



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية
دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية
بولاية - بسكرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:

جاب الله نسيمة

رقم التسجيل/Master-GE/MAN -Entrep /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

سورة التوبة، الآية 105

"رَبِّ أَوْزَعِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْلَىٰ صَالِحًا تُرْضَاهُ وَأَصْدِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ."

سورة الأحقاف، الآية: 15

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في فعالية القرارات الإستراتيجية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة، و لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، و تكون مجتمع الدراسة من الأفراد الذين يتولون مناصب اشرافية في المؤسسات محل الدراسة، و تم تطوير أداة الدراسة الاستبانة - و تم توزيعها على العينة و و استرداد (43) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي ما نسبته (33.59%) من مجتمع الدراسة، و قد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات و معالجتها.

و توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الإستراتيجية، و ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (55.8%) من التباين في فعالية القرارات الإستراتيجية. و أن من أهم معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في هذه المؤسسات للأسباب شخصية و النمط القيادي الدكتاتوري للمسیر داخل المؤسسة.

و في ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من المقترحات أهمها:

- حث المسيرين على تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بالأسلوب العلمي المدروس و القيام بدورات تدريبية لتنمية قدراتهم على ممارسة هذا أسلوب.

- ضرورة تبنى مسيري المؤسسات لأساليب التسيير الحديثة و التخلي عن الأساليب التقليدية من أجل النهوض بهذه المؤسسات و زيادة قدرتها على مواكبة متطلبات هذا العصر

- زيادة تنمية مفهوم فعالية القرارات الاستراتيجية عند العاملين و المسيرين على حد سواء.

- التركيز على فعالية العملية الادارية بجانب تركيزهم على الكفاءة في العمليات الانتاجية.

✓ الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، تطوير الإبداع، التغذية العكسية، فاعلية القرارات الإستراتيجية، الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجي، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي.

The Impact of Management by Walking Practice on the Effectiveness of Strategic Decisions in group of public economic companies

ABSTRACT

This study aims of this was at identifying the effect of practicing management “by walking around” (MBWA) on the effectiveness of strategic decisions in a group of public economic companies in the state of Biskra. In order to achieve the objective of the study, the descriptive approach was used. The study community consists of individuals who hold supervisory positions in the companies under study. A questionnaire was designed for data collection, and distributed to the sample and (43) answers were valid for statistical analysis wich is (33.59%) of the study population. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and process the data.

The study has reached the following results: There is an impact of management by walking around (MBWA) in the dimensions of effectiveness of strategic decisions which explains(55.8%) of variation in the dependent variable (the effectiveness of strategic decisions). One of the most important obstacles to the application of management by walking around in these companies is personal reasons and the dictatorial leadership style.

In the light of the study results, the study presented a set of recommendations:

- Encourage the Managers to practice management “by walking around”,In the studied scientific method and conduct training courses to develop their abilities to practice this method.
- The need for managers of these companies to adopt the modern methods of management and abandon the traditional methods to promote these companies and increase their ability to keep up with the requirements of this age.
- To further develop the concept of strategic decision effectiveness for both staff and managers.
- Focus on the efficiency of the administrative process as well as their focus on efficiency in production processes.
- Focus on the effectiveness of the administrative process as well as their focus on efficiency in production processes.

KEYWORDS: management by walking around, discovering the facts, improving communication, motivation, development and creativity, feedback, effectiveness of strategic decisions, , strategic position, strategic objectives, strategic alternative, selection of strategic alternative, actual implementation of strategic decision.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بفضله و توفيقه لنا في اتمام هذا البحث ،أما بعد.....
أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني في هذا و وقف بجانبني في عام ملأته بعض
الاختبارات من المولى عز و جل،
إلى الاستاذ المشرف لسبره عليا و توجيهاته القيمة،
إلى كل من استقبلني و لم يبخل عليا في المؤسسات التي تناولتها هذه الدراسة،
إلى السيد هشام علي كل ما قدمه لي من دعم،
إلى أخي و صديقي لزهير طرودي الذي كان زعد السند لي،
و الأهم إلى أمي التي لطالما تحملتني،
إلى كل من حاول أن يكون بجانبني و لو بكلمة طيبة.

سكّره

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	البسمة.....
-	آية قرآنية.....
-	ملخص.....
-	Abstract.....
-	شكر و تقدير.....
-	فهرس المحتويات.....
-	قائمة الأشكال.....
-	قائمة الجداول.....
-	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4	المبحث الأول: اشكالية الدراسة و فرضياتها
4	المطلب الأول: اشكالية البحث.....
5	المطلب الثاني: تساؤلات و فرضيات لدراسة.....
7	المبحث الثاني: أهمية و أهداف الدراسة.....
7	المطلب الأول: أهمية الدراسة.....
7	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....
8	المبحث الثالث: أسباب اختيار الموضوع و متغيرات الدراسة.....
8	المطلب الاول: أسباب اختيار الموضوع.....
9	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة نموذجها.....
10	المبحث الرابع : منهج البحث و الدراسات السابقة.....
10	المطلب الاول :منهج البحث و حدود الدراسة.....
11	المطلب الثاني: مصطلحات الدراسة و الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: الإدارة بالتجوال.....
31	المبحث الاول: مفهوم الادارة بالتجوال ،مبادئها و أبعادها.....
31	المطلب الأول: مفهوم الادارة بالتجوال.....
34	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة بالتجوال.....
35	المطلب الثالث: أبعاد الإدارة بالتجوال.....

43	المبحث الثاني: نشأة و تطور الادارة بالتحوال ،أهميتها و أهدافها.....
43	المطلب الاول: نشأة و تطور الادارة بالتحوال.....
45	المطلب الثاني: أهمية الإدارة بالتحوال.....
47	المطلب الثالث: أهداف الإدارة بالتحوال.....
49	المبحث الثالث : الإطار العملي للإدارة بالتحوال.....
49	المطلب الاول: فوائد و مزايا الإدارة بالتحوال.....
51	المطلب الثاني: وظائف الإدارة بالتحوال و عملياتها.....
54	المطلب الثالث : أدوات الإدارة بالتحوال و أساليبها.....
57	المبحث الرابع :الاطار تطبيقي للإدارة بالتحوال.....
57	المطلب الاول: صفات و خصائص المدير المتحوال.....
59	المطلب الثاني: أنواع التحوال الإداري.....
62	المطلب الثالث: : تطبيق الإدارة بالتحوال (المتطلبات و الصعوبات).....
65	الفصل الثالث: فعالية القرارات الاستراتيجية.....
67	المبحث الاول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و انواع القرارات.....
67	المطلب الاول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.....
68	المطلب الثاني: انواع القرارات.....
71	المبحث الثاني: مفهوم القرارات الاستراتيجية و خصائصها.....
71	المطلب الاول: مفهوم القرارات الاستراتيجية.....
73	المطلب الثاني: خصائص القرارات الاستراتيجية.....
76	المبحث الثالث: مفهوم عملية صنع القرارات الاستراتيجية و مراحلها.....
76	المطلب الاول: مفهوم عملية صنع القرار الاستراتيجي.....
78	المطلب الثاني: مراحل عملية صنع القرار الاستراتيجي.....
111	المبحث الرابع: فعالية القرارات الاستراتيجية و العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية... ..
111	المطلب الأول: فعالية القرارات الاستراتيجية.....
112	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.....
117	المطلب الثالث: أثر ممارسة الادارة بالتحوال على فعالية القرارات الاستراتيجية.....
121	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.....
123	المبحث الاول: تحديد وتعريف ميدان الدراسة.....
123	المطلب الاول: تعريف مؤسستي صناعة الكوابل و مطاحن الزيبان.....
124	المطلب الثاني : تعريف مؤسستي مركب الملح و مؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات.....

125المبحث الثاني : عينة الدراسة و خصائصها و أداة الدراسة.....
125المطلب الاول: عينة الدراسة و خصائصها.....
127المطلب الثاني : أداة الدراسة.....
131المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.....
131المطلب الاول: تحليل محاور الدراسة.....
138المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
144النتائج.....
146خاتمة.....
151قائمة المراجع.....
158الملاحق.....

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	النموذج النظري للبحث.....	9
02	صفات المدير المتجول.....	59

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	نبذة عن مؤسسة صناعة الكوابل و مؤسسة مطاحن الزيان.....	123
02	نبذة عن مؤسسة مركب الملح و مؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات.....	124
03	توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسات.....	125
04	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.....	126
05	درجات مقياس "ليكرت الخماسي".....	128
06	معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستمارة.....	130
07	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن ممارسة الإدارة بالتجوال.....	131
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور فعالية القرارات الإستراتيجية.....	135
09	توزيع عبارات الأسباب التي تعيق تطبيق المسيرين للإدارة بالتجوال في المؤسسات محل الدراسة.....	137
10	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.....	138
11	نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على فعالية القرارات الإستراتيجية.....	139
12	نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بعد تحديد الموقف الاستراتيجي.....	140
13	نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) في تحديد الأهداف الإستراتيجية.....	140
14	نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) في توليد البدائل الإستراتيجية.....	141
15	نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بعد اختيار البديل الإستراتيجي.....	142
16	نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بعد تنفيذ القرار الاستراتيجي.....	143

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
159استمارة الاستبيان النهائية	01
165أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان	02
166موافقات اجراء التريض الميداني	03
171بعض نتائج برنامج SPSS	04

مقدمة

أدت التغييرات المتسارعة في العالم في مختلف جوانب الحياة إلى العديد من المفاهيم الجديدة في كافة المجالات و خاصة في مجال العمل الإداري، بعدما شهدت الثمانينات زيادة كبيرة في الاهتمام بالإدارة، و تطوير في الفكر الإداري خلال القرن الماضي و مروره بمراحل مختلفة، كما ظهرت مدارس إدارية متعددة نتيجة للتطورات في العلوم النفسية و الاجتماعية و كل مدرسة إدارية جديدة تسعى إلى تدارك عيوب و سلبيات المدارس الإدارية التي سبقتها و تكمل الجوانب التي أغفلتها.

و على إثر دراسات تؤكد على أن الجانب الإنساني مهم في زيادة إنتاجية الأفراد، و بعد تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين أنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية على حساب العمل، فأدى ذلك إلى انخفاض إنتاجية الأفراد، فجاءت المدرسة السلوكية بسبب النقد الموجه للإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية لتركز على السلوك الإنساني في المؤسسة و هناك الكثير من أساليب الإدارة الحديثة و القديمة نسبيًا، و التي كان الهدف منها أساسًا هو تنمية المؤسسة و تحقيق أهدافها، و منها أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعتبر سر نجاح العديد من المنظمات العالمية الكبرى، حيث كان من أوائل من اهتم بهذا الأسلوب استشاريان في الاستراتيجية لمجموعة بوسطن الاستشارية الأمريكية بعدما بحثا في سر نجاحها و وجدوا أن هذا السر يكمن في بقاء مسيري هذه الشركات على تواصل مع بيئة منظماتهم و أطلقوا مصطلح الإدارة بالتجوال لأول مرة و أطلقوا عليها تسمية تكنولوجيا الوضوح؛ و تعود جذور الإدارة بالتجوال إلى أقدم من ذلك فقد تم تطبيقه من قبل القادة العسكريين لتفقد أحوال جنوهم، و حثت الشريعة الإسلامية على تطبيق هذا الأسلوب حيث طبقه الرسول محمد صل الله عليه و سلم و من بعده الخلفاء الراشدين رغم اتساع رقعة الدولة الإسلامية إلا أنها كانت من أنجح الأزمنة في إدارة الدولة.

و في عصر التطور التكنولوجي المتسارع و تدفق المعلومات و النقلة المعرفية التي شهدتها المنظمات و تطور أنماط و آليات العمل الإداري و رغم ما ساهم به هذا التطور في خدمة العمل الإداري إلا أنه أصبح سببًا في عزلة المسيرين عن واقع منظماتهم، ما يزيد من الحاجة إلى تطبيق هذا الأسلوب (الإدارة بالتجوال) الذي يقوم على كسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع مسيرهم من خلال تواصله معهم و تفهم مواقفهم و اهتماماتهم و حاجاتهم و إيجاد المناخ الإيجابي للعمل، و دفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

و تشكل القرارات الإستراتيجية حيز الزاوية في نجاح العديد، من التنظيمات و تميزها في مجال العمل، و تكيفها مع محيطها و تحقيقها لأهدافها و تتصف بأنها غير متكررة و تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، فنجاح أو فشل أي عمل يقوم به المسير يتوقف على فعالية القرارات التي يتخذها، و يساعد أسلوب الإدارة بالتجوال المسيرين على البقاء على تواصل مع منظماتهم بالشكل الذي يسمح باتخاذ قرارات فعالة.

الفصل الأول

الإطار العام

للدراسة

تناولنا في هذا الفصل

الاطار العام للدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: اشكالية الدراسة و فرضياتها_____.

المبحث الثاني: أهمية و أهداف الدراسة_____ة.

المبحث الثالث: أسباب اختيار الموضوع و متغيرات الدراسة.

المبحث الرابع : منهج البحث و الدراسات السابقة_____ة.

المبحث الأول: اشكالية الدراسة و فرضياتها.

المطلب الأول: اشكالية الدراسة:

اصبحت حاجة التنظيمات للتنمية مطلبا ملحا و مهما ،خاصة تلك التنظيمات التي تسعى للتميز و المحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية ،اذ تواجهها تحديات متجددة تتطلب من المسيرين اعتماد اساليب تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق الأهداف المسطرة ،لذا كان الاهتمام بدور الادارة باعتبار أنها أداة النمو و التقدم ؛و يعتبر المسيرون الثروة الرئيسية لأي منظمة و يحتاجون إلى تطوير مستمر لزيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إدارة الأفراد و الموارد بما يحقق أهداف المنظمة بصورة فعالة ؛و مع تزايد اعتماد المسيرين على وسائل الاتصال غير المباشرة الذي اصبح شبه كلي خاصة مع الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات و ما ترتب عنها من عزلة ،زاد الشعور بأن المسيرين قد أصبحوا بعيدين عن العاملين معهم ،لبقائهم في مكاتبهم دون التفاعل مع مرؤوسيههم و زيادة اعتمادهم على التقارير و الاتصالات المكتتبية و الذي يمكن أن يكون سببا في تشويش المعلومات التي تصل إلى صناع القرار أو عدم وصول جميع المعلومات اللازمة أو امكانية عدم وصولها في الوقت المناسب ،و بذلك تكون الادارة العليا في غياب كامل عن الواقع الداخلي للمنظمة و ذلك يشكل عقبة أمام فعالية القرارات الاستراتيجية ،فمن واقع جودة المناخ التنظيمي و البيئة التي يعمل في ظلها المسير تأتي القدرة على اتخاذ القرار الذي يتسم بالكفاءة و الفعالية ؛و تظهر أهمية الإدارة بالتحوال و علاقتها بالقرارات الاستراتيجية في تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة اي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الامد للقصد الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للمسير المتحول فتمكنه من توضيح وجهة نظره و اشراك مرؤوسيه فيها و يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية ،و من الامور التي تساعد في فهم هذه العلاقة هو وضع الاستراتيجية مع العاملين في المنظمة و ليس فقط تعريفهم بها ،و هي مهارة غاية في الأهمية من أجل بناء الاتجاهات و التوجهات المستقبلية المحتملة مما يتطلب التركيز على زيادة كفاءة العملية الادارية ،و لسد هذه الفجوة.

و في هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي نسعى من خلالها إلى ابراز مدى تأثير ممارسة الادارة بالتحوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق ،تحسين الاتصال ،التحفيز ،التطوير و الابداع ،التغذية الراجعة) على فعالية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي ،تحديد الأهداف الاستراتيجية ،توليد البديل الاستراتيجي ،اختيار البديل الاستراتيجي ،التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) و استطلاع مدى متانة الروابط و عمق التواصل بين الادارة العليا و العاملين ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

ما مدى تأثير ممارسة الادارة بالتحوال على فعالية القرارات الاستراتيجية ؟

المطلب الثاني: تساؤلات و فرضيات الدراسة:

أولاً: تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من الاشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية القرارات الاستراتيجية؟ و بغرض الاجابة عن التساؤل فإننا نطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- ما مدى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) على تحديد الموقف الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية؟
 - ما مدى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) على تحديد الأهداف الاستراتيجية كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية؟
 - ما مدى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) على توليد البديل الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية؟
 - ما مدى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) على اختيار البديل الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية؟
 - ما مدى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) على التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية؟
- حيث نهدف من خلال التساؤلات الفرعية إلى بيان مدى تأثير ممارسة اسلوب الإدارة بالتجوال بمختلف ابعاده على كل بعد من ابعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

ثانياً: فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للبحث كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) على فعالية القرارات الاستراتيجية.

أما الفرضيات الفرعية فهي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الادارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) في تحديد الموقف الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الادارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) تحديد الاهداف الاستراتيجية كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الادارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) في توليد البديل الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الادارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) في اختيار البديل الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الادارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي و متابعته و تقويمه كبعد من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: أهمية و أهداف الدراسة.

المطلب الأول: أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تظهر أهمية الدراسة من خلال المواضيع المبحوثة فيها كونها تنطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية الهامة في الفكر الإداري الحديث (الإدارة بالتحوال MBWA) هو ذلك الأسلوب الذي كان وراء نجاح العديد من الشركات و المؤسسات بالاستناد إلى التوجهات الحديثة في هذا المجال و ربطها بفعالية القرارات الاستراتيجية من جوانب محددة و المعبر عنها من خلال ابعاد كل من المفهومين فضلاً عن طرح و مناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع و كذا محاولة استكشاف و تحليل آراء اطارات عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال دراسة ميدانية حول مدى ممارسة الإدارة بالتحوال و تأثيرها على فعالية القرارات الاستراتيجية و تسليط الضوء للمسيرين للاهتمام بالأساليب الحديثة في الإدارة و مواكبة تطورها و التعرف على أثرها على بيئة العمل، و استطلاع أهم الأدوار التي تركز عليها المستويات الاشرافية في المؤسسات الاقتصادية العمومية باعتبارها العمود الفقري للاقتصاد الوطني و التي هي مطالبة بالتحرك و تطوير أساليبها لمواجهة التحديات التي تم يمر بها الوطن.

ثانياً: الأهمية النظرية: قد تشكل هذه الدراسة مرجعا فيما يخص موضوع الادارة بالتحوال خاصة نظرا أن الدراسات في هذا المجال قليلة و قد تسهم هذه الدراسة في فتح شهية المهتمين لإجراء أبحاث و دراسات مستقبلية في موضوع الادارة بالتحوال و ربطه بمواضيع سلوكية؛ كما قد تعود نتائج هذه الدراسة بالفائدة لتحديد اثر ممارسة اسلوب الادارة بالتحوال على فعالية القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً: الأهمية بالذاتية: استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، و النمو المعرفي في مجال التخصص.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- بيان مفهوم الادارة بالتحوال و مختلف أبعادها.
- مناقشة فعالية القرارات الاستراتيجية بمختلف ابعادها.
- التعرف على مستوى ممارسة الادارة بالتحوال في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالتحوال في المؤسسات العمومية الاقتصادية من وجهة نظر المستويات الاشرافية.
- التعرف على مستوى فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- تحديد تأثير ممارسة الإدارة بالتحوال بأبعادها في مختلف أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية و كيف يمكن أن يزيد تبني هذا الأسلوب في المؤسسات الاقتصادية العمومية من فعالية القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثالث: أسباب اختيار الموضوع و متغيرات الدراسة

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي و ما هو موضوعي:

أولاً: أسباب ذاتية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات.
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة و الاطلاع على هكذا مواضيع، و الرغبة على الاطلاع على واقع المؤسسات الاقتصادية العمومية خاصة في ظل الظروف التي تمر بها الوطن.
- خبرة الطالبة في مجال العمل الاداري و رغبتها في تسليط الضوء على مراعاة الجانب الانساني في الإدارة و ما يمكن أن يحققه من خلال الاهتمام بتنميته.

ثانياً: أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع الإدارة بالتحوال و قلة الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع.
- أهمية و حساسية موضوع القرارات الاستراتيجية و فعاليتها.
- النجاح الذي حققته العديد من الشركات الأجنبية بتطبيقها لأسلوب الإدارة بالتحوال.
- الكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالتحوال في المؤسسات الاقتصادية العمومية و مدى اهتمام المسيرين بالجانب الانساني للإدارة للدفع بالعاملين إلى أعلى مستويات الأداء و النهوض بهذه المؤسسات.

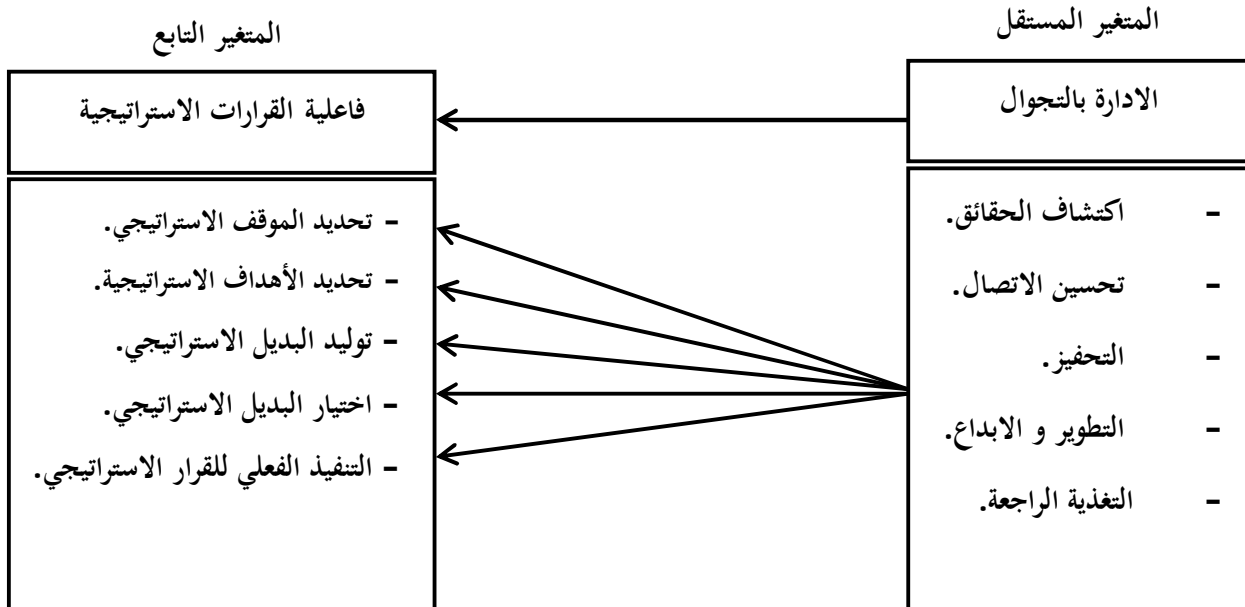
المطلب الثاني: متغيرات الدراسة نموذجها:

أولاً: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: تطبيق الادارة بالتجوال.
- 1- اكتشاف الحقائق.
- 2- تحسين الاتصال.
- 3- التحفيز.
- 4- التطوير و الابداع.
- 5- التغذية الراجعة.
- المتغير التابع: فعالية القرارات الاستراتيجية.
- 1- تحديد الموقف الاستراتيجي.
- 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- 3- توليد البديل الاستراتيجي.
- 4- اختيار البديل الاستراتيجي.
- 5- التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي.

ثانياً: نموذج الدراسة:

الشكل 01: النموذج النظري للبحث.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الرابع : منهج البحث و الدراسات السابقة.

المطلب الأول: منهج البحث و حدود الدراسة:

أولاً: منهج البحث: للإجابة على الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره ملائماً لمثل هذه المواضيع بحيث يعتمد على وصف الظاهرة المدروسة كما هي ثم يحلل ابعادها ، كما يعتمد هذا المنهج على وصف الدراسة النظرية من خلال الوصف و التفسير ، هذا في الجانب النظري ، أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي لدراسة الحالة عند اسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة المؤسسات الاقتصادية العمومية و اعتمدنا على ادوات جمع المعلومات التالية: الكتب ، المذكرات و الرسائل الجامعية ، مواقع الانترنت ، الاستمارة ، الملاحظة .

ثانياً: حدود الدراسة:

يقصد بحدود البحث الاطار الزمني و البشري و الجغرافي و الموضوعي ، الذي تم العمل في اطاره أو في مجاله ذلك البحث و تمكن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة ، و قد تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- 1- الحدود المكانية و البشرية: تستهدف الدراسة المستويات الاشرافية في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية في ولاية بسكرة.
- 2- الحدود الزمانية: خلال سنة 2017.
- 3- الحدود العلمية و الموضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس العلاقة بين كافة ابعاد المتغير المستقل ممارسة أسلوب الإدارة بالتحوال و مختلف أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر المستويات الاشرافية.

المطلب الثاني :مصطلحات الدراسة و الدراسات السابقة .

أولاً: مصطلحات الدراسة:

- 1- الكفاءة مقابل الفعالية: وفقا لكليفتون الكفاءة هي مقاييس الانتاجية بمعنى مدى سرعة انجاز الشيء ، و بالتالي يمكن قياس الكفاءة كمياً؛ الفعالية من ناحية أخرى هي مقاييس الجودة ، بمعنى مدى جودة الشيء في الاختبار ، و بالتالي

قياس الفعالية يمكن انجازها نوعيا؛ الفرق بين المفهومين هو منطقي بطريقة ما، أيضا في حين أن الكفاءة تعني القيام بالشيء الصحيح، و الفعالية تعني فعل الشيء الصحيح و بالنظر إلى وجهة النظر التنظيمية، وفقا لسكوكو يتم تعريف الكفاءة كمدى الحفاظ على مستوى معين من الإنتاج مع موارد أقل أو يزيد من مستوى السلع أو الخدمات التي تنتجها مع زيادة أقر من التناسب في الموارد المستخدمة؛ و الفعالية تعني مدى قيام المنظمة بإنتاج مخرجات أو نتائج، و أشار كيلي إلى ان الكفاءة هي كل شيء عن الوقت، المال، و الجهد؛ و الفعالية يمكن شرحها أفضل باستخدام مفاهيم الدقة و الموثوقية و سهولة الاستخدام⁽¹⁾.

2- الادارة بالتجوال: يمكن تعريف الإدارة بالتجوال على أنها أسلوب إداري حديث له جذور تاريخية تستهدف السلوك الإنساني يقوم على ترك المسيرين في المستويات الإشرافية لمكاتبهم و التواجد الفعلي في مواقع التنفيذ و الاختلاط بالعاملين للتعرف على رغباتهم و احتياجاتهم و تليبيتها، و تعزيز خطوط الاتصال بما ينعكس ايجابيا على رضاهم، و من ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف، و تنوعت المصطلحات التي تناولت أسلوب الادارة بالتجوال باللغة الانجليزية مثل: Walking Through، Walking Around، Walking About، Wandering Around

و قد ظهر في الآونة الأخيرة العديد من المداخل الحديثة في مجال الإدارة، و قد اطلق عليها مسميات عديدة... كالإدارة المرئية، و الإدارة على المكشوف، و الإدارة المفتوحة، و الإدارة بالرؤية المشتركة، و تمكين العاملين و الإدارة التشاركية⁽²⁾ و الإدارة بالأهداف، و الإدارة بالشفافية، و ستم الإشارة إلى بعض منها بشكل مبسط على النحو التالي:

3- الادارة بالأهداف: وهي أسلوب إداري يقوم بموجبه كل من الرئيس و المرؤوس بالاشتراك في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و يقومان دوريا بتحديد تقدم المؤسسة نحو بلوغ هذه الأهداف⁽³⁾. و يعرفها بيتر دراكر: بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري كما انه في نفس الوقت أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف و الالتزام بالعمل، و أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴⁾.

(1) : Abubakar Allumi Nura and others (2012), "A Toolkit On Effective Decision Making Measurement In Organizations", International Journal of Humanities and Social Science, vol 2, No 4, Centre for Promoting Ideas, USA, P 297.

(2): فهد عبد الرحمن مسفر رمزي، الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين

و المشرفين ،مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 20.

(3): محمد توفيق محمد بشير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ

القرارات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 07.

(4): المرجع نفسه، ص 13.

4- الإدارة بالشفافية: مجموعة السلوكيات و الأداءات و الآليات الدالة على الشفافية الإدارية ، و التي تتضمن الوضوح التام للتشريعات و القوانين و الأنظمة و وضوح الأداء و التقييم و عدالته ، و نشر المعلومات و البيانات و الإفصاح عنها و سهولة الوصول إليها ، و تبسيط الإجراءات و آليات العمل و وضوحها ، و موضوعية اتخاذ القرارات ، و امتلاك نظاما واضحا للمساءلة و مكافحة الفساد⁽³⁾.

5- الإدارة على المكشوف: هي تدريب العاملين على فهم الأرقام و التعامل معها بحرفية ، و إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع (المصارحة) ، و كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة) ، و تحديد رقم حساس أو حاسم للمنظمة ، بحيث يتم وضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح و ظاهر لجميع العاملين ، بالإضافة الى تدريب العاملين على التفكير و التصرف كرجال أعمال لا كموظفين و اظهار أسلوب فريق العمل لأنه القاعدة في إنجاز المهام ، و تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات ؛ بل أحيانا اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة ، و تشجيع المقترحات الجيدة ، و إعطاء مكافآت عليها ، و تطبيق نظام حوافز عادل و سريع.

6- الإدارة المفتوحة (Open book Management): عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل و التضامن الشديد بين الإدارة و العاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة ؛ سواء أكانت ربحا أو خسارة و ذلك من خلال :التحديد الواضح لرسالة و أهداف المنظمة و خططها الاستراتيجية و إعطاء العاملين فرصة لتعلم أساسيات الأعمال ، و تحويل فكر و سلوك العاملين بالمنظمة إلى فكر و سلوك الشركاء الحقيقيين ، و ذلك من خلال أربعة مبادئ رئيسية وهي: المصارحة بالأرقام ، و ملكية حقيقية للعاملين ، و ذلك من خلال توسيع قاعدة الملكية و تخصيص حصة من أسهم المنظمة للعاملين بها ، و ربط عوائد الأفراد بما تحققه المنظمة من نتائج ، و تعزيز عمليات المشاركة و ذلك من خلال تمكين العاملين و منحهم الصلاحيات و القدرات اللازمة للقيام بأعباء هذه المشاركة و من خلال تطبيق سياسات تنظيمية و برامج تعليمية و تدريبية و نظم للاتصالات حديثة و فعالة ، و الدور القيادي الجديد للعاملين بما يتناسب مع دورهم الجديد كمشاركين ، و إتاحة الفرصة لهم لإدارة ذاتية لأنفسهم و اتخاذ القرار و التغذية المرتدة لمعرفة تأثير قراراتهم على النتائج الكلية للمنظمة.⁽²⁾

(1): فهد عبد الرحمن مسفر رمزي ، نفس المرجع ، ص 10.

(2): فهد عبد الرحمن مسفر رمزي ، نفس المرجع ، ص 22.

- 7- التمكين (Empowerment): يقصد بالتمكين اي تمكين العاملين و قد ظهر هذا الاسلوب بالتزامن مع الإدارة المفتوحة أو ربما سبقها ، كما أنه يطبق معها . و هو يعني " منح العاملين قوة التصرف ، و اتخاذ القرارات ، و مشاركة فعلية في إدارة المنظمات التي يعملون فيها ، و حل مشكلاتها ، و التفكير الإبداعي ، و تحمل المسؤولية ، و الرقابة على النتائج⁽²⁾ .
- 8- الادارة بالمشاركة (Participative Management): الإدارة التي تتيح فرصاً حقيقية و مستمرة لاشتراك الأفراد و الجماعات التي تعمل في المنظمة في إدارتها ؛ بل و ملكيتها⁽³⁾ .
- 9- اكتشاف الحقائق: و يشير إلى قدرة المسير من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة و الحكم على نوعية التنفيذ ، و معرفة ظروف العاملين ، و الحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع .
- 10- تحسين الاتصال: و يشير إلى قدرة المسير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة و المغلقة و الندوات ، و المحاضرات ، و ورش العمل ، و ذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة و الرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فعالية الاتصال .
- 11- التحفيز: و يشير إلى قدرة المسير على حفز العاملين على العطاء و الارتقاء بمستويات أداءهم و رفع روحهم المعنوية و تعميق احساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف .
- 12- التطوير و الابداع: و يشير هذا المفهوم إلى قدرة المسير على إضافة الجديد و المبتكر و تقديم الأفكار الجديدة و اكتشاف المبدعين و إلهام العاملين بالحلول الإبداعية و تحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله .
- 13- التغذية الراجعة: و يشير هذا المفهوم إلى قدرة المسير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم و تطوير أدائهم و تصحيحه ، و معرفة نقاط القوة و الضعف لديهم و تحديد نوع التدريب المطلوب منهم ، و تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم .
- 14- القرار الإستراتيجي: هو البديل المختار و الملائم من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية تتم صناعته على مستوى الادارة العليا ، فهي تمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، و تسمى بالقرارات الابداعية ، و هي قرارات استثنائية يتم صياغتها في المدة الزمنية الحالية بحيث يكون تأثيرها خلال المراحل الزمنية المقبلة في ظل تشخيص ظروف البيئة الداخلية و الخارجية و هي تتطلب التجميع طويل المدى للموارد الحالية ، و تنمية موارد جديدة لتحقيق أهداف المنظمة .

(1): فهد عبد الرحمن مسفر رمزي ، نفس المرجع ، ص 23.

(2): المرجع نفسه ، 24.

15- فعالية القرارات الاستراتيجية: هي مدى تحقيق القرار أو البديل المختار للأهداف التي صنع من أجلها في ظل ظروف بيئة متغيرة، أي مدى ملائمتها لموقف المنظمة ورسالتها و قدرته على تحقيق مستوى مقبول من التناسب بين وسيلته و هدفه.

16- تحديد الموقف الاستراتيجي: هو عملية ممنهجة يتم من خلالها تحديد مدى تأثير المنظمة بكل المتغيرات المحيطة بها و المتمثلة في البيئة الداخلية بكل مكوناتها، بالإضافة إلى البيئة الخارجية و متغيراتها، و تستطيع المنظمة من خلال تحديده تقييم مدى ملاءمة استراتيجياتها في ظل الظروف السائدة، و ما اذا كانت تستطيع التكيف معها و تخلق فرصا باستغلال نقاط قوتها أو تطويرها.

17- تحديد الأهداف الاستراتيجية: هي عملية تعمل على تحديد ما على المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة بشكل واضح و دقيق و هي نشاط للتحسين المستمر.

18- توليد البديل الاستراتيجي: هي الخيارات التي تنتج من تفاعل المنظمة مع بيئتها و يتم تحديدها في ضوء الفرص و التهديدات الناشئة عن التحليل البيئي، فهي استجابات ابداعية موجهة للرد على الأوضاع الخارجية التي تواجهها المنظمة فبدل حصر التفكير في: ماذا يحدث؟

19- اختيار البديل الاستراتيجي: هي مرحلة دقيقة من مراحل صناعة القرار الاستراتيجي فهي مرحلة اتخاذ القرار و يتم من خلالها المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة و اختيار أكثرها ملاءمة للموقف الاستراتيجي للمنظمة.

20- التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي: و هي أصعب مرحلة من عملية صنع القرارات الاستراتيجية و أكثرها استهلاكاً للوقت، يتم من خلالها الاعلان الرسمي عن القرار من أجل تحويله إلى واقع ملموس من خلال سلسلة من الأنشطة و الاجراءات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة السراج المنير خصوصاً للباحثين الجدد في أي مجال حيث توفر لهم كما من المعلومات النظرية و تساعدهم في تحديد المراجع التي يمكن الاستفادة منها، و من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة في موضوع هذه الدراسة تبين شح المراجع التي تتطرق لموضوع الإدارة بالتحوّل خصوصاً و موضوع تأثير هذا الأسلوب على فعالية القرارات الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه الدراسة الوحيدة في حدود علم الطالبة التي تتناول موضوع ممارسة الإدارة بالتحوّل و تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية العمومية و بيان أثر هذا الأسلوب في فعالية القرارات الاستراتيجية، و عليه تم جمع ما استطاعت الطالبة الحصول عليه من هذه الدراسات، كما تم جمع و الاطلاع على الدراسات التي تناولت المتغيرات الفرعية للمتغير التابع فعالية القرارات الاستراتيجية من أجل الاستفادة منها في هذه الدراسة.

و سيتم عرض هذه الدراسات تباعاً بالتطرق للدراسات التي تناولت المتغير المستقل الإدارة بالتحوّل، تليها الدراسات التي تناولت فعالية القرارات الاستراتيجية و كذلك الدراسات التي تناولت المتغيرات الفرعية و الدراسات المشابهة للموضوع.

1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل الإدارة بالتحوّل:

أ- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (ابراهيم عمر حمدان المصري، 2015) بعنوان: "الإدارة بالتحوّل و دورها في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية و الأمن الوطني - الشق المدني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتحوّل و دورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الاشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية و الأمن الوطني، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و أعد استبانة لجمع البيانات مكونة من (58) فقرة و سؤال مفتوح في نهايتها حول الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتحوّل، و تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من 228 فرد؛ و قد توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج أهمها: نسبة تطبيق الإدارة بالتحوّل بوزارة الداخلية و الأمن الوطني اقل من متوسطة بقليل، نسبة توافر التميز المؤسسي في الشق المدني بوزارة الداخلية و الأمن الوطني متوسطة، وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة بالتحوّل و التميز المؤسسي، أهم الأسباب التي تعيق تطبيق اسلوب الإدارة بالتحوّل هي على الترتيب: قلة الوقت، عدم ادراك أهمية و جدوى التحوّل، عدم اهتمام المدير، النمط القيادي الديكتاتوري للمدير.

- دراسة (شريف محمد فراونة، 2016) بعنوان: تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين لدى جمعية النور الخيرية و المساهمة في رفع كفاءتهم من خلال تحفيزهم، و الكشف عما اذا كان يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متوسط تقديرات مستوى تطبيق الادارة بالتجوال بين متوسط تقديرات تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات، و قد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة و البالغ (100 موظف)، و حيث تم توزيع 100 استبانة على جميع الموظفين في جميع المستويات الادارية و تم استرداد 95 استبانة؛ و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى تطبيق أسلوب الادارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية جاء بدرجة كبيرة، كما جاء مستوى تحفيز الموظفين بدرجة كبيرة و وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال و بين مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، و يؤكد دور الإدارة بالتجوال كاتجاه حديث في عمليات التغيير الشاملة للمنظمات.

- دراسة (مؤمن عبد العزيز صالحه، 2015) بعنوان: درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال و أثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة لتحديد درجة ممارسة الادارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة و أثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؛ و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة و يقدر عددهم بحوالي (7719) و تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة و تكونت من 420 معلم و معلمة من مجتمع الدراسة، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة و تمثلت في استبانة تكونت من 58 فقرة، حيث شملت 39 فقرة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، موزعة على خمسة مجالات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة)، كما شملت (19) فقرة لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة؛ و من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: درجة ممارسة الادارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة الادارة بالتجوال من قبل مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة و الأداء الوظيفي للمعلمين.

- دراسة (ميسون يوسف صالح، 2015) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميهـم.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمحافظة غزة للإدارة بالتجوال و علاقتها بمستوى أداء معلميهـم ؛و قد تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين هما: مديرو المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة و غربه و المعلمين في شرق محافظات غزة و غربه ،و تكونت عينة الدراسة من عينتين: العينة الأولى تكونت من جميع مديري المدارس الخاصة في شرق و غرب محافظات غزة و البالغ عددهم (34) مديرا ،و ذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة و تكونت العينة الثانية من (268) معلم من معلمي المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة و غربه ؛و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ،كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ؛و توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال ،و بين متوسطات تقديرات افراد العينة لدرجة أداء معلميهـم.

- دراسة (حسين محمد حسين أبو سعدة، 2015) بعنوان: علاقة الإدارة بالتجوال في احداث التحول التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإدارة بالتجوال في احداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية و المساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات الأمنية المقدمة من خلال تعزيز مفهوم الإدارة بالتجوال و التحول التنظيمي لدى العاملين و صناع القرار في هذه الوزارة ،و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،و قام بتصميم مقابلة و استبانة لغرض جمع البيانات ،و تكون مجتمع الدراسة من (4183) موظف و موظفة من أصحاب الوظائف الاشرافية حيث تم توزيع (354) استبانة على مجتمع الدراسة و تم استرداد (346) استبانة. و توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة مرتفعة ،و واقع ممارسة التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة مرتفعة ؛توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة بالتجوال و احداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

- دراسة (ايمن عادل خليل صباح، 2012) بعنوان: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية و سبل تفعيلها.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، و التعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية؛ و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و أعدت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة و الرقابة)، بالإضافة إلى سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل الإدارة بالتجوال؛ و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2011-2012)، و البالغ عددهم (243) مديرا و مديرة و تكونت عينة الدراسة من (213) مديرا و مديرة؛ و توصلت الباحثة في دراستها إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة.

- دراسة (حمد بن غازي حسن الحميدي، 2014) بعنوان: استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين من الجوانب التالية: القيادة التشاركية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، التطوير و الابداع؛ و اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث تم بناء استبانة مكونة من (33) فقرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية بمدينة الطائف حيث بلغ عددهم (2601) معلما، و تكونت عينة الدراسة من (250) معلما تم اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، و جاء البعد المتعلق بالقيادة التشاركية أولا، ثم الاتصال الفعال، ثم التطوير و الابداع، ثم المشاركة في اتخاذ القرار.

- دراسة (محمد عبد اشنوي، 2015) بعنوان واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين.

هدفت الكاتب في هذا البحث إلى التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين و لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، و طبق استبانة مكونة من (58) فقرة لقياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعة، و قد طبقت مفردات البحث على عينة عشوائية قوامها (140) من

العاملين الإداريين و الأكاديميين بالجامعة ، و من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعة كان متوسطا ، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق و جمع المعلومات ، تحسين عملية الاتصال ، و العمل الجماعي ، و تحفيز العاملين المميزين ، و الدفع باتجاه عمليات التطوير و الإبداع ، و تعزيز مبدأ التغذية الراجعة) كان متوسطا .

- دراسة (نضال صالح الحوامدة ، أمل محمد العبيدي ، 2012) بعنوان: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية و لتحقيق هدف الدراسة قام الكاتب بتصميم استبانة تكونت من جزئين و تشمل (35) فقرة لقياس ابعاد ممارسة الإدارة بالتجوال ، و (20) فقرة لقياس فعالية عملية اتخاذ القرارات ؛ و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال ، و فعالية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة ؛ وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق ، تحسين الاتصال ، التحفيز ، التطوير و الابداع ، التغذية الراجعة) على فعالية عملية اتخاذ القرارات .

