

الفصل الأول

الإطار النظري للاستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني: محافظة مأدبا والمنظمات الحكومية فيها.

المبحث الأول

مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

ارتبط ظهور كلمة الاستراتيجية بالمفهوم العسكري، وفي هذا المجال فقد عرفت بأنها: " فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار وكذلك التفكير في السبل و الوسائل الضرورية لذلك"^(١)، وهذا مفاده أنها تعني مدى النظرة الثاقبة بعيدة المدى و الشاملة والكاملة. وفي المجال الإداري تعرف الاستراتيجية بأنها: " خطة، أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"^(٢).

تعريف الاستراتيجية: إذا نظرنا للتعريف السابق للاستراتيجية فهو خال من مضمونه، نظر إليها فقط باعتبارها خطة تمثل أهمية للمؤسسة، وتفتقد للنظرة العلمية المتخصصة الإدارية، بمعنى أن هذا التعريف لا يوضح ماذا تفعل الاستراتيجية (كيف وأين) في المؤسسة، بما يساعد الإداريين والمتخصصين على فهمها وإمكانية الاستفادة منها داخل المؤسسة. كما عرفت الاستراتيجية " بأنها تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف"^(٣)، و لقد حدد (Porter,1990)، الاستراتيجية في مجموعة من المفاهيم، هي كما يلي^(٤):

١. الاستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية وأكد أن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية خطأ سوف يؤدي إلى عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية

(١) Ababakr M. bengue، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة (revue française de gestion)، يناير- فبراير ٢٠٠١، العدد ١٣٢، ترجمة زهية موساوي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، ٢٠٠٢، ص٩٤.

(٢) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٠، ص١٠.

(٣) صليحة كاريش، دور نظم المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ١٩٩٩م، ص٢٦.

(٤) في مقالة نشرت بعنوان ماهية الاستراتيجية في دورية جامعة هارفارد الأمريكية و التي فازت بجائزة شركة ماكنزي الاستشارية العلمية لعام ١٩٩٦.

والاستراتيجية، وإلى عدم تمييز المفهوم الحقيقي للاستراتيجية وتجاهل الوضع الاستراتيجي النسبي.

٢. الاستراتيجية تقوم على ابتكار أنشطة فريدة، وحدد ثلاث طرق للتمييز هي:

أ. تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك.

ب. خلق قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين.

ج. كلا الطريقتين السابقتين.

٣. الاستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، عن طريق ثلاثة أسس هي: تحديد

حاجات المستهلكين، وتحديد تشكيلة المنتجات، وكيفية الوصول للمستهلكين.

٤. الاستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل، و أكد أنه ينبغي المفاضلة لثلاثة أسباب:

أ. عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة.

ب. عدم المرونة نتيجة تطلب بعض الاستراتيجيات إعادة تأهيل المؤسسة لتناسب

الاستراتيجية الجديدة.

ج. تركيز الموارد والجهود لتقديم كافة الخدمات للمستهلكين.

٤. حماية المزايا التنافسية: أكد على حماية الوضع الاستراتيجي و ليس المزايا من خلال:

أ. دعم كل نشاط للاستراتيجية العامة بمعنى توجيه كافة الأنشطة لتخفيض الكلفة إذا كانت

الاستراتيجية خفض الكلفة.

ب. التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها بعضا حتى يمكن محاربة التقليد.

ج. تبادل المعلومات بما يؤدي إلى تعظيم الجهود .

٥. الاستراتيجية هي إعادة اكتشاف، وهذا يتضح من خلال^(١):

أ. تجنب أسباب الفشل.

ب. تجنب مصيدة النمو السرطاني نتيجة النمو غير المخطط.

(١) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق ، ص ٢ .

ج. النمو المرغوب العقلاني نتيجة التخطيط.

د. دور القيادة.

ومن خلال التعريفات نرى بأن الاستراتيجية تتميز بخصائص معينة نجملها فيما يلي:

١. الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع.

٢. تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة .

٣. تؤدي إلى ملاءمة أهداف المؤسسة و أغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.

٤. الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

٥. الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها

و دراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية و الخارجية.

