندة:

1 - بداية من يناير 2000م سيكون أمام العاملين فرصة العمل ساعات إضافية حتى 20 ساعة في الأسبوع قد تؤدي هذه السياسة إلي تقليل الحاجة إلي عاملين إضافيين.

2 - بداية من يناير 2000م ستقدم جائزة مالية قدرها 100 جنيه لكل العاملين الذين لم يتغيّبوا عن العمل خلال العام وهذه السياسة قد تقلل من الغياب وتزيد الإنتاجية.

3 - بداية من يناير 2000م يمكن تأخير المعدات بدلاً من شرائها قد تخفض هذه السياسة العبء الضريبي وبالتالي توفر أموالاً لإستثمارها في تحديث العمليات الإنتاجية.

حصر وتخصيص الموارد:¹⁷³

يعتبر تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية. تساعد الإدارة الإستراتيجية على تخصيص الموارد وفقاً للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية. إذ يتوافر لدي أي مؤسسة أنواع كثيرة من الموارد يمكن إستخدامها في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة مثل الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية، لا يعني تخصيص الموارد لأقسام وإدارات معينة إن كل الإستراتيجيات تطبق بنجاح.

- الموارد المادية: والتي تشتمل على المعدات، الآلات، المباني، والأصول الرأسمالية الأخرى. وبالنسبة لهذه الموارد يجب أن يشتمل الحصر والتخصيص ليس فقط على الكميات الموجودة من هذه الأصول، بل يجب أن يتسع ليغطي سعتها الإنتاجية، وعمرها التشغيلي، وحالاتها الراهنة والموقع الذي يوجد فيه الأصل ومدى المرونة التي يتمتع بها بحيث يمكن إستخدامها لأكثر من غرض.
- الموارد البشرية: والتي تشتمل على كل الكوادر الإدارية والكوادر الفنية التشغيلية ويجب أن يغطي الحصر والتخصيص تحديد الإعداد والأنواع المتوفرة ومدى قدرة هذه الكوادر على التكيف مع المتغيرات في ظروف المنشأة، والذي يعتبر ذو أهمية إستراتيجية قصوى خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تواجه بيئات تشهد معدلات تغيير عالية.
- الموارد المالية: والتي تشتمل على موارد طويلة وقصيرة الأجل والمصادر التي حصلت عليها المؤسسة منها كالقروض وحقوق الملكية ونسبة أي منها للآخر بإعتبار أن ذلك سوف يؤثر على المخاطر التي

¹⁷³ - المرجع السابق، ص 337.

تواجه المؤسسة، والذي سوف يؤثر بدوره على مدى قبول الإستراتيجية بواسطة مجموعات المصالح المختلفة خاصة المساهمين والدائنون والإدارة.

- الأنظمة: والتي تشتمل على الأنظمة المختلفة التي تستخدمها الشركة في عملياتها لزيادة كفاءتها، كأنظمة الإنتاج والتسويق، والأفراد والتمويل بالإضافة إلي الأنظمة الإدارية، كأنظمة التخطيط، المعلومات، التقييم والرقابة، ويجب أن يغطي الحصر والتخصيص ليس فقط عدد الأنظمة المتاحة بالمؤسسة، ولكن كذلك مدى حداثة هذه الأنظمة من الناحية التكنولوجية والعملية مدى إستيعاب العالمين لها وإلتزامهم بها.
- الموارد غير الملموسة: وهي الموارد ذات القيمة المعنوية والتي تلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها وتشمل الأسم التجاري للمؤسسة، صورة المؤسسة لدى المجتمع الخارجي، حجم المعلومات المتاحة للمؤسسة، علاقاتها الخارجية خاصة مع الموردين والعملاء والجهات الحكومية والمؤسسات المالية. وتتضح الأهمية الإستراتيجية لهذه الموارد لتسهيل مهمة الحصر والتخصيص على الموارد الأخرى النافذة لتنفيذ الإستراتيجية كالتمويل والمدخلات مثلاً¹⁷⁴.

توجد عدة عوامل عادة ما تعوق التخصيص الفعال للموارد، منها المبالغة في حماية الموارد زيادة التركيز على القواعد المالية قصيرة الأجل ، السياسة داخل التنظيم، الأهداف الإستراتيجية الغامضة، عدم المقدرة في تحمل المخاطر ونقص المعرفة.

عادة ما تفتقد المستويات التالية في الإدارة العليا في المنشأة التفكير المنظم في مجال تخصص الموارد وإستراتيجيات المنشأة ويرى البعض إن السبب وراء ذلك يرجع إل إن المديرين عادة يتحملون عبء من المهام أكثر مما يستطيعون أدائه، لذا كثيراً ما تؤجل أنشطة وضع الإستراتيجية والتنفيذ، وتمتص المشاكل اليومية الطاقات والموارد المتاحة، لا توضح الحسابات والموازنات التي يتم إعدادها بإستعجال التحول في التخصيص من الحاجات الإستراتيجية إلي المشاكل اليومية¹⁷⁵.

تكمن القيمة الحقيقية لأي برنامج لتخصيص الموارد في مدى نجاحه في تحقيق أهداف المنشأة، ولا يتضمن التخصيص الفعال للموارد التطبيق الناجح للإستراتيجية لأن البرامج، الأفراد، الرقابة والإلتزام هي التي تبعث الحياة في الموارد المتاحة، أحياناً يشار إلي الإدارة الإستراتيجية كعملية تخصيص للموارد.

إدارة الصراع وأساليب حله:

عادة ما يترتب على التداخل بين الأهداف والمنافسة على الموارد المحدودة صراع، ويعرف الصراع بأنه عدم إتفاق بين مجموعتين أو أكثر على

¹⁷⁴ - جيرى جونسون وكيفن شولز، دراسة الإستراتيجية الكلية، تعريب د. عمر احمد عثمان المقلبي، الدار العالمية للنشر والطباعة، الدوحة 2000م ص 49,50.
¹⁷⁵ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق ، ص 337، 338.

قضية أو أكثر من قضية. إن تحديد الأهداف السنوية قد يؤدي إلى صراع حيث أن الأفراد لهم توقعات وإدراكات مختلفة كما أن الجدول الزمنية تخلق ضغوط مع إختلاف الشخصيات. قد ينشأ عدم تفاهم بين السلطة التنفيذية والسلطة الإستشارية، فعلى سبيل قد يتعارض هدف مدير التحصيل الذي يسعى إلى تخفيض الديون المعروفة بنسبة 50% مع هدف إحدى الوحدات التي تسعى إلى زيادة المبيعات بنسبة 20%.

وقد ينتج تحديد الأهداف صراعاً نظراً للتباين في وجهات نظر كل من المديرين والإستراتيجيين، مثلاً هل يتم التركيز على حصة السوق أم إختراق السوق، أم تنمية السوق أم النمو والإستقرار؟ المخاطرة المرتفعة أم المنخفضة؟ الإستجابة للعوامل الإجتماعية أم تعظيم الربح؟ لا يمكن بأي حال تفادي الصراع في المؤسسات والمنظمات ولذا فمن الأهمية بمكان إدارته وتصفيته قبل أن يؤثر بشكل سالب على أداء المؤسسة أو المنشأة والصراع ليس بالضرورة سيء وقد يشير غياب الصراع إلى السلبية، يخدم الصراع في تنشيط الجماعات المتعارضة ودفعها للتصرف وقد يساعد المديرين في التعرف على المشاكل.

يمكن تصنيف المداخل المختلفة لإدارة الصراع وأساليب حله وفقاً للظروف أو الموقف الملائم له¹⁷⁶

التنافس: يلائم هذا الأسلوب المواقف التالية:

أ- حالات عاجلة طارئة إتخاذ قرار حيوي عاجل.
ب- مجالات مهمة عندما يكون المطلوب تنفيذ أعمال وإستراتيجيات لم تكن مألوفة من قبل.

ج - مجالات حيوية لازمة لتحقيق رفاهية المؤسسة.

د - ضد الأفراد الذين يحققون مزايا من السلوك غير التنافسي.

المشاركة والتعاون: يلائم هذا الأسلوب المواقف التالية:

أ - لإيجاد حل عندما تكون المجموعات محل الإعتبار كلها مهمة.

ب - عندما يكون الهدف هو التعلم.

ج - عندما يكون لدى الأفراد وجهات نظر مختلفة.

د - يحقق الإلتزام عن طريق تعاون الأفراد.

هـ - تحقيق نتائج في المواقف التي يصاحب الأفراد أثناء علاقاتهم ، مشاعر الخوف.

المساومة: يلائم هذا الأسلوب (الموافق التالية)

أ - عندما تكون الأهداف مهمة ولكنها لا تحتاج لحشد مزيد من الإمكانيات والوسائل أو جهود كبيرة.

ب - عندما تكافؤ الأفراد محل الصراع في القوى اللازمة لتعدهم بتحقيق أهداف مائعة.

ج - تحقيق إستقرار مؤقت للموضوعات المعقدة.

د - الوصول إلى حلول مكلفة تحت ضغط الوقت.

¹⁷⁶ ابتهاج عبد الله مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة وإدارة التنفيذ الإستراتيجي، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ص 235، 236، 237.

هـ - كنوع للتعاون عندما تكون المنافسة ناجحة.
تجنب الصراع: يلائم هذا الأسلوب الموافق التالية¹⁷⁷:
أ - عندما يكون الموضوع بسيط نسبياً أو توجد موضوعات أخرى أكثر إلحاحاً وضغطاً.

ب - عندما لا توجد فرصة تشبع إحتياجات ك.
ج - عندما تكون المشاكل المحتملة أكثر وزناً من المزايا التي تتحقق في حل الصراع.

د - تهدئة الأفراد ليعيدوا النظر مرة أخرى في مواقفهم وآرائهم.
هـ - عند جمع المعلومات مهمة وأساسية لإتخاذ قرار عاجل.
و - عندما يتوافر للآخرين قدرة أكفاً على معالجة حل الصراع.
معاشية الصراع وإحتوائه: يلائم هذا الأسلوب المواقف التالية:
أ - عندما تدرك أنك على خطأ يجب إتاحة الفرصة للتعلم ولإظهار مدى معقوليتك.

ب - عندما تكون الموضوعات أكثر أهمية للتغير لتحقيق إشباع والحفاظ على التعاون.

ج - بناء ضمان إجتماعي للموضوعات القادمة.
د - تقليل الخسائر عندما لا تكون متمشية مع الموقف.
هـ - عندما الإستقرار والتناغم ذو أهمية خاصة.
و - إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتطور والنمو من خلال التعلم من الأخطاء.

مطابقة الهيكل مع الإستراتيجية:

عادة ما تستدعي التغيرات في الإستراتيجية إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي ويرجع ذلك لسبب رئيسي أولاً: يلعب الهيكل دوراً كبيراً في تحديد الأهداف والسياسات، على سبيل المثال الأهداف في منشأة ذات هيكل تنظيمي يقوم على أساس مجموعات المنتج فإن الأهداف والسياسات تصاغ من هذا المنطلق. إن الهيكل التنظيمي الذي يستخدم في وضع الأهداف والسياسات قد يؤثر بدرجة ملموسة على كل أنشطة تنفيذ الإستراتيجية الأخرى.

أما السبب الثاني يرجع إلي أن الهيكل يحدد الكيفية التي سيتم بها تخصيص الموارد، إذا كان الهيكل التنظيمي يقوم على أساس مجموعات المستهلك. فإن الموارد سيتم تخصيصها على هذا الأساس، أما إذا كان الهيكل التنظيمي يقوم على الوظيفة، فإن الموارد يتم تخصيصها على أساس المجالات الوظيفية المختلفة.¹⁷⁸

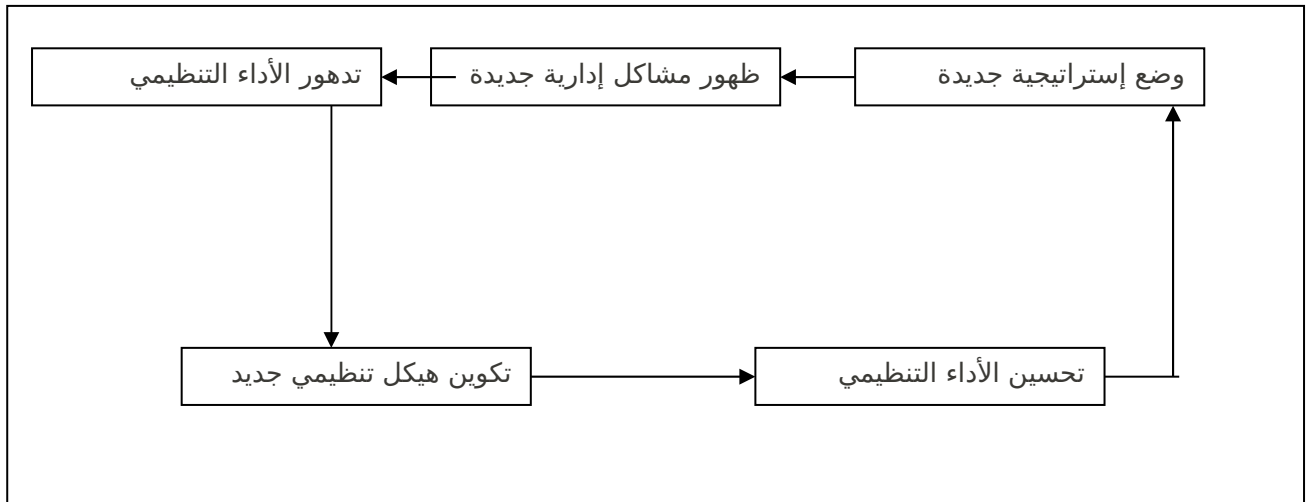
ينبغي أن يصمم الهيكل بحيث يسير متابعة الإستراتيجية وبالتالي يتبع الإستراتيجية. بدون الإستراتيجية أو الرسالة يتعذر تصميم هيكل فعال، لا يوجد تصميم تنظيمي أو هيكل مثالي لإستراتيجية معينة أو لنوع محدد من الإستراتيجيات حيث أن كل منشأة لها طبيعتها الخاصة. ولكن يلاحظ أن الشركات الناجحة في صناعة معينة عادة ما يتم تنظيمها بنفس الطريقة،

¹⁷⁷ - المراجع السابق، ص 236.
¹⁷⁸ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 339.

ولنأخذ على سبيل المثال الشركات التي تنتج سلعاً موجهة للمستهلك النهائي، سنجد أن هيكلها مقسم على أساس المنتجات. وتميل الشركات الصغيرة ليكون هيكلها على أساس الوحدات (لا مركزي). أما الشركات الكبيرة فهي عادة تستخدم هيكل يقوم على أساس وحدات الأعمال الإستراتيجية.

تؤثر الكثير من القوى الخارجية والداخلية على المنشأة ومن الصعب أن تستجيب المنشأة لكل هذه القوى بتغيير هيكلها، لأن ذلك قد يؤدي إلى الفوضى. ولكن عندما تتغير المنشأة إستراتيجياتها قد يصبح الهيكل التنظيمي الحالي غير فعال، ومن أمراض الهيكل التنظيمي غير الفعال تعدد المستويات بصورة مبالغ فيها، عدد كبير جداً من الاجتماعات التي يحضرها الكثير من الأفراد، تركيز الإهتمام على فض النزاعات بين الإدارات، نطاق الرقابة كبيرة للغاية وأهداف غير محققة قد تساعد التغييرات في الهيكل وتسهل جهود تطبيق الإستراتيجية. ولكن من غير المتوقع أن يترتب على التغييرات في الهيكل تحويل إستراتيجية سيئة إلى إستراتيجية جيدة أو تحويل المدير الجيد إلى مدير سيء أو جعل المنتجات السيئة تباع.

شكل رقم (4-12) العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل (لشاندلر)



المبحث الثالث: مراجعة وتقييم الإستراتيجية طبيعة عملية تقييم الإستراتيجية:

ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد يكون لها عواقب ملموسة على المدى الطويل. قد تؤدي القرارات الإستراتيجية الخاطئة إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح من الصعب، بل من المستحيل تغييرها. لذا يتفق معظم الإستراتيجيون على أن التقييم ضروري لصالح المنشأة، فالتقييم في الوقت الصحيح قد ينه الإدارة إلى مشاكل فعلية أو محتملة، قبل أن يصبح الموقف حرجاً. ويشمل تقييم الإستراتيجية ثلاثة أنشطة أساسية:

- 1 - دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية المنشأة.
- 2 - مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية.
- 3 - إتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطط الموضوعة نحو المعلومات المرتدة الكافية والتي تصل في الوقت الصحيح بمثابة الدعامات الرئيسية لعملية تقييم الإستراتيجية بصورة فعالة. إن عملية تقييم الإستراتيجية عملية معقدة وحساسة، كما أن تقييم الإستراتيجية ضروري للتأكد من تحقيق الأهداف المنصوص عليها¹⁷⁹.

نلاحظ أنه في كثير من الشركات لا تتعدى عملية تقييم الإستراتيجية تقييم مستوى أداء المنشأة، هل إزدادت الأصول؟ هل إرتفعت الربحية؟ هل إزداد هامش الربح و العائد على الإستثمار ومعدل إيراد السهم؟ وترى بعض المنشآت أن الإستراتيجية صحيحة طالما أن الإجابة على التساؤلات السابقة إيجابية. الواقع أنه قد تكون الإستراتيجية صحيحة، ولكن هذا المنطق مضلل حيث أن تقييم الإستراتيجية لا بد أن يكون من منظورين. الطويل الأجل والقصير الأجل. كثيراً لا تؤثر الإستراتيجيات على النتائج قصيرة الأجل إلا بعد فوات الأوان الملائم لإجراء أي تعديلات أو تغييرات ضرورية من المستحيل القول بأن إستراتيجيته ما هي المثلى، أو هي الأكثر ملائمة، أو أنها ستنجح. ولكن في الإمكان تقييم الإستراتيجية للكشف عن عيوبها الأساسية. وقد قدم رمليت قواعد أربعة يمكن إستخدامها في تقييم الإستراتيجية هي: التجانس، التوافق، الجدوى، الميزة. ويعد تقييم الإستراتيجية مهم خاصة وأن المؤسسات والمنشآت تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية، سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة ولا يعد النجاح الحالي ضمان للنجاح في المستقبل¹⁸⁰.

