

مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية

صفاء محمد صلاح الدين *

المقدمة:-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية وقد تم اعتماد المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري والخلفية العملية لموضوع الدراسة . ومن ثم طرحت الأسئلة التالية :

1. هل تمارس الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية ؟
 2. ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية حسب رأي القيادات بالإدارة العليا ؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات . ويتكون مجتمع الدراسة من بين القيادات الإدارية العليا وذلك في كافة الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) وفي وزارة الخارجية وقطاع الطيران ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد حصر شامل لجميع هذه القيادات . وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية ، وذلك حسب رأى (52 %) من أفراد الدراسة ، وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية ، كما أظهرت الدراسة أن من أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي .

غياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية ، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة . وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني إستراتيجيات فعالة موجهة لكل جهاز حكومي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية ، والعمل على الحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، وذلك من خلال إيجاد نظام معلومات إستراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الحكومية ، والتدريب المستمر للقيادات العليا والموظفين على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة تلك الأجهزة ، كذلك التحول من الرقابة على المدخلات والإجراءات والقواعد إلى الرقابة على المخرجات والنتائج التي تم تحقيقها .

* د. صفاء محمد صلاح الدين: مدرس إدارة بأكاديمية الاسكندرية.

ومما يؤكد أهمية هذه الدراسة أن تقوم الأجهزة الحكومية بدور مهم في عملية التنمية في المجتمع مما يستوجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة ، من بينها الإدارة الاستراتيجية لتتمكن بذلك من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها ، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها ، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف المحيطة بالمنظمة) ، ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها . ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة للوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية وإمكانية تفعيلها .

المشكلة البحثية :

إن عالمنا المعاصر يقر بقاعدة تكاد تكون من الثوابت المتفق عليها ألا وهي سرعة التغير والتحول الاقتصادي والعلمي والتقني بصورة لم نشهد لها مثيلاً في القرون والعقود الماضية . وفي ظل هذه التغيرات المستمرة في بيئة المنظمات ؛ تزايد الاهتمام بممارسة الإدارة الاستراتيجية سواءً في منظمات القطاع العام أو الخاص (حيدر، 1999م : 179) ؛ نظراً لقدرتها الفائقة على صيغ تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار تجاه صنع مستقبلها ، ما يجعلها تجافي التصرفات الآنية والقائمة على ردة الفعل . فنجد أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل جوهري بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والمخاطر) التي تؤثر على عمل المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبلي (الحسيني 2000م:12) وإن كان القطاع الخاص بأمس الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية ، فإن القطاع العام بحاجة أكثر إلى ذلك لأسباب عديدة منها :

1. تتصف أهداف المنظمات الحكومية بجمودها ، وعدم تطورها بين وقت وآخر بما في ذلك الأنظمة التي تتحكم في القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها ، بالإضافة إلى عدم استجابتها لظروف التطور الاجتماعي ، والاقتصادي ، والإداري والتقني (الطويل ، 1997م : 2-3) .

2. كبر حجم المنظمات الحكومية وتوزيع وظائفها الإدارية بين السلطات الثلاث للدولة : التنفيذية ، القضائية ، والتشريعية .

3. ضرورة استجابة المنظمات الحكومية لمتطلبات المتعاملين معها من المواطنين والتي تحدد مدى فعالية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها .

4. الدعوة إلى اتباع منهجيات القطاع الخاص في إدارة الأجهزة الحكومية .
 5. وبالرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية إلا أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بها كانت وليدة جهود الإدارة في الدول المتقدمة ومجال التطبيق فيها . أما عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الدول النامية ومدى ممارستها في تلك الدول ، فكثيراً ما تم تجاهلها في الفكر الإداري بسبب غياب الدراسات والمعلومات الكافية حول ذلك ؛ مما يثير التساؤل حول مدى إمكانية تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في الدول النامية (أيوب ، 1997م أ : 424) . لذا حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية لمعرفة ما إذا كان مفهوم الإدارة الاستراتيجية يتم تطبيقه في تلك الأجهزة في الوقت الحالي أم لا ؟ فإذا كانت الإجابة بلا ، فما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقه ؟ وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

1. هل تمارس الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية ؟
 2. ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية حسب رأي القيادات بالإدارة العليا ؟
أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهامات العلمية والعملية التي يُتوقع إضافتها ، والتي تهتم الباحثين والمفكرين وواضعي الاستراتيجية في المنظمات الحكومية ، وفيما يلي توضيحها :

(أ) الأهمية العلمية :
 إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عموماً كما أن أغلب الدراسات تناولت هذا المفهوم في منشآت القطاع الخاص دون المنشآت الحكومية (أيوب ، 1997م) ؛ لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية في المنشآت الحكومية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة في مواجهة المشكلات الإدارية والتعامل معها وذلك في حدود تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وأهداف تلك المنشآت بعيدة المدى . وتحاول الدراسة تزويد الباحثين بمعلومات عن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية ، من خلال دراسة مدى توفر مكوناتها ودرجة ممارستها .

ب) الأهمية العملية :

إن تطبيق هذه الدراسة على المنظمات الحكومية أمرٌ يستحق الاهتمام ؛ لإمكانية الاستفادة العملية من نتائجها لزيادة كفاءة وفعالية المنظمات الحكومية تماشياً مع متطلبات التنمية التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية في الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى توجيه أنظار واضعي الاستراتيجية إلى المعوقات التي تحول دون تطبيقها والمهام الواجب اتباعها لتفعيل هذا التطبيق .

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية .
- 2- تحديد ما تراه القيادات بالإدارة العليا من معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية .
- 3- تقديم توصيات من الممكن أن تساهم في معرفة المهام الواجب القيام بها لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية .

مصطلحات الدراسة :**الإدارة الاستراتيجية:**

" عملية تكييف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل " .

صياغة الاستراتيجية :

" إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها " (المغربي ، 1999م: 19) .

البدائل الاستراتيجية :

" الوسائل المتاحة التي يمكن اتباعها لتحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد " (العارف ، 2000م: 207) .

الفجوة الاستراتيجية :

" الفروق التي تنتج عن مراجعة الأداء ، والمقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة وبين الأداء المطلوب في نموذج التخطيط الاستراتيجي " (العارف ، 2000م: 151) .