- دراسة (منال عبد المعطي قدومي ، تيسير محمد الخوالدة ، 2013) بعنوان: الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية و علاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس ، و استخدم الكاتبان المنهج الوصفي التحليلي ، و تكونت عينة الدراسة بطريقة قصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي (2010-2011) ، و تحقيقا لأهداف الدراسة طور الكاتبان أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية ، و الثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي ؛ و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مجالات ممارسة الإدارة بالتجوال كافة لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين و بين درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس .

- دراسة (حيدر حمزة جودي و آخرون ،2011) بعنوان: تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية و من اجل تحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من (10) أفراد من مدراء الأقسام في مديرية المرور العامة و التي تشكل نسبة 100% من العينة المختارة، و استخدم الكتاب الاستبانة لجمع البيانات ؛و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الالكترونية ،بسبب عدم تخصص مدراء الأقسام في مجال الإدارة الالكترونية.

- دراسة (رضا المواضي ،2014) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و أثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و أثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا و لتحقيق أهداف الدراسة صمم الكاتب استبانة لجمع البيانات ،و تكون مجتمع الدراسة من (103) معلمة رياض أطفال. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا كان بدرجة متوسطة ؛وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (إياد طه الرواشدة ،2012) بعنوان: تأثير الإدارة بالتجوال على تحقيق التميز التنظيمي بين العاملين في الشركة العربية للبوتاس.

The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company.

هدف الدراسة إلى التقصي عن تأثير الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي للموظفين في الشركة العربية للبوتاس و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة و تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (183) مبحوث ،و لتحليل البيانات تم استخدام حزمة احصائية للعلوم الاجتماعية ؛و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثير لأبعاد الادارة بالتجوال على التميز التنظيمي الذي يفسر (%56.9 من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي).

- دراسة (عطا محمد الشريعة و آخرون ،2012) بعنوان: ممارسة الإدارة بالتجوال و تأثيرها على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية.

Practicing Management “By Walking Around” and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals.

هدفت الدراسة لإظهار دور ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية بين الأطباء و المرضى، و تكونت عينة الدراسة من (106) طبيب و طبيبة، و (440) ممرض و ممرضة الذين يعملون في المستشفيات الأردنية العامة و الخاصة منها، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تحتوي (71) فقرة، (35) منها تقيس ممارسة الإدارة بالتجوال، و (15) فقرة تقيس الالتزام التنظيمي؛ و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل الأطباء و المرضى في المستشفيات الأردنية كانت متوسطة؛ و مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء و المرضى كان متوسط، هناك تأثير كبير لممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي للأطباء و المرضى في المستشفيات الأردنية.

- دراسة (أنيتا تاكر ،سارة سينغر ،2013) بعنوان: فعالية الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية عشوائية.

The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study.

عملت هذه الدراسة على تطبيق برنامج تحسين قائم على ممارسة الإدارة بالتجوال، حيث يقوم كبار المديرين بمراقبة موظفي الخطوط الأمامية، و التماس أفكار حول فرص للتحسين، و العمل مع الموظفين لحل المشكلات؛ و تم اختيار (19) مستشفى بطريقة عشوائية لتنفيذ برنامج التحسين القائم على ممارسة الإدارة بالتجوال الذي دام (18) شهرا و شارك فيه (56) منطقة عمل؛ و وجد أن البرنامج كان له في المتوسط أثر سلبي على الأداء، و توصلت الدراسة على العموم أن وجود كبار المديرين على الخطوط الأمامية لمنظمتهم لم يكن مفيدا إلا اذا مكن من حل المشاكل بشكل فعال.

- دراسة (ديوارن لانغلي ،2006) بعنوان: تأثير الإدارة بالتجوال على الرؤية الاستراتيجية.

The influence of management by walking around on strategic vision .

هدفت هذه الدراسة لفحص أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية، و لتحقيق هدف الدراسة تم اجراء دراسة استقصائية تضمنت (200) عينة عشوائية من جامعة هامبتون و تم تطوير استبانة لتحديد أهمية و دور و تأثير اتصال المدير و الموظف المباشر، و تضمنت الاستبانة (10) فقرات لقياس أهمية الاتصال، و كيف يؤثر الاتصال

على أداء الموظفين لتحقيق اهداف المنظمة ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الدور الحاسم للاتصال المباشر بين المدير و الموظف الذي يعتبر من أكبر التحديات للمدراء فبدون الاتصال الجيد يمكن للمدير أن يفشل في تحقيق الأهداف ،فالاتصال الفعال يساعد المنظمة على تحقيق الارباح من خلال التأكد أن الجميع يفهم الاستراتيجية الشاملة و كيف يتم التنسيق بين كل أجزاء المنظمة من أجل تحقيق النجاح ،يمكن للمدراء تحسين النجاح التنظيمي من خلال توفير الوضوح ،و أيضا الاستماع للتغذية العكسية للموظفين.

2- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع فعالية القرارات الاستراتيجية:

أ- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (عصام محمد حمدان مطر ،2008) بعنوان: التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ،و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،و ضم مجتمع الدراسة (262) منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 و تم اختيار عينة من (160) منظمة ،و استخدم الباحث استبانة على مدراء المنظمات الأهلية حيث قام (153) فردا للإجابة عليها ،و تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية و اختبار الفرضيات و توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة و قد شملت هذه المجالات الأهداف و الاستراتيجيات ،الهيكل التنظيمي ،الأساليب و الأدوات التكنولوجية ،تنمية و تطوير العاملين ،الأنظمة و السياسات الإدارية و مجال العمل الجماعي.

- دراسة (فهد بن ناصر الصفيان ،2003) بعنوان: علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الادارية دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون قرارات الادارية فعالة و توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الادارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة ؛و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة و التي تم تطبيقها على جوازات منطقة الرياض و استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات و استخدم في تحليلها مختلف الأساليب الاحصائية اللازمة ؛و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن التطوير التنظيمي بجهاز منطقة الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية ، كما له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات .

- دراسة (محمد عبد الله العنزي ، 2010) بعنوان: أثر الاتصالات في تحقيق فعالية القرارات الادارية.

كان هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فعالة في وزارة العدل الكويتية ، و معرفة مستوى فعالية الاتصالات الادارية المستخدمة و أثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في فعالية القرارات الادارية ؛ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت و البالغ عددهم (163) موظفا و موظفة ، و اعتمد المجتمع كله كعينة ، و لتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: أنماط الاتصالات الادارية (الاتصالات الهابطة ،الاتصالات الصاعدة ،الاتصالات الأفقية) ، وسائل الاتصالات الادارية (وسائل الاتصال المكتوبة ، وسائل الاتصال الشفوية ، وسائل الاتصال الالكترونية) ، و مهارات الاتصالات الادارية (الكتابة و التحدث و القراءة و الانصات) ، و خصائص المعلومات (التوقيت المناسب ،الدقة ،الشمولية ،الوضوح ، و سهولة الحصول عليها) ، خصائص القرارات الإدارية (توقيت اتخاذ القرار ،سهولة تنفيذ القرار ،قبول القرار من قبل المعنيين) ؛ و توصل الباحث إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأنماط و وسائل و مهارات الاتصالات في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب ، و الدقة و الشمولية و الوضوح ، و المرونة ، و سهولة الحصول عليها ، كما اظهرت الدراسة وجود أثر لخصائص تلك المعلومات في تحقيق فعالية القرارات الإدارية.

- دراسة (أكسمري عامر المناصرة ، 2008) بعنوان: أبعاد التوجه الريادي للمديرين و أثرها على فعالية القرارات الاستراتيجية.

هدفت الدراسة لتحليل أثر التوجه الريادي للمديرين على فعالية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية ؛ و لتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة تتضمن المتغير المستقل التوجه الريادي المتجسد بأبعاده: البعد الإبداعي ،البعد نحو المخاطرة ، و البعد الاستباقي ، و البعد العدائي في التنافس ، و البعد الاستقلالي ؛ و المتغير التابع فعالية القرارات الاستراتيجية بأبعاده: المشاركة ،تحقيق الأهداف ،واقعية القرارات و توقيتها ؛ و تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (330) مبحوث من مديري الإدارة العليا ؛ و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين على فعالية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

- دراسة (فالتة اليمين ،2013) بعنوان: اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى ابراز أهمية معلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستطلاع واقع عملية اليقظة بمراحلها و أصنافها بعينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية و اعتمد الباحث على سلسلة من الاجراءات العملية لتقصي الواقع كما هو عليه معتمدا على منهج البحث الميداني ،و قام بتصميم استبانة موجهة لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،و تمثلت عينة الدراسة في (40) مؤسسة اقتصادية من مختلف النشاطات الاقتصادية استهدف فيها (94) فردا باعتبارهم وحدة معاينة في هذه الدراسة ؛و توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن دراسة واقع عملية اليقظة بمؤسسات الدراسة ،أن هذه الأخيرة على درجة أقل من الحذر و اليقظة نحو ما يحدث في محيطها ،و أنها قليلا ما تشجع متخذي القرارات الاستراتيجية فيها على الحصول على معلومات ذات طبيعة استباقية و البحث عن اية اشارة ضعيفة و الكشف عن اية معلومة تحذيرية من شأنها أن تؤثر فيما يمكن ان يتخذ من قرارات استراتيجية ،في مقابل حرصها الكبير على ان تكون المعلومات صحيحة و سليمة.

- دراسة (محمد عبد العال النعيمي ، هنادة ماجد المومني ،2011) بعنوان: مدى تبني الحكمة الإدارية و أثرها في فعالية القرارات الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية و أثرها في فعالية القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان ،و قد تكونت عينة الدراسة من (159) مفردة من رؤساء الجامعات ،و رؤساء مجالس الأمناء و أعضاء مجلس الأمناء ،و نواب الرئيس ،و العمداء ؛و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف ،الشمولية ،التكامل ،التحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان ؛و وجود اثر ذو دلالة احصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف ،الشمولية ،التكامل ،التحكم) على فعالية القرارات الاستراتيجية من حيث الالتزام بمعايير ضمان الجودة ،الاحتفاظ و استقطاب الكفاءات ،و الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

- دراسة (سلوى هاني السامرائي ،2013) بعنوان: عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي و علاقتها بفعالية القرارات الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي و فعالية القرارات الاستراتيجية و لتحقيق اهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية و الاستبانة كمصدر لجمع البيانات ،من ميدان الدراسة المتمثلة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ،و تكون مجتمع الدراسة من المدراء في الشركة البالغ

عدددهم (23) من مدرء و أعضاء مجلس الادارة في الشركة ؛ و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين متغيرات الدراسة.

- دراسة (حيدر حمزة جودي، 2008) بعنوان: علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، و شملت الدراسة عينة من المصارف العراقية الأهلية تمثلت في (21) مصرفاً، و تمثل أسلوب الدراسة في تحديد القرارات الاستراتيجية للمصرف و مقارنة تأثيرها على الأداء المصرفي من خلال نسب مالية محددة، اما مدة الدراسة فكانت أربع سنوات من عام 1999 إلى غاية عام 2002 ؛ و توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين القرار الاستراتيجي و الأداء المصرفي.

- دراسة (انتظار احمد جاسم الشمري، 2006) بعنوان: ادارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

يهدف البحث إلى الوقوف على دور و أهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز و ادارة القرارات الاستراتيجية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة على عينة من (80) من المدرء لمنظمات صناعية في العراق و توصلت الدراسة إلى ان متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة و توظيفها في عملية بناء و صنع القرار الاستراتيجي، و ان الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي بسبب وجود معوقات و محددات تتعلق بالمدرء و القيادات و الامكانيات الفنية و المعلوماتية و المادية المتاحة.

- دراسة (خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، 2015) بعنوان: اثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية صنع القرار في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، حيث طورت استبانة لجمع البيانات الأولية وزعت على (240) موظفا شكلوا عينة الدراسة، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، التفكير النظامي، الشراكة، و الحدس) على فعالية صنع القرارات الاستراتيجية بأبعاده (فعالية تحديد المشكلة، فعالية تطوير البدائل، فعالية اختيار البدائل، فعالية التنفيذ و المتابعة) في شركات التأمين.

ب - الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (أبو بكر ألومي نورة، نور حسني عصمان ، 2012) بعنوان: أدوات لقياس فعالية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات.

A Toolkit On Effective Decision Making Measurement In Organizations.

هدفت الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات و أدوات قياس عملية اتخاذ القرار، و في نفس الوقت تعريض المنظمات لتقنيات مختلفة لقياس القرارات؛ و لتحقيق ذلك تم اجراء تحليل متا (Meta analysis) حول كيفية قياس القرارات الفعالة في المنظمات، من وجهة النظر الكمية (التطبيق العلمي) و المنظور النوعي (العلوم الاجتماعية)، و لقد تم تفكيك معظم القرارات التي تم اتخاذها من القرن الثامن عشر إلى القرن التاسع عشر كانت غير مبرجة و غير مقاسة، في حين معظم القرارات في الجزء الاخير من القرن العشرين حتى القرن الواحد و العشرين كانت مقاسة؛ كما تم اكتشاف أنه على الرغم من أن القرارات تقاس على أساس الطابع الفريد للمنظمة (لاسيما الثقافة و الهدف)، و المنظمات غير مقيدة بتبني اي استراتيجية قياس كما أنه لا يوجد طريقة واحدة جيدة لقياس القرارات.

- دراسة (سعيد البنا و آخرون ، 2014) بعنوان: دراسة استكشافية لمحددات جودة تنفيذ القرارات الاستراتيجية في شركات صناعية تركية.

An exploratory study of the determinants of the quality of strategic decision implementation in Turkish industrial firms.

تبحث هذه الدراسة في محددات جودة تنفيذ القرار؛ من خلال الاعتماد على عينة من (116) شركة تقع في تركيا من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل في 1000 من افضل الشركات الصناعية في تركيا، نختبر ما اذا كانت ملامح عمليات الفريق المهمة (الثقة و المشاركة) للمنظمة (الأداء السابق) و التنفيذ (السرعة و عدم التأكد) تؤثر على نوعية تنفيذ القرارات؛ و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة و توزيعها على الشركات عينة الدراسة و كانت منها 94% مملوكة للقطاع الخاص و كان عدد الموظفين في هذه الشركات: 24 شركة أي 20.7% 249 موظفا أو أقل، و 23 شركة 19.8% لديهم 250-499 موظفا، و 69 شركة 59.5% لديهم أكثر من 500 موظف؛ و تشير النتائج إلى أن جودة تنفيذ القرار ترتبط ارتباطا ايجابيا بالثقة و المشاركة و الأداء السابق، و تؤثر سلبا على سرعة التنفيذ و عدم التأكد.

- دراسة (م.هاجرزاي ، مواتار حسيني، 2009) بعنوان: تقييم فعالية القرارات الاستراتيجية في مستويات متباينة من استراتيجية التصنيع: الطريقة الكمية.

Evaluating the Effectiveness of Strategic Decisions at Various Levels of Manufacturing Strategy: A Quantitative Method.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتقييم القرارات الاستراتيجية في مختلف مستويات استراتيجية التصنيع باستخدام مصفوفة (I-P matrix)، و من أجل قياس حجم المصفوفة تم تطوير نموذج (-multiple-input-single-output) متعدد المدخلات وحيد الناتج، الذي يستخدم أحكام الخبراء لتحديد وظائف أعضاء الفريق و القواعد المتماثلة، و لإثبات تطبيق النموذج تمت برمجته باستخدام أدوات MATLAB و تم توضيح الدراسة من خلال مثال رقمي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توفيق استراتيجية التصنيع بين موارد العمليات مع متطلبات السوق يؤثر بشكل كبير على نجاح الشركات في السوق؛ و يشير الكم الهائل من الأدبيات في استراتيجيات التصنيع إلى الحاجة إلى العمل فيما يتعلق بمقاربات اتخاذ القرارات المطلوبة في صياغة استراتيجية التصنيع و على وجه التحديد الحاجة إلى الدعم الكمي لأساليب صنع القرارات النوعية القائمة.

- دراسة (انامبيو رفايل، 2008) بعنوان: العوامل التي تؤثر على فعالية القرار الاستراتيجي في بنك CFC STANBIC المحدود.

The Factors That Influence Strategic Decision Effectiveness In Cfc Stanbic Bank Limited

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف و تحديد العوامل المؤثرة على فعالية القرار الاستراتيجي في بنك CFC STANBIC المحدود في كينيا؛ و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة بالاستناد إلى ادبيات سابقة، و استندت منهجية البحث إلى حقيقة أن هذه الدراسة استكشافية أجريت كمسح مقطعي، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS و تقديم النتائج في شكل جداول، و تمثلت عينة الدراسة في (50) مبحوث من مسؤولي الادارة العليا، و الادارة الوسطى و الادارة الدنيا (المستوى التشغيلي)، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تؤثر عملية صنع القرار الاستراتيجي تأثيرا مباشرا على فعالية القرار الاستراتيجي في بنك CFC STANBIC المحدود، كما أن خصائص و عوامل البيئة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لها تأثير على فعالية القرار الاستراتيجي في بنك CFC STANBIC المحدود بدرجة كبيرة.

3- الدراسات التي جمعت المتغيرين:

- دراسة (علي الضالعين، 2016) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و أثرها في فعالية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و أثرها في فعالية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة و تم توزيعها على عينة بلغ تعدادها الصافي (مبحوثاً)، و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في فعالية القرارات الاستراتيجية.

★ ما يميز هذه الدراسة:

تقدم الدراسة اطاراً نظرياً يجمع الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الابداع، التغذية الراجعة) و فعالية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي)؛ و تقوم هذه الدراسة بتحديد اثر الادارة بالتجوال على فعالية القرارات الاستراتيجية في قطاع المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية بسكرة من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تناولها أحد المتغيرين الادارة بالتجوال أو فعالية القرارات الاستراتيجية باستثناء دراسة (علي الضالعين) التي تناولت المتغيرين معا أو منها ما تشابهت في تناول المتغيرات الفرعية أو أحدها، كذلك بالنسبة لمجتمع الدراسة فمنها من تشابه مع هذه الدراسة بتوجيهها للمستويات الاشرافية و منها من طبقت على العاملين و منها من توجهت إلى المستويات الاشرافية و العاملين معا، و كذلك بالنسبة لمنهج البحث فمنها من اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و منها من استخدمت المنهج الوصفي المسحي أو منهج دراسة الحالة؛ إلا ان هذه الدراسة تتفرد حسب علم الطالبة في محاولة تحديد درجة ممارسة الادارة بالتجوال في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية و أثرها على فعالية القرارات الاستراتيجية.

الفصل الثاني

الادارة بالتجوال

الفصل الثاني الادارة بالتجوال

مع توجه العالم اليوم نحو اساليب و استخدامات ادارية تختلف باختلاف الآراء و الاستخدامات و معالجة المتغيرات المتسارعة برزت بعض المفاهيم الادارية الحديثة في الفكر الاداري المعاصر ،التميز بسرعة التغيير طبقا لحاجة المنظمات المعاصرة ،و التي تسعى للوصول الى ازالة الفجوة المعرفية ومن تلك المصطلحات الادارة بالتجوال التي اعطت المعنى الحقيقي لتعامل المدراء عبر الانتقال من صومعة الادارات العليا الى ساحة الاعمال التنفيذية للوقوف على سير العمل و معرفة القيمة الحقيقية للعمل و العاملين بعيدا عن المكاتب الادارية ؛ و سيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

- ❖ المبحث الاول: مفهوم الادارة بالتجوال ،مبادئها و أبعادها_____ا.
- ❖ المبحث الثاني: نشأة و تطور الادارة بالتجوال ،أهميتها و أهدافها.
- ❖ المبحث الثالث : الإطار العملي للإدارة بالتجوال_____وال.
- ❖ المبحث الرابع :الاطار تطبيقي للإدارة بالتجوال_____وال.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالتجوال، مبادئها و أبعادها:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالتجوال:

تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد و الحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ و الفعل، و عدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كاملا، بل استخدام مهاراته و مواهبه الشخصية⁽¹⁾.

إن فلسفة الإدارة بالتجوال تقوم على اختصار الوقت و الزمن، و على تقليل الأوراق المتبادلة في المخاطبات الكتابية و على تقليل الجهد و التكلفة الضائعة في الحوار و النقاش مع تعدد المستويات الإدارية، و البيروقراطية و الروتين و نظم العمل العقيمة.⁽²⁾

1- التجوال لغة:

إن الجذر اللغوي للفعل (جال) فيه تقرب للمعنى إلى الذهن فقد ورد في المنجد في اللغة و الإعلام: جَالَ جَوْلًا و جَوْلًا و جَوْلَانًا و جَوْلَانًا في المكان: أي طاف، و دار، و جَوْلٌ جَوْلًا الأرض: جال فيها كثيرا و ورد في لسان العرب لابن منظور أن التَّجْوَالَ بمعنى التَّطَوَّافِ، و منهل الجَوْلَانِ في الحرب، و الجائل: الزائل عن مكانه، و يقال جَوْلْتُ البلادَ تجويلا: أي جُلْتُ فيها كثيرا، و جَوْلٌ في البلاد أي طَوَّفَ، و جال القومُ جَوْلَةً إذا انكشفوا ثم كروا⁽³⁾.

2- الإدارة بالتجوال اصطلاحا:

أول من تناول مصطلح الإدارة بالتجوال كان كل من (Tom Peters & Nancy Austin) في كتابهما (A passion for Excellence) بعدما أوردها (Tom Peters & Bob Waterman) في كتابهما الشهير (In search of Excellence) أوائل الثمانينيات⁽⁴⁾ حيث ذكرا في كتابهما الذي عصف بعالم الإدارة أن

(1): محسن الخضيري، الإدارة بالتجوال، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 25.

(2): المرجع نفسه، ص 27.

(3): إيمان عادل خليل صباح، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية الإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية و سبل تفعيلها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 21.

(4): ابراهيم عمر حمدان المصري، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية و الأمن الوطني الشق المدني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 10.

"The topic of MBWA is at once about common sense, leadership, customers, innovation and people. Simple wandering - listening, empathizing, staying in touch - is an ideal starting point. Under the deceptively simple heading of MBWA lie the concepts that bring our whole scheme into clear relief."⁽¹⁾

موضوع الإدارة بالتجوال يشمل كل من الفطرة السليمة، القيادة، العملاء، الابتكار و الأفراد، التجوال في بساطة و الاستماع، التعاطف، و البقاء على تواصل هو نقطة بداية مثالية، و تحت عنوان خادع بسيط (الإدارة بالتجوال) تكمن المفاهيم التي تجلب لمخططنا الوضوح.

MBWA ... being intimately involved with the People Who Actually Do The Work ... and the People Who Actually Buy the Stuff.⁽²⁾

الإدارة بالتجوال..... أن تكون على تواصل بشكل وثيق مع الأفراد الذين يقومون بالعمل فعلا.... و الأفراد الذين يقومون بالشراء فعلا.

حيث عرفها بأنها "قضاء الوقت بعيدا عن المكتب بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، و الاتصال الفاعل مع الموردين و العاملين، و البحث عن المبتكرين و الأفكار."⁽³⁾

عرفها الخضري على أنها "...علم تفعيل الآخرين، و زيادة كفاءتهم، و تحفيز و تنمية رغبتهم، و رفع قدرتهم على تنفيذ و تحقيق تلك الأهداف..."⁽⁴⁾

و عرفها أيضا على أنها "علم التعرف على حاجات و رغبات العاملين في المشروع بشكل عام، و العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا بشكل خاص، و من ثم تلبية حاجاتهم و الاستجابة رغباتهم، و بما ينعكس إيجابيا على رضاهم عن انفسهم و عن ما يقومون به، و من ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المرجوة...هي علم اختصار المسافات الزمنية، و تحقيق التواجد الفعال في مواقع الأحداث، و تحقيق المعايضة الحقيقية المتزامنة، و تحقيق المشاركة و الشورى التعاونية مع قوى العمل."⁽⁵⁾

(1): Tom Peters, Nancy Austin (1985), MBWA (Managing by Walking Around) A Blinding Flash Of the Obvious, California Management Review, Number 1, volume 28, University of California, California, p 13.

(2): Tom Peters (2002), In Search of Excellence: A Three-Generation Report Card, First Edition, Tom Peters Company Press, New York, p19.

(3): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 10.

(4): محسن الخضري، مرجع سابق، ص 29.

(5): المرجع نفسه، ص 31.

و يرى (Amsbary & Staples) "أنها باختصار هي الخروج من المكتب للبقاء على اتصال مع العاملين." (1)

بينما أكد العرمان على أن "الإدارة بالتحوال تعد أ نموذجاً حقيقياً لتحقيق الاتصال الفاعل بين المؤسسة و العاملين في القطاعات المختلفة من خلال لقاءات منتظمة تنفذ من قبل القادة الناجحين ليقبوا قريبين من ميادين العمل الفعلية لنجاح المؤسسة و الشركة و تحقيق المعدلات قياسية و تنافسية من الإنتاجية و الربحية." (2)

و يقول (Emmons) بأن فكرتها "تقوم بالبقاء على اتصال مع العاملين، و ذلك عن طريق التحوال بانتظام و التحدث إليهم و مشاركتهم العمل و ملاحظة أدائهم دون انتقاد أو إحراج لأحد؛ مما يساعد المدير المتحوال بالضرورة على القدرة على تحديد مواطن النجاح و مناطق الضعف و أوقات التدخل و المعالجة." (3)

و يرى غنيم بأنها "الأسلوب الذي يعتمد على اخراج الادارة من المكاتب الرسمية إلى مواقع العمل الفعلية، و ذلك من خلال قيام المدير قائد المنظمة بجولات تفقدية في مواقع العمل الفعلية للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط و البرامج المقررة، و تحديد ما اذا كانت هذه الخطط و البرامج يتم تنفيذها وفقاً لما حددت له أم لا، و محاولة اكتشاف أوجه الانحراف للقضاء عليها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة." (4)

و ذكرت (Buckner,) بأن الإدارة بالتحوال "تعتبر أحد التقنيات الإدارية المعاصرة التي تعكس فلسفة الإدارة بتخلص المدير من الوظائف التقليدية كالمهام المكتبية وهي إحدى استراتيجيات التواصل غير الرسمي بين الإدارة و العاملين التي تركز على مدخل الإدارة اللامركزية و تعزيز مفاهيم الثقة و العمل الجماعي عند العاملين؛ و يتم ذلك من خلال ترك المديرين لمكاتبهم و التحوال بين العاملين في مواقع عملهم؛ لمعرفة احتياجاتهم و مشاكلهم و تزويدهم بأحدث التقنيات و الإجراءات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف و حل المشكلات." (5)

و ترى (Lorenzen) أن الإدارة بالتحوال "تعمل كأداة محركة للمنظمة بقصد تحقيق أهدافها و تكمن المدير في جمع المعلومات الكافية عن العمل و العاملين، و من ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر من معلومات و كذلك

(1): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 10.

(2): حسين محمد حسين أبو سعدة، علاقة الإدارة بالتحوال في احداث التحول التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص 19.

(3): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 11.

(4): شريف محمد فروانة، تأثير الإدارة بالتحوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص 21.

(5): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 12.

القدرة على اتخاذ القرار المناسب ، و القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة ، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور ، و يستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات".⁽¹⁾

و بناءا عليه يمكن تعريف الإدارة بالتجوال على "أنها أسلوب إداري حديث له جذور تاريخية تستهدف السلوك الإنساني يقوم على ترك المسيرين في المستويات الإشرافية لمكاتبهم و التواجد الفعلي في مواقع التنفيذ و الاختلاط بالعاملين للتعرف على رغباتهم و احتياجاتهم و تلبيتها و تعزيز خطوط الاتصال بما ينعكس ايجابيا على رضاهم ، و من ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف".

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة بالتجوال.

الإدارة بالتجوال قائمة على افتراض أن القائد الذي لا يكون متواجدا أكثر مع موظفيه فإنه لن يكون مطلعاً على القضايا التي تحيط بهم و مدركاً لها فحسب بقدر ما يتيح المجال للاتصال الفاعل معهم . و بذلك فإن العاملين يرون مديريهم بينهم في بيئة العمل بدلا من اقتصر التفاعل معهم في الأغراض التأديبية.

و قد اجمال العجمي أهم المبادئ و الأسس التي تقوم عليها الادارة بالتجوال في التالي⁽²⁾:

- 1- إدارة العمل المؤسسي بالتجول ف أرجائه المختلفة.
- 2- ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية.
- 3- التفاعل غير الرسمي اساس التعامل مع العاملين.
- 4- التحدث مع العاملين و الاستماع إلى كل واحد منهم.
- 5- عقد مقابلات و عمل مراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين.
- 6- الحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتبهم او أماكن عملهم.
- 7- تقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار.
- 8- توزيع الجهد في التجول داخل العمل بين المديرين أو بين القيادات.
- 9- إعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل.
- 10- مشاركة العاملين في المناقشات محل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- 11- البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين .

(1): علي الضالعين ،"درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و أثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ،

المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2016 ، الجامعة الأردنية ،عمان ، الأردن ، ص 60.

(2): ابراهيم عمر حمدان المصري ،مرجع سابق ،ص 12.

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة بالتجوال:

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال في تحديد أبعادها، و يشير مفهوم الادارة بالتجوال كما اوردها العبيدي على أنها "قدرة المدير في الابتعاد عن المكتب و الخروج منه لمسرح العمل، و التفاعل مع العاملين ووجه لوجه، و ذلك لاكتشاف الحقائق، و تحسين الاتصال، و تحفيز العاملين، و التطوير و الابداع، التغذية الراجعة." (1) و تم تبني هذه الأبعاد لكونها تشمل مفهوم الادارة بالتجوال من جميع الجوانب و تغطي ممارسات و اجراءات الادارة بالتجوال و التي يمكن تعريفها كما تناولتها مختلف الدراسات السابقة على النحو التالي:

- 1- اكتشاف الحقائق:** و يشير إلى قدرة المسير من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة و الحكم على نوعية التنفيذ، و معرفة ظروف العاملين، و الحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.
- 2- تحسين الاتصال:** و يشير إلى قدرة المسير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة و المغلقة و الندوات، و المحاضرات، و ورش العمل، و ذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة و الرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.
- 3- التحفيز:** و يشير إلى قدرة المسير على حفز العاملين على العطاء و الارتقاء بمستويات أداءهم و رفع روحهم المعنوية و تعميق احساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.
- 4- التطوير و الابداع:** و يشير هذا المفهوم إلى قدرة المسير على إضافة الجديد و المبتكر و تقديم الأفكار الجديدة و اكتشاف المبدعين و إلهام العاملين بالحلول الإبداعية و تحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.
- 5- التغذية الراجعة:** و يشير هذا المفهوم إلى قدرة المسير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم و تطوير أدائهم و تصحيحه، و معرفة نقاط القوة و الضعف لديهم و تحديد نوع التدريب المطلوب منهم، و تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

(1): مؤمن عبد العزيز صالحة، درجة ممارسة مدارس وكالة الفوت للإدارة بالتجوال و أثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 29.

أولاً: اكتشاف الحقائق⁽¹⁾

1- مفهوم اكتشاف الحقائق:

تعتبر عملية اكتشاف الحقائق هي أول مراحل الإدارة بالتجوال، فهي ذات أهمية بالغة فمن خلالها يتم التعرف على أصل المشكلة و الحقيقة الكاملة؛ و لاكتشاف الحقائق داخل المنظمة يجب أن يتمتع المدير المتجول بمهارات خاصة و نظرة ثاقبة للأشياء.

الإدارة بالتجوال لها فائدة عظيمة لا يمكن الحصول عليها بأي طريقة أخرى، حيث تمكنك من الحصول على نظرة ثاقبة و خصوصاً في القضايا غير واضحة و المبهمة فهذه الطريقة تكمن المدير من التعرف على الموظفين على طبيعتهم بدون تصنع أو تكلف.

2- أهمية اكتشاف الحقائق:

لقد أكد كل من جولمان و بوياتزيس و مالكي في كتاب القادة الجدد أن الكشف عن الحقيقة و واقع التنظيم هي المهمة الرئيسية للقائد، و أكثر من ذلك يخفقون في الترحيب بالحقيقة، و هو ما يجعلهم فريسة في المستقبل، حيث لا يعطي هؤلاء القادة الوقت للحوارات الهامة، و لا يتبنون ذلك النوع من التفاعلية التي تسفر عن حوار عميق مع موظفيهم فهم ليس لديهم اتصال حقيقي مع الأفراد في التنظيمات حتى يكون لديهم إدراك لما يحدث بالفعل.

فهؤلاء القادة يعتمدون على أنماط سيطرة و ضبط قاسية و يمنعون الموظفين من إخبارهم بالحقيقة؛ فهم يفتقرون للمعلومات الموثوقة؛ أو أنهم في غفلة عن واقع تنظيماتهم؛ فهم يعتقدون أن كل شيء يسير على ما يرام و لكنهم في الواقع قد خلقوا ثقافة لا يجرؤ فيها أحد أن يقول لهم شيء من شأنه أن يغضبهم و خاصة الأخبار السيئة فهذا النوع من الصمت قد يكون له ثمننا باهضاً.

و في هذه المرحلة يتم توفير المدخلات الأساسية لمنظومة الإدارة بالتجوال، و التي يتعين على المدير المتجول التأكد من أن جميع هذه المدخلات قد تم توفيرها بالشكل و النوعية و الكمية المطلوبة، خاصة وأن هذه المدخلات تمثل المادة الخام التي ستعتمد عليها المنظومة في التشغيل، فإذا كانت غير ملائمة أو غير مناسبة جاءت النتائج غير سليمة.

فهذه البيانات و المعلومات لها أثر كبير على أداء المنظمة، فهي تمثل مدخلات النظام الإداري، فإن كانت هذه

(1): مؤمن عبد العزيز صالحه، مرجع سابق، ص 30.

المدخلات تعبر عن واقع الحقيقي للمنظمة و تعبر عن المشاكل الحقيقية التي يعاني منها الموظفون فبال تأكيد سيترتب على ذلك اجراءات وقرارات إدارية سليمة، أما إن كانت البيانات و المدخلات غير دقيقة فبال تأكيد ستكون النتائج عكسية.

3- اجراءات عملية اكتشاف الحقائق:

هناك مجموعة من الإجراءات التي من الممكن أن تساعد المدير على اكتشاف الحقائق و المشاكل التي تعرقل سير العمل و من أهم هذه الاجراءات:

- تحديد نوعية و طبيعة المعلومات المطلوب الكشف عنها، فيجب على المدير الاهتمام و التركيز على المعلومات التي تؤثر بشكل مباشر على العمل داخل المنظمة، و عدم التركيز على الأمور العرضية التي لا تتعلق بالعمل.
- لن تفلح مجهوداتك في السعي من أجل الحصول على المعلومات إذا لم تعلم ما المعلومات التي يجب أن تبحث عنها و يتطلب منك السعي وراء المعلومات الملاحظة القوية و الاستماع الجيد.
- التأكد من المعلومات الواردة في التقارير، و التحري عن المعلومات غير الكاملة في التقارير، لأنه من الممكن أن تكون المعلومات التي نقلت للإدارة العليا غير كافية لاتخاذ القرار، أو تم نقلها بشكل غير دقيق عبر المستويات الإدارية.
- عندما تنقل المعلومات عبر أربع أو خمس مستويات إدارية، أنت كمدير في الإدارة العليا لا تعرف ماذا يحدث فعلا لأن كل مستوى إداري يقوم بنقل المعلومات بطريقة مختلفة، لذا عليك أن تمارس الإدارة بالتجوال للتعرف على الحقيقة كاملة.
- متابعة تنفيذ المهام على أرض الميدان، و التعرف على الواقع الفعلي للعمل يمنح المدير قدر كبير من المعلومات و هي مرحلة تقوم على توفير كامل للبيانات الحقيقية الفعلية القائمة على الواقع الفعلي العملي التنفيذي، و من ثم تقوم الجولة التفقدية للمدير القائد على:
- اكتشاف الحقائق التي تم إخفائها، أو تزييفها، أو تجاهلها و إغفالها في التقارير الإدارية المكتوبة المرفوعة إليه.
- توضيح الملابسات، و الظروف و الأوضاع و الأحوال التي أحاطت بعملية التنفيذ، و أدت إلى ما هو قائم الآن.
- التيقن من الشكوك و الهواجس التي تسربت إلى نفس القائد الإداري أثناء قراءته للتقارير المكتوبة، و التحقق من صدق حدسه و فراسته.
- و من ثم يحصل المدير القائد في هذه المرحلة على كم مناسب و متدفق من الحقائق و البيانات و المعلومات و الآراء و التصورات التي تتشكل بها البيئة و المناخ الحاكم للعمل في المشروع.

إن توفير مناخ دافئ للموظفين تسمح لهم بالتعبير عن آراءهم و مقترحاتهم و الملاحظة و الاستماع لمشاكل و شكاوي الموظفين من أفضل الوسائل للكشف عن الحقائق، فهي أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر للموظفين.

يعد القيام بالاستماع إلى ما يرويه الموظفون عن أخبارهم أفضل بكثير من محاولتك بإلقاء الأسئلة عليهم من أجل اكتشاف بعض المعلومات، و اذا قمت بإطلاع العاملين معك على بعض أخبارك الشخصية فإن ذلك يدفعهم في المقابل إلى القيام بإطلاعك على أخبارهم الشخصية.

ثانياً: تحسين الاتصال:

1- مفهوم الاتصال:

و يمكن أن نعرف الاتصالات الادارية بأنها عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما⁽¹⁾؛ أي أن الاتصال عملية تبادل الأفكار و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك و ثقة بين العناصر الأساسية؛ و الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية و لا تتضمنها اللوائح و الإجراءات الرسمية و إنما تحددها الصلات الشخصية و العلاقات الاجتماعية⁽²⁾.

2- أهمية الاتصال في الإدارة بالتجوال:

بالاستخدام السليم لنظم الاتصالات يمكن للقيادة الإدارية أن تخلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على الفهم السليم و المعرفة الكاملة بأهداف و ظروف العمل، و بذلك تتوحد الأفكار و المفاهيم و تقل احتمالات الخلاف و التناقض و تزداد الأمور وضوحاً أمام الأفراد و الموظفين⁽³⁾، إن تعزيز دافع الاتصال لدى الموظفين من خلال توضيح ما هو مطلوب منهم من مهمات و كيف يؤديون هذه المهمات و ماذا يمكن للموظف فعله من أجل تحسين أدائه لتحقيق الأهداف التنظيمية وفق رؤية المنظمة.

الإدارة بالتجوال تعتبر استراتيجية اتصال بين المدير و الموظفين تعتمد على الاتصالات غير الرسمية بتبني طريقة الإدارة اللامركزية و الثقة في الموظفين و التي تعزز العمل بروح الفريق حيث توفر الإدارة بالتجوال الوقت و المكان للتواصل بين المدير و الموظفين و هذا بدوره يؤدي إلى تنمية اتجاهات إيجابية من قبل الموظفين نحو العمل⁽⁴⁾.

و لهذا تعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية و قد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع

(1): محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 156.

(2) مؤمن عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص 32.

(3): محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 156.

(4): مؤمن عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص 32.

المعلومات لاتخاذ القرارات و تغيير الاتجاهات ، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء و المشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه و التدريب بشكل فعال و يمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من و إلى الدماغ.(1)

3- عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر تتمثل في:

المصدر: المرسل ، و هو نقطة البداية و يتمثل في فكرة قصد ، حاجة ، خطة ، أو معلومات يرغب المرسل في نقلها إلى شخص آخر أو أشخاص آخرين.

ترميز: هي ترجمة أو تحويل الفكرة إلى رموز و شفرات معروفة يمكن تحويلها إلى كلمات أو إيماءات أو أصوات ، و هذه الفكرة (أو المفهوم أو الشعور) المرغوب في نقلها لابد ان تصاغ في شكل معين.(2)

الرسالة: و هي عبارة عن الأفكار والمعاني والمفاهيم أو الأوامر و التوجيهات و المعلومات و الاقتراحات أو أي رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال.(3)

قناة الاتصال: هي الوسيط أو الوسيلة لنقل الرسالة... و هي حلقة الوصل بين المصدر و المستقبل.

فك الترميز: تعد عملية الاتصال ناجحة عندما يكون المرسل و المستقبل على نفس موجة الارسال حتى يتم تفادي سوء التفاهم و تحريف المعلومات المتبادلة بقدر المستطاع و بمعنى آخر فإن الرسالة يجب ان تحمل نفس المعنى لكل من المرسل و المستقبل حتى يتم تفادي التشويش ، و بالتالي انقطاع خطوط الاتصال و تحريف المعلومات المتبادلة.

التغذية العكسية: هي رد فعل الناتج عن الرسالة لدى المستقبل بحيث تصبح العملية عكسية فيصبح المستقبل هم المرسل و المرسل مستقبلاً..... و تعتبر المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية الاتصالات برمتها.

التشويش: و يعني أي عامل يقلل من دقة الاتصال... و ما يجب ذكره بأن التشويش يمكن ان يكون في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصالات.(4)

(1): محمد عبد الله العنزي ، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ،

جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010 ، ص 15.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص 165.

(3): مؤمن عبد العزيز صالح ، مرجع سابق ، ص 33.

(4): محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص 167.

4- مقومات الاتصال الفعال⁽¹⁾:

لن تجدي عملية الاتصال أي نفع إذا لم تكون مبنية على أسس و مقومات تضمن وصول الرسالة ، و تساعد مقومات الاتصالات على فهم العاملين لأوامر و توجيهات الرئيس فهي ذات أهمية بالغة في العمل الإداري ، و قد وضع السكارنة في كتابه القيادة الإدارية الفعالة أهم مقومات الاتصال الفعال و يتضمن:

1- الإصغاء (الإنصات) و يقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم و أدب و احترام و عدم مقاطعتهم ، و استيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية و غير لفظية .
تشير الدراسات أن 75 % من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد. و أشارت الدراسات أيضاً إلى أن من أبرز العادات السيئة في الإنصات إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكاملة هاتفية ، أو توقيع بعض الخطابات) انتقاد طريقة الموظف في عرض الموضوع و مقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو ، و تغيير الحديث فجأة و بدون سبب .

2- الحديث المؤثر (الشرح) هو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين و التأثير عليهم و لكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين فلا بد يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها حيث يتطلب أن يكون مفهوم الرسالة واضحاً في ذهن العاملين أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره و توضيح المفهوم .

3- وسائل الإقناع: حيث تختلف وسائل الإقناع المستخدمة باختلاف نوعية المستمع فهناك المستمع الإيجابي الذي يتفق مع المتحدث و يؤمن بما يقول ، و هناك المستمع المحايد الذي يستمع أولاً ثم يقرر ، و هناك المستمع المعارض الذي يخالف المتحدث الرأي و لا يثق و لا يؤمن بما يقول ، و هناك المستمع اللامبالي الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع .

4- استعمال لغة الإشارة و الجسد: و يقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم و الإيماءات و حركات العينين و اليدين و طريقة الجلوس و المشي و اللبس و الابتسامة و غيرها .

