

تأثير البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي - بحث في دائرة صحة كركوك

حسين صابر حسين
دائرة صحة كركوك

أ. د. انتصار عباس حمادي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد

The effect internal environment factors of the strategic
research in Kirkuk health planning success
Department

prof. Dr. Entisar. A. Humadi

Hussein. S. Hussein

تاريخ قبول النشر 2015/4/16

تاريخ استلام البحث 2014/12/30

المستخلص:

يسعى البحث إلى تشخيص تأثير وعلاقة البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي لدائرة صحة كركوك من خلال استطلاع آراء العاملين في الدائرة المذكورة. واعتمد المنهج التطبيقي للبحث على نتائج الاستبيان إذ تم توزيع (100) استمارة على عينة البحث. وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسية للمعلومات باستخدامها وتحليلها من طريق البرامج الإحصائية (SPSS)، (LESERAL)، (Excel Microsoft) واستنتج البحث وجود العوامل (دعم الإدارة العليا، الموارد، والمشاركة العاملين، والالتزام التنظيمي) في الدائرة المبحوثة وأن لها تأثيراً في نجاح التخطيط الاستراتيجي. وتقترح دراسة تتناول تأثير البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصحية على مستوى وزارة الصحة العراقية.

الكلمات المفتاحية: النجاح ... التخطيط الاستراتيجي.

Abstract:

The research seeks to diagnose and effect relationship of the internal environment in the strategic planning of the Department of Health Kirkuk success through a survey of employees in the said department. And adopted the approach of applied research on the results of the questionnaire harbor were distributed (100) form. Has been collecting data from key sources of information using search and analysis by statistical software tool (SPSS), LESERAL (Excel Microsoft), The researcher concluded there is a consensus and acceptance by the research sample the existence of factors (top management support, resources, participation of employees, organizational commitment) in health, there will be success in strategic planning. Proposes a study on the effect of the internal environment in the success of strategic planning in health organizations at the level of the Iraqi Ministry of Health.

Key word: Success... Strategic planning.

المقدمة:

تعد المنظمات الصحية من المنظمات ذات النظام المفتوح التي تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها والتخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحيوية التي تكتسب أهمية كبيرة على مستوى الصحة. ويركز بحثنا الحالي على العوامل البيئية وتأثيرها في نجاح التخطيط الاستراتيجي ومن أجل الوصول إلى النتائج النهائية اعتمد البحث على المنهج التطبيقي الوصفي ويتألف من مقياسين رئيسيين لعملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة فيه، ويتضمن البحث أربعة محاور يتناول الأول منها المنهجية المعتمدة من حيث المشكلة والأهداف والفرضيات وحدود البحث والأساليب الإحصائية،

ويهتم المحور الثاني بالجانب النظري وخصص المحور الثالث للجانب التطبيقي وينفرد المحور الرابع بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في إطارين: الأول فكري يحدد معضلة البحوث المعاصرة في دراستها لمشكلة التخطيط الاستراتيجي وعلى وفق البيئة الأكثر تأثيراً في حسم نجاحه. أما الجانب الآخر من المشكلة فيركز على تطبيق متغيرات البحث على الواقع الصحي في دائرة صحة كركوك (المبحوثة) وبيان تأثير (دعم الإدارة، والموارد، ومشاركة العاملين، والالتزام التنظيمي) في نجاح التخطيط الاستراتيجي.

لذا تتمركز مشكلة البحث بإثارة جملة من التساؤلات وأهمها:

- 1- ماهي العوامل الأكثر ارتباطاً في نجاح التخطيط الاستراتيجي لدائرة صحة كركوك من وجهة نظر عينة البحث؟
- 2- مدى تأثير (دعم الإدارة العليا والموارد والمشاركة العاملين والالتزام التنظيمي) في نجاح التخطيط الاستراتيجي؟

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- 1- تشخيص العوامل التي تسهم في الإعداد السليم لعملية التخطيط الاستراتيجي في ميدان الخدمات الصحية.
- 2- بناء أنموذج ومقياس خاص لعملية التخطيط الاستراتيجي وتطويره والعوامل المؤثرة فيه بما ينسجم مع دائرة صحة كركوك.

