

## التسيير الإستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية

رفيق بوخزر  
د. أحمد زردومي  
قسم علم الاجتماع  
جامعة عبد الحميد مهري  
قسنطينة ( الجزائر )

## ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على إحدى الأنماط الحديثة في تسيير الموارد البشرية. فمنذ بداية القرن الحالي (الحادي والعشرون) عرفت العديد من المنظمات بروز ما يسمى بالتسيير الاستراتيجي. حيث سنعاول الكشف عن خصائص تسيير الموارد البشرية في إطار التسيير الاستراتيجي للمنظمات نظرا لدورها في تنشيط وظائف المؤسسة الأخرى ومساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية لها، وذلك لضمان نجاحها وتطورها. والكشف عن الأهمية التي توليها الإدارة العليا في المنظمات لها أثناء وضعها للإستراتيجيات، ودور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ تلك الإستراتيجيات.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الإستراتيجي، التسيير الإستراتيجي، الإستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، التغيير، الميزة التنافسية.

## مقدمة:

تختلف أساليب التسيير في المنظمات تبعا لاختلاف بيئتها وأنشطتها، حجمها ومدى تطورها. كما أن الدراسات والأبحاث في ميدان الإدارة والتسيير حاولت جمعها في أصناف عدة في العصر الحديث لاسيما في عالم يشهد تغيرات سريعة على مستويات عدة أهم محاورها العولمة، إدارة الجودة، اقتصاد المعرفة والتكنولوجيات الجديدة. حيث كان لزاما على المنظمات الانفتاح على العالم ودخول عالم المنافسة حفاظا على كيانها وعلى استمراريتها. وسنعاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي كمدخل للتسيير في المنظمات المعاصرة.

## Abstract:

This article aims to identify one of the modern models in the management of human resources. Since the beginning of the 21st century, many organizations have seen the emergence of so-called strategic management. We will try to identify the characteristics of human resource management in the strategic management of organizations because of their role in enabling other business functions and its contribution to the achievement of a competitive advantage to ensure its success and its development. The importance of senior management in organizations in developing strategies and the role of human resources management in implementing these strategies.

**Key Words:** Strategic Thinking, Strategic Management, Strategies, Human Resources Management, Change, Competitive Advantage.

## 1- التفكير الإستراتيجي

1-1- ماهية التفكير الإستراتيجي:

يعتبر العقل من أعظم نعم الله على الإنسان، يعمل دون انقطاع، وتوقفه عن العمل يعني الموت. لكن تبقى المشكلة كيف يعمل العقل البشري بشكل منظم وهادف، ولا يعمل عشوائيا أو دون تنظيم. كما يعتبر التفكير الوظيفة الرئيسية للعقل يمارسها عندما يواجه الإنسان بموقف معين أو بمشكلات تتطلب حلا من خلال جمع المعلومات واستخدامها الاستخدام الأمثل ومن خلال التقصي المدروس للخبرة من أجل تحقيق هدف ما.

كما يعمل عقل الإنسان (الألة الفكرية) من خلال عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد من المعلومات. هذه العمليات الذهنية يمكن شرحها بإيجاز في العناصر التالية: (1)  
أ- الإدراك- *Perception*: وهو إحساس الإنسان بما حوله، واستقباله للمتغيرات والمؤثرات، ثم فهمها وتحليلها بطريقة معينة. ومن خلاله يتم تصنيف المعاني (المعلومات، والأشخاص، الأشياء... الخ.) إلى مفاهيم *Concepts* وهي مجموعات منظمة ومتجانسة من المعاني، كما يتم تكوين المعرفة (أي التعرف) *Cognition*.

ب- التعلم - *Learning*: يمر الإنسان بمواقف اجتماعية وفردية يتعرض فيها لمخاطر أو يحصل منها على منافع، كذلك يتعرف الإنسان على مواقف مر بها آخرون وتعرضوا فيها لمخاطر أو حصلوا منها على منافع.  
ومن خلال هذه التجارب المباشرة أو غير المباشرة يكتسب الإنسان معلومات جديدة توضح له أحد أمرين مهمين هما:

- أن السلوك الذي مارسه أثناء التجربة أدى أو سيؤدي إلى ضرر أو منفعة حسب الأحوال.  
- أنه إذا أراد المنفعة فعليه التماس السلوك الذي سيؤدي إلى ذلك.

ج- الاتجاهية- *Attitude Formation*: الاتجاه هو وصف لوجهة نظر الإنسان حيال: شيء، موضوع، إنسان آخر، فكرة، مكان... الخ. وهو لا ينشئ من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، بل الاتجاهات ظاهرة اجتماعية تتم في تفاعل الإنسان مع غيره وتوجه سلوكه حيال الغير.

د- الدافعية- *Motivation*: الدوافع هي تعبير عن حاجات يريد بها الإنسان ويسعى إلى إشباعها، كما تعتبر الدوافع قوى محركة للسلوك تدفعه في المجالات وإلى المستويات التي تساعد الإنسان على تحقيق رغباته

ه- التقرير - *Deciding*: يتخذ الإنسان مواقف، ومن خلالها تتبدى فرص *Opportunities* أو معوقات *Constraints*، ولانتهاز الفرص أو تجنب المعوقات، فالإنسان يواجه مشكلات لها آثار سلبية أو إيجابية، ويحتاج الإنسان هنا إلى اتخاذ قرار.

إن ما سبق ذكره عن التفكير يعرف بالتفكير العادي ويمارسه غالبية الناس في حياتهم اليومية ولا يحتاج إلى جهد عقلي كبير بل يستند إلى تفكير بسيط يقوم على الفهم والانتباه والتذكر.  
أما التفكير الإستراتيجي فهو تفكير مركب أو موجه ويسمى أحيانا بالتفكير الفعال ويتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة ممثلة بالتفكير الإبداعي والتفكير الناقد والتفكير الإستراتيجي ويعتمد على مهارة توليد أفكار جديدة ومهارات التحليل والاستنتاج والتطبيق والتقييم. "إنه نشاط فكري منظم وأسلوب علمي معاصر لبناء تصور المستقبل المأمول وإيجاد فضاء جديد للحرية ومناخ سليم تبرز فيه الرؤى الجديدة والمهارات المتميزة". (2)

إن التفكير الاستراتيجي يعد مسارا فكريا وعقليا محددًا أو قناة فكرية تبيث وتستقبل صورًا وأفكارًا تتناسب مع الهدف المنشود، وتعمل على تصفية المعلومات الواردة إلى الذهن وغربلتها من الشوائب ولهذا فإن التفكير الإستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الإستراتيجي.