6- السؤال و المناقشة : و تعني أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من هذا الاتصال ، و على ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته و لهجته في مخاطبة الموظف .

(1): مؤمن عبد العزيز صالحه ، مرجع سابق ، ص 33.

ثالثاً: التحفيز:

1- مفهوم التحفيز:

التحفيز مفهوم يقوم على استثارة و دفع سلوك الأفراد و تحريكهم نحو سلوك معين لبذل جهد أعلى لتحقيق هدف و يكون مصاحب لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية و المعنوية حيث أن التحفيز ينمي الدافعية.⁽¹⁾

2- أهمية التحفيز في التجوال⁽²⁾:

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، و لضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني و فعال يكفل حقوق و امتيازات العاملين و يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي و السلوكي.

يجب أن يكون هدفك كرئيس في العمل على أن تدفع فريق العمل لديك على أن يكسروا القواعد الروتينية اليومية و أن يبحثوا عن طرق جديدة تمكنهم من تحسين أداءهم في المستقبل، فإنك توجد البواعث التي تجعل من هذا الهدف شيئاً مثيراً و ممتعاً، إنك بذلك تجعل فريق العمل يجتهد كي يحقق إنجازاً معيناً.

ثالثاً: الابداع و التطوير:

1- مفهوم الابداع: مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية محققة نتاجات أصيلة و جديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع. و هو عملية تساعد الفرد ليصبح أكثر حساسية للمشكلات و ادراك جوانب النقص و الثغرات في المعرفة او المعلومات و اختلال الانسجام و تحديد مواطن الصعوبة و البحث عن حلول أو التنبؤ بها و صياغة الفرضيات و اختبارها و اعادة صياغتها أو تعديلها من أجل الوصول إلى نتائج جديدة تفيد الآخرين⁽³⁾؛ و الابداع يشمل كل من الابتكار و الاختراع فالابتكار يتمثل في تطوير شيء قائم (منتج أو نظام)؛ أما الاختراع فهو إيجاد شيء لم يكن موجوداً من قبل، و الابداع لا يشمل فقط الاتيان بفكرة جديدة لحل مشكلة قائمة بل أيضاً تحويل الفكرة المبتكرة إلى واقع عملي.⁽⁴⁾

(1): شريف محمد فروانة، مرجع سابق، ص 49.

(2): مؤمن عبد العزيز صالحه، مرجع سابق، ص 35.

(3): جلال عزيز فرمان البرقعوي، التفكير الابداعي علم و فن، دار الرضوان للنشر و التوزيع، بابل، العراق، 2014، ص 53.

(4): علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية و القرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر و التوزيع

عمان، الأردن، 2011، ص 149.

2- أهمية الابداع و التطوير في التجوال:

الإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار، و الإبداع، و التطوير و التحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار و النقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في وجود جو من الحب و الود و لهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التنفيذيين، و يختار المصطلحات الفنية المعقدة كلما صعد إلى الفنيين و الإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، و مستودع أسرارهم و الأمين على تحقيق مطالبهم؛ أثبتت الدراسات أن كل شخص لديه القدرة الأساسية التي تمكنه من الإبداع، و أنه من الممكن تعزيز هذه القدرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئته مما يحتم أن يكون مبادراً في تعامله مع الأحداث بدلاً أن يكون سلوكة رد فعل تجاهها⁽¹⁾؛ و تظهر الأفكار الابداعية عندما يتوفر مناخ تنظيمي ديمقراطي يسمح للأفراد بأداء أعمالهم بحرية و لكن بصورة منتظمة، دون وضع أي قيود على الاقتراحات و الأفكار المقدمة من قبلهم، ل يتم فيما بعد تقييم هذه الأفكار لاختيار الأفكار و المقترحات البناءة و من الضروري هنا أن يتم التركيز على تحديد الطريقة التي يتسم بها مكافأة أصحاب الأفكار الخلاقة لتشجيعهم و تحفيز أقرانهم، و بالتالي تطوير مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية.⁽²⁾

خامساً: التغذية الراجعة⁽³⁾:

1- مفهوم التغذية الراجعة:

"التغذية الاسترجاعية هي معلومات و بيانات عن أداء الفرد بما يسمح للفرد بضبط أدائه و تبين و توضيح للعامل مستوى أدائه الحالي بالنسبة لأدائه السابق، و ذلك من أجل تحقيق هدف معين." "التغذية الراجعة يقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء و العمل على تطوير و تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة."

2- أهمية التغذية الراجعة:

يحتاج الموظف إلى معرفة الكثير عن كيفية أدائه لعمله، و قد أثبتت عدة دراسات بأن دعم المدراء لموظفيهم من خلال تقديم المشورة المستمرة لهم، لها تأثير إيجابي على توجيه أنشطة هؤلاء الموظفين نحو الأهداف الشخصية و التنظيمية الملائمة، و على تنمية مهاراتهم في العمل، و على تنمية دوافعهم اتجاه التطوير الذاتي، و يجب أن يكون التواصل مستمراً بين المدير و الموظف فيما يخص مشاكل العمل اليومية، و لا يتم ترحيلها إلى مقابلة تقييم الأداء.

(1): مؤمن عبد العزيز صالحه، مرجع سابق، ص 37.

(2): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 150.

المدرء المتجولون يعرفون متى يتيحون الفرصة للموظفين للتعبير عما يجول في خواطرهم، قد يسمع القائد المتجول حديثا لا يرغب أن يسمعه و لكنه يجب أن يعرفه و ذلك لتقييم ما يجري داخل العمل، فعند سماع المدير المتجول بعض الكلمات اللادعة من الموظفين حول العمل فيجب ألا يعاقبهم لقولهم ما يعتقدون، فإذا حاول أن يعاقبهم مرة واحدة فلن يكونوا صادقين معه مرة أخرى و سيبقى في المنظمة الأشخاص الذين يقولون دائما نعم و المتملقين لكسب رضا المدير عنهم. عندما لا يقوم المدير المتجول بأخذ التغذية الراجعة بشكل كامل فهو لن يعرف الحقيقة كاملة و لن يكون على إطلاع بوجهات نظر الموظفين، فتقدم التغذية الراجعة للموظفين تعمل على تحديد نقاط القوة و التحسن في الأداء و تعمل الإدارة على تعزيزها و تطويرها و تحديد جوانب الضعف و القصور و تحاول الإدارة تقديم الحلول لتجنب ذلك و هذا يحدث من خلال النقاش مع الموظفين.

و تأتي الإدارة بالتجوال كمراقب فعال للتنفيذ، و موجه لضمان حسن جودة هذا التنفيذ، و لإجراء التحسينات المستمرة، و ذلك من خلال تحري أوجه القصور و تصويبها و تعديل برامج التنفيذ وفقا لمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع⁽¹⁾.

المبحث الثاني: نشأة و تطور الإدارة بالتجوال، أهميتها و أهدافها.

المطلب الأول: نشأة و تطور الإدارة بالتجوال:

يقول العجمي "الإدارة دائما ما تعمل على تطوير ذاتها حتى لا تبقى أسيرة البنى التقليدية القائمة؛ و قد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار و الاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء من بينها اتجاه الإدارة بالتجوال (...). و تقوم عملية الإدارة بالتجوال على وضع الإنسان في المقام الأول و دعم التكامل الوظيفي و المشاركة الكاملة و الإدارة المرنة من دجل خلق بيئة عمل مناسبة حتى تتكامل الأدوار و تتفاعل المشاركة و تتم الاستجابة السريعة و الملائمة لمتطلبات و متغيرات العمل و تزول الحواجز العازلة بين القيادات و العاملين و تعمق الإحساس بالمسئولية."⁽²⁾

موضوع الإدارة بالتجوال هو من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، غير أنه وليد عصور قديمة إلى ما قبل الميلاد، حيث نشأ علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام الذين كانوا دائما يتفقدون الجيش و يتواجدون في صفوف القتال الأولى⁽³⁾؛ و بدأ يتجلى هذا المفهوم العملي من خلال تطبيق

(1): محسن الحضيري، مرجع سابق، ص 43.

(2): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 13.

(3): محسن الحضيري، مرجع سابق، ص 14.

الشريعة الإسلامية له في زمن النبي محمد صل الله عليه و سلم حيث مارسه و أكد عليه من خلال قوله صل الله عليه و سلم (1) (عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كَلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رِعْيَتِهِ فَإِنَّ إِمَامَ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رِعْيَتِهِ وَالرُّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رِعْيَتِهَا وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رِعْيَتِهَا وَالْخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رِعْيَتِهِ). [متفق عليه]

و عن عمرو بن مرة أنه قال لمعاوية: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "من ولاه الله شيئاً من أمر المسلمين فاحتجب دون حاجتهم و خللتهم و فقرهم احتجب الله دون حاجته و خلته و فقره فجعل معاوية رجلاً على حوائج الناس." رواه أبو داود والترمذي وفي رواية له أي للترمذي (أغلق الله أبواب السماء دون خلته و حاجته و مسكنته).

حيث لم يكتف عليه السلام بالجلوس في المسجد و الاستماع إلى الشكاوى بل كان يخرج بنفسه و يتفقد أحوال رعيته و يتجول في الأسواق فجاء صل الله عليه و سلم إلى صبرة طعام فأدخل يده فيها فوجد بللاً فقال: ما هذا يا الطعام فقال أصابته السماء يا رسول الله، فقال صل الله عليه و سلم " أفلا جعلته فوق الطعام ، كي يراه الناس من غش فليس مني ". (2)

و من ثم أكد عليه الخلفاء الراشدون و أولوا أسلوب الإدارة بالتجوال فائق عنايتهم ،لما له من فاعلية في تصحيح مسار النظام الإداري ،حيث كان صفة مميزة لإدارة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه ،حين كان ينطلق كل ليلة يتحسس أحوال الناس و يتفقدهم و يجول بينهم ،و يرى كيف يعيشون.... كل هذا يؤكد على أن الإدارة الإسلامية متمثلة في رسول الله صل الله عليه و سلم و الخلفاء الراشدين و الحكام المسلمين من بعدهم لم يقبلوا العمل من المكاتب المغلقة بل دعوا لمعايشة الواقع ميدانيا و مواجهة المشاكل ،حيث بادروا بالاتصال بشعوبهم للتعرف على أمورهم و قضاياهم عن

كتب حتى لو تطلب الأمر السفر لمسافات طويلة ،و مما يروى عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قوله:لئن عشت إن الله لأسيرن في الرعية حولاً ،فإني أعلم أن للناس حوائج تقطع دوني ،أما عمالهم فلا يدفعونها إلي ،و أما هم قلا يصلون إلي ،فأسير إلى الشام فأقيم بها شهرين ،ثم أسير إلى الجزيرة فأقيم بها شهرين ،ثم أسير إلى الكوفة فأقيم بها شهرين ،ثم أسير إلى البصرة فأقيم بها شهرين ،ثم و الله لنعم الحول هذا." ؛و بذلك كان الإسلام سابقاً في وضع مفهوم الإدارة بالتجوال وفق منهج النبوة و الخلافة الراشدة التي أسست لكل علوم الدنيا التي نص عليها القرآن الكريم و فسرتها سنة النبي صل

(1): شريف محمد فروانة ،مرجع سابق ،ص 22.

(2): المرجع نفسه ،ص 23.

الله عليه و سلم....و سار على نفس الدرب من بعده من الخلفاء و التابعين⁽¹⁾؛ و توالى بعده العلوم الإدارية و التي طورت المفهوم إلى نظريات و تطبيقات يسهل التعامل معه.

و بدأت هذه التقنية الحديثة تقتحم عالم رجال الأعمال و الشركات في عام (1970 م) مرعياً بل المسؤولين التنفيذيين في شركة (Hewlett-Packard) حينما نادوا بأصوات عالية مديرهم للخروج إلى أماكن العمل، ليكون قريباً من العاملين و يشاركونهم في اتخاذ القرارات.⁽²⁾

و يرجع الفضل في نشر اتجاه الإدارة بالتجوال إلى كل من (Tom Peters) و (Robert H. Waterman) في كتابهما الشهير (In search of Excellence) و ذلك في أوائل الثمانينيات تحديد عام (1982 م) عندما لاحظوا عزلة المديرين عن رؤوسهم بسبب التطور الكبير و التميز من خلال تحليل عديد الشركات الأمريكية الكبرى الناجحة. لقد كان (Peters & Waterman) معجبين بشدة بهذا الأسلوب لما عرفوه أول مرة من المديرين التنفيذيين في شركة (Hewlett-Packard) التي أرجعت سبب نجاحها بشكل أساسي إلى استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال، ثم وجدوه في شركات أخرى و قد تشابهوا (أي مديري الشركات) كونهم يتجولون بين موظفيهم، و يتبادلون النكات و المرح معهم و يصغون لمقترحاتهم و يسمعون مشاكلهم، و يأخذون شكواهم، بل و يحفظون أسماءهم مما أحدث ذلك نقلة نوعية في الفكر الإداري الإنساني بالنظر إلى العاملين على أنهم جزء فاعل و مكون رئيسي في الإدارة التنظيمية و ليسوا مجرد شكل أو منفصلين عنها⁽³⁾.

كما أن هنالك من يسميها الإدارة المرئية (Visual Management) باعتبار هذا النمط الإداري الوليد للتجربة اليابانية؛ إذ تسمى (Gemba Kaizen) أي إدارة المشكلة من مكان حدوثها أي من المكان؛ و ذلك للتخلص من جذور المشكلة و منع تكرارها في المستقبل؛ فهي إدارة للحاضر لاكتشاف أوجه القصور، و إدارة المستقبل لتطويره.⁽⁴⁾

المطلب الثاني: أهمية الإدارة بالتجوال:

تكمن أهمية الإدارة بالتجوال في اعتبارها نقلة معرفية في التعاملات، و الغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية لتصبح القيادات بتماس مباشر مع العملية الإنتاجية، و كذلك تركز على علاقات العاملين أولاً، ثم الإسناد المباشر للخطة، و التنفيذ من قبل الإدارات العليا، و قياس مدى تأثيرهم الفعال في رسم خطوط التواصل مع العاملين، و العملية

(1): شريف محمد فروانة، مرجع سابق، ص 24.

(2): إيمان عادل خليل صباح، مرجع سابق، ص 23.

(3): إبراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 14.

(4): فهد عبد الرحمن مسفر رمزي، مرجع سابق، ص 21.

الانتاجية، فهي أسلوب، أو طريقة نحو الإقناع و التحفيز، و تنمية المهارات، و متابعتها، و بناء رؤية الشخصية القيادية نحو التفكير العلمي، و المنطقي، لبناء جسور الإدارة بالمشاركة. فهي حلقة وصل بين نوع من الإدارات ذات التوجهات الحديثة، بديمقراطيتها و دكتاتوريتها التعامل بالمتابعة، مع الاحساس بالأدوار و المهام، و زرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات، و اتخاذ القرارات التي تكون أقرب مما لو اتخذت من صوامع عالية، تكون بعيدة عن مفردات كثيرة قد تكون غائبة عنها؛ و لذلك قد غيرت الإدارة بالتحوّل الهرم التنظيمي، الذي يؤكد جلوس القيادة العليا على رأس الهرم التنظيمي، إلا أن القاعدة أصبحت قمة بانطلاقة قائدها نحو العمل مع مفردة القاعدة، بحيث أصبحت المستويات الإدارية ذات نظرة خاصة بالتعاملات، مع الاحتفاظ بخصوصية كل مسؤولية، إلا أن المشاركة تصبح قائمة في ظل وجود هذا النوع من الإدارات. (1)

كما تظهر أهمية هذا الأسلوب في إمكانية استخدامه من أجل غرس الرؤية و الرسالة التي تتبناها القيادة في رؤوسها و هذا الأسلوب يتطلب شرطا أساسيا لنجاحه، و هو الثقة بين القائد و المرؤوسين؛ و هو من مفاهيم الاتصال المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم على مبدأ بسط و لكنه مهم في نتائجه، و ما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة و التحكم و السيطرة فحسب، و إنما بهدف أساسي و هو بث الحماس و رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم و شعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال. (2)

و يمكن تحديد أهمية هذا الأسلوب لكل من الميسير و العاملين فيما يلي:

1- بالنسبة للميسير:

- البقاء على اتصال مباشر مع العاملين و التعرف على حاجاتهم الحقيقية و الاستماع لوجهات النظر المختلفة، و نقل آرائه و اهتماماته لهم.

- كسر الحواجز التي قد تعيق اتصال العاملين مع مديريهم، و ذلك من خلال تواصله معهم و الاجتماع الدائم بهم و تبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحى لهم باهتمام المدير الحقيقي و التزامه الفعلي إزاءهم، ما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.

(1): ميسون يوسف صالح، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتحوّل و علاقتها بمستوى أداء معلميه، مذكرة

ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 15.

(2): رضا المواصي، "درجة ممارسة الإدارة بالتحوّل و أثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية

الهاشمية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية، المجلد 2، العدد 7، 2014، ص 18.

- معرفة ما يجري في ميدان العمل عن قرب ، و معايشة الجو السائد في موقع العمل و تحسس معوقاته و محاولة تجاوزها.
- الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين تتعلق بقضايا يتم إيصالها رسمياً بوسائل مختلفة.
- إدراك المهارات و الكفاءات التي يمتاز بها العاملون في المنظمة ، إتاحة الفرصة المباشرة للمدير لتقديم شكره بصورة شخصية للعاملين على جهودهم و إنجازاتهم.

2- بالنسبة للعاملين:

- تتيح الفرصة أمامهم لمقابلة المديرين في موقع صنع القرار ، و بالتالي طرح وجهات نظرهم دون عوائق ، و التحدث عن حاجاتهم و رغباتهم بصورة مباشرة.
- كما تتيح لهم الفرصة للاستماع إلى ما يجري في المنظمة من قبل المديرين أنفسهم.
- إتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين و هم يطبقون القيم الإدارية و التنظيمية السائدة في سلوكياتهم اليومية.
- تساعد على كسر الحاجز النفسي بينهم و بين صانعي القرار ، و التدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للمديرين ، و التوقع الدائم لزيارة المدير مما يحفزهم للعمل بجد و إتقان دائمين.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهداف الإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال ليست نوعاً من التفتيش أو الرقابة أو المتابعة لما يحدث ، بقدر ما هي نوع من المعايشة الذكية الفاعلة ، معايشة قائمة على الفهم و الفهم العميق ، و على الاحساس بالآخرين الذين يقومون بالتنفيذ.⁽²⁾

و قد ذكر الخضيرى و العجمي جملة أهداف أساسية للإدارة بالتجوال تسعى لتحقيقها و هي⁽³⁾:

- 1- إطلاق مكونات التفكير نحو بدء التغيير إلى الأفضل من خلال إذكاء الفكر و إثارة الجدل و تحطيم حواجز التفكير السلبي و أسوار العزلة و الجمود و التحجر الفكري الذي يترتب و ينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل.
- 2- التطوير و التحسين الدائم و المستمر من خلال التنمية الذكية و الفاعلة للقدرات و الإمكانيات المتاحة ، و توظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية و النوعية المرجوة.
- 3- التحفيز للإبداع و الابتكار و الارتقاء بمستويات التنفيذ ؛ بهدف تحقيق الجودة الشاملة و المتكاملة ؛ و يتم ذلك من

(1): إبراهيم عمر حمدان المصري ، مرجع سابق ، ص 21.

(2): محسن الخضيرى ، مرجع سابق ، ص 25.

(3): إبراهيم عمر حمدان المصري ، مرجع سابق ، ص 17.

خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين و الانسجام مع مطالبهم و الارتقاء بالعلاقة معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية القائمة على الصداقة و الثقة و التقدير.

4- إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد و كسر جمود الروتين و القضاء على الجمود البيروقراطي و ذلك من خلال إيجاد المجال لاكتشاف المبدعين و العباقرة وأصحاب الأفكار الذكية و اتاحة الفرصة أمامهم و اذكاء عوامل الرغبة لديهم في الارتقاء و التفوق والامتياز.

5- معالجة حالات و أمراض الضيق و الإحباط و القلق و التوتر النفسي، و اليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتيبة، من خلال: إشاعة السعادة و البهجة و نشر الأمل، و استخدام التنبؤات الصادقة الإيجابية.

6- إدارة عمليات إعادة الهيكلة؛ لمواجهة متغيرات حاضرة، و صنع مقومات قوية كافية للعبور إلى عالم المستقبل بنجاح.

7- تحقيق الاتصال و التواصل الدائم المستمر مع مختلف العاملين في المنظمة، و كسر حواجز الاغتراب و العزلة و التعقيم الذي قد يمارسها البعض على متخذي القرار الإداري فيما يخص أصول المنظمة: المادية و المالية و البشرية و المعنوية.

و أكد ملحم أن أهم ما يهدف له أسلوب الإدارة بالتجوال هو كسر الحواجز الرسمية و السلطوية بين القائد و المرؤوسين و تعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة و الحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة.

و قد فصل كل من (Peters & Austin) ذلك في ثلاث خطوات:

- الإصغاء .. الذي يحافظ على التواصل مع ذوي العلاقة، و يساعد في اكتشاف المشاكل و اقتناص الأفكار.
- التعليم .. الذي ينقل القيم و التوجهات المؤسسية إلى العاملين.
- التسهيل .. الذي يخفف من وطأة و تغول البيروقراطية.⁽¹⁾

و هناك عدة أسباب توضح لماذا يجب على المدير قضاء بعض الوقت للتعرف على من يعملون معه، و هي:⁽²⁾

1- التوفيق بين اهتمامات العاملين و مهاراتهم و بين واجبات و مسؤوليات الوظائف التي يشغلونها.

(1): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 18.

(2): مؤمن عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص 18.

- 2- التنبؤ بردود فعل المرؤوسين نحو التغيير المخطط : إن الأساس الصادق الذي يمكن للمدير الاعتماد عليه لكي يستطيع التنبؤ باستجابات العاملين للتغيير المخطط هو معرفته الشخصية للمرؤوسين ،أي معرفة اهتماماتهم و احتياجاتهم و قيمهم ،و كلما تحسنت معرفة المدير بالعاملين كان تنبؤه لردود أفعالهم أفضل.
- 3- زيادة تدفق مقترحات المرؤوسين: على المدير أن يقضي بعض الوقت للاستماع إلى مقترحات العاملين ،و أن يقوم كل فكرة حصل عليها و أن يجبر الشخص الذي قدمها بنتائج التقويم ،و أن يطبق الأفكار و المقترحات ذات الجدوى مع التأكيد على منح التقدير الملائم لصاحبه.
- 4- التعرف على توقعات المرؤوسين: إذا توقع المدير أن يخبره المرؤوسون بأهدافهم و توقعاتهم عليه أن يوفر لهم مناخاً منفتحاً و مشجعاً و مكونات هذا المناخ ثلاثة ،هي: القبول ،و الدعم ،و الثقة.
- 5- الحصول على الأداء المتميز: يتوقف الأداء المتميز للفرد إلى حد كبير على مدى وضوح الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ،و بالتالي فإن المدير الفعال يجب أن يتأكد من:
- أ - فهم المرؤوسين لواجبات و مسؤوليات و وظائفهم.
- ب - وضوح معايير الأداء.

المبحث الثالث : الإطار العملي للإدارة بالتجوال:

المطلب الأول: فوائد و مزايا الإدارة بالتجوال:

يسعى نظام الإدارة بالتجوال إلى تحقيق الإصلاح الإداري داخل الدولة ،و ذلك بتحقيق المرونة العالية و اللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية لاتخاذ القرارات المصيرية المختلفة ،و السعي نحو تحقيقها ،و تعدد مزايا الإدارة بالتجوال من تحقيق السرعة و الكفاءة و التقييم الجيد⁽¹⁾؛فببساطة عندما تكون بين أعضاء من جميع مستويات المنظمة ،فإن وجودك المادي بينهم يبين بشكل واضح و كأنك تقول لهم أنا هنا لأني أو من بقدراتكم و أعلم أنكم مفتاح نجاحنا و أريد أن أعرف منك ماذا تعتقد بشأن العمل؟ و ما هو الجيد في عملك؟ و ما هو ليس بجيد في عملك؟ و ما يمكنني أن أقدم لأحسن من وضع عملك؟⁽²⁾

(1): شريف محمد فروانة ،مرجع سابق ،ص 42.

(2): مؤمن عبد العزيز صالحه ،مرجع سابق ،ص 18.

و قد ذكر كل من الخضيرى و العجمى أهم الفوائد و المزايا التي يحققها اتجاه الإدارة بالتحوّل كالتالى: (1)

1- التفويض الفعال للسلطة: و الذي يعني توزيع السلطات على الآخرين، و تشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطرة و الابتكار و الإبداع و اكتساب المزيد من الخبرات و التعود على تحمل المسئوليات و الثقة بالنفس و التحرر من الخوف؛ و التحوّل الإدارى هنا يساعد على حسن اختيار الأفراد الذي سيتم تفويضهم السلطة بناء على المحددات و الاختناقات و القيود التي تحتاج عند معالجتها مراعاة عاملي: السرعة و الفاعلية.

2- تقييم أداء العاملين بشكل أفضل: إذ يتيح التحوّل التعرف الكامل على حقيقة قدرات و إمكانات و ظروف كل فرد من العاملين، و بالتالى تقييم أداؤهم تقييماً سليماً، و تطوير نظم ملائمة و عادلة لتحفيزهم و تطويرهم و الإشراف عليهم.

3- إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية: حيث يتكشف من خلال الجولات الإدارية مدى الاستفادة المثلى م الموارد البشرية، و بالتالى يتم إعادة توزيع الأفراد على الأعمال المختلفة بما يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم و متطلبات العمل الفعلية.

4- زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب: فالإدارة بالتحوّل تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد و مجموعات العمل، مما يترتب عليه إعداد برامج تدريبية تتناسب و تطوير معلوماتهم و صقل مهاراتهم و تعديل أنماط سلوكياتهم و اتجاهاتهم، و ذلك فضلاً عن أن الإدارة بالتحوّل في أحد جوانبها هي أداة تدريب و نقل للمعلومات و الخبرة.

5- تحسين عمليات الإنجاز و التنفيذ: إن قيام الإدارة العليا بالمشاركة في التحوّل على الأقسام المختلفة يساهم في ضمان تنفيذ العمل وفق مستويات الجودة المطلوبة بالإضافة إلى بحث الاحتياجات باستمرار و الوقوف على حجم الإنجاز و التنفيذ الذي تحقق فعلاً.

6- إعادة هيكلة المنظمة بشكل أفضل: و التي تعتمد بالأساس على رؤية الواقع (الموارد و الإمكانيات) و التحرك منه نحو المستقبل، و التحلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، و من ثم إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمنظمة التي تتطلب إعادة هيكلة سواء أكانت إدارية أو بشرية أو مالية أو تنظيمية... إلخ.

7- زيادة الإحساس بالمسئولية لدى العاملين: وذلك من خلال السماح لهم بإبداء الرأي و الاقتراح و المشاركة في إعداد الخطط، و وضع الأهداف، مما يعمق الإحساس بالمسئولية الذاتية و الولاء و الانتماء للمنظمة.

(1): إبراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 19.

- 8- ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي:** وذلك من خلال ما يلمسه القائد المتجول أثناء جولته التفقدية وملاحظة إنجازات العاملين على الطبيعة و ربط المكافأة بمستحقيها فعلا؛ مما يقلل بالضرورة من سطوة التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرار.
- و أضاف (serrat) على ذلك:
- 9- تعزيز الثقة و العلاقات البناءة بين الإدارة العليا و العاملين، من خلال شعورهم باهتمام الإدارة باهتماماتهم و احتياجاتهم.
- 10- تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية.
- 11- تعزيز القدرة على تغيير الثقافة السائدة بما يعزز الأداء التنظيمي.
- 12- إبراز القيم التنظيمية التي تعد ذات أهمية للعمل و القائمين عليه.
- 13- التخفيف من قيود العمل الرسمية، و إشاعة أجواء من الارتياح و الطمأنينة.
- 14- خلق منظمة صحية.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة بالتجوال و عملياتها:

إن المهمة الأساسية للإدارة هو رفع مستوى أداء المنظمة بمكوناتها من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية و المادية عبر وظائف رئيسية لها: التخطيط، و التنظيم، و التوجيه، و الرقابة و المتابعة، و تعتبر وظائف الإدارة المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية و البشرية و تنسيقها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

و لما كانت الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن إدارة الجولة التفقدية و التي يقوم بها المدير المتجول، بالتالي فإنها تحتاج إلى استخدام كفاء و فعال لآليات الإدارة.⁽¹⁾

1- التخطيط: يعرفه هايمان بأنه تحديد مسبق لما سيتم عمله و أنه تحديد لخط سير العمل في المستقبل و الذي يصم مجموعة منسجمة و متناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة.⁽²⁾، إن الجولة التفقدية إذا ما أحسن التخطيط لها و حققت أهدافها بنجاح فإنها تمثل نقطة تحول رئيسية نحو مزيد من النجاح بالنسبة للمشروع و العاملين فيه.⁽³⁾

(1): محسن الخضيرى، مرجع سابق، ص 199.

(2): محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 189.

(3): محسن الخضيرى، مرجع سابق، ص 201.

و التخطيط الواعي للتجوال الإداري يدور حول عدة محاور تظهر الاهتمامات الرئيسية للمستويات الإدارية التي سيتم الالتقاء بها و هي (1):

- الأمن الوظيفي: فهو أداة الاستقرار الرئيسية و الدافع الأول على الولاء و الانتماء و قاعدة التفكير الإبداعي
- الإرشاد و التوجيه: حيث يؤكد المدير المتجول للعاملين في المنظمة على أهمية العمل وفق النظم و القرارات الإدارية التي تشكل المرجعية التنفيذية للعمل.
- المكانة الأدبية: و التي يعمل المدير المتجول على تعزيزها بالتبادل مع العاملين، و زيادتها بقدر المبادرات و الاقتراحات من أجل التطوير و التحسين.
- الرأي و المشورة: حيث بقدر ما يتطلع العاملون في المنظمة لزيارة المدير المتجول؛ و ذلك لعرض المشاكل عليه و الحصول منه على الرأي و المشورة فإنه يعتمد أيضا - أي المدير المتجول - على الاستفادة من آراء و خبرة العاملين في المنظمة المبنية على خبراتهم المكتسبة؛ و ذلك في حل المشاكل المختلفة التي تواجه المنظمة.
- الرؤية و الحكمة: التي تحقق بالضرورة التوازن الذاتي الداخلي للفرد مع مجتمعه الخارجي المحيط به.
- العائد و التعويض: فهما المحرك الأول للقدرة على الإنتاج و الإبداع و الابتكار. و يستخدم المدير المتجول حزمة من العوائد و التعويضات أهمها: الزيادات في الأجور، الزيادات في الحوافز المادية و المعنوية، المشاركة في الأرباح تحقيق المكانة الإدارية.

- الصلاحيات و القوة: إذ يتم تعزيز القوة المعنوية للفرد العامل من خلال زيادة إحساسه الذاتي بقوته، و امتداد صلاحياته الوظيفية بحكم خبرته و عمره الإنتاجي الذي أمضاه في المنظمة.

2- التنظيم:

وينظر أيضا إلى التنظيم على أنه ذلك الجانب من العملية الإدارية، أو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك عن طريق تقسيم العمل و توزيعه و تحديد سلطات و اختصاصات كل وحدة، و العاملين بها، تحديدا يتفادى الخلط و التكرار و التدخل بينها. (2)

ينوه الخضيرى ان العملية التنظيمية للتجوال الإداري تتم في اطار مجموعة من المبادئ التنظيمية الرئيسة و هي (3):

- مبدأ التخصص و تقسيم العمل و الذي يركز عليه المدير المتجول أثناء تجواله؛ تعزيزا لكفاءة الأفراد المرجوة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

(1): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 24.

(2): إيمان عادل خليل صباح، مرجع سابق، ص 32.

(3): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 25.

- مبدأ معادلة السلطة بالمسئولية و التكافؤ بينهما.
- مبدأ الانضباط و الالتزام الذي يلزم به المدير المتجول نفسه و يلزم من خلاله أيضا جميع العاملين في المنظمة و يتعلق هذا بإطاعة الأوامر و احترام أنظمة العمل و تطبيق نظام التأديب ، و الثواب ، و العقاب .
- مبدأ وحدة القيادة و وحدة مصدر الأمر الإداري فيكون لكل فرد رئيس واحد و محدد يتلقى التعليمات و الأوامر منه .
- مبدأ وحدة الهدف و التوجه ، بحيث تكون أهداف كل جزء في المنظمة متفقة مع الأهداف الكلية للمنظمة .
- مبدأ إعلاء مصلحة المنظمة فوق كل ما عداها و إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية للمدير المتجول .

- مبدأ المكافأة العادلة و التعويض المجزي فتكون نظم الأجور و الحوافز و البدلات و المكافآت و التعويضات عادلة و تحقق قدرا كبيرا من الرضا .

- مبدأ تدرج السلطة و ما يقتضيه ذلك من الالتزام بخطوط السلطة في الاتصالات .

- مبدأ تأكيد المساواة بين الأفراد في المعاملة .

- مبدأ استقرار العاملين في أعمالهم و وظائفهم و تنمية مفاهيم العمل الجماعي .

- مبدأ توفير روح المبادرة و الابتكار و الإبداع ؛لغايات التحسين و التطوير المستمر في المنظمة .

3- التوجيه:

يعد التوجيه من أبرز عناصر الإدارة حيث يجعلنا نراها و هي تمارس فعليا دورها المزدوج كسلطة و كمصدر للمعرفة معا ، و هذا بدوره يتطلب أن تكون الإدارة على وعي تام بأهداف العمل ، و بطبيعة القوى الاجتماعية المؤثرة ؛فهو يشمل الحفز و القيادة و الاتصال ، و يهتم بشكل أساسي بالأفراد داخل المؤسسة ، و يمكن تعريفه بأنه عملية إرشاد لنشاطات أفراد المؤسسة في الاتجاهات المناسبة.(1)

حيث يتجسد ذلك بالتأثير في الأفراد و تحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك و عام للمنظمة و يعتمد بالأساس على سمات و مهارات قيادية ليستطيع المدير المتجول تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه و بالتالي إنجاز أعمالهم بشكل أفضل و من هنا فإن القيادة الفعالة تسعى لمساعدة العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية في ظل رغبتهم بذلك دون أن يتم الضغط عليهم أو تهديدهم.(2)

(1): إيمان عادل خليل صباح ،مرجع سابق ،ص 33.

(2): ابراهيم عمر حمدان المصري ،مرجع سابق ،ص 26.

4- الرقابة و المتابعة:

هي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة بالتجوال ينبغي على القائد المتجول بمتابعة عدة جوانب رئيسية أثناء التجوال الإداري أو بعده مثل متابعة تحقيق الأهداف و متابعة التكاليف و متابعة المنتج و متابعة العمل كله⁽¹⁾. فالرقابة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية و تقييمها، و العمل على تصحيح الانحرافات حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بإتقان مقبول و بأكبر كفاءة ممكنة⁽²⁾. و هي الحلقة المتممة لكافة الوظائف الإدارية السابقة، و التي تعني ليس فقط في الكشف عن الانحرافات و العمل على منع وقوع الأخطاء، بل أيضا إصلاح الأخطاء و منع تكرارها مستقبلا بما يحقق كفاءة الإنجاز⁽³⁾.

المطلب الثالث: أدوات الإدارة بالتجوال و أساليبها:**أولا: أدوات الإدارة بالتجوال:**

تكاد تتفق إدارات المنظمات الطموحة مهما اختلفت سياساتها على أهمية استخدام الأدوات التي تساهم في تعزيز وجودها⁽⁴⁾، لإنجاح التجوال الإداري لا بد من استخدام أدوات اتصالية معينة لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التفقدية التي يقوم بها المدير المتجول، بحيث يتم اختيارها وفقا لخبرته و مهارته و كفاءته و قدرته على استخدام الأمثل منها وفق الاحتياجات و متطلبات الموقف الإداري، و فيما يلي عرض لأدوات الإدارة بالتجوال⁽⁵⁾:

1- إثارة الاهتمام والحديث و تحفيزهما: حيث تقوم هذه الإدارة على تحفيز الابتكار، و الإبداع، و التطوير و التحسين، و امتلاك مزايا تنافسية فائقة، من أهم مصادرها الحوار، و النقاش الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين و لا يتم ذلك إلا من خلال توليفة خاصة، قائمة على اعطاء المزيد من الحرية، وفقا لضوابط معينة، للحد من الانفلات في الأوضاع و تحويل الحرية إلى فوضى⁽⁶⁾.

2- الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال و يحدث: يغلب على العاملين حالة من التوتر طالما شعروا بأن أحد يراقب أداءهم، بينما عندما يرون المدير المتجول بينهم كواحد منهم أكثر من كونه مسؤولا.. فإن ذلك يعطيك الفرصة لاكتشاف

(1): حسين محمد حسين أبو سعدة، مرجع سابق، ص 22.

(2): إيمان عادل خليل صباح، مرجع سابق، ص 34.

(3): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 26.

(4): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 37.

(5): حسين محمد حسين أبو سعدة، مرجع سابق، ص 23.

(6): ميسون يوسف صالح، مرجع سابق، ص 16.

كثير من القضايا قبل أن تتحول إلى مشكلات و حسب فإن العاملين كلما أعطوا الفرصة للحديث فسيفصحون بما يشعرون؛ و يؤكد ذلك (Peters & Austin) أن القدرة على الإصغاء الجيد هي الأهم في تحقيق الفاعلية عند ممارسة الإدارة بالتجوال. (1)

3- الاستخدام الذكي للأسئلة و إدارة الحوار و النقاش: تنوع المواقف التي يمر بها المدير أثناء تجواله في المؤسسة تمثل فرصة ذكية يجب اغتنامها، ليس فقط للحصول على معلومة، و لكن أيضا لإعطاء معلومة، من خلال قدرته في إدارة الحوار عبر الأسئلة الذكية التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف، و استخدام التعليقات الباعثة على الطمأنينة و الفكاهة المرححة التي لا تفقده احترامه بل تساهم في قربه من قلوب العاملين، فهو بذلك قد انطلق من مكوناته الفكرية عبر فن إدارة الحوار، و استخدام الذكاء المعرفي. (2)

4- ازالة كافة أشكال الرهبة و الخوف و الخجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها اثناء الجولة الإدارية: من المهم جدا أن يعمل المدير على بعث روح الأمن و الأمان و ازالة كل أشكال الخوف و الرهبة من نفوس الموظفين فكتيرا ما تنجح التنظيمات غير الرسمية و القيادات الفاسدة في إشاعة جو من الإرهاب و الخوف باستخدام أساليب القهر و التعسف الإداري و الإيذاء النفسي (3)؛ و التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية فيعمل المدير المتجول على بث روح الأمن و الأمان و ازالة الحواجز النفسية و المادية، الأمر الذي يكفل بدوره زيادة فاعلية الجولة الإدارية و الحصول منها على المعلومات و تحقيق الدافع و الحافز على التجويد و بالتالي زيادة كفاءة الأداء الداخلى للمشروع. (4)

5- تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل: يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين، و مشاكل العمل، و يعمل ما في وسعه لحلها و اظهار رغبته الأكيدة في ذلك مما يولد عنصر الولاء و الانتماء لروح الجماعة في المؤسسة من خلال زيادة انتاجهم و رفع إنتاجيتهم.

6- البحث عن المبدعين و العباقرة و أصحاب الأفكار الجريئة و الجديدة و عن قادة الرأي و أصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها: كثيرا ما تضم الشركات و المشروعات بين عمالها و إدارييها بعض العباقرة الأذكياء و المخترعين و المبدعين، و بعض أصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها و لكنهم مغموين و محاربون.... و مهمة المدير أن يكتشف هؤلاء أثناء الجولة من خلال طرح المشاكل للحوار و أخذ الآراء المختلفة.

(1): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 37.

(2): ميسون يوسف صالح، مرجع سابق، ص 17.

(3): شريف محمد فروانة، مرجع سابق، ص 30.

(4): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 38.

7- البحث عن أفكار جديدة و رائعة: و تعمل الجولة التي يقوم بها المدير على الحصول على هذه الأفكار الجريئة التي من خلالها يمكن تطوير الأعمال في المشروع و إشاعة روح جديدة ،روح تدفع جميع العاملين إلى مزيد من التفكير الإيجابي الخلاق. (1)

ثانيا: أساليب الإدارة بالتحوال: (2)

تعتبر الإدارة بالتحوال من أفضل التقنيات الفاعلة المستخدمة لبناء العلاقة و تعزيز الاتصال بين المديرين و العاملين حيث تعتمد التواصل وجها لوجه و ذلك مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى مثل: المراسلات ،الاتصال الهاتفي البريد الالكتروني التواصل عبر الشبكات الاجتماعية و كذلك الفيديو كونفرنس... إلخ و التي تفتقر جميعها إلى التفاعل الوجداني ،بينما بالمقابل تلتقط الإدارة بالتحوال المشاعر الحقيقية كتعبير الوجه و نبرات الصوت التي تساعد المدير المتحوال فيما بعد بالإضافة إلى الحقائق و المعلومات على اتخاذ قرارات أفضل. و من ثم فإنه تستخدم عدة أساليب في القيام بالتحوال الإداري من أهمها:

1- الاجتماعات: و هو لقاء يجمع بين المدير المتحوال و العاملين لبحث مشكلة ما و المناقشة و تبادل الآراء و هناك نوعان من الاجتماعات التي يستخدمها المدير المتحوال:

النوع الأول: الاجتماعات المفتوحة: و هي الاجتماعات التي تدار بشكل علني و مفتوح لجميع العاملين و تحتاج إلى إعمال الخيال الابتكاري و المؤازرة الجماعية لطرح الأفكار الجديدة و المبدعة.

النوع الثاني: الاجتماعات المغلقة: و هي الاجتماعات التي يتم فيها عرض مشاكل و أطروحات ذات طابع تنفيذي و لها جانبها السري بحيث يتم إجراؤها عادة بين المتخصصين.

2- الندوات: و يختلف هذا الأسلوب عن الاجتماعات كونه يركز على جانب معين من الموضوعات و يتناوله بالعرض و النقاش و التحليل و المعالجة مجموعة من المتخصصين.

3- المحاضرات: و هي من الأساليب التي تتعدد فيها المزايا ؛لسهولة و سرعة تنفيذها و غزارة المعلومات التي يمكن نقلها لعدد كبير من العاملين حيث يقوم هذا النوع من الأساليب على قيام المدير المتحوال بإلقاء محاضرة للعاملين للرد على أسئلتهم و استفساراتهم و يتناول فيها سياسات المنظمة و أهدافها و خططها المستقبلية ،و بالرغم من كونها أقل الأساليب كلفة ؛لإمكانية إشراك عدد كبير من العاملين إلا أنها تحتاج إلى مستوى عالي من المهارة لدى القائم بها.

(1): محسن الخصري ،مرجع سابق ،ص 162.

(2): ابراهيم عمر حمدان المصري ،مرجع سابق ،ص 34.