القرار الاستراتيجي :

" اختيار متخذ القرار بديل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة بعد اجتيازها لمرحلة التقييم " (يونس ، 2002م أ : 8) .

الهدف الاستراتيجي :

على المسائل العامة والعريضة ، ويمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجي لأي منظمة " (الصيرفي ، 2003م : 23)

المعلومات الاستراتيجية :

هي التي تُجمع من خارج المنظمة وتُوجه للاستعمال الداخلي ، وهي معلومات قليلة وغير قطعية ، جزئية ومبعثرة في عديد من المصادر المعلوماتية وتحتاج إلى عملية تكامل (رويحي ، 2004م : 153) .

حدود الدراسة :

ركزت الدراسة على الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أي على مستوى الوزارة دون التطرق إلى الإدارة الاستراتيجية على مستوى النشاط ، أو الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي .

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تتعدد تعريفات الإدارة الاستراتيجية حيث يعرفها روبرت Robert بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (المغربي ، 1999م : 33) ، أما ثومبسون Thompson واستركلاند Stricland فيعرفها بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها " (الدوري ، 2005م : 25) . في حين يعرف أبو قحف الإدارة الاستراتيجية على أنها " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة " (أبو قحف ، 1997م : 64) .

من العرض السابق يتضح لنا أن الإدارة الاستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها ، أي أنها منظومة متكاملة تتضمن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها ، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية ، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى امكانات المنظمة الداخلية .

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي :

المرحلة الأولى : هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية ، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير .

المرحلة الثانية: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة ، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة .

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندةً إلى التفكير الاستراتيجي (أبو قحف ، 1997م: 73-74).

المرحلة الرابعة : وهي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل الإدارة الاستراتيجية حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة وهذه المرحلة تمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :

- 1- أن الاستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية ، وتحديد رسالتها ، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة .
- 2- أن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الاهتمام بتفاصيل خطوات الاستراتيجية الإدارية ، باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتدليل أي معوقات تواجهها .
- 3- أن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة .

- 4- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يُمكن من سد الفجوة الاستراتيجية .
- 5- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الاستراتيجي (المغربي ، 1999م : 36-37) .

فجدد أن الإستراتيجية اهتمت في البداية بالأمور التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عملية التخطيط والرقابة ، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والتكنولوجي من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل غير أن اصطلاح المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قلل من فائدة التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أقنع المنظمات- في مرحلة تالية- بتبني الإدارة الاستراتيجية (البريدي، 1426هـ:5).

أهمية الإدارة الاستراتيجية :

كي نقتع المنظمات الحكومية بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، لا بد أن نوضح لماذا يجب أن تمارس ؟ وما الفوائد المتحققة من ممارستها ؟ وسنبداً بتوضيح أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمنظمات بشكل عام ، أي منظمات القطاع الحكومي والقطاع الخاص ، وذلك من خلال استعراض تطور الفكر التنظيمي من الاتجاه الكلاسيكي إلى الاتجاه المعاصر ، ومن ثم نتناول أهم الفوائد المتحققة للأجهزة الحكومية عند تطبيقها للإدارة الاستراتيجية .

فقد كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتياً ومنفصلة عن غيرها من الوحدات ، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق أي أن عوامل نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتياً ، وأن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة والضعف . أما الاتجاه الحديث فيعتبر أن التنظيم وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها ، ومن ثم فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه إنما تعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة ويقدر ما يحصل عليه من موارد وما يتاح له من فرص . وبين هذين الاتجاهين نجد عدداً من الاتجاهات التي تختلف في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة (السلمي ، 1980م : 221-222) ، وفيما يلي عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث العلاقة بين المنظمة والبيئة :

نظرية النظام المفتوح :

تقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ، وبناءً على هذه النظرية فإن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل ، أي أن كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها . كما أن المنظمة تعتبر جزءاً من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها ، وهذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي يتم التفاعل بينها وبين المنظمة ، وبالتالي تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى (السلمي ، 1980م ؛ النمر وآخرون ، 2001م) .

النظرية الموقفية :

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظام المفتوح ، وهي تمثل اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف ، بل لا بد من تغيير الطرق والأساليب والتصاميم والنظم في المنظمة بناءً على التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة . أي أنها تهتم بإيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية (المنيف ، 1993م ؛ حريم ، 2003م) .

النظرية الأيكولوجية :

تقوم هذه النظرية على أساس أن للبيئة دور مؤثر في تقرير مصير المنظمات من خلال افتراضها أن هنالك " عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تلائم البيئة بشكل جيد " (هال ، 2001م : 621) ، أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها ، أما الأشكال الأخرى التي لا تناسبها فلا مناص من فنائها . وقد انتقدت هذه النظرية بسبب تجاهلها لتأثير المنظمة على بيئتها حيث إنها نظرت إلى المنظمة كمتلقي فقط ، أي أن دورها ينحصر في الاستجابة للمؤثرات البيئية دون إحداث أي تأثيرات في محيط البيئة التي تعمل بها (حريم ، 2003م : 35) .

نظرية اعتمادية الموارد :

محور هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية (المنظمات الأخرى) في تأمين مواردها (حريم ، 2003م : 34) ، فتصور هذه النظرية المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة ، فهي تشتمل على فكرة أن مديري المنظمات يديرون

بيئاتهم ويدررون منظماتهم ، أي أنهم يفرضون البقاء التنظيمي عن طريق اختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة (هال ، 2001م : 630) .

و النظريات السابقة نجد أنها انقسمت في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة إلى اتجاهين :

الاتجاه الأول يرى أن المنظمات ترتبط ببيئتها بعلاقات تبادلية ويمثل هذا الاتجاه كل من نظرية النظام المفتوح ، والنظرية الموقفية ، ونظرية اعتمادية الموارد .

أما الاتجاه الثاني فيرى أن المنظمة ترتبط بعلاقة أحادية الاتجاه مع بيئتها ، فهي لا تستطيع التأثير على بيئتها حيث إن دورها ينحصر في الاستجابة فقط للتغيرات البيئية ، ويمثل هذا الاتجاه النظرية الأيكولوجية .

وبالتالي نصل إلى أنه لا يمكن إغفال أثر المتغيرات البيئية على عمل المنظمة سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة ، فهذا التأثير لا يقتصر تناوله على مستوى منظمات القطاع الخاص وحدها كما يعتقد البعض فقد كُتب الكثير حول تأثير المتغيرات البيئية على منظمات القطاع العام (كمنظمة مستقلة أو في الإدارات الحكومية المختلفة) .

