

## أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تهاني صالح زكي طولان

أ.د/سيد محمد جاد الرب د/ أحمد عوض محمد عطية

### الملخص:

إن عملية استشراق المستقبل لا تهدف إلى إصلاح ماضى العمل الإدارى ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر وإنما تُركز بشكل أساسى على الصورة المثالية لمستقبل العمل الإدارى بحيث تنفذها على أرض الواقع من خلال التخطيط. والتخطيط للمستقبل يتبع الحاضر، لذا فإن الحاضر أساس مهم لإستشراق المستقبل فهو غير مقدر سلفاً، بل نصنعه بالرؤى والأفكار والأهداف والأعمال.

واستشراق المستقبل ليس تنجيماً بل هو منهجية علمية تعتمد على توافر مقدمات أساسية تتمثل فى الفهم الشامل لإستشراق المستقبل وتحدياته والتدريب على أدواته ومناهج استشراقه لتكوين رؤى مستقبلية ثاقبة، ويحتاج استشراق المستقبل بصورة أو بأخرى إلى التنبؤ المعتمد على عدة قدرات عقلية أهمها: التفكير، التخيل، البصيرة، الحدس، الإدراك.

وحيث أن إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام كبير فى المنظمات الحديثة، إذ أنها أصبحت تعمل على الإستخدام الأمثل لمهارات و قدرات الأفراد العاملين بها أحسن استخدام، واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار وتدعيم قدرتها التنافسية، وذلك ما يقودها إلى تحقيق أهدافها.

والأداء الإستراتيجي يُعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها. وتكمن أهمية الأداء الإستراتيجي فى احتياج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها

أثر عوامل الاستشراف (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...  
تهاني صالح زكي طولان

الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً. وفي هذا الإطار فقد اختارت الباحثة هذا الموضوع والذي يبحث في طبيعة دور استشراف المستقبل في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

### **Abstract :**

The process of foreseeing the future does not aim to reform the past of administrative work, nor to reduce the errors of the present, but rather focuses mainly on the ideal image of the future of administrative work so that it is implemented on the ground through planning. Planning for the future follows the present, so the present is an important basis for anticipating the future, as it is not predetermined. Rather, we make it with visions, ideas, goals and actions.

### **مشكلة البحث**

- وجود قصور في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعدم التطلع نحو المستقبل باستخدام أدوات المستقبل وآلياته.
  - وجود قصور في تخطيط المسار وتمكين العاملين والذي بدوره يشير إلى ضعف قدرة الشركات على الاستشراف من ناحية (التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات) وفهم تحديات المستقبل.
  - الإفتقار إلى التطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين داخل الشركات نظراً لعدم توافر البرامج التجريبية المخطط لها من قبل الإدارة.
- وفي ضوء ماسبق يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:
١. ما مدى تأثير عوامل استشراف المستقبل (التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات) على تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟

أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

٢. في أي المسارات تدعم عوامل الاستشراق آليات الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟

٣. إلى أي مدى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها في إطار التوجه المستقبلي؟

### أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في دراسة أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال:

- ١- مناقشة وتحليل الإطار المفاهيمي والعلمي لإستشراق المستقبل والأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- ٢- بحث مدى تأثيره عوامل استشراق المستقبل \على تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مجال التطبيق.

### رابعاً: أهمية الدراسة Importance of the Study

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وتطبيقية كما يلي:

#### ١- الأهمية العلمية Scientific Importance

١. تكمن أهمية الدراسة الحالية من الجانب العلمي في أنها تتطرق لإلقاء الضوء على مدخل استشراق المستقبل، حيث يوجد ندرة في الدراسات العربية التي تطرقت إليه.
٢. نشر الثقافة التنظيمية الدائمة لرسم خطوات المستقبل على العاملين بعينة الدراسة وانتهاج الإستشراق كأسلوب حياة بهدف تعظيم الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية.
٣. تتناول الدراسة مجالاً هاماً يفيد الباحثين والدارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتناول علاقة استشراق المستقبل بتعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مجال تطبيقي هام.

#### ٢- الأهمية العملية Practical Importance

- والتي من خلالها تتناول الباحثة أهمية موضوع الدراسة في مجال التطبيق وهو بعض شركات قطاع البترول المشترك والإستثماري؛ للوقوف على مدى اهتمام تلك الشركات باستشراق المستقبل لما له من دور كبير وتأثير على نجاح وتقديم

تلك الشركات على مستوى الانتاج واستقرار الأوضاع في ظل التغيرات التي تفرضها المستجدات التكنولوجية.

- تولى الدراسة اهتماماً كبيراً بتنمية الكوادر البشرية من خلال توافر البرامج التدريبية المتخصصة التي تواكب ما هو مستحدث في قطاع البترول، وبما يحقق التميز التنافسي خاصة لشركات قطاع البترول المشترك والإستثماري.

