



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

رقم التسلسل:

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية في مستشفى كوبا لطب العيون ولاية الوادي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور

أ.د عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبة

❖ بلكرم قطر الندي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جمعة الشهيد حمى لخضر	أستاذ تعليم عالي	لزهر الضيف
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ تعليم عالي	هويدي عبد الباسط
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر	محاضر أ	مرابط شوقي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ تعليم عالي	عزيز قودة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر	محاضر أ	صالح العقون
مناقشا	جامعة تبسة	محاضر أ	مكلاتي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2023-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

رقم التسلسل:

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية في مستشفى كوبا لطب العيون ولاية الوادي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور

أ.د عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبة

❖ بلكرم قطر الندي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جمعة الشهيد حمي لخضر	أستاذ تعليم عالي	لزهر الضيف
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ تعليم عالي	هويدي عبد الباسط
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر	محاضر أ	مرابط شوقي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ تعليم عالي	عزيز قودة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر	محاضر أ	صالح العقون
مناقشا	جامعة تبسة	محاضر أ	مكلاتي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2023-2024



الشكر والعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي ارتضى أن يكون شكرا الناس شكرا له
فلايسعني بعد أن، وصلت إلى هذه النهاية التي طالما تمنيتها إلا أن اشكر الله
عز وجل الذي وفقني في إنجاز وإتمام دراستي
كما أتقدم بكل حروف الشكر إلى البروفيسور عبد الباسط هويدي الذي
كان نعم العون والرأي لمتابعة إعداد هذه الدراسة وتقديم المشورة
والإشراف عليها فله جزيل الشكر وجزاه الله عني كل خير.
كما أوصل امتناني للدكتور سالم يعقوب وأبلغ شكري وعرفاني له على كل
ما قدمه لي
كما أشكر كل من علمني حرفا وأسدى لي نصحا أو دلني على شاردة هنا أو
واردة هناك مما أوصل بحثي إلى ما هو عليه، لكل دكتور بكلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية لجامعة الوادي الذين كان لهم الفضل في وصولي
لهذا اليوم.
كما أشكر أيضا جميع العمال القائمين بالمستشفى
على تعاونهم معي وتشجيعهم لهذا العمل العلمي.

إهداء:

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:
من أمر الله بالإحسان إليهما وبالوالدين إحسانا.
إلى بسملة الحياة وسر وجودي إلى من ضمتني بوشاح عنائها ومؤنستي في وحدتي
ولذتي في الحياة وصانعة ابتسامتي إلى أُمي الحنونة.
إلى عين الوفاء وعنوان الروح إلى السند إلى من احترق تحت حر الشمس وتصلبت
عروقه تحت الجليد إلى أبي الكريم رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.
إلى جدتي فقيدتي أهديتها هذا العمل التي كان دعائها حضنا يحميني إلى يومنا هذا.
إلى من أسعدني لقائه إلى الذي عرفت معه معنى الحب
والإخلاص وتقاسمت معه الحياة إلى زوجي سند العمر ورفيق الطريق
إلى من قاسموني هموم الدنيا وأفراحها ومحبة أبي وأُمي إخواني الذين هم سندي
في هذه الحياة، وإلى اختي توأم روحي وحبيبة قلبي ورفيق دربها صابر
إلى عائلتي الثانية الذين كانوا سنداً لي
إلى الاب الذي أهدته لي الحياة عوضاً عن أبي عمي ناجي
إلى كل من دعا لي بالتوفيق سرا وجهراً، إلى كل من مر ب حياتي وترك
صورة جميلة فيها
إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة،
إلى رفقاء الدرب وخالاتي الذين هم من رائحة أُمي أحلام وحليمة

فهرس المحتويات

المحتوى	فهرس المحتويات	الصفحة
	شكر وتقدير	/
	اهداء	/
	الفهرس	/
	فهرس الجداول	/
	فهرس الاشكال	/
مقدمة		01
	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد		05
أولاً: الإشكالية		06
ثانياً: فرضيات البحث		08
ثالثاً: نموذج الدراسة		09
رابعاً: أسباب اختيار الموضوع		09
خامساً: أهمية الدراسة		10
سادساً: أهداف الدراسة		10
سابعاً: المفاهيم المركزية للبحث		10
ثامناً: الدراسات السابقة		16
تاسعاً: المقاربة النظرية		25
خلاصة الفصل		40
	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
تمهيد		42
	أ. التخطيط	43
أولاً: نشأة التخطيط		43
ثانياً: مبادئ التخطيط		43

فهرس المحتويات

44	ثالثا: مزايا وفوائد التخطيط
45	رابعا: أنواع التخطيط
46	خامسا: خصائص التخطيط
47	II. الادرة الاستراتيجية
47	أولا: أهداف الإدارة الاستراتيجية
47	ثانيا: أهمية الإدارة الاستراتيجية
48	ثالثا: مراحل الإدارة الاستراتيجية
48	رابعا: مستويات الإدارة الاستراتيجية
49	خامسا: أنواع الخيارات الاستراتيجية
50	III. الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي
50	أولا: التطور التاريخي لتخطيط الاستراتيجي
52	ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي
53	ثالثا: أهداف التخطيط الاستراتيجي
56	رابعا: خصائص التخطيط الاستراتيجي
56	خامسا: مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي
57	سادسا: مستويات وأساليب التخطيط الاستراتيجي
60	سابعا: متطلبات ومهام التخطيط الاستراتيجي
63	ثامنا: معوقات التخطيط الاستراتيجي
64	تاسعا: نماذج التخطيط الاستراتيجي
69	IV. الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي
69	أولا: مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية
70	ثانيا: تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي
72	ثالثا: التحليل والتشخيص البيئي
73	رابعا: مرحلة تطبيق الاستراتيجية
74	خامسا: مرحلة تقويم الاستراتيجية
75	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية
77	تمهيد
78	I. ماهية الفعالية التنظيمية
78	أولاً: خصائص الفعالية التنظيمية
79	ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية
80	ثالثاً: صور الفعالية التنظيمية
81	رابعاً: الفعالية التنظيمية وكفاءة المنظمة
82	II. المتطلبات الأساسية للفعالية التنظيمية
82	أولاً: عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية
85	ثانياً: مقومات الفعالية التنظيمية
86	ثالثاً: معايير الفعالية التنظيمية
91	رابعاً: نماذج الفعالية التنظيمية
95	خامساً: أسباب التباين والتفاوت للفعالية التنظيمية
96	سادساً: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
98	سابعاً: معوقات الفعالية التنظيمية
102	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
105	تمهيد
106	أولاً: مجالات الدراسة
108	ثانياً: منهج الدراسة
110	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
113	رابعاً: برامج المعالجة الإحصائية
115	خامساً: طبيعة العينة وكيفية اختيارها
116	سادساً: خصائص العينة
122	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

125	تمهيد
126	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
135	عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
136	عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
137	عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
138	عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة
139	عرض وتحليل بيانات الفرضية الخامسة
140	عرض وتحليل اختبار الفرضية الرئيسية
141	ثانياً: النتائج العامة
144	خاتمة
147	قائمة المراجع
156	الملاحق
156	قائمة المحكمين
157	استمارة التحكيم
162	استمارة الاستبيان
167	نتائج SPSS
212	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	يوضح أنواع الخيارات الاستراتيجية (البدايل الاستراتيجية)	49
02	يوضح الفرق بين الكفاءة والفاعلية التنظيمية	82
03	يوضح عينة الدراسة	108
04	يوضح يوضح ثبات أداة الدراسة (كرو نباخ ألفا)	112
05	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب متغير السن	117
06	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب متغير الجنس	118
07	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	118
08	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	119
09	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب متغير المستوى التصنيفي	120
10	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	121
11	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحليل الاستراتيجي	126
12	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرسالة الاستراتيجية	127
13	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأهداف الاستراتيجية	128
14	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد البديل الاستراتيجي	129
15	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا الوظيفي	130
16	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الكفاءة التنظيمية	131
17	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المناخ التنظيمي	132
18	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة والاستبيان ككل	133
19	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	134

135	يوضح اختبار الفرضية الأولى	20
136	يوضح اختبار الفرضية الثانية	21
137	يوضح اختبار الفرضية الثالثة	22
138	يوضح اختبار الفرضية الرابعة	23
139	يوضح اختبار الفرضية الخامسة	24
140	يوضح اختبار الفرضية الرئيسية	25

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل النموذج الفرضي للدراسة.	09
02	يمثل إسقاط نموذج النظرية البنائية الوظيفية على الظاهرة محل الدراسة (علاقة التخطيط الاستراتيجي بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الخدماتية)	31
03	يمثل نموذج يوضح نظرية (Z)	39
04	يمثل مراحل الإدارة الاستراتيجية	48
05	يمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي	107
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	117
07	يمثل توزيع لأفراد العينة حسب متغير الجنس	118
08	يمثل توزيع لأفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	118
09	يمثل توزيع لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	119
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التصنيفي	120
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	121

مقدمة

في ظل التحولات الراهنة للقرن الواحد والعشرون من عولمة وأزمات اقتصادية عالمية للتوجه نحو اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي المتسارع والمستمر أصبحت المنظمات المعاصرة تفرض التطورات والتغيرات الاقتصادية التي شهدتها المجتمعات الحديثة على المؤسسات بمختلف صنوفها وتوجهاتها وثقافتها التنظيمية اختيار افراد أكفاء لهم القدرة على بناء خطط استراتيجية تجعل المؤسسة تصل إلى الأهداف المرسومة والمرجوة لتحقيق فعالية تنظيمية عالية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات، التي تعزز الإدارة الاستراتيجية القدرة على تحقيق الأهداف المستقبلية وتعزيز التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى ذلك تعد الفعالية التنظيمية مؤشراً هاماً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق التميز في مجالها، تعد الدراسات السابقة قاعدة هامة لفهم علاقة التخطيط الاستراتيجي بالفعالية التنظيمية، وقد أظهرت هذه الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين العمليات الاستراتيجية الفعالة والأداء التنظيمي، ومع ذلك لا تزال هناك حاجة لإجراء المزيد من البحوث لفهم هذه العلاقة وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر فيها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على ابعاد أحد المواضيع التي لازلت تثير جدل كبير، باعتبارها احد مرتكزات علم الاجتماع و نقطة تقاطع بينه وبين علوم التسيير والإدارة، وهو موضوع التخطيط الاستراتيجي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الخدماتية خاصة المؤسسات الاستشفائية إذ يعتبر هذا القطاع الصحي من اهم القطاعات المستهدفة للتنمية في الجزائر ، وذلك من خلال الأساليب والأدوات والاختبارات الميدانية لمجموعة من الأبعاد المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي من جهة في مقابل أبعاد الفعالية التنظيمية، وهذا انطلاقاً من مجموعة القواعد النظرية والاسس ومجموعة الإجراءات المنهجية للوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس و تحليلها بطريقة منطقية وواقعية.

محاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها الى ستة فصول جاءت كالآتي:

الفصل الأول أبرزت من خلاله موضوع الدراسة الذي تضمن تحديد إشكالية الدراسة وتحديد التساؤل الرئيسي، وكذا تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، بالإضافة إلى الأهمية العلمية والعملية للدراسة ومبررات اختيارها الذاتية والموضوعية والتطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذا بعض الدراسات السابقة والمثابفة من حيث متغيرات الدراسة، وقمنا بإسقاط موضع دراستنا على نظريات التنظيم (مقاربة نظرية).

أما الفصل الثاني والذي تناولت فيه عدة عناصر مهمة لكشف الحجاب على بعض المتغيرات ذات الصلة بمفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والمفاهيم المتعلقة به.

أما الفصل الثالث والذي عمدت من خلاله إلى التطرق إلى ماهية الفعالية التنظيمية وأهم أساسياتها.

أما الفصل الرابع باعتباره الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة والذي سيتم من خلاله النزول الميداني والتعرف على مجالات الدراسة الامبريقية بما في ذلك من المجال البشري والمجال المكاني والزمني والتطلع على مجتمع البحث وخصائصه وكيفية اختياره والإجراءات المنهجية المتبعة والمنهج المتبع في الدراسة وأدوات الدراسة المعتمدة من أدوات جمع البيانات والملاحظة والمقابلة والاستبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكميم الظاهرة وفك شفراتها

أما الفصل الخامس فتم عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة المرتبطة وعرض نتائج الدراسة والتوصل إلى خلاصة واقتراحات وخاتمة لهذه الدراسة التي يدور إشكالها حول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، مع اخراج بعض الافاق التي ستخدم هذا الموضوع في المستقبل.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي
لِلدراسة

أولاً: إشكالية البحث

ثانياً: فرضيات البحث

ثالثاً: نموذج الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار موضوع البحث

خامساً: أهمية البحث

سادساً: أهداف البحث

سابعاً: المفاهيم المركزية للبحث

ثامناً: الدراسات السابقة

تاسعاً: المقاربة النظرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة مطلباً ضرورياً في عرض أبعاد الموضوع والبحث الذي يلقي الضوء بدوره على مستوى التصور والممارسة التي ستسعى الباحثة من خلالها إلى استعراض إشكالية الدراسة وأسباب اختيارها من الناحية الذاتية والموضوعية والأهمية العلمية والعملية لدراسة ظاهرة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية والتطرق إلى مجمل المفاهيم الإجرائية المعتمدة امبريقياً والتطلع إلى ما سبق من دراسات في هذا المجال بغية معرفة مجالات التشابه والقواسم المشتركة بين متغيراتها ومتغيرات هاته الدراسة، وسنتطرق في هذا الفصل الى كل من: إشكالية الدراسة والتساؤل الرئيسي والاسئلة الفرعية واستعمال نموذج تصوري لدراسة لتسهيل الربط بين متغيرات الدراسة وتوضيح أسباب اختيار الموضوع وأهميته مع التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع ومحاولة جمع بعض الدراسات السابقة لجعلها كمرجع سابق لهاته الدراسة، ومحاولة اسقاط موضوعي على نظريات التنظيم (المقاربة النظرية).

أولاً: إشكالية البحث:

يعيش العالم اليوم تقدماً علمياً ومعرفياً وتقنياً في مختلف الميادين، تتزايد سرعته مع مرور الوقت وفي ظل هذا التقدم المتواصل في بعض الدول أصبح من الضروري أن يصاحبه تطور في المنظمات كي نستطيع مواكبة الاتجاهات المعاصرة، ونستطيع الرقي بمنظمتنا عامة والخدمات والعمومية خاصة، في حين أن هناك بعض المنظمات وبناها التحتية ما زالت تعاني الكثير من المشكلات الخاصة بتنظيمها، بغض النظر عن أساليب التخطيط التقليدية التي لم تترك بصمة فعالة في تطوير المنظمات، كل هذا أدى إلى الحاجة الماسة لظهور نموذج علمي جديد من التخطيط يستطيع تلبية حاجات المنظمة، ووضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حتى يستطيع تلبية حاجاتها والعمل على تحقيق نجاح فعال.

فقد أكدت الدراسات السوسوتنظيمية أن تنمية وتطوير الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية، مما دعا الباحثين والمختصين في ميادين الإدارة والتخطيط إلى محاولة الوصول إلى توضيح الرؤية والخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى خطط عمل يمكن قياسها لكل القطاعات، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يتجلى في معناه الحركة والانفتاح على العالم الديناميكي، ولا شك في أن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة كانت اقتصادية أو عمومية أو خدمية، ويتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها في تحقيق غايتها وأهدافها، ولقد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي منظمة وهي تسعى للترقي بنفسها لا بد أن تترجم أهدافها وغايتها طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج تساعد في تحقيق أهدافها، وإن ترى أن التخطيط الاستراتيجي الضمان الوحيد لتخطي المخاطر التي تواجهها وتحقيق الكفاءة والأداء، ويجب أن يخضع هذا التخطيط للعقلانية والمرونة، ومن هنا يمكننا اعتباره من أهم ركائز الأساسية للمؤسسة.

وفي ظل المنافسة الكبيرة التي أصبحت تحيط ببيئة العمل الإداري في عالم اليوم، خصوصاً في ظل التنامي غير المسبوق في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أدت إلى خلق العديد من التحديات لمنظمات وخاصة في العالم العربي الذي يعاني من حالة ركود، وخاصة الحالة المزرية التي الت إليها مؤسساتنا عامة والخدمات خاصة غياب كلي لعملية التخطيط، ما جعلنا ندرس الكثير من المشاكل الإدارية، وعلى رأس القائمة التخطيط الاستراتيجي وقائمة المفاهيم والإجراءات الإدارية التي قاعدتها الأساسية تطوير أداء المنظمات، وعلى الرغم من إدراك العديد من المؤسسات الإدارية أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة، والوصول إلى كفاءة عالية تحقق فعالية تنظيمية للمؤسسات.

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من الموضوعات المهمة التي تترك علامة استفهام في مفهومها وكيفية قياسها، فهي تعتبر نقطة ارتكاز مهمة في نظريات التنظيم حيث مازال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها بسبب اختلاف وجهات نظر المختصين، فهي أصبحت تمثل معيار رئيسي يحدد التقدم بكل أبعاده على المستوى الكلي للمنظمة، وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار وهو المفهوم الذي يتبنى مدى فعالية المنظمة في تحقيق النتائج المستهدفة.

فالمستشفيات أحد وأهم أكبر مكونات النظام الصحي التي تقدم خدمات صحية لكافة المجتمع، ولقد اهتم المجتمع عبر مرور الزمن بإنشاء وإدامة المستشفيات وذلك باعتبارها من أكبر الأماكن أهمية في تقديم الخدمات الصحية فعادة ما تستقبل العديد من الأفراد لكل طبقات المجتمع، لهذا فهي مطالبة بتوفير الخدمات الحالية والمستقبلية، وللوصول إلى هاته التوقعات يتطلب استخدام وسائل أو وظائف للوصول إلى الهدف المنشود، ومن بين أهم هاته الوظائف التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه للوصول إلى خدمات صحية ذات مستوى عالي من الكفاءة، وهنا يمكن الاهتمام بالرؤية المستقبلية لمتطلبات استمرار الخدمات الصحية، مع وجود الية تسمح بمواكبة التطورات ومواجهة التحديات.

وبناء على ما سبق وفي إطار الواقع المشار له يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدماتية؟

وعلى ضوء الإشكال الرئيسي المطروح لهذه الدراسة سنتعرض له من أسئلة جزئية تتمثل في ما يلي:

تساؤلات الدراسة:

- (1) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية بين الجنسين؟
- (2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية بالنظر إلى المستوى التصنيفي؟
- (3) هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمناخ التنظيمي؟
- (4) هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التنظيمية؟
- (5) هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

هي عبارة عن أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي نتائج مبدئية قد تكون صحيحة أو خاطئة.

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية المطروحة لهاته الدراسة سنتعرض لمجموعة من الفرضيات الجزئية التي تتمثل فيما يلي:

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية بين الجنسين

الفرضية الثانية

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية بالنظر الى المستوى التصنيفي.

الفرضية الثالثة

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمناخ التنظيمي.

الفرضية الرابعة

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التنظيمية.

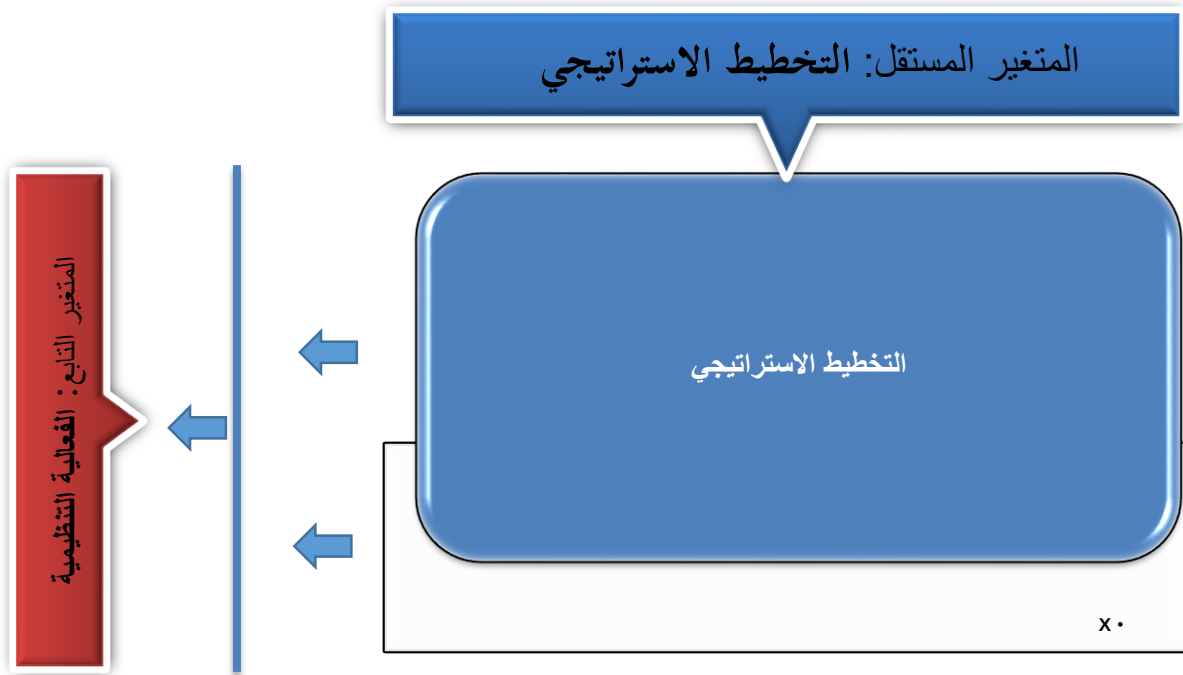
الفرضية الخامسة

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي.

ثالثا: نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول الى أهدافها المرجوة في التعرف الى ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد تم بناء نموذج الدراسة بمحتواه كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يمثل النموذج الفرضي للدراسة.



رابعا: أسباب اختيار موضوع البحث

- هناك جملة من العوامل الذاتية وأخرى موضوعية التي تجعلك تولي اهتماما كبيرا بموضوع بحث دون سواه فتوظف حواسك وتوجه افكارك، ولقد تعلق اختيار هاته الدراسة بعدة أسباب تمثلت في:
- إن موضوع الدراسة يعد من الاهتمامات الرئيسية لعلم اجتماع التنظيم الذي يعنى بالمجالات الادارية وخاصة التنظيمية وتقديم حلول مناسبة لها.
 - على اعتبار ان التخطيط الاستراتيجي من المواضيع التي ينصب عليها في الآونة الأخيرة في إطار تخصص تنظيم وعمل.
 - إعطاء إطار معرفي حول عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة الخدماتية وإبراز مدى أهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية.
 - محاولة تسليط الضوء على اهم أساليب قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات الخدماتية.

خامسا: أهمية البحث

تمثلت أهميته في تسليط الضوء على التحولات الراهنة في جميع الميادين التي تلزم المؤسسة الجزائرية والاختصاصيين الاعتبار موضوع التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية فمن خلال مراحل هذا الموضوع يمكننا الوقوف على مختلف العناصر الإيجابية والعوائق والصعوبات بالنسبة لتخطيط الاستراتيجي ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية، فمن الناحية النظرية تساهم هاته الدراسة في تقديم المعلومات وإثراء الجانب النظري في ما يتعلق بالمتغيرين، أما من الناحية التطبيقية ففي ضوء ما قد تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج يمكن الاستفادة منها في تصميم واعداد برامج مناسبة يمكن ان تساعد في اظهار أهمية عملية التخطيط التي تساعد في تكامل أنشطة المؤسسة والاستفادة من مواردها وجعل إدارة المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتها وزيادة فعاليتها لتحقيق فعالية عالية وتأتي أهمية البحث كونه أداة تمكننا من معرفة الغموض الواقع على مفهوم متغير الدراسة

خامسا: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدماتية ويندرج من هذا العدف الرئيسي بعض الأهداف الجزئية:

- التعرف على طبيعة وواقع التخطيط الاستراتيجي السائد في المؤسسات الخدماتية بصفة عامة.
- إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للرفع من فعالية المنظمة.
- لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الفعالية التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدماتية.
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعواقب التي يمكن أن تتعرض لها عملية التخطيط الاستراتيجي
- لتقديم عدد من التوصيات يمكن الاستفادة منها علميا في إثراء المكاتب العلمية وعمليا اخذها بغين الاعتبار ومحاولة حل للمشاكل المتوصل لها إذا كانت توجد .

سادسا: المفاهيم المركزية للبحث:

1- التخطيط

هو سلوك علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التمام في الاحداث باتباع سياسات مرسومة ومحددة الأهداف والنتائج (نكلا، 1980، صفحة 37)

التخطيط هو مجموعة من النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لأعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق اهداف محددة وفقا لطريقة مناسبة (الكلادة، 2011، صفحة 52)

أيضا يعرف التخطيط انه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل للوسائل الممكنة لتحقيق اهداف محددة (فوزي، 1991، صفحة 45)

كما يرى هنري فايول ان التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (اخرن، 2013، صفحة 67)

هو عملية رسم الأهداف التي يراد الوصول لها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج.

ومن هذا التعريف يتم الإجابة: ماذا نريد ان نفعل؟ ما هو هدفنا (الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبنى على النتائج، 2009)

كما يعرف أيضا بأنه: نشاط تقوم به الإدارة وتقرر فيه ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، واين، ومتى وكيف وبواسطة من، وماهي الموارد المطلوبة لأداء العمل. (الوهاب ع.، 1986، صفحة 57)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نرى ان التخطيط هو عملية وضع الإجراءات اللازمة للوصول الى الاهداف والسياسات المرغوب فيها، وهو المسار لاتخاذ القرار حيث نحدد مسبقا التوجهات وخطة عمل منطقية ومنظمة، وذلك باعتبار الحاجات والأهداف والموارد العملية التي ستتدخل لاحقا في تحقيق الأهداف الناتجة عن الخطط السابقة.

2- الاستراتيجية

هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات او فرص مع الاخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة واهداف المشروع (ماهر ا.، 1991، صفحة 20)

وقد عرفها (Alfred Chandler) على انها اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الاجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. (دادبي، 2001، صفحة 08)

في حين عرفها (David) على انها تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعة ذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها. (mchean, 2012, p. 10 11)

ويرى (Ansoff) أن الاستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية فحيث تتسم الظروف التي فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق كيف المنظمة لهذه التغييرات البيئية. (عايدة، 2005، صفحة 13)

بينما عرف (porter) الاستراتيجية أنها عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون. (الغالب ط.، 2000، صفحة 33)

ومن خلال التعاريف السابقة الاستراتيجية هي أسلوب يتضمن ترجمة السياسات الى واقع عملي من خلال تنفيذ مجموعة من الخطط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة عن طريق الاستخدام الأمثل.

3- التخطيط الاستراتيجي

يعرفه (strategor) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية التي تحدد التوجهات الكبرى التي تسمح للمنظمة بتعديل أو تحسين أو تعزيز موقفها في مواجهة المنافسة. (strategor, 1997, p. 381)

يعرف محمد فتحي التخطيط الاستراتيجي انه التكيف الوثيق مع التغيرات في بيئة المؤسسة من خلال توظيف الموارد ونقاط القوة ما تهيئه البيئة من فرص، وتحقيق ما تقرضه من تهديدات ومن ثم يمكن بلوغ الهدف التي صممت الاستراتيجية كسبيل بلوغها. (الحملوي، 1993، صفحة 09)

ويرى دراكر أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات من خلال نظم جيد ومستمر للمعلومات (قحف، 1992، صفحة 41)

وكذلك يعرف أنه التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل (غربية، 2006، صفحة 111)

ويعرف أيضا أنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي: اين نحن الان؟ اين نرغب ان نكون؟ كيف سنصل الى هناك؟ كيف نقيس مدى تقدمنا؟ (ادريس خ.، 2007، صفحة 10)

في حين يرى سماحة التخطيط الاستراتيجي انه الإطار الفكري العام والمتكامل، الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية، لتحليل البيئة الحالية والمستقبلية، وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها العامة والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة في ظل افتراضات تخطيطية محددة (سماحة، 1994، صفحة 76)

ومن خلال التعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج لصالح المؤسسة لتنتقل الى وضع أفضل بالمستقبل بما يضمن لها النمو والتطور ومواكبة التغيرات بما يحقق الأهداف المنشودة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

4- الفعالية التنظيمية

يعتبر تعريف الفعالية التنظيمية امرا في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد نجاح او فشل التنظيم المؤسسي وبقدر ما هو هذا المفهوم مهم الا انه هناك صعوبة في الاتفاق وضبط تعريف دقيق له وسنتطرق الى بعض التعريفات:

يعرفها برناند: الفعالية التنظيمية على انها تحقيق الهدف المحدد. (الشماع، 2000، صفحة 204)
 إن الفعالية حسب التنظيمية حسب هذا المفهوم هي الرسم الواضح للهدف المراد تحقيقه.
 كما يعرفها ايتزوني على انها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية. (السالم، 2005، صفحة 41)
 وتعرف في كتاب تطوير الفكر التنظيمي لعلی السلمي انها درجة تحقيق الأهداف. (السلمي، 1980، صفحة 128)

عرفها ميلز انها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الافراد والأعضاء والمؤسسون والمساهمون، والمؤسسات ذات العلاقة (الموردة) والمؤسسات المنافسة. (الدين، 1987، صفحة 09)
 وفي حين يرى جورج بو (George Poulos) بانها مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي - على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها، أو إجهاد قدرات أو طاقات افرادها -

هي تعنى في ابسط معانيها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا من مؤشرات اجتماعية سلوكية، كرضا الافراد والمشاركة في اتخاذ القرار

ومن خلال التعاريف السابقة الفعالية التنظيمية قدرة المنظمة او المؤسسة على توفير مناخ عمل ملائم لمختلف الفاعلين بها، من خلال توفير أكبر قدر من الحرية من حدود الصلاحيات الممنوحة والظروف الملائمة التي تسمح بالتحكم الفعلي في أداء العمل، لقدرتها على تحقيق أهدافها التي أنشأت من اجلها وكذلك قدرتها على اتباع الإجراءات والبرامج لصالح المنظمة وسعيها الى تحقيق ذلك مستقبلا بما يضمن لها التطور والبقاء.

5- المؤسسة الخدمائية:

من الصعب الإحاطة بتعريف واحد لكلمة مثل المؤسسة فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة في اختيار مفهوم من هذه المفاهيم المتعددة يتوقف ويعتمد على الغرض من استعمال هذا المفهوم.

هي جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية يقال مؤسسة علمية أو مؤسسة صناعية. (العربية، 1991، صفحة 10)

ينظر إليها على أنها تقوم على تضافر عدد من الناس يعملون على تحقيق هدف واحد وعلى رأس مال مادي أو معنوي يسمح بإنتاج سلع أو خدمات المراد إنتاجها. (معتوق، 1993-1998، صفحة 198)

نرى من هذا التعريف أن المؤسسة هنا هي عبارة عن نظام متكامل ومتناسق يحتوي على عدة عمليات تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف الأسمى وهو التعاون فيما بينها من أجل تجسيد قيم المؤسسة وأهدافها المسطرة.

عرفها (تالكوت بارسونز) على أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة (طلعت، 1993، صفحة 09)

هي تنظيم انتاجي خدماتي يستخدم عدد كبير من العمال تحت سقف عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية خدمائية، وهي عبارة عن مجموعة الافراد يشتركون في هدف واحد وتهدف المؤسسة الخدمائية التي تحقق مشروع يهدف الى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف المليات الخدمائية (عسلاوي، 1995، صفحة 87)

ان المؤسسة الخدمائية تعتبر بمثابة منظمة تقوم على اساس اشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق اتساع حاجات.

تتنوع تعاريف المؤسسة الخدمائية وتتعدد لكي يبقى مصب هذه التعاريف واحدا ويمكن إجماع ذلك فيما يلي:

على ضوء ما سبق يمكن لهاته الدراسة ان تنتظر للمؤسسة الخدمائية على أنها:

عبارة عن كل مؤسسة تقدم الخدمات لمجتمع ما، وخدمائية هي كل مؤسسة يتمحور غرضها الأساسي في تقديم الخدمات لعامة الناس.

هي عبارة عن مجموعة من الافراد ذوي خبرات مع توفر الوسائل المادية، التقنية، المالية والبشرية مجسدة في شكل نظام تتفاعل فيه العديد من العوامل الداخلية والخارجية بهدف انتاج خدمات موجهة إلى

ارضاء المستهلك، وهي المؤسسات التي ينحصر نشاطها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع لتلبية رغبات المستهلكين فيه.

6- الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها، وبما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي. وفي هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية، من بينها:

الإدارة الإستراتيجية مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (الكرخي، 2009، صفحة 71)

هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفئة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من مناقشة لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر. (تغريد جليل أيوب، 2022)

تعريف (David 1995) الذي عرفها بأنها: " علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (الصميدعي، 2004، صفحة 21)

أما (Heager1990) فقد عرفها على أنها: " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والرقابة. (الجيشي، 2010، صفحة 89)

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها: " عملية تقوم بها الإدارة العليا ويتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة" (قحف، 2002، صفحة 20 21)

تعرف أيضا أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول الى غايتها وأهدافها المنشودة (مرسي ج.، 2006، صفحة 91)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة الإستراتيجية هي تلك القرارات والتصرفات التي ينتج عنها تكوين وتنفيذ الخطط المطروحة بغية الوصول لأهداف المنظمة المرسومة .

سابعاً: الدراسات السابقة

يطلق مصطلح الدراسات السابقة على الدراسات التي تحترم الأمانة والمنهجية العلمية في البحث العلمي، وهذا النوع من الدراسات يوجد في الكتب أو في المجلات أو البحوث أو في المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو الأطروحات الجامعي وغيرها، إذ تكمن أهمية عرض هذه الدراسات في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع المراد دراسته والاستفادة منه في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية ولتوظيف نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة، ومقارنة بما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج بنتائج الدراسة الحالية.

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد الانطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية لدراسة الحالية، وكذا البحوث القريبة من موضوع البحث والتجارب العلمية ذات العلاقة من مجالات التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية وقد وجدت وفرة من الدراسات المتعلقة بالبحث بشكل مباشر في التخطيط الاستراتيجي، أما في مجال الفعالية التنظيمية فكانت الدراسات السابقة قليلة وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي

الدراسة الأولى

صاحبة الدراسة: حمد شفاء

العنوان: التخطيط الاستراتيجي باستخدام الأنظمة الخبيرة في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة -

النوع: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم التسيير

إشكالية الدراسة: محور التساؤل الرئيسي لهاته الدراسة على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم الأنظمة الخبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية؟

المنهج: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي

الأداة: اعتمدت الباحثة على الملاحظة والاستبيان والمقابلة

العينة: اعتمدت الباحثة على عينة مقصودة أو هدفية

أهم النتائج

- يسبق التفكير الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي لأن المدير يجب أن يفكر استراتيجياً عندما يقوم بصياغة الإستراتيجية.

- التخطيط الاستراتيجي هو المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية وتسمى أحيانا مرحلة صياغة الإستراتيجية التي يسبقها عادة مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.
- تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على وضع الاستراتيجيات التنافسية أو التعاونية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات على ربحية الصناعة ومنه على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على القوى الخمس للتنافس لبورتو.

كيفية الاستفادة:

- استند من هذه الدراسة بأن شركة مناجم الفوسفات - تبسة - من أهم المنظمات الاستخراجية العمومية في الاقتصاد الجزائري لما تتوفر عليه من إمكانيات طبيعية متمثلة في الاحتياطي الضخم من مادة الفوسفات الخام.
- كما استندت بأن إطارات ومسيرة شركة مناجم الفوسفات أدركوا بأهمية تطبيق الأنظمة الخبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي من توجيه وتحليل واختيار.

أوجه التشابه

- وجد من خلال هذه الدراسة وبحثنا أن:
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية ذهنية مستمرة في البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية، وتحديد نقاط القوة والضعف ويتضمن كذلك رسم الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها.
 - على خلاف الفعالية التنظيمية والتي هي القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد والأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية فيما بينها، فهي النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها.

الدراسة الثانية

صاحب الدراسة: موفق محمد الضمور

العنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن

النوع: أطروحة دكتوراة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية 1429 هـ / 2008م

مشكلة الدراسة: تكمن في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي.

المنهج: اعتمد الباحث في هاته الدراسة على المنهج الوصفي

أدوات جمع البيانات: قام الباحث باستخدام الملاحظة والمقابلة والاستبانة لجمع المعلومات

العينة: عينة عشوائية بسيطة

أهم النتائج:

- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الجنس.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير العمر والمستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية.

كيفية الاستفادة

- استندت من هذه الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة كما أنه أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد، كما أنه مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل.
- كما يعتبر الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات، فهي مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية.
- أوجه التشابه
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية عاملين أساسيين والسبل الرئيسية لنجاح المؤسسات وتحقيق ما نريد ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية معنا.
- كما يحتل التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية موقعا بارزا في العملية الإدارية، فهما يوضحا معالم الطريق ويحددان مسار العملية الإدارية.

أوجه الاختلاف

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي هنا بأنه مجموعة الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت.

- أما عن الفعالية التنظيمية فهي عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته، واعتمادا على التغذية المرتدة، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي.

- كما أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمكافحة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء، الاستمرار والتحكم.

