

دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة

رندة محجوب بوكر

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

Randa_Buker@yahoo.com

الملخص

إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية ضرورة حتمية لتصبح ذات كفاءة وفاعلية لمواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتفاعل مع المواطنين؛ لتقديم منتجات وخدمات متميزة؛ بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية الدولة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتنمية المستدامة، وكذلك التنمية الإدارية المستدامة؛ من خلال تحليل الوضع لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين المتغيرات وتم التطبيق على المنظمات الحكومية؛ ممثلة في وزارة التجارة السعودية، وعلاقتها بتحقيق رؤية 2030 في التنمية المستدامة؛ التي تهدف إلى مجتمع حيوي ينعم بحياة عامرة وصحية، وتمكين أفراد المجتمع، واستثمار مكامن القوة، واستغلال الفرص المتاحة لخلق اقتصاد متنوع ومزدهر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، المنظمة الحكومية، التنمية المستدامة، التنمية الإدارية المستدامة.

The role of strategic management in government organizations to achieve sustainable development

Randa Mahjoub Buker

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics, University of Benghazi, Libya
Randa_Buker@yahoo.com

Abstract

The application of strategic management in government organizations is an imperative necessity to become efficient and effective in facing internal and external environmental variables and interacting with citizens. To provide outstanding products and services; in a way that contributes to achieving sustainable development in light of the state's vision 2030. This study aimed to identify the nature of strategic management in government organizations, the basic concepts related to sustainable development, as well as sustainable administrative development by analyzing the situation to apply strategic management and its role in achieving sustainable development in its dimensions (economic – social – environmental). The study used the descriptive analytical approach in studying the relationship between variables and was applied government organizations. They are represented by the Saudi Ministry of Commerce and its relationship with achieving Vision 2030 in sustainable development, which aims for a vibrant society that enjoys a full and healthy life, empowering members, focusing on its strengths, and exploiting the available opportunities to create a diverse and prosperous economy.

Keywords: Strategic Management, Governmental Organization, Sustainable Development, Sustainable Administrative Development.

المقدمة

يتطلب التكيف السريع مع التغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية للمنظمات الحكومية في اتخاذ القرارات؛ تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية؛ والتي تعتبر من الأدوات الرئيسية التي تساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف، وتعتبر منهج كامل في مجال إدارة المنظمات الحكومية؛ حيث تساعد في تحقيق نتائج إيجابية في وضع أهداف واضحة ومحددة بدقة، وتوجيه الموارد إلى تحقيق هذه الأهداف؛ بحيث تكون منسجمة مع رؤية الدولة وتعزيز التطور المستدام للمنظمات الحكومية. ويوجد تكامل بين التطور المستدام للمنظمة الحكومية، ودورها في تحقيق رؤية الدولة في التنمية المستدامة. كما تعتبر الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية إدارة متكاملة لجميع وظائف المنظمة، وكذلك في القطاعات المختلفة؛ سواء تجارية، أو صحية، أو تعليمية، أو صناعية، وسواء كانت إنتاجية أو خدمية أو معلوماتية.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من ضرورة تقييم إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أعمال وأنشطة المنظمة الحكومية؛ بحيث تنسجم وتتطابق مع رؤية الدولة؛ والتي تعد استراتيجية طويلة الأمد للاقتصاد في هذه الدولة، وتحقيق دورها في التنمية المستدامة. وبالتالي يتم تقييم إمكانية نقلها نقلة نوعية على مستوى جميع القطاعات بالاستفادة من مكامن القوة للاقتصاد؛ الذي يعتبر أحد أهم ركائز التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العالمية، والمحلية. لذلك يجب على المنظمة الحكومية أن تتلاءم مع البيئة المحيطة، وتعمل على استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات، وتركز على نقاط القوة الداخلية لديها.

والهدف من الدراسة هو تقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بعض وزارات الحكومة السعودية بغرض تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة. وبالتالي معرفة الإيجابيات والسلبيات، أو نقاط القوة والضعف. وسوف يتم تقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أحد وزارات الحكومة؛ وهي وزارة التجارة، وعلاقتها بتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مشكلة البحث

إن التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمات الحكومية تؤدي إلى وجود تحديات؛ لذلك يجب التكيف معها من خلال تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية بإتقان؛ حيث يقوم على استثمار مكامن القوة، واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر؛ بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ووضع استراتيجيات مناسبة للبيئة الداخلية والخارجية.

وتكمن مشكلة البحث في أن المنظمات الحكومية تواجه بعض العقبات في تبني منهج الإدارة الاستراتيجية لعدة أسباب، ويوجد قصور في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية؛ مما يؤدي إلى صعوبة التكيف من المتغيرات البيئية، وعدم استغلال الفرص المتاحة، وعدم الاستفادة من مكامن القوة كما ينبغي. وبالتالي عدم المشاركة بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف رؤية الدولة.

وتتمحور مشكلة البحث الحالي حول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي أدوار تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في التنمية المستدامة؟

أسئلة البحث

ويتفرع من السؤال الرئيسي للبحث عدة تساؤلات فرعية؛ أهمها ما يلي:

1. ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية؟
2. ما علاقة استراتيجيات المنظمات الحكومية بتحقيق رؤية الدولة في التنمية المستدامة؟
3. كيف يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في التنمية المستدامة؟

أهداف البحث

1. تحديد دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية.
2. التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية.
3. كيفية تأثير تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في التنمية المستدامة؛ بما ينسجم مع رؤية الدولة.

أهمية البحث

1. أهمية علمية (نظرية):

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في سد العجز في المكتبة العربية التي تناولت دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في التنمية المستدامة؛ حيث أن معظم الدراسات العربية تناولت الفرص التي توفرها الإدارة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك ركزت على التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة. في حين أن الدراسة الحالية تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية في المنظمات

الحكومية، وكيفية التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، والتركيز على نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة وبما يتناسب مع رؤية الدولة في التنمية المستدامة.

ولندرة الأبحاث العربية فهي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة لفهم أبعاد تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية؛ بما يتناسب مع رؤية الدولة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية).

2. أهمية عملية (تطبيقية):

تتمثل الأهمية التطبيقية في وضع توصيات للباحثين وللمنظمات الحكومية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية. إن فهم أهمية وأبعاد تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين أداء المنظمات الحكومية، وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الدولية والمحلية؛ بما يحقق التنمية المستدامة.

الدراسات السابقة

1. دراسة عن أهمية تطوير المنظمات العامة لمواجهة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية لتقديم خدمات متميزة للمواطنين ودعم التنمية المستدامة: الدكتور/ أحمد جنيدي.

هدفت الدراسة إلى بيان دور الإصلاح الإداري في تعزيز جهود التنمية المستدامة، وعرض التوصيات التي تدعم تطوير وإصلاح المنظمات العامة لتحقيق هذه الرؤية. اعتمد البحث على المنهج التحليلي؛ بالتطبيق على ديوان عام محافظة الإسكندرية.

2. دراسة عن استراتيجية التنمية المستدامة وأثر تنفيذها على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية: الدكتورة/ سالي حسني¹.

أوضحت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات تنفيذ الاستراتيجية على كفاءة المؤسسات الحكومية، واستخدمت الحكومة المستجيبة، وإنفاذ القانون، ومكافحة الفساد بالإضافة إلى الموازنات

1 حسني، سالي؛ فراج، سلوى؛ وعبد العال، ريمان. (2022). أثر تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، الصفحات 212-239. doi:10.21608/jces.2022.248680، ص 218، 219.