### فروض الدراسة

في ضوء إشكالية البحث طرحت عدة فروض ستحاول الدراسة الإجابة عنها :

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على تخطيط المسار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.
٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي كألية من آليات استشراف المستقبل على تمكين العاملين في إدارة الموارد البشرية.
٣. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية كألية من آليات استشراف المستقبل على تخطيط المسار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.
٤. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية كألية من آليات استشراف المستقبل على تمكين العاملين في إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال الفروض السابقة يمكن تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث كالتالي

- أولاً: مفهوم استشراف المستقبل
- ثانياً: مفهوم الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية
- ثالثاً: دور عوامل استشراف المستقبل في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم وأهمية استشراف المستقبل

### **Definition of Future Foresight and its Importance**

تناقش الباحثة هذا العنصر من خلال البنود البنود الفرعية التالية:

#### **أ- مفهوم استشراف المستقبل Definition of Future Foresight**

الإستشراف عبارة عن اجتهاد علمي منظم، يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم السياسية لأوضاع مجتمع ما، أو مجموعة من المجتمعات، عبر مدة زمنية معينة، وذلك عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة اصدار القرارات<sup>></sup>

أما المستقبل فهو المراحل التي يمر بها الزمن (الماضي والحاضر والمستقبل) وقد شغل فكر الإنسان منذ نشأته، ففي الماضي كان الإنسان قادراً على توقع مسار حياته بشكل عادي حيث كان التغيير بطيئاً جداً ويأخذ أميالاً ليثبت ويتعمق، والتفكير حول المستقبل بقي مجمد لفترة طويلة وكان ينظر إلى من يتكلمون عن المستقبل كحالمين أو مشعوذين.

وتوجد تعريفات عديدة لإستشراف المستقبل منها على سبيل المثال:

- هو عملية خلق فهم أعمق بشأن المستقبل، فالهدف العام هو تقليل المخاطر واستغلال الفرص من خلال الأنشطة المنهجية.
- يمكن النظر إلى الإستشراف المؤسسي على أنه عملية تطوير سيناريوهات للعقود المستقبلية المحتملة ومحاولة فهمها، والهدف من ذلك هو تطوير القدرات التنظيمية من أجل التمكن من تحديد الإجراءات اللازمة اليوم لخدم مشرق.
- استشراف المستقبل هو التعامل مع المجهول واستقراء المستقبل لا باعتباره الشئ المقرر سلفاً والمفروض علينا، والذي يتكشف لنا شيئاً فشيئاً، ولكن باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه.
- هو ضد العشوائية والاستسلام لمقتضيات الواقع أو ما سيقع، وهو في جوهره مجموعة البحوث المتعلقة بالتطور المستقبلي للبشرية مما يسمح باستخلاص عناصر تنبؤية، ومحاولة سبر أغوار القادم بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره ومعايشة المستجدات ومراجعة الأصول التي تحكم الواقع لإستنباط آليات التعامل معه.
- كما يعرفه Dadkhah et. al بأنه عملية منظمة تهدف إلى جمع معلومات صنع الرؤى حول المستقبل في الآفاق المتوسطة والطويلة الأجل والتي تستهدف

أثر عوامل الاستشراف (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

قرارات اليوم والإجراءات التقدمية المستمرة. ينبثق الإستشراف من تقارب الاتجاهات الخفية في تطوير مجالات المعرفة لتحليل السياسات والتخطيط الاستراتيجي والدراسة المستقبلية.

■ ويشير James أن استشراف المستقبل هو عبارة عن عمليات نظامية لتطوير مستوى الرؤى المستقبلية للطرق الممكنة بواسطتها تطوير المستقبل وإدراكه بشكل كافي؛ لتحديد القرارات التي تتخذ في الحاضر لبناء مستقبل أفضل.

■ ويرى Martin أنه يمكن النظر إلى الإستشراف كأداة لتعزيز الإبتكار والتغيير، كما أنه يعد حاسماً في إدارة البيئة المتغيرة باستمرار التي تواجهها غالبية الشركات. وقد لوحظ كيف يهدف الإستشراف إلى بناء أفضل قاعدة افتراضات ممكنة فيما يتعلق بالمستقبل ومن تلك القواعد بناء القدرات اللازمة لتشكيل التطور بشكل استباقي.

■ هو العملية التي من خلالها يتوصل الإنسان إلى فهم أعمق للقوى التي تشكل المستقبل على المدى الطويل والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند صياغة السياسات والتخطيط واتخاذ القرار.

■ هو مجموعة من الممارسات والقدرات التي تُمكن الشركات من اكتشاف التغيير المتقطع مبكراً، وتفسير عواقبه على الشركة، وتحديد مسارات العمل المستقبلية لضمان بقاء الشركة ونجاحها على المدى الطويل.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن استشراف المستقبل يركز بشكل أساسي على الصورة المثلى للمستقبل بحيث تنفذ على أرض الواقع من خلال عملية التخطيط، فالحاضر أساس مهم للإستشراف. كما أن الإستشراف مهم وضروري لبناء الفرد والمجتمع وتطورهما في شتى القطاعات؛ فمن خلاله يتم التوصل إلى فهم أعمق للقوى التي تشكل المستقبل، فضلاً عن تحديد المسارات المستقبلية لضمان بقاء الشركة ونجاحها.

## ب- أهمية استشراف المستقبل Importance of Future Foresight

تتركز أهمية الإستشراف فيما يلي:

- قيادة عملية التخطيط وهو أسلوب لدراسة المستقبل، والدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود المخططين والإداريين بشتى صور البدائل المستقبلية مما يترتب عنها اختيار افضلها.
  - تمكن القائمين على التخطيط وبفضل الأساليب المستقبلية أن تنتقل من إطارها الماضى والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والإستعداد له ولمتطلباته وتحدياته حتى لا تُفاجأ بصعوبات ومشكلات تؤدي إلى تخلفها عن عصرها.
  - إن المستقبل سريع بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة فى التغييرات الشاملة (التقنية- العلمية- الإقتصادية- الإجتماعية) والمنظمة التى لم تكن مستعدة لمواكبة تلك التغييرات سيفقد القدرة على معايشة الغد والإستفادة من انجازاته.
- ويعد الإستشراف أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة للشركة. وتبرز أهمية الإستشراف من خلال أربعة أبعاد:
١. الحد من عدم اليقين: الإنذار المبكر، وتحدي الافتراضات الأساسية ومنطق الأعمال السائد، وتحسين اتخاذ القرار.
  ٢. بدء العمل الداخلي: إطلاق مشاريع البحث والتطوير (إدارة الابتكار)، إطلاق تطوير أعمال جديدة (تطوير الشركات)، دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. فالشركات قادرة على تحقيق مزايا من خلال اكتساب القيادة التكنولوجية على سبيل المثال، أو الشراء المبكر للموارد؛ وبالتالي يتم مكافأتها بهوامش ربح عالية.
  ٣. التأثير على الآخرين للعمل: التأثير على الشركات الأخرى وأصحاب المصلحة وصنع السيلست.
  ٤. الفوائد الثانوية: كالتعلم التنظيمي، حيث تشجع عملية الإستشراف المناقشة وتبادل المعلومات حول المستقبل، وتعيد تركيز انتباه الإدارة العليا، وتبني المعرفة. يؤثر ربط المعرفة الناتجة عن التجارب السابقة بالإجراءات الحالية والمستقبلية على عملية صنع القرار في البيئات الديناميكية.

أثر عوامل الاستشراف (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

كما يدعم الاستشراف المؤسسي الابتكار من خلال تقديم رؤى مستقبلية في عملية صنع القرار، ويمكن تحديد ثلاثة أدوار مختلفة لاستشراف الشركات لقدرات الابتكار:

- **الدور المعارض:** يتحدى الاستشراف المؤسسي الممارسات والافتراضات والإستراتيجيات الحالية، والوضع الراهن من خلال التأكيد على ما يجب تكييفه مع التغيرات البيئية وعن طريق تسليط الضوء على الاضطرابات التي يمكن أن تخلق صعوبات للشركة.
- **دور المبادر:** يساعد الإستشراف الشركات في تحديد متطلبات العملاء الجديدة من خلال التأكيد على أهمية المسح المستمر للبيئة. ولذلك يتم تسهيل تحليل التحولات الثقافية واكتشاف التقنيات الناشئة.
- **دور المحلل الإستراتيجي:** يوجه الإستشراف أنشطة الابتكار للشركة من خلال توفير التوجيه الإستراتيجي لاستكشاف مجالات عمل جديدة. علاوة على ذلك، يشجع التبصر التواصل الداخلي ويخلق رؤية مشتركة.

### ثانياً: أهداف استشراف المستقبل Objectives of Future Foresight

إن الدراسات الإستشرافية تساعد على صنع مستقبل أفضل من خلال تهيئة وتأهيل كوادر متخصصة في مجال التخطيط يمتلكون جانباً مهماً من القواعد المعرفية التي تلزم لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط، فكل عمل تخطيطي جاد غالباً ما يكون مسبوقاً بعمل استشرافي؛ لأن الإستشراف أصبح من الحتميات ولا يمكن الإستغناء عنه بل أنه أصبح ضرورة ملحة للدول والمنظمات كافة لإعتبرات متصلة بالعالم الجديد وما يحفل به من تغيير سريع، فضلاً عن أهميته في ترشيد عملة صناعة القرارات فهو عبارة عن دراسات تقوم على مناهج بحثية وأدوات مقننة ويعمل ضمن أهداف معدة مسبقاً، تتمثل في:

- توفر للقائمين بعملية التخطيط والإستراتيجيات جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط وطرح بدائل أولية لمعدلات النمو والتراكم.
- توفر إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات، ومن ثم العمل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويلاً نسبياً.



أثر عوامل الاستشراف (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

- يساعد استشراف المستقبل على استطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لقرار اليوم.
- كما يمكن القول أن الدراسات الإستشرافية للمستقبل تساعد المؤسسات أو المنظمات على صنع مستقبل أفضل وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع من أهمها:
- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم العمل على عدم وقوعها وبذلك يؤدي استشراف المستقبل وظائفه.
- إعادة القدرات والموارد والطاقات وبخاصة ما هو كامن منها والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية وهذا بدوره يساعد على اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المنظمة.
- بلورة الإختبارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينهما وذلك بإخضاع كل اختبار للفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات وما يمكن أن يسفر من نتائج.

### ثالثاً: الخطوات الأساسية التي ينطوي عليها استشراف المستقبل Steps of Future Foresight

نظرًا لأنه يجب على صانعي القرار التغلب على التحيزات الأساسية في القرارات الحاسمة للشركة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة، فقد طور العديد من الأكاديميين نماذج لمحاولة تأطير وهيكلية جهود المنظمات لإعداد وفهم المستقبل. حيث طور Voros في عام ٢٠٠٤ إطار عمل عام للإستشراف يمكن استخدامه لفهم الخطوات الرئيسية التي ينطوي عليها العمل المستقبلي، وتشخيص العمليات الحالية، وتصميم العمليات الجديدة.

تتعلق "المدخلات" بجمع المعلومات والمسح الضوئي للاستخبارات الاستراتيجية. ويعد "التحليل" مرحلة أولية للعمل الأكثر تعمقاً ويهدف إلى إنشاء بعض الترتيب من مجموعة متنوعة من البيانات التي تم إنشاؤها بواسطة خطوة "المدخلات". يسعى "التفسير" للبحث عن بنية ورؤى أعمق. "التنقيب" هو الخطوة التي يتم فيها فحص أو إنشاء وجهات نظر مختلفة للمستقبل البديل.

