

"إدارة الإستراتيجيات في ظل التدخل الحكومي"

إعداد الباحثة:

منى مضحي محمد ابوهلاله

ادراي اول

مجلس خدمات المشتركه



الملخص:

يهدف هذا البحث إلى توضيح الدور المهم لإدارة الإستراتيجيات في ظل التدخل الحكومي، الإدارة الإستراتيجية الفاعلة للقطاع العام تتطلب تطبيق عملية الرقابة والمساءلة والمحاسبة بطريقة فعالة ومجدية وإستخدام مخرجات التقييم والرقابة في القرارات الإدارية المختلفة بشكل إلزامي، ولابد من تحسين إستخدام التحول الرقمي وأفضل الأنظمة التكنولوجية في تعزيز عملية التخطيط والمتابعة بين الأجهزة الحكومية من جهة وبينها وبين الإدارة المعنية المقترحة في رئاسة الوزراء من جهة أخرى. تم اتباع طرق جمع البيانات الثانوية من أجل تعزيز هذا البحث من خلال الدراسات السابقة والمقالات التي تتعلق في إدارة الاستراتيجيات في ظل التدخل الحكومي.

المقدمة:

إن وجود رؤية إستراتيجية شمولية للقطاع العام يعتبر ضرورة ملحة في ظل التوجهات الملكية السامية لتحديث الدولة الأردنية في مؤيبتها الثانية، وإن غياب تلك الرؤية نتج عنه ضعف العمل المنظومي والمؤسسي الإستراتيجي للوزارات والبرامج للوزارة الواحدة، وكذلك ضعف التركيز على النتائج كعنصر أساسي في تحديث الادارة الحكومية ومتابعة الممارسات المبتكرة و استخدام أدوات القياس والتحليل وتطوير أدوات جديدة في ممارسات الخدمة العامة.

كما أن وجود العديد من الهيئات والمؤسسات غير المبرر، اسهم وبشكل جلي -إضافة لما ذكر- في صعوبة تنفيذ القرارات والوصول إلى قرارات توافقية مبنية على الحقائق والمعلومات والتخصصية، وإشغال مجلس الوزراء بأعمال تسيير القرارات الإدارية في الوقت الذي يفترض أن يكون تركيزه منصباً على تحديد التوجه الاستراتيجي ومتابعة تنفيذه من خلال مؤشرات اداء لكل وزارة اضافة الى رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات على المستوى السياسي والاستراتيجي، ومتابعة الأداء الحكومي، ناهيك عن تعدد الاستراتيجيات والخطط والبرامج مع غياب التكاملية فيها سواء على مستوى الأهداف المرجوة أو المشاريع التنفيذية، حيث أظهرت تقارير مركز الملك عبدالله الثاني للتميز ان معظم الاستراتيجيات الخاصة بالوزارات شكلية وغير مطبقة وهي لغايات متطلبات الجائزة ، وان القيادات الحكومية لاتعنى بإعتبار الإستراتيجية خارطة طريق الوزارة أو المؤسسة، وهذا بالطبع أدى الى عدم وضوح طبيعة دور مجلس الوزراء في الإستراتيجيات وتحديد الأهداف الوطنية ومتابعة قياسها بشكل منهجي.

على الرغم من بعض النجاحات التي حققتها الحكومات السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام إلا أن الواقع الحالي يعاني من العديد من نقاط الضعف نورد أبرزها والتي تدفعنا بإتجاه مطالبة الحكومة بالإسراع بالشروع بتحديث هذا المحور والذي يتوقف عليه نجاح المحاور الأخرى في الإدارة العامة للدولة :