وبمرور الوقت إزدادت الصعوبات المرتبطة بتقييم الإستراتيجية، ويرجع ذلك لعدة أسباب:

الإقتصاد المحلي والعالمي كان أكثر إستقراراً في القرن الماضي، دورة حياة السلع كانت أطول، دورة تطوير المنتج كانت أيضاً أطول، التقدم التكنولوجي كان أبطأ، التغيرات كانت أقل، عدد المنافسين أقل، الشركات الأجنبية ضعيفة والصناعات كانت تخضع لقواعد منظمة بدرجة أكبر. ومن ضمن الأسباب التي تجعل تقييم الإستراتيجية أكثر صعوبة اليوم الإتجاهات التالية:

179 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 399.

180 - المرجع السابق، ص 400.

أ) زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة. ب) معدل التقادم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة.

ج) زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة.

د) زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات.

هـ) انخفاض الإطار الزمني الذي يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة.

قاعدة ريملت لتقييم الإستراتيجيات :¹⁸¹

التجانس (Consistency): يجب أن تمثل الإستراتيجيات أهداف وسياسات متجانسة كثيراً ما يعكس الصراع التنظيمي المشاكل بين الإدارات أعراض إدارية، كما أنه قد يشير إلي عدم تجانس إستراتيجي. وهناك ثلاثة مؤشرات يمكن الإستعانة بها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التنظيمية ترجع إلي عدم التجانس في الإستراتيجية:

أ) إذا إستمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغير في الأفراد وإذا كانت تقوم على أساس القضايا وليس الأفراد عندئذ فإن الإستراتيجيات قد تكون متجانسة.

ب) إذا كان نجاح الإدارات يعني فشل إدارة أخرى، فالإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

ج) إذا إستمرت ظاهرة رفع المشاكل والقضايا إلي قمة التنظيم لحلها فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

*** التوافق (Consonance):** يشير التوافق إلي حاجة الإستراتيجية لدراسة مجموعات (Sets) الإتجاهات، بالإضافة إلي الإتجاهات الفردية عند تقييم الإستراتيجيات. يجب أن تمثل الإستراتيجية إستجابة للبيئة الخارجية تستجيب لها وللتغيرات الحرجة التي تحدث بداخلها. تكمن أحد الصعوبات عند محاولة توفيق القوى الداخلية مع الخارجية عند وضع الإستراتيجية في أن معظم الإتجاهات ناتجة عن التفاعل بين الإتجاهات الأخرى، فعلى سبيل المثال، الزيادة الرهيبية في أعداد حضانات الأطفال ناتج عن تفاعل مجموعة من العناصر مثل إرتفاع درجة التعليم وزيادة عدد النساء العاملات.

الجدوى (Feasibility): ينبغي ألا تستنزف الإستراتيجية الموارد المتاحة وألا تخلق مشاكل يتعذر حلها. يتمثل الإختيار النهائي للإستراتيجية في جدواها، أي هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنشأة إذ يسهل قياس المالية في المنشأة وهي تمثل القيد الأول الذي يتم تقييم الإستراتيجية على أساسه. أحياناً يسهو البعض عن إمكانية توفير مصادر مستحدثة للتمويل.

ومن القيود الأخرى غير الكمية إلي حد ما التي ما زالت تمثل قيد أكثر جموداً على الإختيار الإستراتيجي:

الأفراد والإمكانات التنظيمية. ومن الأهمية بمكان عند تقييم الإستراتيجية مراجعة إمكانية المنشأة. من واقع الماضي، على تنفيذ الإستراتيجية، وهل

¹⁸¹ -المرجع السابق، ص 401.

تمتلك الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية معينة.

الميزة (Advantage): يجب أن توفر الإستراتيجية فرصة تخلق ميزة تنافسية في مجال نشاط مختار والمحافظة عليها، عادة ما تنتج المزايا التنافسية عن تفوق في مجال من ثلاثة:¹⁸²

1 - الموارد. 2 - المهارات. 3 - المركز.

وقد يترتب على فكرة وضع الموارد في أماكن معينة مزايا إستراتيجية تنبع أساساً من فكر العسكريين ولاعبى الشطرنج والسياسيين. يلعب المركز التنافسي دوراً حيوياً في إستراتيجية المنشأة. وعندما تكتسب المنشأة مركز قوي وجيد ، فإن المنافسين يترددون في الهجوم عليها وقد يلجئون عندئذ لمناورات جانبية. ويظل التميز الناجم عن المركز قائم طالما أن الظروف والعوامل الداخلية والخارجية مستقرة ولم تتغير. ولذا فإن الشركات المستقرة يصعب زعزعة مركزها حتى إذا كان مستوى المهارات بها متوسط فقط. وبالرغم من المزايا المرتبطة بالمركز لا يشترط ارتباطها بحجم المنشأة، إلا أن الواقع يشير إلى أن المنشآت الضخمة تعمل في أسواق وتستخدم إجراءات تحول حجمها إلى ميزة. بينما الشركات الصغيرة الحجم تتجه نحو مراكز منتجة وأسواق التي تمكنها من إستغلال مزاياها الأخرى. تتمثل الخاصية الرئيسية لمركز جيد في أنها تمكن المنشأة من الإستفادة من سياسات قد لا تفيد المنافسين الذين لا يحتلون نفس المركز بنفس الدرجة. لذا، عند تقييم الإستراتيجية ينبغي أن تدرس المنشأة طبيعة المزايا المرتبطة بالمركز في ظل إستراتيجية محددة.

إطار تقييم الإستراتيجية:¹⁸³

يوضح الجدول (4-12) أنشطة تقييم الإستراتيجية من حيث التساؤلات الرئيسية التي ينبغي التعرض لها، والإجابات البديلة لتلك الأسئلة والإجراءات الملائمة التي ينبغي أن تتبعها المنشأة. ويلاحظ أن الإجراءات التصحيحية مطلوبة في غالبية الحالات بإستثناء:

- 1 - حالة عدم تغير العناصر الداخلية والخارجية بشكل ملموس.
- 2 - تقدم الشركة بصورة مرضية نحو تحقيق أهدافها المحددة.

جدول رقم (4-12)

مصفوفة تقييم الإستراتيجية

هل حدثت تغيرات رئيسية في مركز الشركة الإستراتيجي الداخلي	هل حدثت تغيرات رئيسية في مركز الشركة الإستراتيجي الخارجي	هل تقدمت الشركة بصورة مرضية نحو تحقيق أهدافها المحددة	النتيجة
لا	لا	لا	إتخاذ إجراءات تصحيحية

¹⁸² - المرجع السابق، ص 402.

¹⁸³ - المرجع السابق، ص 405.

نعم	نعم	نعم	// //
نعم	نعم	لا	// //
نعم	لا	نعم	// //
نعم	لا	لا	// //
لا	نعم	نعم	// //
لا	نعم	لا	// //
لا	لا	نعم	الإستمرار في النمو الإستراتيجي الحالي

المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية 2004م، ص 355.
إن الأداء الإستراتيجي له مدلولات وإنعكاسات ثقافية، فهو متعدد الأبعاد، ويأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الكلية الشاملة للمنشأة يستطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إن تقييم أداء العمل يميل على الأمور الداخلية، وبالتالي فإنه قد لا يسهم كثيراً في خلق قدرات تنافسية، ولا يمكن تحقيق هذه القدرات عن طريق تطبيق المؤشرات الحالية على العمليات الجيدة، فالأمر ينطوي على تغيير داخلي كبير في الثقافة والهيكل والكفاءات والسلوكيات.

إن أثر ممارسة تقييم الأداء في مجال العمل المعاصر تكمن في عدة ملاحظات هي:

إن التقييم هنا يمثل الشغل الشاغل للمنشآت، ويتضح ذلك من وجود ميل للمبالغة وإهتمام بإجراء التقييم من التقييم في حد ذاته.
قد تكون مؤشرات التقييم غير ملائمة تقيس موضوعات خاطئة، كما يمكن أن تفتقر لبؤرة التركيز، وتكون غير متوازنة وذات نظرة موجهة نحو الداخل، وتاريخية وغير تنبؤية¹⁸⁴.

مراجعة أسس الإستراتيجية:

كما يظهر في مصفوفة تقييم الإستراتيجية فإنه يمكن من خلال إعداد مصفوفة تقييم العناصر الخارجية ومصفوفة تقييم العناصر بعد تعديلها التوصل إلي مراجعة الأسس التي تقوم عليها إستراتيجية المنشأة، فينبغي أن ينصب تركيز مصفوفة تقييم العناصر على التغيرات في أي مجال من المجالات: الإدارة، التسويق، التمويل، المحاسبة، الإنتاج، العمليات، البحوث والتطوير، نظم المعلومات من جوانب القوة والضعف. ينبغي أن تشير مصفوفة تقييم العناصر الخارجية المعدلة إلي مدى فعالية إستراتيجية الشركة في الإستجابة للفرص والتحديات الرئيسية.

ويتعرض هذا التحليل للتساؤلات التالية:¹⁸⁵

- ما هو رد فعل المنافسين لإستراتيجيات نا.
- ماهية التغير الذي طرأ على إستراتيجيات المنافسين؟
- هل تغيرت جوانب القوة، الضعف لدى المنافسين الأساسيين؟
- لماذا يجري المنافسين تغيرات إستراتيجية معنية؟

¹⁸⁴ - كريس اشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي، المعرفة والاصول الفكرية، تعريب علاء احمد صالح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بوميك، القاهرة 2001م ص 12، 13.
¹⁸⁵ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 406.

- لماذا تنجح إستراتيجيات بعض المنافسين بدرجة أكبر من غيرهم؟
- ما هي درجة رضا منافسينا عن مركزهم السوقي الحالي وربحياتهم؟
- إلي أي مدى يمكن الضغط على المنافسين الرئيسيين قبل حدوث ردود أفعال؟

- كيف يمكن التعاون مع منافسينا بصورة أكثر فعالية؟
 هناك العديد من العناصر الخارجية والداخلية التي قد تعوق المنشأة عن تحقيق أهدافها سواء طويلة الأجل أو السنوية. من ضمن العوامل الخارجية: تصرفات المنافسين، التغيرات في الطلب، التغيرات في التكنولوجيا، التغيرات الإقتصادية، التحولات الديموغرافية والإجراءات الحكومية التي قد تعوق المنشأة عن تحقيق أهدافها. داخلياً قد ينجم الفشل في تحقيق الأهداف عن إختيار إستراتيجيات غير فعالة أو قصور أنشطة التنفيذ، أو أن الأهداف متفائلة بشكل مبالغ فيه أي أن الفشل في تحقيق الأهداف قد ينجم عن عناصر أخرى بخلاف أداء المديرين والعاملين. من الأهمية بمكان أن يعلم كافة العاملين في المنشأة تلك الحقيقة حتى دون أن يساندون أنشطة تقييم الإستراتيجية¹⁸⁶.

- من الضروري متابعة الفرص الخارجية والتهديدات وجوانب القوة والضعف الداخلية للتعرف على أي تغيرات تطرأ عليهم، والإهتمام هنا لا ينصب على ما إذا كانت هذه العناصر تتغير بقدر ما يركز على متى ستتغير وما هو شكل هذا التغير. وفيما يلي الأسئلة التي تتناول تقييم الإستراتيجية:
- هل جوانب القوة الداخلية ما زالت عندنا تمثل قوة؟
- هل أضفنا جوانب قوة داخلية أخرى؟ وما هي؟
- هل جوانب الضعف الداخلية عندنا ما زالت تمثل ضعفاً؟
- هل عندنا جوانب ضعف داخلية أخرى؟ وما هي؟
- هل ما زالت الفرص الخارجية تمثل فرصاً؟
- هل هناك فرص خارجية أخرى؟ وما هي؟
- هل ما زالت التهديدات الخارجية تمثل تهديدات؟
- هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟ ما هي؟
- هل نحن عرضة للإستيلاء (Hostile Takeover)؟

قياس الأداء التنظيمي:

يمثل قياس الأداء التنظيمي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الإستراتيجية، يشمل هذا النشاط مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، وتحليل الانحرافات عن الخطط، وتقييم الأداء الفردي ودراسة التقدم المحقق في إتجاه تحقيق الأهداف المنصوص عليها. تعتمد هذه المرحلة على الأهداف طويلة الأجل والسنوية. ينبغي أن يكون المعيار المستخدم في تقييم الإستراتيجيات قابل للقياس. والمعايير التي تتنبأ بالنتائج قد تكون أكثر أهمية من تلك التي توضح الوضع الحالي. فعلى سبيل المثال، يمكن القول بأن مبيعات الربع الأخير كانت دون المتوقع بنسبة 20%، تحتاج الإستراتيجية

إلى معرفة أن المبيعات الربع القادم قد تكون أقل من المستوى بنسبة 20% إلا إذا اتخذت بعض الإجراءات لمواجهة هذا الاتجاه. ويشير الفشل في تحقيق تقدم ملموس نحو الأهداف الطويلة الأجل والسنوية إلى ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية. وهناك العديد من العوامل التي قد تساهم في هذا الفشل منها السياسات غير المنطقية والتحولت غير المتوقعة في الإقتصاد والموردين والموزعين الذين يصعب الإعتماد عليهم أو الإستراتيجيات غير الفعالة. قد تنتج المشاكل أما من عدم الفعالية (عدم القيام بالتصرفات الصحيحة) أو عدم الكفاءة (أداء التصرف الصحيح ولكن على نحو سيء)¹⁸⁷.

من الأمور الصعبة عند تقييم الإستراتيجية تحديد الأهداف الأكثر أهمية يعتمد تقييم الإستراتيجية على معايير كمية وكيفية. يتوقف إختيار مجموعة المعايير المستخدمة في تقييم الإستراتيجيات على حجم المنشأة وطبيعة الصناعة والإستراتيجيات وفلسفة الإدارة. ومن البديهي أن تختلف المعايير المتبعة في تقييم الإستراتيجية في منشأة تتبع إستراتيجية إنكماشية عنها في منشأة تتبع إستراتيجية تنمية السوق. ومن المعايير الكمية الشائعة الإستخدام في مجال تقييم الإستراتيجيات، النسب المالية التي يستخدمها الإستراتيجيون لعقد ثلاث مقارنات رئيسية:

1 - مقارنة أداء الشركة عبر فترات زمنية متفاوتة. 2 - مقارنة أداء الشركة بالمنافسين.

3 - مقارنة أداء الشركة بمتوسطات الصناعة.

ومن النسب المالية ذات الأهمية الخاصة في هذا المجال:

(أ) العائد على الإستثمار. (ب) العائد على حقوق الملكية. (ج) هامش الربح. (د) حصة السوق.

(و) إيرادات السهم. (هـ) نسبة القروض لحق الملكية. (ز) نمو المبيعات. (ع) نمو الأصول.

لإستكمال العمل في الخطة الإستراتيجية يلزم تقييم نتائج التطبيق. ولكن لكل مؤسسة سياساتها المستقلة في الرقابة على نتائج أعمالها.

- حدد هل تم تحقيق ما خطط له في الإستراتيجية كل إستراتيجية جديدة للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أهداف معينة تم التخطيط لها. وفي نهاية العام أو في نهاية تطبيق الإستراتيجية تستخرج مؤشرات الإنجاز ونقارنها بما كان مخططاً.

- حدد وضع المؤسسة قبل وبعد تطبيق الإستراتيجية، بعد تطبيق الإستراتيجية والحصول على نتائج، يجب مقارنة هذه النتائج بأوضاع المؤسسة قبل تنفيذ هذه الإستراتيجية.

- حدد وضع المؤسسة مع المنافسين، بعد إنتهاء التطبيق يكون من المفيد مقارنة وضع المؤسسة بوضع واحد من المنافسين أو مجموعة المنافسين كلهم¹⁸⁸.

187 - نادية العارف، المرجع السابق، ص 409، 410.

188 أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 279، 280.

ولكن هناك بعض المشاكل المرتبطة باستخدام المعايير الكمية في

تقييم الإستراتيجيات :

أولاً: معظم المعايير تلائم الأهداف السنوية أكثر من ملائمتها للأهداف طويلة الأجل ، وأيضاً أن إختلاف الأساليب المحاسبية قد يؤثر على نتائج العديد من المعايير الكمية.

ثانياً: عادة يتدخل حدث ما في تحديد المعايير الكمية. وفي ضوء تلك الأسباب وغيرها تصبح المعايير الكيفية ذات أهمية خاصة عند تقييم الإستراتيجية. فمثلاً قد يكون السبب وراء الأداء المتدهور هو بعض العوامل البشرية، مثل معدلات الغياب المرتفعة ومعدل الدوران العالي وإنخفاض جودة الإنتاج وكمياته، أو إنخفاض مستوى رضا العاملين. وقد تنتج المشاكل المالية من عوامل تسويقية أو مالية أو محاسبية أو البحوث والتطوير أو نظم المعلومات الآلية. قدم تايلر مجموعة من ستة أسئلة كيفية يمكن الإستفادة منها عند تقييم الإستراتيجيات¹⁸⁹:

1-هل الإستراتيجية متجانسة داخلياً؟ 2-هل الإستراتيجية متوافقة مع البيئة؟

3-هل الإستراتيجية ملائمة في ظل الموارد المتاحة؟

4-هل تتضمن الإستراتيجية درجة مقبولة من المخاطرة؟

5-هل للإستراتيجية إطار زمني ملائم؟ 6-هل الإستراتيجية قابلة للتنفيذ؟ وفيما يلي بعض التساؤلات الإضافية التي قد تكشف عن الحاجة إلي الحكم الشخصي أو الكيفي في مجال تقييم الإستراتيجيات :

1 - هل تهتم الشركة بتحقيق التوازن بين إستثماراتها في المشروعات ذات درجة المخاطرة المرتفعة وتلك ذات المخاطرة المنخفضة؟

2 - هل تهتم بتحقيق التوازن في إستثماراتها فيما بين المشروعات طويلة الأجل وقصيرة الأجل ؟

3 - هل تهتم الشركة بتوازن إستثماراتها فيما بين الأسواق بطيئة النمو وتلك السريعة النمو؟

4 - هل تهتم بتوازن إستثماراتها بين الوحدات المختلفة؟

5 - ما هو مدى إلتزام الإستراتيجيات البديلة بعد المسؤولية الإجتماعية؟

6 - ما هي طبيعة العلاقات بين العناصر الإستراتيجية الأساسية سواء الداخلية أوالخارجية؟

7 - ما هي الإستجابة المتوقعة من المنافسين الرئيسيين للإستراتيجيات المعينة؟

* إتخاذ الإجراءات التصحيحية:¹⁹⁰

يتطلب إتباع الإجراءات التصحيحية بإعتباره الخطوة الأخيرة في نشاط تقييم الإستراتيجية، القيام بتغيرات الزيادة التنافسية للشركة في المستقبل. وقد تتمثل التغيرات المطلوبة في تعديل الهيكل التنظيمي، وإستبدال فرد أوأكثر من الأفراد الرئيسيين، أوبيع وحدة، أومراجعة رسالة المنشأة. وقد

¹⁸⁹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 411، 412.