٦. ذات تأثير طويل الأجل.

توجهات صياغة الاستراتيجية: يوجد العديد من النماذج للإدارة الاستراتيجية في سياق

أدبيات الاستراتيجية، وبالرغم من عدم الاتفاق على نموذج واحد تم الاتفاق على ثلاث

مراحل: هي الصياغة والتنفيذ والرقابة، إلا أن التباين قد يرجع إلى درجة التفصيل، أو

اختلاف البيئة، أو اختلاف القطاع، أو اختلاف الكفاءة والمهارة لدى واضع هذا النموذج أو

ذلك. وعليه فإننا سنورد بعضاً من هذه النماذج في إطار الاتجاهات المختلفة و التي يمكن

إجمالها في أربعة توجهات:

التوجه الأول: التركيز على رسالة المؤسسة: وهو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المستقبل

في صورة ترسمها الإدارة العليا، و وفقاً لهذا التوجه تقوم المؤسسة:

١. بصياغة رسالة المؤسسة، وتحدد أهدافها الاستراتيجية، ثم تبدأ في توفير الموارد اللازمة

لنجاح الاستراتيجية.

٢. ثم تقوم بدراسة البيئة الخارجية و الداخلية، و تحدد الموارد اللازمة لنجاح الاستراتيجية.

٣. تقوم باختيار البديل وتنفيذه وتقييمه والرقابة عليه.

التوجه الثاني: التركيز على البيئة: وهو التوجه الذي يركز على دراسة البيئة الخارجية لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات فيها، ودراسة البيئة الداخلية لتنمية نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، وإصلاحها قدر المستطاع ثم القيام بعملية صياغة الاستراتيجية والتنفيذ، وأخيرا التقويم و الرقابة.

التوجه الثالث: التركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا: حاول بعض الباحثين المزج بين التوجهين في الوقت نفسه، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية في الوقت نفسه، ومعرفة القيود والمحددات التي تفرضها البيئة واستيعابها ثم الصياغة، والتنفيذ، والتقويم، والرقابة.

التوجه الرابع: استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا: في السنوات الأخيرة بدأ التحول في دراسة توجه رابع لازال في قيد الإثراء والبحث والتجريب، وهذا التوجه هو محاولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوراته وتداعياته المختلفة، وخصوصا التطور الكبير في مجال الإنترنت والاستفادة من صفحات الخدمة (Web Service)، وتأثيره على تحديد معالم الاستراتيجية، والذي يساعد المؤسسة في تعاملها مع البيئة الخارجية بشكل كاف، ومعرفة التغييرات فيها بشكل سريع، والسرعة في ذلك بما فيه من ثقة ودراية كاملة، والتي أصبحت وسيلة تحقق مزايا تنافسية يجب معرفة كيفية التعامل معها والاستفادة منها، يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير الاستراتيجيات من خلال الآتي:

١. الدخول إلى الشبكة والخدمة على الإنترنت.
٢. تحديد المحاور الأساسية المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية، وتحديد كيفية الاستفادة من المعلومات عبر الشبكة.
٣. القيام بعملية الرقابة والتقويم بشكل مستمر، خصوصا في حالة تدفق المعلومات.
٤. التخطيط الاستراتيجي وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، والاستفادة من المحاور السابقة.

٥. متابعة الخطط والبرامج متوسطة وطويلة الأجل، والتغيير فيها كلما استدعى الأمر ذلك.

٦. تنفيذ الاستراتيجيات عبر حوار دائم لوحدات (SBU).

مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

تختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية و أساليبها المختلفة و نظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، و الفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: " فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها^(١)".
وتعرف أيضا بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل^(٢).

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق وتمويل الإنتاج و البحوث و التطوير، و أنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: " تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه

(١) نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ٦ .

(٢) محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص ٦ .

الأهداف، و بالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة^(١).

و تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط - الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات. **مستويات الإدارة الاستراتيجية.**

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي :

١. مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدراء الاستراتيجيون.
٢. مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق.
٣. مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة.

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

١. مستوى الاستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل

(١) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٤، ص ١٠٧.

المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

٢. مستوى الاستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

٣. مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة^(١).