- (غياب الرؤية) إفتقاد مؤسسات القطاع العام بشكل عام إلى النهج العلمي في تطبيق الإدارة الإستراتيجية القائم على رؤية واضحة المعالم للدولة ، بحيث تنبثق عنها خطط إستراتيجية وقطاعية قابلة للقياس بالاعتماد على مؤشرات معتمدة مسبقا من مرجع تنظيمي مركزي يرتبط برئيس الوزراء .
- غياب تشريع (قانون) تنشأ بموجبه إداره / مكتب للرؤية الوطنية يرتبط برئيس الوزراء ويتضمن المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية وإلزام كافة مؤسسات القطاع العام بتنفيذها وإستخدام مخرجاتها لتقييم الأداء المؤسسي والمسائلة.
- إن وحدات التطوير المؤسسي المعنية بالتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بقيت عديمة الفعالية بسبب غياب الدعم الكافي لها وخاصة لعدم توفر العنصر البشري المتخصص فيها وغياب منهجية وطنية موحدة وملزمة في إعداد وإعتماد الخطط

- الإستراتيجية للدوائر ووضع المستهدفات وفق المؤشرات المعتمدة إضافة إلى معوقات أخرى متعلقة بالأتمة والربط الإلكتروني الفعال مع الجهة المركزية وعدم توفر المعطيات الإحصائية الكافية.
- افتقاد الإدارة العامة لمراكز دعم القرار كالإعتماد على الإحصاءات الدقيقة والدراسات التحليلية الموضوعية التي تساعد على الإستشراف ووضع الخطط المستقبلية.
 - عدم تطبيق النهج التشاركي في عملية التخطيط الإستراتيجي حيث لا يتم إشراك الإدارات والمؤسسات العامة، وكذلك مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمعينين للإستماع إلى موقفها وملاحظاتها، إضافة إلى عدم بذل الإدارات والمؤسسات العامة الجهد الكافي لشرح خططها وبرامجها لأصحاب المصالح بشكل منهجي لكسب التأييد.
 - عدم تطبيق الرقابة والمساءلة والمحاسبة بطريقة فعالة ومجدية في الإدارة العامة، وعدم إستخدام مخرجات التقييم والرقابة في القرارات الإدارية المختلفة.
 - غياب المرجعيات التشريعية التي تحكم العمليات الإستراتيجية وتضمن إستمراريتها والزاميتها بكافة الظروف والإزمه ومنها تغيير الحكومات أو تعديلها.

الدراسات السابقة

دراسة الدكتور جبرين ، أ.ح ، والدكتور الطراونة ، يحيى (2015). أثر العمليات الإستراتيجية على إدارة المشاريع الإستراتيجية "دراسة تطبيقية في مجموعة شركة نقل في الأردن: الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير العمليات الإستراتيجية على إدارة المشاريع الإستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن).

إن المشكلة التي صاغتها الدراسة الحالية وناقشتها تنطلق من جوهر الأسئلة: هل هناك أي تأثير لعوامل البيئة الخارجية والداخلية على العمليات الاستراتيجية من خلال مجالات تكنولوجيا العمليات ، وتخطيط الإنتاج ، والرقابة ، والتنظيم والإدارة؟ بالإضافة إلى ذلك ، هل هناك تأثير للعمليات الإستراتيجية من خلال مجالاتها وأهدافها التشغيلية على إدارة المشاريع الإستراتيجية؟ هل يمكن تنظيم العلاقة بين مجالات العمليات الاستراتيجية بما في ذلك تعزيز القدرة التنافسية للمجموعة؟

للإجابة على الأسئلة أعلاه تم طرح مخطط افتراضي للدراسة يعكس طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية للسياسات الحكومية والمنافسة والعوامل الاقتصادية. والبيئة الداخلية للابتكار والموارد البشرية والهيكل التنظيمي. والعمليات الاستراتيجية من خلال مجالاتها ، وتأثيرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية فيما يتعلق بالوقت والجودة والمستهلك (العام) والتكلفة والموارد. وانبثق من المخطط مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتلاعب بالبيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات مديري المبحوثين في مجموعة شركات نقل على استمارة الاستبيان.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها ما يلي:

1. وأكدت الدراسة مصداقية المتغيرات الرئيسية والفرعية (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثيل البيئة الخارجية. و(الابتكار والموارد البشرية والهيكل التنظيمي) لتمثيل البيئة الداخلية المؤثرة على المستوى الاستراتيجي للعمليات في مجموعة نقل.