¹⁹⁰ -المرجع السابق ص 412.

تشمل التغيرات أيضاً تحديد أهداف أو مراجعتها، وضع سياسات جديدة، إصدار أسهم لزيادة رأس المال، إضافة المزيد من أفراد البيع، تخصيص الموارد بصورة مختلفة، أو تطوير حوافز جديدة للاداء.

لا يعني إتخاذ الإجراءات التصحيحية بالضرورة هجر الإستراتيجيات الحالية أو حتى ضرورة وضع إستراتيجيات جديدة.

من المستحيل أن تعيش أي منشأة كجزيرة منعزلة وليس في إمكان أي منشأة أن تعجل من التغيير. إن إتخاذ الإجراءات التصحيحية ضروري في سبيل بقاء المنشأة على الطريق السليم الذي يقودها نحو تحقيق أهدافها. يساعد تقييم الإستراتيجية في تدعيم فترة المنشأة على التأقلم بنجاح مع الظروف المتغيرة.

قد يترتب على تقييم الإستراتيجية إجراء تغييرات في الإستراتيجية أو تغييرات في تنفيذ الإستراتيجية، أو في الاثنين معاً، أو عدم إجراء الإستراتيجيات ومداخل تطبيقها في وقت ما. ويقدم هاسي ولانجهام وجهة نظرهما في مجال إتخاذ الإجراءات التصحيحية: (ما تقوم مقاومة التغير على أسس عاطفية قد يتعذر التغلب عليها بالمناقشة المنطقية). قد تقوم هذه المقاومة على أساس مشاعر، مثل فقدان المركز، والنقد الضمني للقدرات الحالية، أو عدم تفهم الحاجة إلى التغيير، أو عدم الأمان المترتب على تغير الظرف والأساليب المعتادة. ولذا فمن الضروري التغلب على المقاومة من خلال خلق أوضاع تتيح فرصة المشاركة وتقديم الشرح والتفسير الكامل لمتطلبات التغير.

ينبغي أن تُحسن الإجراءات التصحيحية من وضع المنشأة وتمكنها من استثمار جوانب القوة الداخلية والإستفادة من الفرص الخارجية الرئيسية، وتلافي أو تقليل أو القضاء على التهديدات الخارجية، وتحسين جوانب الضعف الداخلية. لا بد وأن يكون للإجراءات التصحيحية إطار زمني مناسب ومعدل خطر مقبول. ويجب أن تكون متجانسة داخلياً وتعكس الشعور بالمسؤولية الإجتماعية. وقد يكون أهم بند في هذا المجال هو أن الإجراءات التصحيحية تقوي المركز التنافسي للمنشأة في مجال صناعتها الأساسية.¹⁹¹

المراجعة:

تعد المراجعة من الأدوات الشائعة الإستخدام في مجال تقييم الإستراتيجية. وتعرف جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) المراجعة بأن ها: (عملية منظمة للحصول على أدلة وتقييمها فيما يتعلق بالإجراءات الإقتصادية والأحداث للتأكد من مدى تماشي هذه الأدلة مع المعايير المتفق عليها، وإبلاغ النتائج إلى الأطراف المعنية). يمكن تقسيم الأفراد الذين يقومون بعملية المراجعة إلى ثلاث مجموعات: مراجعين مستقلين، مراجعين حكوميين ومراجعين داخليين. يمثل المراجعين المستقلين المحاسبين القانونيين الذين يقدمون خدماتهم للمنظمات مقابل أجر، فهم الذين يراجعون القوائم المالية في المنشأة للتأكد من مسابقتها للقواعد المحاسبية المعمول بها، وللتأكد من أنها تعبر عن أنشطة الشركة بصورة حقيقية. أما المجموعة الثالثة من

¹⁹¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 412، 413.

المراجعين فهم العاملون داخل المنشأة المسؤولين عن المحافظة على أصول الشركة وتقييم كفاءة عمليات الشركة والتأكد من إتباع ممارسات الأعمال المتفق عليها. ومن أجل تقييم فعالية نظام الإدارة الإستراتيجية في المنشأة يسعى المراجعين في سبيل الحصول على إجابات للأسئلة التالية.

الأسئلة الأساسية عند تقييم الإستراتيجية:

- 1 - هل تشعر أن نظام الإدارة الإستراتيجية قائم لخدمتك في عملك اليومي؟ كيف ساعدك؟
 - 2 - هل قدم نظام الإدارة الإستراتيجية الخدمة الموعودة عند بداية تصميمه وتنفيذه؟ ما هي مجالات فشله في رأيك؟ وما هي المجالات التي نجح فيها؟
 - 3 - هل تعتقد أن تنفيذ الإدارة الإستراتيجية أخذ في الاعتبار التكاليف والمنافع؟ هل هناك أي مجالات تعتقد أن تكلفتها مبالغ فيها؟
 - 4 - هل تشعر بالراحة عند استخدام النظام؟ هل تعتقد بضرورة توجيه المزيد من الإهتمام نحو تحقيق التطابق بين مخرجات النظام وإحتياجاتك في أي مجالات؟
 - 5 - هل النظام مرن بالدرجة الكافية من وجهة نظرك؟ إذا لم يكن، ما هي التغيرات التي ينبغي القيام بها؟
 - 6 - هل ما زلت تحتفظ بسجل شخصي للمعلومات؟ هل تفيد النظام بهذه المعلومات هل ترى أي مزايا من وراء ذلك؟
 - 7 - هل ما زال نظام الإدارة الإستراتيجية يتطور؟ هل تستطيع التأثير على هذا التطوير؟ ما هي أسباب عدم إمكانية التأثير عليه؟
 - 8 - هل يوفر النظام معلومات دقيقة ومرتبطة بالموضوع وفي التوقيت الملائم؟ هل هناك أي أوجه قصور؟
 - 9 - هل تعتقد أن نظام الإدارة الإستراتيجية يبالغ في استخدام الإجراءات والنماذج المعقدة؟ هل تستطيع أن تقترح مجالات تصلح لإستخدام أساليب أقل تعقيداً؟
 - 10 - هل تعتقد أن سرية وأمان المعلومات في النظام لقيت الإهتمام الملائم؟ هل يمكنك إقتراح مجالات لتحسين هذا الجانب من عملياته؟
- مراجعة عملية التخطيط¹⁹²**
- إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا ملتزمة بمتابعة تنفيذ الإستراتيجية المنصوص عليها؟
- إلى أي مدى تشعر بالالتزام نحو إتباع إستراتيجية المنشأة المنصوص عليها؟
- هل تتماشى قرارات الإدارة العليا مع إستراتيجية المنشأة المنصوص عليها؟
- هل إتخاذ القرارات مركزي بدرجة أقل، أو أكثر، مما كان متوقع؟
- هل تشعر بأنك تلقيت مساندة كافية في شكل موارد(مالية أوبشرية) لمتابعة خطتك المنصوص عليها؟
- هل تعتقد أن الخطط التشغيلية اليومية تبدو مساندة لإستراتيجية المنشأة ككل؟

- ما هو تقييمك لمدى وجودة التنسيق بين خطط كل من المجالات الوظيفية والإدارات والوحدات؟
- ما هو تقييمك لمدى وجودة عملية الإتصالات بالمستويات التنظيمية الأقل وتوصيل الخطط؟
- هل تمثل الخطط المكتوبة الأهداف الفعلية التي يسعى المديرين نحو تحقيقها؟
- هل يبدو نظام المكافآت (المرتب، الترقيات، الخ) مرتبط بالجهود التخطيطية؟
- ما هي درجة تعقد عملية التخطيط الحالية؟
- ما مدى رسمية عملية التخطيط الحالية؟
- هل تشعر بأن لديك الأنواع الصحيحة والكم الكافي من المعلومات الخارجية لتحقيق مسؤولياتك التخطيطية؟
- هل تشعر بأن لديك الأنواع الصحيحة والكم الكافي من المعلومات الداخلية لتحقيق مسؤولياتك في مجال التخطيط؟ إذا لم تكن كافية فما هي المعلومات الداخلية الأخرى التي تحتاجها؟
- هل تشعر بأن المزيد من التدريب سيساعدك على التخطيط بصورة أفضل؟ إذا لم تكن كافية فما هي المعلومات الداخلية الأخرى التي تحتاجها؟
- ما هي المشاكل الرئيسية لنظام التخطيط الحالي؟
- كيف يمكن تحسين عملية التخطيط؟

الفصل الخامس

المؤسسات موضوع الدراسة

المبحث الأول: الهيئة القومية للكهرباء ومراحل تطورها

المبحث الثاني: الهيئة العامة للطيران المدني ومراحل تطورها

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة وعرض وتحليل البيانات

الفصل الخامس

المؤسسات موضوع الدراسة

المبحث الأول: الهيئة القومية للكهرباء ومراحل تطورها:

النشأة والتطور:¹⁹³

إن الهيئة القومية للكهرباء كسلطة ذات شخصية إعتبارية تُعنى بتنمية وتطوير وصناعة الكهرباء لذلك فهي تقوم بتوليد وتوزيع وصيانة المحطات المختلفة في السودان.

عرف السودان صناعة الكهرباء منذ عام 1908م وذلك بتركيب مولد بطاقة 100 كيلو واط بمنطقة بري بالخرطوم، ثم رفعت الطاقة إلي 500 كيلو واط، وفي عام 1925م، و تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية ولمدة 30 عاماً لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والمواصلات داخل العاصمة القومية. وأنشئت شركة النور والطاقة السودانية، ثم أُسْتُبدلت وحدات التوليد بأخرى بسعة 3000 كيلو واط في عام 1952م، إشتريت حكومة السودان جميع أسهم شركة النور والطاقة السودانية مع إستمرار الشركة في إدارة المرفق.

في عام 1956م تعاقدت الشركة على تركيب 4 مولدات بخارية بيري بطاقة 20.1 ميكا واط وتم تركيب وتشغيل أول مولد، وفي عام 1958م تم تركيب وتشغيل المحول الثاني والثالث بيري، وفي عام 1960م أصدرت الحكومة الوطنية قانون الإدارة المركزية للكهرباء والمياه تحت إشراف وزارة الأشغال وبدأ مد خدمات الكهرباء والمياه بالمدن الكبرى بالبلاد. وفي عام 1961م تم تركيب وتشغيل المولد الرابع من المتعاقد عليهم 1956م وفي 1962م تم تشغيل أول محطة مائية لتوليد الكهرباء بخزان سنار بسعة 15ميكاواط وبدأت الخطوات الأولى لإنشاء شبكة النيل الأزرق بخط 110 كيلو فولت ليربط بين سنار-مدني-الخرطوم.

وفي عام 1963م بلغت الطاقة المولدة بمولدات الإدارة المركزية للكهرباء والمياه 42 ميكا واط وزارة الأشغال 14 ميكا واط، وفي عام 1966م صدر قانون الهيئة المركزية للكهرباء والمياه ليحل محل الإدارة المركزية للكهرباء والمياه. تم تكوين أول مجلس إدارة وأصبحت تشرف على خدمات الكهرباء والمياه على نطاق القطر.

وفي عام 1982م تم فصل خدمات الكهرباء عن المياه وصدر قانون الهيئة القومية للكهرباء لتشرف على الشبكة القومية (النيل الأزرق، الشرقية)وتحويل مسؤولية الإشراف على المحطات خارج الشبكة للحكومات الإقليمية. على أن تقوم الهيئة بوضع البرامج والخطط القومية لتنمية الكهرباء بالبلاد وتقديم المساعدات الفنية للأقاليم.

وفي عام 1985م أعيدت مسؤولية الإشراف على خدمات الكهرباء بالأقاليم إلي الهيئة القومية للكهرباء، مما تتطلب إعادة صياغة قانون الهيئة ليتماشى مع الوضع الجديد. وفي عام 1995م بلغت الطاقة التصميمية

¹⁹³ - تعريف بالهيئة القومية للكهرباء،الماضي والحاضر، الخرطوم 8 200م، ص 20.

للتوليد بالشبكة القومية 302 ميغا واط من التوليد المائي و 389 ميغا واط من التوليد الحراري.

وفي عام 2000م صدر قانون جديد للإستثمار في مجال الكهرباء بهدف جلب وإغراء المؤسسات الداخلية والخارجية للدخول في مجال توليد الكهرباء، وفي عام 2001م تمكنت الهيئة القومية للكهرباء من إضافة توليد إضافي بمنطقة بحري عن طريق المولدات الغازية بسعة 50 ميغاواط.¹⁹⁴

الرؤية المستقبلية:

غايتنا إمداد كهربائي مستقر لكل بقاع السودان، نلتزم بالكفاءة الأعلى والتكلفة الأقل مع فائق العناية بالعاملين، بذا نكتسب الرضا الشامل لزبائننا وننمو لنصبح الأفضل في مجالنا.¹⁹⁵

الرسالة الوظيفية للهيئة:

سنبلغ إن شاء الله الأفضل في مجالنا ونحقق ما يفوق متطلبات زبائننا بأن نظام ودوام ونقابل حاجة البلاد في التنمية الإقتصادية والإجتماعية بعاملين محضرين ومدرّبين على وسائل التحسين المستمر ونقص التكلفة وإحكام سلسلة ترابط العمل وتطوير شراكة منفعة أساسها الثقة والتعاون مع مورديننا.¹⁹⁶

أهداف الهيئة القومية للكهرباء:

وفقاً لما جاء بقانون الهيئة القومية للكهرباء لعام 200م حددت أهداف الهيئة في الآتي:

- إستغلال مصادر الطاقة المتاحة إقتصادياً لتوفير إحتياجات البلاد من الكهرباء للأغراض المختلفة وتحقيق النمو والتوسع في أعمالها بما يتناسب مع معدلات نمو تلك الإحتياجات.

- الإستفادة من التطور العالمي في مجال صناعة الكهرباء بالقدر الذي يسمح ظروف وبيئة السودان لتطوير صناعة وخدمات الكهرباء في البلاد.

- العمل على تطوير المصادر المحلية في توليد الكهرباء.

-الدخول في الإستثمارات التي تمكنها من إدارة أعمالها وتصنيع المعدات.

-المساهمة في زيادة الدخل القومي وتحسين أداء الخدمات التي تقدمها.

- إدارة أعمالها على أساس تجاري يمكنها من تحقيق عائدات سنوية من إستثماراتها بمعدلات يحددها مجلس الإدارة لتوفير الأموال اللازمة لتنفيذ

خططها الإنمائية.¹⁹⁷

الإختصاصات والسلطات والمسؤوليات:

تختص الهيئة لتحقيق أغراضها بإقامة وإدارة منشآت التوليد والنقل والتوزيع للطاقة الكهربائية وتكون دون غيرها المستشار الفني للدولة في جميع ما يتعلق بالكهرباء وفي سبيل تحقيق ما تقدم تكون للهيئة الإختصاصات والسلطات الآتية:

194 - المرجع السابق، ص 20، 21.

195 - المرجع السابق، ص 22.

196 - المرجع السابق، ص 23.

197 - المرجع السابق، ص 24.

- 1- توليد الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وبيعها لأي زيوت حسب الإتفاقيات والعقود وقوائم الأسعار وشروط الإمداد.
- 2- تقديم الإستشارات والخدمات الفنية والمهنية في مجال الكهرباء لأي جهة خاصة أو عامة داخل البلاد وخارجها على أساس تجاري.
- 3- تستخدم من ترى من العمالة ضرورة إستخدام هم وفقاً لأحكام القانون لتمكينها من الإطلاع بمهامها.
- 4- على الرغم من أحكام قانون الإجراءات المالية والمحاسبية لسنة 1977م واللوائح الصادرة بموجبه تختص الهيئة بما يلي:
 - أ. الحصول مباشرة على حاجتها من الآلات والمعدات والموارد وقطع الغيار والمواصلات ووسائل النقل والآليات والعربات ومستلزمات الإنشاء والتشييد والخدمات التي تقدمها الهيئة وذلك عن طريق الشراء والتعاقد أو الإيجار من السوق المحلي أو الإستيراد من خارج البلاد أو أي وسيلة أخرى في حدود موازنتها ووفقاً للوائح الصادرة بموجب أحكام هذا القانون.
 - ب. إبرام العقود مع أي جهة أو أي شخص داخل السودان وخارجه وفقاً لما تحدده اللوائح الصادرة بموجب أحكام هذا القانون.
- 5- إنشاء مراكز للتأهيل والتدريب.
- 6- تقديم خدمات تأهيل وتدريب الكوادر المطلوبة للأفراد أو الشركات على أن تتحمل تلك الجهات تكاليف ونفقات التدريب حسبما تقدره الهيئة.
- 7- رفع كفاءة العمال الإنتاجية عن طريق التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً وتحسين مناخ العمل وتحديث وسائل وتوفير شروط خدمة مجزئة وأدوات عمل مساعدة للوفرة في الإنتاج.
- 8- تمتلك بموافقة الوزير المختص الأراضي والعقارات وشرائها وكذلك تشييد المباني عليها وصيانتها وإقامة كافة المنشآت لتحقيق أغراضها.
- 9- الإقتراض من المصارف أو المؤسسات أو أي جهة أخرى داخل السودان أو خارجه إذا رأت أن ذلك ضرورياً لتحقيق أغراضها وفقاً لأحكام هذا القانون.
- 10- قبول الهبات والمعونات التي تقدمها المؤسسات الإقليمية والمحلية والدولية والبلاد الصديقة من أجل تطوير خدمات الكهرباء في السودان.
- 11- إستثمار عائداتها بأي صورة من صور الإستثمار التي تراها متاحة لدفع قيمة ممتلكاتها أو زيادة عائداتها بما في ذلك إصدار المستندات للإستثمار.
- 12- تصنيع وإنتاج معدات وأدوات الكهرباء للإستعانة بها في منشأتها أو لبيعها أو تأجيرها بالأسعار التي تراها مناسبة.
- 13- إنشاء شركات أو المساهمة في شركات عامة أو خاصة داخل السودان أو خارجه وذلك لتحقيق أغراضها.
- 14- شراء الطاقة الكهربائية من المنتجين ونقلها وتوزيعها وبيعها للزبائن.
- 15- التعاون مع الولايات خارج الشبكة القومية لقيام شركات ولائية تختص بصناعة الكهرباء.
- 16- تشجيع البحوث العلمية الخاصة بتطوير صناعة الكهرباء.