الدراسة الثالثة

صاحب الدراسة: الدنجي اياد علي

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية

نوع الدراسة: رسالة دكتوراة، قسم المناهج وطرائق التدريس جامعة دمشق سوريا

مشكلة الدراسة: لقد حاول الباحث من خلال هاته الدراسة التعرف على دور التخطيط في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ومدى ارتباط بين عمليات التخطيط ومكونات الأداء المؤسسي وعليه قام بطرح السؤال الرئيسي التالي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟

وبناء على السؤال الرئيسي قام بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟
- ما مدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية لمتغير الحاجة؟
- ما واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعة الفلسطينية؟
- ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية تبعا لمجالات (الرسالة والغايات والاهداف، الحكم، الإدارة، النطاق المؤسسي الموارد المؤسساتية الخدماتية)

المنهج المتبع: المنهج الوصفي

أدوات جمع البيانات: الاستبانة المقابلة المقننة، أداة الجمع البؤرية، السجلات والوثائق

العينة: العينة الطبقية

أهم النتائج:

- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والاهداف كأحد ابعاد جودة الأداء المؤسسي
- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

كيفية الاستفادة:

لقد استفدنا من هاته الدراسة المعنونة بدور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، في بناء خطة العمل الخاصة بموضوع دراستنا لان هاته الدراسة السابقة تحتوي على متغير من متغيرات دراستنا وهو التخطيط الاستراتيجي، وأهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على التخطيط الاستراتيجي وماهيته ومميزاته، وقد استفدت من الدراسات السابقة في التطرق للإطار النظري كما قد استفدت من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة وأن للتخطيط الاستراتيجي دور جد هام في تحقيق الفعالية التنظيمية في مختلف المؤسسات ومختلف الميادين

الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية

الدراسة الاولى

صاحبة الدراسة: مارس هناء

العنوان: أثر التدريب الوظيفي على الفعالية التنظيمية في ظل الإستراتيجية التغيير التنظيمي

النوع: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية

إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الوظيفي والفعالية التنظيمية في ظل

إستراتيجية التغيير التنظيمي؟

فرضيات البحث

الفرضية العامة:

تؤثر عملية التدريب الوظيفي على الفعالية التنظيمية في ظل استراتيجية التغيير التنظيمي

الفرضيات الجزئية

- تؤثر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الفعالية التنظيمية في ظل إستراتيجية التغيير التنظيمي
- تؤثر عملية تصميم البرامج التدريبية على الفعالية التنظيمية في ظل إستراتيجية التغيير التنظيمي
- تؤثر عملية تقييم البرامج التدريبية على الفعالية التنظيمية في ظل إستراتيجية التغيير التنظيمي

المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

العينة: قد تم الاعتماد في هذا البحث على العينة العشوائية

الأداة: الاستبيان والأساليب الإحصائية

أهم نتائج الدراسة

- تؤثر عملية التدريب الوظيفي على الفعالية التنظيمية في ظل إستراتيجية التغير التنظيمي
- تؤثر عملية تصميم البرامج التدريبية على الفعالية التنظيمية في ظل إستراتيجية التغير التنظيمي
- تصميم وتقييم البرامج التدريبية كفيلة بتحقيق الفعالية التنظيمية.
- تساهم النظرة العلمية للتنظيم إلى معرفة الأسباب المعيقة لفعاليته والبحث في الأسباب الكفيلة بتحقيق هذه الفعالية التنظيمية التي أصبحت ضرورة ملحة لدى المنظمات المعاصرة.

كيفية الاستفادة

- استند من هذه الدراسة أن التغير التنظيمي أصبح ميزة العصر وعملية لا بد منها لمواكبة التطور التكنولوجي المتزايد، وأن الفعالية التنظيمية تسعى كل المنظمات إلى تحقيقها ضمانا للاستمرارية، كما يعتبر التدريب الوظيفي استثمار فعلي واستراتيجي في المورد البشري، تعتبر هذه المتغيرات الثلاث بمثابة معادلة تسعى المنظمات المعاصرة إلى إيجاد حلول لها.

أوجه التشابه: وجد من خلال هذه الدراسة وبحثنا أن:

- الفعالية التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مدخلات أي مؤسسة ومخرجاتها.
- كما أنها السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة أهداف كل المؤسسات في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.
- كما أن تطور أي مؤسسة يتطلب وجود الفعالية التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي معا.

أوجه الاختلاف

- تعتبر الفعالية التنظيمية عامل أساسي ومتحكم التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد، كما أنها تتمتع بقدر من الفعالية في تنظيمها لنقيدها بجملة من الخصائص التي أهملتها إلى ذلك.
- كما أنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية.
- أما عن التخطيط الاستراتيجي فهو ذلك الجهد المنضبط لإنتاج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ما هي المنظمة، وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك.

- كما أنه عمليات علمية منتظمة لتحديد هوية المنظمة ومصفوفة إمكانياتها وكيفية توظيفها بطرائق مبدعة ومبتكرة.

الدراسة الثانية

صاحبة الدراسة: شرفي وردة

العنوان: استخدام الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
النوع: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية
إشكالية الدراسة: ما هو أثر استخدام الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية؟

المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

العينة: لقد كانت العينة المستخدمة في هذا البحث العينة قصدية

أدوات جمع البيانات: المقابلة والملاحظة

أهم النتائج:

- أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية هو توسيع للوظائف لأجل إثراء المكتسبات الشخصية للفرد
- يعتمد جوهر نظرية الإدارة بالأهداف على أن الإنسان يحب العمل والابتكار، إذ توافرت له الظروف والسبل الفعالة لاستخدامه بفعالية.
- الاستفادة من مهارات وكفاءات وقدرات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

كيفية الاستفادة

- استند من هذه الدراسة بأنها نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ أصبح المورد البشري هو أساس نجاح المؤسسات فبفضله يتسنى لها تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف مقاصدها، فكلما أدركت وكانت على وعي تام بمكنوناته، واستطاعت تسخير واستثماره لتحقيق أهدافها التنظيمية.
- كما يمكن للمؤسسة أن تستغل وجها آخر من المورد البشري لأجل استخدام الأمثل له والمتمثلة في المكتسبات الشخصية كالمعارف والمهارات والكفاءات ومختلف القيم الأخلاقية والاجتماعية.

أوجه التشابه

تكمن فيما يلي:

- أن الفعالية التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل التي تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال فهم البيئة الداخلية للمؤسسة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية.
- كما أنهما سبب في توحيد وتنسيق جهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- كما أن لهم دور مشترك في رفع مستوى كفاءة وفعالية الموارد البشرية.
- كما أنهم يشتركان في استخدام منهج واحد وهو الوصفي.

أوجه الاختلاف

- تعتبر الفعالية التنظيمية الرشد في استخدام الموارد المتاحة، بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لهم.
- كما أنها موضوع أساسي يتوقف عليه نمو وتطور المنظمات أو زوالها
- أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فهو جوهر الإدارة الإستراتيجية باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية
- كما يستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.
- ونرى الاختلاف أيضا في استخدام أداة جمع البيانات ففي هذه الدراسة تم استخدام أداة المقابلة والملاحظة وفي بحثنا تم استخدام الاستبانة.

الدراسة الثالثة

صاحب الدراسة: سنوسي علي

عنوان الدراسة: بعنوان "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية.

نوع الدراسة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة المسيلة (الجزائر)، 2009

فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على فرضيتين:

- انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات العمومية في الجزائر كنتيجة لعدم تطبيق الاستراتيجيات والخطط والسياسات والترتيبات التنظيمية والأساليب الإدارية التي تناسب التحولات البيئية والمتغيرات المؤثرة في أداء المستشفيات.
- لا توجد اختلافات معنوية بين درجة رضا المستفيدين من الخدمات الصحية على رغم التباين بين المستشفيات الحكومية من عدة جوانب.

هدفت دراسة "سنوسي" إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر

لكفاءة أداء المنظمات بصفة عامة والمنظمات الصحية بصفة خاصة.

التعرف على الممارسات التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية وتلك التي تؤدي إلى انخفاضها. التوصل إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تنمية وتطوير الأداء وتدعيم قدرتها على تقديم خدمات صحية متميزة أو عالية الجودة تتفق مع أهداف وتوقعات المرضى، واحتياجاتهم الصحية.

محاولة التوصل إلى نموذج عملي للتطوير التنظيمي للمستشفيات وزيادة مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الجزائرية.

عينة البحث: اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات والمعلومات، ذلك من خلال المقابلات الشخصية لكل الأطباء والعمال.

أدوات البحث لجمع البيانات: تمثل في مقياسين

- المقياس الأول صمم خصيصا لتحديد مقاييس عناصر الفعالية التنظيمية في المستشفيات
 - العمومية المقياس الثاني صمم لتحديد متغيرات عناصر قياس
- نتائج الدراسة:** تمثلت نتائج البحث في تدني الفعالية التنظيمية بالمستشفيات للعديد من الأسباب تمثلت في:
- عدم قيام إدارة المستشفى بشكل مستمر بتحسين الجودة في أداء الخدمات المقدمة للمرضى.
 - عدم وجود نظام فعال بإدارة المستشفى لرقابة ومتابعة جودة الخدمات.

ثامنا: المقاربات النظرية:

يسعى اي باحث في تناوله لموضوع بحثه الى توظيف بعض المقاربات النظرية من اجل بناء اساس نظرية يساهم في ربط العلاقات بين الظاهرة التي هي محل الدراسة ومختلف الروابط المتفاعلة التي تتيح له فرصة معالجته بدقة ووضوح واسقاطها على ارض الواقع، لذا تدرجت النظريات من الكلاسيكية الى المدرسة الحديثة وانطلاقا من هذه الاخيرة ارتأيت في دراستي هاته ان أختار اهم المداخل النظرية و الاكثر تداولاً وقرباً لموضوعي، وقد تطرقت الى تكريس المقاربة البنائية الوظيفية، والمقاربة النسقية (النظم) والبيروقراطية ومقاربة اتخاذ القرار وغيرها من المقاربات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الخدماتية وهذا الاختيار يؤدي الى التوصل الى نتيجة صادقة دون الخروج عن الموضوع والتي فرضت نفسها ضمن سياق البحث العلمي .

وقد انطلقت في دراستي هذه من خلال النظريات الكلاسيكية:

النظرية البيروقراطية: (الحسيني، الصفحات 54-56)

يكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس فيبر يعد أول من حاول صياغة نظرية علمية حقيقية شاملة حول التنظيمات البيروقراطية، وأن المكانة التي حظت بها هذه النظرية تعود للاتساق المنطقي التي تميزت به، حيث اهتم فيبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات، ونجد أن فيبر قد تناول جملة من القضايا والمفاهيم ، وكان أهم موضوع تطرق إليه ماكس فيبر هو موضوع السلطة والذي قصد بها عموماً أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من شخص معين، كما أوضح فيبر أن علاقات السلطة يمكن أن تنمو فقط في الجماعات الكبيرة الحجم، وقد قام ماكس فيبر بتقسيم السلطة الى ثلاثة 03 أنواع وهي على النحو التالي:

- السلطة الكاريزمية: وهي التي تستند الى وجود قائد ملهم يتمتع بخصائص وصفات يكون بمقتضاها قائداً على جماعة معينة.

- السلطة التقليدية: تستند الى قدسية التقاليد والإيمان بخلود الماضي، وبمقتضى ذلك ينظر الناس الى النظام الاجتماعي القائم بوصفه نظام مقدسا وخالداً غير قابل للانتهاك، بمعنى آخر أن هذا النوع من السلطة يستمد قوته من العادات والتقاليد والأعراف، ولا يعتمد على أية معايير موضوعية، بل أنها تأخذ شرعيتها من تقاليد الجماعة التي تعيش فيها والقيم السائدة لديها.

- السلطة القانونية العقلانية: يستند هذا النوع من السلطة الى الإيمان بسيادة القانون وصوابه، ويفترض هذا النوع من السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيمًا رشيداً، ويذهب فيبر للقول ان السلطة القانونية العقلانية هي النوع الشائع في التنظيمات الحديثة، ومن

ثم استخدام مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى الجهاز الإداري القائم في هذه التنظيمات، كما نجد فيبر قد تحدث عن النمو التنظيمي الحديث، حيث أوضح أنه بالرغم من وجود التنظيمات البيروقراطية في بعض المجتمعات القديمة، إلا أنها لم تحقق نموا ملحوظا إلا بظهور الدولة الحديثة، كما نجده تحدث عن مشكلة الديمقراطية في التنظيمات، كما أبدى اهتمام كبير بدراسة موضوع العلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية

وانطلقا من كل المفاهيم والقضايا التي طرحها ماكس فيبر، توصل إلى وضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، والذي يمتاز بمجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها كما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص: حيث يمتاز بوجود التخصص وتقسيم العمل بدرجة عالية، واحتكار الخبرة.

- وجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه لعمله داخل التنظيم.

- وجود نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.

- اختيار العاملين على أساس القدرات والمؤهلات الفنية.

- الفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم.

- الموظفين البيروقراطيين يعينون ولا ينتخبون.

- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.

- الموظفين البيروقراطيين يتلقون رواتب ثابتة مقابل عملهم.

- الموظفين البيروقراطيين يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم.

- الاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة.

ويرى فيبر أن هذه السمات والخصائص المتعلقة بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم، وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية، والتي تعد هي الهدف الأساسي والأسمى للتنظيم البيروقراطي، ويرى فيبر بأن هذا التنظيم من أفضل التنظيمات التي تحقق الكفاءة التنظيمية، وذلك عن طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم، وبالرسميات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل، والتباين في السلطة، ويفترض هذا النموذج أن البناء التدريجي المحدد للوظائف هو الذي يقدم أفضل الوسائل لتحقيق الكفاءة التنظيمية. (الحسين، 1994، صفحة 57)

لكن وبالرغم من كل ما قدمته هذه النظرية، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات نذكر منها: إهمالها للعلاقات الإنسانية القائمة بين العمال داخل التنظيمات، وتجاهل الصراعات الموجودة داخل التنظيمات.

• علاقة النظرية بموضوع الدراسة:

لا تتحقق هذه الاغراض الا بدراسة التخطيط الاستراتيجي باعتباره منهج للتفكير الرشيد للسيرورة العمل والمنظمات التي بحاجة الى نظام اداري دقيق وواضح لتنفيذ الاعمال بأحكام باستخدام التدرج الهرمي والصرامة بالرقابة لا نجاز مهامها بجودة وانتاجية كفوة تؤدي بالفرد خاصة والمجتمع عامة للحصول على الحاجات المطلوبة واشباعها وكل هذا لا تستطيع فصله واخلائه من تحديد القواعد والتعليمات الادارية اللازمة لتنظيم عمل المؤسسات الادارية لذا تحتاج الى المقاربة البيروقراطية لماكس فيبر كنموذج لتفسير الظاهرة محل الدراسة من حيث ممارسة سلطة عقلانية رشيدة تعتمد على تسلسل الهرمي وضبط القواعد بالنظام الاداري وكذا تقسيم الاعمال وتوزيعها بصفة رسمية ومنه فالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الخدماتية للوصول الى الكفاءة التنظيمية المرجوة لا بد له من الخضوع لمبادئ وقواعد تنظيمية بيروقراطية .

النظريات الحديثة

نظرية اتخاذ القرار (علام،، 1994، الصفحات 105-106)

برزت نظرية اتخاذ القرار على يد العالم الأمريكي هيربرت سيمون الذي كرس جهوده لفهم عمليات الادارة وبالخصوص كيفية اتخاذ القرار داخل التنظيم، حيث يعتبر ان التنظيم مجال لاتخاذ القرارات، وأن جوهر عمليات التنظيم هو عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فالمدير ما هو إلا عون لاتخاذ القرار، ويؤكد على ان السلوك التنظيمي هو محصلة لعمليات اتخاذ القرار، وبالتالي لفهم كيف يتصرف الافراد داخل التنظيم، لابد من فهم كفاءات وعمليات اتخاذ القرار فيه..

ولقد ركز سيمون جهوده لمعرفة العوامل السلوكية التي تؤثر على عمليات اتخاذ القرار داخل التنظيم، متسائلا عن كيف يتم اتخاذ القرار؟ وكيف تنتقل من مستوى تنظيمي الى آخر؟

ولفهم القرارات الإدارية، فإن سيمون يفككها الى عنصرين:

عنصر التكلفة: من حيث الجهد والوقت والمال المطلوبين لاتخاذ القرارات، بداية من عملية تجميع المعلومات والبيانات وصولا الى المفاضلة بين البدائل المطروحة والقيام باختيار وتنفيذ بديل منها.

عنصر نتائج القرار: ويرتبط بالفوائد التي تعود على التنظيم جراء اختياره لبديل من البدائل، ومدى تحقيق القرار المتخذ للأهداف المرجوة.

ويرفض سيمون الطرح الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار وقال بضرورة إعادة النظر في الفرضية التي تقول بالنموذج الرشيد أو العقلاني هذا النموذج الذي يقول بشأنه " هيربرت سيمون " بأنه يقوم على مسلمة أو فكرة افتراض المعرفة الكاملة بالحلول البديلة وآثارها من قبل متخذي القرارات في الوقت الذي

يفتقد فيه هؤلاء إلى المعلومات الكاملة والصحيحة من جهة، ثم جهل النموذج العقلاني بالسياسات الداخلية للنظام التنظيمي من جهة أخرى، ذلك أن هذا النموذج يفترض وجود نظام متناسق ومنسجم، حول الأفضليات بين أصحاب القرار، أي بمعنى أن الجميع متفق حول أهداف التنظيم، وأن القواعد المنظمة لعملية اتخاذ معلومة ومقبول من قبل جميع المعنيين بهذه العملية، و يعترف "سيمون" بأن أصحاب القرار غالبا ما يواجهون أهدافا متباينة تؤدي الى تولد الصراع بينهم.

وهنا يختلف سيمون في رؤيته عن الرؤية التي يعتمد عليها علماء الاقتصاد، حيث يركز النموذج الاقتصادي على الاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، وفي المقابل هناك نموذج يركز على العمليات الاجتماعية والنفسية، حيث يفترض النموذج الاقتصادي للرشد المطلق أن الشخص الذي يمارس اتخاذ القرارات لديه مسبقا معرفة بكامل البدائل وما يترتب عليها من نتائج، والمقدمات القيمية والتي تنصب على الأهداف، في حين يرى سيمون أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد على المعطيات الإمبريقية التي لا تكون متاحة بشكل مسبق أمام الفرد لاتخاذ قراراته، وهذا يتطلب منه أن يجتهد في البحث عن هذه المقدمات وسوف يواجه خلال عملية بحثه الكثير من الصعوبات ويصنف سيمون هذه الصعوبات إلى ثلاثة أنواع هي:

- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد في صور أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتتبدى هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.

- هناك مجموعة من الضغوط التي تفرض على الرشد، تنشأ عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي ففي السياق التنظيمي مثلا قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة، من الحدود المفروضة على ممارسة الفرد للسلوك الرشيد، وهذه الصعوبات حضت باهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية.

- يتحدد السلوك الرشيد والقرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة، ومبلغ قدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها، ومدى توافر قنوات اتصال تيسر نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

حيث أننا يمكن ان نلاحظ بأنه هنا في هذه الحالة يدعو للتخلص من أفكار النظريات الكلاسيكية التي تدعو الى تعظيم المنفعة، في مقابل تحقيق الرضا بالحد الأدنى من المنفعة، ولقد تضمنت نظريته العديد من العناصر وهي:

اتخاذ القرارات: وهي الأساس الذي يقوم عليه التنظيم عند سيمون.

البيئة: وهي المجال الذي يوفر لمتخذ القرار البدائل، المعلومات، وهي بالنسبة لسيمون بيئة اجتماعية محدودة.

التخصص: بحيث يكون هناك من يكون مختصا في اتخاذ القرار وهم متواجدون في المستويات العليا من التنظيم، ومن يكون مختصا في تنفيذه، ويتواجد هؤلاء في المستويات الدنيا.

الالتزام بالقرارات: إذ تقوم المستويات العليا بالزام المستويات الدنيا بتنفيذ القرارات المتخذة، وذلك بالاستعانة بالعديد من الأساليب من بينها: عمليات الاتصال، الإشراف، الولاء، التدريب وغيرها من الأساليب الأخرى التي تضمن تنفيذ التعليمات.

ووفقا لتأكيديه على الرشد المحدود وضرورة الاكتفاء بالحل المرضي، فقد اقترح سيمون نموذج IMC في اتخاذ القرار والذي يعني:

Intelligence : استخبار وتحليل البيئة ولبحث عن المعلومات المتاحة.

Modelization : تصميم وتحديد الحلول الممكنة والبدائل المتاحة.

Choie : اختيار الحل الأنسب للمسألة.

ويرى سيمون أن قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه تظهر من خلال محاولته تحقيق التوازن بين المغريات والمساهمات. (علام، 1994، صفحة 107)

كما يمكن أن سيمون أتى بمصطلح جديد وهو: الرجل الإداري، وهو عبارة عن متخذ القرار الذي حسبته يتصف بالخصائص التالية:

- يهدف الى التوصل الى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه.
 - حين يتخذ قراراته يبنينا على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط، حيث يترك جانبا عددا من العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع المشكلة.
 - حين يتخذ قراراته، لا يبحث عن كل البدائل، بل يعتمد عددا من القواعد البسيطة في ذلك.
- ورغم كل ما قدمته نظرية اتخاذ القرار من إسهامات في دراسة التنظيم إلا أنها تعرضت لمجموعة من النقد، من بينه أنها تأثير العوامل الخارجية المتمثلة في السياق البيئي والمجتمعي للتنظيم، بالإضافة إلى أنها ركزت على وجهة نظر صناع القرار، وأهملت تأثير بقية أعضاء التنظيم في العملية، وغيرها من الانتقادات الأخرى.

علاقة النظرية بموضوع الدراسة

انطلاقاً من المعلومات السالفة الذكر وبما اننا بصدد دراسة التخطيط الاستراتيجي الذي يحتاج الى المدير و هو المشرف الرئيسي و المسؤول على اتخاذ القرارات الادارية الملائمة للبيئة المحيطة به و كذا يعتبر هذا الاخير له علاقة في ربط العمل بالعاملين عن طريق اتخاذ القرارات من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة باعتبار المؤسسة كل لا يتجزأ والقرار عنصر فاعل في المجموع واختيار المسير للمسلك والحل الافضل من بين عدة مسالك عن طريق التخطيط الاستراتيجي من اجل الوصول الى الهدف النتيجة المطلوب بلوغها وبالتالي الرفع من الكفاءة التنظيمية في المؤسسات الخدماتية الا وهي اشباع الحاجات لضمان خدمة عمومية وفعالة للمواطن .

المقاربة البنائية الوظيفية:

يمكننا القول ان ما اصبح يعرف بالاتجاه البنائي الوظيفي في النظرية الاجتماعية يمثل اكثر الاتجاهات رواجاً في علم الاجتماع من خلال الخمسين سنة الاخيرة في كل من الولايات المتحدة الامريكية و اوروبا و خلال هذه السنوات الخمسين ظهرت مؤلفات عديدة حول هذا الاتجاه النظري في علم الاجتماع ، ومع ذلك فإن المؤسسين الحقيقيين لها هم علماء الاجتماع الاوائل من الوضعيين العضويين و تجد على طليعتهم اوجست كونت ، اميل دوركايم – روبرت ميرتون و تالكوت بارسونز و تعتمد الوظيفية بصفة اساسية على فكرة النسق العضوي و فحواها ان كل شيء يمكن النظر اليه باعتباره نسقا او كلا متكاملًا يتكون من اجزاء فهي الاسهام الذي يقدمه الجزء للكل قد يكون المجتمع و هو ما يؤكد بارسونز الذي يرى ان التنظيم هو نسق فرعي لنسق اكبر و اشمل من المجتمع و يقصد هنا بالنسق هو مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتكامل و تتيق خلال الادوار الاجتماعية و الدور الذي يسهم به الجزء في الكل (السيد، 2006، الصفحات 124-125)

وعلى هذا الاساس تقوم البنائية الوظيفية على عدة افتراضات مفادها:

- يجب تحليل المجتمعات على انها انساق ذات اجزاء متداخلة وليست منفصلة
 - علاقة السبب والنتيجة مكررة
 - الانساق الاجتماعية في حالة توازن مستمر ودائم وذلك بسبب تكيف القوى المؤثرة في النسق
 - التكامل التام لا يمكن حدوثه اي بالأحرى لا يوجد مجتمع متكامل بنسبة مئة بالمئة
 - التغير هو نتيجة لتكيف التغيرات التي تحدث خارج النسق من خلال الداخلية
- ان هذا المدخل يهدف الى ان كل جزء في المجتمع يقوم بوظيفة تمكن المجتمع من الاستمرار لذلك أطلق عليها الوظيفية وتبادل معها اوجه التأثير . (الحسين، 1994، صفحة 73)

فلا تتنافى ضرورة هذه الفرضيات على تأكيد استمرارية تكيف البيئة ودورها في اي تنظيم لتحقيق الاهداف المتمثلة في اتباع حاجات المجتمع فكل نسق فلرعي تنظيمي لابد له من الوفاء بمتطلبات المجتمع الا وهو النسق الاكبر فملائمة القنوات الاتصالية للأهداف المرجوة وامكانية التنظيم على توفير ميزانية وكذا تحقيق الموارد المادية والبشرية المساهمة في المحافظة على الانسجام بين وحداته وبالتالي اداء الافراد لوظائفهم (الحسين، 1994)

علاقة النظرية بموضوع الدراسة

لا تتحقق هذه العناصر الا بالبحث عن علاقة التخطيط الاستراتيجي باعتبارها اهم الاغراض الاساسية التي تتميز بها هذه العملية في التوجيه مسار المؤسسات الخدماتية من اجل تحقيق فعالية تنظيمية لتحقيق الاهداف التوافقية للمجتمع وبالتالي الوصول والحصول على الحاجات التي اوجد من اجلها.

الشكل (02) يمثل: إسقاط نموذج النظرية البنائية الوظيفية على الظاهرة محل الدراسة (علاقة التخطيط الاستراتيجي بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الخدماتية)

الكل $\Leftarrow$ متطلبات المجتمع في توفير الخدمات الصحية من طرق
الخدماتية (المؤسسة الاستشفائية لطب العيون الوادي)
الاجزاء $\Leftarrow$ الانساق او النظم الفرعية اهمها

التحليل
الاستراتيجي
المؤسسية
لدراسة
العلاقة



- النسق الاداري يساهم في التخطيط والتكامل بين الانشطة لضمان الوصول للأهداف

عدم وجود فجوة بين

- النسق النظامي يكون بمجموعة التعليمات التي تعطي القواعد

الكل والجزء

المكاملة لتحقيق الافراد لأدوارهم المقررة وغيرها من الانساق

الفرعية الرئيسية الداخلة في التنظيمات المهنية

فعالية تنظيمية

هناك العديد من الباحثين والعلماء والمفكرين الذين قدموا إسهامات في النظرية البنائية الوظيفية في مجال دراسة التنظيم، ويمكن ذكرهم وإسهاماتهم كمايلي:

المعوقات الوظيفية روبرت ميرتون (قيرة، 2008، الصفحات 132-133)

يعد ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية، حيث أنه رأي أن فيبر في نظريته أهمل نقطة مهمة وهي المعوقات الوظيفية، وتتجلى إسهامات ميرتون في دراسة التنظيم من خلال جملة القضايا التي طرحها في تحليلاته الخاصة بالبناءات البيروقراطية في إطار المدخل الوظيفي، والتي يمكن توضيحها من خلال صياغته لثلاثة مفاهيم وهي كمايلي:

- الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة:

يرى ميرتون أن الوظائف الظاهرة هي تلك الوظائف المعلن عنها في المشهد الاجتماعي والمعترف بها، أما الوظائف الكامنة فهي تلك الوظائف غير المقصودة وغير المعترف بها، تعكس وراءها أهداف خفية.

المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة:

يعتبر ميرتون أن لكل متغير تنظيمي بعدين أساسيين: بعد إيجابي (وظيفي) وهو الذي يساعد النسق على تحقيق متطلباته الوظيفية، وبعد سلبي (معوق وظيفي أو لا وظيفي)، فإذا أخذنا مثلاً متغير تقسيم العمل والتخصص الوظيفي بالإمكان تحديد جانبيه الوظيفي واللاوظيفي كما يلي:

أ- كلما زاد تقسيم العمل والتخصص الوظيفي زادت الفعالية التنظيمية في تحقيق أهداف النسق، هذا يعبر عن البعد الإيجابي أو الجانب الوظيفي لتقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

ب- كلما زاد تقسيم العمل والتخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال، الأمر الذي يؤدي إلى الملل والروتين، مما يشعره بعدم الرضا، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض معنوياته، وبالتالي انخفاض الكفاءة والأداء، هذا يعبر عن الجانب السلبي لتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وهو ما أسماه ميرتون بالمعوق الوظيفي، والتي تشكل عوامل تهدد استقرار واستمرار النسق.

- البدائل الوظيفية:

يفترض ميرتون أن خصائص التنظيم ومقوماته البنائية قد تؤدي إلى عدم فعاليته وتتسبب في حالة من الاختلال الوظيفي، مما ينعكس سلبياً على توازنه وتكاملية وظائفه وإنجازه للأهداف المتوقعة منه، وهو الأمر الذي يستدعي البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الفعالية التنظيمية، وعلى هذا الأساس يبدو جلياً أن البدائل الوظيفية هي "صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي، ومن ثم يصبح من الملائم أن نؤكد أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة، بغرض إنجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

نظرية النظم (النظام المفتوح): روبرت كاهن، ودانيال كاتز (خديجة، 2019، الصفحات 87-88)

تعتبر نظرية النظم أحد النظريات الحديثة في دراسة التنظيم والإدارة، والتي جاءت من أجل معالجة الثغرات والنقائص والقصور الذي وقعت فيه النظريات الكلاسيكية والمتمثل في تجاهل وإهمال البيئة الخارجية للمنظمة. حيث أن المنظمة تتأثر وتتوثر في البيئة الخارجية، باعتبارها نظام فرعي في ظل نظام أكبر منها وهو المجتمع، وهذا ما يؤكد على أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها الخارجية.

وترى نظرية النظم إلى التنظيم باعتباره نظام مفتوح، يقوم بجملة من العمليات، والتي يمكن اعتبارها بأنها مكونات هذا النظام، والمتمثلة في:

- **المدخلات:** وهي الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من بيئتها الخارجية، وتتمثل في كل من الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية والمعلوماتية وغيرها من الاحتياجات الأساسية والضرورية لانطلاق نشاط المنظمة.

- **العمليات:** وهي عبارة عن مجموع الأنشطة التي توظف الطاقات المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن بين هذه الأنشطة نذكر: الانتاج، التمويل، التوظيف، التدريب، الرقابة وغيرها من العمليات التي يقوم بها النظام.

- **المخرجات:** وهي عبارة عن حصة العمليات والأنشطة، والنتائج التي تفرزها المنظمة للبيئة، والمتمثل في السلع والخدمات والمنتجات العلمية والإبداعية، ومختلف العوائد التي تقدمها المؤسسات على اختلاف أنشطتها.

- **التغذية العكسية:** بمعنى إيصال المخرجات للمجتمع كمرودد يقابل المدخلات المقدمة، ويتوقف عليها التقدم الذي ينجم عن أداء المؤسسات، وفي ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المدخلات المستقبلية، وتطوير أو تغيير الأنشطة.

وقد ساهمت هذه النظرية في إيجاد أفكار إدارية جديدة من خلال بعض المراكز والأسس والمفاهيم والتي نذكر منها:

- **النظام المفتوح:** هو ذلك النظام الذي تنشأ بينه وبين بيئته المحيطة علاقة تبادلية، حيث تعمل المنظمات على هذا الأساس بغض النظر عن اختلاف أهدافها، حيث ان المنظمات ستقع في خطأ كبير لو قامت بتجاهل تأثير البيئة الخارجية عليها، لان ذلك سوف يؤدي الى تأخرها مقارنة مع المنظمات المنافسة لها في السوق.

- **الانظمة الفرعية:** يعمل النظام الفرعي في إطار نظام عمل المنظمة الداخلي، حيث ان المنظمة تتكون من أنظمة فرعية مثل: الانتاج، التسويق، الصيانة وغيرها، وكل نظام فرعي يرتبط عمله مع بقية الانظمة الفرعية الاخرى، وأي خلل في أي نظام فرعي يؤدي الى تأثر بقية الأنظمة به.

- **النظام الفرعي أصغر من النظام الذي ينتمي إليه:** تختلف الانظمة الفرعية في المنظمة نظرا لاختلاف بيئتها الخارجية التي تتعامل معها، وما ينطبق على النظام الفرعي الواحد ليس بالضرورة ان ينطبق على بقية الانظمة الفرعية الاخرى، وعليه نجد ان اداء المنظمة ككل هو عبء عن نتيجة لأداء مكوناتها من الانظمة الفرعية، لذلك تأتي أهمية الترابط والتكامل بين النظم الفرعية، حيث أننا نلاحظ ان هناك علاقة طردية بين قوة الترابط والتكامل بين الانظمة الفرعية وفاعلية وكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها

علاقة النظرية بموضوع الدراسة

تبعاً لنموذج اتجاه النظم نصل الى ان كفاءة التنظيم مرتبطة بقدرته على حشد الموارد المادية و البشرية وتوفيرها بالنظام الاكبر (البيئة الخارجية) من جهة والنظام (البيئة الداخلية) من جهة اخرى لاستمرارية عملياتها على التشغيل لتحصيل المخرجات، ولا نتناسى أن قدرتها على تحقيق موارد احتياطية يعتمد عليها في الازمات وكل هذا يدعو الى القيام بتخطيط استراتيجي عن طريق خطة استراتيجية تساهم في ثباتها وتوازنها وتكامل عملياتها على الاستمرارية ولذا تحتاج هذه الدراسة الى الاستعانة بالمقرب النسقي لانسجامها الفكري في تفسير العناصر الاساسية للظاهر التي بصدد دراستها الا وهي التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الخدماتية واعتماد المستشفى كإطار نظري في بناء الدراسة

نظرية التحليل الاستراتيجي: ميشال كروزييه: (خريش، 2007، صفحة 239)

يرى كروزييه ان التحليل الاستراتيجي هو ذلك التشخيص الذي يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التشخيص استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والمواد المتاحة لهم، وبيتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختبارات الأساسية للإدارة العليا وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتطلباتها

وارتكزت تحاليل كروزييه في مستهلها على علم الاجتماع العام لتوسيع نطاق نظريته في تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد، استند بعض المحللين إليه لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية، هذه الأخيرة ستؤدي الى اختلال التوازن الداخلي لنسق علاقات السلطة داخل التنظيم، ومن ثم ظهور شبكات ضاغطة وممارسة للسلطة ودون سلطة- وظيفية حقيقية- لتعبر عن العقلانية المحدودة، التي تؤكد أن لكل فاعل أفقا محدودا ونسبيا بينه وبين الفاعلين الآخرين، ولذلك يمكن التأكد أن ضغوطات التنظيم تشكل الممر الاجباري لهذه العلاقات.

ويشرح كروزبييه من خلال تحليله لعلاقات العمل بين مختلف الجماعات المهنية أن الأمر يتعلق بعلاقات السلطة، حيث يبين بأن تحليل علاقات السلطة لا يمكن تحديده في العلاقات الهيراركية فقط، لأنه يكمن أيضا في قدرة الفاعلين مهما كانت مكانتهم داخل التنظيم، على الكشف والتحكم في مصادر الشك أو التردد الموجودة والسعي بالتالي إلى ممارسة السيطرة على الأنصاف المهنية الأخرى.

ويؤكد ميشال كروزبييه بصفة أساسية على البعد الفاعل للفاعلين الاجتماعيين وعلى إستراتيجيتهم المتبادلة داخل التنظيم في كتابه المعنون ب: الظاهرة البيروقراطية، وإذا كان التأسيس الحقيقي للتحليل الاستراتيجي للتنظيمات قد ظهر في كتابه الثاني المعنون ب: الفاعل والنظام، والذي نشره مع زميله فريدبورغ، حيث هدفا إلى صياغة مادة نظرية حول التحليل الاستراتيجي، وتجاوز التعارض في الطرح التقليدي ما بين الحرية الفردية للفاعلين وبين حتمية للبنى الاجتماعية، كما رأى كروزبييه مع زميله فريدبورغ، بأن الفاعل يملك دائما هامشا للمناورة النسبية داخل التنظيم، الذي يريد ممارستها فيه، إلا أن حرية الفاعل ليست مطلقة فهي تخضع دائما لمعوقات ومواقف، وفيها سعى الفاعلون إلى بناء وتركيب حقل أفعالهم. فهامش المناورة هذا سمح للفاعلين بالتمكن من نفوذ فعلي ومن سلطة داخل النظام أو النسق التنظيمي، وأما عقلانيتهم فتظل عقلانية نسبية أو محدودة، بالمعنى والفهم الذي ذهب إليه كل من سيمون ومارتش، ما يدعو إلى القول بأن الفاعلين يقومون باختيارات ذات مغزى آخذين في ذلك بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة، هذا وقد اقترح إدغار فريدبيرغ سنة 1993 إعادة النظر في هذه النظرية لتوائم الأحداث الحالية في كتاب له تحت عنوان السلطة والقاعدة، يبين فيها بأن السلطة ليست فقط القدرة على أن تجعل الآخر يفعل، بل هي القدرة على تركيب العلاقات داخل التنظيم، وهي أيضا بصورة خاصة القدرة على خلق القواعد.

