



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/ إدارة أعمال

واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على شركة سابك

إعداد الطالب/

أسامه عبدالله الناظري

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

جدول المحتويات

2	الفصل الأول: المقدمة
2	1.1 مقدمة:
4	2.1 مشكلة البحث:
5	1.2.1 الفجوات النظرية:
5	2.2.1 الفجوات العملية:
6	3.1 أهمية البحث:
7	الهدف العام:
7	الأهداف الفرعية:
8	6,1 فرضيات البحث
9	7,1 نموذج الدراسة:
9	8,1 الدراسة الميدانية:
10	9,1 منهجية البحث:
11	10,1 هيكل البحث:
13	الفصل الثاني: الإطار النظري
13	1,2 المقدمة:
15	2,2 المبحث الأول: الأسس العلمية للإدارة الاستراتيجية.
16	أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

18	 ثانياً: تطور القيادة الإستراتيجية
20	 ثالثاً: أبعاد القيادة الإستراتيجية
23	 رابعاً: تطورات الإدارة الإستراتيجية
25	 خامساً: أهمية الإدارة الإستراتيجية
26	 سادساً: أهداف الإدارة الإستراتيجية
27	 سابعاً: فوائد الإدارة الإستراتيجية
27	 ثامناً: مستويات الإدارة الإستراتيجية
28	 تاسعاً: خصائص الإدارة الإستراتيجية
29	 عاشراً: مسئولية تنفيذ مهام الإدارة الإستراتيجية
29	 الحادي عشر: نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية
31	 الثاني عشر: مدارس الإدارة الإستراتيجية
33	 الثالث عشر: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية
34	 الرابع عشر: التحديات التي واجهت الإدارة الإستراتيجية
35	 3,2 المبحث الثاني: الأساس النظري للمؤسسات الحكومية
35	 أولاً: تعريف المؤسسات الحكومية
35	 ثانياً: خصائص المؤسسات الحكومية
36	 ثالثاً: تطور المؤسسات الحكومية عبر التاريخ
38	 رابعاً: الفرق بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة
39	 خامساً: نظريات تفسير عمل المؤسسات الحكومية
42	 4,2 المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية
42	 أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية
43	 ثانياً: تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية
44	 ثالثاً: دور إدارة الأداء المؤسسي في تفعيل الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية
44	 رابعاً: تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية من خلال تطوير منظومة الاتصال داخل المؤسسات الحكومية
45	 خامساً: الأهمية الاستراتيجية للمعلومات في دعم اتخاذ القرار الحكومي
45	 سادساً: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية

47	5,2 الخاتمة:
51	قائمة المراجع:
56	استمارة البحث

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة المصدر: تم تصميمها بواسطة الباحث	1
10	منهجية البحث المصدر: تم تصميمها بواسطة الباحث	2
11	هيكل البحث المصدر: تم تصميمها بواسطة الباحث	3
25	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية المصدر: (ميا، زاهر، 2007، ص19)	4
30	نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة المصدر: (سيلطين، 2007، ص27)	5

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الأول: المقدمة

1.1 مقدمة:

تلعب المؤسسات الحكومية دورًا محوريًا في تنظيم المجتمع وبناء الدولة بشكل مستدام وفعال. فهي المسؤولة عن إدارة جميع مفاصل الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بما يشمل الصحة، التعليم، الاقتصاد، والعلاقات الاجتماعية، وتعمل على ضمان استقرار الدولة وتماسكها. تعتبر الدولة، بصفتها أعلى هرم مؤسسي، الإطار الذي يوحد المجتمع ويضبط سير العمل داخل جميع المؤسسات الأخرى، بما في ذلك مجلس الشورى ومجلس الوزراء والمؤسسات القضائية وغيرها، تسهم المؤسسات الحكومية في التخطيط المؤسسي واتخاذ القرارات بعيدًا عن الانحياز الحزبي أو الفردي، كما توفر التشريعات والقوانين التي تنظم عملها وتضمن نزاهتها، مما يعزز الثقة بين المواطنين ويحقق العدالة والمساواة. كما أن دمج الأفراد الواعين والمؤهلين علميًا واجتماعيًا في هذه المؤسسات يزيد من كفاءتها ويحقق مردودًا إيجابيًا على المجتمع والدولة، ويساعد على تطوير سياسات اقتصادية واجتماعية فعالة. علاوة على ذلك، تتميز المؤسسات الحكومية بالديمومة والثبات مقارنة بالعلاقات الفردية المؤقتة، ما يجعلها عنصرًا أساسيًا في استمرارية الدولة وتعزيز قوتها، حيث يعتمد الاستقرار والتقدم الاجتماعي والاقتصادي على وجود مؤسسات قوية وفاعلة قادرة على تنظيم المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة (هنا، 2022).

تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية وقدرتها على تحقيق أهداف التنمية الوطنية، إذ تؤكد دراسة (رنده، 2025، ص 159) على أن تبني الإدارة الاستراتيجية يمكن المؤسسات من وضع رؤى مستقبلية واضحة وتصميم استراتيجيات فعالة تعزز القدرة على مواجهة التحديات، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمواطنين، بما يرفع مستوى الأداء المؤسسي ويحقق معايير الكفاءة، وتشير الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يسهم في تعزيز ديناميكية التعلم والتحول التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار، بما يتيح صياغة أهداف دقيقة ومهام واضحة وخلق ثقافة تنظيمية متماسكة، وبالتالي بناء مؤسسات مستدامة قادرة على التكيف مع التغيرات المحلية والعالمية. كما ترى دراسة (Dai & he, 2023, pp. 469)، أن الإدارة الاستراتيجية تمكن المؤسسات الحكومية من تنظيم مواردها الداخلية وتوجيه عملياتها بشكل فعال، وتحسين استخدام الموارد البشرية والمالية، وتطوير سياسات متوافقة مع رؤية الدولة وأهداف التنمية المستدامة، ما يعكس التكامل بين الكفاءة

التشغيلية والالتزام بالسياسات الوطنية طويلة المدى، ومن هذا المنطلق، تقدم تجربة شركة سابك نموذجاً عملياً يوضح كيفية تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كبيرة، بما يعكس الفعالية التشغيلية والقدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعل الإدارة الاستراتيجية أداة محورية في بناء مؤسسات حكومية قوية وفعالة.

تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسات الحكومية نظراً لدورها المركزي في توجيه السياسات والعمليات الداخلية بما يضمن تحقيق أهداف التنمية الوطنية وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية الإدارة الاستراتيجية، تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود فجوات كبيرة فيما يتعلق بفهم تطبيقاتها العملية في السياق المحلي السعودي، وخاصة في المؤسسات الكبرى مثل شركة سابك، فالعديد من الدراسات السابقة اقتصرت على تناول الإدارة الاستراتيجية من منظور نظري عام، مع التركيز على مبادئها الأساسية دون دراسة أثرها المباشر على تحسين جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار المؤسسي. كما أن الدراسات التطبيقية التي تركز على تجربة المؤسسات الحكومية الكبرى نادرة، ولا تقدم تحليلاً شاملاً لكيفية دمج الاستراتيجيات مع الواقع العملي لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الوطنية بعيدة المدى. إضافة إلى ذلك، هناك ندرة في استخدام منهجيات بحثية متقدمة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لقياس فاعلية الإدارة الاستراتيجية على مستوى العمليات الداخلية والمشاركة الفعلية للموظفين في صنع القرار. ومن هذا المنطلق، تصبح الحاجة ملحة لإجراء دراسات تطبيقية متعمقة تركز على المؤسسات الحكومية الكبرى، بما في ذلك شركة سابك، لتوضيح كيفية ترجمة مبادئ الإدارة الاستراتيجية إلى سياسات عملية تعزز التماسك المؤسسي، وتحقق التكامل بين الكفاءة التشغيلية والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وتوفر نموذجاً يحتذى به لبقية المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من أجل بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والدولية بكفاءة وفعالية.

تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات التي تؤثر على فعاليتها، أبرزها غياب ضمان النزاهة لدى العاملين وضعف الحوكمة؛ مما يتيح استمرار الأخطاء والانحرافات ويحد من فعالية الرقابة الداخلية، كما يلاحظ نقص الشفافية والموضوعية في الجوانب المالية والأنظمة الإلكترونية؛ مما يعيق تطبيق القوانين بشكل فعال، ويزيد الفساد الإداري ونقص الأدوات والموارد اللازمة صعوبة تطبيق القانون بإنصاف، بينما تؤدي الضغوط السياسية وعدم المساواة في التطبيق إلى فقدان الثقة في نظام العدالة (عواطف، 2023، ص 539)، وعليه، فقد تطلبت الضرورة استخدام

أسلوب الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تُعد أداة أساسية لتعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية، إذ تساعد على وضع رؤى مستقبلية واضحة وصياغة سياسات وأهداف مدروسة تحقق التنمية المؤسسية. كما تساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تنظيم الموارد البشرية والمادية وربطها بالخطط الاستراتيجية، وتدعم الإدارة الاستراتيجية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ما يعزز الالتزام والتميز المهني ويني بيئة عمل متماسكة. كما تتيح التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وتحفيز الابتكار واستخدام الموارد بكفاءة. وبذلك تصبح الإدارة الاستراتيجية وسيلة لتحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي والالتزام بالأهداف طويلة المدى للمؤسسات الحكومية (لولوه، 2024، 735).

وتبرز أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في مجال الإدارة الاستراتيجية والحكومة المؤسسية، وهو واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية وكيفية تطبيقها على أرض الواقع، وتزداد أهمية البحث عند دراسة حالة شركة سابك في المملكة العربية السعودية، إذ يمكن أن تساهم نتائج البحث في تقديم توصيات عملية تساعد الإدارات التنفيذية على تطوير سياسات واستراتيجيات تعزز الكفاءة التشغيلية، وتحسن توجيه الموارد البشرية والمالية، وترفع مستوى الأداء المؤسسي، كما يضيف البحث بعد علمي جديد للأدبيات المتاحة، من خلال ربط المفاهيم النظرية للإدارة الاستراتيجية بممارسات عملية داخل مؤسسة حكومية كبيرة، بما يوضح كيفية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال للبرامج والمشاريع، ويسهم البحث في دعم جهود المؤسسات الحكومية في المملكة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما يستعرض البحث أيضاً أهمية تبني أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تركز على التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوظيف القدرات الديناميكية لتعزيز الاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية، كما يسلط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين، وتحفيز التفكير الإبداعي، وخلق ثقافة تنظيمية متماسكة تدعم الاستدامة المؤسسية. ويتيح البحث فهم عملي لكيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الكبيرة، بما يعزز قدرة صناع القرار على تطوير سياسات فعالة تتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية وتحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي والأهداف الاستراتيجية للدولة.

2.1 مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات التي تؤثر على فعاليتها، أبرزها غياب ضمان النزاهة لدى العاملين وضعف الحوكمة؛ مما يتيح استمرار الأخطاء والانحرافات ويحد من فعالية الرقابة الداخلية، كما يلاحظ نقص

الشفافية والموضوعية في الجوانب المالية والأنظمة الإلكترونية؛ مما يعيق تطبيق القوانين بشكل فعال، ويزيد الفساد الإداري ونقص الأدوات والموارد اللازمة صعوبة تطبيق القانون بإنصاف، بينما تؤدي الضغوط السياسية وعدم المساواة في التطبيق إلى فقدان الثقة في نظام العدالة (عواطف، 2023، ص 539)، وعليه، فقد تطلبت الضرورة استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تُعد أداة أساسية لتعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية، إذ تساعد على وضع رؤية مستقبلية واضحة وصياغة سياسات وأهداف مدروسة تحقق التنمية المؤسسية. كما تساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تنظيم الموارد البشرية والمادية وربطها بالخطط الاستراتيجية، وتدعم الإدارة الاستراتيجية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ما يعزز الالتزام والتميز المهني وينمي بيئة عمل متماسكة. كما تتيح التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وتحفيز الابتكار واستخدام الموارد بكفاءة. وبذلك تصبح الإدارة الاستراتيجية وسيلة لتحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي والالتزام بالأهداف طويلة المدى للمؤسسات الحكومية (لولوه، 2024، 735).

1.2.1 الفجوات النظرية:

تفتقر الدراسات الحالية إلى نموذج شامل يربط بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأبعاد فعالية الأداء في المؤسسات الحكومية، مثل القدرة على التخطيط طويل المدى، اللامركزية، والتفكير الاستراتيجي. كما أن معظم الأدبيات ركزت على القطاع الخاص، مع غياب الدراسات التي توضح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضمن سياق المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومن المهم أيضًا ملاحظة أن الفجوة النظرية تشمل عدم وجود أدوات تقييم موحدة لقياس مدى نجاح تطبيق الاستراتيجيات في القطاع العام، ما يجعل من الصعب مقارنة نتائج الدراسات المختلفة، وتمثل هذه الفجوة فرصة لإضافة بعد علمي وتطبيقي جديد للأدبيات الإدارية حول الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، كما يمكن أن تساهم في صياغة توصيات مستقبلية لتطوير نماذج استراتيجية تناسب طبيعة عمل المؤسسات الحكومية.

2.2.1 الفجوات العملية:

رغم الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، إلا أن الجهود التطبيقية المتاحة غالبًا ما ركزت على مؤسسات محددة دون تناول تطبيقها في مؤسسات كبرى مثل شركة سابك. كما أن الدراسات السابقة لم تتناول بشكل ميداني أثر الإدارة الاستراتيجية على الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي، مثل التخطيط طويل المدى، اتخاذ القرار الاستراتيجي، والقدرة على التكيف المؤسسي، مما يحد من القدرة على تقديم توصيات عملية مستندة إلى بيانات

واقعية حول فاعلية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي توضح التحديات العملية التي يواجهها المدبرون والموظفون أثناء تنفيذ الاستراتيجيات، بما في ذلك قلة الموارد، مقاومة التغيير، وصعوبة قياس الأداء الاستراتيجي بشكل دقيق. ومن هنا تظهر الحاجة الملحة لإجراء دراسات ميدانية معمقة توفر بيانات موثوقة تساعد صناع القرار على تحسين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتعظيم أثرها على الأداء المؤسسي.

وتتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

" كيف يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، وما مدى فعاليتها في تعزيز الأداء المؤسسي، مع التركيز على شركة سابق كمثال تطبيقي؟"

3.1 أهمية البحث:

تأتي هذا البحث في ظل الحاجة المتزايدة لفهم كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، حيث تُعد الإدارة الاستراتيجية أداة رئيسية لتعزيز التخطيط طويل المدى، اتخاذ القرار الفعال، وتطوير قدرات المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

1.3.1 الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في سعيه لسد فجوة معرفية تتعلق بكيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، خصوصاً في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق المؤسسات الكبرى مثل شركة سابق. كما يسهم البحث في بناء إطار نظري يوضح أثر الممارسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، مثل التخطيط طويل المدى، اللامركزية، والتفكير الاستراتيجي، مستنداً إلى بيانات واقعية من بيئة محلية. وبذلك، يقدم البحث إضافة نوعية للأدبيات العلمية من خلال توسيع الفهم النظري والتطبيقي للإدارة الاستراتيجية في القطاع العام.

2.3.1 الأهمية العملية:

تبرز الأهمية التطبيقية في قدرة نتائج هذا البحث على تقديم توصيات عملية لصناع القرار والمدبرين في المؤسسات الحكومية حول كيفية تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي. كما يُمكن أن تستفيد الجهات

الحكومية والإدارية من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات التي تدعم التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق استدامة وكفاءة أعلى في إدارة الموارد المؤسسية، بما يسهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

4,1 أسئلة البحث:

أولاً: التساؤل الرئيسي:

"ما هو واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟"

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع تطبيق صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟
- ما هو واقع تطبيق التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟
- ما هو واقع تطبيق صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟
- ما هو واقع تطبيق الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟
- ما هو واقع تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية (في شركة سابك كتطبيق)؟

5,1 أهداف البحث:

الهدف العام:

تحديد واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك)

الأهداف الفرعية

- تحديد واقع تطبيق صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- تحديد واقع تطبيق التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- تحديد واقع تطبيق صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.

- تحديد واقع تطبيق الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- تحديد واقع تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.
- توضيح واقع تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة سابك.

6,1 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

الفرضية الفرعية الرابعة Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

الفرضية الفرعية الخامسة He: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

الفرضية الفرعية السادسة Hf: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق

كفاءة المؤسسات الحكومية (كتطبيق على شركة سابك).

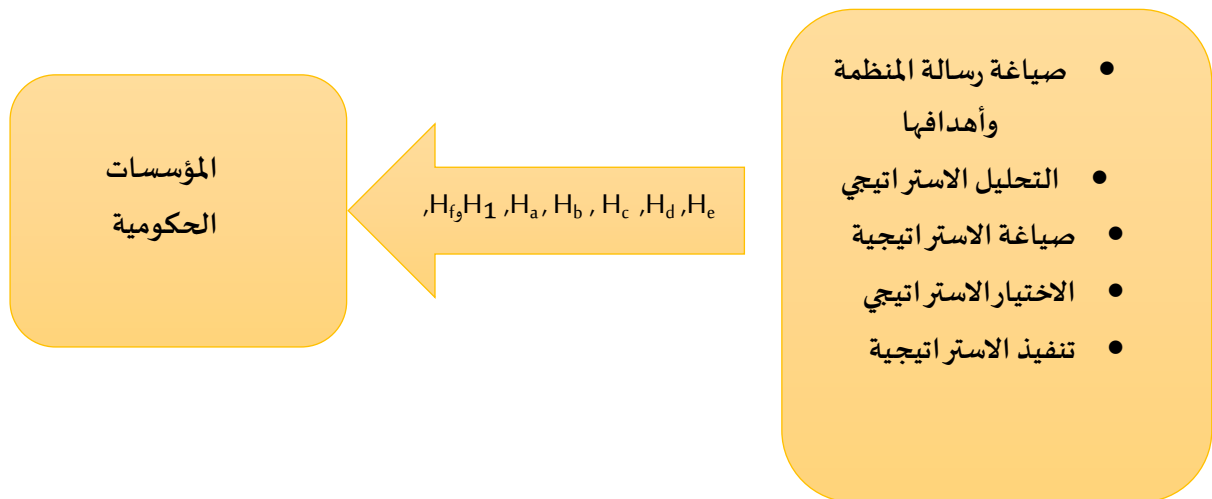
7,1 نموذج الدراسة:

وضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

المتغير التابع

المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

شكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: تم تصميمها بواسطة الباحث

8,1 الدراسة الميدانية:

يُعد واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة سابك نموذجاً بارزاً لكيفية تبني المؤسسات الكبرى للأساليب الإدارية الحديثة لضمان التنافسية واستدامة النمو. فشركة سابك، باعتبارها إحدى أكبر الشركات العالمية في الصناعات البتروكيميائية، تعمل ضمن بيئة شديدة التغير تتأثر بالأسواق العالمية، والتطورات التقنية، ومتطلبات الاستدامة؛ مما يستدعي وجود إدارة استراتيجية فعّالة توجه عملياتها وتضمن جاهزيتها المستقبلية.

وتتجسّد أبعاد الإدارة الاستراتيجية داخل الشركة في عدة مراحل مترابطة، تبدأ بصياغة رسالة المنظمة وأهدافها بشكل يعكس طموحاتها الصناعية والتنموية، ثم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والتحديات والفرص المتاحة. يلي ذلك صياغة الاستراتيجية المناسبة التي تحقق ميزة تنافسية طويلة المدى، ثم الاختبار الاستراتيجي الذي يهدف إلى التحقق من ملاءمة الاستراتيجية مع الموارد والتغيرات المحتملة. أما المرحلة الأخيرة فهي تنفيذ الاستراتيجية عبر خطط تشغيلية وبرامج واضحة تقودها فرق عمل مؤهلة ونظم قياس أداء دقيقة.

ومن خلال هذه الأبعاد، تتمكن سالك من تعزيز كفاءتها، ورفع قدرتها التنافسية، وتحقيق استدامة أعمالها في مواجهة التحديات الإقليمية والدولية.

9,1 منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

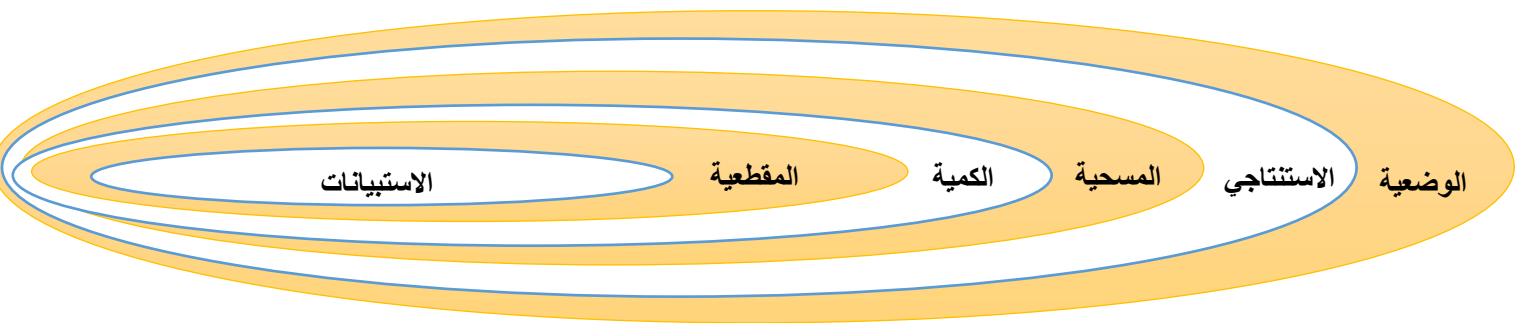
استراتيجية البحث: المسحية.

نوع البحث: الكمية.

الأفق الزمني: المقطعية.

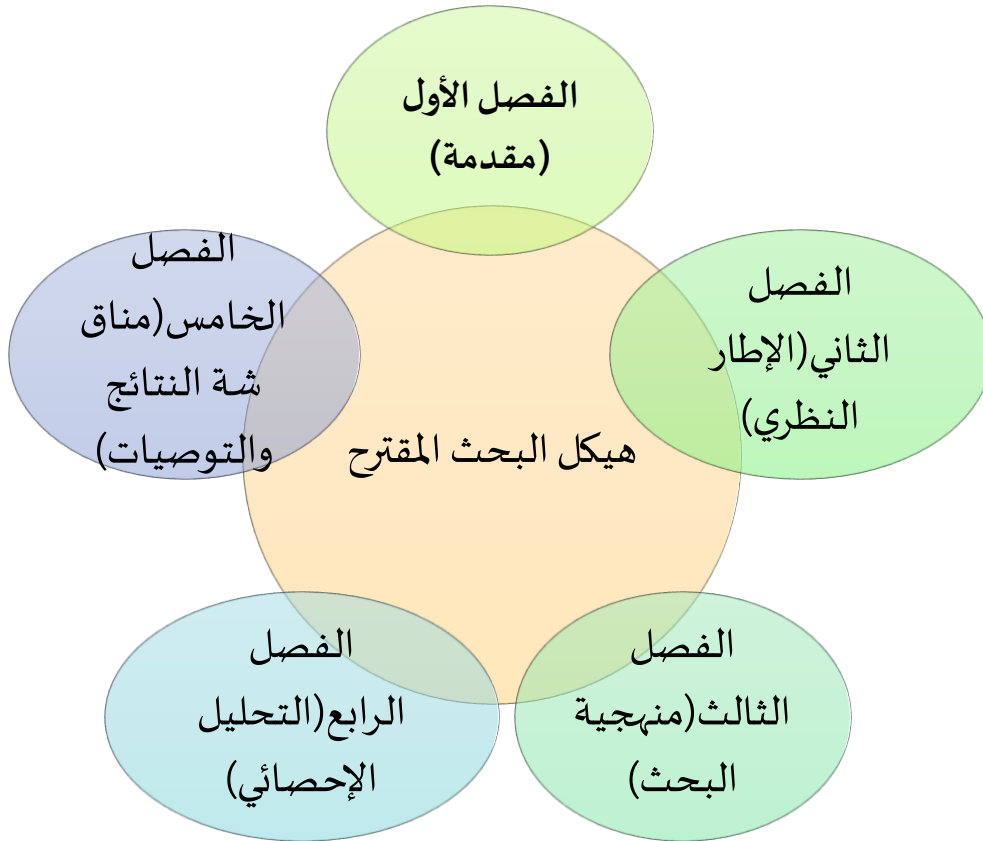
طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات.

شكل رقم (2): يوضح منهجية الدراسة



المصدر: تم تصميمها بواسطة الباحث

شكل رقم (3): يوضح هيكل البحث



بواسطة الباحث

المصدر: تم تصميمها

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

1,2 المقدمة:

شهد مجال الإدارة الإستراتيجية اهتمامًا متزايدًا خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك نتيجة للضغوط والمتغيرات البيئية الكبيرة التي واجهتها منظمات الأعمال خلال تلك الفترة، ويعود أصل كلمة إستراتيجية إلى اللفظ اليوناني Strategos الذي ارتبط قديمًا بفنون إدارة الحروب ووضع الخطط العسكرية، ثم انتقل المفهوم لاحقًا إلى ميدان الإدارة ليصبح أحد المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحليل بيئتها وتحقيق الريادة في مجالات عملها. (الصادقي، 2020، ص 151).

وتُعد المؤسسات الحكومية ركيزة أساسية في عملية التنمية المجتمعية، الأمر الذي يجعل تطوير أدائها ضرورة ملحة، خاصة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على تعزيز كفاءة هذه المؤسسات وإنتاجيتها يأتي مدخل الإدارة الإستراتيجية، الذي يتيح للإدارة العليا تحديد اتجاه المنظمة وصياغة أهدافها طويلة الأجل، ثم وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، استنادًا إلى تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وإمكاناتها، وكذلك الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بها، وصولًا إلى تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة نتائجها. (الصادقي، 2020، ص 151).

وبهذا تعمل المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن ضمن بيئة تتسم بالتغير السريع والمتواصل، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة مواكبة التطورات الإدارية الحديثة لضمان قدرتها على تقديم خدمات فعالة لملايين المواطنين، وبالنظر إلى الدور المحوري الذي تؤديه هذه المؤسسات، فإن تبني الأساليب الإدارية المعاصرة وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية أصبح ضرورة ملحة لا خيارًا، خاصة في ظل القصور الواضح في تطبيق هذا المدخل الإداري في العديد من الدول العربية عامة، انطلاقًا من هذا الواقع، يثار التساؤل الرئيس في هذا البحث حول مدى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وما إذا كان هذا الالتزام يسهم فعليًا في تحسين أدائها. كما يتناول البحث تأثير تبني مبادئ الإدارة الاستراتيجية على مستوى الكفاءة والفاعلية داخل تلك المؤسسات الحكومية (ابن زائد، 2016، ص 301).