كما استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي وتطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين، وفي نهاية الثمانينات، حدثت نقلة مهمة في منطقتي التفكير الإستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا، والقوى البيئية الأخرى (3).

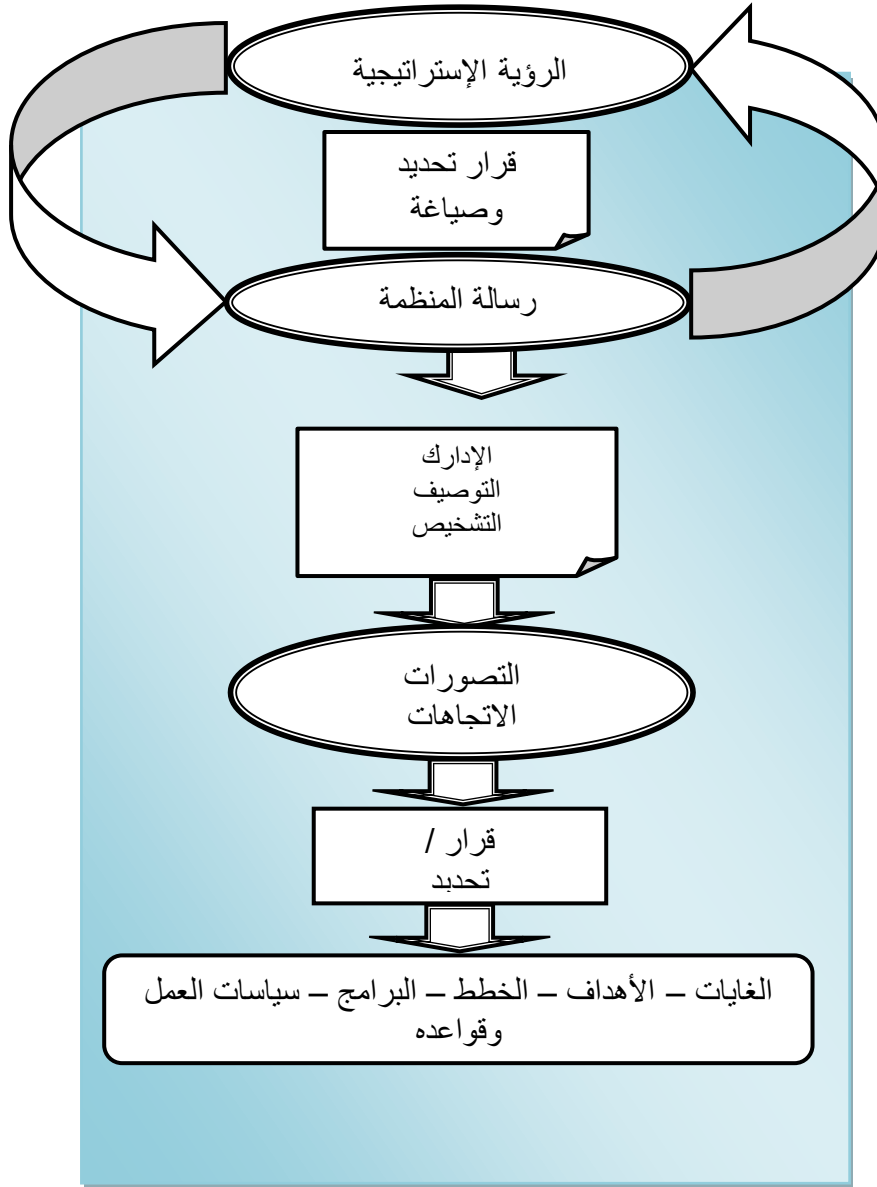
ويعرف التفكير الاستراتيجي على أنه: «عملية تطويرية تبدأ بالتحليل وفهم مكونات الظاهرة المنظمة أو المشكلة وجزئياتها وما تتضمنه من حقائق تنتهي بالتركيب وإضافة الأفكار التي تبني على المنهجية الإبداعية». (4) أي أن أساس التفكير الإستراتيجي هو الإبداع الذي يعبر عن مدى قدرة المفكر الإستراتيجي في التحليل والفهم والتركيب لمدخلات معينة وإخراج معطيات جديدة تعبر عن أفكار تتميز بالدقة وبالبعد الإستراتيجي.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن كلمة إستراتيجية ظهرت في البداية كمصطلح عسكري، والأصل فيها الكلمة الإغريقية Strategius، وكان لكل عصر مفهومه للإستراتيجية، حيث كانت تعني التركيز على الجانب العسكري فقط. ويقصد بالإستراتيجية عموماً: «بحث المسائل المتعلقة بتحديد الأهداف». (5) وتشير الإستراتيجية إلى سلوك جيش تجمع في مخيم، فهو يعني على العموم اختيارات أساسية لمواجهة العدو، والقرارات التي يجب اتخاذها في خضم الحركة في إطار خطة تكتيكية، ومن خلال نظرية اللعبة (Theory of Games) انتقلت فكرة الإستراتيجية إلى العلوم الاجتماعية في أربعينات القرن العشرين، وفي إطار هذا السياق كانت تعني ببساطة الضربات المتوقعة للملعب من طرف أحد اللاعبين.

وفي حدود الستينات من القرن العشرين استخدم مصطلح إستراتيجية في الاقتصاد من خلال تطبيق سلسلة القرارات في المؤسسات وبلورة الخيارات الأساسية، وذلك ما تجلى في كتاب "آنسوف/ إيغور – Igor Inssof" الصادر سنة 1965، تحت عنوان "الإستراتيجية التعاونية" (Corporate Strategy). وبعدها شهد استخدام مصطلح الإستراتيجية انتشاراً سريعاً خصوصاً في سنوات الثمانينات حيث بدأ استخدامها بكثرة في ميادين الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس والأنثروبولوجيا سواء تعلق استخدامات المصطلح بسلوكيات الأفراد أو الجماعات، خيارات اقتصادية أو عاطفية، جمالية أكثر أو أقل عقلانية، التأملات والمواقف... الخ. حيث استخدم الكتاب هذا المصطلح بكثرة. كما أن توظيف مصطلح إستراتيجية في تسيير الموارد البشرية فتح المجال لدراسة تفاعلات أكثر ثراء وتعقيداً ضمن الأداء الكلي للمنظمات. (7)