ثالثاً: فرضيات البحث

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل البيئة الداخلية المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا والموارد ومشاركة العاملين والالتزام التنظيمي) في نجاح التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي.
- 2- توجد علاقات تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا والموارد والمشاركة العاملين والالتزام التنظيمي) نجاح التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: اتخذ الباحث من القطاع الصحي لمحافظة كركوك ميداناً لإجراء دراسته، وهي إحدى الدوائر التابعة لوزارة الصحة وتقع ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة كركوك.
- 2- الحدود البشرية: حدد الباحث عينة من العاملين في الدائرة المبحوثة وشملت المستويات من المدير العام ومعاونيه، ومدراء الأقسام والمستشفيات ومدراء القطاعات والمراكز الصحية).

خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات ووصف العينة والإحصائية المتبعة

❖ جمع البيانات والمعلومات.

- 1- الجانب النظري: استعان الباحث في تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوفر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- 2- الجانب التطبيقي: المقابلات الشخصية: قام الباحث من خلال الجولة الميدانية بمجموعة من المقابلات الشخصية التي أجراها مع الخبراء والمسؤولين في دائرة صحة كركوك.
- 3- تصميم الاستبانة و وصف استبانة الاستبانة: اشتملت استبانة الاستبانة على جزئين رئيسيين هما، البيانات الخاصة بالأفراد المجيبين على الاستبانة والمقاييس الخاصة واستخدم مقياس (Likert) الخماسي الدرجة المرتب من عبارة (أتفق تماماً) التي أعطيت الدرجة (5) إلى عبارة (لا أتفق تماماً) الدرجة (1) وبمدى استجابة (5-1) وبوسط حسابي قدره (3).

❖ وصف عينة البحث:

شملت العينة (100) موظفاً تابعاً لدائرة صحة كركوك والجدول الآتي ذلك:

جدول رقم (1)

نسب إجابات عينة البحث

النسبة	عدد المشاركين	توزيع الاستبانة
15%	15	ديوان دائرة صحة كركوك
10%	10	مستشفى كركوك
10%	10	مستشفى أزاوي التعليمي
5%	5	مستشفى الأطفال
10%	10	مستشفى دافوق
10%	10	قطاع كركوك الأول
10%	10	قطاع كركوك الثاني
10%	10	قطاع دبس
10%	10	قطاع دافوق
100%	100	المجموع

ويظهر الجدول رقم (2) خصائص عينة البحث من حيث العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، المركز الوظيفي وسنوات الخدمة. وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث. وكما يظهر من خلال الجدول فإن أكثر تكرر لعمر عينة البحث كان ضمن الفئة العمرية (30-40) عاما. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن أغلب أفراد عينة البحث كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، كما تبين أيضا بأن النسبة الغالبة لعينة البحث كانت من الذكور في حين كانت نسبة الإناث اقل.

جدول رقم (2) وصف عينة

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	81	%81
اناث	19	%19
المجموع	100	%100
الفئة العمرية	العدد	النسبة
30- أقل من 40 سنة	43	%43
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	52	%52
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
10- أقل من 15 سنة	31	%31
العنوان الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير المراكز	36	%36

❖ الوسائل الإحصائية:

من أجل تحليل نتائج البحث ومدى صحة أنموذجه تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: النسب المئوية والأوساط الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية (SPSS)، (LESERAL)، (Excel Microsoft). لعرض إجابات أفراد العينة وتحليلها، ومعرفة مستوى إجابات العينة بخصوص متغيرات البحث ومدى أهميتها النسبية، ومعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي على التوالي.