4- البرامج التدريبية: و هي طريقة منظمة تقوم بتزويد العاملين بالمعلومات و المهارات الوظيفية بشكل موجه و مكثف و بفترة زمنية مختصرة و ذلك من خلال عرض الحقائق و الأسئلة التفاعلية و التغذية الفورية الراجعة و يعتبر التدريب أحد أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري الناجح ذلك لكونه وسيلة غير مباشرة للتعرف على المشاكل و المحددات التي تواجه المنظمة من الداخل و الوصول إلى اقتراحات عملية و فعالة لحلها من خلال عدة طرق فاعلة مثل: الحالات العملية، ورش العمل، العصف الذهني الاستقصاء و نحو ذلك.⁽¹⁾

5- المناقشات غير الرسمية: تعد المناقشة من أساليب المشاركة الجماعية، حيث يتم فيها تشجيع المتدربين على المشاركة الإيجابية في التعلم من خلال تبادل الأفكار و الآراء بين المتدربين، فيكون المجال مفتوح أمام جميع المتدربين للمشاركة في المناقشة، و يكون دور المدرب حيويًا في قيادة النقاش و تسهيله و توجيهه و تغذيته بأفكار، و اثارته بأسئلة و تلخيص الأفكار الرئيسة التي طرحت فيه، و يتم ذلك مع العاملين عن أي أنواع الموضوعات التي يمكن أن يساعدهم فيها و أسلوب المناقشة غير الرسمي يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل و كيفية تطويره⁽²⁾.

6- الزيارات العابرة السريعة: و هذا الأسلوب قائم على هدف إزكاء الإحساس لدى العاملين بالوجود و المتابعة حيث يتم بجانب نشاط آخر يقوم به المدير المتجول بالقرب من موقع المنظمة.

7- المعارض البيعية: وهو أحد الأساليب الذكية التي يتم فيها تحصيل المعلومات من خلال التجوال داخل معارض الوحدات الإنتاجية و الحديث مع العارضين و العملي فيها.

8- التوقف للاستراحة: و يستخدم هذا الأسلوب من التجوال في الشركات متعددة الجنسيات و التي تمتلك فروع و مصانع و وحدات إنتاجية موزعة على كثير من مناطق العالم.⁽³⁾

المبحث الرابع: الاطار التطبيقي للإدارة بالتجوال:

المطلب الأول: صفات و خصائص المدير المتجول:

إن الإدارة بالتجوال باعتبارها علم قائم على تخطيط و توجيه العمليات التشغيلية في المشروعات، و ما يستلزمه ذلك من تعبئة و تحريك الموارد، و بما يمكن المشروع من السيطرة على الموقف التسويقي و التنافسي بصورة شاملة، فإنها بصورة أو بأخرى تتوقف على حسن اختيار المدير المتجول، و ما يتحلى به من صفات و خصائص شخصية و موضوعية، ذات تأثير إيجابي على حركة و اتجاه و ميول و آراء المحيطين به.⁽⁴⁾

(1): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 34.

(2): حسين محمد حسين أبو سعدة، مرجع سابق، ص 25.

(3): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 36.

(4): محسن الخصيري، مرجع سابق، ص 101.

يعتمد تطبيق الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة والمدربة على عملية التجوال، و القدرة على القيادة بالقدوة للعاملين⁽¹⁾، و التي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي و التقييم البناء و المكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم. و يمكن توضيح هذه الصفات فيما يلي⁽²⁾:

- ان يكون نزيها ، و هي صفة تعني التوازن في الشخصية و البعد عن الهوى.
- أن يكون مخلصا ، و هي صفة تعني الصدق مع الموظفين.
- أن يكون مستقيما ، و هي صفة تعني عدم إذلال الموظفين ، و ألا ينتهز الفرص على حسابهم.
- أن يكون منصفاً يؤكد قيم و مبادئ العدالة و المساواة و رفع اللظلم و الاستجابة الفورية لمطالب الموظفين و الاستماع الجيد لشكواهم.
- أن يحافظ على كرامة الموظفين ، و حقهم الكامل في الحياة الكريمة ، و في الحرية المستقلة ، و في تأمين مستقبلهم و ضمان استقرارهم الوظيفي ، و عدم تعرضهم لي موقف يؤدي مشاعرهم أو يجرح كرامتهم.
- ان يكون صبورا حليما واسع الصدر لديه القدرة على التحمل و مواجهة المواقف الصعبة.
- أن يملك مهارة تشجيع الموظفين و تحفيزهم معه على مواجهة الفساد ، كما يشجعهم أيضا على ابداء آرائهم بصراحة تامة و وضوح دون خوف.
- أن يكون قادرا على ضبط نفسه متحكما في ذاته و انفعالاته.
- أن يكون لديه القدرة على الحوار و المناقشة أثناء تجواله ، و أن يهتم بالأفراد و يفجر طاقات الابداع و الابتكار الكامنة بداخلهم ليستفيد بآرائهم و مقترحاتهم بهدف زيادة كفاءة العمل.
- أن تكون لديه القدرة على التحليل و الاستنباط و استدلال للمواقف المختلفة ، و القدرة على صنع و اتخاذ القرار في الوقت المناسب و القدرة علة إيجاد بدائل لحل المشكلات.
- أن يملك البادرة و الأخذ بزمام الأمور و الطموح و الرؤية المستقبلية و بعد النظر.
- أن يتمتع بقوة الإرادة و حب البحث و الاطلاع على الجديد في مجال عمله ، صاحب رؤية و حكمة.

(1): مؤمن عبد العزيز صالحه، مرجع سابق، ص 26.

(2): شريف محمد فروانة، مرجع سابق، ص 38.

الشكل رقم 02 : صفات المدير المتجول



المصدر : محسن الخضيرى ، مرجع سابق ، ص 103 .

المطلب الثاني: أنواع التجوال الإداري⁽¹⁾:

تتعدد أنواع التجوال الإداري و تختلف ممارستها باختلاف الأهداف المرجوة منها فلكل نوع منها خصائص و مواصفات تجعل من اللازم معرفتها و الإحاطة بها و تكمن مهارة المدير المتجول في حسن اختيار نوع التجوال المناسب الذي يتوافق مع احتياجات المنظمة.

(1): ابراهيم عمر حمدان المصري ، مرجع سابق ، ص 30 .

1- أنواع التجوال الإداري من حيث الإخطار المسبق:

- أ- **جولة بإخطار مسبق:** بهدف التعرف على الأشخاص و الأعمال التي يقومون بها.
- ب- **جولة بدون إخطار مسبق:** بهدف التفتيش و التحقق و جمع المعلومات و الحقائق عن حادث معين.
- إن استخدام كل من أسلوب الإدارة بالتجوال بإخطار مسبق أو بدون إخطار أو كلاهما معا يتوقف على عدة اعتبارات أهمها:
- حجم المنظمة و طبيعة نشاطها و الظروف العامة المحيطة بها.
 - مدى كفاءة العاملين في إدارة المنظمة و مقدار الثقة فيهم.
 - نوع مناخ العمل السائد في المنظمة و مدى سيادة التعاون و المشاركة.
 - مدى كفاءة و دقة و حسن اختيار العاملين في إدارة المنظمة و القائمين و المشرفين عليها ، و حسن أدائهم لوظائفهم و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - مدى توفر الخبرة في إدارة الحوار و الكفاءة في إجراء الاتصال الجماهيري لدى المدير المتجول.

2- أنواع التجوال الإداري من حيث التوقيت:

- أ- تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم و على فترات زمنية وفق جدول زمني محدد و معلوم للجميع.
- ب- تجوال إداري غير دوري يتم بشكل فجائي عشوائي دون إخطار و بدون ارتباط بحادث معين.

3- أنواع التجوال الإداري من حيث الشمول:

- أ- تجوال إداري شامل كلي حيث يشمل كل أجزاء المنظمة و يقوم فيه المدير بزيارة جميع الوحدات و اللقاء مع كافة العاملين.
- ب- تجوال جزئي محدود و هو النوع المعتاد و الأغلب في الممارسة حيث تتدخل عوامل الوقت و التكلفة للتجوال.

4- أنواع التجوال الإداري من حيث التأثير المطلوب:

- أ- جولات إدارية لخلق انطباع إيجاب و تنمية الإحساس بالمسئولية لدى العاملين.
- ب- جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية لدى العاملين و ازالة الصورة الذهنية المشوهة أو السلبية.
- ج- جولات إدارية لترك أثر طيب إيجابي من خلال توفر خصائص القدوة و النموذج و الصراحة و الصدق في المدير المتجول.

5- أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف:

- أ- تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة و الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.
- ب- تجوال إداري لخفض التكلفة و القضاء على الفقر و زيادة العائد.

- ج- تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت و ضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.
- د- تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين و معالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم.
- هـ- تجوال إداري بهدف شرح و توضيح القرارات و السياسات الإدارية.
- و- تجوال إداري من أجل حل الخلافات و النزاعات و الصراع الوظيفي و القضاء على القلق.
- و فصل الخضيرى أنواعا أخرى للتجوال الإداري من حيث الهدف فذكر:
- ز- تجوال إداري بهدف تحقيق النجاح لعملية من العمليات.
- ح- تجوال إداري من أجل تحقيق الانضباط و الالتزام بالقواعد و القرارات و اللوائح و النظام العام.
- ط- تجوال إداري من أجل التكامل النشط.
- ي- تجوال إداري من أجل مساندة القيادات الجديدة في قراراتها و مواجهة التنظيمات غير الرسمية التي تحاول إفشالها.
- ك- تجوال إداري من أجل تحقيق التوزيع العادل للعائد.

6- أنواع التجوال الإداري من حيث المستوى الإداري:

- أ- جولات إدارية للإدارة العليا و ترتبط بالاستراتيجيات العامة و التعديلات الهيكلية و الخطط و التمويل.
- ب- جولات إدارية للإدارة الوسطى و ترتبط بالسياسات و البرامج التنفيذية.
- ج. جولات إدارية للإدارة التنفيذية و ترتبط بالإجراءات التنفيذية و استغلال الطاقات و الموارد و العناصر المتاحة.

7- أنواع التجوال الإداري من حيث الدوافع:

- أ- جولات تفقدية للتأثير على العاملين و كسب ولائهم و احترامهم من خلال زيادة الإحساس بالمشاركة.
- ب- جولات تفقدية لتفويض السلطة و تحديد الصلاحيات و توزيع المسؤوليات على العاملين في المنظمة.
- ج. جولات تفقدية لتقصي الحقائق حول مشكلة معينة أو موضوع غامض مشكوك في صحة البيانات التي وردت عنهما.

و أضاف الخضيرى دوافع أخرى للجولة مثل:

- د. جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود و استعادة الحيوية و الدافعية ، سيما في أوقات الأزمات و الركود و الكساد.
- هـ. جولات تفقدية تحفيزية من أجل زيادة الدافع على الإبداع و المبادرة ، الإحداث المزيد من التطوير و التحسين.

و توسع الخضيرى بذكر أنواع أخرى للتجوال الإداري علاوة على التقسيم أعلاه و هي:

8- أنواع التجوال الإداري من حيث الأساليب:

ومن أهمها: الاجتماعات، الندوات، المحاضرات، البرامج التدريبية، الزيارات العابرة، المعارض البيعية، التوقف للاستراحة.

9- أنواع التجوال الإداري من حيث المجال أو النشاط المطلوب تفقده:

أ- جولات متصلة بنظام الإنتاج.

ب- جولات متصلة بنظام التسويق.

ج- جولات متصلة بنظام التمويل.

د- جولات متصلة بنظام الأفراد.

المطلب الثالث: تطبيق الإدارة بالتجوال (المتطلبات و الصعوبات):

أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال⁽¹⁾:

يعتمد التطبيق الفعال لاتجاه الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة و المدربة على عملية التجوال، و القيادات على القيادة بالقدوة للعاملين، و التي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي و التقييم البناء و المكافأة الملائمة للعاملين على أداءهم، و التي يمكنها تحويل الرؤى إلى أشياء محسوبة و ارساء الالتزام داخل المنظمة، و الاهتمام بالموظفين في ضوء ذلك فإن هناك مجموعة من المتطلبات تسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال، و من أبرز تلك المتطلبات ما يلي:

1- الاهتمام الصادق الموظفين: ينبغي على القيادات اظهار اهتماما صادقا بأداء الموظفين لأعمالهم و التعرف على طموحاتهم.

2- تسهيل الأمور و ليس إصدار الأوامر: تتطلب الإدارة بالتجوال أن تدرك القيادات أن عليهم استشارة و توجيه أقصى مساهمة ممكنة لكل عضو.

3- تحقيق مستوى أرقى من التعامل: إن التزام القيادات بتحقيق التعاون الداخلي بينهم و بين الموظفين في المنظمة يمكن أن يغير من المواقف السلبية للعاملين.

4- المشاركة بمصداقية: تعمل القيادات على مشاركة الموظفين في مناقشة ما سوف ينجزونه من العمل و الوقت اللازم

(1): شريف محمد فروانة، مرجع سابق، ص 32.

لإنجازه حتى تتيح لهم الفرصة في اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراتهم و احتياجاتهم و تطلب من الموظفين إبداء رأيهم إزاء ما قد يعتقدون أنه طريقة أفضل لأداء العمل.

5- التطهير من المعوقات: و هي استراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل و أسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب.

6- حسن اختيار القيادات: تتطلب الإدارة بالتحوال أن يتم اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة و الإنجاز و التمكن من مهارات الاتصال الجيد، و طرق التعامل الذكي مع الموظفين، و تطوير و تنمية كفاءاتهم الإدارية بما يتناسب و احتياجات عملية التحوال، و استمرار برامج التدريب على مهارات الإدارة بالتحوال، و العمل على تنمية معارفهم و مهاراتهم و قيمهم و اتجاهاتهم التي تتعلق باتجاه الإدارة بالتحوال.

7- بناء ثقة في المنظمة: ينبغي على القيادات أن تساعد الموظفين ليشعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم و في قدراتهم على تحقيق النجاح.

ثانيا: صعوبات تطبيق الإدارة بالتحوال (1):

عادة ما يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي باعتبار ان اللقاءات المنتظمة مع الفرق العاملة عامل حيوي لنجاح أعمالهم، و تعد الإدارة بالتحوال نموذجا حقيقيا لتحقيق ذلك الهدف و فرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم و في مواقع العمل الميداني و مناقشة العاملين معهم بأفكارهم و المشكلات التي تعترضهم و إنجازاتهم الفردية و الجماعية و القدرات و الكفاءات... إلخ .

إلا أن هناك بعض الصعوبات التي قد تعوق تطبيق الإدارة بالتحوال بفاعلية و أبرزها:

1- اتساع الفجوة بين الإدارة العليا و العاملين و ضعف إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تمهمهم بالإضافة إلى خوفهم من تقديم مقترحاتهم و آرائهم بتطوير و تحسين العمل.

2- البيروقراطية و الهروب من تحمل المسؤولية بإحالتها دائما إلى من هو أعلى و مقابلة ضعف الثقة التي يشعر بها المديرون حيال العاملين عندهم بتعقيد الإجراءات حتى يكونوا دائما في الصورة.

3- قلة وعي بعض القيادات بكيفية التحوال الإداري الفعال؛ وقد أوصت الدراسات السابقة لعلاج ذلك بعقد برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة بالتحوال و التي تعزز العلاقة القائمة على الثقة و الاحترام المتبادل بين المدير و العاملين.

(1): ابراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 44.

4- كبر حجم المنظمة و اتساع مجالاتها؛ و من الجدير ذكره هنا ضرورة أن يقوم القائد بتشجيع المديرين في مختلف المستويات الإدارية بتطبيق هذا الأسلوب لأن الرجل الأول في المنظمة لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج دون مساعدة من حوله من مديري.

كما أن هناك صعوبات أخرى قد تظهر إذا ما تم تطبيق الإدارة بالتجوال في بيئة افتراضية مثل: عدم إمكانية التواجد الجسدي.

الفصل الثالث

فعالية القرارات

الاستراتيجية

الفصل الثالث: فعالية القرارات الاستراتيجية

يحظى مفهوم القرار بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المنظمات، و يشكل القرار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات أو فشلها، لذلك فهو من المهام الرئيسية للإدارة العليا في المنظمة، و لأنها قرارات طويلة الأجل، فإنها مصنوعة في حالة من عدم التأكد و مع عدم يقين للمعلومات. و في الواقع يعتمد نجاح أي منظمة على القرارات الاستراتيجية التي يمكن أن يتخذها المسيرين في الوقت الراهن من أجل المستقبل، و نظرا لأهمية القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات و محورية دورها فإنها تستلزم البحث فيها و دراسة كافة المستجدات التي تعمل على تطويرها و تحسين فعاليتها. و سنتناول في هذا الفصل مختلف جوانب القرارات الاستراتيجية و خصائصها، و نتعرف على عملية صنع القرارات الاستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها و بالتالي في فعالية القرارات الاستراتيجية و سبل زيادة فعالية هذه القرارات من خلال تطبيق أسلوب الادارة بالتحوال و ذلك من خلال النقاط التالية:

- ❖ المبحث الاول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و انواع القرارات.
- ❖ المبحث الثاني: مفهوم القرارات الاستراتيجية و خصائصها.
- ❖ المبحث الثالث: مفهوم عملية صنع القرارات الاستراتيجية و مراحلها.
- ❖ المبحث الرابع: فعالية القرارات الاستراتيجية و العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و انواع القرارات

المطلب الاول: مفهوم عملية اتخاذ القرار:

تعني كلمة "القرار" فصل أو حكم في مسألة أو خلاف ،و بغض النظر عن مدى سهولة أو صعوبة أي نموذج لعملية اتخاذ القرار فإن تعريفه يتركز على مبدأ عملية اختيار انبب و ليس أمثل البدائل المتاحة أمام المقرر ،لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة ،أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب ؛و على الرغم من الإدعاءات القائلة أحيانا بأن القرار الذي اعتمد هو البديل الوحيد المتاح أمام المقرر لحل المشكلة ،إلا أنه من العسر أن يكون أمام المقرر بديلا أو حلا واحدا للمشكلة.(1)

إن المناقشة المتأنية لموضوع القرار يتطلب أو لا توضيح مجموعة من المصطلحات المرتبطة بالقرار ،و هذه المصطلحات هي: القرار Decision و يمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة و الاختيار ،و يمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة ،أما اتخاذ القرار Decision Taking فيعني قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين البدائل المطروحة ،في حين تشير صناعة القرار Decision Making إلى عمليات منهجية منظمة و مستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى ،و لكنها في كل الأحوال لا تعني اتخاذ القرار.(2)

اتخاذ القرار هي عملية منظمة تبدأ مع اكتشاف واعى من قبل متخذ القرار للعارض الحاصل بين الوضع المدرك للمسائل المختلفة و الوضع المتوقع أو المرغوب فيه عادة بين الوضع المثالي و الوضع الحقيقي و تبدأ دورة اتخاذ القرار بين اختيار و مفاضلة و تعديل و تكتمل دورة أو عملية اتخاذ القرار مع وجود التغذية العكسية و التي تقدم المعلومات المفيدة حول الأفعال المختلفة و في هذه الحالة إذا لم يكن الفعل أو القرار كافي تبدأ دورة عملية اتخاذ القرار من جديد و هكذا إلى أن يتم اتخاذ القرار النهائي.(3)

و يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي مرحلة من مراحل صناعة القرار تعبر عن نشاط انساني يستوجب التفكير المنظم و الواعي لاختيار البديل المناسب و الملائم لظروف المنظمة من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة ،أو الوصول إلى وضع مرغوب فيه خلال فترة زمنية محدد.

(1): محمد عبد الفتاح ياغي ،مرجع سابق ،ص 84.

(2): طاهر محسن منصور الغالي ،وائل محمد صبحي ادريس ،الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2007 ،ص 139.

(3): خليل محمد العزاوي ،إدارة اتخاذ القرار الإداري ،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2006 ،ص 34.

تناولت العديد من المصادر الأدبية اتخاذ القرار و طرق اتخاذ القرار على نطاق واسع، و جذور هذه الأساليب وحدثت في تنفيذ المهام الاستراتيجية للقوات العسكرية، و تم تحويل هذه الأساليب إلى مجال اتخاذ القرارات في ادارة المنظمة، و يمكن تحديد القرارات رسميا بالطرق التالية⁽¹⁾:

- 1- نتاج الإدارة، رد فعل المنظمة على المشكلة.
- 2- تحديد الإجراءات القائمة على عدة بدائل.
- 3- اختيار واثق لأهداف مدروسة بقصد الوصول إلى السقف.
- 4- اختيار نوع من الأنشطة التي تضمن نتيجة ايجابية لعملية.
- 5- اتخاذ القرار هي اختيار بديل وحيد من بين البقية.
- 6- قرارات الإدارة هي فعل عاطفي و قانوني ناتج عن التفكير و الذي يقود إلى اختيار بديل واحد من بين عدة بدائل هذه الأنشطة يؤديها المديرون في مجالات اختصاصاتهم.
- 7- القرار هو النقطة التي يتم فيها الاختيار بين البدائل، و هذه البدائل عادة ما تكون احتمالات متنافسة.
- 8- اتخاذ القرار في المنظمة هو تحديد المشكلة و إيجاد حل.

المطلب الثاني: أنواع القرارات⁽²⁾:

مع تعدد معايير التصنيف قد يخضع تصنيف القرار الواحد لأكثر من معيار واحد، فتصنف القرارات الاستراتيجية مثلا على أنها قرارات غير مبرمجة و غير أكيدة كما أنها تتخذ في أعلى المستويات... مع ذلك يمكن التطرق للأنواع التالية:

أولاً: حسب أسلوب اتخاذ القرار: تبعا لهذا المعيار يمكن أن تصنف القرارات إلى ما يلي:

- 1- القرارات الجماعية: و هي ثمرة جهد و مشاركة جماعية و حسب درجة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي و يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع: أفراد الجماعة ينصحون المقرر و هو الذي يتخذ القرار، أفراد الجماعة لا بد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي و متخذ القرار يدير النقاش و ينميهِ، و هي القرارات الجماعية بالاتفاق؛ أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، و هي القرارات الجماعية بالأغلبية.⁽³⁾

(1): Gundars.B(2010), **Strategic management**, Project „Development and Approbation of Applied Courses Based on the Transfer of Teaching Innovations in Finance and Management for Further Education of Entrepreneurs and Specialists in Latvia, part of the Leonardo da Vinci programme, Lithuania and Bulgaria ,p 50.

(2): فالتة اليمين، البيظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 117.

(3): معتصم محمد كراز، العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم و تأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على نظام EMIS في مدارس الأونروا في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين

2- القرارات الفردية: غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاورة العاملين و المعنيين بالقرار و يمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة⁽¹⁾؛ و عادة ما ترتبط بالمشكلات التي تتطلب حولا سريعة، و تعكس هذه القرارات المركزية و الأسلوب التسلطي في اتخاذ القرارات حيث يستند هذا الأسلوب على الحق القانوني أثناء توزيع الصلاحيات و تحديد المسؤوليات تبعا للسلم الهرمي للسلطة⁽²⁾.

ثانيا: حسب إمكانية برمجتها أو جدولتها: و تقسم إلى نوعين:

1- القرارات المبرمجة: و هي تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني، حيث يتم تحديد أساليب و طرق و اجراءات حل أي مشكلة سلفا⁽³⁾، حيث تكون فيها القواعد التي تحكم اتخاذ القرار واضحة.... و يتم في الأغلب تنظيم القرارات المبرمجة في نظم المعالجة الفورية حيث تستطيع نظم الحاسب اتخاذ القرارات دون تدخل الإنسان⁽⁴⁾.

2- القرارات غير المبرمجة: هي قرارات تتم في مستوى الإدارة العليا⁽⁵⁾، و هي غير محددة و تتعلق بمشكلات، حالات مواقف متجددة و ليست متكررة و غير روتينية، و لا يوجد إجراء مسبق لمعالجة الموقف أو المشكلة و ذلك لكونها معقدة أو مهمة جدا؛ و لما كانت القرارات غير المبرمجة تحتاج إلى تفكير و إبداع فقد أطلقت عليها بالقرارات الإبداعية و تكمن صعوبة اتخاذ هذه القرارات كونها في الغالب تهدف لمواجهة مشاكل و مواقف جديدة، معبرة أحيانا عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية و الخارجية في إجراءات و سياسات العمل، و من أمثلة هذه القرارات ابتكار نوع جديد من السلع و الدخول إلى أسواق جديدة، و تحديد سياسة الأجور و إنشاء وحدات جديدة أو فرع جديد⁽⁶⁾.

ثالثا: حسب بيئة القرار: و تقسم إلى⁽⁷⁾: القرارات المؤكدة (أو في حالة التأكد)، و قرارات ذات المخاطرة، و قرارات غير المؤكدة (أو في حالة عدم التأكد).

(1): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 139.

(2): فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 118.

(3): علي بشاغة، اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سكيكدة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015، ص 96.

(4): جمال الدين لعويس، الإدارة و عمليات اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2005، ص 38.

(5): فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 119.

(6): علي بشاغة، مرجع سابق، ص 96.

(7): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 141.

1- قرارات مؤكدة (قرارات في حالة التأكد التام): و هي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات و نوعيتها و العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار و القدرة على تنفيذه، و بالتالي فإن آثار القرار و نتائجه تكون معروفة مسبقاً⁽¹⁾؛ ففي حالة التأكد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل⁽²⁾.

2- قرارات في ظل المخاطرة: و هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتمة الوقوع و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل و كذلك درجة احتمال حدوثها⁽³⁾.

- قرارات غير مؤكدة (قرارات في حالة عدم التأكد): في هذه الحالة تكون احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة في القرار، و كانت العوامل غير متشابهة، أو كانت في حالة عدم استقرار شديد، فإن المدير يتخذ القرار اعتماداً على حكمه و خبراته السابقة، مع محاولته إن أمكن وضع بعض التصورات عن احتمالات تحقق النتائج، كما قد يستخدم أساليب مضافة و خاصة أسلوب القرارات الجماعية، لتعزيز الخبرات و الآراء المفيدة في اتخاذ القرار⁽⁴⁾.

رابعاً: حسب مستويات التسيير⁽⁵⁾: تشير معظم الأدبيات لعديد الفروق التي تميز مختلف قرارات مستويات التسيير كما تشير في ذات الوقت لاختلاف طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها هذه المستويات؛ و تعتمد هذه الأدبيات عموماً على التقسيم الذي اعتمده Ansoff لذلك نجد:

1- القرارات التشغيلية: و هي القرارات التي تتم في مستوى التسيير العملي أو الجاري أو التنفيذي، و تتعلق بحل المشاكل التشغيلية البسيطة و المعروفة، ذات العلاقة بالأعمال و النشاطات اليومية، عادة ما تكون مهيكلة ضمن اطار معين أو سياسة محددة مسبقاً، و لكونها قرارات روتينية متكررة فإنها غالباً ما تكون قابلة للبرمجة.

2- القرارات التكتيكية: هي تلك القرارات التي يتكفل بها مستوى التسيير التكتيكي، و هي أكثر ارتباطاً بتنفيذ بالقرارات الاستراتيجية، فالقرارات التكتيكية هي قرارات غير متكررة في العادة، و يمتد تأثيرها على نشاط المؤسسة لفترة زمنية متوسطة.

(1): علي بشاغة، مرجع سابق، ص 100.

(2): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 141.

(3): علي بشاغة، مرجع سابق، ص 100.

(4): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 141.

(5): فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 121.

3- القرارات الإستراتيجية: و هي القرارات التي تشمل وضع الأهداف و الخطط طويلة المدى و تعالج مشكلات جديدة و غامضة و غير مألوفة و المعلومات المتوفرة قليلة، و تحتاج إلى اجتهاد و تفكير إبداعي خلاق، و تقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات، و تتميز هذه القرارات بالثبات النسبي لأجل طويل، و بأهمية الآثار و النتائج التي تحدثها في مستقبل المؤسسة، و مثل هذه القرارات يتطلب من متخذها الاستعانة بدراسات علماء الاجتماع، و الاقتصاد و علم النفس كما يتطلب اتخاذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمانة التنفيذ⁽¹⁾.

المبحث الثاني: مفهوم القرارات الاستراتيجية و خصائصها:

المطلب الأول: مفهوم القرارات الاستراتيجية:

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين و الباحثين من أدباء الفكر الإداري، و قد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة و باحثيها؛ كما يتفق الكثير من الكتاب بأن القرار الاستراتيجي "هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، و الذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة"؛ كما تعرف على أنها "قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات درجة عالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، و تنصب على تحقيق أهداف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، و تتطلب مهارات ابداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.⁽²⁾؛ القرارات الاستراتيجية هي: "القرارات التي تتناول التجميع طويل المدى للموارد الحالية، و تنمية موارد جديدة لضمان النمو المستمر و الصحي للمنظمة."⁽³⁾

"إن القرارات الاستراتيجية تمثل قرارات تحدد اتجاه المنظمة الأساسية و مسيرتها بالاستناد إلى منهج و تصور مرتبط بالتغيرات الحاصلة و المتوقعة في بيئة عمل المنظمة الخارجية و الحراك الداخلي فيها"⁽⁴⁾.

هي: "عملية خلق القوة اضافية، فهي تشخيص القوة الكامنة لدى الأفراد و الفرق و الأقسام، و يتم اتخاذها لمراحل لاحقة"⁽⁵⁾.

(1): علي بشاغة، مرجع سابق، ص 97.

(2): محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 171-172.

(3): ابراهيم أبو النور الجارحي، مبادئ الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 464.

(4): طاهر محسن منصور الغالي، "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي و علاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 29، كانون الثاني 2012، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، البصرة، ص 83.

(5): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 143.

إنه قرار يقع ضمن اطار عملية صنع القرار مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد و المؤسسة و البيئة، يتأثر بمستوى طموح صانع القرار و الأهداف السابقة و نتائج تقويم الأداء.⁽¹⁾

القرارات الاستراتيجية هي قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص و التهديدات الخارجية و الامكانيات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة؛..... و هي تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية و اتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة و غير المتوقعة و التي تحدث في البيئة المحلية و تشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة.⁽²⁾

أما Quinn & Mintzberg فيعرف القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية و اتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة و غير المتوقعة، و هي في النهاية تشكل أهداف حقيقية في المؤسسة، و تساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، و توجه توزيع المصادر و تحدد فاعلية المؤسسة."⁽³⁾ و في الحقيقة لا يوجد اتفاق بين علماء الاستراتيجية بشأن تعريف شامل لها، لأن المفهوم في الأصل مفهوم عسكري و عندما انتقل إلى المجال الاقتصادي و السياسي و الإداري أصبح المفهوم الاستراتيجي من الكلمات المطاطة التي تحمل الكثير و يمكن تفسيرها بمختلف المعاني: "هي برامج العمل الذي تتبناه الإدارة لمواجهة الأوضاع و المستجدات" إن هذا البرنامج يرشد و يوجه العاملين للتأهب الدائم لتحقيق ما تتبناه الإدارة العليا من أجل مواجهة التغيرات في ظل التوقعات و ضمن مجموعة من القواعد المنطقية التي يقوم بها الفاعلون.⁽⁴⁾

تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، و فرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل؛ و تكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد، و يتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، و امتلاك المهارات الابداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، و تهيئة كافة المستلزمات و المعلومات لتنفيذها و تقويمها و تحليلها و مراقبتها؛ تأخذ في عين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية و غير الموضوعية و محاولة تحليل الظروف الموقفية، و المتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها و الثانوية لغرض ترشيد عملية صناعتها للمنظمة.⁽⁵⁾

(1): فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 150.

(2): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 141.

(3): ابراهيم ميده، العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية الشركات الصناعية الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 13، العدد 10، 2009، قسم المحاسبة كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص 531.

(4): أحمد زردومي، اتخاذ القرارات في الادارة الجزائرية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 87.

(5): محمد عبد العال النعيمي، هنادة ماجد المومني، "مدى تبني الحكمة الإدارية و أثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في

الجامعات الخاصة بمدينة عمان"، مجلة البصائر، المجلد 15، العدد 2012، 1، جامعة البتراء، الأردن، ص 7.

و انطلاقا مما سبق يمكننا تعريف القرار الاستراتيجي بأنه "البديل المناسب المختار من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية تتم صناعته على مستوى الادارة العليا، فهي تمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة، و تسمى بالقرارات الابداعية، و هي قرارات استثنائية يتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية بحيث يكون تأثيرها خلال المراحل الزمنية المقبلة في ظل تشخيص ظروف البيئة الداخلية و الخارجية، و هي تتطلب التجميع طويل المدى للموارد الحالية، و تنمية موارد جديدة لتحقيق أهداف المنظمة".

المطلب الثاني: خصائص القرارات الاستراتيجية:

عادة ما تتخذ القرارات الاستراتيجية في ظل ظروف و حالات استثنائية و غير عادية، و تعطى لها الكثير من العناية و الاهتمام مقارنة ببقية القرارات الأخرى في المؤسسة، نتيجة لما يميزها من خصائص تناولها عديد الباحثين و المهتمين هذه بعضها:

- تتخذ على مستوى الإدارة العليا.
 - تتعلق باستغلال جزء كبير من الموارد.
 - لها تأثير على مستقبل المؤسسة.
 - تتطلب التنسيق الكبير بين مختلف الأنشطة و الوظائف.
 - تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية.
 - لها حساسية كبيرة للتغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي و الخارجي.
 - لها تأثير على العديد من أجزاء المؤسسة و القرارات الأخرى.
 - لها مدى زمني طويل.
 - تتعلق بأهداف أو مشاكل ذات أبعاد متعددة.
 - و على جانب كبير من التعقيد.
 - هي قرارات ذات مستوى عالي من المخاطرة و عدم اليقين.
 - تعتمد على معلومات غير كاملة، و غالبا ما تحتوي على قدر من الأخطاء⁽¹⁾.
- و يرى Robert أن القرارات الاستراتيجية تتسم بصفات متعددة منها الغموض و التعقيد و عدم الروتينية لذا فهي تحتاج إلى فريق فعال لصنعها و فيها يلي عرض لأهم هذه الخصائص:

(1): فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 125.

- 1- المستوى التنظيمي: يتم اتخاذ القرار من قبل أعلى المستويات الإدارية (الإدارة العليا، مجلس الإدارة) ..، فهي تتخذ لتحديد الأهداف و رسم السياسة العامة للمنظمة⁽¹⁾؛ وهذا لا يمنع اشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها و الإشراف عليها.⁽²⁾
- 2- المركزية: القرارات الاستراتيجية لا يمكن أن يتم تفويض عملية اتخاذها إلى المستويات الأدنى في التنظيم، لذا فهي تعد حكرًا على القادة الإداريين إلا أن هذا لا يعني التفرد في اتخاذ مثل هذه القرارات، بل يشارك فيها العديد من الموظفين في مختلف المستويات، فالقرار الاستراتيجي هو كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة.
- 3- الشمولية: فالقرارات الاستراتيجية هي قرارات شاملة يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم و يغطي العديد من نشاطاته⁽³⁾؛ كما تمثل القرارات الاستراتيجية اطارًا مرشدًا يهتدي به مدراء الإدارة الوسطى و الدنيا في وضع قراراتهم التي تناسب توجه و تفكير الإدارة العليا، و تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.⁽⁴⁾
- 4- البعد الزمني: يغطي القرار الاستراتيجي مدة زمنية طويلة، فقد يمتد أثر بعض هذه القرارات الاستراتيجية ليشمل حياة المنظمة بكاملها كالقرارات الخاصة باختيار موقع المنظمة، أو قد يستمر أثر بعض هذه القرارات لعدة سنوات قادمة كالقرارات الخاصة بدخول سوق جديد أو فتح خط انتاجي جديد.
- 5- الندرة و عدم التكرار: القرارات الاستراتيجية هي قرارات غير عادية أو مسبقة، فهي اذا قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية و منتظمة و من ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي غالبًا ما ترتبط بحالات و مشاكل جديدة و فريدة.
- 6- تخصيص الموارد: القرارات الاستراتيجية تحمل في طياتها التزام المنظمة بتنفيذ جملة من الأعمال المستقبلية، و الذي بدوره يتطلب توفير كم هائل من الموارد الحالية و المستقبلية، و التي توزع في ضوء هذه القرارات بين أقسام المنظمة.⁽⁵⁾
- 7- التوجه المستقبلي: تقوم الإدارة العليا باجراء مسح ميداني و التنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص و تحديد المخاطر و محاولة مواءمتها لعناصر القوة و الضعف

(1): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص145.

(2): محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص176.

(3): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص146، ص145.

(4): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص158.

(5): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص146.

داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها، تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو امكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها. (1)

8- تضمين قيم و معتقدات الكادر المعرفي و المادي داخل و خارج المنظمة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم و المعتقدات، و خاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية و المادية داخل و خارج المنظمة، و ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف و معتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة الو تأثير الكبير على المنظمة.

9- التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور و المنافسة تتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها و وظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار و هي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية و بالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، و الموردين، و الحكومة. (2)

10- المرونة: تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء و الموردين و تغيير البيئة الخارجية و الداخلية، و أصبحت مرونة الاستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، و بصفة عامة فإن توفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث و كلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة للقرارات الاستراتيجية، فيمكن مثلا اتخاذ قرار بالتأجير بدلا من الشراء. (3)

و من الجدير بالذكر أن خصائص القرارات الاستراتيجية تختلف تبعا لاختلاف المستوى التنظيمي للقرار، و توجد ثلاث مستويات للقرار هي (4):

1- قرارات استراتيجية على مستوى المنظمة ككل: يتطلب هذا النوع من القرارات درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي و المرونة المستقبلية و الابتكارية من قبل المسؤولين عنها، و هي أكثر عمومية و مخاطرة من قرارات وحدات الأعمال و القرارات الوظيفية.

(1): محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 175.

(2): محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 176.

(3): المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الاستراتيجية للتربية و التعليم، العلم و الايمان للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 207.

(4): علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 148.

2- قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يقع هذا النوع من القرارات الاستراتيجية في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يوصل بينهما، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول فإنها أقل عمومية ومخاطرة.

3- قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي: يوجد هذا النوع من القرارات في نهاية سلسلة القرارات وتعالج العديد من المشاكل التشغيلية وهي تتخذ بشكل دوري ومتكرر من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبياً، وتتضمن درجة أقل من المخاطرة.

المبحث الثالث: مفهوم عملية صناعة القرارات الاستراتيجية و مراحلها:

المطلب الأول: مفهوم عملية صنع القرار الاستراتيجي و أساليبها:

أولاً: مفهوم عملية صنع القرار الاستراتيجي:

صناعة القرارات الاستراتيجية هي جوهر الإدارة الاستراتيجية، وهذه العملية لها أهمية كبيرة مستمدة من أهمية و خصائص القرارات الاستراتيجية فهي عادة مكلفة و درجة المخاطرة فيها كبيرة و من الصعب عكسها و لها آثار كبيرة على المدى الطويل و هي تمثل جسراً بين الاستراتيجية المعتمدة و الناشئة. وصفت عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأنها قدرة ديناميكية يجمع فيها المدبرون مختلف خبراتهم العملية و الوظيفية و الشخصية لخلق الخيارات التي تشكل الاستراتيجية الرئيسية للشركة؛ و عرفها Mintzberg بأنها مجموعة من الاجراءات و العوامل الديناميكية التي تبدأ بتحديد حافز للعمل و تنتهي بالتزام محدد للعمل.⁽¹⁾

ثانياً: أساليب صناعة القرارات الاستراتيجية:

تصنع بعض القرارات الاستراتيجية في ومضة من طرف شخص واحد (غالبا رجل الأعمال أو مسؤول تنفيذي قوي) الذي لديه حاسة عبقرية و سريعة قادر على اقناع الآخرين بتبني فكرته، في حين أن القرارات الاستراتيجية الأخرى تتطور نتيجة سلسلة من خيارات صغيرة تدريجية، التي تدفع بمرور الوقت المنظمة في اتجاه معين أكثر من غيره. و فقا لـ Mintzberg فإن أكثر ثلاث مناهج نموذجية أو أساليب صناعة القرارات الاستراتيجية هي: قيادة الأعمال، التكيف، التخطيط.⁽²⁾

(1): Charles L. Citroen (2009), **Strategic Decision-Making Processes: The Role Of Information**, PhD thesis, University of Twente, The Netherlands, p,21.

(2): Thomas L. Wheelen, J.David Hunger (2012), **Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability**, Thirteenth Edition, Pearson Education, Inc, United States of America, P,25.

1- وضع ريادة الأعمال: تتم صياغة الاستراتيجية من طرف شخص قوي و بشكل فردي، و التركيز يكون على الفرص و يكون التركيز على المشاكل ثانويا، يتم توجيه الاستراتيجية تبعا لرؤية مؤسسها، و هذه القرارات تكون كبيرة و جريئة و الهدف المهيمن هو نمو المنظمة.

2- الوضع التكتيقي: يشار إليه أحيانا "بالتخبط" يتميز هذا الوضع في صنع القرار بحلول رد فعلية لمشاكل قائمة، بدلا من البحث الاستباقي عن فرص جديدة، و يضع الكثير في تحديد أولويات الأهداف؛ الاستراتيجية مجزأة و يتم تطويرها لنقل المنظمة إلى الأمام تدريجيا، هذا الوضع نموذجي لمعظم الجامعات و العديد من المستشفيات الكبيرة و عدد كبير من الوكالات الحكومية.

3- وضع التخطيط: ينطوي هذا الوضع أو النهج في صنع القرار على جمع منهجي للمعلومات المناسبة لتحليل الوضع، و توليد استراتيجيات بديلة مجدية، و اختيار رشيد للإستراتيجية الأنسب؛ و هو يشمل البحث الاستباقي عن فرص جديدة و الحل التفاعلي للمشاكل القائمة.

و أضاف الكاتب اسلوبا رابعا لصنع القرارات الاستراتيجية و هو التدرج المنطقي:

4- التدرج المنطقي: يمكن النظر إلى الأسلوب الرابع لصنع القرار على أنه توليفة بين التخطيط و التكيف و بدرجة أقل من ريادة الأعمال؛ في هذا الوضع الإدارة العليا لديها فكرة واضحة و معقولة عن مهمة الشركة و الأهداف؛ و لكن في تطوير الاستراتيجيات يتم اختيار استخدام "عملية تفاعلية تقوم فيها المنظمة بالفحص في المستقبل و التجارب و التعلم من سلسلة من الالتزامات الجزئية (التدرجية) بدلا من الصيغ العالمية للاستراتيجيات الكلية؛ و مع أن تحديد المهمة و الأهداف يسمح للإستراتيجية بالخروج من الجدال و النقاش و التجريب يبدو أن هذا النهج مفيد عندما تتغير البيئة بسرعة، و عندما يكون من المهم بناء توافق في الآراء و تطوير الموارد اللازمة قبل الزام المنظمة بأكملها بإستراتيجية محددة." (1)

(1):Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Op_Cit, P,26.

المطلب الثاني: مراحل عملية صنع القرار الاستراتيجي:

إن عملية صنع و تحليل القرار الاستراتيجي يشمل كافة الاجراءات و القواعد و الأساليب التي يستعملها المشاركون في اتخاذ و صنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة.

