



مستوى تطبيق أجهزة الإدارة العامة في الكويت للإدارة الإستراتيجية من منظور موظفيها*

أ. د. محمد قاسم القرىوتي**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى تطبيق أجهزة الإدارة العامة الكويتية للإدارة الإستراتيجية ومعوّقات تطبيقها من منظور موظفيها. تمّ تطبيق الدراسة على عيّنة عشوائية طبقية من الموظّفين (٣٨١) من مختلف الجهات الحكومية. بيّنت الدراسة أنّ غالبية الموظّفين يعرفون بوجود إستراتيجية معتمدة لدى جهات عملهم، وأنّ مرحلة صياغة الإستراتيجية تحظى بالاهتمام الأكبر، وأنّ تدنّي تاهيل الموظّفين يمثل العائق الأول لتطبيق الإدارة الإستراتيجية. وكشفت نتائج الدراسة تبايناً ذا دلالة معنوية في تقييم الموظّفين للمتغيّرات الديموغرافية وهي: نوع الجهة، وطبيعة العمل، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجنسية، وعدم وجود أيّ تباين ذي دلالة معنوية حول معوّقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية يعزى لأيّ من المتغيّرات سالفة الذكر. بيّنت الدراسة أهميّة إيجاد نظام معلومات إستراتيجي لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الحكومية، والتدريب المستمر للقيادات العليا على إعداد الإستراتيجيات الفعالة لإدارة تلك الأجهزة من أجل زيادة الاهتمام بتبني إستراتيجيات فعّالة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

* تم تمويل هذه الدراسة بدعم كريم من إدارة الأبحاث في جامعة الكويت في المشروع رقم IU03/2015.

** أستاذ الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، دولة الكويت.

مقدمة:

تتحمل أجهزة الإدارة العامة الحكومية دوراً مهماً في عملية التنمية في مختلف المجتمعات، مما يوجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة. ويعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية أمراً أساسياً من أجل أن تتمكن الحكومة من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وللمقدرة على مواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها (Naschold and Daley, 1999). وتحتل الإدارة الإستراتيجية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها في الأمد الطويل في ضوء ما تتمتع به من ميزات تنافسية تسعى لتحقيقها من خلال تحليل الفرص والتهديدات البيئية وعلاقاتها بنقاط القوة ونواحي الضعف وتحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح ونظوي العلاقة - موقعاً مهماً في هرمية الفكر الإداري والممارسة العملية. ويمكن استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مختلف المنظمات لصياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وتطبيقها بالشكل الذي يتم الاتفاق عليه، ومن ثم الرقابة على تنفيذها. ونظراً لأهمية دور الحكومة وشموليته في إدارة عملية التنمية بدولة الكويت باعتبارها تتحمل مسؤولية أساسية عن تحقيق النمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، فإن ذلك يتطلب من مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت صياغة إطار فكري متكامل يمكنها من إدارة الموارد العامة بكفاءة وفاعلية، من خلال تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة من خلال الوقوف على واقع ممارسته في أجهزة الإدارة العامة من منظور العاملين فيها وإمكانية تفعيل جهودها في هذا المجال. وقد وزعت من أجل ذلك استبانات الدراسة على الموظفين، وقد شملت الجهات الحكومية التي تطبق الإدارة الإستراتيجية وأخرى لا تطبقها.

مشكلة الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بإلقاء الضوء على مدى اهتمام الأجهزة الحكومية في دولة الكويت بالفكر الإستراتيجي بوصفها أساساً لتحقيق الطموح في تحقيق

التطور الاقتصادي والاجتماعي المنشود وتحويل الكويت إلى مركز تجاري ومالي. وتدل شكاوى المواطنين والمراقبين من تدني مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وبطء إجراءات العمل على الافتقار لمنظور تفكير إستراتيجي. ويعتبر منظور الإدارة الإستراتيجية أساسياً في ظل التغيرات المستمرة في بيئة المنظمات الحكومية، ويتأكد ذلك في المنظمات الخاصة؛ نظراً لقدرتها الفائقة على صوغ تصرفات الجهات الحكومية بروح المبادرة والابتكار تجاه صنع مستقبلها بعيداً عن التصرفات الارتجالية والأنية القائمة على ردّة الفعل في معالجة الأزمات المتكررة (البريدي، ١٤٢٦هـ: ٥). وتهتم الإدارة الإستراتيجية بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والمخاطر) التي تؤثر على عمل الجهة الحكومية في الحاضر والمستقبل، وهو ما يعرف بتحليل (SWOT) (خير الدين، ٢٠١٣: ١٦-١٨). وتحتاج الأجهزة الحكومية أكثر من غيرها من الأجهزة إلى تبني الإدارة الإستراتيجية نظراً للجمود النسبي الذي يميّزها مقارنة مع منظمات القطاع الخاص، وعدم مواكبة عملية التطور فيها للتطورات المستجدة بين وقت وآخر في المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والتقنية (الطويل، ١٩٩٧: ٢-٣)، وبسبب ترهل المنظمات الحكومية نظراً لخضوعها بدرجة أكبر للضغوط السياسية والاجتماعية، وللتداخل بين السلطات التنفيذية، والقضائية، والتشريعية، ونظراً للتجارب الريادية في منظمات القطاع الخاص ودعوتها الأجهزة الحكومية إلى اتباع أساليب مماثلة (البراك، ١٩٩٦: ٥٩٦). وبناء على ذلك تتمثل مشكلة هذه الدراسة في تعرّف واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أجهزة الإدارة العامة في دولة الكويت، والمعوقات التي تحول دون تطبيق تلك الأجهزة للإدارة الإستراتيجية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهامات العلمية والعملية التي يمكن أن تقدّمها للباحثين والمفكرين وواضعي السياسات الإستراتيجية في المنظمات الحكومية.

وتعدّ دراسة هذا الموضوع مهمة من الناحية العلمية ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة في مواجهة المشكلات الإدارية والتعامل معها، في حدود تغيّرات البيئة الداخلية والخارجية والأهداف بعيدة المدى لتلك المنظّمات. وتوفّر الدراسة للباحثين معلومات عن واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية الكويتية، من خلال دراسة مدى توافر مقوّمات الإدارة الإستراتيجية، ودرجة ممارستها على مستوى الدولة. وبالمقارنة مع تعدّد الدراسات حول الإدارة الإستراتيجية في الدول الغربية (Frost, 2003; Greenley et. al., 2004; Schaffer and Willauer, 2003)، تعدّ الدراسات في الدول العربية وفي دول مجلس التعاون الخليجي في هذا الموضوع قليلة نسبياً، كما يتبيّن من مراجعة الأدبيات؛ ممّا يعطي دراسة واقع الإدارة العامة الكويتية أهمية مضاعفة. ولا توجد - في حدود علم الباحث - دراسات ميدانية تتناول الإدارة الإستراتيجية في أجهزة الإدارة العامة الكويتية. وتكتسب الدراسة أهمية خاصة؛ كونها تتناول آراء العاملين في الأجهزة الحكومية في موضوع تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في الجهات التي يعملون فيها باعتبارهم الأكثر قدرة على إعطاء معلومات لاتخاذ القرار المناسب في هذا الشأن. ويمكن من الناحية العملية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في زيادة الأجهزة الحكومية وفعاليتها انسجاماً مع متطلّبات التنمية الوطنية التي تحتاج إلى رفع مستوى كفاءة الأجهزة الحكومية وإنتاجيتها، وتوجيه انتباه متّخذي القرار إلى المعوّقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقديم اقتراحات حول ما يمكن عمله لتفعيل هذا التطبيق والتغلّب على المعوّقات في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تعرّف ما يأتي:

- ١ - واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في أجهزة الإدارة العامة بدولة الكويت.

٢ - الجوانب التي تحتاج إلى تفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أجهزة الإدارة العامة بدولة الكويت.

٣ - المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أجهزة الإدارة العامة بدولة الكويت.

أسئلة الدراسة وفروضها:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة واختبار عدد من الفروض التي تنبثق عنها، وهي على النحو الآتي.

السؤال الأول: ما مدى اهتمام الجهات الحكومية في الكويت بالإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما مدى اهتمام الجهات الحكومية في الكويت بتدريب موظفيها في مجال الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثالث: ما مدى التفاوت بين الجهات الحكومية في الكويت في تطبيق مختلف خطوات الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الرابع: ما المعوقات الرئيسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجهات الحكومية في الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟

فروض الدراسة:

الفرض الأول: يسهم تلقي الموظفين للتدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية في زيادة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية.

الفرض الثاني: تسهم معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية في الجهات التي يعملون فيها في تفعيل الإدارة الإستراتيجية.

الفرض الثالث: تسهم معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية لدى الجهات التي يعملون فيها في تعزيز القدرة على مواجهة معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة معنوية في تفهم موظفي الجهات

الحكومية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات نوع الجهة الحكومية، والمسمى الوظيفي، والجنس، والفئة العمرية، والمؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، والجنسية. **الفرض الخامس:** هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تفهم موظفي الجهات الحكومية لمعوقات تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية يعزى لمتغيرات الوظيفة، والجهة، والخبرة، والجنس، والعمر، والمؤهلات العلمية، والجنسية.

حدود الدراسة:

تركّز الدراسة على الإدارة الإستراتيجية على مستوى الجهات الحكومية وليس على مستوى النشاط، أو المستوى الوظيفي، كما أنها تقتصر على آراء العاملين في الموضوع دون غيرهم من أصحاب المصلحة (Stakeholders). وقد تم إجراء الدراسة خلال الفترة من ٤/١ - ١٠/١٠/٢٠١٥.

منهجية الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفروضها اتبع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الدراسة الميدانية.

التعريفات الإجرائية:

المنظمة: كيان اجتماعي منسّق بوعي، وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم، لتحقيق هدف محدّد أو مجموعة أهداف (القريوتي، ٢٠١٥: ٤٩). **العاملون:** يقصد بالعاملين الموظفون في الجهات الحكومية على اختلاف مسمياتهم، فلا اختلاف بين المفهومين في سياق هذه الدراسة.