إن أبرز محاور الدراسات والآراء السابقة تعد مراحل هامة في صياغة ووضع آليات وميكانيزمات جديدة في التسيير الإداري تختلف عن سابقتها لاسيما من حيث وضع استراتيجيات للتعامل مع مختلف الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة داخلية كانت أم خارجية في عصر تشد فيه المنافسة التي تخطت حدود الزمان والمكان، فأصبح إلزاماً على المنظمات أن تضع استراتيجيات واضحة المعالم. وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

شكل توضيحي رقم (01): العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية ونمط التفكير في المنظمة



المصدر: مصطفى أبو بكر : التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

## التسيير الإستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية

حيث أن هناك علاقة قوية بين الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وصياغة رسالتها ونمط التفكير لدى الأفراد العاملين فيها، وآلية إدراكهم للمواقف والفضايا وكيفية توصيف الأمور وتشخيصها، ومن ثم تكوين وتشكيل التصورات والاتجاهات عند صياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج وسياسات العمل بالمنظمة. كما يتضح من خلال الشكل السابق أنه من الأهمية أن تأخذ المنظمة موضوع تحديد رسالتها وصياغتها مأخذ الجد بناء على رؤيتها الإستراتيجية المستمدة من تحليل دقيق لبيئتها والتأكيد على أهمية رسالة المنظمة وتأثيرها في فكر وتصرف أفرادها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذوي العلاقة عن إمكانيات وطموحات وتوجهات المنظمة من جهة أخرى، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية والسياسات وقواعد العمل للتنظيم الإداري فيها، ومن ثم تتحدد مستلزمات ومتطلبات تحقيق استقرار المنظمة وبقائها ونموها.

### 1-2- تطور التفكير الإستراتيجي في الفكر الإداري الحديث:

يرى الباحثون المهتمون بالتفكير الاستراتيجي أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي والاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري. فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات:

#### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الستينات من القرن 20

أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الإرهاصات الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترب من محاضرات سياسة الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال سنة 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة. (8) وكانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، واعتمادها على التوقع (من سنتان إلى عشر سنوات)، وسميت هذه المرحلة بـ «الفترة الخافتة». وذلك لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية. (9)

#### المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الستينات من القرن 20

شهدت بداية الستينات محاولات عدة لإدخال مصطلح الإستراتيجية في التسيير (10). حيث قاد "شاندر - Chandler" سنة 1962 منهجا تاريخيا يدعو إلى التفكير بضرورة المواءمة بين تغير البيئة وإستراتيجيتي التوزيع والتكامل، وبينها وبين التركيب التنظيمي للمنظمات، ضمنا لبقائها (11). والشكل الموالي يوضح اجتهادات شاندر في تطوير التفكير الإستراتيجي:

#### شكل توضيحي رقم (02): اجتهادات "شاندر" في تطوير التفكير الاستراتيجي

الوقت	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة
إستراتيجية تنوع المنتجات	قليل	←	عال
هيكل المنظمة	بسيط	وظيفي	أقسام متخصصة

المصدر: مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 80.

يتضح من خلال هذا الشكل كيف أن الإستراتيجيات هي التي تهيك المنظمة حسب "شاندر - Chandler" حيث أن تطور تنفيذ إستراتيجية معينة لتنوع المنتجات عبر ثلاثة فترات متتالية أعقبه

تدرج في تطور الهيكل التنظمي للمنظمة من بسيط في الفترة الأولى إلى أقسام متخصصة في الفترة الثالثة تبعاً لمرحلة متقدمة من تنفيذ الإستراتيجية.

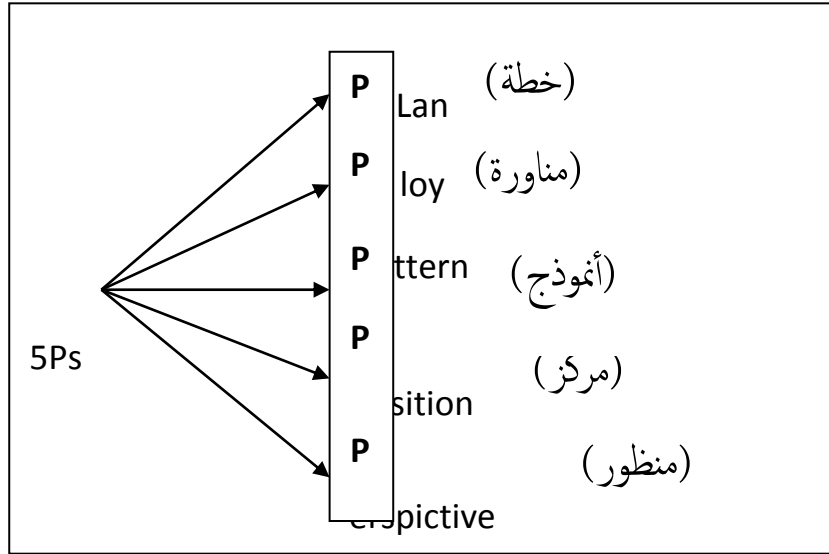
كما أدرك "أنسوف - Ansoff" سنة 1965 أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة الحالية، مبيناً أنه على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكيات إستراتيجية تتسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي. حيث ذهب إلى أن المؤسسة لا بد لها من تصور نوع من العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد<sup>(12)</sup>. حيث بدأت معالم الفصل بين التسيير العادي والتسيير الاستراتيجي على يد "أنسوف". حيث فصل بين القرارات الإستراتيجية، والقرارات العادية أو التكتيكية، والقرارات التنفيذية أو العملية.<sup>(13)</sup>

في هذه المرحلة برزت معالم الإستراتيجية في التسيير حيث حاول "أنسوف" صياغة إستراتيجية تمكن المنظمة من استمراريتها إلا أنه لم يتطرق إلى العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الإستراتيجية. وانصرف رأي "شيلد - Child" سنة 1972 إلى التفكير في الاختيار الاستراتيجي، وفي عوامل الموقف (البيئة، والتكنولوجيا، والحجم)، واعتماده تفكيراً موقفياً لتصميم إستراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل ومحققاً موازنة معها.<sup>(14)</sup>

أما "منتزبرغ - Mintzberg" فقد لخص سنة 1993 خصائص التفكير الاستراتيجي ومعطياته مستخدماً نماذج للاختيار الاستراتيجي، منها نموذج المؤسس (الريادة)، ونموذج التكيف، ونموذج التخطيط.<sup>(15)</sup>

بدأ التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة يظهر بشكل واضح كعملية إستراتيجية<sup>(16)</sup>. حيث فصل "منتزبرغ" بين التخطيط الاستراتيجي معتبراً إياه عملية تحليل تهدف إلى برمجة الإستراتيجيات المحددة آنفاً بحيث يكون المخرج النهائي لتلك العملية هذه الخطة، وبين التفكير الإستراتيجي معتبراً إياه عملية تركيب تعتمد على الحدس والإبداع، ويكون مخرجها النهائي هو تصور متكامل للإستراتيجية<sup>(17)</sup>. كما سعى "منتزبرغ" إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية في التسيير يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، حيث توصل في النهاية إلى ما يعرف بـ (5Ps for strategy) أو (الإستراتيجية)<sup>(18)</sup>.

