

مواجهة وباء كورونا من خلال الإدارة الاستراتيجية (دراسة حالة مديرية الشؤون الصحية بنجران)

Confronting the Corona epidemic through strategic management (case study of the Directorate of Health Affairs in Najran)

الباحث/ حسين سالم مهدي ال زمانان

ماجستير خدمات صحية، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

الدكتور/ رياض أحمد حريزي

أستاذ دكتور في علم الاقتصاد، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

الدكتور/ عبد الحفيظ عثمان محمود

دكتوراه طب المجتمع، استشاري الطب الوقائي (طب المجتمع) مديرية الشؤون الصحية، بيشة، المملكة العربية السعودية

Email: mahmoudhafeez761@gmail.com

المستخلص

تعتبر الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وأمرًا ملحقًا للمؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الصحية بشكل خاص، وذلك لأنها تمثل منهجًا فكريًا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته وطريقته تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات في مختلف المجالات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة وباء كورونا في مديرية الشؤون الصحية بنجران، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة قدرها (75) فردًا من مديرية الشؤون الصحية بنجران. توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تضطلع بدور كبير في مواجهة وباء كورونا، ويمكن لمديرية الشؤون الصحية بنجران مواجهة الأمور الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل، وتعتمد الإدارة الصحية خطة مرنة لتنفيذ استراتيجيتها في هذا الوباء حيث تتكيف مع محيطها وتستجيب لمتطلبات العمل أثناء عملية التنفيذ، كما تعمل المديرية على تحويل استراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة. من خلال البحث اتضح أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها المديرية حيث حصلت هذا البند على الموافقة بنسبة 49.3 %، والموافقة جدًا بنسبة 24%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها المديرية. ويوصي هذا المشروع بمواصلة دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الصحية ومزيد من التعمق في دور الإدارة الاستراتيجية في مختلف المديرية الصحية السعودية، وبصفة عامة تعزيز مفاهيم وأهمية الإدارة الاستراتيجية لدى لاعلمين بالقطاع الصحي السعودي.

كلمات مفتاحية: كورونا، نجران، الإدارة الاستراتيجية، القطاع الصحي.

Confronting the Corona epidemic through strategic management (case study of the Directorate of Health Affairs in Najran)

Abstract

Strategic management is an inevitable necessity and an urgent matter for institutions in general, and health institutions in particular, because it represents an intellectual approach characterized by modernity and leadership, and characterized through its operations and way of thinking, the ability to face challenges in various fields. This study aimed to identify the role of strategic management in facing the epidemic and Rona in the Directorate of Health Affairs in Najran, by relying on the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was used as a tool to collect data from a sample of 75 individuals from the Directorate of Health Affairs in Najran. This study found that the strategic management plays a major role in facing the Corona epidemic, and the Directorate of Health Affairs in Najran can face exceptional and unexpected matters in the workflow, and the health administration adopts a flexible plan to implement its strategy in this epidemic as it adapts to its surroundings and responds to work requirements during the implementation process, The directorate is also working to convert its strategy into concrete business and operational plans. Through the research, it became clear that the strategic analysis of the internal environment includes identifying the strengths and weaknesses that the directorate faces, as this item obtained approval by 49.3%, and very approval by 24%, which are large percentages, and indicate that the majority of the study sample members see that the strategic analysis of the internal environment It includes identifying the strengths and weaknesses faced by the directorate.

This project recommends continuing to study the role of strategic management in facing health crises and further in-depth on the role of strategic management in various Saudi health directorates, and in general promoting the concepts and importance of strategic management among workers in the Saudi health sector.

Keywords: Corona, Najran, strategic management, health sector.

1. مقدمة:

واجهت منظمات تقديم الرعاية الصحية عددًا لا يحصى من التحديات الإدارية المهمة خلال جائحة Covid-19. الأمر الذي يقتضي من المؤسسات الصحية مواجهة وباء كوفيد-19، ومواجهة التحديات الإدارية الناتجة عن هذا الوباء من خلا مراجعة سياساتها وتصميم خطط استراتيجية تمكنها من تنمية مواردها ورفع الكفاءة في استخدام هذه الموارد. وأمام تلك التحديات التي واجهت إدارة المستشفيات في ظل جائحة كورونا، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، وكذلك التحديات التي فرضها التطور الهائل في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي بشكل خاص، كما أن مؤسسات الرعاية الصحية في العصر الراهن تواجه العديد من التحديات والمشكلات، والمتمثلة في صعوبة رضا المرضى عن الخدمات المقدمة، والحاجة إلى تغيير تنظيمها الداخلي لمواكبة التغيرات السريعة جدًا التي تحدث في التكنولوجيا.

تعد الإدارة من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة والدول المتقدمة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والتعليمية حتى باتت تشمل مجمل النظام في البنيان الاجتماعي وما تتضمنه من عمليات التنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم والمتابعة سواء كانت أنشطة أو فعاليات تصب في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، كما ان حياة الانسان تحولت من الحياة البسيطة الى الحياة المعقدة وذلك لتعدد الاحتياجات والرغبات والطموحات مما دفع المجتمعات الى ان توجد نظاماً ينسق بين مصالح الافراد ويوائم بين احتياجاتهم وما لديهم من موارد مما يتطلب الامر ايضا الى وجود ادارة إستراتيجية لتحقيق تلك الاهداف لان الادارة الاستراتيجية تمثل البوصلة التي توجه العمل الاداري وتحدد له الاتجاه الصحيح الذي يجب ان يسير فيه وتحقيق الادارة الاستراتيجية يتطلب توفر مقومات منها : خطة استراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء واخلاقيات العمل لتحقيق التميز والى اسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الاداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة وهذا بدوره سيخلق تنسيق في العمل والمهام بين الاداريين الذي يعتبر اساس لنجاح أي عمل مهما كان مستوى هذا العمل فان عدم وجود تنسيق في المهام سيرقل اداء العمل او المهمة بشكل نموذجي .

إذ أن توزيع العمل بين اعضاء الهيئة الادارية يدفع كل فرد الى تركيز تفكيره وبذل اقصى جهد لديه لاداء المهمة التي كلف بها على اكمل وجه اما توزيع المهام فيساعد في خلق وابتكار افكار جديدة وظهور كفاءات وقدرات وامكانيات وخبرات تصب في خدمة العمل الاداري ككل ولكي نتمكن من توزيع المهام بسياق علمي صحيح ومدروس وفعال لا بد من معرفة اهداف كل فريق فالتوزيع الواضح للمسؤوليات يمكننا من تنفيذ (متابعة واشراف) فعالين على مستويات الاداء، وتفادي حالات التهرب من المسؤولية والمساءلة مما يسهم في تحسين مستويات الاداء حيث ان تعزيز روح المسؤولية والمسائلة لدى الاداريين يرفع من إحساسهم بضرورة المثابرة على الانجاز، وتطوير ادائهم تلقائياً وهذا كله بدوره يؤدي الى ما يسمى بالابداع الاداري واحد اهم صفات الابداع الاداري ان ينجح الاداريون في خلق المناخ المناسب والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة، لكي يتراكم الفكر وتخلق المعرفة وتتداول الافكار والمعلومات والتجارب والخبرات، بحيث تتحقق للبعض منهم الفرص للابداع مستفيدين من كل ما حوله من تحفيز وتشجيع وخبرات وتجارب متركمة .

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر، بيد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، (قزة، 2018، ص68). وهذا لا يتأتى إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الاستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات، ويمثل مفهوم الإدارة الاستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتهديدات الموجودة فيها. "ومن المعروف أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية كانت وليدة جهود الإدارة في البلدان المتقدمة، ومجال التطبيق فيها، مع بعض المعلومات التي كانت تأتي من اليابان ودول الشرق الأقصى، وتظهر بين حين وآخر في الإعلام الخاص بمجال إدارة الأعمال (أمانة، 2015، ص43).

لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وأمرًا ملحقًا للمؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الصحية بشكل خاص، وذلك لأنها تمثل منهجًا فكريًا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته وطريقته تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات في مختلف المجالات.

بناء على ما سبق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة وباء كورونا في مديرية الشؤون الصحية بنجران.

لعل عدم الإدراك المبكر وعدم وضع خطط استباقية للتنبؤ بما قد يكون من أصعب القرارات المتخذة في المنظمات على مستوى القرارات، لهذا قد يكون الوضع أسوأ عندما يكون القرار مرتبطًا بمجال الصحة العامة وجائحة كورونا، وهذا يحيلنا إلى التساؤل عن الآثار الناجمة عن عدم وضع خطط صحية استباقية. لذلك نطرح إشكالية البحث من خلال السؤال التالي: **كيف يتبلور دور الإدارة الاستراتيجية الاستباقية في مجابهة جائحة كورونا من خلال ما قدمته مديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران؟**

1.1. تساؤلات الدراسة:

1. ما هو مفهوم الإدارة الاستراتيجية
2. ما مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مديرية الشؤون الصحية بنجران؟
3. ما هو دور مديرية الشؤون الصحية بنجران في تقييم أداء الإدارة العليا في ظل جائحة كورونا
4. ماهي العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مديرية الشؤون الصحية بنجران؟
5. ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة وباء كورونا في مديرية الشؤون الصحية بنجران؟

2.1. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة وباء كورونا في مديرية الشؤون الصحية بنجران، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

- 1) التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- 2) التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مديرية الشؤون الصحية بنجران.
- 3) التعرف على أداء مديرية الشؤون الصحية في نجران من خلال تقييم الإدارة العليا للأداء في ظل جائحة كورونا.
- 4) التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مديرية الشؤون الصحية في نجران.
- 5) التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة كورونا في مديرية الشؤون الصحية بنجران.