الإدارة الإستراتيجية: تعد الإدارة الإستراتيجية مدخلاً لإعداد القرارات والنظم الإدارية التي تهتم بتحديد الرؤى المستقبلية للجهة الحكومية، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها؛ بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميّزة لها؛ بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. وتمثّل الإدارة الإستراتيجية من ناحية إجرائية مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدّد الأداء طويل الأجل بكفاءة

وفاعلية، وتتضمن وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل (المغربي، ١٩٩٩).

التخطيط الإستراتيجي: أداة لتنفيذ الإدارة الإستراتيجية تستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة؛ بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسات (أبو الجدائل، ٢١٠٢: ١٢-١٥).

صياغة الإستراتيجية:

تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال بملامح دقيقة وواضحة؛ مما يتيح لها التنافس على أسس صحيحة وواقعية (الغالي وإدريس، ٢٠٠٧: ٣٤٤).

البدائل الإستراتيجية:

الخيارات التي تقابل احتياجات الجهة الحكومية وأولوياتها والقادرة على تحقيقها أكثر من أي خيار آخر، ويمكن تنفيذها بنجاح (الظاهر، ٢٠٠٩: ٢١٨).

الفجوة الإستراتيجية:

الفروق التي تنتج عن مراجعة الأداء، والمقارنة بين الأداء الحالي للجهة الحكومية والأداء المطلوب في نموذج التخطيط الإستراتيجي (نجم، ٢٠٠٥). المعلومات الإستراتيجية: المعلومات التي تُجمع من عديد من المصادر المعلوماتية خارج الجهة الحكومية وتحتاج إلى عملية تكامل وتُوجه للاستعمال الداخلي (روبيح، ٢٠٠٤: ١٥٣).

أولاً - الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا القسم خلفية نظرية موجزة للإدارة الإستراتيجية والدراسات الميدانية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، ومعوّقات تطبيقها.

الإطار النظري:

يعدّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية أشمل من مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر أداة لتنفيذ الإدارة الإستراتيجية، ومن ثمّ عنصراً مهماً من عناصرها.

ويرى (Ansoff and Hayes, 1976: 38-39) أن الإدارة الإستراتيجية تتمثل استجابة لعيوب التخطيط الإستراتيجي الذي يركّز على وضع الخطط دون الاهتمام بالدرجة نفسها ببرامج التنفيذ والإنجاز الملموس، مقارنة بالإدارة الإستراتيجية التي تتمثل نمطاً سلوكياً يشمل سلوك المديرين، ونمط الهيكل التنظيمي، وعملية تنفيذ الخطط، والرقابة على عملية التنفيذ (Davous and Deas, 1976: 79-80). فالإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهي معنية بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد والبيئة، وهي لهذا السبب تهتم بالحاضر والمستقبل من خلال وضع خطط المنظمة وأنشطتها بطريقة تضمن إيجاد درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (السيد، ٢٠٠٠: ٢-٥). أمّا التخطيط الإستراتيجي فهو عملية تنبؤ لفترة طويلة من الزمن، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الإمكانيات في نطاق الفترة التي تغطيها الخطة. فالإدارة الإستراتيجية عملية تمكن المنظمات من تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف، وإنجاز الأعمال المطلوبة وتحقيق مستوى التقدم وتقويم النتائج المتحققة (Ahlstrom and Bruton, 2010: 101؛ خير الدين: ٢٠١٣: ١٨-٢٠).

تتعدد تعريفات الإدارة الإستراتيجية في الأدبيات الإدارية؛ حيث يرى (Elbanna) أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص موارد الجهة الحكومية وإدارتها، من خلال تحليل العوامل البيئية؛ بما يعين الجهة الحكومية على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (Elbanna, 2011: 387). وفي مجال الإدارة الحكومية يعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية حديثاً نسبياً ارتبط بأسماء منها (Rainey, 1991; Bozeman and Straussman, 1990; Denardt, 1993)؛ حيث تم التركيز على زيادة تجاوب الحكومة مع مطالب المواطنين، وتقديم الخدمات بجودة عالية، وإيجاد شعور التمكين لدى الموظفين (Empowerment)، وتأكيد الرسالة والقيم المؤسسية (Bryson, 1988: 118).

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها تحديد الاتجاه المستقبلي للجهة الحكومية وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً، ومن ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها (Poister and Streib, 2005: 46).

يتبين ممّا سبق ذكره أنّ الإدارة الإستراتيجية طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية؛ بما يحقّق رسالة الجهة الحكومية ويبرّر وجودها؛ أي أنّها منظومة متكاملة تتضمّن رسالة الجهة الحكومية وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها، بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة استناداً إلى إمكانيات الجهة الحكومية الداخلية. فهي عملية تتضمّن تصميم الإستراتيجيات وتنفيذها وتقويمها، التي من شأنها تمكين الجهة الحكومية من تحقيق أهدافها، وهي ثمرة عملية تخطيط تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار. ويرى بعض الباحثين أنّ الإستراتيجيات لأي منظمة إما أن تكون نتاج إستراتيجيات مخططة (مقصودة) وإما إستراتيجيات تدريجية واستجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة (القيوتي، ٢٠١٥: ١٦٢). وفي الواقع العملي تكون الإستراتيجيات في معظم المنظمات مزيجاً من الإستراتيجيات المقصودة والإستراتيجيات الطارئة. ويبيّن بعض الكتاب أنّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية تاريخياً مرّ بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بالتركيز على التخطيط المالي من ناحية إعداد الموازنة السنوية وتنفيذها وتحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير، وركّزت المرحلة الثانية خلال الخمسينيات من القرن العشرين على التخطيط الذي يستند إلى التنبؤ لعدة سنوات قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على الجهة الحكومية، ومن ثم على التخطيط الموجّه خارجياً؛ بحيث تحاول الجهة الحكومية التجاوب مع المتغيرات في البيئة الخارجية، مستندةً إلى التفكير الإستراتيجي. وتميّزت المرحلة الثالثة بالشعور بأنّه يمكن التنبؤ بالمستقبل وبالتطورات البيئية والتحكّم بها. وانطلقت المرحلة الرابعة المعاصرة في الثمانينيات من القرن

العشرين من قناعة بأن التخطيط التقليدي لا يتوافق مع المتغيرات المتسارعة وما تحمله من مفاجآت لا يمكن التنبؤ بها (Gluck, et.al., 1986). فالإدارة الإستراتيجية تمثل توجّهاً إستراتيجياً متكاملًا يركّز على إدارة موارد الجهة الحكومية ومحاولة الاستعداد للمستقبل بما يناسب الجهة الحكومية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (Luke, 2006; Pitts et. al., 2010). وتتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية المستقبلية، وتحديد الرسالة، والغايات والأهداف بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة، والاهتمام بالإستراتيجية الإدارية كوسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً، مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة، والاهتمام بالتحليل والتنبؤ الإستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر بما يُمكن من سد الفجوة الإستراتيجية. (Poister & Stereib, 1999: 311-315; Hensey, 1997: 29-32).

وتعدّ الإدارة الإستراتيجية على قدر كبيرٍ من الأهمية لتحقيق العديد من المزايا والمنافع للجهة الحكومية؛ لأنها توضح الرؤية المستقبلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بشكل إيجابي؛ مما يدعم المركز التنافسي والقدرة على العمل الإبداعي ويوفّر أسساً سليمة لإدراك الحاجة للتغيير والمساعدة في استثمار الفرص المتاحة، ووضع قواعد علمية لتخصيص الموارد والإمكانات. (المرسي وآخرون، ٢٠٠٢: ٢٨-٣١). وفيما يتّصل بمستويات الإدارة الإستراتيجية: مستوى ومرآتها يمكن التفريق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية: مستوى الجهة الحكومية، ومستوى وحدة النشاط الإستراتيجي، والمستوى الوظيفي. (القريوتي، ٢٠١٥: ١٦٣، ميا وآخرون، ٢٠٠٧: ١٩٥-١٩٧، الضمور والقطامين، ٢٠١٣: ٤٠). ويتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أنّ الإدارة الإستراتيجية تشمل مكونات أساسية، هي: صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقويم الإستراتيجية (خير الدين، ٢٠١٣: ٢١-٢٣). (Poister & Stereib, 2005: 47-48). يتمّ في مرحلة صياغة الإستراتيجية تحديد رسالة الجهة الحكومية، وتحليل البيئتين الخارجية

والداخلية للجهة الحكومية وتقييمها، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، والسياسات، والخطط الإستراتيجية، وتحديد البدائل الإستراتيجية، وتقييم البدائل الإستراتيجية واختيارها (Ofori, and Atiogbe, 2012). وتشمل مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ممارسة الأنشطة والفعاليات التي تضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات؛ مما يتطلب تحديد الأهداف السنوية، ووضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، إضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية، وتوفير عدة عناصر، أهمها: وجود هيكل تنظيمي ملائم، وملاءمة الإستراتيجيات للسياسات الحالية، أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعية، ووضوح في مسؤوليات الإدارات التي تقوم بتنفيذ الإستراتيجية. ويتم في مرحلة تقييم الإستراتيجية تحديد مدى تحقيق الإستراتيجية للأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من انسجام الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية. ويتطلب ذلك وضع معايير أداء يتم من خلالها تقييم الموقف الإستراتيجي للمنظمة، ومقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها. وقد بينت بعض الدراسات معوقات إدارية وفنية ومالية وبشرية للتخطيط الإستراتيجي (الروقي، ٢٠١٥: ٥).

الدراسات السابقة:

تناولت دراسات كثيرة: عالمية وعربية وخليجية، موضوع الإدارة الإستراتيجية؛ حيث ستم الإشارة إلى بعض منها، ومن هذه الدراسات العالمية: - دراسة (Bodeman, 2014)، حول أهمية اتباع القطاع الحكومي للآليات نفسها المتبعة في القطاع الخاص ومحددات القيام بهذا التحول المطلوب، من خلال تحديد نقاط التلاقي والاختلاف بين القطاعين، اعتماداً على دراسة حالات من ألمانيا بهدف تعميم الدروس المستخلصة منها على الدول الصناعية الأخرى.