أي أن الإستراتيجية حسب "منتزبرغ" هي خطة موضوعة لتحديد سبل التصرف والتعامل مع مواقف معينة لتحقيق الأهداف المسطرة، فهي تهدف إلى مناورة ومراوغة المنافسين والالتفاف حولهم من خلال أنموذج متناغم الأجزاء لتحقيق الاستقرار، وبالتالي فهي منظور يسمح برؤية شاملة، وإدراك واعي



المصدر: أمين بن سعيد: دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، ع 6، مجلد 1، 2013، ص11.

للأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة.

أما "بورتر - Porter" 1987 فيدور رأيه حول التفكير الإستراتيجي بهدف استيعاب معطيات بيئة المنافسة من خلال القيام بالتحليل التركيبي لها. ثم طرح ثلاثة خيارات إستراتيجية هي: التمايز، التركيز وقيادة الكلفة، كنتاج لعملية التفكير متأثرة بدرجة إسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها. ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسة الحالية والجديدة وما يترتب عليها من تهديدات وفرص. (21) ففي كتابه "المنافسة الإستراتيجية"، عرف "بورتر" الإستراتيجية على أنها معادلة تتم فيها الإجابة عن التساؤلات التالية: - كيف تكتمل الأعمال؟ - ما هي الأهداف التي يجب وضعها؟ وما هي السياسات الواجب وضعها لتحقيق الأهداف؟ (22)

يرى "بورتر" أنه لا بد من فهم القوة المنافسة للوضع الحالي للمنظمة وقوة موقفها إذا كانت تفكر في الانتقال إلى حالة جديدة. حيث أن الاستيعاب الواضح للقوة يمكن المنظمة الاستفادة العادلة من القوى الموجودة لديها، وتحسين حالة الضعف فيها، وتجنب اتخاذ خطوات خاطئة. هذا يساعدها على النقاط أدوات التخطيط الصحيحة الخاصة بها. ويمكن توضيح هذه القوى في الشكل التالي:

شكل توضيح رقم (03): قوى المنافسة الخمس حسب "بورتير - Porter"

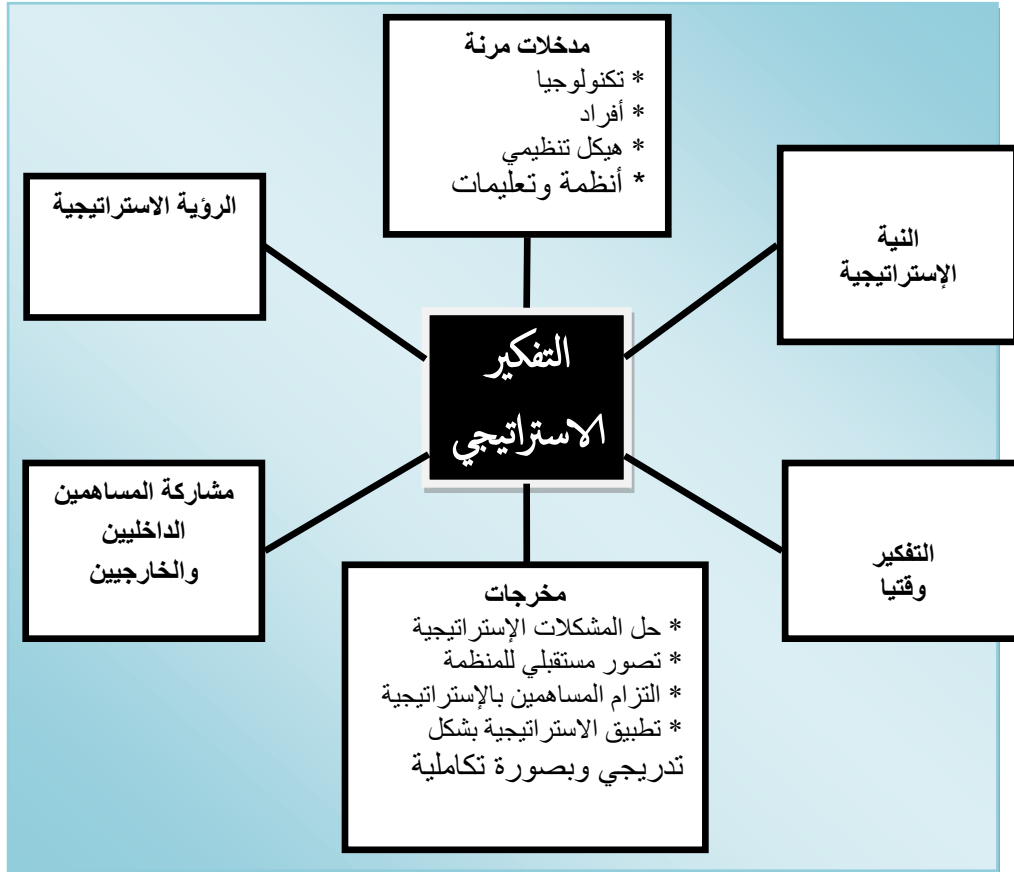


المصدر: مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، ب ط، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 216.