3.1. مصطلحات الدراسة:

الإدارة الاستراتيجية:

تعريف الإدارة: اجتمع العلم على تعريف الإدارة على أنها الخطة الموضوعية للوصول إلى الأهداف الأساسية للمنظمة سواء كانت مركزية أو لا مركزية، وهذا يتحدد وفق التنظيم الإدارة المتبعة في الدول أو الشركات أو المؤسسات. ويجدر بنا أن نوضح أن هناك العديد من التعريفات التي حاولت وصف مفهوم الإدارة: ويعتبر من أهم تلك التعريفات ما لليونارد هواية بأنها تمصل كل العمليات والخطوات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف العام للمكان المدار " (الجعصي، 1427هـ، ص132). وعرفها (تبيدي، 2010، ص20) بأنها: علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة. ويعرفها ودرورا ولسن على أنها هي الهدف الأساسي للحكومة حيث إن الهدف الرئيسي للحكومة هو إتمام المشاريع بأكثر الطرق فاعلية وإتقان لتلبية حاجات الناس ورغباتهم ، فالإدارة العامة هي المسؤولة عن العمل على مساعدة الناس في الوصول وتوفير احتياجاتهم الأساسية التي لا يمكنهم الحصول عليها بشكل فردي(الخطيب، 1415، ص42). كما تطرق لها عبد الملك عودة وقال أنها تنشأ من مجموعة من الخطوات المطلوبة والمحددة والتي يكون لها هدف واضح وتعمل على تحقيق الهدف الأساسي للدولة وتحقيق السياسة العامة التي تتبناها الحكومات" (السواط، 1416، ص39).

ويمكن وصفها على أنها الشروع في تنفيذ السياسات العامة من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ، وتوجيهه التوجهات العامة للحكومة نحو تنفيذها وأداء الخدمات المطلوبة لجميع المواطنين وهذا كله يتم في إطار القانون والتشريع (القطامين، 1996، ص36).

ويمكن اعتبار الإدارة على أنها مزج ناتج من الفن والعلم، حيث إنها تمتلك القواعد والأصول الخاصة بها ولها مناهجها الخاصة في البحث، والاستكشاف والبحث حول نظرياتها كلك فرع العلوم، وفي نفس الوقت تعتمد على قدرات الأشخاص الابتداعية ومهاراتهم الخاصة والمواهب العامة، وقدرتهم على الابتكار والمواهب الشخصية كباقي الفنون، إلا أنه توجد بعض الأثرية التي تعتبر أن عملية الإدارة كلها عبارة عن فن، وفئة أخرى ترى أنها عبارة عن مادة علمية كاملة، وكلاً منهم له أرائه الخاصة به، والأنصار لهذا الرأي. لكن يمكننا تخيص الرايين في تعريف ورأي شامل لهما على أن الإدارة هي فن استخدام العلم للوصول إلى أقصى النتائج الممكنة والوصول إلى الأهداف المحددة (الماضي، 2002، ص31). وتختلف أنواع الإدارة على حسب الطبيعة العامة التي تكون فيها، حيث أننا اليوم نرى أن هناك العديد من الفروع الإدارية التطبيقية التي قد بدأت في النهوض في القطاعين العام والخاص، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business)، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية، وكل هذه الفروع تعد من الفروع التطبيقية للإدارة، وتختص كلاً منها بمجال معين وتحقق أهداف معينة نخص المجال التي تنتمي إليه، لكن جميع هذه الفروع تعود إلى أصل واحد وقواعد واحدة، وهي المبادئ الأساسية للإدارة، وعلى الرغم من ذلك نجد أن كل فرع من تلك الفروع له مميزاته الخاصة به والتي نشأت من ارتباطه بطبيعة عمل معينة (الشلعوط، 1423، ص25).

تعريف الاستراتيجية: الاستراتيجية strategy تعريب شائع لمصطلح يوناني قديم strategia مشتق من لقب strategos الذي كان يحمله الرؤساء التنفيذيون الإغريق في مجلس الشيوخ، وكان هؤلاء ينتخبون من بين القادة الفرسان المخولين سلطات عسكرية وسياسية واسعة (حلف الآخيين وحلف الأتوليين والاتحاد الأثيني من القرن السادس ق.م وحتى منتصف القرن الأول الميلادي).

والاستراتيجية مصطلح واسع المعنى متعدد الوجوه، وقد ارتبطت تاريخياً بفن الحرب وقيادة القوات، ثم اتسعت مضامينها بمرور الزمن وبتراكم الخبرات والمعارف حتى غدت نمطاً من التفكير العالي المستوى الموجه لتحقيق غايات السياسة، وتعبئة قوى الأمة المادية والمعنوية، وضمان مصالحها في السلم والحرب. ولهذا السبب ليس للاستراتيجية معنى منقوع عليه، لأن معناها ومبناها مرتبطان بالشروط الزمانية والمكانية التي صيغت فيها، وبالأحداث التي انبثقت عنها، وبالأشخاص الذين تبناها وطبقوها، وبالمدارس الفكرية التي ولدتها وبالمجالات التي اقتصت بها. وهناك من يصنف الاستراتيجية في عامة وخاصة، فالاستراتيجية العامة هي التي تهتم بدراسة متطلبات السياسة والحرب وتسعى إلى إيجاد السبل لتحقيقها. والاستراتيجية الخاصة تهتم بدراسة متطلبات نشاط محدد من الأنشطة التي تعنى بها الأمة، كاستراتيجية الاقتصاد واستراتيجية الزراعة واستراتيجية التربية وغيرها. وثمة آخرون يصنفون الاستراتيجية في مستويات أو طبقات فيقال استراتيجية عليا أو كبرى واستراتيجية دنيا أو صغيرة، غير أن التعريف المعجمي للاستراتيجية يرتبها على النحو التالي (عبيد، 2013، ص42):

في المجال السياسي الاقتصادي للدولة أو لمجموعة الدول:

هي علم وفن يهتمان بتعبئة قوى أمة أو مجموعة أمم سياسياً وعسكرياً واقتصادياً ومعنوياً لتوفير الدعم الأقصى للسياسة التي تتبناها الدولة أو مجموعة الدول في السلم والحرب.

في مجال العلم العسكري:

هي علم وفن يختصان بإدارة الحرب والاستعداد لها وقيادة الصراع المسلح مع العدو وتوفير الظروف المناسبة لخوض هذا الصراع.

في مجال فن الحرب: هي جزء مكون من فن الحرب يختص بدراسة المسائل النظرية والتطبيقية المرتبطة بإعداد القوات المسلحة للحرب والتخطيط لها وخوضها، وهذا هو المفهوم الشائع المعروف بالاستراتيجية العسكرية.

في مجال التطبيق العسكري:

هي نوع من التطبيقات العسكرية العالية المستوى كاستراتيجية الهجوم المعاكس واستراتيجية الدفاع المرن وغيرها.

في المعنى المجازي للمصطلح:

هي فن وضع الخطط وتصميم المناورات لتحقيق هدف ما، أو هي خطة مدروسة وأسلوب مدقق ومناورة بارعة.

في الاستعمالات العصرية:

تعددت الاستعمالات العصرية لكلمة الاستراتيجية حتى شملت مختلف المجالات، فقد يوصف موقع دولة ما أو جزء من أراضيها بأنه استراتيجي، وقد يوصف قرار سياسي أو اقتصادي ذو أهمية بالصفة نفسها، كذلك توصف بها بعض الأسلحة المتطورة وبعض المواد أو المنتجات أو التقنيات ذات الأهمية الخاصة، وربما شملت صفة الاستراتيجية أنماطاً من التفكير أو الدراسات أو المشروعات، وكذلك كل ما هو ضروري لخوض الحرب وإدارتها ويؤتى به من خارج البلاد.

وفي المجال الإداري:

عرفها (صقور، والصرن، 2018، ص 9) بأنها: عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.

وعرفها حسب علي عبد الله: "يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات" (عبد الله، 1998، ص10).

كما عرفها Chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف" (C.kennedy, 2002).

كما عرفها أحد المسيرين: " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف" (R.A Thiéart, 1991).

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

ومع تعدد التعريفات السابقة واختلاف وجهات النظر يمكن القول إن خيطاً ناظماً يجمع بينها قوامه أن الاستراتيجية علم وفن يُعنيان بدراسة الطاقات والقوى المتاحة، وتوفير الخطط والوسائل لتحقيق أهداف السياسة تحقيقاً مباشراً أو غير مباشر. فهي علم لأنها تبنى على نظريات علمية متعددة الأوجه تشمل العلوم الاجتماعية والعلوم البحتة والعلوم العسكرية وغيرها. وهي فن لأن ممارستها وتطبيقاتها تختلف بين شخص وآخر سواء أكان سياسياً أم عسكرياً.

الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد تعريفات الإدارة الاستراتيجية حيث:

يعرفها روبرت Robert بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (المغربي، 1999م: 33).

أما ثومبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفها بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها " (الدوري، 2005م : 25).

في حين يعرف أبو قحف الإدارة الاستراتيجية على أنها " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة " (أبو قحف، 1997م : 64).

عرفها (صقور، والصرن، 2018، ص 10) بأنها: علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها" (العارف، 2005، ص 60).

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق والتمويل الإنتاج والبحاث والتطوير، وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة" (جودة، 2004، ص107).

