

The Islamic University of Gaza
Deanship Research and Postgraduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة أعمال

تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة

Assessment of strategic management capabilities in the Ministry of Health

إعدادُ الباحثِ

ياسين محمد القطاع

إشراف

الأستاذ الدكتور:

وائل حمدي الداية

قُدِّمَت هذه الدراسة استكمالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدارةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ الاقتصادِ والعلومِ الإداريَةِ فِي الجَامِعَةِ الإسلاميَةِ بِغَزَّةِ

مارس/2021م - شعبان/1443هـ

المخلص

هدفت الدراسة للتعرف على تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج المختلط لجمع البيانات، واختار التصميم التفسيري المتتابع كأحد أنواع التصميم المختلط، وهذا التصميم يعتمد على جمع البيانات الكمية وتحليلها في المرحلة الأولى وبعدها يتم جمع البيانات النوعية وتحليلها في المرحلة الثانية، ويجدر الإشارة هنا أنه تم استخدام الاستبانة كأداء لجمع البيانات الكمية، حيث تم تحليل (64) استبانة، وتم استخدام تحليل محتوى للخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة (2021 - 2025)، والخطة التشغيلية (2021) للوزارة كأداء لجمع البيانات النوعية.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن قدرات موارد الوزارة المتمثلة في: قدرات الموارد البشرية والقيادة الاستراتيجية وقدرات الموارد التكنولوجية، قوية، أما قدرات الموارد المالية ضعيفة وتحتاج إلى ترشيد إدارتها.
- قدرات التخطيط والتنظيم المتمثلة في: قدرات القيم والثقافة التنظيمية وقدرات السياسات والإجراءات، قوية، وقدرات التخطيط وقدرات الهيكل التنظيمي، متوسطة، وقدرات التحليل الاستراتيجي، ضعيفة.
- قدرات الأداء والتطبيق المتمثلة في: قدرات تنفيذ الاستراتيجية، قوية، وقدرات معايير الأداء، متوسطة، وقدرات تقييم الأداء وقدرات الانحرافات الإستراتيجية، ضعيفة.

وفي ضوء نتائج الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعزيز وتطوير قدرات الموارد البشرية وتدريب القادة الاستراتيجيين على التفكير الاستراتيجي والتعامل مع الفجوات الاستراتيجية وتطوير الفريق الاستراتيجي في عملية استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية في عملية التحليل الاستراتيجي.
- صياغة الأهداف بالطريقة الذكية (SMART)، حتى يتم وضع معايير للأداء وتحديد قياس الأداء، حتى يتم التقييم بشكل فعال.
- استخدام أنظمة المعلومات بعمليات اتخاذ القرارات.
- تعزيز التعامل مع السياسات ودليل الإجراءات بما يتناسب مع الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- العمل على ربط رؤية الوزارة الاستراتيجية مع الرؤية الحكومية والدولة.

الكلمات المفتاحية:

القدرات الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، قدرات الإدارة الاستراتيجية، وزارة الصحة، الإدارة العامة.

Abstract

The study aims at identifying the capabilities of the strategic management in the Ministry of Health. To achieve the objectives of the study, the researcher used the mixed approach for data collection, and selected the sequential explanatory design as one of the types of mixed design. This design depends on the collection and analysis of quantitative data in the first stage, after which qualitative data are collected and analyzed in the second stage. It is worth noting here that the questionnaire was used as a tool for collecting quantitative data, where (64) questionnaires were analyzed. The study also used a the content analysis of the strategic plan of the Palestinian Ministry of Health - Gaza Strip (2021-2025), and the operational plan (2021) of the ministry as a tool for collecting qualitative data.

The most important findings of the study:

- The capabilities of the Ministry's resources represented in human resources capabilities, strategic leadership and technological resources capabilities are strong, while the capabilities of financial resources are weak and need to rationalize their management.
- Planning and organizational capabilities represented in values capabilities, organizational culture, policies and procedures capabilities are strong, planning capabilities and organizational structure capabilities are medium, and strategic analysis capabilities are weak.
- Performance and application capabilities represented in strategy implementation capabilities are strong, performance criteria capabilities are medium, and performance evaluation capabilities and correcting strategic deviations capabilities are weak.

The most important recommendations of the study:

- Strengthening and developing human resources capabilities and training strategic leaders on strategic thinking and dealing with strategic gaps. And developing the strategic team on using strategic management tools and on strategic analysis.
- Formulating SMART objectives in order to set performance standards and determine performance measurement, so that the evaluation can be carried out effectively.
- Using information systems in decision-making processes.
- Enhancing dealing with policies and procedures manual in line with the functions and tasks to achieve strategic goals.
- Working on linking the strategic vision to the vision of the government and the state.

Keywords: Strategic capabilities, strategic management, strategic management capabilities, Ministry of Health, public administration.

فهرس المحتويات

إقرار.....	أ
نتيجة الحكم.....	ب
الملخص.....	ت
ABSTRACT.....	ث
آية قرآنية.....	ج
الإهداء.....	ح
شكر وتقدير.....	خ
فهرس المحتويات.....	د
فهرس الجداول.....	ش
فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية.....	ض
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	2
1.1. مقدمة.....	2
1.2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....	4
1.3. منهجية الدراسة:.....	6
1.4. أهداف الدراسة:.....	6
1.5. أهمية الدراسة:.....	7
1.5.1. الأهمية النظرية:.....	7
1.5.2. الأهمية العملية:.....	7
1.6. هيكل الدراسة:.....	7
1.7. مصطلحات الدراسة:.....	8
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	11
2.1. تمهيد:.....	11
2.2. الدراسات المحلية:.....	11
2.3. الدراسات العربية:.....	16
2.4. الدراسات الأجنبية:.....	22
2.5. التعقيب على الدراسات السابقة:.....	28
2.5.1. أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:.....	28
2.5.2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:.....	29
2.6. ما يميز هذه الدراسة:.....	30

30	2.7. الفجوة البحثية:
31	2.8. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
33	الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام:
33	3.1. تمهيد:
34	3.2. الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام:
34	3.2.1. الاستراتيجية:
38	3.2.2. التخطيط الاستراتيجي:
39	3.2.3. الإدارة الاستراتيجية:
40	3.2.4. الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام:
43	3.3. أهمية الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام:
45	3.4. مراحل ومكونات الإدارة الاستراتيجية:
45	3.4.1. صياغة الاستراتيجية (التخطيط):
49	3.4.2. تنفيذ الاستراتيجية:
49	3.4.3. تقييم الاستراتيجية:
52	3.5. مكونات الإدارة الاستراتيجية:
53	3.5.1. السياسات:
53	3.5.2. البرامج:
53	3.5.3. الموازنات:
53	3.5.4. الإجراءات:
53	3.6. أدوات الإدارة الاستراتيجية:
54	3.7. التفكير الاستراتيجي:
55	3.7.1. تعريف التفكير الاستراتيجي:
55	3.7.2. خصائص التفكير الاستراتيجي:
56	3.7.3. التفكير الاستراتيجي لقادة المؤسسات:
57	3.8. خلاصة:
59	الفصل الرابع: قدرات الإدارة الاستراتيجية:
59	4.1. تمهيد:
60	4.2. مفهوم القدرات الاستراتيجية:
62	4.3. الموارد البشرية والمالية:
62	4.3.1. الموارد البشرية:

63	4.3.2	القيادة الاستراتيجية:
65	4.3.3	الموارد المالية:
66	4.3.3.1	دور الموارد البشرية والمالية في نجاح الاستراتيجية:
66	4.3.4	القدرات التكنولوجية ونظم المعلومات:
68	4.4	قدرات التخطيط والتنظيم:
68	4.4.1	الهيكل التنظيمي:
68	4.4.1.1	مفهوم الهيكل التنظيمي:
69	4.4.1.2	أهمية الهياكل التنظيمي:
71	4.4.2	الثقافة التنظيمية والقيم:
71	4.4.2.1	تعريف الثقافة التنظيمية:
72	4.4.2.2	تعريف القيم:
74	4.4.2.3	دور الثقافة التنظيمية والقيم في نجاح الاستراتيجية:
75	4.4.3	السياسات والإجراءات:
75	4.4.3.1	تعريف السياسات:
76	4.4.3.2	أهمية السياسات:
77	4.4.3.3	تعريف الإجراءات الإدارية:
77	4.4.3.4	أهمية الإجراءات:
77	4.4.3.5	مبادئ الإجراءات:
78	4.4.3.6	دور السياسات والإجراءات في نجاح الاستراتيجية:
78	4.5.	قدرات الأداء والتطبيق:
78	4.5.1	الأداء الاستراتيجي:
79	4.5.1.1	تعريف الأداء:
80	4.5.1.2	الأداء والأداء الاستراتيجي:
81	4.5.1.3	العوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي:
81	4.5.1.4	معايير الأداء الاستراتيجي:
82	4.5.2	تنفيذ الاستراتيجية:
83	4.5.2.1	خطوات تنفيذ الاستراتيجية:
83	4.5.2.2	عوامل نجاح تطبيق الاستراتيجية:
85	4.5.3	التقييم الاستراتيجية:
85	4.5.3.1	عملية تقييم الأداء الاستراتيجي:

86	4.5.4	اتخاذ الإجراءات التصحيحية:
86	4.5.5	دور اتخاذ الإجراءات التصحيحية في تحقيق الرؤية:
87	4.6	الخلاصة:
90		الفصل الخامس: وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة
90	5.1	تمهيد:
90	5.2	تعريف الوزارة وما تقدم من خدمات:
91	5.2.1	المرافق الصحية للوزارة:
92	5.2.2	الخدمات التي تقدمها الوزارة:
93	5.3	الهيكل التنظيمي للوزارة:
94	5.4	القوى العاملة بالوزارة:
98	5.5	واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة - غزة:
98	5.5.1	الرؤية والرسالة والفلسفة:
100	5.5.2	التحليل البيئي:
102	5.5.3	الوجهة الاستراتيجية:
103	5.5.4	الغايات والأهداف:
105	5.6	الخلاصة:
107		الفصل السادس: منهجية الدراسة والطريقة
107	6.1	مقدمة:
107	6.2	النماذج الفلسفية:
107	6.2.1	مفهوم النماذج الفلسفية في البحث العلمي:
108	6.2.2	مكونات النموذج الفلسفي:
109	6.3	منهج الدراسة:
110	6.4	المنهج الكمي:
110	6.4.1	مجتمع الدراسة الكمية:
110	6.4.2	عينة الدراسة الكمية:
111	6.4.3	وصف أفراد الدراسة حسب البيانات الديمغرافية:
113	6.4.4	محتويات أداة الدراسة الكمية:
113	6.4.5	المحك المعتمد في الدراسة الكمية:
114	6.4.6	صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
117	6.4.7	ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

119	6.4.8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
119	6.5. المنهج النوعي:
119	6.5.1. مجتمع وعينة الدراسة:
119	6.5.2. محتويات أداة الدراسة النوعية:
120	6.5.3. صدق أداة الدراسة النوعية:
120	6.5.4. ثبات أداة الدراسة النوعية:
123	الفصل السابع: الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
123	7.1. تمهيد:
123	7.2. الإجابة عن أسئلة الدراسة:
123	7.2.1. نتائج المنهج الكمي (التحليل الإحصائي):
136	7.2.2. نتائج المنهج النوعي (تحليل المحتوى):
149	الفصل الثامن: النتائج والتوصيات
149	8.1. مقدمة:
149	8.2. النتائج:
149	8.2.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
150	8.2.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
150	8.2.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
151	8.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
151	8.2.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
153	8.3. التوصيات:
155	المراجع
155	المراجعة العربية:
160	المراجعة الأجنبية:
166	ملاحق الدراسة
166	الملحق رقم (01) جدول يلخص الدراسات السابقة.
170	الملحق رقم (02) (كتاب تسهيل مهمة من الجامعة).
171	الملحق رقم (03) (كتاب تسهيل مهمة من الوزارة).
172	الملحق رقم (04) (استبانة الدراسة).
176	الملحق رقم (04) (أسماء المحكمين).

فهرس الجداول

- جدول رقم (01): منهجية الدراسة: 6
- جدول رقم (02): مقارنة الإدارة الاستراتيجية في القطاعين العام والخاص 43
- جدول رقم (03): يوضح الفرق بين الرؤية والرسالة والهدف والمهمة 45
- جدول رقم (04): القدرات الاستراتيجية 61
- جدول رقم (05): صياغة الرؤية 74
- جدول رقم (06): يوضح عدد المستشفيات والأسرة في قطاع غزة 91
- جدول رقم (07): يوضح تطور عدد العاملين في وزارة الصحة خلال الأعوام (2015 - 2020) 92
- جدول رقم (08): يوضح توزيع تخصصات القوى العاملة في القطاع الصحي حسب التخصصات وجهات العمل: 95
- جدول رقم (09): يوضح توزيع تخصصات القوى العاملة في وزارة الصحة حسب التخصصات وجهات العمل: 97
- جدول رقم (10): يوضح الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة 98
- جدول رقم (11): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للقطاع الصحي في غزة 100
- جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس 111
- جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر 111
- جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة 111
- جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 112
- جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي 112
- جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل 112
- جدول رقم (18): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد الدراسة 114
- جدول رقم (19): صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال قدرة موارد المنظمة. (ن=30) 115
- جدول رقم (20): صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال قدرة التخطيط والتنظيم. (ن=30) 115
- جدول رقم (21): صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال قدرة الأداء والتطبيق. (ن=30) 116
- جدول رقم (22): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ 117
- جدول رقم (23): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية 118
- جدول رقم (24): يوضح معايير الجودة في المنهجين النوعي والكمي 121
- جدول رقم (25): تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول. 123
- جدول رقم (26) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات قدرة الموارد البشرية 124
- جدول رقم (27) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات القيادة الاستراتيجية 125
- جدول رقم (28) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات القدرات المالية للمنظمة 126
- جدول رقم (29) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات الموارد التكنولوجية 127
- جدول رقم (30): تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني. 128
- جدول رقم (31) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات بعد الهيكل التنظيمي 129
- جدول رقم (32) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات الثقافة والقيم 130

- جدول رقم (33) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات التحليل والتخطيط الاستراتيجي 131
- جدول رقم (34) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات السياسات والاجراءات 132
- جدول رقم (35) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات الأداء الاستراتيجي 133
- جدول رقم (36) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات تنفيذ الاستراتيجية 134
- جدول رقم (37) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، لفقرات تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية 135
- جدول رقم (38) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع الديموغرافي) 136
- جدول رقم (39) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع الاجتماعي) 136
- جدول رقم (40) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع البيئي) 137
- جدول رقم (41) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع الاقتصادي) 137
- جدول رقم (42) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع السياسي) 138
- جدول رقم (43) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع التكنولوجي) 138
- جدول رقم (44) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد المادية) 138
- جدول رقم (45) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد البشرية) 139
- جدول رقم (46) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد المالية) 139
- جدول رقم (47) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد الوظيفية) 139
- جدول رقم (48) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات) 139
- جدول رقم (49) يوضح تقييم اختيار الموقف الاستراتيجي بالوزارة (استخدام الأدوات الاستراتيجية) 140
- جدول رقم (50) يوضح تقييم اختيار الموقف الاستراتيجي بالوزارة (القرار الاستراتيجي) 141
- جدول رقم (51) يوضح تقييم القدرات التنفيذية والتقييمية في الوزارة 141
- جدول رقم (52) يوضح تقييم قدرات الفريق الاستراتيجي في الوزارة 142
- جدول رقم (53) يوضح تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية في الوزارة 152
- جدول رقم (54) تلخيص الدراسات السابقة 166
- جدول رقم (55) أسماء محكمين استبانة الدراسة 176

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل رقم (01) نموذج Mintzberg الخماسي لتعريف الاستراتيجية 36
- شكل رقم (02): مفهوم الاستراتيجية 37
- شكل رقم (03): يوضح مفهوم الإدارة الاستراتيجية 40
- شكل رقم (04): يوضح بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية 48
- شكل رقم (05): مراحل الإدارة الاستراتيجية 51
- شكل رقم (06): نموذج مكونات الإدارة الاستراتيجية 52
- شكل رقم (07): أدوات الإدارة الاستراتيجية 54
- شكل رقم (08): متوسط فقد الأداء 79
- شكل رقم (09): الأمور الأكثر أهمية لتنفيذ الاستراتيجية 84
- شكل رقم (10): عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية 86
- شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة 93
- شكل رقم (11): إحصائيات القوى العاملة في القطاع الصحي حسب مكان العمل 94
- شكل رقم (12): إحصائيات القوى العاملة في القطاع الصحي حسب التخصص 95
- شكل رقم (13): إحصائيات القوة العاملة في وزارة الصحة حسب جهة العمل 96
- شكل رقم (14): نسبة توزيع القوى العاملة في وزارة الصحة حسب التخصص 96
- شكل رقم (15): المكونات الرئيسية للنموذج الفلسفي في البحث العلمي 108
- شكل رقم (16): يوضح المنهج المستخدم في الدراسة 109

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1.1 مقدمة

إن ما نعيشه اليوم من اضطرابات وتحديات كبيرة على صعيد إدارة المؤسسات والحكومات، وتلك التحديات والصعوبات التي تعتبر تحدياً كبيراً أمام المؤسسات في التقدم وفي تحقيق أهدافها، مما تجعل بعض المؤسسات تنجح وتتقدم وتحقق الأهداف المرجوة، والبعض الآخر من المؤسسات لا يكتب لها البقاء، ومن هذه التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات اليوم عصر المعلومات وثورة الاتصالات ومجال تقنية المعلومات والاتصالات واقتصاديات السرعة (عمر، 2017)، وكذلك من التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات، الاندماج الاقتصادي العالمي وسياسات الانفتاح وكذلك متطلبات وحاجيات الزبائن - التي تكاد من الصعب على المؤسسات اليوم إشباعها - وأهم هذه التحديات التطور التكنولوجي وتقنية المعلومات والتغيرات السريعة في هذا المجال (بلعيد وزيان، 2018)، ومن الاضطرابات التي تواجه إدارة المؤسسات والحكومات الاضطرابات السياسية الراهنة والمنافسة التي تنتشر على نطاق عالمي.

وأكثر الإدارات التي تواجه تحدياً كبيراً لا يوجد بها استقرار وعدم التأكد، وبها الكثير من التحديات والاضطرابات هي إدارة المؤسسات والمؤسسات الصحية، وبشكل خاص فإن مسؤولي الرعاية الصحية يواجهون بيئة معقدة حيث نادراً ما تمتلك أية وحدة واحدة داخل المنظمة أو حتى المنظمة بأكملها جميع الموارد المطلوبة لتحقيق أهدافها (Harrison, Thompson, 2015)، فالإدارة في القطاعات الصحية معقدة للغاية، فهي لا تقدم خدمة رعاية صحية حيوية بدوام كامل فحسب، بل إنها تعتمد بشكلٍ أو بآخر على التكنولوجيا والعمالة، وتتأثر كذلك باللوائح التشريعية وتضم العديد من المجموعات المهنية المختلفة (Ginter, Duncan, Swayne, 2013)، ويرجع تعقيد مؤسسات الرعاية الصحية وإدارتها إلى وجود عددٍ متنوعٍ وكبيرٍ من المنتجين المشاركين في خدمة الرعاية الصحية في هذه المؤسسات بمختلف المسميات والخدمات التي يتم تقديمها لهم، هؤلاء المنتجون هم مرضى محتلمون وفعليون، ومهنيون ومقدمون وشركات تأمين ودافعون وموردون (Begun, Dooley, 2003 Zimmerman)، وهناك الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصحية بوجه الخصوص والمؤسسات القطاع العام بوجه العموم، وكل ذلك يرجع إلى عاملين رئيسيين، هما: (الصعوبة في

إرضاء مستخدم أكثر وعياً - والحاجة إلى تغيير مستمر ومتسارع للتنظيم الداخلي للمنظمة لما تشهد الكثير من التغييرات السريعة التي تحدث في التكنولوجيا (Speziale, 2015).

أمام هذه التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات القطاع العام وفي ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة أصبح الأسلوب الإداري التقليدي بجميع عملياتها وإجراءاتها غير قادرة وغير ملائمة على مواجهة التحديات ومواكبة التقدم والتطور، لذلك تكمن هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية للمساعدة في مواجهة هذه التحديات والاضطرابات (الحمداي و الخولاني، 2018)، لأن الإدارة الاستراتيجية تعتبر العملية الأكثر أهمية والأساسية التي تمكن المؤسسات تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، وتتسم بالحدثة والريادة وعملياتها الإدارية تعتمد على التفكير بطريقة أو بأخرى على مواجهة التحديات التي تعيشها بيئة المؤسسات والتي تم الإشارة إليها سابقاً (Abushabab, 2016، الدوري، 2015).

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية بسبب التغيير السريع والمتطور للأعمال، ولأن الأعمال اليوم تحولت إلى بيئة غير مستقرة، وكذلك لوجود الظروف البيئية غير المؤكدة (الدوري، 2015، عثمان، 2019)، فلا يمكن التعايش مع هذه المتغيرات السريعة وتدفق المعلومات الكبيرة؛ إلا من خلال استخدام الإدارة الاستراتيجية، لأن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة متكاملة ومنسقة من القرارات والإجراءات الإدارية والالتزامات التي تساعد على تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، وتشمل على المسح أو التحليل البيئي، وتعمل على صياغة الاستراتيجية "التخطيط الاستراتيجي"، وتضع مسار التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم والرقابة والمتابعة، لاكتساب ميزة تنافسية (Hoskisson, 2016 & Hitt, Ireland, 2018 & Wheelen, et al, 2018).

فالإدارة الاستراتيجية تحدد مسار المنظمة وتوجهها إلى رؤيتها ورسالتها المستقبلية وأهدافها المرسومة، وبما أن الاستراتيجية تعمل على دراسة التحديات والتهديدات التي -ربما- تواجه المؤسسة، ومعرفة أين نقاط ضعفها وقوتها، فتساعدها الإدارة الاستراتيجية على وضع البرامج والأنشطة التي تعزز وتساعد في الاستغلال الأمثل للفرص ونقاط القوة وكذلك تجنب ومعالجة التحديات ونقاط الضعف.

وكذلك فالإدارة الاستراتيجية هي التي تعمل على تحديد موقف المنظمة وأين موقعها مع باقي المؤسسات، مما تساعدها على وضع الخطط الاستراتيجية والخيارات والبدائل، كل هذا لتساعدها على أهم خطوة من خطوات الاستراتيجية وهي استراتيجية التنفيذ التي تكون عبارة أن أنشطة ملموسة،

وفي النهاية يتم وضع معايير التقييم والمتابعة والرقابة التي من خلالها يتم قياس النجاح وتقويم الفجوات وتصحيح المسار حتى تساعد المنظمة للوصول إلى أهدافها.

مما تقدم سابقاً، من أهمية بالغة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام والتي منها المؤسسات الصحية لما فيها من اضطرابات متغيرة وبيئة معقدة، ومع ذلك فإن عدداً قليلاً جداً من المؤسسات الحكومية طور عملية الإدارة الاستراتيجية كمنهج شامل كامل من خلاله تم دمج جميع العمليات الإدارية والوظائف الرئيسة للنهوض بالاستراتيجية (Poister, Streib, 2005)، لذلك سنقوم بعمل دراسة تهدف إلى تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة - قطاع غزة، لأن وزارة الصحة الفلسطينية من المؤسسات المهمة في المجتمع، ولما لها من دور بالغ الأهمية في تقديم الخدمات الصحية للمجتمع كافة.

سنقوم بدراسة فاعلية وكفاءة وصياغة الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة لجميع جوانب ومراحل الإدارة من بداية تشكيل الفريق إلى مرحلة التنفيذ والتقييم، ونتعرف على قدرات الإدارة الاستراتيجية في الوزارة، وما مدى ملاءمتها مع هذه الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ذات الخصوصية العالية في قطاع غزة بالتحديد.

سنتناول في هذا الفصل مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلة الدراسة، وسيتم وصف المنهجية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وأخيراً يسرد الفصل تنظيم الدراسة.

1.2 . مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعد وزارة الصحة الفلسطينية من أهم الوزارات الحكومية لما لها من دور في تقديم الخدمات الصحية المناسبة لجميع المواطنين، ولأن التغييرات والتطورات تطراً بشكل متسارع على المحيط البيئي للمؤسسات كافة وعلى مؤسسات القطاع العام خاصة، كما هو الحال مع وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

فأصبحت الإدارة الاستراتيجية فريضة ملحة على المؤسسات عامة ومطلباً أساسياً لما لها من تأثير على الإدارة في تحقيق البقاء والاستمرار وتقديم الخدمات المناسبة ولتحقيق أهداف المنظمة، مما فرضت على الإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة من الرقابة وتقييمها بشكل مستمر (الدوري، 2015، بلعيد وزيان، 2018)، وكل ذلك يرجع لقياس مدى ملائمة نجاح الاستراتيجية وصياغتها وهل هي

قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، ولمعرفة مدى نجاح الاستراتيجية صار لا بد من تقييمها لمعرفة مدى سلامة النتائج التي تم التوصل إليها (الكعبي و الكبيسي، 2021)، وكما يرى (AIDifaie 2018) في دراسته أن الاهتمام والتركيز يكون على مرحلة الإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية ولا يوجد اهتمام في تقييم الاستراتيجية، أما دراسة خليفة (2016) فأشارت إلى أن عملية تقييم صياغة الاستراتيجية عملية ملحة لمعرفة مدى ملائمة النتائج التي توصل إليها، وتشير دراسة (Al-Majidi 2016) إلى أن التقييم جزء مهم من العملية الإدارية ويهدف التقييم إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة.

من خلال عرض ما سبق، تبين أن الكثير من الدراسات ركزت على أهمية التقييم، ولم نجد دراسات تتحدث عن تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية إلا ما أشار إليه مونس (2020) في دراسته أن مستوى القدرات الاستراتيجية جاءت بنسبة (68%)، ومستوى القيادة الاستراتيجية وكذلك مستوى مساندة الثقافة التنظيمية نسبتها كانت (68.6%)، أما الممارسات الأخلاقية جاءت بنسبة (69%)، وكذلك دراسة Demir و Ugurluoglu (2019) ذكرت أن المديرين التنفيذيين في المستشفيات الخاصة يستخدمون أدوات الإدارة الاستراتيجية أكثر من المديرين التنفيذيين في المستشفيات العامة، فنلاحظ أنه يوجد ضعف في استخدام الأدوات الاستراتيجية في المستشفيات العامة وهي جزء من القطاع الصحي، أما دراسة القيسي (2015) أشارت إلى أن الدرجة الكلية حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية جاءت بنسبة (62.4%) ونسبة السياسات الإدارية كانت نسبتها (67.8%).

لذلك فإن الدراسات السابقة أظهرت عن وجود مشكلة في قدرات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام وفي القطاع العام بشكل خاص، لكنهم لم يدرسوا القدرات الاستراتيجية المرتبطة بالكادر البشري وكذلك القدرات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد المتاحة للمؤسسة وغيرها من القدرات، لذلك يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما هي قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة بغزة؟

وتنبثق الأسئلة الفرعية التالية عن السؤال الرئيسي وهي:

1. هل القدرات المتاحة بالوزارة ملائمة لتحقيق رؤية ورسالة الوزارة؟

2. هل قدرات الإدارة الاستراتيجية بالوزارة ملائمة وواضحة لعملية تصميم وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية ومراجعة الخطة القديمة قبل إعداد الخطة الجديدة؟
3. ما هي قدرات الوزارة في دراسة ومسح البيئة الخارجية والداخلية للوزارة وتحديد الموقف الاستراتيجي من خلال التحليل البيئي؟
4. ما هي قدرات الوزارة في تنفيذ وتقييم الاستراتيجية، وهل هي ملائمة على مستوى الوزارة وكذلك على مستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي؟
5. ما هي قدرات فريق الإدارة الاستراتيجية؟ وهل يتم تدريبه على التفكير الاستراتيجي والتعامل مع الفجوات الاستراتيجية؟

1.3. منهجية الدراسة:

للإجابة على أسئلة البحث المشار أعلاه، اعتمد الباحث في منهجته على مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية (الأساليب المختلطة)، حيث تم استخدام مزيج من تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لوزارة الصحة كبحث نوعي، واستخدم الاستبانة وتحليل البيانات الناتجة عنها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS كبحث كمي.

حيث تم استخدام الاستبانة كأداء للإجابة على السؤال الأول والثاني، وتم استخدام تحليل المحتوى للإجابة على السؤال الثالث والرابع والخامس.

جدول رقم (01): منهجية الدراسة:

المنهجية	أداء جمع البيانات	للإجابة على السؤال
الكمية	الاستبانة	السؤال الأول والثاني
النوعي	تحليل المحتوى	السؤال الثالث والرابع والخامس

المصدر: اعداد الباحث

1.4. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة للتعرف على قدرات الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال:
1. تقييم قدرة الوزارة على تحليل العوامل الخارجية والداخلية، وتقييم الأدوات المستخدمة.
 2. تقييم واقع الإدارة الاستراتيجية بالوزارة وخططها الاستراتيجية.
 3. تقييم مدى قدرة الوزارة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

4. تقييم نظام الرقابة والرقابة في الوزارة
5. تقييم قدرة الوزارة على تحديد الفجوة الاستراتيجية والتعامل معها.
6. تقييم قدرات الفريق الاستراتيجي.
7. تقييم ثقافة وقيم الوزارة.

1.5. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تتعلق بقدرات الإدارة الاستراتيجية وتقييمها، وما لها من تأثير على تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك لأن الدراسة متعلقة بوزارة الصحة الفلسطينية بغزة وما لها من دور بالغ الأهمية من تقديم الخدمات والمساعدات الطبية لجميع مستويات المجتمع كافة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث أنه لا توجد دراسات تركز على تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية، لذلك سنوضح أهمية الدراسة بهذه النقاط:

1.5.1. الأهمية النظرية:

- 1- معرفة قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة بغزة.
- 2- قد تساعد وتساهم في تقديم نموذج لتقييم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات.
- 3- قد تفيد المعنين بالمعرفة العلمية لعناصر الإدارة الاستراتيجية.
- 4- قد تكون هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية في موضوع قدرات الإدارة الاستراتيجية.

1.5.2. الأهمية العملية:

- 1- تعتبر هذه الدراسة مهمة من حيث أنها تسلط الضوء على قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة بغزة.
- 2- هذه الدراسة قد تفيد وزارة الصحة بغزة من حيث التعرف على نقاط القوة والضعف في خططها الاستراتيجية ووضع برامج لتعزيز الخطة الاستراتيجية لديها.
- 3- وضع نموذج لتقييم القدرات الإدارية الاستراتيجية لتساعد المؤسسات على تقييم قدراتها الاستراتيجية.

1.6. هيكل الدراسة:

هذه الدراسة مقسمة إلى ثمانية فصول، مفصلة أدناه على النحو التالي:

الفصل الأول، الإطار العام للدراسة: فصل تمهيدي يحدد مشهد الدراسة بأكملها من خلال عرض مشكلة الدراسة والأسئلة البحثية، وأهداف وأهمية الدراسة، والمنهجية، وهيكل الدراسة.

الفصل الثاني، الدراسات السابقة: تحليل الدراسات الموجودة لاستكشاف مجالات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، وقدرات الإدارة الاستراتيجية، والتركيز على فجوات البحث والأسئلة البحثية، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية التي تساعد على تطوير النموذج النظري للدراسة.

الفصل الثالث، الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية: من خلاله تم عرض المفاهيم النظرية للإدارة الاستراتيجية في القطاع العام ومراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية وأهميتها.

الفصل الرابع، الإطار النظري للقدرات الاستراتيجية: تم التعرف على مفهوم قدرات الإدارة الاستراتيجية، وعرض قدرات الإدارة الاستراتيجية وتأثير كل قدرة من القدرات على تحقيق الرؤية وتم إعداد نموذج للقدرات الاستراتيجية، ويهدف النموذج إلى سد ثغرات قدرات الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الخامس، وزارة الصحة: نبذة عن الوزارة وما تقدم من خدمات، وما عندها من قدرات وموارد، وتم عرض واقع الإدارة الاستراتيجية في الوزارة.

الفصل السادس، منهجية الدراسة والطريقة: تم التعرف على إجراءات الدراسة الميدانية والنموذج الفلسفي البحثي والمنهجية والتصميم والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات.

الفصل السابع، الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها: تناول عرضاً تفصيلاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية والإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية وتحليل المحتوى.

الفصل الثامن، النتائج والتوصيات: تم عرض مخرجات ونتائج وتوصيات الدراسة النهائية.

1.7. مصطلحات الدراسة:

- **الإدارة الاستراتيجية:** مجموعة من القرارات بعيدة المدى لاستخدام موارد وقدرات المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبناء تصور لجملة من ردود الأفعال المتمثلة بالمناخ الخارجي للمنظمة، بناءً على دراسة الماضي والحاضر، للتعرف على موقع المنظمة، لرسم مسار عملها بأنماط ذكية، وذلك من خلال الإجراءات والسياسات والعمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة، المتمثلة بالرؤية والرسالة.

- القدرات الاستراتيجية: مجموعة من الموارد والإمكانيات تمتلكها المنظمة، مع مجموعة من المهارات والخبرات يتم مزجها بكفاءة وفعالية واستخدامهما بالشكل الأمثل من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

2.1. تمهيد:

الهدف من هذه الدراسة البحثية هو تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة، ولإجراء هذا التقييم بشكل فعال، تم تطوير فهم تفصيلي لقاعدة المعرفة الحالية عن الإدارة الاستراتيجية بشكل عام وعن قدرات الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، ولأن الدراسات السابقة تعتبر بمثابة انطلق يستند إليها الباحث في دراسته، ولا يمكن تحقيق أهداف الدراسة العلمية دون الرجوع والاستناد إلى الدراسات السابقة، ولأنها من المكونات الأساسية والهامة في الدراسة العلمية، التي من شأنها أن تفيد الباحث وتثري معارفه عبر الاطلاع إلى ما توصل إليه الباحثون من نتائج في مجال بحثه ودراسته، والوصول إلى الفجوة البحثية بالدراسات المتعلقة بقدرات الإدارة الاستراتيجية بالقطاع العام - وزارة الصحة، ومن أجل ذلك سيتم التطرق هنا إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تم ترتيب الدراسات حسب التسلسل الزمني التنازلي واشتملت على ثلاثة أقسام رئيسة وهي الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية، وبعدها تم التعقيب على تلك الدراسات لتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة، وفي النهاية ل يتم توضيح الفجوة البحثية، وهي على النحو التالي:

2.2. الدراسات المحلية:

1. دراسة (مونس، 2020) "أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية

على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في بلديات المحافظات الوسطى بقطاع غزة وذلك من خلال وجهة نظر العاملين، والتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت لجمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين من حملة درجة الدبلوم العلمية فأعلى، وبلغ عدد العينة العشوائية لدراسة (151) استبانة وتم تحليلها احصائياً على برنامج SPSS.

أهم نتائج الدراسة: أن مستوى القيادة الاستراتيجية جاء بنسبة (68.6%) أما تحديد التوجه الاستراتيجي جاء بنسبة (73%)، أما الممارسات الأخلاقية بنسبة (69%). وجاء مساندة الثقافة التنظيمية بنسبة (68.6%)، وأما بالنسبة للقدرات الاستراتيجية جاءت بنسبة (68%).
وقد أوصت الدراسة: إلى أهمية تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي وذلك من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية للموظفين في المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية قدراتهم في أعمالهم وأنشطتهم.

2. دراسة (الجرجاوي، 2019): "أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تزويد خدمة الإنترنت في قطاع غزة"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تزويد خدمة الإنترنت في قطاع غزة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتعرف كذلك على خصائص اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تزويد خدمات الإنترنت في قطاع غزة.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بموظفي شركات تزويد خدمة الإنترنت في قطاع غزة والبالغ عددهم (208) موظفاً، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانات (120) استبانة.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الخارجية التالية: (العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والعوامل الخاصة بالمنافسين، والعوامل الخاصة بالعملاء) واتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تزويد خدمة الإنترنت في قطاع غزة. وكذلك بينت الدراسة عن وجود أثر لعوامل البيئة الخارجية (عوامل المنافسين، عوامل اجتماعية، عوامل سياسية، عوامل تكنولوجية، عوامل اقتصادية) حسب الترتيب على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث بينت هذه الخصائص أن 59% من التباين الكلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة: إلى أن العوامل الخارجية لها أهمية بالغة في رسم استراتيجية المنظمة، وأنه كلما زاد الإلمام والمعرفة في البيئة الخارجية كلما أدى ذلك للاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وأوصت كذلك أن الاهتمام بالعوامل الخارجية له أثر في فرص الاستثمار وما تتطوي عليه من تهديدات ينبغي تجنبها أو الحد من آثارها.

3. دراسة (الحرازين، 2019): "ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز

- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"

هدفت الدراسة: للتعرف على القيادة الاستراتيجية وممارستها بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وأثرها على إدارة التميز المؤسسي، وهدفت الدراسة كذلك لتوضيح العلاقة بين الممارسات القيادية الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية والموارد الداخلية، وتطوير رأس المال البشري، وتنفيذ الرقابة المتوازنة) مع إدارة التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، والبالغ عددهم (248) وتم استرداد (226) استبانة. **أهم نتائج الدراسة:** يوجد نسبة كبيرة على أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية - قطاع غزة، وكانت النسبة (74.3%)، وأوضحت النتائج كذلك أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعادها وإدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة: إلى ضرورة تشجيع المؤسسات التعليمية على تأسيس التميز، وذلك يتم من خلال ترسيخ معايير التميز في إجراءات العمل اليومية سواء كانت الإدارية أو الفنية أو المالية وعلى كافة المستويات الاستراتيجية وكذلك التشغيلية، بحيث تكون هذه المعايير متأصلة وواضحة في البناء المؤسسي، بالإضافة إلى ضرورة تأهيل الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لقدرات الميزة التنافسية عند تقييم أعمالها وتنفيذ برامجها وتعزيز الرقابة الاستراتيجية المتوازنة.

4. دراسة (السقا، 2019): " أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين"

هدف الدراسة: إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية بأبعادها وهي: (وضوح الأهداف - الاتصالات - المعنويات - توفير الموارد - الإبداع - حل المشكلات، وبين الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية للدراسة، حيث صمم استبانة مكونة من (57) فقرة، واعتمد الباحث على استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة وهي الإدارة العليا البالغ (186)، وتم استرداد بنسبة (82%) من الاستبانات.

أهم نتائج الدراسة: إن مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين قد بلغت نسبته (72.37%)، وأشارت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

وقد أوصت الدراسة: إلى ضرورة إتاحة الفرصة أمام العاملين للاطلاع على الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وكذلك عمل على تطوير إجراءات العمل في الشركة، وتنمية قدرات العاملين على معالجة المشاكل المتعلقة بالأداء بالاعتماد على أنفسهم، وأوصت بتوزيع المهام بطريقة عادلة تتناسب مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

5. دراسة (أبو حلوب، 2015): " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي في الاستراتيجية الوطنية للتصدير في قطاع غزة.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في المنشآت الصناعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (153) من العاملين الإداريين، وتم توزيع

(135) استبانة بعدما تم استثناء خمس مصانع لم تقبل التعامل مع الباحث، وتم استرداد (122) استبانة.

أهم نتائج الدراسة: أوضحت الدراسة أن مجتمع الدارسة يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى الابتكار التنظيمي، وكذلك بينت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية - الرسالة - الأهداف - السياسات والخطط والبرامج - الاستراتيجية البديلة) والابتكار التنظيمي. وقد أوصت الدراسة: إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات والمنشآت الصناعية تساعد على التكيف مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك بالاستمرار في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، وأصت كذلك على ضرورة إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة لما لها من دور في تفاعل العاملين مع الخطة، وضرورة استخدام البدائل الاستراتيجية المناسبة في عملية اتخاذ القرار.

6. دراسة (جبر، 2015): التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بقطاع غزة، والتعرف على العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية **منهج ومجتمع الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراستها، وقامت بتصميم استبانة، وتم توزيع (276) استبانة على مجتمع الدارسة وقد تم استردادها بنسبة (100%)، ولمعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيطي الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة في غزة. وقد أوصت الدراسة: إلى وضع آليات محددة وواضحة وممنهجة لعملية التقييم الذاتي ليطم العمل وفقها من قبل الموظفين بالوظائف الإشرافية وعمل على تعزيز المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

7. دراسة (القيسي، 2015): "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية، وكذلك التعرف على واقع السياسات الإدارية المتبعة في وزارة الصحة الفلسطينية.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية - مدير دائرة حتى وكيل الوزارة، وعددهم البالغ (172) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد بلغت نسبة الاستجابة (97%) حيث تم استرداد (167) استبانة من العدد الكلي وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أهم نتائج الدراسة: يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، وبلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً نسبياً (62.4%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة كانت وزناً نسبياً (67.8%).

وقد أوصت الدراسة: بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية وللموارد المالية اللازمة للوزارة. وضرورة قيام الوزارة بمراجعة استراتيجية دورية، وكذلك تطوير وتعزيز أنظمة الرقابة على تنفيذ الخطط المعتمدة.

2.3. الدراسات العربية:

1. دراسة (مجاهد، 2020): "أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على بنك النيل في الفترة 2016 - 2020"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي وتحليل العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي وكذلك معرفة رؤية ورسالة المؤسسة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية لمجتمع الدراسة المكون من العاملين في بنك النيل.

أهم نتائج الدراسة: أن البنك لديه رسالة واضحة للعاملين وتتطابق رسالة المؤسسة مع أهدافها، كما أنها ساهمت في تحقيق رضا العملاء وعملت كذلك على مساعدة العاملين في إنجاز أعمالهم بمهنية.

وقد أوصت الدراسة: إلى ضرورة تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات وضرورة إشراك كافة المدراء وباختلاف مستوياتهم الإدارية والعملية في تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات.

2. دراسة (عبدالفتاح و حمزة، 2020): الإدارة الإستراتيجية ودورها في إدارة المنشآت الرياضية: دراسة ميدانية لديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية بسكرة، ومعرفة أهم نقاط التحول التي مست الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الرياضية. منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، المكون من (27) مديراً ورئيساً موزعين على المنشآت الرياضية، حيث تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة. أهم نتائج الدراسة: إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية تحقق زيادة إحساس العاملين بالسلطة، وتعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وإبراز قدرتهم على المبادرة. وقد أوصت الدراسة: إلى أنه يجب مشاركة المدراء والعاملين في وضع الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، فالمشاركة هي مفتاح الالتزام للتغييرات المطلوبة.

3. دراسة (المرشد، 2019): "علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي وكانت الدراسة على شركات التأمين في سوق عمان المالي من وجهة نظر المدراء في شركات المبحوثة. منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، المكون من جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية وعددها (27) شركة، حيث تم توزيع (81) استبانة، لكل شركة (4)

استبانات، وتم تحليل (60) استبانة واستبعاد (21) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد كانت (74.10%).

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إجمالي التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي وأبعادها.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية في شركات التأمين الأردنية لأنها تعتبر البوصلة الرئيسة التي تسمح باستخدام مهارات التفكير الاستراتيجي لزيادة مستوى المبادرة والإبداع لرفع الأداء التنظيمي.

4. دراسة (الرشود، 2017): " دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر "

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر، والتعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، المكون من (30) من القيادات الإدارية في العمل التربوي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أهم نتائج الدراسة: وجود حاجة إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لدى المهتمين بتعليم الكبار والتعليم المستمر، كما أكدت الدراسة إلى نمو الوعي لدى القيادات الإدارية فيما يتعلق بأهمية الإدارة الاستراتيجية وإشراك الموظفين في صياغتها.

وقد أوصت الدراسة: إلى تطوير الأقسام الإدارية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر إدارياً وفق الجودة، والعمل على توحيد الهياكل التنظيمية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.

5. دراسة (دين، 2016): " دور الإدارة الاستراتيجية في تقييم أداء العاملين - دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة "

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك التحديات والفرص المتاحة.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج التاريخي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، المكون من العاملين في شركة سكر كنانة.

أهم نتائج الدراسة: أن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وكذلك التنفيذ الاستراتيجي يؤثر على تقييم أداء العاملين في شركة كنانة المحدودة.

وقد أوصت الدراسة: إلى تكثيف الجهود المبذولة في مجال الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة واستخدام الطرق العلمية المناسبة والعمل على تطبيقها بشكل فعال.

6. دراسة (المطيري، 2015): " دور التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية من وجهة نظر العاملين بوزارة الصحة بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية في وزارة الصحة بمدينة الرياض.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، المكون من العاملين في بعض إدارات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم الإجمالي (118) فرداً. وقد قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (100) فرداً، وكان العدد النهائي (96) فرداً.

أهم نتائج الدراسة: خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد إدارة تختص بوضع الخطط الاستراتيجية، والعمل وفق رؤية محددة ورسالة واضحة لمواجهة الأزمات الوبائية، وأن الممارسات تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة كبير بدرجة متوسطة (71.3%).

وقد أوصت الدراسة: بضرورة التنسيق بين الأجهزة الصحية المشاركة في مواجهة الأزمات الوبائية والعمل على استخدام معايير دقيقة ومحددة لتساعد على تحديد درجة خطورة الأزمات الوبائية المحتملة ووضع أساليب لمواجهة الأزمات. وأصت الدراسة كذلك على وضع استراتيجيات مرنة وبناء أنظمة إنذار مبكر للكشف عن الأزمات الوبائية المحتملة.

7. دراسة (العجمي، 2012): " أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على بيان القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، والتعرف على أثر القدرات الاستراتيجية بعناصرها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية والتعلم والنمو. **منهج ومجتمع الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، المكون من (371) عاملاً في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الكويتية، حيث تم توزيع (110) إستبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). **أهم نتائج الدراسة:** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية بعناصرها (القدرات التسويقية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد أوصت الدراسة: إلى زيادة الاستثمار في القدرات الاستراتيجية بعناصرها (القدرات التسويقية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات الإدارية) في البنوك التجارية الكويتية لانعكاسها على تطوير وتحسين مستويات الأداء بشكل عام.