وقد بنى "أوشانسي- O'Shannassy" سنة 1999 أنموذجا مطورا لمكونات التفكير الإستراتيجي، بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة، والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك التغيرات. ويتطلب ذلك وضع تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة بهدف الارتقاء فوق المشاكل ورؤية الصورة الواسعة لدراسة القضايا الظاهرة والباطنة والتدقيق في إيجاد بدائل حلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج مزيدا من الإبداع والتحليل والحس والدمج في عملية التفكير الإستراتيجي، مما يمكن الإستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه مراعي النظر المستقبلية للمنظمة (النية الإستراتيجية)، أخذا بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الإستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الإستراتيجية مما يحقق التزامهم بتنفيذ الإستراتيجية المقترحة، والشكل الآتي يوضح الأنموذج: (24)



شكل توضيحي رقم (04): نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي (O'Shannassy، 1999)



المصدر: لينا شحادة خليف: تطوير التفكير الاستراتيجي، ط 1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 35.

حيث أنه يتضح من خلال هذا النموذج أنه في حال ما إذا تم التعامل مع مدخلات المنظمة من أفراد وتكنولوجيا وغيرهما وفق منهج التفكير الاستراتيجي (البنية الاستراتيجية - التفكير وقتيا - الرؤية الاستراتيجية - مشاركة كل المساهمين) فإن ذلك سيؤدي لا محالة إلى تحول نمط تسيير المنظمة إلى تسيير إستراتيجي يصبح فيه المساهمون ملزمون بالاستراتيجية التي يتم إعدادها بشكل تدريجي وهذا ما يوضح صورة المنظمة المستقبلية.

## 2- ماهية التسيير الإستراتيجي:

### 2-1- أهمية التسيير الإستراتيجي:

تتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي في ارتباطه بجوانب عديدة، وتفاعله مع كافة مستويات التنظيم ومع البيئة الخارجية وهذا راجع إلى طابع التغيير المستمر، والمنافسة الحادة التي تشهدها المنظمات المعاصرة. إلا أنه على العموم يمكن إبراز هذه الأهمية في الجوانب التالية: (25)

1- التسيير الإستراتيجي هو تسيير العلاقة بين المنظمة وبينتها: الهدف من التسيير الإستراتيجي هو تموضع المنظمة في بيئتها التنافسية سواء كانت مع منظمات أخرى أو تموقعها الداخلي (منظمة صغيرة هي جزء من منظمة كبيرة الحجم)، حيث يؤدي حسن تموقعها إلى تطويرها وزيادة كفاءتها.

2- الإستراتيجية باعتبارها امتدادا للقادة: ما يميز الشركات الكبرى في العالم هو نموذج قيادتها الذين يتمتعون بالقيم والإصرار العالي على النجاح وينشرون هذه القيم في جميع أنحاء المنظمة، حيث تعتبر القيم مرجعا يدفع بأفراد التنظيم إلى التمتع المباشر مع الخطوط الأولى لقيم المنظمة فيعرفون ما يقومون به وما يجب عليهم تركه. وهذا من شأنه أن يزيل عن طريقهم ما يعيق فهم رسالة المنظمة وبالتالي السير نحو أهداف موحدة.

3- التسيير الإستراتيجي إشراك أفراد التنظيم أثناء صنع القرارات الإستراتيجية من رؤى متعددة، وهذا ما يتولد عنه تحفيز كافة أفراد التنظيم في العمل على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

4- التسيير الإستراتيجي نموذج يقود المنظمة: يتم خلال التسيير الإستراتيجي تحليل القرارات المتخذة في المنظمة خلال المراحل المتعاقبة للتسيير، فعندما تكون مدة المراقبة طويلة تكون هناك القرارات مرنة على العموم من ناحية التجانس والتناسك وهذا ما يمكن أن نطلق عليه إسم نماذج تتوافق مع فترات نجاح، وهذا ما يسمح للمنظمة من خلال هذه النماذج بالتطور وتعزيز ميزتها التنافسية.

5- التسيير الإستراتيجي لبناء ميزة تنافسية: العمل المنظم للعناصر الفاعلة في المنظمة يؤدي إلى بناء ميزة تسمح للمنظمة من المحافظة على بقاءها في عالم تقسو فيه المنافسة، في هذا العالم لا تكفي الكفاءة الاقتصادية والمالية للبقاء وإنما لابد من الاعتماد أيضا على الدور الاجتماعي للمنظمة.

إن تطوير ميزة تنافسية يمكن أن يتخذ أشكالا عديدة غير متوقعة كما كان الحال بالنسبة لكثير من الشركات في العقود الماضية حيث أن الميزة التي تكون عند اكتشاف تكنولوجيا جديد تكون بمثابة ثورة تهيئ كيان المنظمات المنافسة. كما أن بناء ميزة تنافسية يتطلب جهود معتبرة سواء من خلال جودة المنتجات والخدمات المقدمة أو من خلال تخفيض الأسعار مقارنة بأسعار المنافسين.

كما أن المساهمة الاجتماعية للمنظمات، الناجمة عن الإستراتيجيات التي تعتمدها لها تأثير على زيادة شرعيتها أو خفضها، شرعية يمكن اعتبارها موردا هاما ومفيدا لتحقيق أهداف المنظمات وهذا الدور يقع خصوصا على عاتق العلاقات العامة من خلال عقد ندوات صحفية وتقديم تبرعات إلى المؤسسات الخيرية، أو تنشيط تظاهرات ثقافية، وأنشطة داخلية تزيد من ولاء الأفراد للمنظمة التي لابد لها أن تبرهن بصدق على وجودها الاجتماعي الداخلي والخارجي. (26)

6- أهميته في جودة الأهداف: من خلال التسيير الإستراتيجي يتم بناء أهداف تتميز بالخصائص التالية:

أ- أنها دقيقة وقابلة للقياس: وتتيح الأهداف القابلة للقياس معيارا يمكنهم من خلاله الحكم على آرائهم.  
ب- تتناول القضايا الحاسمة: يختار المديرون مجموعة من الأهداف الرئيسية لتقييم أداء المنظمة، هذه الأهداف لابد أن تكون حاسمة وهامة.

ج- أنها صعبة ولكن واقعية: حيث أنها فيها إشراك الأفراد للنظر في الوسائل والإمكانات لتحسين أداء المنظمة. إذا كان الهدف غير واقعي في التحديات التي يطرحها، يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة العمال.