أخيراً، يمكن أن تكون "المخرجات" ملموسة أو غير ملموسة. تشمل النواتج الملموسة النطاق الفعلي للخيارات الناتجة عن عمل الاستشراف. تشمل المخرجات غير الملموسة التغييرات في التفكير التي تولدها العملية برمتها. تتكون مرحلة "المخرجات" من توليد العديد من الخيارات الاستراتيجية المتاحة.

#### رابعاً: الأسس المنهجية المعتمدة في استشراف المستقبل

### Methodology and Features of Future Foresight

هناك مجموعة من الأسس المنهجية التي يجب أن تقوم عليها عملية استشراف المستقبل وينبغي أن تتصف بها وهي:

- الشمول والنظرة الكلية للأمور Holistic : من أوضاع اقتصادية وسياسية واجتماعية،... إلخ وتفاعلها مع بعضهما وتوفر رؤيا شاملة.
- مراعاة التعقيد: Complexity: أي تَفَادَى الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة.
- القراءة الجيدة للماضي والحاضر: قراءة لتجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل وقراءة الحاضر والاتجاهات العامة السائدة.
- المزج بين الأساليب النوعية والكمية في العمل المستقبلي فالأساليب النوعية لوحدها أو الأساليب الكمية لوحدها يندر أن تفي بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية جيدة وإنما المزج بين الأسلوبين يؤدي إلى نتائج أفضل.
- الحيادية والعلمية: من خلال التعرف على البدائل وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدراسة لمنطقاتها أو إدعاءاتها.
- عمل الفريق والإبداع الجماعي فهو أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية.
- التعلم الذاتي والتصحيح المتابع للتحليلات والنتائج وهذه الأبحاث لا تنجز دفعة واحدة بل أنها عملية متعددة المراحل يتم بها انضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج من خلال دورات متتابعة للتعلم الذاتي والنقص الذاتي.

■ الإدراك الكامل بأن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل فينبغي على الإنسان في بنائه للخطط واستكشافه للبدائل واختياره للأهداف أن يتجه إلى معرفة المستقبل منطلقاً من القراءة الجيدة للماضي والحاضر وكيف سيؤثر على الأحداث المستقبلية وأن يقدر ما يملك من وسائل وأساليب علمية في النظر للمستقبل والتحرك إليه يكون من صنعه وإبداعه لهذا المستقبل، وما للتخطيط إلا إحدى الوسائل والتقنيات التي صارت تأخذ بها دول العالم المتقدم والنامي على السواء.

**ومن ثانياً ماسبق** يتضح أن من أسس الدراسات المستقبلية، ضرورة فهم الماضي واستخلاص عبرة منه لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات بهدف تحديد صورة أفضل للمستقبل، تحديد الآليات والقدرات اللازمة للتنمية، فضلاً عن إعداد سيناريوهات مختلفة يمكن لصناع القرار استخدامها وقت الأزمات.

وفي هذا السياق، فإن الباحثة سوف تعتمد على اختيار اثنين من آليات لإستشراق المستقبل تناسب موضوع الدراسة وتناسب التأثير المطلوب في المتغير التابع وهو الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهذه الآليات هي التوجه الإستراتيجي - نظم المعلومات الإستراتيجية.

### ثانياً: مفهوم الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية

#### ١- التوجه الإستراتيجي Strategic Orientation

يعتبر التوجه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أى منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية.

يجعل التوجه الإستراتيجي الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ماهى غاياتها وماهى مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير.

أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

وفي هذا الإطار سوف تناقش الباحثة البنود التالية:

### أ- مفهوم الإستراتيجية Strategy

- الإستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الإستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد والمحفوف بالمخاطر وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهها توجهاً استراتيجياً
- إتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.
- هي الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال والكفاح من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية المستقبلية أو هي طريقة لكيفية التعامل مع التغير والتكيف معه.
- الإستراتيجية هي إجراء يتخذه المديرون لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المنظمة.
- يمكن أيضاً تعريف الإستراتيجية بأنها "اتجاه عام محدد للشركة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل.

### ب- مفهوم التوجه الإستراتيجي

يوضح الجدول التالي بعض تعريفات التوجه الإستراتيجي:

#### مفهوم التوجه الإستراتيجي

المؤلف	التعريف/ المفهوم
سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٣	وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله والرؤية طويلة الأجل توضح رؤية المنظمة خلال ٥-١٠ سنوات مستقبلاً، وكفلسفة موجهة بالأهداف، فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً.
Shunnaq & Reid, 2000	التوجه الإستراتيجي يوفر وبدرجة مسلوية جهوداً هادفة وبعيدة الامد لحملة واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبين للمديرين.
Isoherranen, 2012	صفات أساسية لإستراتيجية المنظمة توجه قرارات المنظمة ونشاطاتها نحو طريق محدد.

أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

المؤلف	التعريف/ المفهوم
Faiz, 2015	المبادئ التوجيهية لمنظمة ما، والتي تؤثر بشكل كبير على عملية الإدارة الاستراتيجية وأنشطة التسويق التنظيمية.
Bogale, 2020	يمكن وصف التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من مبادئ الإدارة الاستراتيجية التي تولد سلوكيات المنظمة التي تهدف إلى تحسين أدائها؛ لخلق السلوك التنظيمي السليم وتحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة.
فوزية، ٢٠١٥	المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أى التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها.