المالية كمتغيرات فرعية لقياس فرضية البحث. وأوضحت مراحل تطور الاستدامة والتنمية المستدامة خلال القرن الـ 20، وأوائل القرن الـ 21.

3. دراسة عن مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: الدكتور/ منى السيابي.

هدفت الدراسة إلى استعراض بحث الإدارة الاستراتيجية كأداة ضرورية وناجحة في تشكيل وتوجيه حاضر ومستقبل كافة أنواع وأشكال المنظمات، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة. أوضحت الدراسة أنه يمكن أن تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المستدامة من خلال ممارسات مستدامة في عمليات المؤسسات، وبالتالي تحقق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية البيئية، ويمكن من خلال استخدام التكنولوجيا الخضراء على وجه الخصوص، والحد من الانبعاثات الضارة والنفايات، وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد. ويمكن للإدارة الاستراتيجية في المنظمة الحكومية أن تساهم عن طريق تحقيق الأهداف المستدامة، وتحديد الخطط الاستراتيجية المستدامة، وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

4. دراسة عن دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في الجامعات الحكومية: الدكتور/ إحسان جابو²

هدفت الدراسة إلى بحث دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة بجامعات المملكة العربية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد؛ وهي جامعة حكومية؛ وذلك في إطار رؤية السعودية 2030؛ التي تهدف إلى تمكين الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في الجامعات. تركز الدراسة على معرفة مدى إدراك المديرين والعاملين بالجامعات السعودية لأهمية الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة. أثبتت الدراسة أن هناك علاقة توافقية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بجامعة الملك خالد؛ وهي ممثلة لقطاع التعليم العالي الحكومي.

5. وفي إطار المتغيرات البيئية الدولية والتحديات السريعة والمتلاحقة والتي تمثل ضغوطًا تنافسية شديدة على المنظمات؛ أوضحت دراسة الدكتور/ هناء مندور مصطلح آخر في ظل الإدارة الاستراتيجية، وهو

2 جابو، إحسان (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة - دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(11). doi:10.26389/AJSRP.N101020

التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment؛ بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة³ وهو مصطلح يستخدم للإشارة إلى مدى توافق الأهداف والخطط الاستراتيجية بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة؛ بما يحقق رؤيتها وأهدافها. وفي الدراسة فإنها عملية ديناميكية مستمرة؛ تسعى من خلالها المنظمة إلى أحداث تكامل وتناغم بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية من ناحية واستراتيجية عمل المنظمة من ناحية أخرى، وتحسينها بشكل مستمر؛ وذلك من أجل الوصول إلى أفضل أداء على جميع مستوياتها التنظيمية، ويؤدي ذلك إلى بقاء المنظمات واستمرارها وتحقيقها لميزة مستدامة تنافسية. وللتوافق الاستراتيجي أبعاد تقنية، واستراتيجية، وهيكلية، وثقافية، واجتماعية، ويمكن للجامعات على وجه الخصوص تحقيق المواءمة بين هذه الأبعاد لإحداث التوافق الاستراتيجي. وتوجد آليات تساعد على إدارة التوافق الاستراتيجي؛ أهمها المرونة الاستراتيجية، والالتزام الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية.

6. دراسة عن دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة: Salman & Zouaoui⁴

هدفت الدراسة إلى تحديد دور اليقظة الاستراتيجية Vigilance Strategic في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. وهي عبارة عن نشاط أو عملية تساعد المنظمة على أن تكون على اطلاع وعلم دائمين بجميع التغيرات الممكنة والمحتملة في البيئة الداخلية والخارجية؛ وذلك عن طريق المراقبة المستمرة والذكية للمؤسسة. وأبعاد اليقظة الاستراتيجية هي اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية، واليقظة التجارية. وأوضحت الدراسة أن تحقيق التنمية الإدارية المستدامة يعتبر من الأهداف الاستراتيجية المهمة التي تسعى إليها مؤسسات التعليم العالي، وأن لليقظة الاستراتيجية دور مهم في صنع واتخاذ القرارات الإدارية؛ التي تعتبر من أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية.

7. أيضاً أوضحت دراسة أخرى دور اليقظة الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: Bani Hani⁵. تناولت الدراسة اسهام اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات الجامعات في توحيد

3 مندور، هناء (2023). استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس. تم الاسترداد من:

https://jfees.journals.ekb.eg/article_298802_9d02f2631edc3d9ffd1574399a6b9941.pdf

4 Salman, Z., & Zouaoui, M. (2019). Strategic intelligence and Rational decision-making in Institutions “by mediating strategic vigilance”: Applying to the education sector in Iraq. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/336877964_Strategic_intelligence_and_Rational_decision-making_in_Institutions_by_mediating_strategic_vigilance_Applying_to_the_education_sector_in_Iraq

5 Bani Hani, S. (2023). The Role of Strategic Vigilance as an Entrance to Achieving the Strategic Leadership in Saudi Universities. Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) , 7(1), pp. 140-150.

الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن اليقظة التقنية واليقظة التنافسية هما أهم بعدين؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ ولكن تختلف أولويات أبعاد اليقظة الاستراتيجية حسب الجامعة. على سبيل المثال فإن اليقظة البيئية جاءت في أولويات جامعة تبوك، في حين أن اليقظة التقنية جاءت في المرتبة الأولى في اهتمامات قيادات جامعة الحدود الشمالية. وخلصت إلى أن أهمية اليقظة الاستراتيجية تزداد في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؛ نظرًا لاحتياجها إلى معلومات صحيحة؛ حيث أن جمع وتحليل البيانات له أهمية في طبيعة عمل الجامعات.

الفجوة البحثية

تناولت الدراسات السابقة أهمية تطوير المنظمات العامة لتحقيق التنمية المستدامة، والتنمية الإدارية المستدامة، ودور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة، وفي المنظمات الحكومية، ثم التوافق الاستراتيجي ودوره في التنمية المستدامة، ثم أهم أدوات التوافق الاستراتيجي، وهي اليقظة الاستراتيجية.

وتوجد فجوة بحثية تتمثل في أن الدراسات السابقة تناولت الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها في المنظمات الحكومية، وكذلك أهمية التنمية الإدارية المستدامة في المنظمات الحكومية، وكذلك التوافق الاستراتيجي وأهميته في التنمية المستدامة، وأدواته وهي اليقظة الاستراتيجية.

أما الدراسة الحالية فهي تركز على دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في المنظمات الحكومية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، وبالتطبيق على أحد وزارات الحكومة السعودية وهي وزارة التجارة. مع الأخذ في الاعتبار أهمية اليقظة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية؛ كأداة رئيسية في التكيف مع البيئة الدولية.

حدود البحث

1. الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة.
2. الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمانية: 1446هـ = 2024م.

منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي؛ حيث يتم توضيح مفاهيم البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة أو الكتب. وكذلك استخدم الباحث المنهج التحليلي القائم على تحليل الكتابات والآراء في موضوع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

خطة البحث

المبحث الأول: مفهوم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية
المطلب الأول: مفهوم ودور الإدارة الاستراتيجية.
المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية.
المبحث الثاني: علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية
المطلب الأول: مفهوم وأبعاد التنمية المستدامة.
المطلب الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة.
الخاتمة: النتائج والتوصيات
قائمة المراجع

المبحث الأول: مفهوم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية

يشتمل هذا المبحث على مطلبين رئيسيين؛ وهما المطلب الأول ويتناول مفهوم وتطور الإدارة الاستراتيجية؛ حيث يتناول علاقة الإدارة الاستراتيجية بالإدارة العامة، وتطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية. أما المطلب الثاني؛ فيتناول تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية.