أساليب الإدارة الاستراتيجية.

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الاستراتيجية ، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الاستراتيجية في المؤسسة تتكون من^(٢):

(١) أحمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٢ ، ص ٣٨.

(٢) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة و المنافسة - دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤ ، ص ٩٨.

مجلس الإدارة: وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس و بعض الأعضاء الخارجيين، و عادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الاستراتيجي، و لمجلس الإدارة من وجهة نظر الاستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

١. البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة و تحديد البدائل الاستراتيجية.

٢. التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ووافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد و البدائل.

٣. الاطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة و خارجها من خلال لجانها، و بالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق، نجد أن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الاستراتيجية، و ينتج عن عملية التفاعل و التكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الاستراتيجية، كما يلي^(٢):

١. **الإدارة الفوضوية:** في هذا الأسلوب يتمتع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الاستراتيجية، بينما تنهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، وبذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الاستراتيجية.

٢. **الإدارة التنفيذية:** يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة

(٢) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص ٥٠.

على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركا كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوهجها استراتيجيا بالطريقة التي تناسبه.

٣. الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها، وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

٤. الإدارة بالمشاركة: وتعد أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة و المدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة .

التخطيط الاستراتيجي .

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية^(١):

١. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
٣. تحديد الأهداف والغايات.
٤. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

(١) محمد محمود مندورة ومحمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، المملكة السعودية العربية، مطابع جامعة الملك سعود، ١٩٩٤. ص ١٥-١٦.

٥. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

٦. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

٧. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

٨. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

وبصفة عامة يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية:

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

٢. المرونة: يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط:

١. الخطة الاستراتيجية.

٢. خطط تكتيكية متوسطة الأجل.

٣. خطط تكتيكية قصيرة الأجل.

الخطة الاستراتيجية: هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة

الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية... الخ. وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين ٥-١٥ سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.

الخطط التكتيكية متوسطة الأجل: يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيًا مقارنة مع الخطة الاستراتيجية.

الخطة التكتيكية قصيرة الأجل: تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطًا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية؛ وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات... الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضًا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي: ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية^(١):

١. الرؤية والتصورات: هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية، وهذه الرؤية والتصورات هي حصيلا الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو وضع المؤسسة بعد ٥-١٥ سنة؟.
- ماهي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المؤسسة؟.
- من هم منسوبو المؤسسة؟ ماهي مؤهلاتهم؟.
- ماهي ميول الموظفين وطبائعهم؟.
- ما هي القيم المشتركة للمؤسسة ومنسوبيها؟.
- ماهي بيئة العمل في المؤسسة؟.
- كيف يشعر منسوبو المؤسسة تجاه مؤسستهم؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المؤسسة؟.

- ماهي نظرة المستفيدين من المؤسسة و المجتمع تجاهها؟
- ما هو وضع المجتمع خارج المؤسسة؟.
- ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟.

٢. تحليل الوضع الحالي للمؤسسة: يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

أ. هموم المنشأة: ويتضمن ذلك ما يلي:

- (١) تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة: والتي يمكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.

(١) محمد مندورة ود. محمد جمال درويش، مرجع سابق، ص ٢١-٢٣.

(٢) يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات.

وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

ب. تحليل الفرص الخارجية: في هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول. ويتم هنا ترتيب الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

(١) توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرص.

(٢) العائد الذي ستجنيه المؤسسة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرص.

(٣) هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟.

(٤) درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المؤسسة في محاولة استغلال الفرص.

ج. نقاط القوة لدى المؤسسة: ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها ضئيلا أو مشابها لمواطن القوة لدى المؤسسات الأخرى، ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المؤسسة بها، وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمؤسسة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

د. التهديدات الخارجية: انطلاقا من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة ويتسبب في أن تعجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف المخططة. وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر:

(١) تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.

(٢) زيادة النفقات والمصاريف.

(٣) تقلص مصادر الدعم.

(٤) توسع المنافسين في السوق.

(٥) صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المؤسسة.