وترى الباحثة أن التوجه الاستراتيجي يعد بمثابة المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها نحو المستقبل، فحياة المنظمة منذ نشأتها يعتمد بشكل أساسي على وضع أهداف استراتيجية وبذل الجهود المناسبة بتحقيقها في إطار توجهها الإستراتيجي.

### ج- أهمية التوجه الإستراتيجي

يسهم التوجه الإستراتيجي بشكل عام في:

- تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى ومعالجة وحل القضايا الإستراتيجية.
- القدرة على إحداث التغيير باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.
- تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
- تفعيل القرارات الجماعية من خلال السماح لأكثر عدد من العاملين بالمشاركة في تكوين الإستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

#### د- مستويات التوجه الإستراتيجي

هناك ثلاثة مستويات للتوجه الإستراتيجي يبني كل منها على سابقه، وهذه المستويات هي:

##### ▪ الرؤية الإستراتيجية **Strategic vision**:

هي توصيف لتوجهات المنظمة المستقبلية وتعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الإستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد وبما يتلاءم مع قدرات المنظمة وامكاناتها. والرؤية الناجحة يجب أن تكون واقعية وممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة.

ومما سبق، تستخلص الباحثة أن الرؤية الإستراتيجية هلي حجر الأساس في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة حيث أنها توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل.

##### ▪ رسالة المنظمة **Organization's mission**

هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، والسبب الذي وجدت لأجله وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها.

وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة. وهناك خصائص أساسية للرسالة الناجحة تتمثل في:

- أن تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً.
- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
- أن تأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيهما المنظمة وما تتوقعه مستقبلاً للتكيف مع تلك الظروف.
- القدرة على ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع.
- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

■ **الأهداف الإستراتيجية Strategic goals:** هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة وذلك عن طريق الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق الأهداف الإستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة. وتتمثل تلك الأهداف في تطوير العاملين وزيادة الإنتاجية إلى مستوى معين ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والإنسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل.

## ٢- نظم المعلومات الإستراتيجية Strategic Information Systems

تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهجاً إستراتيجياً في ظل عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات. لذلك تبرز دور وأهمية وجود نظام معلومات إستراتيجي ليمثل سلاحاً إستراتيجياً للمنظمات لمواجهة هذه التحديات، من خلال اعتماده كأداة لتوفير معلومات للتخطيط الإستراتيجي. بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال توفير المعلومات التي تساعد المنظمات في الإبداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي.

### أ- مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية

- يعرف نظام المعلومات الإستراتيجي بأنه ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية أو يساعدها في خلق موقع تنافسي.
- نظم المعلومات الإستراتيجية تختلف عن باقي نظم المعلومات وذلك لأنها تتناول جوانب إستراتيجية مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التنافسية، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- النظام الذي يدعم أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال وبذلك يحقق نظم المعلومات الإستراتيجية مساندة الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

■ هو مجموعة من تطبيقات نظام المعلومات التي تدعم خطط أعمال المنظمة بهدف تحقيق أهدافها. وتشمل هذه التطبيقات أنظمة الدعم التشغيلي وأنظمة التعاون التجاري وإدارة نظم المعلومات وأنظمة دعم القرار.

#### ب- أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية

تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- تحقيق ازدهار المنظمة: بأن تكون نشاطاتها قابلة للنماء على المدى الطويل وبالتالي فهذه النظم تسعى إلى تغيير بيئة علاقات المنظمة حتى تساعد في الوصول إلى وضع مميز في السوق مقارنة بالمنظمات المشابهة.
- دعم استراتيجيات الإدارة على المستويات كافة: على مستوى الأعمال الجارية، المنظمة، المهنة.

– فعلى مستوى استراتيجية الأعمال الجارية: يمكن أن تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية لمساعدة الشركة على تخفيض تكاليف المنتجات وتقديم أسواق جديدة.

– على مستوى الشركة: تستعمل لإنجاز مستوى جديد من الفعالية أو تطوير مستوى الخدمات.

– على مستوى المهنة: تعزز نظم المعلومات الإستراتيجية الميزة التنافسية من خلال تسهيل التعاون بين الشركات المتشابهة وتنسيق عملها، وحتى تتمكن المنظمة من اكتشاف الفرص الإستراتيجية، عليها ان تستفيد من أدوات التحليل الإستراتيجي مثل نموذج القوى التنافسية ونموذج المشاركة بالمعلومات، والإستفادة من ميزة اقتصاد الشبكات (زيادة عدد المشتركين في الشبكة مع بقاء التكلفة ثابتة).

#### ج- الأدوار الرئيسية لنظم المعلومات الإستراتيجية

إن الأدوار التي تمارسها نظم المعلومات الإستراتيجية ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة استراتيجية تؤثر في أعمال المنظمة من أجل أن تحقق تفوقاً تنافسياً عبر تطوير المزايا التنافسية للمنظمة من خلال تقديم خدمات جديدة ذات مستويات عليا من الجودة، وتتمثل تلك الأدوار في:



أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

- **تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:** تشير الكفاءة التشغيلية إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية لزيادة إنتاج المنتجات والخدمات وتقليل التكاليف وتعظيم الأرباح. كما أنه يعكس قدرة المنظمة على تقديم المنتجات أو الخدمات لعملائها بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة مع ضمان الجودة العالية لمنتجاتها وخدماتها. تعد زيادة الكفاءة التشغيلية أو تحسينها عنصراً رئيسياً في نمو إيرادات الشركة وتحقيق المزايا التنافسية.
  - **بناء موارد المعلومات الإستراتيجية:** وهذا يتحقق عندما تتبنى المنظمة الإستثمار في نظم المعلومات الإستراتيجية، إذ يفيد المنظمة في بناء موارد معلوماتية يمكنها من أخذ فرص التقدم الإستراتيجي لتطوير خدمات و سلع جديدة.
  - **تشجيع الإبتكار في العمل:** تشير عمليات الإبتكار إلى تطوير وتنفيذ وإدخال أفكار جديدة أو تقنيات جديدة ، تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة، ويتم من خلال مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في تقديم خدمات ومنتجات جديدة وبالتالي خلق فرص وأعمال جديدة للمنظمة.
- ثالثاً: دور عوامل استشراق المستقبل في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية**
- ١- دور التوجه الإستراتيجي في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

## **The Impact of Strategic Orientation on maximizing Strategic Performance of Human Resource Management**

التوجه الاستراتيجي هو مفهوم مستخدم بكثرة في أدبيات الأعمال المتعلقة بأداء الشركة. حيث تم تعريف كلمة "التوجه" على أنها نوع النشاط أو الموضوع الذي يهتم به الشخص أو المنظمة ويوليه أكبر قدر من الاهتمام. حيث يهتم التوجه الاستراتيجي بالقرارات التي تتخذها الشركات لتحقيق أداء متميز.

التوجه الاستراتيجي هو أيضاً مجموعة معينة من الأنشطة الاستراتيجية التي تتبناها الشركة بغرض تحقيق أداء متميز للشركة. وقد تبين للباحثة أن هناك عدة أنواع من التوجه الاستراتيجي مثل التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي، والتوجه نحو

العملاء، وتوجيه التكلفة، والتوجه نحو الابتكار، وتوجيه المنافسين، والتوجيه التعليمي، وتوجيه الموظف والتوجه التفاعلي.

وأظهرت إحدى الدراسات أن أي توجه استراتيجي يتم اتخاذه بهدف إحداث تغيير أو تحسين في الممارسات/ المنتجات الحالية، حيث يعتبر الابتكار تأثيراً للتوجهات التي تتبناها الشركة وليس بالضرورة توجهاً في حد ذاته.

تشير إحدى الدراسات إلى أن القدرات الخاصة بالشركة مثل الابتكار وأسلوب صنع القرار واعتماد التكنولوجيا الجديدة هي مصدر الميزة التنافسية التي يمكن تطويرها ونشرها لزيادة الأرباح. وبالتالي، تعتبر هذه الدراسة التوجه الريادي باعتباره توجهاً استراتيجياً رئيسياً في تقديم أداء متميز للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.

يعد التوجه الإستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم.

وفي ظل ازدياد حدة المنافسة ومواجهة العديد من الشركات لتحديات مختلفة والتي تفرض على هذه الشركات أن تقوم بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي غالباً ماتكون متباينة وفي الوقت ذاته سريعة التغيير، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات واحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في بقائه ونموه وتوسع الشركات وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها.

الإستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الإستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد والمحفوف بالمخاطر وهذا يتطلب منهم اتخاذ قرارات استراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهها توجهاً استراتيجياً.

أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من

المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أم خدمية أم غير ذلك. وبالتالي فالتوجه الاستراتيجي بشكل عام يسهم في:

- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
  - تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
  - ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
  - تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
  - تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
- مما لا شك فيه أن المنظمات التي تعتمد توجهاً استراتيجياً معيناً تجني ثمار ذلك التوجه الذي تعتمده، حيث أكد أحد الباحثين أن اعتماد التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى:
- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
  - القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية
  - تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية
  - الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة
  - فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
  - اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.
  - التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

وترى الباحثة أن التوجه الإستراتيجي يعظم عناصر وآليات الأداء الإستراتيجي وذلك كما يلي:

#### في تخطيط المسار الوظيفي، نجد أن:

- تخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المجال المناسب يساعد على تحقيق أهداف كلاً من الأفراد والمنظمة معاً.
- كما أنه عملية تنظيمية تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

### تمكين العاملين نجد:

- يعتبر التوجه الإستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة كما يعد التوجه ذات فائدة لأنه يركز على المنظمة في المقام الأول ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وفي المقام الثاني استخدام هذه المعلومات والبيانات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم.
  - للتمكين أهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
  - إن إعداد الكوادر المهنية والقيادية وتسليحها بالمهارات يضمن جودة ونجاح المنظمة، وهذا هو ثمرة التوجه الإستراتيجي الذي يأتي بنتائج إيجابية وفعالة؛ حيث يعد التمكين أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة تجاه العاملين والتي من شأنها منح المزيد من السلطات مع تعهد والنزاهة العاملين بمسئولية الإستخدام الفعال لهذه السلطات لتحقيق نتائج أفضل لكلاً من العاملين والمنظمة.
  - إن الإهتمام بتمكين العاملين يتطلب تدريب وتنمية الأفراد وتمكينهم في أعمال ذات أهمية وتوفير الموارد لذلك بجانب تخلي المديرين عن دورهم كمراقبين وتطوير دورهم كمدرسين وموجهين للعاملين.
- ٢- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

## The Impact of Strategic Information Systems on maximizing Strategic Performance of Human Resource Management

تعد المعلومات قوة القيادة في عمل اليوم، إذ تهتم المنظمات الناجحة بالمعلومات التي تساعد في تحقيق الأولويات التنافسية وتعزيزها من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. فقد استخدمت المعلومات في الماضي كأداة محددة في اتخاذ القرارات وحدثت في بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات جوهرية في دور نظم المعلومات بحيث أصبحت المعلومات تمثل سلاحاً تنافسياً ومورداً إستراتيجياً. لكن نظم المعلومات

الإستراتيجية ليس مجرد سلاح تنافسي جديد في المؤسسة فحسب، إنما هو ذلك النظام الذي يسهم في تسهيل مهمة انجاز العديد من الأدوار الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق الإستراتيجي على منافسيها.