فمن الواضح أن جميع المنظمات ، لها أسبابها التي تدعوها للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لبيئتها الخارجية وما يترتب على ذلك من تغييرات في سلوكها التنظيمي حيث يتركز كل هذا الاهتمام في الارتباط القائم بين البيئة وتطور المنظمة وبقائها . ويمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية كعمليات تحاول المنظمات من خلالها تنظيم تطورها ، وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمات بالقطاع العام إدارة بيئاتها والتأثير في أنماط تكيفها وتأقلمها واستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج (برايسون واينسفايلر 2003م) .

ولكي نقنع المنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها :

1- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية .

2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها ، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:

- تُوفّر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها (أبوناعم، 2003م: 39) .

- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة .

- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية (الحسيني ، 2000م: 29) .

- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال .

- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات ، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة مثل تصارع القيم ، والغموض وعدم التأكد البيئي ، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء .

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها تجاه الرؤية المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات .

مراحل الإدارة الاستراتيجية :

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُصنّفها هذه الجوانب التحليلية إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي : صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها ، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي (الحسيني ، 2000م : 35-36) . ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها

بالتفصيل على النحو التالي :

مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، وبراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن

مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية (المغربي ، 1999م : 60) وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة :

تحديد رسالة المنظمة : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها (السالم، 2000م :78) ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها (جواد ، 2000م : 25) . وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً لكنها ضرورية حيث إنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة ، وتضع أساساً جيداً لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لا بد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .

- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .

- أن تكون قادرة على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها)

(الدوري ، 2005م :55)

تحديد الأهداف الاستراتيجية : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل ، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين (البراك ، 1996م : 622) . ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تنسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل (الحسيني ، 2000م :55-58) . ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث إنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً (البراك، 1996م : 621) .

السياسات : وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف " (النمر وآخرون ، 2001م : 109) .

ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة ، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة (السيد ، 2000م : 33-34 ؛ النمر وآخرون ، 2001م : 113) .

-الخطط الاستراتيجية : وتعرف بأنها " الخطط الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى (القطامين ، 2002م : 94) فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف (يونس ، 2002م ب : 94) .

تحليل وتقييم البيئة الخارجية : تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة (القطامين ، 2002م : 59) وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية ، وما يهمنها هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية . وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة (جواد ، 2000م : 186) وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات :

المتغيرات الاقتصادية : تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة ، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامّة ، بالإضافة إلى السياسات المالية (جواد ، 2000م : 186)

المتغيرات السياسية : وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات .
المتغيرات الاجتماعية : وتتكون من التقاليد ، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ، دور المرأة في المجتمع ، وارتفاع مستوى التعليم (الحسيني ، 2000م :63-70) .

المتغيرات التكنولوجية : وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية ، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية (العارف ، 2000م :83) .

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلا بد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها (العارف ، 2000م :101) ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتتمثل بالأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة (الدوري ، 2005م :158) .

دراسة البيئة الداخلية : الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة (الدوري ، 2005م : 139 ، 155) . ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي : الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها ، وفيما يلي توضيح هذه المحاور :

الهيكل التنظيمي : حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية (الدوري ، 2005م :308) ، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (عبد الرحمن ، 1999م : 82) .

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عاملاً متغيراً ، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل (القطامين ، 2002م :64) .

الثقافة التنظيمية : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها (عبد الرحمن ، 1999م : 85) .

الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة (السيد ، 1999م : 289-290) .

ف نجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية ، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية (القطامين ، 2002م : 63-64) .

تحديد البدائل الاستراتيجية : بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، والتي تعبر

عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة (أبو ناعم ، 2003م : 239)

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية :

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة ، والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية ، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، والوقت اللازم للتنفيذ ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال ، فذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي . وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي (البراك ، 1996م : 621-622) .

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة ، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية (القطامين ، 2002م : 13) . وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

تحديد الأهداف السنوية : يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية (أبوقحف

، 1997م : 213-214) .

وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاؤ فيه من هذه الأنشطة ، والمسؤولين عن تنفيذها (خطاب ، 2001م : 167) .

تخصيص الموارد اللازمة : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشروعات باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة (جواد ، 2000م : 301) .

تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات نظاماً يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة (الدوري ، 2005م : 306) ، أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، توفير الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ...) .
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة (أبو قحف ، 1997م : 80) .

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية (الحسيني ، 2000م : 202)

مرحلة تقويم الاستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية (خطاب ، 2001م : 182) ، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية

1. **وضع معايير للأداء :** أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها (أبوناعم ، 2003م : 341) .

2. مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرون

مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1) ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتخذون قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية (هل وجوز ، 2001م : 635) .

3. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية :** وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء (هل وجوز ، 2001م : 635) .

ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه ، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء ، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها .

المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية : تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع : المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية ، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية .

المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عددا من المعوقات من أهمها :

1. تعدد أهداف المنظمات الحكومية ، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر ، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية .

2. الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل ونقص الكفاءات الإدارية المحترفة التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية (البراك ، 1996م : 628) .

3. قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية ، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ .
- المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :**
- تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات ، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها :
1. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا .
 2. قلة الموارد المتاحة للمنظمات بالنسبة لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية ، كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة ؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة (البراك ، 1996م :628) .
 3. وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة (عبد الرحمن ، 1999م :130) .
 4. ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي (العارف ، 2002م :282) .
 5. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية ؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية ، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة ، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها (البريدي ، 1426هـ :11) .
- المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية :**
- يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدداً من المعوقات من أهمها :
1. صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية ؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية (أبوناغم أ ، 2000م : 18) .
 2. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات ؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات (الحسيني ، 2000م : 295) .

3. صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة .
4. صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها (البراك ، 1996م :628-629) .
5. ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء ؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفاء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي (الشقاوي ، 1425هـ) .
- *** وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات ، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة ، كعملية ، أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم .
- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية : لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح ، يلزم توفر عدد من العوامل التي من أهمها:**
- توافر التفكير الاستراتيجي :**
- حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة (يونس ، 2002م ب :104) . وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :
- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها .

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدیر الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا و عيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها .
 - القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدیر الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم .
 - القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته (المغربي، 1999م :45-50)

توفر نظم المعلومات الاستراتيجية :

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب . وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (المغربي ، 1999م : 51-52) .

توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه (القطامين ، 2002م :175) .

توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفراً فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله . ويتضح من الدراسات السابقة التي تم تناولها التأكيد على موافقة القيادات في الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية التي لا تتوافر بها استراتيجية مكتوبة على عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي ، وعدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية ، كما ان غياب مفهوم المنافسة يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية ، وعدم توافر قاعدة بيانات تساعد على رصد التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة ، وعدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة .

الدراسة الميدانية**إجراءات الدراسة الميدانية****(1) مجتمع الدراسة :**

ويتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا وذلك في كافة الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) وفي وزارة الخارجية وقطاع الطيران ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد حصر شامل لجميع هذه القيادات .

أولاً : بالنسبة للتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للدراسة: سوف يتم عرض و تحليل الدراسة الميدانية من خلال النقاط الآتية:

1- عرض التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية الخاصة بالدراسة.

2- تصميم أدوات الدراسة الميدانية.

3- اختيار العينة.

4- تحديد حجم العينة.

5- تنفيذ الدراسة الميدانية.

6- منهجية الدراسة الميدانية.

7- تحليل و عرض النتائج من خلال الإجابة على التساؤلات.

8-النتائج .

والتساؤل الرئيسي للدراسة هو:

- ما هو مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات الحكومية ؟ ومنه تشتق تساؤلات فرعية من قبيل:
- ماهى المشكلات والعقبات التى تعترض وتعوق إمكانية التطبيق ؟
- وإذا كان هناك ثمة مشاكل ، فما هى السبل والتدابير المتاحة التى يتم اتخاذها لمواجهة هذه المشكلات ؟

ثانياً: تصميم أدوات الدراسة الميدانية:

استخدمت الباحثة استمارة للعاملين بوزارة الخارجية وقطاع الطيران المدنى محل الدراسة كأداة من أدوات جمع البيانات، وتم تصميم استمارة موجهة لهؤلاء العاملين و يرجع اختيار هذه الفئة كمصدر للبيانات لأهمية الدور الذى تقوم به الجهتين بالنسبة للدولة .

3- اختيار العينة:

تم اختيار العينة بالتركيز على بعض العاملين بالوزارتين ، كما تم اختيار عينة العاملين بأسلوب العينة الطبقيّة العشوائية، حيث تم اختيار عدد من العاملين وسؤالهم. ثم تم اختيار العينات داخل هذه الفئة من العاملين بشكل عشوائى لضمان عدم تحيزها. وسنشرح هذه الخطوات العلمية كذلك بشئى من التوضيح:

أ- تحديد حجم العينة:

نعني بتحديد حجم العينة اختيار مجموعة الأشخاص من مجموع مجتمع البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها ويتوقف حجم العينة على أمور عديدة أهمها درجة تجانس أو تباين وحدات مجتمع البحث في خصائصه وصفاته وعلى دقة المعلومات التي يروم الباحث معرفتها إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتوفرة أو المتاحة للباحث .

*** وسائل جمع البيانات :-**

بعد أن يختار الباحث الظاهرة موضوع الدراسة ويحدد الهدف والغرض منه وكذلك وحدة جمع البيانات، فعليه أن يحدد أسلوب جمع البيانات . فكما هو معروف إن طبيعة البيانات أو المعلومات التي ينوي الباحث الحصول عليها ترتبط بشكل مباشر بنوع وعدد الأدوات المستعملة لتحقيق ذلك ، أما الأدوات التي استعملت فى البحث الحالى فهى:

الاستبيان

وهو مجموعة أسئلة تترجم أهداف البحث وعن طريقها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات التي تفيد في التعرف على اتجاهات الأشخاص ومشاعرهم ودوافعهم وسلوكهم وقد مرت عملية تصميم الأسئلة للدراسة الميدانية بأربع مراحل هي:

إعداد الاستبيان :

وتم ذلك بعد أن تسنى الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في هذا الموضوع أو موضوعات قريبة منه، والاستفادة من الجانب النظري للدراسة في صياغة فقرات الاستبيان

الصدق :

يشير مفهوم الصدق إلى ما اذا كانت أدوات القياس تقيس بالفعل مايراد قياسه، أي التحقق من مدى صلاحية فقرات الاستبانة وقدرتها على استيعاب المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة، ولتحقق هذا الهدف جرى استطلاع آراء الخبراء للاستئارة بوجهات نظرهم بشأن فقرات الاستبيان .

الثبات

يشير مفهوم الثبات لاتساق أدلة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وعلى هذا الأساس قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة شملت (30) مديراً، وقد أعيد الاختبار لحساب الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان بعد أسبوعين على أفراد العينة أنفسهم وقد حسب معامل الارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين وكانت قيمة هذا المعامل (0,82) وهو معامل مرض ومن هذا المعامل نستدل على أن هناك اتساقا وانسجاما داخل أسئلة الاستبانة .

الصيغة النهائية للاستبيان :

بعد إتمام وانجاز الخطوات الثلاث السابقة، أعدت استمارة الاستبيان بصيغتها النهائية مشتملة على عدة محاور. وبعد الانتهاء من تصميم الاستبيان بشكله النهائي وضعت الاستمارة موضع التطبيق على عينة الدراسة البالغ حجمها (100) مديراً أو رئيس قسم في الوزارة المختارة .

وتم تفرغ بيانات الاستبيان ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج "الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS"

عرض نتائج الدراسة الميدانية

فيما يلي عرض لتفرغ نتائج الاستبيان من واقع إجابات المبحوثين ، وذلك من خلال

أولا الخصائص الديموجرافية للمبحوثين ، وثانيا ما يتعلق بأهمية ومداخل وآليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

أولا الخصائص الديموجرافية

جدول (1)

التوزيع النسبي للمبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	47	58.8
أنثى	33	41.2
الإجمالى	80	%100

يتضح من الجدول رقم (1) توزيع مفردات عينة البحث حسب النوع حيث جاءت إجابة عينة المبحوثين لتفيد بأن نسبة عدد الذكور (58,8%) من جملة المبحوثين، فى حين بلغت نسبة الإناث (41,2%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير إلى أن نسبة العاملين من الذكور كانت هى الغالبة فى العاملين بالوزارة.