المطلب الأول: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تكمل الإدارة الاستراتيجية الإدارة العامة؛ بمعنى أن الإدارة العامة في المنظمة الحكومية هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف. ولا بد أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس وواقعية. أما الإدارة الاستراتيجية فهي أكثر أهمية وشمولية؛ لأنها تراعي البيئة المحيطة، وتركز على نقاط القوة الداخلية؛ حيث تعمل على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، وتصيغ الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف التي وتم وضعها بدقة ووضوح، وتعمل على تنفيذ الاستراتيجيات، ومتابعة ومراقبة التنفيذ والقابلية للتعديل وفقاً لمتغيرات البيئة الدولية والمحلية. والاستراتيجية هي ديناميكية بطبيعتها وهي أكبر من الخطة؛ حيث تعتبر وسيلة للانتقال من الوضع التي عليه المنظمة حالياً إلى

الوضع الذي تريد أن تكون عليه⁶. وأهم عنصر في الإدارة الاستراتيجية أنها تعمل على وضع أهداف تتناسب مع رؤية الدولة، وتصيغ استراتيجيات تركز على السياسات التي تضعها المنظمة في إطار رؤية الدولة والسياسات العامة التي تضعها.

أي أن الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية تنسجم مع رؤية الدولة التي تعمل على تحقيق أهدافها، وفقاً للسياسات المتبعة. وفيما يلي نوضح أهم التعريفات وتطورها:

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

بشكل عام؛ يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة، وكيفية تحقيق هذا التوجه، أو هو وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة. أما الخطة الاستراتيجية فهي خطة شاملة تحدد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، وتمثل عملية صياغتها الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة بعد معرفة البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها؛ بمعنى أنها تمكن من تحديد اتجاهها الاستراتيجي⁷.

إن التخطيط الاستراتيجي أصبح يلعب دوراً أكثر أهمية؛ لأنه يجب على القادة توقع التغيير، وإدارته ببراعة، ومعالجة القضايا المحتملة بشكل كفاء وفعال؛ حيث أصبحت الاستراتيجية ذات معنى أكبر. لذلك تم الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية Strategic Management:

لتوضيح التطور في مفهوم الإدارة الاستراتيجية؛ فهي أساساً فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات للوظائف المتعددة؛ التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها⁸. ويوضح هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية هي إدارة متكاملة للوظائف المالية والتسويقية وعمليات الإنتاج والبحوث والتطوير؛ بالإضافة إلى التحول الرقمي أو الحكومة الرقمية. أي أن هذا التعريف تناول الإدارة الاستراتيجية من جانب تكامل الوظائف داخل المنظمة. أي أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد علم ولكنها في الأساس فن يعتمد على مواهب وقدرات القادة؛ وليس معنى ذلك التقليل من أهمية العلم في هذا المجال؛ ولكن المهم هو قدرة القادة ومواهبهم وفطرتهم السليمة؛

6 Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, pp. 246-254. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x

7 درة، عبد البراي إبراهيم؛ وجرادات، ناصر. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
8 David, F. R. (1997). *Strategic Management* (Vol. Sixth Edition). Prentice Hall International, Inc.

التي تمكنهم من أخذ التغيرات البيئية في الاعتبار، وكذلك النظر بشمولية وذكاء وتفاعل مع البيئة المحيطة؛ مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الإدارات المختلفة والوظائف المختلفة. وبالنسبة للقيادة الاستراتيجية في المنظمة الحكومية؛ فإن أهمية القيادة الاستراتيجية تزداد في المؤسسات العامة؛ نظرًا لطبيعة العمل والخدمات والقوانين في هذه المنظمات.⁹

وفي تعريف آخر للإدارة الاستراتيجية؛ فهي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق رسالة المنظمة، وهي منظومة متكاملة تتضمن رسالة المنظمة، وأهدافها، والسياسات اللازم تطبيقها لتحقيق ذلك، وطرق تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية؛ بما يتلاءم مع البيئة الخارجية للمنظمة، مع الارتكاز على إمكانيات المنظمة الداخلية.¹⁰

التعريف الإجرائي للإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية أشمل من التخطيط الاستراتيجي وتعتمد على المواهب للقادة؛ فهي ليست مجرد علم نظري ولكن المهم الجانب التطبيقي الذي يعتمد على مهارات ومواهب وخبرات القادة في المنظمات، وهي إدارة متكاملة؛ من حيث أنها تشمل كل وظائف المنظمة، كما أنها منظومة متكاملة من حيث أنها تشمل رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها التي تستند عليها في مجال تحقيق الأهداف عن طريق الاستراتيجية، مع وجود طرق لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، والعنصر المهم في الإدارة الاستراتيجية هو أن تتناسب مع البيئة المحيطة بالمنظمة، كما أنها ترتكز على إمكانيات المنظمة، وهي نقاط القوة في المنظمة.

المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية:

إن الإدارة الاستراتيجية مجال واسع، ولها أدوار وتطبيقات متعددة. تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات الحكومية؛ حيث تعمل على وضع أهداف واقعية ودقيقة، وتصيغ استراتيجيات مناسبة تحقق الأهداف، وتعمل على تكيف المنظمات الحكومية مع البيئة المحيطة، وتستغل نقاط القوة، ولها دور مكمل في تحقيق رؤية الدولة. كما أن تطبيقاتها في المنظمات الحكومية تتناسب مع رؤية الدولة بالارتكاز على السياسات العامة

9 عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة". المجلة العربية للإدارة، 3(1)، الصفحات 145-164.

10 جابو، إحسان (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة - دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(11). doi:10.26389/AJSRP.N101020، ص 117.

لها. ومن خلال تحليل تاريخ المنظمة الحكومية والتعرف على أفضل الممارسات في مجال الإدارة الاستراتيجية يمكن للقادة في المنظمات الحكومية المختلفة تحسين أداء المنظمات بشكل عام وتعزيز تأثيرها المؤسسي وقوتها في النطاق المحلي والدولي¹¹. وتساعد الإدارة الاستراتيجية القادة على تطوير الرؤية المستقبلية والاستراتيجيات التي تحقق تلك الرؤية؛ بما يحقق الأهداف التنظيمية؛ وذلك في إطار الرؤية العامة للدولة، وبرنامج عمل الحكومة، ومتابعة السياسات والبرامج اللازمة لتفضيل تلك الاستراتيجية. وتعمل أيضاً الإدارة الاستراتيجية على تقييم الأثر المحقق لتلك البرامج، والسياسات ومدى تحقيقها لآثارها المنشودة.