– دراسة (Sa, 2013) العلاقة بين عناصر التخطيط الإستراتيجي ونظم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية من حيث فهم الموظفين لطبيعة التخطيط الإستراتيجي، ونظم الحوافز، وعدالة نظم تقييم الأداء ودقتها، والجهود المبذولة لتحسين الأداء، وتفاوت علاقات الارتباط بين فهم الموظفين لهذه الأبعاد وفقاً لتفاوت مستوياتهم الإدارية. وقد بيّنت الدراسة ترابط مكونات التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام مع هذه الأبعاد الثلاث وفقاً للمستويات الإدارية للموظفين.

– دراسة (Leskaj, et. al., 2013) حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة البريد الألبانية التي طبقت نهج الإدارة الإستراتيجية وسبل التغلب عليها؛ بما يحقق رضا المستفيدين من تلك الخدمات.. بيّنت الدراسة نجاح المؤسسة في زيادة عدد المستفيدين من الخدمات وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، والاهتمام بتدريب الموظفين، في مجال الإدارة الإستراتيجية على عكس الخدمات العامة الأخرى التي لا تحظى بقبول المستفيدين منها.

– دراسة (Ishak, et. al., 2013) لخصائص التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العامة البحثية في ماليزيا وغيرها من منظمات الأعمال ومؤسسات التعليم العالي الحكومية. بيّنت الدراسة أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحفيز الإبداع، وأهم المشكلات التي واجهتها في عملية وضع مثل هذه الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، تتمثل في الحصول على الموازنات اللازمة لذلك، والحاجة إلى تطوير منهجية تتناسب والخصائص المتميزة لتلك المؤسسات؛ بما يعزّز فاعليتها في تحقيق الإبداع المنشود.

– دراسة (Esmaeil, et. al., 2013) للإدارة الإستراتيجية في السلطات المحلية في مدينة لوس أنجلوس في الولايات المتحدة الأمريكية، والعوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، ووضع الإستراتيجيات وتنفيذها، بما يسهم في إصلاح الأداء في القطاع العام

وتطويره. بيّنت الدراسة أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية لتحسين الأداء من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية والمرونة وسرعة التجاوب مع مطالب الجمهور بشكل إبداعي في العمل، ووجود ارتباط بين تبني الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

- دراسة (Ofori, and Atiogbe, 2012) لعمليّة التخطيط الإستراتيجي وعوامل نجاحها في ثلاث جامعات حكومية في غانا، والتحدّيات التي واجهتها، التي بيّنت أنّ طبيعة تقنيات المعلومات والاتصالات وشكلها وتطورها يؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح التخطيط الإستراتيجي في اثنتين من الجامعات الثلاث تتولّى الإدارة العليا فيها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي، مقارنة بالتزام أقلّ من الأكاديميين.

- دراسة (Ayande, et. al., 2012) للأبعاد التي يمارس فيها المديرون في القطاع الحكومي صلاحياتهم لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لذلك. بيّنت نتائج الدراسة أنّ أهمّ العوامل التي تلعب الدور الأكبر في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية تتمثّل بالشعور بالالتزام بالتخطيط الإستراتيجي، والقدرة على مقاومة جهود التغيير بهذا الاتجاه، وترجمة الأهداف العامة إلى مشاريع ومبادرات محددة، وتعزيز القيم التنظيمية مثل النزاهة، والمساءلة، وتوضيح الأهداف لمختلف المستويات الإدارية في التنظيم، واتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة والأمور الجوهرية ذات القيمة المضافة على حد سواء.

- دراسة (Pina et. al., 2011) لحكومات محلية ذات خبرة في الإدارة الإستراتيجية في أستراليا وإسبانيا والسويد والولايات المتحدة الأمريكية، والعوامل المؤثرة فيها، وتأثيرها على النتائج؛ حيث بيّنت أنّه على الرغم من التشابه في الأهداف فإنّ عملية التنفيذ لم تكن منسجمة مع الأهداف، وأنّ سلوك الموظفين عامل مهم في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية.

- دراسة (Fard, et al., 2011) للعوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام وأهمها عدم وضوح الرؤية، وضعف القدرة على

رصد العوامل البيئية المؤثرة، وغموض الأهداف الموضوعية، وعدم التزام القيادات الإدارية بالتخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطط، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة، والتغيير المستمر للقيادات الإدارية، والضغط السياسية، وعدم تخصيص الموارد الكافية للإدارة الإستراتيجية، وضعف الرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

- دراسة (Poister and Streib, 2005) لعملية الإدارة والتخطيط الإستراتيجي من منظور موظفي عدد من البلديات في الولايات المتحدة الأمريكية التي يزيد عدد سكانها على ٢٥ ألف نسمة، وذات الخبرة في الإدارة والتخطيط الإستراتيجي التي بيّنت حماسة مديري البلديات لهذه الممارسة وللنتائج الإيجابية التي حققوها بفضل هذا النهج.

وعلى مستوى الدراسات العربية:

- دراسة (حنا، ٢٠١٢) حول أهمية متطلبات وإمكانيات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق. بيّنت الدراسة توافر تلك المتطلبات، ووجود فروق دالة في إمكانية ذلك تبعاً لمتغيرات نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة.

- دراسة ميا وآخرين حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في إدارة إستراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، والفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة إستراتيجيات، ومدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات، والعلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء، وقدمت مجموعة من المقترحات لتحسين أدائها وتطويره (ميا، وآخرون، ٢٠٠٧).

- دراسة الشبول للإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وأهم الأسباب التي تعوق تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وبيّنت عدم وجود فروق دالة بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد صياغة

الأهداف الإستراتيجية، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة تعزى إلى الجنس، وعدم وجود فروق دالة في أبعاد التخطيط والتنفيذ، والرقابة، والتقييم تعزى للمؤهل العلمي، وبيّنت أيضاً وجود فروق في الأبعاد جميعها تعزى إلى المستوى الوظيفي. (الشبول، ٢٠٠٥).

- دراسة أبو ناعم (١٩٩٤) حول ممارسة الإدارة الإستراتيجية في (٥٣١) منظمة من المنظمات المصرية المختلفة الحكومية والخاصة وذات الملكية المشتركة أو الفروع لتوكيلات منظمات عالمية. بيّنت الدراسة أن هذه المنظمات تمارس الإدارة الإستراتيجية بدرجة ضعيفة وتطبق المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تشمل إعداد الموازنات السنوية وإعداد الخطط السنوية قصيرة الأجل، وأن أسباب الضعف تعود إلى عدم توافر الكفاءات المتخصصة في ممارسة الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها، وإلى سيطرة التفكير في المشكلات الماضية والحالية دون التفكير بالمستقبل، ونقص الوعي بأهميتها وتأثيرها على أداء الجهة الحكومية.

على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي:

- دراسة الشامسي (٢٠١٠) حول عملية قياس فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان والمشكلات والتحديات التي تواجه تلك العملية. بيّنت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلّها قبل وقوعها، وعلى التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، وقراءة المستقبل، والاستعداد له، ومساعدة العاملين في منظمات التربية والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم. وناقشت دراسة الزهيري الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي مؤكدة ضرورة العمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول المجلس وتبني إدارة الجودة الشاملة (الزهيري، ٢٠٠٧).

- دراسة الهاشم (٢٠٠٦) لواقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيها. بيّنت نتائج الدراسة عدم ممارسة أغلب هذه الأجهزة للإدارة الإستراتيجية، وجوانب الضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، وعدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي، وغياب مفهوم المنافسة، الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد إستراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في الجهة الحكومية؛ ممّا يحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

- دراسة الدلبي لواقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية، وبيّنت توافر محاور التخطيط الإستراتيجي، وأكدت ضرورة الاهتمام بتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والتقنية في عملية التخطيط بالمؤسسة، والعمل على تحديد وتوضيح مجال العمل المستقبلي لها (الدلبي، ١٤٢٤هـ).

- دراسة أبو ناعم (٢٠٠٠) حول معرفة القيادات العليا في المنظمات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة بالإدارة الإستراتيجية ودرجة ممارستهم لها، والعوامل التي تحدّ من هذه الممارسة. بيّنت الدراسة ممارسة ضعيفة للإدارة الإستراتيجية، وأن المنظمات العامة مازالت في البدايات، وأنّها ما زالت مشغولة بحل مشكلات الماضي والتركيز على الموازنات والخطط قصيرة الأجل، وأن أوّل العوامل التي تحدّ من تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي العوامل الإدارية مثل نقص الكفاءات الإدارية المستخدمة، وتأثير العوامل السياسية.

- دراسة تقييمية للباحث أبو ناعم (٢٠٠٠ ب) للإستراتيجيات المطبّقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة، والعوامل التي تحدّ من استخدام الإستراتيجيات الفعالة فيها نوعان من الإستراتيجيات، الأولى إستراتيجيات إيجابية فعّالة تعكس قدرات وإمكانات داخلية للجهة الحكومية، والثانية إستراتيجيات سلبية دفاعية تعكس إمكانيات

مالية وإدارية ضعيفة، وتأكيد القيادات العليا بأن تبني الإستراتيجيات الفعالة الموجهة ذاتياً حتى يمكن أن تحقق أهدافها.

- دراسة (الحمد، ١٩٩٣) لنشاط المسح البيئي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، لمعرفة حجم الوقت ومدى الاهتمام بالمعلومات عن البيئة الخارجية، وتحديد مصادر وطرق الحصول على هذه المعلومات، ومدى استخدامها؛ حيث بيّنت تدني الوقت الذي يقضيه المسؤولون في التعامل، وأن المصادر الداخلية للمعلومات أكثر أهمية واستخداماً من المصادر الخارجية.