2. يؤكد تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نقل على أهمية المتغيرات والبيئات على العمليات الإستراتيجية باستثناء المنافسة حيث أنها لم تعلق أهمية على هذا المتغير في التأثير والعلاقة على العمليات الإستراتيجية، كان واضحاً من الدراسة رفض قبول الفرضية بأن المنافسة لها تأثير على العمليات الاستراتيجية.
3. يتركز اهتمام مجموعة نقل على العوامل البيئية في مرحلة متقدمة من إدراك فلسفة العمليات الإستراتيجية لتطوير العمليات الإستراتيجية مع إستراتيجية المنظمة معاً، لأنها تؤثر على إدارة المشروع الإستراتيجي.
4. أظهر التحليل قوة العمليات الإستراتيجية في إدارة إدارة المشاريع الإستراتيجية حسب درجة التأثير الناتج عن مجالات العمليات الإستراتيجية والترابط مما يساهم بشكل كبير في إدارة المشاريع الإستراتيجية.
5. قدم الباحث النتائج التي توصل إليها، بالإضافة إلى تقديم المقترحات المنبثقة عنه ، وكذلك ترك للباحثين المستقبليين للبحث عن أجزاء أخرى لم نغطيها في النموذج.

دراسة Poynter (1982)، التدخل الحكومي في الدول الأقل نمواً: تجربة الشركات متعددة الجنسيات: من حقائق الأعمال التجارية الدولية أن الحكومات تتدخل في عمليات المستثمرين الأجانب المباشرين. تخلق هذه الإجراءات الحكومية مستوى عالٍ من عدم اليقين في التخطيط الدولي وهي مكلفة للغاية للمستثمرين الأجانب. ومع ذلك، يبدو أن ليس كل الشركات تواجه نفس الدرجة من التدخل. داخل الدول تقريباً، يبدو أن الحكومة تتدخل في بعض الشركات الأجنبية أكثر من غيرها. في أحد الأطراف، تُجبر بعض الشركات على الخروج من البلاد، بينما تميل الشركات المتطرفة الأخرى إلى النمو والازدهار. الغرض من هذه الورقة هو أولاً شرح هذه التجارب المختلفة للشركات الأجنبية، ثم معالجة السؤال: كيف يمكن للشركات الأجنبية تقليل مقدار التدخل الذي تتعرض له؟ تستند الاستنتاجات إلى سجلات تدخل أكثر من 100 شركة.

الإطار النظري

مفهوم الإدارة الاستراتيجية: عملية تكييف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل.

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج إستراتيجية لتتوسع المنتجات، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار.

المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود:

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الإستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي:

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الإجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية.
- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

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

- 1- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
 - 2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:
- تُوفّر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
 - المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
 - المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.
 - مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بربود الأفعال.
 - مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم ، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة مثل تصارع القيم ، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

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

مستويات الإدارة الاستراتيجية:

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي. وفيما يلي تفصيلها :

• الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

• الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي:

تمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

• الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديريها مسئولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌ على حسب وظيفته.

معوقات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية

أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي ستواجهه مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها. إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه

التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها. ولعل القائمة التالية والتي أعدها ستيرلنج (Sterling, 2003)، بناء على خبرات العديد من المدراء التنفيذيين وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون، تساعد المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خططها الإستراتيجية:

- احرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكاناتها.
- خذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الإستراتيجية.
- أشرك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
- واطلب على إيصال المعلومات الكافية لمنسوبي المؤسسة فيما يخص الخطة الإستراتيجية.
- احرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعمها بالميزانيات الكافية.
- لا تنسى المتابعة، وضع نظاماً مناسباً للمساءلة.
- احرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسؤولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.

أين تمارس الإدارة الاستراتيجية ؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية) وتعرف بالاتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية الإدارة العليا يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة وفي الغالب تكون الادارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس ادارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وأثراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الادارة الاستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية هي التخطيط والخلاصة هي ان الذين يقع عليهم المسؤولية الأساسية في تطبيق وتفعيل منهجية الإدارة الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في

المنظمة ممثلة في مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا الذي يضم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام والرئيس التنفيذي ومساعدتهم من مديري القطاعات والوظائف الرئيسية في المنظمة.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها:

1- توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر . حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
 - القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
 - القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
 - القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.
- #### 2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:

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

3- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات

الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- توفر نظام مالي:

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

5- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله المبادئ العامة التي تقوم عليها إستراتيجية التدخلات الحكومية طويلة المدى.