وتقوم الإدارة الاستراتيجية بأداء دور مهم للقادة التنظيميين؛ حتى يتمكنوا من توجيه عمليات منظماتهم بشكل فعال. وتعتبر المنظمة التعليمية -على سبيل المثال- من المنظمات التي تعمل على رفع مستويات الجودة عن طريق إدارة المعرفة؛ حيث تعتبر المعرفة هي المنتج للمنظمة التعليمية. ويمكن للقادة الحكوميين عن طريق الإدارة الاستراتيجية تحسين أداء المنظمات الحكومية، وتعزيز تأثيرها المؤسسي، وزيادة قوتها في الساحتين المحلية والدولية، ويتطلب ذلك ما يلي:¹²

- إعادة النظر في الاستراتيجيات الحالية بما يتناسب مع الظروف الحالية وتحديات المستقبل.
- استخدام أدوات وتقنيات حديثة مثل التحليل الاستراتيجي، وتخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر.
- تعلم القادة الحكوميين مهارات اتخاذ القرارات الصحيحة، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة سواء الموارد المالية التي تمثلها ميزانية المنظمة أو الموارد البشرية أو الموارد المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات.
- مشاركة القادة الحكوميين أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية بدءاً من العاملين والمتعاملين مع المنظمة والمشاركين الاقتصاديين إلى المجتمع ككل حتى لا تكون هناك أضرار على المجتمع.

11 وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2021 - الإصدار الثاني). دليل الإدارة الاستراتيجية بالجهاز الإداري للدولة المصرية. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. تاريخ الاسترداد: 2024، من: https://mped.gov.eg/adminpanel/sharedfiles/f_daleel.pdf

12 Anamai, P., Jedaman, P., & Srichaiwong, P. (2024). Role of Strategic Management towards Sustainable Educational Organizations. Thailand. doi:10.9734/bpi/aoller/v1/6

ويعتبر تطوير وتحسين سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية من نتائج تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المستدامة؛ حيث تؤدي إلى ديناميكية التعلم، وتفعيل تكنولوجيا المعلومات والابتكار، وإدارة المعرفة، والتحول التنظيمي، وزيادة التشاركية من قبل العاملين، وتؤدي إلى دفع المنظمة للحصول على رؤية واستراتيجية، وأهداف واضحة ودقيقة وواقعية، وإنشاء مهمة للمنظمة، وخلق ثقافة، وخلق منظمة مستدامة.

إن تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية واتقان استخدامه يؤدي إلى تحقيق مرونة وقدرة على مواجهة التغيرات والتحديات الحالية والغير متوقعة، وبناء استراتيجيات مناسبة للوضع الحالي للمنظمة الحكومية. وتساعد الإدارة الاستراتيجية على التفكير الإبداعي في المنظمة؛ حيث أنها تساعد على تبادل الأفكار وإيجاد حلول ابتكارية، وتؤدي إلى زيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتساعد في تحسين الأداء، كما أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى تعزيز التعاون بين الإدارات داخل المنظمة الحكومية؛ حيث تجعل هناك رؤية واحدة، وأهداف مشتركة، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق التكامل سواء على مستوى وظائف المنظمة الحكومية، أو على مستوى القطاعات من خلال التعاون الوثيق؛ مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز، وزيادة كفاءة الموارد البشرية والمالية، وبالتالي تحسين الخدمات للمجتمع، وبالتالي المساهمة في تحقيق اقتصاد مزدهر، وتحقيق رؤية الدولة في تحقيق تنمية مستقلة وشاملة.

المبحث الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة

يجب أن يكون هناك تكاملاً بين التطور المستدام للمنظمة الحكومية، ودورها في تحقيق رؤية الدولة في التنمية المستدامة. ويتضح ذلك من تعريفات التنمية الإدارية المستدامة والتنمية المستدامة. ويتكون هذا المبحث من مطلبين رئيسيين؛ هما: الأول يتناول مفهوم وأبعاد التنمية المستدامة، والثاني يتناول دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد التنمية المستدامة:

تعتبر التنمية المستدامة رؤية شاملة للدولة في كافة القطاعات والأجهزة والأنظمة والمؤسسات التابعة للقطاعين العام والخاص وتنمية الأفراد. وتتضمن العمليات إجراء التحسينات والتطويرات المتنوعة للظروف

والواقع الفعلي الذي يعيشه المجتمع؛ وذلك عن طريق دراسة الماضي واستخلاص التجارب منه، ومن ثم القدرة على فهم الواقع والتغيير إلى الأفضل ووضع الخطط المستقبلية بشكل واقعي¹³.

لذلك فإن مفهوم التنمية المستدامة يرتبط بالبيئة والمجتمع؛ بحيث تعمل على وجود مجتمع قوي وصحي وعادل، وكذلك جودة المجتمع ككل؛ من حيث تلبية احتياجات الناس الحالية والمستقبلية، وتعزيز رفاهية المواطن، وخلق تكافؤ الفرص والتماسك للمجتمع.

- التنمية المستدامة:

من الأسس الرئيسة التي تتحكم في استراتيجية التنمية هو تحديد من المستفيد من التنمية؟؛ لأن ذلك يتحكم في نوع الاستثمارات اللازمة. إن التنمية لصالح الجيل الحاضر أو لصالح الأجيال القادمة تحدد علاقات الصناعات الاستهلاكية، والصناعات الرأسمالية، وهل تكون التنمية لصالح عامة الشعب، أو لصالح فئات متميزة؟؛ حيث يحدد ذلك نوعية سلع الاستهلاك اللازم إنتاجها؛ كما يحدد مدى ارتباط المواطنين بخطة التنمية.

لذلك اضحى مفهوم التنمية أساساً لتمكين الدول اقتصادياً، وسياسياً، واجتماعياً، وعسكرياً، وديموجرافياً؛ حيث تسعى الدول لتحقيق التنمية المستدامة الداخلية لكي تحافظ على سيطرتها على مواردها، ومنع تدخل القوى الأخرى للهيمنة عليها. أي الحفاظ على الموارد وعدم استنزافها؛ مما يجعل التنمية أساساً لتحقيق الحياة اللائقة للشعوب، مع الاحتفاظ بالاستقلالية والحق في صنع القرارات ذات الصلة.¹⁴ ويمكن تعريف التنمية المستدامة كما يلي:

تعرف التنمية المستدامة Sustainable Development؛ بأنها تلبية احتياجات البشر في الوقت الراهن؛ دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق الأهداف المستقبلية. كما تركز على النمو الاقتصادي المتكامل والمستدام، والمسئولية الاجتماعية، والبيئية. فهي عملية تطوير للأرض، والمدن، والمجتمعات، والعلاقات التجارية؛ لتلبية الاحتياجات الحاضرة، بشرط ضمان حقوق الأجيال القادمة. واعتمدت الأمم

13 حسني، سالي؛ فراج، سلوى؛ وعبد العال، ريمان. (2022). أثر تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (2)13، الصفحات 212-239. doi:10.21608/jces.2022.248680doi:10.21608/jces.2022.248680 ص 218، 219.

14 Galpin, T., & Hebard, J. (2018). Strategic management and sustainability. In T. Galpin, & J. Hebard, Business Strategies for Sustainability. doi:10.4324/9780429458859-10

المتحدة أهداف التنمية المستدامة السبعة عشرة (SDGS)؛ والتي تعرف أيضاً بالأهداف العالمية، وذلك في عام 2015؛ كدعوة عامة للعمل للقضاء على الفقر، وحماية الكوكب، وضمان تمتع الناس بالرخاء بحلول عام 2030. وتدرك هذه الأهداف أن العمل في أحد المجالات يؤثر على الآخر، وأن التنمية يجب أن تكون متوازنة ومستدامة اجتماعياً، واقتصادياً، وبيئياً. ويعتبر الإبداع، والمعرفة، والتكنولوجيا، والموارد المالية بالنسبة لجميع أفراد المجتمع ضرورية لتحقيق أهداف التنمية¹⁵.