وينطلق نموذج التحليل الاشتراكي من مسلمة، تقول ان الفرد في حالة العمل، لا يمكن تحديد سلوكه كلية، ولا يمكن ان نتحكم فيه أو نتنبأ به، ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية والتي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي، والتي يمكن ذكرها كمايلي:

- اختيار الأهداف: بحيث أن الأفراد لا يتقبلون أن يعاملوا كوسائل تستغل لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من إدارة التنظيم،
- الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم بدون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل.
- العقلانية المحدودة: تتسم الاستراتيجيات بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة، وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار

العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية، هذه العقلانية محدودة في مناورات السلطة، كما استعمل الظاهرة البيروقراطية لتفسير طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، وبين ان كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع.

- **البناء:** كان تدبير المؤسسة يعتمد على ايجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما يستلزم إيجاد حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما يجعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناعيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ومن هنا جاء التأكيد على ان التنظيم عبارة عن بناء وليس جواب، وقد يكون بناءا محتملا، فيمكن أن نمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها أصاب حتما الآخرين، فهو نتاج عدد معين من الاختبارات التدبيرية التي تأخذها الجماعة المسيرة استنادا الى النظرية العقلانية، ولهذا كان التنظيم بناءا لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني مهيكّل يضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير.

ويقوم التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية يمكن ذكرها كمايلي:

- **مبدأ السلطة:** تعد السلطة من المشكلات الجوهرية في التنظيم، فالأفراد لهم إستراتيجيات متنافرة داخل المؤسسة الواحدة، وذلك دلالة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي وجود سلطة ضابطة ومن ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة الممارسة لها والتي تضبطها، وقد وضّح كل من كروزيه وفريديبرغ كيف ان السلطة تمتد في مناورة متقنة الى استراتيجية الاتصال او احتكار المعلومات، التي لا تقتصر على الضغط والقوة بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر والإلحاح عليها.

ف نجد ان كروزيه يرى ان السلطة هي تلك العلاقة التبادلية وليست الممنوحة، ليميز بين عدة أنواع من السلطة داخل المؤسسة، لعل أهمها:

- سلطة الخبير: وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما، كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو مهندسو الإصلاح والصيانة.

- السلطة الهرمية الوظيفية: وهي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه.

وعليه يصنف كروزيه ضمن التيار العقلاني الذي يرى ان السلطة عبارة عن ثمرة التفاعلات ما بين البناءات من جهة والأفراد والجماعات من جهة أخرى، فقد درس في كتابه الظاهرة البيروقراطية توزيع السلطة الواقعية في التنظيم الصناعي، وتوصل الى ما يلي:

- لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام، من خلال تجاوز الفاعلين للقواعد المنظمة للعملية التنظيمية والعلاقات بين مختلف الأعضاء داخل التنظيم على اختلاف مستوياتهم.
- توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو للحصول على مزيد من السلطة.
- الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك.
- تحاول كل فئة التأثير بالشك في الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك.
- **منطقة الشك:** لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع الى مصدرها الأساسي: الاستقلالية سواء كانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفعل، أو دوره الذي يقوم به، فإذا أسلمنا ان الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تنجم من أسفله كالعامل غير المؤهلين وبدون استقلالية، فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يتحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الافراد أو الجماعات تجاه بعضهم البعض ، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون، وتجعل سلوكه غير متوقعا في نظرهم، إذن لا يكفي المدير ان يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه ان يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته وقد توجد في التنظيمات البيروقراطية مناورات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم الى جملة من الشكوك والارتيابات المرتفعة، والفاعل الأكثر تحكما فيها بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع ان يتنبأ بحدوثها، ومن ثم فإنه يتوفر ويتمتع بأكبر مصدر للسلطة ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة، إذن يتبين ان مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها الى حد بعيد.
- حيث يهدف كل فاعل لاكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعتبر منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن سيرورة التجديد تركز على الشكوك التقنوتنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي ومصدرا حقيقيا للقلق الشديد، لأن استراتيجيات جماعة الانتماء والجماعات الاخرى غير ثابتة، فلا يوجد تمثيل مستقر للمناورة الاجتماعية بسبب عدم القدرة على التنبؤ المعمم على الاستراتيجيات، ومن ثم كانت مقتضيات الفعل تؤدي الى وضعيات الشك ولمواجهتها يحتاج الافراد لاكتساب السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج الاختيارات، إذن منطقة الشك هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل حتى يخفي سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين، وهنا يظهر الاختلاف مع أفكار تالكوت بارسونز الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكييفه مع متطلبات الدور .

- **نسق الفعل الملموس:** ويعرفه كروزيه بأنه: جماعة إنسانية مهيكلة، تتسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة الثابتة نسبيا، والتي تضمن البناء، أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط

التي تبني بدورها مناورات أخرى، ويؤكد كروزيه على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض للسلطة، أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق الفاعلين ونسق الفعل الملموس إلى توضيح الجدلية بين السلطة والتفاوض.

فالتنظيم لا يتفاعل مثل الجسم الإنساني، ولا توجد تعديلات طبيعية بل يجب بناء هذه التعديلات، ومجموع هذه البناءات الدائمة التعديل يكون نسق الفعل الملموس، ولهذا يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج، ومن ثم لا يعد التنظيم معطى طبيعياً، بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كلية سلوك المديرين، وإن وجدت ضغوطات تسمح ب بروز مناطق الشك، ففي مثل هذه المناورات المهيكلة يختار المديرين إستراتيجيتهم الناجمة من ضمن عدم إمكانيات متاحة.

حيث أن الفعل الملموس يعتمد على فكرة الشبكة ويسير وفق نموذج خاص يسمح للمديرين بحل المشاكل الملموسة التي يتعرض لها التنظيم حسب العلاقات المعتادة، التي يتم نسخها والمحافظة عليها وفق منافع الأفراد وضغوطات المحيط، وبالتالي بالتالي الحلول التي يقترحها المديرين، فنسق الفعل الملموس هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الإمبريقي وليس نسقا مجردا طبيعياً بل نسقا مبنياً، وعليه يمكن أن نعرف نسق الفعل الملموس بأنه هو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات، ولذلك تعتبر هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة، ويرى كروزيه بأن نسق الفعل الملموس يركز على مسلمتين هما: المناورة والاحتمالية، والانتقال من الفاعل إلى النسق الملموس للفعل، هذا الأخير الذي بدوره يركز على مبادئ أساسية وهي: نسق ضبط العلاقات، وتحالفات الفاعلين والتغير النسقي.

النموذج الياباني نظرية Z وليام أوشي: (يس، 1986، الصفحات 120-121)

قبل الحديث عن نظرية Z، لابد علينا أن نتحدث عن المؤسسة اليابانية، هذه الأخيرة التي تمتاز بمجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

الصفة العشائرية: يمكن أن نعتبر المؤسسة اليابانية بأنها عشيرة، تمارس نشاطا اقتصادي، ويربط بين أعضائها المصالح المشتركة فيما بينهم والعمل الجماعي والمصلحة الجماعية العامة.

- الألفة والمحبة: تمتاز المؤسسة اليابانية، بوجود المحبة والألفة بين أعضائها، والتعاون والعمل الجماعي، وهذا راجع إلى القيم السائدة في المجتمع الياباني.

- الثقة: تمتاز المؤسسات اليابانية بوجود الثقة المتبادلة سواء بين العمال والإدارة من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة أخرى، والمؤسسة ومحيطها الخارجي.

- المصلحة العامة: تمتاز المؤسسة اليابانية بالعمل على تحقيق المصلحة العامة، والتي يؤدي تحقيقها الى تحقيق الاهداف الخاصة بالعمال بصفة تلقائية.

- العدالة: تمتاز المؤسسة بوجود العدالة، حيث لا يوجد هناك تفريق بين العمال على أي أساس.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة: حيث يسعى العمال اليابانيون الى المحافظة على مؤسساتهم.

يرى ويليام أوشي ان نظريته تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الثقة، المهارة والمودة.

ويمكن أن نرى ان نظرية Z تقوم على الأسس والخصائص التالية:

- التوظيف الدائم (التوظيف مدى الحياة).

- البطء في عمليات الترقية والتقييم.

- عدم التخصص.

- الرقابة الذاتية.

- المناقشة والمشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات. مما يؤدي الى السرعة والدقة في تنفيذ هذه القرارات.

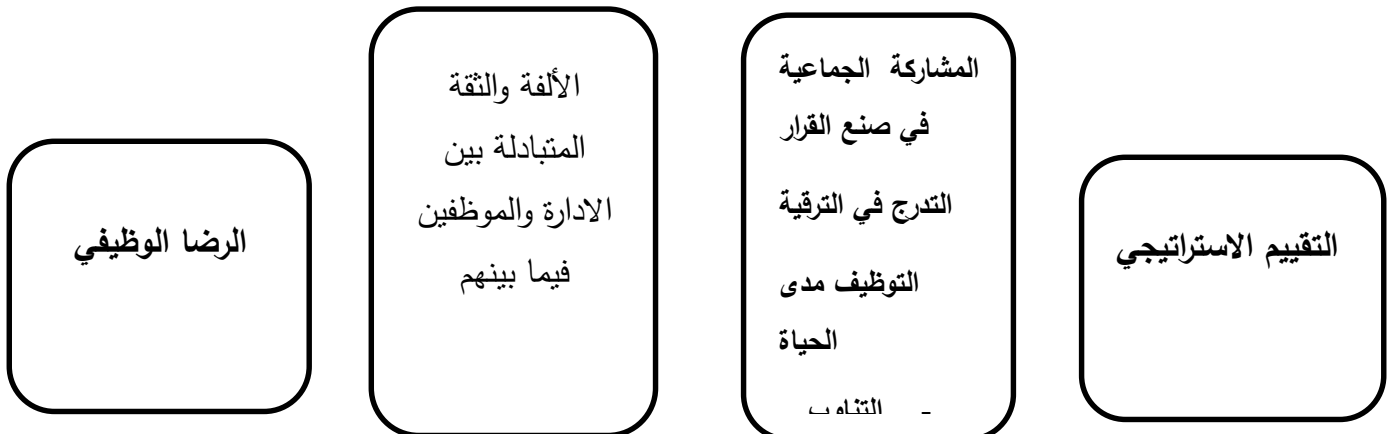
- المسؤولية الجماعية.

- النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين في المنظمة وخارجها.

علاقة النظرية بموضوع الدراسة

توضح لنا النظرية Z بأهمية الجانب الانساني للعامل لما لها من أثر واضح وجلي في الرفع من الفعالية التنظيمية انطلاقا من الحصول على تجهيزات تؤدي بالفرد الى الرضا عن الوظيفة التي اوكلت له بالاعتماد على التقييم الاستراتيجي بناء عل ما تم طرحه نلخص النظرية Z بالمخطط التالي:

الشكل (03) يمثل: نموذج نظرية (Z)



خلاصة الفصل:

انطلاقاً من ما تم التطرق له من الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة والمتمثل في تحديد وصياغة إشكالية خاصة بالبحث ووضع مجموعة من التساؤلات واقتراح إجابات مؤقتة لها، مع تحديد مفاهيم و مصطلحات خاصة بدراستنا، وأهم الدراسات التي لها علاقة بهذا الموضوع، بالإضافة إلى المقاربة النظرية المناسبة للبحث، وقد تم التطرق إلى أهمية الموضوع، وأسباب اختياره وأهداف الدراسة التي تخدم موضوعنا ومن هنا أصبحت الدراسة التي نصبوا إلى البحث فيها أكثر وضوحاً حيث استطعنا تكوين نظرة شاملة والإحاطة بحدود وأبعاد الظاهرة المراد دراستها.

الفصل الثاني:

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

لقد مر التخطيط عامة والتعليمي خاصة منذ القرن العشرين إلى نهايته وبداية الالفية الجديدة بمراحل متعددة تطورت من خلاله مفاهيم التخطيط وعملياته واتجاهاته، حيث تتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً ضرورياً وهاماً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع، فالتخطيط بوجه عام عنصر أساسي في العملية الإدارية وأحد ركائز العمل المنظم والرشيد.

ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وقد أصبح ضرورة حتمية في المؤسسات للنجاح في عملياتها وأنشطتها وهذا ما سنحاول التطرق اليه في هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- ماهية التخطيط
- ماهية الإدارة الاستراتيجية وأهم الخيارات الاستراتيجية
- الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي
- الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي

1. التخطيط

أولاً: نشأة التخطيط (الكرخي، 2009، صفحة 17)

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910م من خلال المقال الاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر)، وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الاتحاد السوفياتي مبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م.

وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم حياة الإنسانية، لأن عملية اتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور ومع نشأة هذا الكوكب.

قد أدركت الكثير من المجتمعات أهمية استخدام التخطيط كأسلوب أو منهج للتنمية البشرية من خلال إحداث المواءمة بين احتياجات المجتمع وإمكاناته المادية والبشرية.

ثانياً: مبادئ التخطيط (السروجي، 2013، صفحة 38)

• الواقعية

تعتبر الواقعية من أهم السمات الأساسية للتخطيط إذ ينبغي وضع الخطة على أسس يراعى فيها الواقع الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

• الشمولية

يراد بالشمول أن تكون الخطة شاملة لكافة القطاعات الاقتصادية وكافة المتغيرات بالإضافة إلى جميع المناطق الجغرافية

• التنسيق

يعتبر التنسيق أمراً ضرورياً وهاماً في عملية التخطيط لأنه يضمن عدم التعارض في الأهداف فيما بينها من ناحية وعدم تعارض الوسائل بعضها البعض

• الاستمرارية

ينبغي لعملية التخطيط أن تكون مستمرة وذلك ارتباطاً باستمرارية النشاطات الاقتصادية وباستمرار تطورها.

• المرونة

تعني إتاحة المجال لتعديل الخطة عندما يظهران وضع الخطة كان غير سليم الأمر الذي يستدعي معه تصحيحها.

• الالتزام

تعتبر الخطة ملزمة بشكل عام للجهات ذات العلاقة بها وأن الالتزام بالخطة ضرورة تتطلبها عملية تنفيذ الخطة

• مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

أن مركزية التخطيط تعد ضرورية وأساسية لتوفير النظرة الشمولية لا يمكن أن تتوفر إلا مع وجود جهات مركزية كما أن لا مركزية التنفيذ أمر صعبوبة قيام هيئة مركزية بالتنفيذ

• التكامل

ويهتم التكامل بالعلاقات المترابطة والتشابك بين المشروعات بحيث تدرس هاته العلاقات بشكل دقيق

• الكفاءة

أي تحقيق أقصى للأهداف بما يضمن تلبية أكثر للحاجيات

ثالثاً: مزايا وفوائد التخطيط (الكرخي، 2009، صفحة 18)

ينطوي على الكثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها
- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير ظروفها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.
- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والامكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
- يجعل الافراد العاملين لأكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والاهداف التي تسعى لتحقيقها.
- يحقق التخطيط الامن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الاعمال.
- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة.
- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- يجعل الوصول إلى الأهداف امراً يسيراً حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الأهداف بدونه.

- يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل.

رابعاً: انواع التخطيط (النصر، 2009، صفحة 36)

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

أ. التخطيط حسب مدى تأثيره:

التخطيط الاستراتيجي

هو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

التخطيط التكتيكي

تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة مذكورة معينة في السوق.

التخطيط التشغيلي

وتمارسه الإدارة الدنيا وتأثيره متوسط المدى ويركز عادة على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

ب. التخطيط حسب عنصر الزمن:

التخطيط طويل المدى (الاستراتيجي) مدته 5 سنوات فأكثر

هو الذي يغطي فترة زمنية طويلة ويمكن القول نسبياً أن الفترة 5 سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل.

التخطيط متوسط المدى (العملي) مدته 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات

هو التخطيط الذي يغطي فترة تزيد عن سنة وتقل عن 5 سنوات.

التخطيط قصير المدى (التكتيكي) مدته أقل من سنة

الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة.

ج. التخطيط حسب الوظيفة:

تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج: تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

تخطيط التسويق ويركز مثلاً: تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع.

التخطيط المالي: ويركز على القضايا المتعلقة بالجانب المالي.

تخطيط القوى العاملة: مثل: الاحتياجات، الاستقطاب، التدريب، التطوير.

خامسا: خصائص التخطيط (عياصرة، 2009، صفحة 30)

• أولوية التخطيط

يقضي ذلك بإعطاء التخطيط الأولوية في النظام الإداري للمؤسسة لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة وطبيعة العلاقات داخلها وكذلك نوعية الموارد البشرية المطلوبة وبالتالي توجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.

• الواقعية

تتطلب هذه الخاصية توفر نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة حتى تحقق الخطة غايتها ولن يتأثر ذلك الأمن خلال الدراسة العلمية الدقيقة بغية الوقوف على مواردها المالية وامكاناتها البشرية الشيء الذي يساعد على وضع خطة سليمة لبلوغ الغايات في حدود هذه الامكانيات المتاحة

• الشمولية

ان المقصود من الشمولية ان الخطة يجب ان تكون شاملة ومتضمنة لجميع عناصرها المختلفة وبذلك فالتخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة فهو اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث ان خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتتبع من خطط المستوى الأعلى.

• التنسيق

يقصد بالتنسيق الانسجام بين الاهداف المختلفة عند وضعها وصياغتها. فالتنسيق بذلك ضروري في عملية التخطيط اذ لابد ان يكون التناسق بين الاهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها والغرض حتى تصل للهدف الرئيسي.

• المرونة

يقصد بها قابلية الخطة الموضوعة للتحويل والتبديل او التغيير الذي قد يطرأ على التخطيط سواء كان تغييرا جزئيا ام كليا، لهذا لابد للخطة عند وضعها او تتصف بالمرونة حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف او وضع الخطة غير سليم وان هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الاهداف.

• الإلزامية

ان هذا المبدأ بالغ الاهمية في مجال التخطيط لأنه في حالة غيابه او انعدامه تصبح الاطراف المعنية متهاونة في تنفيذ الخطة وهذا ما يؤدي الى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المؤسسة، لذلك لابد من المساءلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول الى الهدف الرئيسي.

II. الإدارة الاستراتيجية

أولاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية (مرسي، 2002، صفحة 123)

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظم وعليه فإن الغايات المرجوة من عملية الإدارة الإستراتيجية هي:

- صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتوضيح رسالة المنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات أو القيود في البيئة الخارجية، ومعامل القوة في البيئة الداخلية).
- بناء وتطوير إستراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة.
- تطبيق إستراتيجيات الأعمال بكفاءة وفعالية.
- تنفيذ أنشطة الرقابة الإستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة.
- تقويم الأداء الوظيفي للمنظمة.
- تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة واستثمارها بما يسعد الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية: (مرسي، 2002، صفحة 125)

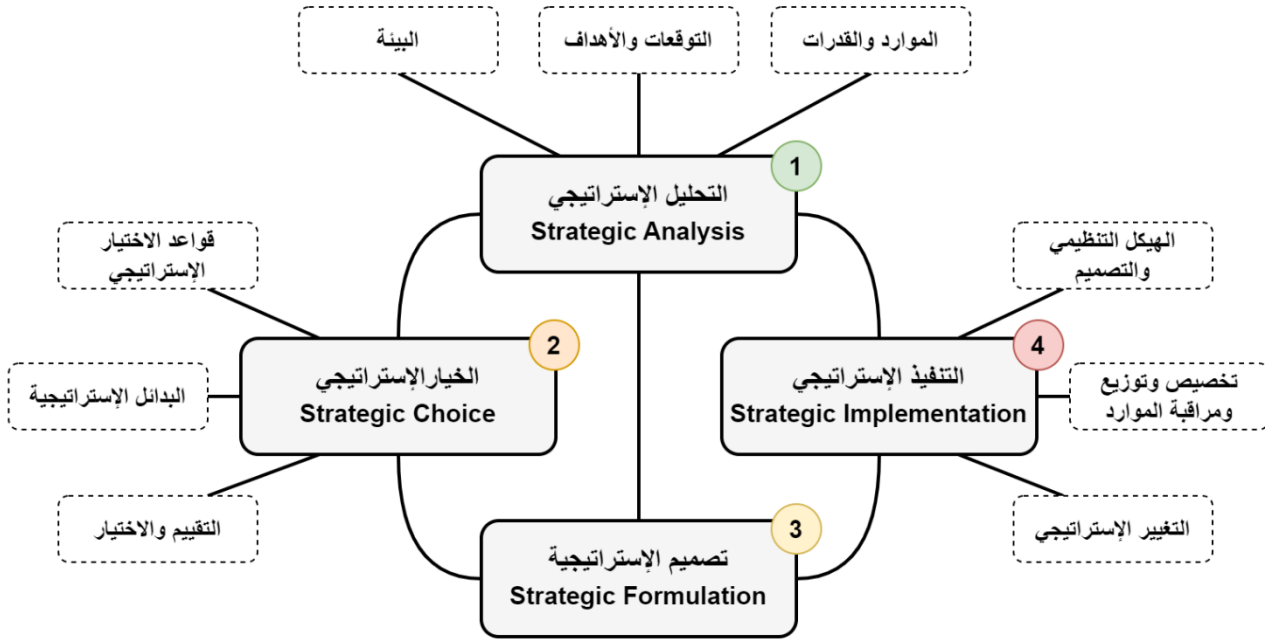
تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

- أن الإدارة الإستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الإستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- تشجيع الأفراد على العمل بفاعلية وإشعارهم بالولاء، بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التطور ومكافئتهم.
- تخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية من المدراء والمستخدمين.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفاعلية.
- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً.
- توفير وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية.

- الأخذ بعين الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص ومساعدة الأفراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول.

ثالثاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية

الشكل (04) يمثل: مراحل الإدارة الاستراتيجية



رابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية (مصطفى، 2000، صفحة 103)

يرى المختصون في مجال الاستراتيجية أن الاستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات :

أ. الإستراتيجية العامة للمؤسسة

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف

ب. إستراتيجيات الوحدات الأساسية مستوى وحدات الأعمال

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية

العامة، يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة وموحدة.

ج. الإستراتيجيات الوظيفية

وهي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل: التسويق، الإنتاج، التمويل الموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية

خامسا: أنواع الخيارات الاستراتيجية (البدايل الاستراتيجية)

يوجد أمام المؤسسة العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة لها وفي هذا الجدول سنتعرف على أهمها:

الجدول رقم (01) يوضح أنواع الخيارات الاستراتيجية (البدايل الاستراتيجية)

المجموعة	البديل الإستراتيجي	خصائصه
الإستراتيجيات العامة للمنافسة	إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	تخفيض المؤسسة من اوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر اقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة
	إستراتيجية التمييز (Différenciation)	تقدم المؤسسة منتجاً متميزة عن منتجات المنافسين ويتحقق هذا التمييز عن طريق تصميم وشكل المنتج وتقديم تشكيلات مختلفة له جودة المنتج منافذ التوزيع والتكنولوجيا المستعملة في انتاجه
	إستراتيجية التركيز (Focalisation)	تستهدف المؤسسة جزءاً محدوداً من السوق لتحقيق سيطرة بالتكاليف او درجة من التميز
إستراتيجيات النمو	إستراتيجية الاستقرار (النمو البطيء)	تعمل المؤسسة دون اجراء تغييرات كبيرة على توجيه مواردها الى مجالات عملها الحالية وما تمتلك من مزايا استراتيجية قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها
	إستراتيجية التركيز بالنمو (التكثيف أو التخصيص) (Concentration)	تنمو المؤسسة عن طريق التركيز الكامل على مزيج واحد من التكنولوجيا والمستهلك والمنتج
	إستراتيجية التنويع (Diversification)	تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، او بعض الخدمات الجديدة، او اضافته بعض الاسواق الجديدة الى اسواقها الحالية، او اضافة بعض عمليات الانتاج الجديدة الى عملياتها الحالية

تسعه المؤسسة الى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة	إستراتيجية ترشيد الإنتاج	الإستراتيجيات الانكماشية
تقوم المؤسسة بتخفيض حجم اعمالها عن طريق قيامها ببيع كل منتجاتها الى مستهلك واحد (مؤسسة أخرى) والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض ان تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها	إستراتيجية المؤسسة الأسيرة	
تقوم المؤسسة بالتحول الى ميدان جديد من ميادين الاعمال وجعله النشاط الرئيسي لها مع التخلص الكلي من نشاطها الاصلي او الاحتفاظ به ولكن بقدر محدود	إستراتيجية التحول	
تلجأ المؤسسة لهذا البديل في حال فشل البدائل الإستراتيجية الأخرى حيث يعني هذا القرار غلق المؤسسة وبيع أصولها	إستراتيجية التصفية	

III. أساليب التخطيط الاستراتيجي

أولاً: تطور التخطيط الاستراتيجي (إدريس ط..، 2007، صفحة 99)

التخطيط الاستراتيجي ليس مفهوما حديث النشأة، ولكنه قديم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، حيث كان يمارسه الإنسان البدائي بشكل فطري مثل تخزين الطعام استعداداً لشتاء شديد البرودة في المناطق الباردة، أو استعداداً للجفاف في المناطق ذات المطر الموسمي، وبذلك مر التخطيط الاستراتيجي بعدد من المراحل عبر العصور المختلفة حتى وصل إلى ما هو عليه الآن كعلم وتخصص مستقل قائم بذاته في كليات التجارة وإدارة الأعمال ومعاهد ومراكز التخطيط بأشكالها وأنواعها المختلفة، وفيما يلي نبذة تاريخية عن تطور التخطيط الاستراتيجي عبر العصور.

- البدايات الأولى للتخطيط الاستراتيجي:

كانت البدايات الأولى للتخطيط الاستراتيجي عسكرية الشكل حيث كان يقوم به القادة والملوك أثناء حروبهم ومعاركهم. ويعد المصريون القدماء أول من استخدم الخطط العسكرية ضد أعدائهم "استخدمه تحتس الثالث في معركة مجدو ضد الشعوب الآسيوية. كذلك استخدم رمسيس الثاني التخطيط الاستراتيجي العسكري ضد الحيثيين في معركة قادش".

ولكن الحضارة اليونانية هي أول من صاغ كلمة الإستراتيجية (Strategic) التي كانت تعني علم قيادة الحرب، وكانت هذه الكلمة تتضمن داخلها خصائص القائد العسكري القادر على التخطيط لإدارة المعركة، والذي يستطيع تغيير استراتيجياتها حسب الظروف المحيطة والقوة العسكرية المقابلة له.

استمر المفهوم العسكري للتخطيط الاستراتيجي أيضاً في العصور الوسطى على هيئة خطط مستقبلية يضعها الإقطاعيون حتى يستطيعوا ممارسة السلطة الإقطاعية على الأشخاص بشكل مستمر وبأساليب عسكرية مختلفة، في حين كانت الدولة تضع خططها الاستراتيجية لتمارس سلطتها على الأرض، وكان على الملك أن يعرف إلى أي حد تمتد سلطته. ثم كان عليه أن يقيم جبهة "للمحافظة على الحدود" ليحمي نفسه من التهديدات الخارج، فالأرض المحددة بحدود، هي إذن مشاركة من قبل تابعيه في الدولة، من حيث الجوهر، وتدار الدولة من قبل عائلة أميرية، أسست قوتها على الحرب وعلى وسيلتها: الجيش وتحت خطة استراتيجية يضعها القواد والملك للدفاع عن مملكته ضد أي عدوان متوقع.

واستمر المقصود بالتخطيط الاستراتيجي فن قيادة المعركة هو السائد حتى منتصفات القرن العشرين، عندما تحول التخطيط الاستراتيجي من مفهوم يدل على الحرب وقيادة المعركة والتخطيط للدفاع والهجوم إلى مفهوم يدل على وضع الخطط المستقبلية في أي جانب من جوانب المجتمع سواء العسكرية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التعليمية.

- تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي: (مرسي، 2002، الصفحات 25-27)

ومع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين تغير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتحول من مفهوم يعبر عن التخطيط العسكري إلى مفهوم أعمق وأشمل يعبر عن التخطيط لأي مجال من مجالات الحياة، ويعد معهد الدراسات الإستراتيجية بلندن أول من استخدم المفهوم الواسع للدراسات الإستراتيجية وذلك في عام 1958م. وهكذا برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة والمعاهد المتخصصة.

ويعد الرئيس الأمريكي ليندون جونسون (1908-1973م) الذي تولى الرئاسة عام 1963م بعد اغتيال جون كينيدي أول من أصدر توجيهات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في كافة الأجهزة الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك في عام 1965م تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة" وفي نفس حقبة الستينات أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات. وفي نفس حقبة الستينات انتقل مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى أوروبا ثم باقي دول العالم.

في عام 1976م تم عرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي على انه مفهوم شامل لا يقتصر على النواحي العسكرية أو السياسية أو الإدارية..

وفي عام 1991 أصدر مجموعة من العلماء كتابا بعنوان "الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي" توصلوا إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافسين وذلك لاستمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة. وبذلك يمكن اختصار مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي عبر العصور فيما يلي: (ادريس خ.، 2009، الصفحات 6-7)

- في التاريخ القديم كان التخطيط الاستراتيجي يستخدم كمرادف للخطط العسكرية والحربية.
- في العصور الوسطى أصبح الدين هو المخطط الاستراتيجي بما يتناسب مع معتقداته سواء الديانة المسيحية في أوروبا أو الديانة الإسلامية في الشرق. بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي اصطبغ بالصبغة الدينية.
- مع منتصفات القرن العشرين أصبح التخطيط الاستراتيجي اشمل وأعمق بحيث اشتمل على النواحي العسكرية والسياسية والإدارية.
- مع نهايات القرن العشرين أصبح التخطيط الاستراتيجي المفهوم الذي يستخدم للاستعداد المستقبلي لكافة شؤون الحياة.
- بدايات القرن الحادي والعشرين دخل التخطيط الاستراتيجي في كل المستويات الحكومية والخاصة ولذلك أضيف لمفهوم التخطيط الاستراتيجي كلمة "اللامركزي".

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

- إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.
- كما ان التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم. (إدريس ط.، 2007، صفحة 116)
- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيس لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات.
 - يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرون الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.
- نجد ان أهمية التخطيط الاستراتيجي امتدت لتشمل جميع جوانب منظومة العمل في المؤسسة وكذلك جميع الأفراد من عاملين بمختلف المستويات الادارية، وكذلك المستفيدين من طلبة ومجتمع.
- التخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط ومن ثم على أداء المنظمة. (ادريس خ.، 2009، الصفحات 17-18)

ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي مصنفة حسب مجالات هذه الأهداف في المنظمة فيما يلي:

أ. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

ب. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

(مرسي، 2002، صفحة 42)

ج. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

د. تطوير وتحسين أداء المنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.

- التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينه.
- توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها.

- تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

هـ. تطوير التنظيم الإداري للمنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.
- توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
- تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات الإنجازات والأهداف المخططة.
- تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. (مرسي،

2002، صفحة 43)

و. تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء
- معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.
- تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على
- تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة
- أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح.

ز. التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات
- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.
- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات.
- وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن
- مشكلات أو أزمات متوقعة.

- توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلا.
- توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها استرداد قوتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة.
- توفير بدائل طوارئ لدى المنظمة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم من الاطمئنان
- والثقة للعامل مع عدم التأكد في بيئة أعمالها. (مرسي، 2002، صفحة 44)

رابعا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يرى كل من المغربي وغربية الخصائص التالية للتخطيط الاستراتيجي:

- يقوم على تكامل وترابط جميع وظائف المنظمة
- يقوم على المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية
- التخطيط الاستراتيجي يقوم على توقع ردود أفعال المنافسين والاحتياط ضدها
- يعمل على التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها
- يعمل على توفير عدد من البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنظمة
- يركز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والاهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات
- يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية التي تمس مصالح المنظمة ومستقبلها
- يحتاج لقدر كبير من المعلومات يقع معظمها خارج المنظمة
- هو أحد المهام المستمرة والرئيسة للإدارة العليا
- يقوم على ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات. (غربية، 2006، صفحة 112)

خامسا: مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي (مرسي، 2002، الصفحات 31-32)

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي نشاط حتمي وضروري لعدد من الأسباب منها ما يلي:

- أصبح التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد.
- يعد التخطيط الاستراتيجي ضروري لتحديد واستثمار الفرص المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.
- يعد التخطيط الاستراتيجي ضروري لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة لتعزيز المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.

- يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجية عن سيطرة إدارة المنظمة
 - من خلال التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد بعض المتغيرات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.
 - من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة التعرف على حقيق إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستجابة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.
 - يصعب على المنظمة كنظام مفتوح إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية التخطيط الاستراتيجي.
- بينما ترى العارف أن بعض مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي: (العجمي، 2002، الصفحات 242-243)

- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه؟
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنظمة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزيد وعي وحساسية لقوى التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- ينظم الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ومبادرا يصنع الأحداث لا متلقيا لها.
- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

سادسا: مستويات وأساليب التخطيط الاستراتيجي

1. مستويات التخطيط الاستراتيجي (الكرخي، صفحة 81)

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الاهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الاستراتيجية وهي:

أ. الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.

ب. الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

ج. الاستراتيجيات الوظيفية: وتختص بها الأقسام والوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

كما يذكر الباحث "Bellow" أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة وهي كالآتي: (إدريس، 2009، صفحة 48)

أ. مستوى التخطيط الاستراتيجي:

هذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى. يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة وقيمها. وكذلك رسالة المنظمة، وعوامل النجاح، والغايات، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك يغطي الاستراتيجيات للوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فهو شمولي الأبعاد، وتكاملي المنظور، وتجديدي الفلسفة، ان الغالب في الأمر كون هذا التخطيط بعيد الأمد، ومن اختصاص الإدارة العليا والجهات المساندة لها لكونه ذو أهمية كبيرة للمنظمة

ب. مستوى التخطيط التشغيلي أو العملي:

هذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول الى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى، وهذا المستوى ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأنه يمثل الجانب الأكثر تحديدا وبمعايير ملموسة ومقاسة للأهداف ويركز على كيفية وصول المنظمة الى ما تريد وهذا المستوى من التخطيط من اختصاص الإدارة الوسطى، وعادة ما يكون للأجل المتوسط والقريب

ج. مستوى التخطيط التكتيكي:

هذا المستوى يمثل إدارة النتائج والأداء والمتضمنة الرقابة، وتحويل الخطط للوصول الى النتائج المرغوبة، ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة، لذلك فهو من اختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا.

2. أساليب التخطيط الاستراتيجي: (الضمور، 2012، صفحة 25)

تعمل المنظمات على بناء استراتيجياتها بما يتلاءم مع رسالته، وأغراضها، وأهدافها، بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية، والداخلية ومن هذا المنطلق، فان وجود استراتيجية مثلى تصلح

لجميع المنظمات أمر غير وارد في الواقع العملي، ذلك أن ما يوجد هو استراتيجيات مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة، وفي وقت محدد، ومع تغير الظروف فإن الاستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى، وتتم ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال عدة أساليب، من أبرز هذه الأساليب ما يلي:

أ. أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.

ب. أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:

يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجية وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام لتتم تنفيذها. وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فنقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجيهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطوط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.

ج. المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى:

هذا الأسلوب غالباً ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سالفين الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

د. أسلوب فريق التخطيط: تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون وضع

خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى. وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

وهناك أسلوبان رئيسيين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية:

• أسلوب الاعتماد على الحدس: وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات إستراتيجية،

ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم

بأفق زمني محدود. ولكن كم عدد هؤلاء المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص؟

- أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي: هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الإستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

سابعاً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومهامه

1. متطلبات التخطيط الإستراتيجي: (بكر، 2000، الصفحات 21-22)

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام للتخطيط الإستراتيجي، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل، وهذه المتطلبات هي كمايلي:

• اقتناع الإدارة العليا

تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهمية، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة والتأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، ووضع الية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي وإعداد الإستراتيجية للمنظمة.

• أنظمة معلومات

توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومصادر الحصول عليها أساليب وأدوات تحليلها وكيفية الاستفادة منها وحفظها ومتابعة تحديثها.

• الابتكار

استمرارية التفكير الإستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية وتنمية مهارات التفكير والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة وتطوير التنظيم الإداري.

• الوقت

إعطاء الأولوية للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.

• موارد مالية

يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.

• مهارات إدارية

يجب أن يكون المديرين في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.

• أنظمة الاتصال

يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.

• ثقافة المنظمة

يعني أن تشجع المنظمة التفكير الإستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وهي الثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.

• المخاطرة

كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على التخطيط الإستراتيجي.

• كفاءة الرئيس

كلما كان العضو المنتدب والمسؤول عن الإدارة الإستراتيجية ذو كفاءة عالية في التخطيط الابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.

• علاقات تنظيمية قوية

يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة والأساليب التنسيق بين الوحدات.

• الاستقرار النسبي

المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.

• المرونة

تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.

إن توفر هذه المقومات عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي يسهم بشكل كبير في الوصول إلى إستراتيجية فعالة على مستوى المنظمة.

2. مهام التخطيط الاستراتيجي (حمدان، 2009، صفحة 56)

بما أن التخطيط الاستراتيجي هو عمل جماعي وعلى الرغم أنه يبدأ من المستويات العليا فإنه يجب على القادة الحصول على مدخلات المدراء والمشرفين وأولئك العمال في المستويات الأدنى لما لديهم

من المعرفة الأفضل بالخدمة والعملاء. فيشارك فيه الكل كل حسب معرفته وقدرته لإنجاح الخطة الإستراتيجية فمن الطبيعي أن يتفاوت حجم الفريق الذي سيعد التخطيط الاستراتيجي حسب حجم المنظمة (فإن كانت كبيرة تتكون من عمال ذوي الخبرة وإحاطة بالموضوع، أما الصغيرة فتكون من المدير ومساعديه فقط.