أما (حنفي، 2000، ص20) فيعرفها بأنها: " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها ".
في حين يعرف (غنوم، 2006، ص 63) الإدارة الاستراتيجية على أنها: " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ".
وعرفها شاندلر بأنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات.
وعرفها انسوف بأنها: تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراء تحقيق غاياتها وأهدافها.
وعرفها ثومبسون و استركلاند بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية. (Thompson- j, 1996, p44)
وعرفها ثوماس بأنها: تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة. (Thomas-R, nd, p128)
وعرفها جوش و جلويك بأنها هي الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة. (Jauch –LR, 1988, p11)
وعرفها كوين بأنها: الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ومتابعة أنشطته للتأكد من تحقيق الترابط التام. (Quinn-JB, 1980, p6)
وعرفها دركر بأنها: عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال. (Drucker,PF, 1974, p74)
وعرفها مينتزبرج بأنها: هي أكثر من كونها دعوات أو خطط المنظمة للعمل وهي كذلك أي أنها الأنموذج في مجرى القرارات الهامة. (Mintzberg, H, 1973, p54)
ومما تقدم يمكن القول بان الإدارة الإستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية
وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة فضلاً على استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

هناك الكثير من التعريفات والمفاهيم المختلفة حول مفهوم الإدارة، لذلك وجدنا أن الكثير من العلماء قد عرفوها بطرق وأساليب مختلفة فيعرفها (مساعدة، 2017، ص28) أنها "تمثل سلسلة من القرارات والممارسات الإدارية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، وتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وخلق مزايا مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة فريدة من نوعها ومميزة" ويعرفها (جودة، 2008، ص15) أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة الموارد التنظيمية من خلال تحليل العوامل البيئية، ويمكن أن تساعد هذه الطريقة المنظمة في تحقيق رسالتها والوصول إلى هدفهم، وتحقيق أهدافها المتوقعة" أما بالنسبة لـ (حنفي، 2000، ص20) قد عرفها بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتحديد أهدافها طويلة المدى، واختيار أسلوباً إستراتيجياً مناسباً يعتمد على العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ وتقييم الاستراتيجية". بينما يعرف (غنوم، 2006، ص63) الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة أو تشكيل إستراتيجيات / إستراتيجية فعالة للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية"

من خلال التعاريف السابقة يتبين إن الإدارة الاستراتيجية هي أفضل طريقة بالنسبة لنا لفهم الأهداف والخطط التي يجب أن نتبعها من أجل تحقيق الأهداف الكاملة في المستقبل، واتخاذ قرارات حكيمة تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية هي واحدة من نظام متكامل، يهدف إلى تحقيق هدفاً محدداً، ومن خلال تطوير كافة الموارد المتاحة والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع البيئة المحيطة، مع النظر إلى المساحة المتوفرة في المنظمة، مع تحديد الأساليب اللازمة لتحقيق هذا الهدف. ومن خلال مراجعة وتحليل التعريفات والمفاهيم السابقة بعناية فائقة، وجدنا أنهم جميعاً متفقون على أن هذه هي الطريقة التي نوصف بها خطط الإدارة الإستراتيجية التنظيمية المستقبلية ونحقق الأهداف المتوقعة والمرجوة من خلال صياغة مجموعة من القرارات والقواعد التي توجه عمل المنظمة ومساعدتها لتحقيق أهدافها المتوقعة، وتوقع المشاكل المستقبلية التي قد تحدث في المنظمة من خلال التكيف مع البيئة المحيطة والتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث، وذلك لتحقيق الأهداف وتجنب الخسائر.

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة الأعمال المنشورة مؤخراً حول مفهوم وتعريف الإدارة الإستراتيجية، لاحظنا أن مكوناتها كانت موضع تقدير كبير في المرحلة السابقة، وقد مر هذا التطوير بمراحل متعددة، ومن أهم هذه المراحل:

المرحلة الأولى: تعتبر هذه المرحلة خطة مناسبة تساعد على تكوين رأس مال قوي يساعد الكوادر البشرية على تحقيق أهدافها المتوقعة والمرجوة، ووجدنا أن هذه المرحلة تركز على توفير الميزانيات المالية، فهدفها الأساسي هو تلبية الاحتياجات المالية في المدى القصير (غنوم، 2006، ص69).

المرحلة الثانية: هذه المرحلة هي مرحلة التنبؤ، والتركيز على الخطة التي تتبعها المنظمة للأعوام القادمة بواسطة البحث والتحليل للبيئة والظروف المحيطة بها ودرجة التأثير على المنظمة (المغربي، 2001، ص113).

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تتوسع الخطة من الداخل والخارج، مع مراعاة إمكانياتها، تحاول المنظمة ممارسة تأثير أكبر في البيئة الخارجية مع النظر في إمكانياتها (السيد، 1993، ص19).

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التوجه الاستراتيجي الكامل، والمرحلة الأهم في المنظمة، لأنها هي مرحلة تحقيق أهداف المنظمة، لأنه يكون محور هذه المنظمة هو استخدام جميع الموارد المتاحة في المنظمة، مع منظور المنظمة قصير المدى أو طويل الأجل بطريقة ما تتكيف مع اتجاه المنظمة من خلال اتجاهات معينة للمنظمة بما في ذلك (الخفاجي، 2004، ص96):

1. تصف القدرات الإدارية الإستراتيجية التفكير العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال الرؤية الخاصة بها والمعلنة سابقاً.
 2. اعتبار ان الموافقة على مبدأ الإدارة الإستراتيجية سهلة وكافية لإزالة أي معوقات مهما كانت تفاصيل الخطة الإستراتيجية من قبل، فإن التوجهات المعاصرة ستركز على مبادئ الإدارة الإستراتيجية.
 3. تعتبر الإستراتيجية الإدارية من الأساليب التي تحافظ على ترابط المنظمة في الإدارة وتحديد اتجاهها ووجهتها في الداخل، ودراسة أهدافها ومحاولة تحقيقها والوصول إليها بأسرع وقت ممكن.
 4. أهمية التحليل الإستراتيجي للمواقف التي تحدث في المنظمة، لمحاولة معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، ومحاولة تطوير نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف هذه.
 5. تتأثر عملية التخطيط الإستراتيجي بنوع الأنشطة التي تقدمها المؤسسة كخدمة او مؤسسة دعوية أو مؤسسة تعليمية.
- يتضح مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية تركز أولاً على التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في المستقبل، وتحاول استخدام هذه التنبؤات في تطوير الخطط المستقبلية، وصياغة وتنسيق الميزانيات المالية على أساس هذه الميزانيات المختلفة المتوقعة، ثم البدء من مرحلة التنبؤ إلى مرحلة التخطيط والمراقبة ثم مرحلة تحقيق الأهداف.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

من أجل توضيح حاجة الجهات الحكومية لتبني مبادئ الإدارة الإستراتيجية، يجب أن نبين ما هي الفوائد التي تعود على المنظمة من الإدارة الإستراتيجية، لذلك يجب ان نفهم الفوائد التي تعود على المنظمة في تبني الفكرة بشكل عام، وسنركز على الدوائر الحكومية، من خلال عرض تنمية المعرفة، وإدخال الإدارة الإستراتيجية في المفاهيم الإدارية الواضحة وتوضيح هذه الفوائد وأيضاً الفوائد التي تجلبها، وأهمية تطبيقها على المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة.

في الماضي، كان الهدف الأساسي للتفكير الكلاسيكي هو أن تتكون كل منظمة من وحدات تتكامل مع بعضها البعض ومنفصلة عن المنظمات الأخرى، وهذا ما يسمى بالنظام المغلق، ويسمى "النظام المغلق" لأنه جميع العوامل التي تؤثر فيه سلبياً وإيجابياً تكون داخل المنظمة، وجميع إنجازات المنظمة التي تحققها المنظمة هي نتيجة للأنشطة والعمليات التي تحدث داخل المنظمة، والموارد التي تمتلكها.

وفيما يتعلق بالاتجاهات الحديثة وجدنا ان جميع الوحدات التنظيمية تتفاعل، ولديها علاقات مع البيئة المحيطة، ولها علاقة تأثير كبيرة، ولذلك نجد أن نجاح أو فشل المنظمة لا تتعلق فقط بالمنظمة، ولكن وثيقة الصلة بالبيئة المحيطة بالمنظمة، وعلاقتها مع المنظمات الأخرى، ومواردها وإمكاناتها المتاحة.

سنوضح فيما يلي الفوائد المتوقعة والفوائد المرجوة من الالتزام بمبادئ الإدارة الإستراتيجية (الجرجري، 2018، ص281):

1. الظروف البيئية حول المنظمة تتغير بسرعة وبشكل كبير، وأساليب الإدارة الإستراتيجية هي أفضل طريقة للتعامل مع هذه التغييرات والتنبؤ بالمشاكل.

2. إظهار الإنجازات البارزة للمنظمات التي تعتمد على الإدارة الإستراتيجية لتقييم الأداء وتحليله، والفوائد التي حصلت عليها هذه المنظمات من خلال تطبيق هذا المفهوم ومن أهمها:

- يمكن أن توفر الإدارة الإستراتيجية واحة من الخطط المستقبلية لمستقبل المنظمة وموظفيها العاملين بها.
- المساعدة في خصخصة الموارد التنظيمية والسعي لاستخدامها والاستفادة منها بأفضل طريقة ممكنة.
- المساعدة في إعداد وتجهيز كبار القادة، ومساعدتك في تطوير وظائف خاصة أثناء المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ أنشطة الإدارة الإستراتيجية ومساعدة المدير على التحول من نهج رد الفعل إلى نهج استباقي.

▪ ستري أن صناع القرار في الحكومات المختلفة يختارون القرارات الصحيحة والفعالة، لأنها توضح الأسباب المهمة لاتخاذ القرار، وتوفر طرقاً لدعم اتخاذ القرار، وتجنب المشكلات المالية والمادية التي تسببها القرارات الخاطئة غير المقصودة، أو المشكلة الجوهرية بسبب نقص البيانات والمعلومات حول التغييرات في الظروف البيئية حول المنظمة. لذلك يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية من أنجح أساليب الإدارة، لأنها تمتلك القدرة على توفير المعلومات، لمتابعة عملية اتخاذ القرارات، وإتباع البيئة والتغيرات المخطط لها والتي تحدث للبيئة الحيطية، والميزة الأكثر أهمية التي تشارك في بناء النظرة المستقبلية هي أنه يمكن أن يؤسس رؤية للمستقبل بناء على تقارير ومعلومات واضحة.