٣. **تحديد رسالة المؤسسة:** وتوضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات كذلك يجب أن تبين رسالة المؤسسة أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو، وتحمل الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار، وتتضمن الصورة التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن نفسها، والغرض من تحديد رسالة المؤسسة هو تحقيق التالي:

أ. ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المؤسسة.

ب. تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال موارد المؤسسة.

ج. التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المؤسسة.

د. تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المؤسسة.

هـ. تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.

٤. **وضع الأهداف والغايات:** وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المؤسسة ومن المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

أ. أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يزعم تنفيذه.

ب. أن تكون قابلة للقياس، فيفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يزعم تحقيقه.

ج. أن تكون ممكنة التحقيق، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق.

د. أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.

هـ. ذات توقيت مناسب، وهنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف، وما هي الفترة المحددة لتحقيقه.

٥. **وضع الخطط الاستراتيجية:** ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر

ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

أ. مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.

ب. مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.

ج. مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة.

د. مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.

هـ. مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الاستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة استراتيجية من خطط منفصلة لما يلي:

أ. خطة لتطوير الموارد المادية، ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني.

ب. خطة لتطوير الموارد المالية، ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.

ج. خطة للتسويق بالنسبة للمؤسسات التجارية، وتشمل تحديد الأسواق الحالية

والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.

د. خطة لتطوير القوى البشرية.

هـ. خطة معلوماتية استراتيجية وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المؤسسة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.

و. خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.

٦. **تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبياً، وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية، هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الاستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام والعمليات بحيث تشمل ما يلي:

أ. وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها.

ب. تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية.

ج. تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة والعملية.

د. تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم.

هـ. تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ.

و. تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين رؤسائهم أو مرؤوسيتهم.

وعقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام وعمليات، وينبغي الحصول منهم على ما يدل على قبولهم لهذه العمليات والتزامهم بتنفيذها.

وهنا ينبغي التنبيه لأهمية وجود قنوات اتصال مستمرة بين المسؤولين في المؤسسة وبين كافة الموظفين. ويجب أن تكون هناك لقاءات دورية لمراجعة ما تم تنفيذه من عمليات تكتيكية ودراسة المشكلات وتذليل العقبات. وعند حدوث أمور طارئة

تستوجب تعديل الخطط وتطوير الأهداف فإنه ينبغي أن يحاط الجميع علما بهذه التغييرات والتعديلات.

المبحث الثاني

محافظة مادبا والدوائر الحكومية فيها

تقع محافظة مادبا بموقع متوسط بين محافظات المملكة حيث تقع جنوب غرب محافظة العاصمة ٣٢ كم وشمال محافظة الكرك، وجنوب محافظة البلقاء.

تبلغ مساحة محافظة مادبا الإجمالية (٩٤٠ كم^٢) مشكلة بذلك حوالي ١,٠٥ % من مساحة المملكة الأردنية الهاشمية. تقسم المحافظة إلى (٧) وحدات إدارية: لواء القصبه ويتبع له قضاء الفيصلية، قضاء جرينة، وقضاء ماعين، ولواء ذيبان ويتبع له قضاء مليح، وقضاء العريض.

الطقس. يسود المنطقة مناخ البحر الأبيض المتوسط الذي يتميز بصيفه الحار الجاف وخصوصاً في منطقة الأغوار والمعتدل في المرتفعات وشتائه الماطر والبارد في المرتفعات والمعتدل في الأغوار. تقسم السنة مناخياً في المملكة الأردنية الهاشمية إلى موسمين رئيسين تتفاوت فيهما الأحوال الجوية، ويتألف الموسم الأول من فصلي الشتاء والربيع من بداية شهر تشرين الثاني وحتى نهاية شهر نيسان حيث تبدأ درجات الحرارة بالانخفاض في فصل الشتاء وتعتدل في فصل الربيع حيث تهب الرياح الغربية بصورة عامة، أما الموسم الثاني فيضم فصلي الصيف والخريف من بداية شهر أيار وحتى نهاية شهر تشرين أول يكون الجو بشكل عام حاراً نسبياً ويندر سقوط الأمطار وتهب الرياح من الغرب وتتحول إلى شرقية في أواخر فصل الخريف.