فبعض الباحثين يرون أن مهام التخطيط الاستراتيجي تكون أساسا مربوطة بالإدارة الوسطى في المنظمة وترجع مسؤولية إعدادها إلى: (إدريس ط..، 2007، صفحة 116)

أ. المسؤولية الجماعية المتمثلة في فريق متكون من مجلس الإدارة والمدير كذلك مدراء الوحدات والأخصائيون والفنيون وغيرهم من متدخلين في العملية.

ب. المسؤولية الفردية تتكون من المدير وحده أو المدير ومساعديه.

أما المهام فهي مختلفة ومتعددة تتلخص في: (سماحة، 1994، صفحة 44)

- القيام بدراسة الوضع الحالي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - تحديد نقاط الضعف والقوة.
 - تحديد الوضع التنافسي للمنظمة.
 - تحديد الحاجة من الجهات المشاركة التي لها علاقة.
 - تحديد الطريقة المناسبة لبناء الخطة وآلية العمل الموضوعية.
 - تحديد قيم ومبادئ وتحديد مسارات العمل وأولوياته.
 - تقديم الدعم الفني للجان بعد جمع المعلومات وتحليل البيانات ذات العلاقة.
 - وضع السياسات العامة التي يجب إتباعها وتقديم المشورة.
 - وضع رؤية ورسالة المنظمة المنبثقة أساسا من الأهداف الأساسية.
 - الإسهام في وضع خطة طويلة المدى بما يتناسب مع متطلبات العصر واحتياجات المجتمع والعمل.
 - وضع تصميم أولي للخطة كما القيام بتقديم اقتراحات لخطط فرعية.
 - إعداد الخطة والشروع في برامج التنفيذ.
 - التنسيق الداخلي من خلال توزيع الخطة على الأقسام المتدخلة.
 - الإشراف على تنفيذ الخطة ومتابعة تنفيذها ضمن إطار زمني محدد.
 - العمل على متابعة الانجاز بأحسن صورة ممكنة.
 - اقتراح مشاريع وخطط تطويرية.
- التقارير المرفوعة عن الأعمال بالتفصيل من خلال مقارنة القديم بما هو حديث.

ثامنا: معوقات التخطيط الاستراتيجي (الكرخي، 2009، الصفحات 76-77)

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي :

- التغير والتبدل السريع في البيئة

بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير

أن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

- الموارد المالية للمنظمة

من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لان عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي

أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

• المعلومات والبيانات الإحصائية

تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

• ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات

يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

ثامنا: نماذج التخطيط الاستراتيجي

تتعدد نماذج تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حسب الاجتهاد الفكري للباحثين والمخططين، وسنذكر أهمها فيما يلي:

نموذج التخطيط القائم على قضية أو هدف (معروف، 2009، الصفحات 246-247)

يجري التركيز في هذا النموذج على موضوع محدد بالذات مثل توسيع حصة السوق في بلد مجاور، فتكون القضية التسويق والهدف خلق منفذ لتصريف المنتج، وهناك تعد الخطة الإستراتيجية حسب المراحل الآتية: -مساحات سوقية للمنتج المعني في البلد المستهدف وذلك بما يفضي إلى تحديد كيفية تحقق الواقع السائد -بيان الرؤية وتحديد واقع البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة المخططة، وحسب المهمة إن كانت خاصة بتنظيم معين بالذات أو بمجموعة من التنظيمات فيتم تشخيص عناصر (SWOT) ؛

-صياغة خطط دعم لإنجاز المهمة والتي تتعلق بكل من : الدعم الحكومي، الدعم المالي من المؤسسات الائتمانية وازدواجية الأسعار

-تحديث الرؤية من خلال القيم السائدة سواء كانت بالنسبة للعلاقات المؤسسية أو للتنافس السوقي ومن ثم يتم اختيار البديل الوحيد فتتفرّد خطة واحدة للإستراتيجية المقررة، مع تحديد الموارد والأدوار والمسؤوليات الخاصة بالإنجاز.

النموذج المعياري (الضمور، 2012، الصفحات 41-42)

يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول إلى تشكيل بدائل إستراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة، ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات

المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائننا الحاليين وفي المستقبل وبالتالي تأخذ الاستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبات ستقوم المنظمة بإشباعها ومن خلال تجنب المنافسة قدر الإمكان.

نموذج التخطيط الاستراتيجي بأسلوب Hoshin (معروف، 2009، صفحة 250)

إن كلمة (Hoshin) يابانية تدل على توجيه (Direction) واستخدام هذا الأسلوب لأول مرة في العام 1976 من قبل Hewlett – Packard.

إن المبدأ الرئيسي الذي تقوم عليه خطة Hoshin هو أن أفضل أسلوب لبلوغ النتيجة المرغوبة هو فهم كافة العاملين للاتجاه طويل الأجل وربط جهودهم لتحقيق الرؤية بخطة محددة تخضع لرقابة مستمرة. وتتضمن خطة Hoshin تشخيص القضايا الحرجة التي تواجه التنظيم المسؤول عن الخطة وكيفية مواجهة هذه القضايا بخطط إستراتيجية أو مساندة أو تكتيكية، حيث يحدد لكل خطة هدف بغرض معالجة قضية معينة. كما وتشمل الخطة المذكورة وضع الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمليات والنشاطات الموجهتين نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي العام. فتتدرج الخطط نحو هذا الهدف وتراقب بشكل يومي وذلك كلما تعززت الثقافة المؤسسية.

النموذج التكيفي (الكرخي، 2009، صفحة 62)

يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح والمنظمات الأخرى

النموذج التفسيري (الكرخي، 2009، صفحة 62)

يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الإستراتيجية، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء إستراتيجيتها.

نموذج الرفع الاستراتيجي (الضمور، 2008، الصفحات 42-43)

يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية ضمن سلسلة القيمة لدى المنظمة، حيث تمثل الكفاءات المحورية الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل الغير بينما تمثل سلسلة القيمة كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع قيمتها، ويعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالنية الإستراتيجية

والتي تعني توسيع موارد المنظمة لتناسب الطموح بدلا من تقليص الطموح ليناسب الموارد المتاحة، بمعنى أن عملية صياغة الإستراتيجية تعني الرفع لإمكانات وموارد المنظمة للوصول إلى أفضل النتائج. والرفع الاستراتيجي يعني تكثيف جهود المنظمة لتحقيق الطموح الاستراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمنظمة، كما يقوم الرفع الاستراتيجي على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المنظمة لمواردها واسترجاعها.

نموذج الالتزام بالسوق (معروف، 2009، الصفحات 250-251)

اقترح هذا النموذج في سنة 1997 من قبل K. Silver وهو يخص تنظيما للأعمال والإستراتيجية في مواجهة مخاطر تنافسية مستمدة من البيئة الخارجية لهذا التنظيم، مع كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى لكسب الميزة التنافسية من خلال فهم عميق لتفضيلات الزبائن وتشخيص احتياجاتهم الحقيقية ويتحقق ذلك من خلال متابعة مستمرة للأسواق التي يدخلها التنظيم عن طريق مسوحات مبتكرة للفرص والمخاطر في هذه الأسواق. علما بأن الميزة التنافسية تقاس عادة بالفرق بين القيمة المضافة التي يخلقها تنظيم ما وما تحققه التنظيمات المنافسة. فحددت المحاور الآتية للميزة التنافسية ضمن الخطة الإستراتيجية للتنظيم:

- السعر يضمن هامش منخفض للربح.

- اقتحام نشط للسوق يمهد له ويقترن أيضا بتحسين خصائص المنتج وتعقيد أجزائه وبالأسبقية في الابتكارات الجديدة خاصة في إدخال تصاميم جديدة متميزة وجذابة تنسم بالاستجابة السريعة لتغيرات الطلب وبالتنوع في الاستعمال بالإضافة إلى الإفادة من مزايا التكامل العمودي خلال سلسلة القيمة.

النموذج الكلي (الكرخي، 2009، الصفحات 62-63)

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

النموذج الجزئي (الكرخي، 2009، صفحة 63)

يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدئا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.

نموذج ستاينر (Steiner) (الجبوري، 2013، صفحة 126)

نموذج ستاينر هو نموذج مفاهيمي يعطي فكرة شاملة لما يجب أن يكون عليه الشيء وفق منظور مستقبلي، يعمل كمرشد لنوعية الأداء في الواقع الميداني، وهو نموذج إجرائي تطبقه المنظمة في الواقع، ويتمثل هذا النموذج المفاهيمي بثلاث مراحل رئيسية توضح الخطوات المنطقية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة الأولى: المقدمات المنطقية: تتكون من خطوتين رئيسيتين، الأولى تركز في تحديد كيفية بدء المسؤولين لهذا الجهد، وكذلك حجم ونوع المعلومات الجوهرية المطلوبة لتطوير وتنفيذ الخطط وهو ما يطلق عليه مصطلح (التخطيط للتخطيط).

والخطوة الثانية تركز في جمع البيانات الخاصة بالتوقعات المتعلقة بالاهتمامات الداخلية والخارجية والماضي والحاضر والتنبؤ بالأداء في المستقبل وتقييم الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية في ضوء جوانب القوة والضعف في المنظمة وهو ما يطلق عليه "تقييم الوضع الحالي"

المرحلة الثانية: تشكيل الخطط: بعد رصد الوضع الحالي تتحول العملية إلى وضع نوعين من الاستراتيجيات هما:

- الإستراتيجية النموذجية: تضم الأنشطة الرئيسية والأهداف والسياسات، ومع اكتمال الإستراتيجية النموذجية، تركز العملية على تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون وظيفية ومصممة لتقديم وصف مفصل لكيفية تنفيذ الإستراتيجية النموذجية؛

- إستراتيجيات البرنامج: التعامل مع اكتساب واستخدام وتنظيم المصادر والاستفادة منها في المشاريع التي تتعامل الأنشطة الرئيسية والأهداف والسياسات، ويرتكز هدف هذه الخطوة في تمكين المؤسسة من تحديد أهدافها الجوهرية المهمة وبناء الوسائل الأكثر فعالية لإنجاز تلك الأهداف.

المرحلة الثالثة التنفيذ والمراجعة: التركيز في ضرورة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بمجرد تطويرها على أن تغطي عملية التنفيذ جميع الأنشطة الإدارية بما في ذلك أمور مثل الدافعية وعمليات الرقابة والتقييم، فلا يوجد هناك شيء يمكن أن ينتج خططا جيدة فيما يتعلق بالمؤسسين أفضل من اهتمام مسؤول الإدارة العليا بالخطط والنتائج التي تفرزها.

نموذج أصحاب المصالح (الكرخي، 2009، صفحة 64)

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

النموذج التنافسي (الكرخي، 2009، صفحة 64)

ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشتريين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.

نموذج السبعة أبعاد (السكرانة، 2010، صفحة 117)

وهو نموذج تطوري لنموذج التخطيط يهدف إلى تقادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية ولهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين اللذين يعتمدهما نموذج التخطيط وهما البناء (Structure) أي اتخاذ القرارات والعمل الاستراتيجي (Strategy) أما الأبعاد المضافة هي الإجراءات التنظيمية (Système) التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإدارية (Styles) وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم لما يتوافق مع الوصف السائد (Starr) والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة (Skills) وأخيرا الغايات التي تتبعها المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز (S 7)

نموذج تخطيط الاستراتيجيات المتناغمة على خط مستقيم (معروف، 2009، صفحة 245)

يعتمد هذا النموذج على فرضية العلاقات الخطية التي تجعل معدلات التغير ثابتة. سواء كان ذلك ما بين مراحل بناء الخطة أو ما بين الخطط المختلفة. فإن هناك علاقة خطية مباشرة ما بين التحديد الأولي للاحتياجات (الفعلية) و(الكامنة) للموارد ورؤية التنظيم أو الاقتصاد تجاه الهدف الاستراتيجي الرئيسي لعملية التغير ثابتا في معدلته فإن عنصر التأكد في التحديد الكمي للهدف المستقبلي يكون أكثر وضوحا أي تكون اتجاهات التغير المخطط معروفة مسبقا. ولا يظهر تسرب أو نقص أو فائض غير مخطط ما بين مدخلات عمليات الإنتاج ومخرجاتها.

نموذج كوفمان (Kaufman)

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب ولماذا وماهي مستلزمات ذلك؟ وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الإستراتيجية ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

نموذج التآلف (التوافق) (السكرانة، 2010، صفحة 120)

يحرص هذا النموذج على إيجاد تألف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية. إن هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تريد التحول أو التي تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، كما أن المنظمات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءتها أما خطوات بناء هذا النموذج فهي كالآتي :

- يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد، والمستلزمات المساندة
- تحديد ماهي العمليات التي تعمل جيدا وما هي التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل.
- تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرامج في الخطة الإستراتيجية.

IV. الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية

1. مسؤولية مجلس الإدارة ورئيسه عن التخطيط الاستراتيجي

تنطلق الشرارة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الادارة كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات الشركة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به، وتؤثر التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل بالغ في استجابة الأفراد في الشركة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالشركة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الاستراتيجية كما يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يلي عرض للأدوار التي يلعبها رئيس مجلس الإدارة في مجال التخطيط والإدارة الاستراتيجية:

يتبنى جهود التخطيط ويحث الجميع على المشاركة الايجابية

يكون مسؤولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط.

ينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات

يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الاهداف ورسالة المنشأة والاستراتيجيات الخاصة بها (سالم، 2005، صفحة 60).

2. مسؤولية العضو المنتدب في التخطيط الاستراتيجي

❖ اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطة أسهل في التنفيذ

❖ تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها

❖ الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الاستراتيجية من خلالها وتسهيلها إلى

رئيس مجلس الإدارة

❖ قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل، ووضعها

موضع التنفيذ عبر المستويات التنفيذية المختلفة .

❖ رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع انظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق

الاستراتيجيات .

❖ استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية او بشرية او فنية او طبيعية

3. **مسؤولية المدير التنفيذي:** تتعدد المستويات التنفيذية للمديرين، وكل مدير تنفيذي مسؤول بطريقة او بأخرى عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهو المسؤول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطط الاستراتيجية للشركة ككل وتعتبر تلك الادارة التنفيذية على درجة عالية من الاهمية في تطوير الرؤية الاستراتيجية التي يتحدد في ضوءها رسالة المنظمة واهدافها وكذلك الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها حيث ينظر إليهم رؤوسهم باعتبارهم مصدر الارشاد والتوجيه ويميلون الى تقليد سمات واساليب الناجحين منهم.

4. **مسؤولية مدير التنفيذ:** تتلخص وظيفة مدير التخطيط في اعداد نظام متكامل للتخطيط واعداد دليل او لائحة التخطيط وجمع المعلومات وإعدادها وغرضها على المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم ومساعدة المديرين فنيا في التخطيط وجمع الخطط الجزئية في خطة متكاملة والمساعدة في تحديد اهداف وسياسات واستراتيجيات وخطط الشركة ويمكن تلخيص مسؤولياته فيما يلي:

- اعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنشطة المنظمة وكل المستويات للإدارية وكل تباع الخطط الممكنة.
- إعداد اللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة بحيث تتضمن شرحا مبسطا وكاملا للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط.
- جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.
- مساعدة العضو المنتدب في اعداد المراسلات الخاصة بالبدء في للتخطيط والانتهاء منه.
- متابعة تنفيذ الخطة وتحديد اي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها وختامها فإن مسؤولي التخطيط الاستراتيجي تحتم على الشركات والمؤسسات اليوم ان تقون بتنظيم هيكلها الوظيفي بالشكل الذي ينتج تعاونها بناء ومثمرا بين جميع مستويات الادارة في المنظمة. (سالم، 2005، صفحة 61)

ثانيا: تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي

1. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية

- غايات المنظمة: وهي تعبير عما تتوي المنظمة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الاجل
- أمثلة عملية على غايات المنظمة: تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة
- تحسين الجودة
- المحافظة على استقرار الأسعار ومعقوليتها.

- أهداف المنظمة: تعبر عما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة، ووفقا لجدول زمني محدد، أي ماهي النتائج المرغوب تحقيقها على مدى زمني معين، ويعبر عنها كميا وتحدد بناءا على الغايات * الشروط اللازمة لوضع الاهداف بشكل فعال:

- أن تكون محددة
- أن تكون قابلة للقياس الكمي
- التركيز على الإنجازات والنتائج الواقعية وليس الأنشطة والسلوكيات
- تحديد جدول زمني للإنجاز (الركابي، 2004، صفحة 169)

2. الرؤية الاستراتيجية للمنظمة:

هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا

- أهم خصائص الرؤية المستقبلية: أن تتضح بالوضوح
- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
- تساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة
- أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل به المنظمة
- أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها
- أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي
- أن تستهدف حفز العاملين وأيضاً العملاء (النعمي ص.، 2008، صفحة 144)

3. رسالة المنظمة: تحديد الرسالة مجال نشاط وعمل المنظمة

خصائص الرسالة الجيدة:

- أن تكون جامعة وسهلة الفهم
- أن تكون مكونة من فقرة واحدة تصف مجالات الأعمال الرئيسية للمنظمة
- أن تعمل على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة استراتيجية المنظمة
- أن تكون واقعية تتناسب مع إمكانيات المنظمة حتى يمكن تحقيقها. (الطيبي، 2013، الصفحات

(155-156)

ثالثا: التحليل والتشخيص البيئي

1. مفهوم التحليل البيئي

ان هذه العملية يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات او تكيف معها.

ان عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض إذا لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها ومن جهة اخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص.

التشخيص: وهو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليل خصائصها، وكشف ما بها من نقاط قوة وضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص او تهديدات.

التحليل البيئي: هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي للبيئة الخارجية من اجل اكتشاف الفرص او التهديدات والشق الاخر يتطلب اجراء تدقيق داخلي لتحديد نقاط القوة والضعف.

ومن خلال التعريفين يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل الاستراتيجي في مجال تسير المؤسسات فهو تشخيص (اجراءات فحص للمؤسسة) وذلك عن طريق الدراسة التفعيلة للمعلومات لفهم مدلولاتها وتفسير الاسباب والنتائج.

مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص التهديدات المحيطة بها والتحليل البيئي هو تحليل موقفي اي يقوم بتقييم الاوضاع الحالية للمؤسسة.

2. اهمية التحليل

- تخطى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنها تؤدي الى تحقيق ما يلي:
- تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة وبالنظر الى امكانيات وخيرات وموارد هذه الاخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها واي الفرص التي يمكن استبعادها.
 - يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
 - يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.

- الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل البيئي على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة. (الغالبى و.، 2011، صفحة 50)

رابعاً: مرحلة تطبيق الاستراتيجية

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساعها مع الاستراتيجية الموضوعية وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط وأساسيات يؤدي إلى الفشل. بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية وضع البرامج الزمنية وتخصيص المواد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات.

أ. تحديد الأهداف السنوية

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، وبناءاً على الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والادارات والاقسام، وتمثل المحدد والرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية

ب. وضع البرامج الزمنية

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة والمسؤولون عن تنفيذها.

ج. تخصيص الموارد اللازمة

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاما جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية.

د. تحديد الإجراءات التنفيذية

حيث تمثل الاجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة. (قطب، 2012، صفحة 86)

خامسا: مرحلة تقويم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة صياغة الاستراتيجية والتأكد من أن الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال الخطوات التالية:

أ. وضع معايير للأداء

اي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

ب. مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية

حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم 1 واذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي. الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، اما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرون تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قرارا يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة اسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم 2 ليتناسب الاداء الفعلي مع معايير الاداء فنجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكنا من تقييم الأداء وتحديد الانحرافات ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها. (الغالبى ط،، 2009، صفحة 60)

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة والهدف منه هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المنظمة والبيئة التي يتغلب عليها طابع التغيير قد تم التطرق إلى أهم العناصر التي تتكون منها عملية التخطيط الاستراتيجي وأهم نماذجه وكيف يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما نخلص من هذا الفصل إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات عامة بكل أنواعها، لأنه يعتبر ضرورة حتمية للارتقاء بالمؤسسات نحو النجاح الباهر.

الفصل الثالث:

الفعالية التنظيمية

تمهيد:

حضي مفهوم الفعالية التنظيمية بالاهتمام كونه مفهوم معاصر فقد لاقى اهتماما كبيرا من قبل منظري نظريات التنظيم فقد أشار الكثير من المفكرين و الكتاب إلى أن مفهوم الفعالية التنظيمية مفهوما معقدا إذ يبدو صعبا في التعريف و أصعب في كيفية القياس، وهذا ما جعل مفهومها مختلفا من باحث لباحث آخر ولم يعد مقبولا الحكم على فعالية المنظمات على أساس معيار واحد مثل الربحية و الكفاءة الإنتاجية، بل تعدت إلى مراحل أخرى بل أصبح تقييم المنظمة مرتبط مباشرة بمسألة أهداف المنظمة و يعني أن تحقيق هدف واحد لا يمكن أن يشكل معيار لقياس الفعالية التنظيمية فأصبح لابد من استخدام العديد من المعايير لان أهداف المنظمة تكون مترابطة و متداخلة.

ولهذا سنحاول في هذا الفصل محاولة إعطاء بعض الجوانب التي تخص الفعالية التنظيمية سواء من حيث ماهيتها او المداخل الأساسية، ووصولاً الى بعض اساسيتها.

1. ماهية الفعالية التنظيمية

أولاً: خصائص الفعالية التنظيمية:

من مجموع المفاهيم المعطاة للفعالية التنظيمية هناك عدد من الخصائص تمثلت في: (السامي، 1998، صفحة 230)

الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى زمني.

التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.

التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية المنظمة بصورة مطلقة، حيث مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المنظمة.

كما استخلص (Herman & Renz) من خلال تعاريف الفعالية التنظيمية مجموعة من الخصائص، يمكن إيجازها فيما يلي: (القحطاني م.، صفحة 13)

- الفاعلية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة، فالمحدد لفاعلية المنظمة هو مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أدائها.
- مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفعالية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد، فتحقيق وفر في الميزانية لا يشير بالضرورة إلى فعالية تنظيمية عالية.
- القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفعالية التنظيمية. فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فعالية القيادة والفاعلية التنظيمية.
- الفاعلية التنظيمية هي بناء اجتماعي المحيط بالمنظمة، فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر.
- المنظمة الفاعلة لا بد وأنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح. فقد تتبنى المنظمة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييماً نقدياً فاعلاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فعالية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.
- يوفر قياس استجابة المنظمة حلاً للاختلاف في الحكم على فعاليتها. ويعود فهم الاستجابة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستفيدين من خدماتها

• من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفعالية التنظيمية لكل منها.

• من المهم دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة. فقد تعتمد وتتأثر الفعالية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفعالية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها.

ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية

الأهمية التي يمكن أن تكون للفعالية التنظيمية:

1. تحقيق الأهداف: تساعد الفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بطريقة فعالة وفي الوقت المحدد. من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات وتنظيم العمليات والموارد بشكل مناسب، يتم تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة.
 2. تعزيز التنسيق: من خلال الفعالية التنظيمية، يتم تحسين التعاون والتنسيق بين أفراد المنظمة. يتم تحديد سلاسل القيادة والاتصالات الفعالة، وتوزيع المعلومات بشكل صحيح، وتوجيه الجهود المشتركة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
 3. تحسين استخدام الموارد: تساهم الفعالية التنظيمية في تحسين استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية. من خلال توجيه الموارد بشكل فعال وتنظيم العمليات بطريقة تسمح بأقصى استفادة ممكنة، يمكن تحقيق تحسينات في الكفاءة والإنتاجية.
 4. تعزيز القدرة على التكيف: الفعالية التنظيمية تسمح للمنظمة بأن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والمتطلبات الجديدة. من خلال وضع هياكل تنظيمية مرنة وتحديث الإجراءات والسياسات بشكل دوري، يمكن للمنظمة التكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 5. تحسين رضا الموظفين: الفعالية التنظيمية تساهم في تحسين رضا الموظفين وإشراكهم في العملية التنظيمية. عندما يكون لديهم أدوار واضحة ومسؤوليات محددة، ويتم توفير الدعم والتوجيه اللازمين، يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحافظ على روح الفريق.
- بشكل عام، يمكن القول إن الفعالية التنظيمية تعزز الأداء العام للمنظمة، وتساهم في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل. (القحطاني م.، صفحة 98)

ثالثاً: صور الفعالية التنظيمية (soulieu, 1990, p. 166)

الصورة الاجتماعية

باعتبار المنظمة نسق من العلاقات القائم على أبعاد تفاعلية واجتماعية كما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية وما يذهب إليه رونود سان سوليو " فالمؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست نماذج، وهياكل رسمية، بل أنها كذلك روابط اجتماعية معقدة وأصيلة، فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليهم. وعليه النسق الاجتماعي للمؤسسة لا يحقق طموحاته إلا من خلال علاقات اجتماعية بين الفاعلين به من خلال أشكال من الصور يمكن أن نحصرها كما يلي:

- المناخ الاجتماعي القائم في المؤسسة بين أعضائه الذي يستند على التشاركية والمشاورة في اتخاذ القرارات المختلفة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم المبنية على التعاون بين الأجزاء لتحقيق التكامل التنظيمي كنسق يحتوي مجموعة من الأقسام والوحدات المبنية على وحدة الهدف.

الصورة التنظيمية

ترتبط بالبناء التنظيمي وتأخذ عدة أشكال:

- احترام العلاقات الرسمية: فمبدأ التدرج الهرمي القائم من خلال الهيكل التنظيمي الذي تتحدد عليه معالم التنظيم وفق تسلسل السلطة، والتخصص الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الرسمية في التنظيم.
- العلاقات بين المصالح: باعتبار التنظيم مجموعة مجزأة من الوحدات أو الأقسام، فان لكل قسم من الأقسام أهداف متباينة بحسب طبيعته ونشاطه، فعملية التنسيق بين الأقسام تتطلب انسيابية ومرونة كبيرة بين مختلف الأقسام والوحدات لخلق درجة كبيرة من التكامل لتجنب كل مظاهر التوتر الفعالية التنظيمية
- العلاقات بين المصالح: باعتبار التنظيم مجموعة مجزأة من الوحدات أو الأقسام، فان لكل قسم من الأقسام أهداف متباينة بحسب طبيعته ونشاطه، فعملية التنسيق بين الأقسام تتطلب انسيابية ومرونة كبيرة بين مختلف الأقسام والوحدات لخلق درجة كبيرة من التكامل لتجنب كل مظاهر التوتر والصراع داخل التنظيم.

- مرونة الهيكل: أي قدرة الهيكل التنظيمي على التأقلم والتكيف مع متطلبات، وقيد البيئة المحيطة بالمنظمة للتحكم في كل المعوقات التي تعترض عملية تحقيق الأهداف.

الصورة الاقتصادية

تأخذ الفاعلية التنظيمية في جانبها الاقتصادي أهمية في ظل التسيير الرأسمالي للتنظيم إذ يكتسي الجانب الاقتصادي بالغ الأهمية من خلال درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية في شكل العوائد المادية والمالية التي تعد من أهم العوامل التي تسمح للمنظمة بالبقاء والاستمرار في ظل الاقتصاد الرأسمالي، وذلك ضمانا لمكانة المنظمة في مجال أو قطاع النشاط لاعتبارات يفرضها توجه الاقتصاد السائد ومتطلبات البيئة الخارجية كالمنافسة المؤسسية وهامش الربحية وتحقيق تلك العوائد يتوقف على مدى نجاعة التسيير القائم في المؤسسة الذي لا بد أن يتصف بالعوامل التالية:

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.
- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.
- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.

رابعا: الفعالية التنظيمية وكفاءة المنظمة

مفهوم الكفاءة التنظيمية:

هي القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله، أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة.

كما تعرف أيضا: على أنها استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية (E, 2000, p. 132)

وعلى العموم يمكن القول إن الكفاءة التنظيمية من المنظور التنظيمي تتميز بأنها: (بدر أ.، 1998، صفحة 331)

- صورة من صور العمل بدون وجود إسراف في استغلال الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية.
- يقصد بالكفاءة الاستغلال الرشيد للموارد سواء مادية كانت أو بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب.

عملية تقييم الكفاءة وقياسها يتم عبر قيمة الأرباح السنوية المحققة من قبل المنظمة أي بواسطة العلاقة الاقتصادية الرياضية التالي:

العلاقة بين الفاعلية والكفاءة التنظيمية: (الصفيان، 2003، صفحة 38)

جدول رقم (02) يوضح الفرق بين الكفاءة والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية	الكفاءة التنظيمية
عمل الأشياء الصحيحة	عمل الأشياء بطريقة صحيحة
الابداع في اظهار البدائل	حل المشكلات التنظيمية
تحقيق أقصى الأرباح وبأعلى جودة	تخفيض استعمال الموارد والتكاليف في العملية الإنتاجية
الحد الأقصى من استخدام واستعمال الثروات	يحافظ على الثروات المستخدمة

المصدر: فهد بن ناصر الصفيان: علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرار، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 38

من خلال الجدول يتضح أن الكفاءة تركز على العمل من خلال الإنتاجية، وذلك برؤية كلاسيكية أي مضاعفة الخدمات بالاعتماد على الجانب الكمي في صورة مردودية خدماتية مهمة عدة نواحي من مظاهر العمل والتنظيم التي من شأنها تحقيق عوائد هامة للمنظمة على المدى المتوسط والبعيد فالاهتمام بالفاعلية التنظيمية يعد تعبير على النظرة المتكاملة التي تضع في الحسبان كل المتغيرات التي من شأنها التأثير في العمليات التنظيمية التي تجمع بين تحقيق الجانب الكمي وفق معايير الجودة والنوعية الجيدة لتقديم الخدمات التي ترتبط بالجانب الإستراتيجي للمنظمة لتحقيق التطور التنظيمي من خلال الاهتمام بما يلي:

- شروط العمل: أي الظروف الفيزيائية الملائمة والأمانة مع المحافظة على علاقات العمل المتوازنة
- بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة.
- تنظيم العمل: تقسيم العمل داخل المنظمة والمهام بين مختلف الأقسام، والوحدات بما يضمن التخصص الوظيفي والتدرج السلمي للمناصب بقصد تحديد دقيق للمهام والواجبات في العمل.

II. متطلبات الأساسية للفاعلية التنظيمية

أولاً: عناصر ومؤشرات الفاعلية التنظيمية (رحمون، 2013، الصفحات 32-34)

يرتبط مفهوم الفاعلية التنظيمية بمجموعة من العناصر والمؤشرات المتفاعلة فيما بينها الصلبة والأفراد والبيئة تمثل التدخل بين المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية نلخصها في التالي.

- **الرضا عن العمل:** الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل داخل المؤسسات الخدماتية هذا الشعور ليس له بنقود أو المميزات أو حتى الإجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي كما أن الرضا الوظيفي يتوقف عن عوامل متعددة تتضمن طبيعة العمل التعويضات وفرص الترقية والإشراف.
- **الإنتاجية:** غالبا ما يختلط مفهوم الإنتاجية بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفاعلية بمعنى تناولها بشكل كلي وليس بشكل جزئي مع الأخذ بعين الاعتبار إن مفهوم الإنتاجية مركب ومتداخل تتفاعل محددات فيما بينها وهي ذات طبيعة تفاعلية
- **تطوير اليد العاملة:** يقصد به عملية التكوين أو التدريب نظرا لما لهذه العملية من إثراء على الأداء في ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية فالمؤسسة الخدماتية التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تأليف مؤهلاتهم لأن هذا الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز
- **الاحتفاظ بالعمال:** إن الاحتفاظ بالعمال أمر ضروري للمؤسسات حق في تخفيف عبئ وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري
- **النمو أو التوسع:** إذا ما زاد حجم نشاط المؤسسة عادة يمكن إن نصنف استراتيجياتها بأنها استراتيجية نمو وبالتالي هناك تغير على مستويات الإشراف نضم العمل الهيكل التنظيمي فمثلا عند زيادة بعض الأقسام فهذه لزيادة تؤثر على مدى فعالية المؤسسة في جميع الحالات.
- **إدماج أهداف الاطراف في أهداف التنظيم:** لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أولا وثقافة المجتمع ثانيا وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتما على المؤسسة وبهذا لا بد الجد من الاستعمال من جهة كما للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها من جهة أخرى ويتوقف المر هنا على العلاقة بين العامل أو المؤسسة أو رب العمل فهذا التعاقد يسمح بإنشاء جملة من الأهداف داخل المؤسسات الخدماتية
- **الغياب عن العمل:** يعبر التغيب أحد معير دراسة الجو العام للعمال داخل المؤسسة فلعامل يتغيبون لأسباب عديدة في بعض الحالات يكون التغيب إجباري وتتبنى المؤسسات الخدماتية عمادة سياسات معينة من شأنها السماح للعاملين الغياب عن العمل في الحالات الاضطرارية لعدد محدد من الأيام فهذا المؤشر يتأثر بمؤشر الرضا عن العمل فالدرسان تولت إلى أن العلة وراء التغيب عن العمل هو عدم الرضا الوظيفي وبالتالي تؤثر أيضا على فعالية التنظيم.

- **المساهمة وتقسيم النفوذ:** إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لماذا؟ لأن وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد تقلل من الصراعات داخل المؤسسات الخدماتية فقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة.
- **الولاء التنظيمي:** نظرا لدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات حيث يؤثر إنتاجية المؤسسة إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فإذا كان الأفراد يتميزون بولاء مرتفع تنظيمي كانوا هم من يمثلون المؤسسة وبالتالي على المؤسسات تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها إذا فللولاء التنظيمي بصفة عامة دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله وما الرضا الوظيفي إلا حافز يؤدي إلى رفع درجة فعالية المؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية من عدة عناصر أساسية (إدارة وأقسام متخصصة واقوي بشرية ...) وهي تدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمؤسسة وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاحها في أداء واجباتها وإن تحديد هذا الهيكل يسمح لها بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية
- **ثقافة المؤسسة:** لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثون على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز على سبع متغيرات على الأقل وهي: الهيكل، الإستراتيجية، الموظفون، نمط الإدارة، الأنظمة. القيام المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد لخصت الأهمية القصوى لثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق الأداء المميز فيما يلي:
- أ. تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنمية الاداء
- ب. تؤثر أيضا على كفاءة العمل الإداري
- ج. إيجاد نوع من الاستقلالية من العاملين
- **التكنولوجيا المتطورة:** إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في المؤسسة وخاصة منها تكنولوجيا ميادين الإعلام والاتصال وأيضا استخدام التكنولوجيا في مجالات أخرى كالترتيب والتعليم، هو أمر حتمي ومن هنا فإن ثورة المعلومات والمعلوماتية كانت بمثابة خطوة عظيمة في حياة المؤسسة، الأمر الذي زاد من كفاءة وفعالية الاتصال داخل وخارج هذه الأخيرة
- **البقاء والاستمرارية:** إن المؤسسات الخدماتية الناجحة هي التي مازالت تمارس نشاطها فبقائها مرهون بتوفر خصائص مؤشرات الفعالية الاثنا عشر سابقة الذكر وهذا كله يضمن استقرار المؤسسة ثم استمرارية نشاطها وفي النهاية البقاء.

ثانيا: مقومات الفعالية التنظيمية (حمود ب.، 2000، الصفحات 107-111)

(عند أوشي) قام أوتشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليه فعالية الإدارة في اليابان:

أ. التوظيف الدائم (مدى الحياة):

الوظيفة الدائمة هنا تعني بأن الشركات الكبيرة والمنظمات الحكومية تقوم بفتح باب التوظيف كل سنة خلال المدة التي تتوافق مع تخرج طلبة الجامعات وبمجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الإجباري ولا يفصل الموظف إلا لسبب جوهري للحكم عليه بجريمة كبيرة.

ب. التقويم والترقية (البطيء في التقويم):

إن عملية البطيء في التقويم تعد من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الخوض في عملية الإبداع والمبادرة أثناء العمل التي لا تأتي بالنتائج إلا بعد مرور مدة من الزمن، كما أن الموظف الراغب في الترقية ينبغي أن يمر بسبسة من الجهود العملية الجدية المنبوذة لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهكذا فإن البطيء في التقويم والترقية يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف لأنها تلتزم النتائج الحقيقية للأداء المبدع لأعضائها.

ج. عدم التخصص الوظيفي: ذلك لأن الدوران الوظيفي مستمر للأفراد العاملين طول حياتهم فمثلا

المهندس الكهربائي يتحول من العمل في تصميم الدوائر الكهربائية إلى التصنيع ثم التجميع والموظف الفني يعمل على تشغيل عدة آلات أو يعمل في مختلف الأقسام الفنية في المؤسسة، وأثبتت التجارب العلمية التي أجريت في هذا الخصوص بأن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرارهم أكثر حيوية وإنتاج ورضا عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار، إذ أن الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية القدرات الإبداعية.

د. وسائل الرقابة الفنية: تعتبر وسائل الرقابة الإدارية ذات طابع مميز وعلى درجة عالية من الحذر

والمفاهيم الفنية لدرجة أنها تبدو للشخص الغريب عن المؤسسة وأنها غير موجودة، كما أن الثقافة المشتركة والثقافة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعد أساسا في تحقيق الرقابة الإدارية الفنية على أداء الأفراد وعامل رئيسي في تحقيق الأهداف.