المحور الثاني / الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية لتنمية المنظمات الصحية. والتخطيط هو أول خطوة من خطوات العملية الإدارية ويعني ضمنا إدخال تحسين مبتكر. والتخطيط في المنظمات الصحية هو أداة تستهدف فعالية البرامج والخدمات الصحية المقدمة من المستشفى لتوفير خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة وعرفه (الظاهر، 2009، 77) بأنه عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساس من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها وأشار (Narayana & Nath, 1993) إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة للتعرف على ما في افكار أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها. وقد عرّف (خطا، 1985، 37) بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات متوفرة عن مستقبل هذه القرارات. المشكلة الحقيقية التي تواجه المنظمات الصحية عامة والمستشفيات خاصة هي مشكلة إدارية أكثر منها مشكلة إمكانات وموارد، ويشير (إسماعيل، 2012، 12) بأن العناية بموضوع الإدارة الصحية في كثير من الدول المتقدمة وخاصة أمريكا. وأخذ يدرس من قبل الجامعات كتخصص إداري شأنه شأن التخصصات الإدارية الأخرى وأصبحت مهنة معترفاً بها وذات أهمية كبيرة شأنها شأن المهن الأخرى والإدارة الصحية إذ لا تزال تسند إلى الأطباء مهمة إدارة أنظمتها ومؤسساتها الصحية.

❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يلخص (Allison & Kaya, 2005، 8) أهمية التخطيط الاستراتيجي كما يأتي:

يساعد التخطيط الاستراتيجي على إنشاء منتدى لفهم سبب وجود المنظمة والقيم المشتركة التي تؤثر في قرارات المنظمة. ويعزز التواصل والعمل الجماعي الناجح بين مجلس الإدارة والموظفين في المنظمة.

❖ خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات:

تشير (أمال، 2010، 27) بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الإجراءات وهي:

- 1- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- 2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة.
- 3- التنفيذ والتطبيق للاستراتيجية الموضوعية.
- 4- الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

ويشير (الدوري، 2005، 299) إلى أن مفتاح عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال هو المشاركة والالتزام بغض النظر عن السياقات والقضايا. ولكي يكون التخطيط أكثر فعالية فيجب إشراك الأفراد في التخطيط والتزامهم بالتنفيذ وإلا سيحكم عليه بالفشل.

المبحث الثاني / تأثير البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي

أولاً: دعم الإدارة العليا Top management support

الإدارة الناجحة في أي منظمة هي التي تمتلك الرغبة الصادقة في العمل للوصول إلى النجاح والتطور المستمر على مدى سنين حياتها، وفي ظل البيئة المحيطة الداخلية والخارجية للمنظمة والتغيرات التي قد تحدث فيها والتي قد تشكل تهديداً أو فرصاً لها. ويشير (الشماع، 2007، 27) إلى أن الإدارة العليا تتألف من عدد قليل من المدراء، يشغلون المواقع الآتية: رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، ومعاون المدير العام، ونائب الرئيس. وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل.

❖ المستويات الإدارية في المنظمة:

- الهيكل التنظيمي لأي منظمة يتكون من مستويات إدارية عديدة، وأشار (بلوط، 2005، 43) بأن هناك على الأقل ثلاثة مستويات للإدارة وهي:
- 1- مستوى الإدارة العليا: تتمثل الإدارة العليا بصفة عامة من رئيس مجلس الإدارة وأعضائه ورؤساء القطاعات والمدراء، ويكون اتصالها المباشر بالإدارة الوسطى.
 - 2- مستوى الإدارة الوسطى: وتعتبر الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو الدنيا وتتكون الإدارة الوسطى من مديري الإدارات.
 - 3- مستوى الإدارة الدنيا: وهي تقع في أسفل الهرم الإداري وتتمثل في رؤساء الأقسام والمشرفين ورؤساء العمال وتعتبر علاقتهم مباشرة مع العمال الذين يقومون بالتنفيذ، وهذه الإدارة المباشرة تتلقى أوامرها من الإدارة الوسطى.

❖ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة العليا:

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي الإدارة العليا والصف الثاني لها وهم الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريون الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من داخل المنظمة وخارجها. يؤكد (ميرخان، 2004، 85) والباحثون بأن التوجه الاستراتيجي هو أحد أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء المسلك الذي يمكن الإدارة العليا من