التضاريس الطبيعية. المنطقة بشكل عام سهليه في المنطقة الشرقية من المحافظة متموجة كلما اتحنا غرباً وجنوباً تكثر فيها المرتفعات العالية ويتخللها بعض الأودية مثل وادي حسابان ووادي ماعين ووادي الوالة ووادي الموجب وعدد من السدود مثل سد الموجب الذي تبلغ سعته ٣٢ مليون متر مكعب وسد الواله الذي تبلغ سعته ٩,٣ مليون متر مكعب، وتكثر في المنطقة المدن والقرى الأهلة بالسكان مثل الفيحاء، أم العمد، ماعين، حسابان وغيرها.

المزروعات. تكثر في المنطقة المزروعات الشجرية والحقلية، حيث تزرع الأشجار المثمرة والحرجية في المرتفعات وتزرع المحاصيل الحقلية على طول السنة في المناطق السهلية، وتعتبر محافظة مادبا من المحافظات الزراعية حيث تشكل الأراضي القابلة للزراعة حوالي ٣٢% من مجمل مساحة المحافظة.

الظواهر الاصطناعية. تتخلل المنطقة شبكة من الطرق الرئيسي والثانويه جميعها معبده وهي عباره عن طرق تربط بين جميع التجمعات السكانيه داخل المحافظه.

المطارات. لا يوجد مطارات في محافظة مادبا ولكن مطار الملكة علياء الدولي يبعد مسافة ٢٠ كم تقريباً عن مركز المحافظة.

المدن والقرى. يتواجد في المنطقة العديد من المدن والقرى الكبيرة منها والصغيرة والمأهولة بالسكان مثل مدينة مادبا، العريض، الفيصلية، ماعين، مليح، جرينة الشوابكة، حنين، غرناطة، المأمونية، مكاور، العريش والواله.

الحالة الاجتماعية. الطابع العشائري هو الذي يميز سكان المنطقه والحالة الاجتماعية في المنطقة تختلف في المحافظة بين المدن الكبيرة وسكان القرى، حيث سكان المدن الكبيرة تأثروا بنواحي الحياة الحديثة، حيث ابتعدوا عن بعض العادات والتي كانت سائدة في المجتمع الأردني في الوقت الذي حافظ فيه سكان القرى والريف والبادية على الكثير من العادات والتقاليد السابقة وخاصة فيما يتعلق بالصبغة العشائرية.

النواحي الثقافية. تولي الحكومة اهتماماً كبيراً بالتعليم في المحافظة كباقي محافظات المملكة، حيث جعلت التعليم مجانياً وإلزامياً لطلاب المراحل الأساسية، و تمتاز محافظة مادبا بنخبة من المثقفين والمتعلمين والإداريين حيث تعتبر نسبة التعليم الجامعي في هذه المحافظة من اعلى النسب على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية خصوصاً أن ٦٠% من ابناء المحافظة من فئة الشباب.

الناحية الدينية. معظم سكان المنطقة مسلمون إلا أن محافظة مادبا يوجد بها نسبة لا بأس بها يدينون بالمسيحية، وتعتبر كغيرها من المدن الأردنية قوة للمواطنين من حيث تماسكهم وذلك ينعكس إيجاباً على الجبهة الداخلية.

الناحية الاقتصادية. يعتمد معظم سكان مدينة مادبا في حياتهم على الوظائف الحكومية والقوات المسلحة والعمل بالتجارة، أما سكان القرى والبادية ومنطقة الأغوار فيعتمدون على زراعة أراضيهم بالأشجار أو المحاصيل الحقلية والحبوب وتربية الماشية ويعمل قسم كبير منهم بالوظائف الحكومية والقطاع الخاص .

الناحية السياسية. السكان بغالبيتهم يؤمنون بقيادتهم السياسية وابتعدون عن النشاطات والأحزاب المحظورة، وعلى أثر سماح الحكومة بعودة الحياة النيابية وإقرار التعددية الحزبية انخرط عدد لا بأس به من السكان في هذه

الأحزاب، إلا أن قسماً كبيراً منهم لا يؤمنون بهذه الأحزاب ويفضلون الطابع والكيانات العشائرية.