مستويات الإدارة الاستراتيجية:

من الأمور التي يجب إتباعها عند دراسة الإدارة الإستراتيجية لأن علينا أن نأخذ في الاعتبار مستوي تنفيذها ومستوي مماريتها، ويكن أن نلاحظ أن الإدارة مقسمة إلى ثلاث مستويات، وفيما يلي تعليمات لتوضيح ذلك (عثمان، 2019، ص27):

1. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تفسير هذا المستوي من الإدارة على أنه إدارة الأنشطة، التي يمكن ان تحدد هذه الأنشطة خصائص المنظمة وتجعلها ذات شكل فريد في المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تحديد أهداف ومهام المنظمة بأكملها، ويمكن أيضاً أن تكون الموارد متاحة وتتطلب أحداث خاصة، وبالنظر إلى الصف السابق نجد أن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية تقع على عاتق كبار المديرين والإدارات العليا، لأنهم الأشخاص الذين يضعون خططاً شاملة بناء على رؤيتهم الشاملة.

2. الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي:

على سبيل المثال، هذا المستوي من الإدارة الإستراتيجية والخطط والإستراتيجيات المتعلقة بأنشطة محددة داخل المنظمة، يمكن أن يكون للمنظمة أنشطة أخرى، مثل الاهتمام بالتعليم الفني وطرق التدريب الأخرى، ولكل من هذه الأنشطة شكلها ومتطلباتها، ولها مستقبلها الخاص، وإذا كان نشاط المنظمة نشاط واحد وليس هناك تنوع في الأنشطة، فهذا يعني فكرة وحدة النشاط، وتقع المسؤولية الكبرى في هذا المستوي الإداري على أكتاف أشخاص ملتزمين بقيادة الأنشطة المختلفة (الجرجي، 2018، ص290).

3. الإدارة الاستراتيجية على المستوي الوظيفي:

في هذا المستوي، يحدد المديرون الإستراتيجيون الخطط اللازمة للعمل في الأنشطة الإدارية، وهذه الخطط لا غنى عنها لدورها الداعم في تعزيز الأنشطة التنظيمية ودورها التدريسي المهم، لكل قسم من الأقسام المالية والوظيفية، كل قسم له مشرفه الخاص، ويقوم بمهام مختلفة، نظراً لطبيعة عملهم، فإن هذا المستوي من الإدارة الإستراتيجية يتكون من هذه الإدارات، ويتحمل المديرون في هذا المستوي المسؤولية الكاملة عن المعلومات حول الاستراتيجية المتعلقة بالعمل (الصقور، والصرن، 2018، ص15).

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من الأشكال التي تنطوي على خطوات الإدارة الإستراتيجية، ومهدت بعض المراحل الطريق للإدارة الإستراتيجية، بما في ذلك تحليل البيانات والمعلومات المختلفة، وتشتمل بعض هذه المراحل على الجوانب التحليلية، لكن معظم الباحثين وجدوا أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن مكونات أساسية لا غنى عنها، وهي: صياغة إستراتيجيات تنفيذ الإستراتيجية وتقييماتها، لكن الباحثين لديهم اختلافات في مكوناتهم الفرعية والمكونات الفرعية لكل كائن أساسي. (محمود، 2000، ص481)، ولإظهار تلك المراحل ومكوناتها سنعرضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تمت صياغة الإستراتيجية وفقاً لمهمة المنظمة. ويجب أن تأخذ في الاعتبار التغييرات في البيئة المحيطة بالمنظمة ولا يمكن تجاهل البيئة الداخلية. وهذا يعني أن هذه المرحلة تتضمن سلسلة من الأنشطة، مثل العمل على تطوير المهمة العامة للمنظمة. المنظمة وأهدافها العامة وسياساتها وخططها الإستراتيجية وكذلك تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية حول المنظمة ودراسة الحالات الطارئة التي تتطلب بديلاً سريعاً (صقور، والصرن، 2018، ص19).

وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

تحديد رسالة المنظمة: في هذه المرحلة، ستصدر المنظمة بياناً يتضمن أسباب وجود المنظمة والأنشطة التي تشارك فيها والدور الذي تلعبه وتميزها عن المنظمات الأخرى، ويتضمن البيان شرحاً للمنظمة. خصائص التنظيم (حنفي، 2016، ص77)، ومن المعروف أن هذه المرحلة تستغرق وقتاً طويلاً.

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تعتبر هذه الأهداف هي النتيجة النهائية التي تسعى الشركة جاهدة للوصول إليها وتحقيقها في أسرع وقت ممكن، بما في ذلك: تقديم خدمات الوكالة إلى جميع مناطق الدولة، وتقديم المساعدة لتطوير العمالة، وتحقيق التنمية الشاملة للمواطنين. يجب أن تكون الأهداف التي تريدها المنظمة واضحة وواقعية ومدى إمكانية قياسها، ويجب تنسيق جميع الأهداف وعدم تمييزها بمعارضة أهداف معينة. في الدوائر الحكومية، يعد تحديد الأهداف الإستراتيجية عملية صعبة، وقد تكون محدودة. لأنه في أمس الحاجة إلى الآراء المشتركة للعديد من الأحزاب السياسية (السلمي، 1999، ص19).

السياسات: يتم تعريف السياسة على أنها قيمة التحكم في نظام العمل. هذه القيم معروفة ومحددة سلفاً من قبل القسم، ويعتمد عليها العاملون عند اتخاذ القرارات وتنظيم الطريق لتحقيق الأهداف التنظيمية. (الكرخي، 2014، ص171). وإنه لمن الواجب علينا النظر إليها عن طريق مستويات ثلاث وهي:

المنظمة، وظائفها، وعملياتها: وهذا يعني أنه يمكن النظر إلى السياسات المؤسسية على أنها ثلاثة أنواع: الأول هو السياسات المؤسسية التي تتضمن أحكاماً واضحة بشأن السيادة المؤسسية، وتسعى جاهدة للتأكيد على رسالتها الواضحة، ولكنها تستخدم أيضاً لقياس وتقييم الأداء المؤسسي من أجل التنمية. النوع هو الإستراتيجية التي تحدد مهام كل عمل في المنظمة وتربطها بالأنشطة والعمل الداخلي للمنظمة. وهي تحدد مهام كل قسم في النشاط، وللنوع الثالث دور السياسة التشغيلية هو الانتباه، والذي يركز على جميع القرارات التي يتم اتخاذها كل يوم بناءً على المحتوى الذي تم إنشاؤه. (العامري، والغالب، 2008، ص208).

الخطط الاستراتيجية: تُعرّف بأنها "خطة كاملة تمثل طريقة إنجاز العمل وإنجاز المهام التنظيمية. ويمكن تصنيفها حسب البعد الزمني، لأنها يمكن أن تكون خطة طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، وتختلف المدة حسب أهداف محددة. يجب أن تستند الخطة على الأهداف الإستراتيجية المحددة". تحدد الخطة الطرق التي ستساعد الوسائل الحالية في تحقيق الأهداف المرجوة. (الماضي، 2017، ص87).

تحليل وتقييم البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من عناصر غير محددة من المتغيرات، وكل هذه التغيرات خارجة عن نطاق المنظمة، وتشكل تفاعلات معها، وتؤدي هذه التفاعلات إلى صعوبة تنفيذ القرارات بناءً على نوع التغيير، وسوف نقدمها ماهية البيئة الخارجية المتغيرات الأساسية الأربعة للعناصر الأساسية، أثر هذه المتغيرات على الإدارة الإستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية (حنفي، 2016، ص106)

دراسة البيئة الداخلية: الهدف الرئيسي من البحث هو التركيز على البيئة المحيطة والبيئة الداخلية للمؤسسة، وهو التعرف على العناصر والأسباب الاستراتيجية وفهمها، ثم تقييم وتحليل هذه الأسباب، وتحديد مدى قوتها أو نقاط ضعفها في مواجهة التحديات والتحديات. نظرًا لأن التغيرات في البيئة المحيطة هي المصدر الرئيسي للقوة التنظيمية، فيجب معالجتها أو التخلص منها أو حلها، لأنها تمثل نقاط ضعف تنظيمية وهي مؤشرات مصممة للإشارة إلى القدرات التنظيمية غير الكافية أو غير الكفوة.

ويمكن تقسيم البيئة الداخلية إلى ثلاث فئات رئيسية المحور: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد والقدرات المتاحة، ويتم توضيحها كالآتي: (عبدالغني، 2008، ص72):

الهيكل التنظيمي: يتم التعبير عنها بالعلاقة التنظيمية بين العمل والمهام المعدة مسبقاً وفقاً للمستوى الإداري، أي أنها تحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظمها بحيث يمكن للجهود الجماعية أن تحقق أهداف المنظمة.

الثقافة التنظيمية: هذه مجموعة من المعتقدات والتوقعات، تستخدم لتنظيم السلوك والمعاملات داخل المنظمة وتوضيح ما هو السلوك المقبول وما هو السلوك غير المقبول في المنظمة، لذلك من الضروري دمج عناصر الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي. لا يوجد تناقضات بينهما، وفي حالة وجود أي تضارب بينهما، يجب إجراء التغييرات بسرعة لتجنب المشاكل التي قد تنشأ بسبب التناقضات.

الموارد المتاحة: من الشيء الطبيعي في أي منظمة هو الحفاظ على الموارد المتاحة للعمل في انسجام مع الخطط التي تم وضعها، لذلك يجب صياغة الخطة العامة للمنظمة على أساس الموارد واستخدامها الرشيد، لأنه قد يكون هناك بعض النقص من الموارد. أو خطة لا تتناسب مع الموارد المتاحة بسبب التناقض بين الخطط والموارد. وتشمل هذه الموارد العوامل البشرية والمادية والعلمية، وليس فقط المواد الخام، ولكن أيضاً جميع جوانب العمل التنظيمي (الديرأوي، 2018، ص64).

لذلك، وجدنا أن أساس الإدارة الإستراتيجية هو التحديد الدقيق والفعلي للموارد وطريقة استخدام الموارد بناءً على هذا التحديد. كل هذه الموارد هي مدخلات تنتج كل مخرجات المنظمة. يجب أن يكون هناك توازن بين الموارد والخطط الإستراتيجية. نقطة، لأنها تُظهر قدرة المنظمة على اغتنام الفرص، وتجنب نقاط الضعف، وإظهار نقاط القوة.