إن طريقة التعامل مع التنمية تؤثر على الجميع؛ لأن سوء التخطيط للمجتمعات يقلل من نوعية حياة الأشخاص؛ حيث إن الاعتماد على الواردات بدلاً من زراعة الغذاء – على سبيل المثال – يعرض الأمن الغذائي للخطر؛ بسبب نقص الغذاء، كما توفر التنمية المستدامة نهجاً لاتخاذ قرارات أفضل بشأن القضايا التي تؤثر على حياة أفراد المجتمع؛ من خلال دمج الخطط الصحية في تخطيط المجتمعات الجديدة، فمثلاً ضمان سهولة وصول السكان إلى مرافق الرعاية الصحية والترفيهية؛ من خلال تشجيع سلاسل الإمداد الغذائية الأكثر استدامة؛ مما يمكن من الحصول على ما يكفي من الغذاء مستقبلاً؛ على المدى البعيد¹⁶.

وقد أصبحت أهداف التنمية المستدامة مرجعية رئيسة لسياسات وبرامج التنمية على المستوى الوطني. وتنطبق على البلاد المتقدمة، كما تنطبق على البلاد الآخذة في النمو، وهي مترابطة وغير قابلة للتجزئة، ولا يمكن الفصل بين هدف وآخر، وجميعها تدعو لاتخاذ نهج شامل وتشاركي¹⁷.

- التنمية الإدارية المستدامة:

أما التنمية الإدارية المستدامة (ASD) Administrative Sustainable Development فهي تعرف بانها الجهود المبذولة بشكل مستمر من خلال إحداث تغيير ينعكس على المجتمع من خلال القيادة المستدامة وإدارة المعرفة المستدامة والثقافة التنظيمية المستدامة والإدارة الإلكترونية؛ بما يحقق مصالح الأجيال القادمة بجانب الأجيال الحالية. والفرق بين التنمية الإدارية المستدامة والتنمية الإدارية التقليدية أن النوع

15 The SDGs in Action. (2024). Retrieved from UNDP: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.

16 What is sustainable development? (2024). Retrieved from Sustainable Development Commission: <https://www.sd-commission.org.uk/index.html>

17 فاو. (2017). منظمة الأغذية والزراعة وأهداف التنمية المستدامة - المؤشرات: التطلع إلى خطة التنمية المستدامة لعام 2030. تم الاسترداد من: <https://www.fao.org/documents/card/en?details=0b13ca45-b2db-4ae8-8f09-7041692c3f3a>

الثاني ينصب اهتماماته على إحداث تغيير داخل المنظمة الحكومية. من هذا المنطلق ظهر التحول ناحية الاستدامة الإدارية في المنظمات الحكومية.¹⁸

وبالتركيز على إدارة المعرفة المستدامة في المؤسسات التعليمية الحكومية – على سبيل المثال - فهي تهتم بمتطلبات الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية في المعرفة. وتعرف بأنها تشخيص المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ونقل المعلومات ذات الأهمية الكبيرة وكذلك نقل الخبرات التي تمتلكها المنظمة الحكومية، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.¹⁹

تناولنا في هذا المطلب تعريف التنمية المستدامة، والتنمية الإدارية المستدامة، وأهمية الدور الذي تلعبه من خلال القيادة المستدامة، وإدارة المعرفة المستدامة في المنظمات التعليمية؛ كمثال للمنظمات الحكومية.

المطلب الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة:

نتناول في هذا المطلب جانبًا تطبيقيًا للمنظمة الحكومية؛ يتمثل في وزارات في حكومة المملكة العربية السعودية؛ كمثال تطبيقي. وتعمل رؤية الدولة الطموحة على تعزيز أداء الحكومة، لتعمل بكفاءة وفاعلية وشفافية؛ بالإضافة إلى تمكين المواطنين من تحمل مسؤولياتهم تجاه مجتمعهم وأسرهم وأنفسهم، وبالتالي يتم بناء وطن بمجتمع حيوي، واقتصاد قوي ومزدهر.²⁰ وفي ضوء هذه الأهداف؛ يسعى هذا المطلب إلى معرفة علاقة استراتيجيات وزارة التجارة بتحقيق أهداف الرؤية.

– وزارة التجارة السعودية:

تتمثل رؤية وزارة التجارة في تحقيق موقع ريادي لقطاع التجارة السعودية في بيئة عادلة ومحفزة. أما الرسالة فهي تسعى إلى تعزيز القدرات الخاصة بقطاع التجارة، وحماية مصالح المستفيدين عن طريق سياسات وآليات فعالة للإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والمستدامة.²¹ وأهم الأهداف الاستراتيجية لوزارة التجارة؛ هي: تعزيز ثقة المتعاملين، والتحسين والارتقاء ببيئة الأعمال، واستدامة المخزون الاستراتيجي للسلع

18 حسن، هيام؛ الهنداوي، محمد؛ وجمعة، نجلاء. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، الصفحات 88-112. doi:10.21608/jces.2021.202944، ص 105.

19 المرجع السابق، ص 106.

20 رؤية السعودية 2030، 2024. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore>

21 رؤية ورسالة وزارة التجارة <https://mc.gov.sa/ar/About/MCVision/Pages/default.aspx>

الضرورية، وتحسين كفاءة استغلال الموارد في الوزارة، وتمكين بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول الرقمي، وبيئة محفزة للإبداع.

وفي إطار أهداف رؤية 2030 تسعى وزارة التجارة للمشاركة في التنمية الاقتصادية والمستدامة بأن تجعل القطاع التجاري يواكب المتغيرات والتطورات المتسارعة في مجال التجارة العالمية؛ حيث تسعى استراتيجية الوزارة إلى توفير خارطة طريق متكاملة لتحقيق الرؤية الطموحة، وتحقيق ريادة لقطاع التجارة السعودي في بيئة عادلة ومحفزة. كما تسعى إلى تعميق الشراكات الاستراتيجية مع الجهات ذات العلاقة محلياً ودولياً بما يؤدي إلى توطيد العلاقة بين التاجر والمستهلك من خلال منظومة متكاملة تقوم على العدالة واحترام الحقوق وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة عالية، والعمل على تلبية احتياجات وتوقعات فئات المستفيدين.²²

– مدى تحقيق أنشطة ووظائف الوزارة لأهداف الوزارة:

في إطار الإدارة الاستراتيجية؛ يجب على أنشطة المنظمة الحكومية ووظائفها المتنوعة أن تحقق الأهداف، وأن تكون استراتيجياتها في خدمة رؤية الدولة. وقد تطورت مهام وزارة التجارة السعودية؛ حيث أنه منذ تأسيسها عام 1975م؛ مرت الوزارة بعدة مسميات تعكس المهام التي تقوم بها؛ حيث عهد إلى وزارة التجارة وضع الخطط الكفيلة بتشجيع الصناعة وتشجيع الكهرباء للارتقاء بهما، وقد كانت إدارتا شؤون الصناعة وشؤون الكهرباء تابعة لوزارة التجارة، وتم صدور الأمر الملكي بتغييرها إلى وزارة الصناعة والكهرباء، ثم تم نقل القطاع الصناعي إلى وزارة التجارة عام 2003م، وتم تعديل الاسم ليصبح وزارة التجارة والصناعة، وفي عام 2016م تم تعديل المسمى إلى وزارة التجارة والاستثمار، ثم تغير المسمى عام 2020م إلى وزارة التجارة. وأصبح دور وزارة التجارة منذ عام 2020م دوراً مستقلاً؛ ويوضح ذلك مدى إدراك الحكومة السعودية لأهمية استقلال الوزارة بأنشطة التجارة المحلية والعالمية؛ لأهميتها في ظل المتغيرات العالمية، واشتداد المنافسة العالمية في الأسواق. لذلك فإنه تماشيًا مع رؤية السعودية 2030 أصبحت وزارة التجارة لها استقلاليتها لتحقيق الأهداف التي ترتبط بالرؤية، وبالتالي فإن استراتيجياتها يجب أن تكون في خدمة تحقيق أهداف الرؤية 2030.