أهم المواقع الأثرية في المحافظة.

خارطة فسيفساء الأرض المقدسة. وهي أقدم أرضية فسيفساء تاريخية وجغرافية فريدة من نوعها تضم الأردن وفلسطين وأجزاء من مصر الموجودة في كنيسة الروم الأرثوذكسي تم اكتشافها عام ١٨٨٤م.

كنيسة القديس جاورجيوس للروم الأرثوذكس (كنيسة الخارطة). بُنيت هذه الكنيسة عام ١٨٩٦ م على أنقاض كنيسة بيزنطية من القرن السادس ويوجد بها أرضية الفسيفساء النادرة وهي أقدم خارطة للأرض المقدسة .

القصر المحترق . يحتوي الموقع على ارضيات فسيفسائية تمثل الحياة اليومية وصورة لألهة النصر (تايكي) وجزء من الشارع الروماني المتصل بالحديقة الأثرية ، كما يحتوي الموقع على كنيسة الشهداء التي تشتمل على ارضيات فسيفسائية تعود الى الفترة البيزنطية خلال القرن السادس الميلادي.

كنيسة الرسل. يعود تاريخ كنيسة الرسل التي اكتشفت عام ١٩٠٢ الى عام (٥٧٨) بعد الميلاد وأقيمت تكريماً للرسل القديسين وتمثل ارضياتها الفسيفسائية الهة البحر وبعض الحيوانات البحرية والنباتات والاشكال الهندسية.

موقع مكاور. يبعد موقع مكاور (٣٢) كم جنوب غرب مدينة مادبا ومن أهم أثاره قلعة الملك هيردوس الكبير التي تعود الى فترة القرن الاول قبل الميلاد والقرن الاول الميلادي

حيث ارتبط شهرة المكان بقصة سيدنا يوحنا المعمدان (يحيى بن زكريا) مع الملك هيردوس انتيباس الذي قطع راسه وقدمه على طبق هدية للراقصة سالومي.

متنزه آثار مادبا. من أكبر المواقع الأثرية بمادبا يحتوي على جزء هام من الشارع الروماني المبطل الذي كان محاطاً بالأعمدة والتيجان وأرضيات فسيفساء .

جبل نبو (صياغة). تم اكتشاف الموقع منذ عام ١٩٣٢ من خلال معهد الالباء الفرنسيين، يقع الى الغرب من مادبا على بعد ١٠ كم ويطل على البحر الميت ووادي الأردن ويعتقد بأن النبي موسى دفن في هذا الجبل .

قطاع الشباب. مع انتشار التعليم وثورة الاتصالات الحالية وتغيير المفاهيم الاجتماعية والثقافية أصبح هناك معايير مختلفة من حيث المؤهلات والإمكانات وبرز ذلك في زيادة الفعاليات الشبابية والثقافية والاجتماعية والرياضية مما أتاح للشباب التعبير عن ثقافتهم وإهتماماتهم

التقسيمات الإدارية والتعداد السكان

السكان	القضاء	اللواء	السكان	
			ذكور	إناث
٩٦٤٨٣	مدينة مادبا	قضية مادبا	٤٩٠٧٧	٤٧٤٠٦
٨٥٩٢	قضاء ماعين		٤٣٥٢	٤٢٤٠
٥٩١٦	قضاء الفيصلية		٣٠٤٦	٢٨٧٠

٨٦٦٤	٤٢٩٠	٤٣٧٤	قضاء جرينة	
١١٩,٦٥٥	٥٨٨٠٦	٦٠,٨٤٩	مجموع اللواء	
١٧٩٠١	٨٧٩٥	٩١٠٦	مدينة ذيبان	٣١
١٥٠٦٠	٧٦٧١	٧٣٨٩	قضاء مليح	
٦٩٨٠	٣٤٧٠	٣٥١٠	قضاء العريض	
٣٩,٩٤١	١٩٩٣٦	٢٠٠٠٥	مجموع اللواء	
١٥٩,٥٩٦	٧٨٧٤٢	٨٠,٨٥٤	المجموع الكلي :	

وتعتبر محافظة مادبا المحافظة الأولى بالمملكة الاردنية الهاشمية التي سيطبق عليها قانون اللامركزية في الحكم المحلي مع بدايات عام ٢٠١٦م، وباستقلال إداري ومالي كتجربة فريدة في المملكة الاردنية الهاشمية لبيان مدى قدرة الإدارات المحلية على إدارة شؤون المحافظات، وتخفيف العبء عن الحكومة المركزيه.