وتكتسب الدراسات السابقة المتعلقة بدور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية أهمية بالغة، إذ تمثل الأساس المعرفي الذي يبني عليه الباحثون الأطر النظرية والمنهج التطبيقية؛ فهي توفر رؤية شاملة حول المفاهيم الأساسية،

والنماذج التفسيرية، والعلاقات السببية التي تناولتها البحوث السابقة، مما يساعد على تحديد الفجوات البحثية وصياغة أسئلة جديدة ذات قيمة علمية وعملية، كما تسهم هذه الدراسات في توضيح الاتجاهات العالمية والإقليمية في تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على المؤسسات الحكومية، مثل تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات، رفع كفاءة استخدام الموارد، تحسين جودة الخدمات العامة، تحقيق أهداف طويلة المدى، دعم الشفافية والمساءلة، تعزيز الابتكار والتطوير، تحسين اتخاذ القرار، تعزيز رضا المواطنين، وبذلك فإن مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة يتيحان للباحث لمقارنة بين السياقات المختلفة، وإستخلاص أفضل الممارسات، وتقديم توصيات قائمة على الأدلة تدعم صانعي القرار في تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة أداء المؤسسات الحكومية وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها.

وتتمحور هذه الدراسة حول متغيرين رئيسيين؛ حيث يمثل المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية بوصفها الإطار الذي تعتمد عليه المؤسسات الحكومية في صياغة رؤيتها المستقبلية وتحديد أولوياتها وتوجيه مواردها بكفاءة، أما المتغير التابع فيتمثل في تحسين الأداء الحكومي المؤسسي، والذي يعد من أهم المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات الحكومية وقدرتها على الاستجابة للتغيرات وتحقيق أهدافها التنموية، وتركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء الحكومي، انطلاقاً من أهمية هذا المدخل في تعزيز جودة التخطيط، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين إدارة الموارد، وتقليل الهدر والاختلالات التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى المنظمات ، ويرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية في بيئة تتسم بالديناميكية والتحديات المتزايدة.

وفي ضوء مما سبق: سوف يتناول هذا الفصل ثلاثة أجزاء وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: الأسس العلمية للإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الأسس النظري للمؤسسات الحكومية.

المبحث الثالث: واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية

2,2 المبحث الأول: الأسس العلمية للإدارة الاستراتيجية.

تختلف الإدارة الاستراتيجية عن غيرها من أشكال الإدارة، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، وتعنى بتحديد المسار الاستراتيجي العام لها، فهي تتسم بطبيعتها الفكرية المختلفة وأسسها ومبادئها المتنوعة، كما تختلف عن باقي الأنماط الإدارية في أساليبها وطرائق تطويرها، والتي غالبًا ما تعتمد على مزيج من التجارب العلمية والميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، وتمثل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات حاجة ملحة لتطوير الأداء على المدى الطويل، وضمان استمرارية العمل، وتهيئة بيئة مناسبة للاستفادة من الإمكانيات المتاحة بكفاءة، كما تعتمد على أساليب التخطيط الاستراتيجي العلمي لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.

وفي هذا السياق، سيركز هذا المبحث على توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومفهوم الاستراتيجية نفسها، إضافة إلى استعراض مهامها، وأهميتها، ومراحل تطورها، والمتطلبات الأساسية لتطبيقها بنجاح، وصولاً إلى تحليل عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها المختلفة. (مصطفى، 2023، ص2).

تعريف الإدارة: هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد والجهود بهدف تحقيق أهداف معينة، تشمل الإدارة تنسيق الأشخاص والعمليات والموارد المادية بطريقة فعالة لضمان تحقيق النتائج المرجوة، تشمل وظائف الإدارة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورصد وتقييم الأنشطة والمهام في المؤسسات والمنظمات المختلفة.

في جوانبها الأساسية تشمل الإدارة:

1. التخطيط: وهو تحديد الأهداف ووضع الوسائل والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، ويشمل تحليل الظروف وتقدير الموارد المطلوبة.
2. التنظيم: ويعني تنسيق الموارد المختلفة مثل العمليات والموارد البشرية والمادية بطريقة منهجية تساهم في تحقيق الأهداف، ويتضمن تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
3. القيادة: وهي توجيه وتحفيز الأفراد للعمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتشمل إدارة العلاقات بين الأفراد وتطوير مهاراتهم.

4. التنفيذ: ويشير إلى تطبيق الخطط المحددة والعمليات المختلفة باستخدام الموارد المتاحة، ويتضمن اتخاذ القرارات وتنظيم الأنشطة اليومية.

5. الرصد والتقييم: وهما عمليتان متكاملتان لتقييم أداء الأهداف والمهام، حيث يتم متابعة التقدم وقياس النتائج مقابل المعايير المحددة وإجراء التعديلات اللازمة (محمد، 2023، ص 6).

تعريف الإستراتيجية: تعرف أنها مجموعة من التعريفات التي تحتاج إلى جوانب مختلفة، وأبرزها علماً بذلك ووضع خطة: عامة المدروسة بعناية، بحيث تكون متتابعة ومنسقة لتوظيف الموارد المختلفة، سواء كانت مادية أو بشرية أو قوة للوصول إلى السيطرة على المؤسسة أو الدولة. في علم استخدام القوى السياسية والنفسية والعسكرية لدولة أو مجموعة دول، يقدم أقصى قدر من الدعم للسياسات المتبعة سواء في أوقات السلام أو الحرب. العلم والتخطيط العملي الذي يشمل فحص الموارد المتاحة، وتوليد سيارات نيوتن لأدوات الدولة أو المجموعة الدولية، إلى أي موقف منها القومية المتفق عليها من قبل محاكم الولاية، ويتجلى ذلك عملياً في شكل كامل ومشروعات محددة.

التعريف اللغوي: كان التعريف اللغوي لمصطلح الإستراتيجية في بداياته مرتبطاً بالمفهوم العسكري، إذ كان يعني فن قيادة الجيش وإدارة الحروب والمعارك، ويشير إلى الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات العسكرية بطريقة تتيح السيطرة على الموقف والتغلب على العدو بشكل شامل، كما ورد في قاموس أكسفورد، وفي إطار الاستراتيجية العسكرية، تميزت الاستراتيجيات بين هجومية ودفاعية.

المفهوم الإصطلاحي: تباينت التعريفات الاصطلاحية للاستراتيجية على مر العصور، حسب اختلاف التقنيات العسكرية وتطورها، مما انعكس على طبيعة استخدام المصطلح وأساليب تطبيقه في التخطيط وإدارة العمليات العسكرية (الهاشي، حسن، 2018، ص 5).

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية ليحل محل سياسات الأعمال التقليدية لعدة اعتبارات، من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال، وازدياد مستوى عدم اليقين في الظروف المحيطة بالمنظمات، كما جاء هذا المفهوم استجابة للحاجة إلى التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة، وتحليل ما ينطوي عليه المحيط الخارجي من فرص وتهديدات، ويسهم هذا النهج

في توجيه الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة، فضلاً عن تجنب أو الحد من التهديدات البيئية المحتملة، سواء كانت داخلية أو خارجية.

ولتوضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، يمكن الاستناد إلى عدة تعريفات قدمها الخبراء والمختصون، ثم صياغة تعريف إجرائي بناءً على هذه التعريفات:

- هي فن وعلم يقوم على خطوات رئيسية تشمل صياغة الاستراتيجية، وتطبيقها، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- هي عملية عقلانية إبداعية قائمة على التحليل والتصور الحدسي، وديناميكية مستمرة تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة مواردها المتاحة بكفاءة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، بما في ذلك الفرص والتهديدات والمنافسة والمخاطر المختلفة، لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من الوضع الحالي.
- هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة على المدى الطويل، وتشمل أربع مراحل رئيسية: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، والتقييم والرقابة.
- وعرف كل من جوش وجلويك (Jauch & Glueck) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "ال خطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها بفعالية".
- أما فريد دافيد (Fred David) فعرفها بأنها: "فن وعلم صياغة، وتطبيق، وتقويم التصرفات والأعمال التي تمكن المنظمة من تنفيذ أهدافها".
- وبناءً على ذلك، يمكن تبني تعريف أعمق للإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) على أنها: مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة على المدى الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى إلى تنفيذها عبر دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بنقاط القوة والضعف التنظيمية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (الصادقي، 2020، ص 154).

تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور التخطيط الإستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه وإغناءً لأبعاده، وتفصيلاً في مضمونه وتحليله البيئي، وتشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة

ككل، ويمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعني تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها) (المناخلي، 2015، ص 130).

ثانيًا: تطور القيادة الإستراتيجية

بدأت تطبيقات الاستراتيجية في مجال الأعمال عام 1951، حين أشار نيومان إلى أهمية وضع الاستراتيجية في التخطيط للمشروعات الاقتصادية. وفي الستينيات، وُضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما شهدت بداية التسعينيات ظهور مفاهيم جديدة مثل الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد. وقد أسهمت هذه المفاهيم في تغيير توجهات تطبيق استراتيجيات الأعمال، من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية، وكذلك على كفاءة الإدارة في توجيه وإدارة هذه الموارد لتحقيق أفضل النتائج، وقد نشأت الإدارة الاستراتيجية من حقل يُعرف بسياسات الأعمال (Business Policies)، الذي بدأ تدريسه في كلية هارفارد للأعمال عبر أسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالإنتاج، والتسويق، والموارد البشرية، والمالية. ونظرًا لأهمية هذا المجال، أصبح يُدرس في معظم كليات الإدارة بالدول المتقدمة بنهاية الستينيات، وانتقل تدريسه إلى الدول النامية، خاصة العربية، في أواخر السبعينيات، ومع مرور الوقت، تحول التركيز من سياسات الأعمال إلى الإدارة الاستراتيجية، لتصبح محور اهتمام على مستوى المنظمة ككل. وقد أدى ذلك إلى تعليم طلبة إدارة الأعمال فهم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على اتخاذ القرارات وصياغة الرسالة والأهداف التنظيمية. كما دفع الباحثون والرواد إلى استبدال مصطلح "سياسات الأعمال" بمصطلح "الإدارة الاستراتيجية"، نظرًا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وانتقل مفهوم الاستراتيجية إلى ميدان الأعمال في أوائل الستينيات، وتشير إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أن الفكر الإداري في هذا المجال قد مر بعدة مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

المرحلة الأولى: التوجه نحو التخطيط طويل الأجل: في هذه المرحلة، كان التخطيط يركز أساسًا على الجانب المالي، حيث كانت المؤسسات تركز على إعداد الميزانية السنوية بهدف تحقيق أعلى قدر ممكن من الإيرادات السنوية، واستمرت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات، مع التركيز على القرارات التي تؤثر بشكل واسع على حياة المنظمة، وتمثلت الجهود

الاستراتيجية في تحقيق النمو الداخلي، أو وضع استراتيجيات لتنويع المنتجات، أو خفض حجم العمليات وتقليصها، أو التوسع في الأسواق عبر خفض الأسعار، كما سعت المنظمات في هذه المرحلة إلى الاستجابة لتغيرات البيئة، من خلال إجراء التحليل وتخصيص الموارد بشكل مناسب، وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة، نظرًا لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود: في هذه المرحلة، أصبح تخطيط المؤسسة يعتمد على التنبؤ بمستقبل الأوضاع خلال السنوات القادمة، مع دراسة تأثير البيئة الخارجية على أنشطة المؤسسة، مما ساهم في تحسين ظروف اتخاذ القرار، مع التركيز على الفترات القصيرة والمتوسطة، تميزت هذه المرحلة بالانتقال من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهور ما يُعرف بـ "استراتيجية الإدارة"، والتي تتطلب وضع الغايات والأهداف، وإجراء التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، واتخاذ الخيارات الاستراتيجية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر، ثم التطبيق الاستراتيجي مع الرقابة والتقييم المستمر لهذه الخطوات، وتعد هذه المرحلة حلقة وصل بين المرحلة الأولى والثالثة، وامتدت خلال ستينيات وسبعينيات القرن العشرين. ويمكن وصفها بأنها الفترة المضيفة لدراسة وممارسة الإدارة الاستراتيجية، حيث بدأت تتضح الرؤية الاستراتيجية، وتحديد خطواتها الرئيسية، والبدائل الممكنة لتطبيقها، فضلاً عن المزايا المرتبطة بتخطيطها على المدى البعيد.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية): تمثل هذه المرحلة التخطيط الموجه خارجياً، وتتميز بفتح واقع السوق وظواهره، مع الاعتماد في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة لاحتياجات المستهلكين وتقلبات السوق. وفي هذه المرحلة، تم تقسيم المؤسسة إلى وحدات أعمال استراتيجية، بحيث يشارك مدير كل وحدة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعرف هذه المرحلة أيضاً باسم مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، حيث تتطلب من المنظمة تحديد الأهداف السنوية، ووضع السياسات، وتحفيز العاملين، وتخصيص الموارد. بمعنى آخر، تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه المديرين والعاملين لوضع الخطط الاستراتيجية المقررة موضع التنفيذ. وتُعد هذه المرحلة من أصعب المراحل في مسار تطور الإدارة الاستراتيجية نظرًا لتعقيدها، وقد أطلق الباحثون على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية، وقسموها إلى مراحل فرعية حسب العقود:

- مرحلة الستينيات: مرحلة الاستقرار.

- مرحلة السبعينيات: مرحلة التوجه المالي.
- مرحلة الثمانينيات: مرحلة التوجه التنافسي.
- مرحلة التسعينيات: مرحلة التغيير الموسع.

المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل: في هذه المرحلة، ظهرت الإدارة الاستراتيجية بشكل متكامل، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة استراتيجياتها. وتعد هذه المرحلة الأكثر تعقيداً، إذ تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها:

- تمثل الاستراتيجية تصوراً عاماً للمنظمة، تسعى من خلاله لتحقيق رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبناء غاياتها وأهدافها مع وعي تام بعوامل التأثير المتعددة.
- يركز الاتجاه المعاصر على معالجة معوقات تطبيق مبدأ الاستراتيجية، دون الدخول في تفاصيل خطواتها العملية، إذ يكفي الإيمان بالمبدأ لتجاوز هذه المعوقات.
- تعتبر الاستراتيجية وسيلة لتحقيق التماسك الداخلي للمنظمة، وتحديد اتجاهها الخارجي، مع تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.
- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي لتحديد عناصر القوة والضعف، واستشراف الفرص والمخاطر، بما يساعد على سد الفجوة الاستراتيجية.
- يؤثر نوع المنظمة وطبيعة أنشطتها الحالية والمتوقعة بشكل مباشر على عمليات التخطيط الاستراتيجي (العقاد، 2023، ص 8).

ثالثاً: أبعاد القيادة الإستراتيجية

1. تحديد التوجه الإستراتيجي: يشير تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة إلى وضع رؤية طويلة الأجل توضح الغرض الاستراتيجي الذي أنشئت المنظمة من أجله. وتمثل هذه الرؤية صورة مستقبلية للمنظمة على مدى ٥ إلى ١٠ سنوات، حيث تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً، وتعمل كفلسفة موجهة بالأهداف، ويتألف التوجه الاستراتيجي طويل الأمد من عنصرين رئيسيين: الأيديولوجية الجوهرية

والمستقبل المتصور. فالأيديولوجية الأساسية تستند إلى تراث المنظمة وتعمل على تحفيز الموظفين، بينما يشجع المستقبل المتصور على السعي للتوسع والتطور بما يتجاوز التوقعات الحالية، ويتطلب ذلك تحقيق تغييرات كبيرة في العمليات، بما يشمل التحفيز، القيادة، تمكين الموظف، وتصميم الهيكل التنظيمي، ومن مهام القيادة الاستراتيجية تطوير رؤية واضحة وجذابة للمؤسسة والتعبير عنها والتواصل بها مع الموظفين، مما يجعلهم يشاركون في هذه الرؤية ويلتزمون بها. وتسعى الرؤية إلى دفع الموظفين لتوسيع قدراتهم بما يتجاوز توقعاتهم الحالية، وتعمل كوجهة للمنظمة ودليل لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها.

2. إستثمار الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها: الكفاءات الأساسية هي الأنشطة والعمليات الجوهرية التي تستخدم الموارد بطريقة فعّالة وتُحسّن من استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها. كما تمثل هذه الكفاءات الموارد والقدرات التي تعمل كمصدر للتميز بالنسبة للمنظمة مقارنة بمنافسها. ومن هذا المنطلق، يجب على الإدارة العليا الحفاظ على الكفاءات الأساسية للمؤسسة، واستثمارها، وتطويرها باستمرار لضمان استمرار فعاليتها وارتباطها بأهداف المنظمة، وتعتبر الكفاءات الأساسية جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ويجب الاستفادة منها بشكل فعّال عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لضمان تحقيق الأداء المتميز. ومع ظروف السوق المتقلبة نسبياً، الناتجة عن الابتكارات وتعدد المنافسين والتغيرات التكنولوجية الثورية، أصبح التركيز على الكفاءات الأساسية أهم من التركيز على الأسواق التي تخدمها، حيث تشكل الكفاءات الأساس الذي تبنى عليه الشركات استراتيجياتها طويلة الأجل.

3. تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون أو المواطنون داخل المؤسسة، ويُنظر إلى الموظفين من هذا المنظور على أنهم مورد رأسمالي يستحق الاستثمار. ويعزز العمل المستمر والمنهجي على تطوير إنتاجية المعرفة والموظفين العاملين في مجالات المعرفة قدرة المنظمة على تحقيق الأداء المتميز والنجاح المستدام، ويُقدّر الأفراد فرص التعلم المستمر ويشعرون بمزيد من الانتماء والمشاركة داخل مجتمعهم عند تشجيعهم على توسيع قاعدة معارفهم. كما تؤدي الاستثمارات المستمرة في تطوير المؤسسات والعمليات التنظيمية إلى تكوين قوة عاملة مبدعة، متعلمة، وقادرة على العمل ضمن مجموعات كبيرة وفعّالة.

4. تعزيز الثقافة التنظيمية: تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة التي تؤثر على الطريقة التي تعمل بها المنظمة. وتوفر الثقافة السياق الذي تُصاغ وتُنفذ من

خلاله الاستراتيجيات، حيث تهتم بالقرارات والإجراءات وأنماط الاتصال وشبكات العلاقات داخل المنظمة. وتعكس الثقافة المتشكلة عبر عمر المنظمة ما تعلمته من استجابات للتحديات المستمرة لضمان البقاء والنمو، كما يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية مصدرًا للميزة التنافسية، إذ تساعد على خلق المناخ المناسب لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة بفعالية. ويُعد تشكيل الثقافة التنظيمية من المهام المركزية للقيادة الاستراتيجية، وعلى الرغم من أن تغيير الثقافة التنظيمية أصعب من الحفاظ عليها، فإن القائد الاستراتيجي الفعال يسعى إلى دعم عمليات التغيير عند الحاجة. وتُعد التغييرات التدريجية في الثقافة نموذجًا مناسبًا لتطبيق الاستراتيجيات بكفاءة، بينما قد تتطلب أحيانًا التغييرات الجوهرية أو الأساسية إعادة تصميم الثقافة لدعم استراتيجيات جديدة تختلف عن تلك التي اعتمدتها المنظمة تاريخيًا.

5. **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تتحسن فعالية تنفيذ استراتيجيات المنظمة عندما تستند إلى أسس أخلاقية قوية وتتمتع بثقافة تعزز السلوكيات الأخلاقية. في غياب مثل هذه الثقافة، قد يتصرف الموظفون والإدارة بشكل انتهازي، مستغلين مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية. ولتعزيز روح أخلاقية قوية في المنظمة، يجب على الإدارة العليا أن تكون قدوة أخلاقية وأن تبني عمليات امتثال وإنفاذ واضحة لضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي، ويُحتمل أن يدمج القادة الاستراتيجيون وغيرهم من أفراد المؤسسة القيم الأخلاقية في قراراتهم عندما تمتلك المنظمة قواعد أخلاقية واضحة، يتم تطبيقها عمليًا عبر التدريب الأخلاقي المكثف، ويُتوقع من جميع المساهمين الالتزام بهذه القيم. ويعد إنشاء مدونة أخلاقية ذات معنى وتطبيقها إجراءً جوهريًا لتشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية كأساس للعمل ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية، يمكن للقادة الاستراتيجيين اتخاذ عدة إجراءات لتطوير ودعم ثقافة تنظيمية أخلاقية، من أبرزها:

- إنشاء وتوصيل أهداف محددة تحدد المعايير الأخلاقية للمنظمة.
- مراجعة وتحديث مدونة قواعد السلوك بشكل دوري، مع الأخذ في الاعتبار مدخلات الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين.
- نشر مدونة السلوك على جميع أصحاب المصلحة لإبلاغهم بالمعايير والممارسات الأخلاقية للمنظمة.
- تطوير وتنفيذ أساليب وإجراءات عملية لتحقيق هذه المعايير الأخلاقية.
- إنشاء أنظمة مكافآت صريحة لتكريم الأعمال الشجاعة والمبادرات الأخلاقية.

- خلق بيئة عمل يعامل فيها جميع الأفراد بكرامة واحترام.

6. تنفيذ الرقابة والإبداع: تعتبر الرقابة أحد مهام وممارسات القيادة الاستراتيجية ، وهي جزء من عملية الرقابة المتوازنة بين الأبعاد المالية وغير المالية في المنظمات ، وتهدف القيادة الاستراتيجية من عملية الرقابة أن تتعرف على الموقع التنافسي مقارنة بالمنافسين ، ومعرفة عوامل القوة والضعف لتعديل الأداء وتمثل الرقابة الجهد النظامي لوضع معايير الإنجاز واتخاذ القرارات المناسبة للتأكد من أن الموارد المشتركة أستخدمت بطريقة فعالة ، وتهدف عملية الرقابة إلى تمكين المنظمة من تنفيذ الاستراتيجيات وتصحيح الانحرافات بطريقة وقائية وضمان تحقيق الإنجاز ، وتقسيم المعايير إلى مالية مثل مستوى الربح والعائد على الاستثمار ، والتدفق النقدي ، ومعايير غير مالية من دوران لعمل وكفاءة الموارد البشرية ، ورضا العملاء ، ونوعية التدريب والإبداع ، وتهدف عملية الرقابة كذلك إلى تمكين المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها ، وتصحيح الانحرافات بطريقة وقائية ، وضمان تحقيق النتائج المرجوة. ويمكن تقسيم معايير الرقابة إلى:

- معايير مالية: مثل مستوى الربح ، العائد على الاستثمار ، والتدفق النقدي.
- معايير غير مالية: مثل معدل دوران العاملين ، كفاءة الموارد البشرية ، رضا العملاء ، جودة التدريب ، ومستوى الإبداع والابتكار (السهوتي ، 2022 ، ص 231).

رابعاً: تطورات الإدارة الإستراتيجية

بدأت الإدارة الاستراتيجية كتطوير لمنهج سياسات الأعمال الذي كان يركز على الجوانب الداخلية للمنظمة والاستخدام الأمثل لمواردها ، ومع تزايد تأثير البيئة الخارجية وتعقدها ، أصبح من الضروري تبني مفهوم أشمل يهتم بإدارة المنظمة ككل في إطار علاقتها بالبيئة ، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية. (ميا ، زاهر ، 2007 ، ص 19)

مر التفكير الإداري بعدة مراحل حتى نضج هذا المفهوم ، ويمكن تلخيص تطوره في النقاط التالية:

1. مرحلة غياب الاهتمام بالمستقبل:

في البدايات، كان تركيز المديرين ينصبّ على القرارات اليومية ومشكلات الحاضر فقط، دون إعارة أي اهتمام للمتغيرات المستقبلية،

2. بداية الاهتمام بالمستقبل:

أدرك المديرون لاحقاً أهمية الاستعداد للمستقبل، وظهر ذلك من خلال مراحل تطور التخطيط:

- التخطيط المالي البسيط:

تم إعداد أدلة للإجراءات والموازنات بهدف تسهيل القرارات الروتينية وضمان الاتساق بين الأنشطة، لكن هذه الأدوات ظلت قصيرة الأجل ولا تتعامل مع التغيرات المستقبلية،

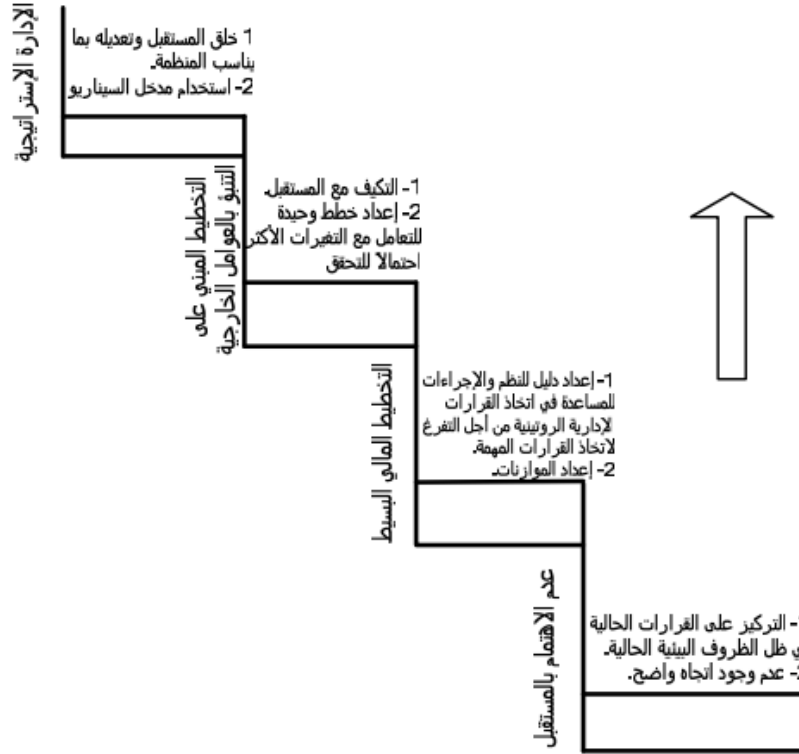
- التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية:

ظهر التخطيط طويل الأجل الذي يعتمد على أدوات اقتصادية وإحصائية للتنبؤ بالمستقبل، إلا أن هذا الأسلوب ظل محدوداً لأن المديرين لم يشاركوا بفاعلية في إعداد الخطط، ولأنه اعتمد غالباً على خطة واحدة تتوافق مع أكثر التوقعات احتمالاً دون النظر لبدائل أخرى،

3. مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

مع تزايد عدم اليقين، أصبح من الضروري الانتقال إلى منهج أكثر مرونة وشمولاً، وهو منهج الإدارة الاستراتيجية، يتميز هذا المدخل بإعداد خطط متعددة للتعامل مع سيناريوهات مستقبلية مختلفة، بحيث تكون المنظمة جاهزة لأي تغير محتمل، وفي هذه المرحلة لم يعد المستقبل مجرد ظرف نتكيف معه، بل أصبحت المنظمة تعمل على صنع مستقبلها عبر تحديد رسالتها وأهدافها واختيار الأنشطة التي تحقق رؤيتها.

شكل رقم (4): يوضح مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية



المصدر: (ميا، زاهر، 2007، ص19)

خامساً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تنبع أهمية القيادة الاستراتيجية من قدرتها على توجيه المنظمة نحو المستقبل بوعي واستبصار، وذلك عبر قراءة التحولات المحيطة وصياغة رؤية واضحة تُرشد مسار العمل. فالقيادة الاستراتيجية تُعد عنصراً محورياً في بناء منظمة قادرة على التطور والاستجابة للتغيرات المتسارعة، من خلال دعم الابتكار، واعتماد أحدث الأساليب والأدوات التي تعزز كفاءة الأداء وترفع قدرة المؤسسة على المنافسة والاستدامة.

وتتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات من خلال قدرتها على تحقيق ما يأتي: (بني اسد، 2025، ص521)

1. رفع وعي القادة وتحسين قدرتهم على استيعاب التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحديد الاتجاهات المستقبلية المناسبة للمؤسسة.

2. تعزيز التفكير المستقبلي وتطوير مهارات الاستشراف، مع توحيد وتنسيق جهود الإدارات المختلفة نحو أهداف مشتركة.

3. تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل عبر اتخاذ قرارات مدروسة ودقيقة تزيد من فعالية المبادرات الاستراتيجية.

4. القدرة على اكتشاف الفرص المستقبلية والتنبؤ بالتحديات المحتملة، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ إجراءات استباقية تدعم جاهزيتها ومرونتها.

وبذلك تمثل القيادة الاستراتيجية أحد أهم العوامل التي تضمن للمؤسسة القدرة على التكيف، والاستمرارية، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

سادساً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق موقع تنافسي مستدام، والارتقاء بقيمتها لدى المستفيدين والمجتمع، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسة، من أبرزها: (بن عباس، حليلة، 2017، ص13)

1. ترسيخ منهجية علمية للإدارة: بناء نظام استراتيجي قائم على خطوات وإجراءات واضحة، يساهم في تعزيز الوعي بأهمية التحليل العلمي عند معالجة المشكلات.

2. تعزيز فعالية الاتصال المؤسسي: تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة من خلال معايير واضحة تقلل من الغموض، وتدعم توحيد اتجاهات القرارات.

3. تهيئة البيئة الداخلية للمؤسسة: تطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة والقوى العاملة بما يزيد من قدرة المؤسسة على التفاعل بكفاءة مع متطلبات البيئة الخارجية.

4. رفع جودة القرارات الاستراتيجية: دعم عملية صنع القرار والتنسيق والرقابة بين الوحدات المختلفة، وتعزيز قدرة المؤسسة على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها استناداً إلى أهداف استراتيجية محددة.

سابعاً: فوائد الإدارة الإستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية إطاراً أساسياً لدعم كفاءة المؤسسات، إذ تعتمد على التخطيط المنهجي وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لاستشراف التحديات وصياغة سياسات مدروسة تضمن استمرارية الأداء بفاعلية، وتساعد هذه المنهجية على تعزيز جاهزية المؤسسة من خلال توفير خطط بديلة تقلل من مخاطر التغيرات المحتملة، وتبني الثقة لدى العاملين والمستفيدين عبر إظهار قدرتها على مواجهة الأزمات، كما تسهم الإدارة الاستراتيجية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة عبر تحسين تخصيص الموارد، وتوحيد الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتطوير الجوانب السلوكية مثل اتخاذ القرار الجماعي، ووضوح الأدوار، وتعزيز التواصل الداخلي، وتعمل كذلك على الحد من الصراعات التنظيمية من خلال تحديد المسؤوليات وتنسيق الأنشطة، وتبرز فائدتها في قدرتها على استشعار المتغيرات البيئية والتعامل معها بمرونة، إضافةً إلى تمكين المؤسسة من تقييم موقعها الحالي واستشراف مستقبلها على المدى الطويل.

وبذلك توفر الإدارة الاستراتيجية إطاراً شاملاً يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. (Alsaeedi, et al, 2023, pp 145)

ثامناً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تنوزع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات إلى ثلاثة مستويات رئيسية، يُعنى كل منها بجانب محدد من عملية التخطيط والتوجيه: (الطوخي، 2019، ص 1195)

1. **المستوى المؤسسي:** يركز هذا المستوى على إدارة الصورة الكلية للمنظمة، من خلال تحديد رسالتها ورؤيتها، وصياغة أهدافها طويلة المدى، وتخصيص الموارد الضرورية، ووضع الإطار العام للخطة الاستراتيجية التي توجه جميع الأنشطة.
2. **مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:** يهتم هذا المستوى بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة أعمال، بما يضمن توافق خططها وبرامجها مع التوجهات العامة للمؤسسة، وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف المرتبطة بمجال عملها.

3. المستوى الوظيفي: يتعلق هذا المستوى بإعداد الخطط الاستراتيجية لكل وظيفة داخل المؤسسة، مثل الموارد البشرية، التسويق، أو الإنتاج. ويشمل ذلك وضع السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام التشغيلية بكفاءة، وضمان اتساقها مع الأهداف العليا.

تتكامل هذه المستويات معاً لتشكل منظومة استراتيجية موحدة تساهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بصورة فعالة ومنسقة.

تاسعاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتسم الإدارة الاستراتيجية بعدد من الخصائص التي ينبغي إدراكها لضمان ممارستها بفعالية داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي: (بن عباس، حليلة، 2017، ص15)

1. عملية منهجية وحتمية: تُعد الإدارة الاستراتيجية مدخلاً أساسياً لتحسين الكفاءة والفعالية، ودعم استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.
2. أداة وقائية للمؤسسة: تساهم في حماية المنظمة من الأزمات المحتملة، وتمكّنها من الاستجابة لمتطلبات البيئة الحديثة المتغيرة.
3. تعتمد على التكامل الداخلي: ترتبط فاعلية الإدارة الاستراتيجية بمدى انسجام مكوناتها وتكامل خطواتها داخل المؤسسة.
4. ترابط المهام الاستراتيجية: جميع مهام الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتداخلة، ولا يمكن تنفيذ أي منها بمعزل عن الأخرى.
5. تحقق بمنهجية منظومية: تُنفذ المهام وفق نظام شامل متكامل، يضمن اتساق الأدوار والعمليات ضمن إطار واحد.
6. تتطلب جهوداً وتكاليف متخصصة: يمثل تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها عملية مكثفة تحتاج إلى خبرات إدارية وموارد متنوعة لضمان التطبيق الفعال.

عاشراً: مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الإستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، حيث يسهم كل مستوى في أداء دوره وفق نطاق مسؤولياته وبما يمتلكه من صلاحيات وخبرة، ويُطلق على المديرين الذين يتولون مهام الإدارة الاستراتيجية اسم المديرين الاستراتيجيين، وبالإضافة إلى ذلك، تستعين العديد من المنظمات بفريق من خبراء التخطيط الاستراتيجي للعمل كمستشارين داعمين للمديرين الاستراتيجيين في إعداد الخطط واتخاذ القرارات، كما قد تلجأ بعض المؤسسات إلى خدمات مكاتب استشارية متخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية لتقديم الدعم الفني والتحليلي، ويختلف تحديد الدور الدقيق للمديرين في العملية الاستراتيجية باختلاف طبيعة كل منظمة، إلا أنه يمكن التأكيد على أن نجاح الاستراتيجية يتطلب مشاركة فاعلة ومباشرة من المديرين في جميع المستويات الإدارية، بدءاً من مرحلة صياغة الاستراتيجية، مروراً بتنفيذها، وصولاً إلى تقويم نتائجها، فكلما اتسع نطاق المشاركة منذ البداية، ازدادت فرص تحقيق التكامل والالتزام ونجاح الخطة الاستراتيجية. (سيلطين، 2007، ص25)

الحادي عشر: نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية

يقوم نموذج الإدارة الاستراتيجية على مدخل النظم الذي يشمل: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية. (الطوخي، 2019، ص1196)

1. المدخلات تتضمن:

- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- جمع المعلومات الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

2. تشمل مرحلة العمليات ما يلي:

- تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

- المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة المتاحة.

- اختيار الاستراتيجية الأنسب للمنظمة.

3. يتطلب تنفيذ استراتيجية جديدة قدرة الإدارة العليا على:

- تجاوز حالات عدم الاتفاق داخل المنظمة.

- بناء توافق وإجماع حول الاستراتيجية المختارة.

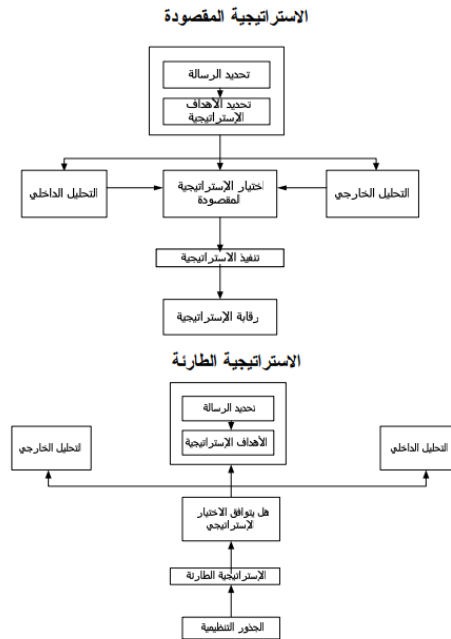
4. تشمل المخرجات تقييم النتائج المحققة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

5. التغذية العكسية إلى مرحلة المدخلات؛ مما يجعل التغذية العكسية عنصرًا محوريًا في تحسين النموذج

واستمرارية التطوير.

يقوم نموذج الإدارة الاستراتيجية على مدخل النظم الذي يشمل: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية.

شكل رقم (5): يوضح نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة.



المصدر: (سيلطين، 2007، ص 27)

الثاني عشر: مدارس الإدارة الإستراتيجية

تتباين مدارس الإدارة الاستراتيجية وفقًا لاختلاف طرق التعامل مع عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وقد تطور هذا الحقل عبر مراحل متعددة، نتج عنها مجموعة من المدارس الفكرية التي تعكس تطور الفكر الإداري، وفيما يأتي عرضٌ موجزٌ لأهم هذه المدارس: (العاشق، 2022، ص 131)

1. المدرسة الكلاسيكية للإدارة الاستراتيجية:

تركز المدرسة الكلاسيكية على الأسس التقليدية للإدارة الاستراتيجية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين، وتقوم على فكرة المواءمة بين الظروف البيئية الخارجية وبين القدرات الداخلية للمؤسسة، ترى هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية عملية عقلانية يتم التخطيط لها بدقة من قبل الإدارة العليا أو فرق التخطيط، وتبدأ بتحليل شامل للبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وتحليل داخلي لاستخلاص نقاط القوة والضعف، وتؤكد على أن نجاح الاستراتيجية يتحقق من خلال استغلال نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص، والتحصن ضد التهديدات، كما تعتمد على التخطيط طويل المدى، والتدرج الهرمي في الأهداف، والفصل الواضح بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها،

2. المدرسة البيئية للإدارة الاستراتيجية:

تركز هذه المدرسة على البيئة باعتبارها العامل الأكثر تأثيرًا في بناء الاستراتيجية، فالمؤسسة – وفقًا لهذا التوجه – تتأثر بالظروف المحيطة أكثر مما تؤثر فيها، وبالتالي يكون بقاء المؤسسة مرهونًا بقدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وترى المدرسة البيئية أن صنع الاستراتيجية عملية تتفاعل فيها القوى الداخلية والخارجية معًا، وأن السياسة والسلطة والتوازنات الاجتماعية تشكل جزءًا مهمًا من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما تؤكد أن السلوك التنظيمي يتأثر بالثقافة والمعتقدات والخلفيات الاجتماعية، وأن المؤسسات تنوع استراتيجياتها تبعًا لمحيطها الثقافي وخصائص المجتمع الذي تعمل فيه.

3. المدرسة التنافسية للإدارة الاستراتيجية:

تجعل هذه المدرسة من الميزة التنافسية محورًا رئيسيًا في تحديد الاستراتيجيات، وتنظر إلى المنافسة باعتبارها القوة المحركة لسلوك المؤسسات والأساس الذي تستند إليه خياراتها الاستراتيجية، وتؤكد المدرسة التنافسية أن المؤسسة تحقق التفوق من خلال فهمها العميق للصناعة التي تعمل ضمنها، وتحليل القوى التنافسية، وتحديد موقعها المناسب داخل السوق، كما ترى أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية حقيقية عندما تنفذ استراتيجيات لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون تقليدها بسهولة، وتصبح هذه الميزة مستدامة عندما يصعب استنساخها أو منافستها على المدى الطويل.

4. مدرسة ريادة الأعمال في الإدارة الاستراتيجية:

تركز هذه المدرسة على الدور المحوري لرائد الأعمال في صياغة الاستراتيجية باعتباره صاحب الرؤية والابتكار، وتفترض أن الاستراتيجية تتشكل انطلاقًا من قدرات القائد مثل الحدس، والبصيرة، والحكم السليم، ورؤية الفرص الجديدة، كما ترى أن الابتكار، واكتشاف الفرص، والتوسع، هي مرتكزات أساسية في النمو الاستراتيجي، وأن سلطة اتخاذ القرار تتمركز غالبًا بيد القيادة العليا التي تقود عملية التغيير وتوجه مسار المؤسسة.

5. المدرسة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية:

تمثل هذه المدرسة تطورًا حديثًا يجمع بين معارف متعددة من علم النفس، والاجتماع، والأنثروبولوجيا، والبيولوجيا، لشرح السلوك الاستراتيجي، وتولي أهمية كبيرة للتعاون وبناء العلاقات، وتعتبر أن الاستراتيجية ليست مجرد صراع تنافسي، بل عملية تفاعلية تسعى إلى تحقيق التميز من خلال التعاون والشراكات، وتؤكد أن فهم الذات والآخرين يعد عنصرًا رئيسيًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأن المؤسسات تحتاج إلى التميز، لكن دون إغفال إمكانيات التعاون الذي قد يحقق فوائد مشتركة.