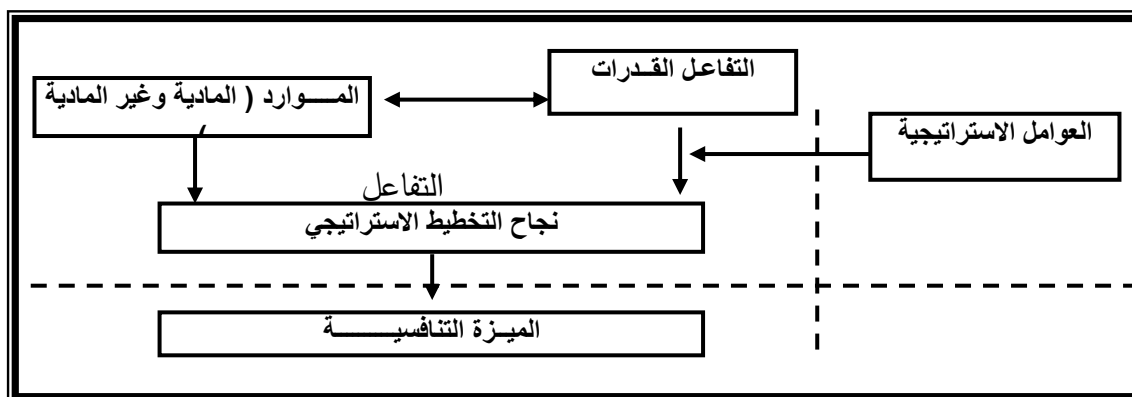
تنسيق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية. وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولة كاملة عن القيام بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة المنظمة ورئيسها.

ثانياً: الموارد (البشرية - المالية - المعلوماتية)

تعد موارد المؤسسة من العوامل الأساس التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على الصعيد المحلي والدولي والشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين هذه الموارد ونجاح التخطيط الاستراتيجي.

شكل رقم (1)

العلاقة بين الموارد ونجاح التخطيط الاستراتيجي



Source: Amit & schoemaker, Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14,1993, p38.

ومن الشكل رقم (1) يظهر التكامل بين الموارد ونجاح التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثير الموارد في النجاح الاستراتيجي وعلاقة الموارد المادية وغير المادية علاقة ترابط مع قدرات المنظمة.

ثالثاً : مشاركة العاملين Participation of employees

إن انتشار نسبة كبيرة من الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي بين صفوف أفراد المنظمة يعد عاملاً على درجة كبيرة من الأهمية ليس فيما يتعلق بحجم مشاركة العاملين. وأشار (Abbot,1997, 9) الى أن المشاركة تضمن استمرار ونجاح التغيير وفرض التغيير على الأفراد يؤدي إلى رفضه ومقاومته ومن ثم فشل أي جهود جادة لعلاج المشكلات.

ويرى (Rifkin & Kangere, 2010, 46) المشاركة هي العملية التي من خلالها يشارك الجميع في المنظمة من خلال التأثير في القرارات المتعلقة بعملية التخطيط التي من شأنها أن تؤثر فيهم.

رابعاً: الالتزام التنظيمي Organizational commitment

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل. إذ نظر إليه من منظور نفسي ووصفه (Smith, 2002, 23) بأنه توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة.

وعرفه (العوفي، 2005، 34) بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب الاستمرار فيها. ونستنتج من المفاهيم المذكورة آنفاً بأن الالتزام التنظيمي وهو "الرغبة الداخلية لدى الفرد التي تجعله في حالة نفسية تدفعه للتمسك بالمنظمة وبذل أقصى درجات الجهد في العمل إذ يسعى لنجاح هذه المنظمة.

❖ العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعملية التخطيط الاستراتيجي:

لقد كثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعملية التخطيط الاستراتيجي، فقد توصلت دراسة (Kindle, 2009, 16) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي وكذلك توصلت دراسة (السعيد، 2010، 67) إلى وجود تأثير الالتزام التنظيمي في نجاح التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثالث / الجانب التطبيقي:

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- دعم الإدارة العليا: يمثل الجدول (3) نتائج تحليل فقرات الاستبانة لآراء عينة البحث بشأن دعم الإدارة العليا والمتمثلة بالتكرارات الخاصة بالإجابات على أسئلة المحور من قبل المشمولين بالدراسة فضلاً عن احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل إجابة وتحديد اتجاه الإجابة ومستوى الإجابة وأهميتها لكل سؤال فرعي والإحصاءات المتعلقة بالمحور بشكل عام:

جدول رقم (3)