8. دراسة (أمنية، 2010): " الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات المستقبل - دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في استكشاف الفرص المستقبلية التي تساعد على تطوير إدارة الأعمال في المؤسسات والحد أو التقليل من المخاطر في المستقبل، ولتحقيق ذلك عمل الباحث على دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية.

منهج ومجتمع الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، والمكون من عدد من مدراء المصارف الجزائرية.

أهم نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أنه يوجد ضعف في تنفيذ الاستراتيجية لدى المصارف الجزائرية، لذلك من الأفضل العمل على جذب واستقطاب أشخاص ذوي مهارات عالية وقادرين على تنفيذ الاستراتيجيات، والعمل على ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي، مما يساعد على إنجاز تنفيذ الاستراتيجيات.

وقد أوصت الدراسة: إلى أنه يجب أن يكون هناك اهتمام أكبر بالإدارة الاستراتيجية بدءاً بعملية التخطيط الاستراتيجي حتى المتابعة والتقييم، وذلك بحثاً عن فرص جديدة للتحسن المستمر في ضوء توجهات استراتيجيات واضحة.

9. دراسة (تيدي، 2010): " أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والتعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء.

منهج ومجتمع الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، المكون من عينة عشوائية من الإدارات العليا والوسطى من شركات الاتصالات السودانية، وتم استرداد (97) من الاستبانات التي تم توزيعها وهي (168) استبانة.

أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن هناك ضعفاً وقصوراً في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية، وأن نسبة (80.04%) من المبحوثين أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بأساليب ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وأظهرت الدراسة أن الغالبية العظمى من العاملين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية له أثر إيجابي على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة التركيز المكثف على الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وكذلك التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي والرقابة والتحليل الاستراتيجي.

2.4. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Alotaibi, 2021): "The Impact of Strategic Planning on Innovation in Saudi SMEs"

"أثر التخطيط الاستراتيجي على الابتكار في الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة: إلى المساعدة في تطوير المنتجات الجديدة من خلال ارتباط التخطيط الاستراتيجي بعملية الابتكار، إلا أنه قد يُعيق عملية الإبداع والابتكار وهذا يقود إلى الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والعوامل الوسيطة في ذلك. في هذه الدراسة تم اختبار التخطيط الاستراتيجي كمحدد للابتكار في الشركات المتوسطة والصغيرة السعودية، وتم اعتبار عاملين وسيطين هما الالتزام بالتعلم التنظيمي والمرونة الهيكلية.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (230) استبانة على شركات سعودية صغيرة ومتوسطة عبر مجموعة من القطاعات، وإجراء (20) مقابلة مع مؤسسي المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

أهم نتائج الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الابتكار في حالة الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير وإيجابي عليها، وليس هناك تأثير للمرونة الهيكلية.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة مناقشة التأثيرات للتخطيط الموجه للتعلم وللشركات المتوسطة والصغيرة محدودة الموارد للحصول على فوائد تنافسية مستدامة.

2. دراسة (Cherepovitsyn, Ilinova, Carayannis, 2021): "The Future of Energy and the Case of the Arctic Offshore: The Role of Strategic Management"

"مستقبل الطاقة وحالة منطقة القطب الشمالي البحرية: دور الإدارة الاستراتيجية"

هدف الدراسة: إلى التعرف على ميزات وآفاق تطوير الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التخطيط لمشاريع النفط والغاز البحرية في القطب الشمالي على خلفية الاضطرابات العالمية.

منهج الدراسة: اعتمد الباحثون في غرض تحقيق اهداف الدراسة على تحليل المحتوى وتحليل الأحداث والتحليل المقارن وتحليل العوامل.

أهم نتائج الدراسة: أن التحديات العالمية والتوجهات الكبرى في قطاع الطاقة والغاز مما تجعل شركات النفط تحتاج إلى متطلبات الإدارة في إطار نظم الإدارة الاستراتيجية، ومن النتائج المهمة أيضاً أنه تم تحسين مبادئ الإدارة الاستراتيجية لتطوير المشاريع البحرية في القطب الشمالي.

وقد أوصت الدراسة: إلى تطوير نماذج أعمال جديدة في إطار نظم الإدارة الاستراتيجية والكفاءات والقدرة على التنبؤ استراتيجياً، وأوصت كذلك بضرورة التركيز على عدد كبير من السيناريوهات وتطوير التكيف، والتركيز على الإبداع في أنظمة الإدارة الاستراتيجية في سياق عدم اليقين المتزايد.

3. دراسة (Fauzi, et al, 2020): "The effect of internal elements of strategic management of organizational structure, management role and employee behavior on corporate mission

” تأثير العناصر الداخلية للإدارة الإستراتيجية للهيكل التنظيمي ودور الإدارة وسلوك الموظف على مهمة الشركة“

هدفت الدراسة: إلى التعرف على تحليل الدور المهم لترتيبات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنظيم الأهداف وتحلي تأثير العوامل الدافعة في شكل سلوك الموظف ودور الهيكل التنظيمي ودور الإدارة في تحقيق رسالة المنظمة.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الكمي والتحليلي واعتمدوا على تقنيات الانحدار المتعدد مع حجم العينة.

أهم نتائج الدراسة: أن العوامل الداخلية تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق رسالة الشركة. وقد أوصت الدراسة: بإرساء أسس الإدارة الاستراتيجية كأساس للتسويق الداخلي والعمل على خلق مناخ داعم في مكان العمل.

4. دراسة (Demir, Ugurluoglu, 2019): "Evaluation of the Use of Strategic Management Tools by Hospital Executives in Turkey"

"تقييم استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية من قبل المديرين التنفيذيين في المستشفيات في تركيا"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على ما إذا كان المديرين التنفيذيين في المستشفيات العامة والخاصة لديهم معرفة بأدوات الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على أدوات الإدارة الاستراتيجية التي يستخدمها المديرين التنفيذيين، ومدى رضاهم عن هذه الأدوات، ومعرفة الأدوات الاستراتيجية التي سيتم استخدامها مستقبلاً.

منهج ومجتمع الدراسة: تم جمع البيانات الثانوية من خلال عقد اجتماعات وجهاً لوجه مع المديرين التنفيذيين

من أهم نتائج الدراسة: تشير الدراسة إلى أن المديرين التنفيذيين في المستشفيات الخاصة يستخدمون العديد من أدوات الإدارة الاستراتيجية أكثر من المديرين التنفيذيين في المستشفيات العامة. وأن الغالبية العظمى من المديرين التنفيذيين يستخدمون أدوات الإدارة الاستراتيجية، وهم الذين تلقوا تدريباً في مجال الإدارة الاستراتيجية وأولئك الذين يعتبرون أنفسهم في منافسة. وقد أوصت الدراسة: إلى أهمية تدريب المديرين التنفيذيين في المستشفيات على الاستخدام الفعال للإدارة الاستراتيجية.

5. دراسة (Alshehhi, 2018): "Strategic Thinking and Strategic Planning: A Conceptual Exposition Through a Case Study of the Police Force in the UAE"
"التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: عرض مفاهيمي من خلال دراسة حالة لقوة الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة"

هدف الدراسة: إلى التعرف على كيفية دمج التفكير الاستراتيجي المبتكر في التخطيط الاستراتيجي وكانت الدراسة على قوة الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهدفت كذلك إلى دراسة نهج التفكير الاستراتيجي إلى التغيير الإداري الفعال والتنمية في القطاع العام. منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث في جمع البيانات المقابلات شبه المنظمة، وكان مجتمع الدراسة قوة الشرطة في الإمارات العربية المتحدة (وزارة الداخلية - شرطة أبو ظبي - شرطة دبي).

من أهم نتائج الدراسة: أن طريق التفكير التنظيمي استراتيجياً يقدم هيكلاً شاملاً يحدد ميزات الثقافة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة: إلى العمل على المزيد من الدراسات التي تغطي فجوات التفكير الاستراتيجي من الجوانب النظرية والعملية، وأوصت كذلك على العمل على تطوير مدى الوصول للدراسات الاستراتيجية والتنبؤ بها.

6. دراسة (Huikkola, Kohtamäki, 2017): "Solution providers' strategic capabilities"
"القدرات الاستراتيجية لمقدمي الحلول"

هدف الدراسة: التعرف على القدرات الاستراتيجية لمقدمي الحلول التي تسهل العوائد فوق المتوسط اعتماداً على موارد الشركة.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحثان طريقة حالة مقارنة نوعية استناداً على المقابلات مع (35) مديراً تنفيذياً من (09) مزودي حلول صناعية رائدة وعملائهم الاستراتيجيين ومورديهم، بالإضافة إلى تحليل بيانات بالمسح الكمي.

من أهم نتائج الدراسة: أن الموارد تحدد سبع قدرات استراتيجية تحدث في مراحل مختلفة من تطوير الحلول ونشرها، وهي: (القدرة على إدارة الأسطول، القدرة على تطوير التكنولوجيا، القدرة على عمليات الدمج والاستحواذ، القدرة على تحديد القيمة، القدرة على إدارة المشروع، القدرة على إدارة شبكة الموردين، القدرة على خلق القيمة المشتركة. وقد أوصت الدراسة: إلى تطوير الدراسة لتقدم نموذجاً عاماً للقدرات الاستراتيجية للخدمة، وإن تطبيق النموذج المطور على سياقات مختلفة من شأنه أن يزيد من صحته ويعززه.

7. دراسة (Muungo, 2016): "An Assessment of the Nature and Extent of Adoption of Strategic Planning Processes in the Public Sector: A Case Study of Zambia"

"تقييم لطبيعة ومدى اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام: دراسة حالة زامبيا" هدف الدراسة: إلى التعرف والتحقق من طبيعة ومدى اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام زامبيا.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث مزيجاً من المنهجية النوعي والكمي، حيث اعتمد على مقابلات شبه المهيكلة وتحليل بيانات ووثائق لثلاث عشرة وزارة حكومية، واستخدم الاستبانات لاستيفاء ذاتي على ست عشرة وزارة حكومية.

استخدم هذا البحث مزيجاً من الأساليب الكمية والنوعية واستند إلى منهج دراسات الحالة المتعددة. استخدم البحث النوعي مقابلات شبه هيكلية ومراجعة وثائق لثلاث عشرة وزارة حكومية مع تحليل البيانات الناتجة باستخدام تحليل المحتوى. استخدم البحث الكمي استمارة استيفاء ذاتي على ست عشرة وزارة حكومية. تشير النتائج إلى زيادة في شمولية عمليات التخطيط الاستراتيجي للقطاع العام الزامبي.

من أهم نتائج الدراسة: أنه يوجد زيادة في شمولية عمليات التخطيط الاستراتيجي للقطاع العام الزامبي، وأظهرت النتائج عدداً من التحديات في مجالات مختلفة منها: تكامل العمليات التنظيمية، ومواءمة عمليات التخطيط الاستراتيجي، واستخدام أدوات الاستراتيجية وتحديات الموارد البشرية والمالية، ومشاركة الموظفين التشغيليين، وآليات التنفيذ غير الملائمة، والتدخل السياسي، وعدم التنسيق بين الوزارات الحكومية، وعدم المعرفة الكافية للتخطيط الاستراتيجي بين الموظفين.

وقد أوصت الدراسة: إلى العمل على دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، وتقييم أساليب الاستخدام المحدد لأدوات الإدارة الاستراتيجية والأدوات المحتملة لاعتماد أدوات جديدة

في القطاع العام، والعمل على تقييم مدى استخدام الموارد المالية المتاحة في تنفيذ الإجراءات الاستراتيجية للتأكد مما إذا كان عدم كفاية الموارد المالية يمثل حاجزاً.

8. دراسة (Abushabab, 2016): " Strategic Management Practices. An Investigation "of Public Sector Organizations in the Kingdom of Bahrain

"ممارسات الإدارة الإستراتيجية: تحقيق في مؤسسات القطاع العام في مملكة البحرين"
هدف الدراسة: إلى استكشاف مدى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام في البحرين.
منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث لجمع البيانات الأولية المقابلات والاستبانات كطرق مختلطة ليخرج بنتائج أكثر شمولاً وبالتالي تكون هناك مصداقية أقوى.
من أهم نتائج الدراسة: أن عملية الإدارة الاستراتيجية لم تكن فعالة في المؤسسات التي خضعت للبحث في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، أي أنها لم تكن فعالة في مرحلة الصياغة والتنفيذ وكذلك في مرحلة التقييم الاستراتيجي، ومن النتائج الهامة للدراسة أنه يوجد انخفاض في مستوى الرضا عن عملية الإدارة الاستراتيجية في معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة، وأن التقدم في الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية كان محدداً.
وقد أوصت الدراسة: إلى المزيد من البحث إلى وجود نموذجاً إدارياً استراتيجياً لزيادة القدرة على صياغة وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية في الحكومات.

9. دراسة (Şen, 2015): " Strategic planning in the public sector: the case of the " Turkish Ministry of Interior

"التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام: حالة وزارة الداخلية التركية"
هدف الدراسة: إلى التعرف على الصعوبات والتحديات التي واجهتها عملية التخطيط الاستراتيجية الأولى في وزارة الداخلية التركية وذلك ما بين عام 2007م إلى عام 2013م.
منهج ومجتمع الدراسة: اعتمد الباحث على تليلث البيانات من مصادر متعددة، وعمل الباحث على تطبيق نظريات التخطيط العقلاني والتزايد على الحالة من خلال نهج مطابقة الأنماط إلى جانب منطق التفسير المنافس لشرح الهياكل والآليات.
من أهم نتائج الدراسة: أن الآليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي غير فعالة والتي تنشأ من إطار التخطيط الاستراتيجي الرسمي القانوني، والطوارئ البيئية والمؤسسية، والعوامل الاجتماعية

السياسية، ومن النتائج أنه لا توجد نظرية واحدة تشرح بشكل كامل عملية التخطيط الاستراتيجي وممارسات وزارة الداخلية التركية.

وقد أوصت الدراسة: إلى زيادة الاهتمام بممارسي الاستراتيجيات وممارستهم الفعلية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويقترح نموذجاً عقلياً لاتخاذ قرار قائماً على القواعد كآلية توليدية تؤدي بالتفاعل مع الآليات الأخرى.

10.دراسة (Alharbi, 2014): "An Analysis of HR and et al Managers' Perceptions of "The Effectiveness of Strategic Management Tools Among Saudi Firms"

"تحليل تصورات الموارد البشرية والمدراء الآخرين لفعالية أدوات الإدارة الاستراتيجية بين الشركات السعودية"

هدفت الدراسة: إلى فحص أفضل الممارسات المحتملة للإدارة الاستراتيجية في سياق استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث لجمع البيانات الأولية الاستبانات كأداة رئيسي، حيث شملت (213) مديراً من الشركات السعودية المدرجة من مجتمع الدراسة، وقام كذلك بتنظيم مقابلات شبه منتظمة لـ(18) مدير من ضمن من استجاب للاستبانات وذلك من أجل المزيد من جمع الأفكار حول تقييمهم لأدوات الإدارة الاستراتيجية وعمليات صنع القرار.

من أهم نتائج الدراسة: أن أدوات الإدارة الاستراتيجية تستخدم على نطاق واسع بين الشركات المبحوثة، وأن جميع المديرين الذين شملهم الاستطلاع حددوا أداة واحدة أو أكثر من أدوات الإدارة الاستراتيجية التي يتم استخدامها في الشركة، وأفاد المديرون أن استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية لها أثر إيجابي على أداء شركاتهم.

وقد أوصت الدراسة: إلى المزيد من الدراسة التي تعزز استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية في مجالات مختلفة.

11.دراسة (Ford, Wells, Capper, 2003): "High Performance Public Health: "Assessing Agencies' Strategic Management Capabilities"

"الصحة العامة عالية الأداء: تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية للوكالات"

هدف الدراسة: إلى تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية للوكالات، من خلال تصور لإطار التعلم، وتصوير كل من هذه القدرات وأين تقدمت الوكالات على طول المسار التنموي للقدرة الإدارية الاستراتيجية.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحثون تحليل المحتوى، حيث تم تحليل واحد وأربعين وثيقة لوكالة صحية حكومية من سنة 1995-2000م. واعتمدوا على تحليل السمات الكامنة (LTA) لتوضيح كل من المستويات التقديمية لقدرات الإدارة الاستراتيجية. **من أهم نتائج الدراسة:** أنها تشير إلى أن قدرات الإدارة الاستراتيجية تحتوي على خصائص تعتمد على المسار ويوجد نموذجاً تعليمياً متميزاً، لذلك يمكن لصانعي السياسات استخدام هذا الإطار لتقييم واستهداف القدرات للتحسين. **وقد أوصت الدراسة:** بأنه يمكن لصانعي السياسات الراغبين في تحسين أداء الوكالة باستخدام هذا الإطار لتقييم واستهداف القدرات التي تحتاج إلى تحسين.

2.5. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض ومراجعة الدراسات السابقة سواء كانت المحلية أو العربية أو الأجنبية، فإننا نلاحظ أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بإنها تركز على تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة، وما لاحظناه بكثير من الدراسات أنها لم تقم بدراسة الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام كما هو الحال في هذه الدراسة الحالية، أو تقييم قدرة الإدارة الاستراتيجية، وأن معظم الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية ما عدا دراسة (Ford, Wells, and Capper, 2003) ودراسة (Demir & Ugurluoglu, 2019) ودراسة (Huikkola & Kohtamäki, 2017) ودراسة (Muungo, 2016) ودراسة (Abushabab, 2016) ودراسة (Şen, 2015) تختلف عن الدراسة الحالية، لأنهم قاموا بدراسة الإدارة الاستراتيجية أو بُعد من أبعادها مع متغيرات مختلفة، مما يجعلنا أن نلخص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، بالنقاط التالية:

2.5.1. أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1- دراسة (الرشود، 2017) قامت بالتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة، ودراسة (دين، 2016) ودراسة (تبيدي، 2010) درستا فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وهم يتفقوا مع الدراسة الحالية كونهم يهدفوا للتعرف على تقييم الإدارة الاستراتيجية ومدى تطبيقها، ولكنهم يختلفوا بالمنهجية المستخدمة ومجتمع الدراسة.

- 2- أما دراسة (Huikkola & Kohtamaki, 2017) ودراسة (العجمي، 2012) هدفتا للتعرف على القدرات الاستراتيجية على متغيرات أخرى، فهي تتفق مع الدراسة الحالية في التعرف على القدرات الاستراتيجية، لكنهما تختلفا عن الدراسة الحالية بالمنهجية المستخدمة والمجتمع المدروس والمتغيرات.
- 3- دراسة (Demir & Ugurluoglu, 2019) ودراسة (Sen, 2015) قاموا بالتعرف على ما إذا كان المديرون التنفيذيون في المستشفيات العامة والخاصة لديهم معرفة بأدوات الإدارة الاستراتيجية وقدرتهم على استخدام تلك الأدوات.
- 4- دراسة (Muungo, 2016) ودراسة (Abushabab, 2016) تتفقا مع الدراسة الحالية بالمجتمع وهو القطاع العام، ولكن يختلفوا أنهم لم يقوموا بتقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية على القطاع العام.
- 5- أن دراسة (Ford, Wells, and Capper, 2003) قامت بتقييم قدرات الاستراتيجية للوكالات فيها تتفق مع الدراسة الحالية، ولكنها تختلف في مجتمع الدراسة.
- 6- أن الدراسات السابقة الأخرى تناولت الإدارة الاستراتيجية، ولكنها لم تقم بتقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الإدارة الاستراتيجية.

2.5.2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- 1- دراسة (مونس، 2020) و (الحرازين، 2019) و (القيسي، 2015) درست دور وأثر القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير وإدارة التميز المؤسسي ودرها في تطوير السياسات الإدارية.
- 2- تناولت دراسة (الرجاوي، 2019) أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي أنها تناولت عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولم تتناول الدراسة جميع عناصر الإدارة الاستراتيجية.
- 3- أما الدراسات التي تناولت أثر الصحة أو كان المجتمع وزارة الصحة كونها تتفق مع مجتمع الدراسة الحالية إلى أنها اختلفت بأشياء أخرى مع الدراسات السابقة، وهي دراسة (السقا، 2019) تناولت دراسة أثر الصحة التنظيمية إلى الأداء الاستراتيجية، حيث كانت الإدارة الاستراتيجية هي المتغير التابع، أما دراسة (جبر، 2015) درست واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي، حيث تختلف الدراسة في التقييم والعلاقة وتتفق كونها كانت الدراسة على وزارة الصحة.

4- أن دراسة (أبو حلوب، 2015) ودراسة (المطيري، 2015) ودراسة (Alotaibi، 2021) ودراسة (Muungo, 2016) تناولوا في دراستهم التخطيط الاستراتيجي وهي عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية، وليست الإدارة الاستراتيجية كما هو الحال في الدراسة الحالية، ويختلفوا كذلك أنهم درسوا أثر ودور التخطيط الاستراتيجي على الابتكار والتنبؤ بالأزمات، ولم يقوموا في تقييم التخطيط الاستراتيجي.

5- أما دراسة (المرشد، 2019) ودراسة (Alshehhi, 2018) تناولت علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي، مما يعني أنها درست عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي أو التخطيط الاستراتيجي، مما يجعلها تختلف مع الدراسة الحالية.

2.6. ما يميز هذه الدراسة:

من خلال ما سبق نجد أن الدراسة تتميز بالتالي:

- 1- استخدمت هذه الدراسة المنهج المختلط (الكمي - النوعي) وهذا ما لم يستخدمه أحد - حسب اطلاع الباحث - وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة.
- 2- تعدد أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة، حيث شملت الاستبانة وتحليل المحتوى، وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.
- 3- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة أكثر.
- 4- شملت على قدرات استراتيجية أكثر من غيرها، مما يميزها بشمولية تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية بشكل أكبر.

2.7. الفجوة البحثية:

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة بحثية متعددة الجوانب، حيث تم التعرف على موضوع قدرات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، وشمول عينتها وتعدد أدواتها واستخدامها للمنهج المختلط، وعليه فإننا نخلص الفجوة البحثية بالنقاط التالية:

- 1- الدراسة الحالية تقوم للتعرف على القدرات الاستراتيجية بالقطاع العامة
- 2- أن الدراسة الحالية تستهدف وتقيم واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة بغزة.
- 3- الدراسة الحالية تبحث الإدارة الاستراتيجية وقدراتها بالقطاع العام.

- 4- أنها تعمل على تقييم الخطة الاستراتيجية في وزارة الصحة في غزة ومنهجيتها التي تم استخدامها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- 5- الدراسة الحالية تساعدنا على تقييم مواصفات الفريق الاستراتيجي في وزارة الصحة.
- 6- الدراسة الحالية تتحقق من مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ومدى وملائمتها مع الخطط التشغيلية، ومع إمكانية الوزارة في تنفيذ الخطة المرسومة.
- 7- تساعد الدراسة الحالية على معرفة صياغة الاستراتيجية وتقييم تحليل العوامل الاستراتيجية.
- 8- تقييم نظام الرقابة الاستراتيجية المستخدم في الوزارة وآليات المتابعة في وزارة الصحة.

2.8. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوعات الإدارة الاستراتيجية وقدراتها.
- إعداد مقدمة الدراسة.
- المساعدة في صياغة مشكلة الدراسة
- الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.
- المساعدة في تصميم أداء الدراسة "المقابلات".
- التعرف على بناء النتائج والتوصيات النهائية للدراسة.

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام

الفصل الثالث:

الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام

3.1. تمهيد:

الكثير من مؤسسات القطاع العام وفي جميع أنحاء العالم قاموا بتنفيذ عدد كبير من الإصلاحات لضمان الإنتاجية الحكومية والتركيز على الأداء، وهذا منذ الثمانينيات وحتى الوقت الحاضر (Abushabab, 2016)، ورغم ذلك، ففي السنوات الأخيرة أصبح من الواضح أن الأداء في المؤسسات العامة / الحكومية متقلب بدرجة كبيرة جداً، ويوجد الكثير من الاختلافات الظاهرة على مختلف البرامج والأنشطة والمستويات الحكومية، وتختلف تلك الاختلافات من حكومة إلى أخرى (Andrews, et al 2012)، من تغييرات سياسية واقتصادية وإقليمية وغيرها من تغيرات واختلافات، مما تؤثر على تقديم الخدمات، لذلك فقد أصبح الاهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام مطلباً ضرورياً، لتساعدها على النهوض وتحقيق الأهداف في ظل تغييرات البيئة والتقلبات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.

ومع تزايد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، ولما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف وتقديم الخدمات، ولأن الإدارة الاستراتيجية تتكون من مجموعة من الأساليب العامة التي يجب أن تتكيف عملياً مع سياقات محددة بطريقة عرضية (Ferlie, Ongaro, 2015)، ولأن الإدارة الاستراتيجية هي نهج لوضع الاستراتيجيات من قبل المؤسسات العامة التي تدمج صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والعمل على تنفيذها والتعلم الاستراتيجي المستمر (Bryson, George, 2020).

فإننا سنتعرف في هذا الفصل على الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، وما هو الفرق بينها وبين الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص (منظمات الأعمال)؟، وهل يمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام كما هو الحال في منظمات الأعمال؟، وما هو الفارق بينهما من حيث التطبيق؟، وسنتعرف كذلك على أهمية تطبيق واستخدام الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام ومراحلها وخطواتها وبعض المصطلحات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية مثل التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، وكذلك سيتم التعرف على الأدوات الاستراتيجية التي يستخدمها صانعو الاستراتيجية والتي تساعدهم على تحليل الاستراتيجية المناسبة لصنع قرار استراتيجي مناسب.

3.2. الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام:

أن الهدف الأساسي لمؤسسات القطاع العام هو المساعدة على تحقيق أهداف الدول وحل مشاكلها، وتحسين حياة الناس، وتعزيز قيمة المواطنين، وذلك من خلال وضع السياسات وإنتاج المشاريع والبرامج والخدمات المناسبة وبناء البنية التحتية المناسبة (Shahin, 2011)، ورغم ذلك فإن الإدارة في مؤسسات القطاع العام لديها مساح كثيرة ومعقدة لتحقيق أهداف الدولة، منها الترتيبات التنظيمية، والقيم، والثقافات التنظيمية والخيارات السياسية، ووجهات النظر الفردية، والأهداف التنظيمية التي تتعارض مع أصحاب المصلحة، أي من هم صانعو القرارات من الإدارة العليا داخل المؤسسات العامة؟، وكذلك القوانين والسياسات المفروضة على المؤسسات العامة (Rosenbloom, 2009)، ومع ذلك فإن القليل ممن أجمع حول المؤسسات التي يمكن أن تتعامل مع تلك المساعي لإنتاج طرق ناجحة وإنتاجية مناسبة لتحقيق وتعزيز قيمة المواطنين (Shahin, 2011).

جويس (Joyce 2015) أشار أن القطاع العام بحاجة إلى اعتماد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية، وأضاف كذلك أنه من المتوقع أن يتم بذل مزيد من الجهد في إعداد الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها تمكن مؤسسات القطاع العام من اختيار البدائل الاستراتيجية للتعامل مع تغيرات البيئة اليومية، وأضاف، أنه من المتوقع أن تقوم الإدارة العليا بتحديث البيانات على أساس منظم والعمل على صياغة استراتيجيات فعالة، وأشار جويس كذلك أن مؤسسات القطاع العام تلعب دوراً مهماً في العملية التنموية بالمجتمع، وبالتالي فإن الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة ومنها الإدارة الاستراتيجية يعمل على تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف والتكيف مع التغيرات.

في هذا الصدد، فإننا سنناقش الاتجاهات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

3.2.1. الاستراتيجية:

بدايةً يجب الرجوع إلى أصول كلمة الاستراتيجية لغوياً وتاريخياً للتعرف على كلمة الاستراتيجية، أما لغوياً فإن كلمة الإستراتيجية (Strategy) قد اشتقت من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship)¹.

¹ .The International Encyclopedia of Social Sciences., Vol.-15., New York, 1968, p:281

تاريخياً فقد بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل وأساليب وأدوات النجاح في الحروب والمعارك، ولذلك يرى (Claueswitz²) بأن الاستراتيجية التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب المعركة أو الحرب هي عبارة عن الأساليب والوسائل المستخدمة لتحقيق النصر في المعركة (McKiernan, 1997)، فإننا نرى أنه في بادئ الأمر أن المفهوم العام للاستراتيجية كان مرتبطاً بالمفاهيم العسكرية، وقد أشار الكاتب العسكري كلاوز فيتتر (Carl von Clausewitz) بأن الاستراتيجية "فن استخدام القوى العسكرية للوصول إلى نتائج حددتها السياسة"، وكما أن العديد من الكتاب العسكريين اتفقوا على أن الاستراتيجية تهدف إلى الانتصار في الحرب، وذلك من خلال الكثير من الطرق منها خوض المعارك بطرق مباشرة وغير مباشرة كالخدعة والدهاء، أو تعطيل حركة العدو أو من خلال تحطيم معنوياته القتالية وغيرها من الطرق التي قد تحقق النصر بالحرب (المنيف، 2017).

ومع تزايد الاهتمام بالاستراتيجية من القائمين على ممارسة العمليات الإدارية وكذلك متخذي القرارات، فقد انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى المجال الإداري والاقتصادي (مساعدة، 2013)، بل امتد استخدام مفهوم الاستراتيجية في كافة العلوم الاجتماعية مثل العلوم السياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها... (الدوري، 2015).

فند تعريف الاستراتيجية نجدها تعددت لتبين معناها، ونورد منها ما يلي:

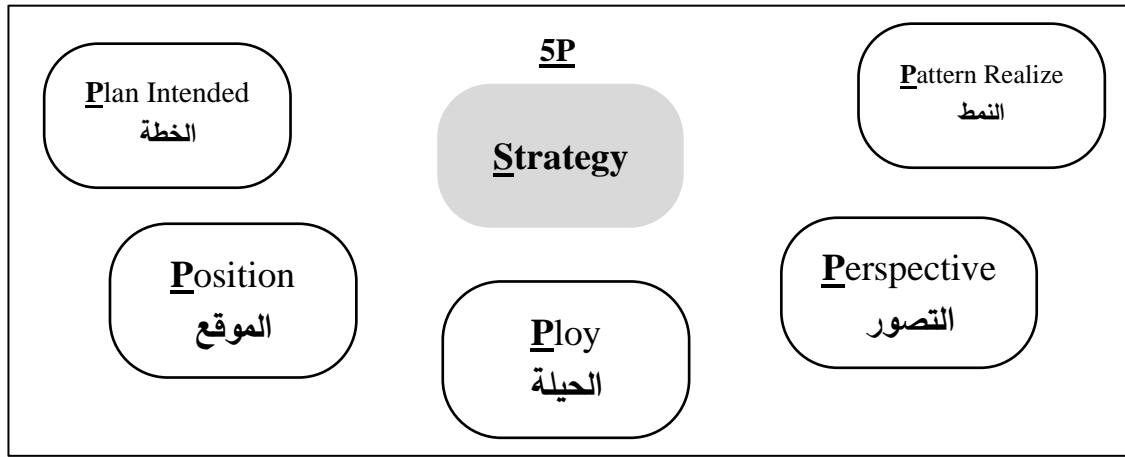
ما عرفه (Chandler 1962) أن الاستراتيجية عبارة عن تحديد الأهداف والغايات طويلة الأمد الأساسية للمنظمة، وتحديد مسار العمل، وكذلك تتضمن قرارات، وتخصيص الموارد المتاحة اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات، لذلك عرفها (Glueck 1972) على أنها الخطة الموحدة والشاملة والمتفاعلة التي تربط مزايا الشركة بتحديات البيئة، وصممت تلك الخطة لضمان تحقيق الأهداف الأساسية والغايات للمنظمة، وذلك من خلال تنفيذ الاستراتيجية بشكل ملائم للمنظمة.

أما (Montanari و Morgan و Bracker 1990) فقد عرفها على أنها "خطط وأفعال ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة لتحقيق الغايات وأهداف المنظمة"، ويرى (Ansoff 1990) بأن الإستراتيجية هي التصور عن طبيعة العلاقة المتوقعة بين المنظمة والبيئة الخارجية للمنظمة، وعلى إثرها يتم تحديد نوعية الأعمال والأنشطة التي يراد القيام بها على المدى البعيد، لتحقيق أهداف

² (Carl von Clausewitz) وهو خبير استراتيجي عسكري ومؤرخ حربي بروسي، ومن أهم مؤلفات: من الحرب، وتدرس أفكاره في العديد من الأكاديميات العسكرية كما أنها تستعمل في عدة مجالات مثل قيادة المؤسسات والتسويق. (ويكيبيديا)

وغايات المنظمة، ويرى كلٌّ من (2016) Hitt و Ireland و Hoskisson أن الاستراتيجية هي مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية، وقد عرف سلطان (2010) الاستراتيجية على أنها "تحدد طريقة التعامل مع المتغيرات المتوقعة في المستقبل، سواء في البيئة التنافسية، أو قواعد المنافسة، أو في المنافسين، أو الجمهور. كما تحدد طبيعة القرارات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة المستقبل. إنها باختصار تجيب عن سؤال: كيف سنلعب لنكسب؟".

أما Mintzberg و Ahlstrand و Lampel (2020) فقد قدم تعريفاً للاستراتيجية تجمع خمس كلمات باللغة الإنجليزية تبدأ بحرف **P**، وقد مثلها بالشكل رقم (01):



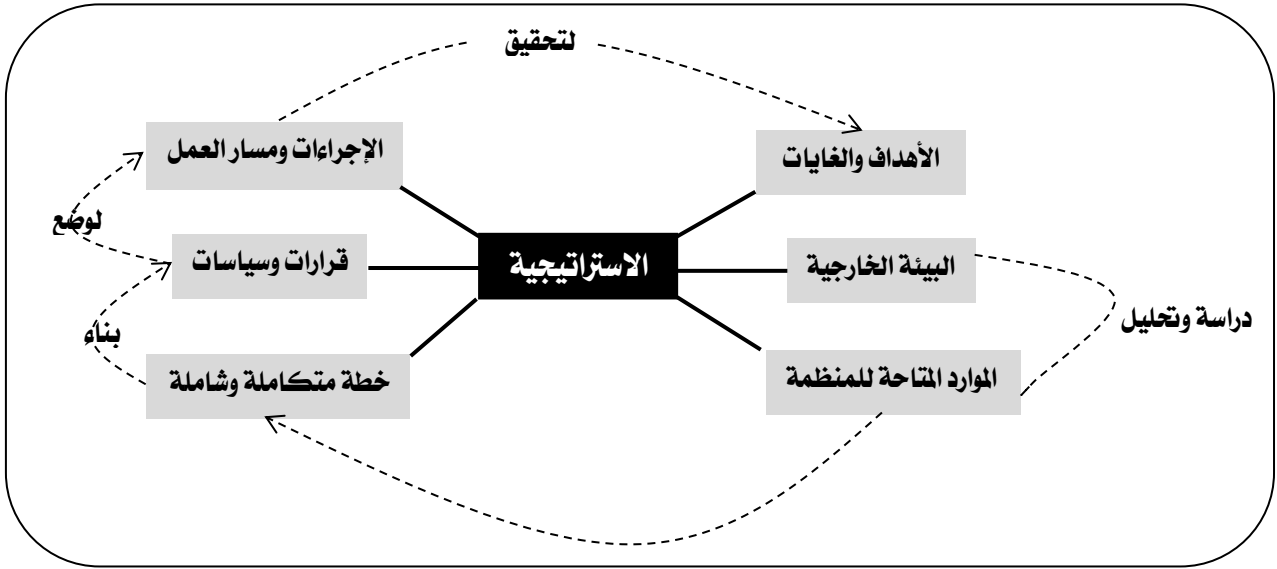
شكل رقم (01) نموذج Mintzberg الخماسي لتعريف الاستراتيجية

- **الخطة Plan**: والمقصود بها النوايا المستقبلية أو مسار العمل.
 - **النمط Pattern**: والمقصود بها النظر إلى الماضي والحاضر والآثار التي تدل على الخطة (تحليل الواقع).
 - **التصور Perspective**: الصورة الموجودة بمخيلة صانع القرار، بمعنى رؤية طبيعة العمل (عقل المنظمة).
 - **الموقع Position**: الموقع الذي يشكل فارقاً بالربح والخسارة بمعنى تعيين منتج معين في سوق معين.
 - **الحيلة Ploy**: والمقصود بها الخطة الذكية، بمعنى حركة معينة تذل بتوازن المنافسين.
- فإننا نرى من تعريف منتزبرج للاستراتيجية على أنها وضع خطة مستقبلية من خلال دراسة الواقع بالاعتماد على عقلية صانع القرار، ورؤيته المستقبلية، من أجل وضع هدف تنافسي تحقق الربح والنجاح للمنظمة وتخل بالمنافس (سلطان، 2010).

ومن خلال التعريفات السابقة، نلاحظ أنه تم التركيز على النقاط التالية في تعريف

الاستراتيجية، انظر الشكل رقم (02):

- الأهداف والغايات طويلة الأمد.
- علاقة المنظمة وموقعها بالبيئة الخارجية.
- استغلال الكفاءات وتخصيص الموارد.
- قرارات وسياسيات.
- خطة شاملة ومتكاملة ومنسقة.
- الإجراءات ومسار العمل.



شكل رقم (02): مفهوم الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث

من خلال الشكل رقم (02) يمكن أن نعرف مفهوم الاستراتيجية على النحو التالي:

دراسة الموقع الحالي للمنظمة وتحليل البيئة المحيطة لها (أين نحن الآن؟)، لوضع أهداف بعيدة المدى (أين سنذهب؟)، ورسم مسار العمل المناسب والإجراءات والقرارات لتحقيق تلك الأهداف المرجوة (كيف سنصل؟)، وذلك استناداً على أنشطة فريدة (ما يميزنا؟).

3.2.2. التخطيط الاستراتيجي:

الذين عرفوا التخطيط الاستراتيجي اختلفوا في تعريفاتها، ولكن كلها تعطي في النهاية نفس المعنى والنتيجة، وهذا ما سنلاحظه من الأدبيات والدراسات السابقة، فنستعرض التعريفات التالية التي توضح معنى التخطيط الاستراتيجي:

(1974) Drucker عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية يتم من خلالها تحديد الأهداف والغايات العامة للمنظمة، وتحديد التغييرات المطلوبة في تلك الأهداف، وتحديد ما سيتم استخدامه من موارد مالية ومادية وبشرية لتحقيق تلك الأهداف، ووضع ما يلزم من تقييم لمسارات العمل البديلة وصياغة السياسات التي تحكم اكتساب الموارد العامة واستخدامها والتصرف بها. ويصف (1994) Viljoen و Dann التخطيط الاستراتيجي أنه: عملية تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز الأداء طويل المدى للمؤسسة من خلال تحديد الاتجاهات وعن طريق إنشاء توافق مستمر بين المهارات والموارد الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المتغيرة التي تعمل فيها.

أما (1995) Wechsler & Berry عرف التخطيط الاستراتيجي أنه عملية منهجية لإدارة المنظمة وتحديد اتجاهها المستقبلي فيما يتعلق ببيئتها ومطالب أصحاب المصلحة الخارجين، بما يتعلق بصياغة الاستراتيجية وتحليل نقاط القوة والضعف وتحديد أصحاب المصلحة وتنفيذ الإجراءات الاستراتيجية وتقييمها.

وتعريف (2002) Scholes، Johnson و Whittington فليدهم تعريف مشابه لتعريف (1994) Viljoen و Dann حيث يؤكدان على اتجاه وتوافق المنظمة مع بيئتها. بالنسبة لهم، الاستراتيجية هي اتجاه ونطاق المنظمة على المدى الطويل، والتي تطابق مواردها مع بيئتها المتغيرة (Shahin, 2011).

ويتفق مع تعريف (1994) (Dann & Viljoen) ما قدمه (2012: P815) Al-Zboon & Hasan: بأن التخطيط الاستراتيجي "عملية منظمة يمكن من خلالها لقادة المؤسسة اتخاذ القرارات بشأن مستقبل هذه المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى متابعة الإجراءات والتدابير اللازمة لتحقيق المستقبل المنشود، وإيجاد طرق لقياس نجاح هذه العمليات".

و(2015) Fooladvand و Yarmohammadian و Shahtalebi عرفوا التخطيط الاستراتيجي على أنها: عملية تحديد أهداف المنظمة واتخاذ القرارات بشأن الخطط التشغيلية والإدارية الشاملة لتحقيق تلك الأغراض.

استنادا على ما تقدم من تعريفات، فيمكن أن يتم تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية توجه المنظمة إلى أهدافها طويلة الأمد عن طريق اتخاذ قرارات استراتيجية لتحديد أفضل مسار يتلاءم مع البيئة الخارجية واستغلال قدرات الموارد الداخلية للمنظمة للوصول إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية.

3.2.3. الإدارة الاستراتيجية:

أما الإدارة الاستراتيجية فهو مصطلح أوسع من الاستراتيجية ومن التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية تتكون من استراتيجية الشركة واستراتيجية الأعمال (الاستراتيجية التنافسية)، هي الخطة الرئيسية للمؤسسة بأكملها (Cherunilam, 2015)، الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد كيفية تنافس المنظمة (Alharbi, 2014)، الإدارة الاستراتيجية تقرر نطاق العمل والأعمال التي تريد الشركة أن تكون فيها لتحقيق النجاح في الأهداف المختارة.

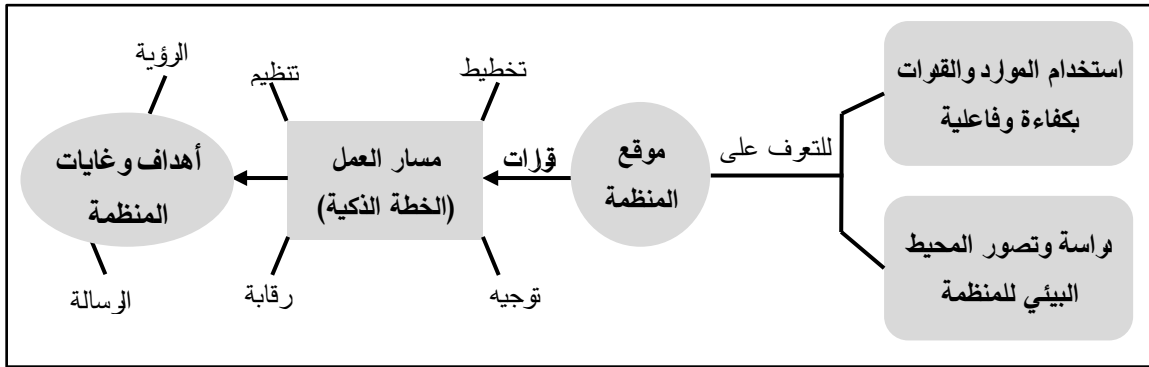
وكما يصفها Paine و Naumes (1982) أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن صنع القرارات والأنشطة بالمنظمة، وأن لها تداعيات أوسع، وتكون على المدى البعيد، وتستخدم الموارد الحرجة تجاه الفرص أو التهديدات المتصورة في البيئة المحيطة بالمنظمة والمتغيرة. فالإدارة الاستراتيجية هي عملية تركز بشكل أساسي على صحة المنظمة على المدى الطويل، وتعتمد بشكل متكامل على التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد وعملية المراقبة والتقييم وذلك بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Vinzant, Vinzant, 1996).

وعرفها أبو النصر (2012) بأنها عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالرؤية ورسالة وأهداف المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية مع إعطائها ميزة تنافسية عن المؤسسات العاملة في نفس المجال.

وبما أن الإدارة: في جوهرها هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (البشرية - والمالية - والمادية - والمعلوماتية -) بكفاءة وفاعلية، من خلال الأنشطة والعمليات، والمتمثلة في عناصر الإدارة: (التخطيط - والتنظيم - التوجيه - الرقابة)، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة (سلطان، 2010).

فإننا ومن خلال ما تقدم من تعريفات يمكننا تعريف الإدارة الاستراتيجية، على أنها:

مجموعة من القرارات بعيدة المدى لاستخدام موارد وقدرات المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبناء تصور لجملة من ردود الأفعال المتمثلة بالمناخ الخارجي للمنظمة، بناءً على دراسة الماضي والحاضر، للتعرف على موقع المنظمة، لرسم مسار عملها بأنماط ذكية، وذلك من خلال الإجراءات والسياسات والعمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة، المتمثلة بالرؤية والرسالة.



شكل رقم (03): يوضح مفهوم الإدارة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث

3.2.4. الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام:

"الشيء الرئيسي هو امتلاك تلك الرؤية الاستراتيجية، والتفكير فيما هو مناسب للبلد على المدى الطويل، والالتزام فقط بينديتك في هذه الأشياء، هذا ما يجعل رئيس الوزراء عظيماً" (O'Donnell, 2014: P12).

وجهة نظر جوس أودونيل³ (Gus O'Donnell) حول ما يجعل من رئيس الوزراء مميزاً عن غيره، وليوضح لنا أهمية دور الإدارة الاستراتيجية وتوظيفها في المؤسسات الحكومية والقطاع العام بشكل صحيح، ولا يقتصر تركيز الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص فقط، بل يجب تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام.

في هذا السياق سيتم استعراض، هل الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام تختلف عن الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص من حيث تعريفها؟ وهل تختلف في التطبيق بين القطاعين؟ وغيرها

³ سكرتير مجلس الوزراء في المملكة المتحدة لمدة ثماني سنوات، والذي عمل لثلاثة رؤساء وزراء مختلفين.