17- الإمتلاك بموافقة الجهات المختصة لأي أرض إرتفاق في أي منطقة تكون في حاجة إليها لغرض من أغراضها أن يدفع التعويض العادل مقابل ذلك وفقاً للقانون.

18- دخول أي أرض عامة أو خاصة تكون موضوع عملياتها بشرط إستئذان مالکها قبل مدة معقولة وإنجاز عملياتها في وقت معقول.

19- القيام بأي أعمال أخرى تراها ضرورية لتحقيق أغراضها¹⁹⁸

القوى العاملة:

تنظم تحت الإدارة العامة للموارد البشرية، تم الوصول إلي هذه التسمية عبر سلسلة من التسميات مع تطور العمل في الكهرباء عبر حقب طويلة الزمان فقد كانت تسمى بإدارة شئون العاملين ثم الأفراد ثم القوى العاملة ثم الموارد البشرية في عام 2003م مع إجازة الهيكل التنظيمي والوظيفي وذلك لترسيخ المفهوم الأوسع والأشمل لإدارة شئون العاملين. كانت تتبع في السابق للإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والآن أصبحت إدارة قائمة بذاتها ورسالتها هي

(نسعى معاً للمحافظة على الموارد البشرية وتوظيفها وتنميتها للإستفادة القصوى منها بعاملين مؤهلين ومدربين على أدوات التحسين المستمر والتقنيات والمهارات الحديثة لتحليل وقياس الأداء لتحقيق متطلبات زبائنها مع تطوير علاقة منفعة مع موردنا).¹⁹⁹

وتقوم هذه الإدارة بالأنشطة المتعلقة بالعاملين من إجراءات إختيارهم وترقياتهم وإجراءات تسوية حقوقهم المعاشية عند نهاية الخدمة. وتهدف إدارة الموارد البشرية إلي:

- إستقطاب القوى العاملة المؤهلة والفعالة لتقديم خدمات بمستوى رفيع وتطوير قدراتها والمحافظة على إستمراريتها بخدمة الهيئة.
- الإلتزام بسياسات الدولة المعنية للإختيار والتقييم للقوى العاملة وكل اللوائح والقوانين المنظمة للخدمة المدنية.
- الوفاء بالإلتزامات الهيئة نحو العاملين وسداد حقوقهم القانونية كافة في مواعيدها.
- تحريض العاملين لأداء واجباتهم من خلال تهيئة المناخ الملائم وتأسيس علاقة عمل وعلاقات إجتماعية دافعة للعاملين وخلق روح الانتماء.
- رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب والإنضباط، الإستثمار الأمثل للوقت والقدرات.
- متابعة أداء العاملين أثناء خدمتهم وتخطيط وتنسيق الخدمات الأساسية لتسيير العمل.
- توفير متطلبات العمل وتنظيم العلاقات الإدارية وإدارة شئون العاملين وتوفير المناخ والبيئة اللازمين للعمل.
- رعاية العاملين أثناء العمل وضمان إستحقاقاتهم عند بلوغ سن التقاعد.

¹⁹⁸ - المرجع السابق، ص 25.

¹⁹⁹ - تعريف بالهيئة القومية للكهرباء، مرجع سابق، ص 219.

- إجراء الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمية وإجراء دراسات قياس العمل.
- يشمل الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للموارد البشرية أربع إدارات وإحدى عشر قسمًا.
- إدارة النظم الإدارية وتضم قسم طرق العمل، قسم قياس العمل.
- إدارة القوى العاملة وتضم قسم تخطيط القوى العاملة وقسم العلاقات الصناعية، قسم شئون الأفراد.
- إدارة التدريب وتضم إعداد البرامج وقسم متابعة تنفيذ برامج التدريب.
- مركز التدريب ويضم قسم التدريب الإداري، قسم الكمبيوتر، قسم الميكانيكا، وقسم الكهرباء.

الهيكل التنظيمي:²⁰⁰

في عام 1998م أصدر السيد/ مدير عام الهيئة قراراً بتشكيل لجنة لاستحداث هيكل يفي بتشغيل الهيئة إقتصادياً وفقاً لموجهات محددة نظراً لأن الهيكل السابق لم يعد يفي بالأغراض المطلوبة. وتم تكوين هيكل جديد يشتمل على سبعة إدارات عامة متخصصة تدرج تحتها (30) إدارة تنفيذية بالإضافة إلى أربعة إدارات مساعدة للمدير العام.

ملامح التحسين المتوقعة من تطبيق الهيكل الحالي:

- التحرر من التسلسل الهرمي الوظيفي التقليدي بالتقليل قدر الإمكان من الوظائف القيادية والإشراف وتنفيذ المهام بنظام العمل الجماعي.
- منح صلاحيات وتفويضات واسعة لكل المديرين كجزء من آلية تطبيق الهيكل الجديد وما إحتواه من مصفوفات لتفويض الصلاحيات لتنفيذ المهام الواردة بالوصف الوظيفي.
- إلغاء الأقسام الخدمية من الهيكل مثل عمال الحراسات، الصيانة، السعاة، الجراجات والحصول عليها عن طريق التعاقد مع شركات متخصصة في الخدمات بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- تتركز أعمال وجهود الهيئة في أنشطتها الرئيسية وهي التوليد، النقل، المبيعات.
- الإهتمام بجانب الموارد البشرية بتخصيص إدارة عامة للموارد البشرية للإهتمام بالإستثمار في العنصر البشري.
- الإهتمام ببيئة العمل وإصحاح البيئة.

فوائد الهيكل:

- تنسيب العاملين في وظائف قياسية أدى إلى تطبيق خطة التدريب العامة التي تعتبر مرجعاً أساسياً للتدريب في الهيئة.
- إنسياب الأنشطة بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- زيادة قابلية العاملين للتغيير والتطوير.
- تطبيق العقود الإدارية مكن كل مدير من وضع خطة محددة المعالم.

الخطط المستقبلية:

²⁰⁰ - تعريف بالهيئة القومية للكهرباء، مرجع سابق، ص 220.

تطبيق الهيكل التنظيمي المجاز(2003) من مجلس الوزراء يساعد في تقصير الظل الإداري.

النظام المالي والمحاسبي:

تنظم تحت إدارة الشؤون المالية وتعمل هذه الإدارة على إدارة أموال الهيئة التي تتحصل عليها من المبيعات والمصادر الأخرى والصرف على أنشطة الهيئة المختلفة وفق الأولويات المختلفة أو برامج عمل محددة مسبقاً، وإدارة أرصدة الهيئة بالبنوك (النقد المحلي، النقد الأجنبي) وتضم هذه الإدارة الشعب التالية (شعبة الحسابات-شعبة التكاليف-الموازنة-شعبة التسيير المالي). وتقوم هذه الإدارة بتهيئة وتحسين بيئة عمل ملائمة وتشجيع العاملين على التميز والمشاركة الفعالة ورفع قدراتهم العلمية والعملية في برامج تلبية إحتياجات العمل الحقيقية.²⁰¹

المهام والواجبات:

- الإشراف على الإيرادات والمصروفات وإدارة أرصدة الهيئة بالبنوك (محلي-أجنبي).
- توزيع القوى العاملة بالتنسيق الذي يحقق أهداف الإدارة.
- مراقبة ومتابعة الأداء المالي بالهيئة.
- الإيفاء بالتزامات الهيئة المالية وفق الضوابط التالية:
- أ- القوانين واللوائح المالية. ب- موجهات الموازنات. ج- موجهات الإدارة العليا.
- إدارة أموال الهيئة التي تتحصل عليها من مبيعات كهرباء والمصادر الأخرى والصرف على أنشطة الهيئة وفق أولويات محددة وبرامج عمل محددة مسبقاً.
- ضمان إنسياب الوقود إلي محطات التوليد المختلفة.
- توفير إحتياجات الإدارات المختلفة من معدات ومواد وقطع غيار.
- تخليص المواد والمعدات التي يتم شراؤها من الخارج عبر ميناء بورتسودان ومطار الخرطوم.
- حماية ممتلكات الهيئة من الأخطار المختلفة والتأمين عليها بشركات التأمين.
- صرف إستحقاق العاملين في التاريخ المحدد للإستحقاق.

إدارة السيولة:

تهدف إدارة السيولة لبرمجة الصرف الشهري لمختلف بنود الصرف من واقع التحصيل الفعلي وتقوم وحدة المدفوعات بوضع برنامج زمني للصرف لمختلف البنود خلال الشهر المعني وفقاً للنسب الشهرية للصرف التي يتم التصديق عليها من قبل السيد/المدير العام، وتساعد هذه السياسة في تنفيذ هدف الإدارة العامة الخاص بسداد إلتزامات الهيئة تجاه الموردين المتعاملين مع الهيئة إضافة لمستحقات العاملين.

²⁰¹ تعريف الهيئة القومية للكهرباء، مرجع سابق، ص 232، 233.

حوسبة العمليات المحاسبية:²⁰²

بدأت الإدارة في التحول من نظام التشغيل اليدوي للبيانات المالية إلى نظام التشغيل الآلي، علماً بأن عملية التحول إلى النظام المحاسبي الآلي إما أن تتم دفعة واحدة أو تتم بصورة تدريجية حيث يستمر التشغيل اليدوي والآلي جنباً إلى جنب وتترتب عليه التحول قيام إدارة الشؤون المالية بالتعاون مع قسم الحاسوب بتصميم عدد من البرامج التي تغطي في مجملها الأنشطة المالية، ومن تلك البرامج برنامج المرتبات وبرنامج التأمين والجمارك، وتهدف سياسة حوسبة العمليات المحاسبية إلى الدقة والسرعة في إنجاز العمليات المحاسبية وتوفير المعلومات.

إعداد الموازنة في الفترة 1999-2008م:

دخلت الهيئة في مرحلة التطور النسبي وبداية الجودة الشاملة في 1996م ثم أخذت في التطور الحقيقي، وبدخول العام 1999م طبقت بشكل فعلي سياسة الجودة وأدوات التحسين وشمل ذلك كل أوجه النشاط في الهيئة واختفت ملامح التقليدية في الأداء في كل النواحي ابتداءً من البنية التحتية كما بدأ التأهيل للعاملين وبذلك تحولت تدريجياً عملية إعداد الموازنة في العمل اليدوي إلى العمل بجهاز الحاسوب وتحسنت طرق جمع البيانات وأصبحت المعلومات تصل إلى قسم الموازنة في شكل تقارير شهرية فعلية بفضل نظام المعلومات وإتجاه اللامركزية وتم إطلاق يد الإدارات وإعطائها المسؤولية للصرف وأصبح التخويل بالصرف لمديري الإدارات والمحطات.

تبدأ عملية إعداد الموازنة عند إصدار الموجهات للموازنة العامة للعام المعني ومن ثم عمل جدول زمني وفق تعليمات الأيزو بخطوات إعداد الموازنة، ومن ثم البدء في حصر الصرف الفعلي لستة أشهر من بداية العام المالي ثم ترسل أرائيك المقترحات من إدارة الشؤون المالية إلى كل الإدارات لعمل المقترحات وبرامج العمل وعند إكمال البيانات وملء الأرائيك ترسل الأرائيك مرة أخرى لقسم الموازنة.

موازنة البرامج:

في ظل التطور والتحسين المستمر للعاملين والتأهيل الداخلي والخارجي أصبحت تصل المعلومات لقسم الموازنة شبه مكتملة وتجمع البيانات في إستمارات جاهزة في الحاسوب مضمنة النسب المئوية والمقارنات، ثم تناقش مع مديري الإدارات حتى الوصول إلى مقترح مناسب ثم تطور الأمر وأصبحت الآن هناك نسبة محددة لكل إدارة عامة وفقاً لمعايير مشروع التطور العام، وسهل ذلك عملية مناقشته الموازنة وأدى إلى توفير كثير من الجهد والوقت خاصة بعد أن توسع العمل بالهيئة وأصبحت تدير أموالاً تفوق كثيراً ما كانت تديره في السابق.

التدريب:²⁰³

²⁰² تعريف الهيئة القومية للكهرباء، مرجع سابق، ص 251، 252.

²⁰³ تعريف الهيئة القومية للكهرباء، مرجع سابق، ص 220، 221.

يصدر قانون الهيئة القومية للكهرباء لسنة (1982م) تم إختيار بيت خبرة أجنبي وهو كهرباء أيرلندا لتصميم هيكل تنظيمي للوظائف العليا من المدير العام وحتى مديري لشعب (الأقسام حالياً). وبعد نقاش مستفيض وإقامة ورش عمل وسمنارات حول الهيكل تم إجازته في 1982م، وفي هذا الهيكل ظهر لأول مرة في تاريخ الهيئة أسم لإدارة التدريب وقد كان سابقاً عبارة عن مكتب يتبع لقسم شئون الأفراد وللشئون الإدارية مرة أخرى، كما تتبع لمدرسة الهيئة الفنية التي أغلقت أبوابها في العام (1999م) بإفتتاح مركز تدريب أم حراز وقد إتسم هذا الهيكل بعدم تفويض واضح للصلاحيات دون المستوى الثاني (الإدارات العامة) مما أدى لعدم وجود خطة تدريب واضحة تقابلها موازنة كافية. أيضاً آلت تبعية التدريب إلي المدير العام وأحياناً ضمنت لإدارة التنظيم وصارت قسماً بدلاً عن إدارة وصارت تحت إدارة واحدة هي (التنظيم والتدريب) ومرة أخرى أتبع للمدير العام، وهكذا صار حال التدريب في التبعية إلي أن تمت مراجعة الهيكل التنظيمي مرة أخرى في (1992م) وأصبحت تتبع للإدارة العامة للعلاقات الخارجية والتصنيع وكانت بداية الانطلاقة، إذ ضمت إدارة التدريب ومركز تدريب أم حراز الذي أفتتح 1990م وصدرت اللائحة الداخلية للتدريب (1992م) بموجب أحكام المادة (8/ج) من قانون الهيئة القومية للكهرباء لسنة (1982م)، وبموجب هذه اللائحة تم تكوين إدارة التدريب وتحدد الأهداف والسلطات والمهام والمعايير للتدريب (إدارة التدريب ومركز تدريب أم حراز) واللجنة العليا للتدريب واللجنة الفنية.

كان التدريب يعتمد على نظام الدورات بمراكز التدريب الداخلية، و بعد إفتتاح مركز التدريب بأم حراز أصبح يقوم بمهام التدريب، وبالرغم من الدورات التي ينفذها المركز إلا أنه لا يعتمد على خطة واضحة. أما التدريب الخارجي فكان يعتمد على المنح والهبات من الدول الصديقة والشقيقة، والتي تأتي عن طريق الإدارة القومية للتدريب. وبعد تبني الهيئة لنظام إدارة الجودة الشاملة في إطار برنامج الهيئة للتطوير وإعادة الهيكلة تم توقيع إتفاقية إطارية للتعاون بين الهيئة وشركة كهرباء فرنسا في العام (1998م). وقد شملت الإتفاقية المراحل التالية:

المرحلة الأولى: جمع البيانات وتحليلها. المرحلة الثانية: وضع خطة التدريب العامة.

المرحلة الثالثة: تفعيل مركز التدريب بأم حراز. المرحلة الرابعة: تدريب المدربين.

ونتيجة لهذه الإتفاقية تم جلب معدات تدريبية للمركز متمثلة في وحدات ديزل للتدريب ومحاكي التوربينات الغازية وبناء خمس ورش ،تصميم غرف دراسية بمواصفات عالية ومعمل للبلالي وتم تدريب (22)مدرب على أيدي خبراء من الشركة الفرنسية على ثلاث دورات هي القيادة والتعليم وبناء القوائم التدريبية والمذكرات التدريبية وتدريب (2)ليصبحا مدربي المدربين والذين تم على أيديهم تدريب (50)مدرب متعاون. كما تم بناء داخلية إضافية لتصبح سعة المركز لإستقبال (1043)متدرب خلال العام. كما

تم بناء الخطة العامة للتدريب والتي شملت جميع التخصصات بالهيئة وجميع المستويات للقيادات العليا، مديري الخط الأول والثاني.

جدول رقم (5-13) أعداد المتدربين وفقاً للسنين

نسبة العدد الذي تم تدريبه	عدد المتدربين	عدد العاملين	السنوات
3.8%	659	17255	1996
12.8%	2268	18546	1997
4.7%	851	15000	1998
21%	1630	7778	2000
21.1%	1648	2828	2001
25.17%	1895	7530	2002
20.3%	2292	7564	2003
36%	2596	7220	2004
52.0	3797	7205	2005
71.1	5720	7967	2006

المصدر: الهيئة القومية للكهرباء والماضي والحاضر 2008م في 222.

مركز التدريب بأم حراز:²⁰⁴

أنشئ مركز تدريب أم حراز ضمن مشروع الطاقة الثالث في عام (1990م) وإستمر التطوير فيه منذ ذلك التاريخ بإضافة ورش معدات تدريبية وسكن فاخر... الخ حيث تم إفتتاحه بصورته الحالية في يونيو (2003م). يهدف المركز إلي تلبية الإحتياجات التدريبية لكافة العاملين بالهيئة بأحدث وسائل التدريب في مجالات الكهرباء، الميكانيكا، الحاسوب، الإداري والمالي كما يهدف المركز إلي تدريب العاملين خارج الهيئة في (شركات البترول) مصانع الأسمنت والسكر والمؤسسات الزراعية.

إمكانيات المركز التدريبية: يضم المركز حالياً نخبة من المهندسين والفنيين والإداريين والماليين الذين يحملون المؤهلات العلمية والخبرات العملية المتطورة في مجال التدريب داخل وخارج الهيئة، كما يضم المركز مباني وقاعات تساعد في توفير بيئة تدريبية سليمة تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة ويضم المركز الأقسام التالية:

قسم الكهرباء: ويضم ورشة الخطوط الأرضية، ورشة العدادات، ورشة المحركات، ورشة المفاتيح، ورشة الإلكترونيات، ورشة السلوك، ورشة الحماية، ورشة تكنولوجيا المياه، ورشة الشبكات، ورشة محاكي شبكات القدرة.