تسعى عملية تحليل و صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، "و التي يطلق عليها ريتشارد باسكال معطيات الوجود و تشمل: الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء، و الشك في نتائج الأحداث و النقص و عدم الاكتمال في أنفسنا و في الآخرين و في الموقف البيئي و النتائج.⁽¹⁾

اتفق علماء الادارة على وجود خطوات منهجية لصناعة و اتخاذ القرار الاستراتيجي و لكن كان الخلاف في تحديدها فمنهم من أوردتها في خطوتين رئيسيتين تضم بينها عدة خطوات فرعية: أولاً: مرحلة تكوين المشكلة، ثانياً: مرحلة ايضاح المشكلة و ربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم و البحث عن أسلوب لمعالجتها؛ و منهم من حددتها في تسعة خطوات: تحديد المشكلة، جمع المعلومات، الترتيب و التحليل، تحديد الوسائل، وضع قائمة البدائل، تقييم البدائل، القرار، التنفيذ، المتابعة.

و قد حدد بعض الباحثين خطوات تحليل و صناعة القرار الاستراتيجي في سبعة مراحل: تبدأ بتحديد الموقف، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي و متابعته و تقويمه؛ و تتضمن كل مرحلة من هذه المراحل الأساسية خطوات فرعية تختلف باختلاف كل مرحلة من المراحل و خصوصيتها.

و نظراً لطبيعة هذه الدراسة و احتياجاتها تم تحديد خمسة مراحل أساسية لصناعة و تحليل القرار الاستراتيجي تتمثل في:

- تحديد الموقف الاستراتيجي.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- توليد البديل الاستراتيجي.
- اختيار البديل الاستراتيجي
- تنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي.
- و التي سيتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:

(1): السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر

أولاً: تحديد الموقف الاستراتيجي:

تعني الاستراتيجية القرارات المعتمدة بناء على السياق الداخلي والخارجي و السوق و كذلك الظروف الحالية و المتوقعة و تحديد الموقف الاستراتيجي قد يكشف عن فرص كبيرة، و تحتاج المنظمات القوية و الناجحة إلى أن تكون في وضع جيد يمكنها من التأثير و تحقيق النتائج.

1- مفهوم الموقف الاستراتيجي:

يتعلق الموقف الاستراتيجي بالتأثير على استراتيجية، و ذلك بكل من البيئة الخارجية و الموارد الداخلية و الكفاءات بالإضافة إلى التوقعات و تأثير أصحاب المصلحة؛ أخذ البيئة بعين الاعتبار و القدرة الاستراتيجية و التوقعات و الغايات ضمن الاطار الثقافي و السياسي للمنظمة، يوفر أساساً لفهم الموقف الاستراتيجي؛ و من المهم مراعاة المستقبل و تقييم ما إذا كانت الاستراتيجية الحالية تتلاءم مع الموقف الاستراتيجي و إذا لم يكن الأمر كذلك فإن المنظمة بحاجة إلى تحديد التغييرات التي تحتاجها و ما إذا كانت قادرة على إحداث هذه التغييرات و باختصار يشكل الموقع الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة الاستراتيجية و هو يوضح الخيارات الاستراتيجية التي يتعين اتخاذها و تنفيذها فيما بعد.⁽¹⁾

وبالتالي فإن تحديد الموقف الاستراتيجي هو عملية موجهة يتم من خلالها تحديد مدى تأثير المنظمة بكل المتغيرات المحيطة بها و المتمثلة في البيئة الداخلية بكل مكوناتها، بالإضافة إلى البيئة الخارجية و متغيراتها، و تستطيع المنظمة من خلال تحديده تقييم مدى ملاءمة استراتيجياتها في ظل الظروف السائدة، و ما إذا كانت تستطيع التكيف معها و تخلق فرصاً باستغلال نقاط قوتها أو تطويرها.

2- خطوات تحديد الموقف الاستراتيجي:

و يتطلب تحديد الموقف الاستراتيجي تحديد الخطوات التالية التي تشكل كذلك مكونات الموقف الاستراتيجي:

- أ- التحليل الشئائي: و يقوم على دمج كل من التحليل البيئي مع تحليل الأداء الداخلي للمنظمة، أي دمج تقييم البيئة الخارجية مع تقييم الأداء الداخلي للشركة، و يحدد الحالات التالية:
- الفرص X نقاط القوة: يجب أن تتجه المنظمة في هذه الحالة نحو تعظيم استغلال الفرص (موقف خاص أو مرغوب فيه في بيئة المنظمة)، و تعظيم استغلال نقاط القوة التي تتمتع بها (مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة)

(1): **Business Strategy & Strategic Cost Management** (2014), Second Revised Edition, Directorate of Studies, The Institute of Cost Accountants of India ,P,39, www.icmai.in, Page viewed on: 20/04/2017.

و على الشركة الناجحة ان تتعرف على تلك الاستراتيجيات التي توظف بها مواردها الداخلية القوية بصورة تمكنها من استغلال الفرص المحيطة بها. (1)

- الفرص X نقاط الضعف: على المنظمة تقليل نقاط الضعف الداخلية لاستغلال الفرص التي تعرضها البيئة الخارجية. قد تمتع الشركة من اقتناص الفرصة فإذا كانت الفرصة هي انتاج سلعة جديدة، و كانت الفرصة متمثلة في انعدام خبرة الشركة غي مجال السلعة الجديدة، فقد يكون الحل هو تدريب العاملين، أو التعاون مع شركة ذات خبرة في ذلك المجال هنا يمكن بعد علاج المشاكل الداخلية استغلال الفرص المتاحة أمامها.

- نقاط القوة X التهديدات: في هذه الحالة على الشركة أن تصب تركيزها الأساسي على كيفية استغلال نقاط القوة الداخلية لمواجهة التهديدات المحتملة.

- نقاط الضعف X التهديدات: يجب ان تعمل المنظمة على معالجة نقاط الضعف لتجنب التهديدات في البيئة الخارجية و تحارب في سبيل البقاء.

ب- تحديد ملامح الاستراتيجية: يساعد التحليل الثنائي على تحديد جزء هام من الاستراتيجية العامة للشركة، يليه تحديد بعض الملامح الفرعية للإستراتيجية العامة و التي يمكن إنجازها في:

- الابداع و الابتكار في الأنشطة مستقبلا: ينبغي على الشركة العمل محاولة اختراق حجب المستقبل و تصور شكل أنشطة الشركة في المستقبل، و الاحجام على ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل الشركة هو امتداد طبيعي للماضي، لذلك بعد محاولة التعرف على شكل الصناعة في المستقبل، و شكل الشركة يجب التعمق في طبيعة و شكل الأنشطة في المستقبل و شكل الشركة، و يتطلب ذلك التعمق في طبيعة و شكل الأنشطة و المنتجات و الأسواق و التكنولوجيا و العاملين و المنافسة و الموردين.

- درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا: يجب تقدير و تحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المنظمة تحملها مستقبلا و التي تتوقف على طبيعة المسيرين في المنظمة و مدى استعدادهم للمخاطرة و كذلك على متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها و متغيرات البيئة الداخلية التي يمكن التحكم فيها إلى حد كبير.

- مدى مبادرة المديرين بالتصرفات الايجابية⁽²⁾: و يشير ذلك إلى قيام المديرين بتحديد تصرفات و أعباء مستقبلية أكثر وضوحا، و اهداف تنفيذية أكثر تحديدا..... و درجة المبادرة عند المديرين في أي منظمة تتوقف بالدرجة الأولى على سلوك الادارة العليا و شخصية الرئيس.

(1): نادية العارف، الادارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 157، ص 158.

(2): نادية العارف، نفس المرجع، ص 160 - ص 163.

* أنماط الشخصية من حيث الابتكار و تحمل المخاطرة: و تقسم هذه الأنماط إلى:

- المنتج: خياله محدود و لا يتطرق لأساليب جديدة، و يستغرق في العمل دون التخطيط المسبق له، حيث أن لديه قوالب جاهزة و سبق تجربتها، يعتمد على نميط العمل و الرقابة و يهتم أساسا بدراسة العمل و تبسيط الاجراءات و الرقابة على الجودة و دراسة المواد و المنتجات، و هو يقاوم الأنظمة الجديدة و أدواتها. مساهمته: لا يكمل العمل المتكرر ما دام تتم معاملته بشكل عادل، و هو في الواقع عماد المنظمة لأنه يقدم أنظمة الرقابة اللازمة للإدارة الجيدة.
- مشاكله: عادة لا يجب التغيير، و يعارضه، و ربما يؤدي أعمال أصبحت قديمة و غير مطلوبة.
- المحور (المعدل): لديه نزعة للابتكار و مقدار متوسط من تحمل المخاطرة يضيف على ما هو موجود من أنظمة و اجراءات و تكنولوجيا، لا يكتشف أشياء جديدة، و لكنه يعدل و ينظم الأشياء لتكون أحسن استخداما. مساهمته: يضيف القليل و لكنه هام، اقتراحاته تسهل الأشياء و الاجراءات و استخدام المواد و الآلات؛ تحمله للمخاطرة متوسط، و سهل عليه تطبيق التعديلات التي اقترحها لأنها آمنة و لا تحتاج إلى تغييرات جذرية. مشاكله: عادة لا يقدم حولا جذرية للمشاكل العويصة، كما أنه لا يجاهد كثيرا في سبيل اقناع الآخرين بأرائه.
- المتحدي: يتحمل مخاطرة كبيرة و يجب التغيير و لا يستطيع تحمل الشيء على ما هو عليه، و لهذا السبب هو غير محبوب في منظمته، هو لا يقدم أفكارا جديدة و ينتظر أن يقدم آخرون غيره أفكارا جديدة و لا يستطيع تحمل مخاطرها و يقوم بتحملها نيابة عنهم. مساهمته: هو الذين يتحمل عن غيره مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة، هو يساعد في إثارة الآخرين لإطلاق أفكارهم لأنه سيحاول تطبيقها و اخراجها من دائرة الأحلام إلى حيز التنفيذ. مشاكله: يجب النقد، و هو يمل بسرعة و لا يصبر.
- العملي: يتحملون مخاطر عالية و هم مبتكرون بصورة متوسطة و هم مديرون ناجحون لأنهم يحاولون الاستفادة من أفكارهم الجديدة، و يقدمون قيمة الابتكار، و يحاولون اقناع منظماتهم بأهمية الأفكار الجديدة، و هم واثقون من أنفسهم و يعملون على تحريك جهود التغيير و التطوير. مساهمته: يجوبون الانجاز و التغيير، و يستطيعون تحديد الأفكار التي يمكن تحمل مخاطرها عند التنفيذ.

مشاكله: غير صبورين، و قلقين، و لا ينتظرون حتى تكتمل دراسة الأفكار، و تعد سرعتهم هي السبب الرئيسي لمشاكلهم.

• المبدع: يتحمل مخاطر عالية، و مبتكر بدرجة عالية، و هو مستعد لتك عمله إذا لم يجد التأييد من منظمته، قادر على اكتشاف الأفكار الجديدة، حتى لو كانت تتطلب اجراء الكثير من التغييرات، و هو يدافع عن أفكاره بقوة. مساهمته: يقدم أفكارا جديدة، و يتحمل المخاطر، و حينما ينجح تنجح معه منظمته. مشاكله: متحمس لأفكاره أكثر من اللازم و بشكل قد يثير حفيظة المديرين التقليديين.

• المصنع (المركب): هو مبتكر بدرجة عالية و يتحمل المخاطرة بدرجة متوسطة، و هو مندفع اتجاه الجودة و الأفكار الجديدة، و قادر على فحص أفكار الآخرين و تجميعها و تحويلها إلى أفكار، و عادة هي أفكار جيدة و مبتكرة و لكنها لم تصل بعد إلى مستوى العبقرية. مساهمته: يضع الابتكارات مع مصلحة المنظمة جنبا إلى جنب و تحمله المتوسط للمخاطرة يجعل من السهل التعامل معه. مشاكله: هم لا يخاطرون في سبيل الاختراعات الرائعة.

• الحالم: مبتكر و لكنه لا يتحمل المخاطرة لذلك تبقى أفكاره طي النسيان، يعمل بكفاءة في مجال التخطيط لأنه لا يتطلب تحمل المخاطر. مساهمته: مفيد إذا كان رئيسه من النوع العملي الذي يجب أن يخاطر بأفكار رؤوسيه. مشاكله: غير منجز و ذلك لأنه ينساق وراء أحلام اليقظة دون تطبيق مباشر لأفكاره.

• المخطط: متوسط في الابتكار و لا يتحمل المخاطرة و قد يقوم بتقديم بعض الأفكار، و لكنه لا يطبقها. مساهمته: يقدم أفكار للمنظمة، و قادر على التخطيط بصورة فعالة، و يقدم النصح و المشورة و الأفكار و الاقتراحات. مشاكله: غير منجز و لا يميل لتحمل المخاطرة.

- شكل الميزة التنافسية: يجب تحديد الميزة التنافسية للمنظمة في المستقبل كالتميز، أو التكلفة، أو التركيز.... إلخ.
ج- التصور المستقبلي لأنشطة الشركة: يتوقف تحديد الموقف الاستراتيجي بدرجة ما على اعداد تصور كامل لأنواع الأنشطة المختلفة التي تعمل بها المنظمة و حجم و مساهمة كل نشاط في أهدافها الكلية.

د- تحديد مؤشرات النجاح: حيث يتم تحديد مؤشرات لكل خط من خطوط الأنشطة، ويمكن استخدام العديد من المؤشرات كالربحية، السيولة، معدل الانفاق على البحوث و التطوير، معدل العائد على الاستثمار.....إلخ.

هـ- تحديد الأعمال المساعدة على تنفيذ استراتيجية المنظمة: ويتم تحديد الأعمال و المهام و الاجراءات التي تساعد المنظمة على تحقيق استراتيجيتها العامة، و هي لا تمثل خطوط أعمال، كما انها ليست مؤشرات نجاح و قد تتمثل في تطوير الرقابة على الجودة، او تغيير في الهيكل التنظيمي، تحسين نظام الحوافز.....إلخ، و قد تتمثل في أنظمة جديدة أو تطوير في الأنظمة القديمة.

و- تحديد سمات الثقافة التنظيمية الملائمة: كخطوة من خطوات تحديد الموقف الاستراتيجي يتم تحديد الثقافة و القيم التنظيمية السائدة، و التي تلعب دورا هاما في تمكين الشركة من تحقيق رسالتها و أهدافها و استراتيجيتها و تساهم هذه الخطوة في توفير تفهم كامل بين كافة العاملين عن أسلوب العمل المتبع بداخلها⁽¹⁾، و عموما قد تشكل الثقافة التنظيمية نقطة قوة أو نقطة ضعف، و قد يتطلب تغيير استراتيجية المنظمة تغيير الثقافة التنظيمية.⁽²⁾

و يعد تحديد الموقف الاستراتيجي أولى مراحل عملية صنع القرار و يجب التأني في دراسته و استخلاص ما فيه و تحديد صورته للاستمرار و التقدم إلى المرحلة الثانية، و عليه فإن التعريف الموضوعي الدقيق للموقف و استيضاح معالمه يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي.⁽³⁾

ثانيا: تحديد الأهداف الاستراتيجية:

1- مفهوم الأهداف:

تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور الأساسية في فن و تحليل و صناعة القرارات السليمة، و تكون عملية التفكير في الأهداف و كتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، و تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع و اتخاذ القرار بكاملها، بدءا من تحليل البدائل و تحليلها، و التي تقود إلى تبرير الخيار النهائي⁽⁴⁾؛ و يختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان و البعض الآخر يفرق بين المصطلحين، فالغايات تعبير عام عن امر أو انتاج مرغوب فيه دون ان يكون تحديد

(1): نادية العارف، مرجع سابق، ص 173.

(2): عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن الواحد و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 138.

(3): السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص 209.

(4): محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 201.

لمقدار و زمن ما سيتحقق ،و الغايات أنواع فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلا ،و هناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها ،و الواقع ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات.(1)

من أخرى يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة و رسالتها إلى واقع عملي ،و تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق و امكانية القياس و الميل إلى التفصيل و تتميز الأهداف بكونها تعكس:

- حالة أو وضع مرغوب فيه.

- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.

- نتيجة يمكن تحقيقها.

- اطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

إن الغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد و هي تتسم بالعمومية و الشمول و لهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية ،أما الأهداف بمعناها المحدد و الضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة.(2)

و يمكن القول أن تحديد الأهداف الاستراتيجية هي عملية تعمل على تحديد ما على المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة بشكل واضح و دقيق و هي نشاط للتحسين المستمر.

2- أهمية تحديد الأهداف و دورها:

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة و المهام و الأعمال التي تؤديها ؛و ينبغي على الإدارة أن تتأكد من امكانية تحقيق الأهداف الموضوعية و تحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة ،و تحديد الاطار الزمني لذلك بغية تقسيمها طبقا للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة تكمن أهمية وضع الأهداف بما تحققة من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب الآتية:

1- تسهم الأهداف بتعريف البيئة التي تعمل خلالها ،و لإثبات شرعية وجودها.

2- تعد مرشدا لاتخاذ القرارات ،حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب و الموقف الذي تواجهه.

(1): عبد الباري ابراهيم درة ،ناصر محمد سعود جرادات ،مرجع سابق ،ص 110.

(2): ثابت عبد الرحمن ادريس ،جمال الدين محمد المرسي ،الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2006 ،ص 123.

- 3- تساعد الأهداف الإدارة العليا على تحديد الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد و الأقسام ، و تحديد أدوار و مراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 4- تساعد الأهداف على وضع معايير تقييم الأداء للمنظمة.
- 5- تساعد الأهداف في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد و الأقسام في المنظمة⁽¹⁾.
- 6- تساعد الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية و رسالة المنظمة إلى مستويات مرغوبة للأداء ، و الأهداف تمثل شكلا من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات ، فهي في النهاية دعوة إلى التصرف الفعال و تحويل الطموحات إلى واقع ملموس.⁽²⁾
- 7- من ناحية أخرى ، فإن الأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية و تحديد أولوياتها و أهميتها النسبية ، كما تسهم أيضا في تحديد العلاقة بين المنتجات و الأسواق و أيها يجب التركيز عليها ، علاوة على ذلك فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية و الفرعية.⁽³⁾
- 8- إن الأهداف تساعد متخذ القرار في تفسير اختياره ، فحينما يشرع في اتخاذ القرار يطلب منه بيان أسباب القرار الذي اتخذ فعندما يكون مسلحا بقائمة من الأهداف فإنه يعرض مسار تفكيره ، و تبين كيف أن القرار يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى ؛ كما تحدد الأهداف أهمية القرار و ما يحتاج إليه من وقت و جهد.⁽⁴⁾

3- دور الأهداف:

- تؤدي الأهداف عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء ، و في الواقع الأهداف تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال و ذلك من خلال المساعدة في التوجيه و الرقابة على عملية اتخاذ القرارات ، و على وجه الخصوص فإن الأهداف هي التي تحدد أنواع و خصائص السياسات التي يجب أن تضعها المنظمة لكي توجه الفكر و الجهد من أجل تحقيق الأهداف.
- كما تمثل الأهداف معيار لاتخاذ القرارات ، و كذلك المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة ؛ كما تمكن من تحقيق الاتصال و التنسيق رأسيا و أفقيا ، فهناك صعوبات تتمثل في تحقيق الاتصال عبر المستويات التنظيمية المختلفة و بالمثل توجد منظمات تتسم بوجود لا مركزية عبر منتجاتها و أسواقها و تبرز الحاجة لديها لممارسة الإدارة بدون إعاقه المبادرات

(1): فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 106.

(2): مصطفى محمود أبوبكر ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص ، 321.

(3): ثابت عبد الرحمن ادريس ، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 121.

(4): محمد هاني محمد ، مرجع سابق ، ص 202.

و الجهود الريادية و التي تعتبر ميزة كبيرة للامركزية ،ان التصميم الجيد للأهداف يمكن أن يكون ركنا أساسيا للنجاح في كلتا الحالتين. (1)

- و تؤدي الأهداف دورا تحفيزيا هاما ،فالأهداف يجب أن لا تقلل من حماس الأفراد على اعتبار أنها فوق امكاناتهم و طاقتهم ؛و بصفة عامة فإن غياب الأهداف أو عدم دقتها يترتب عليه غياب أو عدم دقة السياسات التي توجه فكر و تصرفات أفراد المنظمة و ما يرتبط بها من قرارات ،حيث أن الأهداف تزود المنظمة بالمعايير التي تحدد القرارات في ضوءها كما أنها أداة للاتصال و التنسيق و أداة للتحفيز. (2)

4- أنواع الأهداف و صياغتها:

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ،و تختلف الأهمية أو الوزن النسبي لتلك الأهداف ،و الملاحظ أن هذا الترتيب يقع على مستوى المنظمة بصفة عامة ،و يفضل البعض مصطلح سياسة بدلا من أهداف على مستوى وحدات الأعمال ،و هناك أنواع مختلفة من الأهداف التي يمكن للمنظمة تحديدها.

1- الربحية: تمثل الربحية الاختبار النهائي لنشاط الأعمال و الذي يعكس مدى حيوية خطط المنتجات و المقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الانتاج و المبيعات ،و يمكن قياسها من خلال: الربح ،و العائد على الاستثمار.

2- المرونة: من المفاهيم المصاحبة لإدارة المخاطر التي قد تعترض سبيل تحقيق أهداف المنظمة مفهوم المرونة و يمكن تحقيق المرونة من خلال ثلاث وسائل هي: التنوع ،الاستثمار في الموارد غير المستغلة ،و تقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة (3)

3- أهداف النمو: تعتبر أهداف النمو ،كما يعبر عنها برقم المبيعات و الحصة السوقية ،مقاييس عامة مثلها مثل مقاييس الربحية ،و يعتبر النمو سواء كان إيجابيا أو سلبيا ،مؤشرا جيدا لمدى قوة أداء نشاط الأعمال في الوقت الحالي و المستقبل.

4- الأهداف المالية و الأهداف الإستراتيجية: قد يتم تصنيف الأهداف من جهة أخرى وفقا لمجالات النتائج إلى نوعين إلى نوعين هما: أهداف تتعلق بالأداء المالي و أهداف تتعلق بالأداء الاستراتيجي ؛و يعتبر تحقيق الأهداف المالية أمرا

(1): مصطفى محمود أبو بكر ،فهد بن عبد الله النعيم ،الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة ،الدار لجامعة الإسكندرية ،مصر ،2008،ص522.

(2): ثابت عبد الرحمن ادريس ،جمال الدين محمد المرسي ،مرجع سابق ،ص124.

(3): للمرجع نفسه ،ص128.

حتميا لتحقيق رضا المستثمرين و المقرضين و تنمية الأعمال و ربما مواجهة تهديدات البقاء أو الاستمرار في السوق أما تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعتبر ضروريا للحفاظ و تحسين الوضع السوقي و القدرة التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل؛ إن بناء و تحسين المركز التنافسي طويل الأجل يعود بالفائدة على المنظمة و المستثمرين أكثر من محاولة التركيز على تحسين الربحية في الأجل القصير، و إن أفضل وسيلة لحماية و تدعيم ربحية المنظمة عاما بعد آخر إنما تكمن في انتاجها و تبني التصرفات الاستراتيجية التي من شأنها أن تدعم القدرة التنافسية و المكانة السوقية للمنظمة.(1)

و عموما تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، و الأهداف التكتيكية و الأهداف التشغيلية و سيتم توضيح كيفية صياغتها فيما يأتي(2):

- 1- الأهداف الاستراتيجية: تصاغ هذه الأهداف بشكل عام و شامل، و تتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها و يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، و تكون على مستوى المنظمة ككل، و تتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
- 2- الأهداف التكتيكية: يشارك في صياغة هذه الأهداف كل من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى، و يتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، و هي أهداف متوسطة الأجل، و تكون أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية و تنشأ منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.
- 3- الأهداف التشغيلية: يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الاشرافية، و يتم صياغتها على مستوى الأقسام و الوحدات و الأفراد، و هي أكثر تفصيلا و تحديدا من الأهداف التكتيكية و تشتق منها، و تمتاز بأنها قصيرة الأجل و تمثل وسائل و أساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

5- النطاق الزمني للأهداف(3):

- 1- وضع الأهداف في المدى القصير و المدى الطويل: هناك حاجة لربط الأهداف بعنصر الزمن، فيقال أن هناك أهداف استراتيجية يجب تغطيتها في مجال زمني واسع نسبيا، كما أن هناك أهدافا طويلة الأجل و متوسطة الأجل و قصيرة الأجل.
- 2- الأهداف و المستويات التنظيمية: حتى يمكن للفكر و التصرفات الاستراتيجية أن تتوغل و تسيطر على كافة سلوكيات التنظيم فإنه يجب وضع معايير للأداء على مستوى كل وحدة تنظيمية أو خط منتجات أو مجال وظيفي قسم

(1):مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص532.

(2): عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص107.

(3): مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص540.

إداري؛ إن تدعيم الأهداف المالية و الاستراتيجية الخاصة بالوحدات الفرعية للأهداف الاستراتيجية العامة لمنظمة هو وحده الذي يضمن معرفة كل جزء في التنظيم لدوره الاستراتيجي و أن كافة الجهود تصب في الاتجاه المرغوب. و تحقق عملية تدرج الأهداف عديد من المزايا أهمها المساعدة في تحقيق الانسجام و التوافق بين اهداف و استراتيجيات الوحدات الفرعية و بعضها البعض من ناحية، و بينها و بين الأهداف و الاستراتيجيات العامة للمنظمة من ناحية أخرى و كذلك توحيد الجهود الداخلية نحو التحرك لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة و بالتالي ضمان التنفيذ الفعال.

6- مستويات و مجالات الأهداف الاستراتيجية:

فيما يلي أمثلة لتصنيفات و مجالات أساسية للأهداف التي يفترض أن تتضمنها الاستراتيجية:

1- أهداف (استراتيجية) ذات نطاق و تأثير طويل المدى:

و هي المنافع و المكاسب التي تهدف المؤسسة على أن يستمر تأثيرها خلال نطاق زمني واسع نسبيا قد يمتد إلى ما بعد العشر أو الخمس سنوات، و من أمثلة الصياغة المبدئية لهذه الأهداف:

- سمعة المؤسسة: بناء و تدعيم سمعة المؤسسة بان يكون لديها القدرة الذاتية المتميزة التي تمكنها من الابداع و الابتكار و التحديث و الاستجابة لطلبات العملاء و تقديم الخدمات المستمرة للعميل.
- التسويق و البيع:

- زيادة حصة المنظمة في السوق بنسبة لا تقل عن 5% سنويا خلال سنوات الخطة.
- التركيز بدرجة أكبر على العمليات و المنتجات و الخدمات ذات الربحية العالية.
- فتح عدد من الأسواق الجديدة لخدمة فئات أخرى من العملاء.
- التوسع في الاعتماد على الامكانيات الذاتية في المنظمة لتنفيذ البرامج الترويجية لمنتجاتها و خدماتها.
- بدء العمل في مستوى جديد من الأعمال و تقديم منتجات و خدمات بمستويات جودة أخرى تخدم طلب حقيقي لفئات جديدة من العملاء.

● تطوير سياسات و أساليب تسعير أعمال و منتجات الشركة لتدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.⁽¹⁾

- التنظيم الاداري و الموارد البشرية:

- اعادة بناء أو تطوير التنظيم الاداري للمؤسسة ليشمل النشاطات و الفروع الجديدة المخطط تواجدها خلال سنوات الخطة، أو الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمال المؤسسة و ضرورة تطوير التنظيم الاداري.

(1): مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص323.

- نقل المقر الرئيسي للمنظمة إلى الموقع الجديد ، وما يتطلبه ذلك من ترتيبات متنوعة من المهام و الاختصاصات ونظم الاتصالات و المعلومات و غيرها.
- تطوير الهيكل التنظيمي بشأن مسميات الوظائف و اشتراطات شغلها حسب الاحتياجات الحديثة لشغل الوظائف و بما تحقق للمؤسسة استقرارها و نموها و ريادتها.
- تطوير نظام المرتبات و الحوافز و التأكد من تميزها عن النظم التي لدى المؤسسات المنافسة ، بما ينمي الرغبة في الابداع و الابتكار لدى جميع أعضاء المؤسسة.
- تطوير و تنمية مهارات أعضاء المؤسسة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء متمثلا في تحسين الانتاجية و ترشيد التكلفة و رفع مستوى جودة المنتج بما يساهم في تعميق ولاء العميل للمنتج و انتمائه للمؤسسة.

- الاستثمار و التمويل:

- مضاعفة رأس المال خلال سنوات الخطة استنادا على تطوير قيمة مشاريع المؤسسة و أرباحها.
- تحسين هامش الربح ليصل إلى الضعف خلال سنوات الخطة ، استنادا على التقارير المالية للسنة الأخيرة.
- تنويع مجالات الاستثمار.
- تطوير نظم السداد بما يدعم جهود تنشيط تحصيل مستحقات المؤسسة لدى الغير.
- تطوير هيكل التمويل بالمؤسسة لتقليل تكلفة التمويل⁽¹⁾.

2- أهداف استراتيجية ذات نطاق و تأثير متوسط المدى:

تمثل الأهداف متوسطة المدى ترجمة تفصيلية توضح ما سيتم القيام به لتحقيق الأهداف ذات نطاق التأثير طويل المدى مع مراعاة أن الأهداف ذات نطاق التأثير طويل المدى لا توضح عادة كيف تتصرف المؤسسة ، و إنما توضح تفصيلا ماذا يجب أن تحقق.

- التسويق و البيع:

- زيادة نسبة أعمال و قيمة مبيعات المنظمة في مجال المنتجات و الخدمات المتميزة من 30 % إلى 70 % مع نهاية الخطة و ذلك بمعدل 10 % سنويا خلال سنوات الخطة.
- تخفيض تكلفة الترويج بنسبة 50 % خلال سنوات الخطة.

(1): مصطفى محمود أبوبكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، مرجع سابق ، ص 536.

- التنظيم الاداري و الموارد البشرية:

- تعديل الهيكل التنظيمي لتقليل المستويات الادارية و تقليل الوحدات التنظيمية بالهيكل خلال السنة الأولى من الخطة.
 - زيادة الدرجات الوظيفية لفتح فرص الترقية أمام أعضاء المنظمة خلال السنتين التاليتين.
 - تطوير نظام تقييم الأداء ليشمل المعايير التي يستخدمها العميل في الحكم على جودة أعمال و خدمات المنظمة.
- التمويل و الاستثمار:

• زيادة قيمة المبيعات و الإيرادات خلال سنوات الخطة.

• تحسين العائد على الاستثمار ليصل إلى 40%.

3- مجالات الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى:

و تتميز بأنها محددة واضحة لعدد من التساؤلات منها ما يلي:

- 1- ماذا يمكن القيام به؟
- 2- إلى اي نقطة نستطيع أن نصل إليها؟
- 3- متى يمكن أن نتحرك؟
- 4- كيف نتحرك لنصل إلى النقطة المستهدفة؟
- 5- أين يجب أن نتوقف؟ و متى؟
- 6- أين سنذهب إذا توقفنا عند النقطة التالية؟
- 7- ما هي الترتيبات اللازمة لهذا الأمر؟
- 8- متى ستحصل على هذه الحقوق؟

- أمثلة على الأهداف قصيرة المدى (نتطرق فيها إلى ما يخص الجانب التنظيمي فقط):

- تعديل اجراءات طلب و صرف الحوافز خلال الشهر الأول من السنة الأولى.
- إعادة تمكين العاملين في قطاع التسويق و المبيعات على ضوء نتائج البرامج التدريبية خلال السنتين التاليتين.⁽¹⁾

7- طرق و مراحل اعداد الأهداف الاستراتيجية:

- إعداد الأهداف الاستراتيجية يتم من خلال مراحل محددة و ذلك لضمان جودة صياغة هذه الأهداف و توفر سماتها الأساسية و من ثم تيسير و تفعيل تحقيقها ،و تتمثل المراحل الرئيسية لإعداد الأهداف الاستراتيجية في:
- 1- تصميم أداة فنية يمكن من خلالها توفير البنية التحتية لمدخلات إعداد الأهداف ،حيث تساعد هذه الأداة في حصر مصادر اشتقاق الأهداف و تحديد تأثير تلك المصادر على صياغتها.

(1): مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص328.

2- تحديد مصادر اعداد الأهداف و التي بالرجوع إليها و تحليل مكوناتها و خصائصها يمكن على الأقل تحديد مجالات الأهداف الاستراتيجية ، و تتمثل المصادر الرئيسية لإعداد الأهداف الاستراتيجية في:

- رؤية و رسالة المنظمة.
- مخرجات تحليل البيئة الخارجة.
- مخرجات تحليل البيئة الداخلية.
- الفرضيات الاستراتيجية.
- الحس الاستراتيجي لدى أفراد المنظمة. (1)

و هناك من يرى أن تحديد الأهداف في منظمات الأعمال يرتبط بأمرين متلازمين و مترابطين يمثل الأول الآليات و الاجراءات و الطرق المستخدمة لتطوير الأهداف ، فيما يتعلق الثاني بمدى المشاركة و الجهات المسؤولة عن تحديد الأهداف ، و تتمثل هذه الطرق في:

- آليات و اجراءات تطوير الأهداف: تطورت آليات و طرق تحديد الأهداف عبر الزمن في ضوء التطور الحاصل في فلسفات و أساليب و طرق ممارسة الادارة في منظمات الأعمال و يمكن اجمال هذه الآليات بالآتي:

● الطرق التقليدية في تطوير الأهداف: و في ضوءها يتم تحديد أهداف الادارات ضمن الاطار البيروقراطي الرسمي مع وجود اجراءات دقيقة تحترم من قبل كافة الادارات ثم تقرر هذه الأهداف من قبل مديري الإدارة العليا؛ إن هذه الطرق التقليدية أصبحت لا تستجيب للتطورات الحاصلة في بيئة عمل المنظمات و كبر حجمها و تنوع.

● الإدارة بالأهداف: لقد شاع هذا الأسلوب منتصف الخمسينات من القرن الماضي كفلسفة و آليات تؤكد على المشاركة الجماعية في وضع أهداف المنظمات.... و التي تقوم على اعتماد الرئيس و المرؤوس على أهداف واضحة من قبل الإدارة العليا بتحديد مشترك لمجالات مسؤولية أي شخص على أساس النتائج المتوقعة و استخدام هذه المقاييس كدليل للمنظمة و الحكم على مساهمة أي عضو من أعضائها ، و يساعد هذه الأمر على ربط رسالة المنظمة بأهدافها و وحداتها التنظيمية و كذلك ربط أهداف هذه الوحدات بالمهام المختلفة للأفراد ، و تحديد نظام ملائم لتقييم الأداء الذي يساعد في التأكد من تنفيذ الأهداف.

● أصحاب المصالح: إن آلية تحديد أهداف المنظمة ما هي إلا صراع مصالح و مساومات بين هذه الأطراف ، و لقد قسمها Mintzberg إلى فئتين الأولى هي التحالف الداخلي ، و الذي يتضمن العديد من الأطراف مثل الادارة العليا

(1): مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص528.

و الموظفين و المالكين من حملة الأسهم الذين يمارسون العمل الإداري في المنظمة، و هؤلاء لهم أهداف مختلفة و متباينة يضغطون على الإدارة العليا للمنظمة وفق ما يمتلكون من قوة لغرض تبني أهدافهم؛ أما الفئة الثانية فهي التحالف الخارجي، و تضم مجموعة كبيرة من الأطراف مثل الحكومة، الموردن، العملاء، المنافسين المجتمع المحلي.....، و هؤلاء ايضا يقومون بالضغط بوسائلهم المختلفة وفق ما يمتلكون من قوة لغرض أن يتم تبني أهدافهم أو بعضها؛ إن حصيلة هذه الصراع و المساومة و الحوار، و في ضوء تركيبة كلا التحالفين تستخدم الإدارة العليا للمنظمة آليات مقبولة من هذه الأطراف و تتبنى أهداف تليها متطلبات لا تعارضها هذه الأطراف بشكل صريح و علني.(1)

إن الأهداف يجب ان تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أنه ما لم توجد محاولة للمواءمة بينها فأن هذه الأهداف فإن هذه الأهداف ذاتها قد تكون محدودة القيمة.(2)

8- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف:

من المتعارف عليه ان التنظيم يمثل مزيجا معقدا من المؤثرات الثقافية و السياسية و التشريعية و الفردية، التي تؤثر في مجملها على طبيعة و نوعية الأهداف التي يجب ان يسعى التنظيم إلى تحقيقها و يمكن اجمال هذه المؤثرات في:

1- المؤثرات الخارجية: يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب ان يسعى التنظيم لتحقيقها، و يأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع الذي يمارس فيه التنظيم انشطته و كذلك سلوك جماعات الضغط، و يبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات و سلوكيات منظمات الأعمال.(3)

2- طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة و طبيعة أنشطتها و مراحل دورة حياة منتجاتها و نوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية و نطاق الأهداف التي تحددها لنفسها و كذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.(4)

3- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر و يتصرف و يستجيب بها الأفراد و تتكون من مزيج يشمل القيم و المعتقدات و الرموز و الشعارات، و نماذج الإدارة و القيادة، بالإضافة إلى الهياكل و الأنظمة؛ و هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم و بالتالي اتجاهات غاياته و أهدافه و أنماطه السلوكية في أسواق منتجاته.

(1): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 223.

(2): ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 138.

(1): ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 126.

(2): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 242.

4- توقعات الأفراد و المجموعات: تؤثر توقعات الأفراد و الجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه و أولويات هذه الأهداف و الوزن النسبي لها... ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أن التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها. (1)

9- الشروط الواجب توفرها في الأهداف:

يتبادر إلى الذهن بعد التحول في مختلف العناصر السابقة ترى ما الذي يميز الأهداف الجيدة عن الأهداف الرديئة حيث يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص في الأهداف المقبولة استراتيجيا و من أهمها:

1- القبول: و يمكن تحقيق القبول عن طريق مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ، كما أن القبول يمتد ليشمل الفئات الخارجية.

2- القابلية للقياس: يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة و وضوح ما الذي يجب تحقيقه و متى ، و ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت.

3- المرونة: يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة؛ إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف ، كما انها قد تؤثر على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعه ، و من الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة دون ان يكون هناك آثار سلبية لذلك ، أن يحدد نطاق للتعديل ، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف و ليس طبيعته. (2)

4- القابلية للتحقيق: لابد أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات و الامكانيات سواء المادية او المالية أو البشرية التي تمتلكها المؤسسة ؛ كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة ، و ان تراعي أيضا العلاقة بين مصالح المؤسسة و مصالح البيئة المحيطة ، إلا ان ذلك لا يعني أن يتم تحديد الأهداف في حدود الامكانيات المتاحة.

5- الملاءمة: من الطبيعي ان تتناسب الأهداف الموضوعه مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها فكل هدف يجب أن ان يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة. (3)

6- التحفيز: ترتفع انتاجية الأفراد عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي ، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدي الأفراد و تحثهم على الأداء المتميز و ليس أن تثبط من همهم أو أن تكون سهلة التحقيق للغاية. (4)

(1): مصطفى محمود أبوبكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، مرجع سابق ، ص530.

(2): ثابت عبد الرحمن ادريس ، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص140.

(3): مصطفى محمود أبوبكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، مرجع سابق ، ص545.

(4): مصطفى محمود أبوبكر ، مرجع سابق ، ص333.

7- التحديد و الوضوح و الفهم: بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة و مرغوبة ،فضلا عن ضرورة كونها دقيقة و مفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم و تعطي اتجاهها واضحا للآخرين ؛ كما يجب أن تحدد الأهداف الموضوعية بنتيجة نهائية ترغب منظمة العمال الوصول إليها و وصف وسائل تحقيق هذه النتيجة ، كما يجب أن يكون كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز.(1)

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف بمجموعة من التساؤلات التي تساعد في الوصول إلى تحقيق الهدف و تشمل الغاية و الرغبة من القرار و التفكير بأسوء الاحتمالات ، و الأثر المحتمل للقرار على الآخرين و الاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم ، و التفكير بنوع العمل ، و البحث في عملية تفسير القرارات للآخرين و باستخدام هذه الأساليب و غيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة و المتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.(2)

ثالثا: توليد البديل الاستراتيجي:

إن تفاعلات المنظمة مع بيئتها في ضوء نقاط قوتها و ضعفها سوف تنتج بدائل استراتيجية مختلفة ؛ و قد تسفر هذه العملية عن عدد كبير من البدائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تربط نفسها ببيئتها. في الحقيقة لا يمكن اختيار جميع البدائل حتى لو كان كل واحد منهم ينتج نفس النتائج ؛ قد يرغب المديرون في تقييد أنفسهم للنظر في بعض استراتيجيات البدائل بحيث تكون مريحة مع أداءهم ؛ و ينبغي تحديد البدائل الاستراتيجية في ضوء الفرص والتهديدات الاستراتيجية الناشئة عن التحليل البيئي.

و عملية توليد البدائل عملية معقدة و مملة ، إذا كانت البدائل كثيرة ، هناك احتمال توليد حلول ذات نوعية جيدة ، و قد تكون هذه البدائل على النحو التالي:

- البدائل التي تجادل للوضع الراهن.

- البدائل التي تهدف إلى زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف.

- البدائل التي يمكن أن تغير سلطة أصحاب المصلحة و الأهداف.

- البدائل التي تأتي من خلال الحكمة غير التقليدية.

و ما إلى ذلك ، كل من هذه الأنواع من البدائل الاستراتيجية تحمل عددا من الإجراءات المفتوحة للمدير الاستراتيجي

(1): طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، مرجع سابق ، ص 240.

(2): محمد هاني محمد ، مرجع سابق ، ص 202.

و تستخدم المعايير التالية لتحديد القضايا الاستراتيجية الحاسمة:

- الأثر الذي يمكن أن تحدثه على المنظمة،
- احتمال أن تتحقق، و
- الإطار الزمني الذي يمكن أن تطوره.⁽¹⁾

و تتطلب عملية تطوير و توليد البدائل الاستراتيجية لأية منظمة ما يأتي:

- 1- معرفة الأساس الاستراتيجي الذي تقوم عليه المنظمة.
- 2- تحديد اتجاه العمل الاستراتيجي.
- 3- تحديد الطرق الاستراتيجية البديلة.

و يحدد (Hatten & Hatten) متطلبات عملية تطوير و توليد البدائل الاستراتيجية على النحو الآتي⁽²⁾:

- 1- الابداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل.
- 2- المرونة في استغلال الموارد و القابلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- الاهتمام بتوقيت عملية توليد و عرض البدائل الاستراتيجية.