من التساؤلات التي سنبين أوجه الاختلاف والتشابه بين الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام عن غيرها من مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص في النقاط التالية:

1- **المنافسة:** في القطاع العام لا يوجد منافسة لأن الأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح هي التي تحكم القطاع العام والتي تسنها السلطات التشريعية والسياسية في البلاد، فالمنافسة الوحيدة قد تكون هي الوصول لأفضل الممارسات الدولية والمقارنة بالمعايير مع الدول الأخرى والمتقدمة، وتكون المنافسة كذلك في تقديم المنتجات العامة (سلع أو خدمات) بجودة عالية وتكلفة اقتصادية ميسرة وبالسرعة الممكنة للمواطنين والمقيمين في البلد، وكل ذلك من أجل أن يرفع مستوى المعيشة وجودة الحياة والتأكد من تحقيق الرضا العام والمصلحة العامة للمواطنين، بما يتواءم مع أنظمة وتشريعات الدولة (الغانم، 2020)، وكما أوضحت دراسة (Höglund و Svärdesten 2015) بأن التحديات التي تواجه القطاع العام في تطبيق الإدارة الاستراتيجية مقارنة بالقطاع الخاص، أن الأولى لا تملك ميزة تنافسية تدعو لوجود استراتيجية كما هو الحال في مؤسسات القطاع الخاص، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن القطاع العام لا ينمو على عكس القطاع الخاص الذي ينمو، والنمو فيه يكون مطلوباً.

2- **المكونات:** عند الحديث عن مكونات الإدارة الاستراتيجية نجد أن كلا القطاعين العام والخاص لديهما نفس مكونات وأبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

3- **المستفيدين وما يتم تقديمه لهم:** في القطاع العام يكون المستفيدون المواطنون بشكل عام ويتم تقديم الخدمات لهم، وتكون إما مجاناً أو مقابل رسوم رمزية، بينما القطاع الخاص شريحة معينة من المجتمع ويتم تقديم منتجات أو سلع، وممكن تقديم خدمات ويكون ذلك مقابل من أجل زيادة ربحية الشركة.

4- **التخطيط الاستراتيجي:** في هذا البند يختلف العلماء فيما بينهم عن إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام، أم لا؟، فقد أشارت (Halachmi 1986) في مقالاتها بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية بشكل عام غير مهم في مؤسسات القطاع العام، فهي ترى أن أهداف وغايات القطاع العام معطاه بالأساس، وأن القطاع العام محكوم بغاياته وأهدافه ولا يستطيع وضعها بنفسه، خلاف القطاع الخاص الذي يمكنه فعل ذلك، وتوصلت في النهاية إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد أدوات التطوير التنظيمي الذي يمكن للقطاع العام استخدامها واستعمالها، ولكن بنفس الوقت ليست مهمة للقطاع العام. أما دراسة (Ring و Perry 1985) تحدثت على أن الصعوبات

التي تواجه القطاع العام لوجود استراتيجية فيها هو أنه لا يمكنه - القطاع العام - التفكير خارج الصندوق وذلك لأنه محكوم ومقيد بالأنظمة والقوانين، بينما القطاع الخاص يمكنه التفكير خارج الصندوق، وأوضحت الدراسة أيضاً أن القطاع العام لا يمكنه تغيير نشاطه الرئيسي بخلاف القطاع الخاص فيمكنه فعل ذلك بسهولة. أما (Eadie 1983) فقد خالف في دراسته كلاً من (Halachmi, 1986) و (Ring, Perry, 1985) وأشار عن إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام، وأكد على أهمية صياغة الاستراتيجية للمؤسسات العامة ويتم ذلك من خلال مسح وتحليل للبيئة، وتكون المؤسسات في القطاع العام قادرة على التجاوب بفاعلية وكفاءة مع ما يحيطها من فرص وتحديات خارجية يجب أن يكون لها أنشطة سارية ومستمرة للتجاوب مع تلك الفرص والتحديات. وقد افاد (Alford 2017) و Greve في دراسته أنه يمكن استخدام الاستراتيجية في القطاع العام كأحد أدوات الإدارة التنفيذية العامة الجديدة، ولكن مع الأخذ بالاعتبار أمور ثلاثة وهي:

- 1- القيم: والتي تسعى المؤسسات تحقيقها في القطاع العام.
- 2- المتغيرات البيئية الخارجية السلطوية: التي تحكم المؤسسات في القطاع العام.
- 3- الإمكانيات والقدرات الإنتاجية: التي تتمتع بها المؤسسات في القطاع العام.

مما سبق يمكن القول أنه يمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجميع أدواتها ومكوناتها في مؤسسات القطاع العام لأهمية دور الإدارة الاستراتيجية في التجاوب مع سرعة التغيرات البيئية التي تؤثر على مؤسسات القطاع العام والخاص، ولأن جميع المؤسسات لديها أهدافها وغاياتها وما وجدت تلك المؤسسات إلا لتحقيق تلك الأهداف والغايات، ولذلك تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي حاجة ملحة وماسة جداً في القطاع العام من أجل تحقيق أهدافها وغايات مع ما يتلاءم من التشريعات والقوانين وأنظمة الدولة، فقد أشارت دراسة (Poister و Streib 1999) إلى أن الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام ظاهرة صحية تستمر في الإنتاجية وتساعد الإدارة على أن تكون لديها قدرة فاعلة مع التغيرات الكثيرة التي تتعرض لها بيئتها المتغيرة، وأشار إلى أهمية وجود القيادة الاستراتيجية في القطاع العام وذلك من أجل تحديد الأولويات ولما لها الدور في تخصيص الموارد بما تخدم الغايات الاستراتيجية.

لذلك يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام لها نفس تعريف وأدوات ومكونات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص وأن الخلاف بينهما هو الربحية والمنافسة بشكل أساسي، ويمكننا في الجدول رقم (02) نلخص أوجه الخلاف والاتفاق بين القطاعين العام والخاص:

جدول رقم (01): مقارنة الإدارة الاستراتيجية في القطاعين العام والخاص

وجه المقارنة	الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام	الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص
الهدف	تحقيق أهداف الدولة ورضا المجتمع	تحقيق أهداف أصحاب المصلحة والربحية
المنافسة	لا تملك ميزة تنافسية، التنافس مع الدول الأخرى.	تملك ميزة تنافسية
الربحية	لا يكون هناك ربحية	الهدف الأساسي هو الربحية للبقاء
المستفيدين	المواطنين والمقيمين في البلد	شريحة معينة من المجتمع
ما تقدم	تقدم خدمات مجاناً أو رسوم رمزية	تقدم سلع أو خدمات بمقابل
المكونات والمراحل	نفسها	نفسها
تطبيقها	يمكن تطبيقها لكنها خاضعة للتشريعات والأنظمة بشكل كامل	يمكن تطبيقها ولا تكون خاضعة للتشريعات والأنظمة بشكل كبير
القيادة الاستراتيجية	مهمة جداً	مهمة جداً

3.3. أهمية الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام

من خلال التعرف على الإدارة الاستراتيجية والتعرف على علاقتها في الحفاظ على المؤسسات على البقاء والاستمرار والنمو وخاصة عندما تكون بيئة المؤسسة غير مستقرة، تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لما لها من دور في تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتساعد على الوصول إلى غاياتها.

ويمكننا أن نبين أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- 1- عند صياغة الاستراتيجية تحتاج المؤسسات الكثير من توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بالمجريات التي قد تحدث، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية لوضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، (Wheelen, et al, 2015، مساعدة، 2013)، مما تساعد في تصور مستقبل المؤسسة وصياغة الرسالة وتوضيح الأهداف (Cherunilam, 2015)، وتساعد الإدارة على تقديم رؤية موضوعية لمشاكل الإدارة (David, 2011).

2- بما أن الإدارة الاستراتيجية تساعد على وضوح رؤية المؤسسة المستقبلية، فهي ترسم مسار واضح لتحقيق الأهداف المرتبطة بالمستقبل.

3- ولأن المؤسسات تواجه الكثير من المشكلات أو التحديات في المستقبل، وكذلك يمكن أن تواجه تلك المؤسسات الفرص، فإن الإدارة الاستراتيجية تساعد على توقع التحديات والفرص (الخفاجي، 2010)، لوضع الإجراءات والبرامج لتجنب التحديات واستغلال الفرص، وتمكن المؤسسات من التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي تكون هي البادئة والمبادرة في التغيير والتأثير على البيئة الخارجية (الجابري، 2013).

4- تساعد الإدارة الاستراتيجية على تحسين المبيعات، مما يؤدي إلى زيادة الربحية، وتساعد المؤسسات على إنجاز الأعمال ذات الإنجاز العالي وذلك نتيجة التخطيط النظامي للمستقبل والذي يعتمد على دراسة التقلبات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية (David, 2011).
5- تخصيص الموارد والقدرات المتاحة بكفاءة وفاعلية وذلك من أجل زيادة إنتاجية المنظمة وتقليل الجهد والوقت، وتساعد أيضاً على تقليل وتوجيه المصاريف المالية بالشكل الصحيح وبالمكان المناسب والوقت المناسب.

6- الإدارة الاستراتيجية لها دور في مساعدة المؤسسات على تحديد أو اختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة والمناسبة من بين البدائل.

7- تساعد الإدارة الاستراتيجية الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات (أيوب و علوان، 2007)، وتسمح بتنظيم العلاقات الداخلية وتوضح أطر التواصل بين الموظفين والعاملين بالمنظمة (David، 2011).

8- تساعد الإدارة العليا وقيادة المؤسسات على التفكير الاستراتيجي المستقبلي للخروج من المأزق الراهن (David, 2011، Wheelen, et al, 2015، أيوب و علوان، 2007).

9- تساعد الإدارة الاستراتيجية على تحسين التنسيق بين الأنشطة وتعطي شيئاً من الانضباط والأنظمة الإدارية الواضحة بين وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة، مما تحسن من رضا العاملين وتحفزهم (الجابري، 2013)، وتساعد في عملية التفويض والتنسيق والمراقبة وتقييم الأداء وتكون المراقبة أفضل (Cherunilam, 2015).

10- الإدارة الاستراتيجية أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المؤسسات (أبو النصر، 2012).

3.4. مراحل ومكونات الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية بجميع مكوناتها لجميع المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، أو كانت ربحية أو غير ربحية (حكومية) تتكون من ثلاث مراحل أساسية، وكل مرحلة من هذه المراحل تتكون من عدة خطوات، وتُعرف هذه الخطوات أيضاً بالمهام ومكونات الإدارة الاستراتيجية (Cherunilam, 2012)، وهي:

3.4.1. صياغة الاستراتيجية (التخطيط):

وهي المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتتكون صياغة الاستراتيجية من أربع خطوات مهمة وهي: صياغة وتطوير رسالة ورؤية المنظمة ووضع أهدافها طويلة الأجل، وتحديد التحديات الخارجية واستكشاف الفرص وتخصيص الموارد المادية والبشرية والمالية، وتحديد الاستراتيجيات البديلة، وصنع القرارات الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية الأنسب للتنفيذ (David, 2011).

1. **تحديد الرؤية والرسالة والأهداف:** المؤسسات بجميع أشكالها تُنشأ من أجل تحقيق أهداف معينة، وإنجاز مهام محددة، لذلك تعتبر الخطوة الأولى من خطوات صياغة الاستراتيجية هي تحديد مهام وأهداف المؤسسة وما هي رؤيتها ورسالتها، ويمكننا التمييز بين هذه المصطلحات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): يوضح الفرق بين الرؤية والرسالة والهدف والمهمة

المصطلح	التعريف	مثال
الرؤية	"على القائد إذا أراد أن يحدد الاتجاه فيلزمه أن يبني صورة ذهنية للمنظمة المرغوبة قابلة للتحقق، والتي نطلق عليها: الرؤية. والرؤية تترجم صورة جذابة، وذات قيمة وواقعية للمنظمة في المستقبل.. وبالرؤية يبني القائد الجسر الذي يربط الحاضر بالمستقبل". إن الرؤية في حقيقة الأمر، هي محرك القادة العظام على مر الزمن، وبدونها لم تقم الامبراطوريات الكبيرة ولا المؤسسات العابرة للقارات، ولم تتم القفزات الكبرى للبشرية. باختصار: ممكن القول إن الرؤية هي حلم المنظمة والمحفز (سلطان، 2010).	هنري فورد كان يحلم بسيارة لكل أسرة، وستيف جوب كان يحلم بكمبيوتر لكل شخص.

المصطلح	التعريف	مثال
	الرؤية هي النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول لها، ويمكننا القول أن الرؤية كلمة عامة للأهداف الكبيرة.	
الرسالة	وجدت المنظمة من أجل تحقيق غرض ما، لذلك عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها (Sidhu, 2004)، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات التالية: ما هو مجال نشاط المنظمة؟ ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً؟ (الدوري، 2015) تتكون من الأمر الذي ترغب المنظمة في تحقيقه في الحاضر، وفق المجال الذي تعمل فيه (سلطان، 2010). الرسالة هي الدور المنظمة أو طريقها الذي تسير عليه في انجاز أعمالها ومهامها.	رسالة شركة جنرال موتور: "الغرض الرئيس للشركة هو توفير الخدمات أو المنتجات بنوعية عالية، لتلبية احتياجات العملاء، وخلق القيمة لحملة الأسهم والمتعاملين معها، والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الأسهم والمالكين". (Pearce, 1982)
الهدف	تمثل الأهداف المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها (Kroll, Wright, Parnell, 1996). على أن تكون الأهداف ذكية SMART يعني أنها (Doran, 1981): - Specific: أي أن الأهداف محددة. - Measurable: وتكون قابلة للقياس. - Achievable: وقابل للتحقيق واقعية. - Relevant: ذو صلة بالرسالة وغايات المؤسسة. - Time-Bound: ويكون لها زمن محدد ومقيد لتحقيق هذا الهدف.	قد تتبنى المنظمة غاية "تمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي"، من هذه الغاية تتفرع أهداف محددة: مثل "زيادة المبيعات 10% لكل سنة على مدى ثماني سنوات" (الدوري، 2015).
المهمة	هي عما ستفعله المنظمة أو الشركة على أرض الواقع على وجه التحديد، وتعتبر المهمة عنصر من عناصر الهدف التي تسعى المنظمة تحقيقه (سلطان، 2010).	"أن نبني وسطاً إلكترونياً عالمياً يكون حيويًا لحياة الناس مثل التليفون والتلفزيون.. بل وأكثر أهمية". شركة أمريكا أون لاين.

2. التحليل البيئي (الداخلي / الخارجي):

○ التحليل الاستراتيجية للبيئة الخارجية:

البيئة الخارجية تعتبر بيئة متغيرة بشكل مستمر، وعلى الرغم من أهميتها في تحديد نجاح أو فشل أي منظمة وتعتبر مقياساً رئيسياً لذلك، إلا أنه يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها

بشكل كامل، وذلك لكثرة التغيرات التي تطرأ عليها باستمرار، رغم أن البيئة الخارجية يمكن أن تمنح فرصة لتدعم المنظمة في التنافس، أو تهديداً تؤثر عليها بشكل سلبي (درويش، 2019)، لذلك فإن المؤسسات تقوم بتحليل بيئتها الخارجية الخاصة بها من أجل معرفة وضعها الحالي والعمل على تحسين وضعها المستقبلي، وذلك من خلال جملة من العوامل ذات التأثير غير المباشر أو المباشر عليها (أمنة و فاطمة، 2020)، من خلال ما تم عرضه عن أهمية التحليل البيئي الخارجي للمنظمة، فإننا نعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها: جميع العوامل والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتؤثر عليها إيجابياً وتكون فرص للمنظمة ويتم استغلالها بشكل جيد لصالحها، أو تؤثر عليها سلباً وتكون تهديداً وتحدياً على المنظمة، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى ما أشار إليه الدوري (2015) أن البيئة الخارجية للمنظمة تتكون من:

1- البيئة الخارجية الكلية للمنظمة وهي: عوامل البيئة الاقتصادية وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية وعوامل البيئة التكنولوجية والعوامل الديموغرافية وعوامل البيئة السياسية والقانونية بالإضافة إلى عوامل البيئة الدولية والعالمية.

2- البيئة الخاصة الخارجية (البيئة الصناعية) وهي: العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة، مثل: طبيعة بيئة الصناعة والعوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة وقوة التنافس في بيئة الصناعة.

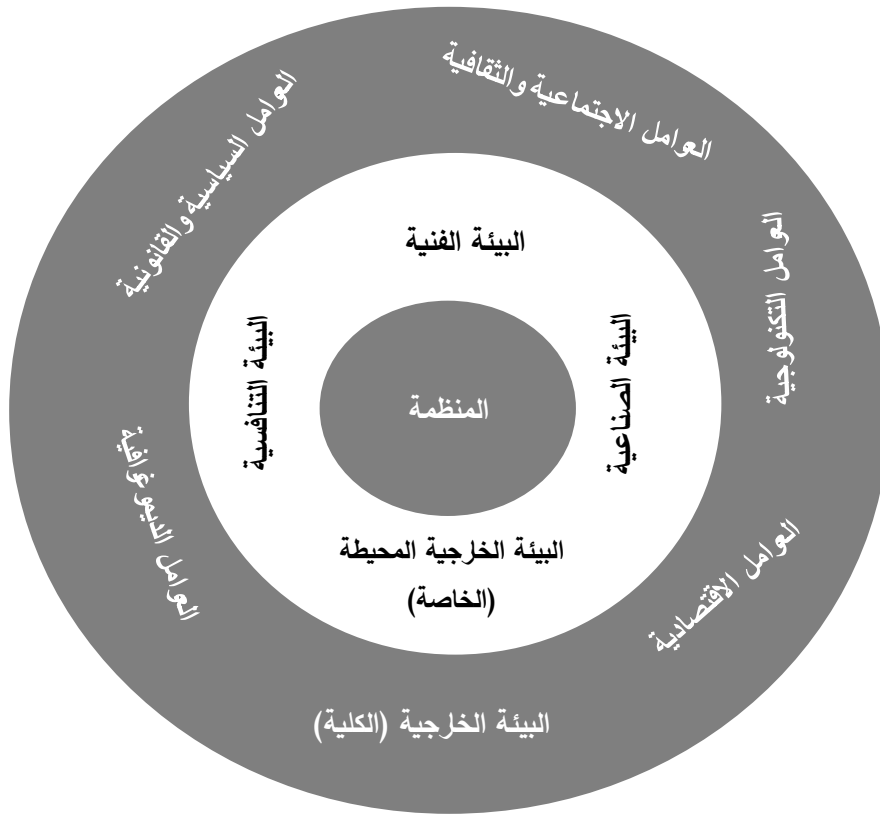
○ التحليل الاستراتيجية للبيئة الداخلية:

تعبر البيئة الداخلية للمنظمة جميع المكونات والمقدرات والإمكانات المادية والمالية والبشرية وغيرها من الإمكانيات التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر ويمكن التحكم بها بخلاف البيئة الخارجية التي لا يمكن التحكم بها.

وتتضمن البيئة الداخلية للمنظمة من نقاط القوة: وهي كل ما تملك من أشياء ملموسة وغير ملموسة وتكون المنظمة قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وتحقيق لها ميزة تنافسية متفوقة على غيرها من المؤسسات (هالة، 2021)، ومن نقاط الضعف: وهي النقص في القدرات والإمكانات التي لا يمكن من بلوغ ما تسعى المنظمة من بلوغ تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس على أداء المنظمة (المغربي، 2001).

أما عوامل البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من الموارد المتاحة المتمثلة في الموارد البشرية والمالية والإنتاجية والمعنوية، وعوامل إدارية تنظيمية متمثلة في الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وكذلك بالإضافة إلى موارد المنظمة الوظيفية المتمثلة بالإنتاج والتسويق،

كل تلك العوامل تتضمن الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة (الدوري، 2015).



شكل رقم (04): يوضح بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية المصدر: (الدوري، 2015).

3. البدائل الاستراتيجية (الخيارات الاستراتيجية):

هي الخطط الاستراتيجية البديلة المتاحة للمنظمة، ويتم تحديد درجة الاختيار من خلال موارد المنظمة، والعوامل الخارجية للمنظمة مثل المنافسة والقضايا البيئية المختلفة، وكذلك من خلال الكفاءة الإدارية من حيث القدرة على إدارة مجال جديد من الأنشطة (Steiss, 2019)، وكما نكر (1997) Certo أن الخيار الاستراتيجي عبارة عن قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل، ويعتبر أفضل طريقة لتحقيق الأهداف بالمنظمة. أما (Glueck W (1980) و Jauch L. R فقد أشار في دراسته أن الخيار الاستراتيجي هو العمل على تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة وذلك من خلال بدائل استراتيجية مناسبة من بين البدائل على المستوى العام للمنظمة أو على مستوى الأعمال أو على المستوى الوظيفي للمنظمة.

4. الاختيار من بين البدائل:

الخطوة الأخيرة من مرحلة صياغة الاستراتيجية هي العمل على اختيار استراتيجية محددة من بين البدائل الاستراتيجية، وتعتبر هذه الخطوة مهمة جداً وصعبة بنفس الوقت، لأنه سيتم اختيار بديل من بين عدد من البدائل في ظل عدم اليقين والتأكد، وكما أنها ستحدد مسار المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية، التي بموجبها ستعمل على تحقيق أهداف المنظمة المعلنة أو الفشل في تحقيق تلك الأهداف، باختصار إنها عملية اتخاذ قرار استراتيجي. والقرار الاستراتيجي كما أشار إليها (أبو النصر، 2012) هي قرارات طويلة وذات تأثير مهم على المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار الجوانب الآتية:

- مجال الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
- ملاءمة الأنشطة مع بيئة العمل وكذلك مع قدرات وموارد المنظمة.
- الاتجاه الذي ترغب أن تسير فيه المنظمة وأن تتطور نحوه.
- موقع المنظمة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة، وعلاقتها بالمجتمع، والحكومة، وغيرها.
- الانعكاسات الرئيسة للموارد.

3.4.2. تنفيذ الاستراتيجية:

المرحلة الثانية من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية هي مرحلة التنفيذ التي بموجبها تقوم المؤسسة بوضع الأهداف السنوية وابتكار السياسات والعمل على تحفيز العاملين، وتخصيص وتوزيع الموارد المتاحة للمنظمة (الجابري، 2013)، ويتضمن تنفيذ الاستراتيجية تطوير ثقافة المنظمة التي تكون داعمة للاستراتيجية، وإنشاء هيكل تنظيمي فعال، وإعداد الميزانيات، وتطوير أنظمة المعلومات (Cherunilam, 2015، David, 2011)، وهذه المرحلة تتطلب الكثير من جهد العاملين في المؤسسة وخاصة قدرة الإدارة العليا في تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المعلنة، وكذلك العمل على إعداد الخطط التشغيلية، وتعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأصعب من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

3.4.3. تقييم الاستراتيجية:

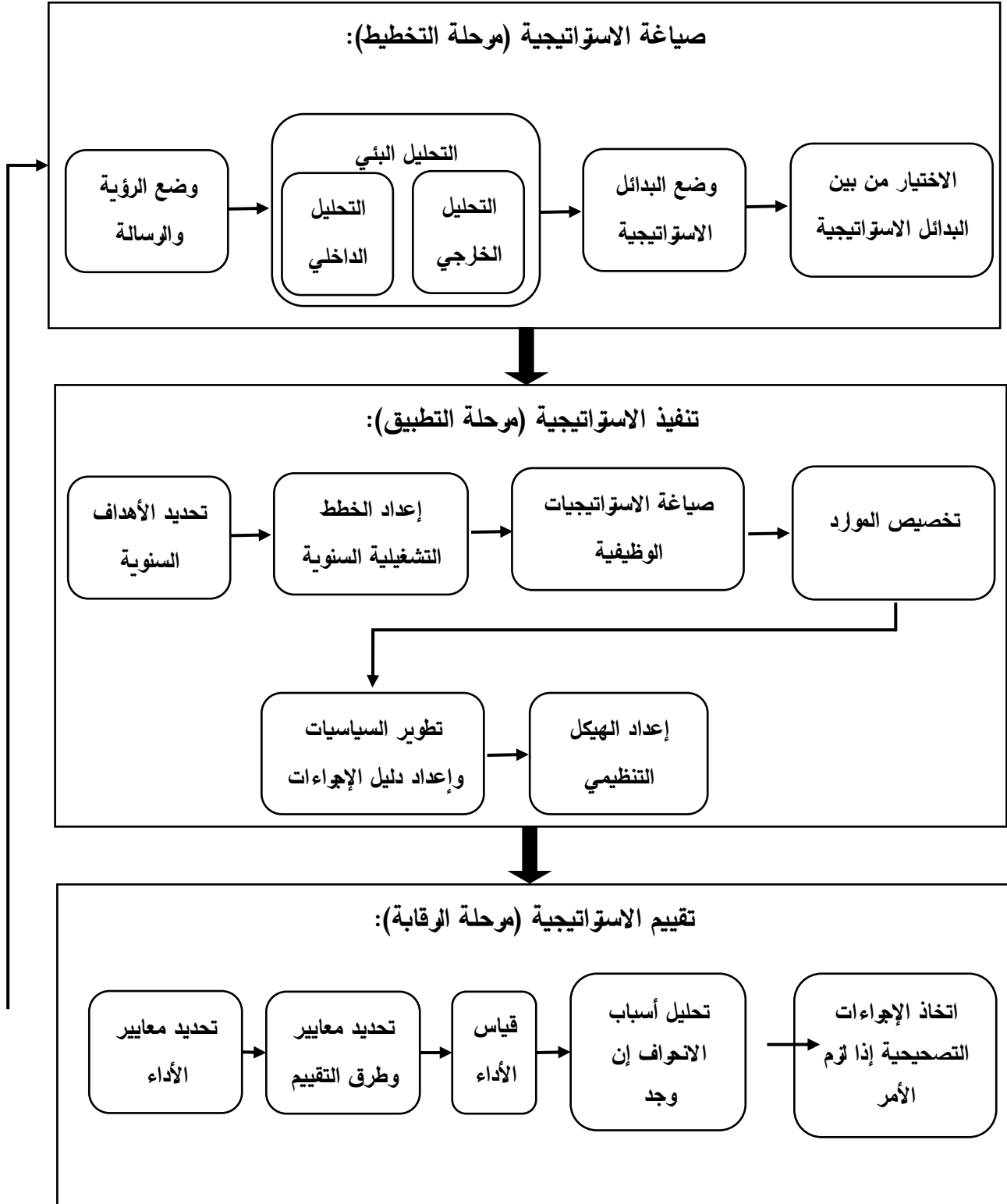
تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، والهدف منها هي التحقق من ملائمة ما تم صياغتها من استراتيجيات، وهل مسار التنفيذ كما هو مخطط له، وتعتبر هذه المرحلة هي

مرحلة الفحص والرقابة وتعتبر هذه المرحلة مرحلة مهمة جداً، لأن الاستراتيجية التي تلائم اليوم لا تلائم المستقبل، لذلك يجب على صانعي القرارات الاستراتيجية دائماً أن يضعوا معايير لتقييم وقياس الأداء، والتقييم الاستراتيجي يمر بعدد من الخطوات التي تساعد الإدارة في تصحيح المسار وصياغة استراتيجية مناسبة مستقبلاً.

ومن أهم خطوات ونقاط هذه المرحلة هي (Cherunilam, 2015):

1. تحديد معايير الأداء.
2. تحديد معايير وطرق التقييم.
3. قياس الأداء
4. تحليل أسباب الانحراف إن وجد.
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

مراحل الإدارة الاستراتيجية الثلاثة: الصياغة - التنفيذ - التقييم، هي عبارة عن حلقة مغلقة، بمعنى أن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة لا تنتهي، والشكل رقم (05) يوضح مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، وكيف لكل خطوة تسلم الخطوة التي تليها.

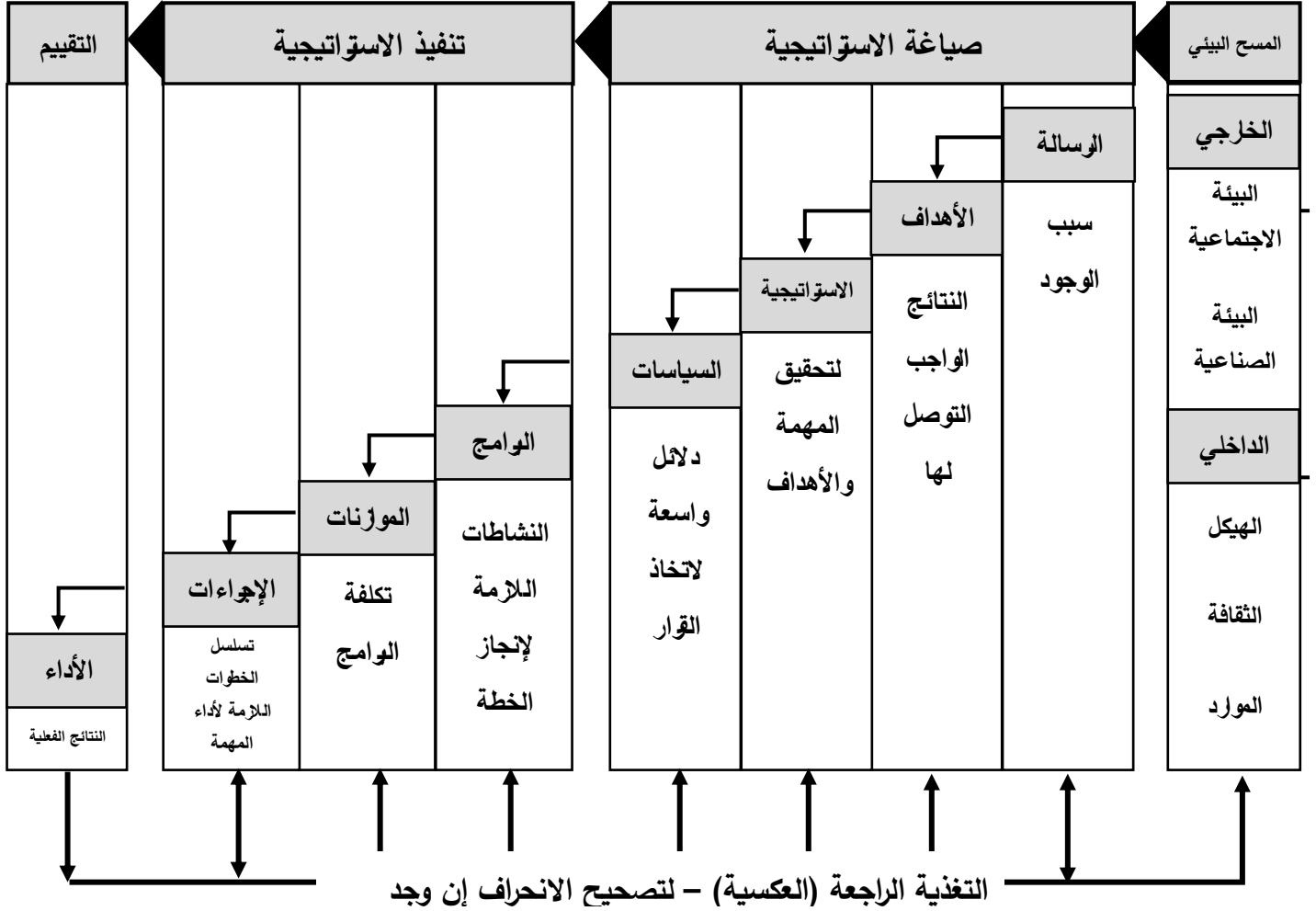


شكل رقم (05): مراحل الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (Cherunilam, 2015)

3.5. مكونات الإدارة الاستراتيجية:

بعد استعراض مراحل الإدارة الاستراتيجية والتفصيل في بعض خطواتها، سنتعرف على مكونات الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل رقم (06)، للتعرف على باقي خطوات الإدارة الاستراتيجية:



شكل رقم (06): نموذج مكونات الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (Wheelen, et al, 2018)

بعد استعراض الشكل السابق لمكونات الإدارة الاستراتيجية، نجد أننا قد تعرفنا سابقاً على كلٍّ من المسح البيئي الخارجي والداخلي وتعرفنا كذلك على الرسالة والأهداف والاستراتيجية وعلى التقييم، لذلك سنتعرف على باقي مصطلحات مكونات الإدارة الاستراتيجية وهي على النحو التالي:

3.5.1. السياسيات:

هي عبارة عن القواعد والخطوات والإجراءات والطرق الأشكال المحددة والعامّة التي توجه العمل لتحقيق أهداف المنظمة (الصقور و الصرن، 2018).

3.5.2. البرامج:

البرنامج عبارة عن خطة صممت لتنفيذ مشروع معين وهذه الخطة تشمل الأنشطة الواجب القيام بها، والخطوات المطلوب اتباعها للوصول إلى الأهداف، وتشمل كذلك على الترتيب الزمني للخطوات المحددة، الجهة المسؤولة عن كل خطوة (العريقي، 2011).

3.5.3. الموازنات:

هي عبارة عن خطة مستقبلية محددة وتكون بلغة الأرقام وقد تكون نقدية أو غير نقدية (العريقي، 2011)، وهي بيان لتكلفة كل برنامج على حدا (الصقور و الصرن، 2018).

3.5.4. الإجراءات:

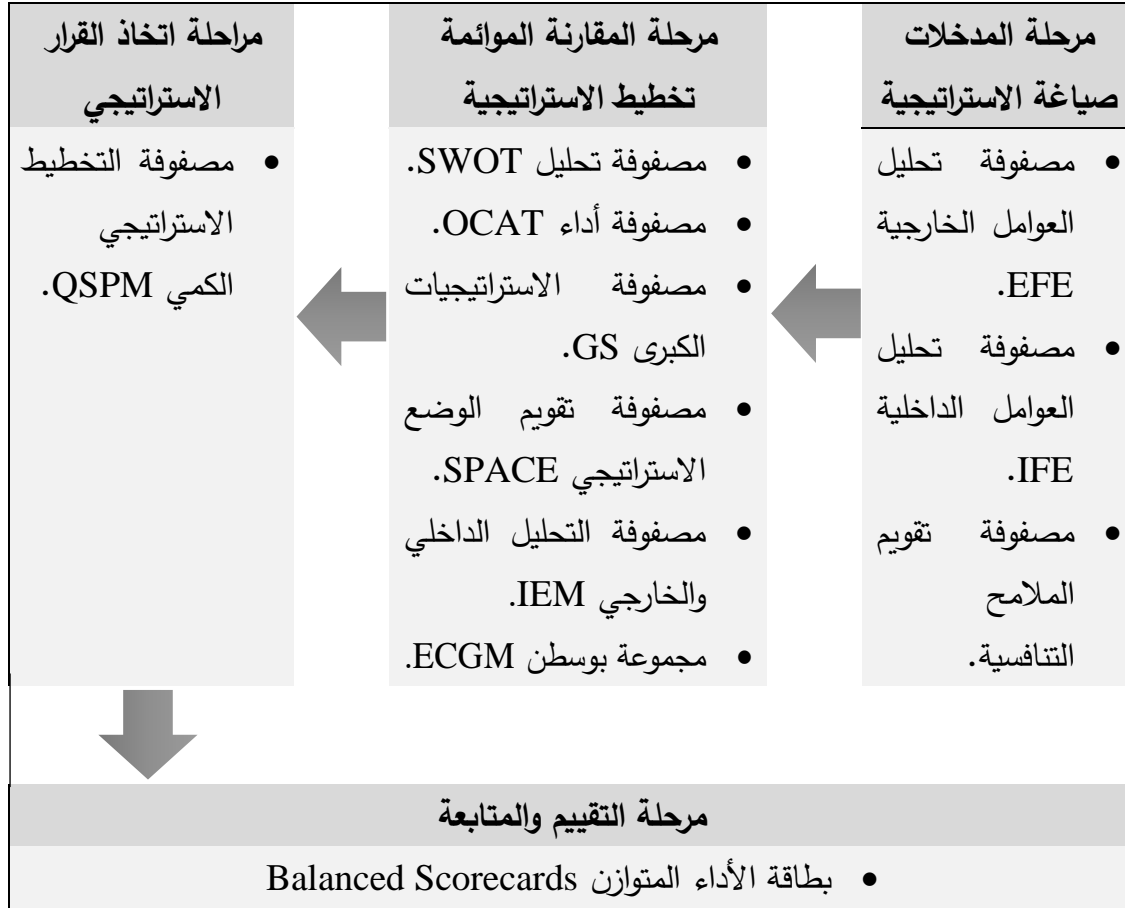
هي الخطوات التفصيلية والمتابعة والتي تُتبع في تنفيذ عملية معينة وتكون الخطوات ترتيبية، أي خطوة بخطوة (العريقي، 2011).

3.6. أدوات الإدارة الاستراتيجية:

عند الحديث عن أدوات الإدارة الاستراتيجية نعني بتلك الأدوات التي تساعد صانعي القرارات الاستراتيجية في التحليل الاستراتيجي لصياغة استراتيجية مناسبة وملائمة مع الواقع والعمل على تحديد مسار تطبيق الاستراتيجية، لأن المؤسسات لم تعد تعتمد على الخبرة أو التنبؤ في وضع خططها، بل هناك الكثير من الأدوات والأساليب المنطقية والعلمية التي تساعدهم في رسم مسارهم الاستراتيجي بشكل دقيق، وتبدأ الأدوات من المرحلة الأولى لصياغة الاستراتيجية، حتى عملية اتخاذ القرار المناسب لاختيار استراتيجية مناسبة ملائمة للمنظمة، مما يجعل لتلك المؤسسات القدرة على المنافسة وعلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وانطلاقاً مما تقدم من أهمية أدوات الإدارة الاستراتيجية فإننا نستعرض تعريف الأدوات على أنها تقنيات وأدوات ونماذج وطرق وأساليب ومنهجية يتم استخدامها من أجل دعم اتخاذ القرارات في الإدارة الاستراتيجية (Clark, 1997)، ويتم تطبيقها مع جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن تلك

الأدوات وأهمها ما سنبينه بالشكل رقم (07)، الذي نوضح من خلاله الأدوات الاستراتيجية كلاً حسب مرحلته:



شكل رقم (07): أدوات الإدارة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث

3.7. التفكير الاستراتيجي:

ظهرت العديد من تعريفات التفكير الاستراتيجي في الأدبيات الأكاديمية وغيرها، وتعددت وجهات نظر الباحثين والأكاديميين حول مفهوم التفكير الاستراتيجي، لذلك سنعرض بعض التعريفات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي وخصائصه، وسنتعرف على التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتخطيط، وفي هذا الإطار سنوضح الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، وعليه يمكن أن نُعرف التفكير الاستراتيجي على النحو التالي:

3.7.1. تعريف التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي يهتم بوجود وعي بالطرق المختلفة التي يختارها الناس لتحقيق أهدافهم والاستفادة من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة (Alshehhi, 2018)، التفكير الاستراتيجي يعتبر من الركائز الأساسية في عالم الأعمال، وعليه يتم اعتماد الأعمال في المؤسسات لتعزيز قدراتها التنافسية، حيث أصبح اليوم موضوع التفكير الاستراتيجي من المواضيع الهامة لما لها الدور الكبير في مساعدة المؤسسات في تحقيق المزايا التنافسية والمستدامة (الوحيدي، الآغا و عابدين، 2020)، ويعرف فرج (2017) التفكير الاستراتيجي أنها عملية عميقة تهدف لحل مشكلة ما، أو اكتشاف طرق جديدة لإحداث تغيير ما، أو تفسير ظاهرة معينة، ويتم هذا من خلال سلسلة عمليات عقلية يقوم بها العقل عندما يتعرض لمثير أو حافز، أو عندما يتعرض الفرد إلى موقف معين يتطلب منه البحث عن حل أو مخرج.

التفكير الاستراتيجي هي عملية تحليلية إبداعية مرتبطة بالنشاط الذهني هدفها تطوير المنظمة واستغلال أو استثمار قدراتها في بيئة وظيفية صحية (الحمداني و الخولاني، 2018).

واستناداً إلى ما سبق، يمكننا تصور التفكير الاستراتيجي على أنها عملية ذهنية إبداعية تعتمد على قدرات عقلية الشخص المفكر على الحلم والإبصار، لأجل قراءة الواقع وتحليل المحيط به، من أجل أن يتوقع المستقبل، وبناءً عليه يتم تحقيق أهداف المنظمة.

3.7.2. خصائص التفكير الاستراتيجي:

ما يميز التفكير الاستراتيجي عن غيره أنه مرتبط بالمدى الطويل، ويساعد على بناء الخطط الاستراتيجية وإدارتها، ونذكر هنا ما يميز التفكير الاستراتيجي ما ذكره أبو النصر (2012) بالنقاط التالية:

- أنه تفكير مستقبلي وواقعي.
- أنه تفكير إيجابي وتفاؤلي.
- أنه تفكير طموح ومرن.
- أنه تفكير ابتكاري وإبداعي.
- أنه تفكير جماعي ومبنى على الحقائق.

وهنا نذكر الخصائص التي تميز القادة أو الأفراد الذين لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي بالنقاط التالية:

- قدرته على بناء الغايات المستقبلية للمنظمة.
- قدرته على تحليل العوامل الداخلية والخارجية واستغلالها بالشكل الصحيح أثناء التخطيط.
- قدرته على تحليل البيانات المتوفرة وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات.
- قدرته على الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل الاستراتيجية، أي قدرته على اتخاذ قرار استراتيجي.
- قدرته على التعامل مع التغييرات المتسارعة.
- قدرته على رسم مسار العمل لتحقيق الأهداف.

3.7.3. التفكير الاستراتيجي لقادة المؤسسات:

مما تقدم من تعريفات واستناداً على خصائص التفكير الاستراتيجي، نلاحظ أن التفكير الاستراتيجي هو: عملية فكرية ذهنية عقلية تعتمد بشكل أساسي على الإدارات العليا وقادة المؤسسات وهي ركيزة أساسية للقادة تساعدهم على تخطيط وإدارة الاستراتيجية، وبناءً على ذلك يتم تخصيص التفكير الاستراتيجي بشكل أساسي للقادة على أن يتم تطويرهم استراتيجياً بطرق معينة، وفي هذا الإطار نذكر آليات تطوير التفكير الاستراتيجي كما ذكرها سلطان (2010) على شكل نقاط، وهي على النحو التالي:

- تطوير قدرات القادة للاستجابة لتعقيدات الواقع.
- تطوير قدرة القادة على فهم موضوع الروافع: ومصطلح الروافع أن كل وضع استراتيجي تريد أن تتوسع فيه المنظمة، يحتاج إلى روافع معينة تسنده ويقف عليها، والروافع هي قدرات تتحكم المنظمة فيها بشكل أساسي.
- تطوير القدرة على معالجة التغيير.
- تطوير القدرة على المناورة الاستراتيجية.
- تطوير القدرة على مواجهة ضغوط المناخ الخارجي.

3.8. خلاصة

في هذا الفصل تم التعرف على الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وقلنا أن الاستراتيجية هي دراسة الموقع الحالي للمنظمة وتحليل البيئة المحيطة بها (أين نحن الآن؟)، لوضع أهداف بعيدة المدى (أين سنذهب؟)، ورسم مسار العمل المناسب والإجراءات والقرارات لتحقيق تلك الأهداف المرجوة (كيف سنصل؟)، وذلك استناداً على أنشطة فريدة (ما يميزنا؟).

والتخطيط الاستراتيجي: عملية توجه المنظمة إلى أهدافها طويلة الأمد عن طريق اتخاذ قرارات استراتيجية لتحديد أفضل مسار يتلاءم مع البيئة الخارجية واستغلال قدرات الموارد الداخلية للمنظمة للوصول إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وإدارة الاستراتيجية: مجموعة من القرارات بعيدة المدى لاستخدام موارد وقدرات المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبناء تصور لجملة من ردود الأفعال المتمثلة بالمناخ الخارجي للمنظمة، بناءً على دراسة الماضي والحاضر، للتعرف على موقع المنظمة، لرسم مسار عملها بأنماط ذكية، وذلك من خلال الإجراءات والسياسات والعمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة، المتمثلة بالرؤية ورسالة المنظمة.

وبعد ذلك تعرفنا على الفرق بين الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام والقطاع الخاص، وبعد ذلك تعرفنا على أهمية الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات ودورها يكمن في المساعدة على دراسة الواقع والتعامل مع المتغيرات المتسارعة.

مراحل الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها الرئيسية ثلاث مراحل تمر من مرحلة صياغة الاستراتيجية (التخطيط) مروراً بمرحلة التنفيذ وانتهاءً بمرحلة التقييم والمتابعة، واستعرضنا أدوات الإدارة الاستراتيجية وأهميتها لمستخدمي القرارات الاستراتيجية.

تعرفنا على التفكير الاستراتيجي وخصائصه وأهميته لقادة المؤسسات وكيف يمكن أن يتم تدريبهم عليه، وعرفنا التفكير الاستراتيجي على أنه: عملية ذهنية إبداعية تعتمد على قدرات عقلية الشخص المفكر على الحلم والإبصار، لأجل قراءة الواقع وتحليل المحيط به، من أجل أن يتوقع المستقبل، وبناءً عليه يتم تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع

قدرات الإدارة الاستراتيجية

الفصل الرابع:

قدرات الإدارة الاستراتيجية

4.1. تمهيد:

مع تزايد الاهتمام بمفاهيم حديثة في ميدان الإدارة الاستراتيجية وتزايد الاهتمام من قبل القيادات في المؤسسات التي تسعى إلى صياغة وتنفيذ خططها الهادفة إلى التطوير والنجاح الدائم، ظهرت الحاجة إلى أهمية مفهوم القدرات الاستراتيجية التي تعد المساعد والمحرك الأساسي لمؤسسات الأعمال في ممارسة أعمالها (الرفيعي و عبد، 2017).

والحديث عن القدرات الاستراتيجية في المؤسسات يشغل مكاناً واسعاً من وعي تلك المؤسسات المعاصرة ويعتبر مثلاً فاعلاً للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية (Brathwaite, 2015)، وذلك من خلال التخطيط لتحقيق وإنجاز الأهداف وكذلك التفوق على المنافسين، إذ إن الكثير من النجاحات التي تحظى بها الكثير من المؤسسات تعتمد اعتماداً أساسياً على قدرات الأفراد والمؤسسات وكذلك إن الموارد المالية تشكل أهمية حيوية لتحقيق النجاح والتوازن للمؤسسات (الجنابي و مهدي، 2018).