جدول (2)

التوزيع النسبي للمبحوثين حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة %
39-30 سنة	20	25.0
49-40 سنة	29	36.2
59-50 سنة	31	38.8
الإجمالى	80	%100

يتضح من الجدول رقم (2) توزيع مفردات عينة البحث المرحلة العمرية حيث جاءت إجابة عينة المبحوثين لتشير إلى أن من هم فى المرحلة العمرية من 30 - 39 سنة بلغت نسبتهم (25%) من جملة المبحوثين، ونسبة من هم فى المرحلة العمرية من 40 - 45 سنة بلغت (36.2%) من جملة المبحوثين، فى حين بلغت نسبة من هم فى المرحلة العمرية من 50-59 سنة بلغت (38.8%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير إلى أن العاملين بالوزارة تكاد تتقارب نسب مراحلهم العمرية، وهو ما يدل على استعانة الوزارة بكافة العاملين من المراحل العمرية المختلفة للاستفادة من الخبرات الشابة والخبرات ذات الفترة الطويلة بالوزارة فى العمل .

جدول (3)

التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30.0	24	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
57.5	46	مؤهل جامعي
6.2	5	مؤهل فوق المتوسط
6.2	5	مؤهل متوسط
100%	80	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (3) أن توزيع مفردات عينة البحث تبعاً للمؤهل العلمي يشير إلى أن حملة مؤهل الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) نسبتهم (30%) من جملة المبحوثين وأن حملة المؤهل الجامعي كانت نسبتهم (57.5%) من جملة المبحوثين، وأن حملة المؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة بلغت نسبة كلاً منهم (6.2%) من جملة المبحوثين، الأمر الذي يفيد باستعانة الوزارة بنسبة كبيرة من حملة المؤهلات العليا للاستفادة من دراستهم الجامعية، وأيضاً الاستعانة بنسبة قد تصل لثلث عدد العاملين بالوزارة ممن هم حاصلين على شهادات عليا ماجستير ودكتوراه في كافة التخصصات للاستفادة من دراستهم الأكاديمية، والاستفادة من خبراتهم في التطوير وفي تطبيق الإدارة الإستراتيجية كأسلوب عمل .

جدول(4)

التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الدرجة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الدرجة الوظيفية
7.0	5	رئيس قطاع
18.3	13	رئيس إدارة مركزية
33.8	24	مدير عام
31.0	22	مدير إدارة
2.8	2	مستشار
1.4	1	باحث
1.4	1	أخصائي

1.4	1	مدير مكتب معاون الوزير
2.8	2	منسق برامج
%100	71	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (4) أن عدد العاملين في درجة رئيس قطاع بلغت نسبتهم (7%) من جملة المبحوثين، في حين أن من يشغلون درجة رئيس إدارة مركزية نسبتهم بلغت (3،18%) من جملة المبحوثين، ونسبة من يشغلون وظيفة مدير عام بلغت (33،8%) من جملة المبحوثين، وبلغت نسبة من يشغلون وظيفة مدير إدارة (31%) من جملة المبحوثين، وبلغت نسبة من يشغلون وظيفة مستشار (2،8%) من جملة المبحوثين، وبلغت نسبة من يشغلون وظيفة باحث وأخصائي ومدير مكتب معاون الوزير (4،1%) من جملة المبحوثين، وبلغت نسبة من يشغلون وظيفة منسق برامج (4،1%) من جملة المبحوثين، الأمر الذي يشير إلى أن النسبة الغالبة من جملة المبحوثين كانت وظيفة مدير عام ومدير إدارة، ويشير كذلك إلى تنوع وظيفة العاملين بالوزارة، وذلك للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

التوزيع النسبي للمبحوثين حسب مدة العمل بالوزارة:

النسبة %	التكرار	مدة العمل بالوزارة
26.2	21	10-5 سنة
17.5	14	15-10 سنة
23.8	19	19-15 سنة
28.8	23	25-20 سنة
3.8	3	25 سنة فأكثر
%100	80	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (5) أن من كانت مدة خدمتهم من 5- 10 سنوات بلغت نسبتهم (26.2%) من جملة المبحوثين، وأن من كانت مدة خدمتهم من 10-15 سنة بلغت نسبتهم (17.5%) من جملة المبحوثين، ومن كانت مدة خدمتهم من 15- 19 سنة بلغت نسبتهم (32.8%) من جملة المبحوثين، ومن كانت مدة خدمتهم من 20-25 سنة كانت نسبتهم (28.8%) من جملة المبحوثين، وان من كانت مدة خدمتهم من 25 سنة فأكثر بلغت نسبتهم (3.8%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير إلى أن النسبة الغالبة فى جملة المبحوثين كانت مدة خدمتهم من 5- 10 سنوات، وكذلك من كانت مدة خدمتهم من 20 – 25 سنة، ويقترّب منهما من كانت مدة خدمتهم من 15- 19 سنة، الأمر الذى يشير إلى إمكانية الاستفادة ممن كانت مدة خدمتهم بالوزارة مدة كبيرة فى اتخاذ إجراءات التطوير والتحول إلى الإدارة الإستراتيجية وتعميم خبرتها فى التطوير

ثانياً: أهمية ومداخل وآليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

جدول (6)

التوزيع النسبى للمبحوثين حسب رؤيتهم لأهمية الإدارة الإستراتيجية فى المرحلة الحالية

النسبة %	التكرار	الإجابة
10.4	8	نعم
89.6	69	لا
%100	77	الإجمالى

يتضح من الجدول رقم (6) أن توزيع مفردات عينة البحث حسب إدراكهم لأهمية الإدارة الإستراتيجية فى المرحلة الحالية من أجاب بنعم نسبة بلغت (6،89%) من جملة المبحوثين، فى حين أن من أجابوا بـ (لا) نسبة بلغت (4،10%) من جملة المبحوثين، الأمر الذى يشير إلى أن النسبة العظمى من جملة المبحوثين ترى أهمية الإدارة الإستراتيجية فى الوقت الراهن، وذلك لما أصاب الجهاز الإدارى من جمود وعدم تطوير، وأن الإدارة الإستراتيجية ضرورة فى الوقت الراهن بكافة صورها من إصلاحات اقتصادية وتنظيمية وإدارية وهيكل الأجور والمرتبات، لمواكبة التطور الحديث فى كافة دول العالم المتقدم، وإمكانية مساندة الركب وظروف التنمية العالمية.