هـ. اتخاذ القرارات جماعيا: عند اتخاذ قرار ما يتم اشتراك كل الذين يتأثرون بهذا القرار وعليه فالقرار

هنا ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل الجماعة التي اتخذته مسؤوليته في تنفيذه بعد توزيع المهام، وبالتالي فإن حل المشكلات يكون بنفس الطريقة التي اتخذ بها القرار.

و. المسؤولية الجماعية: لأي شيء لا يمكن تحقيقه بجهد فردي لوحده إذ يتم إنجاز جميع الأعمال بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة أو جماعية.

ز. النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين: هنا يكون التشجيع على تكوين علاقات مشتركة وكلية بين الموظفين من خلال العديد من الروابط التي تضمن لهم علاقات تتصف بالثقة والتفاهم والألفة، مع عمل المؤسسة على توفير مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن النفسي للموظفين.

ح. الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: وذلك من خلال الاعتماد على:

- حلقات السيطرة النوعية: والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون طوعية في تحمل مسؤولية نوعية حقول اختصاصهم، يلتقون أسبوعياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات نوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، مع الاستعانة بالخبرات الإدارية في المؤسسة لوضع الاستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات.

وحسب أوشي حتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها فإنه يجب البحث عن الجوانب الثقافية والنفسية الإيجابية وتوظيفها بشكل سليم يسمح بزيادتها وتنميتها والحد من الجوانب السلبية ومحاربتها.

ثالثاً: معايير الفعالية التنظيمية

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع، فلهذا هناك مجموعة من المعايير المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية والتي سنبرز أهمها وهذا طبعاً مع الأشخاص أو المفكرين الذين قاموا بتقديم هذه المعايير.

في هذا الإطار قدم بارسونز - (Parsons) أربع متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها إذا أرادت البقاء، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات الأربعة في: (الوهاب، 1998، صفحة 21)

أ. التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها، ويعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وحسب تعبير "بارسونز" فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المنظمة من مواد.

ب. إنجاز أو تحقيق الأهداف: هو يشير هنا إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتطبيق مبدأ التكيف، ومن الواضح أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف قبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات، كما أنه من الواضح أنّ "بارسونز" قد أدخل في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في المؤسسة والعمليات المختلفة المنظمة لها

ج. التكامل: هو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.

د. الاستقرار أو الكمون: يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها، وهو يشير أيضاً إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة، ويرتبط مطلب الكمون أساساً بمشكلة التكامل الرأسي على العكس من مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية المتساوية.

كما يشير مطلب الكمون إلى مطلبين فرعيين أطلق "بارسونز" على الأول مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في المؤسسة والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق المؤسسة، أمّا المطلب الفرعي الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

هذا وقد أعطانا "كابلاو" من جهة أخرى نموذجاً يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات حيث يبدو مختلفاً تماماً عن تلك النماذج السابقة، ويرتكز هذا النموذج على العناصر الأربعة الآتية: (soulieu, 1990, p. 98)

- أ. الاستقرار: يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها؛
 - ب. التكامل: يعني قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.
 - ج. رغبة العاملين: تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المؤسسة لحاجاتهم.
 - د. التحصيل: هو النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ومختلف أنشطتها.
- أمّا "دوبرين" (Debrine) فقد عرض أربعة عشر معياراً للفعالية، واستدلّ على هذا العدد الكبير بتعقّد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة ممّا يجعل من الصّعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها، ومن هذه المعايير ما يأتي:
- بلوغ الهدف

- تحقيق الأرباح
- خفض التكاليف
- المسؤولية الاجتماعية
- الاستخدام الكفء للموارد
- إنتاج السلعة أو الخدمة
- أعدادها وأصنافها
- درجة رضا المستهلكين
- درجة الرشد في الأداء الفني والإداري
- مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المؤسسة
- انتظام العمالة
- عُمر المؤسسة.

بالإضافة إلى ما تقدم يمكن أن نشير إلى أن هناك اهتماماً نظرياً وإمبيريقياً حديثاً لمسألة الفعالية، فلهذا حدّد

"سيلر" ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية التنظيمية وهي: (الوهاب، 1998، صفحة 23)

- أ. **الإنتاجية:** تمثل استخدام العناصر المتاحة للمؤسسة بالشكل الاقتصادي الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.
 - ب. **الرّضا:** يمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين.
 - ج. **التطوير:** يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.
- كما ذهب كل من "جورجو" و "ثانباوم" إلى تحديد ثلاثة مقاييس أخرى مختلفة للفعالية تنحصر فيما يأتي:

- أ. **الإنتاجية:** مدى قدرة المؤسسة على إنتاج ما خططت له من قبل؛
 - ب. **المرونة:** هي تعبير على قدرة المنظمة على مسايرة المستجدات والتأقلم مع الظروف الطارئة؛
 - ج. **غياب النزاع الداخلي:** يرتبط بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة.
- وإلى جانب هذا يعتقد "بريس" أنّ الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المؤسسة أن تنتجها، ولكنّه في الوقت نفسه يضع خمسة عوامل وسيطة تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المؤسسة، وتعتبر هذه العوامل مقوّمات أساسية للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهي تتمثل في:

- الإنتاجية
- اتساق السلوك
- الروح المعنوية

- التكيف

- استقرار المؤسسة

ومن جهتهما فقد استخدم كل من "لورش" و "موريس" معايير متنوعة للمقارنة بين المؤسسات الفعالة وغير الفعالة، ففي مجموعة من المصانع طبقاً لمقاييس الإنتاج من حيث النوع والكم والتكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وأيضاً مدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم، بينما وفي مجموعة مغايرة من مختبرات البحوث في عدد من المؤسسات استخدموا معايير أخرى تمثلت في عدد البحوث والكتب التي أخرجها المختبر وعلاقة هذه البحوث بأهداف المؤسسة وخاصة منها تلك المتعلقة بالربح والنمو ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي وكذا معيار الجدية والأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث.

ويضيف (جيزون) (ماهر أ.، 2005، صفحة 36)

عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفعالية والذي يستخدمون فيه نظرية النظم، ويركزون على علاقة المؤسسة والبيئة، ويؤكدون على أنّ المقياس الأخير لفعالية المؤسسة هو الاستمرار والبقاء أي القدرة على ممارسة أعمالها وقبول المجتمع لها على المدى الطويل، ويكمل هذا المقياس الطويل الأجل مقاييس أخرى قصيرة ومتوسطة الأجل.

فالأولى هي الإنتاج والكفاءة والرضا، أما الثانية فهي التكيف والتطوير.

أضف إلى ذلك بعض المقاييس الأخرى مثل معدل دوران العمل والغيابات والتأخر عن مواعيد العمل والشكاوى، ثم تأتي بعد ذلك المعايير المتوسطة الأجل والتي تنحصر في التكيف والتطوير، سواء حدث داخل المؤسسة أو خارجها في البيئة المحيطة وقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، أما التطوير فهو زيادة أو تعميق قدرات المنظمة على الاستمرار والبقاء والازدهار والنمو، وذلك عن طريق التدريب ليس فقط للمديرين ولكن لغيرهم أيضاً.

وكتوجه آخر وأخير نختاره ذلك الذي توصل إليه (Campbell. P) من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معياراً استخدمها لقياس الفعالية التنظيمية، وهذه المعايير هي : (شنيق ع.، 2007، صفحة 67)

أ. **الفعالية العامة**: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة بالمؤسسة.

ب. **الإنتاجية**: تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط

ج. **مقارنة الإنتاجية** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط.

- د. الربحية: هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- هـ. الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- حوادث العمل: تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية
- و. النمو: نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- ز. معدل التغيب: يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- ح. دوران العمل: يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلّوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- ط. الرضا الوظيفي: يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- ي. التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- ك. الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء.
- ل. الرقابة: هي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- م. تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعّالة.
- ن. المرونة والتكيف: تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- س. درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- ع. الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- ف. تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم، والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- ص. التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: هي تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء ... الخ.
- ق. المهارات العملية للمدراء: هي التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- ر. المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: هي التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- ش. إدارة المعلومات والاتصالات: هي التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

ت. الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

ث. الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقريب، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

خ. التقييم الخارجي: يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

ذ. الاستقرار: يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".

ض. تكلفة الإدارة: تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

غ. مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة. ط. برامج التكوين والتطوير: هي تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

أ. التركيز على الإنجاز: هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

من خلال كل هذه المقاييس المعروضة يتضح لنا مدى الاختلاف والتوسع في عرض هذه المقاييس، مما يجعلنا نقول إن بعضا من هذه المقاييس هي نتائج طبيعة التنظيم ذاته بيروقراطيا كان أو إنتاجيا أو خدميا إنما هي نتائج خصائص التنظيم ذاته كتنظيم ونتاج البيئة الاجتماعية والثقافية والنظام القيمي السائد.

هذا ما يجعلنا نقول أن الفعالية تبقى نسبية إلى حد ما في تحقيقها ونسبية في معاييرها إذ أن هناك بصفة عامة نوعان من المعايير الأولى خاصة بطبيعة نشاط التنظيم وخصائصه المختلفة، وهو ما يظهر في الجوانب التقنية والقانونية ونظم التسيير وغيرها، والثانية تلك التي قد يتفق عليها العاملون في أثناء عملية التفاعل ونمو هذه القيم من خلال العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

رابعا: نماذج الفعالية التنظيمية:

إن الاهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية قديما وحديثا - يركز في جانب كبير منه على محاولة تفسير هذه الظاهرة والتنبؤ بآثارها، وأدى ذلك إلى تعدد واضح في طرق قياسها وتنوع مناهج البحث فيها، وتباين أساليب وصفها وقاد ذلك إلى ظهور مداخل تباينت في اتجاهاتها، ومن أبرز هذه المداخل.

نموذج الأهداف

يرتبط هذا النموذج باسم (إيتزيوني) إن قياس فعالية المنظمة حسب هذا النموذج تكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، كما ينظر لفاعلية المنظمة في ضوء هذا المدخل على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ومن رواد هذا المدخل (Hall, Daft, Robins) إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات من أهمها:

- هل نتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم الأهداف العملية أي الواقعية؟
- هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف).
- وتعتبر المنظمات انساقا اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجية مرسومة من طرفها، ولقد جاء في تحليل "بيرو" لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:

- التقارير العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد.

- التقارير الدورية.

- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.

- بيانات المسؤولين الآخرين. (هال، 2001، ص 571)

أما الأهداف الإجرائية فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد ترتبط مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن تكون غير مرتبطة بها، وتنمو وتتطور لوحدها، وتتغير مع مرور الوقت، وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة مع البيئة.

- التقارير العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد.

- التقارير الدورية.

- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.

- بيانات المسؤولين الآخرين

أما الأهداف الإجرائية فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد ترتبط مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن تكون غير مرتبطة بها، وتنمو وتتطور لوحدها، وتتغير مع مرور الوقت، وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة مع البيئة.

من هنا يمكن القول إن مدخل الأهداف للفعالية التنظيمية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق

الأهداف الموضوعية.

- فإذا أُتيح عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً
 - وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعت له للأرباح كانت فعالة
 - وإذا حققت مديرية المبيعات الاستحواذ على سوق جديدة وباعث سلعتها كانت أيضاً فعالة.
- وهكذا إذا وصل الأفراد لأهدافهم وكذلك الإدارات ومختلف الأقسام من خلال هؤلاء جميعاً المنظمة، كانت هذه هي الفعالية.

نموذج الموارد: يركز هذا المدخل على قابلية المنظمة في استغلال بيئتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة والقيمة منها، لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرسومة وللمحافظة على التوازن والاستقرار

ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من (يوتشمان) و(سيشور) و (جورغوبلوس) و (تائنبوم)، ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها على المنظمات، في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعاً ما «ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من (يوتشمان) و(سيشور) و (جورغوبلوس) و(تائنبوم)، ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها على المنظمات، في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعاً ما. ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات، وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.
- القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة

نموذج العمليات

نعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية، التي يقصد بها العمليات الإنسانية مثل القيادة، الاتصال، سلوك الجماعة، مستوى الصراع وغيرها وليس العمليات. نجد من دعاة هذا النموذج كل من (سيرت) و(مارش) و(هاوس) (بيفيفنروشيروود) وتنتم المنظمة بالفعالية في هذا النموذج من خلال توفر الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين المستويات التنظيمية.

- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة
- بموجب نموذج العمليات الإدارية «يتم تقييم الفاعلية من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفوء للوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرار، التخطيط، الموازنة.

نموذج المساومة أو رضا المشارك:

وضع الباحث برنارد تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:

- الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين.
 - وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر برنارد دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محدداً جوهرية، لأن نمو المنظمة واستمرارها في العمل يتوقف على شعور العمال بالرضا.
- في حين ينظر الباحث (جورجيو) إلى الفعالية التنظيمية على أساس قدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم مقابل ذلك.

نموذج التطور التنظيمي

وينظر للفعالية التنظيمية عبر حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات، من زعماء هذا النموذج (دوغلاس ماك غريغور) والذي وضع نموذجاً للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية (X) و (Y) حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة، وتجديد القدرات فيها كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من بلاك موتون ورنسيسليكرت حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر تشاركي.

نموذج القيم المنافسة

يفترض رواد هذا النموذج من عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية، بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يريد التنظيم تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي - حسب أصحاب هذا المذهب - ويعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم، كما يعتمد على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته، واتجاهاته، وقد اعتمد هذا النموذج كل من (كاهن) (وبكلي) (تشايلد)

نموذج الوظيفة الاجتماعية

يعتمد هذا النموذج أساساً على ما تقوم به المنظمات من خدمات من أجل المجتمع الذي هي جزء منه من جهة، ومن أجل النمو والمحافظة على نفسها من جهة أخرى.

بالتالي فإن الفعالية ضمن هذا النمط تتحدد من خلال النتائج المحققة من السلطة المنظمة، ولعل أكبر المساهمين في تجسيده نجد (بارسونز)، بتحليله للمنظمات، وتبعاً له فإن كل الأنظمة الاجتماعية حل ربع مشاكل أساسية وهي:

- مشكلة تحقيق الهدف أو تحديد الأهداف.
- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين منسوبي وحدات التنظيم.
- مشكلة الكمون والمحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام.
- مشكلة التأقلم والتكيف مع المحيط الخارجي.

نموذج النسق

- يركز على دراسة العلاقة بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفياً لتحقيق الفعالية ويتفرع عن هذا النموذج:
- نموذج الفاعلية: ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف.
 - نموذج البقاء: يركز على متطلبات النسق ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة، وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف، وتحقيق النجاح والاستمرار.

خامساً: أسباب التباين والتفاوت في الفعالية التنظيمية

اتضح من خلال تناول المداخل السابق أن هناك اختلاف واضح بين الكتاب والباحثين في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، وهذا الاختلاف يعود لعدة أسباب أهمها: (حريم، 2003، صفحة 42 43) أ. اختلاف المنظمات التي شملت الدراسة من حيث:

- طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه، حجم ودرجة التعقيد، درجة المركزية، وغيرها لذلك فإن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية لجامعة مثلاً قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية (مستشفى) أو منظمة صناعية...إلخ.
- ب. وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير التي تحظى بالاهتمام أتباع نظرية النظم مثلاً، وتختلف من تلك التي تتبناها مدرسة العلاقات الإنسانية.
- ج. تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث، مراحل النمو والتطور، فقد نجد المنظمات تتشابه في النشاط، ولكنها تتفاوت من مراحل النمو والتطور، فهناك مستشفى أو جامعة حديثة العهد وأخرى في بداية التوسع والنمو والتي أصبحت في مرحلة متقدمة من النمو...إلخ.

وبالتالي فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى.

د. سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة أهداف منها: الإنتاجية، التسويقية، المالية، وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معايير خاصة قد لا تصلح لقياس تحقق هدف آخر.

هـ. تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة مثل: المؤسسون، المالكون، العملاء، المديرون، والعاملون الموردون... إلخ.

ومن الملاحظ أنه لا توجد معايير معينة يجمع عليها الكاتيبين والباحثين والعلماء لقياس فعالية المنظمة ولكن هناك معايير استخدمت و لا تزال معتمدة على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل الإنتاجية، الربحية، الرضا، (جميع الأطراف)، الإبداع، التكيف، النمو

سادسا: المرتكزات الأساسية لقياس الفعالية التنظيمية

يجب ان نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا، ولابد ان يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الادارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من اجل زيادة الفعالية التنظيمية واهمها ما يلي: (تاويريت، 2018، صفحة 115 116)

أ. التخطيط الاستراتيجي: ويعتبر من بين المرتكزات الإستراتيجية، في تحقيق فعالية المنظمة ويرتبط بالأهداف التي تحددها المؤسسة، ولذلك تقوم بتطوير السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتخصص مختلف الموارد لتنفيذ هذه السياسات والخطط وعادة ما يكون هذا التخطيط، بعيد المدى بمعنى أن إستراتيجية المنظمة، لا تخضع للتغيير أو التعديل بشكل سريع وإنما تتعدى، العديد من السنوات في تعاملها مع المستقبل

ب. اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتنا لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية، والاهم من ذلك اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي سيرزوبك وشركائهم مثالا مهما، فهما تفرضان الادارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين اللذين يراجعون المدير كي لا يبقى وقت لمراجعتهم او توجيههم

ج. توسيع العمل:

رواده هما شريكتي اي بي وديترويت اديسون فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ويقضي على الملل والنفور ...

د. التقييم التنظيمي وتقييم الاداء

التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الاداء والتي تميل لمعاملة الفرد و كان آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال للتطبيق الطرق الحديثة على غرار ما تفعله منظمات الاعمال الحديثة كشركة جينيرال ميلز و شركة انسول للكيماويات ،حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الاهداف الذاتية و الموضوعية للمنظمة ككل و في تقييم اداء بشكل دوري او سنوي و يلعب المسئول الاعلى دور قيادي في هذه العملية، كما ان التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا . حيث يوفر هذا الاسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو اهداف منظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم وفي فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

هـ. تسطير الاهداف وصناعة القرار:

يقوم بتسطير الاهداف افراد او جماعات داخل المنظمة الامر الذي يجعل هذه الاهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعيق عملية صنع القرار واتخاذها ، ولذلك من الخطأ اعتبار الاهداف الرسمية على انها ثابتة ومحدودة حيث ان واقع تشغيل المنظمة قد يشير لأهداف اخرى مرتبطة بالأداء الفعلي، وسواء تطابقت الاهداف التشغيلية الواقعية مع الاهداف الرسمية ام لا، فهذه مشتقة منها لكونها نتاج ادراك تلك الاهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال انماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي الى تغير الاهداف وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة اسباب لتغير اهداف منظمة وهي تفاعل المنظمة مع بيئتها من خلال علاقتها التنظيمية.

التغييرات التنظيمية الداخلية.

الضغوط الغير مباشرة للبيئة العامة.

و. زيادة فعالية الاتصال

ويمكن القيام بعدة اجراءات بتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن انجازها فيما يلي:

انشاء قنوات اضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.

انشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلي مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الافكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.

تنظيم اجتماعات عامة دوريا تعقد كلما دعت الحاجة الى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يشوبها الغموض وتقديم الحلول.

الاعتماد على مسيرين اكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام على الاتصالات بمختلف انواعها. تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة للمشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها

لكن مثل هذه الافكار تواجه صعوبات عديدة، كعدم منحها الاهمية الكافية مما يؤثر على فعاليتها، كما ان الادارة تسعى لكسب ممثلي النقابيين عن طريق مختلف الاغراءات كالترقية والسكن حتى يتواطؤوا معها. ان الادارة تتبنى الافكار لكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل، والتفويض ليس فعالا لممارسة الادارة بالسيطرة لذا يجب على الادارة ان تتجه هي في ذاتها نحو تحقيق اهداف منظمة، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية ومثل هذه الادارة لابد ان تجد افكارا مبدعة تطبقها بنجاح في اثناء تقدمها البطيء من اجل تحسين فعاليتها التنظيمية.

ز. الإدارة بالمشاركة: ويستخدم هذا الأسلوب، بهدف فسخ المجال للعاملين بالمؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، التي تهمهم مما يخلق لديهم تفجير طاقاتهم الكامنة والخلاقة لخدمة أهداف المؤسسة

سابعاً: معوقات الفعالية التنظيمية

أ. عدم توفر بيئة ابداعية: (بلهادي، 2008، صفحة 129) تبرز الشخصية المبدعة على الاغلب في البيئة التي توفر عناصر الابداع واستتباته، فما هي فائدة الفكرة الابداعية في بيئة لا تدرك او لا تفهم معناها، لان الابداع يتطلب رصد موارد واستثمار لا يقوم على العائد المنظور والقريب، فضلاً عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد البدع في إطار قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح لا سيما وان العمل الابداعي يتطلب قبول الافكار المتقاطعة مع الذات والقدرة على تحمل العلاقات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد، وينبغي ان تسعى الادارة البدعة الى تحقيق التوازنات في اطار المنهج العلمي والحوار البناء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجتمع عليها المجتمع التنظيمي

ب. عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة: (القحطاني، 2001، صفحة 119) مما لا شك فيه ان القيادة الادارية الناجحة هي صمام الامان الذي يتجاوز معوقات الادارة ويحول دون تحول ادارة تنفيذ الى هياكل صماء ودون ان تصبح الامكانيات هباء منثورا .

ج. النمط الاداري التقليدي: (الماضي، 2010، صفحة 88) ليس هناك شك ان النمط الاداري التقليدي في اي منظمة او جهاز اداري عام يحد ويعيق عملية الابداع، ولا شك ايضا ان اهل النمط الاداري هم الاكثر تمسكا بالماضي وهم المسؤولون عن التخطيط وادارة المستقبل، وقد لا أبالغ ان أقول: ان الاصلاح الاداري لهذه الثقافة وهذا النمط الاداري التقليدي هو السبيل الاساسي لتنمية الابداع لان مركزية السلطة

ومحدودية التفويض لا تهئ الفرصة لممارسة الابداع حيث يرى بعض المدراء التقليديين انه ليس بالإمكان ابداع مما كان.

د. **الخوف من التغيير:** (المعاني، 1996، صفحة 91) يعتبر الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن من العوامل المؤثرة سلبا في الابداع في المنظمات.

هـ. **ضعف الثقافة التنظيمية:** (السكرانه، 2010، صفحة 374) ان ضعف الثقافة التنظيمية في المنظمة يعد معوق للإبداع الاداري فيها لان صعوبة التوحد مع قيم المنظمة يحول دون استغلال القدرات الابداعية لإفرادها.

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الاداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة حيث اشارت بعض الدراسات التي اجرها waterman et Peters حول خصائص المنظمات المتميزة الاداء ان المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الاكثر ابداعا وان التأثير الايجابي للثقافة القوية في أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع الى القيام المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

و. **المركزية البيروقراطية والروتين:** (كنعان، 2007، صفحة 208) لقد اكدت الدراسات العلمية ان القيادات الادارية في الاجهزة الادارية في معظم الدول النامية تمارس قدرا كبيرا من المركزية، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في صف الثاني من السلم الاداري.... وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الامضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الاعمال ونظاميتها ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي الي سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقتنن دائما بالمركزية الجامدة.... وان من خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الادارة والتضحية بالمرونة من اجل الالتزام بتنفيذ التعليمات والبطء في اتخاذ القرارات والعزوف عن الالتجاء للتجارب او الاستفادة من التجارب الاخرى.

ز. **عدم وضوح الاهداف:** (جامع، 2009، صفحة 31) من العوامل التي تسهل عملية الابداع وضوح الرؤية لدى قائد المؤسسة والعاملين معه، بحيث تكون الاهداف واضحة للعاملين لماله من دور هام في فعالية ادائهم والعمل على تطوير اهداف وطرق جديدة للعمل، فكلما كانت الرؤية واضحة كانت الفعالية تجسيدها أيسر وكان لها أثرها في تسهيل عملية الابداع ان عدم وضوح الاهداف المؤسسة وما يترتب

على ذلك من تدن في روح المعنوية للعاملين بشكل عائقا يمنع قيام العاملين بممارسة الابداع في الممارسات والمناشط الادارية.

تسعي كل منظمة إلي بلوغ مجموعة من الأهداف المحددة والمسطرة لها مسبقا ولا يكون ذلك إلا من خلال وضع خطة إستراتيجية والتي تمر بدورها علي مجموعة من المراحل ولا يمكن الحكم علي نجاح هذه الخطة إلا إذا تجسدت معالمها في ارض الواقع من خلال تطبيق عمالها لها وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، وبما أننا بصدد دراسة مؤسسة خدماتية بوجه الخصوص وباعتبارها أنها مؤسسة تقدم خدمات مجانية مختلفة ومتنوعة إلى عامة الناس فهي أيضا تسعى لتحقيق الفعالية التنظيمية إلا انه هناك الكثير من المشاكل والعراقيل التي تحد من نجاح هذه العملية ومن خلال المخطط الموضح سابقا يمكن أن نستخلص مجموع من المعوقات المتمثلة في :

- وجود صراعات ونزعات بين العمال داخل المنظمة مما يعيق سير العمل بشكل سليم
- التنظيم الغير الرسمي والذي يخلق مراكز قرار متعددة بالإضافة إلى خلق العديد من المشاكل
- نقص الكفاءة لدي العمال في أداء عملهم
- عدم التكوين الجيد للإدارية والموظفين في تخصصات عملهم
- المنافسات الشديدة بين الموظفين قد تخلق مشاكل وصراعات شخصية فمثلا لدينا عاملين يريدان الحصول على ترقية ويوجد منصب واحد للترقية فان كل منهما يعمل جاهدا للحصول عليها وقد يتسبب الآخر إلى خلق مشاكل وعراقيل أمام العامل الأول لكي يشوه صورته لدي المدير ويضمن عدم حصوله على الترقية
- التعاون الذي يؤدي إلى التواكل فمثلا عاملين يعملان معا في جو من التعاون فانه كل عامل يعتمد على العامل الآخر في انجاز تلك الأعمال وهكذا مما يؤدي إلى عدم انجاز أي عمل أو تكرار ذلك العمل من أكثر من عامل وبالتالي فان ذلك يخلق مشكل ويضيع الوقت والجهد مما يعيق تحقيق الفعالية التنظيمية
- عدم القدرة على التكيف مع القرارات الجديدة والتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة
- عدم الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية منها كثرة العيابات والتأخر
- الرقابة المشددة على الموظفين وبالتالي عدم الأريحية في انجاز العمل بشكل جيد
- النسيان والذي يشكل من أهم العوائق التي تعيق تحقيق الفاعلية التنظيمية والذي يؤدي إلى عدم انجاز المهام الإدارية

- سوء الفهم سواء كان بين الأفراد أو سوء فهم المراسلات الإدارية وهنا يتدخل جانب كفاءة التحيز الإداري فهناك موظفين يحررون رسائل إدارية تكون لديها العديد من القرارات وبالتالي قد يساء فهمها وعليه فهناك العديد من المشاكل التي تعترض الفاعلية التنظيمية والتي لا نستطيع حصرها في هذه النقاط فهي تختلف وتتعدد حسب حجم المنظمات الخدماتية والظروف المحيطة بها

خلاصة الفصل

يمكن القول من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل من خلال عرض أهم العناصر المتعلقة بموضوع الفعالية إذ تعتبر من المواضيع الهامة سواء في البحث العلمي من خلال اثراء الرصيد الذي تم التطرق إليه، ومن الجانب العملي خاصة إذ أن الفعالية تعني استمرار وبقاء ونمو المنظمات اذ تعتبر المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، وفي الأخير إن الحاجة للبقاء والنمو والقدرة على التكيف مع التغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية سواء كانت اقتصادية او خدماتية محافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية المنظمة.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني

ب. المجال الزمني

ج. المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: برامج المعالجة الإحصائية

خامساً: طبيعة العينة وكيفية اختيارها

سادساً: خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري وأخذ خلفية على موضوع الدراسة، ننتقل الى الجانب الميداني إذ تعتبر الدراسة الميدانية جانب مهم وأهم محور في أسس الدراسة العلمية للبحث الاجتماعي، من أجل معالجة الظاهرة بدقة وإسقاطها على الواقع الاجتماعي، والذي من خلاله تحدد طبيعة وقيمة الدراسة حيث أن الضبط السليم لمنهجية الدراسة يضمن الدقة والتسلسل المنطقي لمراحلها وكذلك يضمن مصداقية البحث

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق والإلمام بحيثيات الجانب الميداني، مستهلين بمجالات الدراسة المتمثلة في الجانب المكاني، الزماني، البشري، إضافة إلى تحديد العينة وطريقة اختيارها، والمنهج المتبع وكذلك إلى أدوات جمع البيانات، وطريقة اعدادها وكيفية بناءها والأساليب الإحصائية.

أولا مجالات الدراسة

المجال المكاني

أنشأت المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي بمرسوم تنفيذي رقم: 404-13 المؤرخ في 2013/12/01 المكمل لقائمة المؤسسات الاستشفائية لطب العيون الملحق بالمرسوم التنفيذي رقم: 281-12 المؤرخ في 2012/07/09 والمتعلق بإنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات الاستشفائية لطب العيون. انطلقت التسجيلات المواعيد الطبية يوم: 2014/08/24 وكان عدد كبير من التسجيلات التي فاقت 100 تسجيل في اليوم، وانطلقت الفحوصات الطبية مباشرة بعد أسبوع من التسجيلات التي فاقت 800 مسجل بالمستشفى ويوم 27 أوت 2014 تم بدأ الفحوصات الأولية للمرضى، وبعد ذلك افتتحت مصلحة الفحوصات المتخصصة أ- ب بعد فرص المرض من قبل مصلحة فحوصات - س- على سبيل المثال: الشبكية - القرنية - الماء الأبيض - الماء الأزرق أعصاب العين - تصحيح النظر - جراحة العين للأطفال وبعد إعداد وتهيئة وتعقيم مصلحة العمليات.

وفي يوم 23 مارس بدأ إجراء العمليات الجراحية وكان عددها 14 أربعة عشرة عملية.

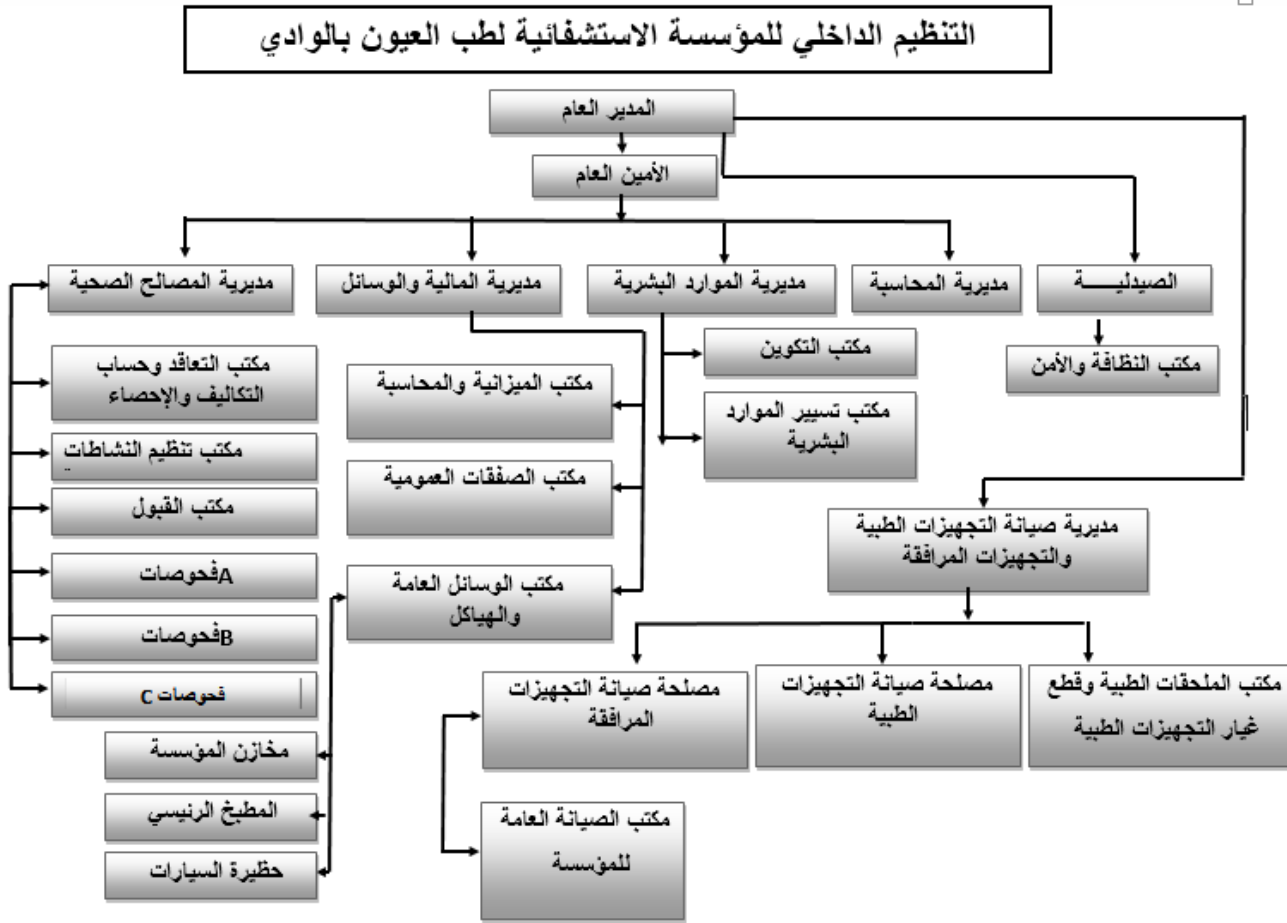
ومن أصعب العمليات الجراحية للعين تسمى (تمزيق الشبكة) من أعقد العمليات التي تمت بنجاح.

تم فتح الاستعجاليات الطبية بالمؤسسة يوم 01 أوت 2015

يحتوي المستشفى على 40 سرير وعدة أجنحة وجناح خاص بالمستعجلات الطبية وتقدر مساحته بـ 18442 م²

عدد المتعاونين الكوبين عند فتح المؤسسة هو 68 متعاون منهم 23 طبيباً مختصاً 30 ممرضة 09 مختصين في القياسات للنظر، 6 مهندسين في مختلف الاختصاصات.

الشكل رقم 05: يمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي



أ. المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني لدراسة هيا المدة الزمنية التي استغرقت فيها الدراسة منذ بداية اختياري لعنوان الأطروحة إلى غاية إيداع الأطروحة، ويمكن تقسيم المجال الزمني للأطروحة إلى:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية

المرحلة الثانية: جمع المادة العلمية وإثراء الرصيد وكتابة الفصول النظرية

المرحلة الثالثة: المرحلة التطبيقية

ب. المجال البشري

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى تلك الإجراءات المنهجية الواجب التطرق اليها أثناء إجراء الدراسة الميدانية، وذلك على النحو الآتي:

1. مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية في مؤسسة مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي.

. عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في اختيار مجموعة من العناصر الممثلة بالأساس لمجتمع الدراسة، بغية العمل على تحقيق تلك الأهداف المؤطرة من الدراسة، إذ تم توزيع 110 استمارة استبيان على الموظفين المتواجدين في مؤسسة مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي، وقد تم استرجاع 100 استبيان من أصل العدد الإجمالي لاستمارات الاستبيان، بالتالي تم الاعتماد على 100 استبيان بغية تطبيق جميع مراحل الدراسة.

الجدول رقم (03): يوضح عينة الدراسة

عدد أفراد الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
110	110	100	100

المصدر: من إعداد الطالبة

3. تحديد المتغيرات :

تضمنت الدراسة على المتغيرين التاليين:

المتغير المستقل: يتمثل في التخطيط الاستراتيجي.

المتغير التابع: يتمثل في الفعالية التنظيمية.

ثانيا: منهج الدراسة

ان الدقة المفروضة في أي بحث علمي تلزم الباحث بتقديم وصف دقيق، ومن اجل ان تكون دراستنا علمية ومنهجية لابد ان نتحكم في سيرورة بحثنا العلمي منهج خاص تسير وفقه دراستنا والذي نحدده وفق مشكلة بحثنا المراد دراستها، فالمنهج هو العمود الفقري في تصميم البحوث، فالباحث لا يملك حرية اختيار المنهج وانما طبيعة الظاهرة المراد دراستها وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والهدف المرجو الوصول له كل هاته الأمور تفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة، فإن اختلاف المشكلات وتتنوعا أدى بدوره إلى اختلاف المناهج التي تبحث فيها ومن المعروف أن مناهج البحث عديدة ومتنوعة مثل المنهج التجريبي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي ولكل هذه المناهج مجموعة مواصفات وخطوات يتبعها الباحث في إعداد بحثه ومن خلال هذه الخطوات يتمكن من الوصول إلى نتائج تثبت أو تعارض ما افترضه.