ترتبط القدرات بالعوامل الرئيسة الداخلية للمنظمة، التي تنطوي على الأصول والمهارات، بالإضافة إلى الموارد المالية، وتتضمن كذلك المهارات التكنولوجية، والقيم والثقافة التنظيمية وتتضمن أنشطة المبادرات الاستراتيجية اللازمة للتنفيذ والتجديد، والقدرات تشمل على الإجراءات والهيكلية التنظيمية (Brathwaite, 2015).

نتيجة لذلك، فإننا سنتحدث في هذا الفصل عن مفهوم القدرات الاستراتيجية، وسنتعرف على تلك القدرات الاستراتيجية والتي تتمثل في القدرات البشرية ونخص بالذكر القيادة الاستراتيجية، وسنتعرف على القدرات المالية للمنظمة، وقدرات المنظمة التكنولوجية والمعلوماتية، وعلى الهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقة الناظمة فيه، ودور الثقافة التنظيمية في الإدارة الاستراتيجية، وسيتم الحديث عن السياسات والإجراءات ومعايير الأداء التنظيمي التي يتم وضعها من أجل تنفيذ وتقييم الاستراتيجية، وفي النهاية سيتم التعرف على قدرة المنظمة في دراسة الفجوة الاستراتيجية لاتخاذ التصحيحات اللازمة.

4.2 . مفهوم القدرات الاستراتيجية:

الاستراتيجيات تعتمد على حزم الموارد والقدرات التي تشمل الأصول الملموسة وغير الملموسة والتي تستخدمها الشركات لتصور الاستراتيجية وتنفيذها (Barney, Arian, 2005)، ويعرف Jensen و Harmsen (2004) القدرات على أنها مجموعة من "المهارات والموارد التي تمكن الشركة من تحقيق أداء متفوق" بطريقة مما يصعب على المنافسين تقليدها (Barney, 1991)، أما (Hamel, Prahalad, 1990)، (Helfat, Peteraf, 2003) يعرفها على أنها قدرة المنظمة على أداء مجموعة كاملة من المهام باستخدام الموارد التنظيمية لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة، من خلال التعريفات السابقة نجدتها جميعاً على أنها شملت على مصطلح الموارد، لذلك نعرف الموارد كما عرفها (Helfat, Peteraf, 2003) على أنها أحد الأصول أو المدخلات التي تمتلكها المنظمة أو عناصر تحكم أو لديها إمكانية الوصول إليها على أساس شبه دائم.

وعليه فإننا نستعرض مفهوم وتعريفات القدرات الاستراتيجية كما يلي:

- قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في أعمالها طويلة الأمد، وتساعد على تطوير ونمو المنظمة، ونجاح ذلك يجب أن تتوفر أساسيات لهذه القدرات لكي تتمكن من تحديدها وتمثل الأساسيات بالمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد (Lenz, 1980).
- هي قدرة إدارة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال الاستخدام الأمثل لأصول وموارد المنظمة المتنوعة من أجل تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة وبما يمكنهم من البقاء والنمو والعمل على إضافة قيمة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون (Brinkmann, 2015).
- هي مجموعة من المهارات والخبرات والخصائص الفريدة للمنظمة بالإضافة إلى المعرفة المتراكمة تسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يضمن تحقيق قيمة إضافية للعميل والتفوق على المنافسين (الرفيعي و عبد، 2017).
- هي قدرة المنظمة التي من خلالها تستطيع تحقيق التوازن والتفوق وتمتية قدرات العاملين والتحسين المستمر في مهاراتهم وقدراتهم المعرفية اعتماداً على المهارات والخبرات المستخدمة بالإضافة إلى نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعد على تحقيق أهدافها (الجنابي و مهدي، 2018).
- هي مدى تمكن المنظمة من القيام بنشاط منتج محدد وتستطيع القيام بأعمال محددة بطريقة أفضل من منافسيها، ولها شرطان: أن تلعب الدور الأكبر في القيمة التي يقدرها الجمهور أو

في كفاءة تقديم القيمة، وأن تزود المنظمة بالأساس الذي يمكنها من دخول مجالات جديدة (سلطان، 2010).

وعليه فإننا نعرف القدرات الاستراتيجية على أنها: مجموعة من الموارد والإمكانيات تمتلكها المنظمة، مع مجموعة من المهارات والخبرات يتم مزجها بكفاءة وفعالية واستخدامهما بالشكل الأمثل من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبناءً على ما تقدم، فإننا نوضح قدرات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات كما هي موضحة في الجدول رقم (04)، وعليه فإن جميع مفردات الفصل سيتم تفصيلها اعتماداً على الجدول، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (04): القدرات الاستراتيجية

قدرة موارد المنظمة	قدرة التخطيط والتنظيم ⁴	قدرة الأداء والتطبيق
الموارد البشرية (الأفراد)	الهيكل التنظيمي	معايير الأداء الاستراتيجي
القيادة الاستراتيجية	القيم والثقافة التنظيمية	تنفيذ الاستراتيجية
الموارد المالية	السياسات	تقييم الاستراتيجية
الموارد التكنولوجية	الإجراءات	اتخاذ إجراءات تصحيحية

المصدر: إعداد الباحث⁵

⁴ بالإضافة إلى قدرات التحليل والتخطيط الاستراتيجية وتم الحديث عنها بالفصل الثالث.

⁵ اعتماداً على دراسة: الرفيعي، علي عبود، و عبد، ضرغام حسن. (2017). اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 14(4). ، ودراسة: الجنابي، اميرة هاتف، و مهدي، ميادة حياوي. (2018). تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي دراسة تحليلية في عينه من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف. 15. Ibid., 4(2)). ، ودراسة العجمي، عبد الله على. (2012). أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن. ، ودراسة Lenz، Robert T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209–226. ، ودراسة السقا، منيب عبد الله. (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين. ، ودراسة القيسي، محمد قاسم. (2015). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. ، ودراسة Brathwaite، Juliette Patricia. (2015). *How strategic project management and middle management influence implementing strategic initiatives*. [University of Southampton].

4.3. الموارد البشرية والمالية:

4.3.1. الموارد البشرية:

العنصر الأساس لأي منظمة هو عنصر الإنسان أو الموارد البشرية والأفراد، فلا يمكن أن تقوم أية منظمة دون توفر العنصر البشري، فهو الذي يؤسس المنظمة ويضع أهدافها ويحدد برامجها وأنشطتها ويُشكل هيكلها التنظيمي، ويعمل على صياغة الاستراتيجية ويقوم بتنفيذ تلك الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها، العنصر البشري هو المورد الذي يحدد السياسات والإجراءات ويصنع أو يحدد الموارد التكنولوجية وغيرها من الموارد التي تقوم عليها المنظمة.

المورد البشري هو الأداة الأكثر فاعلية في المنظمة، وهو المسؤول بشكل مباشر عن نجاح وبقاء المنظمة أو فشلها وزوالها، والموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحقيق التفوق والنجاح وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وغير الاستراتيجية (عبد الرحمن، 2020)

وعلى ما تم ذكره، فإننا نلاحظ أن قدرة الإدارة الاستراتيجية تعتمد على الموارد البشرية، وما تمتلك المنظمة من كفاءات ومهارات بشرية، كلاً حسب اختصاصه وإمكانياته.

والجدير بالذكر فإن كفاءة ومهارات القدرات البشرية تعتمد على تخطيط تلك الموارد البشرية والتي عرفها الطيب (2014) هي نشاط له صلة بمستقبل المنظمة والقرارات والاقتراحات بشأن الموارد البشرية والبدائل المتوفرة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل وضم المورد البشري المناسب للمنظمة، فالتخطيط يعد عملية إدارية تستند إليها الإدارة في توجيه وتنظيم أعمالها وتحديد مسار عملها الصحيح، وتأخذ بعين الاعتبار القرارات الصحيحة والفعالة بناء على تخطيط مسبق (عبد الرحمن، 2020)، لذا فإن تخطيط الموارد البشرية يعد عملية هامة بالنسبة للمنظمة وغيابها يعني غياب هدف المنظمة، فضلاً عن أن له الدور في تخفيض التكاليف والعمل على استغلال الموارد البشرية بشكل أمثل (حمادي، شنيشل و حيدر، 2018).

ومن أهم تلك الموارد البشرية وقدراتها هي قيادة المنظمة التي تقوم على صياغة وتخطيط الاستراتيجية، لذلك فإننا نتحدث بشيء من التفصيل عن قيادة المنظمة أو القيادة الاستراتيجية.

4.3.2. القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية تتعلق بمستويات الإدارة العليا والتي لها الدور في التأثير على الأفراد وهي صاحبة رؤية المنظمة، يمكن أن نعرفها على أنها الوظائف التي يؤديها الأفراد في المستويات العليا للمنظمة والتي تهدف إلى أن يكون لها عواقب استراتيجية على المنظمة، وتحدد الوظائف بثماني وظائف وهي: اتخاذ القرارات الاستراتيجية - التعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين - أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية - التحفيز والتأثير - إدارة المعلومات - الإشراف على العمليات والإدارة - إدارة القضايا الاجتماعية والأخلاقية - إدارة الطلبات المتضاربة (Samimi, et al, 2020).

أما بالخير و قدور (2021) فقد عرفا القيادة الاستراتيجية على أنها هي: أولئك القادة الذين يمثلون أعلى الهرم التنظيمي من مدراء ورؤساء مصالح و ذو أصحاب شهادات جامعية عليا متخصصين في الإدارة والتسيير، ولهم اهتمام بإدارة الموارد البشرية ولديهم مواصفات قيادية ومدربون عليها ويسعون لقيادة المنظمة والأفراد ولديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي لصياغة رؤية المنظمة.

ويرى صويص و القبيج (2021) أن القيادة الاستراتيجية تتمثل بتلك العملية التي تهتم بالتكيف والقدرة المرتفعة للتعامل مع مختلف الظروف والمتغيرات وذلك من خلال رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتعمل على تجاوز العقبات والصعوبات التي تواجه المنظمة من خلال التخطيط المدروس والتنظيم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى القيسي (2015) أن القيادة الاستراتيجية هي التفاعل التي تملك القدرة على التوقع والتصور للمستقبل، مما تؤدي إلى رفع مستوى الإدارة وتطويرها، والعمل على تحفيز العاملين، من أجل تحقيق رؤية المنظمة.

ويعرف (2020) Abu-Naser و Shobaki و Alayoubi القيادة الاستراتيجية أنها مكون فعال في تطوير المنظمة بشكل مستمر، ويتعامل مع التغيرات السريعة التي تطرأ في البيئة الخارجية، ولديهم رؤية استراتيجية للمستقبل، من أجل مواكبة المؤسسات الأخرى، والتكيف معها، وهي مصدر الابتكار أو الصلابة التنظيمية التي تعتمد إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية.

من خلال ما تقدم يمكننا تعريف القيادة الاستراتيجية هي أساس الموارد البشرية بالمنظمة ولها القدرة على الحلم والبصيرة من أجل صياغة رؤية واضحة ووضع أهداف سامية والعمل على التحفيز والتأثير على أفراد المنظمة والتخطيط والتوجيه لهم، وتسيير العقبات والتحديات التي تواجه الأفراد والمنظمة كل ذلك من أجل استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

باختصار على القيادة الاستراتيجية تحويل الموارد المتاحة إلى قدرات استراتيجية يمكن استخدامها بالشكل الأمثل لتحقيق ميزة تنافسية والأصول إلى الأهداف المرسومة.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات للقيادة الاستراتيجية نلاحظ أن القيادة الاستراتيجية يجب أن تتصف ببعض الصفات الهامة والتي تميزها عن غيرها، تلك الصفات تجعلها قادرة على توجيه المنظمة نحو تنفيذ الاستراتيجية، ويلخص الباحث تلك الصفات في النقاط التالية:

• صفات القيادة الاستراتيجية:

1. صاحب رؤية.
2. صاحب بصيرة وحلم.
3. لديه القدرة على التفكير الاستراتيجي.
4. لديه القدرة على دراسة الواقع وتخيل المستقبل.
5. لديه القدرة على توجيه أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف.
6. لديه القدرة على التعامل مع التحديات التي تطرأ على المنظمة.
7. لديه القدرة على قيادة المنظمة ورسم الطريق لها (التخطيط) للوصول إلى الأهداف.

• ممارسات القيادة الاستراتيجية:

هناك العديد من الأدبيات والدراسات التي تحدثت عن ممارسات القيادة الاستراتيجية، ونعتمد هنا ما تم ذكره في دراسة (Alayoubi, Shobaki, Abu-Naser, 2020)، وهي على النحو التالي:

1. الاتجاه الاستراتيجي: أي العمل على تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي والتي بدورها تعكس وجهات نظر شخصية القائد الملهم، حيث إن القائد الاستراتيجي قادر على توضيح وجهة نظره ومشاركة رؤوسيه فيها، فإنه يحصل على دعم منهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل رؤوسيه يساعده به بشكل قوي في تحقيق تلك الرؤية.

2. استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية: أي القدرة الأساسية لموارد المنظمة وقابليتها للتوظيف بشكل فعال، والتي تعد مصدراً لميزتها التنافسية.
3. تنمية رأس المال البشري: هي مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات ومعارف تساهم بشكل أساس في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة وتماشى مع هذه الوجهة، ويمثل اليوم الأفراد العاملين مورداً رأسمالياً يحتاج إلى الاستثمار في جميع المؤسسات.
4. تعزيز الثقافة التنظيمية: تقوم القيادة الاستراتيجية بالتركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية والسلوكية معاً كوسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والعمل وفق ما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أهم أبعاد أخلاقيات الإدارة والمنظمة.
5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: وتشير إلى الأخلاق التي تحكم التفاعل بين الأفراد والمنظمة، وكذلك التفاعل مع الأطراف الخارجية ذات الصلة.
6. تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة: وهي تلك التدابير التي يتم الاعتماد عليها من أجل الحفاظ على الأنشطة التنظيمية، وبالتالي فإنها تساهم في تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة وتتكون من الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية، من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

4.3.3. الموارد المالية:

كما هو الحال في الموارد البشرية لها دور مهم وفعال في القدرات الاستراتيجية، فلا يمكن أن نغفل عن القدرات المالية للمؤسسات، وقدرة المنظمة على إدارة الموارد المالية، لهذا سنتعرف على الموارد المالية كقدرة استراتيجية للمؤسسات.

الموارد المالية تشير إلى الأموال المتوفرة لدى المنظمة من أجل انفاقها بصورة أموال نقدية أو أوراق مالية وحدود ائتمانية (موساوي، 2021)، وتتمثل بالإيرادات والنفقات وغيرها من الموارد المالية. وعليه فإننا نعرف القدرات المالية للمنظمة: هي الموارد المالية المتاحة لدى المنظمة وكيفية إدارتها وتوزيعها على الأنشطة والبرامج بشكل يتلاءم مع تلك الأنشطة والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وقدرتها على تحليل الموارد المالية من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها.

4.3.3.1 دور الموارد البشرية والمالية في نجاح الاستراتيجية:

من خلال ما تم عرضه من أهمية الموارد البشرية وخاصة القيادة الاستراتيجية وكذلك الموارد المالية، وأنها قدرة من قدرات الإدارة الاستراتيجية، وأوضحنا أن المؤسسات لا تقوم إلا من خلال الموارد البشرية والمالية، مهما كانت صغيرة أو كبيرة، ربحية أو غير ربحية، تقنية أو غير تقنية فإنها تعتمد اعتماداً أساسياً على تلك القدرات المتاحة عندها، لذلك فإن القدرات البشرية والمالية تلعب الدور البالغ في تحقيق ونجاح الاستراتيجية أو فشلها.

4.3.4 القدرات التكنولوجية ونظم المعلومات:

انعكست التغييرات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة على الإدارة الاستراتيجية وأصبحت تحدياً أمام المؤسسات ومطلباً أساسياً لها، لبلوغ أهدافها واستمرارها بالمنافسة وتقديم الخدمات بشكل يلبي حاجات المجتمع المتزايدة والمتسارعة.

فتكنولوجيا المعلومات اليوم تغلغت تقريباً في كل جانب من جوانب الأعمال إلى الحد الذي يمكن أن يؤثر استخدامه السليم على نجاح المنظمة أو فشلها. لذلك يحتاج المديرون في كل مجال إلى فهم الآثار المترتبة على تكنولوجيا المعلومات، مع أن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لا يمثل تحدياً كبيراً أمام المؤسسات المعاصرة فحسب، بل إنها تمثل كذلك واحدة من أعظم الفرص، لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تفهم بشكل أفضل كيف تتعامل مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات كجزء من بحث المنظمة لاكتساب القدرة الاستراتيجية والحفاظ عليها. (Brinkmann, 2015).

وعليه فإن القدرات التكنولوجية بمختلف أشكالها المتطورة والحديثة تعتبر اليوم من القدرات الأساسية للمؤسسات وتساعد على تحقيق الاستراتيجيات، لهذا سنتحدث هنا عن تعريف القدرات التكنولوجية وتعرف على أهميتها كقدرة للإدارة الاستراتيجية.

فيمكننا تعريف التكنولوجيا على أنها الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي بغية تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية مما يضيف للخدمات الإدارية أساليب جديدة المفترض أنها أجدى للمجتمع (أبوشنب و الفتاح، 1999).

ويعرفها مذكور (1975) على أنها 'فن الإنتاج، أي العمليات المادية اللازمة له وتطلق على مبادئ العملية والمخترعات التي يستفيد منها الإنسان في تطوير المجهود الصناعي، فتشمل مصادر

القوة والعمليات الصناعية، ما يمكن أن يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج، باختصار كل ما يفيد الإنتاج ويرفع من شأن السلع والخدمات"

أما منوري (2011) فقد عرف التكنولوجيا على أنها مزيج من الإمكانيات سواء كانت مادية أو غير مادية يتم استخدامها في إنتاج المنتجات أو الخدمات وتساعد على إشباع احتياجات السوق، أي أنها تطبيق فعلي للمعارف لإشباع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.

ما نلاحظ من التعريفات السابقة أن التكنولوجيا باختصار هي: أدوات مادية وغير مادية يتم ترسيخها حسب الحاجة لتساعد المنظمة في المكان والزمان المناسبين، واستخدام تلك الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأسرع وقت وأقل جهد ممكن.

وعليه فإن الموارد التكنولوجية بجميع مكوناتها تعتبر قدرة من قدرات الإدارة الاستراتيجية التي لا يمكن أن تغفل عنها المؤسسات أثناء صياغة وتخطيط وتنفيذ الاستراتيجية.

وتأسيساً على ذلك، فإن أنظمة المعلومات للمؤسسات تتكون من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات والتطبيقات وأنظمتها، وكذلك الموظفين الذين يستخدمون تلك التكنولوجيا لتقديم خدمة المعلومات والاتصالات في المنظمة (Brinkmann, 2015)، لذلك فإن أنظمة المعلومات تشير إلى إدارة الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن تخطيط وتصميم وتطوير وتنفيذ وتشغيل الأنظمة وتقديم الخدمات (Chen, et al, 2010)، وبالتالي، فإن مفهوم نظم المعلومات يتكون من المكونات التكنولوجية و الفنية والوظائف البشرية داخل المنظمة.

بناءً على ما تقدم، فإننا نذكر هنا المهارات الرقمية والتقنية التي تميز المؤسسات عن غيرها عند استخدامها بالشكل الصحيح، وهي على النحو التالي (Laar, et al, 2020):

1. **مهارات المعلومات الرقمية:** وهي عملية بحث وتقييم وتنظيم البيانات الرقمية، وتتضمن إدارة المعلومات القدرة على: (التحديد الواضح للاحتياجات من المعلومات - تحديد المعلومات الرقمية - اختيار المعلومات الرقمية بطريقة فعالة)، وبمجرد العثور على المعلومات، يتم العمل على تقييم مدى أهمية المصدر ومحتوياته بالنسبة للمهمة، وتخزينها وتنظيمها.

2. **مهارات الاتصال الرقمية:** سهلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوصول إلى جمهور عرض والتواصل عن بعد بشكل أسرع وأكثر انتشاراً، والأفراد قادرين على التعبير عن أنفسهم وإقامة العلاقات والتفاعل مع الآخرين في أية مسافة في الزمان والمكان.
3. **مهارات التعاون الرقمي:** فادت تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعلومات مما سهلت عملية اتخاذ القرارات، وزادت إمكانية التعاون عن بعد باستخدام برامج المحادثة، وساعدت على إدارة الأنشطة والمشاريع خارج الحدود بشكل فعال.
4. **مهارات التفكير النقدي الرقمي:** مع إمكانية تشارك الأفكار عبر الانترنت بكل حرية، فيجب تقييم المحتويات بشكل نقدي في عصر المعلومات، وفهم طبيعته ومصدره.
5. **المهارات الرقمية الإبداعية:** يمكن أن تدعم تكنولوجيا المعلومات الإبداع، من خلال الويب ومشاركة المحتوى وتقييم هذا المحتوى، مما تسمح بتصميم الأفكار والخبرات بطرق جديدة.
6. **مهارات حل المشكلات الرقمية:** أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة مهمة للوصول إلى المعلومات وتوصيلها، وبالتالي حل المشاكل.

وخلاصة القول فإن الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات تعتبر من القدرات الأساسية في المؤسسات الاستراتيجية، لأن القدرات التكنولوجية تدعم المؤسسات في إنجاز الأهداف الاستراتيجية، ولها الدور البالغ في مشاركتها بشكل فعال وأساسي في وظائف وأعمال المنظمة.

4.4. قدرات التخطيط والتنظيم:

4.4.1. الهيكل التنظيمي:

إن أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسات يكمن في تسهيل أعمال المنظمة وتوضيح المهام وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، ويقسم الأعمال المختلفة في المنظمة، فالهيكل التنظيمي تعتبر من القدرات الاستراتيجية الهامة للمؤسسات، بل تعتبر من أساسيات الإدارة والمؤسسات، لذلك سنتحدث هنا عن الهيكل التنظيمي وأهميته في التنظيم، وتقسيم العمل وتوضيح العلاقات النازمة بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

4.4.1.1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يتكون من مقطعين: التنظيم والهيكل، يشير التنظيم إلى الجهد المسبق، وهو تقسيم العمل وتحديد من سيؤدي هذا العمل، أما كلمة الهيكل فتشير إلى العلاقات بين أعضاء

وحدات التنظيم وتحدد المسؤوليات وقواعد وإجراءات وقنوات الاتصال وذلك لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (زهية و أسماء، 2021)، وهكذا يهدف الهيكل التنظيمي إلى تنظيم الأعمال ويوضح العلاقات النازمة بين الوحدات المختلفة.

بناءً على ما تقدم سنعرض تعريفات الهياكل التنظيمية كما يلي:

- الهيكل التنظيمي يعتمد على تقسيم الأنشطة لتحقيق تنفيذ الأنشطة المخطط لها مسبقاً، حيث يتم تحديد وظائف والتزامات وسلطة الأعضاء (Galván, 2019)
- ويعرف على أنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام لتحقيق أهداف ومهام المنظمة، وعادةً ما يأخذ الهيكل التنظيمي صيغة خريطة منتظمة (الدوري، 2015)
- هو من أساسيات وظيفة التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، وإضافة إلى كون الهيكل التنظيمي أداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة والأعمال التي تؤديها الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة (فؤاد، الجودي و الديلمي، 2021).
- هو عبارة عن مجموعة من العلاقات المنظمة بين نظام الإدارة، ويتمثل هذا الهيكل في تسهيل استخدام الموارد سواء بشكل فردي أو جماعي أثناء محاولة تحقيق أهداف المنظمة (زهية و أسماء، 2021).

وبناءً على ما تقدم من استعراض بعض التعريفات للهيكل التنظيمي فإننا نعرفه على أنه: عبارة عن قدرة من قدرات الإدارة الاستراتيجية تقوم بتوزيع المهام وتقسيم الأعمال، وتكون على شكل خطوط لتحقيق تنظيم مسار العمل، ولتوضيح وتسهيل قنوات الاتصال بين وحدات العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات في المنظمة.

4.4.1.2 أهمية الهياكل التنظيمي:

يلعب هيكل المنظمة دوراً كبيراً في نجاح أو فشل أية استراتيجية، حيث إنه الكيان الحقيقي لتنظيم فعاليات المنظمة لتحقيق الاستراتيجية (سلطان، 2010)، وبالتالي فإننا نذكر أهمية الهيكل التنظيمي بنقاط على النحو التالي:

1- أن الهيكل التنظيمي يعمل على تنظيم العمل والتنظيم يعتبر من وظائف الإدارة.

- 2- يعبر عن نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، ويعمل على دعم المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، ويساهم في تحليل عملياتها، وتفعيل الأداء التنظيمي (فؤاد، الجودي و الديلمي، 2021).
 - 3- توضيح المستويات الإدارية داخل المنظمة واختصاصات ومسؤولية كل مستوى (زهية و أسماء، 2021).
 - 4- يوضح قنوات الاتصال ونطاق الإشراف.
 - 5- يعمل على تقسيم الأعمال المختلفة وتحديد السلطات.
 - 6- تساعد الهياكل التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال ربط الأفراد والموارد والإجراءات معاً بطريقة تلائم أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ولتحقيق تلك الأهمية من تصميم الهياكل التنظيمية يجب أخذ الاعتبارات الأساسية التالية عند وضع الهيكل التنظيمي، وهي كما يلي (الدوري، 2015):
- 1- تحديد الهدف الرئيس للمنظمة: أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع أهداف المنظمة الرئيسية وخطته الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية.
 - 2- يجب تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعمل على تحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.
 - 3- تحديد المسؤوليات وتحليلها: وذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع لكل قسم من الأقسام، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمال وتحمل المسؤوليات.
 - 4- تحديد الوظائف وتوصيفها: مما يساعد على عدم التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.
 - 5- القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس تخصصي معين من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي.
 - 6- دراسة المركزية واللامركزية ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة، ودراسة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية.

4.4.2. الثقافة التنظيمية والقيم:

تتمتع المؤسسات التي تتسم بالنجاح الدائم بقيم أساسية، وتكون تلك القيم ثابتة، في حين أن استراتيجياتها وممارسات أعمالها تتكيف في عالم متغير دون توقف، حيث إن الحفاظ على جوهر القيم يحفز التقدم الذي يجعل المؤسسات مؤسسات رائدة وقادرة على تجديد أنفسها، وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل (كولنز و بوراس، ترجمة: سمرين، 2016).

وبالمقابل تعكس الثقافة أهداف المنظمة ورسالتها وقيم المؤسسين (الدوري، 2015)، لذلك فإن الثقافة التنظيمية والقيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، ترشدها إلى طريقة الأشياء والمهام المعمول بها، لذلك فإن الثقافة التنظيمية والقيم تعتبر من القدرات الاستراتيجية التي لا يمكن أن يغفل عنها صانعي الاستراتيجيات في المنظمة، الأمر الذي يقضي أن نتحدث هنا عن تعريف الثقافة التنظيمية والقيم وعلاقة القيم بالرؤية الاستراتيجية.

4.4.2.1 تعريف الثقافة التنظيمية:

يوجد اختلاف بين الباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية ونورد هنا، ما عرّفها Jaques (1952) بأنها الطريقة التقليدية في التفكير وعمل الأشياء، والتي يتشارك فيها جميع أعضاء المنظمة، وتعرف أيضاً على أنها نظام ثابت يمكن الاعتماد عليها من المعتقدات المشتركة (Bruns, Stalker, 1961)، والافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يقاسمها أعضاء المنظمة (Schein, 1992)، ويعتبرها Pettigrew (1979) كنظام من المعاني المقبولة جماعياً، وإنها ظاهرة جماعية (Trice, 1993)، استناداً إلى ما سبق يبدو أن العلماء في الغالب متفقون على أن الثقافة هي عقل جماعي يضم الممارسات المشتركة لأعضاء المنظمة والقيم السائدة بينهم (Genc, 2017).

وقد قدم Schein (1990) تعريفاً للثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها أو طورتها مجموعة معينة، ويضيف أيضاً بأن الثقافة التنظيمية تديم وتعيد إنتاج نفسها من خلال التنشئة الاجتماعية للأعضاء الجدد المشاركين في نفس المجموعة، والعملية الاجتماعية تبدأ بالتنشئة بالتوظيف والاختيار حيث أن المنظمة تبحث عن أعضاء جدد لديهم بفعل المجموعة الصحيحة من الافتراضات والمعتقدات والقيم (Liu, 2018).

إن كل منظمة تمتلك مجموعة خاصة بها من المعتقدات والطقوس والرموز والأساطير، تلك المعتقدات تنشأ مع مرور الزمن، مما تخلق بدورها فهماً مشتركاً لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها (الدوري، 2015).

وتماشياً مع ما تم ذكره، فإننا نعرف الثقافة التنظيمية على أنها: عبارة عن معتقدات وافتراسات يتم اختيارها بشكل أو بآخر وتداولها بين الموظفين بنفس المنظمة، لديهم نفس الأيديولوجيا والقيم لتحقيق رؤية استراتيجية معينة.

ويمكننا بهذا الصدد أن نعرف الأيديولوجيا وهي أساس الثقافة التنظيمية على أنها الطابع الدائم للمنظمة وهو الهوية المتسقة التي تتجاوز دورات حياة المنتج أو السوق، وكذلك تتجاوز التقنيات والبدع الإدارية، والقادة، في الواقع إن الأيديولوجيا تمثل معظم المساهمات الدائمة والكبيرة من أولئك المؤسسات ذات الرؤية الاستراتيجية، هي صفة المنظمة الدائمة وشخصيتها (كولنز و بوراس، ترجمة: سمرين، 2016).

ويضيف كولنز و بوراس، ترجمة: سمرين (2016) بأن الإيديولوجيا تتألف من عنصرين، هما:

1. القيم الأساسية: وهي مجموعة المبادئ التوجيهية التي تسترشد بها المنظمة، وسيتم الحديث عنها بالتفصيل لأهميتها.
2. الغرض الرئيس: وهو السبب الجوهري والأساس لوجود المنظمة.

هذان العنصرين اللذان تم طرحهما، نلاحظ أنهما جزء أساسي لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

4.4.2.2 تعريف القيم:

بعد الحديث عن الثقافة التنظيمية وأنها مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة، وعنصراً رئيساً في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وأنها تمثل القيم الأساسية للمؤسسات، فإننا سنتعرف على القيم ودورها في نجاح الاستراتيجية.

وتأسيساً على ذلك فإن كل المؤسسات تحتوي على قيم تعطيها الإحساس بالهوية، كأنها

تجيب عن: من هم؟ وماذا يمثلون؟ وما الذي يطمعون في تحقيقه؟ وكيف ينوون القيام بذلك؟

إنها النظرة الاعتقادية اتجاه الموظفين والجمهور والبيئة واتجاه المجتمع كذلك، أو هي باختصار النظرة الاعتقادية اتجاه الذات واتجاه المحيط به، إن القيم تؤثر على مفهوم الربحية بشكل مباشرة، وتلعب دوراً حيوياً في بناء النوايا الاستراتيجية، والإجماع عليها، والالتزام الداخلي بها (سلطان، 2010).

إن القيم الأساسية هي المبادئ الرئيسة للمنظمة والدائمة لها، وهي مجموعة صغيرة من المبادئ التوجيهية الخالدة، فلا تحتاج إلى تبريرات خارجية، حيث إن للمنظمة قيمة جوهرية وأهمية لمن هم داخلها (كولنز و بوراس، ترجمة: سمرين، 2016)، إنها باختصار عقيدة المنظمة الرئيسة، التي تكون راسخة جداً لدرجة أنه من الصعب تغييرها مع مرور الوقت والتغيرات البيئية.

ونورد هنا القيم الأساسية لبعض الشركات والمؤسسات والتي كانت تعتبر المبادئ الأساسية لتلك الشركات والمؤسسات (كولنز و بوراس، ترجمة: سمرين، 2016):

■ ميرك:

- مسؤولية الشركات الاجتماعية.
- تميز واضح في جوانب الشركة جميعها.
- الابتكار القائم على العلوم.
- الصدق والنزاهة.
- الربح، ولكن من الأعمال التي تفيد البشرية.

■ سوني:

- الارتقاء بالثقافة اليابانية والحالة الوطنية.
- أن تكون رائداً، لا تابعاً للآخرين، وتفعل المستحيل.
- تشجيع القدرة والإبداع الفردي.

■ والت ديزني:

- لا سخرية.
- تنشئة (القيم الأمريكية النافعة) ونشرها.
- الإبداع، والأحلام، والخيال.
- الاهتمام الشديد بالاتساق والتفاصيل.

هذه القيم بدورها تنعكس على الأفراد وعلى المنظمة والمجتمع والبيئة، فعندما تقرر منظمة بأن قيمها هي: الأمانة والاستقامة واحترام الناس وبناء الثقة والشفافية وغيرها، كل ذلك ينعكس على الأفراد، وعلى البيئة والمجتمع، وعلى الجمهور كذلك (سلطان، 2010).

4.4.2.3 دور الثقافة التنظيمية والقيم في نجاح الاستراتيجية:

لكن يبقى التساؤل الآن، ما هو دور القيم والثقافة التنظيمية في الاستراتيجية ونجاحها؟ وهل القيم هي عبارة عن شعارات تنادي بها المؤسسات وحسب؟ وكيف للقيم أن يتم تطبيقها لترقى من مستوى الشعارات إلى التطبيق الفعلي على أرض الواقع لتنعكس على الجميع ولتصبح منهج حياة في المؤسسات؟

إن الاستراتيجيات تبنى على صياغة الرؤية، وكما أوضحنا إن الأيديولوجيا والتي تتكون من القيم الأساسية والهدف الرئيس⁶، هي جزء من صياغة الرؤية للمنظمة، لذلك حري بنا أن نتطرق إلى الجزء الثاني من صياغة الاستراتيجية لتكتمل الصورة، ونجيب على التساؤلات السابقة.

المستقبل المتوخي، وهو الجزء الثاني من الرؤية الفاعلة، وهو أيضاً يتكون من عنصرين، هما (كولنز و بوراس، ترجمة: سمرين، 2016):

1. أهداف كبيرة، وجريئة، ومتشعبة، هي خطط طموحة تزيد من سرعة عمل المنظمة كلها، (تتطلب من عشرة إلى ثلاثين عاماً لتحقيقها كلها).
2. وصف حي يرسم صورة ما سوف تكون عليه المنظمة لتحقيق الأهداف الكبيرة، (إنها تجعل الأهداف حيوية، وجذابة وملموسة).

هكذا تصبح الصورة متكاملة لصياغة الرؤية، وهي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (05): صياغة الرؤية

الإيديولوجية الأساسية	المستقبل المتوخي
القيم الأساسية	أهداف كبيرة
الغرض الرئيس	وصف حي

6 انظر الصفحة رقم: 72.

مما نلاحظ من الجدول السابق رقم (05)، نجد أن نصف صياغة الرؤية يعتمد على الإيديولوجيا والتي أوضحنا أنها تعبر عن هوية المنظمة وأنها أساس الثقافة التنظيمية، لذلك فإن القيم تلعب دوراً مهماً في إنجاز الاستراتيجية.

الاستراتيجيات تحتاج إلى قيم تسندها على مستوى الأفراد ومستوى المنظمة لتحملها، وتلك القيم تكون كسلوك يتم ممارستها من رأس الهرم لتنعكس على أفراد المنظمة، مما يجعلها تنتقل إلى المجتمع، فهب أن برلماناً لم تترسخ فيه قيم الحرية وتقبل الرأي الآخر، أو مجتمعاً لم تترسخ فيه قيم العدل والتعايش السلمي، كيف يمكن أن تتجح أياً من هذه الاستراتيجيات التي يُراد تنفيذها، لذلك فكل استراتيجية تحتاج إلى منظومة قيمية داعمة تقف خلفها لتسندها (سلطان، 2010).

من هنا تتبين أهمية القيم في حياة المنظمة لتحقيق الاستراتيجيات، يتم تبنيها وتطبيقها ولا تكون عبارة عن شعارات تُنادى بها، ويجب تطبيقها من جميع أعضاء المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا لتنعكس على باقي أفراد المنظمة.

4.4.3. السياسات والإجراءات:

عرفنا في الفصل الثالث أن السياسات بأنها عبارة عن القواعد والخطوات العامة للمنظمة، وهي كذلك عبارة عن مجموعة من المبادئ وأساليب العمل التي يتم من خلالها إلزام العاملين بها في ممارسة أعمالهم، ويعبر عن الإطار العام الذي يحدد طرق اتخاذ القرارات (ماهر، 1990)، وأن الإجراءات عبارة عن الخطوات التفصيلية والمتابعة لتنفيذ عملية معينة، وتكون الخطوات تتابعية وتراتبية، أي أنها خطوة بخطوة.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن السياسات والإجراءات عمليات إدارية مهمة جداً، لا يمكن لأية منظمة أن تغفل عنها، لإنجاح أو تحقيق الاستراتيجية، لهذا سنتحدث عن السياسات وأهميتها والإجراءات الإدارية ودورها في إنجاز الاستراتيجية كقدرة من قدراتها الأساسية.

4.4.3.1. تعريف السياسات:

السياسات ترشد عن الكيفية التي يتم بها تنفيذ الأهداف، من خلال اتباع مجموعة من القواعد والأنظمة ذات الصبغة الرسمية (النمر وآخرون، 2017)، ويعرفها (الشرقاوي، 2010) على أنها منهج تخطيطي لإصدار التوجيهات التي يسترشد بها في عملية اتخاذ القرارات الجوهرية والتي تتسم بالمدى الطويل، السياسة هي وضع الاتجاهات والحدود التي يجب أن يتخذ المديرون

قرارتهم في إطار تلك الحدود والاتجاهات (القيسي، 2015)، وأورد (جواد و المؤمن، 2000) بعض التعريفات عن السياسات، منها:

- هي أساليب الأعمال المختارة للمستقبل من قبل الأفراد والقيادات التي تقع على كاهلهم مسؤولية اتخاذ القرارات وتطبيق تلك القرارات.
- عبارة عن قرارات تم اتخاذها، وتصبح ممارسة إدارية نمطية، لتصبح بعد ذلك دليل عمل لاتخاذ قرارات أخرى في المستقبل.

في إطار ما تقدم، نلاحظ أن السياسات هي: مجموعة من الضوابط والقواعد تم تحديدها مسبقاً لتوجيه مسار العمل باتجاهات عامة ومعينة لا يمكن الزيغ عنها، لتضبط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد، ولتوجه العمل إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

4.4.3.2 أهمية السياسات:

من خلال ما تم عرضه من تعريفات لسياسات، نلاحظ أن للسياسات أهمية للمؤسسات وهي كما يلي:

1. ترسم قواعد ومسار العمل، ولا يُترك العمل للعشوائيات الفردية.
2. تحدد الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات، ولا تكون مزاجية.
3. تحقق السياسات نوعاً من الانسجام والتناسق والانسجام بين الجهود المختلفة، مما يقلل من الانحرافات في المنظمة عند تنفيذ الخطط (النمر وآخرون ، 2017).
4. إطار عام لأعمال الأفراد، أي لا يضطر الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا في الأعمال، لأن الإطار العام واضح ومرسوم في إنجاز الأنشطة والمهام الروتينية والشبه روتينية.
5. السياسات الإدارية بشكل عام تساعد على تحقيق الأهداف وتوضح نظام الرقابة.

وبعد الحديث عن السياسات وأهميتها ودرها في تحديد مسار إنجاز الأعمال، فيجب أن تتوفر عدد من المعايير الأساسية والتي يعتمد عليها في صياغة السياسات العامة للمؤسسات، والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وهي: الوضوح - التناسق - الاقتناع والقبول - المرونة - الشمولية - المشروعاتية - الكتابة- أن تكون السياسات قابلة للتطبيق (العتيبي و السيف، 2020).

4.4.3.3. تعريف الإجراءات الإدارية:

تعرف الإجراءات على أنها الخطوات التفصيلية التي تمر بها الأعمال من البداية وحتى النهاية، وهي خطوات موضوعة للموظفين في المنظمة من أجل اتباعها والسير عليها خطوة بخطوة عند القيام بالأعمال وخاصة الروتينية منها (عبوي، 2006).

وعرفها النمر وآخرون (2017) بأنها تعبر عن الخطوات المكتتبية والمراحل التفصيلية التي توضح للعاملين الأسلوب الذي يتم من خلاله إتمام الأعمال، ويوضح طريقة التنفيذ، ومن المسؤولين عن التنفيذ، والمدة الزمنية المحددة لإتمام هذه الأعمال بشكل جيد.

عليه يمكننا تعريف الإجراءات على: أنها سلسلة العمليات التي يتم السير عليها بالعمل خطوة تلو الخطوة، ويتم تصميم تلك الخطوات من أجل توضيح الأعمال وأسلوب تنفيذها بالشكل المطلوب.

4.4.3.4. أهمية الإجراءات:

من خلال التطرق إلى تعريفات الإجراءات، فإننا نوضح أهمية الإجراءات الإدارية وهي على النحو التالي:

1. بما أنها تحدد الخطوات، فهي ترسم طريق الأعمال للعاملين.
2. الإجراءات تحدد المسؤوليات.
3. تساعد في مراقبة الأعمال، وهي تحدد إذا كانت الأعمال تسير على الشكل الصحيح.
4. تساعد الإجراءات على كشف الأخطاء الإدارية عند حدوث مشكلة ما.

4.4.3.5. مبادئ الإجراءات:

يوجد مبادئ وقواعد محددة يجب أن يتم مراعاتها عن تصميمها، ومنها ما يلي (النمر وآخرون ، 2017، عبوي، 2006):

1. أن تساهم في سرعة إنجاز العمل.
2. أن يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات.
3. عند صياغتها يجب ألا يكون هناك تضارب بين الإجراءات.
4. ترتيب خطوات الإجراءات بما لا يؤدي إلى تأخير الإنجاز.

4.4.3.6 دور السياسات والإجراءات في نجاح الاستراتيجية:

من خلال ما تم عرضه من أهمية السياسات والإجراءات، فإننا نلاحظ أن لها دوراً في نجاح تطبيق استراتيجيات المنظمة بشكل فعال، لأنها تعمل على وضع ضوابط وقواعد العمل الأساسية والخطوات التي يجب أن يسير عليها كل فرد في المنظمة، وتوضح المهام التي توكل كل وحدة، وكيف يتم اتخاذ القرارات.

وتساعد كذلك على تقليل الوقت والجهد وذلك من خلال معرفة آلية العمل وكيف تسير عليها الأعمال، وربما من أهم من تساعد السياسات والإجراءات في إنجاح الاستراتيجية هي أن لها الدور في متابعة ومراقبة الأعمال، وتحديد المشكلة بشكل سريع وفعال، إذا تم السير على الخطوات التي وضعتها الإجراءات.

4.5. قدرات الأداء والتطبيق:

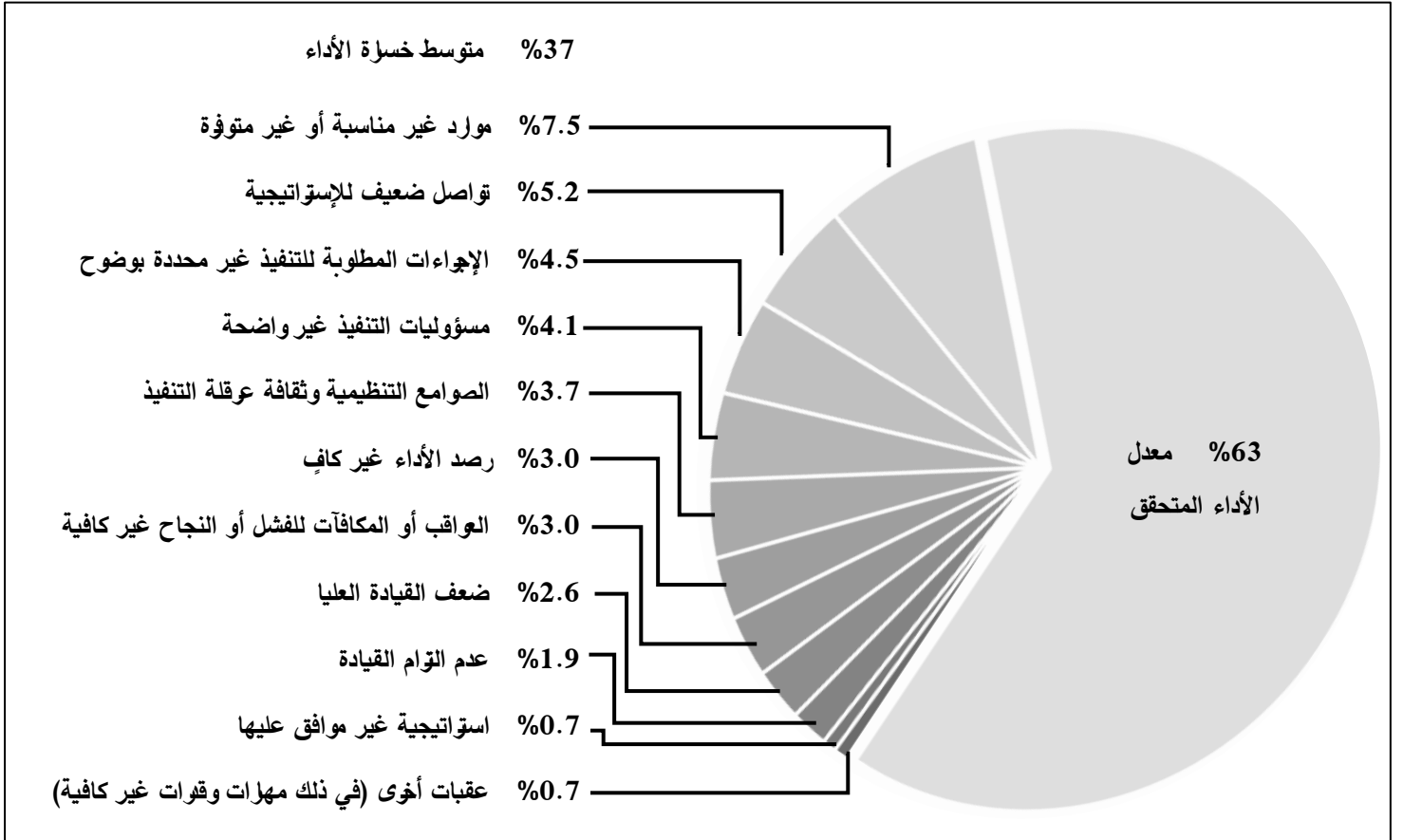
4.5.1 الأداء الاستراتيجي:

أداء العمل يتأثر بشكل كبير بالبيئة المتسارعة التي تحيط به، والتي من أهم عناصرها المتسارعة اليوم هي التقنيات الحديثة، مما تؤثر على أداء العاملين، فيتأثر إما بالإيجاب أو بالسلب (النمر وآخرون ، 2017)، لهذا كان من الضروري الحديث عن معايير الأداء كقدرة من القدرات التي تقيس نجاح أو فشل الاستراتيجية.