6. المدرسة المعرفية للإدارة الاستراتيجية:

تركز هذه المدرسة على العملية الذهنية التي يمر بها القادة عند صياغة الاستراتيجية، أي على طريقة تفكير الاستراتيجيين وكيفية تفسيرهم للمعلومات، وتنظر إلى العقل البشري باعتباره "الصندوق الأسود" الذي

تشكل داخله التصورات، والأحكام، والمعتقدات التي توجه القرارات الاستراتيجية، وتسعى هذه المدرسة إلى فهم الأساليب الإدراكية التي يستخدمها المديرون في تحليل المشكلات وربط المعلومات وصياغة البدائل، معتبرة أن الاستراتيجية انعكاس مباشر لنمط التفكير الذي يتبناه متخذ القرار.

الثالث عشر: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لضمان فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل أي منظمة، يجب توافر مجموعة من المقومات الأساسية التي تدعم دقة التخطيط وكفاءة التنفيذ وسلامة المتابعة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (صقور، الصرن، 2018، 20:21)

1. توافر التفكير الاستراتيجي: يعتمد النجاح الاستراتيجي على قدرة المديرين على تحليل البيئة بدقة، واختيار الاستراتيجية المناسبة، وتخصيص الموارد بكفاءة، واتخاذ قرارات شمولية بعيدة المدى.
2. توافر نظم معلومات استراتيجية: تلعب المعلومات دوراً جوهرياً في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، بدءاً من تحليل البيئة، مروراً بصياغة الأهداف والاستراتيجيات، وانتهاءً بمتابعة التنفيذ والتقييم، ولكي يكون نظام المعلومات الاستراتيجي فعالاً، يجب أن تتسم المعلومات بالدقة والشمول والحدثة، وأن تكون متاحة في الوقت المناسب، ويستلزم ذلك الاعتماد على تقنيات الحاسب الآلي في تخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات المعقدة، بما يسهل استرجاعها وتحليلها لدعم متخذي القرار الاستراتيجي.
3. وجود نظام حوافز: يساعد نظام الحوافز الفعال في تحقيق التوافق بين متطلبات تنفيذ الاستراتيجية واحتياجات العاملين ودوافعهم، مما يعزز التزامهم بالأهداف ويزيد من فاعلية الأداء، ويجب أن يكون نظام الحوافز عادلاً ومحكماً ومتربطاً مع استراتيجية المنظمة، بحيث يكافئ السلوكيات والنتائج التي تسهم مباشرة في تحقيق الخطط الاستراتيجية.
4. توفر نظام مالي: يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية موارد مالية كافية لدعم خطوات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، لذلك من الضروري أن تمتلك المنظمة نظاماً مالياً متيناً يضمن إدارة الموارد بكفاءة، وفي حال غياب نظام مالي فعال، ينبغي معالجته قبل البدء في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، نظراً لارتباط نجاحها الوثيق بالإمكانات المالية المتاحة.

5. توفر التنظيم الإداري السليم: يتطلب التطبيق الناجح للاستراتيجية هيكلاً تنظيمياً مرناً قادراً على التكيف مع التغيرات التي تفرضها الاستراتيجية، مع توفير تدفق واضح للمعلومات ودعم عمليات اتخاذ القرار، كما يجب أن تكون النظم والإجراءات التشغيلية واضحة وسهلة التطبيق، بحيث تُسهل في تيسير العمل بدلاً من تعقيده أو تعطيله.

الرابع عشر: التحديات التي واجهت الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين مجموعة من التحديات المعقدة التي تشكل سمات رئيسة للبيئة المعاصرة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي: (بن عباس، حليلة، 2017، ص14)

1. تسارع معدلات النمو والتغيير: دخول المؤسسات إلى القرن الجديد ترافق مع طفرة كبيرة في الابتكار وتوسع في الأنشطة والتفاعلات الدولية، إضافة إلى التحولات الناتجة عن ثورة المعلومات والاتصالات، والتطورات العلمية في مجالات مثل الهندسة الوراثية والاستنساخ والانفتاح الإعلامي؛ وهي كلها عوامل تُحدث تغييرات جوهرية تتطلب استجابات استراتيجية أكثر مرونة وفاعلية.
2. اشتداد حدة المنافسة: تعاظم الأنشطة الاقتصادية والتجارية عبر الحدود أدى إلى زيادة التنافس على الأسواق العالمية، مما يفرض على المؤسسات القدرة على فهم الأسواق بعمق، وابتكار أساليب تحقق لها موقعاً أقوى وحصة أكبر في السوق.
3. التطور التكنولوجي المتسارع: يشكل التطور التكنولوجي المستمر تحدياً مباشراً للمؤسسات، حيث يفرض ضرورة مواكبة الابتكارات الجديدة والاستثمار في التقنيات الحديثة للحفاظ على القدرة التنافسية.
4. ندرة الموارد وتزايد الطلب عليها: يشهد العالم تراجعاً في وفرة العديد من الموارد الأساسية سواء كانت مادية أو تقنية أو بشرية. فالموارد المائية والطاقة على سبيل المثال أصبحت أكثر ندرة مع ازدياد الطلب العالمي عليها، مما يتطلب إدارة استراتيجية رشيدة للموارد المتاحة لتحقيق الاستدامة.

3,2 المبحث الثاني: الأساس النظري للمؤسسات الحكومية.

أولاً: تعريف المؤسسات الحكومية

تعرف المؤسسات الحكومية بأنها القطاعات التي تقدم خدماتها للمجتمع، وتمول من موازنة الدولة دون تحميل الأفراد أي أعباء مالية مباشرة. وتشرف الدولة على إدارتها وتتكفل بصرف رواتب موظفيها، وقد تكون خدماتها تنفيذية أو استشارية أو رقابية. (حامد، د.ت، ص 244)

ثانياً: خصائص المؤسسات الحكومية

تتميز المؤسسات الحكومية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الخاصة، سواء من حيث التكوين القانوني أو أسلوب الإدارة أو طبيعة المسؤولية العامة الواقعة عليها، ويمكن توضيح أبرز هذه الخصائص فيما يأتي: (الشيخ، 2023)

- **التكوين القانوني:** تُنشأ المؤسسات الحكومية بموجب قوانين أو لوائح تشريعية خاصة، وفقاً لإجراءات التسجيل المنصوص عليها في قانون الشركات، وتتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة تخولها امتلاك الأصول وإبرام العقود والتقاضي باسمها، كما يمنحها القانون الختم الرسمي والخلافة الدائمة بما يضمن استمرارها بغض النظر عن تغير الحكومات أو الإدارات.
- **هيكل الملكية ورأس المال:** قد تكون المؤسسة مملوكة بالكامل للدولة، أو مشتركة بين الحكومة ومساهمين من القطاع الخاص، مع احتفاظ الدولة عادةً بالنسبة الأكبر من رأس المال (لا تقل غالباً عن 51%) لضمان السيطرة والتوجيه، ويُسمح لها بجمع التمويل من المساهمين الحكوميين والقطاع الخاص، إضافة إلى إمكانية الحصول على موارد مالية من أسواق رأس المال.
- **الإدارة والحوكمة:** تتولى الحكومة تعيين مجلس إدارة المؤسسة، وكذلك اختيار الجهاز التنفيذي المسؤول عن إدارة شؤونها اليومية. كما يُعين المدقق الخارجي بناءً على توجيهات الجهات الرقابية العليا، مثل المراجع العام، لضمان الالتزام بالقواعد المالية. وتُقدّم التقارير السنوية إلى البرلمان أو الجهة التشريعية المختصة بما يعزز مبادئ الشفافية والرقابة

- المرونة التنظيمية: على الرغم من ارتباطها بالجهات الحكومية، تتمتع المؤسسات العامة بدرجة من الاستقلالية الإدارية في عملياتها الداخلية، وتمتلك أنظمة وإجراءات خاصة تتيح لها العمل بمرونة أكبر مقارنة بالجهات الحكومية التقليدية، بما يدعم كفاءة التشغيل واتخاذ القرارات التشغيلية.
- التوظيف والموارد البشرية: تتبع المؤسسات الحكومية نظام توظيف خاص بها، حيث يتم استقطاب العاملين وتحديد رواتبهم ومزاياهم وفقاً للوائح وأحكام داخلية منصوص عليها في النظام الأساسي للمؤسسة، ويستند ذلك إلى اعتبارات تخدم طبيعة العمل العام وتحقق التوازن بين الكفاءة والاستقرار الوظيفي.
- المسؤولية والمساءلة العامة: تُعد المساءلة العامة إحدى أهم سمات المؤسسات الحكومية، فهي مسؤولية أمام المجتمع والبرلمان باعتبارها تدير موارد عامة، وتخضع حساباتها للمراجعة الدورية من قبل الأجهزة الرقابية الرسمية، بما يضمن الالتزام بالقوانين وتحقيق أهداف الخدمة العامة.

ثالثاً: تطور المؤسسات الحكومية عبر التاريخ

شهدت المؤسسات الحكومية خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة، مما انعكس على تطور نماذج الحوكمة العامة وأساليب عمل الإدارة الحكومية، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطور القطاع الحكومي لم يكن قائماً على إلغاء النماذج السابقة، وإنما على ما يسمى بعملية التراكم أو الترسيب، حيث تضاف الممارسات والنهج الجديدة إلى الهياكل التقليدية دون استبدالها بالكامل، مما يؤدي إلى ظهور أنماط إدارية هجينة تعتمد على مزيج من الأساليب التقليدية والحديثة، وتتفق غالبية الدراسات على وجود ثلاثة محاور رئيسية شكّلت مراحل تطور الحوكمة في المؤسسات الحكومية: (Aristovnik, 2022, p 5-6)

1- الإدارة الحكومية التقليدية (Weberian Public Administration)

يمثل هذا النموذج الأساس التاريخي للمؤسسات الحكومية، ويعتمد على مبادئ البيروقراطية مثل:

- الشرعية وسيادة القانون
- الهرمية التنظيمية
- توحيد الإجراءات

– التخصص الوظيفي والحياد السياسي

ورغم قدم هذا النموذج، ما زالت العديد من عناصره ركيزة أساسية لعمل المؤسسات الحكومية الحديثة، خصوصاً في ضمان الانضباط المؤسسي والمساءلة.

2- نموذج الإدارة العامة الجديدة (New Public Management – NPM) :

ظهر هذا الاتجاه في الثمانينيات والتسعينيات، متأثراً بالقطاع الخاص، ويستند إلى مفاهيم:

– الكفاءة والفعالية.

– قياس الأداء.

– التنافسية.

– اللامركزية.

– التركيز على المواطن باعتباره عميلاً.

سعى هذا النموذج إلى تعزيز مرونة المؤسسات الحكومية وتحسين جودة الخدمات، إلا أنه تعرض لانتقادات تتعلق بتغليب البعد الاقتصادي على القيم العامة وخلق فجوة في العدالة والرقابة الديمقراطية.

3- نماذج الحوكمة والأنماط الهجينة الحديثة

تطور الاهتمام في العقد الأخير نحو نماذج أكثر شمولية وتشاركية مثل:

– الحوكمة الرشيدة Good Governance

– الحوكمة العامة الجديدة New Public Governance

– الدولة النيويةبرية Neo-Weberian State

– حوكمة العصر الرقمي Digital-Era Governance

تركز هذه النماذج على تعزيز المشاركة المجتمعية، الشفافية، التنسيق بين الجهات، والتحول الرقمي، إضافة إلى إعادة التأكيد على دور الدولة في توجيه السياسات العامة من خلال شراكات وتعاون بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، حيث إن المؤسسات الحكومية لم تعد تعمل ضمن نموذج واحد، بل تبنت نهجًا تركيبياً يجمع بين عناصر البيروقراطية المهنية، وأدوات الإدارة الحديثة، وآليات الحوكمة الرقمية والتشاركية، بما يتوافق مع التحديات المعاصرة مثل التحول الرقمي، تغير توقعات المواطنين، وتزايد تعقيد المشكلات العامة.

رابعًا: الفرق بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة

تتبنى الأدبيات العديد من الأطر للتفريق بين المؤسسات الحكومية والخاصة، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعًا يتمثل في: (Nutt, 2005, p 290)

- على مستوى العوامل البيئية، تعتمد المؤسسات الخاصة على قوى السوق وسلوك المستهلكين في تحديد أولوياتها وتوجيه قراراتها، أما المؤسسات الحكومية فتفتقر إلى هذه الآلية، إذ تستمد تمويلها من المخصصات العامة والضرائب عبر هيئات رقابية وتشريعية، مما يجعل قراراتها مرتبطة بتوقعات صناعات السياسات أكثر من ارتباطها بالسوق، كما أن القطاع الحكومي محكوم بمجالات خدمة ثابتة ولا يُسمح له بالتنافس أو التوسع التسويقي، بل يُتوقع منه التعاون مع مؤسسات حكومية أخرى لتجنب ازدواجية الخدمات.
- ويُعد توفر المعلومات والبيانات نقطة اختلاف رئيسية بين القطاعين؛ إذ تستطيع المؤسسات الخاصة استثمار موارد كبيرة في تحليل السوق وجمع المعلومات الداعمة لاتخاذ القرارات، بينما تقف القيود المالية والتشريعية عائقًا أمام المؤسسات الحكومية في هذا الجانب، مما يجعل عملية اتخاذ القرار فيها تعتمد غالبًا على بيانات أقل وضوحًا أو أقل حداثة.
- كما يُعد البعد السياسي أحد أبرز ما يميز البيئة الحكومية، حيث تتأثر القرارات بتوجهات المشرعين، جماعات الضغط، والرأي العام، مما يفرض على متخذي القرار بناء ائتلافات وعلاقات تفاوضية متعددة المصادر. أما المؤسسات الخاصة فتواجه قدرًا أقل من التدخل الخارجي، وغالبًا ما يكون مركز اهتمامها اقتصاديًا بحتًا.