ذلك أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يهدف إلى تغيير جذري في أنماط سلوكية سائدة من أجل خلق روح المثابرة والابتكار للوصول إلى تميز في الإنتاجية ويسير وفقاً لتخطيط معين وإستراتيجية محكمة وينفذ على مراحل كأي عملية تخطيطية أخرى ، وهذا يجعل الإدارة الإستراتيجية هادفة ومقصودة ومخططة، وليست تطوراً متروكاً للصدف والظروف.

جدول (7)

التوزيع النسبي للمبحوثين حسب رؤيتهم لأهمية دور الإدارة الإستراتيجية في إصلاح الخلل في هيكل الأجور :

النسبة %	التكرار	الإجابة
72.6	53	نعم
27.4	20	لا
%100	73	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (7) أن توزيع مفردات عينة البحث لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حسب رؤيتهم لأهمية دور الإدارة الإستراتيجية في إصلاح الخلل في هيكل الأجور، يوضح أن من أجاب بنعم نسبة بلغت (72,6%) من جملة المبحوثين، في حين أن من أجابوا بـ (لا) نسبة بلغت (27,4%) من جملة المبحوثين ، الأمر الذي يشير إلى أن النسبة الغالبة من جملة المبحوثين ترى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في إصلاح الخلل في هيكل أجور العاملين بالدولة ، حيث إن تحقيق الرضى المالي والنفسي والوظيفي للموظف يتم في أحد أسبابه من خلال معالجة نقاط الضعف والخلل في نظام الرواتب والأجور، ويمكن الحل في تحقيق التقارب في مستويات الأجور للعاملين بالجهاز الإداري للدولة مع المعدلات السائدة للأجور في سوق العمل، بحيث يتناسب الأجر مع ما يبذل من جهد وما يقدم من عطاء.

جدول (8)

التوزيع النسبي للمبحوثين حسب رؤيتهم لأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في رفع مستوى كفاءة العنصر البشري :

النسبة %	التكرار	الإجابة
72.6	53	نعم
27.4	20	لا
%100	73	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (8) أن توزيع مفردات عينة البحث لمعرفة رؤيتهم لأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في رفع مستوى كفاءة العنصر البشري يوضح أن من

أجاب بنعم نسبة بلغت (72.6%) من جملة المبحوثين، في حين جاءت إجابة من أجابوا بـ (لا) نسبة بلغت (27.4%) من جملة المبحوثين، الأمر الذي يشير إلى أن النسبة الغالبة من جملة المبحوثين ترى أن هناك أهمية قصوى لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للمساهمة في تطوير ورفع مستوى كفاءة العنصر البشري ، ذلك لأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في النهوض الشامل بأنظمة إدارة الموارد البشرية بما يشمل نظم الاختيار والتنمية والترقية والتقييم والتحفيز. والنهوض بمستويات تأهيل وقدرات ودافعيه وسلوكيات الموظفين بما يتماشى مع الأدوار المتطورة للدولة.

جدول (9)

التوزيع النسبي للمبحوثين حسب إقتناعهم بدور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الهياكل الوظيفية والتنظيمية

النسبة %	التكرار	الإجابة
72.6	53	نعم
27.4	20	لا
100%	73	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (9) أن توزيع مفردات عينة البحث لمعرفة وجهة نظر المبحوثين في تطوير الهياكل الوظيفية والتنظيمية ، يبين أن جملة من أجابوا بنعم بلغت نسبتهم (72,6%) من جملة المبحوثين، في حين أن من أجابوا بـ (لا) بلغت نسبتهم (27,4%) من جملة العينة الخاضعة للدراسة، الأمر الذي يشير إلى أن الغالبية ترى ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لما لها من أهمية في تطوير الهياكل الوظيفية والتنظيمية في الجهاز الإدارى للدولة. حيث إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية سيكون السبب في تعديل الهياكل التنظيمية بحيث تكون متوافقة ومتناسبة مع مبادئ وتقنيات الإدارة الإستراتيجية التى ستنهض بالمنظمة بالفعل بهدف ابتداع الهياكل والنظم والأساليب الجديدة التي تحقق الزيادة المطلوبة في الأداء والكفاءته فيه والترشيد في الإنفاق والفعالية في تحقيق الأهداف .

نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً والمتعلقة برأي القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية المركزية حول واقع ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مراحلها المختلفة (الصياغة ، التنفيذ ، التقويم) والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في تلك الأجهزة . نستعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها

، وسيتبع ذلك طرح عدد من التوصيات المستندة على هذه النتائج بهدف تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية .

أهم نتائج الدراسة :

فيما يلي عرض لأهم النتائج بناءً على ترتيب الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عليها :

التساؤل الأول : مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية :

1- أظهرت الدراسة أن أغلب الأجهزة الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية ، وذلك حسب قول (52 %) من أفراد الدراسة ، وتعتبر هذه النسبة عالية تستوجب محاولة التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستها ، حيث تقتصر ممارستها على الأجهزة التي تتوفر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة ، فوجد أن تلك الأجهزة تمارس الإدارة الاستراتيجية مع وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة بتقويمها ، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود الكوادر المتخصصة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ، أو ربما أنها تحتاج إلى مزيد من التدريب في هذا المجال . ونجد أن هذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع نتائج دراسة أبو ناعم (2000م أ) والذي توصل فيها إلى ضعف درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بمكوناتها المختلفة في المنظمات الحكومية المصرية وكذلك المنظمات العامة بالدول العربية ، وهذا يدلنا على وجود تشابه في ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية في العالم العربي ، ناتج عن وجود تشابه في الطابع الفلسفي والإداري والتنظيمي والبيروقراطي لهذه الأجهزة والذي قد يكون مسؤولاً عن ضعف هذه الممارسة .

2- أوضحت الدراسة موافقة من قبل القيادات في الإدارة العليا من أفراد الدراسة على ممارسة بعض أنشطة صياغة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية التي تتوفر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة (بالرغم من تفاوت آراء أفراد الدراسة) ، بالإضافة إلى وجود انقسام حول ممارسة بعض من هذه الأنشطة ، والتي تتعلق في جمع وتحديث وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، ومشاركة الموظفين في صياغة استراتيجيات الأجهزة الحكومية ، بالإضافة إلى مدى وجود قاعدة بيانات ترصد كل ماله علاقة في البيئة الخارجية لتلك الأجهزة ، وهذا الانقسام قد يدل على عدم تطبيق كافة أنشطة صياغة الاستراتيجية ، مما يؤثر سلباً على صياغة استراتيجية فعالة في الأجهزة الحكومية .