د- تحدد الفترة التي يجب أن تتحقق فيها الأهداف: أي الوقت المناسب لتحقيق الهدف، يتم توضيح المجال الزمني الذي لابد أن يلتزم به أفراد المنظمة حتى ينجح الهدف، وتحويل هاجس الوقت إلى محفز لإنجاح الهدف. (27)

2-2- تعريف التسيير الاستراتيجي:

تعتبر الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة أهم الأصول اللازمة لتحقيق النجاح والمزايا التنافسية على مستوى المنظمة والدولة على حد سواء. والموارد البشرية هي التي تؤدي الأعمال وتسعى إلى تحقيق مختلف العائدات والنتائج وتؤدي إلى التقدم والتطور. حيث أصبح تحقيق التقدم في أي دولة لا يعتمد فقط على ما تتوفر لديها من مصادر طبيعية تتمثل في المدخلات التي تتحكم في المخرجات من الناحية الاقتصادية للدولة، بل أصبح تقدم الدولة يعتمد أساسا على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري (كوسيلة وهدف للتنمية

الشاملة) ليس من الناحية العددية فقط، بل من حيث مستويات المهارة والكفاءة يضاف إلى ذلك قدرة الدولة على توفير احتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية الوطنية وقدرتها على تنمية هذه الموارد حاليا لكي تتناسب مع احتياجاتها المستقبلية.<sup>(28)</sup>

ويعرف "إيغور آنسوف - Igor Insof" التسيير الاستراتيجي على أنه: «تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها».<sup>(29)</sup> أي أن التسيير الإستراتيجي على ارتباط وثيق بتحليل بيئة المنظمة الذي من خلاله تتحدد الغايات والعمليات التي تؤدي إلى تحقيقها.

أما "هنجر - Hunger" و "ويلن - Wheelen" فيعرفان التسيير الاستراتيجي بأنه: «مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل».<sup>(30)</sup> حيث أبرز هذا التعريف الجانب الإجرائي في التسيير الإستراتيجي من خلال اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنظمة على المدى البعيد.

أما "تومبسون" فيعرف التسيير الإستراتيجي بأنه: «رسم الإتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتمويلها».<sup>(31)</sup>

ويعرفها "كونينج - Koenig" على أنها: «عبارة عن معرفة في دروس التنظيم وفن مطبق لفائدة المنظمة، يقوم على أساس تخصيص واستعمال الموارد، لغايات تحقيق الفعالية والفاعلية وتخفيض درجة عدم التأكد».<sup>(32)</sup>

ويرى "أوفي - S. Auvé" أن التسيير الإستراتيجي هو أصلا تسيير للإستراتيجية كونه يعني التحديد الفعال والتنسيق بين:

\* المهمة والنظرة، المحاور الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية، الخطط الإستراتيجية.<sup>(33)</sup>

ومع مرور الوقت وسع المختصون والباحثون الجامعيون من استخدام هذه المفاهيم حيث شهد التسيير الإستراتيجي استعمالا كبيرا لاسيما من طرف الشركات الصناعية الكبرى نتيجة تزايد أخطار الوقوع في الأخطاء والخسائر الاقتصادية، وهذا ما جعل المسيرين اليوم في أغلب المنظمات يحملون التسيير الإستراتيجي محمل جد حفاظا على المكانة التنافسية في بيئة متغيرة باستمرار، حيث يحاول المسيرون ومدراء المنظمات التعامل بشكل أفضل مع معطيات عالم متغير.<sup>(34)</sup>

2-3- عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات لب التسيير الإستراتيجي حيث أن إستراتيجية المنظمة تتمثل في الغايات والأهداف المراد الوصول إليها في الأمد البعيد على عكس التسيير العملي (Operationally) الذي يتم وفق مجموعة قرارات متخذة على المدى القريب.<sup>(36)</sup> وعليه يشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات أو فشلها، وهو يعتبر من المهام الأساسية للإدارة العليا.

تسمى القرارات التي تتم في قمة المنظمة بالقرارات الإستراتيجية، تؤثر فيها عوامل عدة لخصها الباحث "بروثرس - Brouthers" في:

## التسيير الإستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية

1- القوة والسياسات *Power and Politics*: قدرة المديرين على صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القوة والسلطة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمنظمة.

2- الخصائص الإدارية *Managerial Characteristics*: والتي تظهر أن خصائص متخذ القرار الشخصية والقيمية تؤثر على صناعة واتخاذ القرار من طرفه، فقد يكون متخذ القرار أكثر ميلا لاتخاذ القرارات في ظل المخاطرة العالية أو مديرا أقل ميلا للمخاطرة، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية قبل التخصص والتجربة في صناعة القرار الإستراتيجي.

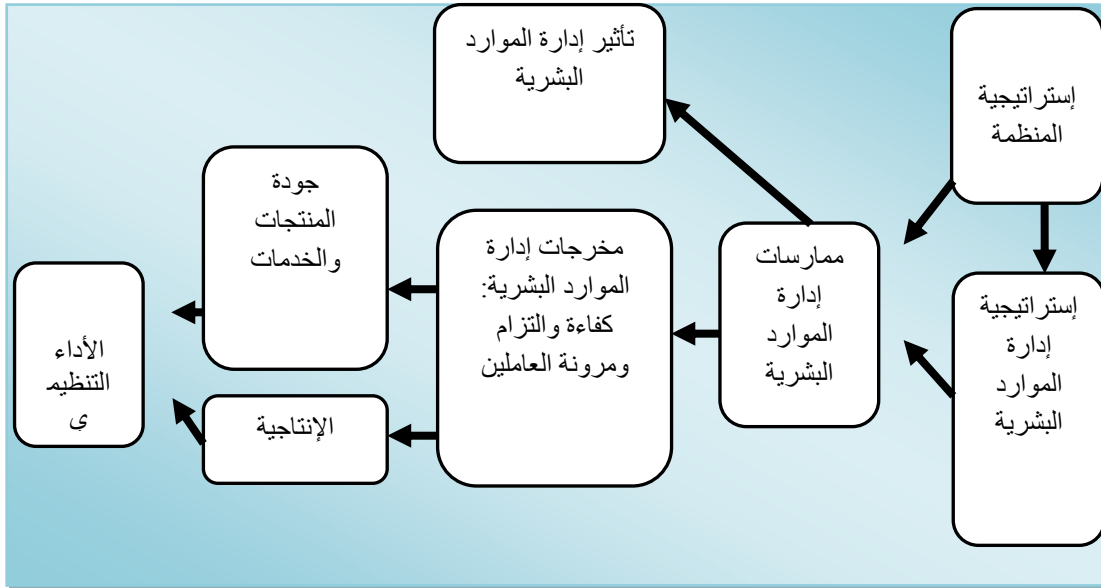
3- الرقابة الخارجية *External Control*: وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية (37) التي تمارس دور الرقابة، ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صناعات القرار ومتخذيها. أي أن القرار الإستراتيجي يتأثر بالعلاقات مع البيئة الخارجية. حيث يرتبط القرار الإستراتيجي برسالة المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يعطي مدة زمنية بعيدة الأمد، ويحدد التوجه العام للمنظمة كأحد خصائصه، كما يركز على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها الكلية وعلى أعمالها الحالية والمستقبلية. (38)