نتائج تحليل فقرات الاستبانة لآراء عينة البحث

أهمية الفقرة	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق تماماً	الفقرات
5	مرتفعة	اتفق	0.90	3.61	%1	%8	%36	%38	%17	متغيرات دعم الإدارة العليا
2	معتدلة	اتفق	0.98	3.71	%1	%8	%36	%29	%26	
1	مرتفعة	اتفق	0.96	3.74	--	%10	%31	%33	%26	
6	مرتفعة	اتفق	0.99	3.51	%1	%16	%32	%33	%18	
7	معتدلة	اتفق	0.93	3.40	%1	%16	%37	%34	%12	
4	معتدلة	اتفق	0.89	3.66	%1	%5	%41	%33	20%	
3	مرتفعة	اتفق	0.93	3.67	%1	%9	%32	%38	%20	
			0.69	3.61						الوسط الحسابي العام

تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (إذ تشير النسب إلى أن (55.27%) من الأفراد متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، و(11.13%) منهم غير متفقين مع عناصر هذا المتغير، و(35%) محايداً وذلك بوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.69). وهذا يدل على أن أكثر من نصف المبحّثين متفقون على وجود دعم الإدارة العليا، وسيكون ثمة نجاح في التخطيط الاستراتيجي.

2- الموارد: يمثل الجدول (4) نتائج تحليل فقرات الاستبانة لآراء عينة البحث بشأن الموارد، ويبين الفقرات الموارد الموضحة أدناه:

جدول رقم (4)

نتائج تحليل فقرات الاستبانة بشأن الموارد المالية

أهمية الفقرة	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق	اتفق تماما	الفقرات	
2	مرتفعة	اتفق	0.93	3.62	-%	%12	%33	%36	%19	الموارد البشرية	PRLO1
4	معتدلة	اتفق	1.00	3.32	%2	%20	%35	%30	%13		PRLO2
3	مرتفعة	اتفق	0.90	3.56	%1	%10	%36	%38	%15		PRLO3
1	مرتفعة	اتفق	0.92	3.64	%2	%6	%36	%38	%18		PRLO4
			0.74	3.54	الوسط الحسابي العام						

من خلال الجدول رقم (4) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.54) وهي أكبر من قيمة وسط فرضي والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.74)، تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير وهذا يدل على أن أكثر من نصف الباحثين متفقون على وجود الموارد، وسيكون نجاح في التخطيط الاستراتيجي.

3- مشاركة العاملين:

جدول رقم (5)

نتائج تحليل فقرات الاستبانة لآراء عينة البحث بشأن مشاركة العاملين

أهمية الفقرة	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق	اتفق تماما	الفقرات	
3	معتدلة	موافق	0.94	3.51	%2	%10	%38	%35	%15	المشاركة العمالي	PRQU1
6	معتدلة	موافق	0.91	3.37	%1	%15	%31	%42	%11		PRQU2
1	مرتفعة	موافق	0.87	3.66	--	%8	%36	%38	%18		PRQU3
5	محايدة	موافق	1.09	3.40	%3	%18	%35	%24	%20		PRQU4
2	مرتفعة	موافق	1.02	3.61	%1	%13	%31	%32	%23		PRQU5
7	معتدلة	موافق	1.01	3.30	%3	%18	%28	%38	%13		PRQU6
4	معتدلة	موافق	0.99	3.45	%3	%11	%30	%40	%16		PRQU7
			0.62	3.50	الوسط الحسابي العام						

من خلال الجدول رقم (5) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.50) وهي أكبر من قيمة وسط فرضي والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.62)، تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير وهذا يدل على أن أكثر من نصف الباحثين متفقون على وجود المشاركة العاملين، وسينتج نجاح في التخطيط الاستراتيجي.