قسم الميكانيكا: ويضم محاكي التوربينات الغازية والدورة المزدوجة، معمل القياسات الميكانيكية، معمل البلالي، معمل الدوائر الهيدرولوجية،

²⁰⁴ تعريف الهيئة القومية للكهرباء، مرجع سابق، ص 222، 223.

معمل الديزل، ورشة ماكينات الديزل، ورشة المخارط والقرايز، ورشة المقاشط والبرادة، ورشة اللحام والتوضيب والدرفلة.
قسم الحاسوب: ويضم معمل الحاسوب مزود بعدد (16) جهاز حاسوب به أحدث البرمجيات ومتصلة بشبكة الهيئة العلمية.
قسم التدريب الإداري والمالي: ويضم قاعة المحاضرات مزود بأحدث الوسائل التقنية والتدريبية.
قسم الخدمات:

ويضم سكن فاخر إقتصادي، قاعة مؤتمرات، خدمات، إتصالات، وإنترنت، كافتريا، وملاعب وصالة ترفيه.
الخطط والبرامج: في إطار الخطة العامة للتدريب بالهيئة يتم تدريب 30% من العاملين سنوياً على أن ترتفع نسبة المتدربين إلى 100% مستقبلاً.

نظام التدريب بالمركز:²⁰⁵
يقيم المركز دورات قصيرة تتراوح فترتها من أسبوع إلى أربعة أسابيع وتستهدف كل العاملين بالهيئة وأخرى طويلة تتراوح فترتها من ثلاثة أشهر إلى أربع وعشرين شهراً وتستهدف حملة الشهادة الثانوية والفنيين والمهندسين الجدد بالهيئة.

²⁰⁵ - تعريف الهيئة القومية للكهرباء، مرجع سابق، ص 222.

المبحث الثاني: الهيئة العامة للطيران المدني ومراحل تطورها: النشأة والتطور:

نشأة سلطة الطيران المدني في عام 1936م وكانت تتمثل في مكتب يتبع للسكرتير الإداري البريطاني أثناء فترة الإستعمار الإنجليزي بالسودان يتمثل نشاطه في مباشرة مهام تصريفات العبور والهبوط للطائرات. وكانت الخدمة الفنية تدار بواسطة شركات إنجليزية حتى إستقلال السودان عام 1956م.

تمت السودان وتبدل نظام العمل من نظام الشركات إلي القطاع الحكومي وأنشئت مصلحة الطيران المدني تحت إشراف وزارة النقل والمواصلات والسياحية وإنضمت في نفس العام لمنظمة الطيران المدني الدولية (ICAO) وفي عام 1960 صدر قانون الطيران السوداني واللوائح الصادرة بموجبه لتنظيم حركة النقل الجوي بأجواء البلاد على المستوى الداخلي والعالمي. وفي نفس العام تم ضم المصلحة لوزارة الدفاع فأصبحت تقوم بجميع المهام الخاصة بها.

وفي أبريل 1985م صدر قرار جمهوري بتحويل مصلحة الطيران إلي هيئة مستقلة باسم الهيئة العامة للطيران المدني تحت رعاية وزير الدفاع المدني. وفي عام 1995م أنشئت وزارة الطيران والمساحة وأخيراً تم فصل المساحة لتضم وزارة الطيران الهيئة العامة للطيران المدني وهيئة الإرساد الجوية وشركات الخطوط الجوية السودانية، ومن مهام الهيئة العامة للطيران المدني توفير السلامة للطائرات وتشديد المطارات وتقديم أكبر الخدمات في مجال النقل الجوي، وتلتزم الهيئة العامة بكل ما سبق ذكره وفق قانون الطيران المدني الذي تم تجديده وإجازه في عام 1999م مع إلزامها بما صدر من منظمة الطيران المدني العالمية²⁰⁶.

ويضم قانون الهيئة الجديد كل التشريعات السابقة لتعمل على ملائمتها مع المتطلبات الحديثة للطيران المدني التي تشمل كل المسئوليات الخاصة لبناء وتشغيل المطارات والرقابة عليها والترخيص للخطوط الناقلة للمسافرين والشحن الجوي وإجازات التدريب والتأهيل للطيارين والمهندسين وكل العاملين في نطاق خدمات النقل الجوي²⁰⁷.

الأهداف:

1- تطوير وتقديم خدمات الطيران بما يكفي إزدهار وتنشيط النقل الجوي التجاري والإستراتيجي وتأمين سلامة الأجواء والمطارات والمهابط السودانية.

2- إبراز السودان في المحافل الدولية والإقليمية وذلك بالمشاركة الفاعلة في حقل الطيران المدني والنقل الجوي.

3- تنمية الطيران المدني وإدارته ورفع مستوى النقل الجوي الداخلية والعالمية. وتأمين وسلامة النواحي الفنية والإدارية والإقتصادية وتشجيعه لخدمة المصالح القومية.

²⁰⁶ - تعريف بالهيئة العامة للطيران المدني، إدارة العلاقات العامة والإعلام، الخرطوم، 2005م، ص 2.

²⁰⁷ - المرجع السابق، ص 2.

4- إجراء الدراسات والبحوث ووضع الخطط لتكملة خدمات الطيران المدني وتطويرها وتنفيذها.

5- توفير أجود المطارات ومنشآتها وأحسن أساليب النقل الجوي الداخلي والعالمي لمتطلبات والمستويات العالمية.

وتمثل الهيئة جمهورية السودان في المنظمات العالمية والإقليمية والمختصة كما تمثلها في اللجان الوزارية والمحلية ذات الصلة بالطيران كما تقوم بالتنسيق الكامل مع كل الجهات لتنفيذ أغراضها وتطبيق قانون الطيران السوداني.

المسؤوليات:

1 - تقدم خدمات الحركة الجوية بما فيها الإستطلاع الجوي والإتصالات اللا سلكية.

2 -التنظيم الإقتصادي والفني لصناعة الطيران، ويشمل الترخيص للنقل الجوي، تحديد أسعار نقل الركاب والبضائع والبريد.

3 - السلامة الجوية بما فيها صلاحية الطائرات والعمليات الجوية التي تشمل الترخيص لشركات الطيران والطائرات.

4 - عقد الإتفاقيات الدورية التي تتيح لشركات الطيران ربط البلاد ببلدنا العالم الأخرى وتمكين الطيران الأجنبي الإستفادة من الخدمات الجوية والأرضية بالسودان.

5 - بناء المطارات وإدارتها وصيانة الأجهزة والمعدات الملاحية لشبكات الإتصال ووسائل الإطفاء على المستوى الدولي القياسي الموصى به من قبل المنظمة العالمية للطيران المدني²⁰⁸.

إدارة القوى العاملة:

تقوم هذه الإدارة بالأنشطة المتعلقة بالعاملين من إجراءات إختيارهم وتعيينهم وترقياتهم وإجراء تسوية حقوقهم المعاشية عند نهاية الخدمة وتقوم هذه الإدارة بالآتى:

- تهتم بشئون العاملين منذ بداية الخدمة حتى إنتهاء الفترة وتلتزم الهيئة في سياسة التعيين بالقوانين المنظمة للخدمة العامة في السودان حيث يتم تعيين مدخل الخدمة عن طريق لجنة الإختيار للخدمة العامة(الدرجة التاسعة).الإلتزام بسياسات الدولة المعنية للإختيار والتعيين للقوى العاملة وكل لوائح والقوانين المنظمة للخدمة المدنية.
- الوفاء بالتزامات الهيئة نحو العاملين وسداد حقوقهم القانونية كاملة في مواعيدها.

- تحريض العاملين لأداء واجباتهم من خلال تهيئة المناخ الملائم وتأسيس علاقة عمل وعلاقات إجتماعية دافعة للعمل وروح الإنتماء.
- رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب، الإنضباط، الإستثمار الأمثل للوقت والقدرات.

سياسة الإنتداب:

²⁰⁸ - المرجع السابق، ص 3.

تتخذ الهيئة سياسة الإنتداب للكوادر المدربة ذات الحوجة المطلوبة وأيضا جلب الخبرات النادرة عن طريق العقد الشخصي بعد موافقة مجلس الوزراء ويعمل قسم العلاقات الصناعية وفق المشاريع قصيرة المدى حيث ينتهي بأن تهاء العمل خلاف الخدمة المستديمة.

الإهتمام بسلوك الأفراد:

تهتم الهيئة بسلوك الأفراد من خلال برامج إجتماعية مختلفة ممثلة في ثقافة العاملين، جمعية القرآن الكريم وتوعية العاملين كما أن هنالك علاقات غير رسمية علاوة على ذلك برامج التدريب المركزي. وتخصيص ميزانية سنوية بنص القانون وتغطية الجوانب الإجتماعية. والمشاركة العامة في الأفراح والمآتم مما يخلق الجو النفسي المتميز لأداء المهام والواجبات بإطمئنان ودقة²⁰⁹

إستراتيجية تنمية العنصر البشري في الهيئة:

جاء بداية الإستراتيجية لهيئة الطيران المدني بوضع المواعيد التنظيمية المناسبة حتى تتطلع الهيئة بمسؤولياتها في إطار التحديث والتطوير والتنمية. وقد إعتمدت الهيئة في إستراتيجيتها على إستقطاب وتنمية العنصر البشري الذي إستمتع بكفاءة عالية، وإستيعاب الكوادر المناسبة إضافة إلي التدريب المبرمج وتهيئة البيئة الصالحة للإبداع والإنتاج كذلك إعتمدت الهيئة على تطوير وإستغلال المفاهيم والأساليب والأدوات المتطورة في مجال الإدارة الحديثة ومواكبة التطور التقني والتطورات في مجال صناعة النقل الجوي إضافة إلي تأسيس ودعم نظم المعلومات المتكاملة بهدف جمع ومعالجة وتحصيل المعلومات وإستخدامها في التحليل العلمي والإداري مع إتاحة الفرصة خارجياً وداخلياً وفق المنهجية والأسلوب العلمي المؤسس، وتجدر الإشارة إلي أن الهيئة العامة للطيران المدني إعتمدت على إستراتيجية نظام الإتصال الفاعل، وتوصيل توجيهات الإدارة العليا مع التنسيق بكل أنشطة الوحدات الأخرى. وهذه الإستراتيجية كان الهدف منها إحداث تغيير وتطوير الإدارة وترشيد الأداء بمواكبة التغيرات المرتقبة والتي تعتمد على مقومات عديدة ومنها المعرفة المؤهل التخصصي والخبرة الثرة والجراءة في إتخاذ القرارات غير التقليدية والشجاعة في تحمل النتائج مهما كانت العدالة في تقييم المواقف والأشخاص الملائمة للحقل المقدره العقلية والعضوية²¹⁰.

النظام المالي والمحاسبي:

تهدف السياسة العامة للدولة إلي إهتمام بإستثمارات الدولة في المؤسسات والهيئات والشركات وذلك بأن تستخدم إيراداتها في تمويل المصروفات الجارية. (الفصل الأول + تسير + مصروفات رأسمالية صغيرة) والمصروفات التنموية وعمليات الإحلال والإبدال زائد فائض زائد تحقيق فائض لدعم الخزانة.

²⁰⁹ - المرجع السابق، ص 12
²¹⁰ - تعريف بالهيئة، المرجع السابق، ص 18.

وتظهر أهمية هذه الإدارة من خلال الوظائف الأساسية التي تؤديها

الإدارة المتخصصة والمتمثلة في:

1 - إدارة الشؤون المالية وتحتوي على خمسة شعب متخصصة حسب المهام الموكولة إليها.

2 - إدارة الإمداد والمشتريات وتحتوي على أربعة أقسام متخصصة حسب الهيكل التنظيمي.

تعتبر الإدارة العامة للشؤون المالية والحسابية والإمداد العامة للهيئة العامة للطيران المدني والتي تشرف على إمداد الميزانية السنوية والولائية على مالية الهيئة وذلك من خلال وضع السياسات المالية التي تهدف إلى تحسين الأداء المالي، وترشيد الصف وتقليل تكلفة المصروفات بجانب زيادة الإيرادات وإصدار التصديقات خصماً على إعتمادات الموازنة العامة وتقييم الأداء المالي وإعداد التقارير الدورية.

الإيرادات:

تهدف سياسة الإيرادات إلى رفع معدلات الأداء المالي وتحقيق الإيرادات المقدرة والعمل على تحصيل أجهزة التحصيل اللازمة بالهيئة من خلال إعتمادات أو مشاريع التنمية الذاتية أو التي تؤدي إلى رفع عجلة التنمية في مجال النقل الجوي.

التدريب:²¹¹

غطت أنشطة الهيئة في خلال تلك الفترة السابقة عمليات دراسة الجدوى المالية والفنية بمشروعاتها الجديدة التي تتمثل في تأهيل العنصر البشري بالهيئة للقيام بمهامه بفاعلية وإقتدار، حيث تقيم دراسات الجدوى السابقة أخذة في الاعتبار الزيارات الميدانية لبلورة المشروعات الجديدة بالإضافة إلى القيام بمعالجة الأوضاع لشركات الهيئة المتعثرة ومتابعة تنفيذ البرامج الإصلاحية بها ومواصلة تنفيذ برامج الكوادر العاملة وفي هذا الإطار وضعت الهيئة العديد من الإستراتيجيات الهادفة في مجال التدريب وقد حققت طفرة حقيقية تمثلت في الآتي:

1 - في مجال التدريب الداخلي:

تم تدريب 166 فرداً من خلال كورسات الإدارة والتي يقصد بها تنمية المهارات القيادية ومهارات التفاوض والإتصالات الإدارية وإدارة المشروعات والتنمية الإدارية، بالإضافة إلى التدريب في مجال البرامج المحاسبية المختلفة وسياسات الأجور، إستراتيجيات التسويق والمبيعات، الأعمال المكتبية والسكرتارية، والتوثيق والمكتبات، كذلك شملت التدريب الداخلي الثقافة العمالية بالمبادئ العامة للإشراف وإعداد المشروعات ودراسات الجدوى وتقييم وتنفيذ المشروعات للمهندسين والإقتصاديين إضافة إلى الدبلوم التكميلي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ودورات أمن الطيران.

2 - في مجال التدريب المصلي:

²¹¹ - - تعريف بالهيئة، المرجع السابق، ص 19.

فقد تم تنفيذه بالمعهد القومي للطيران حيث بلغ عدد المتدربين حوالي 670 مدرباً وشملت نوعية البرامج :
- برامج الكمبيوتر. - دورات الإستعلامات. - دورت توثيق ومكتبات. - دورات أمن الطيران. - دورات محو الأمية للعاملين.
- تم تنفيذ برامج الحاسوب بالجامعات والمعاهد المختلفة وبلغ عدد المتدربين 51 مدرباً.

3 - في مجال التدريب الخارجي:

- فقد تم تدريب العاملين بالإدارات المختلفة إذ بلغ عدد المتدربين 98 في مجال تنمية القدرات والمهارات المختلفة للعاملين وفقاً لخطة الإستراتيجية الآتية:
- تقديم كورسات في مجال التنمية. قدرات وكورسات الطيران في تايلاند.
 - كورسات في مجالات العلاقات العامة بالقاهرة والأردن على نفقة أكاديمية نايف.
 - كورسات في مجال كشف وتزوير المستندات وتزييف العملات في تونس.
 - التدريب على أجهزة (فوردمي)
 - الإدارة الإستراتيجية للمطارات بكندا.
 - أمن المطارات والموانئ بالمغرب على نفقة أكاديمية نايف.
 - الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية في تركيا.
 - كورسات في علم ضرائب الطيران في سنغافورة.
 - إقتصاديات النقل الجوي في سنغافورة.
 - إدارة قانون الطيران.
 - التدريب على الأجهزة المستخدمة في الصيانة والتشييد.
 - التدريب على الآليات والمعدات في إيطاليا وكندا وتركيا.
 - تخطيط المشروعات وصلاحيات المطارات بأن جلترا²¹².

المبحث الثالث: إجراءات وخطوات تصميم أداة الدراسة: أولاً: تخطيط الدراسة الميدانية:

تخطيط الدراسة الميدانية الهدف منها تحديد محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها وإثبات فرضياتها وذلك من خلال تحديد محتويات الدراسة ومصادر المعلومات وأسلوب جمعها من المصادر الميدانية. وأسلوب إثبات الفرضيات الذي سوف تتبعه الدراسة يتمثل فى جمع المعلومات من مجتمع الدراسة وتبويبها وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج تثبت فرضياتها.

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والوحدات والإدارات في كل من (الهيئة القومية للكهرباء والهيئة العامة للطيران المدني).

2- عينة الدراسة:

إعتمد الباحث عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لغرض الدراسة بلغت فى مجملها 85 من مجتمع البحث.

3- تصميم استمارة البحث:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الإستقصاء لتقويم, والإستقصاء هى من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد إتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والإطلاع على ماكتب عن الأداء الإدارى فى مؤسسات القطاع العام.
2. الإطلاع على عدد من الأدوات السابقة والتي إستخدمت لتقويم الأداء الإدارى من منظور الإدارة الإستراتيجية.

3. قام الباحث بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة , كما تم الإستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى إتساق الفقرات مع فروض البحث وعلى ضوء ملاحظاتهم تم مايلى :

- الفقرات التى إقترح حذفها.
- تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها لتعطى المدلول المقصود منها.
- وقد حاول الباحث فى صياغة أسئلة الإستقصاء مع مراعاة الحيادية الممكنة والمستويات الثقافية للمستقصى منهم بالإبتعاد عن المعانى التى يصعب فهمها أو يلتبس معناها متجنباً الأسئلة المخرجة.
- وبناءً على ذلك تم تصميم إستمارة الإستقصاء لتفى بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وبعدها تم إعداد الإستقصاء فى صورتها النهائية.

- وقد تمت إجراءات الدراسة بعد ذلك على النحو التالي :
1. توزيع الإستمارات ميدانياً على العينة المستهدفة معزراً بخطاب يوضح عنوان الدراسة والغرض منها كما تتضمن تشجيع وحث المستجوبين للإجابة على الأسئلة المضمنة بإستمارة الإستقصاء والمساهمة فى إنجاح الدراسة.
 2. تم توزيع عدد (100) إستمارة على المستهدفين والممثلين لعينة الدراسة.

بطاقات التحليل:

قام الباحث بإعداد بطاقات لتحليل بنود الإختبارات الموضوعية المستخدمة في أسئلة الإستقصاء قيد الدراسة ، وإعتمد عند تصميم هذه البطاقات على:

أ-مصادر المعرفة. ب-الدراسات السابقة. ج-إستشارة ذوي الخبرة. د- آراء المحكمين.