### 3- علاقة التسيير الإستراتيجي بالموارد البشرية:

1-3- تأثير إستراتيجية المنظمة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وضع "ميخائيل آرمسترونج - Michael Armstrong" سنة 2011 نموذجا للعلاقة بين الموارد البشرية وأداء المنظمة، كما هو موضح في الشكل التوضيحي رقم (07). فبالرغم من وجود الجهات المعينة في المنظمة، فإن الهدف الإستراتيجي الرئيس هو الأداء المالي أو تعظيم ثروة المساهمين، إذ أن الأداء المالي للمنظمة يعتمد على الأداء التشغيلي الفاعل، كما أن الأداء التشغيلي الفاعل يعتمد على العنصر البشري، والعمليات والتقنيات المستخدمة، للتفعيل الجيد بين العنصر البشري والتقنية، فإن على المنظمة أن تكون مختصة بما فيه الكفاية مع المهارات المطلوبة والمعرفة والقدرات، واختصاص الفرد هو عنصر من العوامل المهمة التي تقرر فاعلية العمليات من حيث توفير منتجات وخدمات عالية الجودة في غضون مدة زمنية قصيرة، وإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتدريب يمكن لها أن تعزز كفاءة العاملين لأداء أعلى.

شكل توضيحي رقم (05): العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي



## التسيير الإستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية

من خلال مساهمتها في تنفيذ إستراتيجية فاعلة. فخبراء الموارد البشرية (المديرين التنفيذيين) بحاجة للاعتراف بأن تنفيذ إستراتيجية فاعلة هو نظام من المخرجات الوسيطة. إن التفكير كمدير استراتيجي يعني: (الاعتراف بأهمية العلاقة السببية بين قرارات الموارد البشرية وهذه المخرجات الوسيطة التي تدفع في نهاية المطاف لإنجاح إستراتيجية المنظمة).<sup>(40)</sup>

2-3- أوجه الاختلاف بين المدخل الإستراتيجي والمدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية:

المجالات	المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية
التخطيط	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية	الاهتمام بتسيير العمليات اليومية
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الإدارة العليا للمؤسسة، يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوة بالوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، المالية.	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية
التكامل والتنسيق	- تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية كالإنتاج، التسويق، المالية، - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام الموارد البشرية.	- تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى، - تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	- النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين، من هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم، - تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين والمديرين على كافة المستويات الإدارية.	تقديم الخدمة، حيث يتم الطلب عليها
التهيئة الزمنية	الاهتمام بالمدى البعيد	الاهتمام بالمدى القصير

المصدر: عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص 15.

### 3-3- متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

لتطبيق المفهوم الإستراتيجي على تسيير الموارد البشرية يجب توفر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات:<sup>(41)</sup>

- 1- تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل: بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد العاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد العاملين لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور.

- 2- تغير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية: بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.
- 3- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية: بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية، وان التوجه الجديد في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد وإلى حد بعيد على قضية رفع مستوى المديرين من خلال تنميتهم، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة، وعليه فإن الممارسة الأفضل لتنمية المديرين تتجلى في النقاط التالية: (42)
  - النوعية العامة لحياة العمل التي تجعل المديرين أكثر انسجاما مع عمالهم والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية العادية،
  - استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لفهم الإدراك الذاتي بهدف مساعدة الموارد البشرية والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم، وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين،
  - تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم، تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية، لذلك لا بد أن تساعد في تحقيق التنمية الإستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الإستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة، كلها من فعل الممارسة الأقل للتنمية الإدارية.
- 4- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية: وتشمل هذه الأساليب والوسائل ما يلي:
  - أ- مفهوم دورة حياة المنتج: حسب هذا المفهوم يمر تطور الفرد بالمؤسسة بأربع مراحل وهي: المرحلة التأهيلية، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحدار والهبوط. ويسهل تصنيف الأفراد وفقا لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المنظمة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة، وتختلف الإستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته كما يلي: (43)
    - المرحلة التأهيلية: في هذه المرحلة تكون مبيعات المنتج منخفضة، وقد تخفت الأرباح في هذه المرحلة أو قد تكون ضئيلة. وتمثل عملية جذب الأفراد في هذه المرحلة مشكلة أساسية لدى المؤسسة، فالأجور التي تدفع للإدارة العليا والوسطى عادة ما تكون منخفضة إذا ما قورنت بتلك التي تدفع في مؤسسات أخرى، وفي بعض الأحيان قد يلجأ صاحب الفكرة إلى المشاركة في الملكية في جذب المسيرين ذوي القدرات والمؤهلات العالية، كذلك يكون من المهم في هذه المرحلة اختيار وتدريب رجال البيع الملائمين، لتسهيل ازدهار المنتج في السوق.
    - مرحلة النمو: في هذه المرحلة تبدأ المبيعات والأرباح في الزيادة بسرعة، وتمثل هذه الفترة ازدهار المنتج في الأسواق، وخلال هذه المرحلة يكون ضغط كبير على إدارة الموارد البشرية لأنها المسؤولة عن اختيار وتدريب عمال جدد، وذلك في أقل وقت ممكن وبأعداد كبيرة، كذلك تكون هناك حاجة إلى عدد أكبر من المشرفين والمسيرين لتأطير ذلك العدد الكبير من الأفراد العاملين بالمؤسسة.
    - مرحلة النضج: عندما يتم قبول المنتج بواسطة معظم المستهلكين المحتملين، فإنه دخل بداية مرحلة النضج، في هذه المرحلة قد تستمر المبيعات في الزيادة، ولكن بمعدل متناقص، ثم تبدأ بعد ذلك في التناقص التدريجي، في هذه المرحلة نشاط الموارد البشرية يواجه مشكلة التخلص من العمالة الزائدة، كذلك فإن فرص الترقية التي كانت توجد بالمؤسسة أثناء فترة النمو تبدأ في الاندثار، وقد تتاح فرص تحويل العمالة الزائدة إلى خطوط إنتاجية أخرى، ويتطلب الأمر بطبيعة الحال تقديم نوع من التدريب التحويلي لهؤلاء العاملين.
    - مرحلة التدهور: تعيش بعض المؤسسات حالات يشهد فيها المنتج انخفاضا شديدا في مبيعاته، والذي يؤدي إلى وصول المبيعات للصفر في حالة قيام المؤسسة بإسقاط المنتج من مزيج منتجاتها، وهنا تواجه مشكلة وجود عمالة زائدة يتطلب الاستغناء عنها.
  - ب- مفهوم خريطة الإحلال: يتضمن هذا المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقية لمستويات وظيفية أعلى أو إحلال آخرين محلهم.