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دوراً هاماً وأساسياً في مساندة الإدارة العليا على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية وخاصة الوظائف المتعلقة بعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبالتالي، فإن أنظمة المعلومات الإستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة في ظل تعقد وتغير بيئة الأعمال؛ لأنه يفتح آفاق التميز والريادة بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن ذلك.

تسعى نظم المعلومات الإستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:

- **توفير المعلومات لإعداد وتكوين الإستراتيجيات:** دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة ومتابعة خطط تنفيذ الإستراتيجيات ف الواقع الفعلي وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.
  - **المساهمة في اتخاذ القرارات:** حيث يساهم في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات الأعمال مثل فتح أسواق جديدة أو ابتكار منتج جديد أو إضافة خدمة جديدة، حيث أن وضع قرارات معقدة يؤثر على المؤسسة على المدى البعيد والتي تتصف بدرجة من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد.
  - **مراقبة الأداء الإستراتيجي للمنظمات:** حيث يساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في تتبع ومراقبة تنفيذ الإستراتيجيات المخططة والقرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها وتصحيح المسارات في حالة وجود قصور أو تقصير في تطبيقها.
- تعرف نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها معلومات تنبؤية مستقبلية ترتبط بالخطط طويلة المدى ولها أهمية كبيرة في صياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها في تحقيق غايات المنظمة.

أشارت إحدى الدراسات إلى أهمية الإستثمار فى تكنولوجيا المعلومات ودعم وظائف إدارة البحث والتطوير وإدارة نظم المعلومات الإستراتيجية للشركات، فضلاً عن الإهتمام بضرورة توفير الأيدى العاملة المدربة المؤهلة على استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة للشركة. وتكمن أهمية نظم المعلومات فى الإعتبرات التالية:

- تسهم فى تجميع المعلومات اللازمة لإدارة النظام.
- تسهم فى بناء خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة.
- تقوم بتزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية فى مجالات المزايا والتعويضات والأجور والتدريب وتنمية الكفاءات وتقويم الأداء بالإضافة إلى توفير معلومات عن نظم الإختيار والتعيين وشروطهما وتقييم الوظائف وتحليلها.
- تتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية بما يكفل وجود نظام معلومات كلى متكامل يحسن عملية صناعة القرار فى المنظمة.
- وترى الباحثة أن نظم المعلومات الإستراتيجية تعظم عناصر وأليات الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وذلك كمايلى:
- يهدف تطبيق نظم المعلومات إلى تحقيق دقة التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية، ووضع الأهداف الإستراتيجية وتخطيط المسار الوظيفي وتزويد المنظمة بمخزون من المهارات والكفايات اللازمة للموظفين وزيادة المقدره على معرفة الأداء الحالى والمتوقع وبناء قاعدة بيانات تضمن الخبراء والإستشاريين والموظفين المهرة المتوقع التحاقهم بالمنظمة عند الحاجة إليهم.
- بما أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة فى المنظمات تشكل أهمية فى تحسين مستوى أدائها وترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحقيق رضا الموظفين وتنمية ولائهم للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، سعت المنظمات لإدخال تكنولوجيا المعلومات والعمل على تطويرها وتدريب الموظفين على استخدامها.
- نظم المعلومات له دور بارز فى خلق وتحقيق قيمة مضافة من خلال توفير المعلومات التى تساعد المنظمات فى الإبداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي.

## نتائج البحث

١. من خلال الدراسة، تبين أن للتوجه الإستراتيجي دوراً فعالاً في توفير جهود هادفة وبعيدة الأمد لحماية موارد المنظمة، كما يعمل على تنمية التفاعل بين المدراء في مختلف المستويات الإدارية لإعداد وتنفيذ الخطط.
٢. تبين من خلال الدراسة التأكيد على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم أعمال المنظمة.
٣. أوضحت الدراسة أن استشراق المستقبل يوفر فرصة الكشف عن المواهب والمقررات البشرية، كما يمكن من اكتشاف الموارد البشرية المتاحة، واستغلالها لتحقيق رؤية وأهداف المنظمات.
٤. إن تخطيط المسار الوظيفي يساعد في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة، كما يمكن العاملين من تنبؤ فرص في الترقية داخل المنظمات.
٥. إن عملية تمكين العاملين لها أهمية في زيادة فهم العاملين لورهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.

## المراجع

- أحمد عبد الفتاح زكي وآخرون، الدراسات المستقبلية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: الأردن، ٢٠٠٣، ص. ٣.
- أمال قابيل، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٦، ص. ٤٣-٤٤.
- بن يونس سميحة، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية: دراسة حالة عينة من البنوك بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ٢٠١٣، ص. ٣٦-٣٧.
- تهاني الرشيد أحمد حمزة، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥، ص. ٦٥.
- ثناء عبد الباسط محمد، التنبؤ الأدائي ودوره نحو جوده وسلاسة الأداء المؤسسي، ٢٠١٣، ص. ١٤.

أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...

تهاني صالح زكي طولان

- جابر يحيى على البواب، دور استشراق المستقبل في العمل الإداري: دراسة تحليلية نظرية، بحث مشارك بالمؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس، ٢٠١٨.
- خالد عبد المحسن المرشدي، أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ٢٠١٥، ص. ١٢٣
- خالد محمد على، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤، ص ص. ١٥-١٦
- سعود عبدالله، خالد الزعبي، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإستراتيجيات الريادة، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤٢، العدد ٢، ٢٠٢٠، ص ص. ٨-٩.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ٢٠١٣، ص ٢٧
- صباح بلقيوم، أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال، العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، المجلد ١٤، ٢٠١٦
- طارق عامر، أساليب الدراسات المستقبلية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص. (١) سعيد عبده نافع، الإستشراق الإستراتيجي للمستقبل، ٢٠١٧، ص. ١٧.
- عبد الوهاب أحمد على، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣، ص. ٢
- عبد الوهاب أحمد على، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، ٢٠١٣، ص. ١٥-١٦
- عثمان غنيم وماجدة أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء:الأردن، ٢٠٠٦، ص
- عصام محمد عبدالشافي، التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرهما: الأبعاد والأليات، المؤتمر السعودي الدولة الأول لإدارة الأزمات والكوارث، ٢٠١٣، ص. ٣٠٢
- عواطف شاكر محمود، دور استشراق المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة، ٢٠١٠، ص. ٧١
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص. ٨٤
- فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، ٢٠١٥.
- ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد ٣٦، العدد ١، ٢٠٠٩، ص ٢٣



أثر عوامل الاستشراق (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي ...  
تهاني صالح زكي طولان

مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث، ٢٠١٤، ص ص ١٤٩-١٥١ .  
محمود عبدالفتاح رضوان، مهارات استشراق المستقبل، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط٣، ٢٠١٤، ص٩  
مولود حشمان، نماذج وتقنيات التقدير قصير المدى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٢ .  
ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، ٢٠١٨، ص٨.  
ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الإتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الإقتصادية السورية، ٢٠١٨، ص٨.  
نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، ١٩٩٧ .  
هشام عثمان، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ٢٠١٥، ص٤٨٧.  
هشام عثمان، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٢، العدد ٢، ٢٠١٥، ص ٤٨١ .

Angela Wilkinson & Roland Kupers, *The Essence of Scenarios - Learning from the Shell Experience*, Amsterdam University Press, 2014. DOI: 10.1515/9789048522095

DOI: 10.1002/smj.569

Effie Amanatidou, *Beyond the veil — The real value of Foresight, Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 87, 2014, p. 274.

DOI: 10.1016/j.techfore.2013.12.030

Goboul Ahmed I. Faiz, *The mediating effect of market orientation on the relationship between total quality management, entrepreneurial orientation and the performance of banks in Libya*, 2015

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/forecasting/>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/forecasting/>

<https://otexts.com/fpp2/planning.html>

<https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/>

- Hugh Macmillan & Mahen Tampoe, Strategic Management, Oxford University Press, 2000, p.12
- Isoherranen,V.(2012).Strategy analyses framework for strategy orientation and focus, Doctoral dissertation, *Technology and Natural Sciences*, the University of Oulu for public defense in OP-sali (Auditorium L10), Linnanmaa.
- Kim, D., Strategic foresight: the case of TJ park and POSCO, *Jias*, Vol.19, 2012, pp.45-57.
- M. James, Australia 2020: Foresight for our future, 2001. **Retrieved from:** <http://www.Aph.gov.au>.
- Mahammad Shunnaq & Margret Reid 2000, From Antiquity laws to heitage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management, *Abhath Al-Yarmouk*, Yarmouk University, Vol. 16, No. 3, p.21
- Martin Amsteus, **op.cit.**, 2011, p. 30
- Mathilde Aboud, Corporate sustainability as a foresight activity, **op.cit.**, 2019, p. 21
- Mengistu Bogale, Effect of Strategic Orientations on Organizational Performance: Evidence from Top Management of a Private Bank in Ethiopia, *International Journal on Leadership*, Vol.8, No.1, 2020, p.16
- Nisreen F. Alshubaily, et.al, The Role of Strategic Information Systems (SIS) in Supporting and Achieving the Competitive Advantages (CA): An Empirical Study on Saudi Banking Sector, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 8, No. 7, 2017, p. 130
- Okoli, C. and Pawlowski, S., The delphi method as a research tool: an example, design, considerations and application, *Information and Management*, Vol.42, 2004, pp.15-29
- Ozcan Saritas, Systematic foresight methodology, in the book "[Science, Technology and Innovation Policy for the Future](#)", 2013, p.84.  
DOI: [10.1007/978-3-642-31827-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31827-6_6)

- RENÉ ROHRBECK et. al, Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition, *Technological Forecasting and Social Change*, in press, 2015, p.1-9. **doi:**10.1016/j.techfore.2015.11.002
- Rene Rohrbeck et. al, Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of a Firm, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 78, No. 2, 2011, pp. 231-243
- Riccardo Vecchiato, creating value through foresight: first mover advantages and strategic agility, *Technological Forecasting and social change*, 2014. **DOI:** [10.1016/j.techfore.2014.08.016](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016)
- Stanley F. Slater et. al, The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship, *Strategic Management Journal*, 2006.
- Wan Mohd Nazdrol, The relationship between strategic orientation and firm performance: Evidence from small and medium enterprises in Malaysia, doctoral dissertation, Faculty of Business and Law, Victoria University, 2013, pp.7-8
- Wayne S. Chaneski, Setting Goals and Strategic Plans. New Jersey Institute of Technology, 2015, p.35