4 - الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل فقرات الاستبانة لآراء عينة البحث بشأن الالتزام التنظيمي

أهمية الفقرة	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما	الفقرات
5	معتدلة	موافق	0.97	3.44	%2	%13	%39	%31	PRCA1
3	معتدلة	موافق	1.03	3.50	%2	%14	%26	%38	PRCA2
6	معتدلة	موافق	1.13	3.36	4%	%21	%29	%27	PRCA3
1	معتدلة	موافق	0.87	3.65	%2	%4	%37	%41	PRCA4
2	معتدلة	موافق	0.96	3.60	%1	%11	%35	%33	PRCA5
4	معتدلة	موافق	0.87	3.49	--	%10	%46	%39	PRCA6
7	ضعيفة	غير موافق	1.10	2.89	%9	%31	%30	%22	PRCA7
			0.75	3.41					الوسط الحسابي العام

من خلال الجدول رقم (6) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.41) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.75)، تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير وهذا يدل على أن أكثر من نصف الباحثين متفقون على وجود الالتزام التنظيمي وسينتج نجاح في التخطيط الاستراتيجي.

❖ اختبار معنوية الارتباطات (الفرضية الرئيسة الأولى):

إن اختبار معنوية الارتباطات بين المحاور هو من الأمور المهمة التي تكشف لنا قوة العلاقة والترابط فيما بين المحاور وهنا سوف يتم اختبار الارتباطات لاكتشاف معنوياتها أو عدم معنويتها.

اختبار فرضيات الارتباط:

أولاً: لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ونجاح التخطيط الاستراتيجي) ومن خلال الجدول رقم (7) نلاحظ: جدول (7) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي ونجاح التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (7)

علاقة ارتباط بين العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الاستراتيجي

الدلالة	t-test	R	
دال	14.99	0.83	العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي & نجاح التخطيط الاستراتيجي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98 = 1.99

بلغت قيمة معامل الارتباط بين البيئة الداخلية في التخطيط الاستراتيجي وبين نجاح التخطيط الاستراتيجي (0.83) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة t المحسوبة (14.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (1.99)، و يعني هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي وبين نجاح التخطيط الاستراتيجي، أي في حالة وجود تطبيق للعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي وسينتج نجاح التخطيط الاستراتيجي، وبهذا فقد اثبتت الفرضية الرئيسة الأولى، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (8)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين محاور العوامل البيئية في التخطيط

الاستراتيجي و نجاح التخطيط الاستراتيجي

الدلالة	t-test	R	محاور العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
دال	12.34	0.78	الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية
دال	10.59	0.73	دعم الادارة العليا
دال	11.85	0.77	المشاركة العاملين
دال	10.66	0.73	الالتزام التنظيمي

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98 = 1.99

اختبار فرضيات الانحدار

أولاً: لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والقائلة (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في نجاح التخطيط الاستراتيجي) ظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (8)

جدول رقم (9)

تأثير البيئة الداخلية في التخطيط الاستراتيجي في نجاح التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد R ² %	القيمة الفائتية المحسوبة F	الدلالة
العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي	نجاح التخطيط الاستراتيجي	0.90	0.71	0.70	224.65	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (98 ، 1) = 3.96

بلغت قيمة F المحسوبة (224.65) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني ثمة تأثير ذات دلالة معنوية للعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي على نجاح التخطيط الاستراتيجي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.71) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي فتكون هناك زيادة بمقدار (71%) في نجاح التخطيط الاستراتيجي، اما معادلة الانحدار؛ فكانت كما يأتي:

إذ إن:

$$Y = 0.71 + 0.90 X$$

Y: تمثل نجاح التخطيط الاستراتيجي، X: تمثل العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

وبهذا قد تم إثبات الفرضية الرئيسية الثانية، وتتبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية وكما في الجدول (13):

جدول رقم (10)

يبين تأثير محاور البيئة الداخلية في التخطيط الاستراتيجي في نجاح التخطيط الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائتية المحسوبة	الدلالة
الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية	نجاح التخطيط الاستراتيجي	1.23	0.62	0.61	152.38	وجود تأثير
دعم الإدارة العليا		1.38	0.55	0.53	112.06	وجود تأثير
المشاركة العاملين		1.12	0.65	0.59	140.39	وجود تأثير
الالتزام التنظيمي		1.64	0.51	0.54	113.57	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (98 ، 1) = 3.96

وبهذه النتائج قد تم إثبات الفرضية الرئيسة الأولى وفروعها.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أفرزت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين كل من العوامل المؤثرة وبين النجاح التخطيط الاستراتيجي.
- 2- أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات العوامل المؤثرة (دعم الإدارة العليا والموارد ومشاركة العاملين والالتزام التنظيمي) من جهة ومتغيرات النجاح عملية التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى، أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي بين العوامل المؤثرة ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وكذلك زيادة تأثيرهما عن كونها مجتمعة.
- 3- لا تمتلك منظمة نظام لمعلوماتية مناسبة وبلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (نقص المعلومات وعدم دقتها وكفايتها) بنسبة (2.97) وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي.