من الصعوبات التي واجهت الدراسة، وكانت سبباً في تأخير عملية التحليل؛ وبالتالي الوصول إلى النتائج، تأخر بعض المحكمين وكذلك بعض المستجيبين في إعادة الإستقصاءات وبطاقات التحليل، بل إن بعضاً منها لم يُردّ إلى الباحث حتى كتابة هذه السطور. ومن بين 100 إستقصاء وزعت يداً بيد أوعن طريق البريد، لم يرجع إلى الباحث سوى 85 منها ولعل هذا أمر مألوف عهده دراست سابقة. لعل من أكثر الصعوبات التي أرهقت الباحث، هو إعادة النظر في بناء الإستقصاء كذلك كان لا بد من الجلوس إلى بعض المستجيبين لتوضيح بعض ما ورد من مصطلحات في الإستقصاء.

في ختام هذا الفصل، ومن مجمل ما عرضه الباحث من إجراءات إتبعها في هذه الدراسة والصعوبات التي إعترضته، يرى الباحث أنه قد حان الوقت لعرض ما توصلت إليه الدراسة من تحليل للبيانات والمعلومات التي إستقاها من واقع الإستقصاءات وبطاقات التحليل، ليضعها بين يدي المهتمين.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الدراسة:

فى هذه الدراسة تم الإستعانة بعدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التى تم جمعها لخدمة أغراض الدراسة وهى :

أولاً: إختبار صدق الأداة

لابد من الإشارة هنا إلى أن إحدى أداتي الدراسة تعتمد على التقدير الذاتي للمستجيبين، ويقر الباحث أن لهذا الأسلوب بعضاً من السلبيات، إلا أن إيجابياته كفيلة بأن تغطي هذا القدر من السلبيات. وقد أكد الباحث فى خطابه للمستجيبين أهمية هذه الدراسة وموضوعيتها، وسرية ما يدلي به كل مستجيب، وأن ذكر الاسم إختياري، وهذه العوامل يأمل الباحث أن تكون قد طمأنت المستجيبين وجعلت خياراتهم وإستجاباتهم صادقة.

وللتحقق من صدق أداتي هذه الدارسة، عرضهما الباحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين؛ تتنوع خبراتهم وتخصصاتهم. وفي ضوء تعريف موجز للمحكمين طلب إليهم إبداء الرأي فى مدى صلاحية محاور الإستقصاء

والفقرات التي تأتي تحت كل محور، وطلب إليهم حذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً. وفي ضوء الإقتراحات التي إستقاها الباحث من هؤلاء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة عليه وإخراجه في صورته النهائية. ويرى الباحث أن في هذه الإجراءات من الكفاية ما يجعل هذه الأداة صادقة ومناسبة.

ثانياً: إختبار درجة مصداقية البيانات:

لإختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلى بين الإجابات على الأسئلة تم إحتساب معامل المصدقية ألفا كرنباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرنباخ 60%. وقد تم إجراء إختبار المصدقية على إجابات المستجيبين للإستقصاء فكانت القيمة (0.78) ويعنى هذا توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى فى الإجابات مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات فى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية الوصفية:

تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات هامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعة وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكرارى لإجابات الوحدات المبحوثة.

رابعاً: إستخدام إختبار (كأى تربيع): توزيع طبيعي

وتم إستخدام هذا الإختبار لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة مربع كآى المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة مربع كآى عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح.

خامساً: إختبار (T): المجتمع غير موزع توزيع طبيعي

وتم إستخدام هذا الإختبار لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة (t) أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض البحث غير صحيح).

سادساً: البرنامج المستخدم فى تحليل بيانات الدراسة:

لتحليل بيانات أسئلة الإستقصاء إستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS والذي يعد من أفضل البرامج المستخدمة فى عمليات التحليل الإحصائي. وكلمة SPSS هى إختصار ل Statistical Package for Social Science وهى تعنى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية. ويختص هذا البرنامج فى تحليل البيانات سواءً كان تحليلاً وصفيّاً أو تحليلاً إستنباطياً أو مايعرف بإختبارات الفروض.

سابعاً: طريقة التحليل:

لتحقيق بعض من أهداف هذه الدراسة، يستخدم الباحث طريقة تحليل المحتوى لأغراض التصنيف والتلخيص والمعالجة الإحصائية، ويرى الباحث أن هذه الطريقة تشترك مع جميع طرق البحث في:

- 1- الموضوعية: حيث يستند التحليل على أسس وقواعد ثابتة، بحيث تمكن الباحثين المختلفين من الوصول إلى نفس النتائج من نفس الوثائق.
- 2- الإتساق والتنظيم: بحيث يستند التحليل إلى تنظيم ثابت ومعياري محدد يمكن أن تبوب على أساسه كل وحدات التحليل.
- 3- العمومية: ومعنى ذلك أن يكون هناك مجال للاستفادة من نتائج التحليل بطريقة عامة، وأن تكون هذه الطريقة قابلة للتعميم.
- 4- "التكميم: وهذه ميزة خاصة في طريقة تحليل المحتوى، لا تشترك معها بقية طرق البحث العلمي فيها، وهذا يعني أنه لا معنى لطريقة تحليل المحتوى إذا لم تؤدّ إلى نتائج كمية يمكن معالجتها إحصائياً".²¹³

ثالثاً: كيفية اختبار الفرضية

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفروض. وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حدة بهدف الحكم على صحتها أو عدمه إستناداً إلى التحليل الإحصائي العام.

والفرض بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطة ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة وبالتالي فإن الفرضية عبارة عن حدث أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لحل مشكلة الدراسة. وقد إتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة:

1. تشكيل الفرضية :

في أي فرضية يكون لدينا فرضين وهما فرضان مانعان بالتبادل أما أن نرفض الفرض الأول وبالتالي نقبل الفرض الثاني أو العكس، ويعني الأول يعطى الرمز (H_0) ويطلق عليه فرض العدم ويعني عدم وجود علاقة (ذات علاقة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع وإن وجد فإن ذلك يرجع إلى الصدفة. والفرض الثاني يعطى الرمز (H_1) وهو الفرض البديل ويعني وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع لا يمكن إرجاعه إلى محض الصدفة وأن بيانات العينة تؤيد صحة هذا الفرض.

2. لإختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث بتحديد العبارات المرتبطة بالفرضيات ثم إختبارها بإستخدام كل من إختبار كاي تربيع وإختبار T وإختبار الارتباط.

الفرضية الأولى:

تؤثر الإدارة الإستراتيجية تأثيراً ملموساً على تطوير الأداء الإداري بمؤسسات القطاع العام بالسودان.

²¹³ بركات، محمد خليفة، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط 1، دار القلم، الكويت، 1994م، ص 207.

ولإثبات هذه الفرضية تم طرح الأسئلة التالية على الوحدات المبحوثة فى إستمارة البحث :

- الإدارة الإستراتيجية بمؤسستكم هل هى إدارة واعية ورشيدة تضع فى إعتبارها كل ما يمكن أن يؤثر ويتأثر بموقف معين فى المؤسسة.
- الإدارة الإستراتيجية بمؤسستكم تساهم فى صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
- تطبق المؤسسة التى تعمل بها الإدارة الإستراتيجية فى أنظمتها الإدارية.
- تؤثر الإدارة الإستراتيجية تأثيراً إيجابياً وملموساً فى تطوير الأداء الإدارى بالمؤسسة التى تعمل بها.
- لاتقع مسئولية صنع الإستراتيجية بمؤسستكم على عاتق الإدارة العليا فقط بل تشارك فى هذه العملية كافة المستويات الإدارية.
- سياسات مؤسستكم هى إشارات وأساليب وأجراءات وقواعد وممارسات محددة يتم وضعها لكى تساند وتشجع العمل وتوضح المقبول والمرفوض للوصول إلى أهداف المنشأة.
- وكانت إجابات الوحدات المبحوثة كما هو موضح فى الجدول التالية:

جدول رقم (5-14)

الإستراتيجية هى إدارة واعية ورشيدة تضع ف يمكن ان يؤثر ويتأثر بموقف معين فى الم

	Frequency	Percent
Valid اوافق	45	52.9
اوافق بشدة	37	43.5
محايد	2	2.4
لاوافق	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق و أوافق بشدة وهذا يدل على أن الإدارة الإستراتيجية هى إدارة واعية ورشيدة تضع فى إعتبارها كل ما يمكن أن يؤثر ويتأثر بموقف معين فى المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 96.4% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 1.2% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 2.4%.

جدول رقم (5-15)

نية تساهم فى صياغة وتقييم كل من الاهداف والخطط والاست

	Frequency	Percent
Valid اوافق	46	54.1
اوافق بشدة	36	42.4
محايد	2	2.4
لاوافق	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق و أوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن الإدارة الإستراتيجية تساهم فى صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج حيث بلغت نسبتهم 96.5% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 1.2% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 2.4%.

جدول رقم (5-16)

سمة التى تعمل بها الادارة الاستراتيجية فى انه

	Frequency	Percent
Valid اوافق	52	61.2
اوافق بشدة	25	29.4
محايد	4	4.7
لاوافق	2	2.4
لاوافق بشدة	2	2.4
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق و أوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تطبيق المؤسسة التى تعمل بها الإدارة الإستراتيجية فى أنظمتها الإدارية حيث بلغت نسبتهم 90.6% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 4.8% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 4.7%.

جدول رقم (5-17)

دالة الاستراتيجية تأثيرا ايجابيا وملموسا في الاداء الاداري بالمؤسسة التي تعمل بها

	Frequency	Percent
Valid اوافق	42	49.4
اوافق بشدة	32	37.6
محايد	8	9.4
لاوافق	3	3.5
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تؤثر الإدارة الإستراتيجية تأثيراً إيجابياً وملموساً في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسة التي تعمل بها حيث بلغت نسبتهم 87% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 3.5% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 9.4%.

جدول رقم(5-18)

**الاستراتيجية على عاتق الادارة العليا فقط
هذه العملية كافة المستويات الادارية بالمؤسسة**

	Frequency	Percent
Valid اوافق	37	43.5
اوافق بشدة	30	35.3
محايد	10	11.8
لاوافق	6	7.1
لاوافق بشدة	2	2.4
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أنه لاتقع مسئولية صنع الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط بل تشارك في هذه العملية كافة المستويات الإدارية حيث بلغت نسبتهم 77.8% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 9.5% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 11.8%.

جدول رقم(5-19)

ى اشارات واساليب واجراءات وقواعد وممارسات محد
شجع العمل وتوضح المقبول والمرفوض للوصول الى ا

	Frequency	Percent
Valid اوافق	36	42.4
اوافق بشدة	31	36.5
محايد	16	18.8
لاوافق	1	1.2
لاوافق بشدة	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن السياسات هى إشارات واساليب واجراءات وقواعد وممارسات محددة يتم وضعها لكى تساند وتشجع العمل وتوضح المقبول والمرفوض للوصول الى أهداف المنشأة حيث بلغت نسبتهم 78.9% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 2.4% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 18.8%.

وعلى تم صياغة الفرضية على النحو التالى:
الفرضية الصفرية: لا تؤثر الإدارة الإستراتيجية تأثيراً ملموساً على تطوير الأداء الإدارى بمؤسسات القطاع العام بالسودان.
الفرضية البديلة: تؤثر الإدارة الإستراتيجية تأثيراً ملموساً على تطوير الأداء الإدارى بمؤسسات القطاع العام بالسودان.
ولإثبات هذه الفرضية إستخدم الباحث كل من إختبار t وإختبار كأي تربيع وتبين الجدول التالية نتائج الإختبار.

جدول رقم (20-5) نتائج إختبار t

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
الإدارة الاستراتيجية هي إدارة واعية ورشيقة تضع في اعتبارها كل ما يمكن أن يؤثر ويتأثر بموقف معين في المؤسسة	-22.416	84	.000
الإدارة الاستراتيجية تساهم في صياغة وتقييم الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج	-22.585	84	.000
تطبيق المؤسسة التي تعمل بها الإدارة الاستراتيجية في أنظمتها الإدارية	-15.165	84	.000
تؤثر الإدارة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ملموساً في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسة التي تعمل بها	5.463	84	.000
لا تقع صنع الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط بل تشارك في هذه العملية كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة	-9.959	84	.000
السياسات هي إشارات وإساليب وإجراءات وقواعد وممارسات محددة يتم وضعها لكي تساند وتشجع العمل وتوضح المقبول والمرفوض للوصول إلى أهداف المنشأة	-12.589	84	.000

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

جدول رقم (21-5) نتائج التوزيع

Test Statistics

	الإدارة لادارة الاستراتيجية هي تساهم في صياغة إدارة واعية ورشيقة	تطبيق المؤسسة التي تعمل بها الإدارة الاستراتيجية في أنظمتها الإدارية	تؤثر الإدارة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ملموساً في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسة التي تعمل بها	لا تقع صنع الاستراتيجية على العليا فقط بل تشارك في هذه العملية كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة	السياسات هي إشارات وإساليب وإجراءات وقواعد وممارسات محددة يتم وضعها لكي تساند وتشجع العمل وتوضح المقبول والمرفوض للوصول إلى أهداف المنشأة	
Chi-Square ^a	74.953	75.800	112.235	49.635	56.706	62.941
df	3	3	4	3	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a.

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول رقم (20) والجدول رقم (21) أن قيم t وقيم مربع كاي لجميع عبارات الفرضية عند مستوى دلالة معنوية أقل من 5% وبما أن قيم مستوى الدلالة لكل من كاي تربيع و t أقل من 5% لذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وبالتالي يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً ملموساً على تطوير الأداء الإداري بمؤسسات القطاع العام بالسودان. وعليه تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة بنتائج التحليل الجدولي إذ نجد أن معظم الإجابات لجميع محاور الفرضية تتركز في عبارات أوافق وأوافق بشدة.

الفرضية الثانية: يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تحسن مستوى الأداء بمؤسسات القطاع العام.

ولإثبات هذه الفرضية تم طرح الأسئلة التالية على الوحدات المبحوثة في إستمارة البحث :

- الإستراتيجيات البديلة تشتمل على مجموعة من الخطوات لنقل المؤسسة من الوضع الحالى إلى الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.
 - تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة التى تعمل بها يؤدى إلى تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات.
 - تعتبر الأهداف السنوية بمؤسستكم مرشد للتصرف حيث توجه جهود الأفراد وأنشطة المنشأة فى الإتجاه الصحيح.
 - عدم وضوح الرسالة عناصرها بالمؤسسة التى تعمل بها يؤدى إلى تدنى مستوى الأداء الإداري.
 - تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين فى معرفة المطلوب منهم فى كل المستويات الإدارية.
 - تمثل رسالة المؤسسة الإطار المميز لها من غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها , فهى تعد المبرر لوجود المؤسسة.
- وكانت إجابات الوحدات المبحوثة كما هو موضح فى الجدول التالية:

جدول رقم (5-22)

بيانات البديلة تشتمل على مجموعة من الخيارات من الوضع الحالى الى الوضع المرغوب فيه

	Frequency	Percent
Valid اوافق	35	41.2
اوافق بشدة	32	37.6
محايد	16	18.8
لاوافق	2	2.4
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق و أوافق بشدة وهذا يدل على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة التى تعمل بها يؤدى إلى تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات حيث بلغت نسبتهم 78.8% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 2.4% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 18.8%.

جدول رقم (5-23)

أدارة الاستراتيجية بالمؤسسة التى تعمل بها تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات

	Frequency	Percent
Valid اوافق	43	50.6
اوافق بشدة	34	40.0
محايد	6	7.1
لاوافق	1	1.2
لاوافق بشدة	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة التى تعمل بها يؤدى إلى تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات حيث بلغت نسبتهم 90.6% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 2.4% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 7.1%.

جدول رقم (24-5)

أهداف السنوية بمؤسستكم مرشد للتصرف >
بوالأفراد وأنشطة المنشأة فى الاتجاه الص

	Frequency	Percent
Valid اوافق	35	41.2
اوافق بشدة	36	42.4
محايد	10	11.8
لاوافق	3	3.5
لاوافق بشدة	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أنه تعتبر الأهداف السنوية بمؤسستكم مرشد للتصرف حيث توجه جهود الأفراد وأنشطة المنشأة فى الإتجاه الصحيح حيث بلغت نسبتهم 83.6% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 4.7% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 11.8%.

جدول رقم (25-5)

رسالة عناصرها بالمؤسسة التى تعمل بها يؤدى الى تدنى مستو

	Frequency	Percent
Valid اوافق	44	51.8
اوافق بشدة	27	31.8
محايد	4	4.7
لاوافق	9	10.6
لاوافق بشدة	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق و أوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن عدم وضوح الرسالة عناصرها بالمؤسسة التى تعمل بها يؤدى إلى تدنى مستوى الأداء الإدارى حيث بلغت نسبتهم 83.6% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على

ذلك 11.8% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 7.4%.

جدول رقم (26-5)

ياسات كل من المديرين والعاملين فى معرف
منهم فى كل المستويات الادارية

	Frequency	Percent
Valid اوافق	38	44.7
اوافق بشدة	35	41.2
محايد	8	9.4
لاوافق	4	4.7
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق و أوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أنه تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين فى معرفة المطلوب منهم فى كل المستويات الإدارية حيث بلغت نسبتهم 85.9% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 4.7% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 9.4%.

جدول رقم (27-5)

المؤسسة الاطار المميز لها من غيرها من المنظم
ا ومنتجاتها وعمالها واسواقها فهى تعد المبرر لو

	Frequency	Percent
Valid اوافق	37	43.5
اوافق بشدة	37	43.5
محايد	10	11.8
لاوافق	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستبانة.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات

فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أنه تمثل رسالة المؤسسة الإطار المميز لها من غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، فهى تعد المبرر لوجود المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 87% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 1.2% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 11.8%.

وعليه تم صياغة الفرضية على النحو التالى:

الفرضية الصفرية: لا يؤثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تحسن مستوى الأداء بمؤسسات القطاع العام.

الفرضية البديلة: يؤثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تحسن مستوى الأداء بمؤسسات القطاع العام.

ولإثبات هذه الفرضية يستخدم الباحث كل من إختبار t وإختبار كأي تربيع وتبين الجدول التالية نتائج الإختبار.