3- كما توصلت الدراسة إلى أن الأجهزة الحكومية عندما تتوفر لديها استراتيجية مكتوبة ومعتمدة ، فإن هذه الاستراتيجية تتضمن تحديداً لرسالتها، وأهدافها الاستراتيجية ، وتعتبر هذه الأنشطة من أهم أنشطة صياغة الاستراتيجية ، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسات سابقة مما يدل على تبني هذه الأجهزة لأهداف استراتيجية تساعد على إعداد الخطط لتنفيذ هذه الأهداف من جهة ، وتخصيص مواردها بما يحقق رسالة المنظمة من جهة أخرى .

4- أظهرت الدراسة موافقة تلك القيادات من أفراد الدراسة على ممارسة أنشطة تنفيذ الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية التي تتوفر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة ، بالرغم من وجود تفاوت بين آراء أفراد الدراسة ، خاصة تلك المتعلقة بالالتزام بالاستراتيجية الموضوعية و التحقق من ملاءمة الهيكل والثقافة التنظيمية للاستراتيجية الموضوعية ، كما أكد حوالي (40.6%) أنه يتم تحديد مسؤولية الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجيات ، ونجد أن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة أخرى تشير إلى عدم وجود تحديد دقيق وواضح للمسؤوليات . إلا أنه لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح لا بد من إعادة النظر في بعض جوانبها وهي : التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها عند مرحلة التنفيذ ، توفير الموارد البشرية اللازمة ، وتوضيح إجراءات التنفيذ للموظفين بتلك الأجهزة . كما بينت الدراسة أن المرحلة الوحيدة التي تم الاتفاق على ممارسة كافة الأنشطة المتعلقة بها من قبل تلك القيادات في الأجهزة الحكومية التي تتوفر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة هي مرحلة التقييم ، وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ، حيث إن كل المنظمات هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في المتغيرات البيئية المختلفة ، وضمن إطار عملية التكيف فلا بد من دراسة الآثار السلبية والإيجابية لهذه المتغيرات ، وعليه فإن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعديل استراتيجياتها بصورة دائمة ، والوسيلة الفعالة للقيام بذلك تتمثل في استمرارية قيامها بتقويم الاستراتيجية ، مما يتطلب توافر موظفين ذوي كفاءة وتدريب عالي للقيام بممارسة أنشطة التقييم . وقد تعزى هذه النتيجة التي تم التوصل إليها إلى الخبرات والمؤهلات العالية التي يحملها أفراد الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية والتي أسهمت بشكلٍ إيجابي في ممارسة تقويم الاستراتيجية ، بالرغم من انخفاض مستوى تدريبهم في مجال الإدارة الإستراتيجية ، حيث إنهم حاصلون على شهادات عليا وذلك بنسبة (54.7%) ، كما أنهم يتمتعون بخبرة عالية مما يكفل لهم ممارسة أنشطة هذه المرحلة بكفاءة . وهذه النتيجة تدل على ضرورة الاهتمام باستقطاب وتعيين ذوي التعليم والخبرة العالية في المناصب القيادية من جهة ، والعمل

على تنمية وتدريب هذه القيادات من جهةٍ أخرى ، لما لذلك من أثرٍ إيجابي على تفعيل ممارسة تقويم الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية .
تستنتج الباحثة من كل ما سبق وبالإجابة على التساؤل الأول والأهم ، وهو مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة ، أنه يتم تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بنسبة 48% فقط وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للمستهدف ولمدى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية مما يساعد على إحداث طفرة نوعية في الأداء بالمنظمات العامة والوصول بمستوى الخدمات والإنتاجية إلى المستوى العالمي الذي نصبو إليه ، كما يساعد في القضاء تدريجياً على المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق في أقرب وقت ممكن حتى نصل إلى المستوى العالمي الذي نصبو إليه .

التساؤل الثاني : المعوقات التي تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية :

1- أوضحت الدراسة أن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية التي لا تتوافر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة، بالرغم من وجود تفاوت بين آراء أفراد الدراسة ، تتمثل في المعوقات التالية
عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي ، عدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية ، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية ، وعدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة ، حيث يميل أفراد الدراسة إلى الموافقة على ذلك مع وجود بعض التباين في آرائهم . كما أضاف (67%) من أفراد الدراسة على المعوقات السابقة عدداً من المعوقات والتي من أهمها : عدم التزام الجهات الحكومية بوضع استراتيجية محددة ومتابعة تنفيذها ، وتركيز الرقابة على المدخلات ، وتنفيذ إجراءات وقواعد العمل ، دون التركيز على ما تحقق من مخرجات ونتائج ، بالإضافة إلى ضعف التدريب على كيفية إعداد ووضع الاستراتيجيات ، نقص الكفاءات الإدارية المدربة والقادرة على التفكير المستقبلي ، غياب المنافسة واحتكار الخدمات في الأجهزة الحكومية . وهذا يدلنا على أن الأجهزة الحكومية في العالم العربي تواجه معوقات متماثلة تحد من تطبيقها للإدارة الاستراتيجية . فلتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية لابد من التعامل مع هذه المعوقات ، وذلك من خلال جزأين : الجزء الأول يتضمن تدريب القيادات الإدارية العليا والموظفين في مجال الإدارة الاستراتيجية لتدعيم الجانب المعرفي لديهم بهذا المجال ، وبالتالي يتسنى لهم إعداد الاستراتيجيات ، وتحديد متطلبات التنفيذ ، ومن ثم تقويمها . أما الجزء الثاني فيتضمن توفير متطلبات التنفيذ من أنظمة ، هياكل ، ثقافة المنظمة ، الموارد المالية والبشرية والتقنية

2- كما أشارت الدراسة إلى انقسام القيادات في الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية التي لا تتوافر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة حول بعض المعوقات ، ولكنهم أقرب إلى عدم الموافقة على عدم وجود رؤية واضحة لمستقبل المنظمة ، وفي المقابل هنالك منظمات لا تعاني من هذه المعوقات وبالتالي يعزى عدم وجود استراتيجية بها إلى توافر معوقات أخرى حالت دون وجودها .