على مستوى دولة الكويت:

- دراسة رويح التي شملت (٨٦) مؤسسة في القطاعين العام والخاص في دولة الكويت حول مدى وعي مسؤولي المؤسسات الكويتية بالمستوى التنفيذي في عملية استخدام المعلومات الإستراتيجية. بيّنت النتائج عدم معرفة المديرين التنفيذيين المشاركين بمفهوم المسح البيئي، ومصطلح المعلومات الإستراتيجية، وأن معرفتهم ووعيهم بأهمية المعلومات الإستراتيجية البيئية متوسطة (رويح، ٢٠٠٤).

يتبين من استعراض نتائج الدراسات السابقة ممارسة ضعيفة لكثير من المنظّمات للإدارة الإستراتيجية؛ نظراً لعدم وعي الإدارات العليا بأهمية المعلومات وتأثيرها على أداء الجهات الحكومية؛ ممّا يعني أهمية إعادة الجهات الحكومية في دولة الكويت النّظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها من أجل تطبيق إستراتيجيات إدارية حديثة؛ بهدف الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى يمكن تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية، إلا أنّ الدراسات التي تناولت ممارسة الإدارة الإستراتيجية في القطاع الحكومي على المستوى العربي وعلى مستوى دول مجلس التعاون الخليجي ودولة الكويت مازالت قليلة، ويؤمل أن تسهم هذه الدراسات في تجسير الفجوة من خلال تعرّف واقع الإدارة الإستراتيجية في الجهات الحكومية في الكويت والمعوقات التي تحول دون تطبيقها وكيفية تفعيل هذه الممارسة.

ثانياً – الدراسة الميدانية.. منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأدواتها:

تمّ في هذه الدراسة اتباع المنهج المسحي الوصفي بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من كتب ودوريات تناولت الإدارة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة، ثمّ تصميم استبانة لجمع البيانات من عيّنة الدراسة، إضافة إلى مقابلات تمّ إجراؤها مع (٢٠) مديراً من المسؤولين في الجهات الحكومية التي خضعت للدراسة بهدف تعرّف مدى تفهم وممارسة الإدارة الإستراتيجية فيها. تكوّنت استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام. تناول القسم الأول البيانات الديموغرافية. وتضمّن القسم الثاني الخاص بالجهات الحكومية التي لديها إستراتيجية (٣٤) عبارة تتناول مراحل الإدارة الإستراتيجية والمكوّنات التي تتضمّن كل مرحلة. وجاء في نهاية هذا القسم سؤالان حول أهم المعوّقات التي تحول دون نجاح الإدارة الإستراتيجية، والمقترحات لتطوير عملية التخطيط الإستراتيجي. وتضمّن القسم الثالث الأسباب التي تعوق تطبيق الإدارة الإستراتيجية. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإجابات راوح ما بين: (١) غير موافق أبداً، (٢) غير موافق، (٣) محايد، (٤) موافق، (٥) موافق تماماً. وللتأكّد من صدق الأداة تمّ عرضها بصورتها الأولية على عددٍ من المحكّمين للتأكّد من وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة فقرات أو حذفها، واقتراح مجالات أو إضافتها، وبيان درجة ملاءمتها، كما تمّ توزيع (٢٥) استبانة استكشافية على عدد من أفراد مجتمع الدراسة وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة. وتمّ التأكّد من ثبات الأداة؛ إذ إن حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بلغ (٩٥٤)، للجزء المتعلق بممارسة الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة، و (٨٩٩)، للجزء المتعلّق بالمعوّقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية. شملت الدراسة مختلف فئات الموظّفين في الجهات الحكومية على مستوى المركز من وزارات، وهيئات ومؤسسات عامة، وشركات مملوكة للدولة في الكويت. وقد قام الباحث

واثنان من المساعدين بالاتصال مع إدارات العلاقات العامة في هذه الجهات لتوزيع الاستبانات واستعادتها؛ حيث وزعت (٤٥٠) استبانة، استرجعت (٣٨١) استبانة مكتملة منها؛ بمعدل استجابة بلغ (٨٥٪). ويبين الجدول (١) الجهات المشمولة بالدراسة وعدد الاستبانات المكتملة التي كانت صالحة للمعالجة والتحليل. وتم إجراء اثنتي عشر مقابلة بواقع مقابلتين مع اثنين من الوكلاء/ الوكلاء المساعدين في جهتين حكوميتين من كل فئة من الجهات الحكومية المشمولة بالدراسة؛ ممّا وفّرت معلومات مهمة ساعدت في تصميم الاستبانات والحصول على معلومات مهمة بشأن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، تم توثيقها من إضافة لتحليل محتوى إجابات الأسئلة المفتوحة التي تتصل بهذه المشكلات.

الجدول (١)

الجهات المشمولة بالدراسة وعدد الاستبانات المكتملة المستردة

م	الوزارات	الاستبانات	الهيئات والمؤسسات العامة	الاستبانات	الشركات المملوكة للدولة	الاستبانات
١	وزارة التربية	٤٢	جامعة الكويت	٤٥	شركة نفط الكويت	٢٥
٢	وزارة الداخلية	٣٦	الهيئة العامة للزراعة والثروة السمكية	٣٠	شركة ناقلات النفط	١٥
٣	وزارة العدل الاجتماعية والعمل	٣٥	الهيئة العامة للشباب والرياضة	٤٥	شركة البترول الوطنية	٣٠
٤	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية	٣٧	وكالة الأنباء الكويتية	٣٠	الشركة الكويتية لنفط الخليج	١١
المجموع		١٥٠		١٥٠		٨١
المجموع الكلي						٣٨١

استخدمت النسخة (٢٣) من برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي. وحسبت النتائج

من خلال اعتبار أن قيمة الوسط الحسابي (١- أقل من ١,٨) تعني عدم موافقة شديدة، (١,٨ - أقل من ٢,٣٤) موافقة متدنية، (٢,٣٤ - أقل من ٢,٦٧) موافقة بدرجة ضعيفة، (٢,٦٧-٣,٦٧) موافقة بدرجة متوسطة، (٣,٦٨ - ٥) موافقة بدرجة عالية. أما بالنسبة لتحليل البيانات في الأسئلة المفتوحة، فقد تم اتباع أسلوب تحليل المضمون لتفريغها وتلخيص الأفكار الواردة فيها.

تحليل البيانات:

يبين الجدول (٢) خصائص عينة الدراسة؛ حيث يتبين أن (٣,٥٣٪) من مفردات العينة كان من الوزارات، و (٦,٣٣٪) من المؤسسات والهيئات العامة، و (١٣,١٪) من الشركات المملوكة للدولة، وأن (٣,٥٨٪) من أفراد العينة موظفون تنفيذيون، و (٢١,٠٪) من الموظّفين شاغلي الوظائف الإشرافية (مراقبون ورؤساء أقسام ورؤساء شعب)، و (٦,١٣٪) مديرو إدارات / نواب أو مساعدين ومديرين و (١,٧٪) وكلاء/وكلاء مساعدين. شكّلت الإناث (٦٣٪) من حجم عينة الدراسة وشكل الذكور (٣٧٪). كما توزّعت العينة من حيث الفئة العمرية إلى (١,٣٣٪) ممن عمرهم (٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً)، (٢,٣٠٪) ممن عمرهم (٢٠ - أقل من ٣٠ عاماً)، و (٢٢٪) ممن عمرهم (٤٠ - أقل من ٥٠ عاماً)، و (١٤,٧٪) ممن عمرهم (٥٠ عاماً وأكثر). وكان (٨,٥٩٪) من حملة درجة البكالوريوس، و (٩,٢٨٪) من حملة دبلوم سنتين ما بعد الثانوية العامة أو أقل، و (٣,١١٪) من حملة الدرجات الجامعية العليا. أما من حيث سنوات الخبرة فشكّل ذوو الخبرة (تزيد على ١٢ عاماً) (٦,٣٤٪)، و (٩,٢٣٪) من ذوي الخبرات من ٤ - أقل من ٩ سنوات، و (٥,٢١٪) من (ذوي خبرات تقل عن ٤ سنوات)، و (٩,١٩٪) من ذوي الخبرة (من ٩ - أقل من ١٢ سنة). أما من حيث الجنسية فشكّل الكويتيون (٧,٩٢٪) وغير الكويتيين (٣,٧٪).

الجدول (٢) توزيع عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجهة	وزارة	٥٣,٣
	مؤسسة / هيئة عامة	٣٣,٦
	شركة عامة	١٣,١
طبيعة العمل	وكيل / وكيل مساعد	٧,١
	مدير إدارة / نائب / مساعد	١٣,٦
	مراقب / رئيس قسم / رئيس شعبة	٢١,٠
	موظف تنفيذي	٥٨,٣
الجنس	ذكر	٣٧
	أنثى	٦٣
العمر	٢٠ - أقل من ٣٠	٣٠,٢
	٣٠ - أقل من ٤٠	٣٣,١
	٤٠ - أقل من ٥٠	٢٢,٠
	٥٠ فأكثر	١٤,٧
المؤهل العلمي	دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة أو أقل	٢٨,٩
	بكالوريوس	٥٩,٨
	دراسات عليا	١١,٣
الخبرة	أقل من ٤ سنوات	٢١,٥
	٤ - أقل من ٩ سنوات	٢٣,٩
	٩ - أقل من ١٢ سنة.	١٩,٩
	١٢ سنة فأكثر	٣٤,٦
الجنسية	كويتي	٩٢,٧
	غير كويتي	٧,٣
المجموع		١٠٠
	٣٨١	

نتائج الدراسة:

١ - السؤال الأول: ما مدى اهتمام الجهات الحكومية في الكويت بالإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حصر الجهات الحكومية التي يعلم موظفوها

وجود إستراتيجية معتمدة لدى الجهات التي يعملون فيها. يوضّح الجدول (٣) أنّ (٦٩,٣٪) من موظّفي الجهات الحكومية لديهم معرفة أنّ في الجهات التي يعملون فيها إستراتيجية بينما (٣٠,٧٪) ليس لديهم معرفة بذلك.