جدول رقم (5-28) نتائج إختبار t

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
الاستراتيجيات البديلة تشتمل على مجموعة من الخطوات لنقل المؤسسة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب فيه مستقبلا	-13.243	84	.000
تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة التي تعمل بها يؤدي الى تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات	-16.456	84	.000
تعتبر الاهداف السنوية بمؤسستكم مرشد للتصرف حيث توجه جهود الافراد وانشطة المنشاة فى الاتجاه الصحيح	-12.651	84	.000
عدم وضوح الرسالة عناصرها بالمؤسسة التي تعمل بها يؤدي الى تدنى مستوى الاداء الادارى	-10.974	84	.000
تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين فى معرفة المطلوب منهم فى كل المستويات الادارية	-14.175	84	.000
تمثل رسالة المؤسسة الاطار المميز لها من غيرها من مؤسسات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها واسواقها فهي تعد المبرر لوجود المؤسسة	-16.552	84	.000

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

جدول رقم (5-29) نتائج إختبار كأي تربيع

Test Statistics

	لاستراتيجيات البديلة تشتمل على مجموعة من الخطوات لنقل المؤسسة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب فيه مستقبلا	تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة التي تعمل بها يؤدي الى تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات	تعتبر الاهداف السنوية مرشد للتصرف حيث توجه جهود الافراد وانشطة المنشاة فى الاتجاه الصحيح	عدم وضوح الرسالة عناصرها بالمؤسسة التي تعمل بها يؤدي الى تدنى مستوى الاداء الادارى	تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين فى معرفة المطلوب منهم فى كل المستويات الادارية	تمثل رسالة المؤسسة الاطار المميز لها من غيرها من مؤسسات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها واسواقها فهي تعد المبرر لوجود المؤسسة
Chi-Square ^a	33.071	94.000	69.765	77.529	44.365	48.600
df	3	4	4	4	3	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a.

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول رقم (28) والجدول رقم (29) أن قيم t وقيم مربع كأي لجميع عبارات الفرضية عند مستوى دلالة معنوية أقل من 5% وبما أن قيم مستوى الدلالة لكل من كأي تربيع و t أقل من 5% لذلك يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل وبالتالي يمكننا القول بأن تطبيق الإدارة

الإستراتيجية يؤثر على تحسن مستوى الأداء بمؤسسات القطاع العام. وعلية تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة بنتائج التحليل الجدولى إذ نجد أن معظم الإجابات لجميع محاور الفرضية تتركز فى عبارات أوافق وأوافق بشدة.

الفرضية الثالثة: يؤثر التخطيط الإستراتيجى الجيد تأثيراً إيجابياً فى تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

ولإثبات هذه الفرضية تم طرح الأسئلة التالية على الوحدات المبحوثة فى إستمارة البحث:

- التخطيط الإستراتيجى هو التبصر بالشكل المثالى للمؤسسة فى المستقبل وتحقيق هذا الشكل.
 - التخطيط الإستراتيجى الجيد يؤثر إيجاباً فى تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
 - الإستراتيجيات هي الإجراءات والتصرفات التى ينبغى إتباعها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.
 - الأهداف طويلة الأجل تعنى النتائج المتوقعة مستقبلاً من خلال إتباع سياسات وإستراتيجيات معينة.
 - دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية فى المؤسسة التى تعمل بها بصورة علمية يؤثر إيجاباً فى تحقيق الأهداف.
 - تحليل الإستراتيجية يؤدى إلى تحديد مختلف البدائل التى تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها.
- وكانت إجابات الوحدات المبحوثة كما هو موضح فى الجداول التالية:

جدول رقم (30-5)

يجى هو التبصر بالشكل المثالى للمؤسسة فى المستقبل

	Frequency	Percent
Valid اوافق	45	52.9
اوافق بشدة	34	40.0
محايد	3	3.5
لاوافق	2	2.4
لاوافق بشدة	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن التخطيط الإستراتيجى هو التبصر بالشكل المثالى للمؤسسة فى المستقبل وتحقيق هذا الشكل حيث بلغت نسبتهم 92.9% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 3.6% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 3.5%.

جدول رقم (31-5)

مترابجى الجىء يؤثر اىجابا فى ءءقق الاءاف الك

	Frequency	Percent
Valid اوافق	38	44.7
اوافق بشءة	40	47.1
مءابء	6	7.1
لاوافق	1	
Total	85	100.0

المصءر: نءاء ءءلل الإسءقصاء.

ىءضء من الجءول إراءاع ءكرار الإجاباء فى فءة أوافق وأوافق بشءة وءءا ىءل على أن معظم مفراءاء العىنة ىوافقون على أن ءءطىء الإسءراءبجى الجىء يؤثر اىجابا فى ءءقق الاءاف الكلىة للمؤسسة ءىء بلغت نسبءهم 91.8% بىنما بلغت نسبة الغىر موافقون على ذلك 1.1% أما نسبة افراد العىنة المءءوءة والذىن لم ىبءو إجاباء مءءة فءد بلغت نسبءهم 7.1%.

جءول رقم (5-32)

هى الاءراءاء والءصرفاء ءلى بىبغى اءباعها لءءقق الاءاء

	Frequency	Percent
Valid اوافق	44	51.8
اوافق بشءة	33	38.8
مءابء	6	7.1
لاوافق	2	2.4
Total	85	100.0

المصءر: نءاء ءءلل الإسءقصاء.

ىءضء من الجءول إراءاع ءكرار الإجاباء فى فءة أوافق وأوافق بشءة وءءا ىءل على أن معظم مفراءاء العىنة ىوافقون على أن الاءاف طوىلة الأجل ءعنى النءاء المءوءعة مسءقبلا من ءلال إءباع سىاساء وإسءراءبجىاء معىنة ءىء بلغت نسبءهم 90.6% بىنما بلغت نسبة الغىر موافقون على ذلك 2.4% أما نسبة افراد العىنة المءءوءة والذىن لم ىبءو إجاباء مءءة فءد بلغت نسبءهم 7.1%.

جءول رقم (5-33)

لجنة الأجل تعنى النتائج المتوقعة مستقبلا من
سياسات واستراتيجيات معينة

	Frequency	Percent
Valid اوافق	39	45.9
اوافق بشدة	37	43.5
محايد	6	7.1
لاوافق	3	3.5
Total	85	100.0

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية فى المؤسسة التى تعمل بها بصورة علمية يؤثر إيجابيا فى تحقيق الأهداف حيث بلغت نسبتهم 89.4% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 3.5% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 7.1%.

جدول رقم (5-34)

تليل البيئة الداخلية والخارجية فى المؤسسة التـ
بورة علمية يؤثر ايجابيا فى تحقيق الاهداف النها

	Frequency	Percent
Valid اوافق	33	38.8
اوافق بشدة	37	43.5
محايد	11	12.9
لاوافق	3	3.5
لاوافق بشدة	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تحليل الإستراتيجية يؤدي إلى تحديد مختلف البدائل التى تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها حيث بلغت نسبتهم 82.4% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 4.7% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 12.9%.

جدول رقم (5-35)

دستراتيجية يؤدي الى تحديد مختلف البدائل التي
المؤسسة على تحقيق رسالتها واهدافها

	Frequency	Percent
Valid اوافق	41	48.2
اوافق بشدة	26	30.6
محايد	16	18.8
لاوافق	2	2.4
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تحليل الإستراتيجية يؤدي إلى تحديد مختلف البدائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها حيث بلغت نسبتهم 78.8% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 2.4% أما نسبة افراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 18.8%.
وعليه تم صياغة الفرضية على النحو التالي:
الفرضية الصفرية: لا يؤثر التخطيط الإستراتيجي الجيد تأثيراً إيجاباً في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
الفرضية البديلة: يؤثر التخطيط الإستراتيجي الجيد تأثيراً إيجاباً في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث كل من إختبار t وإختبار كاي تربيع وتبين الجدول التالية نتائج الإختبار.

**جدول رقم (5-36)
نتائج إختبار t**

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
التخطيط الاستراتيجي هو التبصير بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل	-16.772	84	.000
التخطيط الاستراتيجي الجيد يؤثر ايجابا في تحقيق الاهداف الكلية للمؤسسة	-18.691	84	.000
الاستراتيجيات هي الاجراءات والتصرفات التي ينبغي اتباعها لتحقيق الاهداف طويلة الاجل	-17.754	84	.000
الاهداف طويلة الاجل تعنى النتائج المتوقعة مستقبلا من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات معينة	-16.000	84	.000
دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة التي تعمل بها بصورة علمية يؤثر ايجابا في تحقيق الاهداف النهائية	-12.273	84	.000
تحليل الاستراتيجية يؤدي الى تحديد مختلف البدائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها واهدافها	-13.625	84	.000

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

جدول رقم (37-5) نتائج التوزيع

Test Statistics

	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي هو التبصير بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل	التخطيط الاستراتيجي الجيد يؤثر ايجابا في تحقيق الاهداف الكلية للمؤسسة	الاستراتيجيات هي الاجراءات والتصرفات التي ينبغي اتباعها لتحقيق الاهداف طويلة الاجل	الاهداف طويلة الاجل تعنى النتائج المتوقعة مستقبلا من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات معينة	دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة التي تعمل بها بصورة علمية يؤثر ايجابا في تحقيق الاهداف النهائية	تحليل الاستراتيجية يؤدي الى تحديد مختلف البدائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها واهدافها
Chi-Square ^a	102.941	59.988	59.235	53.118	67.294	38.153	
df	4	3	3	3	4	3	
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

a.

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول رقم (36) والجدول رقم (37) أن قيم t وقيم مربع كاي لجميع عبارات الفرضية عند مستوى دلالة معنوية أقل من 5% وبما أن قيم مستوى الدلالة لكل من كاي تربيع و t أقل من 5% لذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وبالتالي يمكننا القول أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة. وعليه تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة بنتائج التحليل الجدولي إذ نجد أن معظم الإجابات لجميع محاور الفرضية تتركز في عبارات أوافق وأوافق بشدة.

الفرضية الرابعة: يؤثر التنفيذ الدقيق للتخطيط الاستراتيجي على تطور الأداء الإداري بالمؤسسات العامة.
ولإثبات هذه الفرضية تم طرح الأسئلة التالية على الوحدات المبحوثة في إستمارة البحث :

- التقييم الداخلى يتم من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة.
 - تطبيق الإستراتيجية يعنى نقل المسؤولية من الإستراتيجيين إلى مديري الأقسام والوحدات والمديرين الوظيفيين.
 - تنفيذ الإستراتيجية يربط بعدة جوانب تشمل الأفراد والإحتياجات الوظيفية والموارد والسياسات والهياكل والمعلومات.
 - تقييم الموقف يتم من خلال معرفة الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.
 - التقييم والمراجعة والمتابعة الدقيقة للخطط الإستراتيجية يؤثر إيجاباً فى تصحيح أخطاء التنفيذ.
 - إتخاذ الإجراءات التصحيحية يؤدي إلى التأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطة الموضوعية فى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.
- وكانت إجابات الوحدات المبحوثة كما هو موضح فى الجدول التالية:

جدول رقم (5-38)

نم من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وا

	Frequency	Percent
Valid اوافق	47	55.3
اوافق بشدة	25	29.4
محايد	12	14.1
لاوافق	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن التقييم الداخلى يتم من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة حيث بلغت نسبتهم 84.7% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 1.2% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 14.1%.

جدول رقم (5-39)

ستراتيجية يعنى نقل المسؤولية من الاستراتيجيين
الاقسام والوحدات والمديرين الوظيفيين

	Frequency	Percent
Valid اوافق	41	48.2
اوافق بشدة	30	35.3
محايد	9	10.6
لاوافق	4	4.7
لاوافق بشدة	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تطبيق الإستراتيجية

يعنى نقل المسؤولية من الإستراتيجيين إلى مديري الأقسام والوحدات والمديرين الوظيفيين حيث بلغت نسبتهم 83.5% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 1.2% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 4.7%.

جدول رقم (5-40)

انجبة يرتبط بعدة جوانب تشمل الافراد والاحتياج والموارد والسياسات والهياكل والمعلومات

	Frequency	Percent
Valid اوافق	43	50.6
اوافق بشدة	37	43.5
محايد	5	5.9
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تنفيذ الإستراتيجية يرتبط بعدة جوانب تشمل الأفراد والإحتياجات الوظيفية والموارد والسياسات والهياكل والمعلومات حيث بلغت نسبتهم 94.1% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 5.9%.

جدول رقم (5-41)

ف يتم من خلال معرفة الفرص الخارجية ونقاط ا ونقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية

	Frequency	Percent
Valid اوافق	44	51.8
اوافق بشدة	33	38.8
محايد	6	7.1
لاوافق	2	2.4
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تقييم الموقف يتم من خلال معرفة الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية حيث بلغت نسبتهم 90.6% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 2.4% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 7.1%.

جدول رقم (5-42)

٤ والمتابعة الدقيقة للخطط والاستراتيجية يؤثر إيجاباً في تص

	Frequency	Percent
Valid اوافق	42	49.4
اوافق بشدة	34	40.0
محايد	8	9.4
لاوافق	1	1.2
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن التقييم والمراجعة والمتابعة الدقيقة للخطط الإستراتيجية يؤثر إيجابياً فى تصحيح أخطاء التنفيذ حيث بلغت نسبتهم 89.4% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 1.2% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 9.4%.

جدول رقم (43-5)

**٤ات التصحيحية يؤدي الى التأكد من ان الاداء يتماشى
الموضوعية فى مرحلة تنفيذ الاستراتيجية**

	Frequency	Percent
Valid اوافق	39	45.9
اوافق بشدة	34	40.0
محايد	10	11.8
لاوافق	2	2.4
Total	85	100.0

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول إرتفاع تكرار الإجابات فى فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن إتخاذ الإجراءات التصحيحية يؤدي الى التأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطة الموضوعية فى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية حيث بلغت نسبتهم 85.9% بينما بلغت نسبة الغير موافقون على ذلك 2.4% أما نسبة أفراد العينة المبحوثة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 11.8%.

وعليه تم صياغة الفرضية على النحو التالى:

الفرضية الصفريّة: لا يؤثر التنفيذ الدقيق للتخطيط الإستراتيجى على تطور الأداء الإدارى بالمؤسسات العامة.

الفرضية البديلة: يؤثر التنفيذ الدقيق للتخطيط الإستراتيجى على تطور الأداء الإدارى بالمؤسسات العامة.

ولإثبات هذه الفرضية يستخدم الباحث كل من إختبار t وإختبار كاي تربيع وتبين الجدول التالية نتائج الإختبار.

جدول رقم (5-44) نتائج إختبار t

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
التقييم الداخلى يتم من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة	-16.558	84	.000
تطبيق الاستراتيجية يعنى نقل المسؤولية من الاستراتيجيين الى مديري الاقسام والوحدات والمديرين الوظيفيين	-12.612	84	.000
تنفيذ الاستراتيجية يرتبط بعدة جوانب تشمل الافراد والاحتياجات الوظيفية والموارد والسياسات والهياكل والمعلومات	-21.957	84	.000
تقييم الموقف يتم من خلال معرفة الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية	-17.754	84	.000
التقييم والمراجعة والمتابعة الدقيقة للخطط والاستراتيجية يؤثر ايجابا فى تصحيح أخطاء التنفيذ	-17.957	84	.000
إتخاذ الاجراءات التصحيحية يؤدى الى التاكيد من أن الاداء يتماشى مع الخطة الموضوعية فى مرحلة تنفيذ الاستراتيجية	-15.519	84	.000

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

جدول رقم (5-45) نتائج إختبار كاي تربيع

Test Statistics

	إتخاذ الاجراءات التصحيحية يؤدى الى التاكيد من أن الاداء يتماشى مع الخطة الموضوعية فى مرحلة تنفيذ الاستراتيجية	تقييم الموقف يتم من خلال معرفة الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية	تنفيذ الاستراتيجية يرتبط بعدة جوانب تشمل الافراد والاحتياجات الوظيفية والموارد والسياسات والهياكل والمعلومات	تطبيق الاستراتيجية يعنى نقل المسؤولية من الاستراتيجيين الى مديري الاقسام والوحدات والمديرين الوظيفيين	التقييم الداخلى يتم من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة	
Chi-Square	45.871	55.471	59.235	29.459	72.588	55.188
df	3	3	3	2	4	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: نتائج تحليل الإستقصاء.

يتضح من الجدول رقم (44) والجدول رقم (45) ان قيم t و وقيم مربع كاي لجميع عبارات الفرضية عند مستوى دلالة معنوية أقل من 5% وبما أن قيم

مستوى الدلالة لكل من كأي تربيع و t أقل من 5% لذلك يتم رفض فرض
العدم وقبول الفرض البديل وبالتالي يمكننا القول أن التنفيذ الدقيق
للتخطيط الإستراتيجي يؤثر على تطور الأداء الإداري بالمؤسسات العامة
وعليه تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة بنتائج التحليل
الجدولي إذ نجد أن معظم الإجابات لجميع محاور الفرضية تتركز في عبارات
أوافق وأوافق بشدة.

الإستنتاجات و التوصيات

أولاً: الإستنتاجات:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة من خلال العرض والتحليل السابق
للمعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:
- الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات موضوع الدراسة هي إدارة واعية
ورشيدة تضع في إعتبارها كل ما يمكن أن يؤثر ويتأثر بموقف معين في
المؤسسة.