- ومن الفروق الأساسية أيضًا مستوى الشفافية والرقابة؛ فالمؤسسات الحكومية تعمل تحت ما يسمى "الإدارة في ظل الشفافية"، إذ تفرض القوانين أن تتم الإجراءات والقرارات في إطار علني قابل للمساءلة، مما يحد من قدرة القادة على اختبار البدائل بسرية كما يحدث في المؤسسات الخاصة.
- أما على مستوى العمليات التنظيمية، فالمؤسسات الحكومية تواجه تعددًا وغموضًا في الأهداف، مع غلبة اعتبارات العدالة والمساواة على حساب الكفاءة الاقتصادية. في المقابل، تتمتع المؤسسات الخاصة بأهداف أكثر تحديدًا تقاس غالبًا بالمردود والربحية. إضافة إلى ذلك، فإن القيود على السلطة والموارد تقلل من قدرة الإدارة الحكومية على تنفيذ تغييرات واسعة مقارنة بمرونة القطاع الخاص الذي يمتلك حرية أكبر في الاستثمار والابتكار.

خامسًا: نظريات تفسير عمل المؤسسات الحكومية

(أ) نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

تعد نظرية البيروقراطية من أهم الأسس التي تفسر طبيعة عمل المؤسسات الحكومية، حيث يرى فيبر أن التنظيم الحكومي يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن الانضباط، والاستمرارية، والعدالة في تقديم الخدمة، وتقوم البيروقراطية على التسلسل الهرمي للسلطات، وتقسيم العمل، واعتماد القواعد والإجراءات الرسمية، والاعتماد على الخبرة والكفاءة في التعيين، وتُفسر هذه النظرية شيوع الطابع الرسمي في المؤسسات الحكومية، وارتفاع مستوى المركزية، وارتباط اتخاذ القرار بسلسلة طويلة من الإجراءات، مما يؤثر على سرعة الإنجاز لكنه يحقق الانضباط والشفافية (نور الدين، 2017، ص 227).

(ب) العقلانية والتنظيم الرسمي:

تعمل المؤسسات الحكومية وفق منطق "العقلانية القانونية"، أي الاعتماد على القواعد واللوائح المكتوبة لتنظيم جميع الأنشطة. وتعني العقلانية أن كل خطوة إدارية يجب أن تستند إلى تعليمات محددة، وأن يتم توثيق القرارات والإجراءات لضمان العدالة والمساءلة، يسهم هذا النمط في توفير وضوح في المسؤوليات، ولكنه قد

يؤدي إلى ببطء اتخاذ القرار وصعوبة التكيف مع التغيرات، وهو ما يميز القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص ذي المرونة الأعلى (نور الدين، 2017، ص 227).

(ج) التحليل الاستراتيجي والتنظيم غير الرسمي (كروزييه):

قدم ميشيل كروزييه تفسيراً مهماً لطبيعة عمل المؤسسات الحكومية، حيث أشار إلى أن القيود البيروقراطية تخلق أنماطاً من السلوك غير الرسمي داخل المنظمة؛ مثل بناء شبكات النفوذ، وتأخير المعلومات، ومقاومة التغيير، ويرى كروزييه أن العاملين غالباً ما يلجؤون إلى هذه الأساليب لتجاوز صعوبة القواعد أو لحماية مصالحهم، مما يخلق "منطقة نفوذ" لكل مستوى إداري، تساعد هذه النظرية على فهم أسباب بطء الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية، وتعقد عمليات التغيير، وتأثير العلاقات غير الرسمية على جودة الأداء (نور الدين، 2017، ص 227).

(د) نظرية التسيير العمومي الجديد (NPM) في تفسير عمل المؤسسات الحكومية:

تُعد نظرية التسيير العمومي الجديد إحدى أهم المقاربات الحديثة التي ظهرت بهدف تطوير أساليب عمل المؤسسات الحكومية، واعتماد ممارسات أقرب إلى منهجيات القطاع الخاص في إدارة الموارد وتحسين الأداء، وترتكز هذه النظرية على نقل الإدارة العامة من نموذجها التقليدي القائم على البيروقراطية والالتزام الصارم بالإجراءات، إلى نموذج يعتمد على النتائج، والكفاءة، والمرونة، والمساءلة (عشور، 2020، ص 409-415).

— مبادئ التسيير العمومي الجديد:

تستند هذه النظرية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها:

- ✚ التركيز على النتائج بدل الإجراءات، بحيث تُقاس فعالية المؤسسة بما تحقّقه من مخرجات وخدمات.
- ✚ تعزيز اللامركزية ومنح الوحدات الحكومية مزيداً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- ✚ تحسين الكفاءة عبر تبني أساليب الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة، وإدارة الأداء، وإعادة هندسة العمليات.

✚ التنافسية من خلال إدخال مفهوم "المحاسبية" و"التعاقد" بين الجهات الحكومية.

✚ تمكين الموظفين وتحفيزهم على الابتكار وتحمل المسؤولية.

— علاقة NPM بعمل المؤسسات الحكومية، تظهر أهمية هذه النظرية في أنها:

✚ تساعد المؤسسات الحكومية على التخلص من التعقيد والروتين الإداري.

✚ تعزز الشفافية والمساءلة، خصوصاً عند ربط الأداء بالنتائج.

✚ تخلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة تسمح بالتكيف مع التغيرات السياسية والاجتماعية.

✚ تدعم تحسين الخدمات العامة بما يتوافق مع توقعات المواطنين.

— حدود تطبيق NPM في الدول النامية:

في سياقات الدول النامية، واجهت المؤسسات الحكومية صعوبات في تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد، أبرزها:

✚ استمرار المركزية وضعف تفويض الصلاحيات.

✚ محدودية الموارد المالية والبشرية ونقص نظم المعلومات.

✚ ضعف البيئة التشريعية والتنظيمية القادرة على دعم نماذج التعاقد والمساءلة.

✚ الفجوة بين القواعد الرسمية والممارسات الفعلية داخل الأجهزة الحكومية.

4,2 المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.

أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية

تتطلب الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية مجموعة من الأسس الجوهرية التي تضمن فاعلية التخطيط والتنفيذ ومواءمة السياسات العامة مع المستهدفات الوطنية، ويمكن تلخيص أبرز هذه المتطلبات في البنود الآتية: (المطلق، 2021، ص 199)

- رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات العامة الإدارة الاستراتيجية توفر إطاراً منهجياً يساعد المؤسسات الحكومية على تنظيم أعمالها بشكل أفضل، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- المواءمة مع الأهداف الوطنية بعيدة المدى من خلال الإدارة الاستراتيجية، تضمن المؤسسات أن سياساتها وخططها تتماشى مع رؤية الدولة وأهدافها التنموية الشاملة.
- الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر تركز الإدارة الاستراتيجية على إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة، بما يسهم في تحسين الإنفاق الحكومي وترشيده.
- دعم صناعة القرار عبر التحليل البيئي تعتمد الإدارة الاستراتيجية على دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يعزز اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.
- تعزيز الشفافية والحوكمة تعمل الإدارة الاستراتيجية على تطوير آليات رقابية وتحسينية مستمرة، بما يرفع مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية.
- تحديد الأولويات وتوجيه الجهود تساعد الإدارة الاستراتيجية في ترتيب أولويات العمل وتوجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر تأثيراً على المواطن والاقتصاد الوطني.
- تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال التركيز على احتياجات المستفيدين، تسهم الإدارة الاستراتيجية في رفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.
- مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات الحكومية من التكيف مع المتغيرات عبر خطط طويلة ومتوسطة المدى قابلة للتحديث والتطوير.

ثانيًا: تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية

تواجه المؤسسات الحكومية مجموعة من الخصائص البنوية والإدارية التي تشكل عائقًا أمام تبني إدارة استراتيجية فعالة وشاملة، وهو ما ينعكس مباشرة على قدرة هذه المؤسسات على وضع خطط استراتيجية دقيقة، ومتابعة تنفيذها، وتقييم مخرجاتها. ويمكن إبراز أهم هذه التحديات على النحو الآتي: (عارف، 2012، ص 81:83)

- غموض الأهداف وصعوبة تحديد الأولويات: تتسم الأهداف في المؤسسات الحكومية بدرجة عالية من العمومية وعدم الوضوح، كما أنها غالبًا ما تُصاغ وفق اعتبارات سياسية واجتماعية أكثر من كونها اقتصادية أو ربحية. هذا الغموض يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي، وبناء مؤشرات الأداء، وتقييم النتائج أكثر تعقيدًا مقارنة بالمنظمات الخاصة.
- التعددية في عملية صنع القرار: تشارك أطراف عديدة في صياغة القرار داخل المؤسسات الحكومية، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مثل الجهات التشريعية، المواطنين، جماعات الضغط، الأحزاب، ووسائل الإعلام. هذا التشابك يفرض قيودًا على الإدارة الاستراتيجية، نظرًا لغياب مركزية القرار وصعوبة مواءمة مصالح هذه الأطراف في إطار رؤية استراتيجية موحدة.
- الشفافية والرقابة المكثفة: تخضع المؤسسات الحكومية لرقابة مستمرة من الجهات التشريعية والمواطنين والصحافة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الشفافية في إجراءاتها وقراراتها. ورغم كونها قيمة إيجابية، إلا أن هذه الشفافية المفرطة قد تُقيد قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ومرنة، وتؤثر على فعالية تنفيذ الخطة الاستراتيجية. (حسانين، 2018، ص 143)
- المساءلة المزدوجة: تعيش المؤسسات الحكومية حالة من عدم اليقين فيما يتعلق بجهة المساءلة الرئيسية: هل هي مساءلة أمام السلطة التشريعية (مساءلة رأسية)، أم أمام المواطنين (مساءلة أفقية)؟ هذا التعدد في قنوات المساءلة يؤدي إلى تضارب الأولويات داخل المنظمة، ويُضعف القدرة على التزام واضح بالأهداف الاستراتيجية.
- انعكاسات التحديات على فاعلية الإدارة الاستراتيجية: تؤثر التحديات السابقة بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية؛ ففي بعض الحالات تحسن مستوى الالتزام بالأداء كما في حالة الشفافية، وفي حالات أخرى تنتج غموضًا أو محدودية في المتابعة والتقييم، ما يُضعف القدرة على تحقيق الأهداف المخططة.

- متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية: وبالأستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، تبرز مجموعة من المتطلبات التي تضمن فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، ويمكن تلخيصها في الآتي: (حسانين، 2018، ص 146)

- تحديد المستهدفات الاستراتيجية بدقة ووضوح.
- اختيار أدوات القياس الملائمة لمتابعة الأداء.
- المواءمة بين مؤشرات القياس الكمية والكيفية.
- إشراك العاملين وأصحاب المصلحة في صياغة الأهداف وتحديد معايير الأداء.

ثالثاً: دور إدارة الأداء المؤسسي في تفعيل الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية

تمثل إدارة الأداء المؤسسي إحدى الركائز الأساسية لتفعيل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، إذ تُعرّف بأنها أسلوب استراتيجي متكامل يهدف إلى تحسين الأداء العام من خلال توحيد الرؤية، وربط الأهداف التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد الأولويات وآليات تحقيقها بشكل يضمن اتساق العمل مع متطلبات السياسات العامة، كما تعد إدارة الأداء عملية جوهرية في الأجهزة الحكومية للتأكد من أن البرامج والخدمات تُنفَّذ وفق ما خُطِّط لها، وأن الموارد تُستخدم بكفاءة لتعزيز القيمة العامة، وهي تلعب دوراً محورياً في تنفيذ الاستراتيجية الحكومية من خلال قياس المخرجات وتحسينها، وتطوير قدرات القوى العاملة، وتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين، لما بين الحوافز والأداء من ارتباط مباشر يؤثر على فعالية الجهاز الحكومي وكفاءته (حسانين، 2018، ص 141)

رابعاً: تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية من خلال تطوير منظومة الاتصال داخل المؤسسات

الحكومية

شهدت العلاقات العامة تطوراً ملحوظاً داخل المنظمات الحكومية خلال العقود الماضية، حيث برزت بوصفها وظيفة إدارية أساسية تساهم في دعم العمل المؤسسي وتعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة، وقد جاء هذا التطور نتيجة اتساع حجم المؤسسات الحكومية وزيادة تشابك هياكلها التنظيمية، مما استدعى توجهاً أكبر نحو إدارة الاتصال المؤسسي بطريقة أكثر مهنية وتنظيماً، وفي السياق السعودي، (رؤية المملكة، 2024)، اكتسبت العلاقات العامة دوراً استراتيجياً

متناميًا مع توسع المنظمات الحكومية وتزايد الحاجة إلى بناء قنوات اتصال فعّالة تدعم تنفيذ الخطط والسياسات العامة، وأصبحت إدارات العلاقات العامة جزءًا مهمًا من منظومة الإدارة الاستراتيجية، حيث تعمل على تعزيز صورة الجهة الحكومية، وبناء الثقة مع الجمهور، وتسهيل عملية نقل المعلومات والقرارات، إضافة إلى دورها في دعم مبادرات التحول المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وبذلك، لم تعد العلاقات العامة مجرد نشاط إعلامي، بل تحولت إلى عنصر استراتيجي يسهم في تحقيق أهداف الجهة الحكومية، وضمان انسجامها مع توقعات المواطنين وأصحاب المصلحة، ودعم نجاح الخطط والبرامج الحكومية على المستويين التنظيمي والمجتمعي. (توكل، 2018، 116)

خامسًا: الأهمية الاستراتيجية للمعلومات في دعم اتخاذ القرار الحكومي

الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية تعتمد بصورة جوهرية على جودة المورد المعلوماتي ودقّة إدارته، فالتحديث المستمر للمعلومات وتفادي الاعتماد على بيانات متقادمة يُعدّ عنصرًا حاسمًا لضمان اتخاذ قرارات سليمة تخدم الأهداف الاستراتيجية، إذ إن المعلومات غير الدقيقة قد تسهم في خلق تصورات خاطئة وتؤثر سلبيًا في كفاءة الأداء الحكومي، كما أبرزت الدراسة (عبد الحكيم، إسماعيل، 2020، ص31) أن نظم المعلومات تمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية الداعمة للإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي، لما توفره من قدرة على تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة العمليات، من خلال إيصال المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لصنّاع القرار، ويتطلب ذلك بناء بنية تحتية قوية لنظم المعلومات، وتخصيص موارد بشرية ومالية كافية لضمان تحصيل المعلومات ومعالجتها ونشرها بطريقة احترافية تدعم التخطيط واتخاذ القرار وتوجيه السياسات العامة.

