

المبحث الأول

التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال بسلطنة عمان

تواجه جميع المنظمات اليوم تحديات كثيرة تزيد من أهمية تبنيها أسلوب الإدارة الاستراتيجية وتتلخص

هذه التحديات في:

أولاً: تسارع التغيرات في بيئة الأعمال.

إن ظاهرة التغيير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي حيث تتزايد سرعة التغيرات في بيئة الأعمال كماً ونوعاً مما يفرض عليهم وبشكل مباشر في خلق حالة عدم التأكد من البيئة، وتبرز هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري يتميز بالحداثة والريادة يساعد المنظمة علي توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكذلك تنفيذ وصياغة الاستراتيجيات الملائمة للعامل معها.

ثانياً: تزايد حدة المنافسة.

تعتبر التنافسية إحدى إفرازات العولمة والتي تعني انفتاح على العالم ثقافياً واقتصادياً وإدارياً وسياسياً وتكنولوجياً وتلاشى فيها تأثير الحدود الجغرافية والسياسية حيث نجد حركة بلا قيود لرأس المال ، وثقافات تداخلت ، وأسواق تقاربت وشركات اندمجت ، وتتطلب العولمة مجازة كل التغيرات العالمية من خلال تطوير الأداء في جميع مجالات النشاط المالي والتسويقي والمعلوماتي وتحليل المتغيرات العالمية المرتبطة بكل مجال من المجالات السابقة ، أصبحت المنظمات تواجه منافسة غير مسبقة وتسعى كل وحدة من هذه المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في دنيا الأعمال الأمر الذي يتطلب اتباع أساليب مستحدثة تناسب هذه التطور والتي منها واستخدام أسلوب الجودة الشاملة ، والريادة

في التكلفة، مواكبة التطور التكنولوجي بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج^{١١١} وأخيرا العمل على تحسين القدرة التنافسية لهذه المنظمات عن طريق استخدام الاستراتيجيات المناسبة لها.

وقد أثبتت نتائج الدراسات التي قامت باختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات وتبنيها للأدارة الاستراتيجية إلى أن هناك علاقة أيجابية تربط بينهما وأن المنظمات التي تدار استراتيجياً تتمتع بتفوق يفوق الأداء المنظمات التي لا تدار استراتيجياً^{١١٢}.

ثالثا: تقلبات السوق والأوضاع الاقتصادية:

تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار اسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قبل الدولة النامية تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الاقليمية والازمات الدولية للفتاحة وهذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج الى تغير في عمليات الادارة الاستراتيجية او اجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الادارة او استحداث طرق جديدة في صياغة الاستراتيجية تكون اكثر قدرة في التعبير عن حاجات المنظمة وظروفها واكثر واقعية في التعامل مع موارد المنظمة وامكانياتها^{١١٣}.

^{١١١} أيوب، تغريد خليل وعلون، أمل حسن، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، ورقة بحثية على الموقع الإلكتروني، ص ١٢.

^{١١٢} القطامين، أحمد، ٢٠٠٢م، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية. ط ١، الأردن، دار مجدلاوي، ص ٣٦.

^{١١٣} علي حسين علي وآخرون، ٢٠٠٢م، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال - البيئة، الوظائف الاستراتيجية -، ط ٣، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 431.

رابعا: عجز الموارد المتاحة وندرتها:

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية ، ويتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية ، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

خامسا: التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي:

أصبحت المعرفة أكثر قوة إستراتيجياً ، ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة إستراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فإن المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي ، فالمعرفة والفكر الابتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والملاء وعوامل وقوى المجتمع وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر ، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية ، ويمكن أن تقوم المنظمات باستمرار نحو النجاح الإستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعى الاتجاهات المجتمعية والتفويض الاجتماعي السائد ، وتساير وعي وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة.

خامسا: زيادة دور جماعات الضغط " جماعات التقويم :

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المنافسة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الإستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الإستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم.

سادسا: التحالفات الاستراتيجية:

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة حدة المنافسة والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد حدة التقليد^{١١٤}.

التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، تعريفاته متنوعة و تحتاج إلى الدقة، و يرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة و انعكاساته على الوضعية الاقتصادية للمنظمات فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"^{١١٥}.

كما عرف على أنه "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"^{١١٦}.

وعرفه آخر على أنه "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيفة"^{١١٧}.

وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك. وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح

^{١١٤} عصام حسين، ٢٠٠٨م، أسواق الأوراق المالية "البورصة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ص ٩١.

^{١١٥} مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠٠م، تداعيات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، الطبعة الثالثة، ص ٥٧.

^{١١٦} المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩م، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن ٢١، مجموع النيل العربية، القاهرة، ط ١، ص ٣٢.

^{١١٧} النجار، فريد، ١٩٩٩م، التحالفات الاستراتيجية، ايتراك للنشر و التوزيع- القاهرة - الطبعة الأولى، ص ١٤.

التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة.

وبناء على ما سبق ينبغي على المنظمة أن تبحث عن الوسيلة التي تسمح لها بالاختراق السريع لأسواق جديدة، تزيد من قدرتها على تسويق المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية، وتوسيع قدراتها الإنتاجية. إضافة إلى أنه يُنتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف هي تقليل المنافسة واقتسام المخاطر و التكامل في الإنتاج وتجاوز عقبات التسويق و اتساع نطاق المعرفة^{١١٨}.

ولمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجياتها بكفاءة، من بين هذه النقاط^{١١٩}:

١. يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
٢. يمكن تجهيز إستراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغير.
٣. يجب صياغة إستراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
٤. الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
٥. يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.
٦. مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الإستراتيجيات، من أجل تدعيم عوامل القوة، وتحجيم عوامل الضعف.

^{١١٨} صالح مهدي محسن العامري، ٢٠٠٧م، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٢٥٧

وما بعدها.

^{١١٩} أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٠م، تداعيات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر، الطبعة الثالثة، ص ٥٧.

٧. يجب الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي الذي يُعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة.
٨. يجب التركيز على المدعّمات الإستراتيجية التي بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الاستجابة، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير.

المبحث الثاني

تطور تطبيق الادارة الاستراتيجية بسلطنة عمان

تسجل الحضارة العمانية عمقا موعلا في أعماق التاريخ الحضاري، إذ يمتد تاريخها لحضارات قديمة شكلت البدايات الأولى للإنسان العماني، كما لعبت عمان منذ القدم دورا محوريا في التجارة العالمية كونها تحتل موقعا استراتيجيا على مسالك التجارة البحرية القديمة التي جعلتها حلقة وصل تربط الشرق الأقصى والحضارة الهندية بحضارات البحر الأبيض المتوسط، وهو ما أسهم في اتصال عمان بالعالم الخارجي والانفتاح على الحضارات منذ غابر الزمان^{١٢٠}، ولا ريب أن هذه المكانة التجارية بوأها أهمية على الصعيد السياسي والمكانة الإستراتيجية بين بقية الحضارات في ذلك الوقت^{١٢١}.

واستمرت بعد ذلك مسيرة الحضارة العمانية نحو النمو والازدهار، مما أطمع بعض الحضارات في الانقضاض على ثروتها وكنوزها إلا أن السياسة العمانيين استطاعوا بخبرتهم وحنكتهم الإدارية التغلب على تلك الظروف وترسيخ قوة العمانيين وشيئت أركان حضارتهم^{١٢٢}.

إن ذلك الإرث الحضاري الذي حملته لنا أعلام الباحثين متحدثين عن عمان عبر عصورها المختلفة، وصورته لنا الاكتشافات التاريخية الأثرية المتعاقبة ليعكس عمق التجربة العمانية، ونحننا إشارات بيّنة واضحة عن القدرات الإدارية العمانية التي كانت تقود تلك الحضارة في سلسلتها الزمنية المتعاقبة، كما أن التغيرات

^{١٢٠} عمان في التاريخ، ١٩٩٥م، وزارة الإعلام بسلطنة عمان، دار إميل للنشر المحدودة، لندن. وعمان الإنسان والمكان، ٢٠٠٨م، شركة تنمية نفط عمان، مسقط.

^{١٢١} انظر: المرجعين السابقين.

^{١٢٢} السبائي، سالم بن حمود بن شامس، عمان عبر التاريخ، وزارة التراث القومي والثقافة، مسقط، الطبعة الرابعة ٢٠٠١م. وانظر: بريطانيا والخليج، جون. ب. كيبي، ترجمة: محمد أمين عبدالله، وزارة التراث القومي والثقافة، مسقط، ١٩٧٩م. وانظر: موقف بريطانيا من النشاط الفرنسي في الخليج العربي، صالح محمد العابد، المكتبة الوطنية ببغداد، ١٩٧٩م.

والتطورات التاريخية المتعاقبة تؤكد أن تلك الإدارة لم تكن مجرد إدارة عامة للحياة والأحداث المتصلة بها، بل كانت تمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية، وذلك بدليل التفوق الحضاري العماني في مجالات مختلفة، والتوسع الجغرافي للإمبراطورية العمانية حتى وصلت إلى شرق أفريقيا في ذلك الوقت بفضل الرؤية المستقبلية الطموحة التي كان يحملها فكر قادتها^{١٢٣}.

وبناء على هذه القاعدة الراسخة من التفوق الحضاري لعمان ، والذي كان يستند إلى رؤية إدارية وإستراتيجية تخطيطية مكنته من الاستواء على سوقه ، بناء على تلك الثقافة الإدارية لم تسقط عمان الحديثة في متاهات المحيط الإداري، وإنما استطاعت أن تخوض تجربة إدارية رائدة، و" تتسم تجربة السلطنة بالحكمة والرشد الإداري، كما تقوم على تأكيد دور الدولة المساند والداعم من خلال مؤسسات وحدات الجهاز الإداري للدولة ، بما يمكنها من القيام بدورها الفاعل والرشيد في تحقيق واعتماد وظائف الإدارة وعملياتها على أداء مختلف القطاعات الفاعلة في الاقتصاد العماني ، الأمر الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية التي يطمح إليها الجميع ، ويبرز تحقيق رخاء وحماية أمن وسلامة المجتمع والبلاد، ويدفع بسفينة التنمية للإبحار دونما خوف نحو شواطئ الأمان والاستقرار متبعة عن رياح العولمة المتسارعة العاتية"^{١٢٤}.

وعلى كل حال، فإن تطور تطبيق الادارة الاستراتيجية بسلطنة عمان يتضح من عدة جوانب:

^{١٢٣} انظر: تاريخ عمان الحضاري (دراسة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والفكرية) ، علي بن حسن بن حميس اللواتي ، جامعة السلطان قابوس، مجلس النشر العلمي ، مسقط، ٢٠١١م . وانظر : عمان الديمقراطية الإسلامية ، حسين عبيد غانم غباش ، دار الجديد ، بيروت ، لبنان، ١٩٩٧م . وانظر : الحياة السياسية وأهم مظاهر الحضارة في عمان في الفترة من القرن الرابع حتى القرن السابع الهجري ، محمود أحمد محمد سيد أحمد ، كلية الآداب ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩١م. انظر: محاضرات المعهد الدبلوماسي العماني ، وزارة الخارجية ، سلطنة عمان ، المجلد الثاني ، الدورة التاسعة ص ١٥ وما بعدها .

^{١٢٤} مجلة الإداري، (دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية) ، ٢٠٠٩م، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان ، العدد ١١٦ ، مارس، ص ٩.

أولاً: استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي بسلطنة عمان .

تشهد الدول المتقدمة تسارعاً ملحوظاً في التطور التكنولوجي والثقافي والاجتماعي؛ فنسمع تارة بما يسمى بالفجوة الرقمية وتارة أخرى بفجوة النشوء فما هي الأسباب والحيثيات لوجود هذين المصطلحين؟ فبعض الدول النامية لازالت تطبق الأنظمة التشاھمية بينما خطت دول أخرى خطوات متقدمة في مجال الأنظمة الرقمية، وهذا ما يعرف بالهوة الرقمية ومن جهة أخرى ، فان فجوة الأجيال هي عبارة عن الاختلاف بين مدى الاستيعاب والتأقلم بين الآباء والأبناء وإمكانية مواكبتهم للتكنولوجيا المعاصرة، فنرى الأبناء يتميزون في استخدام الأجهزة والتقنيات المتطورة ، بينما يظهر عجز الآباء في فهم واستيعاب أساسيات وبدائيات هذه الأجهزة، إضافة إلى الهوة الرقمية وفجوة الأجيال وفي ضوء ما سبق ، نلاحظ وجود فجوة أخرى تسمى فجوة الأداء حيث تتمركز هذه المسألة في وجود فرق بين مستويات الأداء في القطاعين العام والخاص. ولعل من أسباب هذه المعضلة فلا بد من خلال مقارنة الأداء الحكومي والأداء في مؤسسات القطاع الخاص في سبيل الاستفادة من تجربة القطاع الخاص والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجة الاختلالات وكيفية تقليصها من خلال تبني استراتيجيات للتميز في الأداء الحكومي. وسيتم التطرق إلى أساليب ومنهجيات العمل بشكل عام وليس تفصيلي، حيث سيكون التركيز على إعطاء صورة تتصف بالشمولية والوضوح لمرتكزات النموذج الفكري الذي يتضمن ثلاث قواعد رئيسية هي تبني سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وخلق ثقافة التميز المؤسسي وأخيراً البناء المؤسسي وهو ما يوضحه الشكل (٦).

الشكل (6) استراتيجيات التميز في الاداء الحكومي

استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي		
سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص	خلق ثقافة التميز المؤسسي	البناء المؤسسي
- رؤيا مشتركة وتكاملية - فهم الادوار والمشاركة - تحفيز الاستثمار - نقل المعرفة وتبادل المعلومات - الشفافية والمصداقية - راي المواطن	- القيم والعادات والاتجاهات - اعادة صياغة العلاقة بين رب العمل والمروؤسين - برامج التنمية البشرية	- هيكل تنظيمي مرن ومتكامل - نظام لتقييم الاداء المؤسسية والفردية - تعزيز عملية اتخاذ القرارات - توثيق العمليات والاجراءات - استخدام تكنولوجيا المعلومات - دراسات المقارنة - الاستعانة بالخبرات الاستشارية

المصدر: القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري (٢٠١٠م)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بالتطبيق علي البنوك السعودية، بحث مقدم لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الشركات ، المملكة المتحدة، الجامعة الدولية البريطانية.

ثانيا: شراكة القطاعين العام والخاص.

ويتم ذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

- التأكد من وجود رؤيا مستقبلية مشتركة وتكاملية في المجالات والقطاعات المتشابهة وتبنى أهداف اتجاهات مشتركة حيثما أمكن.
- فهم الأدوار والمهام التي تُعنى بها كل جهة سواء القطاع العام أو القطاع الخاص وذلك منعا للازدواجية وتعزيزا للتكاملية والشمولية.
- اشتراك القطاع الخاص والعام والاستئناس بأرائهم لدى صياغة القوانين والتشريعات المختلفة ولدى القرارات التي تؤثر على القطاع الخاص.
- اشتراك القطاع الخاص في مجالس إدارة المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والمستقلة.
- استقطاب الكفاءات المؤهلة والمدرّبة من القطاع الخاص و سن التشريعات التي تدعم عملية التعيينات وتمكن المؤسسات من الاحتفاظ بهذه الكفاءات.
- تخطيط الاستثمار من قبل القطاع الخاص وتشجيع المنافسة، والالتزام بتنفيذ السياسات الصادرة
- تشجيع القطاع الخاص لتوفير الدعم للمؤسسات الحكومية من خلال المساهمة في توفير فرص التدريب العملي ودعم تعليم طلاب الجامعات وتدريبهم من خلال توفير منح دراسية وكذلك إتاحة الفرص التدريبية لموظفي القطاع العام.
- نقل المعرفة وتبادل المعلومات بين القطاعين من خلال بناء شبكة علمية لهذه الغاية وفتح قنوات اتصال فعالة ومبرجة ومشاركة القطاعين في تنظيم فعاليات مبرجة هادفة إلى رفع مستويات الأداء.

- بناء الثقة والمصداقية في التعامل بين القطاعين من خلال تبني مبدأ الشفافية والتفاعل البناء من أجل التواصل.
- إن تعدد المؤسسات الحكومية ثقتها بقدرتها وإمكانيتها للوصول إلى المستويات المميزة للقطاع الخاص.
- احترام رأي المواطن من خلال الأخذ بمقترحاته وأرائه كلما أمكن ذلك.
- تحول المؤسسات الحكومية من القيام بالدور الرقابي أو الأبوي إلى دور الميسر و الممكن الذي يعمل على تسهيل الإجراءات والعمليات التشغيلية.

ثالثاً: خلق ثقافة التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع العام .

تدرك معظم المؤسسات الحكومية أهمية مواكبة التطورات والوصول إلى المستويات التنظيمية والإدارية والمهنية التي ارتقت إليها مؤسسات القطاع الخاص ، وتسعى جاهدة للسير قدماً نحو التفوق والتميز وخلق بيئة عمل تمتاز التي تتمتع فيها مؤسسات القطاع الخاص، بإيجابيات الثقافة المؤسسية والأفراد في هذه المؤسسات وكذلك دراسة السلوك والأداء المؤسسي فيما يتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية، وتعتمد عملية خلق هذه البيئة على عدة مركات ومجاور أهمها:-

- وجود قيم وعادات واتجاهات مؤسسية في كل مؤسسة حيث يجب أن تتناسب هذه القيم وتنبتق من صميم الأهداف التي تسعى لتحقيقها والغايات التي أنشئت من أجله ففي سبيل التعرف على هذه القيم يجب على المؤسسة القيام بما يلي:

- توضيح المكاتب أو الغاية الذي لتصل إليها تبنى رؤيا مستقبلية المؤسسة بعد عدة سنوات تتراوح بين ثلاث إلى عشر سنوات تعتمد تحديد هذه الفترة على طبيعة عمل المؤسسة ، إن السير في مسار أو تفق بجهول النهاية يؤدي إلى عدم إمكانية توقع الصعوبات ومفاجآت الطريق وقد تؤدي إلى التهلكة ، أما إذا اتضححت الوجهة وأمكن استكشاف الطريق إلى الأمام واستقراء التوقعات المستقبلية فقد أمكن السير بكل فعالية وثقة وقدرة على التفوق.

- تعريف مهمة المؤسسة بحيث تلخص في عبارة أو عبارتين مختصرتين توضحان الغاية من إنشاء المؤسسة و تعريف بالخدمات أو السلع التي تقدمها بشكل عام مختصر وكذلك

تعريف بقطاع وأنواع المستهلكين / الزبائن.

- تحديد فلسفة المؤسسات ومنهجيتها فيما يتعلق بالتسعير وكيفية تقديم الخدمات فمثلا

هل تسعى إلى توفير أرخص السلع أم أعلى جودة وما شابه ذلك (وذلك ضمن الخطة

- وضع الأهداف الإستراتيجية وذلك ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، بحيث تكون

هذه الأهداف منبثقة من مهمة المؤسسة ، قابلة للتطبيق والقياس ، ولها فترة زمنية محددة

للتنفيذ وذات علاقة بالغاية التي أنشئت من أجلها وتضمن الوصول إلى وجهة الطريق التي

تم التخطيط لها وبالتالي تحقيق الرؤيا المستقبلية.

قد يقلل الكثيرون من أهمية تبني قيم مؤسسية لا يدركون مدى تأثير ذلك على ثقافة المؤسسة، فمن

أهم هذه القيم الشفافية فهي تعتبر أحد أهم المرتكزات للممارسات الدولية المعتمدة في القطاع الحكومي،

والتي أثبتت فعاليتها في تحقيق التميز في أداء القطاع الحكومي فماذا نعني بالشفافية ؟.

يعتبر انفتاح القطاع العام على العالم الخارجي من أهم نتائج تبني مبدأ الشفافية ، وتعتمد تحقيق

الشفافية على قدرة المؤسسات على توفير المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة للجهات المعنية كافة

سواء كانت حكومية أو غيرها في الأوقات المناسبة ومصادقة عالية ، كما تعتمد على قدرتها في مشاركة

الجهات المعنية في اتخاذ القرار والأخذ بآرائهم كلما أمكن ذلك.

وتعني الشفافية وجود إجراءات عمل واضحة وموثقة ومعلنة يتم بها معالجة ومساواة مع الجميع دون

تمييز أو تحيز كما تعني الشفافية الالتزام بالسياسات والتعهدات والتعليمات المعتمدة وعدم تغييرها لتوائم

حالة معينة بعينها.

ومن القيم المهمة التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات إدراك أهمية الوقت وهذه من القيم التي تفتقر إليها معظم المؤسسات في القطاع العام خاصة في ظل غياب خطط العمل المدروسة والمحددة بفترة زمنية معينة

فمن الأهمية بمكان أن يعي العاملون في القطاع العام أن هنالك تسارع هائل في الاكتشافات وتطور أساليب و الإدارة وكذلك يمكن أهمية تملك مهارة إدارة الوقت لاسيما وأن الوقت يمر بتسارع كبير لا يمكن اللحاق به.

ومن القيم التي لها تأثير أيضا على الأداء الحكومي ، هي أن يكون التركيز على تحقيق النتائج. فكثير منا يغرق في السير في الإجراءات وفي تنفيذها بحرفيتها وتوخي السير ضمن الإجراءات الروتينية مما يؤدي إلى عدم إمكانية تحقيق النتائج المرجوة وصعوبة الوصول إلى الغاية، فيجب علينا التركيز والإلحاح على الوصول إلى النتائج وتوسيع الأفق بأسلوب يتسم بالإبداع والتطور والتجديد بعيداً عن الروتينية والجمود.

وهناك الكثير من القيم المؤسسية كالصدق والمساءلة والعمل كفريق واحد وغيرها وتم هنا التركيز على أكثر القيم التي يتم تجاهلها أو لا يتبنّاها القطاع الحكومي وهي كالتالي:-

١. من المرتكزات الأساسية لخلق بيئة داعمة للتميز وهو إعادة صياغة العلاقة بين الحكومة والعاملين في

أجهزتها المختلفة، حيث ظهر هذا المصطلح خلال حقبة الستينيات وأطلقه العالمان كريس اريجنيس

و وليفينسون ويشيران بهذا المصطلح إلى العلاقة غير المكتوبة (غير المؤثقة خطياً) بين رب العمل

والمرؤوس ، ففي السابق كان من المتوقع من رب العمل تقديم عمل دائم طيلة حياة الموظف تقريبا

ولقاء قيامه بذلك العمل يتقاضى أجراً شهرياً، وكان المسار الوظيفي للموظف في حينها واضحاً

ويتصف بالثبات مهما كان مستوى أداء الموظف ، ولكن في ظل التغييرات التي طرأت وتقلص

فرص العمل زاد التنافس على الوظائف المتاحة وأصبح معظم العاملين يتسابقون في إبراز مهاراتهم وقدراتهم على تحسين الأداء والتطوير مما استوجب إعادة صياغة العلاقة التي اشترنا إليها أعلاه ، ومعظم المؤسسات في القطاع الخاص أعادت صياغة هذه العلاقة ، فالعلاقة الجديدة يتم فيها ربط الرواتب المستحقة بمستوى الأداء وبمطلبات جديدة تتضمن تمتع المرشح لإشغال الوظيفة ، سواء من خلال التعيين أو الترقية ، بالمهارات والقدرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة ، فلا مجال للوظيفة الدائمة طيلة حياة الموظف ، والأسلوب الذي يمكن أن يلجأ إليه الموظف حتى يحتفظ بوظيفته هو من خلال تطوير مهاراته ومعارفه بطبيعة العمل الذي يقوم به والتعلم بشكل مستمر ، فمن المؤكد أن هذا التطوير المستمر سيزيد من إمكانية إيجاد فرص عمل أخرى مؤسسات أخرى أو في مجالات أخرى في نفس المؤسسة التي يعملها ، هذا التوجه يقلل الاعتماد على الوظائف الحكومية التي كانت تنحصر بها الحكومة والاستقرار ويضيق الفجوة بين القطاع العام والخاص.

٢. تطبيق برامج لتنمية وتطوير الموارد البشرية التي تؤدي إلى إحداث التغيير المؤسسي المطلوب في مستويات الأداء ، من خلال تغيير المهارات وممن تم التقييم وبالتالي تغيير السلوك ، وهذه البرامج تحفز الموظفين على تحدى الصعوبات وتشجعهم على مواجهه المخاطر وتطور قدراتهم على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة ، وهذه البرامج تسعى إلى زيادة المشاركة على كافة المستويات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات بالإضافة إلى فتح قنوات الاتصال عمودياً وأفقياً بين الرئيس والمؤوسين وبين الموظفين أنفسهم ، كما تهدف هذه البرامج إلى مواجهة المقاومة للتغيير بتوفير فرص جديدة للتعلم والتدريب والتطوير ، حيث أن معظم الموظفين يتجهون إلى مقاومة التغيير بسبب تخوفهم من الجهول وعدم ثقتهم بالمهارات التي يمتلكونها وعدم معرفتهم لمستويات الأداء المتوقعة منهم.

ومن برامج تنمية الموارد البشرية التطوير المؤسسي حيث يتم فيه الإجابة على ثلاثة أسئلة هي: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نصل؟ وكيف يمكننا إحداث تغيير في الأداء؟ ومن والتي سبق ذكرها ومن البرامج الأخرى هي إدارة الجودة الشاملة والتي تحتوى على إجراء تحليل للأنظمة وتوثيق الإجراءات ووضع الخطط التشغيلية التي تؤدي بتطبيقها إلى تطوير المهارات للعاملين وتطوير أساليب العمل بشكل عام.

ومن البرامج أيضا برنامج تحويل المؤسسة التعليمية وذلك من خلال خلق بيئة تشجع على دفع كافة السلوكيات والإجراءات نحو التطور والتعلم المستمر، والتركيز هنا يكون على السلوك والإجراءات كركائز لتحقيق الجودة والتميز والمرونة والإبداع والابتكار، إن دور المدراء في مثل هذه المؤسسة التي تركز على التعلم يختلف عن دور المدراء في المؤسسات التقليدية، فالمدراء عليهم مسؤولية خلق بيئة التعلم هذه بالإضافة إلى التفكير والعمل على مستوى استراتيجي والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم والتعلم كيف يتعلمون ويضمنون ديمومة التعلم والتنمية المستدامة.

رابعاً: البناء المؤسسي.

حيث للانتقال إلى مراحل التميز في الأداء الحكومي وتحقيق أفضل النتائج لابد من إعادة هيكلة

المؤسسات من حيث:

- ضمان وجود هيكل تنظيمي يتضمن وحدات إدارية متكاملة ومتناسقة قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتمتع بالمرونة الكافية لذلك ، والتوجه العالمي حالياً نحو تقليل المستويات الإدارية ما أمكن فمن الأهمية بمكان أن تكون قنوات الاتصال واضحة وفعالة وأن لا تقتصر على قنوات الاتصال العمودية فقط والابتعاد عن زيادة الوحدات الإدارية دون وجود مبررات موضوعية لذلك.
- وجود أدوات للقياس والتقييم سواء على مستوى تقييم الأداء المؤسسي أو على مستوى تقييم أداء الأفراد ، وأن تكون الحوافز المبتدئة متناسبة مع مستويات الأداء ، ومن هذه الأدوات لقياس الأداء المؤسسي ما يسمى ببطاقات الأداء المتوازن التي تقيس مدى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ المهام والأنشطة الفرعية المنبثقة من الأهداف العامة والإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ومن أنظمة قياس أداء الأفراد أنظمة تقييم الأداء التي تهدف إلى :
- قياس مدى تحقيق الأهداف المنبثقة من أهداف الوحدة الإدارية التي بدورها مستنبطة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والحصول على التغذية الراجعة عن مستوى الأداء.
- التعرف على مواطن الضعف في أداء الموظف لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها.

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير الفرص التعليمية والتدريبية والتطويرية للموظف سواء كان ذلك من خلال برامج التعلم عن بعد أو من خلال العمل أو الالتحاق بدورات تدريبية أو من خلال حضور المؤتمرات والمنتديات والفعاليات المتخصصة.
- تحديد المسار الوظيفي للموظف وبيان فرص إمكانية الترقية في المستقبل.
- ربط الرواتب بطبيعة العمل ومسؤولياته.
- في مجال اتخاذ تمكين المدراء ومنحهم مجالاً أوسع وحرية أكبر مع تزامن ذلك بوجود القرارات وتعزيز صلاحياتهم وقكيتهم تماثل مستوى الصلاحية.
- التركيز على توثيق العمليات بطريقة فعالة أو ما يسمى بإجراءات العمل القياسية وهذه الإجراءات يجب أن تتسم بالوضوح ، والشفافية والمرونة وأن تكون بعيدة عن الروتين.
- تعزيز وتشجيع مبدأ نقل المعرفة وتبادل المعلومات من خلال فعاليات وأنشطة مبرمجة مخطط لها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل كاستخدام الانترنت ، والحكومة الالكترونية ، وبرامج التعلم عن بعد ، وحوسبة الإجراءات والتوثيق.
- إجراء دراسات المقارنة مع مؤسسات القطاع الخاص ومع مؤسسات القطاع العام الناجحة سواء في الدول المتقدمة أو غيرها للاستفادة من تجاربها وتبنى أساليبها الناجحة بعد مواءمتها مع بيئة عمل المؤسسة.
- الاستعانة بالخبرات الاستشارية الخارجية أو المحلية شريطة توفر الرديف المناسب من الموظفين .

المبحث الثالث

التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في سلطنة عمان

على الرغم مما ذكرناه في المحور السابق من السعي الحثيث الذي تبذله الحكومة لترسيخ أسس الإدارة الإستراتيجية والسير وفق مقتضياتها وتطبيق التميز المؤسسي في الحكومة بالسلطنة، إلا أنها تواجه تحديات يتطلب أن تأخذها بعين الاعتبار حتى لا تقع في فخ الفشل، ومن أبرز هذه التحديات:

- أولاً: موارد الدخل القومي، فالنفط يشكل نسبة في الدخل القومي تزيد عن ما نسبته ٨٠% من إجمالي الدخل القومي، وبالتالي فإنه يمثل المورد الأساس من موارد تمويل الخطط الإستراتيجية، وفي ظل كونه مصدراً مهدداً بالزوال فلا بد من السعي الجاد في التنويع في مصادر الدخل، وعدم الاعتماد على النفط كممول رئيسي.

- ثانياً: الاعتماد على الاستيراد الخارجي في توفير السلع الاستهلاكية الأساسية، فالسلطنة تستورد أكثر السلع التي يلح عليها طلب المواطنين، ومن الصعوبة الاستغناء عنها، وفي ظل هذه المشكلة فلا بد من التركيز الاستراتيجي على جانبين مهمين يمثلان في الصناعة والزراعة، فلا بد من التشجيع على الاستثمار الحر الذي يستقطب رؤوس الأموال من المواطنين وغيرهم، ومضاعفة الدعم المقدم لمثل هذه المشاريع، كما أنه لا بد من تشجيع المستثمرين على الاستثمار في المجال الزراعي، وبث الوعي للمواطنين حول أهمية المشاريع الزراعية صغيرة كانت أم كبيرة، كما يتحتم على الحكومة مضاعفة الدعم للقطاع الزراعي حتى يكون قادراً على تحقيق ما ينتظر منه.

- ثالثا: زيادة نسبة الباحثين عن العمل في ظل بعض التقلصات الاقتصادية التي تشهدها بعض القطاعات ، وفي ظل التشبع الوظيفي الذي تشهده قطاعات أخرى وهو ما يفرض وضع حلول مناسبة وخيارات متعددة للمواطن ، لأنه لا سبيل إلى الاستقرار دون توفير لقمة العيش للمواطن وأسرته .
- رابعا: التغيرات المتلاحقة في العالم التي تؤثر تأثيرا مباشرا على توجهات الشعوب وتطلعاتها الاقتصادية والسياسية وغير ذلك من المجالات ، وهو ما يجب أن تتغلب عليه مرونة المخططات المستقبلية التي ترميها الحكومة لاجتيازات زمنية قادمة .
- خامسا: العمالة الوافدة التي قد تؤثر في البنية الثقافية للمجتمع بما تحمله من أفكار ومعتقدات وعادات وتقاليد ، أو تؤثر في الجغرافيا البنية السكانية مما يتطلب مراعاتها مستقبلا .

المبحث الثالث

التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في سلطنة عمان

على الرغم مما ذكرناه في المحور السابق من السعي الحثيث الذي تبذله الحكومة لترسيخ أسس الإدارة الإستراتيجية والسير وفق مقتضياتها وتطبيق التميز المؤسسي في الحكومة بالسلطنة، إلا أنها تواجه تحديات يتطلب أن تأخذها بعين الاعتبار حتى لا تقع في فخ الفشل، ومن أبرز هذه التحديات:

- أولاً: موارد الدخل القومي، فالنفط يشكل نسبة في الدخل القومي تزيد عن ما نسبته ٨٠% من إجمالي الدخل القومي، وبالتالي فإنه يمثل المورد الأساس من موارد تمويل الخطط الإستراتيجية، وفي ظل كونه مصدراً مهدداً بالأول فلا بد من السعي الجاد في التنوع في مصادر الدخل، وعدم الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي.
- ثانياً: الاعتماد على الاستيراد الخارجي في توفير السلع الاستهلاكية الأساسية، فالسلطنة تستورد أكثر السلع التي يلح عليها طلب المواطنين، ومن الصعوبة الاستغناء عنها، وفي ظل هذه المشكلة فلا بد من التركيز الاستراتيجي على جانبين مهمين يتشكلا في الصناعة والزراعة، فلا بد من التشجيع على الاستثمار الحر الذي يستقطب رؤوس الأموال من المواطنين وغيرهم، ومضاعفة الدعم المقدم لمثل هذه المشاريع، كما أنه لا بد من تشجيع المستثمرين على الاستثمار في المجال

الزراعي، وبث الوعي للمواطنين حول أهمية المشاريع الزراعية صغيرة كانت أم كبيرة ، كما يتحتم على الحكومة مضاعفة الدعم للقطاع الزراعي حتى يكون قادرا على تحقيق ما ينتظر منه.

- ثالثا: زيادة نسبة الباحثين عن العمل في ظل بعض التقلصات الاقتصادية التي تشهدها بعض القطاعات ، وفي ظل التشبع الوظيفي الذي تشهده قطاعات أخرى وهو ما يفرض وضع حلول مناسبة وخيارات متعددة للمواطن ، لأنه لا سبيل إلى الاستقرار دون توفير لقمة العيش للمواطن وأسرتة .

- رابعا: التغيرات المتلاحقة في العالم التي تؤثر تأثيرا مباشرا على توجهات الشعوب وتطلعاتها الاقتصادية والسياسية وغير ذلك من المجالات ، وهو ما يجب أن تتغلب عليه مرونة المخططات المستقبلية التي ترسمها الحكومة لمرات زمنية قادمة .

- خامسا: العمالة الوافدة التي قد تؤثر في البنية الثقافية للمجتمع بما تحمله من أفكار ومعتقدات وعادات وتقاليد ، أو تؤثر في ديموجرافيا البنية السكانية مما يتطلب مراعاتها مستقبلا .

الخلاصة .

وللوقوف على أهمية تطبيق الادارة الاستراتيجية بالسلطنة استعرضنا في هذا الفصل أهم التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، ومن ثم استعرضنا نبذة عن تطور الادارة الاستراتيجية بسلطنة عمان تاريخيا، ثم عرضنا استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي بسلطنة عمان وتطبيقاتها من حيث قيامها بتطبيق الشراكة بين القطاعين الخاص والعام مع خلق

ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات القطاع العام والحكومي وكذا البناء المؤسسي ثم اخيرا وضعنا لاهم التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية وتطبيقها بالسلطنة.

ومما سبق ذكره، خاصة فيما يتعلق بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية والغير حكومية بسلطنة عمان لمواجهة تلك التحديات التي تفرضها علينا الساحة العالمية ولمواكبة تلك التغيرات يتطلب خلق استراتيجيات للتميز واعمال القيام بالجهد في اعمال البناء المؤسسي، وللقيام بتنفيذ ذلك لابد من القيام بمجموعة من الخطوات الترتيبية للقيام بالتطبيق الفعلي من خلال القيام بمعرفة مكونات ومراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال الفصل التالي.

الفصل الرابع

المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية وأهدافها

تمهيد:

إن مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية متداخلة تؤثر في بعضها البعض لها أهمية سواء من منظور الاستراتيجية المقصودة أم من منظور الاستراتيجيات الطارئة^{١٢٥}.

وتعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُصمّمها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية يشتمل على مكونات أساسية وهي صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - وتقييمها، في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي^{١٢٦}.

ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على الباحث التالية:

^{١٢٥} جونز وآخرون، ٢٠٠١م، الإدارة الاستراتيجية ترجمة رفاعي، محمد رفاعي عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار

المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، ص ٧٧٠.

^{١٢٦} الحسيني، فلاح، ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة "، ص ٣٥-٣٦.