ثانياً: التوصيات

- 1- الاهتمام بعملية تشخيص وتطوير العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الاستراتيجي بغية التوصل إلى الاستراتيجية التي تحقق أهداف الدائرة.
- 2- إن استخدام وسائل التقنية الحديثة لإنشاء قواعد معلومات وبيانات لتفعيل النشاط التخطيطي الصحي عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة.

- 3- دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا وبين رؤساء الأقسام والشعب والمراكز للحد من المركزية الشديدة في المنظمة وخاصة في مجال وضع الخطط الاستراتيجية واتباع السياسة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لأهميتها في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 4- في نطاق الدراسات المستقبلية فإن هذا البحث يقترح ضرورة التوسع في دراسة تتناول دور العوامل البيئية المؤثرة في النجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصحية على مستوى وزارة الصحة العراقية.

المصادر

أولاً: العربية

- إسماعيل، محمد أحمد (2012) "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، جامعة الاسكندرية للنشر، القاهرة.
- بلوط، حسن ابراهيم (2005) "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية للنشر، بيروت - لبنان.
- خطاب، عايدة (2003) "الإدارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية"، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، مصر.
- الشماع، خليل محمد (2007) "مبادئ الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
- هوشيار، معروف (2009) "التخطيط الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- الظاهر، نعيم ابراهيم (2009) "الإدارة الاستراتيجية"، دار للكتب العالمي للنشر، عمان.
- آمال، نمر حسن صيام (2010) "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة" (غير منشورة)، فلسطين.
- السعيد، احمد (2010) "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي في عمان (غير منشورة) الاردن.
- الدوري، زكريا (2005) "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، اليازوري للطباعة والنشر، عمان - الأردن.

ثانيا: الأجنبية

- Allison .M &Kaye, (2005), "Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook".
- Amit & schocmker, (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal* ,Vol.1.
- Devadas AN. Masilamony, (2010), "Strategic Planning: Contextual Factors That Facilitated the Implimentation of Strategic", University of San Diego.
- Mary C. Selecky, (2012), "State Department of health strategic plan- Washington", <http://www.asg.org>.
- Noe, R, (2006), "Employee Training And Development", New York: McGraw-p. Hill Irwin.
- Susan B. Rifkin, Maria Kangere, (2010), "Health Planning and Community Participation: Case Studies in Southeast Asia", Croom Helm.
- Newsroom. J.W & Davis, K. (1997), "Organizational ehavior", Human Behavior at Work.
- Kindle, Edition – Jun, (2009), "Developing Strategic Planning and Change Management Plans by David Kanecki", Kindle Book.
-

الملحق (1)

استمارة الاستبيان

يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة استبانة متخصصة لدراسة يخدم البحث العلمي. نرجو الإجابة عليها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة كونكم المعنيين في اتخاذ القرارات الرئيسية داخل الوزارة . التي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

أولاً/معلومات عامةخصائص الشخص المجيب :

المركز الوظيفي الحالي :العمر:الجنس:

المؤهل الدراسي: سنوات الخدمة الوظيفية:

استمارة الاستبيان

لا	لا	اتفق	اتفق	اتفق	أولاً
اتفق	اتفق	نوعاً	اتفق	تماماً	العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الاستراتيجي: دعم الإدارة العليا
					1 ان ادارة منظمنا تمثل نموذجاً للقيادة الفعالة فهي تقوم بالهام العاملين وتوجههم نحو القيم والرؤية المشتركة
					2 تتولى الادارة العليا مسؤولية خلق بيئة العمل الملائمة التي يشعر فيها جميع الافراد العاملين بدعم وتحفيز لإنجاز اعمالهم بفاعلية وكفاءة
					3 ان الادارة العليا لمنظمتنا هي ليس بإدارة منفردة مرتبطة بشخص واحد وانما هي وظيفة مشتركة لمجموعة من الافراد
					4 ان لأفراد العاملين يرغبون بالعمل ويعملون على اداء واجباتهم اداءً تاماً
لا	لا	اتفق	اتفق	اتفق	ثانياً
اتفق	اتفق	نوعاً	اتفق	تماماً	الموارد البشرية
					5 وظفت منظمنا الملاك الكافي والملائم لأعمالها، جنباً الى جنب مع مجموعة من الافراد الذين يعملون بصيغة عقود وقتية وذلك بهدف تلبية حاجات المستفيدين
					6 تمتلك منظمنا القدرة على استقطاب وجذب الافراد العاملين من ذوي الجدارة العالية والمؤهلات الكفوءة والالتزام تنظيمي
					7 يوجد في منظمنا هيكل تنظيم واضح ومفهوم يعمل على توزيع ادوار العمل والمسؤوليات من خلال الوصف الوظيفي المتكامل
					8 توجد في منظمنا انظمة وسياسات إجرائية لإدارة الأفراد والموارد البشرية

الاتفق	الاتفق	اتفق	اتفق	اتفق	الموارد المالية
الاتفق	الاتفق	اتفق	اتفق	اتفق	9
تماما		نوعا			تم بناء وتطبيق برنامج تمويلي واقعي في منظمنا للنشاطات التنظيمية على الامدين القصير والطويل
		ما			10
					ان برامج التطوير التمويلي يؤمن الموارد المالية الكافية للبرامج والفعاليات التنظيمية
					11
					لدى منظمنا سجلات مالية دقيقة يتم مراجعتها وتدقيقها باستمرار
الاتفق	الاتفق	اتفق	اتفق	اتفق	الموارد المعلوماتية
الاتفق	الاتفق	اتفق	اتفق	اتفق	12
تماما		نوعا			تستخدم في منظمنا التقنيات الحديثة بكفاءة عالية لحواسيب وانظمة تكنولوجيا المعلومات
		ما			13
					تتوفر لدى منظمنا انظمة معلومات وافية متاحة للمسؤولين عن عمليات التخطيط الاستراتيجي
					14
					هناك ثمة انظمة تدقيق تتحقق من صحة المعلومات المتوفرة المتعلقة بعمليات التخطيط الاستراتيجي
الاتفق	الاتفق	اتفق	اتفق	اتفق	المشاركة العاملين
الاتفق	الاتفق	اتفق	اتفق	اتفق	15
تماما		نوعا			يوجد في منظمنا اجواء عمل بناءة يشعر فيها الافراد العاملين بارتياح تام للتعبير عن رؤيتهم وافكارهم الخاصة بالعمل
		ما			16
					تقوم الافراد والجماعات في منظمنا بتطوير مجموعة من الطرق الفاعلة تمكنهم من ان يصبحوا خلاقين ومبدعين وقادرين على حل المشاكل معا
					17
					لدى افراد منظمنا التزام قوي بين الافراد العاملين للعمل بفاعلية فريقاً عمل مشترك .

					18	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة على الادارة العليا فقط
		اتفق	اتفق	اتفق	رابعاً	الالتزام التنظيمي
	لا اتفق	نوعاً	لا اتفق	تماماً		
		ما	تماماً			تمتلك منظمتنا ملاكاً كفوءاً كافياً لمتطلبات تنفيذ خدماتها المختلفة، ويميز هذا الملاك بقدرته على الإيفاء بحاجات جميع المستفيدين
					20	الأدوار ومسؤوليات العاملين واضح ومفهوم من قبل الجميع وهي دقيقة ومحدثة بشكل دائم، جنباً إلى جنب مع وصف وظيفي تفصيلي مكتوب لكل الملاكات التنظيمية
					21	تمارس منظمتنا عمليات مستمرة لتقييم أداء العاملين تتضمن وضع معايير للأداء المتوقع وجلسات لمراجعة الأداء وعمليات تقييم أداء سنوية
					22	يتصف مجلس إدارة منظمتنا بالحاكمة الفاعلة وذلك من خلال تحديد مسؤوليات واضحة ومفهومة بشكل كامل لجميع