و يمكن القول أن البدائل الاستراتيجية هي الخيارات التي تنتج من تفاعل المنظمة مع بيئتها و يتم تحديدها في ضوء الفرص و التهديدات الناشئة عن التحليل البيئي، فهي استجابات ابداعية موجهة للرد على الأوضاع الخارجية التي تواجهها المنظمة فبدل حصر التفكير في: ماذا يحدث؟، يجب على المنظمة الانطلاق أكثر نحو الابتكار بالإجابة على: ماذا يمكننا أن نفعل؟. و تكلف وحدة صنع و اتخاذ القرار للبحث عن الحلول و البدائل الممكنة و تقييم كل منها و تتضمن هذه المرحلة خطوتين:

1- الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين و الخبراء، و تبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، و معرفة مصادره، من خلال الاستبصار بالأشياء، و طرق البحث العلمي و توظيف النظريات العلمية، و الدوافع الشخصية و القيم و الحالات الدراسية المماثلة، و المنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع؛ كما تحتاج

(1): Srtategic Management Alliances And International Trade (2011) , Module 3,Paper 5 Professional Programme Study Material ,The Institute Company Secretaries Of India ,New Delhi ,P,19, _www.icmai.in, Page viewed on: 20/04/2017.

(2): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 403.

هذه الخطوات إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل ،و تقصي نتائجها و مميزاتها ،و من هذه الأساليب:

- 1- أسلوب الحدس: و هي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد و قلة السوابق و الحقائق حولها ،و أن البدائل متداخلة ،و هناك ضيق في الوقت و دعوة متشددة نحو حسم المشكلة. (1)
- 2- أسلوب دلفي: واحد من التقنيات المعروفة و التي لها ميزة أنه يمكن تنظيمها بطريقة غير مكلفة و يمكن ان تتم عبر البريد ،و هذه التقنية تعمل على استخدام عدد من الخبراء للتنبؤ بالأحداث المستقبلية أو التطورات من خلال سلسلة من الاستبيانات ،و تستخدم نتائج استبيان واحد لإنتاج التالي (2) أي يتم جمع هذه التقييمات و ارسالها مرة أخرى إلى كل خبير من أجل ضبطها حتى يتم التوصل إلى اتفاق (3)؛ يتم اجراء دراسات دلفي بالاستبيان البريدي ،و لا يكون هناك تواصل بين الخبراء ،حيث ان الاتصال يكون من خلال منسق ؛ميزة تقنية دلفي هي أنه يحفز التفكير الإبداعي ويصحح التحيز من الحكم الشخصي الفردي دون يتأرجح إلى الطرف الآخر من الهيمنة من قبل رأي الأغلبية. (4)
- 3- السيناريوهات: السيناريو هو محاولة لوصف سلسلة من الأحداث التي تبين كيف يمكن الوصول إلى هدف معي و قد تأخذ تقنية السيناريو كخلفية ،و تفترض حالة بديلة من شأنها أن تكون مفضلة ،و تحديد الإجراءات المختلفة التي يجب اتخاذها مع مرور الوقت للوصول إلى هذا الهدف المفضل. كتابة سيناريو هو ممارسة إبداعية تحاول ربط مختلف الإجراءات اللازمة و تأثيرها على بعضها البعض ،و تعيين جدول زمني لها ؛إنها توقعات كبيرة جدا ؛و بما أن كتابة السيناريو مبتكرة ،فإنها تستفيد من مشاركة العديد من الناس... و يمكن أيضا استخدام السيناريوهات بالاقتران مع تقنيات أخرى: على سبيل المثال ،لتقديم الأسئلة التي سيتم دمجها في دراسة دلفي.
- 4- تحليل الأثر: في العديد من الأحيان يشار إليه على أنه فرع من كتابة السيناريو ، هذه التقنية تركز على تأثير مختلف التطورات التكنولوجية المتوقعة على صناعات محددة ؛و عندما يظهر السيناريو طريقا نحو هدف ما، يركز تحليل التأثير على تحليل آثار التطور المتوقع الذي قد يكون غير مرغوب فيه ؛و يتيح التحليل للشركة فرصة اكتشاف الفرص أو اتخاذ إجراءات تجنب عند الاقتضاء. (5)

(1): محمد هاني محمد ،مرجع سابق ،ص205.

(2) : David Hussey (1998), **Strategic management: from theory to implementation**, 4th edition, Planta A Tree, Great Britain, P116.

(3) : Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Op_Cit ,P125.

(4) : David Hussey, Op_Cit ,117.

(5) : Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Op_Cit ,P118.

5- أسلوب بحوث العمليات: و هو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى و توجيه قواها البشرية، و معداتها و مواردها، فضلا عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية و المصفوفة، و تحليل السلاسل الزمنية و المسار الحرج.

6- أسلوب النماذج الرياضية: و هي أساليب تجريبية لتحليل و معالجة المتغيرات الكمية التابعة و المستقلة في عمليات صنع و اتخاذ القرارات من خلال استخدام و تفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المتخصصة بآلية عمل النظام و معدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى.⁽¹⁾

و يوضح Macmillan & Tampoe أن هناك العديد من البدائل المتوفرة و الملائمة لظروف المنظمة، و لكنها من الناحية العملية غير قابلة للتطبيق، و على النقيض من ذلك، فهناك بدائل استراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العملية و لكنها غير مناسبة لظروف و امكانات المنظمة.⁽²⁾

2- الخطوة الثانية: و تتمثل هذه المرحلة في تقييم البدائل الاستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية و العملية، لبيان مزايا و مساوئ كل واحد منها⁽³⁾، هناك عدد غير محدود من الأعمال الممكنة كبدائل استراتيجية يجب التركيز على تلك البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع و المآخذ و الأرباح و الكلف، و ما أن يتم تطوير و توليد البدائل الاستراتيجية الملائمة لموقف المنظمة، تتم عملية التقييم لتلك البدائل وفق معايير أساسية:⁽⁴⁾

1- أن تكون الاستراتيجية الملائمة: مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة، و كيفية التعامل و التكيف مع التوجهات و التغيرات المستقبلية، و إلى أي مدى تناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات.

2- أن تكون الاستراتيجية مقبولة: أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين، و أن تؤدي إلى أقل مخاطر ممكنة و أكبر عوائد متاحة.

3- أن تكون الاستراتيجية ممكنة: أي المقادرة على ممارسة الاستراتيجية و تنفيذها و توافر الموارد و الامكانيات اللازمة لها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هناك العديد من الأبعاد التي تبني عليها معايير تقييم البديل الاستراتيجي، و منها مدى تطابقه مع رسالة المنظمة و بيئتها الداخلية و ثقافتها و مواردها، و مدى توافقه مع البيئة الخارجية و متغيراتها و الفرص المتاحة فيها، و غير ذلك من الأبعاد التي تعد معايير لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

(1): السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص 218.

(2): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 403.

(3): محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 218.

(4): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 404.

توجد عدة أدوات و أساليب تحليل متعارف عليها في مجال تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، و تساهم هذه الوسائل في تقييم البدائل المختلفة و اختيار أكثرها ملائمة لظروف و امكانيات المنظمة ؛ و يمكن التمييز بين مجموعتين من أساليب و أدوات التحليل الأولى على مستوى المنظمة ، و الأخرى على مستوى النشاط.

- أساليب التحليل على مستوى الشركة (تحليل المحافظ): تعتمد أساسا على تحليل المحافظ الذي يقوم على أساس أن التحليل الاستراتيجي لمنتجات و أسواق و أنشطة و أعمال المنظمة قد يظهر أن هناك البعض الذي يحتاج إلى تطوير أو إضافة بنود جديدة ، أو تعديله ، أو حتى التخلص منه و تصفيته ، و تشمل (1):

1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: و يعتمد في التحليل على بعدين رئيسيين الأول هو حصة السوق النسبية كمحور أفقي ، و الثاني هو معدل نمو السوق أو الصناعة كمحور عمودي ؛ و تقسم المصفوفة إلى أربع خانات:

- علامة الاستفهام: ما يقع في هذه الخانة على العموم هي المنتجات الجديدة و الاستراتيجيات الملائمة غير محددة و تستلزم تخصيص موارد أكبر.

- النجم الساطع: و هي وحدات و أنشطة لها حصة كبيرة في السوق و معدل نمو مرتفع ، و الاستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع و النمو.

- البقرة الحلوب: تشير إلى تلك الأنشطة و الوحدات التي تولد نقدية تتميز بحصة سوقية عالية و عليه فإن الاستراتيجية الملائمة هي تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنظمة عبر أطول فترة زمنية ممكنة.

- الكلاب: و هي أنشطة و وحدات متعثرة فهي ذات حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو ضعيف ، عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية حياتها و بدأت تكلفتها في الزيادة و بالتالي من الأفضل التخلص من هذا النشاط و تصفيته.

2- نموذج جينرال الكترينك: و يقوم هذا النموذج على عنصرين: الأول هو قوة النشاط و الأعمال ، و الثاني هو درجة جاذبية الصناعة ، و ذلك كمعيارين يمكن الحكم من خلالهما على محفظة الأنشطة الخاصة بالمنظمة ؛ و يتكون كل معيار من هذين المعيارين من عدة عناصر تساهم في إضفاء القوة على هذا التحليل:

- قوة النشاط: و تتوقف على العناصر التالية:

- حصة المنتج أو النشاط أو الشركة في السوق.
- درجة الموسمية لمبيعات الشركة في السوق.
- جوانب القوة في الشركة مقارنة بالمنافسين.
- مدى استغلال الشركة للطاقت الانتاجية المتاحة.

(1): نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 212 ، ص 214.

● المهارات الفنية المتاحة في الشركة.

- درجة جاذبية الصناعة ، و يتم تحديدها من خلال العناصر التالية:

● حجم السوق في الصناعة كلها.

● درجة الموسمية في نشاط الصناعة.

● شدة المنافسة في الصناعة.

● مدى استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة.

● المهارات الفنية و التكنولوجيا على مستوى الصناعة ككل.

- أساليب التحليل على مستوى النشاط: و تتمثل في:

1- منحى الخبرة: تتكون الخبرة عند المنظمة عند استمرارها في انتاج نفس السلعة أو تقديم نفس الخدمة لفترة طويلة

نسبيا و يلاحظ ان هذه الخبر تؤدي إلى انخفاض في التكاليف من خلال:

● وفورات الحجم الكبير.

● زيادة فاعلية العمالة نتيجة الخبرة.

● تحسين العملية الانتاجية.

● تنميط المنتج.

● الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

● التوصل إلى مكونات أفضل للمنتج.

2- حصة السوق: إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة ، فإن المنظمة تستطيع أن تحقق تدفقا

نقديا جيدا من ورائه.

3- معدل النمو: إذا كان المنتج او النشاط ذو معدل نمو مرتفع ، فإن النصيحة الملائمة هي محاولة الحصول على أكبر

حصة من السوق و لو على حساب المنافسين.

4- دورة حياة السلعة: تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها ، تبدأ بمرحلة التقديم إلى السوق ، ثم نمو المبيعات ، و تصل

بعد ذلك إلى مرحلة النضج ثم تبدأ مرحلة التدهور ، وأخيرا مرحلة ما بعد الوفاة ؛ خلال مرحلة تنمية فكرة السلعة و الخدمة

و هي المرحلة السابقة لدورة الحياة ، يجب الاهتمام بالتركيز على تعريف المجتمع المستهدف بالسلعة و استخدامها أما

خلال مرحلة النمو فيوجه الاهتمام إلى رفع كفاءة العمليات الانتاجية و التسويقية ، أما مرحلة النضج فيجب زيادة

الاهتمام بالتوزيع و الترويج و الخدمة و الضمان ، أما مرحلة التدهور تتطلب وضع استراتيجيات للانكماش و تعد المرحلة

النهائية في دورة حياة السلعة، مرحلة ما بعد الوفاة من المراحل التي بدأت تلقى اهتماما في الفترة الخيرة خصوصا مع زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية و البيئة، لذلك لا بد أن تقوم الإدارة بالتخطيط الدقيق لوفاة السلعة و إنهاء وجودها في السوق. (1)

إن تطوير و توليد بدائل استراتيجية تناسب ظروف بيئة المنظمة و تقييم هذه البدائل يوفر للمنظمة فرصة لتحديد مزاياها و عيوبها بشكل دقيق مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و بالتالي اتخاذ القرار أو اختيار البديل المناسب الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية، فكلما كانت البدائل أكثر ابتكارا كان أداء المنظمة أفضل.

رابعا: اختيار البديل الاستراتيجي:

1- المفهوم ومعايير الاختيار:

تعد هذه المرحلة أدق مراحل صناعة القرار جميعا، لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعني حقيقة الأمر حسم الموقف و الوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، و هذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة و القدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم. (2)

و احتل موضوع الخيار الاستراتيجي أهمية كبرى و اهتمام كبير من قبل الباحثين كونه يتعلق بأداء المنظمة الحالي و ما ترغب في الوصول إليه في المستقبل، إن أمام المنظمة عدد لا نهائي من البدائل الاستراتيجية التي يمكن ان تختار بينها أو يمكنها اختيار توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها و أهدافها.

و يرى (Thompson) أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة و القادر على تحقيقي أهدافها، من وجهة نظر صانعي القرار و المؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح.

و الخيار الاستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة و القابلة للتنفيذ، و القادر على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة و الأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة و في اقتناص الفرص البيئية المتاحة و تجنب التهديدات المحتملة. (3)

(1): نادية العارف، مرجع سابق، ص، 224.

(2): السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص، 220.

(3): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص، 400.

و يمكن القول أن عملية اختيار البديل الاستراتيجي هي مرحلة دقيقة من مراحل صناعة القرار الاستراتيجي فهي مرحلة اتخاذ القرار و يتم من خلالها المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة و اختيار أكثرها ملاءمة للموقف الاستراتيجي للمنظمة.

و يجري اختيار البديل الاستراتيجي بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، و على أساس التوجه الموزون و المحسوب، في ضوء المعايير و المقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار و ضمن اطار الكلفة و المنفعة المترتبة على البديل الأفضل في اطار المفاضلة.(1)

و اقترحت العديد من الهياكل لاختبار قبول البديل الاستراتيجي المختار، و هي تتألف من قوائم بالمعايير التي ينبغي أن تلتقي من خلالها الأهداف بخطط العمل، و ينبغي أن يكون البديل الاستراتيجي المختار متسقا مع بيئة المنظمة، القدرات و الخصائص الداخلية، و الموارد المتاحة، و تفضيلات المخاطر؛ و ينبغي أن تستهدف خيارات خطة العمل أهدافا محددة بوضوح و ينبغي أن تتاح لها فرصة كبيرة للوصول بنجاح أو توجيه السلوك تجاههم، كما يجب أن يكون للاستراتيجية التوقيت المناسب، كما يجب أن يتيح البديل المختار مرونة كافية للتكيف مع ردود المنافسين و التغيرات البيئية و ينبغي أن تلتزم المنظمة بدعم الاستراتيجية المختارة. و يناقش كل معيار من هذه المعايير كما يلي.(2)

1- اختبارات الاتساق : يجب اخضاع البديل المختار لاختبارات الاتساق و التي تتمثل في:

- العوامل البيئية: يجب أن تكون الاستراتيجية المختارة متسقة مع العوامل البيئية المحددة خلال التحليل البيئي. و ينبغي أن تعالج الاستراتيجية المختارة التهديدات والفرص الرئيسية، الحالية و المستقبلية على السواء. و يتمثل أحد الأهداف الرئيسية للاستراتيجية في إدماج المنظمة و البيئة، و يمكن أن يحدث الاندماج عن طريق الاستفادة من الفرص و تجنب التهديدات التي تواجه المنظمة أو التغلب عليها.

- الخصائص الداخلية: ينبغي أن تكون الاستراتيجية المختارة متسقة مع الخصائص الداخلية الرئيسية للمنظمة، التي ينبغي أن تدمج كفاءاتها ومهاراتها في الاستراتيجية بحيث تصبح مؤكدة. و ينبغي معالجة نقاط الضعف بحيث يمكن تصحيحها خلال فترة زمنية مناسبة. و من الخصائص الداخلية الأخرى القدرة على الإدارة، يجب أن تكون الاستراتيجية المحددة قابلة

(1): محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص208.

(2) : **SRTATEGIC MANAGEMENT ALLIANCES AND INTERNATIONAL TRADE** , Module 3,Paper 5
Professional Programme Study Material ,The Institute Company Secretaries Of India ,New Delhi ,P,134
www.icmai.in, page consultée le: 20/04/2017.

للتنفيذ من قبل الإدارة الحالية أو الإدارة الجديدة ، كما ينبغي أن تكون الطرق التي ترتبط بها الاستراتيجية الجديدة بالإستراتيجية السابقة واضحة ، و هناك علاقة قوية بين الاستراتيجية السابقة و الاستراتيجية الجديدة . و ينبغي فهم الطرق التي من المتوقع أن تحسن بها الجديدة القديمة.

- توافر الموارد: ينبغي أن تكون الاستراتيجية الجديدة متسقة مع المرافق المادية وتوافر الموارد المالية في الحاضر والمستقبل و ينبغي أن تكون احتياجات الموارد في المستقبل ضمن قدرة المنظمة و فهمها بالتفصيل ، و ينبغي إنشاء بيانات مالية أولية لإظهار الأثر المالي على تنظيم الاستراتيجية الجديدة لإثبات قدرة الشركة على إنتاج الموارد اللازمة.

- المخاطرة/العائد المفضل: اختبار الاتساق النهائي ينطوي على التأكد من أن الاستراتيجية المحددة تناسب بشكل جيد مع تناسب المخاطر/العائد المفضل من قبل الإدارة والملاك ، و سوف يميل أصحاب المخاطر إلى استراتيجيات تنطوي على مستويات عالية نسبيا من المخاطرة تتناسب مع المكاسب المحتملة العالية ، و هي تميل إلى التأكيد على نقاط القوة التنظيمية و الفرص البيئية ، و تعمل بثقة و عدوانية للتصدي للتحديات ؛ و بدلا من ذلك ، يفضل القائمون على تجنب المخاطر استراتيجيات دفاعية أكثر تحفظا ، و سوف يحاولون البقاء ضمن القدرات الحالية دون الدخول في مشاريع تتطلب نقاط القوة أو المهارات الجديدة.

2- وضوح الأهداف: و ينبغي ربط خطط العمل المختارة بأهداف مفهومة بوضوح ، لا سيما تلك المتعلقة بأداء الأرباح . و سيكون من الصعب رصد الأداء عندما لا تكون خطط العمل مطابقة للأهداف التي يتم اعتمادها و فهمها على نطاق واسع ، بالإضافة إلى الارتباط الواضح بالأهداف ، ينبغي أن تكون لخطط العمل المختارة فرصة كبيرة للوصول إليها من خلال التقليل من فعالية هجمات المنافسين ؛ هناك نوعان من الاعتبارات:

- ينبغي أن تتجنب الاستراتيجية المواجهة المباشرة مع المنافسين في المناطق التي يكونون فيها أقوى ، و غالبا ما يستجيب المنافسون مع أقل قناعة عندما لا يتلقون هجوما مباشرا على واحدة من نقاط قوتهم.

- مهاجمة نقاط ضعف المنافس ، و هي بديل أقل خطورة ، و لكنها قد لا تحمل عائدا كافيا لتبرير الهجوم.

3- التوقيت: و ينبغي أن يكون توقيت الاستراتيجية المختارة مناسباً بطريقتين هامتين:

- ينبغي أن يكون طول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مناسباً ، على سبيل المثال ، يمكن أن يتدهور مركز التدفقات النقدية للشركة بشكل أسرع من قدرة إدارتها على التراجع عن طريق تحصيل الذمم المدينة ، أو خفض النفقات.

- يجب أن تكون الاستراتيجية في الوقت المناسب من حيث الظروف البيئية.

4- المرونة: و ينبغي أن تسمح الاستراتيجية المختارة بما يكفي من المناورة بحيث الإدارة يمكن أن تستجيب لتفاعلات المنافسين و التغيرات البيئية الطفيفة مع الحفاظ على سلامة الاستراتيجية؛ هناك طريقة واحدة لبناء المرونة هو وضع العديد من استراتيجيات الطوارئ، كل منها ينطبق على مجموعة مختلفة إلى حد ما من الافتراضات البيئية المحتملة، ثم إذا بدأت الافتراضات البيئية تتحقق، يمكن إجراء التعديلات المناسبة، بعد أن تم تحليلها و التأمل في آثارها و متطلباتها و يمكن تطوير نفس النوع من مجموعة استراتيجيات الطوارئ حول ردود فعل المنافسين المحتملين.

5- التزام الإدارة: ينبغي أن يحضى للبديل الاستراتيجي المختار بالالتزام من قبل كافة المستويات الادارية، في بعض المنظمات دفاع الادارة العليا عن استراتيجية معينة سوف يؤدي إلى دعمها، و في أخرى تتطور اجراءات ضد الاستراتيجية و مع هذه الانقسامات يصبح التنفيذ الناجح للإستراتيجية أمرا صعبا. فالاستراتيجيات الناجحة تتطلب التزاما، بدلا من مجرد القبول.

و الالتزام بمسار العمل هو دالة لمدى اعتبار الاستراتيجية مرضية، و الحاجة إلى تبرير القرارات السابقة، و الحاجة إلى الاتساق الحاجة إلى توقع العقلانية ولتحقيق أقصى قدر من التزام، ينبغي أن تؤكد الاستراتيجية المختارة صحة القرارات التي تم اتخاذها، و يفترض المسيرين في كل مستوى من مستويات المنظمة رد فعل أو استباقية للإستراتيجية الشاملة مع استراتيجيات كل منها؛ و علاوة على ذلك، هناك معايير ثقافية وتنظيمية للاتساق تنطبق على اختيار البديل الاستراتيجي فضلا عن القرارات الأخرى؛ و كلما زادت عقلانية الاختيار، ازدادت درجة تيسير الالتزام، و العقلانية المتوقعة هي نتاج الاحتمال المدرك للنتائج المستقبلية و القيمة المتصورة لتلك النتائج، و هو يعادل تقريبا القيمة المتوقعة للإستراتيجية، المسير الذي يرى أن الاستراتيجية المختارة لها قيمة متوقعة عالية ستكون أكثر التزاما بها من أخرى يشعر أن قيمتها المتوقعة منخفضة؛ و من أجل الالتزام بالتطوير، ينبغي إقناع جميع المشاركين بأن المنظمة لديها الموارد والمهارات و الوقت وغيرها من الصفات اللازمة لتحقيق الأهداف بنجاح مع خطط العمل الجديدة التي تشكل معا استراتيجية جديدة.

2- صعوبات و محددات الخيار الاستراتيجي⁽¹⁾:

و هناك عدد من الصعوبات و المحددات التي تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي و هي:

1- المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لمتخذي القرار الاستراتيجي، أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، و في كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل، و من ثم استمرارية تحديد الخيار الاستراتيجي.

(1): سعد علي ربحان الحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و أثرهما على الفاعلية التنظيمية دراسة استكشافية لعينة من المدراء في بعض الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة St Clements الدولية، العراق، 2011، ص65.

- 2- الوقت و ضوابط الكلفة: إذ انه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له و تجاوز الكلفة المسموح بها، فأن فاعلية قراره ستتدهور، و من ثم تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
- 3- انقطاع الاتصال: قد تكون المعلومات المفيدة و المناسبة متوافرة في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.
- 4- السوابق المماثلة: أن الأفعال السابقة و السياسات الموضوعة قد يفسد التروي و التفكير عند صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة و تفهم البدائل المغرية.
- 5- الإدراك و التبصر: أن الخيار الانتقائي المقصود من بين ما هو موجود يؤثر و بشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي، و في هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة، و لكن بالقدرة الإدراكية السليمة و التبصر و الحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية.
- 3- أساليب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب⁽¹⁾:**

هناك أساليب يمكن أن تتبعها الادارة العليا في اختيار البديل الملائم لها و هي:

- 1- الانتقاء لتحقيق الأهداف: اذ يتم تكميم أهداف المنظمة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار استراتيجية من بين البدائل المتاحة.
- 2- طلب القائمين على عملية الخيار من جهة أعلى للموافقة على ما تم التوصل إليه بشأن الخيار المعتمد و المفضل.
- 3- التنفيذ الجزئي: و هو بمثابة اخبار للخيار المفضل إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع الخيار عليه.
- 4- الوكالات الخارجية: و هي عملية اللجوء إلى مكاتب استشارية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة حول البديل الذي يمكن اختياره، و بالتالي فإن القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية.
- بعد الانتهاء من تطوير البدائل و تقييمها فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة اختيار البديل الذي يحقق الهدف و يتناسب في نفس الوقت مع الظروف البيئية المحيطة و للتوصل إلى قرار فعال تتم المقارنة بين البدائل المتاحة و ذلك في ظل المعلومات التي تقلل من حالة عدم التأكد، بحيث يتم التحديد الدقيق لمزايا كل بديل، و عيوبه و تكاليفه، و نتائجه، و مضاعفاته.

(1):: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 404.

خامسا: التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي:

1- المفهوم:

هذه الخطوة هي مرحلة الاعلان عن القرار رسميا و من ثم تنفيذه، يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، و الذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات الهامة بوصفها الحاسم و المعلن و المكشوف، و الذي قد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية؛ يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، و يتطلب التطبيق الفعلي بعض الاجراءات اللازمة و هي:

1- صياغة البديل بوصفه قرارا استراتيجيا دالا على مضمونه بشكل جيد.

2- اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار.

3- تهيئة البيئة الداخلية - المعنية لتنفيذ القرار، و تهيئة الموارد و الامكانيات اللازمة، و الادارات و الأقسام.

و يشمل القرار الاستراتيجي "جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع و تتأثر به الاجراءات التنفيذية للمشروع." (1)

و نعرفها بأنها أصعب مرحلة من عملية صنع القرارات الاستراتيجية و أكثرها استهلاكاً للوقت، يتم من خلالها الاعلان الرسمي عن القرار من أجل تحويله إلى واقع ملموس من خلال سلسلة من الأنشطة و الاجراءات.

إذا فشلت الاستراتيجية بسبب التنفيذ غير المناسب أو الضعيف، فإن الجهد المبذول خلال مراحل الصياغة يصبح بلا قيمة؛ و بما أن تنفيذ الاستراتيجيات غالبا ما يكون مصحوبا بتغييرات في النظام، و حتى النظام، و حتى هيكل المنظمة، يجب على المديرين التنفيذيين اتخاذ قرارات حكيمة عند الاقتراب من استراتيجيات معينة قد تؤثر على الأفراد و على تنفيذهم الشامل؛ و قد وجد تشاران و كولفين أن 70٪ من الاستراتيجيات تفشل بسبب سوء التنفيذ، حيث كان المديرين غير حاسمين و يفتقرون إلى الالتزام، و ليس نتيجة المحتوى الاستراتيجي أو القرار نفسه؛ يقدر باحثون آخرون معدل الفشل بين 50٪ و 90٪؛ و قد اكتشف فرق الإدارة العليا أنه إن كان صياغة قرار استراتيجي مهمة صعبة؛ فإن تطبيق أو تنفيذ هذه الاستراتيجية أثبت أنه أصعب؛ إن مهمة تطبيق الاستراتيجية أو تنفيذ الاستراتيجية هي ببساطة الجزء الأكثر تعقيدا و استهلاكاً للوقت مما يتطلب في كثير من الأحيان التركيز على إحداث تغيير استراتيجي، و بالنسبة للمديرين تنشأ التحديات باستمرار من مواقف مختلفة تحيط بالعملية، و الواقع أنه لا توجد طريقة محددة لتحقيق التنفيذ الناجح بل هو تحد مستمر يتطلب نهجا جماعيا من المديرين، و الموظفين من ذوي الرتب الدنيا.

(1): السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص222.

و يفهم التنفيذ على أنه "وضع شيء ما موضع التنفيذ" أو "سن" أو "تحقيق" شيء ما" و يعرف على أنه عملية ديناميكية و تكرارية و معقدة تتألف من سلسلة من القرارات و الأنشطة من قبل المدراء و الموظفين - المتضررين من عدد من العوامل الداخلية و الخارجية المترابطة - لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (1)

تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديات المفروضة و التي تشمل (2):

1- الوقت المستغرق لتنفيذ الحل.

2- مراحل التنفيذ.

3- الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ و العلاقة بينهم و مسؤولياتهم.

4- الطريقة التي يتم بها التنفيذ.

5- الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.

6- المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.

7- المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ و الحلول المناسبة لعلاجها.

8- البديل الواجب استخدامه في ظرف الطارئ.

إن المجال الرئيسي لمناقشة تنفيذ الاستراتيجية هو العوامل التي تؤثر على عملية التنفيذ، و من ثم، النتائج، و يمكن القول أن العوامل التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية هي: أسلوب القيادة، و توافر المعلومات و الدقة و عدم اليقين و الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، و الموارد البشرية، و التكنولوجيا؛ و رغم أن هذه العوامل تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية، إلا أن كل عامل يؤثر على مستوى مختلف و يحمل قوة مختلفة، و يتم ذكر هذه العناصر فيما يلي (3):

(1) : Ibrahim Al-Kandi, and others (2013), "factors Influencing The Strategy Implementation Process And Its Outcomes: Evidence From Saudi Arabian Banks", Journal of Global Strategic Management, V. 7, N. 2, Kingdom of Saudi Arabia, p,6.

(2): محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص211.

(3) : James Rajasekar (2014), " Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman", International Journal of Business and Social Science, Vol. 5, No. 9(1), Al Khoud, Sultanate of Oman, August,P ,171.

- دور القيادة في تنفيذ الاستراتيجية: إن ضعف القيادة هو أحد العقبات الرئيسية في تنفيذ الإستراتيجية الناجحة، إن المسير التنفيذي و الإدارة العليا يجب أن يؤكد على مختلف الواجهات داخل المنظمة، و يتمثل أحد التحديات الرئيسية في تنفيذ الاستراتيجية الناجحة في ضمان مشاركة الموظفين و توجيه قدراتهم و فهم أعمالهم نحو الاستراتيجية الجديدة و لذلك فإن الحاجة إلى قيادة فعالة تفوق أي عامل آخر، فالقيادة تعمل على تعزيز التواصل داخل المنظمة و غيابها يضعف التنسيق؛ و بالتالي فأسلوب القيادة في منظمة معينة يؤثر على كيفية تنفيذ الاستراتيجيات المختارة إن الهيكل التنظيمي و تفويض المسؤوليات، و حرية المديرين في اتخاذ القرارات، و نظم الحوافز و المكافآت سوف تتأثر جميعها بأسلوب القيادة في منظمة معينة، و أهم نقطة ينبغي ملاحظتها هنا هي أن جميع المعلومات المذكورة أعلاه ضرورية في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات في أي منظمة.

2- دور الثقافة التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجية: ينبغي على المنظمات مراجعة ثقافتها التنظيمية، و العمل على تقويتها، و التأكد من مدى انسجامها و توافقها مع الاستراتيجيات الجديدة التي تم تبنيها و اقرارها، لأنه و في الكثير من الأحيان يكون هناك عدم توافق أو انسجام ما بين الثقافة التنظيمية السائدة و الاستراتيجيات التي تعمل في ضوءها المنظمة، مما يتطلب تحديد نقاط عدم التوافق أو التطابق و العمل على تغييرها لتصبح أكثر قبولاً⁽¹⁾؛ و ليس هناك ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع الاستراتيجيات و المنظمات، و لكن هناك الثقافة التي تدعم بأكثر درجة ممكنة رسالة المنظمة و استراتيجيتها لذلك يجب البحث عن الثقافة التنظيمية التي تدعم استراتيجية المنظمة كأحد متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية.⁽²⁾

3- دور الهيكل التنظيمي في تنفيذ الإستراتيجية: اتفق العديد من الباحثين و الممارسين على أن الهيكل التنظيمي يجب أن يختلف باختلاف الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، إلا أنه ليس هناك اتفاق حول نوع الهيكل التنظيمي الأمثل حيث تميل المنظمات خلال سنواتها الأولى إلى الهياكل الوظيفية المركزية و التي تتناسب مع طبيعة هذه المرحلة نظراً لمجال عملها المحدود، و عند التوسع فإن الأمر يصبح أكثر تعقيداً بالنسبة لهياكلها المركزية، لذلك فإن هذه المنظمات تتجه بعد ذلك إلى الهياكل اللامركزية حتى تحافظ على استمرارها و نجاحها؛ و كما تنعكس التغيرات على المنظمة في صورة تغيرات في استراتيجيتها، و تقوم بالتالي إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي، اذا فالهيكل التنظيمي و البيئة يجب أن يكونوا متوافقين و إلا سوف ينخفض أداء المنظمة⁽³⁾؛ و يوفر الهيكل التنظيمي تفسيراً مرئياً لأمرين رئيسيين: عملية صنع القرار و تخصيص الموارد.

(1): عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 260.

(2): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 452.

(3): ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 370، 371.

وقام سلاتر، أولسون، وهولت بالتحقيق في ستة أنواع من الاستراتيجيات العامة و تنفيذها، و خلص إلى أن المنظور الأكثر تأثيرا اللازمة لنجاح الأعمال يتطلب ملاءمة بين الاستراتيجية والهندسة التنظيمية؛ إن الهيكل التنظيمي والتصميم مهمان حيث يستتبعان القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد لمختلف الوحدات والأنشطة داخل النظام الإيكولوجي للأعمال⁽¹⁾.

4- دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية: تلعب الموارد البشرية دورا مهما في عملية تنفيذ الاستراتيجيات إذ إن مدى النجاح في عملية التنفيذ يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية وكفاءة الموارد البشرية و قدرتها على القيام بعمليات التنفيذ بشكل ناجح⁽²⁾؛ و اعتمادا على كيفية تنظيم الشركة، فالذين ينفذون الاستراتيجية ربما يكونون أكثر تنوعا من الذين يقومون بصياغتها؛ في معظم الشركات الكبيرة، متعددة الصناعات، المنفذين هم الجميع في المنظمة. و يعمل نواب رؤساء المجالات الوظيفية ومديري الأقسام أو وحدات الأعمال الاستراتيجية مع مرؤوسيهم لوضع خطط تنفيذ واسعة النطاق، و يقوم مديرو المصانع و مديرو المشاريع و رؤساء الوحدات بوضع خطط لمصانعهم وإداراتهم ووحداتهم الخاصة؛ لذلك كل مدير العمليات وصولا إلى المشرف الخط الأول و كل موظف يشارك بطريقة أو بأخرى في تنفيذ استراتيجيات الشركات و الأعمال التجارية و الوظيفية.

و كثير من الناس في المنظمة الذين يعتبرون حاسمين في تنفيذ الاستراتيجية الناجحة ربما لا علاقة لهم بتطوير استراتيجية الشركات و حتى الأعمال، فما لم يتم إجراء تغييرات واضحة في المهام و الأهداف والاستراتيجيات و السياسات و أهميتها للشركة بشكل واضح لجميع المديرين التنفيذيين، يمكن أن يكون هناك الكثير من المقاومة و التباطؤ، و قد يأمل المديرون في التأثير على الإدارة العليا للتخلي عن خططها الجديدة و العودة إلى طرقها القديمة، و هذا أحد الأسباب التي تجعل إشراك الأشخاص من جميع المستويات التنظيمية في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها يميل إلى تحسين الأداء التنظيمي⁽³⁾ و تحقيق أهداف المنظمة.

5- دور التكنولوجيا في تنفيذ الاستراتيجية: إن التقدم التكنولوجي من حيث العمليات و الإجراءات السريعة، فضلا عن التصميم، سيسهم أيضا إسهاما إيجابيا في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات.

6- الدقة و توفير المعلومات: يجب أن تعكس العملية الاستراتيجية مستوى التفاصيل المتسلسلة، و هذا بدوره يعتمد على درجة عدم اليقين بشأن الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية؛ و نظرا لأن عملية التنفيذ تعتمد على قدرات

(1) : James Rajasekar, Op_Cit ,P ,173.

(2): عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص257.

(3) : Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Op_Cit ,P,273.

(4): جو واهيتيد، ما تحتاج معرفته عن الاستراتيجية، ترجمة: صباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص، 202.

تجهيز المعلومات لدى المنفذين ، و لأن الأفراد يمكنهم الانخراط بفعالية في أنشطة معالجة المعلومات في معظم الأماكن فإننا نفترض أن المنفذين (المديرين) ينبغي أن يكونوا قادرين على حقن السرعة في عملية التنفيذ دون التأثير السلبي على جودة التنفيذ.

غالبا ما تفشل الاستراتيجيات بسبب المشاكل التي تواجهها في مرحلة التنفيذ ، و عليه يجب تنفيذ القرارات الاستراتيجية مع إدراك أن نجاحها أمر حيوي للمنظمة ، و من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على عملية التنفيذ الاستراتيجية ، ستكون المنظمة على استعداد أفضل لأدائها المستقبلي ، مما يساهم في النهاية بتحقيق أهدافها.

2- خطوات التنفيذ⁽¹⁾:

ينطوي تنفيذ الاستراتيجية على وضع برامج لإنشاء سلسلة من الأنشطة التنظيمية الجديدة ، و الميزانيات لتخصيص الأموال للأنشطة الجديدة ، و الإجراءات اللازمة للتعامل مع التفاصيل اليومية.

1- البرامج: و الغرض من هذه البرامج هو اتخاذ إجراءات استراتيجية ، و هناك طريقة واحدة لدراسة التأثير المحتمل للبرامج الجديدة على المنظمة و هي مقارنة البرامج و الأنشطة المقترحة بالبرامج و الأنشطة الحالية ، اقترح برينجولفسون و رينشاو و فان ألتستين مصفوفة للتغيير ، لمساعدة المديرين على اتخاذ قرار بشأن مدى سرعة التغيير الذي ينبغي أن يحدث ، و في أي نظام يجب إجراء هذه التغييرات ، سواء البدء في موقع جديد ، و ما إذا كانت النظم المقترحة مستقرة و متماسكة.

2- الميزانيات: بعد وضع البرامج ، تبدأ عملية الميزانية . التخطيط للميزانية هو آخر فحص حقيقي تقوم به المنظمة للتأكد من جدوى الاستراتيجية المختارة ، و قد يتبين أن الاستراتيجية المثالية يمكن أن تكون غير عملية تماما إلا بعد حساب تكاليف تنفيذ برامج محددة بالتفصيل.

3- الاجراءات: و بعد اعتماد تقسيم البرنامج ، و الموافقة على ميزانيات المنظمة ، يجب تطوير إجراءات ، و غالبا ما تسمى إجراءات التشغيل القياسية (SOPs) ، فإنها عادة ما تفصل الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لاستكمال برامج الشركة ، و المعروفة أيضا باسم الروتين التنظيمي ، و الإجراءات هي الوسيلة الأساسية التي تنجز بواسطتها المنظمات الكثير مما تفعله و بمجرد أن يتم وضع الإجراءات ، يجب تحديثها لتعكس أي تغييرات في التكنولوجيا مثل ما حدث في الاستراتيجية.

(1) : Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Op_Cit ,P,274.

يقول جاك ويلش و هو مدير تنفيذي لـ General Electric قم باختيار الاتجاه العام و قم بالتنفيذ مثل النار. إن الطريقة التي تنفذ بها القرارات الاستراتيجية فعلا داخل المنظمات أمر بالغ الأهمية لنجاحها و كذلك المحتوى الفعلي لتلك القرارات و الطريقة التي صيغت بها في البداية، فيمكن أن يكون مصدر الميزة ليس هو القرار الصحيح في حد ذاته بل هو اتخاذ القرار الصحيح و تنفيذه بسرعة.

حيث أن عملية صنع القرارات الاستراتيجية لا تنتهي باتخاذ القرارات و نقلها إلى الجهات المسؤولة عن تنفيذها، بل لابد من متابعة و مراقبة تنفيذ القرار بشكل مستمر بما يعزز من تطبيقه، فضلا عن التأكد من امكانية نجاحه في تحقيق الأهداف؛ و هنا يبرز دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، و التي تقوم بدورها بمتابعة التنفيذ لتحديد الانحرافات استنادا إلى المعايير المحددة من قبل الادارة العليا، فالرقابة تعطي تغذية عكسية للتأكد من أن عملية التنفيذ تسير بما ينسجم مع الأهداف الموضوعية، و بالتالي تصحيح الانحرافات ان وجدت، و هذا يعكس روح المسؤولية لدى المشاركين في صنع و اتخاذ القرار، و يدفعهم للمشاركة في ابداء الآراء و الاقتراحات، و التحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ، مما يزيد من حماسهم و اقبالهم على الفعل.

يياشر متخذ القرار التقييم الموضوعي و المعالجة للنتائج المتحققة، و للآثار الفعلية الناجمة عن تنفيذ القرار و منذ مرحله الأولى، و بهذا يكون التقييم بمثابة الاختبار، او الفحص لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار بالتماشي مع البرامج و الأهداف التي تم التخطيط لها و المراد بلوغها و إنجازها؛ فالتقييم، يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعو القرار و يجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية اثبات صحة البديل من عدمه و بالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل.⁽¹⁾

(1): السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص 225.

المبحث الرابع: فعالية القرارات الاستراتيجية و العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: فعالية القرارات الاستراتيجية:

أولاً: مفهوم فعالية القرارات الاستراتيجية.

إن ما يشغل الفكر الإداري الحديث، هو الكيفية التي تمكن الإدارة من صناعة قرار استراتيجي فاعل في ظل ظروف بيئية متغيرة، إذ أن من المعلوم أن عملية صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة ليست هدفاً بحد ذاته، وإنما هي تعبير عن وسيلة لتحقيق أهداف تلك المنظمة.⁽¹⁾

يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و يستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته و هدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.⁽²⁾

و تعرف على أنها هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة و التي تقود إلى نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها و تكون قابلة للتنفيذ و مستقلة و درجة المشاركة في اتخاذها عالية.⁽³⁾

و يعرف القرار الاستراتيجي الفاعل بأنه القرار الذي يحقق الأهداف التي صنع من أجلها فالقرار الناجح هو الذي يتكامل مع بقية القرارات و مع اتجاه المنظمة و صانع القرار الناجح هو الذي يستطيع الحصول على المعلومات بالوقت المناسب و يضع البدائل و يحاول اشراك الأفراد للحصول على الاتفاق على القرار و يستشير ذوي الخبرة و الكفاءة.⁽⁴⁾

كما يعرف القرار الاستراتيجي بأنه " ذلك القرار الذي يقود لإنجاح المنظمة و تحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة و كاملة تؤدي إلى تحقيق الاطاحة الشاملة بظروف المشكلة مع الأخذ بنظر الاعتبار جميع البدائل الممكنة، و الاعتماد على الأساليب الصحيحة في عملية صنع القرار.⁽⁵⁾

(1): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص160.

(2): السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص199.

(3): محمد عبد العال النعيمي، هنادة ماجد المومني، مرجع سابق، ص12.

(4): سلوى هاني السامرائي، مرجع سابق، ص102.

(5): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص161.