الخاتمة

لن يتحقق أي إصلاح للقطاع العام إلا من خلال رؤية وطنية شمولية تحضى بدعم ومتابعة من جلاله الملك والتزام حكومي متكامل ونهج تشاركي مستدام، وهذا يتطلب إصدار قانون يشرح هذه الرؤية وينشئ الجهة الإدارية التي ستضطلع بمتابعة تنفيذها عبر وحدة للإدارة الاستراتيجية الحكومية ومركز لدعم القرار، ويجب أن يتضمن القانون نصوص تلزم كافة مؤسسات القطاع العام بإنشاء وحدات للتطوير المؤسسي ضمن وصف ومواصفات فنية دقيقة ويحدد الرابط بينها وبين الجهة التي تدير الرؤية الوطنية بالشكل الذي يضمن الالتزام بالمؤشرات الوطنية للأداء والمستهدفات السنوية للإنجاز وفق الخطط الاستراتيجية المؤسسية والقطاعية التي ستلتزم كافة المؤسسات بتبنيها في ضوء الرؤية الوطنية المحددة المعالم وذات الأهداف الوطنية القابلة للقياس، وكذلك رصد ومتابعة الأداء المؤسسي باستخدام أفضل التطبيقات الإلكترونية ضمن سياسة التحول الرقمي ، كما يلزم التشريع استخدام مخرجات الأداء المؤسسي لكافة القرارات الإدارية من ترقية وترقية وتحفيز ومساءلة وما إلى غير ذلك.

المصادر والمراجع:

د. عبدالله القضاة، (٢٠٢١)، الإدارة الاستراتيجية للقطاع العام، مقالة منشورة على مدونة عمون الأخبارية، متوفرة على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.ammonnews.net/article/643431>، تمت الزيارة بتاريخ: ١٨-١١-٢٠٢٢، الساعة: ١٢:٠٣ مساءً.

الدكتور جبرين ، أ.ح ، والدكتور الطراونة ، يحيى (2015). أثر العمليات الاستراتيجية على إدارة المشاريع الاستراتيجية "دراسة تطبيقية في مجموعة شركة نقل في الأردن". المجلة العربية للإدارة المجلة العربية، 35 (2)، 12.

مصطفى كمال يوسف، (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية، مقالة منشورة على مدونة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: <https://hrdiscussion.com/hr87595.html>، تمت الزيارة بتاريخ: ١٨-١١-٢٠٢٢، الساعة: ٢٧:٠٤ صباحاً.

الديراوي, أيمن حسن, & علي عبدالله الحاكم. (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات ريادة المنظمات كمتغير وسيط (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

Li, L. X., Benton, W. C., & Leong, G. K. (2002). The impact of strategic operations management decisions on community hospital performance. *Journal of Operations Management*, 20(4), 389-408.

Demir, A. (2019). THE IMPACT OF STRATEGIC OPERATIONS MANAGEMENT DECISIONS ON SHOPPERS'WELLBEING. *Asian Academy of Management Journal*, 24(1).

Heineke, J. (1995). Strategic operations management decisions and professional performance in US HMOs. *Journal of Operations Management*, 13(4), 255-272.

Poynter, T. A. (1982). Government intervention in less developed countries: The experience of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 13(1), 9-25.

Abstract:

This research aims to clarify the important role of managing strategies in light of government intervention. Effective strategic management of the public sector requires the application of the process of control, accountability and accountability in an effective and feasible manner and the use of evaluation and control outputs in various administrative decisions compulsorily. It is necessary to improve the use of digital transformation and the best technological systems in enhancing the planning and follow-up process between government agencies on the one hand and between them and the concerned department proposed in the Prime Ministry on the other hand. Secondary data collection methods were followed in order to enhance this research through previous studies and articles related to managing strategies in light of government intervention.