لأنه لا يوجد كثير من المؤسسات ما تقارن الأداء بالخطط طويلة المدى، كما أوضح (مايكل سي ومانكنز وريتشارد ستيل) في فصل تحويل إستراتيجية عظيمة إلى أداء أعظم من كتاب عن الاستراتيجية ترجمة سمرين (2016، ص: 340)، حيث أوضح وقال:

"من تجربتنا، وجدنا أن أقل من (15%) من الشركات تمارس عادة مقارنة نتائج الأعمال مع الأداء بحسب التوقعات لكل وحدة في الخطط الاستراتيجية التي وضعت في السنة السابقة، ونتيجة لذلك لا يستطيع المديرون الكبار معرفة أكانت التوقعات التي تكمن وراء قرارات استثمار رأس المال ومحفظه استراتيجيتهم تتوقع بأية طريقة الأداء الفعلي؟.. في الواقع، قد تساعد حقيقة أن عدداً قليلاً من الشركات يرصد على نحو متكرر الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط له."

وأضافوا في استطلاع لهم لمعرفة أن يذهب فقدان الأداء، فقد خرجوا لنا بهذا الشكل والذي يوضح أن نسبة فقد الأداء تأتي بنسبة 37%، وهي موزعة على عدد من القدرات التي تم دراستها في هذه الدراسة، وهي كما في الشكل رقم (08):



شكل رقم (08): متوسط فقد الأداء

المصدر: (مايكل سي ومانكنز وريتشارد ستيل، ترجمة: سمرين، 2016)

من خلال الشكل السابق رقم (08) نلاحظ أن نسبة خسارة الأداء عند تنفيذ الاستراتيجية كبيرة نوعاً ما، مما يجعلنا هنا أن نوضح تعريف الأداء والأداء الاستراتيجي والعوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي كقدرة تساعد المؤسسات في نجاح تطبيق الاستراتيجية.

4.5.1.1 تعريف الأداء:

أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ويعني تأدية عمل، أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط معين، فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية معينة من الواجبات والمسؤوليات ولها ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، والقدرة على إنجاز العمل، ومناخ أو بيئة العمل (النمر وآخرون ، 2017).

الأداء عبارة عن مخرجات العمل الفعلية، ويوصف بأنه النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، ويشير معجم المصطلحات الإدارية بأن الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من واجبات ومسؤوليات ضمن العمل المفروض أدائه من قبل العامل الكفاء المدرب (أشرف، 2021).

وتشير كلُّ من فاطمة و زورة (2021) بأن الأداء هو مصطلح متعدد المكونات، ويمكن تمييز الجانب العملياتي له على أنه مجموعة من العمليات السلوكية ووظيفية تؤدي إلى نتيجة متوقعة، ويشير السلوك على أنه التصرف الذي يظهره الفرد لإنجاز العمل المطلوب منه.

4.5.1.2 الأداء والأداء الاستراتيجي

واستناداً على ما سبق، فإننا نعرف الأداء الاستراتيجي على أنها قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة من خلال استغلال الموارد المتاحة وقدرتها على ربط الماضي بالحاضر من أجل التنبؤ بالمستقبل ومدى استجابة المنظمة لتغيرات البيئة التي تعيش فيها (الغني، 2021)، ويتفق مع هذا التعريف دراسات (إبراهيم و جيلالي، 2018، عبدالقادر، عبدالغاني و عبدالغاني، 2021).

ويعرفه السقا (2019) الأداء الاستراتيجي بأنه نتائج كافة الأنشطة النهائية والتي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك باستغلال الموارد المادية والبشرية والمالية بشكل أمثل على أساس تحديد الأفكار والتصورات وفقاً للأهداف المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق ذلك.

في هذا الإطار يمكننا تقديم تعريف عن الأداء الاستراتيجي بأنها: قدرة المنظمة في تنفيذ الأنشطة النهائية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وقدرتها على استخدام كافة الموارد والقدرات المتاحة بكفاءة وفاعلية للوصول إلى غاياتها النهائية، وقدرتها على قياس نتائجها المحققة مقارنة بالنتائج المتوقعة.

مما تقدم نلاحظ أن الأداء الاستراتيجي هو المخرج النهائي والذي من خلاله يساعد في تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأمد، في حال كان الأداء جيداً وتم استخدامه بكفاءة وفاعلية، ويمكن أن تغش في تنفيذ الاستراتيجية، إذا كان الأداء الاستراتيجي غير كفاء، وعليه سيتم دراسة العوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي، والذي من خلاله سيتم مساعدة المنظمة للنجاح في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال، وهي على النحو التالي:

4.5.1.3. العوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وعلى عملية تقييم أداء المنظمة، ومنها ما يمكن السيطرة عليها وتكون عوامل داخلية ومنها لا يمكن السيطرة عليها وتكون خارجية وبهذا الصدد نعتمد عوامل دراسة (إبراهيم و جيلالي، 2018) وهي كما يلي:

- **العوامل الداخلية:** (الهيكل التنظيمي للمنظمة - الثقافة التنظيمية - التطور التكنولوجي ونظم المعلومات - موارد المنظمة المالية والبشرية - القيادة الاستراتيجية)، وجميع العوامل تم الحديث عنها بشيء من التفاصيل وأنها كيف تؤثر على نجاح الاستراتيجية، وتعتبر قدرة من القدرات الاستراتيجية التي تساعد وتساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.
- **العوامل الخارجية:** (العوامل السياسية والحكومية - العوامل الاقتصادية - العوامل الاجتماعية والثقافية)، وتلك العوامل لا تسيطر عليها المنظمة ويجب أن يتم تحليلها بشكل جيد، حتى تؤثر في الفرص المتوقع حدوثها.

4.5.1.4. معايير الأداء الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي يتم قياسه وتقييمه من خلال عدد من المعايير التي ترشد بها المنظمة من مقارنة الأعمال والنتائج التي تحققها بتلك التي يراد تحقيقها، وهي تعتبر كأساس للتقييم وتوضيح الفجوة بين ما يراد وما تم، لذلك نعرض هنا بعض معايير الأداء، وهي على النحو التالي (سعود و سعود، 2014):

1. **الكفاءة:** ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، فهي تقيس العلاقة بين النتائج المتحققة والأهداف المخطط لها، وتعني كذلك القدرة على استيعاب الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المخطط لها.
2. **الفاعلية:** وهي تلك العلاقة بين النتائج المتحققة والنتائج المقدره وذلك من خلال قياس الانحراف
3. **الجودة:** توقعات المستفيد مثل الدقة وسرعة الاستجابة والمسؤولية.
4. **الإنتاجية:** ويشير هذا المعيار إلى العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات المنظمة.

4.5.2. تنفيذ الاستراتيجية:

".. على مدى السنوات الخمسة الماضية، وجهنا الدعوة لآلاف عدة من الموظفين (جاء 25% منهم من وظائف تنفيذية) لإكمال تقييم عبر الإنترنت عن قدرات شركاتهم، وهي العملية التي هيأت قاعدة بيانات لمئة وخمسة وعشرين ألف ملف شخصي، تمثل أكثر من ألف شركة، ووكالة حكومية، وشركات غير ربحية في أكثر من خمسين بلداً، فقيم ثلاثة عاملين من أصل خمسة من الموظفين العاملين في الشركات منظماتهم بأن أداءها ضعيف التنفيذ، وعندما سئلوا: أيتفقون مع العبارة (تتحول القرارات الاستراتيجية والتشغيلية المهمة بسرعة في العمل إلى أفعال؟) أجابت الأغلبية بالنفي" (نيلسون، ومارتن، إليزابيث، ترجمة: سمرين، 2016، ص:233)

استناداً على ما سبق نجد أن تنفيذ الاستراتيجية في كثير من المؤسسات والشركات ضعيف، مما يعيق تحقيق الأهداف المعلنة، وعليه فإن تنفيذ الاستراتيجية تعتبر قدرة من القدرات التي تتميز بها المؤسسات.

وتعتبر عملية التنفيذ الاستراتيجي عملية تؤثر في جميع أجزاء ومستويات المنظمة فهي بذلك تعثرها شيء من الصعوبة، كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة الفعلية التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا والتي تتمثل بتحديد الأهداف السنوية المنبثقة عن أهدافها الإستراتيجية وبناء السياسات والفعاليات التي تلائم تحقيق تلك الأهداف (الدوري، 2015).

فإن المؤسسات التي تنتقل إلى المستقبل بسبب القرارات والإجراءات، وليس عن طريق الخطأ فحسب، إذا لم يتم تنفيذ ما تم التخطيط له بطريقة هادفة للغاية، فلن تعقد الاستراتيجيات، بغض النظر عن مدى قوة عملية التخطيط أو إلهامها، لذلك يجب أن تنص الإدارة الاستراتيجية على تنفيذ الاستراتيجيات من خلال إجراءات تنفيذية على أرض الواقع، مثل خطط العمل، وعملية الميزانية، ونظام إدارة الأداء، والتغيرات في الهيكل التنظيمي (Poister, Streib, 1999).

لهذا فإن صياغة الاستراتيجية والأهداف والسياسات والخطط والبرامج وغيرها لا تتم إلا من أجل أن يتم تنفيذها، فالكثير من المؤسسات تجرد وتبدع في صياغة الاستراتيجيات، ولكن عند التنفيذ تكون قدرتها ضعيفة مما يجعلها لا تستطيع أن تحقق تلك الاستراتيجيات والأهداف، لهذا سنتحدث هنا عن القدرة التنفيذية للمنظمة، سنتحدث عن خطوات تنفيذ الاستراتيجية ونجاح تنفيذ الاستراتيجية.

4.5.2.1. خطوات تنفيذ الاستراتيجية:

يعتبر تنفيذ الاستراتيجية عملية صعبة، معقدة ومتشعبة، ومن أجل تجاوز هذه الإشكالات يشير ضرورة استخدام مدخل التدرج المنطقي كمفهوم رئيس للعمليات السلوكية لتنفيذ الاستراتيجية في المنظمة من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات العقلانية بعد القيام بتحليل تقديرات البيئة واتجاهاتها من أجل تجاوز صعوبات تنفيذ الاستراتيجية ونجاحها يجب استخدام مدخل التدرج المنطقي كمفهوم رئيس للعمليات السلوكية من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات العقلانية بعد القيام بتحليل تقديرات البيئة واتجاهاتها(الركابي، 2004)، وهذا الطرح يتطلب ثلاث خطوات رئيسة للتنفيذ وهي(الوهاب، 2018):

1. **تفصيل الاستراتيجية:** وهو وضع مسار لكيفية التحول من العمل الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى الالتزامات الخاصة عبر عدد من الفعاليات، وهي أن يتم تحويل الأهداف والغايات طويلة الأمد إلى أهداف سنوية مع ضرورة مراعاة ترابطها مع الأهداف الاستراتيجية.
2. **الإحاطة بالقدرات القيادية:** بوصفها حلقة الوصل بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، ليعمل المخطط بشكل لاحق ليعلم بالضبط ماهي الاستراتيجية التي ستعمل على ضوءها المنظمة، وبعدها يقوم بضبطها وتحويلها إلى خطط لإعلام جميع المستويات الإدارية الأخرى، وما ينبغي عليهم القيام به وتتضمن الخطط برامج وموازنات وغيرها.
3. **التعبئة الاستراتيجية:** يعني مدى قدرة الإدارة العليا على إيجاد الدعم اللازم للاستراتيجية المختارة، والعمل على حشد جميع الطاقات المتوفرة في المنظمة من طاقات بشرية ومادية من أجل تحقيق أقصى درجات المواءمة والانسجام مع متطلبات البيئة الخارجية وذلك من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى حسن الاختيار للهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجية المختارة، والمراد تحقيقها.

4.5.2.2. عوامل نجاح تطبيق الاستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وتنفيذها كما هو مخطط لها، يوجب توفر العوامل التالية (محمد، 2014):

1. توافر التفكير الاستراتيجي.

2. توافر نظم المعلومات الاستراتيجية.

3. توافر نظام الحوافز.

4. توافر نظام مالي.

5. توافر التنظيم الإداري السليم.

ويضيف نيلسون، ومارتن، إليزابيث، ترجمة: سمرين (2016) إلى معززات لها أهمية كبيرة في تنفيذ إستراتيجية ناجحة:

1. حقوق اتخاذ القرارات: تأكد أن العاملين في شركتك جميعهم يعرفون القرارات والإجراءات التي

تُسند إليهم، وتشجيع المديرين الذين هم في المستوى الأعلى على تفويض القرارات التشغيلية.

2. تدفق المعلومات: عملية تؤكد على ضرورة تدفق المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية بسرعة

إلى مقر المنظمة، والعمل على سهولة تدفق المعلومات عبر الحدود التنظيمية، مما تساعد موظفي

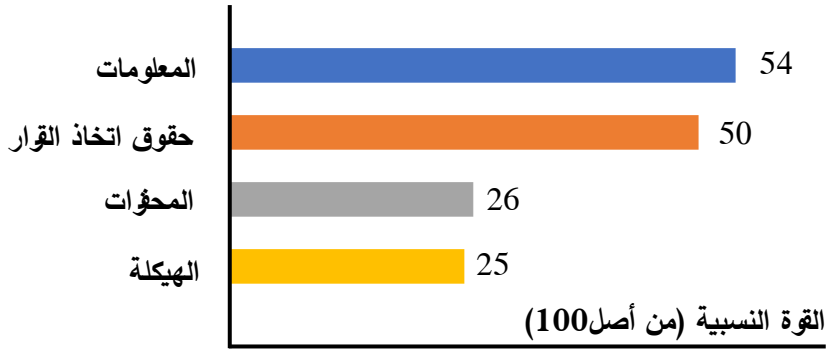
الميدان والموظفين المسؤولين مباشرة عن تحقيق الأهداف والغايات.

3. تغير الهياكل التنظيمية

4. يعاد تنظيم الحوافز.

ولتوضيح أهمية النقاط السابقة في تنفيذ الاستراتيجية نورد الشكل الذي يبين القوة النسبية في تنفيذ

الاستراتيجية، وهي كما الشكل رقم (09):



شكل رقم (09): الأمور الأكثر أهمية لتنفيذ الاستراتيجية

المصدر: (نيلسون، ومارتن، إليزابيث، ترجمة: سمرين، 2016)

نلاحظ أن كلاً من (نيلسون، ومارتن، إليزابيث، ترجمة: سمرين، 2016) و(محمد، 2014) أنهما اتفقا بأن

عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية في النقاط التالية:

1. نظم المعلومات الاستراتيجية (تدفق المعلومات).

2. نظام الحوافز.

3. التنظيم الإداري السليم (الهيكلية التنظيمية).

وهذا يدل على أهمية النقاط السابقة، لكن هذا لا يعني أن:

1. التفكير الاستراتيجي.

2. النظام المالي.

3. حقوق اتخاذ القرار.

يقول أهمية عنهم، لذلك يجب على أية منظمة تريد أن تتجح في تنفيذ الاستراتيجية يجب أن يتوفر عندها جميع الأنظمة الستة السابقة.

4.5.3. التقييم الاستراتيجية:

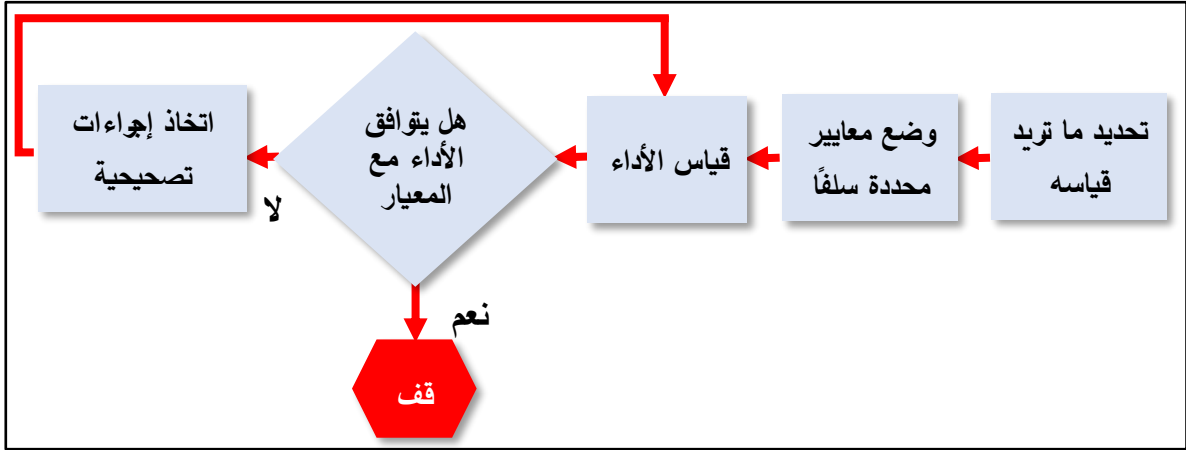
عملية التقييم لا تقل أهمية عن أية مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي التي تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية التي يتم من خلالها معرفة ما إذا كانت المؤسسة تطبق الاستراتيجية وأن خيارها الاستراتيجي قد حقق أهدافه ومعرفة مدى نجاح ذلك.

لذلك فإن التقييم والرقابة الاستراتيجية تشكل جزءاً مهماً وأساسياً من وظيفة المدير الاستراتيجي والتي تتمثل في إتمام الأنشطة كما خطط لها: لأنها تتضمن مراقبة الأنشطة، وتقييمها، وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة، والتي تمكنها من التعرف على الانحرافات سواء كانت أو محتمل حدوثها لاحقاً لتساعد المدير الاستراتيجي من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب وذلك لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية ولضمان سير العملية الاستراتيجية كما هو مخطط لها وبالالاتجاه الصحيح (الدوري، 2015).

بناءً على ما تقدم فإننا نعرف التقييم الاستراتيجي على أنه عبارة عن عملية يتم فيها تحديد فعالية الاستراتيجية في تحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ الإجراءات التصحيحية حيثما كان ذلك مطلوباً أو كلما لزم الأمر (Mungi, 2020)، لذلك عرف Rugman و Verbeke (2018) التقييم الاستراتيجي عملية تستند إلى تحديد معايير للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول، ومطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، وتقييم وقياس العمليات والنتائج بموضوعية، ليتم تطبيق الإجراءات التصحيحية المقترحة.

4.5.3.1 عملية تقييم الأداء الاستراتيجي:

تتكون معلومات التقييم والرقابة من تقارير الأنشطة وبيانات الأداء، فإذا كانت نتائج الأداء غير المرغوب فيها فيجب أن يكون هناك تطوير لبرامج أو إجراءات تنفيذ جديدة، ويجب أن يكون هناك معايير للتقييم وذات صلة بالأنشطة والبرامج المراد تنفيذها حتى يكون التقييم فعالاً بالشكل المطلوب (Wheelen, et al, 2018)، كما هو موضح بالشكل رقم (10):



شكل رقم (10): عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية

المصدر: (Wheelen, et al, 2018)

من خلال الشكل السابق نجد أن المرحلة الأخيرة من مراحل التقييم هي مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي تتطلب إجراء تغييرات في الاستراتيجية مما يلزم بتغيير تنفيذها، لذلك سنتحدث عن هذه المرحلة بشيء من التفصيل.

4.5.4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن أهم خطوة بعد عملية التقييم الاستراتيجية هي عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات، وتصحيح المسار لتحقيق الأهداف، لذلك هذه العملية تعتبر عملية مهمة جداً وخطيرة في نفس الوقت.

مهمة لأنها تضع المؤسسة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية (الدوري، 2015)، مع مراعاة التوقيت المناسب والتغيير بالمكان المناسب كتغييرات في تخصيص الموارد، أو تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو ادخال أداة جديدة وغيرها. وخطيرة لأنها تعبر عن اتخاذ قرار استراتيجي جديد فقد يزيد من قلق المدراء والموظفين كذلك.

لذلك تُظهر عملية التقييم انحرافات في الأداء، وتباينات في النتائج ناتجة عن وجود اختلافات كشفها المُقيم أثناء عملية التقييم، وهنا يأتي الدور الفعال لعملية التقييم والاستفادة منها (الغرا، 2021).

4.5.5. دور اتخاذ الإجراءات التصحيحية في تحقيق الرؤية:

مما سبق نلاحظ أن عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية هي قدرة من قدرات الإدارة الاستراتيجية التي من شأنها أن تساعد في:

1. تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.
2. تساعد على كشف الانحرافات بشكل سريع ومعالجتها.

3. تساعد على كشف الفجوة الاستراتيجية ما بين التخطيط والتنفيذ، ونقصد هنا بالفجوة هو الفرق بين المخطط له وما تم تنفيذه على أرض الواقع. فالخطة الاستراتيجية يمكن صياغتها بشكل جيد ومميز جداً، ولكن تكمن المشكلة في عملية التنفيذ، وكل ذلك يرجع إلى سبب ضعف قدرة القائمين على التنفيذ وعلى توفير المتطلبات التي تساهم وتساعد في نجاح عملية التنفيذ (عبدالرحيم، 2021).
4. تساعد على نمو التعلم المستمر لديها في اتخاذ قرارات مستقبلية وخاصة عند صياغة استراتيجية جديدة.

4.6. الخلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على قدرات الإدارة الاستراتيجية وهي مجموعة من الموارد والإمكانات تمتلكها المنظمة، مع مجموعة من المهارات والخبرات يتم مزجها بكفاءة وفعالية واستخدامها بالشكل الأمثل من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والمتمثلة في ثلاثة محاور رئيسة وهي: قدرات الموارد وقدرات التخطيط، والتنظيم، وقدرات الأداء، والتطبيق.

قدرات موارد المؤسسة تتمثل بالموارد البشرية، والموارد المالية هي الموارد المالية المتاحة لدى المنظمة وكيفية إدارتها وتوزيعها على الأنشطة والبرامج بشكل يتلم مع تلك الأنشطة والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وقدرتها على تحليل الموارد المالية من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، والقيادة الاستراتيجية على أنها أساس الموارد البشرية في المنظمة ولديها القدرة على الحلم والبصيرة من أجل صياغة رؤية واضحة ووضع أهداف سامية والعمل على التحفيز والتأثير على أفراد المنظمة والتخطيط والتوجيه لهم، وتيسير العقبات والتحديات التي تواجه الأفراد والمنظمة كل ذلك من أجل استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وموارد تكنولوجيا المعلومات هي أدوات مادية وغير مادية يتم ترسيخها حسب الحاجة لتساعد المنظمة في المكان والزمان المناسبين، واستخدام تلك الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بأسرع وقت وأقل جهد ممكن.

أما قدرات التخطيط والتنظيم والمتمثلة في الهيكل التنظيمي وهو عبارة عن قدرة من قدرات الإدارة الاستراتيجية تقوم بتوزيع المهام وتقسيم الأعمال، وتكون على شكل خطوط لتحقيق تنظيم مسار العمل، وتوضيح وتسهيل قنوات الاتصال بين وحدات العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات في المنظمة، والقيم والثقافة التنظيمية عبارة عن معتقدات وافتراسات يتم اختيارها بشكل أو بآخر وتداولها بين الموظفين في نفس المنظمة، لديهم نفس الأيديولوجيا والقيم لتحقيق رؤية استراتيجية معينة، والسياسات هي عبارة عن قواعد وضوابط عامة، والإجراءات سلسلة عملية يتم السير عليها خطوة خطوة.

وقدرات الأداء والتطبيق والمتمثلة في الأداء الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية وهي قدرة المنظمة في تنفيذ الأنشطة النهائية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وقدرتها على استخدام كافة الموارد والقدرات المتاحة بكفاءة وفاعلية للوصول إلى غاياتها النهائية، وقدرتها على قياس نتائجها المحققة مقارنة بالنتائج المتوقعة، وتقييم الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ودورها في تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

الفصل الخامس

وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة

الفصل الخامس:

وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة

5.1. تمهيد:

إن النظام الصحي في أي بلد كان يعتبر من القطاعات الهامة في المجتمع، ولها دور هام في حياة الناس، لذلك تعتبر وزارة الصحة الفلسطينية المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية المنتمية إلى القطاع العام، لذلك تعتبر وزارة الصحة من أهم الوزارات في أية دولة، لما تقدم من خدمات صحية كبيرة للمجتمع كافة.

إن القطاع الحكومي الصحي يشكل الجزء الأكبر من نظام تقديم الخدمات الصحية في فلسطين، لذلك فهو يتحمل الجزء الأكبر في تطبيق السياسات المختلفة المتعلقة بتقديم الخدمات الصحية، ويكون هدفها هو ضمان حصول الجميع على الخدمات الصحية بشكل عادل للجميع وبجودة عالية معتمدة على المعايير العالمية والعربية والوطنية في النظام الصحي، من أجل ضمان القوانين والتعليمات الفلسطينية، بما يتوافق مع توصيات منظمة الصحة العالمية، وبالتعاون مع جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمؤسسات العالمية، وذلك من خلال كادر منظم ومدرب، بالإضافة إلى أجهزة حديثة تعمل بكفاءة عالية (سعدات، 2020).

سنتحدث في هذا الفصل عن وزارة الصحة وما تقدم من خدمات وسنتعرف على واقع القطاع الصحي الفلسطيني في قطاع غزة وسنتعرف على الهيكل التنظيمي للوزارة، والكادر البشري العامل بها.

5.2. تعريف الوزارة وما تقدم من خدمات:

وزارة الصحة هي المؤسسة الوطنية المسؤولة عن قيادة وتنظيم عمل القطاع الصحي، وذلك ضمن الموارد اللازمة لاستدامة القطاع الصحي وتطويره، من خلال استجابته السريعة إلى الاحتياجات المتغيرة والمتنامية لكافة السكان، ولقد حدد قانون الصحة العام لعام 2004م مهام ومسؤوليات وزارة الصحة، بما في ذلك تقديم الخدمات الصحية الوقائية والتشخيصية والعلاجية والتأهيلية، ومن مهامها تنظيم العمل في القطاع الصحي لتضمن التناغم والتكامل بين مقدمي الخدمات الصحية والقطاعات المختلفة، ووضع الأنظمة والقوانين والسياسات الصحية الفلسطينية، والعمل على ضمان وتعزيز نظام التمويل الصحي واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل (الخطة الاستراتيجية لصحة، 2017).

5.2.1. المرافق الصحية للوزارة:

ويمكننا هنا التعرف على مرافق وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة، وسيتم تقسيمها إلى المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية والمختبرات وبنوك الدم والقوى العاملة بالمرافق. (التقرير السنوي - وزارة الصحة، 2020).

• المستشفيات:

بلغ عدد المستشفيات بشكل عام في قطاع غزة 36 مستشفى بقدرة سريرية 3338 سريراً، وتدير وزارة الصحة 2616 سريراً منها بما يمثل 78.4% من مجموع الأسرة، وبلغ عدد حالات الدخول إلى المستشفيات 211227 حالة، أي بنسبة 76.7% من الحالات التي تم إدخالها إلى مستشفيات وزارة الصحة، وبنسبة إشغال الأسرة بلغت 78%، ومتوسط مدة مكوث 3 أيام، وبمعدل دوران للسرير الواحد 86 مرة، وفترة خلو السرير بلغت 0.9 يوم (أي حوالي 21.5 ساعة).

جدول رقم (06): يوضح عدد المستشفيات والأسرة في قطاع غزة

المستشفيات	عدد الاسرة	النسبة	منها للوزارة	تابع للقطاع الخاص ووكالة الغوث للاجئين
36	3338	78.4%	2616	720

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على (التقرير السنوي، 2020)

وعدد المستشفيات التابعة لوزارة الصحة عددها 14 مستشفى و17 مستشفى للمؤسسات غير الحكومية و2 لوزارة الداخلية والأمن الوطني، و3 للقطاع الخاص.

• مراكز الرعاية الأولية في قطاع غزة:

بلغ عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية في قطاع غزة 159 مركزاً، وتتبع منها لوزارة الصحة 52 مركزاً، أي بنسبة 32.7%، و22 مركزاً لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين أي بنسبة 13.8%، و80 مركزاً للمؤسسات غير الحكومية منها 19 مركز يقدم خدمات الرعاية الصحية الأولية حسب معايير وزارة الصحة بنسبة 11.9% بينما الباقي تقدم خدمات طبية متخصصة، و5 مراكز تابعة للخدمات الطبية العسكرية 3.1%.

• الموارد البشرية

وقد سعت الوزارة إلى توفير العديد من الكوادر الصحية من خلال التعيينات المستمرة حيث بلغ عدد العاملين في الوزارة 11031 موظفاً، وبمعدل زيادة 20.4% عن العام 2015م، كما هو موضح في الجدول رقم (07):

جدول رقم (07): يوضح تطور عدد العاملين في وزارة الصحة خلال الأعوام (2015 - 2020)

العام	2015	2016	2017	2018	2019	2020
العدد	9161	9536	9778	10597	10257	11031

• المختبرات وبنوك الدم:

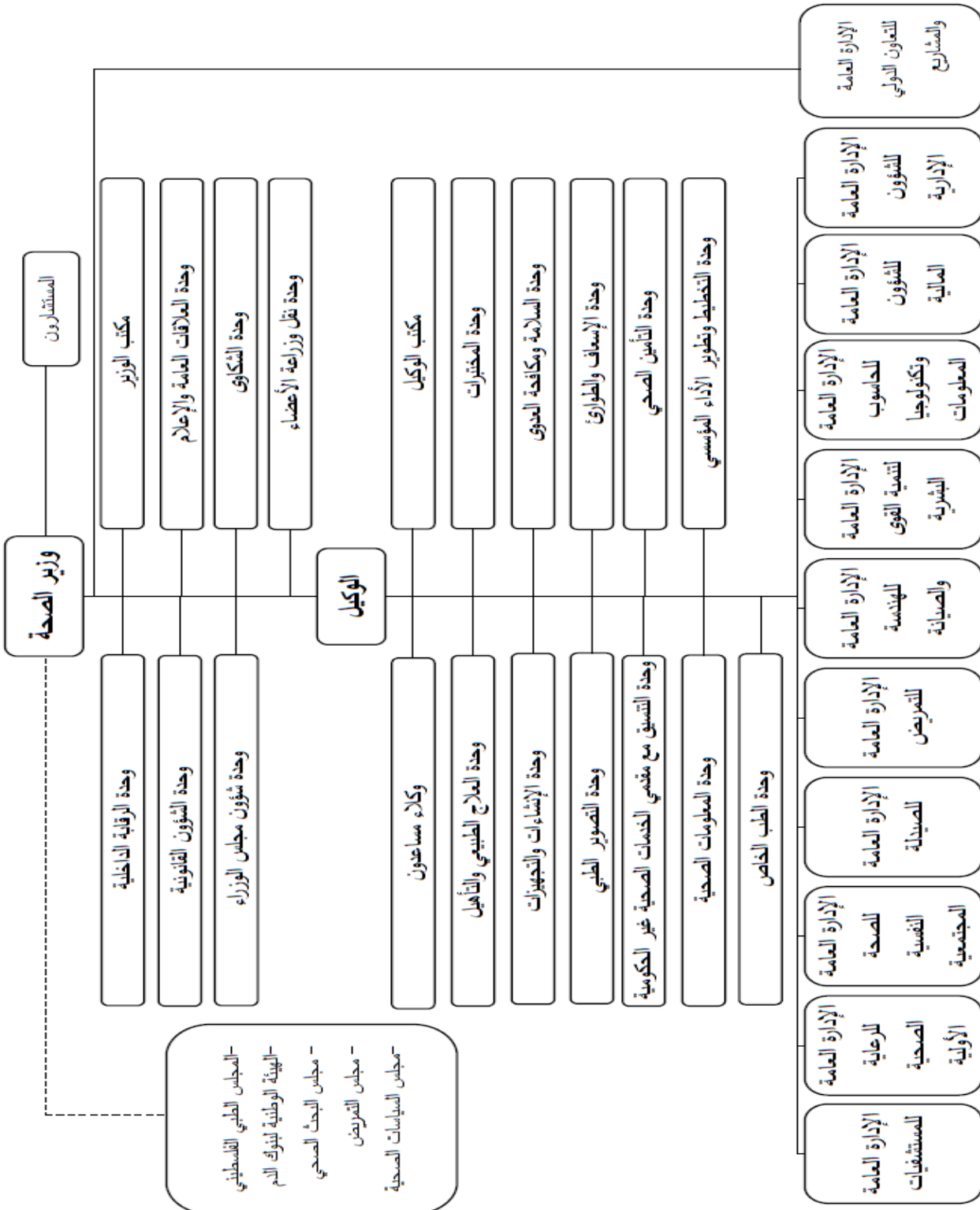
تقدم وزارة الصحة خدماتها من خلال 56 مختبراً صحياً منها (37 رعاية أولية، 11 مستشفيات، 1 مركزي، 1 صحة عامة، 3 الباثولوجي، 3 بنوك دم)، ويعمل في هذه المختبرات 488 فني مختبر.

5.2.2. الخدمات التي تقدمها الوزارة:

تقدم وزارة الصحة الكثير من الخدمات الصحية ونذكر هنا الخدمات دون تفصيل لتخدم الدراسة الحالية، وهي كما يلي:

خدمات العمليات الجراحية في المستشفيات - القسرة القلبية وجراحة القلب وزراعة الكلي - خدمات الولادة في المستشفيات - خدمات الاستقبال والطوارئ في المستشفيات - خدمات العيادات الخارجية في المستشفيات - خدمات غسيل الكلي - خدمات الرعاية اليومية للأمراض الدم والأورام - خدمات العلاج الطبيعي - التأمين الصحي - متابعة العلاج بالخارج - صرف أدوات مساعدة لذوي الإعاقة - التأهيل الطبي - الخدمات الطبية التشخيصية وتشمل على خدمات الأشعة والتصوير الطبي والمختبرات في المستشفيات وبنوك الدم وخدمات نقل الدم - الخدمات الباثولوجية الجراحية وتشمل المناظير التشخيصية).

5.3. الهيكل التنظيمي للوزارة:



شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة

المصدر: وزارة الصحة. (2021). الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي - المحافظات الجنوبية

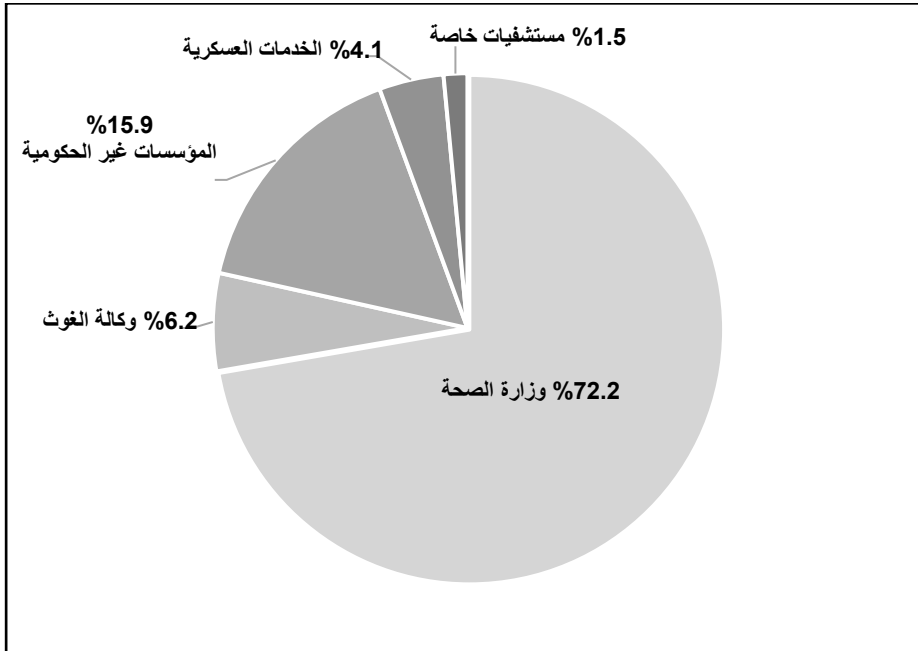
5.4. القوى العاملة بالوزارة:

سيتم توضيح القوى العاملة بشكل عام في القطاع الصحي وأعدادهم وتخصصاتهم، وبعد ذلك سيتم تخصيص الحديث عن القوى العاملة بوزارة الصحة.

أن كل البيانات والأرقام الواردة هنا من التقرير السنوي للقوى العاملة للقطاع الصحي لعام 2020 (وزارة الصحة، 2020):

- بلغ إجمالي أعداد القوى العاملة في القطاع الصحي 15271 موظفاً.
- يعمل بوزارة الصحة 11031 موظفاً موزعين على المستشفيات والعيادات والإدارات، حيث بلغت نسبة العاملين في المستشفيات أعلى نسبة 65.2%.
- إجمالي عدد القوة العاملة في المؤسسات غير الحكومية 2428 موظفاً، شكلت المستشفيات ما نسبته 79.8%.

الشكل رقم (11) يوضح إحصائيات القوة العاملة في القطاع الصحي حسب مكان العمل:

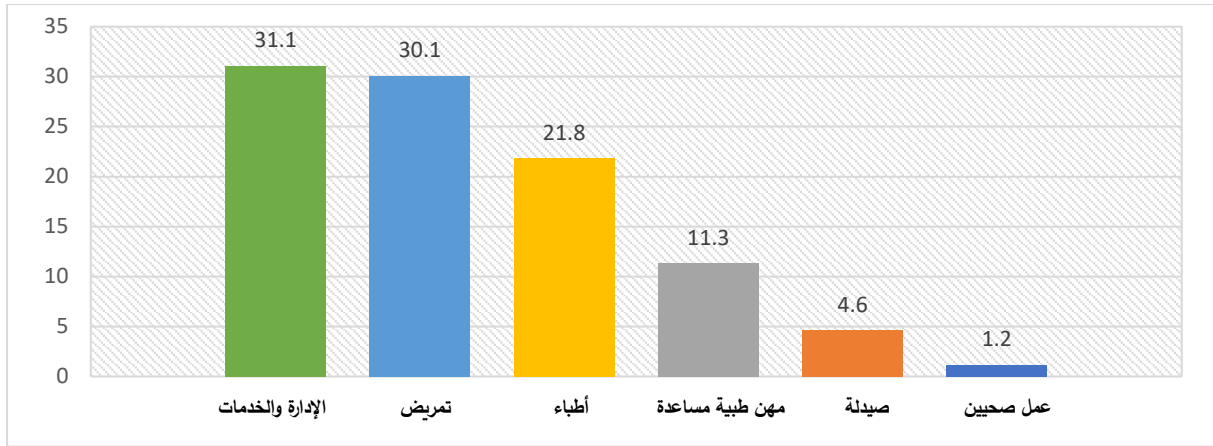


شكل رقم (11): إحصائيات القوى العاملة في القطاع الصحي حسب مكان العمل

الشكل رقم (12) يوضح إحصائيات القوى العاملة في القطاع الصحي حسب التخصص:

التمريض: تشمل حكيم وممرض وقبالة.

والأطباء: تشمل طبيب عام، وطبيب أخصائي، وطبيب أسنان.



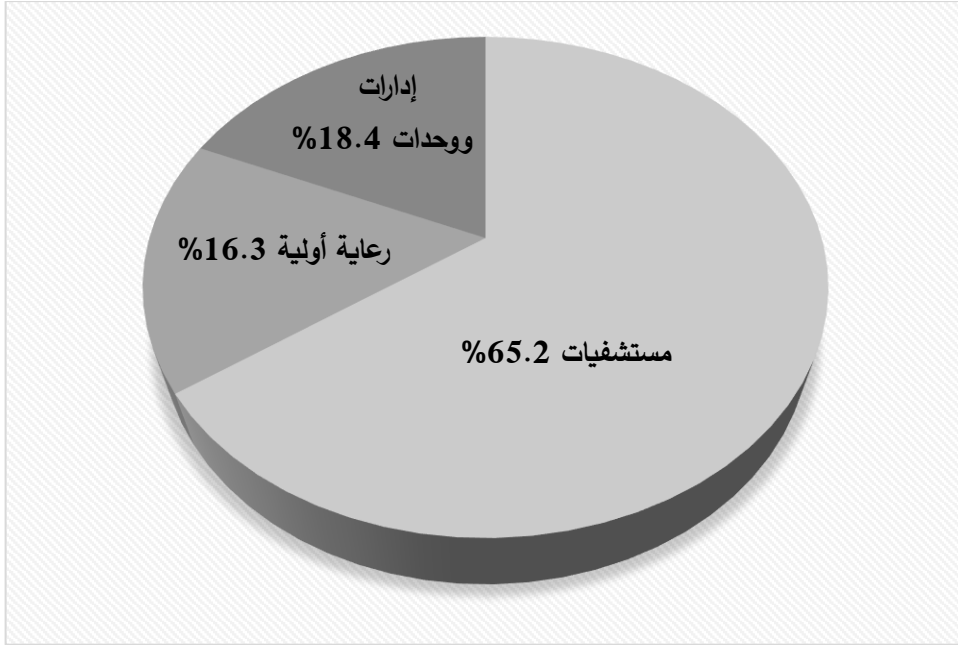
شكل رقم (12): إحصائيات القوى العاملة في القطاع الصحي حسب التخصص

جدول رقم (08): يوضح توزيع تخصصات القوى العاملة في القطاع الصحي حسب التخصصات وجهات العمل:

الفئة	التخصص	وزارة الصحة	الوكالة	خدمات الطبية	NGOs	مستشفيات خاصة	المجموع	%
الأطباء	طبي عام	1274	162	63	157	9	1665	10.9
	طبيب أخصائي	727	8	73	546	76	1430	9.4
	طبيب أسنان	95	30	23	89	4	241	1.6
التمريض	حكيم	1779	58	76	224	37	2174	14.2
	ممرض	1429	167	68	239	9	1912	12.5
	القبالة	323	89	11	66	15	504	3.3
الصيدلة	صيدلي	325	66	28	47	4	470	3.1
	مساعد صيدلي	180	0	11	34	2	227	1.5
	علاج طبيعي	118	33	22	57	2	232	1.5
المهن الطبية المساعدة	تخدير	24	0	11	53	13	101	0.7
	بصريات	38	6	19	15	3	81	0.5
	مختبرات	418	60	39	120	8	645	4.2
عمال صحيين	أشعة	242	6	10	65	5	328	2.1
	أخصائي سمعية وعلاج نطق	1	1	1	35	0	38	0.2
	مهن طبية مساعدة (فنيين)	297	0	0	0	0	297	1.9
الإدارة والخدمات	نمسي واجتماعي	62	0	0	42	2	106	0.7
	مفتش صحة	67	0	3	4	0	74	0.5
	إداريين	1720	106	93	261	20	2200	14.4
الإدارة والخدمات	خدمات (عمال - مراملين - طباطخ - وفنيي هندسة وصيانة	1018	103	28	292	23	1464	9.6
	مهندسين ومبرمجين	250	0	3	0	0	253	1.7
	سائقين (إسعاف ونقل)	307	0	40	82	4	433	2.8
المجموعة	أخرى	337	51	8	0	0	396	2.6
	المجموعة	11031	946	630	2428	236	15271	100
	%	72.2	6.2	4.1	15.9	1.5	100	

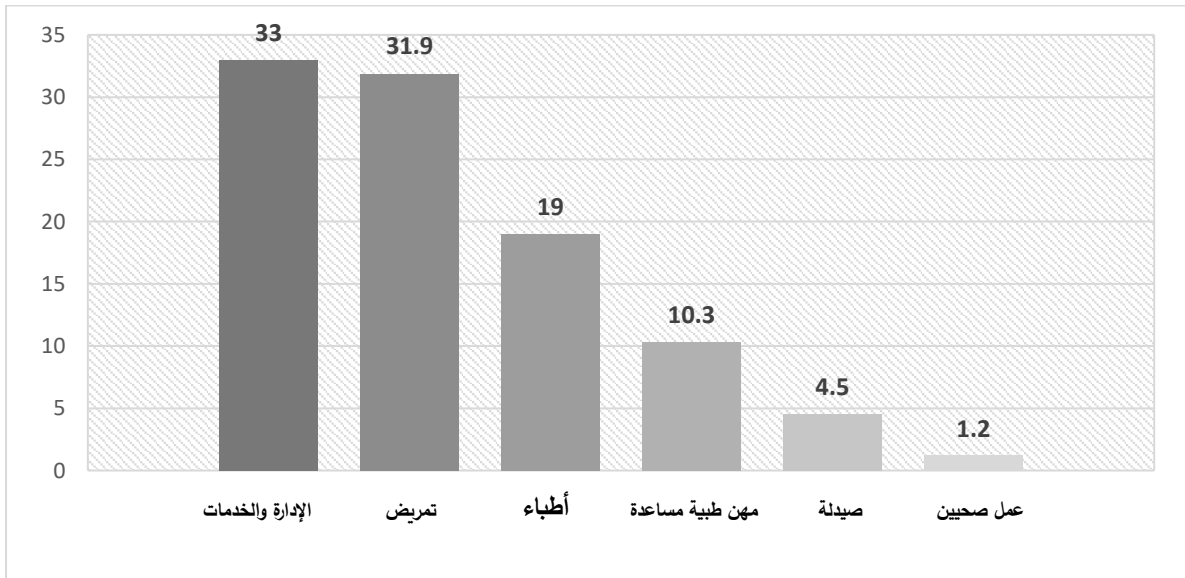
يتضح من الجدول السابق رقم (08)، أن وزارة الصحة شكلت أعلى نسبة من العاملين في المجال الصحي والبالغه نسبتهم (72.2%)، في حين المستشفيات الخاصة شكلت أدنى نسبة (1.5%).