وتماشيا مع طبيعة اهداف الدراسة الراهنة ومن اجل الإحاطة بأدبيات ظاهرة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدماتية كان لزاما علينا الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أقدر على تحليل خيوط الظاهرة وتفسيرها، اذ ان المنهج الوصفي " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (محمود، 1995، صفحة 130)

ونجد أيضا هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيرا كميًا وكيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها والتعبير الكمي يعطينا وصفا قميًا يوضح الظاهرة وحجمها ودرجتها. (آخرون ذ.، 1996، صفحة 98)

ويعتبر المنهج الوصفي مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كميًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الرشيد، 2000، صفحة 51)

اذ ان المنهج الوصفي قادر على وصف العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية، ويحلل العلاقة المتشابهة والمتبادلة وفقا للمؤشرات الاجتماعية والتنظيمية فالمنهج يسمح بالكشف عن العلاقات وحدودها ويساعدنا على فك التشابك، والغموض الواقع بين متغيري الدراسة مما يلزم علينا تحليل هذا الواقع وتفكيكه واستخراج ابعاد ومؤشرات المتغيرين وحصرهما لتحديد مدى استجابة المتغير التابع بالمتغير المستقل، وإيجاد بدائل وحلول لتحقيق الفعالية التنظيمية التي سطرته الإدارة.

للإلمام بكل جوانب الإشكالية المطروحة من خلال هذه الدراسة التي تتركز بشكل محوري حول تحديد علاقة التخطيط الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الخدماتية العاملة في الجزائر، عمد الباحثة إلى اعتماد المنهج الوصفي والمؤسس على البيانات الثانوية في الجزء الخاص بالأدبيات النظرية المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في المؤسسات الخدماتية، من خلال البحث في المراجع والمصادر والدراسات السابقة و التي تناولت الإشكالية محل البحث بشكل كلي أو جزئي، بالنسبة للجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الدراسة الميدانية حيث تمت عملية جمع البيانات على احد أدوات الاستقصاء والمتمثلة في الاستبانة، ليتم في الاخير محاولة بناء نموذج قياسي يقيس علاقة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الخدماتية العاملة في الجزائر وذلك من وجهة نظر العمال والاطارات العاملة بها.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

وهي ما يستعمله الباحث كمرتكزات لتكميم الظاهرة السوسيولوجيا دون العوائق الأبستمولوجيا في الدراسة والسعي وراء وضعها في أطرها الموضوعية اللاتقة بها والتي من خلالها اعتمدت على جملة من الأدوات المنهجية للتسلح بها لأجل خوض الدراسة الميدانية، نبرزها هاته التقنيات كالتالي:

نعتبر الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات من أكثر الطرق انتشار وأهمها حيث أنها تصميم لمجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، حيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين (صالح، 2000، صفحة 183)

وكذلك هي أداة للحصول على حقائق وتجمع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل وتعتمد الاستمارة على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع حيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آراءه (بدر أ.، 1996، صفحة 335)

والاستمارة هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه وعدم الخروج عن أطواره العريضة ومضامينه ومسامرته النظرية والتطبيقية (الحسن، 1981، صفحة 39)

هي مجموعة الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه ومشكلة التي يختارها لبحثه، وترسل استفسارات المكتوبة هذه عادية بالبريد أو بطريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث عينة لبحثه، ومن المفروض الإجابة عن مثل تلك الاستفسارات وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادتها للباحث (قنديلجي، 1993، صفحة 80)

والاستبيان هو مجموعة من الأسئلة يدونها الباحث في استمارة تسمى استمارة استبيان وتسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم كعينة لموضوع الدراسة ويطلق عليهم المبحوثين وذلك لكي يجيبوا عن الأسئلة بأنفسهم وإعادتها مرة ثانية إلى الباحث، ويتم تسليم استمارة الاستبيان إلى المبحوثين عن طريق البريد أو يسلمها الباحث بنفسه، ويجب المبحوث عن الأسئلة بدون مساعدة الباحث سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات المطلوبة

لذلك فإن من أهم شروط صياغة أسئلة الاستبيان هو أن تكون شديدة الوضوح والتركيز لا تحتل اللبس، حيث لا يتاح للباحث هنا توضيح الأسئلة للمبحوث كما يحدث في حالة المقابلة الشخصية (نعيم، 1987، صفحة 119 120)

الاستمارة (الاستبيان): عبارة عن جملة من الأسئلة مصاغة بطريقة منهجية بحتة، ومنظمة بطريقة تترجم أهداف البحث، وتتمثل النتائج المترتبة على هذه الأسئلة حل لمشكلة البحث، وإجابة عن الفرضيات المطروحة في الدراسة، وبالتالي فهي تقنية مباشرة لتقصي العلمي التي تشتغل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابه بطريقة موجهة. (سلطان، 2011، صفحة 162)

لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال هذه الدراسة والمذكورة سلفا عمد الباحثة الى محاولة بناء وتصميم استبانة بالاعتماد على ما جاء في الأدبيات التطبيقية السابقة والتي تناولت موضوع البحث كدراسة نظرية ، ودراسة التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية بالإضافة الى استشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقلين المهني والأكاديمي؛ وقد اشتمل الاستبيان على جزأين رئيسيين، يضم الجزء الأول الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين (النوع، المستوى التصنيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) أما الجزء الثاني فيحتوي على محورين أين يضم المحور الأول والخاص بالتخطيط الاستراتيجي (الفقرة 1 - الفقرة 29)، اما المحور الثاني فيتعلق بفعالية التنظيم ويضم الفقرات (30 - 51).

بالنسبة لطريقة ترميز إجابات المبحوثين وتحويلها من صيغها المجردة الى متغيرات كمية ترتيبية يمكن اعتمادها في عملية النمذجة القياسية والاحصائية، فقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان بناء على تمركز الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين حول كل فقرة من فقرات الاستبيان في الفئات الخاصة بدرجات مقياس ليكارت الخماسي. (انظر الملحق رقم 1)

- الاتساق الداخلي والخارجي لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري، والداخلي وثبات للاستبانة المعتمدة في الدراسة عمدت الباحثة الى استعمال مقياسين رئيسيين، يتعلق الأول بالصدق الظاهري للاستبانة من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء الأكاديميين في مجل التخصص، اما الثاني فيتركز على الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل (ألفا كرومباخ) وكانت النتائج الخاصة بهذا المعامل بالنسبة لكل محور من محاور هذا الاستبيان والمعامل الكلي.

- صدق أداة الدراسة: يتمثل صدق أداة الدراسة بالأساس في القدرة على قياس مدى صحة وموثوقية

النتائج والاستنتاجات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان، حيث تم التأكد من ذلك من خلال ما يلي:

أ. **الصدق الظاهري:** تم النظر في مدى ملاءمة الدراسة الأسئلة والمحتوى المقدم للاستبيان لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعلاقة التنظيمية الذي يهدف الاستبيان الى معرفتها، حيث كانت الأسئلة واضحة ومفهومة بشكل يتلاءم مع موضوع الدراسة.

ب. **ثبات الأداة:** يشير ثبات الأداة الى قدرتها على إعطاء نتائج متسقة ومستقرة عند إعادة استخدامها مع مجموعات مختلفة من المشاركين أو في ظروف متغيرة، حيث يتم قياس الاتساق الداخلي والثبات الزمني، ومن أجل ذلك تم استخدام أداة الاتساق الداخلي المتمثلة في (كرو نباخ ألفا) لتقييم درجة الاتساق بين العناصر في الاستبيان.

الجدول رقم (04): يوضح ثبات أداة الدراسة (كرو نباخ ألفا)

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات كرو نباخ ألفا (%)
من الفقرة 01 إلى 29	التخطيط الاستراتيجي	93.0
من الفقرة 30 إلى 51	الفعالية التنظيمية	88.9
من الفقرة 01 إلى 51	معامل الثبات الكلي	92.6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات قد بلغ (92.6) وهو معامل ثبات جيد كونه تجاوز (0.6)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية

المقابلة:

إن تقنية المقابلة من أكثر الأدوات شيوعاً في الدراسات الاجتماعية بواسطتها يستطيع الباحث الحصول على معلومات لا يمكن الوصول إليها باستعماله لوسائل أخرى، كما تتيح للباحث الاحتكاك المباشر بميدان البحث كما أنها تضعه، وجها لوجه، مع المبحوثين الأمر الذي يمكن من الوصول الى معلومات دقيقة حول الظاهرة المدروسة. (حسن، 1982، صفحة 311)

لقد تم من خلال اعتماد هذه التقنية التقابل مع المبحوثين لتقريب الفهم وشرح الاستمارة وكيفية ملئها والدعوة الى الموضوعية في الإجابات.

المقابلة: هي الحوار الموجه بين الباحث والفرد المستهدف من المقابلة بهدف الحصول على المعلومات تفسر حقائق أو استنتاجات (بخوش، 2010، صفحة 70)

وقد استخدمنا المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة وقد استخدمنا المقابلة في المجالات التالية:

في دراستنا الاستطلاعية حيث تم اجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية للمشفى لتزويدي بمعلومات عن الموظفين وعن طريقة العمل.

- مقابلة مع بعض رؤساء المكاتب غرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات البشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع العمال على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة وتوضيح ما هو غامض لنا كباحثين فيما يخص كيفية تنظيم العمل وتقسيم الأدوار والمهام وأساليب التمييز المعتمدة.

- مقابلة مع رؤساء المصالح بغرض الحصول على معلومات وبيانات أكثر تخص طريقة العمل وتوزيع المهام، وأساليب التمييز المعتمدة

وقد اعتمدت كباحثة في هذه الدراسة على الاستمارة بهدف الحصول على معلومات دقيقة، صريحة خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين.

رابعا: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة:

قصد معالجة المعطيات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرو نباخ، الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة الى التكرارات والنسب المئوية، سيتم التعرف عليها هنا:

✓ البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية Spss20، كذلك تم استخدام برنامج (Excel 2013) وهو كذلك أحد البرامج الالكترونية التي تستعمل لإدارة البيانات والمعلومات وتحليلها.

• الأدوات الإحصائية

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية
- حيث استخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما ويفيد في وصف خصائص عينة الدراسة
- معامل ألفا كرو نباخ
- يتم استخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح،

- تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60 % مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان،
- **الانحراف المعياري**
- يتم حسابه لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات،
- **المتوسط الحسابي**
- هو عبارة عن مؤشرات لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.
- **معامل الانحدار المتعدد**
- هو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاد متعددة في المتغير التابع، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقة مجالات المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي بأبعاده)
- في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) ومن خلاله يتم الحكم على الفرضية بالقبول أو الرفض.
- **الانحدار الخطي البسيط**
- يستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتماداً على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحل أحد
- المتغيرات (المتغير التابع) متأثر بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار
- الخطي البسيط لاختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية في مستشفى كوبا للعيون في ولاية الوادي.
- **اختبار T-test**
- يتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $(\text{sig}(a) \leq 0,05)$ والذي يدل على أن احتمال
- الخطأ المسموح به يكون في حدود 5 % ما يعكس مجال الثقة بنسبة 95 % .
- **اختبار T للعينات المستقلة (T-Test pour échantillons apparié)**
- استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة
- وترتبط بالمتغيرات المستقلة التي لا تستخدم الانحدار الخطي.

• تحليل التباين الأحادي (One Wa ANOVA)

- استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص
- الوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: الجنس والتصنيف الوظيفي
- معامل الارتباط بيرسون
- يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً
- من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20)، حيث أنه محصور ضمن المجال
- $1 - 1$ أي بين الواحد الصحيح السالب والواحد الصحيح الموجب، فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح الموجب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي قوي جداً، والعكس إذا اقتربت من 0 هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير سلبي جداً بين المتغيرات والعكس إذا اقتربت من 0 فهناك علاقة عكسية ذات تأثير سلبي ضعيف جداً بين المتغيرات.

خلاصة القول تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من البرامج تتمثل في برنامج (Exel2013) وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss20 وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار T للعينات المستقلة وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

خامساً: طبيعة العينة وكيفية اختيارها.

يضم مجتمع الدراسة كل مفردات الظاهرة قيد البحث، أين يقصد به جميع الافراد او الوحدات أو المشاهدات موضوع الدراسة، (Blankenship, p. 82) في حين أن العينة تمثل جزء من المجتمع المستهدف أين يشترط فيها أن تحمل نفس خصائص هذا المجتمع (Sons, 2009, p. 70) وبالنظر الى مشكلة وأهداف الدراسة فإن المجتمع المستهدف يتمثل في كل الموظفين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية (كوبا لطب العيون)، ونظراً لصغر حجم العينة عمدت الباحثة إلى استخدام اسلوب المسح الشامل وذلك راجع لصغر حجم الموظفين والتي تعتبر أفضل طريقة للمعاينة لأنها تحافظ على الخصائص الإحصائية للمجتمع المستهدف، أين تم توزيع 100 استمارة وتم استرجاع (100 استمارة) قابلة للتحليل وذلك لجدية المبحوثين في الإجابة وهو عدد جدّ كافي لتطبيق الاختبارات الإحصائية و القياسية المعتمدة في مناقشة الفرضيات المطروحة من خلال هذه الدراسة، تجدر الإشارة أن عملية المعاينة تمت من خلال المقابلات الشخصية للمبحوثين العاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون الوادي .

سادسا: خصائص العينة

سنحاول في هذا المبحث استعراض خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال عرض وتحليل ومناقشة نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة وهذا على النحو التالي:

أ. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

بهدف إعطاء صورة واضحة لعينة المبحوثين المستهدفة من الدراسة تم ترتيب البيانات وتبويبها في هذا العنصر بناء على مجموعة من المتغيرات النوعية وهي كالتالي:

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

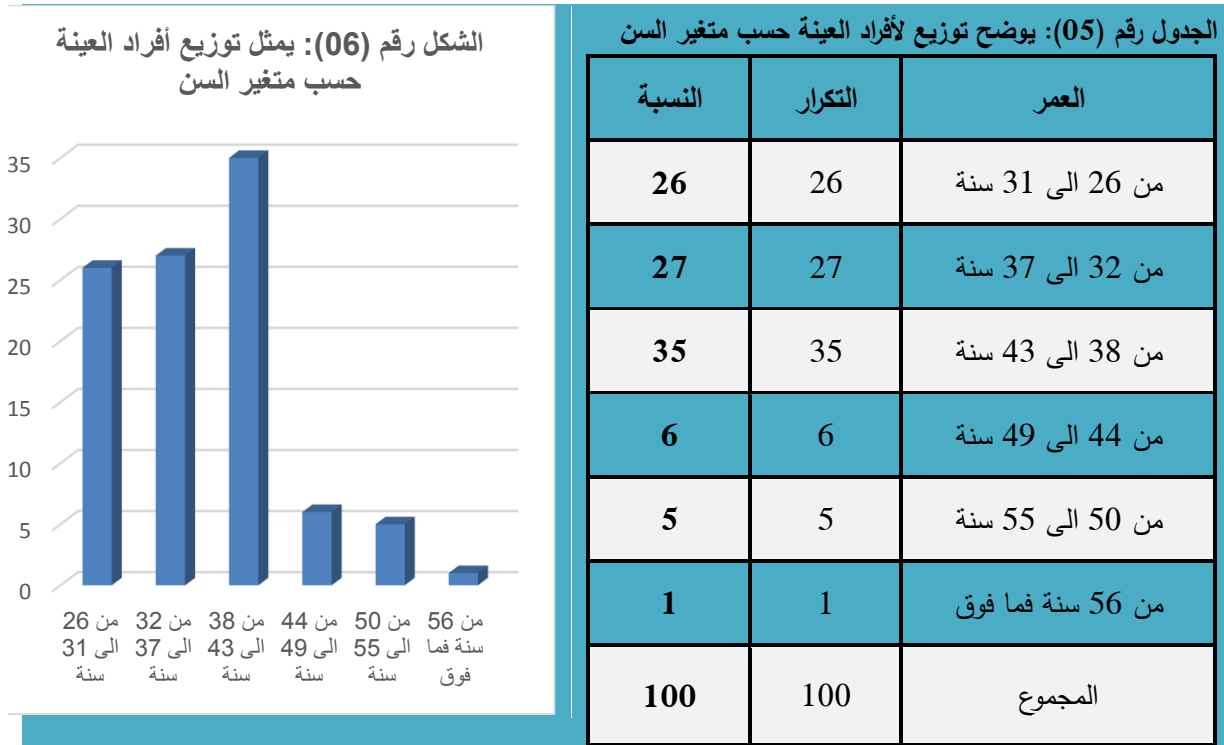
من خلال هذا المبحث الثاني سيتم تعزيز تلك النتائج النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، حيث ولاختبار هاته العلاقة تم التطبيق في مؤسسة مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي عن طريق الاستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، بغية الوصول للأهداف المنشودة من هاته الدراسة والاجابة عن مختلف التساؤلات الفرعية والفرضيات التي تمت صياغتها مسبقا.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

بالاعتماد على هذا المطلب سيتم التطرق الى تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة الموجودة في القسم الأول من الاستمارة والمتمثلة في (السن، الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، المستوى التصنيفي).

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

يمثل الجدول التالي رقم (05) توزيع لأفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تم تمثيل تلك البيانات الواردة في الجدول رقم (05) في الشكل رقم (06) على النحو التالي:

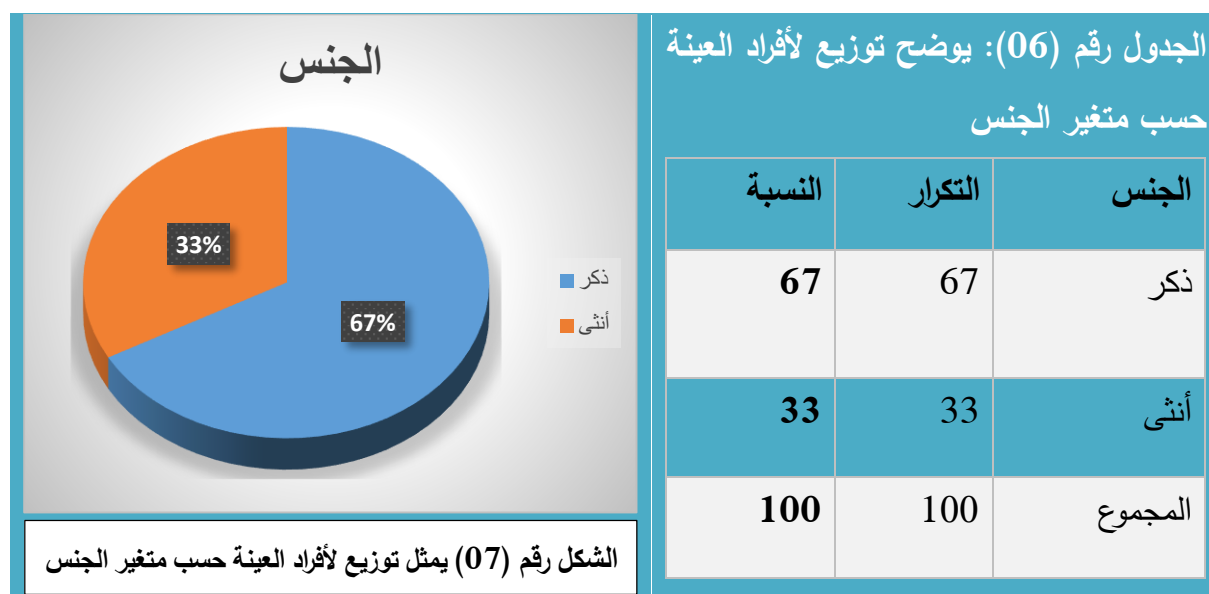


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، يتضح من البيانات أن الفئة من 38 الى 43 سنة ذات أكبر نسبة 35% من العينة، ثم تليها الفئة من 32 الى 37 سنة بنسبة 27% من العينة، وتليها الفئة من 26 الى 31 سنة بنسبة 26% من العينة، بينما الفئتين من 44 الى 49 سنة ومن 50 الى 55 سنة فكانت نسبتهما ضعيفة والتي بلغت 06% و 05% على التوالي من العينة، في حين نجد أن الفئة من 56 سنة فما فوق نسبتها ضعيفة جدا والتي بلغت 01% من العينة، ويمكن ملاحظة أن أغلبية العاملين في المستشفى هي فئات الشباب والتي تعيش اقوى مراحل الشباب من حيث ناحية تميزها بالقوة البدنية من جهة و من حيث المستوى التعليمي العالي اذ انها تكون مواكبة لهذا العصر يعني نفس تفكير، و تعتبر هاته النتائج من المؤشرات الإيجابية لتحليل الداخلي للمؤسسة وهذا لا ينفي أهمية وجود الفئات العمرية الأخرى من حيث أهمية وجود خبرات في المؤسسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول التالي رقم (06) توزيع لأفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تم تمثيل تلك البيانات الواردة في الجدول رقم (06) في الشكل رقم (07) على النحو التالي:

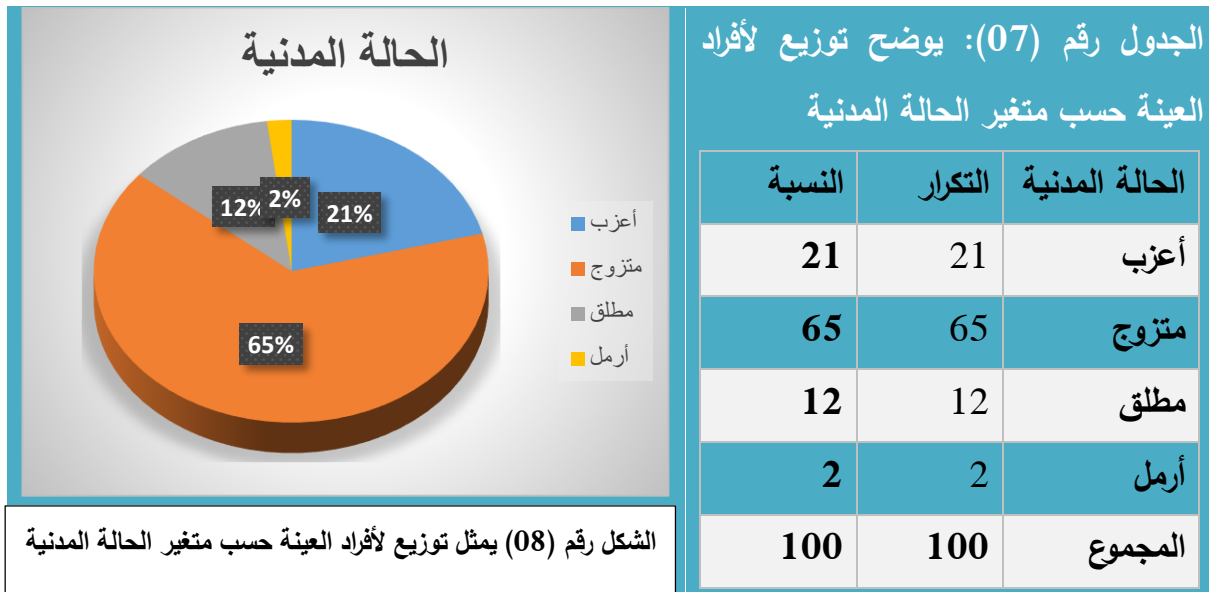


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، يتضح من البيانات أن الذكور يشكلون 67% من العينة، بينما الإناث يشكلن 33%، بالتالي بلغ إجمالي النسبة المئوية لكل من الذكور والإناث 100%، مما يشير إلى أن جميع الحالات تم توزيعها بين الجنسين بشكل كامل، وعليه يمكن تفسير أن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث وهذا قد يكون راجع إلى صعوبة العمل أو قد يكون أحد أسبابه طبيعة وثقافة المجتمع السعودي أي أن خروج المرأة للعمل ليس من الأمور المستحبة.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

يمثل الجدول التالي رقم (07) توزيع لأفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية، حيث تم تمثيل تلك البيانات الواردة في الجدول رقم (07) في الشكل رقم (08) على النحو التالي:

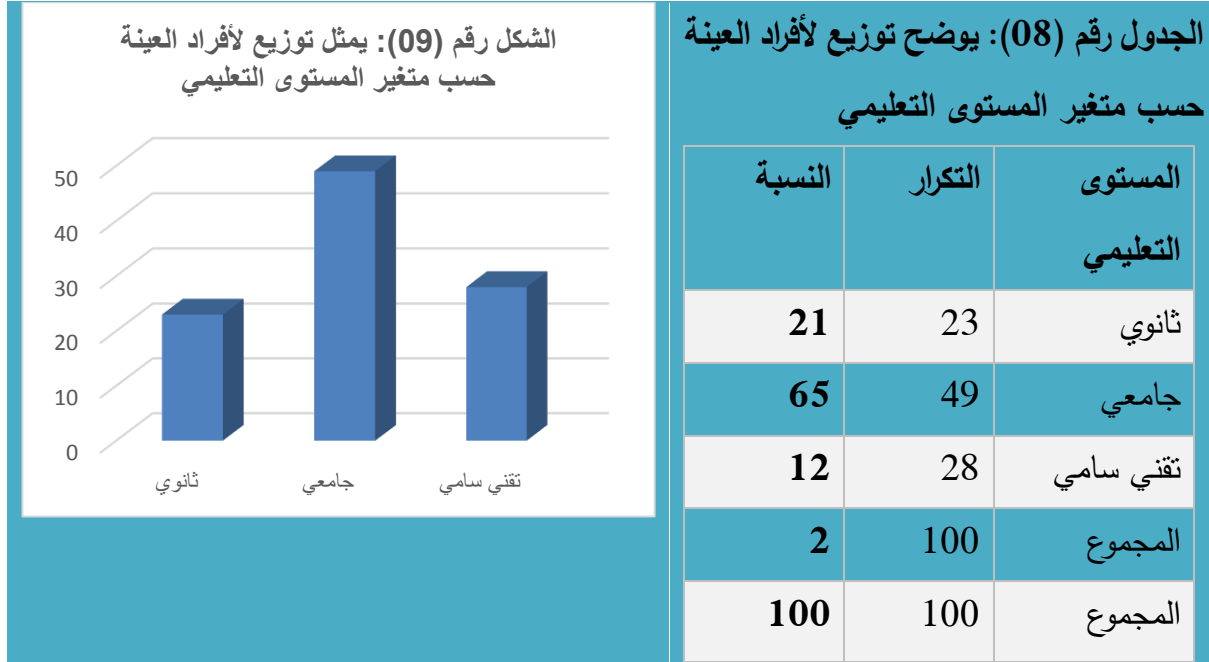


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة وفقاً لحالتهم المدنية، يتضح من البيانات أن نسبة الأعزب في العينة هي 21%، بينما نسبة المتزوجين هي 65%، وبالإضافة إلى ذلك يشكل المطلقون 12% من العينة، في حين يشكل الأرامل 2% فقط. ويمكن تفسير هذا إذا كانت الحالة الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في الإقبال على العمل وحب النجاح والوصول إلى الاكتفاء الذاتي للشخص ليستطيع تلبية حاجاته وحاجات أسرته.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يمثل الجدول التالي رقم (08) توزيع لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث تم تمثيل تلك البيانات الواردة في الجدول رقم (08) في الشكل رقم (09) على النحو التالي:

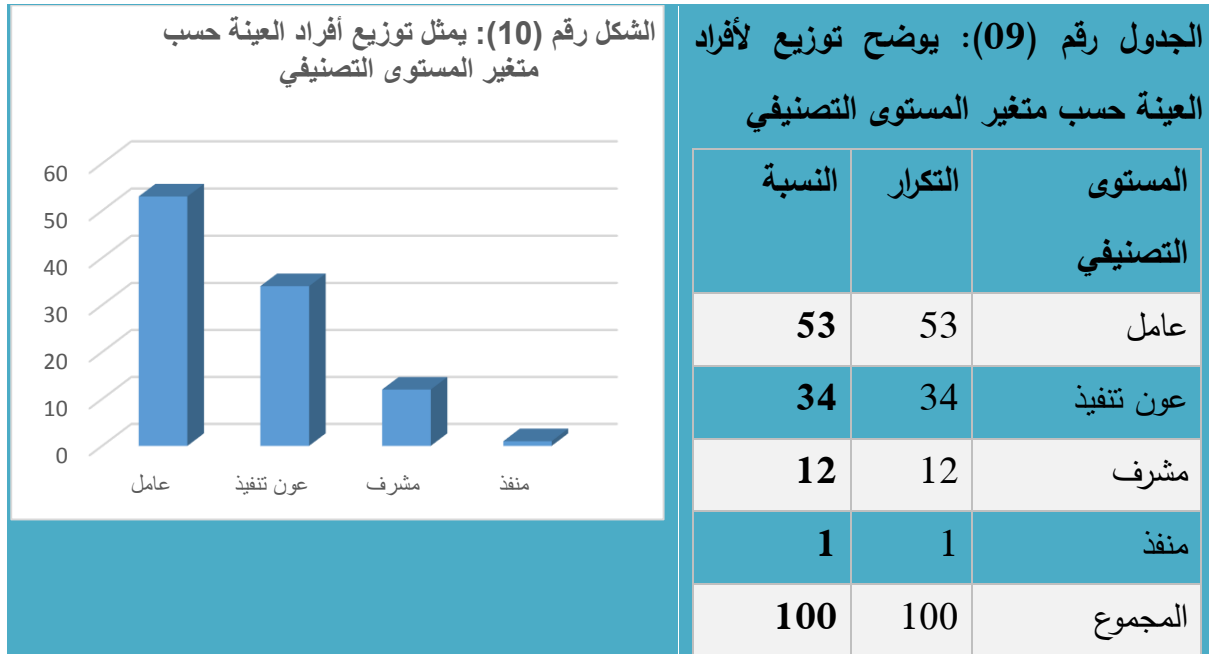


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة وفقاً لمستوى التعليم، حيث بلغ الأفراد الذين حصلوا على مستوى تعليمي ثانوي يشكلون 23% من العينة، بينما الأفراد الذين حصلوا على مستوى تعليمي جامعي يشكلون 49% من العينة، في حين الأفراد الذين حصلوا على مستوى تعليمي تقني سامي يشكلون 28% من العينة، ويمكن أن نفسر هاته النتائج بطبيعة المناصب الموجودة في المستشفى و شروط استقطاب الموظفين حيث نجد أن من بين اهم الشروط اللازمة أن يكون العامل له مستوى تعليمي، إذ نستطيع القول أن إدارة المشفى تعتبر المستوى التعليمي من أهم شروط التوظيف.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التصنيفي:

يمثل الجدول التالي رقم (09) توزيع لأفراد العينة حسب متغير المستوى التصنيفي، حيث تم تمثيل تلك البيانات الواردة في الجدول رقم (09) في الشكل رقم (10) على النحو التالي:

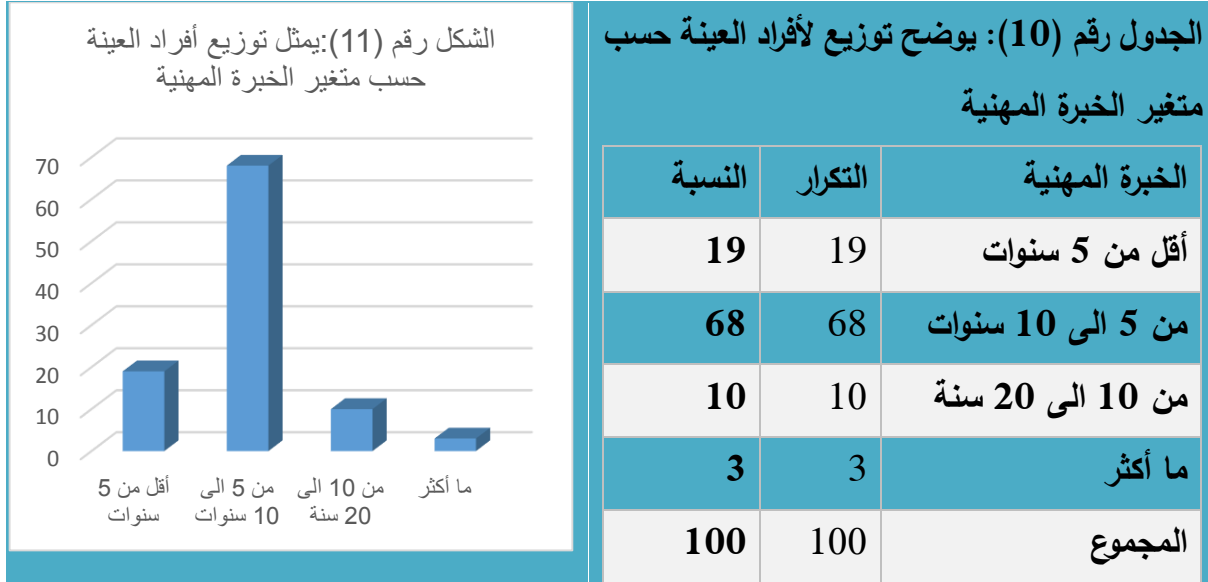


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التصنيفي، يتضح أن الأفراد المصنفون "عامل" يشكلون 53% من العينة، أي أن 53% من الأفراد في العينة يتم تصنيفهم كعمال، الأفراد المصنفون "عون تنفيذ" يشكلون 34% من العينة، أي أن 34% من الأفراد في العينة يتم تصنيفهم كعون تنفيذ، الأفراد المصنفون "مشرف" يشكلون 12% من العينة، أي أن 12% من الأفراد في العينة يتم تصنيفهم كمشرفين، الأفراد المصنفون "منفذ" يشكلون 1% من العينة، أي أن 1% من الأفراد في العينة يتم تصنيفهم كمنفذين، بالتالي إجمالي النسب المئوية لكل فئة تصنيفية يساوي 100%، مما يشير إلى أن العينة المدروسة تم توزيعها بالكامل بين المستويات التصنيفية المذكورة.

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

يمثل الجدول التالي رقم (10) توزيع لأفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث تم تمثيل تلك البيانات الواردة في الجدول رقم (10) في الشكل رقم (11) على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، يتبين أن الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات يشكلون 19% من العينة أي أن 19% من الأفراد في العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، بينما الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية بين 5 و 10 سنوات يشكلون 68% من العينة، أي أن 68% من الأفراد في العينة لديهم خبرة مهنية بين 5 و 10 سنوات، في حين الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية بين 10 و 20 سنة يشكلون 10% من العينة، أي أن 10% من الأفراد في العينة لديهم خبرة مهنية بين 10 و 20 سنة، في الأخير الأفراد الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة مهنية يشكلون 3% من العينة، أي أن 3% من الأفراد في العينة لديهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة، نلاحظ وجود خبرات متفاوتة في المستشفى و يعتبر من المؤشرات الإيجابية ونستطيع اعتبار أن المستشفى تقوم بعملية الاستقطاب على المدى القصير ودائماً تتميز بالتجديد وهذا لا ينفي وجود الخبرات طويلة المدى لأنها تساعد في تكوين عمال جدد لتجنيدهم في المكان المناسب، ويعتبر عامل الخبرة المهنية من أهم العوامل التي تساعد في تحديد أهداف واضحة للمؤسسة.

خلاصة الفصل

مما سبق يتضح أن الجانب الميداني يبنى نتيجة إتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية لكل دراسة ميدانية، بداية من التعريف بميدان الدراسة وهي مستشفى كوبا لطب العيون الواقعة بولاية الوادي من خلال تاريخ نشأتها وتطورها وأهم أقسامها ، بالإضافة استعراض المجال الزمني والبشري للدراسة، وفي المقابل تم التطرق إلى إجراءات الدراسة من حيث المنهج والعينة وأهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات، ليتم عرض مجموعة من البيانات الشخصية للعينة المختارة في هذه الدراسة خاصة تعلق بالسن والجنس بالإضافة إلى الخبرة أو الاقدمية المهنية التي يمتلكها مجتمع البحث، وبالتعرف على الخصائص الشخصية ينبغي الانتقال إلى ما هو أهم والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات المقترحة .

الفصل الخامس:

عرض وتحليل واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل المعطيات الميدانية

- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.
- عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة
- عرض وتحليل بيانات الفرضية الخامسة

ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

- اختبار وتحليل الفرضية الأولى
- اختبار وتحليل الفرضية الثانية
- اختبار وتحليل الفرضية الثالثة
- اختبار وتحليل الفرضية الرابعة
- اختبار وتحليل الفرضية الخامسة
- اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية

ثالثاً: النتائج العامة.

تمهيد:

عرضنا في الفصول النظرية السابقة مجموعة من الأطر والتصورات النظرية التي تناولت دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية، كما حاولنا التعرف إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة الميدانية القريبة من موضوع الدراسة الراهنة الأمر الذي جعلنا نطرح خطة منهجية ملائمة سمحت لنا باختيار الفروض التي كانت بمثابة منطلق لنا.