22 استراتيجية وزارة التجارة <https://mc.gov.sa/ar/About/sp/Pages/default.aspx>

– وزارة الاستثمار السعودية:

تعتبر وزارة الاستثمار مثال آخر؛ حيث إنه من أهداف رؤية 2030 تحقيق اقتصاد مزدهر عن طريق تنويع الاقتصاد. ومن أهم الاستراتيجيات في مجال نمو الاقتصاد وتحقيق اقتصاد مزدهر هي الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق أهداف إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص والسعي إلى زيادة مساهمته في إجمالي الناتج المحلي الإجمالي؛ ليكون أكثر من 40% الذي يبلغها حالياً. ومن وسائل ذلك تحسين بيئة الأعمال، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزيادة التنافسية، وتطبيق المعايير العالمية المتبعة قانونياً وتجاريًا.

وفي ضوء ذلك تسعى الحكومة لتكون مؤسسات القطاع الخاص السعودي متوجهة للاستثمار خارج المملكة، ودفع نمو القطاع الخاص في المملكة، الذي يعد محركاً رئيساً لرؤية السعودية 2030، وطرفاً مهماً في خطة تنويع موارد الاقتصاد في المملكة العربية السعودية.²³ وتعمل الحكومة السعودية على تحقيق ذلك، وتوجد أمثلة للاستراتيجيات التي تنفذها الحكومة لتحسين الكفاءة، واستغلال الموارد في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛ حيث تقوم حكومة المملكة من خلال الوزارات ذات الصلة بتشجيع شركات إدارة مرافق التجارة الدولية مثل الحاويات، والتخليص الجمركي والنقل؛ حيث تسعى إلى تأسيس مرافق استراتيجية وتقوم على مبدأ الشراكة بحيث يكون للشركة التي أسست حاملات لحاويات التجارة الدولية حق تشغيل هذه الحاملات لمدة زمنية معينة ثم تعود ملكيتها إلى الدولة²⁴.

وأيضاً في مجال تنمية صندوق الاستثمارات العامة؛ حيث تسعى الحكومة ممثلة في وزارة الاستثمار؛ إلى الاستثمار في مجالات إضافية على الاستثمار في النفط والغاز؛ بما يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي، وقد بلغ متوسط نمو الاقتصاد السعودي خلال الـ 25 عام السابقة متوسط نمو 4% سنوياً. وقد أصبح من أقوى 20 اقتصاد على مستوى العالم. لذلك تسعى الحكومة إلى زيادة القدرات الاستثمارية بحيث لا يكون منافساً للقطاع الخاص؛ بل محركاً للقطاعات الحديثة والتي تحتاج إلى استثمارات ضخمة. ومن ذلك استراتيجية الدخول في شركات طويلة الأمد مع الدول الشقيقة من أجل زيادة التبادل التجاري ونقل المعرفة.

23 وزارة الاستثمار - رؤية 2030، 2024
24 الجدران، يحيى (2023). سلاسل الإمداد في التجارة الدولية (مبادرة المملكة العربية السعودية لعام 2022 ضمن رؤية المملكة 2030). مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة(55). تم الاسترداد من <https://jilrc.com/archives/16641>

– الحكومة الرقمية:

وفي مجال الحكومة الرقمية؛ فإنها تمثل تحولاً رئيساً في طريقة تبني الحكومات في أنحاء العالم لمهامها؛ من تحديد للأهداف القابلة للقياس، إلى تحسين تقديم الخدمات العامة، ومن اتخاذ قرارات مبنية على بيانات إلى رسم سياسات قائمة على أدلة، ومن ضمان قدر أكبر من المساءلة والشفافية داخل الحكومة إلى بناء قدر أكبر من الثقة العامة؛ بحيث تستفيد الحكومات من قوة تكنولوجيات المعلومات بطرق تحويلية.²⁵

وعلى المستوى التطبيقي العالمي توجد مؤشرات لتقييم مدى تحقيق تنمية للحكومة الرقمية في الدول؛ حيث يستخدم للتقييم مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، وهو مؤشر مركب يتكون من ثلاثة مؤشرات؛ وهي مؤشر الخدمات عبر الإنترنت، ومؤشر البنية التحتية للاتصالات، ومؤشر رأس المال البشري. وكل مؤشر من هذه المؤشرات في حد ذاته هو مؤشر مركب؛ حيث يجب أن يتم تحليله بشكل مستقل.

ومن خلال الثلاثة مؤشرات المذكورة؛ يتم تقييم مدى تنمية الحكومة الإلكترونية؛ وهو يختلف من دولة لأخرى حسب العوامل الاقتصادية ومستوى الدخل؛ وترتبط مستويات مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية بشكل إيجابي بمستويات الدخل القومي. وقد بلغ مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية للدول مرتفعة الدخل 0,8241 في حين أن المتوسط لجميع الدول بلغ 0,6102.²⁶

إن تطوير تقنية المعلومات في المنظمات الحكومية أمرًا مهمًا لنجاح إدارتها ومبادراتها، ووجود إطار عمل لتقنية المعلومات يحتاج إلى الإبداع والتفكير الابتكاري في المنظمة، ويمكن قياس حجم تقنية المعلومات، وتقديمها بكفاءة؛ لذلك فإن تقنية المعلومات وسيلة لنجاح الحكومة في قياس الأداء وتحقيق الأهداف. وتوجد هيئة معنية تختص بتطوير الخدمات الرقمية في القطاع الحكومي؛ بجودة، وسرعة، وتيسير كافة العمليات الإدارية، والإجراءات، والمعاملات، وهي هيئة الحكومة الرقمية Digital Government Authority؛ وهي الجهة المرجعية لتنظيم خدمات الجهات الحكومية المقدمة للمواطنين والمقيمين وأصحاب الأعمال والزوار.²⁷

Digital Government for Development, 2024 25

26 الأمم المتحدة، مسح الحكومة الإلكترونية، 2022، ص 14.

27 الرايبي، ريم (2022). الحكومة الرقمية في ضوء برامج التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات 2030م: هيئة الحكومة الرقمية أنموذجاً. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، (2)، الصفحات 15 - 62. doi:10.21608/aijtid.2022.117695.1005

لذلك تركز استراتيجية التحول إلى الحكومة الرقمية على آليات تفاعلية، وحلول ابتكارية. وقد أدى رقمه قطاع التجارة - على سبيل المثال - إلى تسهيل خدمة كل مواطن؛ بغض النظر عن المكان؛ مما يؤدي إلى تعزيز خدمة الفرد، والمجتمع.