الشكل رقم (13) يوضح القوة العاملة في وزارة الصحة حسب جهة العمل:



شكل رقم (13): إحصائيات القوة العاملة في وزارة الصحة حسب جهة العمل

الشكل رقم (14) يوضح نسبة توزيع القوة العاملة في وزارة الصحة حسب التخصص:



شكل رقم (14): نسبة توزيع القوى العاملة في وزارة الصحة حسب التخصص

جدول رقم (09): يوضح توزيع تخصصات القوى العاملة في وزارة الصحة حسب التخصصات وجهات العمل:

الفئة	التخصص	مستشفيات	الرعاية الأولية	إدارات والوحدات	لمجموع	%
الأطباء	طبي عام	990	252	32	1274	11.5
	طبيب أخصائي	688	28	11	727	6.6
	طبيب أسنان	14	78	3	95	0.9
تمريض	حكيم	1449	169	161	1779	16.1
	ممرض	887	220	43	1150	10.4
	فني عمليات	276	0	3	279	2.5
	القبالة	277	45	1	323	2.9
صيدلة	صيدلي قانوني	147	83	95	325	2.9
	مساعد صيدلي	46	98	36	180	1.6
مهن طبيعة مساعدة	علاج طبيعي	85	21	12	118	1.1
	تخدير	24	0	0	24	0.2
	بصريات	33	4	1	38	0.3
	مختبرات	284	89	45	418	3.8
	أشعة	209	26	7	242	2.2
	خصائي سمعيات وعلاج نطق	1	0	0	1	0
	مهن طبية مساعدة (فنيين)	230	48	19	297	2.7
عمال صحيين	نفسي واجتماعي	2	2	58	62	0.6
	مفتش صحة	5	58	4	67	0.6
الإدارة والخدمات	إداريين	829	414	477	1720	15.6
	خدمات (عمال - مراسلين - طباخ - تسهيلات)	680	154	184	1018	9.2
	وظائف حرفية هندسية	8	13	316	337	3.1
	مهندسين ومبرمجين	26	0	224	250	2.3
	سائقين (إسعاف ونقل)	4	0	303	307	3
المجموعة		7194	1802	2035	11031	100
		65.2	16.3	18.4	100	%

أما الوظائف الإشرافية وهي تمثل رئيس شعبة ورئيس قسم ونائب مدير ومدير دائرة ومدير وحدة ومدير عام ومساعد وكيل ووكيل فيها كما في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10): يوضح الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة

المسمى	رئيس	رئيس	رئيس	نائب	مدير	مدير	مدير	مساعد	وكيل
العدد	شعبة	قسم	مدير	دائرة	وحدة	عام	وكيل		
210	386	3	151	11	19	2	1		

5.5. واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة - غزة:

"التخطيط هو ممارسة من شأنها أن تسهم في بناء توافق واسع حول الأولويات، والتحديات الرئيسية التي تواجه القطاع الصحي في الوقت الراهن، كما أنه يساعد على تحديد التدخلات المحتملة التي تساهم في دعم قدرة القطاع الصحي على تقديم الخدمات الصحية التي تستجيب للاحتياجات الحالية والمحتملة، أخيراً فإن التخطيط يساعد في التعرف على التحديات الاستراتيجية والتدخلات بكفاءة وفاعلية وبدون التخطيط ستكون الجهود على الأغلب مجزأة، وغير متناسقة، ومتناقضة أحياناً، لذا فإنه يجب على صانعي السياسات الفلسطينيين أن يبذلوا أقصى الجهود لتلبية توقعات الشعب الفلسطيني بأقل الموارد المتاحة، لتمكينهم من مواجهة التحديات السائدة" (الخطة الاستراتيجية - وزارة الصحة، 2021، ص:04).

5.5.1. الرؤية والرسالة والفلسفة:

رؤية ورسالة وفلسفة وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، كما يلي (الخطة الاستراتيجية - وزارة الصحة، 2021):

الرؤية: الوصول إلى مجتمع فلسطيني معافى، متمتع برعاية صحية شاملة وذات جودة عالية.

الرسالة: نحن في القطاع الصحي ملتزمون بالارتقاء بالحالة والممارسات الصحية للمجتمع الفلسطيني وبما فيه الفئات الهشة وضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة تستند إلى الأدلة والبراهين، من خلال رسم السياسات وتنفيذ البرامج الصحية والمبادرات المجتمعية بطريقة متكاملة، ومتعددة القطاعات، وتنموية، ومستدامة.

الفلسفة: الفلسفة هي القيم العميقة، والمعايير، والافتراضات، والمعتقدات التي يقوم عليها الأداء والممارسات في النظام الصحي الفلسطيني، وتعكس المبادئ الأخلاقية، أو المعايير المقبولة لمقدمي الرعاية الصحية، والمؤسسات، والنظام الصحي الفلسطيني ككل.

وفي الفقرات التالية توضيح لأهم المبادئ الأساسية التي اعتمدها النظام الصحي الفلسطيني:

1. **الصحة:** نحن نتبنى تعريف منظمة الصحة العالمية للصحة كحالة من العافية الجسدية والنفسية والاجتماعية والروحية وليس غياب المرض، لكيلا يكون تركيزنا على الجوانب الطبية والأمراض فقط، بل ليشمل التركيز أيضاً على الاحتياجات الكلية لسكان خلال حالات العافية والمرض، إيماناً منا بأن الحصول على الرعاية الصحية هو حق للإنسان.
 2. **الإنسان:** يرى النظام الصحي في فلسطين أن الإنسان كمخلوق فريد من نوعه فسيولوجياً و نفسياً واجتماعياً وروحياً، خلقه الله ووهبه إرادة وحرية وكرامة بشكل فطري، وهذا الإنسان هو وحده كاملة لا تتجزأ، ذو خصائص وصفات محددة خاصة به.
 3. **منهجنا الخاص بالعناية:** يتعهد النظام الصحي الفلسطيني بخدمة المستفيدين وتقديم الرعاية (وليس فقط العلاج) لهم بكل التعاطف والأدب والاحترام.
 4. **النزاهة:** يلتزم النظام الصحي الفلسطيني بمراعاة أصول الدقة والشفافية والصراحة في تعامله مع المستفيدين.
- بالإضافة إلى المبادئ التالية التي وردت في الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي – المحافظات الجنوبية، وهي ضمن النقاط التالية دون تفصيل:
5. التفاني.
 6. الالتزام.
 7. فريق العمل.
 8. تقدير طواقمنا.
 9. تمثين العدالة في التوظيف.
 10. الإنصاف في النوع.
 11. الأخلاقيات.
 12. حقوق الإنسان.
 13. الجودة.
 14. العدالة.
 15. استمرار الخدمات.
 16. البنية التحتية والراحة.
 17. الأداء الفني.

5.5.2. التحليل البيئي:

الجدول من الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي - المحافظات الجنوبية (وزارة الصحة، 2021)

جدول رقم (11): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للقطاع الصحي في غزة

التقييم الداخلي	
نقاط القوة	نقاط الضعف
المؤشرات الصحية التي تعكس الوضع الصحي	وزارة الصحة مزود للخدمات أكثر من كونها منظمة خدمات صحية
شمولية خدمات الرعاية الصحية الأولية في مجالات صحة الأم والطفل والرعاية أثناء الحمل والتطعيمات والطب الوقائي ذات كفاءة وفعالية	وضعف التنسيق والتعاون بين الجهات الفاعلة مما يؤدي إلى الازدواجية وإهدار الإمكانيات
سهولة الحصول على خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية والخدمة النفسية المجتمعية	ضعف البحث العلمي
تنوع مقدمي الخدمات الصحية (وزارة الصحة، وكالة الغوث، المؤسسات الأهلية والخاصة)	عدم اكتمال نظام واضح لترشيد الخدمات
الاستجابة السريعة للاحتياجات الصحية للمجتمع خلال الأزمات.	عجز في الأدوية الأساسية والمعدات الطبية اللازمة
توفر البيئة التحتية الصحية شاملة	قلة إمكانيات صيانة الأجهزة وعدم توفر قطع غيار للأجهزة بسبب الحصار
وجود خطة طوارئ معدة محدثة شاملة لكل المراحل الإقليمية والسياسية	تأثر العلاقات الخارجية والتواصل والتشبيك بسبب التغيرات الإقليمية والسياسية
وجود هيكل تنظيمي إداري لنظام الصحي	عدم وجود جسم مركزي ينظم السياسات الوطنية الصحية
وجود خطة استراتيجية سابقة	عدم تطبيق الوصف الوظيفي بشمولية
برامج عمل محوسبة إدارية ومالية وطبية	عدم استدامة التمويل
أنظمة المعلومات الصحية	ضعف في تخطيط الموارد البشرية
المعايير الفنية والبروتوكولات والمبادئ التوجيهية	عدم الإشراف الكافي للمجتمعات في تنفيذ وتقييم البرامج الصحية
توفر الإرادة بين صانعي السياسات الصحية ومقدمي الخدمات، من أجل الحفاظ على تقديم الخدمات الصحية رغم الظروف القاسية.	نظام المحاسبة والمساءلة يحتاج لتطوير وتقييم
وجود كوادر مؤهلة ومدربة في العديد من المجالات والتخصصات الدقيقة.	التنسيق بين المؤسسات يحتاج للتعزيز

التعليم الصحي (برامج البورد، التعليم المستمر، نقص في بعض التخصصات الدقيقة. الجامعات، الكليات المهن الصحية).

التعاون بين القطاع الحكومي وغير الحكومي في القطاع الصحي.	لا يوجد ربط بين مؤشرات قياس الأداء والخطط الوزارة.
--	--

عجز في الموارد البشرية والمالية.

التقييم الخارجي

الفرص	التحديات
التنسيق بشكل أفضل مع بعض وكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة والمؤسسات المحلية.	التأثير المحدود للنظام الصحي على الأجندات السياسية والاجتماعية يؤدي إلى فقدان التأثير والدعم.
اهتمام العديد من الجهات المانحة في دعم القطاع الصحي في فلسطين.	الحصار وإغلاق المعابر والأزمات المتكررة وعدم الاستقرار
رغبة والتزام الفاعلين ومقدمي الخدمات الصحية، والمؤسسات الأهلية المحلية المهمة بدعم القطاع الصحي.	تأثير الانقسام السياسي الداخلي على نظام الرعاية الصحية والخدمات وغياب المؤسسات الرسمية.
العمل مع الشركاء والقطاعات الجديدة مثل الجهاز المركزي للإحصاء، والهيئات البحثية الوطنية والجامعات والمؤسسات الأهلية، والوزارات يفتح أفقا جديدة للتحسين.	ارتفاع في مستوى توقعات متلقي الخدمة.
التنسيق مع مقدمي الخدمات الصحية يقلل من الازدواجية ويحسن كفاءة الخدمات المقدمة.	الاعتماد المالي على الجهات المانحة.
التركيز على المحددات الصحية الاجتماعية وتحسين البنية التحتية لها يمكن أن يؤدي إلى تحسين طويل المدى للوضع الصحي بتكاليف محدودة (الحد من الفقر، والمياه، والتعليم، والوعي، والنظافة، والصرف الصحي).	الأزمة الاقتصادية العالمية وخمول المانحين تقليل الدعم المالي والاهتمام بالقضية الفلسطينية.
الاستثمار في مهارات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة المتاحة في غزة لتعزيز استخدام المعلومات في صنع القرارات، واستخدام النهج القائم على الأدلة باستخدام القياسات الأساسية والنهائية.	الظروف المعيشية القاسية وتدهور الوضع الاجتماعي والاقتصادي يؤثر سلباً على النتائج الصحية.
تعزيز العمل مع المجتمع المحلي، والتركيز على المشاركة والتعبئة المجتمعية يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة لتحسين الوضع الصحي.	هجرة الكفاءات.
المقارنة والقياس بالتجارب الأخرى في دول مماثلة.	تعرض المنطقة لأزمات متتالية من وبائيات وكوارث وحروب

الاستثمار في العلاقات الخارجية، والتواصل يجعل محدودية الموارد المالية والبشرية المحلية للقطاع الصحي. القطاع الصحي أكثر تأثراً على الأجنحة السياسية والاجتماعية.

تعزيز التنسيق من خلال إنشاء لجنة السياسات الصحية الوطنية للحفاظ الاستراتيجيات.	قلة الكفاءات في مجال الهندسة والصيانة والتطوير.
الالتزام والدعم المجتمعي يؤدي إلى التزام مجتمعي قوي بالنسبة للصحة لكل من الأسرة والمجتمعات المحلية.	
أقامت شراكات على المستوى الحكومي وغير الحكومي والخاص.	
التعليم الإلكتروني وعن بعد.	
الاستفادة من التغيرات السياسية لتقوية القطاع الصحي (المناخ السياسي والتغيرات).	
وجود المجلس الطبي الفلسطيني ومجلس التمريض الفلسطيني، وبرامج البورد.	
تعزيز نظام المراقبة يؤدي إلى تحسن كبير في أداء النظام الصحي.	
تقديم التدخلات المتكاملة بروابط مناسبة بين المرافق الصحية يخدم المجتمعات.	
بعض المحددات الصحية قوية بشكل إيجابي مثل معدل القراءة والكتابة، والدعم الاجتماعي، والالتزام الأسري.	

5.5.3. الوجهة الاستراتيجية:

وقد أثر تحليل الوضع على تفكيرنا تجاه القضايا التالية:

- تطوير نظام صحي مستجيب يلبي الاهتمامات والمصالح المشتركة لذوي العلاقة، ومختلف الفاعلين، والشركاء، وتلبية الاحتياجات الصحية الحالية والمتوقعة للمجتمع الفلسطيني خلال الظروف العادية والطارئة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الديموغرافية في عدد وتركيب السكان.
- تعزيز العدالة في الحصول على الخدمات الصحية، والمعلومات مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة بالفئات المهمشة وخصوصاً ذوي الإعاقة والمراهقين والأطفال.
- الاستثمار في الرعاية الصحية الأولية، وتعزيز الصحة، والعمل على تعزيز محدداتها مثل المياه الصالحة للشرب، والنظافة، والصرف الصحي، والإسكان، والتغذية، والاقتصاد، والتوعية، وغيرها.
- مكافحة الأمراض غير المعدية والمعدية من خلال تعزيز الصحة المناسب، والوقاية، والكشف المبكر، والعلاج، والمتابعة الفاعلة.

- سد الثغرات المتبقية في تغطية الخدمات الصحية وخاصة خدمات الرعاية الثانوية والمتقدمة.
- تقديم خدمات الرعاية الصحية عالية الجودة من خلال تعزيز ممارسات الجودة، ومعايير الخدمات، وتعزيز الرقابة.
- تعزيز محور الخدمات الصحية حول المستفيدين من خلال زيادة مشاركة المجتمع المحلي في تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج الرعاية الصحية.
- بناء القدرات، وتقوية وتمكين الموارد البشرية، وتكثيف التدريب لسد الفجوات المتبقية في بعض التخصصات والتخصصات الدقيقة.
- التوازن ما بين الاستثمار (الوقت والطاقة) في تقديم وإدارة الخدمات ورسم السياسات.
- احتواء التكاليف، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- دعم الاستدامة المالية.
- تعزيز التنسيق والتكامل الفاعل بين مختلف الجهات الصحية الفاعلة، وتضافر التعاون عبر القطاعات.
- زيادة التوثيق وتدوين الإجراءات الرسمية في نظام الرعاية الصحية بما في ذلك إعداد أوراق مفاهيم، وإطار عمل ونماذج توضيحية للخدمات الصحية.
- تعزيز الممارسات المبنية على البراهين، واستخدام المعلومات في عملية صنع القرار، وزيادة فاعلية نظم المعلومات الصحية، واستخدام المؤشرات في مراقبة وتحسين الأداء.
- تقوية الممارسات المالية المناسبة تدريجياً، وتعزيز الاستقلالية والاستدامة المالية الذاتية لنظام الرعاية الصحية.
- تحسين حوكمة النظام الصحي وخاصة تقليل درجة البيروقراطية، وتعزيز التفويض، واللامركزية، وإدارة الموارد البشرية الفاعلة بشكل تدريجي.
- اعتماد نهج التفكير الشامل.

5.5.4. الغايات والأهداف:

تعزيز الحالة الصحية والعافية للشعب الفلسطيني عبر إثراء تقديم الخدمات والمعلومات الصحية الشاملة والمتكاملة، وذات الجودة العالية، والتي تلبي احتياجات وتوقعات المجتمع الفلسطيني على مستوى الرعاية الصحية الأولية والثانوية والمتقدمة.

الغاية الأولى: تعزيز الخدمات الصحية الشاملة والأمنة بمستوياتها الأولية والثانوية والثالثة:

1. الهدف الأول: تعزيز السلوكيات الصحية السليمة وخدمات التغذية والصحة المدرسية وصحة البيئة.
2. الهدف الثاني: تعزيز خدمات الأمراض السارية وغير السارية.
3. الهدف الثالث: تعزيز خدمات الصحة الإنجابية وصحة الأم والطفل وحديثي الولادة.
4. الهدف الرابع: تعزيز خدمات الصحة النفسية الشاملة.
5. الهدف الخامس: تحسين خدمات التأهيل وخدمات العلاج التلطيفي.
6. الهدف السادس: تعزيز الخدمات الصحية للمرأة، كبار السن واليافعين وخاصة الهشة منهم.
7. الهدف السابع: تطوير وتحديث البنية التحتية (الأجهزة، المعدات والبنى التحتية).

الغاية الثانية: تعزيز الجهورية والإدارة الفاعلة للطوارئ والكوارث الصحية:

1. الهدف الأول: تطوير سياسات واستراتيجيات وبروتوكولات إدارة الطوارئ الصحية
2. الهدف الثاني: تحسين قدرة النظام الصحي على إدارة الطوارئ " التأهب - الاستجابة - التعافي " بجودة عالية.
3. الهدف الثالث: تعزيز التنسيق والتكامل بين أصحاب العلاقة لتلبية الاحتياجات الصحية لسكان خلال الطوارئ والكوارث.
4. الهدف الرابع: تعزيز قدرة وصمود المجتمع الصحية والنفسية في مواجهة الطوارئ والكوارث.

الغاية الثالثة: تعزيز إدارة الموارد البشرية:

1. الهدف الأول: تعزيز سياسات واستراتيجيات ذات علاقة بالموارد البشرية للقطاع الصحي.
2. الهدف الثاني: توفير طواقم صحية كافية وفعالة.
3. الهدف الثالث: تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية.
4. الهدف الرابع: تعزيز أخلاقيات المهنة لدى العاملين.

الغاية الرابعة: تعزيز الحوكمة في إدارة النظام الصحي:

1. الهدف الأول: تعزيز التخطيط والسياسات الصحية وآليات صنع القرار.
2. الهدف الثاني: تعزيز القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات الفاعلة في القطاع الصحي.
3. الهدف الثالث: تعزيز الدور القيادي والرقابي والتنظيمي للوزارة في القطاع الصحي.
4. الهدف الرابع: تعزيز جودة الخدمات في القطاع الصحي.
5. الهدف الخامس: تعزيز نظام العمل المحوسب في القطاع الصحي.
6. الهدف السادس: تعزيز نظم المعلومات في القطاع الصحي.

الغاية الخامسة: رفع كفاءة وفاعلية إدارة الموارد المالية:

1. الهدف الأول: تعزيز مصادر التمويل الصحي.
2. الهدف الثاني: ترشيد الإنفاق الصحي.
3. الهدف الثالث: تطوير أنظمة الرقابة المالية.
4. الهدف الرابع: ضمان توفير الأدوية والمستلزمات الطبية
5. الهدف الخامس: تعزيز أداء مؤشرات الاقتصاد الصحي

الغاية الخامسة: رفع كفاءة وفاعلية إدارة الموارد المالية:

1. الهدف الأول: تطوير السياسات الصحية.
2. الهدف الثاني: تعزيز التنسيق والتعاون بين مقدمي الخدمات الصحية.
3. الهدف الثالث: زيادة التنسيق والتعاون والعمل المشترك بين وزارة الصحة والوزارات الأخرى.

5.6. الخلاصة:

تم الحديث عن وزارة الصحة وما تقدم من خدمات وما لديها من قدرات وامكانيات وما تملك من موارد مادية وموارد بشرية وغيرها، وبعدها تم الحديث عن واقع الإدارة الاستراتيجية بالوزارة والتعرف على رؤية ورسالة وغايات وأهداف الوزارة.

الفصل السادس

منهجية الدراسة والطريقة

الفصل السادس:

منهجية الدراسة والطريقة

6.1. مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح النماذج الفلسفية البحثية والمنهجية المتبعة في دراسة واستخراج النتائج، ومن ثم التعرف على مجتمع الدراسة وعينتها وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة الدراسة، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

6.2. النماذج الفلسفية:

6.2.1. مفهوم النماذج الفلسفية في البحث العلمي:

في البداية يجب التعرف على مفهوم النماذج الفلسفية وهو كما يعرفه Creswell (2014) على أنه منظور نظري، يشير إلى الكيفية التي يتعامل معها الباحث في إجراءات البحث، وكيف تم تصميم منهجية البحث، وكذلك كيف قام الباحث بجمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، وفي النهاية مناقشتها.

من خلال التعريف السابق يتضح دور النماذج الفلسفية في البحوث العلمية على أنها تقوم

بما يلي (الزهراني، 2020):

- اختيار المنهج الذي يحقق أهداف البحث.
- اختيار المنهجية المناسبة لتلك المشكلة.
- توضيح دور الباحث تجاه التعامل مع المشكلة.
- تبين الأدوات المناسبة للإجابة عن أسئلة البحث.
- يتعدى دور النموذج الفلسفي إلى تفسير النتائج، ومدى تعميمها من عدمه.

وهنا يمكننا أن نذكر الأسباب التي تجعل النماذج الفلسفية أمراً مهماً بالنسبة للباحث، وهي كما

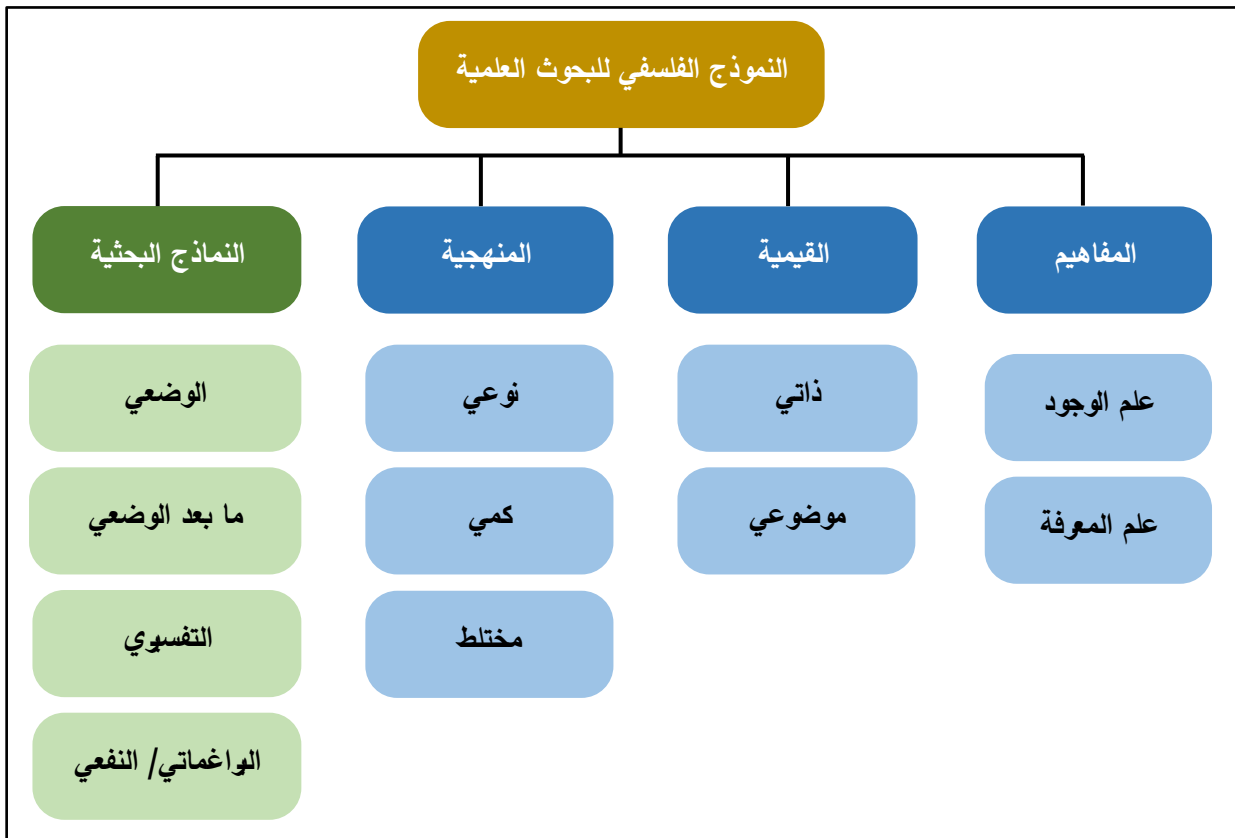
يلي (الحربي، 2015):

1. لأن الهدف الأساسي من البحث العلمي هو الوصول للحقيقة بطريقة علمية، فإن فلسفة البحث تحدد المنطق الذي سيسير عليه الباحث في بحثه.
2. تحديد الطريق التي سيسلكها الباحث لجلب البيانات، هل هي عن طريق الأرقام البحتة، أم عن طريق الشرح، أو غير ذلك.
3. تحدد فلسفة البحث رؤية الباحث للعالم من حوله ولمشكلة البحث بالذات.

6.2.2. مكونات النموذج الفلسفي:

يتكون النموذج الفلسفي في البحث العلمي من أربع مكونات رئيسية، وهي: (الوضعي - ما بعد الوضعي - التفسيري - البراغماتي/النفعي)، ولكل نموذج يختلف حسب المفاهيم التي يعتمد عليها الباحث في بحثه (علم الوجود أو علم المعرفة)، مما يؤثر على القيم والمنهجية والأدوات، وهي كما موضحة في الشكل رقم (15):

الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على دراسة (الزهراني، 2020):

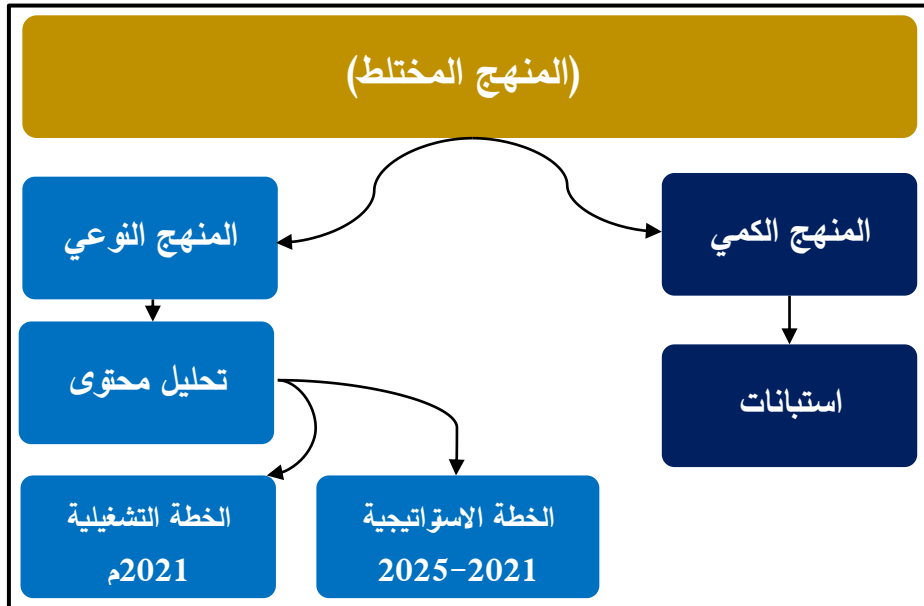


شكل رقم (15): المكونات الرئيسية للنموذج الفلسفي في البحث العلمي

6.3. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة النموذج البراغماتي كنموذج فلسفي يتعامل مع المشاكل بطريقة عملية بدلاً من الاعتماد على مجرد مبادئ نظرية، وتسعى إلى المعرفة من أجل اتخاذ قرارات وإجراءات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافنا في الحياة، وكذلك تقوم بدراسة طبيعة وصحة المعرفة الإنسانية وتحدد العلاقة بين الباحث والواقع المراد معرفته، والطرق التي توصل لحلول هي أفضل الطرق للوصول للمعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط Mixed Design، والذي يتم فيه استخدام المنهجين (الكمي والنوعي)، والغرض من هذه المنهجية هو جمع البيانات الكمية والنوعية معاً، مما يجمع بين مزايا كل من طريقتي جمع البيانات، فالبيانات الكمية تساعد على تحديد المواقف والتقييم، أما البيانات الكيفية توفر معلومات تساعد على تفسير وتوضيح المواقف (أبودقة وآخرون ، 2020)، حيث تم اختيار التصميم التفسيري المتتابع كأحد أنواع التصميم المختلط، وهذا التصميم يعتمد على جمع البيانات الكمية وتحليلها في المرحلة الأولى وبعدها يتم جمع البيانات النوعية وتحليلها في المرحلة الثانية، ويجدر الإشارة هنا أنه تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية، وتم استخدام تحليل محتوى للخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة (2021 - 2025)، والخطة التشغيلية (2021) للوزارة كأداة لجمع البيانات النوعية، والشكل رقم (16) يوضح المنهجية المستخدمة:

الشكل من اعداد الباحث



شكل رقم (16): يوضح المنهج المستخدم في الدراسة

6.4. المنهج الكمي:

6.4.1. مجتمع الدراسة الكمية:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في مرافق وزارة الصحة بغزة، والبالغ عددهم (187) مدير دائرة فما فوق حسب (الشؤون الإدارية - وزارة الصحة، 2022).

6.4.2. عينة الدراسة الكمية:

6.4.2.1. العينة الاستطلاعية:

يشير (Machin, et al, 2018) إلى أن حجم العينة الاستطلاعية لا يجب أن يتجاوز (30) مفردة، وبناءً عليه قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

6.4.2.2. العينة الفعلية:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، والمتمثل في المدراء العاملين في الإدارات الاستراتيجية في القطاع الصحي، والبالغ عددهم (187) مديراً، قرر الباحث استخدام أسلوب المسح الشامل، وبالتالي قام بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع، إلا أنه واجه صعوبة كبيرة في جمع البيانات، واستجابة ضعيفة جداً من قبل المدراء، وبالتالي لجأ إلى استخدام أسلوب العينة.

حيث تم استخدام معادلة ريتشارد جيجر لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

معادلة (01): معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع الدراسة.

d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.10.

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل إلى أن حجم العينة المناسب هو (64) من أصل المجتمع المتاح (187)، وبناءً عليه اقتصرَت عينة الدراسة على (64) مدير دائرة فما فوق.

6.4.3. وصف أفراد الدراسة حسب البيانات الديمغرافية:

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
85.9	55	نكر
14.1	9	أنثى
100.0	64	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول السابق أن (85.9%) من أفراد العينة ذكور، بينما (14.1%) أناث.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
10.9	7	من 31 إلى 40 سنة
59.4	38	من 41 إلى 50 سنة
29.7	19	أكثر من 50 سنة
100.0	64	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول السابق أن (59.4%) من أفراد العينة أعمارهم بين (42-50) سنة، (29.7%) أعمارهم أكثر من (50) سنة، و(10.9%) أعمارهم بين (31-40) سنة، وهذا يفسر أن أكبر عينة من هم أعمارهم من 41 إلى 50 سنة.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
1.6	1	أقل من 10 سنوات
51.6	33	من 10 إلى 20 سنة
42.2	27	من 21 إلى 30 سنة
4.7	3	أكثر من 30 سنة
100.0	64	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول السابق أن (51.6%) من أفراد العينة لديهم سنوات خدمة من (10-20) سنة، (42.2%) لديهم سنوات خدمة من (21-30) سنة، (4.7%) لديهم سنوات خدمة أكثر

من (30) سنة، و(1.6%) لديهم سنوات خدمة أقل من (10) سنوات، وهذا يدل على أن أصحاب الخبرة المتوسطة وهم من 10 إلى 20 سنة عدد أكبر من الذين أصحاب الخبرات العالية.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
31.3	20	بكالوريوس
56.3	36	ماجستير
12.5	8	دكتوراة
100.0	64	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول السابق أن (56.3%) من أفراد العينة لديهم مؤهل علمي ماجستير، (31.3%) لديهم مؤهل علمي بكالوريوس، و(12.5%) لديهم مؤهل علمي دكتوراة، وهذا يفسر وجود حملة الشهادات العليا أكبر من شهادات البكالوريوس وهذا مؤشر جيد.

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
82.8	53	مدير دائرة
4.7	3	مدير وحدة
10.9	7	مدير عام
1.6	1	وكيل مساعد
100.0	64	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول السابق أن (82.8%) من أفراد العينة مدراء دوائر، (10.9%) مدراء عامون، (4.7%) مدراء وحدات، و(1.6%) وكيل مساعد.

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
56.3	36	الإدارة
15.6	10	الوحدة
28.1	18	الدائرة
100.0	64	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول السابق أن (56.3%) من أفراد العينة يعملون لدى إدارات حكومية، (28.15) يعملون لدى دوائر حكومية، و(15.6%) يعملون لدى وحدات حكومية.

6.4.4. محتويات أداة الدراسة الكمية:

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية، يتكون القسم الأول من مقدمة تعريفية للدراسة وأداتها، ومحتواها، وضمان سرية وحماية البيانات وتخزينها، وتعليمات الاستخدام. بينما القسم الثاني (البيانات الأولية): ويعبر عن المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ومكان العمل).

أما القسم الثالث: يعبر عن مجالات الاستبانة، ويتكون من:

أ. المجال الأول: قدرة موارد المنظمة، ويتكون من الأبعاد التالية:

- قدرة الموارد البشرية، ويتكون من (5) فقرات تعبر عنه.
- القيادة الاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات تعبر عنه.
- القدرات المالية للمنظمة، ويتكون من (4) فقرات تعبر عنه.
- الموارد التكنولوجية، ويتكون من (5) فقرات تعبر عنه.

ب. المجال الثاني: قدرة التخطيط والتنظيم، ويتكون من الأبعاد التالية:

- الهيكل التنظيمي، ويتكون من (5) فقرات تعبر عنه.
- الثقافة والقيم، ويتكون من (4) فقرات تعبر عنه.
- التحليل والتخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (7) فقرات تعبر عنه.
- السياسات والإجراءات، ويتكون من (4) فقرات تعبر عنه.

ت. المجال الثالث: قدرة الأداء والتطبيق، ويتكون من الأبعاد التالية:

- الأداء الاستراتيجي، ويتكون من (4) فقرات تعبر عنه.
- تنفيذ الاستراتيجية، ويتكون من (4) فقرات تعبر عنه.
- تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويتكون من (5) فقرات تعبر عنه.

6.4.5. المحك المعتمد في الدراسة الكمية:

حيث إنه قد تم استخدام مقياس عشري في إعداد وتصحيح الاستبانة فقد تبنت الدراسة المعيار الموضح بالجدول رقم (17) للحكم على اتجاه الموافقة على كل فقرة من الفقرات، حيث تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($10 - 1 = 9$)، ثم تم تقسيمه على عدد مستويات الموافقة المراد التصنيف وفقها ($9 \div 5 = 1.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح أطوال الفئات بالشكل التالي:

جدول رقم (18): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد الدراسة

م	درجة الموافقة	حدود الفئة	
		من	إلى
1.	قليلة جداً	1.00	2.79
2.	قليلة	2.80	4.59
3.	متوسطة	4.60	6.39
4.	كبيرة	6.40	8.19
5.	كبيرة جداً	8.20	10.0

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (2.8) تدل على وجود درجة قليلة جداً من الموافقة بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (2.8-4.59) فهي تدل على وجود درجة قليلة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من الرفض، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (4.6-6.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (6.4-8.19) تدل على وجود درجة كبيرة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تزيد عن (8.20) تدل على وجود درجة كبيرة جداً من الموافقة.

6.4.6. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

6.4.6.1. صدق المحكمين:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين، والطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. حيث تم عرض أداة الدراسة الأولية على عدد من المحكمين المختصين، من ذوي الكفاءة والخبرة، وذلك لإبداء رأيهم من حيث مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرات، وكذلك الحكم على دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل عبارة، وأيضاً كتابة أية إضافات أو ملاحظات يرونها مناسبة حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله. وقدم السادة المحكمين تعديلات مقترحة على أداة الدراسة، ومن ثم قام الباحث بالأخذ بتلك الملاحظات، وإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

6.4.6.2. صدق الاتساق الداخلي:

ويتم من خلال الاتساق الداخلي معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. ولحساب صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والذي من خلاله تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك عبر عينة استطلاعية بحجم (30) مفردة، والجدول التالية توضح صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي لمجال: قدرة موارد المنظمة.

جدول رقم (19): صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال قدرة موارد المنظمة. (ن=30)

1- قدرة الموارد البشرية			2- القيادة الاستراتيجية			3- القدرات المالية للمنظمة			4- الموارد التكنولوجية		
م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.809**	.000	1	.793**	.000	1	.692**	.000	1	.909**	.000
2	.641**	.000	2	.920**	.000	2	.897**	.000	2	.939**	.000
3	.872**	.000	3	.864**	.000	3	.652**	.000	3	.908**	.000
4	.816**	.000	4	.763**	.000	4	.833**	.000	4	.864**	.000
5	.880**	.000	5	.879**	.000				5	.878**	.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال قدرة موارد المنظمة مع الدرجة الكلية لأبعادها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.641) كحد أدنى إلى (0.939) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المجال، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمجال: قدرة التخطيط والتنظيم.

جدول رقم (20): صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال قدرة التخطيط والتنظيم. (ن=30)

1- الهيكل التنظيمي			2- الثقافة والقيم			3- التحليل والتخطيط الاستراتيجي			4- السياسات		
م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.888**	.000	1	.931**	.000	1	.770**	.000	1	.882**	.000

4- السياسات			3- التحليل والتخطيط الاستراتيجي			2- الثقافة والقيم			1- الهيكل التنظيمي		
مستوى	معامل الارتباط	م	مستوى	معامل الارتباط	م	مستوى	معامل الارتباط	م	مستوى	معامل الارتباط	م
.000	.944**	2	.000	.784**	2	.000	.925**	2	.000	.922**	2
.000	.932**	3	.000	.883**	3	.000	.827**	3	.000	.920**	3
.000	.927**	4	.000	.847**	4	.000	.832**	4	.000	.924**	4
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			.000	.919**	5				.000	.864**	5
			.000	.811**	6						
			.000	.763**	7						

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال قدرة التخطيط والتنظيم مع الدرجة الكلية لأبعادها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.763) كحد أدنى إلى (0.944) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المجال، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمجال: قدرة الأداء والتطبيق.

جدول رقم (21): صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال قدرة الأداء والتطبيق. (ن=30)

3- تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية			2- تنفيذ الاستراتيجية			1- الأداء الاستراتيجي		
مستوى	معامل الارتباط	م	مستوى	معامل الارتباط	م	مستوى	معامل الارتباط	م
.000	.836**	1	.000	.927**	1	.000	.834**	1
.000	.888**	2	.000	.943**	2	.000	.916**	2
.000	.942**	3	.000	.925**	3	.000	.883**	3
.000	.926**	4	.000	.896**	4	.000	.869**	4
.000	.909**	5	** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل					

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال الأداء والتطبيق مع الدرجة الكلية لأبعادها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.834) كحد أدنى إلى (0.943) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المجال، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

6.4.7. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

المقصود بثبات الاستبانة أنها تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة. وتم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين الأولى باستخدام كل من معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والثانية معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان- براون (Spearman-Brown Coefficient).

6.4.7.1. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (22): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد	المجالات
0.86	5	قدرة الموارد البشرية	المجال الأول: قدرة موارد المنظمة
0.89	5	القيادة الاستراتيجية	
0.77	4	القدرات المالية للمنظمة	
0.94	5	الموارد التكنولوجية	
0.95	19	المجال ككل	
0.94	5	الهيكل التنظيمي	المجال الثاني: قدرة التخطيط والتنظيم
0.90	4	الثقافة والقيم	
0.91	7	التحليل والتخطيط الاستراتيجي	
0.93	4	السياسات والإجراءات	
0.97	20	المجال ككل	
0.94	4	الأداء الاستراتيجي	المجال الثالث: قدرة الأداء والتطبيق
0.96	4	تنفيذ الاستراتيجية	
0.96	5	تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية	
0.98	13	المجال ككل	
0.99	52	الاستبانة ككل	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.77) كحد أدنى إلى (0.98) كحد أعلى، هذا وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.99)، وهو يعبر عن قيمة عالية للثبات.

6.4.7.2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (23): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

معامل جيثمان للتجزئة النصفية	معامل الارتباط بين النصفين	الأبعاد	المجالات
0.84	0.83	قدرة الموارد البشرية	المجال الأول: قدرة موارد المنظمة
0.81	0.76	القيادة الاستراتيجية	
0.80	0.70	القدرات المالية للمنظمة	
0.92	0.95	الموارد التكنولوجية	
0.97	0.95	المجال ككل	
0.94	0.92	الهيكل التنظيمي	المجال الثاني: قدرة التخطيط والتنظيم
0.83	0.71	الثقافة والقيم	
0.94	0.90	التحليل والتخطيط الاستراتيجي	
0.92	0.90	السياسات والإجراءات	
0.96	0.93	المجال ككل	
0.98	0.96	الأداء الاستراتيجي	المجال الثالث: قدرة الأداء والتطبيق
0.96	0.93	تنفيذ الاستراتيجية	
0.87	0.90	تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية	
0.98	0.98	المجال ككل	
0.99	0.98	الاستبانة ككل	

تضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.80) كحد أدنى إلى (0.98) كحد أعلى، هذا وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.99)، وهو يعبر عن قيمة عالية للثبات.

6.4.8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.26) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

1. التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percentages)، والرسومات البيانية (Graphs): للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتوزيعهم حسب البيانات الشخصية.
2. الوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والأبعاد الرئيسة للاستبانة.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب الأبعاد والمجالات الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): للتحقق من ثبات الاستبانة.

6.5. المنهج النوعي:

6.5.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة النوعية من الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية 2021 – 2025 والخطة التشغيلية لعام 2021م، بالإضافة إلى مكونات أعضاء الفريق الاستراتيجي الذي قام بإعداد الخطة الاستراتيجية وعدده 64 عضواً.

6.5.2. محتويات أداة الدراسة النوعية:

تكونت أداة الدراسة النوعية من فقرات التقييم لكل قدرة من قدرات الإدارة الاستراتيجية، ونبذة مختصرة من الخطة الاستراتيجية أو الخطة التشغيلية، وشملت على تقييم الباحث لهذه الفقرات، ومؤشر التقييم.

- فقرات التقييم على النحو التالي:

- 1- قدرات التحليل الخارجي: وشملت على 4 فقرات.
- 2- قدرات التحليل الداخلي: وشملت على 6 فقرات.
- 3- قدرات اختيار الموقف الاستراتيجي: وشملت على فقرتين.
- 4- قدرات التخطيط الاستراتيجي: وشملت على 3 فقرات.
- 5- قدرات التنفيذ الاستراتيجي: وشملت على 5 فقرات.
- 6- قدرات التقييم والمتابعة: وشملت على 4 فقرات.
- 7- قدرات الفريق الاستراتيجي: وشملت على 3 فقرات.

6.5.3. صدق أداة الدراسة النوعية:

كما أن البحوث الكمية لها معايير لتقييم صحة البيانات وصدقها، كذلك فإن للبحوث النوعية لها معايير لتقييم جودتها من خلال المصطلحات التالية:

المصدقية: وهو مصطلح يطلق عليه كذلك تقدير الحقيقة ويعرف على أنه تقييم نتائج الدراسة من خلال وجهات نظر المشاركين (Lichtman, 2013)، وتتحقق المصدقية في البحوث النوعية بعدة طرق: منها التثليث أو التعددية أو تحليل الحالات السلبية، أو الملاحظات المستمرة..(الزهراني، 2020)، وفي هذه الدراسة تم استخدام **تحليل المحتوى** كطريقة للوصول إلى البيانات بمصدقية.

وتحليل المحتوى يعطي مصداقية في صحة القيم والبيانات بجودة عالية إلى حد ما، وذلك لأن البيانات الموجودة في المحتوى ثابتة لا تتغير مع تغير الزمان أو المكان، ولكن تختلف من باحث إلى باحث آخر عند عملية التحليل، وذلك لاختلاف الآراء ووجهات النظر، ولتأكيد من مصداقية الباحث في تحليل المحتوى فقد تم الاستعانة من مشرف الدراسة.

6.5.4. ثبات أداة الدراسة النوعية:

صدق أداة الدراسة في البحوث النوعية يطلق عليها **التأكيديّة** وهي تقابل الموضوعية في البحوث الكمية، ويعرف Pandey و Patnaik (2014) التأكيديّة بأنها عملية اتخاذ الباحث خطوات واضحة،

وذلك من أجل ضمان مطابقة النتائج قدر الإمكان، بدلاً عن آراء وأفكار الباحث الذاتية، التي لا تستند على البيانات التي جمعها.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة اثناء التحليل على بنود القدرات الإدارة الاستراتيجية التي تم الحديث عنها بالفصل الرابع و فقرات مراحل ومكونات الإدارة الاستراتيجية التي تم الحديث عنها بالفصل الثالث، وتقييم قوة الفقرات أو ضعفها اعتماداً على المصطلحات والتعريفات المذكورة في هذه الدراسة، حتى يتم الاهتمام بمبدأ حيادية الأفكار وخلق الباحث من التحيز الذاتي في الإجراءات البحثية المتبعة في جميع مراحلها ابتداءً من مرحلة جمع البيانات وصولاً إلى نتائج الدراسة.