تحديد البدائل الاستراتيجية: يجب أن يكون للنظام الذي يدرس كيفية توفير الموارد الموجودة في المنظمة بدائل إستراتيجية للمنظمة، وبدون هذه الموارد لا يمكن لأي نظام أن يوفر بدائل، ولا يمكنه تنفيذ أي من خطته الإستراتيجية الخاصة. (الرشود، 2017، ص163).

اختيار وتقييم بعض البدائل الاستراتيجية: في هذه الخطة، يمكننا تحديد ومقارنة بعض البدائل المقدمة، يمكن لهذه البدائل أن توفر فرصاً للخطة السابقة، وتكون بين هذه الأهداف الإستراتيجية وأهداف إستراتيجية معينة، وأيضاً النظر في ذلك من منظور مخاطر المسؤولين بحيث تكون الموارد سهل التجميع، يمكنك أيضاً اختيار الوقت المناسب لتنفيذ الطلب، ولكن النتيجة هي: الشيء العظيم هو توفر الصور وتوافر المعايير الحساسة من أجل الحكم على هذه البدائل، مثل الأشياء الموجودة في القطاع الخاص على سبيل المثال: العائد من رأس المال لذلك يمكننا القول أن اختيار البدائل وتقييمها يعتمد كلياً على القطاع العام ومن هنا فصاعداً سنقارن البدائل الإستراتيجية. توليد الإيرادات والعيوب في النظام، وهذا ما يسمى بالاختيار الاستراتيجي (الرشود، 2017، ص163).

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

عند تكامل صياغة البدائل الاستراتيجية، غالبًا ما تولي الإدارة المسؤولية اهتمامًا بتنفيذ هذه العملية وكيفية التفاعل مع الاستراتيجية المستهدفة، ويمكن أن نذكر أن إحدى أهم المراحل في الإدارة الإستراتيجية هي مرحلة التنفيذ، ولكن التنفيذ غير النشط وغير النشط هي عمليات تنفيذ فاشلة، ولكن التنفيذ الصحيح سيؤدي إلى نجاح تشغيلي. في هذه العملية، يجب تحويل استراتيجية المنظمة إلى إجراءات معروفة مدروسة جيدًا من أجل الحصول على نتائج صحيحة وملموسة؛ وإلا، ستنتهي جميع الأنشطة الإستراتيجية للإدارة. ولكي نتمكن من اتخاذ قرار، يجب علينا تنظيم يجب أن تخصص أهداف المنظمة وخطتها السنوية بعض الموارد لتنفيذ العملية الإستراتيجية وتحديد الإجراءات التي تقوم عليها عملية التنفيذ، وهنا يمكننا توضيح المزيد والمزيد من هذه الخطوات. (كيلاني، 2007، ص50: 55):

تحديد الأهداف السنوية:

ويمكن أن نحدد تلك الأهداف السنوية بطريقة لامركزية لأن هذه الطريقة مرتبطة بشكل مباشر بمسؤولي ومديري المنظمة، ونتيجة هذه الأهداف هي تطوير موارد إستراتيجية واضحة، ولكن هذه الأهداف تحدها الإدارة. وكذلك الإدارات الخاصة بها والروابط بين الأقسام المختلفة في النظام، وكلها تتطلب منا تحديد هذه الأهداف السنوية ومقارنتها بالأهداف الإستراتيجية.

وضع البرامج الزمنية:

تحتاج هذه الخطط السنوية إلى الأهداف السنوية التي ذكرناها، ومن خلال هذه الأهداف السنوية تسعى الإدارة المنظمة إلى إدارة مسؤولية لتحقيق الخطط الإستراتيجية في النظام والموارد في النظام والأنشطة التي يجب أن تكون متوفرة والمديرين المسؤولين عن هذه الأنشطة. تنفيذ الخطة.

تخصيص الموارد اللازمة:

والتخصيص يوضح معناه هنا أنه أهمية ضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتي لا تقتصر على استنفاد وتطوير الموارد الحالية، ولكن أيضًا حمايتها بالكامل وتخصيصها للمشاريع القائمة لتحديد القيمة الاستراتيجية للمنظمة. مرتكز على (السيد، 1995، ص40).

تحديد الإجراءات التنفيذية:

وتحديد وتنفيذ الإجراءات تعتمد على " منظمة محدودة تتكون من عدة خطوات تتكون من تحديد عدة أنشطة مفصلة يجب على المسؤول الاداء بها لكي ينجز هذه المهمة في البرنامج الخاص بها.

والعناصر التالية يجب توافرها لوضع الاستراتيجيات المعينة (العوادة، 2018، ص22):

- أولاً: يجب أن يكون في شكل من أشكال الهيكل التنظيمي المناسب للهيكل الجديد (يجب تعديل الهيكلية المدربة والموارد البشرية المتوفرة في النظام والهيكل الحالي...).
- ثانياً: تتعارض قابلية التطبيق الاستراتيجي للسياسات الحالية والتعديلات على السياسات الحالية مع الاستراتيجيات الموضوعة حالياً
- ثالثاً: توضيح المسؤوليات الإدارية وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة.

المرحلة الثالثة: مرحلة تقويم الاستراتيجية:

يمكننا تحديد التقييم الاستراتيجي في هذه المرحلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تمت صياغتها بشكل صحيح ويجب التأكيد على أن الأداء الفعلي للنظام يتوافق مع الأداء الاستراتيجي المخطط له ويمكننا تحديد الخطوات الإستراتيجية في الحالات التالية (الرشود، 2017، ص174):

1) وضع معايير للأداء:

من خلال هذه المرحلة يمكن تحديد عدة نقاط أساسية يمكن من خلالها إدراك الوضع الاستراتيجي الحالي، وهذه الخطوة هي المعيار الأساسي للحكم على مستوى الأداء الفعلي.

2) مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة:

حتى الآن، تم تحديد فعالية المسؤولين والمديرين، وقد ذكرنا ذلك في النقطة (1)، وإذا كان هذا المستوى من الأداء مرتفعاً جداً، فيمكننا القول إن الحكومة وضعت معايير أقل من ذي قبل. سابقاً، من خلال هذه الخطوة، يمكننا أن نتفق على أن هذه "مشكلة". وقد أدى ذلك إلى زيادة مستوى المعايير التي اقترحتها المنظمة في الفترة الحالية، وإذا كان من الواضح أن المستوى هنا قد وصل إلى مستوى أدنى أو أضعف، فيجب على المسؤول البحث وإيجاد حل لإزالتها وتصحيحها هذا الانحراف.

3) اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

قد تكون هذه الخطوة لتصحيح الأخطاء الموجودة وكيفية التعامل مع العيوب والانحرافات في أداء الخطوة (2) التي وجدناها للتكيف مع المعيار.

في هذه الحالة وجدنا أن تقييمنا للاستراتيجية الحالية نفسها يعتمد على معايير واضحة وصحيحة ومحددة حتى نتأكد من تقييم الأداء، ومن خلالها نستطيع تحديد الانحرافات الموجودة وإيجاد الحلول الأساسية لهذه الانحرافات والمضي قدماً. صححهم.

المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

أولاً: صعوبات في مرحلة صياغة الاستراتيجية: قد تواجه الإدارة الاستراتيجية في الجهات الحكومية بعض الصعوبات أشهرها (الديراوي، 2018، ص63):

تتميز العديد من هذه المؤسسات الحكومية بأهداف عديدة، لكنها لا تحدد وضوح شكلها وقيمتها من أجل الاستجابة للتغيرات في البيئة..

1. يمكن الإشارة إلى أن الأهداف قصيرة المدى أهم من الأهداف طويلة المدى.
2. عدم القدرة على الإدارة المهنية وعدم القدرة على القيام بالتفكير الاستراتيجي الصحيح؛ مما قد يؤثر على تحليل البيانات التي يتم جمعها من المتغيرات في البيئات الخارجية والداخلية للنظام.
3. يمكن للمشروع هنا وضع أهداف سياسية واستراتيجية لمصالح الحكومة، وبالتالي يمكن تلخيص دور التنظيم الإداري في التنفيذ والتنفيذ.

الصعوبات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (العوادة، 2018، ص24):

في هذه المرحلة يمكنك مواجهة تنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تمت صياغتها والتي من خلالها يمكن لخطة التنفيذ أن تؤثر على عملية التنفيذ، ويمكن أن نذكر بعض الصعوبات وأهمها:

1. البحث عن شكل منظم من البيروقراطية يصعب فيه نقل المعلومات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى.
2. بسبب الافتقار إلى المعرفة المهنية والقدرات الاستراتيجية في المنظمة، فضلاً عن الافتقار إلى القدرات المالية في النظام، لا يمكن استخدامه للإدارة الاستراتيجية التنظيمية، مما قد يؤدي إلى نقص القدرات التنفيذية اللازمة. يمكن للبدائل يتم اختياره خلال مرحلة التنفيذ. تفتقر المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، مثل الافتقار إلى القدرة المالية المتاحة للمنظمات التي تمنع المنظمة بطريقة ما من إيجاد بدائل يتم إيجاد الصراعات التي قد تتعارض مع المصالح الموجودة للعملاء وللانفراد داخل المنظمة وتنافسها في وجود الموارد المحددة.
3. نظراً لوجود النظام في الوضع الحالي، فمن الطبيعي أن يصبح نظاماً معادياً للاستراتيجية المصاغة حديثاً.
4. قد يكون لنشر النماذج السياسية والإدارية والنموذج القيادي للدوائر الحكومية أثر سلبي على تنفيذ تلك الموارد الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية، ويجب أن يركز الجانب الإداري على صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. يركز المديرين القياديين والتنفيذيين للنظام على توجيه الأثر السلبي على تنفيذ الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال تحفيز الموظفين في النظام، واتباع طريقة مقنعة والتركيز على بذل أقصى الجهود، وتوجيههم إلى إعداد الموارد وتجهيز. (مساد، 1425، ص26).

المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية:

ومن أهم العواقب التي تواجه عمليات التقييم التالي (وهبة، 2008، ص48):

1. صعوبة صياغة مقاييس كمية لقياس أهداف الجهات الحكومية ؛ لطبيعتها أهدافها النوعية.
2. يجب أن تركز عملية التحكم بشكل أكبر على المدخلات بدلاً من المخرجات، وبالتالي تعزيز عملية مقارنة المدخلات.
3. بما أنه من المستحيل تطبيق معايير كمية واقتصادية معينة على خدمات معينة تقدمها هذه المؤسسات، فمن الصعب قياس نتائج سياسات معينة.
4. من الصعب الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة من مصدرها أو الوكالة الإدارية المتاحة.
5. العلاقة بين المكافآت والعقوبات والأداء ضعيفة أو غير مرتبطة؛ وهذا يجعل من الصعب تصميم نظام تغذية مرتدة فعال وموضوعي، وبالتالي يصعب تقييمه بناءً على الحكم الشخصي..

وأخيراً، فإن محاولة تجنب هذه المعوقات يتيح لنا الفرصة لتلافي العقبات والسعي للتخلص من آثارها السلبية بما يساعد على تطوير الأداء الإداري الاستراتيجي. يوفر فرصاً لتلافي العقبات والسعي لتلافي الآثار السلبية للعقبات، مما يساعد على تطوير أداء الإدارة الإستراتيجية.

دراسة العواد، جميلة (2018)، بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين "شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر جميع أعضاء الإدارة العليا في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لأنه ينطبق على طبيعة وأغراض هذا البحث. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بوضع استبانة وتوزيعها بعد التحقق من صدقها وثباتها. تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة شمل 40 مشاركاً.

من أهم نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله له وزن نسبي (85.420%)، بدرجة موافقة (عالية جداً)، وكان ترتيبها كالتالي: (التحليل البيئي الاستراتيجي، تشكيل الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم الاستراتيجي والرقابة). إن مستوى تحقيق ميزة تنافسية في الشركة في مدينة رام الله له وزن نسبي قدره (88.596%)، بدرجة موافقة (عالية جداً)، وكان ترتيبها على النحو التالي: (انخفاض التكلفة، الجودة، التميز والإبداع والاستجابة). أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

دراسة فزة، حميدة (2018)، بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية في جامعة طرابلس (دولة ليبيا). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية غير مكتملة بجامعة طرابلس.

دراسة الديراوي، أيمن حسن (2018)، بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كتغير وسيط. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الغدارة الاستراتيجية في تحسين وتطوير أداء المنظمات، وتحويلها إلى منظمات ريادية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (الأهداف، الصياغة، الإعداد، التنفيذ، المراقبة والتقييم للتخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مع التأكيد على دور قيادة الأعمال كوسيط وتأثير معزز بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. وكذلك تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية وأهمية المنظمات لاستثمار الفرص بشكل فعال.

دراسة الرشود، متعب (2017) بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها، كما هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة تساعد على تفعيل الدور المطلوب للإدارة الاستراتيجية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة نحو (31) إدارياً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد حاجة ماسة في مؤسسات التعليم المستمر إلى تبني الإدارة الاستراتيجية، وأن هناك وعي من القيادات الإدارية بأهمية الإدارة الاستراتيجية.

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنه لا توجد أية دراسات سابقة، تناولت دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة وباء كورونا، حيث نجد أن الدراسات السابقة ركزت على أهمية الإدارة الاستراتيجية كونها من المداخل التي تساهم بشكل كبير في الارتقاء بأداء المنظمات مثل دراسة الديراوي (2018)، بينما نجد أن دراسة العوادة (2018)، قد ركزت على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، ونجد أن الرشود، متعب (2017) ركزت على بيان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر.

بناء على ذلك فنتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراستها للإدارة الاستراتيجية، وبيان أهميتها للمنظمات، غير أنها تختلف عنهم في تركيزها على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في مواجهة وباء كورونا.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها حيث تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً هاماً في تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات مما يحقق لها ميزة تنافسية ووضع جيد في بيئة الأعمال اليوم، كما ناقشنا مراحل تطورها وكذلك مستوياتها، وتطرقنا في المبحث الثاني للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتوصلنا إلى أنه لا توجد أية دراسات سابقة تناولت موضوع دراستنا الحالية إذ ركزت الدراسات السابقة على أهمية وأدوار الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز وتحسين الأداء.

3. منهجية وإجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث سيتم التعرف على منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل نتائج الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة وباء كورونا في مديرية الشؤون الصحية بنجران، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

- 1) التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- 2) التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مديرية الشؤون الصحية بنجران.
- 3) التعرف على أداء مديرية الشؤون الصحية في نجران من خلال تقييم الإدارة العليا للأداء في ظل جائحة كورونا.
- 4) التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مديرية الشؤون الصحية في نجران.

5) التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في مجابهة كورونا في مديرية الشؤون الصحية بنجران. وقد تتطلب تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها والتي سبق وأن أوردها الباحث عدد من الإجراءات التالية:

- المنهج المستخدم في الدراسة
- تحديد مجتمع الدراسة
- اختيار العينة المناسبة.
- إعداد أدوات الدراسة

ويتعرض الباحث لكل هذه الإجراءات بشيء من التفصيل فيما يلي:

1.3. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، حيث سيتم وصف وتحليل واقع الإدارة الاستراتيجية وأبعادها في مديرية صحة نجران ودورها في مواجهة وباء كورونا للوصول إلى النتائج المساهمة في تطوير الواقع وتحسينه.

2.3. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث الحالي من العاملين في مديرية الصحة بنجران. وقد قام الباحث بتطبيق طريقة العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample.

عينة الدراسة: بلغ حجم العينة (75) فردًا، وتوضح الجداول الآتية الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

3.3. أداة الدراسة

اعتمد هذا البحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وهو من إعداد الباحث

4.3. إجراءات الدراسة

بعد تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته والمنهج العلمي المستخدم، وعرض الإطار النظري والدراسات السابقة قام الباحث بالإجراءات التالية:

- 1- بناء استبيان مواجهة وباء كورونا من خلال الإدارة الاستراتيجية.
- 2- اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي عشوائياً.
- 3- تطبيق الاستبيان على عينة البحث.
- 4- تصحيح الأدوات وتفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 5- استخلاص النتائج وتفسيرها والتعقيب عليها ووضع التوصيات والمقترحات.

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة على أسئلة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية
- 2- حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرات.
- 4- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لحساب الثابت.

الخلاصة

تناولنا في هذا البحث التعرف على المنهج المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على وصف الظواهر وتحليلها للوصول إلى النتائج المساهمة في تطوير وتحسن الواقع، كما تم مناقشة مجتمع وعينة الدراسة وأداتها والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات للوصول إلى النتائج.

4. تحليل النتائج ومناقشتها

المحور الأول: تحليل عبارات البعد الأول الخاص بـ: التحليل البيئي الاستراتيجي

لتحليل عبارات هذا البعد تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول 1: تحليل عبارات البعد الأول الخاص بالتحليل البيئي الاستراتيجي

العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 يوجد في مديرية صحة	14	30	21	9	3.627	0.969
نجران مختصون بالتحليل الاستراتيجي	18.7 %	40	28	12		

0.939	3.640	1.3	9	24	27	15	ت	2	تقوم مديرية صحة نجران
			12	32	36	20	%		بتحليل استراتيجي للبيئة الخارجية
0.822	3.693	1	4	22	38	10	ت	3	تعمل مديرية صحة نجران
		1.3	5.3	29.3	50.7	13.3	%		على تحديد الفرص التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية
0.918	3.573	2	7	21	36	9	ت	4	تقوم مديرية صحة نجران
		2.7	9.3	28	48	12	%		بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية
0.818	3.920		4	16	37	18	ت	5	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها المديرية
			5.3	21.3	49.3	24	%		
1.005	3.827	2	5	18	29	21	ت	6	يعمل المدراء على مشاركة العاملين في تحديد رؤية المديرية في مواجهة وباء كورونا
		2.7	6.7	24	38.7	28	%		
0.926	3.920	1	4	17	31	22	ت	7	تهتم المديرية باستكشاف الصعوبات التي تواجهها في مواجهة وباء كورونا
		1.3	5.3	22.7	41.3	29.3	%		
0.798	4.107		2	14	33	26	ت	8	تعمل المديرية على حل الصعوبات التي تواجهها في مواجهة وباء كورونا
			2.7	18.7	44	34.7	%		

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التحليل البيئي الاستراتيجي في مديرية صحة نجران، وفيما يلي تفصيل النتائج:

حصلت عبارة: تعمل المديرية على حل الصعوبات التي تواجهها في مواجهة وباء كورونا. على الموافقة بنسبة 44 %، والموافقة جداً بنسبة 34.7 %، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تعمل على حل الصعوبات التي تواجهها في مواجهة وباء كورونا، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.818).

حصلت عبارة: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها المديرية. على الموافقة بنسبة 49.3 %، والموافقة جدًا بنسبة 24%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها المديرية، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.1)، بانحراف معياري قدره (0.798).

حصلت عبارة: تعمل مديرية صحة نجران على تحديد الفرص التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية. على الموافقة بنسبة 50.7 %، والموافقة جدًا بنسبة 13.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تعمل على تحديد الفرص التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.69)، بانحراف معياري قدره (0.822).

حصلت عبارة: تهتم المديرية باستكشاف الصعوبات التي تواجهها في مواجهة وباء كورونا. على الموافقة بنسبة 41.3 %، والموافقة جدًا بنسبة 29.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تهتم باستكشاف الصعوبات التي تواجهها في مواجهة وباء كورونا، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.926).

حصلت عبارة: يوجد في مديرية صحة نجران مختصون بالتحليل الاستراتيجي. على الموافقة بنسبة 40 %، والموافقة جدًا بنسبة 18.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه يوجد في مديرية صحة نجران مختصون بالتحليل الاستراتيجي، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.62)، بانحراف معياري قدره (0.969).