الجدول (٣)

توزيع الجهات الحكومية بحسب معرفة موظّفيها بوجود أو/عدم وجود إستراتيجية معتمدة لديها

وجود إستراتيجية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٢٦٤	٦٩,٣٪
لا	١١٧	٣٠,٧٪
المجموع	٣٨١	١٠٠٪

٢ - السؤال الثاني: ما مدى اهتمام الجهات الحكومية في الكويت بتدريب موظّفيها في مجال الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حصر عدد الموظفين الذين التحقوا ببرامج تدريبية في الإدارة الإستراتيجية في الجهات الحكومية محلّ الدراسة. يبيّن الجدول (٤) أنّ (٤٤,٩٪) من الموظّفين في الجهات الحكومية محلّ الدراسة التحقوا ببرامج تدريبية في الإدارة الإستراتيجية في حين أنّ (٥٥,١٪) منهم لم يلتحقوا ببرامج تدريبية في هذا المجال.

الجدول (٤)

أعداد الموظّفين في الجهات الحكومية محلّ الدراسة بحسب التحاقهم/عدم التحاقهم ببرامج تدريبية في الإدارة الإستراتيجية

الالتحاق ببرامج تدريبية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	١٧١	٤٤,٩٪
لا	٢١٠	٥٥,١٪
المجموع	٣٨١	١٠٠٪

السؤال الثالث: ما مدى التفاوت بين الجهات الحكومية بالكويت في تطبيق مختلف خطوات الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها؟

يوضح الجدول (٥) الأوساط الحسابية - مقيسة على سلم ليكرت الخماسي لتنفيذ المراحل الثلاث للإدارة الإستراتيجية في الجهات الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية، وبلغ الوسط الحسابي لمرحلة صياغة الإستراتيجية (٣,٤٨) وجاء بالمرتبة الأولى، تلتها مرحلة التنفيذ بوسط حسابي بلغ (٣,٤٧). وجاءت مرحلة تقويم الإستراتيجية في الترتيب الأخير بوسط حسابي بلغ (٣,٤٢).

الجدول (٥)

الأوساط الحسابية لتقييم النشاطات في مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	مرحلة الصياغة	٣,٤٨	٨٠٤٢٩	١
٢	مرحلة التنفيذ	٣,٤٧	٩١٠٤٨	٢
٣	مرحلة التقويم	٣,٤٢	١,٠٤٥٣٣	٣
	الوسط الحسابي العام	٣,٤٦	٨٠٥٣٣	

يتبين من التحليل الدقيق لمرحلة صياغة الإستراتيجية - كما يوضح الجدول (٦) - أنَّ جميع النشاطات المتعلقة بهذه المرحلة (مقيسة على سلم ليكرت الخماسي) كانت بدرجة متوسط، ما عدا الفقرات ١، ٢، ٤، ٥ فكانت بدرجة عالية بحسب مقياس الدراسة بوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٨)، وأنَّ أدنى وسط حسابي بلغ (٣,١٧)، يتعلَّق بوجود قاعدة بيانات توثق كل ما له علاقة في البيئة الخارجية المؤثرة على الجهة، بينما كان أعلى وسط حسابي (٣,٨٣)، ويتعلق بتحديد أهداف محدّدة وواضحة للجهة. ومن ثم فإن الترتيب التصاعدي من الأدنى إلى الأعلى للنشاطات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية بحسب الأوساط الحسابية جاء على التوالي: تحديث الإستراتيجية لتأخذ في الاعتبار

التغييرات في أهداف الجهة الحكومية وخدماتها، ومشاركة الموظفين في صياغة الرسالة، وتحديث البيانات بشكل دوري عن التغييرات في البيئة الخارجية للجهة، ووجود وحدة إدارية مسؤولة عن جمع البيانات وتحليلها عن البيئة الخارجية، وجمع البيانات عما يحدث في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيراتها وعمل اللازم، ومشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الإستراتيجية للجهة، واستكشاف الفرص التي يمكن للجهة الاستفادة منها، تحديد التهديدات والمخاطر المحتملة وتستلزم اتخاذ الجهة قرارات ملائمة لتجنبها، ومراعاة الإمكانيات والموارد المالية، والبشرية، والتقنية عند صياغة أهداف الجهة، وإعداد الإستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانيات الجهة الداخلية والتغيرات الخارجية، وتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة بما يساعد على تحقيق الأهداف المخططة للجهة، وتحديث الإستراتيجية لتأخذ في الاعتبار التغييرات في أهداف الجهة وخدماتها، ووضع رسالة مكتوبة وواضحة للجهة، ومراعاة تحقيق متطلبات البيئة الخارجية عند صياغة أهداف الجهة، ووضع أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف العامة، ووضع أهداف محددة وواضحة للجهة.

الجدول (٦)

الأوساط الحسابية لتقييم نشاطات صياغة الإستراتيجية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الترتيب
١	وضع رسالة مكتوبة وواضحة للجهة.	٣,٦٨	٤
٢	وضع أهداف محددة وواضحة للجهة.	٣,٨٣	١
٣	يشارك الموظفون في صياغة الرسالة.	٣,٢٧	١٥
٤	توجد أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف العامة.	٣,٦٩	٢
٥	يراعى عند صياغة أهداف الجهة تحقيق متطلبات البيئة الخارجية.	٣,٦٨	٣
٦	يشارك الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الإستراتيجية للجهة.	٣,٤٣	١١
٧	يتم مراعاة الإمكانيات والموارد المالية، والبشرية، والتقنية عند صياغة أهداف الجهة.	٣,٥٣	٨

تابع / الجدول (٦) الأوساط الحسابية لتقييم نشاطات صياغة الإستراتيجية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الترتيب
٨	يتم إعداد الإستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات الجهة الداخلية والتغيرات الخارجية.	٣,٥١	٧
٩	يتم تحديث الإستراتيجية لتأخذ في الاعتبار التغيرات في أهداف الجهة وخدماتها.	٣,٥٧	٥
١٠	توجد وحدة إدارية مسؤولة عن جمع وتحليل البيانات عن البيئة الخارجية.	٣,٤١	١٣
١١	جمع البيانات عما يحدث في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيراتها وعمل اللازم.	٣,٤٢	١٢
١٢	توجد قاعدة بيانات توثق كل ما له علاقة في البيئة الخارجية المؤثرة على الجهة.	٣,١٧	١٦
١٣	يتم تحديث البيانات بشكل دوري عن التغيرات في البيئة الخارجية للجهة.	٣,٢٩	١٤
١٤	يتم استكشاف الفرص التي يمكن للجهة الاستفادة منها.	٣,٤٦	١٠
١٥	يتم تحديد التهديدات والمخاطر المحتملة وتستلزم اتخاذ الجهة قرارات ملائمة لتجنبها.	٣,٤٨	٩
١٦	يتم تحديد نقاط القوة والفرص المتاحة بما يساعد على تحقيق الأهداف المخططة للجهة.	٣,٥٧	٦
الوسط الحسابي العام		٣,٤٨	

يتبين من التحليل السابق أن التقييم الأعلى للنشاطات المتصلة بصياغة الإستراتيجية بلغ (٣,٨٣)، وكان لقيام الجهات الحكومية بتحديد أهداف محدّدة واضحة، يليه في مرتبة ثانية بوسط حسابي (٣,٦٩)، قيام الجهات الحكومية بوضع أهداف تفصيلية ومحدّدة لتحقيق الأهداف العامة الواردة في الإستراتيجية؛ مما يعكس اهتمام الجهات الحكومية بصياغة الإستراتيجية.

أمّا بشأن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فيبين الجدول (٧) أنّ الأوساط الحسابية للإجابات الخاصة بالنشاطات الخاصة في هذه المرحلة بلغ (٣,٤٧)، وأنّ أعلى وسط حسابي على سلم ليكرت الخماسي كان لعملية دراسة الهيكل التنظيمي

الجهات الحكومية والتحقق من مدى ملاءمته وتعديله لتطبيق الإستراتيجية (٣,٦٩)، وأنَّ أدنى وسط حسابي كان تغيير ثقافة الجهة لتتلاءم مع الإستراتيجيات الجديدة للجهة (٣,٤٤). بينما جاء تحديد مسؤولية الإدارات المختلفة في الجهة عن تنفيذ الإستراتيجية في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣,٥٣)، والالتزام بالإستراتيجية الموضوعية لإنجاز العمل في المرتبة الثالثة (٣,٥٣)، وجاءت عملية التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية المحددة في مرتبة رابعة بوسط حسابي (٣,٥١). أمَّا تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية فجاء في مرتبة خامسة بوسط حسابي بلغ (٣,٥)، تبعه في مرتبة سادسة وبوسط حسابي بلغ (٣,٤٩) تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وجاء توضيح إجراءات تنفيذ الإستراتيجية للموظفين في مرتبة سابعة بوسط حسابي (٣,٤٨)، وجاء توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الإستراتيجية في مرتبة ثامنة بوسط حسابي بلغ (٣,٤٧). أمَّا المرتبة التاسعة وبوسط حسابي بلغ (٣,٤٧)، فكانت للالتزام بالخطط والسياسات الموضوعية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية. وجاء تدريب الموظفين على أداء المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الإستراتيجية في المرتبة العاشرة بوسط حسابي بلغ (٣,٤٦)، أمَّا المرتبة قبل الأخيرة وبلغ وسطها الحسابي (٣,٤٤) فكانت لتغيير ثقافة الجهة لتتلاءم مع الإستراتيجيات الجديدة. وجاء التنسيق بين الخطط الإستراتيجية والخطط الفرعية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣,٣١).

الجدول (٧)

الوسط الحسابي لتقييم نشاطات تنفيذ الإستراتيجية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الترتيب
١٧	دراسة الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى ملاءمته وتعديله لتطبيق إستراتيجية الجهة.	٣,٦٩	١
١٨	الالتزام بالإستراتيجية الموضوعية لإنجاز أعمال الجهة.	٣,٥٣	٣
١٩	الالتزام بالخطط والسياسات الموضوعية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للجهة.	٣,٤٨	٩
٢٠	تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للجهة.	٣,٥١	٥

تابع/ الجدول (٧) الوسط الحسابي لتقييم نشاطات تنفيذ الإستراتيجية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الترتيب
٢١	توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الإستراتيجية للجهة.	٣,٤٨	٨
٢٢	تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للجهة.	٣,٤٩	٦
٢٣	توضيح إجراءات تنفيذ الإستراتيجية لجميع الموظفين في الجهة.	٣,٤٨	٧
٢٤	تحديد مسؤولية الإدارات المختلفة في الجهة عن تنفيذ الإستراتيجية.	٣,٥٤	٢
٢٥	تدريب الموظفين على أداء المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الإستراتيجية في الجهة.	٣,٤٦	١٠
٢٦	التنسيق بين الخطط الإستراتيجية والخطط الفرعية للجهة.	٣,٣٢	١٢
٢٧	يتم تغيير ثقافة الجهة لتتلاءم مع الإستراتيجيات الجديدة للجهة.	٣,٤٤	١١
٢٨	يتم التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية المحددة للجهة عند تنفيذ الإستراتيجية.	٣,٥١	٤
الوسط الحسابي العام		٣,٤٧	

أما مرحلة تقويم الإستراتيجية فيتبين من الجدول (٨) أنَّ الوسط الحسابي العام لنشاطات هذه المرحلة بلغ (٣,٤٢)، وأنَّ أعلى وسط حسابي على سلم ليكرت الخماسي كان لعملية جمع المعلومات اللازمة لتعرّف آراء المستفيدين حول الخدمات التي تقدّمها الجهات الحكومية بوسط حسابي بلغ (٣,٥٣)، بينما بلغ أدنى وسط حسابي (٣,٣٣)، وكان لوجود معايير واضحة لتقييم الإستراتيجية. ويبين الجدول أنَّ المرتبة الثانية في نشاطات تقويم الإستراتيجية كانت للتحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية، بوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وجاء وجود آليات لجمع المعلومات من الجهات الحكومية الأخرى التي تتعامل معها الجهة في مرتبة ثالثة بوسط حسابي بلغ (٣,٤٠)، وجاء استخدام الموازنات للتأكد من عدم وجود انحرافات عن الخطة في مرتبة رابعة بوسط حسابي بلغ (٣,٣٩). أما المرتبة الخامسة فجاءت لتعديل الإستراتيجية والخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية في بيئة الجهة بوسط حسابي (٣,٣٨). أما المرتبة السادسة والأخيرة التي تتلقى أقلَّ اهتمام

فكانت للاهتمام بوضع معايير واضحة لتقييم الإستراتيجية بوسط حسابي بلغ (٣,٣٣).

الجدول (٨)

الأوساط الحسابية للإجابات الخاصة بتقييم نشاطات تقويم الإستراتيجية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الترتيب
٢٩	وضع معايير واضحة لتقييم الإستراتيجية للجهة.	٣,٣٣	٦
٣٠	استخدام الموازنات للتأكد من عدم وجود انحرافات عن الخطة.	٣,٣٩	٤
٣١	التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية.	٣,٤٥	٢
٣٢	جمع معلومات عن تعرف آراء المستفيدين حول الخدمات التي تقدمها الجهة.	٣,٥٣	١
٣٣	وضع آلية لجمع المعلومات من الجهات الحكومية الأخرى التي تتعامل مع الجهة.	٣,٤٠	٣
٣٤	تعديل الإستراتيجية والخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية في بيئة الجهة.	٣,٣٨	٥
الوسط الحسابي العام		٣,٤٢	

السؤال الرابع: ما المعوقات الرئيسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجهات الحكومية في الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟

يُظهر الجدول (٩) الأوساط الحسابية (مقيسة على سلم ليكرت الخماسي) لإجابات المبحوثين عن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية؛ حيث تبين أن تدني التأهيل للموظفين صانعي القرار يعد المعوق الأول لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بوسط حسابي بلغ (٣,٨٦)، جاء بعده على التوالي غياب الثقافة التنظيمية المساعدة على نشر مفاهيم الإدارة الإستراتيجية (٣,٨٥)، وغياب الرغبة لدى الجهة بالتطوير (٣,٦٥)، غياب المنافسة للجهة مما لا يحفز على إعداد إستراتيجية (٣,٥٨)، عدم وجود رؤية واضحة (٣,٤٧)، وعدم وجود إدارة متخصصة في إعداد الخطط الإستراتيجية (٣,٤٧)، عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة (٣,٤٠)، عدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي (٣,٣١)،

وطول الوقت الذي يستلزمه إعداد الإستراتيجية (٣,٣٠)، عدم توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية (٣,٢٦)، صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس (٣,١٥)، وصعوبة وضع أهداف محددة (٣,١٣)، صعوبة الحصول على المعلومات عن التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية (٣,٠٣)، وضعف الإمكانيات المالية للجهة؛ مما لا يسمح بإعداد إستراتيجية (٢,٩٧)، وجاء عدم الاعتقاد بأهمية وجود إدارة إستراتيجية كعمود لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المرتبة الأخيرة (٢,٩٣). وتتقاطع كثير من هذه النتائج مع نتائج دراسات (Fard, et al., 2011) وأبو ناعم (١٩٩٤، ٢٠٠٠، ٢٠٠٠، ٢٠٠٠، ٢٠٠٦).

الجدول (٩)

الأوساط الحسابية لتقييم معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الرقم	المعوقات	الوسط الحسابي	الترتيب
٣٥	عدم أهمية وجود إدارة إستراتيجية.	٢,٩٤	١٥
٣٦	عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة.	٣,٤٠	٧
٣٧	عدم وجود رؤية واضحة.	٣,٤٧	٥
٣٨	عدم وجود إدارة متخصصة في إعداد الخطط الإستراتيجية.	٣,٤٧	٦
٣٩	عدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي.	٣,٣٩	٨
٤٠	صعوبة وضع أهداف محددة.	٣,١٤	١٢
٤١	صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس.	٣,١٥	١١
٤٢	عدم توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية.	٣,٢٧	١٠
٤٣	غياب الثقافة التنظيمية المساعدة على نشر مفاهيم الإدارة الإستراتيجية.	٣,٨٥	٢
٤٤	تدني التأهيل للموظفين صانعي القرار في الجهة.	٣,٨٦	١
٤٥	غياب الرغبة لدى الجهة بالتطوير.	٣,٦٤	٣
٤٦	يستغرق إعداد الإستراتيجية وقتاً طويلاً.	٣,٣٠	٩
٤٧	غياب المنافسة للجهة؛ مما لا يحفز على إعداد إستراتيجية.	٣,٥٨	٤
٤٨	ضعف الإمكانيات المالية للجهة؛ مما لا يسمح بإعداد إستراتيجية.	٢,٩٧	١٤
٤٩	صعوبة الحصول على المعلومات عن التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية.	٣,٠٣	١٣

وأشار أفراد الدراسة عند الإجابة عن السؤال المفتوح إلى معوقات أخرى تتقاطع مع المعوقات المحددة التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية.

اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: يسهم تلقي الموظفين للتدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية في زيادة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية.

لاختبار صحة الفرض استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمعرفة تأثير التدريب الذي يتلقاه الموظفون في مجال التخطيط الإستراتيجي على مستوى اهتمامهم بالإدارة الإستراتيجية. ويوضح الجدول (١٠) أن قيمة (ت) (٦٠,٧٩٦) موجبة وبدلالة معنوية (٠,٠٠٠)؛ مما يعني قبول الفرض بأن تلقي الموظفين للتدريب يؤثر على مستوى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Fard, et al., 2011).

الجدول (١٠)

اختبار (ت) حول تأثير التدريب الذي يتلقاه الموظفون في مجال الإدارة الإستراتيجية على الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية

One-Sample Statistics

حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
٣٨١	١,٥٥١٢	,٤٩٨٠٣	,٠٢٥٥١

One-Sample Test

Test Value = 0					
قيمة T	درجات الحرية	قيمة P	فرق المتوسط	95% Confidence Interval of the Difference	
				Upper	Lower
٦٠,٧٩٦	٣٨٠	,٠٠٠	١,٥٥١١٨	١,٥٠١٠	١,٦٠١٣

الفرض الثاني: تسهم معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية في الجهات التي يعملون فيها في تفعيل الإدارة الإستراتيجية.

لاختبار صحة الفرض استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)؛ وذلك لتعرّف أثر الفروق في معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية في الجهات التي يعملون فيها على فعالية الإدارة الإستراتيجية. ويوضح الجدول (١١) أنّ قيمة (ت) كانت ٥٥,٢٣٧ موجبة وبدلالة معنوية (٠,٠٠٠)؛ مما يعني قبول الفرض بأن معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية في الجهات التي يعملون فيها يؤثر على مستوى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الهاشم (٢٠٠٦).

الجدول (١١)

اختبار(ت) لتأثير معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية في الجهات التي يعملون فيها على فعالية الإدارة الإستراتيجية

One-Sample Statistics

حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
٣٨١	١,٣٠٧١	٤٦١٨٩	٠,٢٣٦٦
الخطة الإستراتيجية			

One-Sample Test

Test Value = 0					
قيمة T	درجات الحرية	قيمة P	فرق المتوسط	95% Confidence Interval of the Difference	
				Upper	Lower
٥٥,٢٣٧	٣٨٠	,٠٠٠	١,٣٠٧٠٩	١,٢٦٠٦	١,٣٥٣٦
التدريب					

الفرض الثالث: تسهم معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية لدى

الجهات التي يعملون فيها في تعزيز القدرة على مواجهة معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية.

لاختبار صحة الفرض استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)؛ وذلك لمعرفة تأثير الفروق في معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية لدى الجهات التي يعملون فيها على القدرة على مواجهة معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية. ويوضح الجدول (١٢) أن قيمة (ت) (٢١,٦٠٢) موجبة وبدلالة معنوية (٠,٠٠٠)؛ مما يعني قبول الفرض بأن معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية في الجهات التي يعملون فيها تؤثر على القدرة على مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الجدول (١٢)

اختبار (ت) لتأثير معرفة الموظفين بوجود خطط إستراتيجية لدى الجهات التي يعملون فيها على القدرة على مواجهة معوقات تطبيقها

One-Sample Statistics

حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
١١٤	٣,٣٧٠٨	,٨٢١٥٩	,٠٧٦٩٥

الوسط الحسابي
لتقييم المعوقات

One-Sample Test

Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		فرق المتوسط	قيمة P	درجات الحرية	قيمة T
Upper	Lower				
٠,٦٠١٣	٠,٥٠١٠	٠,٥٥١١٨	,٠٠٠	٣٨٠	٢١,٦٠٢
٢,٥٢٣٢	٢,٢١٨٣	٢,٣٧٠٧٦	,٠٠٠	١١٣	٣٠,٨١٠

التدريب
الوسط الحسابي
لتقييم المعوقات

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة معنوية في تفهّم موظفي الجهات الحكومية للإدارة الإستراتيجية تعزى إلى متغيّرات نوع الجهة الحكومية، والمسّمى الوظيفي، الجنس، الفئة العمرية، المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، والجنسية.

لاختبار صحة الفرض أُجري تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بين فهم الإدارة الإستراتيجية والمتغيرات الديموغرافية. وبيّن التحليل - كما يوضّح الجدول (١٣) - وجود تباين ذي دلالة معنوية (٠,٠٠) في فهم الإدارة الإستراتيجية يعزى إلى نوع الجهة، والجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، وتباين عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يعزى إلى الجنسية؛ ما يعني صحة الفرض بشكل عام. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن فهم الموظف لأهمية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية يختلف بين الموظفين الأكبر سناً والأكثر خبرة؛ حيث يكون التفهم أكبر عند هذه الفئة من الموظفين مقارنة مع الأقل خبرة والأصغر سناً. كذلك فإن طبيعة عمل الجهة له تأثيره بسبب وضوح أهداف بعض الجهات وإستراتيجياتها مثل الشركات العامة أكثر من إستراتيجيات الجهات الخدمية وأهدافها. كما يمكن تفسير التباين وفقاً للجنسية بأن الموظفين غير الكويتيين وباعتراف الكثيرين في الكويت أكثر اهتماماً وحرصاً على العمل وإدراك مقتضيات الأداء الأفضل من وجود وتطبيق إستراتيجيات من الموظف الكويتي لاعتبارات كثيرة أهمها أن الموظف غير الكويتي يربط بين الأداء الكفاءة والأمن الوظيفي، وهو ما لا يدركه الموظف الكويتي الذي يشعر بالأمن الوظيفي بغض النظر عن مستوى أدائه. أمّا التباين وفقاً لمتغيّر الجنس فهو أمر يصعب تفسيره بشكل علمي دقيق؛ ممّا يشير إلى أهمية تناول الموضوع في دراسات أخرى.

الجدول (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتفهم أفراد عينة الدراسة للإدارة
الإستراتيجية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	قبول / عدم قبول الفرض
نوع الجهة الحكومية	٩,١٨١	**,٠٠٠	قبول الفرض
المسمى الوظيفي	,٥٧١	,٦٣٤	عدم قبول الفرض
الجنس	١٤,٥٦	**,٠٠٠	قبول الفرض
الفئة العمرية	٥,٩٠٨	**,٠٠١	قبول الفرض
المؤهلات العلمية	١,٢٤١	,٢٩١	عدم قبول الفرض
سنوات الخبرة	٦,١٢٠	**,٠٠٠	قبول الفرض
الجنسية	٣,٨٦٣	,٠٥٠	قبول الفرض

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الفرض الخامس: هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تفهم موظفي الجهات الحكومية لمعوقات تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية يعزى إلى متغيرات الوظيفة، والجهة، والخبرة، والجنس، والعمر، والمؤهلات العلمية، والجنسية.

لاختبار صحة الفرض أجري تحليل التباين. ويبين الجدول (١٤) عدم وجود أي تباين ذي دلالة معنوية في تفهم معوقات الإدارة الإستراتيجية يعزى إلى أيٍّ من المتغيرات الديموغرافية؛ مما يعني عدم صحة الفرض. وهذا يعني وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجهات الحكومية بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية. أمّا تفسير هذه النتيجة فهو أنّ الموظفين جميعاً يدركون معوقات الإدارة الإستراتيجية ولا تختلف آراؤهم في هذا المجال؛ كونهم يعملون في المجال نفسه وفي الإدارات نفسها.

الجدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	قبول / عدم قبول الفرض
نوع الجهة الحكومية	١,٥٦٥	,٢١٤	عدم قبول الفرض
المسمى الوظيفي	,٠٣٨	,٩٩٠	عدم قبول الفرض
الجنس	٣,٠٩١	,٠٨١	عدم قبول الفرض
الفئة العمرية	,٢٧٨	,٦٤١	عدم قبول الفرض
المؤهلات العلمية	,٨١٦	,٤٤٥	عدم قبول الفرض
سنوات الخبرة	,٤٥٢	,٧١٦	عدم قبول الفرض
الجنسية	,٣٧٠	,٥٤٤	عدم قبول الفرض

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثالثاً - النتائج والتوصيات:

بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً والمتعلقة بواقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المراحل المختلفة (الصياغة، والتنفيذ، والتقييم) والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الجهات الحكومية المركزية في الكويت تم التوصل للنتائج الآتية:

- تدرك أغلب الجهات الحكومية في الكويت (٦٩,٣٪) أهمية الإدارة الإستراتيجية الذي انعكس بوجود خطط إستراتيجية لديها، تتضمن تحديد الرسالة، والأهداف الإستراتيجية، وهي من أهم أنشطة صياغة الإستراتيجية؛ مما يساعد على إعداد الخطط لتنفيذ هذه الأهداف من جهة، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك بما يحقق رسالة الجهة الحكومية من جهة أخرى.

- جاء الاهتمام بصياغة الإستراتيجية في الجهات الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية في المرتبة الأولى من حيث التطبيق؛ إذ بلغ الوسط

الحسابي العام له (٣,٥١)، يليه مرحلة التنفيذ بوسط حسابي عام بلغ (٣,٥٠)، وانتهاءً بمرحلة تقويم الإستراتيجية بوسط حسابي بلغ (٣,٤٢) على سلم ليكرت الخماسي.

● كشفت الدراسة ضعفاً في ممارسة أنشطة تقويم الإستراتيجية مقارنة بمرحلتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، كتلك التي تتعلق بالجمع والتحديث والتحليل للبيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى عدم وجود الكوادر المتخصصة في تقويم الإستراتيجية؛ مما يشير إلى الحاجة إلى مزيدٍ من التدريب في هذا المجال؛ لما لذلك من أثر إيجابي على تفعيل ممارسة تقويم الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية.

● شكّل موظفو الجهات الحكومية الذين تلقوا تدريباً في مجال الإدارة الإستراتيجية (٤٤,٩٪) مقابل (٥٥,١٪) لم يتلقوا مثل هذا التدريب.

● تبين أن تدني تأهيل الموظفين على مستوى صانعي القرار يعد المعوق الأول لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، تلاه غياب الثقافة التنظيمية المساعدة على نشر مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وغياب الرغبة لدى الجهة بالتطوير، وغياب المنافسة للجهة؛ مما لا يحفز على إعداد إستراتيجية، وعدم وجود رؤية واضحة، وعدم وجود إدارة متخصصة في إعداد الخطط الإستراتيجية، وعدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة، وعدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي، وطول الوقت الذي يستلزمه إعداد الإستراتيجية، وعدم توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية، وصعوبة وضع أهداف قابلة للقياس، وصعوبة وضع أهداف محددة، وصعوبة الحصول على المعلومات عن التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية، وضعف الإمكانيات المالية للجهة؛ مما لا يسمح بإعداد إستراتيجية، وذهنية عدم الاعتقاد بأهمية وجود إدارة إستراتيجية.

- ظهر تباين ذو دلالة معنوية في فهم الموظّفين لطبيعة الإدارة الإستراتيجية يعزى إلى نوع الجهة، والجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والجنسية.
- تبين عدم وجود تباين ذي دلالة معنوية يعزى إلى أي من المتغيرات الديموغرافية؛ ممّا يعني وجود توافق بين أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجهات الحكومية.
- من أهم أسباب عدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية:
 - عدم توافر المتخصّصين في التخطيط الإستراتيجي.
 - عدم وجود إدارة متخصصة معنّية بوضع الخطط الإستراتيجية.
 - غياب مفهوم المنافسة في الجهات الحكومية؛ ممّا يقلل من وجود الحافز لإعداد الإستراتيجية.
 - عدم معرفة العاملين في الجهة الحكومية بوجود إستراتيجية.
 - عدم التزام الجهات الحكومية بوضع إستراتيجية محددة.
 - تركيز الرقابة على المدخلات، وتنفيذ إجراءات العمل وقواعده دون التركيز على ما تحقّق من مخرجات ونتائج.
 - ضعف التدريب على كيفية إعداد الإستراتيجيات ووضعها.

التوصيات:

- استناداً إلى النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:
- إشراك كافة المعنيين (Stakeholders) في وضع إستراتيجية الجهة الحكومية بما يضمن فهم العاملين لها وفهمهم لأهداف الجهة الحكومية التي تسعى لتحقيقها حالياً ومستقبلياً، ومن ثم فهم آلية إعداد الإستراتيجيات وتنفيذها.
- ضرورة اهتمام جميع الجهات الحكومية بتبني إستراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، من خلال التدريب وخاصة تدريب القيادات الإدارية ليتمّ إعداد خطط وإستراتيجيات تتيح للجهات الحكومية القدرة على اختيار البدائل الإستراتيجية التي تتوافق مع التغيرات الديناميكية في البيئة.

- زيادة الاهتمام من قبل الإدارات العليا بجمع وتحديث البيانات المتعلقة بالتغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية، والعمل على إنشاء قاعدة لهذه البيانات تساعد على ممارسة أنشطة صياغة الإستراتيجية بكفاءة.
 - ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم، وتوضيح إجراءات تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى العمل على توفير الموارد البشرية الكافية للتنفيذ؛ لما لذلك من أثر إيجابي على تنفيذ الإستراتيجية.
 - تطوير نظام معلومات إستراتيجي فعال لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الحكومية، لتحديد العوامل ذات الآثار الإيجابية والسلبية على كفاءة أداء الجهاز الحكومي والاستفادة منها.
 - إعداد برامج مستمرة لتنمية وتدريب القيادات العليا والموظفين على إعداد الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الأجهزة الحكومية لتدعيم الجانب المعرفي لديهم بهذا المجال.
 - إدخال عنصر المنافسة بين الأجهزة الحكومية عن طريق جوائز التميز مثلاً كالجودة الشاملة، لتحفيزها على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
 - الإطلاع على تجارب الدول الأخرى التي طبقت مفهوم الإدارة الإستراتيجية في أجهزتها الحكومية، لتعرف المعوقات التي واجهتها وكيف تغلبت عليها.
- أما على مستوى الدراسات المستقبلية المقترح تناولها فمن المهم إجراء دراسات مستقبلية حول آثار تطبيق الإدارة الإستراتيجية على فعالية الأداء في الأجهزة الحكومية، ودراسة للخطط والإستراتيجيات التي تم بلورتها في الأجهزة التي تمارس الإدارة الإستراتيجية، وإخضاعها للتحليل والنقد لتقييم مدى صحة إعدادها من الناحية العلمية، ودراسة مقارنة بين أداء الأجهزة الحكومية التي تبنت الإدارة الإستراتيجية والتي لم تتبناها.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح سنوسي. (٢٠١٢). الإستراتيجية: فن تحويل الرؤية إلى واقع. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. يمكن.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (٢٠٠٠). المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات. معهد التنمية الإدارية. إدارة البحوث والاستشارات. ص ٥٨-١.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (١٩٩٤). ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المصرية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. ع (٤٦). ص ٤٧-١.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (٢٠٠٠). تقييم الإستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة. معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات. ص ٤٦-١.
- البراك، عبدالرحمن. (١٩٩٦). مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام. جامعة الإسكندرية. مجلة كلية التجارة. مجلد ٣٣. عدد (١). ص ٥٩٥-٦٤٠.
- البريدي، عبدالله. (١٤٢٦). أمراض الإستراتيجية العربية: إشكالية ثقافية أم بحثية؟. بحث مقدم لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية. أبها. ص ١٨-٢٠/١٤٢٦هـ.
- الحمد، فهاد. (١٩٩٣). مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية: مصادر وطرق الحصول على المعلومات عن التغيرات البيئية الخارجية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- حنا، فاضل. (٢٠١٢). "متطلبات تطبيق الإستراتيجية من وجهة نظر

- أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية "مجلة جامعة دمشق. مجلد ٢٨، العدد الرابع. ص ص ٥٩-١١٢.
- خير الدين، غسان مدحت. (٢٠١٣). مدخل إلى الفكر الإستراتيجي. الطبعة الأولى. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الدلبجي، سيف. (١٤٢٤هـ). واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الروقي، بندر بن زبن بن ميشع. (٢٠١٥). معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية مقدمة لجامعة أم القرى.
- رويبح، كمال. (٢٠٠٤م). دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج (١١). ع (٢). ص ص ١٤٩-١٨١.
- السيد، إسماعيل محمد. (٢٠٠٠). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الشامسي، سالم. (٢٠١٠). قياس فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية: دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تشرين.
- الشبول، منذر. (٢٠٠٥). واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطورها. أطروحة دكتوراه غير منشورة. عمان. الجامعة الأردنية. الأردن.
- الضمور، هاني حامد؛ القطامين، أحمد عطا الله. (٢٠١٣). الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- الطويل، محمد. (١٩٩٧). **العوامل المؤثرة على الأداء في الأجهزة الحكومية**. الرياض: الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب. ص ١-١٢.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩). **الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات**. عمان. الأردن. جدارا للكتاب العالمي.
- الغالي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٧). **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠١٥). **نظرية المنظمة والتنظيم**. الطبعة الرابعة. عمان: دار وائل للنشر.
- المرسي، جمال الدين وآخرون. (٢٠٠٢). **الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المغربي، عبد الحميد. (١٩٩٩). **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين**. الطبعة الأولى. القاهرة. مجموعة النيل العربية.
- ميا، علي وآخرون. (٢٠٠٧). **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري**. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٩) العدد (١). ص ص ١٨٩-٢١٠.
- نجم، عبود نجم. (٢٠٠٥). **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الهاشم، ليلي بنت سعد. (٢٠٠٦). **"واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية"**. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Ahlstorm, David and Bruton, Garry D. (2010). International Management. ***International Management: Strategy and Culture in the Emerging world.*** (Mason: South-Western Cengage Learning).
- Ansoff, H. I., & Hayes, R. L. (1976). Introduction. In H. I. Ansoff, R. P. Declerck & R. L. Hayes (Eds.), ***From Strategic Planning to Strategic Management*** (pp. 1-14). London: John Wiley & Sons.
- Ayande, Alpha. et.al. (2012). “Managerial Execution in Public Administration: Practices of Managers When Implementing Strategic Objectives”. ***International Journal of Business and Management***. Vol. 7, No. 7. 19: 55-75.
- Berry, Frances Stokes. (1994). “Innovation in public management: The adoption of strategic planning”. ***Public Administration Review***; Jul/Aug, 54, 4:322-330.
- Bodeman, M. (2014). “Can Corporate Management Tools be Successfully Applied in Public Administration- A German-Based Case Study”? ***Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society***. Vol. 9. No. 2. : 227-238.
- Bozeman, Barry and Straussman, Jeffrey D. (1990). ***Public Management Strategies: Guide Lines for Managerial Effectiveness***. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, Paul. (2005). “The Evolving role of Strategic Management Development”. ***The Journal of Management Development***; 2005; 24: 209-222.
- Bryson, J. M. (2011). ***Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement***. San Francisco, CA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Bryson, John M. et.al. (2010). “The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions”, ***the American Review of Public Administration*** vol. 40, 5: 495-521.

- Bryson, John. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davous, P., & Deas, J. (1976). Design of a Consulting Intervention for Strategic Management. In H. I. Ansoff, R. P. Declerck & R. L. Hayes (Eds.), *From Strategic Planning to Strategic Management* (pp. 79-99). London: John Wiley & Sons.
- Denhardt, Robert B. (1993). *The Pursuit of Significance: Strategies for Managerial Success in Public Organizations*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.
- Elbanna, Said. (2011). "Strategic Planning in the United Arab Emirates". *International Journal of Commerce and Commerce and Management*. Vol. 20. No.1: 26-40.
- Esmail, Zaei Mansour. et.al. (2013). "Strategic Management Practices in the Local Authorities: Factors Associated with Adoption of Strategic Management practices in the local authorities". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 5, No. 3. 735-744.
- Fard, Hassan Danee. et al. (2011). Strategic Management in the Public Sector: Reflections on its Applicability to Iranian Public Organizations. *Public Organization Review*. 11: 385-406.
- Frost, F.A. (2003). "The Use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: an Australasian study". *Strategic Change*. Vol. 12, Issue 1: 49-62.
- Gluck, F., et.al. (1982). 'The Four Phases of Strategic Management', *Journal of Business Strategy* (winter): 9-21.
- Greenley, G.E., et.al. (2004). "Strategic Planning Differences Among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles", *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 12, 3:pp. 163-82.
- Hendrick, R. (2003). Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A Comprehensive Study of Departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
- Hensey, M. (1997). Strategic planning: developments and improvements. *Journal of Management in Engineering*, 29-32, March-April.

- Hosmer, L. T. (1994). Strategic Planning as if Ethics Mattered. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue Summer), 17-34.
- Isaiah, O., et. al. (2010). "Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations". *Administration & Society*, vol. 43, 1: pp. 87-123.
- Ishak, I. et.al. (2013). "ICT Strategic Planning in Malaysia Public Research Institute". *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e Learning*, Vol. 3, No. 5, October: 391-396.
- Leskaj E. et. al. (2013). Strategic Management Aspects in Public Services in Albania Case of Albanian Post Company. *Management Research and Practice*. Vol. 5 Issue 1 (2013) pp: 67-78.
- Luke, Belinda. (2006.) "Exploring strategic entrepreneurship in the Public sector". *Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 3. No.1: 4-26.
- Luoma, Mikko. (2005). Managers' perceptions of the strategic role of management development. *The Journal of Management Development*; 24, 7/8; 645-655.
- McClelland, S. (1944). Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Development (SMD). *Journal of Management*. Vol. 13. No. 15: 4-13.
- Naschold, F & Daley, F. "The Strategic Management Challenge; Modernizing Local Government Part Two". *International Public Management Journal*, 1999. Vol 2. (2): 90-111.
- Ofori, Daniel and Atiogbe, Esther. (2012). "Strategic Planning in Public Universities: A Developing Country Perspective". *Journal of Management and Strategy* Vol. 3, No. 1; February: 67-82.
- Pina, Vicenta, et.al. (2011) "The Implementation of Strategic Management in Local Governments. An International Delphi Study". *PAQ winter*: 551-590.
- Pitts, David W. et. al. (2010). "Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions". *The American Review of Public Administration* September 40: 522-545.

- Poister, T.H. and Streib, G.D. (1999). "Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes". *Public Productivity and Management Review*. 23(3), 308-325.
- Poister, Theodore H. and Streib, Gregory. (2005). "Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades" *Public Administration Review*; Jan/Feb; 65, 1: 45-56.
- Poister, Theodore H. et. al. (2010). "Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions", *the American Review of Public Administration*, September 2010; vol. 40, 5: 522-545.
- Rainey, Hal G. (1991). *Understanding and Managing Pubic Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.
- Sa, Yongjin. (2013). "Elements of Strategic Management Process and Performance Management Systems in U.S. Federal Agencies: Do Employee Managerial Levels Matter?". *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 9; 2013: 1833-1850.
- Schaffer, U. and Willauer, B. (2003). "Strategic Planning as a Learning Process", *Schmalenbach Business Review*. Vol. 55, 2: 86-107.