ثانياً: مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية⁽¹⁾:

تنوعت المؤشرات التي اعتمد عليها في قياس فعالية القرارات الاستراتيجية و نذكر منها:

1- ملائمة القرار: إن القرار الاستراتيجي الفاعل هو ذلك القرار الذي يصنع بالشكل الذي يلائم ظروف المنظمة الداخلية (نقاط الضعف و القوة)، و الخارجية (الفرص و التهديدات)، و كلما كان حجم المعلومات و نوعيتها عن تلك الظروف متاحة و متيسرة لمتخذ القرار كلما ساعد ذلك في الوصول إلى القرار الفاعل.

2- قبول القرار: تعد مسألة قبو القرار من قبل العاملين في المنظمة أمراً في غاية الأهمية من أجل انجاح عملية تنفيذ القرار، و هذا ما أكد عليه عدد كبير من الكتاب و الباحثين، و السبيل الوحيد لتحقيق هذه القبول هو من خلال اشراك هؤلاء العاملين في عملية صنع القرار.

3- جودة القرار: تتمثل جودة القرار الاستراتيجي بالقدرة على توفير البدائل و الخيارات المتعددة مع امكانية خلق الأفكار الجديدة و تقويمها، و قياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة فضلاً عن تحديد مدى ملاءمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية:

على الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة و تحديد نتائج القرار، إلا انه يمكن التنبؤ بفعالية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة و توجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار و وسيلته⁽²⁾. و بالتالي فإن الحكم على مدى فاعلية القرار الاستراتيجي يجب أن تتم في لحظة صنعه و ليس بعد تنفيذه.⁽³⁾

أشار (ANAMPIU RAPHAEL) بالاعتماد على نتائج دراسات سابقة بأن عملية صناعة القرارات الاستراتيجية تؤثر تأثيراً مباشراً على فعالية القرارات الاستراتيجية، و أن هذه العلاقة تخضع للخصائص الخاصة بالقرار و العوامل البيئية و خصائص الشركات، و قد اتفق على أنه ينبغي مراعاة كل من المتغيرات المحتملة و الخصائص البيئية عند دراسة آثار متغيرات العملية على فعالية القرارات الاستراتيجية؛ و تشمل المتغيرات المحتملة خصائص القرارات نفسها

(1): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص166.

(2): محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص194.

(3): علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص164.

مثل أهميتها الجوهرية، فضلا عن الخصائص التنظيمية مثل حجم الشركة، و أن العديد من العوامل الخاصة بالقرارات يمكن أن تؤثر على الصلة بين عملية صنع القرارات و النتائج التنظيمية. (1):

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي إلى أربع فئات رئيسية:

1- خصائص الخاصة بالقرار.

2- الخصائص التنظيمية الداخلية.

3- الخصائص البيئية الخارجية.

4- خصائص فريق الإدارة. (2)

أولا: الخصائص الخاصة بالقرار:

1- أهمية القرار: بالنظر إلى أن القرارات الاستراتيجية ليست جميعها متساوية في الأهمية، فقد يتعامل المديرون التنفيذيون مع هذه القرارات بطرق مختلفة، و سيشعر صناع القرار بضرورة أكبر لإثبات العقلانية بالنسبة للقرارات الأكثر أهمية، و يتم استخدام اجراءات منطقية مثل جمع و تحليل المعلومات؛ و تحليل التكلفة و المنفعة يدعم هذه النظرة، و من المتوقع أيضا أن يكون المديرون التنفيذيون أكثر عقلانية عند اتخاذ القرارات الحاسمة لنجاح منظماتهم، و أن صانعي القرار يتصرفون بصورة أكثر عقلانية عندما تنطوي القرارات على نتائج هامة.

2- قرار في حالة عدم التأكد: إن صنع القرار، و خاصة من النوع غير الروتيني مثل القرارات الاستراتيجية، يمكن أن ينطوي على حالة من عدم التأكد، فإن التأقلم مع عدم التأكد في القرارات يشكل صفة صنع القرار". و بالتالي فإن درجة الاختيار ستقتصر ليس فقط على حتمية العمل والقيود المفروضة على العملية السياسية داخل المنظمة؛ و أيضا ستكون مقيدة بمعلومات محدودة و/أو غامضة؛ و أضاف أن عدم التأكد سر لا يمكن حله من خلال عمليات عقلانية و بالتالي سيؤدي عدم التأكد إلى تقليل العمليات العقلانية، ل يتم توظيف الحكم و الخبرة بدلا من الروتين الحسابي.

3- دوافع القرار: تؤثر الطريقة التي يصنف بها صانعو القرار وتصنف قرارا استراتيجيا كفرصة أو أزمة، تأثيرا قويا على العمليات اللاحقة لصنع القرار، و أن المديرين التنفيذيين يتصرفون بطريقة مختلفة إذا كان القرار بدافع من فرصة بدلا من

(1) : Anampiu Raphael (2006), **The Factors That Influence Strategic Decision Effectiveness In Cfc Stanbic Bank Limited**, Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business And Administration (MBA), School Of Business, University Of Nairobi, P, 6.

(2) : Mahmood Nooraie (2012), " **Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes**", International Journal Of Academic Research In Business And Social, Vol 2, No 7, HR Mars Exploring Intellectual, Capital, p, 407.

أزمة و يرى (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret) أن المديرين أكثر عقلانية عندما يكون القرار مرتبطاً بأزمة، في حين أنهم يميلون إلى الاستجابة للفرص دون استخدام العمليات الرسمية والتحليلية.⁽¹⁾

ثانياً: الخصائص التنظيمية الداخلية:

1- أداء المنظمة: ويمكن تعريف الأداء على أنه أداء الشركة بالمقارنة مع الشركات المماثلة في الحجم والصناعة وليس فقط مؤشراتهما المالية للأداء، بل والمؤشرات غير المالية أيضاً، وفي البيئات عالية السرعة تتبع الشركات ذات الأداء العالي عمليات صنع القرار الأكثر عقلانية، مما يؤدي إلى استنتاج مفاده أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أكثر عقلانية، وبالتالي يكون أداء المنظمة أفضل؛ ونجاح أي قرار هو أيضاً أمر يتعلق بتوافر الموارد مثل الأموال والمواد والتكنولوجيا، والمعلومات وتشير هذه النتائج إلى وجود تفاعل إيجابي بين العقلانية والأداء، مما يؤثر بدوره على نجاح القرار الاستراتيجي.

2- حجم المنظمة: إن المنظمات الكبيرة تستخدم العمليات الرسمية والعقلانية حيث أن كبر حجم المنظمة وازدياد عدد الموظفين يزيد المسافة بين الإدارة العليا وأعضاء المنظمة؛ ويتم إنشاء مستويات إضافية من الإدارة وتصبح عملية صنع الاستراتيجية أقل مركزية وأكثر تعقيداً، بينما المنظمات الصغيرة يمكنها صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في وقت واحد نظراً لصغر حجم فرق الإدارة العليا واتصالها المباشر بالعمليات، في مثل هذه الشركات يعتمد وضع الاستراتيجيات على القدرات الفردية، وتميز بتدفق المعلومات بسهولة، وتكون السلطة مركزية، ولا توجد إدارات منفصلة أو هياكل تنظيمية متعددة الطبقات ومنه فإن هناك تفاعلاً بين حجم المنظمة والسلوك التنظيمي مما يؤثر بدوره على فعالية القرار الاستراتيجي.

ثالثاً: خصائص البيئة الخارجية:

1- عدم الاستقرار البيئي: اجتذب عدم التأكد اهتماماً كبيراً في دراسة صنع القرار الاستراتيجي فعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتأثر بالخصائص البيئية، ففي البيئة المستقرة يتم استخدام العمليات المتجانسة (العقلانية)، لأن البيانات في البيئة المستقرة متاحة أكثر وموثوق بها، ومن ثم فإن القرارات التي تستند إلى الوقائع قد تؤدي إلى أداء أفضل من القرارات القائمة على الحكم أو الحدس؛ وهناك اتجاه آخر رأى أن الزيادة في الديناميكية البيئية يرافقه زيادة في مدى العقلانية في عملية صنع القرار، والذي حدد أن مدى العقلانية في عملية صنع القرار الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً إيجابياً

(1) : Anampiu Raphael, Op_Cit, P, 7.

بالأداء في البيئة الحيوية و ذلك لأن في البيئة ديناميكية صناع القرار يقومون باستخدام المعلومات أكثر من تلك المستقرة و علاوة على ذلك، ذكر أن صنع القرار السريع كان مرتبطا بأداء أفضل، لأنه مع اتخاذ قرارات أسرع يمكن اتخاذ المزيد من القرارات، مما يؤدي إلى المزيد من التعلم و الاستيلاء على الفرص العابرة؛ و أن عدم الاستقرار البيئي لا يعوق العلاقة بين العقلانية الإجرائية و النتائج التنظيمية؛ و يمكن افتراض أن العلاقة بين العقلانية و فعالية القرار الاستراتيجي ستكون إيجابية، و لكن أقوى بالنسبة للشركات التي تواجه عدم اليقين البيئي المنخفض.

2- العداء البيئي/عدم التجانس: و العداء البيئي هو المدى الذي تواجه فيه الشركات المنافسة في الأسعار و الانتاج و التوزيع و القيود التنظيمية الشديدة، و نقص الموارد، و الطلب غير المواقي في السوق، و في بيئة معادية، يتعين على المنظمات أن تستجيب لضغوط شديدة؛ و هنا قد يرى صناع القرار أن بقاء المنظمة معرض للخطر و في هذه البيئة، قد تؤثر بعض البدائل تأثيرا سلبيا على صناع القرار أنفسهم، و بذلك يمكن القول أن العداء البيئي يرتبط إيجابيا إلى حد التحليل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، و أظهرت دراسة أخرى أن هناك علاقة إيجابية بين العداء البيئي و العقلانية في عملية صنع القرار و لكن لها علاقة سلبية مع اللامركزية و تسييس عملية صنع القرار الاستراتيجي؛ عدم التجانس هو المدى الذي تختلف فيه عناصر البيئة، و وجد الباحثون أن عملية اتخاذ القرارات العقلانية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء التنظيمي في البيئات التي تتسم بالعدالة العالية.

رابعا: خصائص فريق الإدارة⁽¹⁾:

فيما يلي العوامل الرئيسية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من حيث خصائص فريق الإدارة العليا:

1- نزعة المخاطرة: إن صانعي القرار يتمتعون بدرجة عالية من التسامح مع المخاطرة و نزعة قوية للعمل على تعزيز إنجاز عملية صنع القرارات الاستراتيجية، و أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة يتطلب من المديرين التنفيذيين امتلاك الثقة للتصرف، و أظهرت الدراسات وجود علاقة سلبية بين نزعة المخاطرة لدى السلطة التنفيذية وإضفاء الطابع الرسمي على الحكم، و أن ميل المدير للمخاطرة يرتبط سلبا بعقلانية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إلا أنه يرتبط ارتباطا إيجابيا باللامركزية و التسييس في عمليات صنع القرار.

2- التعليم و الخبرة: يرتبط مستوى تعليم المدير، و لكن ليس نوعه ارتباطا إيجابيا بالابتكار في حين أن سنوات خدمة فريق الإدارة العليا تؤثر سلبا على عملية صنع القرار من حيث ابتكار المنتجات، و أن الخصائص الفردية تؤثر على الاستدلال و الخرائط المعرفية المستخدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(1) : Mahmood Nooraie, Op_Cit, P, 419.

3- الاجماع: يعتبر توافق الآراء، الذي يعرف بأنه اتفاق عام بين الجميع أو الأغلبية، نتيجة هامة لصنع القرار الجماعي، وإن المهمة الأساسية للمجموعة هي التوصل إلى توافق في الآراء، وإجماع فريق الإدارة العليا يمكن أن يخلق عواقب إيجابية وسلبية على حد سواء، وأن توافق الآراء يرتبط إيجابيا بأداء الشركة، وأن توافق الآراء قد يؤدي إلى تفاهم مشترك و إلى التزام قوي باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4- العمر: بالإضافة إلى مستوى التعليم و الخبرة، فإن عمر المديرين يخفف إلى حد كبير بين العلاقة المعايير الموضوعية و التقييم الاستراتيجي للبدائل المقترحة، و عمر السلطة التنفيذية يرتبط سلبا بالميل إلى المخاطرة؛ على سبيل المثال المديرين الشباب أكثر عرضة لاتخاذ قرار محفوف بالمخاطرة من كبار السن، و إن عمر المديرين له تأثير سلبي على قرارات.

5- التنوع المعرفي: و يعرف التنوع المعرفي من حيث الاختلافات في المعتقدات و التفضيلات التي يحملها أعضاء الفريق، الفروق الفردية بين صناعات القرار الإستراتيجيين تؤثر على أنشطة صنع القرار الاستراتيجي، و الفروق الفردية بين المديرين التنفيذيين مهمة بالنسبة لوتيرة اتخاذ القرار الاستراتيجي، و وجدوا أن القدرة الإدراكية للمدير ترتبط ارتباطا إيجابيا بسرعة اتخاذ القرار. و وجدت دراسات أخرى أن التنوع يرتبط ارتباطا إيجابيا بالإبداع التنفيذي بينما يرى البعض الآخر أن مستويات عالية من التنوع تؤدي إلى تقليل التواصل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تنفيذية أقل فعالية أن التنوع المعرفي و تنوع التفضيلات، و تنوع المعتقدات بين فريق الإدارة العليا يؤثر سلبا على مدى الشمولية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6- التعقيد المعرفي: و التعقيد المعرفي هو متغير يحدد التعقيد الهيكلي للنظام المعرفي للفرد و المديرين الذين لديهم تعقيد معرفي أكبر لديهم حرية أكبر في الاختيار الاستراتيجي، كما أن الصراع المعرفي الذي يظهر خلال عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحسن جودة القرار، و لكن الصراع العاطفي من ناحية أخرى ينتج قرارات أقل جودة.

7- الحاجة إلى الانجاز: حاجة الرئيس التنفيذي إلى تحقيق تأثير إيجابي، تؤثر إيجابيا على مدى العقلانية في عملية صنع القرار، و من المرجح أن يستخدم مديرو المستوى المتوسط مقارنة منهجية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أكثر من المديرين من المستوى الأدنى، كما أنه كلما ارتفع مستوى المديرين في التسلسل الهرمي التنظيمي كلما زادت احتمالات استخدامهم لعملية عقلانية في عملية صنع القرار.

المطلب الثالث: تأثير ممارسة الادارة بالتحوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية:

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الادارة بالتحوال و مزاياها و فوائدها التي لا يمكن حصرها في بضعة أسطر ، و قدرة هذا الأسلوب على تكوين نظام اداري فعال بعيدا عن الأساليب التقليدية بما يعزز من التركيز على التفاصيل المهمة للإمام بمعطيات البيئة الداخلية مباشرة من مواقع العمل و التنفيذ ،فالتحليل الدقيق لمتغيرات البيئة الداخلية يسمح بتوفر معلومات دقيقة لاتخاذ قرارات فعالة.

- يقول كل من روبرت كابلان و دافيد نورتون "5% فقط من الموظفين يفهمون استراتيجية الشركة التي يعملون بها".
- و قال دبليو التون جونز "الرجل الذي يحصل على نتائج مرضية للغاية ليس هو دائما الرجل ذا العقل المتفرد الأكثر براعة بل هو الذي يمكنه القيام بأفضل تنسيق للعقول و المواهب من بين مساعديه".
- و يقول هنري مينتسبرغ "إن الخبراء الاستراتيجيين الناجحين ليسوا هؤلاء الأشخاص الذين يجردون أنفسهم من التفاصيل اليومية بل الذين يقحمون أنفسهم فيها في حين يكونون قادرين على تجريد الرسائل المعنية من تلك التفاصيل".

لطالما ربط كثير من الكتاب و المفكرون قرب الادارة العليا و المسيرين من البيئة الداخلية بتميز المنظمات و تحقيقها لأهدافها ، و يتمثل ذلك في قدرتها على التكيف مع بيئتها و اتخاذها لقرارات فعالة تسمح لها بالاستغلال الأمثل لمعطيات بيئتها الداخلية و توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار ،بل و يمكننا التعميم عن ذلك و نقول أن أسلوب الادارة بالتحوال من بين الاساليب الادارية الحديثة المساعدة في صناعة القرارات ،حيث تكمن أهمية هذا الأسلوب في اعتباره نقلة معرفية في التعاملات ، و الغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية ليعرف المسيرون ماذا يحدث في منظماتهم من خلال البقاء على اتصال مباشر مع العاملين و التعرف عليهم فعلا و ادراك مهاراتهم و كفاءاتهم التي تعبر موردا مهما للمنظمات ، و مما لا يقبل الشك أن الامام الجيد بمتغيرات البيئة الداخلية و معطياتها له أثره الواضح على فاعلية القرارات الاستراتيجية من أول مراحل صناعته إلى مرحلة تنفيذها و متابعتها ؛ و فيما يلي سنسلط الضوء على العلاقة بين ممارسة الادارة بالتحوال و فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال متطلبات كل مرحلة من مراحل عملية صناعة القرارات الاستراتيجية:

- 1- ممارسة الادارة بالتحوال و تحديد الموقف الاسراتيجي: هو عملية حساسة تؤثر نتائجه على كافة مراحل عملية صنع القرارات الاستراتيجية فمخرجاته هي مدخلات المراحل التي تليه ؛ و يتطلب تحديد الموقف الاستراتيجي تحليل كافة المتغيرات البيئية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة و توجهاتها ، و يعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط قوتها

و ضعفها من أهم العناصر لتحديد موقفها، و ممارسة الإدارة بالتجوال تسمح بالتحديد الدقيق لمعطيات البيئة الداخلية من خلال: اكتشاف الحقائق، فالمسير من خلال تجواله يستطيع الحصول على معلومات شاملة عن أرض الواقع، و إدراك المهارات و الكفاءات التي يمتاز بها العاملون في المنظمة، كما يستطيع أن يلتم بالإطار الثقافي السائد في المنظمة و مستوى تقبل العاملين للمخاطرة و تقبلهم للتغيير، و كذا ملاءمة الاستراتيجية الحالية للعاملين و مدى رغبتهم في التغيير، إضافة إلى ذلك يساهم عمل المسير على تحسين الاتصال مع العاملين في ثقتهم به تقبلهم لأفكاره و قراراته و للتغيرات في حال تطلبها موقف المنظمة، و على ابداء آراءهم للمسير دون تردد مما يسمح له بتحديد توجهاتهم، كما أن عمله على تحفيز العاملين يزيد من دافعيتهم للعمل و كفاءتهم مما يسمح بتبني توجهات أكثر جرأة و مخاطرة، بالإضافة إلى أن تبنيه لسياسية الابداع و التطوير تساعد العاملين على تقديم مقترحات خلاقة لتصور أنشطة المنظمة في المستقبل فالخوف من التغيير لا يصاحب المستويات الدنيا في المنظمة فقط و لكن يمكن أن يمتد إلى أعلى و تبني المسيرين لسياسة الابداع و التطوير تشجع العاملين على تجاوز كل الحدود التقليدية و العطاء بلا حدود، و كل الذي سبق لا يغني عن دور التغذية العكسية أي ما يقدمه المسير للعاملين في المقابل من توجيهات و تصحيح لأدائهم من أجل التقليل من نقاط الضعف.

2- ممارسة الإدارة بالتجوال و تحديد الأهداف الاستراتيجية: سلامة تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة تسمح لها بالصياغة الجيدة لأهدافها و تسمح بممارسة الإدارة بالتجوال ب: من خلال اكتشاف الحقائق بالتحديد الدقيق للأهداف و ربطها بالواقع العملي أي ما يمكن للعاملين في المنظمة إنجازه فعلا، و كذلك يمكن تحديد ما اذا كانت هذه الأهداف مناسبة للموقف الذي تواجهه المنظمة و ثقافتها و حجم التغيير المناسب لها، كما يسهم تجوال المسير لاكتشاف الحقائق في القدرة على تحديد معايير تقييم الأداء بشكل أكثر واقعية، و التحديد الدقيق للأهداف المبني على معلومات واقعية يسمح لصانع القرار بتحديد أهمية القرار و ما يحتاج إليه من وقت و جهد، و لا نكون قد بالغنا اذا ما قلنا أن الأهداف في حد ذاتها أداة للاتصال و التحفيز، فمن خلال تحسين اتصاله مع العاملين فان المسير يضمن تقبلهم لأهداف المنظمة و تبنيتها و التزامهم بها و يمكن تحفيز العاملين من خلال الأهداف عندما يتم تحديدها في نطاق امكانياتهم و قدرتهم على الانجاز أو أن تكون أكثر تحديا لها بشكل غير مبالغ فيه مما يزيد من تنمية روح التحدي لدى العاملين، و يسمح لهم بالمشاركة في تحديدها و يتقبل آراءهم؛ و حرص المسير على نشر ثقافة التطوير و الابداع تساهم في مرونة الأهداف و تقبل العاملين للتغيير المستمر فيها كونها تنمي رغبة الابداع لديهم، و يستطيع المسير تحديد كل ما سبق و أثره على العاملين من خلال التغذية العكسية و ذلك بحرصه على تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن الأهداف المحددة و تبسيطها بالشكل الذي يزيد من وضوحها.

3- ممارسة الادارة بالتحوال و توليد البديل الاستراتيجي: التحديد الدقيق لنقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة ،يسمح لها بتحديد البدائل التي يمكن أن تتبناها ،و يتم ذلك بشكل دقيق من خلال ممارسة المسير للإدارة بالتحوال حيث أن تواجهه الدائم في البيئة التنفيذية يمكنه من اكتشاف الحقائق و تحديد مواطن القوة و الضعف في التنظيم بشكل أدق و ذلك يساهم في تحديد البدائل الممكنة و الملائمة لموقف المنظمة أو تلك التي يمكنها استغلال نقاط القوة فيها ،بالإضافة إلى امكانية تحديده لتصور عن نقاط الضعف و كيفية علاجها ؛و من خلال عمله على تحسين الاتصال مع العاملين يمكنهم بإبداء آرائهم و طرحهم لأفكارهم عن بدائل محتملة و العمل على تحفيزهم من خلال تواجهه الدائم بالقرب منهم يزيد من رغبتهم في التحسين و التطوير للارتقاء بأداء المنظمة و البحث الدائم عن سبل لذلك ،كما ان حرص المسير على الابداع و التطوير و ترسيخ قيمها في ثقافة المنظمة يساهم في تميز هذه الأخيرة و يسمح لها للانطلاق أكثر نحو الابتكار أما التغذية العكسية فتسمح بالتقييم الدقيق للبدائل المحتملة من خلال قياس تقبلها من قبل أفراد المنظمة و قيام المسير تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن توجهات المنظمة و تفضيلاتها .

4- ممارسة الادارة بالتحوال و اختيار البديل الاستراتيجي: و هو قدرة المنظمة على اختيار البديل الأفضل و الأكثر ملاءمة لموقفها ،و الأكثر قابلية للتطبيق العملي و المقبول من قبل العاملين و القادر على تحقيق أهداف المنظمة ،و هنا تظهر أهمية ممارسة الادارة بالتحوال ،فقرّب المسير المستمر من العاملين و معرفة توجهاتهم من خلال اكتشاف الحقائق يساهم في عملية الاختيار حيث تساعد المعلومات التي يحصل عليها من الواقع العملي في تحديد مدى ملاءمة هذا الاختيار لمتغيرات البيئة الداخلية ،و كذلك تسمح أي المعلومات بالوصول إلى قرار يمكن من الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة و كفاءتها ،و الذي يقلل من نقاط الضعف و تأثيرها ؛و العمل الدائم على تحسين الاتصال مع العاملين يمكنهم من تقبل البديل المختار أو القرار بدون الخوف أو مقاومة للتغيير كما أن عمله على تحفيزهم الدائم و امكانية مشاركتهم في القرار تزيد من التزامهم به بتنفيذه بدلا من مجرد قبوله ؛و لظالما ارتبط الابداع و التطوير بالمخاطرة و قيام المسير بنشر ثقافة التطوير و الابداع يساهم في اختيار البديل دون ممانعة العاملين للمخاطرة في حال كان البديل محل الاختيار يسمح باقتناص فرصة و تسمح التغذية العكسية بتدفق المعلومات بين المسير و العاملين لإقناعهم بالقرار و معرفة مدى تقبلهم له .

5- ممارسة الادارة بالتحوال و التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي: و هو وضع البديل المختار موضع التنفيذ و يعني التنفيذ الفعلي للقرار تبسيطه لإجراءات و أنشطة قابلة للتنفيذ تسمح للمنظمة بقياس الآثار المترتبة عنه ،و هو ما يتطلب تعاوننا بين المسيرين و العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ،و اذا لم نبالغ هنا يظهر الدور الحقيقي لأسلوب

ممارسة الادارة بالتحوال ،فقرب الادارة العليا و مسيريتها من العاملين في المنظمة و بقاءهم على تواصل يسمح بالتنفيذ الناجح للقرار ،و يضمن مشاركتهم و توجيه قدراتهم و توضيح مهامهم و العمل على تحسين الاتصال و تعزيز التواصل داخل المنظمة يزيد من التنسيق بين أفرادها و خاصة خلال عمليات التنفيذ و التقليل من حالة عدم اليقين بشأن الاجراءات المطلوب تنفيذها ،و من خلال اكتشاف الحقائق يتمكن المسير من تحديد عدم التوافق بين استراتيجية المنظمة و الثقافة التنظيمية السائدة و العمل على توفيقها بما يضمن التنفيذ الفعال للقرار ،كما تمكن من معرفة مدى كفاءة العاملين و قدرتهم على القيام بعمليات التنفيذ بالشكل المطلوب ،و البقاء على اتصال مباشر مع العاملين و مشاركتهم في وضع الخطط التنفيذية يسمح بتحفيزهم و التزامهم بتنفيذها بما يحقق الأهداف المشتركة ،و رغم أن سياسات التطوير و الابداع لا تظهر بشكل واضح في هذه المرحلة إلا أنها تلعب دورا كبيرا في توفير الحلول للمشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ فمن تجواله يقوم المسير بإلهام العاملين بأفكار ابداعية حول امكانية التنفيذ أو لإيجاد حل لمشكلة مطروحة و قيام المسير بمتابعة تنفيذ القرار عن قرب تمكنه من خلال التغذية العكسية من تحديد الانحرافات في حال وجودها و التحري عن مواضع الضعف خلال التنفيذ و تقويمها بما يسمح بالوصول إلى النتائج و الأهداف المسطرة

الفصل الرابع

الدراسة

الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة ممارسة الإدارة بالتجوال و فعالية القرارات الاستراتيجية و تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بأثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية القرارات الاستراتيجية و ذلك من خلال الفصلين الثاني و الثالث ، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم و ذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي لممارسة الإدارة بالتجوال في عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية بسكرة و بيان أثرها على فعالية القرارات الاستراتيجية من خلال القيام بدراسة ميدانية في هذه الأخيرة ، و لقد تم عرض تفاصيل هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث تمثلت في:

- ❖ المبحث الاول: تحديد وتعريف ميدان الدراسة.
- ❖ المبحث الثاني : عينة الدراسة و خصائصها و أداة الدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تحديد وتعريف ميدان الدراسة:

المطلب الاول : تعريف مؤسستي صناعة الكوابل و مطاحن الزيان ميدان الدراسة

جدول رقم (01) : نبذة عن مؤسسة صناعة الكوابل و مؤسسة مطاحن الزيان.

المؤسسة	التعريف و الموقع	الطاقة التشغيلية
مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	تقع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة ، و تعد من أكبر المصانع في إفريقيا حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ: 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات و مخازن، مباني إدارية، ... إلخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار؛ و تختص هذه المؤسسة بصناعة عدة أصناف من الكوابل الكهربائية و هذا بفضل إدخالها تكنولوجيا حديثة و متطورة في هذا المجال إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع.	يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 908 عامل و ينقسمون إلى: - إطارات: 101 عامل. - أعوان تحكم: 204 عامل. - أعوان التنفيذ: 603 عامل
مؤسسة مطاحن الزيان -القنطرة-	مطاحن الزيان مؤسسة مساهمة عمومية اقتصادية ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، و تم رفعه ليصل إلى 896.000.000 دج في 2008/03/24 تابعة للمؤسسة الأم الرياض سطيف و هي مؤسسة للصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها، إضافة أنها أول مؤسسة تدخل البورصة و قد تم تسعير سهمها لأول مرة سنة 1990 م. من أهم أنشطتها: تحويل الحبوب و إنتاج و تسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد، الفرينة)؛ إضافة إلى إنتاج و تسويق المنتجات الثانوية (النخالة و الأعلاف) بيعها كأغذية للمواشي، و هي تقع جنوب الشرقي لمدينة القنطرة الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة و ولاية بسكرة و هي تبعد عن الولاية بـ 60 كلم.	تتوفر المؤسسة على مجموعة من العمال يبلغ عددهم أكثر من 144 عاملا موزعين على النحو التالي : - إطارات السامية : 05 إطار. - إطارات : 18 إطار . - فئة التحكم : 59 عامل. - عمال التنفيذ: 26 عامل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسات.

المطلب الثاني : تعريف مؤسستي مركب الملح و مؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات.

جدول رقم (02) : نبذة عن مؤسسة مركب الملح و مؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات.

المؤسسة	التعريف و الموقع	الطاقة التشغيلية
مركب الملح لوطاية	مركب الملح الوطاية هو وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح التي أنشئت بمقتضى المرسوم المؤرخ في 16 جويلية 1983 وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 04 جوان 1990 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 339 000 000 دج و أصبحت الآن برأس مال قدره 1600 000 000 دج، و يحقق متوسط ربح سنوي يقدر بـ 12 000 000 دج. و تعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج وموزع جزائري للملح و يتواجد المقر الاجتماعي (المديرية العامة) بقسنطينة؛ و يتركز نشاط المركب على إنتاج 3 أنواع من الأملاح مختلفة الأشكال و الأحجام و متعددة الاستعمالات وهي ملح صناعي، ملح الغذائي، و الأملاح الخاصة.	تتوفر المؤسسة على عمالة يبلغ عددها أكثر من 78 عاملا موزعين على النحو التالي: - إطارات: 12 إطار. - فئة التحكم: 36 عامل. - عمال التنفيذ: 30 عامل
مؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بسكرة	تم إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات، ووحدة بسكرة بقرار من المدير العام للمؤسسة بتاريخ 2004/03/22 و كان التاريخ الفعلي لتكوينها هو 2004/04/01 و بعد وضع الأسس الأولية لها بدأت نشاطها في 01 جوان 2004 حيث تبلغ المساحة الإجمالية: 100010 متر مربع و المساحة المبنية : 2300 متر مربع، و من بين أهم نشاطات و مهام هذه المؤسسة: التمويل و التخزين إضافة إلى إعداد البرامج الوطنية لضمان التمويل و التنسيق الفعال مع الهيئات الصحة العمومية، كذلك ضمان و مراقبة الجودة للمواد الصيدلانية من طرف هيئات الصحة العمومية، ضمان تسويق المواد الصيدلانية لفائدة المرضى و المصابين بالإمراض مستعصية.... الخ.	توظف المؤسسة حوالي 86 عامل توزيعهم على النحو التالي: - إطارات: 10 إطارات. - فئة التحكم: 38 عامل. - عمال التنفيذ: 61 عامل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسات.

المبحث الثاني: عينة الدراسة و خصائصها و أداة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة:

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الاشرافية في المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة و البالغ عددهم (128) اطارا يتولون وظائف اشرافية.

2- عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل ، و ذلك لأن عدد أفراد مجتمع الدراسة صغير (128) فردا يتولى وظائف اشرافية و قد تم توزيع استمارة استبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة عبر زيارات ميدانية و تم استرداد (55) استمارة أي ما نسبته (42.96%) من مجتمع الدراسة ، و منها (43) صالحة للتحليل أي ما نسبته (33.59%) ، و يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسات.

الرقم	المؤسسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات التي لم تسترد	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات غير صالحة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
01	مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	20	04	16	02	14
02	مطاحن الزيبان - القنطرة -	20	07	13	03	10
03	مركب تكرير الملح - لوطاية -	20	05	15	03	12
04	الصيدلية المركزية للمستشفيات - بسكرة -	20	09	11	04	07
	المجموع	80	25	55	12	43

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	%74.4
	أنثى	11	%25.6
	المجموع	43	%100
العمر	أقل من 30 سنة	16	%37.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	%44.2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	%18.6
	من 50 سنة فأكثر	0	%0
	المجموع	43	%100
المؤهل العلمي	تقني سامي	4	%9.3
	ليسانس	8	%18.6
	مهندس	16	%37.2
	ماستر	14	%32.6
	ماجستير	1	%2.3
	دكتوراه	0	/
	المجموع	43	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	%51.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	%27.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	%16.3
	من 15 سنة فأكثر	2	%4.7
	المجموع	43	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (04):

- أن غالبية الباحثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم (74.4%)، في حين بلغت نسبة الإناث (25.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و بالتالي فتولي الإناث لمناصب اشرافية في هذه المؤسسات محدود نوعا ما.
- و بالنسبة لمتغير العمر فوجد الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (44.2%) تليها نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (37.2%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) فقد بلغت (18.6%)، و في الأخير نجد أن نسبة الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) منعدمة، و بالتالي فإن العاملين في هذه المؤسسات في متوسط العمر و بالتالي لديهم القدرة على تولى المناصب الاشرافية و اكتساب المزيد من الخبرة و المعرفة.
- أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد أن (37.2%) منهم حاصلون على شهادة مهندس، مقابل (32.6%) من حملة شهادة ماستر، في حين كانت نسبة الباحثين الحاملين لشهادة ليسانس (18.6%)، أما بالنسبة لحملة شهادة تقني سامي فقد كانت نسبتهم (9.3%)، أما بالنسبة للحاصلين على شهادة الماجستير فقد كانت (2.3%).
- و في ما يخص عدد سنوات الخبرة للباحثين نجد أن (51.2%) تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات)، في حين نسبة الباحثين الذين خبرتهم في المجال (من 05 إلى أقل من 10 سنة) كانت (27.9%)، في حين نجد أن (16.3%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين كانت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) كانت نسبتهم (4.7%) من مجموع أفراد العينة، و الملاحظ أن الغالبية من الباحثين لا يمتلكون خبرة كبيرة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة:

أولا: وصف أداة الدراسة:

تم استخدام استمارة استبيان بالاعتماد على الجانب النظري و الدراسات السابقة كأداة للدراسة، و التي تم تصميمها للتعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، و مستوى فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، و تكونت من ثلاثة أقسام هي:

1- القسم الأول: و هو عبارة عن البيانات الشخصية و بعض خصائص عينة الدراسة مثل: (الجنس، العمر، مؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المؤسسة).

2- القسم الثاني: و هو عبارة عن أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال و يضم خمس محاور حيث أن المحور الأول يضم ست عبارات ، و المحور الثاني يضم سبع عبارات ، بينما المحور الثالث يضم خمسة عبارات ، المحور الرابع يضم سبع عبارات ، أما المحور الخامس فيضم تسع عبارات بالترتيب حسب ترتيب ذكر أبعاد الادارة بالتجوال.

3- القسم الثالث: و يمثل مستوى فعالية القرارات الإستراتيجية و الذي يضم تسعة عشر عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستمارة و لتحديد مستوى ممارسة الادارة بالتجوال فعالية القرارات الإستراتيجية قمنا بحساب الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (05) :درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي	درجة الموافقة
إلى	من		
1.79	1.00	1	قليلة جدا
2.59	1.80	2	قليلة
3.39	2.60	3	متوسطة
4.19	3.40	4	كبيرة
5.00	4.20	5	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا بتفريغ و تحليل الاستمارة من خلال برنامج التحليل الإحصائي **SPSSV.21 (Statistical sciences fort the social Package)**، و تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- جداول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة و لتحديد استجاباتهم اتجاه عبارات كل من أبعاد ممارسة الادارة بالتحوال و فعالية القرارات الاستراتيجية.
- المتوسط الحسابي و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الحوار و المتوسط الحسابي العام لكل محور.
- اختبار T و اختبار تحليل التباين **Anova one way** من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية.
- اختبار كولوموجروف_سميرنوف (**kolmogrov_smirnov**) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار **cronbach alpha** لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- الجذر التربيعي ل **cronbach alpha** لمعرفة مدى صدق العبارات.
- تحليل التباين للانحدار **Analysis of variance** لاختبار مدى صلاحية النموذج.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

ثالثاً: فحص صدق أداة الدراسة وثباتها:

يتناول هذا العنصر فحص صدق الأداة وثباتها من حيث صدق الاستمارة و الذي يتبعه صدق المحكمين ، و صدق المحك ، و من ثم ثبات الاستمارة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ ، بهدف خروج الاستمارة في صورتها النهائية. يقصد بصدق الاستمارة أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه ، و قد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق محتوى أداة الدراسة و التأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة متخصصين في الإدارة ، يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة ، و توجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (02) ، و قد استجبتنا إلى آراء المحكمين و قمنا بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء المقترحات المقدمة ، و بذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية ، و هي موضحة في الملحق رقم(01).

2- صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو مبين في الجدول (05)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.975) و هو معامل جيد جدا و مناسب الأغراض و أهداف الدراسة، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاو الدراسة كبيرة و مناسبة لأغراض الدراسة؛ و بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات اداة الدراسة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار في نتائج الاستمارة و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات استمارة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معاملات الصدق والثبات لمحاو الاستمارة

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	العبارات	محاو الاستمارة
0.884	0.783	(6-1)	اكتشاف الحقائق
0.947	0.897	(13-7)	تحسين الاتصال.
0.937	0.878	(18-14)	التحفيز .
0.971	0.944	(25-19)	التطوير و الإبداع
9.56	0.914	(33-26)	التغذية العكسية
0.981	0.964	(33-1)	ممارسة الإدارة بالتجوال
0.832	0.673	(38-35)	تحديد موقف الاستراتيجي
0.974	0.949	(43-39)	تحديد هدف استراتيجي
0.955	0.913	(45-44)	توليد البديل استراتيجي
0.915	0.839	(48-46)	اختيار البديل استراتيجي
0.954	0.912	(53-49)	التنفيذ الفعلي للقرار استراتيجي
0.978	0.957	(45-34)	فعالية القرارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لكل من بعد أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال و أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض الدراسة بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج ،بالإضافة إلى ذلك نجد أن متغير ممارسة الإدارة بالتجوال أخذ قيمة ثبات أكبر من فعالية القرارات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة و اختبار الفرضيات:

يتضمن هذا العنصر عرضا لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة ،و استعراض أبرز نتائج الاستمارة و التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها ،و الوقوف على متغيرات الدراسة .

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور استمارة الاستبيان بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين .

و قد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة و اتجاه:

1- تحليل اتجاه عبارات (ممارسة الإدارة بالتجوال)

بغرض تحديد الأهمية النسبية و مستوى القبول لكل فقرة من فقرات ممارسة الإدارة بالتجوال قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة و النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن ممارسة الإدارة

بالتجوال

الاتجاه	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات (ممارسة الإدارة بالتجوال وعبارات القياس)
		0.851	3.84	اكتشاف الحقائق
كبيرة	3	0.721	3.84	X1 يقوم المسير بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل.
كبيرة	4	0.727	3.74	X2 يعتمد المسير على التجوال لتحديد المشكلات تحديدا دقيقا.
كبيرة	2	0.831	3.98	X3 يعمل المسير على التحقق من المعلومات الواردة إليه.
كبيرة	5	0.801	3.65	X4 يسعى المسير أثناء تجواله لحل مشاكل الموظفين أثناء العمل.

كبيرة	1	0.949	4.02	يمارس المسير التجوال لمعرفة حجم و جودة الانجاز المتحقق فعلا.	X5
كبيرة	3	1.077	3.84	يقوم المسير بالتجوال للتعرف على أوضاع العاملين و اتجاهاتهم و إمكاناتهم.	X6
		1.047	3.53	تحسين الاتصال	
متوسطة	4	1.131	3.47	يقضي المسير خارج مكتبه وقتا كافيا مع العاملين في أماكن العمل.	X7
متوسطة	6	0.922	3.35	يقوم المسير بزيارات عفوية و غير رسمية.	X8
كبيرة	1	0.984	3.77	يتفاعل المسير خلال تجواله مع العاملين في كافة المواضيع التي يطرحونها.	X9
كبيرة	3	1.180	3.53	يشارك المسير العاملين في المناسبات المختلفة.	X10
كبيرة	5	1.077	3.42	يقوم المسير بالتجوال لمعرفة مدى سلامة قنوات الاتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة مع الواقع.	X11
كبيرة	3	1.063	3.53	يحرص المسير خلال تجوله على تعزيز ثقة العاملين به.	X12
كبيرة	2	0.976	3.67	يقوم المسير خلال تجواله بتعميق انتماء العاملين للمؤسسة و توضيح الأهداف التنظيمية لهم.	X13
كبيرة		1.131	3.48	التحفيز	
كبيرة	1	1.235	3.63	ينعكس تجوال المسير على دافعية العاملين للعطاء و قيادتهم باتجاه أهداف المؤسسة.	X14
كبيرة	1	0.957	3.63	يعزز المسير من خلال تجواله شعور العاملين بأنهم شركاء في وضع و تحقيق أهداف المؤسسة.	X15
كبيرة	2	1.172	3.58	يثني المسير خلال تجواله بين العاملين على جهودهم و انجازاتهم و مبادراتهم.	X16
كبيرة	4	1.134	3.23	يهتم المسير خلال تجواله بتحقيق مطالب العاملين.	X17
كبيرة	3	1.159	3.37	يحفز المسير العاملين من خلال كونه القدوة الحسنة في الأقوال و الأفعال.	X18
كبيرة		0.905	3.37	التطوير و الإبداع	
كبيرة	7	1.159	3.12	يعزز المسير خلال تجواله ثقافة التطوير و الإبداع في أداء العاملين.	X19

كبيرة	3	1.142	3.42	يتشارك المسير مع العاملين في تطوير أساليب العمل.	X 20
كبيرة	2	1.145	3.51	يقدم المسير أفكارا جديدة خلال تجواله بين العاملين.	X 21
كبيرة	6	1.072	3.30	يعمل المسير على استشارة القدرات الكامنة عند العاملين أثناء تجواله .	X 22
كبيرة	4	1.007	3.40	يقوم المسير خلال تجواله على الهام العاملين بالحلول الإبداعية.	X 23
كبيرة	1	1.107	3.56	يؤثر تجوال المسير ايجابيا على الإبداع و تطوير العمل.	X 24
كبيرة	5	0.881	3.33	يتم تهيئة البيئة المناسبة و المناسبات التي تشجع على الإبداع و الابتكار.	X 25
كبيرة		0.85	3.62	التغذية العكسية	
كبيرة	5	0.955	3.56	يساعد المسير خلال تجواله العاملين على إدراك إمكاناتهم و قدراتهم.	X 26
كبيرة	6	1.026	3.40	يهتم المسير خلال تجواله بمتابعة الملاحظات التي يطرحها العاملين.	X 27
كبيرة	1	0.993	3.74	أعتقد أن الإدارة بالتجوال أسلوب فعال ضمن الأعمال الرئيسية للمسير.	X 28
كبيرة	3	0.9.28	3.67	يستخدم المسير التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى الأداء.	X 29
كبيرة	1	0.879	3.74	من خلال تجواله يتمكن المسير من معرفة نقاط القوة و تعزيزها ،نقاط الضعف و معالجتها	X 30
كبيرة	4	0.969	3.58	يستطلع المسير خلال تجواله حجم التدريب اللازم و المناسب للعاملين.	X 31
كبيرة	3	0.908	3.67	يزود المسير أثناء تجواله العاملين بالقوانين و المعلومات بخصوص العمل.	X 32
كبيرة	2	1.047	3.72	يعمل المسير على معالجة ما يحدث من انحرافات في أداء العاملين.	X 33
		0.957	3.56	إدارة بالتجوال	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه ممارسة الإدارة بالتحوال بلغ (3.56) الذي يقع في الفئة الرابعة وهي تشير إلى (موافق - بدرجة كبيرة) ، مما يدل على أن اتجاهات إيجابية و أفراد العينة ذوي وعي و فهم حول أهمية ممارسة الإدارة بالتحوال ، و يتضح أن بعد اكتشاف الحقائق احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) و انحراف معياري (0.851) ، يليه بعد التغذية العكسية بمتوسط حسابي (3.62) و انحراف معياري (0.85) يليه تحسين الاتصال بمتوسط حسابي (3.53) و انحراف معياري (1.047) ، يليه بعد التحفيز بمتوسط حسابي (3.48) و انحراف معياري (1.131) و احتل بعد التطوير و الابداع المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) و انحراف معياري (0.905) ، و جاءت أبعاد هذا المتغير كما يلي:

- **اكتشاف الحقائق:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق - بدرجة كبيرة" بمتوسط حسابي (3.84) الذي ينتمي إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري (0.851) ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أهمية اكتشاف الحقائق في توفير المعلومات للمسير ؛ و الملاحظ أن العبارتين الثالثة و الخامسة كانتا في الترتيب الأول حيث كان وسطهم الحسابي (3.98 - 4.02) و بانحراف معياري (1.07-0.891) ؛ أي أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة من (4,20 - 5) حسب سلم ليكارت الخماسي ؛ و عليه كانت درجة الموافقة عالية.