وبناء على تعرضنا إلى الإستراتيجية التي بواسطتها يمكننا ترجمة هذه العروض إلى علاقات واقعية بواسطة بعض الأدوات المذكورة سابقا سنحاول في هذا الفصل توضيح مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات من خلال تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها

الفصل الخامس: عرض وتحليل واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل المعطيات الميدانية

سيتم تحليل هاته المتغيرات بالاعتماد على برنامج (SPSS)، حيث تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

1. تحليل المحور الأول:

يحتوي هذا المحور على التخطيط الاستراتيجي عدة أبعاد يمكن تحليلها وفقاً لما يلي:

1.1 عرض نتائج تحليل البعد الأول (التحليل الاستراتيجي):

الجدول رقم (11): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحليل الاستراتيجي

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية								الانحراف المعياري	المستوى	درجة العبارات
		المقياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي				
1	تعمل المؤسسة على إشراك العمال في اتخاذ القرار	ت	54	18	7	14	7	3.98	1.348	مرتفع	4	
		ن	54.0	18.0	7.0	14.0	7.0					
2	الإدارة تتحكم في عملية اتخاذ القرارات	ت	35	51	9	5	0	4.16	0.787	مرتفع	1	
		ن	35.0	51.0	9.0	5.0	0,0					
3	القائد يمتلك مهارات اجتماعية	ت	33	50	14	3	0	4.13	0.760	مرتفع	2	
		ن	33.0	50.0	14.0	3.0	0.0					
4	هناك نظام تقييم واضح في المنظمة	ت	31	47	17	4	1	4.03	0.858	مرتفع	3	
		ن	31.0	47.0	17.0	4.0	1.0					
5	هناك تقييم واضح للمهام داخل المنظمة	ت	25	53	16	6	0	3.97	0.809	مرتفع	5	
		ن	25.0	53.0	16.0	6.0	0.0					
6	يمتاز نمط القيادة بالمرونة والتجدد	ت	18	57	18	7	0	3.86	0.791	مرتفع	6	
		ن	18.0	57.0	18.0	7.0	0.0					
7	المؤسسة تقوم بتنفيذ الاشاعات الهدامة في وقتها	ت	18	56	18	7	1	3.83	0.841	مرتفع	7	
		ن	18.0	56.0	18.0	7.0	1.0					
8	تقوم المنظمة بتحليل حوادث العمل لمعرفة أسبابها وتجنبها مستقبلا	ت	15	57	21	6	1	3.79	0.807	مرتفع	8	
		ن	15.0	57.0	21.0	6.0	1.0					
9	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور										مرتفع	9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الفصل الخامس:

عرض وتحليل واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الوسط الحسابي بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.694)، مما يدل على أن الدرجات في بعد التحليل الاستراتيجي تتراوح بشكل معتدل حول الوسط الحسابي (3.96)، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الدرجات، وهذا يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في التقييمات المُعطاة للعبارات المختلفة، مما يعكس التحليل الاستراتيجي الجيد في المؤسسة الخدمية القدرة على فهم البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المبنية على أسس قوية، وتحسين الأداء، وتحقيق التفوق التنافسي، وتحقيق النمو.

2.1 عرض نتائج تحليل البعد الثاني (الرسالة الاستراتيجية):

الجدول رقم (12): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرسالة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	ت	ن	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	درجة العبارات
9	هناك سياسة تدريب متواصلة داخل المنظمة	ت	ن	17	54	16	11	2	3.73	0.941	مرتفع	2
		ت	ن	17.0	54.0	16.0	11.0	2.0				
10	هناك عملية رقابة دائمة داخل المنظمة	ت	ن	15	56	18	8	3	3.72	0.922	مرتفع	3
		ت	ن	15.0	56.0	18.0	8.0	3.0				
11	هناك سياسة استقطاب تضمن مورد بشري كفء	ت	ن	19	47	22	11	1	3.72	0.932	مرتفع	4
		ت	ن	19.0	47.0	22.0	11.0	1.0				
12	هناك نمط اتصال يضمن وصول المعلومات لجميع الافراد	ت	ن	16	53	21	8	2	3.73	0.897	مرتفع	1
		ت	ن	16.0	53.0	21.0	8.0	2.0				
13	تعقد الإدارة اجتماعات دورية للعمال	ت	ن	13	56	18	10	3	3.66	0.934	مرتفع	5
		ت	ن	13.0	56.0	18.0	10.0	3.0				
14	تعتمد الإدارة على ملاحظات العمال كتغذية راجعة	ت	ن	9	56	20	12	3	3.56	0.924	مرتفع	8
		ت	ن	9.0	56.0	20.0	12.0	3.0				
15	هناك خطة استراتيجية مرنة تعتمد على المنظمة	ت	ن	11	56	20	10	3	3.62	0.918	مرتفع	6
		ت	ن	11.0	56.0	20.0	10.0	3.0				
16	تقوم المنظمة بإعداد دورات تدريبية للعمال الجدد	ت	ن	10	58	16	13	3	3.59	0.943	مرتفع	7
		ت	ن	10.0	58.0	16.0	13.0	3.0				
9	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور											

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الوسط الحسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري (0.937)، مما يدل على أن الدرجات في بعد الرسالة الاستراتيجية تتراوح بشكل معتدل حول الوسط الحسابي (3.96)، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الدرجات، وهذا يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في التقييمات المُعطاة للعبارات المختلفة، مما يعكس تأثير الرسالة الاستراتيجية الجيدة في المؤسسة الخدمية من خلال توجيه العمليات وتحديد الأهداف وتعزيز العمل الجماعي.

3.1 عرض نتائج تحليل البعد الثالث (الأهداف الاستراتيجية):

الجدول رقم (13): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأهداف الاستراتيجية

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية								الانحراف المعياري	المستوى	درجة العبارات
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي					
17	هناك برامج حوافز واضح داخل المنظمة	ت	23	50	12	10	5	3.76	1.074	مرتفع	5	
		ن	23.0	50.0	12.0	10.0	5.0					
18	تقوم المؤسسة بتصميم وظائف العمال حتى يحقق أداء جيد	ت	17	59	19	5	0	3.88	0.742	مرتفع	1	
		ن	17.0	59.0	19.0	5.0	0.0					
19	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار وضع جداول تضمن وصول الخدمة في وقتها لزيائنها	ت	12	65	17	6	0	3.83	0.711	مرتفع	3	
		ن	12.0	65.0	17.0	6.0	0.0					
20	تقوم المنظمة بإعداد خطة لضمان استمرارية المورد البشري على المدى البعيد	ت	14	62	19	5	0	3.85	0.715	مرتفع	2	
		ن	14.0	62.0	19.0	5.0	0.0					
21	تقوم المؤسسة بتحديد الأولويات وإعلام العمال بها	ت	14	62	17	6	1	3.82	0.783	مرتفع	4	
		ن	14.0	62.0	17.0	6.0	1.0					
22	تضع القيادة الإدارية اهداف واضحة ومحددة لتنمية روح الدافعية لدى عمالها	ت	15	56	16	11	2	3.71	0.924	مرتفع	6	
		ن	15.0	56.0	16.0	11.0	2.0					
7	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور											

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الفصل الخامس:

عرض وتحليل واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الوسط الحسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.596)، مما يدل على أن الدرجات في بعد الأهداف الاستراتيجية تتراوح بشكل معتدل حول الوسط الحسابي (3.96)، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الدرجات، وهذا يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في التقييمات المُعطاة للعبارات المختلفة، بالتالي يساهم تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال في تحقيق التوجه والتنظيم والتميز في المؤسسة الخدمية، ويساعد على تحقيق النتائج المرجوة والنمو المستدام.

4.1 عرض نتائج تحليل البعد الرابع (البديل الاستراتيجي):

الجدول رقم (14): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد البديل الاستراتيجي

الرقم	العبارات	تكرارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	درجة العبارات
23	هناك خطط لمواجهة تحديات البيئة الخارجية للمنظمة	ت	14	54	21	9	2	3.69	0.895	مرتفع	2
		ن	14.0	54.0	21.0	9.0	2.0				
24	تشرك المنظمة الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين في بناء مشروعها	ت	16	49	22	10	3	3.65	0.967	مرتفع	4
		ن	16.0	49.0	22.0	10.0	3.0				
25	تضع الإدارة خطة محكمة لحماية المورد البشري من الاخطار المهنية	ت	13	52	23	8	4	3.62	0.951	مرتفع	5
		ن	13.0	52.0	23.0	8.0	4.0				
26	تضع المؤسسة خيارات استراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	ت	17	47	22	10	4	3.63	1.011	مرتفع	4
		ن	17.0	47.0	22.0	10.0	4.0				
27	تقوم الإدارة بزيارات تفقيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل ومعالجة المشاكل بوضع حلول ملائمة	ت	22	41	24	12	1	3.71	0.977	مرتفع	1
		ن	22.0	41.0	24.0	12.0	1.0				
28	هناك مكتب شكاوى للموظفين	ت	19	44	24	11	2	3.67	0.974	مرتفع	3
		ن	19.0	44.0	24.0	11.0	2.0				
29	تقوم المؤسسة بوضع خطط استراتيجية سريعة التنفيذ وبديلة عندما يستلزم الامر	ت	17	46	22	11	4	3.61	1.023	مرتفع	7
		ن	17.0	46.0	22.0	11.0	4.0				
8	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الفصل الخامس:

عرض وتحليل واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الوسط الحسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.781)، مما يدل على أن الدرجات في بعد الأهداف الاستراتيجية تتراوح بشكل معتدل حول الوسط الحسابي (3.65)، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الدرجات، وهذا يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في التقييمات المُعطاة للعبارات المختلفة، مما يتيح للمؤسسة التعامل مع المخاطر المحتملة والتغيرات في البيئة الخارجية، ويوفر لها خطة بديلة لتحقيق الأهداف والتصدي للتحديات.

2. تحليل المحور الثاني:

يحتوي هذا المحور على الفعالية التنظيمية عدة أبعاد يمكن تحليلها وفقاً لما يلي:

1.2 عرض نتائج تحليل البعد الأول (الرضا الوظيفي):

الجدول رقم (15): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الرضا الوظيفي

التكرارات والنسب المئوية												
الرقم	العبارات	ت	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقتماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	درجة العبارات	
1	معرفتك للعمل واتقانه تزداد بشكل تلقائي أثناء ممارستك للعمل	ت	32	58	8	2	0	4.20	0.666	مرتفع جدا	1	
		ن	32.0	58.0	8.0	2.0	0.0					
2	يتم أسلوب الترقية في المؤسسة بالموضوعية	ت	24	57	15	3	1	4.00	0.778	مرتفع	2	
		ن	24.0	57.0	15.0	3.0	1.0					
3	تحس براحة نفسية أثناء ادائك للعمل	ت	21	57	19	3	0	3.96	0.723	مرتفع	3	
		ن	21.0	57.0	19.0	3.0	0.0					
4	لا توجد صراعات بينك وبين زملاءك في العمل	ت	19	61	15	4	1	3.93	0.768	مرتفع	4	
		ن	19.0	61.0	15.0	4.0	1.0					
5	لا تشعر بخيبة امل لاختيارك هذا العمل	ت	19	52	24	3	2	3.83	0.841	مرتفع	5	
		ن	19.0	52.0	24.0	3.0	2.0					
6	تشعر بانسجام كبير مع جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة	ت	18	55	19	6	2	3.81	0.872	مرتفع	6	
		ن	18.0	55.0	19.0	6.0	2.0					
7	في أغلب الأحيان تستطيع أن تقدر مقدار العمل الذي تود ان تقوم به	ت	11	60	20	8	1	3.72	0.805	مرتفع	7	
		ن	11.0	60.0	20.0	8.0	1.0					
8	تشعر بان العمل الذي تقوم به مفروض عليك	ت	8	60	17	12	3	3.58	0.912	مرتفع	8	
		ن	8.0	60.0	17.0	12.0	3.0					
9	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور											مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الوسط الحسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.565)، مما يدل على أن الدرجات في بعد الأهداف الاستراتيجية تتراوح بشكل معتدل حول الوسط الحسابي (3.87)، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الدرجات، وهذا يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في التقييمات الممنوعة للعبارات المختلفة، لذلك يعد الرضا الوظيفي عنصراً حيوياً في المؤسسة الخدمية حيث يؤثر على الأداء والإنتاجية ورضا العملاء واحتفاظ المواهب، لذا ينبغي على المؤسسة الاهتمام بتحسين بيئة العمل وتلبية احتياجات الموظفين وتشجيعهم على الشعور بالرضا والارتباط الوظيفي.

2.2 عرض نتائج تحليل البعد الثاني (الكفاءة التنظيمية):

الجدول رقم (16): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الكفاءة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	درجة العبارات
9	لدى المؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار	ت	8	56	19	16	3.54	0.892	مرتفع	7
		ن	8.0	56.0	19.0	16.0	1.0			
10	تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات أنظمة تسيير فعالة	ت	9	56	21	11	3.57	0.912	مرتفع	6
		ن	9.0	56.0	21.0	11.0	3.0			
11	تمتلك المؤسسة مزايا صعبة التقليد من طرف المنافسين	ت	15	48	24	11	3.63	0.939	مرتفع	4
		ن	15.0	48.0	24.0	11.0	2.0			
12	المؤسسة تحقق ميزة تنافسية	ت	16	49	24	9	3.68	0.919	مرتفع	2
		ن	16.0	49.0	24.0	9.0	2.0			
13	فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح التعاون والانسجام.	ت	15	49	18	16	3.59	0.995	مرتفع	5
		ن	15.0	49.0	18.0	16.0	2.0			
14	المؤسسة حققت التميز في الأداء بين كل المؤسسات المثلثة	ت	19	51	18	9	3.74	0.970	مرتفع	1
		ن	19.0	51.0	18.0	9.0	3.0			
15	تعمل المؤسسة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق	ت	15	53	18	13	3.68	0.919	مرتفع	3
		ن	15.0	53.0	18.0	13.0	1.0			
8	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الفصل الخامس:

عرض وتحليل واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الوسط الحسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.718)، مما يدل على أن الدرجات في بعد الكفاءة التنظيمية تتراوح بشكل معتدل حول الوسط الحسابي (3.63)، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الدرجات، وهذا يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في التقييمات المُعطاة للعبارة المختلفة، مما يدل أن الكفاءة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز أداء المؤسسة الخدمية وتحقيق الاستدامة والنجاح في بيئة العمل المتنوعة والمتغيرة وينبغي للمؤسسة الاستثمار في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال تنظيم الهيكلية والعمليات وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين.

3.2 عرض نتائج تحليل البعد الثاني (المناخ التنظيمي):

الجدول رقم (17): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية								الانحراف المعياري	المستوى	درجة العبارات
		المقياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي				
16	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل(الابتكار)	ت	14	47	22	15	2	3.56	0.977	مرتفع	6	
		ن	14.0	47.0	22.0	15.0	2.0					
17	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة نشاطها	ت	15	53	17	13	2	3.66	0.955	مرتفع	4	
		ن	15.0	53.0	17.0	13.0	2.0					
18	تشعر بأن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار	ت	20	47	7	11	15	3.46	1.336	مرتفع	7	
		ن	20.0	47.0	7.0	11.0	15.0					
19	تتسم قرارات المسؤولين في مؤسستك بالمركزية في اتخاذ القرار	ت	15	60	17	8	0	3.82	0.783	مرتفع	1	
		ن	15.0	60.0	17.0	8.0	0.0					
20	تهتم الإدارة بمصلحة الموظفين	ت	13	61	14	9	3	3.72	0.910	مرتفع	2	
		ن	13.0	61.0	14.0	9.0	3.0					
21	الهيكل التنظيمي للمؤسسة قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة	ت	12	57	21	9	1	3.70	0.834	مرتفع	3	
		ن	12.0	57.0	21.0	9.0	1.0					
22	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالانتماء	ت	13	53	22	9	3	3.64	0.926	مرتفع	5	
		ن	13.0	53.0	22.0	9.0	3.0					
8	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور											

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الوسط الحسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.653)، مما يدل على أن الدرجات في بعد الكفاءة التنظيمية تتراوح بشكل معتدل حول الوسط الحسابي (3.65)، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الدرجات، وهذا يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في التقييمات المُعطاة للعبارات المختلفة، مما يدل أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، وتعزيز التعاون والابتكار، وتحقيق الالتزام والانتماء، وتقليل التوتر والصراعات، مما ينبغي للمؤسسة الاهتمام ببناء مناخ تنظيمي إيجابي من خلال تعزيز القيم والثقافة المناسبة، وتحفيز التواصل الفعال والتعاون، وتقديم فرص التطوير والمشاركة للموظفين.

3. عرض نتائج تحليل لمتغيري الدراسة والاستبيان:

الجدول رقم (18): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة والاستبيان لكل

المحاور	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	المستوى العام
التخطيط الاستراتيجي	3.77	0.530	مرتفع
الفعالية التنظيمية	3.72	0.493	مرتفع
الاستبيان ككل	3.75	0.417	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الوسط الحسابي العام للتخطيط الاستراتيجي بلغ (3.77) وبانحراف معياري عام (0.530)، كما أن الوسط الحسابي العام للفعالية التنظيمية بلغ (3.72) وبانحراف معياري (0.493)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للاستبيان ككل (3.75) وبانحراف معياري (0.417)، مما يدل على أن الدرجات في الاستبيان ككل تتراوح بشكل معتدل حول الوسط الحسابي (3.75)، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الدرجات، وهذا يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في التقييمات المُعطاة للعبارات المختلفة، بالتالي يمكن القول بأن يساعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية على زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك عن طريق تحقيق التوجه الاستراتيجي، تحسين التنظيم والتنسيق، تعزيز التوجيه واتخاذ القرار، تعزيز الرؤية المشتركة والتواصل، وتحقيق التكيف والتطوير مما يعزز التخطيط الاستراتيجي الرؤية المشتركة ويساعد على تحسين التنظيم والاتصالات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تقوم بالأساس على خمس فرضيات تضم في مجملها المتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع، حيث تمت صياغتها بطريقة تتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، وقبل ذلك وجب التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

بغية التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة كاختبار ضروري لافتراضات تحليل الانحدار وللفرضيات، كون أنه معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون هناك توزيع طبيعي للبيانات، حيث تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من طرف أفراد عينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار موضح في الجدول رقم (17) كما يلي:

الجدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	التخطيط الاستراتيجي	0.091	0.141
المحور الثاني	الفعالية التنظيمية	0.076	0.168
الاستبيان ككل		0.070	0.200

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكلا المحورين أكبر من (0.05) أي أن ($\text{sig} > 0.05$)، مما يدل على البيانات تتبع توزيع طبيعي، بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

2. اختبار الفرضية الأولى:

تتمثل هاته الفرضية الأولى بأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية بين الجنسين، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يوضح اختبار الفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	8.286	36	0.230	1.049	0.425
داخل المجموعات	13.824	63	0.219		
المجموع	22.110	99			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الجنس، بلغت قيمة F المحسوبة (1.049)، بالإضافة الى أن مستوى الدلالة المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة F (0.05) لمحاور الدراسة، مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود الى الجنس، ويفسر ذلك بتحلي جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة بصفات أخلاقية بنفس الاتجاه، كما يفسر ذلك بتكافؤ كلا الجنسين بالخصوص وأن المؤسسة تقوم بضبط سلوكياتهم بقوانين وأنظمة المؤسسة وترسيخها في مدونات أخلاقية للمساعدة في الاطلاع عليها لكلا الجنسين.

2. اختبار الفرضية الثانية:

تتمثل هاته الفرضية الثانية بأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية بالنظر في المستوى التصنيفي، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): يوضح اختبار الفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	19.109	36	0.531	0.964	0.538
داخل المجموعات	34.681	63	0.550		
المجموع	53.790	99			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الجنس، بلغت قيمة F المحسوبة (0.964)، بالإضافة الى أن مستوى الدلالة المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة F (0.538) لمحاور الدراسة، مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود الى المستوى التصنيفي، ويمكن أن يفسر ذلك بالتجانس التنظيمي في سياسات وإجراءات المؤسسة بين المستويات التصنيفية المختلفة، مما يؤدي الى عدم وجود فروقات معنوية بينها، كما يعزز ذلك الى توفير فرص متساوية للتطور والتقدم المهني لجميع المستويات التصنيفية، بالإضافة الى أنه قد تكون ثقافة المؤسسة قائمة على المساواة والتعاون والعدالة.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

تتمثل هاته الفرضية الثالثة بأنه علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمناخ التنظيمي، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح اختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	المناخ التنظيمي	0.032	0.030	0.110	1.092	0.027
قيمة R						0.110
قيمة R ²						0.012
قيمة F						1.192

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (0.093) من تلك التباينات الحاصلة في التأثير على المتغير التابع (المناخ التنظيمي)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.192) بالإضافة الى قيمة T المحسوبة بلغت (1.092) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب (0.027) وهو أقل من (0.05)، بالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمناخ التنظيمي، اذ يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل الأساسية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي اذ نعتبر أن توفر المناخ المناسب يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي كما أن المناخ التنظيمي الداعم يسهل عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية و تحقيق الأهداف المرجوة، و من ناحية أخرى ان التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في تطوير المناخ التنظيمي حيث تساعد الأهداف و الاستراتيجيات الواضحة و المحددة على توجيه سلوك الموظفين و تعزيز الشعور بالهدف و الانتماء، اذ يمكن القول أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و المناخ التنظيمي هي علاقة تكاملية و تبادلية حيث يؤثر كل منهما على الآخر بطريقة إيجابية.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

تتمثل هاته الفرضية الرابعة بأنه علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التنظيمية، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يوضح اختبار الفرضية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	الكفاءة التنظيمية	0.030	0.033	0.093	3.923	0.015
قيمة R						0.093
قيمة R ²						0.009
قيمة F						0.853

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (0.093) من تلك التباينات الحاصلة في التأثير على المتغير التابع (الكفاءة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.853) بالإضافة الى قيمة T المحسوبة بلغت (3.923) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب (0.015) وهو أقل من (0.05)، بالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التنظيمية، ويمكن استخلاص أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على تحديد أهدافها طويلة المدى وخطط تنفيذها بشكل فعال مما ينعكس إيجاباً على كفاءتها التنظيمية، و يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي الى زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال توفير الأساس المنطقي و الموجه لصنع القرارات و تحسين استخدام الموارد و تسهيل التكيف مع البيئة المتغيرة.

5. اختبار الفرضية الخامسة:

تتمثل هاته الفرضية الخامسة بأنه علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يوضح اختبار الفرضية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	الرضا الوظيفي	0.147	0.026	0.493	5.609	0.000
قيمة R						0.493
قيمة R ²						0.243
قيمة F						31.455

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (0.243) من تلك التباينات الحاصلة في التأثير على المتغير التابع (الكفاءة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (31.455) بالإضافة الى قيمة T المحسوبة بلغت (5.609) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي، و نستنتج أن التخطيط الفعال يساعد في تحديد أهداف المنظمة و توفير بيئة عمل مناسبة و والتي بدورها ترفع رضا الموظفين، و تعزيز شعورهم بتحقيق ذاتهم.

6. اختبار الفرضية الرئيسية:

تتمثل هاته الفرضية الرئيسية بأنه علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يوضح اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	ثابت الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (F)	القيمة ت (t)	مستوى الدلالة (sig)
التخطيط الاستراتيجي	الفعالية التنظيمية	0.209	0.2960	0.296	0.808	9.434	3.071	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية، بناءً على المعادلة التالية:

$$Y = 0.209x + 0.296$$

يتضح من الجدول ونموذج الانحدار الخطي البسيط أعلاه، أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.808) من التباين الحاصل في التأثير على الفاعلية التنظيمية، واختبار طبيعة العلاقة بين المتغيران تم الاعتماد على إحصاء F التي بلغت القيمة (9.434)، وقد أظهر نموذج الانحدار الخطي البسيط بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة حرية (99)، حيث بلغت مستوى الدلالة ب (0.003) وهي أقل من (0.05)، بالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التخطيط الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية في مؤسسة مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي.

ثالثاً: النتائج العامة

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج، يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية على زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك عن طريق تحقيق التوجه الاستراتيجي، تحسين التنظيم والتنسيق، تعزيز التوجيه واتخاذ القرار، تعزيز الرؤية

المشتركة والتواصل، وتحقيق التكيف والتطوير مما يعزز التخطيط الاستراتيجي الرؤية المشتركة ويساعد على تحسين التنظيم والاتصالات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المحددة.

- المناخ التنظيمي يلعب دورا حاسما في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، وتعزيز التعاون والابتكار، وتحقيق الالتزام والانتماء، وتقليل التوتر والصراعات، مما ينبغي للمؤسسة الاهتمام ببناء مناخ تنظيمي إيجابي من خلال تعزيز القيم والثقافة المناسبة، وتحفيز التواصل الفعال والتعاون، وتقديم فرص التطوير والمشاركة للموظفين، بشكل عام التخطيط الاستراتيجي يعزز الشفافية والتوجيه والتفاعل في المؤسسة مما يؤدي الى تحسين المناخ التنظيمي للعمل والأداء العام ويعمل كأداة مهمة لتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة

- الكفاءة التنظيمية تلعب دورا حاسما في تعزيز أداء المؤسسة الخدمية وتحقيق الاستدامة والنجاح في بيئة العمل المتنوعة والمتغيرة وينبغي للمؤسسة الاستثمار في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال تنظيم الهيكلية والعمليات وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين وتحديد المسؤوليات ومراقبة الأداء، بالتالي يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التنظيمية يتعاونان معا لتعزيز أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة.

- بشكل عام التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي من خلال توجيه الأهداف وتشجيع المشاركة وتوفير فرص التطوير وتحقيق توازن العمل والحياة الشخصية وفي المقابل يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي من خلال زيادة التفاني والالتزام بالعمل وتعزيز التعاون والابتكار وتقليل معدل التحول والاستقراءين الفريق العامل بالتالي يمكن القول إن الرضا الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي يتعاونان معا لتحقيق الأهداف المرجوة لكل مؤسسة.

- يساهم تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال في تحقيق التوجه والتنظيم والتميز في المؤسسة الخدمية، ويساعد على تحقيق النتائج المرجوة والنمو المستدام.

- يعكس تأثير الرسالة الاستراتيجية الجيدة في المؤسسة الخدمية من خلال توجيه العمليات وتحديد الأهداف وتعزيز العمل الجماعي، فهي تلعب دورا حاسما في نجاح أي مؤسسة ويجب أن تكون واضحة ومفهومة للجميع ومتوافقة مع قيم وثقافة المؤسسة.

- يساعد التحليل الاستراتيجي الجيد في المؤسسة الخدمية القدرة على فهم البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات المبنية على أسس قوية، وتحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي والنمو ويساعد في

رؤية أوضح للمؤسسة وتحقيق تنمية مستدامة ويمكن أن يكون أداة فعالة للتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم في المؤسسة.

النتائج

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة ترجع الى الجنس.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة ترجع الى المستوى التصنيفي.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمناخ التنظيمي.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التنظيمية.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية في مؤسسة مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي.

الخاتمة

خاتمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية له علاقة مباشرة بالفعالية التنظيمية، حيث يعد عملية شاملة تهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، وتوجيه استخدام الموارد وتخصيصها بشكل فعال، وتحديد الخطط والتحوليات المستقبلية، فعندما يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، يمكن أن يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمية، لذلك فوجود خطة استراتيجية واضحة ومتفق عليها يمكن أن يوفر توجيهها واضحا للموظفين ويساعدهم في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة كما يمكن أن يعزز التخطيط الاستراتيجي التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة ويسهم في تحقيق التكامل والتناغم داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تحسين استخدام الموارد وتخصيصها بشكل فعال، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء التنظيمي، كما يمكن أن يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الخارجية والمتغيرات البيئية، وبالتالي يعزز مرونة وقدرة الاستجابة للتغير، بالتالي فالتخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حاسما في تعزيز الفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمية، من خلال تحقيق التنسيق والتوجيه وتحسين استخدام الموارد وقدرة التكيف، إذ يعتبر عملية مستمرة واستراتيجية ينبغي أن تتم بشكل دوري ومنتظم لضمان استدامة النجاح التنظيمي.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمية، وذلك بالإحاطة بالجانب النظري للموضوع، بالإضافة الى محاولة معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية بالتطبيق على مؤسسة مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي.

ولإتمام هاته الدراسة قامت الباحثة بأثارة العديد من الأسئلة ووضع مجموعة من الفرضيات تعلقة بطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمية.

توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج، تمكنت من خلالها حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها من خلال الجزء التطبيقي والتي في ضوئها ستقدم الباحثة مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية للدراسة، وفيما يلي يمكن عرض أهم تلك النتائج التي التوصل إليها والتوصيات وكذا الآفاق المقترحة كما يلي:

التوصيات:

تقدم الباحثة بعض التوصيات تهدف بالأساس الى محاولة فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الخدمية، وذلك على النحو التالي:

- ينبغي على مؤسسة مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحدد بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، على اعتبار الأخير أداة فعالة لتحسين الأداء وزيادة التنافسية في بيئة العمل المتغيرة.
- يجب أن يتم التخطيط بشكل دوري ومنتظم، وأن يتم تعديله وتحديثه وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.
- ضرورة تحديد المؤسسة أهداف واضحة وقابلة للقياس والتحقق، بالتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة، وتكون قابلة للتحقيق والتقييم لتحديد ما إذا كانت الأهداف تحققت بشكل صحيح.
- تخصيص الموارد بشكل فعال وفقا للأولويات المحددة في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى تعزيز التعاون والتواصل داخل المؤسسة.
- يجب أن تعكس الثقافة التنظيمية قيم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال مما يعزز ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر، مما يشجع الموظفين على المشاركة في عملية التخطيط وتحقيق الأهداف.

آفاق الدراسة:

بغية إثراء البحث والتوسع في ذات الموضوع قيد الدراسة، يمكن اقتراح جملة من المواضيع، وذلك على النحو الآتي:

- تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.
- دور القيادة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل تأثير التغيرات الخارجية على التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الابتكار.
- أثر ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية.
- أثر إدارة الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع

Blankenship, Diane. Applied Research and Evaluation Methods in Recreation. Without Edit, USA,: Human Kinetic, 2009.

cohen E .Dictionnaire de gestion .paris: ed la decouverte.2000 ،

mcnean, David. strategie aet technology innovotion. 2012.

Robert Groves et John Wiley & Sons .Survey Methodology2 .nd Edition .New Jersey.2009 ،

soulieu, Renoud sain. l entreprise cest un affaire de societe. paris: fondition nationale de science politiques, 1990.

strategor. politique General de l enterprise. 03. france paris: Edition Dunod, 1997.

ابراهيم احمد عواد ابو جامع. الثقافة المؤسسة والابداع الاداري في المؤسسة التربوية الاردنية. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، المملكة السعودية: معهد الادارة العامة الرياض، 2009.
إبراهيم لطفي طلعت. علم اجتماع التنظيم،. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1993.
إحسان محمد الحسن. الأسس العلمية للمناهج البحث الاجتماعي. بيروت: دار الطليعة للنشر والتوزيع، 1981.

أحمد بدر. أصول البحث العلمي ومناهجه. المكتبة الاكاديمية ، 1996.
أحمد حامد رمضان بدر. ادارة المنظمات اتجاه شرطي. الكويت: دار المعلم، 1998.
أحمد سيد مصطفى. تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي. القاهرة: دار الكتاب، 2000.
أحمد ماهر. التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعة، 2005.

احمد ماهر. دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية لنشر والطبع والتوزيع، 1991.

أحمد ماهر، جلال الهجرسي، حمد الدعيح،راشد العجمي. الادارة المبادئ والمهارات . الاسكندرية : الدار الجامعية، 2002.

اعتماد محمد علام. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. القاهرة مصر : مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.

- الرشيد بشير صالح. مناهج البحث العلمي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000.
- السيد الحسين. علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994.
- السيد الحسيني. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. القاهرة: دار المعارف، بلا تاريخ.
- السيد محمود السيد سماحة. التخطيط الاستراتيجي للانتاج كمدخل لرفع الكفاءة وفاعلية القطاع العام الصناعي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، مصر: جامعة عين شمس، 1994.
- الصاباب احمد عبد الله و اخرون. اساسيات الادارة الحديثة. السعودية: فوا العلمية، 2013.
- الصادق بخوش. منهجية البحث العلمي. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2010.
- ألفريد سوقيه. البيروقراطية. ترجمة احمد صادق. القاهرة: دار التحرير للطبع والنشر، بلا تاريخ.
- القحطاني ناصر بن سعد. التخطيط الاستراتيجي. السعودية: مدونة الجامعة، جامعة الأميرة نورة، 2019.
- المنجد في اللغة العربية. المنجد في اللغة العربية ط 31. بيروت: دار الشروق، 1991.
- أمل حسن علوان تغريد جليل أيوب. دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، . متوفر على شبكة الأنترنت ، 2022.
- ايمن المعاني. لولاء التنظيمي، سلوك منضبط وانجاز مبدع. الاردن: مركز أحمد ياسين المبدع عمان، 1996.
- بتصرف بلقاسم سلاطينه وأسماء بن تركي نجاة قريشي سهام بن رحمون. الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.
- بتصرف خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود. نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- بشار يازيد الوليد. التخطيط الاستراتيجي. الاردن: ار الراية لنشر و التوزيع، 2010.
- بشير صالح الرشيد. مناهج البحث العلمي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000.
- بلال خلف السكارنة. التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع و الطباعة، 2010.
- بلال خلف السكارنه. التطوير التنظيمي والاداري. عمان الاردن: دار المسيرة المنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- بلخيري مراد، شناف خديجة. المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة. برج بوعرييج: دار الباحث، 2019.
- بلغيث سلطان. إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية. الجزائر: دار ابن الطفيل للنشر و التوزيع، 2011.
- بلقاسم سلاطينه وأخرون. الفعالية التنظيمية في المؤسسة. دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.

- بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة. التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم. القاهرة مصر: دار الفجر، 2008.
- بوفلجة غياث. مقدمة في علم النفس التنظيمي . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، بلا تاريخ.
- ثامر مطلق محمد عياصرة. التخطيط الإقليمي دراسة نظرية تطبيقية. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- جمال الدين محمد مرسى. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2006.
- حبش فوزي. الادارة العامة والتنظيم الاداري. بيروت: النهضة الاوربية، 1991.
- حسن حريم. تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (منظور كلي). عمان: دار الحامد، 2003.
- حسن عماد مكاي وليلى حسن السيد. الاتصال و نظرياته المعاصرة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2006.
- حسنية محمد حسن الجيشي. الاسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية . في ادار الاستراتيجية للمنظمة، 2010.
- حسين محمد جواد الجبوري. التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العام. عمان الاردن: دار صفاء، 2013.
- حسين مصطفى الهاللي. التخطيط الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسة. القاهرة: السحاب لنشر والتوزيع، 2009.
- خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري، 2009.
- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- خالد محمد بني حمدان ووائل و صبحي ادريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الاردن: دار اليازوري العلمية، 2007.
- خالد محمد حمدان. "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي." عمان: دار اليازودي، 2009.
- . لإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري، 2009.
- خضر مصباح اسماعيا الطيطي. الادارة الاستراتيجية. عمان: دار الحامد، 2013.
- خليل محمد حسن الشماع. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.
- . مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال). عمان: دار الميسرة، 2001.

- نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة، 2000.
- خليل محمد حسن الشماع و خضير ناظم حمود. نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- درويش عبد الكريم وليلى نكلا. اصول الادارة الاعامة. مصر: مكتبة الانجلوالمصرية، 1980.
- ذوقان عبيد وآخرون. لبحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه). القاهرة: دار الفكر العربي، 1996.
- زواتي عبد العزيز. الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية. مركز الكتاب الاكاديمي، بلا تاريخ.
- سالم سعيد القحطاني. القيادة الادارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض، 2001.
- سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
- الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
- الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة : مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
- سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص22. بلا تاريخ.
- سعيدة بلهادي. تنمية الابداع الاداري في الاداء المتميز بين القادة والمرووسين. رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولي، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، 2008.
- سمير نعيم. المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية. عين تيمومشنت،: مكتبة سعيد رأفت،، 1987.
- سيد خطاب عايده. الادارة الاستراتيجية المدخل الى القرن الواحد والعشرون. مصر: دار الفكر العربي (القاهرة)، 2005.
- صلاح عبد القادر النعيمي. المدير القائد المفكر الاستراتيجي . عمان: دار إثراء، 2008.
- طارق حمادة. مناهج النظم :اطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية. عمان: منشورات المنظمة العربية للعلوم الاداري، 1975.
- طاهر محسن الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس. الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل . عمان: دار وائل ، 2007.

- طاهر محسن منصور الغالبي. ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال ، المتوسطة و الصغيرة. الاردن: دار وائل للنشر، 2000.
- . ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال، المتوسطة والصغيرة. الاردن: دار وائل للنشر، 2009.
- طاهر محمود الكلالدة. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. 1. الاردن: دار العلم الثقافة لنشر والتوزيع، 2011.
- طلعت مصطفى السروجي. إدارة المؤسسات الاجتماعية، الاصلاح والتطوير. عمان: دارالفكر ناشرون و موزعون، 2013.
- . التخطيط الاجتماعي نظريات ومناهج. عمان: المكتب الجامعي الحديث ، 2013.
- عامر قنديلجي. لبحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1993.
- عبد الباسط محمد حسن. صول البحث الاجتماعي. مصر: مكتبة وهبة، 1982.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي رمضان فهيم غربية. التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن . مصر : المكتبة العصرية المنصورة ، 2006.
- . التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن. المنصورة مصر : المكتبة العصرية ، 2006.
- عبد الرحمان العيوي وآخرون. مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث. بيروت: دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
- عبد السلام أبو قحف. الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات. ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، 2002.
- . سياسات الاعمال والادارة الاستراتيجية . الاسكندرية مصر: الدار الجامعية، 1992.
- عبد العزيز زواتي. الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية التنظيمية. مركز الكتاب الاكاديمي، بلا تاريخ.
- عبد العزيز شنيق. الحوافز والفعالية التنظيمية. مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، سكيكدة الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، 2007، 67.
- عبد العزيز شنيق. "الحوافز والفعالية التنظيمية." مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، سكيكدة، الجزائر، 2007، 67.
- عبد القادر خريش. "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي." مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (جامعة الحاج لخضر)، رقم 16 (2007): 239.
- عبد الكريم ابن عراب. تسيير المنشأة. قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 2004، 101-102.