يدير العديد من الدوائر الحكومية قامات متعلمة ومثقة وعلى كفاءة إدارية عالية من ابناء المحافظة ومن بعض المحافظات الاخرى.

ومن هنا نبع اختياري لهذه المحافظة المتميزة لتكون دراسة حالة، ولكوني من ابناء هذه المحافظة ومن الذين يقطنون بها وأرى بأن المستقبل مبني على طاقات وخامات ابناءها في أن تكون هذه المحافظة فريدة في تطبيق القيادة الإستراتيجية ومرشدة لكافة محافظات المملكة الهاشمية الاردنية في المدى القصير المنظور.

تشكل محافظة مأدبا مناخاً خصباً للدراسة نظراً لتوفر كافة الدوائر الحكومية الرسمية في مركز المحافظة ويتوافر بها أعداد من الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية ومن أهم الدوائر الرسمية المتواجدة في محافظة مأدبا على النحو التالي:

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في المحافظه

١. المؤسسات الحكومية.

- أ. مديرية التربية والتعليم.
- ب. مديرية التنمية الاجتماعية.
- ج. مديرية الصحة والرعاية الصحية.
- د. مديرية الشباب.
- هـ. محكمة بداية مأدبا.
- و. محكمة مأدبا الشرعية.
- ز. مكتب العمل.
- ح. مديرية الزراعة.
- ط. مديرية الشؤون البلدية والقروية.
- ي. مديرية أشغال مأدبا.
- ك. غرفة تجارة وصناعة مأدبا.
- ل. مؤسسة الإقراض الزراعي.
- م. مكتب الإحصاءات العامة.
- ن. قسم المشاريع / صندوق التنمية والتشغيل.
- س. مراكز التدريب المهني.

٢. المؤسسات غير الحكومية.

- أ. جمعية الأقصى الخيرية.

- ب. جمعية الشابات المسيحيات.
 - ج. مركز الأميرة بسمة للتنمية.
 - د. مركز تجمع لجان المرأة.
 - هـ. مركز إقراض المرأة.
 - و. صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوعي الأردني.
 - ز. شركة الاتصالات الأردنية.
 - ح. شركة الكهرباء الأردنية.
 - ط. البريد الأردني.
- المراجع:

سالم النحاس، تاريخ مادبا الحديث، الطبعة الأولى دار الفكر للنشر، عمان ١٩٨٤.

<http://www.sfari.com/forums/sfari57/travel30573> الساعة ٩

مساءً ٢٠١٥/١١/١٧

وتعتبر محافظة مادبا (كحكم محلي) ومديرية صحة مادبا ومديرية التربية والتعليم ومديرية آثار مادبا وبلدية مادبا الكبرى من اكثر الدوائر حيوية وحركة مستمرة سواءً من قبل الإدارات أو الزائرين أو المنتفعين من هذه الدوائر. ولهذا وجدت بأن التركيز على هذ الجزئية من المنظمات الحكومية في محافظة مادبا وخصوصاً أنه يتوفر بها اعداد هائلة من القوى البشرية تحتاج إلى إدارات مستقلة واعية تستطيع أن تدير عجلة الإدارة فيها وتحقق أعلى مستويات خدمة تقدم إلى المواطن.

وإذا القينا الضوء على أعداد الموظفين تشير إلى أن العدد الكلي للموظفين بهذه المحافظة يفوق ٥٥٠٠ موظف حسب إحصائيات عام ٢٠١٤م لمحافظة مادبا /

الديوان، هذا الحجم الهائل من القوى البشرية يسيطر على إدارته نخبة من المدراء والعاملون ورؤساء الأقسام والذين يشكلون عينة الدراسة الميدانية للدراسة السابق ذكرها وسيتم تفصيل الأعداد وطريقة الدراسة الميدانية بالفصل الرابع.