- ساهمت الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات العامة فى صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
- طبقت المؤسسات العامة موضوع الدراسة الإدارة الإستراتيجية فى أنظمتها الإدارية.
- أثرت الإدارة الإستراتيجية تأثيراً إيجاباً وملموساً فى تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات موضوع الدراسة.
- لاتقع مسئولية صنع الإستراتيجية فى مؤسسات القطاع العام على عاتق الإدارة العليا فقط بل تشارك فى هذه العملية كافة المستويات الإدارية.
- سياسات المؤسسات العامة موضوع الدراسة هى إشارات وأساليب وإجراءات وقواعد وممارسات محددة يتم وضعها لكى تساند وتشجع العمل وتوضح المقبول والمرفوض للوصول الى أهداف المنشأة.
- أدي تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات العامة موضوع الدراسة إلى تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات.
- أدي تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات موضوع الدراسة إلى تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات.
- أدت الأهداف السنوية بالمؤسسات موضوع الدراسة إلى ترشيد التصرفات و توجيه جهود الأفراد العاملين وأنشطة المنشأة فى الإتجاه الصحيح.
- أدي عدم وضوح الرسالة عناصرها بالمؤسسات العامة إلى تدنى مستوى الأداء الإداري.
- ساعدت سياسات مؤسسات القطاع العام كل من العاملين والمديرين فى معرفة المطلوب منهم فى كل المستويات الإدارية.
- مثلت رسالة المؤسسة موضوع الدراسة الإطار المميز لها من غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها وأسواقها، فهي تعد المبرر لوجود المؤسسة.
- أدي التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات موضوع الدراسة إلى التبصير بالشكل المثالى للمؤسسات فى المستقبل وتحقيق هذا الشكل.
- أدي التخطيط الإستراتيجي الجيد فى المؤسسات العامة إلى تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة بصورة إيجابية.
- أدت الأهداف طويلة الأجل بالمؤسسات العامة إلى تحقيق النتائج المتوقعة مستقبلاً من خلال إتباع سياسات وإستراتيجيات معينة.
- أدت دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة علمية فى المؤسسات موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف الكلية.
- أدي تحليل إستراتيجيات المؤسسات العامة إلى تحديد مختلف البدائل التى تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها.
- تم التقييم الداخلى للمؤسسات موضوع الدراسة من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسات العامة موضوع الدراسة.

- أدي تطبيق الإستراتيجية بالمؤسسات العامة إلى نقل المسؤولية من الإستراتيجيين إلى مديري الأقسام والوحدات والمديرين الموظفين.
- إرتبط تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات بعدة جوانب شملت الأفراد والإحتياجات الوظيفية والموارد والسياسات والهيكل والمعلومات.
- تم تقييم موقف المؤسسات العامة من خلال معرفة الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.
- أثرت التقييم والمراجعة والمتابعة الدقيقة للخطط الإستراتيجية بالمؤسسات موضوع الدراسة بصورة إيجابية فى تصحيح أخطاء التنفيذ.
- أدت إتخاذ الإجراءات التصحيحية بالمؤسسات العامة إلى التأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطة الموضوعة فى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

ثانياً: التوصيات

أولاً: التوصية لبحوث مستقبلية:

1. أثر تطبيق الإستراتيجية الكلية علي تخصيص الموارد التنظيمية بمؤسسات القطاع العام.
2. دور الهياكل التنظيمية في نجاح تطبيق الإستراتيجية بمؤسسات القطاع العام في السودان.
3. أثر إستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق الإستراتيجيات بمؤسسات القطاع العام.
4. أثر التحليل البيئي في إختيار البديل الإستراتيجي المناسب في المؤسسات العامة.
5. أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز مضامين الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام في السودان.
6. أثر تطبيق الجودة الشاملة في ترقية الأداء التنظيمي بالمؤسسات العامة.
7. تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور إدارة الجودة الشاملة.
8. تقويم مدي مساهمة إدارات التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات القطاع العام في تحقيق أهدافها.

ثانياً: توصيات عامة:

- 1- ينبغي علي المؤسسات العامة أن تضع إستراتيجياتها الكلية وفق الإمكانيات والموارد التنظيمية المتاحة حتي تكون تلك الإستراتيجيات واقعية وليست طموحات وآمال زائفة.
- 2- يجب علي المؤسسات العامة وضع إستراتيجياتها وإدارتها بصورة واعية ورشيدة حتي تستطيع إحراز الأهداف المرسومة.

- 3- ينبغي علي المؤسسات العامة وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة تحسباً لأي طارئ لاسيما وأن التغيير أصبح الثابت الوحيد في البيئة المعاصرة التي تعيشها تلك المؤسسات.
- 4- ضرورة وضوح الرؤية والرسالة التنظيمية بكل أبعادها داخل أروقة المؤسسات العامة الأمر الذي يترتب عليه صياغة وتصميم الإستراتيجية المناسبة لإحراز الأهداف المرجوة.
- 5- ضرورة ربط الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة بالإستراتيجيات الكلية الأمر الذي يترتب عليه سهولة مراجعة الإنحرافات وتقويمها في الوقت المناسب.
- 6- ضرورة إهتمام مؤسسات القطاع العام بعملية التحليل البيئي لأنها تمثل الحلقة الأهم في صياغة الإستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها.
- 7- ينبغي علي مؤسسات القطاع العام أن تختط النهج الإستراتيجي كديدن لها الأمر الذي يترتب عليه تقديم سلعها أوخدماتها بالجودة والكلفة المطلوبين وفي الزمن المحدد.

ثالثاً:التوصيات الخاصة:

- 1- ضرورة دعم وتعزيز جهود تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمؤسسات القطاع العام علمياً وعملياً.
- 2- لابد من المساهمة الإيجابية والفعالة في زيادة وعي العاملين والمديرين و إدراكهم لأهمية الإدارة الإستراتيجية تخطيطاً وتنفيذاً.
- 3- ضرورة الإهتمام بمشاركة كافة المستويات الإدارية بمؤسسات القطاع العام في وضع الإدارة الإستراتيجية وتفعيل عملية المشاركة هذه بصورة دورية ومنتظمة.
- 4- ضرورة بذل المزيد من الجهد لتدريب العاملين والمديرين علي كيفية تخطيط وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية.
- 5- يجب الإهتمام بالخطط الإستراتيجية والسياسات التي تؤدي إلي تحقيق الأهداف الكلية وتفعيلها وتطويرها باستمرار.
- 6- لابد من عكس المساهمات الإيجابية التي حققتها الإدارة الإستراتيجية في مجالات تطوير الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة.
- 7- ضرورة الإهتمام بتوفير وتجهيز المعينات وتهيئة الظروف الملائمة لتخطيط وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية.
- 8- الإهتمام بتقييم مواقف مؤسسات القطاع العام بصورة دورية لمعرفة الفرص وإغتنامها ومعرفة مواطن الخلل وتلافيها.
- 9- ضرورة الإهتمام بالمراجعة والمتابعة التي تؤدي إلي إتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من مدي توافق الأداء مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. القرآن الكريم.
2. أبو القاسم عبد القادر وآخرون، مناهج البحث العلمي، (بدون تاريخ طبعة).
3. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية (البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة وإدارة التغيير الإستراتيجي) الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999م.
4. أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، الطبعة الثانية، 2008م.
5. —، الإدارة في الإسلام، الخرطوم، مطبعة التمدن الحديثة، ط 6، 1999م.
6. أحمد عطا الله القطاحين، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، عمان الأردن، دار مجدلأوي للنشر والتوزيع 1996م.
7. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الجديد، 1998م.
8. الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1990م.
9. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة فى الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002م.
10. أحمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1984م.
11. بركات، محمد خليفة، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط 1، دار القلم، الكويت، 1994م.
12. توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة.
13. ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيقات) الدار الجامعية، 2003م.
14. ثابت عبدالرحمن إدريس، المدخل الحديث فى الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م.
15. —، إدارة الأعمال اللوجستية (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003م.
16. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، بدون تاريخ طبعه.

17. جون م برايسون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد عزت ود. أحمد صقر عاشور، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003م.
18. جيري جونسون وكيفن شولز، دراسة الإستراتيجية الكلية، تعريب عمر أحمد عثمان المقلي، الدار العالمية للنشر والطباعة، الدوحة 2000م.
19. حنا نصرالله وآخرون، مبادئ العلوم الإدارية، (الأصول والمفاهيم المعاصرة) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998م.
20. هانسون، المشروع العام والتنمية الإقتصادية، ترجمة: محمد أمين إبراهيم، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والأنباء والنشر، الدار المصرية للترجمة والتأليف، بدون تاريخ طبعة.
21. سعد غالب يس، الإدارة الإستراتيجية، دار الياؤزي، عمان، 1999م.
22. شارلس هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، الرياض، دار المريخ للنشر، ج 1، بدون تاريخ ط.
23. عايدة خطاب وآخرون، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة، 2006م.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن القادم، دار أم القرى، المنصورة، 1998م.
25. عبدالرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003م.
26. عبد السلام محمد أبو قحف، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003م.
27. ———، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، 1997م.
28. عبد الغفار حنفي ورسمية زكي، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
29. عبدالعزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) جامعة عدن، بدون تاريخ ط.
30. عثمان إبراهيم السيد، الإقتصاد السوداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
31. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2004م.
32. علي عبد الله محمد الحاكم، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2006م.
33. علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م.
34. عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، شركة مطابع السودانية للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002م.

35. —، إدارة المؤسسات العامة، منظور العلاقة التداخلية بين المؤسسة والجهات الحكومية، دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر، 2006م.

36. —، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، منظور إستراتيجي، دار الأصالة.

37. عمر وصفي عقيلي، (أداة تقييم العاملين في الجهاز الحكومي، مفهومه، أنظمته، مشاكله)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الكتيب رقم 196.

38. ماريون إي هاينز، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، ذكي وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض 1988م.

39. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول الأسس العلمية) الدار الجامعية، 2003م.

40. محمد عبيدات وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1999م.

41. محمد على الطويل، الإدارة المعاصرة (المداخل، المشاكل، الكفاءة) دار الفرجاني، طرابلس الغرب، 1997م.

42. نادر أحمد أبوشیخة، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان - الأردن، بدون تاريخ طبعة.

43. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس) الإسكندرية، دار الجامعة.

44. نزار عبد المجيد البرأوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس والوظائف) دار وائل للنشر، ط 1، 2004م.

45. كول بيلز جراهام، الإبن ستيفن و. هايز، إدارة المنشآت العامة، ترجمة محمد عبدالكریم، ط 1، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996.

46. كريس أشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي، المعرفة والأصول الفكرية، تعريب علاء أحمد صالح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بوميك، القاهرة 2001م.

47. زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، شركة طابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2009م.

48. يس الحاج عابدين، أحمد إبراهيم عبدالله، التخطيط الإستراتيجي في السودان، دار الفكر، بيروت، المركز القومي للإنتاج الإعلامي، ط 1، 2005م.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

49. Arnold C.Hax, "Redefining the concept of strategy and the strategy formation process", planning review, May-June, 1990.

50. A.Thompson, JR. & A.J Strick Land(3). Strategic Management-Concepts and Cases, home wood, Boston(6th Edition), 1992.

51. Bohlader-G and Snell,S, Management Human Resources South Western college publishing, (2001).
52. Fred R.Dviadm “How Companies Definetheiv Mission “,Long Range Planning,22no ,3/June 1988.
53. Horndyas, oxford advance leanerss dictionary of current English, oxford university pres-20th Edition 1985 London.
54. Greoge A.Steiner ,Strategic planning ,What every Manager Must Know ,the free press,New York,1979.
55. Gregory G.Dess, etal, Strategic Management (text & cases),Grow Hill-Irwin,2004.
56. Mohr,L.B,Impact Analysis for program Evaluation pacific Grove,calif.:Brooks-cole,1988.
57. Thomas Wheelen.J.David Hunger, Strategic Management & Business Policy -10 th ed P-cm,2005.
58. J.Thomas, Strategic Management: Concepts, practice and Cases, N.Y: Harper and Row publisher, 1988.
59. Wheelen, T.L. and J.D.Huner, strategic Management and Business policy, reading, mass: Addison Wesley, 1990.

ثالثاً:الدوريات:

60. تعريف بالهيئة القومية للكهرباء،الماضي والحاضر، الخرطوم ،8، 200م.

61. تعريف بالهيئة العامة للطيران المدني، إدارة العلاقات العامة والإعلام، الخرطوم، 2005م.

رابعاً:الرسائل الجامعية:

62. إبراهيم فضل المولى،تقويم تجربة محفظة البنوك التجارية السودانية لتمويل المؤسسات الزراعية، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم،2000م.

63. عايدة عبدالكريم الله جابو،تقويم تجارب إصلاح الجهاز المصرفي في السودان خلال الفترة (1992-200م)بحث غير منشور مقدم من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2005م.

64. عبدالرحمن الزين النور، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات،رسالة غير منشورة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،الخرطوم،2003م.

65. دخيل الله بن تركى، تقويم أداء مراكز التدريب المهني في المملكة العربية السعودية في ضوء مهماتهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المختصين بالتدريب، بحثة مقدمة لنيل درجة الماجستير فى الإدارة العامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،الخرطوم،2004م.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قائمة إستقصاء لمديري الإدارات العامة ورؤساء الأقسام
والوحدات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد رسالة بعنوان (**تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية**) إستيفاء لمتطلبات الحصول علي درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، ويتطلب ذلك تجميع المعلومات ذات الصلة من مصادرها المعنية، وذلك بإستخدام قائمة الإستقصاء المرفقة.

والهدف من هذا الإستقصاء هو الحصول علي آرائكم في الجوانب ذات الأثر في تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة وصولاً لتطوير وتجويد الأداء الإداري بالمؤسسات العامة، مع التأكيد بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وتعامل بكل سرية ونطمع في تعاونكم ومساعدتكم لنا بمل هذه الإستمارة المرفقة. وشكراً.

إرشادات عامة:

- الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستقصاء.
- بوضع علامة () في المكان المخصص للإجابة.
- لإداعي لكتابة إسمك.
- نأمل تحري الدقة والموضوعية في إجابتك علي أسئلة هذا الإستقصاء وعدم مناقشتها مع الآخرين قبل الإجابة عليها لتكون الإجابة معبرة عن رأيك.

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- النوع : ذكر () أنثي ().
- 2- العمر: أقل من 20 سنة () 20 وأقل من 30 سنة () 30 وأقل من 40 سنة () 40 وأقل من 50 سنة () ، من 50 سنة فأكثر ().
- 3- المؤهلات العلمية : أقل من الشهادة السودانية () شهادة سودانية () ، دبلوم وسيط () بكالوريوس () دبلوم عالي () درجة ماجستير فما فوق ().

- 4- التخصص الأكاديمي : إدارة أعمال () إدارة عامة () أخرى

وضح.....

- 5- سنوات الخبرة العملية في مجال الإدارة داخل المؤسسة التي عملت

- بها :
أقل من 5 سنوات () 5 وأقل من 10 سنوات () ، 15 سنة فأكثر () .
6- مسمي الوظيفة التي تشغلها: مدير عام () مدير إدارة () مدير قسم () .
7- إسم المؤسسة:
8- نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة:

ثانياً: البيانات الأساسية الخاصة باختبار فرضيات البحث:

المحو ر الأول	تؤثر الإدارة الإستراتيجية بمؤسستكم تأثيراً ملموساً علي تطوير الأداء الإداري بمؤسسات القطاع العام بالسودان.	أوا فق	أواف ق بشد ة	محا يد	أوف ق لا	لا أوف ق بشد ة
1	الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم هي إدارة واعية ورشيدة تضع في إعتبار كل ما يمكن أن يؤثر ويتأثر بموقف معين في المؤسسة.					
2	الإدارة الإستراتيجية بمؤسستكم تساهم في صياغة وتقيم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج					
3	تطبق المؤسسة التي تعمل بها الإدارة الإستراتيجية في انظمتها الإدارية.					
4	تؤثر الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم تأثيراً إيجابياً وملموساً في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسة تعمل بها.					
5	لاتقع مسؤولية صنع الإستراتيجية بمؤسستكم علي عاتق الإدارة العليا فقط بل تشارك في هذه العملية كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة.					
6	سياسات مؤسستكم هي إشارات وأساليب وإجراءات وقواعد وممارسات محددة يتم وضعها لكي تساند وتشجع العمل وتوضح المقبول والمرفوض للوصول الي أهداف المنشأة.					

					المحور الثاني	يؤثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسساتكم علي تحسن مستوى الأداء بمؤسسات القطاع العام.
					1	الإستراتيجيات البديلة لمؤسساتكم تشتمل علي مجموعة من الخطوات لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلي الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.
					2	تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة التي تعمل بها يؤدي إلي تطوير وتحسين وتجويد مستوى الخدمات.
					3	تعتبر الأهداف السنوية بمؤسساتكم مرشد للتصرف حيث توجه جهود الأفراد وأنشطة المنشأة في الإتجاه الصحيح.
					4	عدم وضوح الرسالة عناصرها بالمؤسسة التي تعمل بها يؤدي إلي تدني مستوى الأداء الإداري.
					5	تساعد سياسات مؤسساتكم كل من المديرين والعاملين في معرفة المطلوب منهم في كل المستويات الإدارية.
					6	تمثل رسالة مؤسساتكم الإطار المميز لها من غيرها المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها أسواقها ، فهي تعد المبرر لوجود المؤسسة.
					المحور الثالث	يؤثر التخطيط الإستراتيجي الجيد بمؤسساتكم تأثيراً إيجابياً في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
					1	التخطيط الإستراتيجي في مؤسساتكم هو التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.
					2	التخطيط الإستراتيجي الجيد في مؤسساتكم يؤثر إيجابياً في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
					3	إستراتيجيات مؤسساتكم هي الإجراءات والتصرفات التي ينبغي إتباعها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.
					4	الأهداف طويلة الأجل بمؤسساتكم تعني النتائج المتوقعة مستقبلاً من خلال إتباع

					سياسات وإستراتيجيات معينة.	
					دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة التي تعمل بها بصورة علمية يؤثر إيجابياً في تحقيق الأهداف النهائية.	5
					تحليل إستراتيجية مؤسستكم يؤدي إلي تحديد مختلف البدائل التي تساعد المؤسسة علي تحقيق رسالتها وأهدافها.	6
					التنفيذ الدقيق للخطط الإستراتيجية لمؤسستكم يعكس مدي تطور الأداء الإداري بها.	المحور الرابع
					التقييم الداخلي لمؤسستكم يتم من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة.	1
					تطبيق الإستراتيجية في مؤسستكم يعني نقل المسؤولية من الإستراتيجيين إلي مديري الأقسام والوحدات والمديرين الوظيفيين.	2
					تنفيذ الاستراتيجية في مؤسستكم يربط بعدة جوانب تشمل الأفراد والإحتياجات الوظيفية والموارد والسياسات والهياكل والمعلومات.	3
					تقييم موقف مؤسستكم يتم من خلال معرفة الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.	4
					التقييم والمراجعة والمتابعة الدقيقة للخطط الإستراتيجية لمؤسستكم يؤثر إيجابياً في تصحيح أخطاء التنفيذ.	5
					إتخاذ الإجراءات التصحيحية بمؤسستكم يؤدي إلي التأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطة الموضوعية في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.	6