ومن خلال أهداف وزارة التجارة مثل تعظيم ثقة المتعاملين، وتحسين الكفاءة في استغلال الموارد، وتمكين وتحفيز التجارة الإلكترونية، والارتقاء ببيئة عمل محفزة، وحاضنة للإبداع؛ فإن الحلول الابتكارية في وزارة التجارة وهي أساس للحكومة الرقمية؛ يجب أن تسعى الوزارة من خلالها إلى تلبية الاحتياجات المتنوعة للمستهلكين والعملاء؛ وذلك عن طريق آليات؛ مثل المبادرات الحكومية؛ التي يجب أن تتحقق عن طريق توظيف التكنولوجيا بالطريقة الملائمة؛ وبالتالي تؤدي إلى قيمة مضافة عالية.

وفيما يلي رؤية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة:

أبعاد الرؤية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة:

| الوصف | البعد |
|--|-----------------|
| يركز على تنمية قدرات الموظفين من خلال التعليم والتدريب المستمر على التقنيات المعاصرة، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم في بيئة صالحة. كما يتضمن تحفيز التفكير الإبداعي والابتكار في حل المشكلات التنظيمية. | البعد البشري |
| إن زيادة نمو الاقتصاد، وتحقيق التنمية الاقتصادية والشاملة يعتمد على تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع جوانب عمل المنظمة؛ لتعزيز التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. كما يشمل البحث عن فرص لزيادة الإيرادات من خلال مشروعات وشراكات جديدة. | البعد الاقتصادي |
| تمكين المواطنين من تحمل مسؤولياتهم تجاه المجتمع وبناء وطن بمجتمع حيوي؛ حيث يشمل تحسين التواصل بين المنظمة والمجتمع الخارجي، بما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية وتكامل اجتماعي أكبر. | البعد الاجتماعي |
| عن طريق تطوير البنية التحتية الرقمية للحكومة؛ لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز قدرة الإدارة في المنظمات الحكومية على اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت الفعلي بناءً على تحليل البيانات. | البعد التقني |
| تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة رقمية معتمدة على البيانات، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة، بالإضافة إلى تسهيل التكامل بين الإدارات من خلال نظم إدارة متكاملة. | البعد الإداري |
| يشمل تبني ممارسات الاستدامة من خلال عمل المنظمة الحكومية في مجال التنمية المستدامة؛ وتعتمد في ذلك على خطط عمل مدروسة تتمكن من خلالها من الاستفادة من كل الموارد المتاحة لها دون المساس بحق الأجيال القادمة في هذه الموارد. | البعد البيئي |
| يركز على تعزيز الابتكار داخل المنظمة من خلال تمكين الفرق لتوليد حلول جديدة، وخلق بيئة تدعم التجريب والإبداع، مما يساهم في تحسين مخرجات العمل، وجعل المنظمة أكثر قدرة على مواكبة التطورات. | البعد الابتكاري |

- آليات التنفيذ:

تتطلب آليات التنفيذ تطوير استراتيجية متكاملة للمنظمة في سبيل إحداث تغيير تنظيمي يرتكز على هيكل تنظيمي يتناسب مع الرؤية، وتكنولوجيا تتناسب مع التحول الرقمي للحكومة، وبعد إنساني يركز على العنصر البشري ولديه القيم والمشاركة والمسؤولية. وتطوير خطط تنفيذية واضحة بمراحل محددة؛ مع العمل على زيادة الكفاءة عن طريق تحديد التكاليف والمخاطر المحتملة.

- مكونات تطبيق الرؤية المستقبلية:

تتضمن آليات تطبيق الرؤية المستقبلية عدة عناصر محورية تسهم في تحقيق النجاح المنشود في تعزيز الأداء للمنظمة:

المكون الأول يتطلب ذلك وجود منهجية متكاملة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ لزيادة الكفاءة والفاعلية في استغلال الموارد المتاحة، واستغلال الفرص الخارجية، وتجنب المخاطر، والرقابة والمتابعة.

المكون الثاني توجد حاجة إلى يقظة استراتيجية بأبعادها المختلفة وهي التكنولوجيا والتنافسية والبيئية والتجارية؛ حتى يكون هناك تكامل وانسجام بين المنظمات الحكومية، ورؤية الدولة.

المكون الثالث على الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمات الحكومية أن تكون مرتبطة ومنسجمة مع رؤية الدولة (المبادرات - الأهداف الوطنية والقطاعية - السياسات التنظيمية العامة والتشريعات المركزية - الاتفاقيات الدولية التي وقعت عليها الدولة). ويجب أن تكون الاستراتيجيات كاملة وشاملة وتحقق أهداف المنظمات المعنية التي هي جزء من أهداف رؤية الدولة، ويحتاج ذلك إلى تضافر الجهود، والتنسيق بين استراتيجيات كافة المنظمات، مع التركيز على وجود سوق مالي قوي.

المكون الرابع أن يكون هناك ملخصًا واضحًا عن الاستراتيجيات؛ بحيث يتضمن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء وخطط العمل، وآليات التنفيذ، وكيف سيؤثر تطبيق الاستراتيجيات المختلفة على أصحاب العلاقة Stakeholders بصفة عامة، وأن يكون هناك آليات للمساءلة الخارجية والداخلية لتنفيذ الاستراتيجيات وتحديد إجراءات عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها.

- آليات تفعيل الرؤية المستقبلية:

- تتضمن مراحل التنفيذ إطارًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق رؤية 2030، والتطور الاستراتيجي بكفاءة وفعالية. تبدأ أولاً بتحديد الأهداف وتنتهي بتقييم النتائج، وتعديل الاستراتيجيات؛ كما يلي:
- تحديد الأهداف للمنظمة وتطوير الاستراتيجية بحيث تكون الأهداف واقعية، وقابلة للقياس وتتماشى مع رؤية 2030. وتشمل الأهداف الاستراتيجية تحسين الكفاءة، وتعزيز الابداع.
- تحديث الأنظمة: تتضمن هذه المرحلة تحديث الأنظمة الحالية.
- تنفيذ الحلول التكنولوجية والتكامل: يشمل ذلك تطبيق الأدوات التكنولوجية الجديدة، وتكاملها مع الأنظمة الحالية، وتتطلب هذه المرحلة أيضًا اختبار الحلول الجديدة لضمان جودتها وكفاءتها، والتأكد من توافقها مع متطلبات المنظمة.
- تنفيذ ومراقبة الأداء: يجب تنفيذ آليات لمراقبة الأداء بشكل مستمر. يتضمن ذلك تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس فعالية الحلول الجديدة ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتم جمع البيانات وتحليلها لتقييم الأداء الفعلي مقابل الأهداف المخطط لها. والمراقبة المستمرة تساعد في تحديد المشكلات المحتملة والانحرافات، مما يتيح إجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء.
- تقييم النتائج وتعديل الاستراتيجيات: بعد فترة يتم إجراء تقييم شامل للنتائج المحققة. يشمل هذا التقييم مراجعة الأداء، وتحليل مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد أي جوانب تحتاج إلى تحسين. بناءً على نتائج التقييم، يتم تعديل الاستراتيجيات والخطط لضمان تحقيق النجاح المستدام.