- **تحسين الاتصال:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق - بدرجة كبيرة" و بمتوسط حسابي (3.53) و الذي ينتمي أيضا إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري (1.04) ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون أيضا على أهمية تحسين الاتصال لتوفير المعلومات عن البدائل المتاحة و اختيار أحسن بديل.

- **التحفيز:** كذلك نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد (موافق - بدرجة كبيرة) و بمتوسط حسابي (3.48) و الذي ينتمي أيضا إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري (1.131) ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون أيضا على أهمية التحفيز في ممارسة الإدارة بالتحوال و فعالية للقرارات الإستراتيجية .

- **التطوير و الإبداع:** كذلك من خلال نتائج الجدول نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد (موافق - بدرجة متوسطة) و بمتوسط حسابي (3.37) و الذي ينتمي إلى الفئة الثالثة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري (0.90) ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة غير موافقون على أهمية و أثر التطوير و الإبداع على فعالية القرار الاستراتيجي .

- **التغذية العكسية:** من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لهذا البعد ("موافق - بدرجة كبيرة") و بمتوسط حسابي (3.62) و الذي ينتمي إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري (0.856) ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أهمية و دور التغذية العكسية في توفير المعلومات للمؤسسة .

و بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لممارسة الإدارة بالتجوال هو (3.56) و انحراف معياري (0.957)، المتوسط ينتمي إلى الفئة ما قبل الأخيرة حسب سلم ليكارت و الاتجاه العام "موافق - بدرجة كبيرة"، و منه نستنتج أن المؤسسات تراعي أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال .

2- تحليل اتجاه عبارات فعالية القرارات الإستراتيجية:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور فعالية القرارات الإستراتيجية.

الاتجاه	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات (أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية)	
كبيرة	1	1.264	3.63	توجد رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة.	Y1
كبيرة	3	1.882	3.30	غياب الإدارة العليا عن الواقع الداخلي يشكل عقبة أمام فعالية القرارات الإستراتيجية.	Y2
كبيرة	2	1.132	3.53	يتم العمل على تطوير و تدريب العاملين للحصول على معارف عالية المستوى في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة.	Y3
كبيرة	4	1.263	3.16	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد.	Y4
كبيرة	1	1.336	2.98	يتم تحديد الأهداف بما يتناسب مع أوضاع العاملين و اتجاهاتهم و إمكاناتهم.	Y5
كبيرة	1	1.382	2.98	يتم تحديد الأهداف بناء على الأداء الفعلي للعاملين.	Y6
كبيرة	3	1.187	2.74	يتم إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة.	Y7
كبيرة	2	1.199	2.86	اكتشاف المبدعين و تطوير قدرة العاملين على التفكير المبتكر يسمح بتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة على و تحديد أهدافها على المدى البعيد.	Y8
كبيرة	3	1.225	3.12	تمكين العاملين من إبداء آرائهم و وجهات نظرهم يساهم في تطوير بدائل متعددة.	Y9
كبيرة	2	1.161	3.30	لا تستعجل الإدارة في اتخاذ القرارات المهمة و تبحث دائما عن الحالة أو القرار الأمثل و الأفضل.	Y10
كبيرة	1	0.908	3.44	تسعى الإدارة لأن يحقق الخيار الاستراتيجي ميزة تنافسية.	Y11

كبيرة	1	1.021	3.63	يتم اختيار البديل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.	Y12
كبيرة	3	1.006	3.44	تتم مراعاة قدرات العاملين و امتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرار عند اختيار البديل الاستراتيجي.	Y13
كبيرة	2	1.017	353.	عادة ما تنتج عن المشاركة في عملية اتخاذ القرار، قرارات فعالة.	Y14
كبيرة	4	0.982	3.58	تؤدي القرارات الإستراتيجية إلى رفع أداء المؤسسة إذا تم تطبيقها بشكل جيد.	Y15
كبيرة	2	0.981	3.67	القرارات الإستراتيجية المتخذة تحقق النتائج المرجوة.	Y16
كبيرة	4	1.781	3.58	الحصول على المعلومات من مواقع العمل يساعد على خلق استجابة تنفيذية.	Y17
كبيرة	1	0.993	3.70	تختفي العديد من المشاكل عندما يشترك العاملين في اتخاذ القرار.	Y18
كبيرة	3	1.191	3.60	يقوم المسير بمتابعة تنفيذ القرارات و تصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي و بين المستوى المستهدف.	Y19
		1.201	3.35	أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير فعالية القرارات الاستراتيجية بلغ (3.35) بانحراف معياري (1.201)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يتضح من الجدول رقم (7) أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (2.74 - 3.70) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.908 - 1.88)، و هذا يدل أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لفعالية القرارات الإستراتيجية كان متوسطا.

جدول رقم (09): توزيع عبارات الأسباب التي تعيق تطبيق المسيرين للإدارة بالتحوال في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
	أسباب معرفية		
01	عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتحوال.	20	46.5%
02	عدم إدراك أهمية و جدوى التحوال.	19	44.2%
03	قلة الخبرة بكيفية تطبيق التحوال	4	9.3%
	أسباب تنظيمية:		
04	قلة الوقت لتطبيق التحوال	14	32.6%
05	ارتفاع تكاليف التحوال.	07	16.3%
06	كبر حجم المؤسسة.	22	51.2%
	أسباب شخصية:		
07	ضعف شخصية المسير .	08	18.6%
08	النمط القيادي الدكتاتوري للمسير .	27	62.8%
09	عدم اهتمام (لامبالاة) المسير .	08	18.6%

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن أهم الأسباب التي تعيق تطبيق المسيرين للإدارة بالتحوال في مؤسسات الاقتصاد العمومية و حسب رأي العينة يعود إلى:

بالنسبة للأسباب المعرفية: بنسبة (46.5%) لعدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتحوال بما أنها أسلوب حديث في الإدارة و أسباب تنظيمية: نسبة (51.2%) لكبر حجم المؤسسة و الذي يبطئ تطبيق هذا النوع من الأسلوب الإداري. إضافة إلى أسباب شخصية: نسبة (62.8%) لنمط القيادي الدكتاتوري للمسير داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار صلاحية النموذج التوزيع الطبيعي.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	6.712	1	6.712	51.668	0.000
الخطأ	5.326	41	0.129		
المجموع الكلي	12.039	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .
- معامل التحديد ($R^2=0,747$) .
- معامل الارتباط ($R=0,0558$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (51,66) وبقية احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$) و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال شكله الإجمالي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (55%) من التباين في المتغير التابع المتمثل فعالية القرارات الإستراتيجية، و هي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسة الإدارة بالتحوال و فعالية القرارات الإستراتيجية، بمعنى أن ممارسة الإدارة بالتحوال تساهم بشكل كبير في فعالية القرارات الإستراتيجية .

و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية و ذلك كما هو مبين في الجدول:

اختبار الفرضية الرئيسية H^0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الإبداع، التغذية الراجعة) على فعالية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على فعالية القرارات الإستراتيجية.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R ²
ممارسة الإدارة بالتجوال	0.582	0.081	0.81	7.188	0,000	0.747	0.558

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

تبين من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$ بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتجوال و المتغير التابع فعالية القرارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (7.188) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قيمة العلاقة بين المتغيرين هي (74.7) حيث فسر متغير ممارسة الإدارة بالتجوال (55.8%) من التباين في مستوى فعالية القرارات الإستراتيجية، بالاعتماد على قيمة R² و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال و فعالية القرارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ببسكرة و نقبل بالفرضية البديلة.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (H^01) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الإبداع، التغذية الراجعة) في تحديد الموقف الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتحوال) على بعد تحديد الموقف الاستراتيجي.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R ²
ممارسة الإدارة بالتحوال	0,692	0,110	0.570	3,255	0.04	0.570	0.325

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل و المتمثل في ممارسة الإدارة بالتحوال و تحديد الموقف الاستراتيجي باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3,255) بمستوى دلالة (0.04) و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل و تحديد الموقف الاستراتيجي هي (57) حيث فسر المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال (32%) من التباين في مستوى بعد تحديد الموقف الاستراتيجي بالاعتماد على قيمة R² و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتحوال و بعد تحديد الموقف الاستراتيجي باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (H^0_2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الإدارة بالتحوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الإبداع، التغذية الراجعة) في تحديد الأهداف الإستراتيجية كبعد من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتحوال) في تحديد الأهداف الإستراتيجية.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R ²
ممارسة الإدارة بالتحوال	0.166	0.026	0.803	6.324	0.000	0.803	0.645

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال و تحديد الأهداف الاستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (6.324) بمستوى دلالة (0.000) و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال و بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية هي (80) ، حيث فسر متغير ممارسة الإدارة بالتحوال (64.5%) من التباين في مستوى تحديد الأهداف الاستراتيجية بالاعتماد على قيمة R^2 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتحوال و بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (H^03) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الإدارة بالتحوال (اكتشاف الحقائق ،تحسين الاتصال ،التحفيز ،التطوير و الإبداع ،التغذية الراجعة) في توليد البديل الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتحوال) في توليد البدائل الإستراتيجية .

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R^2
ممارسة الإدارة بالتحوال	0111	0.22	0.735	5.084	0.000	*0.735	0540

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال و توليد البدائل الإستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (5.084) بمستوى دلالة (0.000) و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال و بعد توليد البدائل الإستراتيجية هي (73.5) حيث فسر متغير ممارسة الإدارة بالتحوال (54%) من التباين في مستوى تطوير البدائل الإستراتيجية بالاعتماد على قيمة R^2 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتحوال و بعد توليد البدائل الاستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (H^0_4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الإبداع، التغذية الراجعة) في اختيار البديل الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بعد اختيار البديل الإستراتيجي.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R ²
ممارسة الإدارة بالتجوال	0.089	0.016	0.757	5.430	0.000	*0.757	0.573

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتجوال و اختيار البديل الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (5,430) بمستوى دلالة (0.000) و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتجوال و بعد اختيار البديل الاستراتيجي هي (75.7) حيث فسر متغير ممارسة الإدارة بالتجوال (57.3%) من التباين في مستوى اختيار البديل الاستراتيجي بالاعتماد على قيمة R² و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال و بعد اختيار البديل الاستراتيجي باعتباره بعداً من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (H^0_5) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير و الإبداع، التغذية الراجعة) في تنفيذ القرار الاستراتيجي كبعد من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بعد تنفيذ القرار الاستراتيجي.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R ²
ممارسة الإدارة بالتجوال	0.128	0.029	0.687	4.440	0.000	*0.687	0.473

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل ممارسة الدارة بالتجوال وبعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي المؤسسات محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (4.440) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل ممارسة الادارة بالتجوال و بعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي هي (68.7) حيث فسر متغير ممارسة الدارة بالتجوال (47.3%) من التباين في مستوى التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بالاعتماد على قيمة R² و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال و بعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية.

نتائج الدراسة:

في ظل إجراء هذه الدراسة الميدانية و في ضوء ما خلصت إليه ، من خلال تسليط الضوء على مدى ممارسة أسلوب الإدارة بالتحوال و مستوى فعالية القرارات الاستراتيجية العلاقة بينهما ،توصلت الدراسة على النتائج التالية:

- الخصائص المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

- 74.4% من أفراد العينة هم ذكور في مقابل 25.6% من الاناث.
- 44.2% من افراد العينة تتراوح أعمارهم بين من 30 إلى أقل من 40 سنة و هم أكثر فئة في عينة الدراسة.
- أغلب أفراد العينة مستوى تعليمهم جامعي و أكثر فئة هي المهندسين بنسبة تقدر بـ 37.2%.
- 51.2% من افراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

1- أظهرت الدراسة وعي أفراد العينة بممارسة أسلوب الإدارة بالتحوال حيث احتل بعد اكتشاف الحقائق احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) ، يليه بعد التغذية العكسية بمتوسط حسابي (3.62) ، ثم تحسين الاتصال بمتوسط حسابي (3.53) ، و بعدها بعد التحفيز بمتوسط حسابي (3.48) ، و احتل بعد التطوير و الابداع المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37).

2- هناك اهتمام كبير بممارسة الإدارة بالتحوال في المؤسسات محل الدراسة طبقا لإجابات أفراد العينة.

3- و أن ادراك أفراد العينة لفعالية القرارات الاستراتيجية كان متوسطا ، و نرجع ذلك إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالتحوال دون الالمام بأسسه.

4- أكدت هذه الدراسة الفرضية الرئيسية البديلة و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$ بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال و المتغير التابع فعالية القرارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة و هذا يؤكد معامل الارتباط الذي بلغت نسبه 74.7% مع تفسير متغير ممارسة الإدارة بالتحوال لما نسبته 55.8% من التباين الكلي الحاصل في فعالية القرارات الإستراتيجية.

5- خلصت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية إلى:

- تساهم ممارسة الإدارة بالتحوال بأبعادها في تحديد الموقف الاستراتيجي باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة بمستوى ضعيف نسبيا وضحته نسبة التباين بمقدار 32%.

- تساهم ممارسة الادارة بالتجوال بأبعادها في تحديد الأهداف الاستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة بمستوى مرتفع وضحته نسبة التباين بمقدار 64.5%.
- تساهم ممارسة الادارة بالتجوال بأبعادها في توليد البدائل الإستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة بمستوى متوسط وضحته نسبة التباين بمقدار 54%.
- تساهم ممارسة الادارة بالتجوال بأبعادها في اختيار البدائل الإستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة بمستوى مرتفع وضحته نسبة التباين بمقدار 57.3%.
- تساهم ممارسة الادارة بالتجوال بأبعادها في التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة بمستوى متوسط وضحته نسبة التباين بمقدار 47.3%.
- و تفاوتت معوقات ممارسة أسلوب الادارة بالتجوال و كانت أعلى نسبة للأسباب شخصية و النمط القيادي الدكتاتوري للمسير داخل المؤسسة بنسبة 62.8% تلتها الأسباب تنظيمية لكبر حجم المؤسسة و الذي يبطئ تطبيق هذا الأسلوب نسبة 51.2% أما بالنسبة للأسباب المعرفية و عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتجوال بنسبة 46.5%.

خاتمة

خاتمة:

لطالما انشغل رواد الفكر الاداري الحديث بالكيفية التي تمكن الادارة من صناعة قرار استراتيجي فعال في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها المنظمة، فسر نجاح المنظمات اليوم هو اهتمامها بمستقبلها أكثر من اهتمامها بحاضرها، مما يزيد من حاجة هذه الأخيرة إلى نظام اداري فعال يمكنها من تلبية متطلباتها فيما يخص عملياتها الادارية و لطالما اقترن أسلوب الادارة بالتجوال بنجاح العديد من المنظمات العالمية الكبرى، لما يحمله تطبيق هذا الأسلوب من فوائد و مزايا في كسر الحواجز بين الادارة العليا و العاملين و إيجاد المناخ الإيجابي للعمل و دفع العاملين بكل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية، فاعتماد أسلوب الادارة بالتجوال يمكن المسيرين من الامام الجيد بيئة منظماتهم بما يسمح باتخاذ قرارات فعالة و ضمان تنفيذها بما يحقق أهداف المنظمة و تميزها.

و هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير ممارسة الادارة بالتجوال على فعالية القرارات الاستراتيجية، و التي حققتها من خلال النتائج التي توصلنا اليها في الجانب النظري و أخرى في الجانب التطبيقي قمننا على اثرها بتقديم مجموعة من المقترحات التي نأمل أن تكون مفيدة و فيما يلي سرد لأهم هذه النتائج:

أولاً: النتائج النظرية:

- حققت هذه الدراسة هدفها بشأن بيان مفهوم الادارة بالتجوال و مختلف ابعادها بالإضافة إلى بيان أهمية هذا الأسلوب و مزايا تطبيقه.
- يمكن تبني أسلوب الادارة بالتجوال المنظمة من تحقيق ميزة من خلال تركيزها على بيئتها الداخلية.
- يساهم تطبيق أسلوب الادارة بالتجوال في خلق مناخ ابداعي لمواكبة التطورات في محيط المنظمة.
- تساعد الادارة بالتجوال المسيرين على تغيير المناخ التنظيمي للتكيف مع محيطها الخارجي.
- يمكن للإدارة بالتجوال من خلال الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى أعلى مستويات الجودة.
- تعرفنا على مفهوم القرارات الاستراتيجية و دورها و أهميتها في تحقيق المنظمات لرسالتها و أهدافها.
- تعرفنا على عملية صنع القرارات الاستراتيجية و مراحلها.
- تبين لنا أن فاعلية القرارات الاستراتيجية تعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المسيرين في عملية صنع القرار.
- تساعد الادارة بالتجوال على التشخيص الجيد لمكونات البيئة الداخلية للمنظمة مما يساعد المنظمة على تحديدها الدقيق لموقفها الاستراتيجي.
- تساهم الادارة بالتجوال في التحديد الدقيق و الواضح للأهداف الاستراتيجية للمنظمة

- قدرة أسلوب الإدارة بالتحوال على التحديد الدقيق لنقاط القوة و الضعف داخل المنظمة و تنمية الروح الابداعية تمكن من توليد بدائل استراتيجية لتحسين و تطوير أداء المنظمة
- تساعد المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق أسلوب الإدارة بالتحوال على اختيار البديل الملائم للمنظمة.
- قيام فلسفة الإدارة بالتحوال على قرب المسير من مواقع التنفيذ مما يساهم في التنفيذ الفعال للقرار الاستراتيجي و تقويم الانحرافات في حال حدوثها.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:

- شكلت نسبة الذكور الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 74.4% .
- أغلب افراد العينة لديهم مستوى جامعي تتقدمها فئة المهندسين بنسبة تقدر ب 37.2%.
- 51.2% من افراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.
- كان الوعي بأسلوب الإدارة بالتحوال كبيرا طبقا لإجابات أفراد العينة بالرغم لعدم تطبيق هذا الأسلوب وفق اسسه العلمية.
- وجود أثر لممارسة الإدارة بالتحوال على فعالية القرارات الاستراتيجية حيث فسرت ما مقداره 55.8% من التباين في العلاقة.
- ادراك أفراد العينة لفعالية القرارات الاستراتيجية كان متوسطا و يرجع ذلك لتركيز المسيرين في المؤسسات محل الدراسة على في العمليات الانتاجية على حساب فعالية العمليات الادارية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل و المتمثل في ممارسة الإدارة بالتحوال و تحديد الموقف الاستراتيجي باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال و تحديد الأهداف الاستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال و توليد البدائل الإستراتيجية باعتباره بعدا من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل ممارسة الإدارة بالتحوال و اختيار البديل الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل ممارسة الدارة بالتحوال وبعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي المؤسسات محل الدراسة.
- أما معوقات ممارسة أسلوب الادارة بالتحوال كانت أعلى نسبة للأسباب شخصية و النمط القيادي الدكتاتوري للمسير داخل المؤسسة.

ثالثا: المقترحات:

- من خلال النتائج السابقة نقدم بعض المقترحات:
- في ظل الظروف التي تعاني منها البلاد يجب أن يتزايد الاهتمام أكثر بتحديث تسيير المؤسسات الاقتصادية و خاصة العمومية منها للنهوض بالاقتصاد العام للدولة.
- حث المسيرين على تطبيق أسلوب الادارة بالتحوال بالأسلوب العلمي المدروس و القيام بدورات تدريبية لتنمية قدراتهم على ممارسة هذا أسلوب.
- ضرورة تبني مسيري المؤسسات لأساليب التسيير الحديثة و التخلي عن الأساليب التقليدية من أجل النهوض بهذه المؤسسات و زيادة قدرتها على مواكبة متطلبات هذا العصر.
- ضرورة تبني سياسات التطوير و الابداع و دمجها في ثقافة المنظمة من قبل الادارة العليا من أجل خلق مناخ ابداعي و مواكبة التطورات و التغييرات المتسارعة.
- التنسيق بين المديرين و العاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة و تبادل الرأي حول التغييرات ، و بما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ، و يشجع الاتصال بكافة الاتجاهات ، و المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات و توفير الفهم الواضح و القناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المؤسسة.
- ضرورة متابعة تنفيذ القرارات و مدى مطابقتها للنتائج المسطرة و تشجيع عملية التغذية العكسية و اكتشاف الحقائق و مطابقة التقارير المرفوعة للواقع.
- زيادة تنمية مفهوم فعالية القرارات الاستراتيجية عند العاملين و المسيرين على حد سواء.
- التركيز على فعالية العملية الادارية بجانب تركيزهم على الكفاءة في العمليات الانتاجية.

رابعا: آفاق الدراسة:

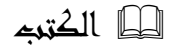
إن عملنا محدود تناول بعض الجوانب وأغفل بعضها ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقتراح المواضيع التالية:

- اثرء موضوع الادارة بالتحوال بمزيد من الدراسات نظرا لأهميته وحساسيته.
- دور الادارة بالتحوال في اتخاذ القرار الاستراتيجي .
- أهمية تطبيق الادارة بالتحوال في ظل العولمة الاقتصادية.

- المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الادارة بالتحوال في المؤسسات الجزائرية.
- الإدارة بالتحوال ودورها ف إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- دور الادارة بالتحوال في تمكين العاملين.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.



- 01- ابراهيم أبو النور الجارحي ، مبادئ الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر ، 2000.
- 02- السعيد مبروك إبراهيم ، المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي ، الطبعة الرابعة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2015.
- 03- المكاشفي عثمان دفع الله القاضي ، الادارة الاستراتيجية للتربية و التعليم ، العلم و الايمان للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2010.
- 04- الهاشمي بن واضح ، منهجية اعداد بحوث الدراسات العليا ، مطبوعة محاضرات في المنهجية بحوث الدراسات العليا ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر ، 2016.
- 05- ثابت عبد الرحمن ادريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
- 06- جلال عزيز فرمان البرقعاوي ، التفكير الإبداعي علم و فن ، الطبعة الأولى ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، بابل ، العراق ، 2014.
- 07- جمال الدين لعويس ، الإدارة و عمليات اتخاذ القرار ، دار هومة للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2005 .
- 08- جو واهيتيد ، ما تحتاج معرفته عن الإستراتيجية ، ترجمة: صباح حسن عبد القادر ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2013.
- 09- خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 10- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 11- عبد الباري إبراهيم درة ، ناصر محمد سعود جرادات ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد و العشرين النظرية و التطبيق ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2014.
- 12- علاء فرحان طالب الدعيمي ، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية و القرارات الإستراتيجية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.

- 13- فاضل حمد القيسي ،علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2014.
- 14- محسن الخضيرى ،الإدارة بالتجوال ،ايتراك للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر ،2000.
- 15- محمد عبد الفتاح ياغي ،مبادئ الإدارة العامة ،الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2011.
- 16- محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 .
- 17- محمد هاني محمد ،الإدارة الإستراتيجية الحديثة ،دار المعتز للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2014 .
- 18- مروان عبد المجيد إبراهيم ،أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية ،مؤسسة الوراق ،الأردن،2000.
- 19- مصطفى محمود أبوبكر ،التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2010.
- 20- مصطفى محمود أبوبكر ،فهد بن عبد الله النعيم ،الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2008.
- 21- نادية العارف ،الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2001.
- 22- هيثم الناهي و اخرون ، مشروع المصطلحات الخاصة بالمنظمة العربية ، منظمة العربية للترجمة ، بيروت ،لبنان ،2015.

▣ الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 23- إبراهيم عمر حمدان المصري ،الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية و الأمن الوطني الشق المدني ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين ،2015.
- 24- اكسمري عامر المناصرة ،أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه في فلسفة الادارة في كلية الدراسات الإدارية والمالية،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان 2008.
- 25- إيمان عادل خليل صباح ، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية الإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية و سبل تفعيلها ،مذكرة ماجستير في الادارة التربوية ،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية ،غزة،فلسطين ،2012.

- 26- حسين محمد حسين أبو سعدة ،علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية ،مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين ،2015.
- 27- سعد علي ريجان الحمدي ،العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و أثرهما على الفاعلية التنظيمية دراسة استكشافية لعينة من المدراء في بعض الشركات الصناعية العراقية ،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة St Clements الدولية ،العراق ،2011.
- 28- شريف محمد فراونة ،تأثير الإدارة بالتجوال على نحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية ،مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى ،غزة ،فلسطين 2015.
- 29- عصام محمد حمدان مطر ،التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية ،مذكرة ماجستير ادارة اعمال ، جامعة الاسلامية للدراسات العليا، غزة ، فلسطين ،2008.
- 30- علي بشاغة ،اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سكيكدة) ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ،2015.
- 31- فالتة اليمين ،اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،أطروحة دكتوراه في العلوم في تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013.
- 32- فهد بن ناصر الصفيان ،بعنوان: علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الادارية دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض. مذكرة ماجستير في العلوم الادارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية ،الرياض ،2003.
- 33- فهد عبد الرحمن مسفر رمزي ،الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين و المشرفين ،مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة ،المملكة العربية السعودية ،2013 .
- 34- محمد توفيق محمد بشير ،واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين ،2015.
- 35- محمد عبد الله العنزي ،أثر الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الادارية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الكويت ، الكويت ، 2010.

- 36- معتصم محمد كراز ،العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم و تأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على نظام EMIS في مدارس الأونروا في قطاع غزة) ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين ،2016.
- 37- مؤمن عبد العزيز صالحه ،درجة ممارسة مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال و أثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين،2015.
- 38- ميسون يوسف صالح ،درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال و علاقتها بمستوى أداء معلميههم ،مذكرة ماجستير في أصول التربية ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين ،2015.

▣ الدوريات:

- 39- ابراهيم ميده ،العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية الشركات الصناعية الاردنية ، المجلد 13 ،العدد 10 ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، قسم المحاسبة كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،2009.
- 40- أحمد زردومي ،اتخاذ القرارات في الادارة الجزائرية ،منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،2012.
- 41- المعطي قدومي ،تيسير محمد الخوالدة ،الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.المجلد 2، العدد 2، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية،الاردن ،2014.
- 42- انتظار احمد جاسم الشمري ،ادارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، العدد11 ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،بغداد ،2006.
- 43- حيدر حمزة جودي ،علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، العدد68، مجلة الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية، العراق،2008.
- 44- حيدر حمزة جودي و آخرون ، تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة ،المجلد 34، العدد 90، مجلة الادارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية، العراق ،2011.

- 45- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين السعودية العاملة بمدينة جدة دراسة ميدانية، المجلد 2، العدد 5، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، كلية الاعمال ، جامعة جدة، السعودية ، 2015
- 46- رضا المواضي ، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و أثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 7 العدد 2، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية، الاردن ، 2014.
- 47- سلوى هاني السامرائي ،عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي و علاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية، المجلد 18، العدد 69، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ،جامعة بغداد، العراق ، 2013.
- 48- طاهر محسن منصور الغالي ، "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي و علاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية" ، المجلد الثامن ، العدد 29 ، مجلة العلوم الاقتصادية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق ، 2012 .
- 49- علي الضلعين ، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و أثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، المجلة الأردنية قي ادارة الأعمال ، الاردن ، 2016.
- 50- محمد عبد اشتوي ، واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، المجلد 1 ، العدد 4، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين ، 2011.
- 51- محمد عبد العال النعيمي ، هنادة ماجد المومني ، "مدى تبني الحكمة الإدارية و أثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان" ، المجلد 15 ، العدد 1 ، مجلة البصائر ، جامعة البتراء ، الأردن ، 2012.
- 52- نضال صالح الحوامدة ، أمل محمد العبيدي ، "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية" ، المجلد 06، العدد 11، مجلة جامعة مؤته كلية ادارة الاعمال ، جامعة الاردن ، 2012.

ثانياً: المراجع الأجنبية .

53- Abubakar A.Nura and others (2012) ,” **A Toolkit On Effective Decision Making Measurement In Organizations**” ,International Journal of Humanities and Social Science ,vol 2, No 4 , Centre for Promoting Ideas, USA.

- 54- Anampiu Raphael (2006), **The Factors That Influence Strategic Decision Effectiveness In Cfc Stanbic Bank Limited**, Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business And Administration (MBA), School Of Business, University Of Nairobi.
- 55- Anita L. Tucker,Sara J. Singer (2013),**The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study**, Harvard Business School,Agency for Healthcare Research and Quality.
- 56- Ata E. M. AL Shra'ah and others (2013),**Practicing Management “By Walking Around” and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals**,Journal of Management Research,Vol. 5, No. 1, macrothink institute.
- 57- Charles L. Citroen (2009) , **Strategic Decision-Making Processes: The Role Of Information**, PhD thesis, University of Twente, The Netherlands.
- 58- David Hussey (1998), **Strategic management: from theory to implementation**, 4th edition, Planta A Tree, Great Britain.
- 59- Eyad T.AlRawashdeh (2012),**The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company**, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS),Scholarlink Research Institute Journals,jetems.scholarlinkresearch.org.
- 60- Gundars Bērzius (2010), **Strategic Management**, Project „Development and Approbation of Applied Courses Based on the Transfer of Teaching Innovations in Finance and Management for Further Education of Entrepreneurs and Specialists in Latvia, part of the Leonardo da Vinci programme, Lithuania and Bulgaria.
- 61- Ibrahim Al-Kandi, and others (2012), **“Factors Influencing The Strategy Implementation Process And Its Outcomes: Evidence From Saudi Arabian Banks”** , Journal of Global Strategic Management, V. 7, N. 2, Kingdom of Saudi Arabia.
- 62- James Rajasekar (2014), " **Factors Affecting Effective Strategy Implementation In A Service Industry: A Study Of Electricity Distribution Companies In The Sultanate Of Oman**", International Journal of Business and Social Science, Vol. 5, No. 9(1), Al Khoud, Sultanate of Oman
- 63-M. Hajirezaie, S.M. Moattar Husseini(2009),**Evaluating the Effectiveness of Strategic Decisions at Various Levels of Manufacturing Strategy: A Quantitative Method**,World Applied Sciences Journal,vol 6,no 2,IDOSI Publications.

64- Mahmood Nooraie (2012), " **Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes**", International Journal of Academic Research in Business and Social, vol 2, no 7, jully, hr mars exploring intellectual, Capita.

65- Said Elbanna ant others (2015), **An Exploratory Study Of The Determinants Of The Quality Of Strategic Decision Implementation In Turkish Industrial Firms**, Journal of General Management,Vo. 40 ,No. 2 ,The Braybrooke Press Ltd.

66- Thomas L. Wheelen, J.David Hunger (2012), **STRATEGIC MANAGEMENT And Business Policy Toward Global Sustainability**, Thirteenth Edition, Pearson Education, Inc, United States of America.

67- Tom Peters (2002), **In Search of Excellence: A Three-Generation Report Card**, First Edition, Tom Peters Company Press, New York.

68- Tom Peters, Nancy Austin (1985) ,**MBWA(Managing by Walking Around) A Blinding Flash Of the Obvious** , California Management Review, Number 1, volume 28, University of California , California, USA.

المواقع الإلكترونية :

69- **Business Strategy & Strategic Cost Management** , Second Revised Edition, Studies, The Institute of Cost Accountants of India ,2014. Directorate of www.icmai.in

70- Dewarren K. Langley (2006),**The Influence Of Management By Walking Around On Strategic Vision**, <http://www.dewarrenklangley.com>.

71-**Srtategic Management Alliances And International Trade** , Module 3,Paper 5 Professional Programme Study Material ,The Institute Company Secretaries Of India ,New Delhi ,2011 www.icsi.in

الملاحق

جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

السنة ثانية ماستر

تسيير استراتيجي للمنظمات

ملحق رقم: (01)

استمارة الاستبيان

سيدي ،سيدتي:

تقوم الطالبة بدراسة ميدانية بعنوان "أثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية القرارات الإستراتيجية " و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة ،لذا أرجو من سيادتكم تقاسم المساعدة الممكنة و تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الاسئلة بدقة و ذلك للوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض علمية فقط و ستحاط بالسرية.

و في الأخير تقبلوا فائق الشكر و التقدير لتعاونكم.

المشرف:

- غضبان حسام الدين.

الطالبة:

- جاب الله نسيمة.

السنة الجامعية: 2017/2016

ملاحظة: الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة و ذلك بوضع إشارة (X) في مربع الاجابة التي تناسبك.
أولاً: البيانات الشخصية.

1. الجنس:

أنثى	ذكر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. العمر:

<input type="checkbox"/>	30 سنة أو أقل	.1
<input type="checkbox"/>	من 31-40 سنة	.2
<input type="checkbox"/>	من 41-50 سنة	.3
<input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر	.4

3. عدد سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	05 سنوات أو أقل	.1
<input type="checkbox"/>	من 06-10 سنوات	.2
<input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة	.3
<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	.4

4. المؤهل العلمي:

دكتوراه	ماجستير	ماستر	مهندس	ليسانس	تقني سامي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. المؤسسة:

<input type="checkbox"/>		.1
<input type="checkbox"/>		.2
<input type="checkbox"/>		.3
<input type="checkbox"/>		.4

ثانياً: فقرات الاستبيان.

الإدارة بالتجوال: يشير إلى قدرة المسير على الابتعاد عن مكتبه و الخروج منه لمسرح العمل و التفاعل مع العاملين وجها لوجه.

إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية الرجاء وضع اشارة (X) في مربع الاجابة التي تناسبك.

المحور الأول: مستوى ممارسة الادارة بالتجوال في المؤسسة.					
الرقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جدا
البعد الأول: اكتشاف الحقائق: قدرة المسير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و الحكم على نوعية التنفيذ ، و معرفة ظروف العاملين و الحصول على معلومات حول ما يحصل على أرض الواقع.					
01	يقوم المسير بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل.				
02	يعتمد المسير على التجوال لتحديد المشكلات تحديدا دقيقا.				
03	يعمل المسير على التحقق من المعلومات الواردة إليه.				
04	يمارس المسير التجوال لمعرفة جودة التنفيذ.				
05	يمارس المسير التجوال لمعرفة حجم الانجاز المحقق فعلا.				
06	يقوم المسير بالتجوال للتعرف على أوضاع العاملين و اتجاهاتهم و امكاناتهم.				
البعد الثاني: تحسين الاتصال: قدرة المسير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة ، و المعلقة ، و الندوات و المحاضرات ، و ورش العمل ، و ذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة و الرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.					
07	يقضي المسير خارج مكتبه وقتا كافيا مع العاملين في أماكن العمل.				
08	يقوم المسير بزيارات عفوية و غير رسمية.				
09	يتفاعل المسير خلال تجواله مع العاملين في كافة المواضيع التي يطرحونها.				
10	يشارك المسير العاملين في المناسبات المختلفة.				
11	يقوم المسير خلال تجواله بتعميق انتماء العاملين للمؤسسة.				
12	يحرص المسير خلال تجواله على تعزيز ثقة العاملين به.				
13	يقوم المسير خلال تجواله بتوضيح الأهداف التنظيمية للعاملين.				

المحور الأول: مستوى ممارسة الادارة بالتجوال في المؤسسة.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرات
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
<p>البعد الثالث: التحفيز: يشير إلى قدرة المسير على تحفيز العاملين على العطاء و الارتقاء بمستويات اداءهم ، و رفع روحهم المعنوية ، و تعميق احساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة.</p>						
					14	ينعكس تجوال المسير على دافعية العاملين للعطاء وقيادتهم لتحقيق اهداف المؤسسة.
					15	يعزز المسير من خلال تجواله شعور العاملين بأنهم شركاء في وضع و تحقيق أهداف المؤسسة.
					16	يثني المسير خلال تجواله بين العاملين على جهودهم و انجازاتهم و مبادراتهم.
					16	يهتم المسير خلال تجواله بتحقيق مطالب العاملين.
					18	يسعى المسير أثناء تجواله لحل مشاكل الموظفين أثناء العمل.
<p>البعد الرابع: التطوير و الابداع: يشير إلى قدرة المسير على إضافة الجديد و المبتكر ، و تقديم الأفكار الجديدة ، و اكتشاف المبدعين ، و إلهام العاملين بالحلول الإبداعية و تحديد البرامج التدريبية الملائمة من اجل تطوير العاملين من خلال تجواله.</p>						
					19	يعزز المسير خلال تجواله تنمية روح الابداع لدى العاملين.
					20	يتشارك المسير مع العاملين في تطوير اساليب العمل.
					21	يقدم المسير افكارا جديدة خلال تجواله بين العاملين.
					22	يعمل المسير على استثارة القدرات الكامنة عند العاملين اثناء تجواله .
					23	يقوم المسير خلال تجواله على الهام العاملين بالحلول الابداعية.
					24	يؤثر تجوال المسير ايجابيا على الابداع و تطوير العمل.
					25	يتم تهيئة البيئة المناسبة و المناسبات التي تشجع على الابداع و الابتكار.
<p>البعد الخامس: التغذية العكسية: يشير هذا المفهوم إلى قدرة المسير على مساعدة العاملين في ادراك قدراتهم و تطوير أدائهم و تصحيحه و معرفة نقاط القوة و الضعف لديهم و تحديد نوع التدريب المطلوب منهم و تزويدهم بالمعلومات اللازمة حول كل ما يتعلق بعملهم.</p>						
					26	يساعد المسير خلال تجواله العاملين على ادراك امكانياتهم و قدراتهم.
					27	يهتم المسير خلال تجواله بمتابعة الملاحظات التي يطررها العاملين.
					28	يتمكن المسير من خلال تجواله من معرفة نقاط الضعف و معالجتها .
					29	يستخدم المسير التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى الأداء.
					30	يتمكن المسير من خلال تجواله من معرفة نقاط القوة و تعزيزها .

					يستطلع المسير خلال تجواله مقدار التدريب اللازم و المناسب للعاملين.	31
					يزود المسير أثناء تجواله العاملين بالقوانين و المعلومات بخصوص العمل.	32
					يعمل المسير على معالجة ما يحدث من انحرافات في اداء العاملين.	33
المحور الثاني: مستوى فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.						
درجة الموافقة					الفقرات	الرقم
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
فعالية القرارات الاستراتيجية: يشير القرار الفعال إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و يستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته و هدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.						
					توجد رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة.	35
					غياب الادارة العليا عن الواقع الداخلي يشكل عقبة أمام فاعلية القرارات الاستراتيجية.	36
					يتم العمل على تطوير و تدريب العاملين للحصول على معارف عالية المستوى في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة.	37
					تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أحد أساليب الادارة الفعالة على الأمد البعيد.	38
					يتم تحديد الأهداف بما يتناسب مع أوضاع العاملين و اتجاهاتهم و امكاناتهم.	39
					يتم تحديد الأهداف بناء على الأداء الفعلي للعاملين.	40
					يتم اشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة.	41
					اكتشاف المبدعين و تطوير قدرة العاملين على التفكير المبتكر يسمح بتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة على و تحديد أهدافها على المدى البعيد.	42
					تساهم آراء العاملين و وجهات نظرهم في تطوير بدائل متعددة.	43
					تتأني الادارة في اتخاذ القرارات المهمة و تبحث دائما عن الحالة أو القرار الأمثل و الأفضل.	44
					تسعى الادارة لأن يحقق الخيار الاستراتيجي ميزة تنافسية.	45

					46	يتم اختيار البديل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.
					47	تتم مراعاة قدرات العاملين و امتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرار عند اختيار البديل الاستراتيجي.
					48	عادة ما تنتج عن المشاركة في عملية اتخاذ القرار ،قرارات فعالة.
					49	تؤدي القرارات الاستراتيجية إلى رفع أداء المؤسسة اذا تم تطبيقها بشكل جيد.
					50	القرارات الاستراتيجية المتخذة تحقق النتائج المرجوة.
					51	الحصول على المعلومات من مواقع العمل يساعد على خلق استجابة تنفيذية.
					52	تختفي العديد من المشاكل عندما يشترك العاملين في اتخاذ القرار.
					53	يقوم المسير بتصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي و بين المستوى المستهدف.

برأيك ما هي الأسباب التي تعيق تطبيق المسيرين للإدارة بالتحوال في مؤسساتكم:

(الرجاء وضع علامة (X) أمام المربع الذي تعتقد أنه يعبر عن رأيك و من الممكن اختيار أكثر من إجابة):

أسباب معرفية:

عدم المعرفة بأسلوب الادارة بالتحوال. عدم إدراك أهمية و جدوى التحوال. قلة الخبرة بكيفية تطبيق التحوال.

أسباب تنظيمية:

قلة الوقت لتطبيق بالتحوال . ارتفاع تكاليف التحوال. كبير حجم المؤسسة.

أسباب شخصية:

ضعف شخصية المسير . النمط القيادي الدكتاتوري للمسير. عدم اهتمام (لامبالاة) المسير.

أخرى

(أذكرها):

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (02)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	لقب و اسم المحكم	القسم
01	الدكتورة جبيرات سناء	التسيير
02	الدكتورة خان احلام	التسيير
03	الدكتورة بومعروف نسيمة	علم الاجتماع

ملحق رقم (03)

ملحق رقم (04)