جدول رقم (24): يوضح معايير الجودة في المنهجين النوعي والكمي

المعيار	البحوث النوعية	البحوث الكمية
صحة القيم	المصادقية	الصدق الداخلي
التطبيق	قابلية النقل/ التعميم	الصدق الخارجي/ التعميم
الثبات	الاعتمادية	الثبات
الحيادية (عدم التحيز)	التأكيدية	الموضوعية

المصدر: (الزهراني، 2020)

الفصل السابع

الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

وتفسيرها

الفصل السابع:

الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

7.1. تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل المحتوى للخطة الاستراتيجية للوزارة من عام 2021م - 2025م والخطة التشغيلية لعام 2021م، ومن ثم تفسير هذه النتائج ومناقشتها وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

7.2. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

7.2.1. نتائج المنهج الكمي (التحليل الإحصائي)

السؤال الأول: هل القدرات والموارد المتاحة بالوزارة تتناسب لتحقيق رؤية ورسالة الوزارة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل قدرة من قدرات موارد المنظمة، والجدول رقم (25) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (25): تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

م	قدرات موارد المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	قدرة الموارد البشرية	6.68	1.32	66.8%	مرتفعة	2
2	القيادة الاستراتيجية	6.28	1.48	62.8%	متوسطة	3
3	القدرات المالية للمنظمة	6.12	1.52	61.2%	متوسطة	4
4	الموارد التكنولوجية	6.73	1.50	67.3%	مرتفعة	1
	المحور ككل	6.47	1.28	64.7%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع "قدرة موارد المنظمة" بين (6.12 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (61.2%)، ومستوى موافقة متوسط لبعدهم "القدرات المالية للمنظمة"، إلى (6.73 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (67.3%)، ومستوى موافقة مرتفع لبعدهم "الموارد التكنولوجية". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على مجال "قدرة موارد المنظمة" ككل (6.47 من 10) وبوزن نسبي (64.7%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن قدرات الموارد التكنولوجية أقوى مورد في الوزارة، كما أنها ظهرت أقوى من قدرة الموارد البشرية والتي أتت بالترتيب الثاني، وهذا يشير إلى إنه يوجد قدرات تكنولوجية في الوزارة غير مستغلة بالشكل الصحيح من قبل الموارد البشرية، أما قدرات القيادة الاستراتيجية والتي جاءت بالترتيب الثالث، فقد كانت وزنها النسبي (62.8%) وهذه النسبة قريب لدراسة (القيسي، 2015) حيث جاءت نسبة القيادة الاستراتيجية في نتائجها (62.4%)، ودراسة (مونس، 2020) أظهرت نتائج الدراسة بأن قدرة القيادة الاستراتيجية جاءت بنسبة (68.6%) وهي قريب إلى نتائج الدراسة الحالية، أما دراسة (الحرازين، 2019) فقد كانت نتائجها بالقيادة الاستراتيجية كبيرة بالنسبة للدراسة الحالية حيث جاءت نسبتها (72.37%)، وفي النهاية تظهر النتائج الحالية لهذه الدراسة ضعف في الموارد المالية وجاءت النسبة (61.2%).

وفيما يلي تفصيل لاستجابات أفراد العينة على كل قدرة من قدرات موارد المنظمة بما فيها من فقرات:

- القدرة الأولى: قدرة الموارد البشرية

جدول رقم (26) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات قدرة

الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	لدى الوزارة طاقم تخطيطي لديه القدرة على إعداد الخطة الاستراتيجية	7.52	1.48	75.2%	مرتفعة	2
2	تشمل الوزارة على موظفين أصحاب معارف ومهارات وقدرات متنوعة	7.91	1.26	79.1%	مرتفعة	1
3	تعمل الوزارة على تطوير المهارات لدى الموظفين بشكل مستمر	6.59	1.67	65.9%	مرتفعة	3
4	تقوم الوزارة على مكافأة وتقدير الموظفين ذوي التقديرات العالية	5.38	2.23	53.8%	متوسطة	5
5	تسمح الوزارة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	5.98	2.07	59.8%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	6.68	1.32	66.8%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "قدرة الموارد البشرية" بين (5.38 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (53.8%)، ومستوى موافقة متوسط للفقرة التي تنص على "تقوم الوزارة على مكافأة وتقدير الموظفين ذوي التقديرات العالية"، إلى (7.91 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (79.1%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تشمل الوزارة على موظفين أصحاب

معارف ومهارات وقدرات متنوعة". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.68 من 10) وبوزن نسبي (66.8%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن الوزارة ليس لديها برامج واضحة لمكافأة وتقدير الموظفين أصحاب التقديرات العالية في الإنجاز كما جاءت في التحليل السابق حيث جاءت بالترتيب الخامس والأخير من ضمن ترتيب فقرات قدرة الموارد البشرية، برغم من أن الوزارة تمتلك موظفين ذو مهارات وقدرات ومعارف متنوعة وعالية كما أوضحت مؤشرات النتائج السابقة، ومن نقاط الضعف في هذا التحليل كذلك هي مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، ومن لا يشارك في اتخاذ القرار لا يكون إنجازهم كمن يشارك في عملية اتخاذ القرارات، كما أظهرت دراسة (الجرجائي، 2019) بأن علاقة اتخاذ القرارات يلعب دوراً مهماً في عملية تحليل العوامل الداخلية للمنظمة.

- القدرة الثانية: القيادة الاستراتيجية

جدول رقم (27) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات

القيادة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تقوم الوزارة بالتأثير على الموظفين وتحفيزهم من خلال القيادة الاستراتيجية	6.20	1.63	62.0%	متوسطة	4
2	تمتلك الوزارة القادة الاستراتيجيين أصحاب الخبرات والمهارات لخدمة الرؤية	6.48	1.63	64.8%	مرتفعة	3
3	يوجد في الوزارة قادة استراتيجيين قادرين على التخطيط والتوجيه	6.72	1.78	67.2%	مرتفعة	1
4	تواجه الوزارة العقبات والتحديات من خلال الحلول التي يقدمها القادة الاستراتيجيين	6.58	1.63	65.8%	مرتفعة	2
5	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات الاستراتيجية في الوزارة	5.41	2.04	54.1%	متوسطة	5
	الدرجة الكلية	6.28	1.48	62.8%	متوسطة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "القيادة الاستراتيجية" بين (5.41 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (54.1%)، ومستوى موافقة متوسط للفقرة التي تنص على "توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات الاستراتيجية في الوزارة"، إلى (6.72 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (67.2%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "يوجد في الوزارة قادة

استراتيجيين قادرين على التخطيط والتوجيه". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.28) من 10) وبوزن نسبي (62.8%)، ومستوى موافقة متوسط.

وهذا يفسر أنه يوجد قادة استراتيجيين قادرين على التخطيط والتوجيه وجاءت بالترتيب الأول من ضمن فقرات القيادة الاستراتيجية، ولكن دورهم في عملية تحفيز الموظفين من أجل تحقيق أهداف ورؤية الوزارة يحتاج إلى المزيد من الجهد كما أظهرت النتائج السابقة في الجدول رقم (27)، وعليه فإنه يجب تدريب القادة الاستراتيجيين على تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية في الوزارة لأنها جاءت بالمرتبة الأخيرة في التحليل السابق.

- القدرة الثالثة: القدرات المالية للمنظمة:

جدول رقم (28) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات القدرات المالية للمنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تتوفر الموارد المالية في الوزارة التي تلبي احتياجات الخطة الاستراتيجية	4.94	1.98	49.4%	متوسطة	4
2	تقوم الوزارة بتوزيع وإدارة الموارد المالية بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والبرامج	5.98	1.93	59.8%	متوسطة	3
3	تهتم الوزارة بتعزيز التواصل مع مصادر التمويل التي تخدم الخطة الاستراتيجية	6.92	1.71	69.2%	مرتفعة	1
4	تعمل الوزارة على تغطية العجز المالي من أصحاب المصادر التمويلية الموثوقة	6.63	1.75	66.3%	مرتفعة	2
	الدرجة الكلية	6.12	1.52	61.2%	متوسطة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "القدرات المالية للمنظمة" بين (4.94 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (49.4%)، ومستوى موافقة متوسط للفقرة التي تنص على "تتوفر الموارد المالية في الوزارة التي تلبي احتياجات الخطة الاستراتيجية"، إلى (6.92 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (69.2%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تهتم الوزارة بتعزيز التواصل مع مصادر التمويل التي تخدم الخطة الاستراتيجية". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.12 من 10) وبوزن نسبي (61.2%)، ومستوى موافقة متوسط.

وهذا يفسر أن الموارد المالية لا تتوفر بشكل جيد وكذلك تظهر النتائج أن توزيع وإدارة الموارد المالية في الوزارة تعيق تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل جيد، بالرغم من توفر مصادر التمويل المختلفة التي تخدم الوزارة.

- القدرة الرابعة: الموارد التكنولوجية

جدول رقم (29) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات

الموارد التكنولوجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تمتلك الوزارة الموارد التكنولوجية الملائمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	6.48	1.87	64.8%	مرتفعة	5
2	تستثمر الوزارة الموارد والقدرات التكنولوجية المتوفرة لديها في سبيل تحقيق أهدافها	6.80	1.78	68.0%	مرتفعة	2
3	تهتم الوزارة بمواكبة التطور التكنولوجي الذي يخدم أهدافها	7.16	1.58	71.6%	مرتفعة	1
4	تقيم الوزارة الموارد التكنولوجية بشكل دوري للتأكد من جودة أدائها	6.52	1.45	65.2%	مرتفعة	4
5	تستغل الوزارة أنظمة المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرار	6.67	1.80	66.7%	مرتفعة	3
	الدرجة الكلية	6.73	1.50	67.3%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "الموارد التكنولوجية" بين (6.48 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (64.8%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تمتلك الوزارة الموارد التكنولوجية الملائمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية"، إلى (7.16 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (71.6%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تهتم الوزارة بمواكبة التطور التكنولوجي الذي يخدم أهدافها". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.73 من 10) وبوزن نسبي 67.3%، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر بأن قدرة الوزارة في إدارة ومواكبة التطور التكنولوجي مرتفعة ويوجد اهتمام من الوزارة في هذا الجانب، لكن النتائج أظهرت أن الموارد المتوفرة لديها قليلة حيث جاءت بالترتيب

الأخيرة في التحليل السابق، ويوجد قصور في عملية تقييم الموارد المتوفرة لديها، وكذلك لا تستغل الوزارة أنظمة المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرار بالشكل المطلوب.

السؤال الثاني: هل قدرات الإدارة الاستراتيجية بالوزارة ملائمة وواضحة لعملية تصميم وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية ومراجعة الخطة القديمة قبل إعداد الخطة الجديدة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل قدرة من قدرات التخطيط والتنظيم، وقدرات الأداء والتطبيق، والجدول رقم (30) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (30): تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرة	م	المجال
2	مرتفعة	66.2%	1.68	6.62	الهيكل التنظيمي	1	قدرة التخطيط والتنظيم
3	مرتفعة	66.1%	1.63	6.61	الثقافة والقيم	2	
1	مرتفعة	70.3%	1.42	7.03	التحليل والتخطيط الاستراتيجي	3	
4	مرتفعة	66.0%	1.62	6.60	السياسات والاجراءات	4	
		67.6%	1.41	6.76	المجال ككل		
2	مرتفعة	69.1%	1.49	6.91	الأداء الاستراتيجي	1	قدرة الأداء والتطبيق
1	مرتفعة	70.1%	1.60	7.01	تنفيذ الاستراتيجية	2	
3	مرتفعة	65.8%	1.63	6.58	تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية	3	
		68.1%	1.49	6.81	المجال ككل		

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع "قدرات التخطيط والتنظيم" بين (6.60 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (66.0%)، ومستوى موافقة مرتفع لقدرة "السياسات والإجراءات"، إلى (7.03 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (70.3%)، ومستوى موافقة مرتفع لقدرة "التحليل والتخطيط الاستراتيجي". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على مجال "قدرات التخطيط والتنظيم" ككل (6.76 من 10) وبوزن نسبي (67.6%)، ومستوى موافقة مرتفع.

كما وتراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع "قدرات الأداء والتطبيق" بين (6.58 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (65.8%)، ومستوى موافقة مرتفع لقدرة "تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية"، إلى (7.01 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (70.1%)، ومستوى موافقة

مرتفع لقدرة "تنفيذ الاستراتيجية". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على مجال "قدرات الأداء والتطبيق" ككل (6.81 من 10) وبوزن نسبي (68.1%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن قدرات التخطيط والتنظيم في الوزارة جيد، مقارنة بالأداء والتطبيق الذي جاء بنسبة (68.1%)، وهذه النتيجة توافق دراسة (أمنية، 2010) التي أظهرت نتائجها أن يوجد ضعف في تنفيذ الاستراتيجية، أما دراسة (السقا، 2019) جاءت الوزن النسبي في دراستها (72.37%)، فهي مرتفعة بالنسبة للدراسة الحالية، ونلاحظ من التحليل السابق في الجدول رقم (28) أن السياسات والإجراءات وكذلك تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية جاءت بنسب ضعيفة، وتحتاج إلى الاهتمام بالسياسات والإجراءات.

وفيما يلي تفصيل لاستجابات أفراد العينة على كل قدرة من قدرات التخطيط والتنظيم،

وقدرات الأداء والتطبيق، بما فيها من فقرات:

أ. مجال قدرات التخطيط والتنظيم:

- القدرة الأولى: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (31) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات بعد

الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يتسم الهيكل الوظيفي في الوزارة بوضوح الأدوار والمسؤوليات	6.75	1.85	67.5%	مرتفعة	2
2	مهام التخطيط موزعة على فريق عمل معروف	6.91	1.77	69.1%	مرتفعة	1
3	تمتلك الوزارة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة الأعمال وأهداف المنظمة	6.63	1.92	66.3%	مرتفعة	3
4	تبنى الوزارة الهيكل التنظيمي بشفافية في مهام أعضاء الفريق بما يخدم أهدافها	6.42	2.00	64.2%	مرتفعة	4
5	طبيعة الهيكل التنظيمي يسمح للجميع بالمشاركة في عملية التخطيط	6.39	1.96	63.9%	متوسطة	5
	الدرجة الكلية	6.62	1.68	66.2%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "الهيكل التنظيمي" بين (6.39 من

10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (63.9%)، ومستوى موافقة متوسط للفقرة التي تنص على "طبيعة

الهيكل التنظيمي يسمح للجميع بالمشاركة في عملية التخطيط"، إلى (6.91 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (69.1%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "مهام التخطيط موزعة على فريق عمل معروف". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.62 من 10) وبوزن نسبي 66.2%، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن الهيكل التنظيمي لا يساعد في عملية اتخاذ القرار، أما تبني الشفافية في بناء الهيكل التنظيمي فقد جاءت بالترتيب الأخير من فقرات التحليل بنسبة (64.2%)، مما يجعل الوزارة تحتاج إلى تبني التفكير الاستراتيجي لأن التفكير الاستراتيجي يقدم هيكلًا شاملاً يحدد ميزات الثقافة التنظيمية وقيم الشفافية كما أظهرت دراسة (Alshehhi, 2018).

- القدرة الثانية: الثقافة والقيم

جدول رقم (32) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات الثقافة والقيم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تعمل الوزارة على تعزيز ثقافة التخطيط والقيم لدى الموظفين لخدمة أهدافها	6.64	1.73	66.4%	مرتفعة	2
2	تبين الوزارة مدى أهمية الثقافة والقيم وتأثيرها على أهداف المنظمة	6.45	1.76	64.5%	مرتفعة	3
3	تمتلك الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي للموظفين وواضحة	7.19	2.05	71.9%	مرتفعة	1
4	تنفذ الوزارة برامج لشرح الثقافة والقيم الخاصة بها في تطوير الخطط الاستراتيجية	6.17	1.98	61.7%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	6.61	1.63	66.1%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "الثقافة والقيم" بين (6.17 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (61.7%)، ومستوى موافقة متوسط للفقرة التي تنص على "تنفذ الوزارة برامج لشرح الثقافة والقيم الخاصة بها في تطوير الخطط الاستراتيجية"، إلى (7.19 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (71.9%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تمتلك الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي للموظفين وواضحة". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.61 من 10) وبوزن نسبي (66.1%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن الوزارة يوجد عندها قصور في تنفيذ برامج لتعزيز وشرح الثقافة والقيم الخاصة بها، بالرغم من وجود دليل واضح يحدد معايير السلوك والقيم الأخلاقي للموظفين، وتتقارب نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (مونس، 2020) بمستوى الثقافة التنظيمية والتي جاءت نسبتها (68.6%).

- القدرة الثالثة: التحليل والتخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (33) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات

التحليل والتخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تمتلك الوزارة القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	7.03	1.66	70.3%	مرتفعة	3
2	تستخدم الوزارة الأدوات الإدارية الصحيحة في عملية التحليل	6.70	1.65	67.0%	مرتفعة	5
3	تقوم الوزارة بإعداد الخطة الاستراتيجية بما يخدم أهدافها	7.73	1.62	77.3%	مرتفعة	1
4	تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للوزارة مع الإمكانيات والقدرات المتاحة لها	6.63	2.05	66.3%	مرتفعة	6
5	تقوم الوزارة بإعداد الخطة التشغيلية بما يخدم أهداف الخطة الاستراتيجية	7.69	1.54	76.9%	مرتفعة	2
6	تعمل الوزارة على إشراك الموظفين في إعداد الخطط	6.86	1.79	68.6%	مرتفعة	4
7	تعمل الوزارة على إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطط	6.58	2.05	65.8%	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية	7.03	1.42	70.3%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "التحليل والتخطيط الاستراتيجي" بين (6.58 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (65.8%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تعمل الوزارة على إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطط"، إلى (7.73 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (77.3%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تقوم الوزارة بإعداد الخطة الاستراتيجية بما يخدم أهدافها". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (7.03 من 10) وبوزن نسبي (70.3%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن قدرات التحليل والتخطيط في الوزارة مرتفع وهذه النسبة قريبة من دراسة (المطيري، 2015) بوزن نسبي (71.3%)، وتختلف الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Abushabab، 2016) و دراسة (Şen، 2015) التي كانت نتائجهم بأن عملية التخطيط الاستراتيجي غير فعال في الإدارات العامة والتي تنشأ من إطار التخطيط الاستراتيجي الرسمي القانوني، والطوارئ البيئة والمؤسسية والعوامل الاجتماعية والسياسية، كما أظهرت النتائج الحالية أن أعلى نسبة هي إعداد الخطة الاستراتيجية تخدم أهدافها الاستراتيجية، لكن نلاحظ وجود تقصير في اشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطط كما ظهرت في النتائج السابقة وكان ترتيبها الأخير.

- القدرة الرابعة: السياسات والاجراءات

جدول رقم (34) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات

السياسات والاجراءات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تقوم الوزارة بوضع السياسات والنظم الخاصة المنبثقة من الرؤية	7.00	1.60	70.0%	مرتفعة	1
2	يوجد دليل إجراءات لجميع الوظائف والمهام للخطة	6.41	2.11	64.1%	مرتفعة	3
3	تعمل الوزارة على تطبيق السياسات والإجراءات	6.92	1.64	69.2%	مرتفعة	2
4	جميع الموظفين على الاطلاع على إجراءات العمل الخاصة بهم لتنفيذ الخطة	6.08	1.99	60.8%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	6.60	1.62	66.0%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "السياسات والاجراءات" بين (6.08 من 10) كحد أدني، وبوزن نسبي (60.8%)، ومستوى موافقة متوسط للفقرة التي تنص على "جميع الموظفين على الاطلاع على إجراءات العمل الخاصة بهم لتنفيذ الخطة"، إلى (7 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (70%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تقوم الوزارة بوضع السياسات والنظم الخاصة المنبثقة من الرؤية". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.6 من 10) وبوزن نسبي (66%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن السياسيات ودليل الإجراءات في الوزارة موجودان، والوزارة تعمل على وضع السياسات والنظم الخاصة بها من خلال رؤيتها، لكن لا يوجد معرفة عنه لدى الموظفين، ويوجد ضعف في تنفيذه ومتابعته، كما أظهرت النتائج السابقة، وعليه فإننا نؤكد على ضرورة القيادة الاستراتيجية في تطبيق وتنفيذ السياسيات ودليل الإجراءات كما جاءت في دراسة (القيسي، 2015) أن دور القيادة الاستراتيجية في رسم السياسيات جاءت بنسبة (67.8%).

ب. مجال قدرة الأداء والتطبيق

- القدرة الأولى: الأداء الاستراتيجي

جدول رقم (35) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات الأداء الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تمتلك الوزارة المعايير الخاصة لقياس تنفيذ الأنشطة	7.06	1.69	70.6%	مرتفعة	1
2	يوجد معايير واضحة للأداء الاستراتيجي بالوزارة	6.94	1.75	69.4%	مرتفعة	3
3	تستغل الوزارة الموارد والامكانيات المتاحة بفعالية لتحقيق أهدافها	7.02	1.54	70.2%	مرتفعة	2
4	تمتلك الوزارة القدرة على تقييم الأداء بصورة صحيحة	6.64	1.83	66.4%	مرتفعة	4
	الدرجة الكلية	6.91	1.49	69.1%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "الأداء الاستراتيجي" بين (6.64 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (66.4%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تمتلك الوزارة القدرة على تقييم الأداء بصورة صحيحة"، إلى (7.06 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (70.6%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تمتلك الوزارة المعايير الخاصة لقياس تنفيذ الأنشطة". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.91 من 10) وبوزن نسبي (69.1%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن قدرة الإداء الاستراتيجي لدى الوزارة جيد وأن لديها المعايير الواضحة والخاصة لقياس الأداء وتنفيذ الأنشطة، وأن قدرة الوزارة على استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بفعالية

لتحقيق أهدافها، لكن النتائج أظهرت أن قدرة الوزارة على تقييم الأداء بصورة صحيحة جاء بالترتيب الأخير من ضمن فقرات الأداء الاستراتيجي بوزن نسبي (66.4%).

- القدرة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية

جدول رقم (36) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات تنفيذ

الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تمتلك الوزارة القدرة على تنفيذ الخطط بطريقة استراتيجية	6.75	1.71	67.5%	مرتفعة	3
2	تقوم الوزارة بتطبيق الخطة الاستراتيجية من خلال الخطط التشغيلية المنبثقة منها	7.27	1.81	72.7%	مرتفعة	2
3	تعمل الوزارة بمتابعة تنفيذ الخطة التشغيلية بما يخدم الخطة الاستراتيجية	7.38	1.59	73.8%	مرتفعة	1
4	توفر الوزارة عوامل النجاح اللازمة لتحقيق تنفيذ الاستراتيجية	6.64	1.83	66.4%	مرتفعة	4
	الدرجة الكلية	7.01	1.60	70.1%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "تنفيذ الاستراتيجية" بين (6.64 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (66.4%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "توفر الوزارة عوامل النجاح اللازمة لتحقيق تنفيذ الاستراتيجية"، إلى (7.38 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (73.8%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تعمل الوزارة بمتابعة تنفيذ الخطة التشغيلية بما يخدم الخطة الاستراتيجية". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (7.01 من 10) وبوزن نسبي (70.1%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن الوزارة لديها القدرة على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، ولديها القدرة على تنفيذ الخطة التشغيلية بما يخدم الخطة الاستراتيجية كما جاءت بالنتائج السابقة، وتعمل الوزارة على تنفيذ الاستراتيجية من خلال الخطط التشغيلية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية، لكن أظهرت النتائج أن قدرتها على توفير عوامل النجاح اللازمة لتحقيق تنفيذ الاستراتيجية جاءت بالترتيب الأخير بوزن نسبي (66.4%).

- القدرة الثالثة: تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

جدول رقم (37) يوضح الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الموافقة، والترتيب، لفقرات تقييم

الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تقوم الوزارة بتحديد ما تريد تقييمه وقياسه داخل الخطة	7.06	1.81	70.6%	مرتفعة	1
2	تتوفر آليات رقابة واضحة في الوزارة	6.73	1.77	67.3%	مرتفعة	2
3	تعمل الوزارة على تقييم وقياس النتائج بطرق موضوعية	6.56	1.74	65.6%	مرتفعة	3
4	تمتلك الوزارة القدرة على تحديد الانحرافات (الفجوة الاستراتيجية)	6.31	1.70	63.1%	متوسطة	4
5	تعمل الوزارة على تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها	6.22	2.03	62.2%	متوسطة	5
	الدرجة الكلية	6.58	1.63	65.8%	مرتفعة	

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات "تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية" بين (6.22 من 10) كحد أدنى، وبوزن نسبي (62.2%)، ومستوى موافقة متوسط للفقرة التي تنص على "تعمل الوزارة على تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها"، إلى (7.06 من 10) كحد أعلى، وبوزن نسبي (70.6%)، ومستوى موافقة مرتفع للفقرة التي تنص على "تقوم الوزارة بتحديد ما تريد تقييمه وقياسه داخل الخطة". هذا وبلغ متوسط إجاباتهم على فقرات هذه القدرة (6.58 من 10) وبوزن نسبي (65.8%)، ومستوى موافقة مرتفع.

وهذا يفسر أن الوزارة لديها قدرة التقييم الاستراتيجي، كما إشارات النتائج على أن الوزارة تحدد ما تريد تقييمه وقياسه داخل الخطة الاستراتيجية وتعمل على توفير آليات رقابية واضحة لعملية التقييم، لكن أظهرت النتائج بأن تحديد الانحرافات الاستراتيجية والتعامل معها لتصحيح تلك الانحرافات جاءت بالترتيب الأخير بوزن نسبي (62.2%).

إلى هنا انهينا استعراض التحليل والمناقشة الخاصة بالمنهج الكمي المعتمد على التحليل الاحصائي، وباقي الأسئلة سيتم الإجابة عنها من خلال تحليل المحتوى، وهي كما يلي:

7.2.2. نتائج المنهج النوعي (تحليل المحتوى)

السؤال الثالث: ما هي قدرات الوزارة في دراسة ومسح البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الموقف الاستراتيجية من خلال التحليل البيئي؟

تمت الإجابة على السؤال من خلال تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية (2021-2025) لوزارة الصحة - قطاع غزة، وعليه فإن النتائج كما يلي:

1- النتائج المتعلقة بالتحليل البيئي الخارجي للوزارة:

يشير الجدول رقم (38) أن الوضع الديموغرافي متوقع أن يكون هناك نسبة زيادة في عدد السكان، وهذا يشير إلى ارتفاع عدد متلقي الخدمات الصحية، فعليه يجب أن يكون الإجراء في الخطة هو أن يتم وضع أهداف وبرامج لزيادة عدد المستشفيات أو عدد الأسر، لتلبية حاجات عدد السكان المتزايد وتقديم الخدمة الصحية لهم، لكن لم يتم وضع أي أهداف لتعامل مع هذا التهديد، مما يفسر ضعف في عليمية التحليل الديموغرافي، وعدم القدرة على استخدام التحليل في صياغة الأهداف.

جدول رقم (38) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع الديموغرافي)

فقرة التقييم	مشار إليه في الخطة	التحليل
الوضع الديموغرافي	نعم، تمت الإشارة إليه بأنه متوقع أن يكون هناك نسبة زيادة في عدد السكان، وهذا تحديد يؤثر على تقديم الخدمات الصحية	يوجد تحليل له

الجدول رقم (39) يوضح تقييم الوضع الاجتماعي، وعليه فإن الوزارة وضعت أهداف ليتم استقطاب الكفاءات، وهذا يؤثر على تطوير وتوفير طواقم جديدة من الموارد البشرية، وهذا يفسر قوة استخدام التحليل الوضع الاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (39) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع الاجتماعي)

فقرة التقييم	مشار إليه في الخطة	التحليل
الوضع الاجتماعي	نعم، تمت الإشارة إلى وجود كادر ذو كفاءة، يمكن استقطابه، حيث تم الإشارة على أنها فرصة	يوجد تحليل له

والجدول رقم (40) يوضح أن الوضع البيئي يؤثر سلباً على الخدمات التي تقدمها الوزارة بشكل عام وعلى الأجهزة الكهربائية والأجهزة الطبية بشكل خاص، مما يؤدي إلى توقف وإتلاف الأجهزة، وعليه فيجب أن يتم التعامل مع الوضع البيئي القائم على أنه تهديد ووضع استراتيجيات

لاحتواء هذا التهديد، لكن لم يتم التطرق إلى أي استراتيجيات لتعامل مع هذا الوضع، وهذا يفسر بوجود ضعف في التعامل مع التهديد القائم.

إما بخصوص إغلاق المعابر وما يؤثر عليه من تقليل إدخال الأدوية والمستلزمات الأخرى وكذلك تأثيره على العلاج بالخارج، فقد تم وضع أهداف لتطوير الكادر البشري المتخصص لتعامل مع الحالات التي تستدعي خروج المرضى خارج القطاع لتقليل من عملية علاج المرضى بالخارج، والعمل على تأمين مخزون كاف من المواد اللازمة لحالات الطوارئ.

جدول رقم (40) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع البيئي)

فقرة التقييم	مشار إليه في الخطة	التحليل
الوضع البيئي	نعم، تمت الإشارة على أن الوضع البيئي متدهور وخاصة مصادر الطاقة وتلوث المياه، وتهديد اغلاق المعابر	لا يوجد تحليل للوضع البيئي لمصادر الطاقة وتلوث المياه، لكن يوجد تحليل لإغلاق المعابر

تم وضع استراتيجيات للوضع الاقتصادي لتعزيز مصادر التمويل الصحي، والعمل على ترشيد الإنفاق الصحي، وتطوير أنظمة الرقابة المالية، ورفع كفاءة وإدارة الموارد المالية، مما يؤثر على احتواء الوضع الاقتصادي الحالي، وهذا يفسر أن الوزارة قادرة على تحليل الوضع الاقتصادي والعمل على تحجيم المعوقات الاقتصادية.

جدول رقم (41) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع الاقتصادي)

فقرة التقييم	مشار إليه في الخطة	التحليل
الوضع الاقتصادي	نعم، تهديد على الوزارة	يوجد تحليل له

تم تحليل الوضع السياسي ومدى تأثيره على نظام الرعاية الصحية والخدمات التي تقدمها الوزارة، لكن لم يتم وضع أهداف واستراتيجيات لتعامل مع الوضع السياسي القائم، مما يؤثر على إمكانية الوزارة على التعامل مع الوضع السياسي المتمثل بالانقسام، مما يجعل الكثير من المانحين عدم التعامل مع هذا الوضع، لذلك يجب رسم استراتيجيات للخروج واحتواء حجم التأثير المباشر على الوزارة وعلى تقديم الخدمات للمرضى، وهذا يفسر عدم قدرة الوزارة على استيعاب الوضع القائم الحالي، وعدم قدرتها على وضع أهداف لتجنب هذا التهديد.

جدول رقم (42) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع السياسي)

التحليل	مشار إليه في الخطة	فقرة التقييم
يوجد تحليل له	نعم، تهديد على الوزارة	الوضع السياسي

عملت الوزارة على دراسة الوضع التكنولوجي بشكل جيد، والعمل على الاستفادة منه بأنظمة المعلومات والاتصالات واتخاذ القرارات بشكل جيد، مما يؤثر على سرعة الأداء وجودة الأعمال وتعزيز قياس الأداء بشكل فعال، وهذا يفسر أن الوزارة قادرة على تحليل الوضع التكنولوجي والعمل على استغلال الوضع التكنولوجي في بناء القدرات التكنولوجية الداخلية للوزارة، وهذا ما تم الإشارة إليه التحليل الاحصائي، كما هو واضح في الجدول رقم (25)، حيث أظهرت النتائج بأن قدرة الموارد التكنولوجية أقوى مورد في الوزارة.

جدول رقم (43) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الخارجي للوزارة (الوضع التكنولوجي)

التحليل	مشار إليه في الخطة	فقرة التقييم
يوجد تحليل له	نعم، فرصة للوزارة	الوضع التكنولوجي

وتفسيراً لما تم عرضه لتحليل البيئية الخارجية للوزارة، فإن قدرة التحليل لدى الوزارة كما هو واضح من النتائج السابقة أنه يوجد ضعف في عملية التحليل، وخاصة الوضع الديموغرافي والبيئي والسياسي.

2- النتائج المتعلقة بالتحليل البيئي الداخلي للوزارة:

تم وضع أهداف لتطوير وتحديث البنية التحتية من منشآت صحية وأجهزة ومعدات، وهذا يؤثر على تعزيز سرعة الاستجابة وتقديم الخدمات الطبية اللازمة، مما يشير إلى قوة التحليل والاستخدام الأمثل لهذا التحليل.

جدول رقم (44) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد المادية)

التحليل	مشار إليه في الخطة	فقرة التقييم
يوجد تحليل لها	نعم	الموارد المادية

الجدول رقم (45) يوضع الأهداف والاستراتيجيات المصاغة قوية، مما يدل على اهتمام الوزارة بالكادر البشرية الموجود بالوزارة.

جدول رقم (45) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد البشرية)

التحليل	مشار إليه في الخطة	فقرة التقييم
يوجد تحليل لها	نعم	الموارد البشرية

تم ذكر الإيرادات والصادرات التي تمت في السنوات السابقة، لكن لم يتم ذكر الموارد المالية بالوزارة كنقاط قوى أو ضعف، ولم يتم ذكر الموازنات المالية للوزارة لتنفيذ وتحقيق الخطة الاستراتيجية المرسومة، ولم يتم ذكر مخصصات الوزارة من الموازنة العامة للدولة، وهذا يفسر ضعف تحليل الموارد المالية.

جدول رقم (46) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد المالية)

التحليل	مشار إليه في الخطة	فقرة التقييم
لا يوجد لها تحليل	نعم	الموارد المالية

تم وضع أهداف لتطوير الكارد البشري، لكن لم يتم تحديد الوظائف التي تحتاج إلى تنمية وتطوير، وما هو احتياج الوزارة من كل وظيفية، سواء من استقطاب وظائف جديدة أو تدريب الوظائف الموجودة، بالرغم من وجود نقطة ضعف في الوزارة وهي نقص في بعض التخصصات الدقيقة كما تم الإشارة إليه في الخطة، وهذا يفسر ضعف تحليل الموارد الوظيفية.

جدول رقم (47) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد الوظيفية)

التحليل	مشار إليه في الخطة	فقرة التقييم
لا يوجد تحليل	نعم	الموارد الوظيفية (الفنية)

تم وضع استراتيجيات وأهداف لاستغلال الموارد المتاحة في الوزارة في تعزيز نظم المعلومات وتطوير البيانات الصحية، لتعزيز سرعة الاستجابة للتعامل مع البيانات والمعلومات ومشاركتها بالشكل الصحيح، مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات، وهذا يفسر قوى تحليل الموارد التكنولوجية.

جدول رقم (48) يوضح تقييم قدرات التحليل البيئي الداخلي للوزارة (الموارد التكنولوجية ونظم المعلومات)

التحليل	مشار إليه في الخطة	فقرة التقييم
يوجد لها تحليل	نعم	الموارد التكنولوجية، ونظم المعلومات ومشاركتها

بناءً على ما تقدم من تحليل، نلاحظ أن التحليل البيئي الداخلي للوزارة متوسط بشكل إجمالي لجميع الموارد الداخلية، ويحتاج إلى تعزيز قدرة التحليل المالي والموارد الوظيفية.

3- النتائج المتعلقة باختيار الموقف الاستراتيجي بالوزارة:

يوجد ضعف في استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها ابتداءً من مرحلة المدخلات (صياغة الاستراتيجية)، مروراً بمرحلة مقارنة الموائمة (تخطيط الاستراتيجية)، ومرحلة اتخاذ القرار الاستراتيجي انتهاءً بمرحلة التقييم والمتابعة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار استراتيجي غير ملائم، لأن عملية التحليل لا تكون علمية ودقيقة ليتم الاختيار الموقف الاستراتيجي الصحيح من بين البدائل الأخرى.

جدول رقم (49) يوضح تقييم اختيار الموقف الاستراتيجي بالوزارة (استخدام الأدوات الاستراتيجية)

الأدوات المستخدمة	أدوات التحليل	فكرة التقييم
لم يتم استخدامها	تحليل العوامل الخارجية	استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية
لم يتم استخدامها	تحليل العوامل الداخلية	
لم يتم استخدامها	تقويم الملامح التنافسية	
تم استخدامها	تحليل SWOT	
لم يتم استخدامها	أداء OCAT	
لم يتم استخدامها	الاستراتيجيات الكبرى	
لم يتم استخدامها	تقويم الوضع الاستراتيجي	
لم يتم استخدامها	مجموعة بوسطن ECGM	
لم يتم استخدامها	بطاقة الأداء المتوازن	

من خلال الجدول رقم (50) فإنه يفسر أن المخرجات الاستراتيجية غير مبنية على أسس علمية، مما يؤدي إلى قرارات وتوجيهات استراتيجية غير مترابطة بالتحليل البيئي الخارجي والداخلي، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين التحليل البيئي (الخارجي/ الداخلي) وبين القرار الاستراتيجي الذي سيتم من خلاله وضع الأهداف والغايات، والتي من خلالها سيتم بناء البرامج والأنشطة لتحقيق تلك الأهداف من أجل الوصول إلى رؤية الوزارة.

جدول رقم (50) يوضح تقييم اختيار الموقف الاستراتيجي بالوزارة (القرار الاستراتيجي)

التقييم	مشار إليه في الخطة	فقرة التقييم
لم يتم توضيح الأسلوب الذي تم من خلاله اختيار القرار الاستراتيجي، وكذلك ما تمت الإشارة إليه لا تشمل جميع نقاط التحليل.	نعم	القرار الاستراتيجي (الوجهة الاستراتيجية)

السؤال الرابع: ما هي قدرات الإدارة الاستراتيجية بالوزارة في تنفيذ وتقييم الاستراتيجية، وهل هي ملائمة على مستوى الوزارة وكذلك على مستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي؟

جدول رقم (51) يوضح تقييم القدرات التنفيذية والتقييمية في الوزارة

التقييم	الفقرة
تقييم القدرات التنفيذية للإدارة الاستراتيجية	
- يمكن القول بأن صياغة الأهداف التشغيلية لم تخرج عن إطار الخطة الاستراتيجية التي تم إعدادها، وجميع الأهداف التشغيلية تخدم الغايات والأهداف العامة، لكن لم يتم صياغة الأهداف التشغيلية بالطريقة الذكية (SMART).	الخطط التشغيلية
- تشمل الخطة على جميع عناصر الخطة التشغيلية من البرامج والأنشطة وجهة التنفيذ ومؤشرات الأداء وغيرها من العناصر، لكن مؤشرات الأداء لا يمكن قياسها، حيث تم صياغتها بالعموميات دون تحديد، مما ينتج عن عدم قدرة قياسها بشكل الصحيح.	
- لا يوجد معايير قياس لمؤشرات الأداء.	
- تم صياغة أهداف عامة في الخطة الاستراتيجية بعملية تطوير السياسات والإجراءات، وكذلك تم وضع أهداف تشغيلية وبرامج لعملية تطوير السياسات والإجراءات في الوزارة.	تطوير السياسات والإجراءات
- الهيكل التنظيمي يشمل على جميع الوظائف الفنية والإدارية، والخطوط بين الوحدات والأقسام واضحة، لكن لوحظ أنه يوجد بعض الإدارات العامة لا تشمل على قسم الشؤون الإدارية وبالمقابل توجد بعض الوحدات تشمل على قسم الشؤون الإدارية، وهذا يفسر عن عدم توزيع الأقسام الإدارية بشكل جيد.	الهيكل التنظيمي والاتصال والتنسيق
- خطوط الاتصال والتواصل والتنسيق بين الإدارات العامة واضحة جيداً ويساعد على سرعة إنجاز الأعمال والمهام.	
تقييم قدرات الرقابة والمتابعة (تقييم الاستراتيجية)	
- معايير الأداء في الخطة التشغيلية غير محددة جيداً، مما يؤثر على عدم قدرة قياسها.	تحديد معايير الأداء
- لا يوجد تحديد معايير التقييم في الخطة الاستراتيجية.	تحديد معايير التقييم
- لا يوجد قياس الأداء في الخطة الاستراتيجية.	قياس الأداء
- لا يوجد تحليل لأسباب الانحرافات في الخطة.	تحليل أسباب الانحراف

من خلال الجدول رقم (51) نلاحظ أن قدرة التنفيذ لدى الوزارة متوسطة وذلك لعدم وضوح

معايير التنفيذ في الخطة الاستراتيجية وعدم وضع معايير لتقييم الأداء والتنفيذ، مما يجعل قدرة الوزارة

على عملية التقييم ضعيفة، وهذا يتوافق مع التحليل الإحصائي الذي أظهرت نتائجه أن قدرة تنفيذ الاستراتيجية جاءت بنسبة (70.1%) والتقييم الاستراتيجي جاءت بنسبة (65.8%)، مما يفسر أن قدرة التنفيذ في الوزارة أفضل من عملية التقييم.

السؤال الخامس: ما هي قدرات فريق الإدارة الاستراتيجية؟ وهل يتم تدريبه على التفكير الاستراتيجي والتعامل مع الفجوات الاستراتيجية؟

جدول رقم (52) يوضح تقييم قدرات الفريق الاستراتيجي في الوزارة

التقييم	الفقرة
تقييم فريق الإدارة الاستراتيجية (القيادة الاستراتيجية)	
- يتكون الفريق الاستراتيجي من 64 عضواً، منهم 17 عضواً من خارج الوزارة، وعدد الإناث 3 من ضمن أعضاء الفريق، ويضمن الفريق أصحاب الخبرة والاختصاص، وهذا يفسر على قوى الفريق الاستراتيجي.	الفريق الاستراتيجي
- لا يوجد في الخطة الاستراتيجية أي أهداف أو برامج تدل على تدريب الفريق الاستراتيجية على التفكير الاستراتيجي.	التدريب على التفكير الاستراتيجي
- لم يتم دراسة الفجوات الاستراتيجية، بالخطة ونلاحظ أن الخطة السابقة تم وضعها لنهاية عام 2018م، وهذه الخطة تم اعدادها سنة 2020 لتنفيذها من سنة 2021 إلى 2025، مما يفسر قصور في دراسة الفجوة الاستراتيجية.	التعامل مع الفجوات الاستراتيجية

الفصل الثامن

النتائج والتوصيات

الفصل الثامن:

النتائج والتوصيات

8.1. مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تسهم في تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف، وفيما يلي عرضاً لأهم النتائج والتوصيات.

8.2. النتائج:

8.2.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

هل القدرات المتاحة بالوزارة ملائمة لتحقيق رؤية ورسالة الوزارة؟

1- أن قدرة الموارد التكنولوجية في وزارة الصحة أقوى من القدرات الأخرى التي تمتلكها، مما يترتب على عدم استغلال القدرات التكنولوجية بكفاءة وفاعلية لعملية تنفيذ وتحقيق الاستراتيجية.

2- يوجد ضعف في مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، بالرغم من وجود موظفين ذات أصحاب قدرات ومهارات متنوعة وعالية في الوزارة، مما يدل على عدم وجود ووضوح برامج لتعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

3- يوجد ضعف في تقدير أصحاب التقدير العالية في الإنجاز، وهذا ما تمت الإشارة إليه في الخطة الاستراتيجية أن إدارة كل المكافآت والإدارة المالية مركزياً من قبل وزارة المالية، مما يؤثر ذلك سلباً على الإبداع والابتكار والإنتاجية (وزارة الصحة، 2021).

4- تمتلك الوزارة قادة استراتيجيين ولديهم القدرات على التخطيط، لكن لديهم ضعف في عملية تحفيز وتوجيه الموظفين على انجاز العمل، وبالمقابل لا يتم تدريبهم وتطوير قدراتهم، وهذا ما لاحظناه في عملية تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية بعدم وجود أي إشارة لتدريب وتطوير القادة الاستراتيجيين.

5- يوجد ضعف في قدرة إدارة الموارد المالية حيث جاءت النسبة (59.8%)، بالرغم من عدم توفر الموارد المالية لتلبي احتياجات الخطة الاستراتيجية والتي جاءت بنسبة (49.4%).

6- تمتلك الوزارة قدرة تكنولوجية وتهتم بمواكبة التطور التكنولوجي حيث جاءت بنسبة (71.6%)، لكن بالمقابل لا يتم استغلال هذه القدرات والأنظمة في عملية اتخاذ القرار بشكل فعال حيث جاءت بنسبة (66.7%).

8.2.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل قدرات الإدارة الاستراتيجية بالوزارة ملائمة وواضحة لعملية تصميم وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية ومراجعة الخطة القديمة قبل إعداد الخطة الجديدة؟

- 1- تشير نتائج الدراسة على أن قدرة الأداء والتطبيق والتي جاءت بنسبة (68.01%)، أقوى من قدرة التخطيط والتنظيم حيث جاءت بنسبة (67.06%).
- 2- تبين النتائج أن الهيكل التنظيمي لا يسمح للجميع بالمشاركة في عملية التخطيط، وأنه يتم بناء الهيكل التنظيمي جاءت بنسبة (64.02%)، مما يشير إلى ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي، بناءً على سياسات واضحة.
- 3- تمتلك الوزارة دليل واضح للثقافة التنظيمية والقيم، وتعمل على تعزيز ثقافة التخطيط، لكن بالمقابل لا تنفذ برامج لتوضيح وتعميم تلك الثقافة والقيم لدى الموظفين.
- 4- تبين النتائج أن الوزارة لديها على إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وأن الخطط التشغيلية تنبثق من الخطة الاستراتيجية.
- 5- تبين النتائج أن الوزارة لديها القدرة بوضع السياسات والإجراءات والتعامل مع السياسات وتطويرها، لكن لا يتم التعامل بالإجراءات بفاعلية لتخدم تنفيذ وتحقيق الخطة.