الخاتمة

في ختام البحث حول دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، الذي تناول تعريفات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، وأهمية تطبيقاتها، وكذلك التنمية المستدامة، ودور المنظمات الحكومية في تحقيق رؤية الدولة في تحقيق التنمية المستدامة. وللإدارة الاستراتيجية دور ضروري وحتمي للمنظمات الحكومية في سبيل مواجهة التحديات الخارجية، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وكيف أن هذا الدور يحتاج إلى تضافر الجهود على مستويات عديدة داخل المنظمة الحكومية، لأن ذلك يؤثر على أداء المؤسسات الحكومية لدورها المحوري في عملية

التنمية المستدامة. ومع ازدياد المتغيرات والتحديات البيئية الخارجية والداخلية؛ تزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية. وتعتبر الحكومة الرقمية من أهم التحولات في طريقة تبني الحكومات في أنحاء العالم لمهامها، ولها علاقة مباشرة بدور الإدارة الاستراتيجية في تبني تكنولوجيا المعلومات كفرصة، وتحدي في نفس الوقت. وتعتبر مهارات وقدرات وإبداعات القادة هي أساس تطبيق الإدارة الاستراتيجية بإتقان.

وفيما يلي عرض لأهم نتائج البحث وتوصياته:

النتائج:

1. تساعد الإدارة الاستراتيجية القادة في المنظمات الحكومية على تطوير الرؤية المستقبلية والاستراتيجيات التي تحقق الرؤية.
2. إن تبني الإدارة الاستراتيجية يؤدي دور مهم في توجيه العمليات في المنظمات بشكل فعال، وترفع مستويات الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة.
3. يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المستدامة إلى تطوير وتحسين سير العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية؛ عن طريق ديناميكية التعلم، والتحول التنظيمي، وزيادة مشاركة العاملين؛ بحيث يدفع المنظمة للحصول على رؤية واستراتيجية، وأهداف دقيقة، وإنشاء مهمة، وخلق ثقافة، وبالتالي خلق منظمة مستدامة.
4. يؤدي تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق مرونة وقدرة على مواجهة المتغيرات الخارجية والمحلية، وبناء استراتيجيات مناسبة للوضع الحالي للمنظمة الحكومية، وتساعد على التفكير الإبداعي داخل المنظمة، وزيادة كفاءة الموارد البشرية والمالية.
5. أصبحت أهداف التنمية المستدامة مرجعية لسياسات وبرامج التنمية على المستوى الوطني.
6. إن أنشطة المنظمة الحكومية ووظائفها المتنوعة يجب أن تحقق الأهداف، وتكون الاستراتيجية في خدمة رؤية الدولة.
7. إن استقلالية المنظمة الحكومية في أداء مهمة يساعد في تحقيق الأهداف التي ترتبط بالرؤية؛ بحيث تكون استراتيجياتها في خدمة تحقيق رؤية الدولة في التنمية المستدامة.

8. الحكومة الرقمية تعد تحولاً في طريق تبني المنظمات الحكومية لمهامها، ولها مؤشرات لتقييم تحقيق تنمية الحكومة الرقمية، وهي من أسس تحقيق التنمية، وتعتبر الحلول الابتكارية أساس للحكومة الرقمية.

التوصيات:

1. نوصي بوجود رؤية واضحة للمنظمات الحكومية في مجال تطبيقات الإدارة الاستراتيجية، وتطوير الأهداف، ووضع الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق الأهداف.
2. يجب إعادة النظر في الاستراتيجيات الحالية بما يتناسب مع الظروف الحالية وتحديات المستقبل؛ للوصول إلى الوضع المنشود.
3. نوصي بالتنسيق بين المنظمات الحكومية؛ لتوحيد الجهود، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف تقليل المخاطر الناتجة عن المتغيرات البيئية الدولية والمحلية.
4. توجد أهمية كبيرة لاستخدام أدوات وتقنيات حديثة مثل التحليل الاستراتيجي، وتخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر.
5. نوصي بتمكين المنظمات الحكومية من تفعيل القوانين والأنظمة واللوائح التي تضمن تقديم خدمات ذات جودة.
6. يجب على القادة الحكوميين تعلم مهارات اتخاذ القرارات الصحيحة، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة سواء الموارد البشرية أو المالية أو المعلوماتية...
7. يجب على القادة الحكوميين المشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية بدءاً من العاملين والمتعاملين مع المنظمة والمشاركين الاقتصاديين إلى المجتمع ككل.
8. يجب أن تسعى المنظمة الحكومية من خلال منهج الإدارة الاستراتيجية إلى تلبية الاحتياجات المتنوعة للمستهلكين والعملاء؛ وذلك عن طريق آليات؛ مثل المبادرات الحكومية؛ التي يجب أن تتحقق عن طريق توظيف التكنولوجيا بالطريقة الملائمة؛ وبالتالي تؤدي إلى قيمة مضافة عالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الجدران، يحيى (2023). سلاسل الإمداد في التجارة الدولية (مبادرة المملكة العربية السعودية لعام 2022 ضمن رؤية المملكة 2030). مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة (55). تم الاسترداد من: <https://jilrc.com/archives/16641>
- الراعي، ريم (2022). الحكومة الرقمية في ضوء برامج التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات 2030م: هيئة الحكومة الرقمية أنموذجاً. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، 2(2)، الصفحات 15 - 62. doi:10.21608/aijtid.2022.117695.1005
- السياي، منى (2023). مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة القراءة والمعرفة، 23(264)، الصفحات 51-80. doi:10.21608/mrk.2023.322139
- جابو، إحسان (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة – دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية –. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(11). doi:10.26389/AJSRP.N101020
- جنيدى، أحمد (2019). دور الإصلاح الإدارى في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة. مجلة البحوث الإدارية، 37(4). doi:10.21608/jso.2019.228041
- حسني، سالي؛ فراج، سلوى؛ وعبد العال، ريمان. (2022). أثر تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، الصفحات 212-239. doi:10.21608/jces.2022.248680
- حسن، هيام؛ الهنداوي، محمد؛ وجمعة، نجلاء (2021). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، الصفحات 88-112. doi:10.21608/jces.2021.202944
- درة، عبد البراي إبراهيم؛ وجرادات، ناصر. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

-
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2021 - الإصدار الثاني). دليل الإدارة الاستراتيجية بالجهاز الإداري للدولة المصرية. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. تاريخ الاسترداد 2024، من https://mped.gov.eg/adminpanel/sharedfiles/f_daleel.pdf
 - رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
 - رؤية ورسالة واستراتيجية وزارة التجارة السعودية.
 - الأمم المتحدة مسح الحكومة الإلكترونية، 2022.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Anamai , P., Jedaman, P., & Srichaiwong, P. (2024). Role of Strategic Management towards Sustainable Educational Organizations. Thailand. doi:10.9734/bpi/aoller/v1/6
- Bani Hani, S. (2023). The Role of Strategic Vigilance as an Entrance to Achieving the Strategic Leadership in Saudi Universities. Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) , 7(1), pp. 140-150.
- David, F. R. (1997). Strategic Management (Vol. Sixth Edition). Prentice Hall International, Inc.
- Galpin, T., & Hebard, J. (2018). Strategic management and sustainability. In T. Galpin, & J. Hebard, Business Strategies for Sustainability. doi:10.4324/9780429458859-10
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. Public Administration Review, pp. 246-254. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x
- Salman, Z., & Zouaoui, M. (2019). Strategic intelligence and Rational decision-making in Institutions “by mediating strategic vigilance”: Applying to the education sector in Iraq. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/336877964_Strategic_intelligence_and_Rational_decision-making_in_Institutions_by_mediating_strategic_vigilance_Applying_to_the_education_sector_in_Iraq
- The SDGs in Action. (2024). Retrieved from UNDP: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
- Digital Government for Development, 2024

-
- What is sustainable development? (2024). Retrieved from Sustainable Development Commission: <https://www.sd-commission.org.uk/index.html>