سادسًا: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات

الحكومية

تُعدّ الإدارة الاستراتيجية ركيزة أساسية لرفع كفاءة الأداء الحكومي، إذ تُمثّل الإطار المنهجي الذي تعتمد عليه الجهات الحكومية في توجيه عملياتها وتحقيق أولوياتها الوطنية طويلة المدى، فهي بمثابة خطة شاملة ومنظمة تمكّن المؤسسة الحكومية من التعامل مع المشكلات والتحديات بأسلوب علمي قائم على التحليل والتخطيط، بما يضمن وضوح الرؤية وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، وتسعى كل جهة حكومية وفق اختصاصها ورسالتها إلى تحقيق أهداف تتوافق مع

السياسات العامة للدولة، مما يجعل شكل الإدارة ومتطلباتها يختلفان باختلاف طبيعة الخدمات التي تقدمها، ورغم هذا التنوع، تبقى الإدارة الاستراتيجية هي القاسم المشترك الذي يضبط الأداء ويوحد الجهود بين مختلف الجهات في ظل بيئة حكومية متغيرة وديناميكية، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية في السياق الحكومي المعاصر، حيث تتسم البيئة العامة بتعقّد المتغيرات وارتفاع توقعات المواطنين، إضافةً إلى التطور التقني السريع الذي يفرض على الجهات الحكومية تطوير قدراتها، فامتلاك المعرفة الإدارية وحده لا يكفي، بل تتطلب القيادة الحكومية مهارات تطبيقية تشمل سرعة اتخاذ القرار، وإدارة الموارد بكفاءة، وفهم طبيعة الأنظمة والسياسات، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الوطنية والدولية. (بني اسد، 2025، ص 521) وانطلاقاً من ذلك، تعد الإدارة الاستراتيجية إطاراً حاكماً يمكن المؤسسات الحكومية من تحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل، ويمنحها القدرة على تحقيق أهدافها التنموية والإدارية بكفاءة وفعالية في بيئة عمل معقدة ومتغيرة.

5,2 الخاتمة:

(أ) نتائج الدراسة:

- تبين اعتماد شركة سابك على ممارسات الإدارة الاستراتيجية بدرجة متقدمة نسبياً، خصوصاً في مجالات التخطيط وصياغة الأهداف طويلة المدى.
- وجود اهتمام متزايد بمواءمة الخطط الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية الحكومية والاقتصادية.
- اعتماد ملحوظ على نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار، مع الحاجة إلى تطوير أكبر لنظم التحليل والتنبؤ.
- وجود فجوة في مشاركة العاملين في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات مقارنة بالقيادات العليا.
- الحاجة إلى تعزيز مؤشرات الأداء الاستراتيجية وربطها بشكل أوضح بالأهداف الحكومية العامة.
- وجود بعض التحديات المرتبطة ببيروقراطية العمل الحكومي والتي تؤثر على سرعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات.
- تأثر الإدارة الاستراتيجية بعوامل خارجية تشمل التغيرات الاقتصادية والتقلبات العالمية وأسعار الطاقة.
- وجود فجوة جزئية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، خصوصاً في المبادرات المتعلقة بالتحول الرقمي.
- وجود تحديات متعلقة بالبيروقراطية الحكومية التي قد تؤثر على سرعة اتخاذ القرار.
- توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والتحسين المستمر، وهو ما يعزز القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.
- وجود تنسيق ملحوظ بين الإدارات في تنفيذ الاستراتيجيات، إلا أن مستوى التناغم يختلف بين الإدارات التشغيلية والإدارات الداعمة.
- فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز جودة التخطيط.

(ب) المساهمات الإجمالية للبحث:

- تقديم تقييم تطبيقي لواقع الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسسة حكومية ذات طبيعة صناعية كبرى، مما يساهم في سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية.

- تطوير إطار تحليلي يساعد الباحثين وصناع القرار على فهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.
- إظهار العلاقة بين العوامل التنظيمية ونضج التطبيق الاستراتيجي، مما يضيف مستوى تفسيرياً مهماً للدراسات المستقبلية.
- توفير بيانات وأدلة يمكن أن تُستخدم كنموذج مقارنة مع مؤسسات حكومية أخرى في قطاعات مختلفة.
- إثراء الأدبيات العلمية العربية في موضوع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية من خلال دراسة حالة متقدمة مثل سابك.
- تقديم نموذج تقييم واقعي يمكن اعتماده لتحليل مستوى نضج الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات حكومية أخرى.
- تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري في تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- تقديم بيانات تطبيقية يمكن لصناع القرار الاستفادة منها في تقييم أنظمة التخطيط والمتابعة داخل المؤسسات الحكومية.
- تعزيز الربط بين الإدارة الاستراتيجية والحوكمة والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

(ج) آثار البحث المستقبلية :

- إمكانية توجيه الدراسات المقبلة نحو التعمق في دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية.
- فتح المجال لإجراء دراسات مقارنة بين شركات حكومية مختلفة لقياس نضج الممارسات الاستراتيجية.
- تعزيز الحاجة إلى تطوير نماذج قياس خاصة بربط الاستراتيجية بنتائج الأداء الحكومي.
- تحفيز الباحثين لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات في القطاع الحكومي.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع سياسات وتوصيات عملية لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية في الدول العربية.
- إمكانية تحسين جودة القرارات من خلال تطوير نظم معلومات أكثر تكاملاً.
- تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على الاستجابة للتغيرات البيئية، خاصة التحديات الاقتصادية العالمية.

- المساهمة في بناء نماذج تخطيط استراتيجي أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة المؤسسات الحكومية.
- تفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص لدعم الابتكار وتطوير الأداء المؤسسي.
- إتاحة أرضية لبرامج تطوير قيادي تستند إلى نتائج الدراسة في تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المجلات

- ابن زائد، سالم محمد محمد، 2016، مدخل الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بليبيا، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد3، 299-320.
- بنى اسد، عبد الكاظم محمد اسويد، (2025)، الإعلام التربوي في ظل الإدارة الاستراتيجية: فرص وتحديات، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (84)، 512-544.
- حامد، علي حامد هارون، (د.ت)، الأسس العلمية لتنظيم العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، [file:///C:/Users/HP/Downloads/pdf%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/pdf%20(2).pdf).
- رندة محجوب بوكر، "دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2025.
- الصديقي، عبد الرحمن غسان، 2020، الإدارة الإستراتيجية وتطوير المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض المؤسسات الحكومية بالمنطقة الغربية للملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة سوهاج، مجلد 34، عدد4، 148-170.
- الطوخي، محمد محمد السيد، (2019)، الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية تربية، جامعة المنصورة، 106(2)، 1189-1237.
- عارف، عالية، (2012)، معايير المتابعة وقياس الأداء في المنظمات العامة، المجلة الاجتماعية القومية، (49)1، 61-90.
- العاشق، وسيلة عبد العزيز، (2022)، قراءة حول الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (2)3، 129-135.
- عشور، طارق، (2020)، الموجة الثالثة لإصلاحات الإدارة العامة: من التسيير العمومي الجديد إلى الحكومة العامة الجديدة، مجلة آفاق علمية، الجزائر، م (12)، ع (2)، ص.ص 408-428.

- عواطف على خريسان، "الفساد السياسي والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية"، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 47، العدد 103، 2023.
- لولوه عبد الرحمن الرويشد، "إدارة الموارد البشرية ودورها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للبحوث العلمية، العدد 4، 2024.
- المطلق، نايف بن سليمان بن عبد العزيز، (2021)، إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة رؤية تحليلية نقدية، المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 187-208.
- المناخلي، زينب السيد محمود علي، 2015 أهمية الإدارة الإستراتيجية من حيث الإطار والمفهوم والمكونات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد 6، عدد 2، 125-146.
- نور الدين، دودو، (2017)، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عاشور الجلفة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، م (1)، ع (3)، ص.ص 22-231.

الرسائل العلمية

- بن عباس، حليلة، بن تركي، زينب، (2017)، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -جمورة – بسكرة، راسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعه محمد حيصر - بسكرة، الجزائر.
- سليطين، سوما علي، (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري "، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا
- السنهوتي، امباركة محمود السيد سليمان، 2022، القيادة الإستراتيجية، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان، 221-239.
- صقور، مجد، الصرن، رعد، (2018). الإدارة الاستراتيجية. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد الحكيم، بن سالم، إسماعيل، عيساني، (2020)، نظام المعلومات كدعامة لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية دراسة حالة بلدية بشار، حويلات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 07(2)، 20-32.

- العقاد، عبد الله علي هادي، 2023، الإدارة الإستراتيجية، قسم الإدارة، 1-100.
- محمد، عقوني، 2023، الإدارة، قسم إدارة المؤسسات، 1-106.
- مصطفى، منى سامي محمود، 2023، الإدارة الإستراتيجية: أسس ومفاهيم، جامعة المنصورة، 1-193.
- ميا، علي، زاهر، بسام، (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.

التقارير الرسمية

- التقرير السنوي، (2024)، رؤية السعودية 2030 لعام 2024، تم الاطلاع بالتوقيت 2:30، وبالتاريخ، 2025/12/9، ويمكن الاطلاع على الرابط التالي <https://www.vision2030.gov.sa/media/25042025v2/annual-report-2025.pdf>
- هناء جبوري محمد، "دور المؤسسات في بناء دولة المؤسسات"، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة كربلاء، 2022.

المواقع الالكترونية

- الشيخ، سارة، (2023)، خصائص المؤسسة العامة، موقع موضوع، تم الاطلاع بتاريخ 2025/12/13 متاح على الرابط: <https://mawdoo3.com/%>

أ. المراجع الأجنبية

- Alsaeedi ,M, et al. (2023). The Role of Strategic Management in Addressing the Civilizational Challenges Facing the Academic Institutes: A Comprehensive Review, Al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies, 32(1), 130-165

- Aristovnik, Aleksander & et al., (2022), From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government, administrative science, V (12), N (26), P.P 1-19.
- Dai Yuhang and He Rui, "Research on the public sector's strategic management process based on dynamic capabilities", International Journal of Science and Research Archive, No. 01, 2023.
- Linda Höglund and Fredrik Svärdsten, "Strategic Management in Public Sector - Challenges in Theory and Practice", Conference: NFF (Nordic Academy of Management), At: Copenhagen Business School (CBS), Denmark. August 12, 2015 – August 14, 2015
- Nutt, Paul, (2006), Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices, Journal of Public Administration Research and Theory, V (16), N (2), P.P 290-318.

الملاحق

استمارة البحث

في إطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة البكالوريوس بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على شركة سالك" واستكمالاً للجانب التطبيقي من البحث. ومن أجل معرفة مدى مساهمة الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد داخل المؤسسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم لحسن تعاونكم

المعلومات الشخصية

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

1- الجنس

ذكور: ☐ أنثى: ☐

2- العمر

أقل من 40 سنة ☐ 40-49 سنة ☐
50-59 سنة ☐ 60 سنة فأكثر ☐

3- إجمالي عدد سنوات الخبرة

أقل من سنتين ☐ من 2 إلى أقل من 5 سنوات ☐
من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
15 سنة فأكثر ☐

الاستبيان الأول:

بيانات خاصة بالإدارة الاستراتيجية:

البعد الأول (صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها):

1. تلتزم الشركة بصياغة رسالة واضحة تُوجّه جميع أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تسهم رسالة الشركة في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الحكومية المستهدفة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

البعد الثاني (التحليل الاستراتيجي):

1. تعتمد الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف والفرص والتهديدات.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. يساعد التحليل الاستراتيجي المستمر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة التحديات الحكومية والاقتصادية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

البعد الثالث (صياغة الاستراتيجية):

1. يتم إعداد الاستراتيجيات في الشركة بناءً على بيانات واقعية ودراسات تحليلية دقيقة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تراعي استراتيجيات الشركة التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات الجهات الحكومية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

البعد الرابع (الاختيار الاستراتيجي):

1. تختار الشركة البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في إطار الأنظمة الحكومية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تحرص الشركة على دراسة جميع البدائل الاستراتيجية الممكنة قبل اتخاذ القرار النهائي لضمان أفضل النتائج.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

البعد الخامس (تنفيذ الاستراتيجية):

1. تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تُجري الشركة مراجعات مستمرة لخططها الاستراتيجية لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء التنظيمي.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

الاستبيان الثاني:

بيانات خاصة بالمؤسسات الحكومية:

1. تعمل الإدارة العليا في الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة تتماشى مع رؤية الدولة وتوجهاتها العامة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

2. تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية

والخارجية.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

3. تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة في التحليل الاستراتيجي وتخطيط المشاريع وإدارة المخاطر.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

4. تشجع الإدارة الاستراتيجية القادة في الشركة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

5. تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتحقيق الأهداف

المشتركة.

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

6. تركز الإدارة الاستراتيجية على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

7. تساعد الإدارة الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

8. يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورتها المؤسسية

محلياً ودولياً.