3- كذلك أظهرت الدراسة ميل تلك القيادات إلى عدم الموافقة ، بالرغم من وجود تفاوت بين آراء أفراد الدراسة ، على المعوقات التالية واعتبارها عائقاً لوجود الاستراتيجية ، وهي : صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس في مجال العمل ، صعوبة وضع أهداف محددة في مجال العمل ، عدم أهمية وجود إدارة استراتيجية في المنظمة . ومن هذه النتيجة نستدل على وجود الوعي لدى هذه القيادات من أفراد الدراسة بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى وجود أهداف محددة وقابلة للقياس في مجال العمل ، وبالتالي لا تعد هذه العناصر معوقاً يحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك الأجهزة .

توصيات الدراسة :

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج ، نوصي بما يلي :

1. ضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجهة لكل جهاز حكومي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وذلك من خلال قياداتها العليا ليجتهد أفراد التنظيم في إعداد خطط واستراتيجيات تتيح للجهاز الحكومي القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتوافق مع التغيرات الديناميكية في البيئة .
2. نظراً لأهمية التغيرات في البيئة الخارجية ، من خلال تأثيرها على فعالية الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية ، على الإدارة العليا الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية ، والعمل على إنشاء قاعدة لهذه البيانات تساعد على ممارسة أنشطة صياغة الاستراتيجية بكفاءة .
3. اهتمام الإدارة العليا بأهمية مشاركة الموظفين في إعداد استراتيجيات المنظمة ، والعمل على دعم هذه الأنشطة بشكل أفضل ، لما لها من أثر إيجابي على تنمية مهاراتهم في صياغة الاستراتيجية .
4. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم ، وأن توضح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية ، بالإضافة إلى العمل على توفير الموارد البشرية الكافية للتنفيذ ، لما لها من أثر إيجابي على تنفيذ الاستراتيجية المحددة .

5. من المهم التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية والعمل على الحد منها . ولحد من المعوقات التي تم التوصل إليها في نتائج الدراسة على الأجهزة الحكومية القيام بالتالي:
- العمل على إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الحكومية ، لتحديد العوامل ذات الأثر الإيجابية على كفاءة أداء الجهاز الحكومي والاستفادة منها ، كذلك تحديد العوامل ذات الأثر السلبية والعمل على الحد منها .
 - إعداد برامج مستمرة لتنمية وتدريب القيادات العليا والموظفين على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأجهزة الحكومية .
 - إدخال عنصر المنافسة بين الأجهزة الحكومية عن طريق جوائز التميز مثلاً ؛ لتحفيزها على تطبيق الإدارة الاستراتيجية كأداة دعم لمواجهة ظروف المنافسة ، تحقق من خلالها الأجهزة الحكومية الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية
 - العمل على تحديد رسالة المنظمة للعاملين بها ؛ ليتسنى لهم معرفة أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها حالياً ومستقبلياً ، وبالتالي إعداد وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .
 - التحول من الرقابة على المدخلات والإجراءات والقواعد إلى الرقابة على المخرجات والنتائج ؛ للوقوف على مستوى الإنجازات التي تم تحقيقها من قبل الأجهزة الحكومية .
 - الإطلاع على تجارب الدول الأخرى التي طبقت مفهوم الإدارة الاستراتيجية في أجهزتها الحكومية وذلك للتعرف على المعوقات التي واجهتها ، وكيف تغلبت عليها .

قائمة المراجع

- 1- أبو قحف ، عبد السلام . (1997م) . أساسيات الإدارة الاستراتيجية . (الطبعة الثانية) . الإسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر .
- 2- أبو ناعم ، عبد الحميد . (2003م) . الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القديسة للطباعة والنشر .
- 3- أبو ناعم ، عبد الحميد . (2002م) . الإدارة العامة : إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص . القاهرة : مطابع الدار الهندسية .
- 4- أبو ناعم ، عبد الحميد . (2000م أ) . المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة . الإمارات ، معهد التنمية الإدارية ، إدارة البحوث والاستشارات : 1-58
- 5- إدريس ، ثابت . (2001م) . المدخل الحديث في الإدارة العامة . الإسكندرية : الدار الجامعية .

- 6- أيوب ، ناديا . (1997م أ) . ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة . الإدارة العامة ، مج (37) ، ع (3) : 482-423.
- 7- أيوب ، ناديا . (1997م ب) . مفهوم مدير الإدارة العليا لأثر العوامل البيئية على أهداف المنشآت الصناعية السعودية واستراتيجياتها . جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، مركز البحوث .
- 8- أيوب ، ناديا . (2001م) . نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ع (103) : 86-17
- 9- البراك ، عبد الرحمن . (1996م) . مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام . جامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التجارة ، مج (33) ، ع (1) : 640-595 .
- 10- برايسون ، جون و اينسفايلر ، روبرت . (2003م) . التخطيط الاستراتيجي : المخاطر والفرص للمخططين . (الطبعة الأولى) . دن (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1988م) .
- 11- الحسيني ، فلاح . (2000م) . الإدارة الاستراتيجية . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار وائل .
- 12- الحمد ، فهاد . (1993م) . مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية : مصادر وطرق الحصول على المعلومات عن التغيرات البيئية الخارجية . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- 13- حيدر ، يونس . (1999م) . الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات . دمشق : سلسلة الرضا للمعلومات .
- 14- خطاب ، عايدة . (2001م) . مقدمة في الإدارة الاستراتيجية .
- 15- الدوري ، زكريا . (2005م) . الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . الأردن : دار اليازوري .
- 16- السلمي ، علي . (1980م) . تطور الفكر التنظيمي . (الطبعة الثانية) . الكويت : وكالة المطبوعات .
- 17- السيد ، إسماعيل . (2000م) . الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية . الإسكندرية : دار الجامعية .
- 18- العارف ، نادية . (2002م) . التخطيط الاستراتيجي والعولمة . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- 19- العارف ، نادية . (2000م) . الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- 20- هال ، ريتشارد . (2001م) . المنظمات : هياكلها - عملياتها - ومخرجاتها . الرياض : معهد الإدارة العامة (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1991م) .
- 21- هل ، شارلز و جونز ، جاريت . (2001م) . الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل . الراض : دار المريخ (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1989م) .
- 22- يونس ، طارق . (2002م أ) . أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار . الأردن : دار المتنبّي .

23-يونس ، طارق . (2002م ب) . الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية . (الطبعة الأولى) . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .