

النموذج الاستراتيجي لتطوير الصحة الإدارية

دراسة حالة وزارة الداخلية العراقية

ا.د. سيد مير اصغر جعفري
ا.م. د طراح زادكان
م.د. بهزاد حشمتي
جامعة الدفاع الوطني العليا

الباحث. ثامر ثعبان عكروك
طالب دكتوراه في الدراسات المستقبلية
في الكلية الدولية - جامعة الدفاع الوطني
العليا في ايران - وزارة الداخلية العراقية

Prof. Dr. Seyed Mir Asghar Jafari
Associate Prof. Dr. Tarah Zadkan
Dr. Behzad Heshmati
National Defense University

Researcher: Thamer Thu'ban Akrouk
Ph.D. student in Future Studies
at the International College -
Supreme National Defense University
in Iran - Ministry of Interior, Iraq

مستخلص:

يُعدّ تطوير الصحة الإدارية أحد المداخل الأساسية لإصلاح مؤسسات الدولة وتعزيز كفاءتها في مواجهة التحديات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية، إذ إنّ الصحة الإدارية لا تُختزل في الإجراءات التنظيمية فحسب، بل تمثل حالة من التوازن المؤسسي بين القيم، والسلوكيات، والأنظمة الإدارية، والقدرات البشرية التي تضمن أداءً متناسقاً ومستداماً، تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج استراتيجي لتطوير الصحة الإدارية في وزارة الداخلية العراقية، بوصفها مؤسسة سيادية تواجه تحديات مركّبة في بيئتها التنظيمية، ينطلق البحث من منظور فلسفي ونظري يربط بين مفاهيم الإدارة الحديثة، والمدخل الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، مستنداً إلى منهج تحليلي وصفي يعتمد على تحليل الأدبيات والمصادر الأكاديمية ذات الصلة، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النضج التنظيمي والصحة الإدارية، وتبيان كيف يمكن تبني نموذج استراتيجي يوازن بين المركزية والانفتاح التنظيمي، ويعزز العدالة، والشفافية، والمسؤولية في هياكل العمل الإداري. وقد خلصت الورقة إلى أن تطوير الصحة الإدارية يتطلب إعادة هندسة القيم

المؤسسية ومواءمتها مع فلسفة التغيير الإداري، إلى جانب ضرورة بناء نموذج استراتيجي قائم على المعرفة، والتمكين القيادي، وتكامل النظم المعلوماتية.

الكلمات المفتاحية: الصحة الإدارية، النموذج الاستراتيجي، وزارة الداخلية العراقية، التنمية المؤسسية، الإدارة الفعالة.

*نوع الدراسة: بحث تحليلي

**بحث مسئل عن اطروحة دكتوراه

Abstract:

Developing administrative health is one of the basic approaches to reforming state institutions and enhancing their efficiency in facing organizational, economic and social challenges, as administrative health is not limited to organizational procedures only, but represents a state of institutional balance between values, behaviors, administrative systems and human capabilities that ensure consistent and sustainable performance. This study aims to build a strategic model for developing administrative health within the Iraqi Ministry of Interior, as a sovereign institution facing complex challenges in its organizational environment. The research stems from a philosophical and theoretical perspective that links modern management concepts with a strategic approach to developing institutional performance, based on an analytical methodology. My description is based on an analysis of relevant literature and academic sources. The study seeks to reveal the relationship between organizational maturity and administrative health, and

to show how a strategic model can be adopted that balances centralization and organizational openness, and promotes fairness, transparency, and accountability in administrative work structures.

The paper concluded that developing administrative health requires re-engineering institutional values and aligning them with the philosophy of administrative change, along with the necessity of building a knowledge-based strategic model, leadership empowerment, and the integration of information systems.

Keywords: Administrative health, strategic model, Iraqi Ministry of Interior, institutional development, effective management.

مقدمة:

تعدّ الصحة الإدارية من المفاهيم الحديثة التي برزت في الفكر الإداري المعاصر بوصفها مقياساً لمدى حيوية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، فالإدارة ليست مجرد منظومة من القواعد والإجراءات، بل هي كائن حي يتنفس من خلال تفاعلاته التنظيمية، ويتطور عبر فلسفة التوازن بين السلطة والمسؤولية، وبين الاستقرار والتجديد، ومن هنا أصبح مفهوم "الصحة الإدارية" يعبر عن الجانب الإنساني والروحي للمؤسسة الذي ينعكس في كفاءة العاملين، وفعالية القيادة، وسلامة البيئة التنظيمية، وعدالة النظام الإداري (الكلابي، ٢٠١٩: ٤٤).

إنّ دراسة الصحة الإدارية في المؤسسات الحكومية ليست مجرد بحث تنظيمي، بل هي محاولة فلسفية لفهم الوجود الإداري من حيث كونه نسقاً معقداً من القيم والسلوكيات والعمليات، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية أخلاقية ووظيفية

في آن واحد، فالصحة الإدارية لا تتحقق بالأنظمة فحسب، بل تتبع من رؤية قيمية داخلية تجعل من المؤسسة كيانًا نافعًا ومتوازنًا، قادرًا على خدمة المجتمع بكفاءة وعدالة (الكويري، ٢٠٢٣: ٢٧).

تواجه المؤسسات العامة في العالم النامي، ومنها المؤسسات العراقية، تحديات بنيوية وتنظيمية متشابكة تتعلق بالبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتشتت الرؤية الاستراتيجية، وتعدّ وزارة الداخلية العراقية نموذجًا دالًا في هذا السياق، إذ تمثل مؤسسة ذات طابع أمني وإداري معقد، تضم عشرات المديريات والدوائر التي تتعامل يوميًا مع المواطنين. ومع هذا التعقيد التنظيمي، تظهر الحاجة إلى بناء نموذج استراتيجي متكامل لتطوير الصحة الإدارية فيها، بحيث يُعزّز الانسجام الوظيفي، ويقلّل الاحتكاك البيروقراطي، ويجعل الأداء أكثر شفافية وانفتاحًا (الحبيب، ٢٠١٩: ٦١).

إنّ التطوير الإداري في هذا الإطار لا يُفهم بوصفه عملية إصلاح فني أو تقني، بل هو تجسيد لرؤية فلسفية في كيفية إدارة الإنسان داخل المؤسسة. فالمؤسسة الصحية إداريًا هي تلك التي تُقيم توازنًا بين الأداء الموضوعي والأخلاقي، بين الكفاءة التقنية والقيم الإنسانية، وبين التراتبية التنظيمية وروح التعاون، ومن هنا، فإنّ هذه الدراسة تحاول أن تقدم منظورًا استراتيجيًا فلسفيًا لفهم الصحة الإدارية بوصفها أساسًا لتجديد الفكر الإداري في العراق المعاصر. وتستند الدراسة إلى تحليل نظري معمق يتناول:

- طبيعة العلاقة بين الصحة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.
- دور القيادة الإدارية في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية نحو بيئة أكثر انفتاحًا وتوازنًا.
- كيفية بناء نموذج إداري استراتيجي خاص بوزارة الداخلية العراقية يدمج بين الفكر الإداري الحديث والواقع المؤسسي المحلي.

ومن خلال هذا الإطار النظري، تسعى الورقة إلى تقديم رؤية فكرية متكاملة تجعل من الصحة الإدارية حجر الزاوية في مسار الإصلاح المؤسسي، بحيث تتحول الوزارة من جهاز بيروقراطي إلى كيان معرفي متفاعل قادر على التطور الذاتي المستمر. (Al-Khalidi, 2020: 58)

مشكلة الدراسة

إنّ الحديث عن الصحة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية العراقية، وبوجه خاص في وزارة الداخلية، يضعنا أمام إشكالية فلسفية وإدارية معقدة، تتعلق بطبيعة العلاقة بين السلطة التنظيمية والفكر الإداري، فالمؤسسة التي تملك سلطة واسعة لكنها تقتصر إلى منظومة صحية متوازنة في الإدارة، تكون أشبه بجسد قوي البنية لكنه يعاني من خلل في جهازه العصبي؛ أي من غياب التناغم بين العقل الإداري والجسد التنظيمي (الكلابي، ٢٠١٩: ٤٤)

لقد مرّت وزارة الداخلية العراقية بمراحل مختلفة من إعادة الهيكلة، شملت تطوير اللوائح والأنظمة وإدخال بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أن تلك الجهود بقيت مجزأة وغير مؤطرة ضمن رؤية استراتيجية شمولية تُعنى بتطوير الصحة الإدارية من جذورها، ويكمن جوهر المشكلة في غياب نموذج فكري واستراتيجي متكامل يحدد أبعاد الصحة الإدارية، ويضع معايير موضوعية لقياسها وتطويرها بما يتناسب مع خصوصية عمل الوزارة (الكويري، ٢٠٢٣: ٢٩).

كما أن التحديات التي تواجه الوزارة ليست تنظيمية فحسب، بل فكرية وثقافية أيضاً، إذ يعاني النظام الإداري في كثير من الأحيان من ضعف الثقافة التنظيمية، وانخفاض مستوى الثقة بين القيادة والعاملين، وغياب أنظمة التغذية الراجعة التي تُمكن المؤسسة من التعلّم الذاتي والتكيف المستمر. هذه الظواهر تمثل، في جوهرها، مظاهر مرض إداري مزمن يحتاج إلى معالجة عبر نموذج استراتيجي يعيد ضبط العلاقات التنظيمية على أسس من العدالة، والمشاركة، والشفافية (لحبيب، ٢٠١٩: ٦٣).

وتتبع مشكلة الدراسة أيضاً من غياب التكامل بين الأداء الإداري والفكر الفلسفي، حيث يُنظر إلى الإدارة في الغالب كعملية تنفيذية لا كمنظومة فكرية، في حين أنّ المدارس الإدارية الحديثة تؤكد أنّ الإدارة الصحية هي نتاج وعي فلسفي بالإنسان، وبالقيم التي تحكم علاقته بالمؤسسة، وبالغاية الأخلاقية التي يجب أن تخدمها الإدارة العامة. (Al-Quraishi, 2021: 104)

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال المركزي الآتي:
كيف يمكن بناء نموذج استراتيجي لتطوير الصحة الإدارية في وزارة الداخلية العراقية بما يحقق التوازن بين البعد التنظيمي والفكري، ويحول الإدارة من جهاز تقليدي إلى منظومة استراتيجية متجددة؟
أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُحاول الانتقال بمفهوم الصحة الإدارية من الإطار الوصفي إلى الإطار الفلسفي الاستراتيجي، بحيث لا تقتصر على تحليل الأعراض التنظيمية الظاهرة، بل تتناول الجذور الفكرية التي تُنتج الظواهر الإدارية داخل المؤسسات، فوزارة الداخلية، بما تمثله من نموذج إداري مركزي ومعقد، تمثل حالة مثالية لاختبار مدى فاعلية الفكر الإداري في البيئات ذات الطابع الأمني والبيروقراطي في آن واحد.

تكمن الأهمية العلمية في سعي الدراسة إلى تأصيل مفهوم الصحة الإدارية ضمن الأدبيات العربية وربطه بالمفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية والتنمية المؤسسية. فالكثير من الدراسات ركزت على الإصلاح الإداري من منظور الهيكل أو الأداء، لكن هذه الورقة تسعى إلى تقديم نموذج فلسفي تكاملي يعيد تعريف الصحة الإدارية بوصفها بُعداً معرفياً وإنسانياً في الإدارة العامة (الشمري، ٢٠٢٢: ٣٨).

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في أن النموذج الاستراتيجي المقترح يمكن أن يشكل إطاراً إرشادياً لصانعي القرار في وزارة الداخلية لتشخيص الاختلالات

التنظيمية ووضع خطط التطوير الإداري على أسس علمية. كما يمكن توظيف هذا النموذج في تحليل السياسات العامة المرتبطة بالإدارة الحكومية العراقية، وتطوير آليات عملها وفق منطق الصحة التنظيمية المستدامة: (Al-Khalidi, 2020: 60).

وتتجلى الأهمية الفلسفية للدراسة في محاولتها الربط بين الوعي القيمي والفعالية الإدارية، انطلاقاً من فكرة أن الإدارة ليست مجرد سلطة أو تقنية، بل هي فعل أخلاقي يهدف إلى تحقيق العدالة التنظيمية وصون الكرامة الإنسانية داخل المؤسسة. وبذلك، فإن تطوير الصحة الإدارية يعني إحياء البعد الإنساني في الإدارة، وتحويل المؤسسة من أداة ضبط إلى كيان معرفي متوازن يسهم في بناء الدولة الحديثة على أسس من الحكمة والمسؤولية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفكرية والتطبيقية، يمكن تلخيصها في الآتي:

١. تأصيل المفهوم الفلسفي للصحة الإدارية بوصفها نسقاً فكرياً متكاملًا يعكس التفاعل بين القيم والسلوك التنظيمي والبناء الإداري (الكلابي، ٢٠١٩: ٤٧).
٢. تحليل الواقع الإداري لوزارة الداخلية العراقية في ضوء معايير الصحة الإدارية لتحديد نقاط القوة والضعف في الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية (الكويري، ٢٠٢٣: ٣٠).
٣. بناء نموذج استراتيجي نظري يسهم في تطوير الصحة الإدارية داخل الوزارة، عبر دمج الفكر الإداري المعاصر مع خصوصية البيئة العراقية (الحبيب، ٢٠١٩: ٦٥).

٤. تعزيز الوعي الإداري والفكري لدى القيادات من خلال ربط الإدارة بالبعد الأخلاقي والفلسفي بما يعزز الشفافية والعدالة في العمل المؤسسي (AI- Quraishi, 2021: 107).

٥. اقتراح آليات تطبيقية لتفعيل النموذج الاستراتيجي المقترح بما يحقق التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المعرفية القائمة على الصحة التنظيمية والابتكار الإداري (الشمري، ٢٠٢٢: ٤٠).

أولا : دراسات سابقة

الباحث والسنة	
(AL- KILADI 2020)	
أ-	عنوان الرسالة
	تأثير الصحة الادارية على كفاءة المؤسسي
	هدف الدراسة
	يهدف البحث الى دراسة تأثير الصحة الادارية على كفاءة الاداء المؤسسي من خلال ابعادها: وضوح الادوار ، فعالية التواصل ، التنظيم الداخلي ، وضبط العمليات .
	مصادر جمع البيانات
	الاستبيان والمقابلة
	الاساليب الاحصائية
	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري تحليل النحدر
	ابرز النتائج
	اظهرت النتائج ان الصحة الادارية مرتبطة ايجابيا بكفاءة الاداء المؤسسي، وان تحسين الابعاد الاساسية يعزز من النتائج الادارية .
	مجالات الافادة
	الاطار النظري
	اوجه التشابه
	المتغير المتعمد: كفاءة الاداء المؤسسي .
	اوجه الاختلاف
	التركيز على الصحة الادارية بشكل عام، مكان التطبيق في المؤسسات الحكومية (وزارة الداخلية) .
الباحث والسنة	

(kaeem mastafa : 2020)	
عنوان الرسالة	اثر الصحة الادارية على رضا الموظفين
هدف الدراسة	اثر الصحة الادارية على رضا الموظفين تقييم تاثير الصحة الادارية على رضا الموظفين وتحفيزهم على الاداء .
مصادر جمع البيانات	الاستبيان
الاساليب الاحصائية	الاوراط الحسابية والانحراف المعياري ، معامل الارتباط
النتائج	أظهرت نتائج ان الصحة الادارية تؤدي الى زيادة رضا الموظفين و اعزيز بيئة العمل الايجابي.
مجالات الافادة	الإطار التنظيمي
اوجه التشابه	متغير الصحة الادارية
اوجه الاختلاف	اختلاف التركيز على الرضا الوظيفي بشكل خاص، معامل التطبيق : المؤسسات الصحية

ثانيا / الجانب النظري

الجانب النظري والفلسفي: تحليل المصطلحات الرئيسية

١. الصحة الإدارية

الصحة الإدارية تُعد من المفاهيم الجوهرية في العلوم الإدارية الحديثة، فهي تمثل حالة التوازن والتناغم داخل المؤسسة بين هيكلها التنظيمي والقيم المؤسسية وسلوكيات العاملين. إذ لا تقتصر الصحة الإدارية على تنظيم الإجراءات أو الالتزام باللوائح فحسب، بل تشمل القدرة على خلق بيئة عمل متكاملة تُحفز الإبداع والالتزام، وتعزز المساءلة والشفافية، من هذا المنظور، يمكن النظر إلى الصحة الإدارية كظاهرة فلسفية، إذ تعكس مدى وعي المؤسسة بدورها تجاه الإنسان والمجتمع، وتبرز مدى التوافق بين الأداء المادي للعمليات الإدارية والأبعاد القيمية التي تحكم السلوك

التنظيمي. يتجلى أثر الصحة الإدارية في قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي ورفع ولاء الموظفين وتقليل الصراعات الداخلية، وهو ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المعقدة، كما توفر مؤشراً مهماً على نضج المؤسسة ووعيها القيمي (الكلابي، ٢٠١٩: ٤٤؛ الكويري، ٢٠٢٣: ٢٨).

٢. النموذج الاستراتيجي

النموذج الاستراتيجي يُعرّف على أنه إطار فكري ومنهجي يوجه المؤسسة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال دمج التخطيط والتنفيذ والتقييم في نسق متكامل، يتجاوز هذا النموذج حدود التخطيط التقليدي ليصبح أداة فلسفية لتنظيم العمل المؤسسي وفق رؤية استراتيجية شاملة، حيث ترتبط كل الإجراءات الإدارية بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم المؤسسة، إن البعد التخطيطي للنموذج الاستراتيجي يسمح بتحديد الأولويات بعناية، فيما يوفر البعد التنفيذي تنظيم الموارد بشكل متناسق، ويضمن البعد التقييمي متابعة الأداء وإعادة ضبط السياسات عند الحاجة، ويترتب على ذلك أثر واضح في توجيه جهود المؤسسة بشكل متناسق، وتعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتحقيق التكامل بين الفكر الإداري والقيم المؤسسية، وهو ما يسهم في بناء مؤسسات أكثر استقراراً وفاعلية في بيئاتها الداخلية والخارجية (الكويري، ٢٠٢٣: ٢٧؛ لحبيب، ٢٠١٩: ٦٥).

٣. وزارة الداخلية العراقية

تمثل وزارة الداخلية العراقية نموذجاً إدارياً فريداً يجمع بين البعد الأمني والخدمي والتنظيمي، فهي مؤسسة سيادية مسؤولة عن الأمن الداخلي وتنظيم شؤون المواطنين. ما يميز الوزارة هو التعقيد الهيكلي الناتج عن تنوع المديرات والإدارات ومهامها المتعددة، ما يجعل دراسة صحتها الإدارية أمراً بالغ الأهمية. فلسفياً، يمكن النظر إلى وزارة الداخلية باعتبارها فضاءً لإعادة التوازن بين السلطة والمسؤولية، حيث تتطلب الإدارة الفعالة فيها تحقيق الانسجام بين المركزية في بعض المهام والانفتاح في عمليات اتخاذ القرار الأخرى. يظهر أثر هذا المفهوم في تحسين

كفاءة العمل الداخلي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتقليل الاحتكاكات البيروقراطية، بما يعزز قدرة الوزارة على تقديم خدماتها بكفاءة أعلى مع الالتزام بالقيم الأخلاقية والتنظيمية) لحبيب، ٢٠١٩: ٦١. (Al-Khalidi, 2020: 59).

٤. التنمية المؤسسية

التنمية المؤسسية هي عملية شاملة تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية للمؤسسة، وتطوير الهياكل الإدارية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي. يمكن النظر إليها فلسفياً كإطار يسعى إلى تحويل المعرفة الإدارية والقيم المؤسسية إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسة. تشمل التنمية المؤسسية تحسين الهياكل التنظيمية، رفع كفاءة الموارد البشرية، وتطوير الأنظمة والتقنيات المستخدمة في دعم الأداء الإداري. والأثر العملي لذلك يظهر في زيادة الإنتاجية، تعزيز الالتزام المؤسسي، وتحقيق المرونة التنظيمية التي تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة. كما تتيح التنمية المؤسسية تطبيق النماذج الاستراتيجية بشكل فعال، بما يعزز من الصحة الإدارية ويضمن استمرار التطوير المؤسسي بشكل متكامل (Al-Khalidi, 2020: 58).

٥. الإدارة الفعالة

الإدارة الفعالة هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مع مراعاة القيم الأخلاقية والسلوك المؤسسي السليم. تُعتبر الإدارة الفعالة نتيجة مباشرة للتكامل بين الصحة الإدارية، النموذج الاستراتيجي، والتنمية المؤسسية. من منظور فلسفي، الإدارة الفعالة تمثل تطبيقاً عملياً للقيم والمعرفة داخل المؤسسة، فهي تحول الفكر الإداري إلى ممارسة متوازنة تدمج بين الأداء الموضوعي والبعد الأخلاقي للقرارات الإدارية. يظهر أثر الإدارة الفعالة في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة، تمكين الموظفين، رفع مستوى الالتزام المؤسسي، وتحقيق التكامل بين السياسات والعمليات اليومية، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات

وتحقيق أهدافها في بيئة متغيرة ومعقدة (الكلابي، ٢٠١٩: ٥٠؛ Al-Quraishi, 2021: 102)

2021: 102

ثالثاً: أبعاد النجاح الاستراتيجي

يُعد النجاح الاستراتيجي مقياساً حيويًا لتقييم فاعلية أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وبشكل الركيزة الأساسية التي تُترجم النماذج الفكرية والاستراتيجية إلى واقع مؤسسي ملموس. من منظور فلسفي، يرتبط النجاح الاستراتيجي بفهم المؤسسة ككائن حي يحتاج إلى توازن مستمر بين الرؤية، الموارد، القيم، والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة (Kaplan & Norton, 2004: 22)

أول أبعاد النجاح الاستراتيجي يتمثل في وضوح الرؤية والأهداف، إذ يجب أن تكون المؤسسة على دراية كاملة بما ترغب في تحقيقه، مع القدرة على ترجمة هذه الرؤية إلى استراتيجيات عملية قابلة للقياس والتطبيق. وقد أشار الكويري (٢٠٢٣: ٣٣) إلى أن المؤسسات التي تمتلك أهدافاً واضحة ترتبط بقيم مؤسسية محددة تتمكن من توجيه عملياتها اليومية بشكل متناغم، ما يعزز التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من التضارب في اتخاذ القرار.

البعد الثاني يتمثل في القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. فالمؤسسات التي تسعى للنجاح الاستراتيجي يجب أن تمتلك المرونة الفكرية والهيكلية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية والسياسية والتكنولوجية المتغيرة. ووفقاً للكلابي (٢٠١٩: ٥٣)، فإن الابتكار المؤسسي لا يقتصر على إدخال تقنيات جديدة، بل يشمل تطوير الأنظمة الإدارية والأساليب القيادية بما يحقق تكامل الأداء مع القيم المؤسسية، وبحول المؤسسة إلى كيان قادر على التعلم المستمر.

ثالث أبعاد النجاح الاستراتيجي يتعلق بالبعد البشري والثقافي، إذ يشكل رأس المال البشري العمود الفقري لأي استراتيجية ناجحة. فتمكين الموظفين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز التفاعل المؤسسي بين القيادات والعاملين يخلق بيئة عمل صحية تسهم في تحقيق الأداء المثالي. وقد أوضح لحبيب (٢٠١٩: ٦٩) أن المؤسسات التي تدمج التدريب المستمر والثقافة المؤسسية الإيجابية في استراتيجياتها، تعزز الولاء المؤسسي وتحقق فعالية أكبر في تطبيق الأهداف الاستراتيجية.

كما يرتبط النجاح الاستراتيجي بالبعد التنظيمي والتقني، الذي يشمل تنسيق الهياكل الإدارية، وضمان سلاسة العمليات، واستخدام الأنظمة المعلوماتية لدعم اتخاذ القرار ومراقبة الأداء. أشار (Al-Khalidi (2020: 62 إلى أن المؤسسات التي تحقق التكامل بين الهيكل التنظيمي والعمليات التقنية، تستطيع تحويل الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس، مما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التعقيدات المؤسسية بكفاءة وفعالية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن النجاح الاستراتيجي يمثل نتاجاً متكاملًا للقدره على التخطيط الواضح، الابتكار، التكيف، بناء رأس مال بشري مؤهل، وتكامل الأنظمة التنظيمية والتقنية. وهو بذلك يشكل الشرط الأساسي لتحقيق الصحة الإدارية والنموذج الاستراتيجي داخل أي مؤسسة، بما في ذلك وزارة الداخلية العراقية، حيث يُترجم الفكر الإداري والقيم المؤسسية إلى ممارسات يومية فعالة ومستدامة (Kaplan & Norton, 2004: 25؛ الكويري، ٢٠٢٣: ٣٤؛ لحبيب، ٢٠١٩: ٧٠)

رابعاً: الجانب العملي للدراسة

يمثل الجانب العملي في هذه الدراسة تطبيقاً للنموذج النظري والفلسفي على الواقع المؤسسي لوزارة الداخلية العراقية، وهو يهدف إلى تحليل الوضع الحالي للوزارة من حيث الصحة الإدارية والقدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي. إذ أن الوزارة، كونها مؤسسة سيادية معقدة، توفر حالة مثالية لدراسة كيفية تحويل المفاهيم الإدارية إلى ممارسات عملية.

أول محاور الجانب العملي هو تقييم الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية. فالوزارة تضم العديد من المديريات والدوائر المتنوعة، ولكل منها وظائف محددة، إلا أن غياب التنسيق الفعال بين هذه الوحدات يؤدي إلى تراكم البيروقراطية، وتأخر اتخاذ القرار، وتقليل فعالية الأداء. ومن خلال تطبيق نموذج استراتيجي متكامل، يمكن إعادة هيكلة هذه الهياكل بشكل يحقق التوازن بين المركزية والمرونة التشغيلية، مع ضمان وضوح المهام والمسؤوليات لكل وحدة، وهو ما يسهم في تعزيز الصحة الإدارية ورفع الكفاءة العامة (الكلابي، ٢٠١٩: ٥٧).

ثاني المحاور يتمثل في تحسين القدرات البشرية وتنمية الموارد المؤسسية. إذ يركز النموذج الاستراتيجي على تدريب الموظفين، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في العمليات الإدارية، وتعزيز روح الانتماء المؤسسي. التطبيق العملي لذلك يشمل تطوير برامج تدريبية مستمرة، وتقييم الأداء بشكل دوري، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تعزز الابتكار الإداري. ويُعد هذا البعد ضروريًا لضمان التكيف مع المتغيرات البيئية والسياسية والاجتماعية التي تواجه الوزارة. (Al-Khalidi, 2020: 64)

المحور الثالث هو تطبيق آليات الرقابة والتقييم المستمر. فالنموذج الاستراتيجي لا يكتمل إلا من خلال وجود نظام فعال لمتابعة الأداء، وقياس مدى تحقيق الأهداف، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. ويتضمن ذلك استخدام أنظمة معلوماتية حديثة لرصد سير العمل، وتحليل النتائج، وإعداد التقارير التي تساعد القيادات على اتخاذ قرارات مستنيرة. ويظهر التطبيق العملي لهذا البعد أثرًا مباشرًا على تحقيق الشفافية والمساءلة، وتقليل حالات الفشل الإداري، وتعزيز الصحة التنظيمية (Kaplan & Norton, 2004: 28).

أخيرًا، يشمل الجانب العملي تعزيز ثقافة العمل المؤسسي والالتزام بالقيم الإدارية. فالتطبيق العملي للنموذج الاستراتيجي لا يقتصر على الهياكل والعمليات فحسب، بل يشمل أيضًا بناء وعي إداري وقيمي لدى الموظفين والقيادات، بحيث تكون القرارات والممارسات اليومية متوافقة مع المبادئ الأخلاقية والقيم المؤسسية. وهذا يخلق بيئة عمل متكاملة، يسودها التعاون، المساءلة، والابتكار، وهو ما يعكس الصحة الإدارية في أبعدها صورها ويحقق النجاح الاستراتيجي للوزارة (الكويري، ٢٠٢٣: ٣٦؛ لحبيب، ٢٠١٩: ٧٢).

خامسا: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تشير الدراسة إلى أن الصحة الإدارية تمثل حجر الزاوية في تطوير الأداء المؤسسي، فهي لا تقتصر على الإجراءات واللوائح، بل تتعلق بالوعي القيمي والسلوك التنظيمي الذي يضمن التوازن بين الهيكل الإداري والموارد البشرية والقيم

- الأخلاقية. إذ أن المؤسسة التي تتمتع بصحة إدارية قوية تكون أكثر قدرة على الابتكار، التكيف، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.
٢. تبين أن النموذج الاستراتيجي يمثل الأداة العملية والفلسفية لتحويل الرؤية والأهداف إلى واقع مؤسسي ملموس. وقد أظهر التطبيق العملي على وزارة الداخلية العراقية أن غياب نموذج استراتيجي متكامل يؤدي إلى تراكم البيروقراطية، ضعف التنسيق بين المديرين، وتأخر اتخاذ القرار، بينما وجود هذا النموذج يساهم في تحسين التنسيق الداخلي، وضمان تحقيق التكامل بين الموارد والعمليات.
٣. أوضحت الدراسة أن أبعاد النجاح الاستراتيجي مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالصحة الإدارية والنموذج الاستراتيجي. فوضوح الرؤية، القدرة على الابتكار، تطوير الموارد البشرية، التكامل التنظيمي والتقني، والالتزام بالقيم المؤسسية، كل هذه العوامل مجتمعة تُنتج نجاحاً استراتيجياً مستداماً، وهو ما يمثل المقياس الفعلي لفاعلية الوزارة في تحقيق أهدافها.
٤. أبرزت الدراسة أن وزارة الداخلية العراقية تواجه تحديات بنيوية وثقافية تتعلق بالبيروقراطية، ضعف التنسيق، محدودية التدريب، وعدم وجود نظام معلوماتي متكامل، مما يعيق تحقيق الصحة الإدارية والنجاح الاستراتيجي في الوقت ذاته. هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، العمليات، والثقافة المؤسسية بما يتوافق مع نموذج استراتيجي فعال.

ثانياً: التوصيات

١. اعتماد نموذج استراتيجي متكامل: ينبغي على وزارة الداخلية تطوير نموذج إداري شامل يربط بين الرؤية، القيم، والهياكل التنظيمية، بحيث يتمكن من توجيه جميع العمليات الإدارية نحو تحقيق أهداف الوزارة بشكل متناغم ومستدام.
٢. تعزيز الصحة الإدارية: يجب العمل على تحسين التوازن بين الهيكل التنظيمي والقيم المؤسسية والسلوك الإنساني داخل الوزارة، من خلال تبني سياسات واضحة للمساءلة، الشفافية، وتحفيز المشاركة الإيجابية للموظفين.

٣. تطوير الموارد البشرية: إقامة برامج تدريبية متقدمة لتعزيز مهارات الموظفين والقيادات، بما يشمل التدريب على التفكير الاستراتيجي، الابتكار، وإدارة التغيير، لضمان تكامل الأداء الفردي مع أهداف المؤسسة.
٤. تفعيل الرقابة والتقييم المستمر: إنشاء نظام معلوماتي وتقارير دورية لرصد الأداء، تقييم تحقيق الأهداف، وتصحيح الانحرافات بسرعة، بما يعزز من فاعلية اتخاذ القرار ويساهم في استمرار التحسين المؤسسي.
٥. تعزيز الثقافة المؤسسية والقيم الأخلاقية: غرس الوعي بأهمية الالتزام بالقيم المؤسسية مثل العدالة، الشفافية، والمساءلة، وذلك من خلال حملات توعية داخلية وورش عمل تفاعلية، بحيث تتحول القيم إلى ممارسة يومية ملموسة في العمل الإداري.
٦. ربط الأداء بالنجاح الاستراتيجي: التأكد من أن جميع الأنشطة والقرارات داخل الوزارة تُقيّم وفق معايير النجاح الاستراتيجي، مع التركيز على الابتكار، التكيف، والتكامل بين الموارد البشرية والتنظيمية والتقنية.

مصادر:

١. الكلابي، أحمد. (٢٠١٩) الصحة الإدارية وتطوير الأداء المؤسسي. بغداد: دار الفكر الحديث.
٢. الكويري، خليل. (٢٠٢٣) النموذج الاستراتيجي في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية في المؤسسات العراقية. بغداد: مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد ٣، العدد ١٠، ص. ٢٧-٤٠.
٣. لحبيب، بلية. (٢٠١٩) إدارة الجودة الشاملة والتنمية المؤسسية. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
٤. الشمري، فهد. (٢٠٢٢) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة في المؤسسات الحكومية. الرياض: دار النشر الأكاديمي، ص. ٣٨-٤٠.
٥. Al-Khalidi, M. (2020). *Institutional Development and Strategic Management in the Middle East*. London: Routledge, pp. 58-68.
٦. Al-Quraishi, H. (2021). *Effective Administrative Practices and Organizational Health*. New York: Springer, pp. 102-107.
7. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 22-30.