ج- مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: ويعد هذا المفهوم امتدادا لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي تستخدم كأداة للتحليل الإستراتيجي عن طريق جمع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثماراتها في هذه الموارد.

### خاتمة:

من خلال هذه الورقة يتضح أن الموارد البشرية ترتبط ارتباطا وثيقا بنمط التسيير الإستراتيجي. حيث تعتبر محركا (أو قوة دافعة) للتغيير أو استجابة له، وفي كلتا الحالتين فهي تشكل همزة وصل بين الإستراتيجية التنظيمية والتغيير الفردي، لذلك ينبغي التغيير في برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية حتى تنسجم مع التغييرات الحاصلة سواء كانت داخلية أو خارجية وأن تشمل جميع المستويات الإدارية، ولا بد أيضا من توفير المهارات للموارد البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية المحتملة، وفق ما تقتضيه مستلزمات التسيير الإستراتيجي في عالم يشهد تسارع غير مسبوق في التكنولوجيا وتنامي المنافسة خصوصا

بعد اكتساح ظاهرة العولمة حدود البلدان واستقطابها للكفاءات العالمية مهما كانت هوياتها وثقافتها. وهذا ما يستوجب زيادة الاهتمام والحفاظ على المورد البشري الوطني كمورد أكبر من ضروري في أي تقدم أو تطوير.

### الهوامش:

- 1- مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009، ص (50-53).
- 2- مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، 2014، الدوحة، ص 48.
- 3- لينا شحادة خليف: تطوير التفكير الاستراتيجي، ط 1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، صص 30-31.
- 4- طارق يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 60.
- 5- خليل حسين، حسين عبيد: الإستراتيجيا، طم، منشورات الحلبي القومية، بيروت، لبنان، 2013، ص 15.
- 6- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات عصر العولمة، 2003، ص ص 43-44.
- 7- Bernard Gazier : Les stratégies des ressources humaines, 3éme édition, La Découverte, Paris, 2004, p 23.
- 8- الدوري زكريا، علي صالح أحمد: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 29.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 34.
- 10- T.HAFSI, A-C.MARTINET : Stratégie et management stratégique des entreprises (un regard historique et critique), Revue de la gestion, vol 32, N°3, automne 2007, Montréal, p90.
- 11- Kadhim Nazer AL-Rikabi: The relation between strategic choice and organizational effectiveness, Clements international university, PHD in business administration, 2011, p136.
- 12- مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ب ط، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 18.

- 13- عبد الملبيك مزهوده: التسيير الاستراتيجي، تنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة، الندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (25-28) ماي 2003، ص.1
- 14- لينا شحادة خليف، مرجع سابق، ص.31
- 15- لينا شحادة خليف، المرجع نفسه، ص.31
- 16- عبد الكريم العزاوي: أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، أطروحة دكتوراه، إدارة واقتصاد، العراق، 2005، ص. 31
- 17- باسمه الحياي: أثر الخصائص الباراسيكولوجية للقيادات الإدارية، ب ط، المعهد العالي للدراسات السياسية، بغداد، 2007، ص. 86
- 18- أمين بن سعيد: دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، ع 6، مجلد 1، 2013، ص.11
- 19- لينا شحادة خليف، مرجع سابق، ص ص 31-32.
- 20- C. Torest. La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique ? XIVème conférence internationale de management stratégique, Jun 2005, Angers, France, p 21.
- 21- لينا شحادة خليف، مرجع سابق، ص. 32.
- 22- F. Nickols, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING, Distance Consulting, 2016. [PDF]. [www.nickols.us/strategicplaning.html](http://www.nickols.us/strategicplaning.html)
- 23- لينا شحادة خليف، مرجع سابق، ص ص 32-33.
- 24- لينا شحادة خليف، المرجع نفسه، ص ص 32-33.
- 25- Francine Séguin et autres, Le management stratégique de l'analyse à l'action, les éditions transcontinental, Québec, 2008, p (27-41).
- 26- (ref. op. cit. p (27-41).
- 27- CHARLES W. L. HILL / CARETH R. JONES. STRATEGIC MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, 9 th Edition, south – western, CENGAGE Learning, Mason. USA, 2008, p17.
- 28- عبد العزيز برغوث، حاتم بن سليمان عبد المطلب طلب: بناء قدرات التفكير الاستراتيجي لتنمية مواردنا البشرية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، مكة المكرمة، 2009، ص (73-75).
- 29- نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 19
- 30- مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 17.
- 31- TH. Wheelen and J. D. Hunger, Strategic management and business policy. Addison – Wesley publishing co, New York, 2004.
- 32- عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية، ط1، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص. 30
- 33- G. Koenig, Management stratégique, édition Natha, Paris, 1991, p04.
- 34- عبد الملبيك مزهوده: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات (مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية)، مجلة الباحث، ع 04، 2006، ص 87. نقلا عن كتاب: De la décision à l'action, 2d EMS. Paris, 2001.



35- THOMAS L. WHEELEN and J. DAVID HUNGER: Strategic Management and Business Policy, Thirteen edition, 13<sup>th</sup> ed, PC PEARSON, USA, 2012, p05.

36- لينا شحادة خليف، مرجع سابق، ص 55.

37- Michel Boving, Académie des entrepreneurs sociaux, 2015, Liège, Belgique, p 11. Brouthers, et ... al, Driving Blind : Strategic Decision making in small companies. Long Range Planing. 1998, pp 131-132.

38- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، ب ط، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 22.

39- أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص، 36-37.

40- خالد محمد سعد: مرجع سابق، ص 226.

41- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 98.

42- رعد حسن العدن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ب ط، دار رضا للنشر، دمشق، 2002، ص 42.

43- حسين يرفي: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص ص 68-67.