- عبد الله محمد الشريف. مناهج البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة وطبعة الإشعاع الفنية، 1996.
- عدون ناصر دادي. الادارة التخطيط الاستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- على محمد عبد الوهاب. مقدمة في الادارة . مصر : دن، 1986.
- علي السامي. تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات، 1998.
- علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات، 1980.
- عمار بوحوش، محمد محمود. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 1995.
- عون الله صلاح الدين. "مدخل مشكلات قياس الفعالية التنظيمية." تحرير 54. مجلة الادارة العامة الرياض، جويلية 1987: 9.
- فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة. سس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنييتين، 2002.
- فريد النجار. النظم والعمليات الإدارية. الكويت: وكالة المطبوعات، 1999.
- فريدريك معتوق. معجم العلوم الاجتماعية إنجليزي - فرنسي - عربي. بيروت، لبنان: أكاديمية انترناشيونال، 1993-1998.
- فلاح تايه النعيمي. "اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية." تحرير 63. مجاة الادارة العامة، 1989: 15.
- فهد بن ناصر الصفيان. علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرار. الرياض: جامعة نايف للعلوم الامنية، 2003.
- كاظم نزار الركابي. الادارة الاستراتيجية. 01. عمان: دار وائل، 2004.
- مجيد الكرخي. التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: وزارة الثقافة والفنون و التراث، 2009.
- . التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر، بلا تاريخ.
- محمد المحمدي الماضي. المستجدات العالمية واثرها على أنماط واساليب القيادة في بناء فريق العمل وتقدير روح الابداع ولابتكار. القاهرة، 2010.
- محمد رشاد الحملوي. التخطيط الاستراتيجي. 02. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993.
- محمد رضا عسلاوي. الاتصال في المؤسسات الخدماتية . العراق: دار الكتاب للنشر والتوزيع والطباعة، 1995.
- محمد كرخي. التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. عمان: دار المناهج، 2012.

- محمود جاسم محمد الصميدعي. إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)،. دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- محي الدين قطب. الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية . الاردن : دار الحامد، 2012.
- مدحت محمد أبو النصر. مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
- مدحت محمد ابو نصر. مقومات التخطيط و التفكير استراتيجي المتميز. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب و النشر، 2009.
- مشبب القحطاني. "الفاعلية التنظيمية والقدرة على الابتكار." مجلة التنمية الادارية، رقم 05 (بلا تاريخ): 13.
- مصطفى محمود أبو بكر. "التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية." 21-24. القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- موفق محمد الضمور. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- موفق محمد الضمور. واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. أطروحة دكتوراه، مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية تخصص إدارة الأعمال، الاردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
- مؤيد سعيد السالم. نظرية المنظمة :الهيكل و التصميم. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع، 2005.
- مؤيد سعيد سالم. أساسيات الادارة الاستراتيجية . عمان: دار وائل، 2005.
- نادية ايوب. نظرية القرارات الادارية. سوريا: منشورات جامعة دمشق، 1996.
- ناصر قاسيمي. "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري." أطروحة دكتوراه، علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2005، 39.
- نواف كنعان. القيادة الادارية. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع-عمان، 2007.
- نور الدين بشير تاوريريت. الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية. الاردن: عالم الكتاب الحديث والنشر، 2018.
- هوشيار معروف. التخطيط الاستراتيجي. عمان الاردن: دائر وائل، 2009.

- و مصطفى محمود ابو بكر طارق رشدي جبة جمال الدين محمد مرسى. التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي،. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- وائل محمد إدريس طاهر محسن الغالبي. الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات. 01. عمان الاردن: دار وائل، 2011.
- وليم ج أوشي يس. النموذج الياباني في الادارة نظرية Z. ترجمة ترجمة حسن محمد. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة، 1986.

الملاحق

الملحق 01 قائمة المحكمين

الاسم واللقب	التخصص	الجامعة
أحمد موسى بدوي	علم الاجتماع	جامعة مصر
جبلي فاتح	علم اجتماع التنظيم والعمل	جامعة تبسة
سالم يعقوب	علم الاجتماع التنظيم والعمل	جامعة الوادي
اسعادي فارس	علم النفس	جامعة الوادي
وليد رشاد زكي	علم الاجتماع	جامعة مصر
مكلاتي فاطمة الزهراء	علم الاجتماع التنظيم والعمل	جامعة تبسة
وحيد دروات	علم الاجتماع	جامعة تبسة

الملحق 02 استمارة التحكيم

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان التحكيم

في إطار إنجاز أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت عنوان:

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية في مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي -

تحت إشراف البروفيسور

عبد الباسط هويدي

من إعداد الطالبة

بلكرم قطر الندى

تحية طيبة وبعد:

أستاذ(ة) الفاضل (ة) بعد إذنكم نود منكم الاطلاع على هذا الاستبيان وتحكيمة وذلك بتدوين ملاحظتكم

وتحفظاتك التي تراها ممكنة حول بنود هذا الاستبيان. مع وضع X في احدى الخانتين يقيس لا

يقيس

☐☐

المحور الأول: البيانات السوسيو مهنية

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس
01	السن		
02	الجنس		
03	الحالة المدنية		
04	المستوى التعليمي		
05	المستوى التصنيفي		
06	الخبرة المهنية		

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس
	البعد 1: التحليل الاستراتيجي		
07	تعمل المؤسسة على إشراك العمال في اتخاذ القرار		
08	الإدارة تتحكم في عملية اتخاذ القرارات		
09	القائد يمتلك مهارات اجتماعية		
10	هناك نظام تقييم واضح في المنظمة		
11	هناك تقييم واضح للمهام داخل المنظمة		
12	يمتاز نمط القيادة بالمرونة والتجدد		
13	المؤسسة تقوم بتنفيذ الاشاعات الهدامة في وقتها		
14	تقوم المنظمة بتحليل حوادث العمل لمعرفة أسبابها وتجنبها مستقبلا		
	البعد 2: الرسالة الاستراتيجية		

15	هناك سياسة تدريب متواصلة داخل المنظمة	
16	هناك عملية رقابة دائمة داخل المنظمة	
17	هناك سياسة استقطاب تضمن مورد بشري كفاء	
18	هناك نمط اتصال يضمن وصول المعلومات لجميع الافراد	
19	تعقد الإدارة اجتماعات دورية للعمال	
20	تعتمد الإدارة على ملاحظات العمال كتغذية راجعة	
21	هناك خطة استراتيجية مرنة تعتمد على المنظمة	
22	تقوم المنظمة بإعداد دورات تدريبية للعمال الجدد	
	البعد 03 الأهداف الاستراتيجية	
23	هناك برامج حوافز واضح داخل المنظمة	
24	تقوم المؤسسة بتصميم وظائف العمال حتى يحقق أداء جيد	
25	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار وضع جداول تضمن وصول الخدمة في وقتها لزيائنها	
26	تقوم المنظمة بإعداد خطة لضمان استمرارية المورد البشري على المدى البعيد	
27	تقوم المؤسسة بتحديد الأولويات وإعلام العمال بها	
28	تضع القيادة الإدارية أهداف واضحة ومحددة لتنمية روح الدافعية لدى عمالها	
	البعد 04: البديل الاستراتيجي	
29	هناك خطط لمواجهة تحديات البيئة الخارجية للمنظمة	
30	تشرك المنظمة الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين في بناء مشروعها	

31	تضع الإدارة خطة محكمة لحماية المورد البشري من الاخطار المهنية		
32	تضع المؤسسة خيارات استراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة		
33	تقوم الإدارة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل ومعالجة المشاكل بوضوح حلول ملائمة		
34	هناك مكتب شكاوى للموظفين		
35	تقوم المؤسسة بوضع خطط استراتيجية سريعة التنفيذ وبديلة عندما يستلزم الامر		

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس
	الرضا الوظيفي		
36	معرفتكم للعمل واثقانه تزداد بشكل تلقائي أثناء ممارستكم للعمل		
37	يتم أسلوب الترقية في المؤسسة بالموضوعية		
38	تحس براحة نفسية أثناء اداءك للعمل		
39	توجد صراعات بينك وبين زملائك في العمل		
40	تشعر بخيبة امل لاختيارك هذا العمل		
41	تشعر بانسجام كبير مع جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة		
42	في أغلب الأحيان تستطيع أن تقدر مقدار العمل الذي تود ان تقوم به		
43	تشعر بان العمل الذي تقوم به مفروض عليك		
	الكفاءة التنظيمية		
44	لدى المؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار		
45	تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات أنظمة تسيير فعالة		

46	تمتلك المؤسسة مزايا صعبة التقليد من طرف المنافسين	
47	المؤسسة تحقق ميزة تنافسية	
48	فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح التعاون والانسجام	
49	المؤسسة حققت التميز في الأداء بين كل المؤسسات المثلثة	
50	تعمل المؤسسة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق	
	المناخ التنظيمي	
51	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل(الابتكار)	
52	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة نشاطها	
53	تشعر بأن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار	
54	تتسم قرارات المسؤولين في مؤسستك بالمركزية في اتخاذ القرار	
55	تهتم الإدارة بمصلحة الموظفين	
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة	
57	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالانتماء	

الملحق رقم 03 استمارة الاستبيان
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
استبيان حول

في إطار انجاز أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل
تحت عنوان:

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية
دراسة ميدانية في مستشفى كوبا لطب العيون - الوادي -

تحت إشراف البروفيسور

عبد الباسط هويدي

من إعداد الطالبة

بلكرم قطر الندى

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

إن هذه الاستمارة تهدف إلى دراسة حول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية وبما أنك معني بهذا الأمر نرجو منك أن تجيبنا على الأسئلة المطروحة بكل وضوح وموضوعية وذلك بوضع العلامة X في الخانة المناسبة، ونؤكد لك إن إجابتك على هذه الأسئلة سرية ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ولكم منا فائق الاحترام على تعاونك ومشاركتك.

المحور الأول: البيانات السوسيو مهنية

		(1) السن		
		(2) الجنس		
			ذكر	
			انثى	
		(3) الحالة المدنية		
	أرمل		متزوج	
		(4) المستوى التعليمي		
	مطلق		جامعي	
	تقني سامي		ثانوي	
		(5) المستوى التصنيفي		
	مشرف		عون تنفيذ	
	منفذ		عامل	
		(6) الخبرة المهنية		
			أقل من 5 سنوات	
			من 5 سنوات إلى 10	
			من 10 سنوات إلى 20	
			ما أكثر	

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل المؤسسة على إشراك العمال في اتخاذ القرار					
02	الإدارة تتحكم في عملية اتخاذ القرارات					
03	القائد يمتلك مهارات اجتماعية					
04	هناك نظام تقييم واضح في المنظمة					
05	هناك تقييم واضح للمهام داخل المنظمة					
06	يمتاز نمط القيادة بالمرونة والتجدد					
07	المؤسسة تقوم بتنفيذ الأشاعات الهدامة في وقتها					
08	تقوم المنظمة بتحليل حوادث العمل لمعرفة أسبابها وتجنبها مستقبلا					
09	هناك سياسة تدريب متواصلة داخل المنظمة					
10	هناك عملية رقابة دائمة داخل المنظمة					
11	هناك سياسة استقطاب تضمن مورد بشري كفاء					
12	هناك نمط اتصال يضمن وصول المعلومات لجميع الافراد					
13	تعقد الإدارة اجتماعات دورية للعمال					
14	تعتمد الإدارة على ملاحظات العمال كتغذية راجعة					
15	هناك خطة استراتيجية مرنة تعتمد على المنظمة					
16	تقوم المنظمة بإعداد دورات تدريبية للعمال الجدد					
17	هناك برامج حوافز واضح داخل المنظمة					
18	تقوم المؤسسة بتصميم وظائف العمال حتى يحقق أداء جيد					
19	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار وضع جداول تضمن وصول الخدمة في وقتها لزيائنها					
20	تقوم المنظمة بإعداد خطة لضمان استمرارية المورد البشري على المدى البعيد					
21	تقوم المؤسسة بتحديد الأولويات وإعلام العمال بها					

					22	تضع القيادة الإدارية اهداف واضحة ومحددة لتنمية روح الدافعية لدى عمالها
					23	هناك خطط لمواجهة تحديات البيئة الخارجية للمنظمة
					24	تشرك المنظمة الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين في بناء مشروعها
					25	تضع الإدارة خطة محكمة لحماية المورد البشري من الاخطار المهنية
					26	تضع المؤسسة خيارات استراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة
					27	تقوم الإدارة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل ومعالجة المشاكل بوضع حلول ملائمة
					28	هناك مكتب شكاوى للموظفين
					29	تقوم المؤسسة بوضع خطط استراتيجية سريعة التنفيذ وبديلة عندما يستلزم الامر

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	معرفتكم للعمل واتقانه تزداد بشكل تلقائي أثناء ممارستكم للعمل					
02	يتم أسلوب الترقية في المؤسسة بالموضوعية					
03	تحس براحة نفسية أثناء اداءك للعمل					
04	لا توجد صراعات بينك وبين زملائك في العمل					
05	لا تشعر بخيبة امل لاختيارك هذا للعمل					
06	تشعر بانسجام كبير مع جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة					
07	في أغلب الأحيان تستطيع أن تقدر مقدار العمل الذي تود ان تقوم به					

					08 تشعر بأن العمل الذي تقوم به مفروض عليك
					08 لدى المؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار
					09 تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات أنظمة تسيير فعالة
					10 تمتلك المؤسسة مزايا صعبة التقليد من طرف المنافسين
					11 المؤسسة تحقق ميزة تنافسية
					12 فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح التعاون والانسجام.
					13 المؤسسة حققت التميز في الأداء بين كل المؤسسات المثيلة
					14 تعمل المؤسسة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق
					15 تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل(الابتكار)
					16 يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة نشاطها
					17 تشعر بأن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار
					18 تتسم قرارات المسؤولين في مؤسستك بالمركزية في اتخاذ القرار
					19 تهتم الإدارة بمصلحة الموظفين
					20 الهيكل التنظيمي للمؤسسة قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة
					21 نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالانتماء

الملحق 04 نتائج SPSS

البيانات الشخصية

		السن			
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Val id	26. 00	1	1.0	1.0	1.0
	28. 00	2	2.0	2.0	3.0
	29. 00	4	4.0	4.0	7.0
	30. 00	10	10.0	10.0	17.0
	31. 00	9	9.0	9.0	26.0
	32. 00	5	5.0	5.0	31.0
	33. 00	2	2.0	2.0	33.0
	34. 00	3	3.0	3.0	36.0
	35. 00	11	11.0	11.0	47.0
	36. 00	5	5.0	5.0	52.0
	37. 00	1	1.0	1.0	53.0

38. 00	11	11.0	11.0	64.0
40. 00	4	4.0	4.0	68.0
42. 00	10	10.0	10.0	78.0
43. 00	10	10.0	10.0	88.0
45. 00	3	3.0	3.0	91.0
47. 00	2	2.0	2.0	93.0
48. 00	1	1.0	1.0	94.0
50. 00	3	3.0	3.0	97.0
51. 00	1	1.0	1.0	98.0
55. 00	1	1.0	1.0	99.0
56. 00	1	1.0	1.0	100.0
Tot al	100	100.0	100.0	

الجنس					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	ذكر	67	67.0	67.0	67.0
	أنثى	33	33.0	33.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

الحالة_المدنية					
		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	21	21.0	21.0	21.0
	متزوج	65	65.0	65.0	86.0
	مطلق	12	12.0	12.0	98.0
	أرمل	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي					
		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	23	23.0	23.0	23.0
	جامعي	49	49.0	49.0	72.0
	تقني	28	28.0	28.0	100.0
	سامي				
	Total	100	100.0	100.0	

المستوى_التصنيفي

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل	53	53.0	53.0	53.0
	عون	34	34.0	34.0	87.0
	تنفيذ				
	مشرف	12	12.0	12.0	99.0
	منفذ	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	19	19.0	19.0	19.0
	من 5 إلى 10 سنوات	68	68.0	68.0	87.0
	من 10 إلى 20 سنة	10	10.0	10.0	97.0
	ما أكثر	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

التكرارات والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	7.0	7.0	7.0
	غير موافق	14	14.0	14.0	21.0
	محايد	7	7.0	7.0	28.0
	موافق	18	18.0	18.0	46.0
	موافق بشدة	54	54.0	54.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	9	9.0	9.0	14.0
	موافق	51	51.0	51.0	65.0
	موافق بشدة	35	35.0	35.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	14	14.0	14.0	17.0
	موافق	50	50.0	50.0	67.0
	موافق بشدة	33	33.0	33.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	4.0	4.0	5.0
	محايد	17	17.0	17.0	22.0
	موافق	47	47.0	47.0	69.0
	موافق بشدة	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	6.0	6.0	6.0
	محايد	16	16.0	16.0	22.0
	موافق	53	53.0	53.0	75.0
	موافق بشدة	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	7.0	7.0	7.0
	محايد	18	18.0	18.0	25.0
	موافق	57	57.0	57.0	82.0
	موافق بشدة	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A7

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	7	7.0	7.0	8.0
	محايد	18	18.0	18.0	26.0
	موافق	56	56.0	56.0	82.0
	موافق بشدة	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A8

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	6	6.0	6.0	7.0
	محايد	21	21.0	21.0	28.0
	موافق	57	57.0	57.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	13.0
	محايد	16	16.0	16.0	29.0
	موافق	54	54.0	54.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	8	8.0	8.0	11.0
	محايد	18	18.0	18.0	29.0
	موافق	56	56.0	56.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A11

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	12.0
	محايد	22	22.0	22.0	34.0
	موافق	47	47.0	47.0	81.0
	موافق بشدة	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A12

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	8	8.0	8.0	10.0
	محايد	21	21.0	21.0	31.0
	موافق	53	53.0	53.0	84.0
	موافق بشدة	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	10	10.0	10.0	13.0
	محايد	18	18.0	18.0	31.0
	موافق	56	56.0	56.0	87.0
	موافق بشدة	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	12	12.0	12.0	15.0
	محايد	20	20.0	20.0	35.0
	موافق	56	56.0	56.0	91.0
	موافق بشدة	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	10	10.0	10.0	13.0
	محايد	20	20.0	20.0	33.0
	موافق	56	56.0	56.0	89.0
	موافق بشدة	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	13	13.0	13.0	16.0
	محايد	16	16.0	16.0	32.0
	موافق	58	58.0	58.0	90.0
	موافق بشدة	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A17

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	10	10.0	10.0	15.0
	محايد	12	12.0	12.0	27.0
	موافق	50	50.0	50.0	77.0
	موافق بشدة	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A18

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	19	19.0	19.0	24.0
	موافق	59	59.0	59.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	6.0	6.0	6.0
	محايد	17	17.0	17.0	23.0
	موافق	65	65.0	65.0	88.0
	موافق بشدة	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	19	19.0	19.0	24.0
	موافق	62	62.0	62.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	6	6.0	6.0	7.0
	محايد	17	17.0	17.0	24.0
	موافق	62	62.0	62.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	13.0
	محايد	16	16.0	16.0	29.0
	موافق	56	56.0	56.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	11.0
	محايد	21	21.0	21.0	32.0
	موافق	54	54.0	54.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	10	10.0	10.0	13.0
	محايد	22	22.0	22.0	35.0
	موافق	49	49.0	49.0	84.0
	موافق بشدة	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	8	8.0	8.0	12.0
	محايد	23	23.0	23.0	35.0
	موافق	52	52.0	52.0	87.0
	موافق بشدة	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	10	10.0	10.0	14.0
	محايد	22	22.0	22.0	36.0
	موافق	47	47.0	47.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	12	12.0	12.0	13.0
	محايد	24	24.0	24.0	37.0
	موافق	41	41.0	41.0	78.0
	موافق بشدة	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	13.0
	محايد	24	24.0	24.0	37.0
	موافق	44	44.0	44.0	81.0
	موافق بشدة	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

A29

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	15.0
	محايد	22	22.0	22.0	37.0
	موافق	46	46.0	46.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B1

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	8	8.0	8.0	10.0
	موافق	58	58.0	58.0	68.0
	موافق بشدة	32	32.0	32.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B2

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	3	3.0	3.0	4.0
	محايد	15	15.0	15.0	19.0
	موافق	57	57.0	57.0	76.0
	موافق بشدة	24	24.0	24.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B3

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	19	19.0	19.0	22.0
	موافق	57	57.0	57.0	79.0
	موافق بشدة	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B4

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	4.0	4.0	5.0
	محايد	15	15.0	15.0	20.0
	موافق	61	61.0	61.0	81.0
	موافق بشدة	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B5

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	3	3.0	3.0	5.0
	محايد	24	24.0	24.0	29.0
	موافق	52	52.0	52.0	81.0
	موافق بشدة	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B6

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	6	6.0	6.0	8.0
	محايد	19	19.0	19.0	27.0
	موافق	55	55.0	55.0	82.0
	موافق بشدة	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B7

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	8	8.0	8.0	9.0
	محايد	20	20.0	20.0	29.0
	موافق	60	60.0	60.0	89.0
	موافق بشدة	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	12	12.0	12.0	15.0
	محايد	17	17.0	17.0	32.0
	موافق	60	60.0	60.0	92.0
	موافق بشدة	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	16	16.0	16.0	17.0
	محايد	19	19.0	19.0	36.0
	موافق	56	56.0	56.0	92.0
	موافق بشدة	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	14.0
	محايد	21	21.0	21.0	35.0
	موافق	56	56.0	56.0	91.0
	موافق بشدة	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	13.0
	محايد	24	24.0	24.0	37.0
	موافق	48	48.0	48.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	11.0
	محايد	24	24.0	24.0	35.0
	موافق	49	49.0	49.0	84.0
	موافق بشدة	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	16	16.0	16.0	18.0
	محايد	18	18.0	18.0	36.0
	موافق	49	49.0	49.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	12.0
	محايد	18	18.0	18.0	30.0
	موافق	51	51.0	51.0	81.0
	موافق بشدة	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	13	13.0	13.0	14.0
	محايد	18	18.0	18.0	32.0
	موافق	53	53.0	53.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	15	15.0	15.0	17.0
	محايد	22	22.0	22.0	39.0
	موافق	47	47.0	47.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	13	13.0	13.0	15.0
	محايد	17	17.0	17.0	32.0
	موافق	53	53.0	53.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B18

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	15.0	15.0	15.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	26.0
	محايد	7	7.0	7.0	33.0
	موافق	47	47.0	47.0	80.0
	موافق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B19

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	8.0	8.0	8.0
	محايد	17	17.0	17.0	25.0
	موافق	60	60.0	60.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	12.0
	محايد	14	14.0	14.0	26.0
	موافق	61	61.0	61.0	87.0
	موافق بشدة	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	10.0
	محايد	21	21.0	21.0	31.0
	موافق	57	57.0	57.0	88.0
	موافق بشدة	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

B22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	12.0
	محايد	22	22.0	22.0	34.0
	موافق	53	53.0	53.0	87.0
	موافق بشدة	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		التخطيط_الاستراتيجي	الفعالية_التنظيمية
التخطيط_الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.296**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	100	100
الفعالية_التنظيمية	Pearson Correlation	.296**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	100	100

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

معامل ألفا كرو نباخ لإجمالي المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15
A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24
A25 A26 A27 A28 A29
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.930	29

معامل ألفا كرو نباخ لإجمالي المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

RELIABILITY

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15
B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.889	22

معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

RELIABILITY

```

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15
A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24
A25 A26 A27 A28 A29 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13
B14 B15 B16 B17 B18 B19 B20 B21 B22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.926	51

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	100	3.9800	1.34825
A2	100	4.1600	.78779
A3	100	4.1300	.76085
A4	100	4.0300	.85818
A5	100	3.9700	.80973
A6	100	3.8600	.79162
A7	100	3.8300	.84154
A8	100	3.7900	.80773
A9	100	3.7300	.94125
A10	100	3.7200	.92201
A11	100	3.7200	.93290
A12	100	3.7300	.89730
A13	100	3.6600	.93441
A14	100	3.5600	.92463
A15	100	3.6200	.91872
A16	100	3.5900	.94383
A17	100	3.7600	1.07422
A18	100	3.8800	.74237
A19	100	3.8300	.71145
A20	100	3.8500	.71598
A21	100	3.8200	.78341
A22	100	3.7100	.92436
A23	100	3.6900	.89550
A24	100	3.6500	.96792
A25	100	3.6200	.95113

A26	100	3.6300	1.01160
A27	100	3.7100	.97747
A28	100	3.6700	.97499
A29	100	3.6100	1.02391
B1	100	4.2000	.66667
B2	100	4.0000	.77850
B3	100	3.9600	.72363
B4	100	3.9300	.76877
B5	100	3.8300	.84154
B6	100	3.8100	.87265
B7	100	3.7200	.80503
B8	100	3.5800	.91210
B9	100	3.5400	.89239
B10	100	3.5700	.91293
B11	100	3.6300	.93911
B12	100	3.6800	.91982
B13	100	3.5900	.99590
B14	100	3.7400	.97047
B15	100	3.6800	.91982
B16	100	3.5600	.97773
B17	100	3.6600	.95579
B18	100	3.4600	1.33651
B19	100	3.8200	.78341
B20	100	3.7200	.91099
B21	100	3.7000	.83485
B22	100	3.6400	.92682
Valid N (listwise)	100		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور والأبعاد

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التحليل_الاستراتيجي	100	3.9688	.69458
ي			
الرسالة_الاستراتيجي	100	3.6663	.93748
ية			
الأهداف_الاستر	100	3.8083	.59617
اتيجية			
البديل_الاستراتيجي	100	3.6543	.78119
ي			
الرضا_الوظيفي	100	3.8788	.56587
الكفاءة_التنظيمية	100	3.6329	.71853
المناخ_التنظيمي	100	3.6514	.65396
التخطيط_الاستر	100	3.7762	.53090
اتيجي			
الفعالية_التنظيمية	100	3.7281	.49393
الاستبيان_ككل	100	3.7554	.41791
Valid N (listwise)	100		

اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاستبيان_	الفعالية_التن	التخطيط_الاس
		ككل	ظيمية	تراتيجي
N		100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	191.530	82.0200	109.5100
	Std.	21.3136	10.86648	15.39611
	Deviation	5		
Most Extreme Differences	Absolute	.070	.076	.091
	Positive	.058	.071	.062
	Negative	-.070	-.076	-.091
Test Statistic		.070	.076	.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.168 ^c	.141 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

اختبار الفرضية الأولى والثانية

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	8.286	36	.230	1.049	.425
	Within Groups	13.824	63	.219		
	Total	22.110	99			
المستوى_التصنيفي	Between Groups	19.109	36	.531	.964	.538
	Within Groups	34.681	63	.550		
	Total	53.790	99			

اختبار الفرضية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخطيط_الاس ترائيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode		R	Adjusted R	Std. Error of the Estimate
I	R	Square	Square	
1	.110 ^a	.012	.002	4.52265

a. Predictors: (Constant), التخطيط_الاستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.385	1	24.385	1.192	.278 ^b
	Residual	2004.525	98	20.454		
	Total	2028.910	99			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التخطيط_الاستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	27.500	3.265		8.424	.000
	التخطيط_الاستراتيجي	.032	.030	.110	1.092	.278

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

اختبار الفرضية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables	Variables	
I	Entered	Removed	Method
1	التخطيط_الاس تراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الكفاءة_التتظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode		R	Adjusted R	Std. Error
I	R	Square	Square	of the
				Estimate
1	.093 ^a	.009	-.001	5.03346

a. Predictors: (Constant), التخطيط_الاستراتيجي

ANOVA^a

	Model	Sum of		Mean		
		Squares	df	Square	F	Sig.
1	Regression	21.607	1	21.607	.853	.358 ^b
	Residual	2482.903	98	25.336		
	Total	2504.510	99			

a. Dependent Variable: الكفاءة_التتظيمية

b. Predictors: (Constant), التخطيط_الاستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.107	3.633		6.085	.000
	التخطيط_الاستراتيجي	.030	.033	.093	.923	.358

a. Dependent Variable: الكفاءة_التنظيمية

اختبار الفرضية الخامسة

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخطيط_الاستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المناخ_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 ^a	.235	4.00324

a. Predictors: (Constant), التخطيط_الاستراتيجي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	504.102	1	504.102	31.455	.000 ^b
Residual	1570.538	98	16.026		
Total	2074.640	99			

a. Dependent Variable: المناخ_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التخطيط_الاستراتيجي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	9.510		3.291	.001
التخطيط_الاستراتيجي	.147	.493	5.609	.000

a. Dependent Variable: المناخ_التنظيمي

اختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخطيط_الاستراتيجي ^b	.	Enter

a. الفعالية_التنظيمية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode		R	Adjusted R	Std. Error
I	R	Square	Square	of the
				Estimate
1	.296 ^a	.088	.079	10.43125

a. Predictors: (Constant), التخطيط_الاستراتيجي

ANOVA^a

Model	Sum of		Mean		
	Squares	Df	Square	F	Sig.
1 Regression	1026.475	1	1026.475	9.434	.003 ^b
Residual	10663.485	98	108.811		
Total	11689.960	99			

a. الفعالية_التنظيمية. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), التخطيط_الاستراتيجي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	59.117	7.530		7.851	.000
التخطيط_الاستراتيجي	.209	.068	.296	3.071	.003

a. Dependent Variable: الفعالية_التنظيمية

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

سعت هاته الدراسة إلى محاولة معالجة موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، كأحد المواضيع المهمة التي يتم دراستها في مجال إدارة المؤسسات والاعمال، وخاصة في مجال التنظيم والعمل محاولين تقصي الواقع السوسيو-تنظيمي لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمانية وقد ركزت هاته الدراسة على مدى علاقة وارتباط التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية وكيفية تحقيقها في المؤسسات الخدمانية، ولقد قمنا بتقسيم هاته الدراسة إلى جانبين نظري وميداني.

جانب نظري: حاولنا من خلاله، توضيح الإطار النظري والتصوري للدراسة، بما تضمنته من إشكالية وفرضيات، واهداف لدراسة أهمية ومبررات لاختيار الموضوع، إضافة الى تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة وفي الأخير تعرضنا إلى المقاربة النظرية تم فيها توضيح مختلف المداخل النظرية المفسرة للموضوع، ورصد ما قدمته من مبادئ وأفكار في الفكر التنظيمي الكلاسيكي والنيو كلاسيكي والحديث والتي صبت في مجملها على تلاقي دلالات التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في الكثير من الجوانب.

جانب ميداني: حاولنا من خلاله إتباع استراتيجية منهجية، متكاملة الهدف منها تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة و الاقتراب أكثر من فهم المؤسسة الخدمانية متخذين مستشفى كوبا لطب العيون كنموذج، و قد اشتملت هاته الاستراتيجية على جملة من الإجراءات المنهجية بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي باختيار عينة المسح الشامل شملت 110 عامل بنسبة 100 بالمئة من مجتمع الدراسة، كما اعتمدنا على تقنية الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الميدانية على اعتبارها الأداة الأكثر موائمة للبحث العلمي، علاوة على تحليل و تفسير البيانات الميدانية و مناقشتها في ضوء الفرضيات، و أخيرا قمنا بطرح بعض التوصيات و الافاق التي اثارها الدراسة، حيث في الأخير تم التوصل الى بعض النتائج نذكر منها:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية على زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك عن طريق تحقيق التوجه الاستراتيجي، تحسين التنظيم والتنسيق، تعزيز التوجيه واتخاذ القرار، تعزيز الرؤية المشتركة والتواصل، وتحقيق التكيف والتطوير مما يعزز التخطيط الاستراتيجي الرؤية المشتركة ويساعد على تحسين التنظيم والاتصالات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المحددة.

- المناخ التنظيمي يلعب دورا حاسما في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، وتعزيز التعاون والابتكار، وتحقيق الالتزام والانتماء، وتقليل التوتر والصراعات، مما ينبغي للمؤسسة الاهتمام ببناء مناخ تنظيمي إيجابي من خلال تعزيز القيم والثقافة المناسبة، وتحفيز التواصل الفعال والتعاون، وتقديم

فرص التطوير والمشاركة للموظفين، بشكل عام التخطيط الاستراتيجي يعزز الشفافية والتوجيه والتفاعل في المؤسسة مما يؤدي الى تحسين المناخ التنظيمي للعمل والأداء العام ويعمل كأداة مهمة لتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة

- الكفاءة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز أداء المؤسسة الخدمية وتحقيق الاستدامة والنجاح في بيئة العمل المتنوعة والمتغيرة وينبغي للمؤسسة الاستثمار في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال تنظيم الهيكلية والعمليات وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين وتحديد المسؤوليات ومراقبة الأداء، بالتالي يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التنظيمية يتعاونان معاً لتعزيز أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة.

- بشكل عام التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي من خلال توجيه الأهداف وتشجيع المشاركة وتوفير فرص التطوير وتحقيق توازن العمل والحياة الشخصية وفي المقابل يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي من خلال زيادة التفاني والالتزام بالعمل وتعزيز التعاون والابتكار وتقليل معدل التحول والاستقارارين الفريق العامل بالتالي يمكن القول إن الرضا الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي يتعاونان معاً لتحقيق الأهداف المرجوة لكل مؤسسة.

- يساعد التحليل الاستراتيجي الجيد في المؤسسة الخدماتية القدرة على فهم البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات المبنية على أسس قوية، وتحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي والنمو ويساعد في رؤية أوضح للمؤسسة وتحقيق تنمية مستدامة ويمكن أن يكون أداة فعالة للتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم في المؤسسة.

- تشير الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في المؤسسة، عندما يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل مناسب، يتم تحقيق توجيه واضح للمؤسسة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات.

- بالإضافة إلى ذلك يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنظيم والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة وتعزيز التواصل وتبادل المعلومات بين الأعضاء، هذا يؤدي إلى تحسين التنظيم الداخلي وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات البيئية والتحديات الخارجية.

- باختصار يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ويساعد في توجيه الأهداف والاستراتيجيات وتحسين التنظيم الداخلي وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

Study summary

This study sought to try to address strategic planning and its relationship to organizational effectiveness as one of the important topics being studied in the field of enterprise management and business, especially in the field of organization and work trying to investigate the socio-organizational reality of the strategic planning process in the service institution. This study focused on the relevance and relevance of strategic planning and organizational effectiveness and how they are achieved in service institutions. We divided this study into two theoretical and field aspects.

Theoretical aspect: we tried to clarify the theoretical and conceptual framework of the study, with its problematic and hypothetical objectives and objectives to examine the importance and justification of the choice of the topic, in addition to defining concepts and presenting previous studies, we were exposed to the theoretical approach in which the various theoretical entry points of the topic were clarified. and monitoring its principles and ideas in classical, neo-classical and modern organizational thinking, which as a whole encompassed the convergence of strategic planning connotations and organizational effectiveness in many respects.

Field aspect: We tried to pursue a systematic strategy, integrated with the aim of diagnosing the actual reality of study variants and getting closer to the institution's understanding of service by taking Cuba Ophthalmology Hospital as a model, this strategy included a series of methodological measures, so that we adopted the descriptive curriculum by selecting a comprehensive survey sample of 110 workers with 100% of the study community. and relied on the form's technique as an essential tool in collecting field data as the most compatible tool for scientific research, as well as analysis and interpretation of field data and discussion in light of hypotheses and finally we put forward some of the recommendations and prospects that the study raised, In the latter, some results have been reached, including:

-Strategic planning in the service enterprise helps to increase organizational effectiveness by achieving strategic direction, improving organization and coordination, enhancing guidance and decision-making, promoting common vision and communication, and achieving adaptation and development, thereby enhancing strategic planning common vision and helping to improve organization and communication within the organization, thereby increasing organizational effectiveness and achieving set goals.

-Organizational climate plays a crucial role in promoting staff satisfaction and motivation and promoting cooperation and innovation, achieving commitment and belonging, and reducing tension and conflicts, which should focus on building a positive organizational climate through the promotion of appropriate values and culture In general, strategic planning promotes transparency, guidance and interaction in the organization, improving the organizational climate of work and public performance and serving as an important tool for promoting a positive organizational climate and achieving the organization's sustainable success.

-Organizational efficiency plays a crucial role in enhancing the enterprise's service performance and achieving sustainability and success in a diverse and changing working environment. The organization should invest in improving organizational efficiency through structural and operational organization, enhanced communication and collaboration among staff, identification of responsibilities and performance control. Therefore, it can be argued that strategic planning and organizational efficiency work together to enhance the enterprise's performance and achieve the goals set.

-Overall strategic planning can positively affect job satisfaction by guiding goals, encouraging participation, providing development opportunities, balancing work and personal life. Conversely, job satisfaction can affect strategic planning by increasing dedication and commitment to work, promoting collaboration and innovation, reducing the rate of transformation and stability of the working group.

Therefore, job satisfaction and strategic planning can be said to work together to achieve the desired goals of each organization.

Good strategic analysis in a service enterprise helps the ability to understand the internal and external environment and make decisions based on strong foundations, improve performance, achieve competitive excellence and growth and help in a clearer vision of the enterprise and achieve sustainable development and can be an effective tool for planning, implementation, monitoring and evaluation in an enterprise.

-Research indicates a positive and strong relationship between strategic planning and organizational effectiveness in an enterprise. When strategic planning is appropriately applied, clear guidance is achieved for the organization and the goals and strategies needed to achieve it are defined. This improves efficiency and effectiveness in the implementation of organizational processes and decision-making.

-In addition, strategic planning contributes to enhancing organization and coordination between the various sections and units of the organization, and enhancing communication and information exchange among members. This improves internal organization and enhances the enterprise's ability to adapt to environmental transformations and external challenges.

-In short, strategic planning can be said to play a crucial role in the organization's organizational effectiveness. Helps guide goals and strategies, improve internal organization and enhance the organization's overall performance