8.2.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما هي قدرات الوزارة في دراسة ومسح البيئة الخارجية والداخلية للوزارة وتحديد الموقف الاستراتيجية من خلال التحليل البيئي؟

- 1- تبين النتائج أنه يوجد ضعف في عمليات التحليل البيئي (الخارجي/ الداخلي)، ويوجد فجوة بين التحليل ووضع الغايات والأهداف العامة.
- 2- تشير النتائج إلى ضعف في استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في عملية اتخاذ البدائل والخيارات الاستراتيجية، مما ينتج فجوة بين التحليل وبين الخيار الاستراتيجي.
- 3- بما أنه يوجد فجوة بين التحليل والخيار الاستراتيجي، فهذا ينعكس على مخرجات القرار الاستراتيجي الذي تم اتخاذه من بين الخيارات والبدائل.
- 4- تشير النتائج إلى عدم توضيح وذكر المخصصات المالية التي يتم الاستفادة منها الوزارة من الحكومة بالخطة الاستراتيجية.
- 5- تبين النتائج إلى وجود ضعف في الخطة الاستراتيجية، حيث لم يتم اوضح عملية التنفيذ لتحقيق الأهداف والغايات، ولذلك لم يتم توزيع الموازنات على البرامج.

6- تبين النتائج إلى أن الغايات والأهداف غير مرتبطة في رؤية وغايات الحكومة بشكل عام.

8.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما هي قدرات الوزارة في تنفيذ وتقييم الاستراتيجية، وهل هي ملائمة على مستوى الوزارة وكذلك على مستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي؟

- 1- تشير النتائج أن الخطة التشغيلية تشمل على جميع عناصر الخطة وجميع البرامج والأنشطة تحقق الأهداف والغايات المرسومة، وجميع برامجها واضحة لعملية التنفيذ، لكن يوجد ضعف في صياغة الأهداف حيث أنه لا يمكن قياسها.
- 2- تشير النتائج إلى أن قدرة التقييم والمتابعة ومعايير الأداء ضعيف وغير واضح في الخطة الاستراتيجية، ولا يوجد قياس للأداء.
- 3- تبين النتائج أنه لا يتم التعامل مع الانحرافات في الخطة الاستراتيجية.

8.2.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما هي قدرات فريق الإدارة الاستراتيجية؟ وهل يتم تدريبه على التفكير الاستراتيجي والتعامل مع الفجوات الاستراتيجية؟

- 1- تمتلك الوزارة فريق استراتيجي قوي، ويجمع الكثير من أصحاب التخصصات والخبرات، ويجمع خبرات من داخل الوزارة ومن خارجها.
- 2- لكن الفريق الاستراتيجي لا يتم تدريبه على التفكير الاستراتيجي .
- 3- يوجد ضعف في التعامل مع الفجوات الاستراتيجية.

من خلال النتائج السابقة التي تم عرضها والإجابة على الأسئلة الفرعية، يمكن الإجابة على

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما هي قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة - قطاع غزة؟

كما هو موضح بالجدول رقم (53)، حيث تم تقييمها اعتماداً على النتائج السابقة، وهي على

النحو التالي:

جدول رقم (53) يوضح تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية في الوزارة

التقييم (ضعيف - متوسط - قوي)		القدرات
قدرات موارد الوزارة		
يحتاج إلى تعزيز وتوجيه لتحقيق الاستراتيجية	قوية	قدرات الموارد البشرية
يحتاج إلى تدريب على التفكير الاستراتيجي والتعامل مع الفجوات الاستراتيجية	قوية	قدرات القيادة الاستراتيجية
تحتاج تعزيز إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية	ضعيفة	قدرات الموارد المالية
تحتاج إلى حسن استخدامها وتدريب الكادر البشري على استخدامها	قوية	قدرات الموارد التكنولوجية
قدرات التخطيط والتنظيم		
يحتاج إلى رسم سياسات لبناء الهيكل التنظيمي، واضح جميع المهام في الهيكل.	متوسطة	قدرات الهيكل التنظيمي
تحتاج إلى تعميم وتطبيق	قوية	قدرات القيم والثقافة والتنظيمية
تحتاج إلى تدريب القيادة الاستراتيجية على استخدام أدوات التحليل العلمية والمنهجية	ضعيفة	قدرات التحليل الاستراتيجي
تحتاج إلى توزيع البرامج على سنوات الخطة، وتوزيع الموازنات المالية، وتطوير عملية التقييم.	متوسطة	قدرات التخطيط الاستراتيجي
لا تحتاج إلى أي شيء	قوية	قدرات السياسات
تحتاج إلى تطبيق	قوية	قدرات الإجراءات
قدرات الأداء والتطبيق		
تحتاج إلى توضيح معايير الأداء	متوسطة	قدرات معايير الأداء
تحتاج إلى توجيه الكادر إلى عملية التطبيق	قوية	قدرات التنفيذ الاستراتيجي
تحتاج إلى توضيح معايير قياس الأداء	ضعيفة	قدرات التقييم
غير موجودة	ضعيفة	قدرات اتخاذ إجراءات تصحيحية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة

8.3. التوصيات:

- 1- تعزيز وتطوير قدرات الموارد البشرية وتدريب القادة الاستراتيجيين على التفكير الاستراتيجي والتعامل مع الفجوات الاستراتيجية.
- 2- تطوير المدراء والقادة الاستراتيجيين على عملية التوجيه، لما لها دور هام في تعزيز قدرة الموظفين على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الموضوعة.
- 3- تطوير وتدريب الفريق الاستراتيجي في عملية استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية في عملية التحليل الاستراتيجي.
- 4- صياغة الأهداف بالطريقة الذكية (SMART)، حتى يتم وضع معايير للأداء وتحديد قياس الأداء، حتى يتم التقييم بشكل فعال.
- 5- تطوير الكادر البشري على حسن استخدام الموارد التكنولوجية بشكل فعال.
- 6- تطوير أنظمة المعلومات ليتم استخدامها بعمليات اتخاذ القرارات.
- 7- تطوير الأهداف المالية للوزارة لترشيدها وتوزيعها بكفاءة وفاعلية.
- 8- تعزيز التعامل مع السياسات بما يتناسب مع الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 9- ضرورة تطبيق الإجراءات على جميع الوظائف الفنية والإدارية.
- 10- تعزيز مفهوم مشاركة الجميع في عملية التخطيط.
- 11- ضرورة العمل على تعميم القيم والثقافة التنظيمية بين الموظفين.
- 12- تطوير عملية التقييم في الخطة الاستراتيجية.
- 13- تطوير الخطة الاستراتيجية من توزيع البرامج ومؤشرات قياسها والموازنات لتكون واضحة في عملية التنفيذ.
- 14- العمل على ربط الرؤية الاستراتيجية في الرؤية الحكومية والدولة.
- 15- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع جميع الوظائف الإدارية والفنية في كل وحدة من وحدات الأعمال في الوزارة.

المراجع

المراجعة العربية:

إبراهيم, بن يمينة, و جيلالي, قالون. (2018). *التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية*. جامعة احمد دراية-ادرار.

أبوالنصر, مدحت محمد. (2012). *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*.
أبوحلوب, مهند محمد. (2015). *التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير*.

أبودقة, سناء, الصوفي, حمدان, صايمة, سمية, و المصري, شريهان. (2020). *الاتجاه نحو المساواة بين المرأة والرجل وعوامل تكوينه لدى طلبة الدراسات العليا في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية*. مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس, ع2(14), 186-205.

أبوشنب, جمال محمد, و الفتاح, عبد الرازق عبد. (1999). *العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ المرحلة البدائية وحتى الآن*.

أشرف, مقراني. (2021). *أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي*.
التقرير السنوي. (2020). وزارة الصحة.
الجابري, نايف. (2013). *الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية: التخطيط - التنفيذ - التقييم*.

الجرجوي, محمد معين. (2019). *أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تزويد خدمة الإنترنت في قطاع غزة*.

الجنابي, اميرة هانف, و مهدي, ميادة حياوي. (2018). *تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي دراسة تحليلية في عينه من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, ع 15(2).

الحرازين, محمد زهير. (2019). *ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية*.

الحري, فواز. (2015). *فلسفة البحث: ماهي؟ ولماذا؟*. Retrieved 11-03-2022 from

<https://www.saudiacademics.com/research/item/2064-D9%84%D8%B3%D9%81%D8%A9-%81%D9%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB->

[%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%9F-](#)
[%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7%D8%9F.](#)

[html](#)

الحمداني, صبا, و الخولاني, محمد. (2018). تأثير التفكير الإستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المحلة العربية للإدارة - المجلد الثامن والثلاثون - ع2 (1110-5453).

https://www.researchgate.net/publication/340741590_tathyr_alfkyr_alastratyjy_ly_thsyn_jwdt_alhyat_alwzyfyf

الخفاجي, نعمة عباس خضير. (2010). الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات. الدوري, زكريا مطلق. (2015). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الرشود, متعب محمد. (2017). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.

الرفيعي, علي عبود, و عبد, ضرغام حسن. (2017). اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, ع 14(4).

الركابي, كاظم نزار. (2004). الإدارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة. الزهراني, محمد. (2020). معايير تقييم جودة البحوث النوعية في العلوم الإنسانية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. <https://doi.org/10.31559>

السقا, منيب عبد الله. (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين.

الشرقاوي, علي. (2010). السياسة الادارية في ظل المتغيرات الاقتصادية وتحديات الاستراتيجية في منشآت الاعمال.

الصقور, مجد, و الصرن, رعد. (2018). الإدارة الاستراتيجية. <https://pedia.svuonline.org>. الطيب, عبد الخالق. (2014). تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غارداية.

العنبي, جابر عويص, و السيف, عبد المحسن فهد. (2020). تقويم دليل السياسات والإجراءات للخدمة الاجتماعية المطبق في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض دراسة ميدانية. مجلة

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية, 50(2), 435-478.

العجمي, عبد الله على. (2012). أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن.

العريقي, منصور محمد. (2011). الإدارة الاستراتيجية.

الغانم, ماجد عبد الله. (2020). مفهوم الاستراتيجية قديماً وحديثاً وإمكانية تطبيقها في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.

الغني, وزناجي عبد. (2021). انعكاسات افصاح المسؤولية الإجتماعية على الأداء الإستراتيجي. الفرار, عبد القادر محمد. (2021). مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الخطط الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة. القيسي, محمد قاسم. (2015). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

الكعبي, علاء كريم, و الكبيسي, صلاح الدين عواد. (2021). تقييم الاستراتيجية المقترحة لشركة نفط ميسان للسنوات 2020-2024.

المرشد, محمد نصار. (2019). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية.

المطيري, بندر صنت قاسم. (2015). دور التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالآزمات الوبائية من وجهة نظر العاملين بوزارة الصحة بمدينة الرياض.

<http://repository.nauss.edu.sa/123456789/62631>

المغربي, عبد الحميد. (2001). الإدارة الاستراتيجية: لمواجهه تحديات القرن الحادي والعشرين. المنيف, إبراهيم. (2017). تطوير الفكر الإداري المعاصر.

النمر, سعود محمد, محمود, محمد فتحي, خاشقجي, هاني يوسف, و حمزاوي, محمد سيد. (2017). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة.

الوحيدي, أحمد, الآغا, وفيق, و عابدين, إبراهيم. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية" دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة".

الوهاب, برحال عبد. (2018). علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية جامعة المسيلة.

موساوي, أمال. (2021). دور الدعاية و الإعلان في تنمية الموارد المالية لنادي الرياضي المحترف لكرة القدم بالجزائر دراسة ميدانية على بعض أندية كرة القدم للرابطة الأولى. مجلة الابداع الرياضي, ع 12(3), 52-71.

أمنة, بن عبدان, و فاطمة, لمعيزي. (2020). أثر تحليل البيئة الخارجية في تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية جامعة احمد دراية-ادرار.

أمنية, عدنان. (2010). الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل - دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية.

أيوب, تغريد جليل, و علوان, أمل حسن. (2007). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال. ع (15).

بالخير, محمد, و قدور, أشواق بن. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية. مجلة التمكين الاجتماعي, ع 3(3), 18-31.

بلعيد, سمية, و زيان, إيمان. (2018). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية التي استفادت من برنامج التأهيل
[PhD thesis]

[7 http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/46](http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/46)

تبيدي, محمد حنفي محمد نور. (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) University of Khartoum.

جبر, نجوى سمير. (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة.

جواد, شوقي, و المؤمن, قيس. (2000). السياسات الإدارية (ساسة الأعمال).

حمادي, عبدالمنعم كاظم, شنيشل, شيماء خزل, و حيدر, دنيا محي. (2018). تخطيط الموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي باستخدام أنموذج التخصيص العام مع تطبيق عملي.

خليفة, شيماء رياض. (2016). تقييم اختيار استراتيجيات الموظف وانعكاس ذلك لتعزيز رأس المال البشري.

درويش, زياد. (2019). التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة وأثره في اتخاذ القرار التنافسي دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية. ع 41(4).

دين, أمل عبد الله. (2016). دور الإدارة الاستراتيجية في تقييم أداء العاملين - دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة.

زهية, بن مسلمي تسعديت, و أسماء, تعقيلت. (2021). اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة دراسة ميدانية لمديرية اتصالات الجزائر لولاية المسيلة جامعة المسيلة.

سعدت, ناصر محمد. (2020). أثر قرار إحالة موظفي وزارة الصحة للتقاعد المبكر على أداء المؤسسات الصحية في قطاع غزة.

سعود, زيد ياسين, و سعود, ربيع ياسين. (2014). بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي. dananeer, I-AL (5).

سلطان, جاسم. (2010). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن.

- نيلسون. غاري إل، ومارتن. كارلا إل، إليزابيث. بوزر. (2016). أسرار نجاح تنفيذ الاستراتيجية، ترجمة: سميرين، خليل يوسف. (2016). عن الاستراتيجية.
- كولنز. جيمس سي، بوراس. جيري أي. (2016). بناء رؤية الشركة، ترجمة: سميرين، خليل يوسف. (2016). عن الاستراتيجية.
- مانكنز. مايكل سي، ستيل. ريتشارد. (2016). تحويل استراتيجية إلى أداء عظيم، ترجمة: سميرين، خليل يوسف. (2016). عن الاستراتيجية.
- صويص، محمد إبراهيم، و القنج، إيهاب سمير. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، ع 41(4)، 143-162.
- عبدالرحمن، اريج نزار. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الابداع المنظمي-دراسة تحليلية. ع 13(52).
- عبدالرحيم، عبد الرحيم محمد. (2021). دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة: نموذج مقترح لآلية التطبيق. المجلة العربية للإدارة، ع 41(3)، 47-62.
- عبدالفتاح، بن سعيد، و حمزة، سعد الله. (2020). الإدارة الإستراتيجية ودورها في إدارة المنشآت الرياضية: دراسة ميدانية لديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/15393>
- عبدالقادر، يحيى، عبدالغاني، بشرى، و عبدالغاني، مولودي. (2021). رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. آفاق علمية، ع 13(3)، 619-638.
- عبوي، زيد. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته.
- عثمان، جعفر. (2019). الإدارة الاستراتيجية.
- عمر، منوار. (2017). الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة بالمؤسسات الرياضية [ماجستير]. 7. <http://dspace.univ-8859/3456789msila.dz:8080/xmlui/handle/12>
- فاطمة، مانع، و زورة، بوهراوة. (2021). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الإستراتيجية والتنمية، ع 11(2)، 389-408.
- فرح، كزار عباس. (2017). التفكير الاستراتيجي: دراسة نظرية.
- فؤاد، وشاش، الجودي، صاطوري، و الديلمي، عراك عبود عمير. (2021). تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. *Revue Organisation et Travail*, 10(1), 53-66.

- ماهر , أحمد. (1990). *الخطط والاستراتيجيات والسياسات*.
- مجاهد, عبد الجليل. (2020). *أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على بنك النيل في الفترة 2016 - 2020*.
- محمد, محمد هاني. (2014). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة* (دار المعترف، عمان, Ed).
- مذكور, إبراهيم. (1975). *معجم العلوم الاجتماعية*.
- مساعدة, ماجد عبد المهدي. (2013). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية*.
- منوري, نور الدين. (2011). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم جامعة تلمسان أبو بكر بلقايد*.
- مونس, منى خالد. (2020). *أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة*. <https://scholar.alaqsa.edu.ps>
- هالة, يحيى. (2021). *التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة*. ع 4(1), 98-112.
- وزارة الصحة. (2017). *الاستراتيجية الصحية الوطنية*.
- وزارة الصحة. (2020). *التقرير السنوي للقوة العاملة في القطاع الصحي*.
- وزارة الصحة. (2021). *الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي - المحافظات الجنوبية*.

المراجعة الأجنبية:

- Abushabab, Wajdi. (2016). *Strategic Management Practices. An Investigation of Public Sector Organizations in the Kingdom of Bahrain* University of Bradford .
- Al-Majidi, Moayad. (2016). Evaluation of training programs directed at diagnosing the phenomenon of financial and administrative corruption in the Office of the Inspector General in the Ministry of Finance .
- Al-Zboon, Mohammad Saleem & Hasan, Manal Subhi. (2012). Strategic School Planning in Jordan. 132 (4).
- Alayoubi, Mansour M. ,Shobaki, Mazen J. Al & Abu-Naser, Samy S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing Management*, 5(3), 11-26 .
- AlDifaie, Tahani Moayad. (2018). Evaluation of the Strategic Plan of the General Secretariat of the Council of Ministers for the years (2017_ 2014)
- Alford, John Morris & Greve, Carsten. (2017). Strategy in the public and private sectors: similarities, differences and changes.
- Alharbi, Ameen Saleem. (2014). *An Analysis of HR and Other Managers' Perceptions of The Effectiveness of Strategic Management Tools Among Saudi Firms*. The University of Manchester (United Kingdom) .
- Alotaibi, Hana J. (2021). The Impact of Strategic Planning on Innovation in Saudi SMEs .
- Alshehhi, Ali. (2018). *Strategic Thinking and Strategic Planning: A Conceptual Exposition Through a Case Study of the Police Force in the UAE* University of Manchester.

- Andrews, Rhys & Boyne, George A. & Law, Jennifer & Walker, Richard M. (2012). *Strategic Management and Public Service Performance* .
- Ansoff, H. T. (1990). *Corporate Strategy: An analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* .
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, Jay B & Arian, Asli M. (2005). The resource-based view: origins and implications. 123-182 .
- Begun, James W & Zimmerman, Brenda & Dooley, Kevin .(2003) .Health care organizations as complex adaptive systems. 253, 288 .
- Berry, Frances Stokes & Wechsler, Barton. (1995). State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. 159-168 .
- Brathwaite, Juliette Patricia. (2015) *How strategic project management and middle management influence implementing strategic initiatives* University of Southampton.
- Brinkmann, Daniel. (2015). *Strategic capability through business intelligence applications* University of Gloucestershire .[
- Bruns, T & Stalker, GM. (1961). The management of innovation. *Tavistock, London*, 120-122 .
- Bryson, John & George, Bert. (2020). Strategic management in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics* .
- Carayannis, Elias G & Ilinova, Alina & Cherepovitsyn, Alexey. (2021). The Future of Energy and the Case of the Arctic Offshore: The Role of Strategic Management. 9 .(2)
- Certo, S, C. (1997). Modern Management, diversity, quality, ethics and the global environment. In: New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Chandler, Alfred D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. In: Cambridge, MA: MIT Press.
- Chen, Daniel Q & Mocker, Martin & Preston, David S & Teubner, Alexander. (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. *MIS quarterly*, 233-259 .
- Cherunilam, Francis. (2015). *Business Policy and Strategic Management* .
- Clark, Delwyn N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. 6(7), 417-427 .
- Creswell, John W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications .
- David, Fred r. (2011). *strategic management, concept, cases*
- Demir, Ipek Bilgin & Ugurluoglu, Ozgur. (2019a). *Evaluation of the Use of Strategic Management Tools by Hospital Executives in Turkey*. Indian Institute of Health Management Research .
- Demir, Ipek Bilgin & Ugurluoglu, Ozgur. (2019b). Evaluation of the use of strategic management tools by hospital executives in turkey. *Journal of Health Management*, 21. <https://doi.org/10.1177/0972063418822216>
- Doran, George T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. 70(11), 35-36 .
- Drucker, Peter F. (1974). Tasks, responsibilities, practices. 121-122 .
- Eadie, Douglas C (1983). Putting a powerful tool to practical use: The application of strategic planning in the public sector. 43(5), 447-452 .
- Fauzi, Teddy Hikmat & Santosa, Pandji & Purwanti, Yanti & Nurhayati. (2020). The effect of internal elements of strategic management of organizational structure, management role and employee behavior on corporate mission. 11.

- Ferlie, Ewan & Ongaro, Edoardo. (2015). *Strategic management in public services organizations : concepts, schools and contemporary issues*. Routledge .
- Fooladvand, Maryam & Yarmohammadian, Mohammad H & Shahtalebi, Somaye. (2015). The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. *186*, 950-954 .
- Ford, Eric W & Wells, Rebecca & Capper, Stuart A. (2003). High performance public health: Assessing agencies' strategic management capabilities. *Journal of Health and Human Services Administration* .
- Galván, Israel Patiño. (2019). The Background of Organizational Structures. In *Designing Local e-Government: The Pillars of Organizational Structure* (pp. 5-52). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-227-620191002>
- Genc, Elif. (2017). *Strategy implementation, organizational culture and performance in Turkish local government* Cardiff University .
- Ginter, Peter M. & Duncan, W .Jack & Swayne, Linda E. (2013). *Strategic management of health care organizations. seventh*. Jossey-Bass imprint .
- Glueck W, F & Jauch L. R. (1980). *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill Companies .
- Glueck, William F. (1972). *usiness Policy and Strategic Management (Auckland: McGraw-Hill International Book)* .
- Halachmi, Arie. (1986). Strategic planning and management? Not necessarily. 35-50 .
- Hamel, Gary & Prahalad, Coimbatore K. (1990). The core competence of the corporation.
- Harmsen, Hanne & Jensen, Bjarne. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. *Journal of Business Research*, 57(5), 533-547. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00319-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00319-3)
- Harrison ,Jeffrey S. & Thompson, Steven M. (2015). *strategic management of healthcare organizations A Stakeholder Management Approach* www.businessexpertpress.com
- Helfat, Constance E & Peteraf, Margaret A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *24*(10), 997-1010 .
- Hitt, Michael A & Ireland, R Duane & Hoskisson, Robert E (Eds.). (2016). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning .
- Höglund, Linda & Svärdesten, Fredrik. (2015). Strategic Management in Public Sector: Challenges in Theory and Practice. NFF (Nordic Academy of Management) At: Copenhagen Business School (CBS), Denmark. August 12, 2015–August 14, 2015.
- Huikkola, Tuomas & Kohtamäki, Marko. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 752-770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0213>
- Jaques, Elliott. (1952). *The changing culture of a factory* .
- Joyce, Paul. (2015). *Strategic management in the public sector*. Routledge .
- Laar, Ester van & Deursen, Alexander J. A. M. van & Dijk, Jan A. G. M. van & Haan, Jos de. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *Age Open*, 10(1), 2158244019900176 .
- Lenz, Robert T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209-226 .
- Lichtman, Marilyn. (2013). *Qualitative Research in Education: A User's Guide*. 3rd ed. London: SAGE Publications, Inc. *Making meaning from your data*, 241 .
- Liu, Yuanyuan. (2018). *Organizational culture, employee resilience and performance in the international banking industry* Birkbeck, University of London.

- McKiernan, Peter. (1997). Strategy past; strategy futures. *Long Range Planning*, 30(5), 790-798. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00080-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00080-0)
- Mintzberg, Henry ‘Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK .
- Montanari, John R ‘Morgan, Cyril P & Bracker, Jeffrey S. (1990). *Strategic management: A choice approach*. Houghton Mifflin Harcourt School .
- Mungi, Ashlesha. (2020). Strategic Management Process .
- Muungo, Mweemba. (2016). *An assessment of the nature and extent of adoption of strategic planning processes in the public sector: A case study of Zambia* Heriot-Watt University .
- O’Donnell, Lord. (2014). *Former Cabinet Secretary Lord O’Donnell Interview with Lord Hennessy* [Interview]. <http://www.cabinetsecretaries.com/lib/pdf/Former%20Cabinet%20Secretary%20Lord%20ODonnell%20Interview%20with%20Lord%20Hennessy.pdf>
- Paine, Frank T. & Naumes, William. (1982). *Organisational Strategy and Policy*
- Pandey, Satyendra C & Patnaik, Srilata. (2014). Establishing reliability and validity in qualitative inquiry: A critical examination. *Jharkhand journal of development management studies*, 12(1), 5743-5753 .
- Pearce, John. (1982). The Company Mission as a Strategic Tool. *MIT Sloan Management Review*, 23, 15-24 .
- Pettigrew, Andrew M. (1979). On studying organizational cultures *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581 .
- Poister, Theodore & Streib, Gregory. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. 22, 308-325 .
- Poister, Theodore & Streib, Gregory. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. 65(1), 45-56 .
- Ring, Peter Smith & Perry, James L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. 10-276 ,(2) .286
- Rosenbloom, David H ‘Kravchuk, Robert & Clerkin, Richard M. (2009). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge .
- Rugman, Alan & Verbeke, Alain. (2018). *Global corporate strategy and trade policy*. Routledge .
- Samimi, Mehdi ‘Cortes, Andres Felipe ‘Anderson, Marc H. & Herrmann, Pol. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Schein, E H. (1992). *Organisational Culture and Leadership* 2nd edition Jossey-Bass. San Francisco, CA .
- Schein, Edgar H. (1990). Organizational Culture: What it is and How to Change it. In *Human resource management in international firms* (pp. 56-82). Springer .
- Scholes, Kevan ‘Johnson, Gerry & Whittington, Richard. (2002). *Exploring corporate strategy*. Financial Times Prentice Hall .
- Şen, Hakan. (2015). Strategic planning in the public sector: the case of the Turkish Ministry of Interior .
- Shahin, Basel. (2011). *Evaluating the effectiveness of strategic planning within the Middle Eastern public sector* Citeseer.
- Sidhu, Jatinder (2004). Business-domain definition and performance: An empirical study. 69(4), 40-46 .

- Speziale, Giuseppe .(2015) .Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, 17(suppl_A). <https://doi.org/10.1093/eurheartj/suv003> %J European Heart Journal Supplements
- Steiss ,Alan Walter. (2019). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge .
- Trice, Harrison Miller & Beyer, Janice M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc .
- Viljoen, John & Dann, Susan. (1994). Strategic management: planning and implementing successful corporate strategies .
- Vinzant, Douglas H & Vinzant, Janet C. (1996). Strategy and organizational capacity: Finding a fit. 139-157 .
- Wheelen, Thomas L. ‘Hunger, J. David ‘Hoffman, Alan N. & Bamford, Charles E. (2015). *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation, and Sustainability*. www.pearsonglobaleditions.com
- Wheelen, Thommas L ‘Hunger, J David ‘Hoffiman, Alan N & Bamford, Charles E. (2018). *Strategic management and Business Policy "Globalization Innovation and Sustainability*. www.pearsonglobaleditions.com
- Wright, Peter L ‘Kroll, Mark J & Parnell, John Alan. (1996). *Strategic management: concepts and cases*. Prentice Hill .

ملاحق الدراسة

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (01)

جدول يلخص الدراسات السابقة

جدول رقم (54) تلخيص الدراسات السابقة

الباحث/ الباحثون	الهدف	المجتمع/ العينة	النتائج
مونس، (2020)	التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي.	بلديات المحافظات الوسطى في قطاع غزة، وكانت العينة (156) عاملاً.	القيادة الاستراتيجية جاءت بنسبة (68.6%) والقدرات الاستراتيجية جاء بنسبة (68%).
الجرجاوي، (2019)	التعرف على البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	شركات تزويد خدمة الانترنت بقطاع غزة، وكانت العينة (208) موظفاً.	يوجد علاقة ارتباطية طردية بين عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
الحرابين، (2019)	التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز المؤسسي.	الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وكانت العينة (248) من القيادات الأكاديمية.	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة التميز المؤسسي.
السقا، (2019)	التعرف على أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي.	شركات التأمين العاملة في فلسطين، وكانت العينة (186) من الإدارات العليا.	يوجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي.
أبو حلوب، (2015)	التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي.	العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي للتصدير في قطاع غزة، وكانت العينة (153) من العاملين الإداريين.	يوجد علاقة طردية قوية بين تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، وأن الابتكار التنظيمي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي.
جبر، (2015)	التعرف على واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي.	وزارة الصحة بقطاع غزة، وكانت العينة (276) من العاملين في الوظائف الإشرافية.	وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية في غزة.

الباحث/ الباحثون	الهدف	المجتمع/ العينة	النتائج
القيسي، (2015)	التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية.	وزارة الصحة الفلسطينية، والعينة (172) من مدير فما فوق.	يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية.
مجاهد، (2020)	التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي وتحليل العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي.	بنك النيل.	تتطابق رسالة المؤسسة مع أهدافها وساهمت في تحقيق رضا العملاء.
عبد الفتاح وحمزة، (2020)	التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية.	المنشآت الرياضية بسكرة، وكانت العينة (27) مديراً ورئيساً.	أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية تحقق زيادة إحساس العاملين بالسلطة وتقوية الشعور بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافاتهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
المرشد، (2019)	التعرف على علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي.	شركات التأمين في سوق عمان المالي، وكانت العينة (81) مديراً.	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إجمالي التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي وأبعادها.
الرشود، (2017)	التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.	القيادة الإدارية في العمل التربوي، وكانت العينة (30) قيادياً.	وجود حاجة إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لدى المهتمين بتعليم الكبار والتعليم المستمر.
دين، (2016)	التعرف على مستوى فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتعرف على نقاط القوة والضعف، والتحديات والفرص.	شركة سكر كنانة المحدودة.	الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي يؤثر على تقييم أداء العاملين.
المطيري، (2015)	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية.	وزارة الصحة بمدينة الرياضة، وكانت العينة (118) فرداً.	توجد إدارة تختص بوضع الخطط الاستراتيجية والعمل وفق رؤية محددة ورسالة واضحة لمواجهة الأزمات الوبائية.
العجمي، (2012)	التعرف على بيان القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن.	البنوك التجارية الكويتية، وكانت العينة (371) موظفاً.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية.
أمينة، (2010)	التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في استكشاف الفرص المستقبلية التي تساعد على تطوير إدارة الأعمال في المؤسسات	مدرء المصارف الجزائرية.	يوجد ضعف في تنفيذ الاستراتيجية لدى المصارف الجزائرية، لذلك من الأفضل العمل على جذب واستقطاب اشخاص ذوي مهارات عالية وقادرين على تنفيذ

الباحث/ الباحثون	الهدف	المجتمع/ العينة	النتائج
	والحد أو التقليل من المخاطر في المستقبل.		الاستراتيجيات، والعمل على ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي.
تبيدي، (2010)	التعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء.	قطاع الاتصالات السودانية، وكانت العينة (168) من الإدارات العليا والوسطى.	تطبيق الإدارة الاستراتيجية له أثر إيجابي على كفاءة وفعالية الأداء.
Alotaibi, (2021)	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الابتكار في الشركات.	الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية، والعينة (230) شركة.	التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الابتكار بشكل كبير وإيجابي.
Carayannis, Ilinova and Cherepovitsyn, (2021)	التعرف على ميزات وآفاق تطوير الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التخطيط لمشاريع النفط والغاز البحري.	القطب الشمالي.	تحتاج إلى متطلبات الإدارة في إطار نظم الإدارة الاستراتيجية، ومن النتائج المهمة أيضاً أنه تم تحسين مبادئ الإدارة الاستراتيجية لتطوير المشاريع البحرية في القطب الشمالي.
Fauzi, et al, (2020)	التعرف على تحليل الدور المهم لترتيبات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنظيم الأهداف.		العوامل الداخلية تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق رسالة الشركة.
Demir & Ugurluoglu (2019)	التعرف على ما إذا كان المديرون التنفيذيون في المستشفيات العامة والخاصة لديهم معرفة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.	المديرين التنفيذيين بالمستشفيات العامة والخاصة.	المديرين التنفيذيين في المستشفيات الخاصة يستخدمون العديد من أدوات الإدارة الاستراتيجية أكثر من المديرين التنفيذيين في المستشفيات العامة.
Alshehhi, (2018)	التعرف على كيفية دمج التفكير الاستراتيجي المبتكر في التخطيط الاستراتيجي وكيف يساعد التفكير الاستراتيجي في تغيير الإدارة الفاعلة بالقطاع العام.	وزارة الداخلية – الإمارات.	أن التفكير الاستراتيجي يقدم هيكلاً شاملاً يحدد ميزات الثقافة التنظيمية.
& Huikkola Kohtamäki, (2017)	التعرف على القدرات الاستراتيجية لمقدمي الحلول التي تسهل العوائد فوق المتوسط اعتماداً على موارد الشركة	استخدم طريقة حالة مقارنة نوعية استناداً على المقابلات مع 35 مديراً تنفيذياً من 09 مزودي	أن الموارد تحدد سبع قدرات استراتيجية، وهي: (القدرة على إدارة الأسطول، القدرة على تطوير التكنولوجيا، القدرة على عمليات الدمج والاستحواذ، القدرة على تحديد القيمة، القدرة على إدارة المشروع،

الباحث/ الباحثون	الهدف	المجتمع/ العينة	النتائج
		حلول صناعية رائدة وعملاتهم الاستراتيجية.	القدرة على إدارة شبكة الموردين، القدرة على خلق القيمة المشتركة)
Muungo, (2016)	التحقق من طبيعة ومدى اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام.	13 وزارة حكومية - زامبيا.	أنه يوجد زيادة شاملة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ورغم ذلك يوجد بعض التحديات واجهت المؤسسات المبحوثة منها التدخل السياسي، وعدم التنسيق بين الوزارات الحكومية.
Abushabab, (2016)	التعرف على استكشاف مدى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام.	مؤسسات القطاع العام في البحرين.	أن الإدارة الاستراتيجية لم تكن فعالة في المؤسسات الحكومية بشكل جيد.
Şen, (2015)	التعرف على الصعوبات والتحديات التي واجهتها عملية التخطيط الاستراتيجي.	وزارة الداخلية - تركيا	أن التخطيط الاستراتيجي غير فعال والوزارة واجهت تحديات منها: أنها تنشأ من إطار التخطيط الاستراتيجي الرسمي القانوني.
Alharbi, (2014)	التعرف على أفضل الممارسات المحتملة للإدارة الاستراتيجية في سياق استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية.	213 مديراً (استبانات) 18 مديراً (مقابلات) - السعودية	أن أدوات الإدارة الاستراتيجية تستخدم بنطاق واسع في المؤسسات المبحوثة وكل مدير حدد أداة واحدة.
Ford, Wells, and Capper, (2003)	إلى تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية للكالات.	الصحة العامة عالية الأداء.	تشير إلى أن القدرات الاستراتيجية تحتوي على خصائص تعتمد على المسار ويوجد نموذج تعلم متميز.

المحلق رقم (02)
كتاب تسهيل مهمة من الجامعة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية بغزة
Islamic University of Gaza

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

ج س ع / 62
الرقم 8 رجب: 443 Ref
التاريخ 9 فبراير 2022 D2022

السادة الأفاضل / وزارة الصحة الفلسطينية حفظهم الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: ياسين محمد مضي الدين القطاع

تهديكم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة أطيب تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، برقم جامعي (120172993) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات وتوزيع الاستبانة والتي سوف تساعده في استكمال رسالة ماجستير بعنوان:

(نقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية

أ.د. سالم عبد الله حلس

صورة إلى:
الملف

الملحق رقم (03)
(كتاب تسهيل مهمة من الوزارة)

State of Palestine
Ministry of health



دولة فلسطين
وزارة الصحة

التاريخ: 13/02/2022
رقم المراسلة 887783

السيد : جهاد عبدالقادر عكاشه المحترم

مدير دائرة /الإدارة العامة للوحدات الإدارية المساعدة /وزارة الصحة

السلام عليكم ...

الموضوع/ تسهيل مهمة الباحث ياسين محمد محي الدين القطاع

التفاصيل //

نهدىكم أطيب التمنيات ونود منكم تسهيل مهمة الباحث ياسين محمد القطاع للحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية بعنوان تقييم قدرات الإدارة الاستراتيجية في وزارة الصحة حيث ان الباحث سيقوم بجمع بيانات من خلال استبانة للمشاركين في الخطة الاستراتيجية وكذلك تحليل للخطط الاستراتيجية السابقة والحالية دون تحمل الوزارة اي اعباء او مسؤولية وتقبلوا فائق الاحترام
ملاحظة
تسهيل المهمة الخاصة بالدراسة اعلاه صالحة لمدة 3 شهور من تاريخه

أياد سامي أبو حسيين
رئيس شعبة اداري



المرفقات

محمد القطاع.pdf

الملحق رقم (04)

(استبانة الدراسة)

أولاً: البيانات الديموغرافية:

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (✓)

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 31 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3- سنوات الخدمة:

من 10-20 سنة

أقل من 10 سنوات

أكثر من 30 سنة

من 21 - 30 سنة

4- المؤهل العلمي:

أخرى:

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

5- التخصص:

.....

6- المسمى الوظيفي:

مدير دائرة

مدير وحدة

مدير عام

وكيل مساعد

وكيل وزارة

7- مكان العمل: (الإدارة - الوحدة - الدائرة - ...)

.....

ثانياً: مجالات الاستبانة:

القدرات الاستراتيجية: مجموعة من الموارد والإمكانات تمتلكها المنظمة، مع مجموعة من المهارات والخبرات يتم مزجها بكفاءة وفعالية واستخدامهم بالشكل الأمثل من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

6. السؤال الأول: هل القدرات والموارد المتاحة بالوزارة تتناسب لتحقيق رؤية ورسالة الوزارة؟

الدرجة	الفقرات	م
10 - 1	قدرة موارد المنظمة	
	1- قدرة الموارد البشرية: المورد البشري هو الأداة الأكثر فاعلية بالمنظمة، وهو المسؤول بشكل مباشر عن نجاح وبقاء المنظمة أو فشلها وزوالها، والموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحقيق التفوق والنجاح وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وغير الاستراتيجية (عبدالرحمن، 2020)	
	01 لدى الوزارة طاقم تخطيطي لديه القدرة على إعداد الخطة الاستراتيجية	
	02 تشمل الوزارة على موظفين أصحاب معارف ومهارات وقدرات متنوعة	
	03 تعمل الوزارة على تطوير المهارات لدى الموظفين بشكل مستمر	
	04 تقوم الوزارة على مكافأة وتقدير الموظفين ذوي التقديرات العالية	
	05 تسمح الوزارة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	
	2- القيادة الاستراتيجية: هي أساس الموارد البشرية بالمنظمة ولديه القدرة على الحلم والبصيرة من أجل صياغة رؤية واضحة ووضع أهداف سامية والعمل على التحفيز والتأثير على أفراد المنظمة والتخطيط والتوجيه لهم، وتسيير العقبات والتحديات التي تواجه الأفراد والمنظمة كل ذلك من أجل استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية	
	01 تقوم الوزارة بالتأثير على الموظفين وتحفيزهم من خلال القيادة الاستراتيجية	
	02 تمتلك الوزارة القادة الاستراتيجيين أصحاب الخبرات والمهارات لخدمة الرؤية	
	03 يوجد في الوزارة قادة استراتيجيين قادرين على التخطيط والتوجيه	
	04 تواجه الوزارة العقبات والتحديات من خلال الحلول التي يقدمها القادة الاستراتيجيين	
	05 توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات الاستراتيجية في الوزارة	
	3- القدرات المالية للمنظمة: هي الموارد المالية المتاحة لدى المنظمة وكيفية إدارتها وتوزيعها على الأنشطة والبرامج بشكل يتلاءم مع تلك الأنشطة والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وقدرتها على تحليل الموارد المالية من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها.	
	01 تتوفر الموارد المالية في الوزارة التي تلبي احتياجات الخطة الاستراتيجية	
	02 تقوم الوزارة بتوزيع وإدارة الموارد المالية بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والبرامج	
	03 تهتم الوزارة بتعزيز التواصل مع مصادر التمويل التي تخدم الخطة الاستراتيجية	
	04 تعمل الوزارة على تغطية العجز المالي من أصحاب المصادر التمويلية الموثوقة	
	4- الموارد التكنولوجية: أدوات مادية وغير مادية يتم ترسيخها حسب الحاجة لتساعد المنظمة في المكان والزمان المناسبين، واستخدام تلك الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بأسرع وقت وأقل جهد ممكن.	
	01 تمتلك الوزارة الموارد التكنولوجية الملائمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	

الدرجة	الفقرات	م
10 - 1		
	تستثمر الوزارة الموارد والقدرات التكنولوجية المتوفرة لديها في سبيل تحقيق أهدافها	02
	تهتم الوزارة بمواكبة التطور التكنولوجي الذي يخدم أهدافها	03
	تقيم الوزارة الموارد التكنولوجية بشكل دوري للتأكد من جودة أدائها	04
	تستغل الوزارة أنظمة المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرار	05

7. السؤال الثاني: هل قدرات الإدارة الاستراتيجية بالوزارة ملائمة وواضحة لعملية تصميم وتنفيذ وتقييم

الخطة الاستراتيجية ومراجعة الخطة القديمة قبل إعداد الخطة الجديدة؟

الدرجة	الفقرات	م
10 - 1		
قدرة التخطيط والتنظيم		
1- الهيكل التنظيمي: عبارة عن قدرة من قدرات الإدارة الاستراتيجية تقوم بتوزيع المهام وتقسيم الأعمال، وتكون على شكل خطوط لتحقيق تنظيم مسار العمل، ولتوضيح وتسهيل قنوات الاتصال بين وحدات العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات في المنظمة.		
	يتسم الهيكل الوظيفي في الوزارة بوضوح الأدوار والمسؤوليات	01
	مهام التخطيط موزعة على فريق عمل معروف	02
	تمتلك الوزارة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة الأعمال وأهداف المنظمة	03
	تبنى الوزارة الهيكل التنظيمي بشفافية في مهام أعضاء الفريق بما يخدم أهدافها	04
	طبيعة الهيكل التنظيمي يسمح للجميع بالمشاركة في عملية التخطيط	05
2- الثقافة: عبارة عن معتقدات وافتراسات يتم اختيارها بشكل أو بآخر وتداولها بين الموظفين بنفس المنظمة، لديهم نفس الأيديولوجيا والقيم لتحقيق رؤية استراتيجية معينة.		
والقيم: عقيدة المنظمة الرئيسية، التي تكون راسخة جداً لدرجة أنه من الصعب تغييرها مع مرور الوقت والتغيرات البيئية.		
	تعمل الوزارة على تعزيز ثقافة التخطيط والقيم لدى الموظفين لخدمة أهدافها	01
	تبين الوزارة مدى أهمية الثقافة والقيم وتأثيرها على أهداف المنظمة	02
	تمتلك الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي للموظفين وواضحة	03
	تنفذ الوزارة برامج لشرح الثقافة والقيم الخاصة بها في تطوير الخطط الاستراتيجية	04
3- التحليل والتخطيط الاستراتيجي		
	تمتلك الوزارة القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	01
	تستخدم الوزارة الأدوات الإدارية الصحيحة في عملية التحليل	02
	تقوم الوزارة بإعداد الخطة الاستراتيجية بما يخدم أهدافها	03
	تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للوزارة مع الإمكانيات والقدرات المتاحة لها	04
	تقوم الوزارة بإعداد الخطة التشغيلية بما يخدم أهداف الخطة الاستراتيجية	05
	تعمل الوزارة على إشراك الموظفين في إعداد الخطط	06

07	تعمل الوزارة على إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطط
4-	السياسات: هي مجموعة من الضوابط والقواعد تم تحديدها مسبقاً لتوجيه مسار العمل باتجاهات عامة ومعينة لا يمكن الزيف عنها، لتضبط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد، وتوجه العمل إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
5-	الإجراءات: سلسلة العمليات التي يتم السير عليها خطوة بخطوة، ويتم تصميم تلك الخطوات من أجل توضيح الأعمال وأسلوب تنفيذها بالشكل المطلوب.
01	تقوم الوزارة بوضع السياسات والنظم الخاصة المنبثقة من الرؤية
02	يوجد دليل إجراءات لجميع الوظائف والمهام للخطة
03	تعمل الوزارة على تطبيق السياسات والإجراءات
04	جميع الموظفين على الاطلاع على إجراءات العمل الخاصة بهم لتنفيذ الخطة
قدرة الأداء والتطبيق	
1-	الأداء الاستراتيجي: قدرة المنظمة في تنفيذ الأنشطة النهائية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وقدرتها على استخدام كافة الموارد والقدرات المتاحة بكفاءة وفعالية للوصول إلى غاياتها النهائية، وقدرتها على قياس نتائجها المحققة مقارنة بالنتائج المتوقعة.
01	تمتلك الوزارة المعايير الخاصة لقياس تنفيذ الأنشطة
02	يوجد معايير واضحة للأداء الاستراتيجي بالوزارة
03	تستغل الوزارة الموارد والامكانيات المتاحة بفعالية لتحقيق أهدافها
04	تمتلك الوزارة القدرة على تقييم الأداء بصورة صحيحة
2- تنفيذ الاستراتيجية	
01	تمتلك الوزارة القدرة على تنفيذ الخطط بطريقة استراتيجية
02	تقوم الوزارة بتطبيق الخطة الاستراتيجية من خلال الخطط التشغيلية المنبثقة منها
03	تعمل الوزارة بمتابعة تنفيذ الخطة التشغيلية بما يخدم الخطة الاستراتيجية
04	توفر الوزارة عوامل النجاح اللازمة لتحقيق تنفيذ الاستراتيجية
3- تقييم الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية	
01	تقوم الوزارة بتحديد ما تريد تقييمه وقياسه داخل الخطة
02	تتوفر آليات رقابة واضحة في الوزارة
03	تعمل الوزارة على تقييم وقياس النتائج بطرق موضوعية
04	تمتلك الوزارة القدرة على تحديد الانحرافات (الفجوة الاستراتيجية)
05	تعمل الوزارة على تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها

نشكر لكم تعاونكم.....

الملحق رقم (04)
(أسماء المحكمين)

جدول رقم (55) أسماء محكمين استبانة الدراسة

م	الاسم	مكان العمل
01	د. خليل شقفة	وزارة الصحة
02	م. زاهر الوحيدي	وزارة الصحة
03	د. وائل الداية	الجامعة الإسلامية