حصلت عبارة: تقوم مديرية صحة نجران بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية. على الموافقة بنسبة 48 %، والموافقة جدًا بنسبة 12%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تقوم بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.5)، بانحراف معياري قدره (0.918).

المحور الثاني: تحليل عبارات البعد الثاني الخاص ب: تكوين الاستراتيجية

لتحليل عبارات هذا البعد تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول 2 تحليل عبارات البعد الثاني الخاص بتكوين الاستراتيجية

م	العبارة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تضع المديرية رسالتها ورؤيتها بوضوح	31	31	10	2	1	4.187	0.865
		41.3 %	41.3 %	13.3 %	2.7 %	1.3 %		
2	ت	27	32	12	3	1	4.080	0.897

			1.3	4	16	42.7	36	%	تراعي المديرية في صياغتها للأهداف الرئيسية والفرعية السهولة والوضوح
0.990	3.787	2	5	19	30	19	ت	3	تشرك المديرية العاملين في إعداد وتكوين الاستراتيجية
		2.7	6.7	25.3	40	25.3	%		
0.881	3.813		6	19	33	17	ت	4	تتكيف المديرية مع المتغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي
			8	25.3	44	22.7	%		
0.944	3.880	1	7	11	37	19	ت	5	تطور المديرية هيكلها التنظيمي المناسب لخطتها الاستراتيجية
		1.3	9.3	14.7	49.3	25.3	%		
0.953	3.893		8	14	31	22	ت	6	تتسم عملية تكوين الاستراتيجية بالمرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف
			10.7	18.7	41.3	29.3	%		
0.830	3.987	1	2	14	38	20	ت	7	يتضمن تكوين الاستراتيجية في المديرية تشخيص العوامل المؤثرة في عملها
		1.3	2.7	18.7	50.7	26.7	%		
1.253	3.747	7	5	13	25	25	ت	8	تأخذ المديرية بالحسبان مستويات الأداء ونظم المكافآت والحوافز
		9.3	6.7	17.3	33.3	33.3	%		
1.161	3.760	4	7	16	24	24	ت	9	يمتلك المدراء رؤية مستقبلية واضحة لأنشطة المديرية وسياساتها عند تكوين الاستراتيجية.
		5.3	9.3	21.3	32	32	%		

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تكوين الاستراتيجية في مديرية صحة نجران، وفيما يلي تفصيل النتائج:

حصلت عبارة: تضع المديرية رسالتها ورؤيتها بوضوح. على الموافقة بنسبة 41.3 %، والموافقة جداً بنسبة 41.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تضع رسالتها ورؤيتها بوضوح، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.18)، بانحراف معياري قدره (0.865).

حصلت عبارة: تراعي المديرية في صياغتها للأهداف الرئيسية والفرعية السهولة والوضوح. على الموافقة بنسبة 42.7 %، والموافقة جدًا بنسبة 36%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تراعي في صياغتها للأهداف الرئيسية والفرعية السهولة والوضوح، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.08)، بانحراف معياري قدره (0.897).

حصلت عبارة: تشرك المديرية العاملين في إعداد وتكوين الاستراتيجيات. على الموافقة بنسبة 40 %، والموافقة جدًا بنسبة 25.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تشرك العاملين في إعداد وتكوين الاستراتيجيات، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.7)، بانحراف معياري قدره (0.990).

حصلت عبارة: تتكيف المديرية مع المتغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي. على الموافقة بنسبة 44 %، والموافقة جدًا بنسبة 22.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تتكيف مع المتغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.8)، بانحراف معياري قدره (0.881).

حصلت عبارة: تطور المديرية هيكلها التنظيمي المناسب لخطتها الاستراتيجية. على الموافقة بنسبة 49.3 %، والموافقة جدًا بنسبة 25.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تطور هيكلها التنظيمي المناسب لخطتها الاستراتيجية، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.8)، بانحراف معياري قدره (0.944).

حصلت عبارة: تتسم عملية تكوين الاستراتيجية بالمرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف. على الموافقة بنسبة 41.3 %، والموافقة جدًا بنسبة 29.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تتسم عملية تكوين الاستراتيجية بالمرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.8)، بانحراف معياري قدره (0.953).

حصلت عبارة: يتضمن تكوين الاستراتيجية في المديرية تشخيص العوامل المؤثرة في عملها. على الموافقة بنسبة 50.7 %، والموافقة جدًا بنسبة 26.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتضمن تكوين الاستراتيجية في المديرية تشخيص العوامل المؤثرة في عملها، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.830).

المحور الثالث: تحليل عبارات البعد الثالث الخاص بـ: تنفيذ الاستراتيجية

لتحليل عبارات هذا البعد تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول 3: تحليل عبارات البعد الثالث الخاص بتنفيذ الاستراتيجية

م	العبارة	موافق	موافق جدًا	محايد	غير موافق	غير موافق جدًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ت	24	28	16	6	1	3.9	0.988

			1.3	8	21.3	37.3	32	%	تحرص المديرية على مرونة الخطة الموضوعه لتنفيذ الأهداف المعلنة والمرسومة
0.949	3.8	1	7	14	35	18	ت	تستطيع المديرية مواجهة الأمور	
		1.3	9.3	18.7	46.7	24	%	الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل	
0.852	4.05		5	10	36	24	ت	تعتمد المديرية خطة مرنة لتنفيذ	
			6.7	13.3	48	32	%	استراتيجيتها في مواجهة كورونا قادرة على التكيف مع المتغيرات وتستجيب لمتطلبات العمل أثناء عملية التنفيذ.	
0.852	3.9		4	17	33	21	ت	تعمل المديرية على تحويل	
			5.3	22.7	44	28	%	استراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة.	
0.827	3.9		4	16	36	19	ت	تساعد آليات الخطة الموضوعه	
			5.3	21.3	48	25.3	%	في المديرية على تسهيل وتنفيذ العمليات الموضوعه	
0.892	4.04	2	2	10	38	23	ت	يلتزم العاملون بالأنظمة الإدارية	
		2.7	2.7	13.3	50.7	30.7	%	التي وضعتها المديرية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	
0.992	4.04	3	3	8	35	26	ت	تعمل المديرية على الالتزام	
		4	4	10.7	46.7	34.7	%	بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة	
0.996	3.9	2	5	13	32	23	ت	تهتم المديرية بتطوير مهارات	
		2.7	6.7	17.3	42.7	30.7	%	العاملين في تنفيذ الاستراتيجية	
1.006	4.01	3	4	7	36	25	ت	تلتزم المديرية بالهيكل التنظيمي	
		4	5.3	90.3	48	33.3	%	الذي صممه لتنفيذ خطتها الاستراتيجية	
0.983	3.9	2	4	15	31	23	ت	تخصص المديرية الموارد المالية	
		2.7	5.3	20	41.3	30.7	%	والبشرية اللازمة لتنفيذ خطتها	
1.03	3.9	4	1	16	30	24	ت		

تلتزم المديرية بالموازنة المحددة	%	32	40	21.3	1.3	5.3	في خطتها
تحدد المديرية الاستراتيجية ت		23	36	11	3	2	0.929
المناسبة للتعامل مع وباء كورونا	%	30.7	48	14.7	4	2.7	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تنفيذ الاستراتيجية في مديرية صحة نجران، وفيما يلي تفصيل النتائج:

حصلت عبارة: تستطيع المديرية مواجهة الأمور الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل. على الموافقة بنسبة 46.7%، والموافقة جدًا بنسبة 24%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تستطيع مواجهة الأمور الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.8)، بانحراف معياري قدره (0.949).

حصلت عبارة: تعتمد المديرية خطة مرنة لتنفيذ استراتيجيتها في مواجهة كورونا قادرة على التكيف مع المتغيرات وتستجيب لمتطلبات العمل أثناء عملية التنفيذ. على الموافقة بنسبة 48%، والموافقة جدًا بنسبة 32%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تعتمد خطة مرنة لتنفيذ استراتيجيتها في مواجهة كورونا قادرة على التكيف مع المتغيرات وتستجيب لمتطلبات العمل أثناء عملية التنفيذ، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.05)، بانحراف معياري قدره (0.852).

حصلت عبارة: تعمل المديرية على تحويل استراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة. على الموافقة بنسبة 44%، والموافقة جدًا بنسبة 28%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرية صحة نجران تعمل على تحويل استراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.852).

حصلت عبارة: تساعد آليات الخطة الموضوعية في المديرية على تسهيل وتنفيذ العمليات الموضوعية. على الموافقة بنسبة 48%، والموافقة جدًا بنسبة 25.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تساعد آليات الخطة الموضوعية في المديرية على تسهيل وتنفيذ العمليات الموضوعية، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.827).

حصلت عبارة: يلتزم العاملون بالأنظمة الإدارية التي وضعتها المديرية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. على الموافقة بنسبة 50.7%، والموافقة جدًا بنسبة 30.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه يلتزم العاملون بالأنظمة الإدارية التي وضعتها المديرية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.04)، بانحراف معياري قدره (0.892).

حصلت عبارة: تعمل المديرية على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة. على الموافقة بنسبة 46.7%، والموافقة جداً بنسبة 34.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تعمل المديرية على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.04)، بانحراف معياري قدره (0.992).

حصلت عبارة: تلتزم المديرية بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ خطتها الاستراتيجية. على الموافقة بنسبة 48%، والموافقة جداً بنسبة 33.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تلتزم المديرية بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.01)، بانحراف معياري قدره (1.006).

حصلت عبارة: تحدد المديرية الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع وباء كورونا. على الموافقة بنسبة 48%، والموافقة جداً بنسبة 30.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تحدد المديرية الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع وباء كورونا، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4)، بانحراف معياري قدره (0.929).

المحور الرابع: تحليل عبارات البعد الرابع الخاص بـ: التقييم والرقابة الاستراتيجية

لتحليل عبارات هذا البعد تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول 4: تحليل عبارات البعد الرابع الخاص بالتقييم والرقابة الاستراتيجية

م العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط	الانحراف
1 تعمل المديرية على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري	26	27	18	2	2	3.973	0.972
	34.7 %	36	24	2.7	2.7		
2 لدى المديرية مؤشرات أداء واضحة لمراقبة الخطة الاستراتيجية	25	31	12	5	2	3.960	1.006
	33.3 %	41.3	16.3	6.7	2.7		
3 تقوم المديرية بمراقبة تطبيق الخطط ومتابعتها بشكل منتظم	24	31	16	1	3	3.960	0.979
	32 %	41.3	21.3	1.3	4		
4 تقوم المديرية بقياس كفاءة الأداء بصورة دورية	23	33	15	1	3	3.960	0.965
	30.7 %	44	20	1.3	4		
5 تطبق المديرية مبادئ الإفصاح والشفافية والمساءلة كي يتحمل كل فرد مسؤوليته	27	27	12	5	4	3.907	1.129
	36 %	36	16	6.7	5.3		
6 تحدد المديرية الجهات المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم لكل	25	28	15	3	4	3.893	1.085
	33.3 %	37.3	20	4	5.3		

		مرحلة من مراحل الخطة الاستراتيجية.							
0.986	3.973	3	2	13	33	24	ت	7	تستفيد المديرية من التغذية الراجعة من نتائج التقييم في تطوير أدائها
		4	2.7	17.3	44	32	%		
0.912	3.920	2	2	16	35	20	ت	8	تقوم المديرية بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجيتها في مواجهة وباء كورونا
		2.7	2.7	21.3	46.7	26.7	%		
1.014	3.840	4	1	18	32	20	ت	9	تقوم المديرية بمراجعة الخطط التنفيذية للمديرية باستمرار
		5.3	1.3	24	42.7	26.7	%		

بوضوح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التقييم والرقابة الاستراتيجية في مديرية صحة نجران، وفيما يلي تفصيل النتائج:

حصلت عبارة: تعمل المديرية على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري. على الموافقة بنسبة 36%، والموافقة جدًا بنسبة 4.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تعمل المديرية على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.972).

حصلت عبارة: لدى المديرية مؤشرات أداء واضحة لمراقبة الخطة الاستراتيجية. على الموافقة بنسبة 41.3%، والموافقة جدًا بنسبة 33.3%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه لدى المديرية مؤشرات أداء واضحة لمراقبة الخطة الاستراتيجية. وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (1.006).

حصلت عبارة: تقوم المديرية بمراقبة تطبيق الخطط ومتابعتها بشكل منتظم. على الموافقة بنسبة 41.3%، والموافقة جدًا بنسبة 32%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تقوم المديرية بمراقبة تطبيق الخطط ومتابعتها بشكل منتظم، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.979).

حصلت عبارة: تقوم المديرية بقياس كفاءة الأداء بصورة دورية. على الموافقة بنسبة 44%، والموافقة جدًا بنسبة 30.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون تقوم المديرية بقياس كفاءة الأداء بصورة دورية، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.965).

حصلت عبارة: تستفيد المديرية من التغذية الراجعة من نتائج التقييم في تطوير أدائها. على الموافقة بنسبة 44%، والموافقة جدًا بنسبة 32%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تستفيد المديرية من التغذية الراجعة من نتائج التقييم في تطوير أدائها، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.9)، بانحراف معياري قدره (0.986).

حصلت عبارة: تقوم المديرية بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجيتها في مواجهة وباء كورونا. على الموافقة بنسبة 42.7%، والموافقة جداً بنسبة 26.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تقوم المديرية بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجيتها في مواجهة وباء كورونا، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.8)، بانحراف معياري قدره (0.912).

حصلت عبارة: تقوم المديرية بمراجعة الخطط التنفيذية للمديرية باستمرار. على الموافقة بنسبة 42.7%، والموافقة جداً بنسبة 26.7%، وهي نسب كبيرة، وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون تقوم المديرية بمراجعة الخطط التنفيذية للمديرية باستمرار، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.8)، بانحراف معياري قدره (1.014).

الخلاصة:

تناول هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج الخاصة بمواجهة وباء كورونا من خلال الإدارة الاستراتيجية بمديرية صحة نجران، وتوصل إلى أن للإدارة الاستراتيجية دور بارز في مواجهة وباء كورونا، كما أن واقع الإدارة الاستراتيجية بصحة نجران يعتبر جيداً.

5. الخاتمة

الإدارة الاستراتيجية هي أفضل طريقة بالنسبة لنا لفهم الأهداف والخطط التي يجب أن نتبعها من أجل تحقيق الأهداف الكاملة في المستقبل، واتخاذ قرارات حكيمة تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية هي واحدة من نظام متكامل، يهدف إلي تحقيق هدفاً محدداً، ومن خلال تطوير كافة الموارد المتاحة والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع البيئة المحيطة، مع النظر إلي المساحة المتوفرة في المنظمة، مع تحديد الأساليب اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

1.5. النتائج:

توصلت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى أنه للإدارة الاستراتيجية دور كبير في مواجهة وباء كورونا في مديرية صحة نجران، ويتضح ذلك مما يلي:

- تعمل المديرية على حل الصعوبات التي تواجهها في مواجهة وباء كورونا.
- تهتم المديرية باكتشاف الصعوبات التي تواجهها في مواجهة وباء كورونا.
- تضع المديرية رسالتها ورؤيتها بوضوح.
- تراعي المديرية في صياغتها للأهداف الرئيسية والفرعية السهولة والوضوح.
- تشرك المديرية العاملين في إعداد وتكوين الاستراتيجية.
- تتكيف المديرية مع المتغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي.
- تطور المديرية هيكلها التنظيمي المناسب لخططها الاستراتيجية.
- تتسم عملية تكوين الاستراتيجية بالمرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف.
- يتضمن تكوين الاستراتيجية في المديرية تشخيص العوامل المؤثرة في عملها.

- تستطيع المديرية مواجهة الأمور الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل.
- تعتمد المديرية خطة مرنة لتنفيذ استراتيجيتها في مواجهة كورونا قادرة على التكيف مع المتغيرات وتستجيب لمتطلبات العمل أثناء عملية التنفيذ.
- تعمل المديرية على تحويل استراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة.
- تساعد آليات الخطة الموضوعية في المديرية على تسهيل وتنفيذ العمليات الموضوعية.
- يلتزم العاملون بالأنظمة الإدارية التي وضعتها المديرية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تعمل المديرية على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.
- تلتزم المديرية بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.
- تحدد المديرية الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع وباء كورونا.
- تعمل المديرية على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.
- لدى المديرية مؤشرات أداء واضحة لمراقبة الخطة الاستراتيجية.
- تقوم المديرية بمراقبة تطبيق الخطط ومتابعتها بشكل منتظم.
- تقوم المديرية بقياس كفاءة الأداء بصورة دورية.
- تستفيد المديرية من التغذية الراجعة من نتائج التقييم في تطوير أدائها.
- تقوم المديرية بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجيتها في مواجهة وباء كورونا.
- تقوم المديرية بمراجعة الخطط التنفيذية للمديرية باستمرار.

2.5. التوصيات:

توصي الدراسة الحالية بالآتي:

- (1) دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة الازمات الصحية
- (2) دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة وباء كورونا في مختلف المديريات الصحية السعودية.
- (3) تعزيز مفاهيم وأهمية الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين بالقطاع الصحي السعودي.

6. المراجع

- أمينة، عدنان. (2015): الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، مج1، ع3.
- قزة، حميدة أبوصاح. (2018): متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية في جامعة طرابلس. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. ليبيا.
- جودة، محفوظ أحمد. (2008): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان.
- حنفي، عبد الغفار. (2000): إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

- غنوم، احمد بن عبد الكريم. (2006): الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، السعودية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح . (2001): الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2.
- السيد، اسماعيل محمد. (1993): كتاب الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الناشر المكتب العربي الحديث.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2004): الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حنفي، محمد. (2016): الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم : الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر.
- الماضي، محمد المحمدي. (2017): إدارة الإستراتيجية، القاهرة : جامعة القاهرة. القاهرة، مصر.
- الكرخي، مجيد. (2014): التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة : بيت الغشام للنشر والترجمة.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (2008): التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مصر الجديدة : مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمود، أبو بكر مصطفى. (2000): التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- مساد، عمر حسن. (1425): الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- مساعدة، ماجد عبدالمهدي. (2017): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- الجرجري، خضر. (2018): دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مج6، ع1.
- عثمان، عبد المنعم. (2019): دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، دراسة حالة شركة أوتوباش المحدودة للسيارات بالسودان، في الفترة من 2016 – 2018). رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، السودان.
- الصفور، مجد، والصرن، رعد. (2018): الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الديراوي، أيمن حسن (2018): أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كتغير وسيط. رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- القطامين، أحمد (1996): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- Ansoff - HT (nd) - (Corporate Strategy) OP-Cit-P 100-101.
- Thompson- j-R&Stricklond-Aj. (1996): Strategic Management-9th-ed Richard_Irwin Company.
- Thomas-R-G (Business Policy) OP-Cit.

Jauch –LR-and Gluck-wf. (1988): Business Policy and Strategic Management 5th ed- Mc-GrowHill Inc Company- New York.

Quinn-JB. (1980): Strategic For Change: Logical Incrementalism, Honnewood, Iii: Irwin.

Mintzberg, H, (1973): The Nature of Management Work,,Happerand Row ,New York.

Drucker, PF, (1974), Management: Tasks, Responsilities, and Hein man.

C.kennedy, 2002, « les idées essentielles des auteurs les plus cités « édition maxima, paris

R.A Thiétart, 1991,»la stratégie d’entreprise « , 2ème édition MCGRAWHILL.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v3.36.3