

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

تاریخ قبول النشر 2015/4/16

تاریخ استلام البحث 2014/12/30

المستخلص:

يسعى البحث إلى تشخيص تأثير وعلاقة البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي لدائرة صحة كركوك من خلال استطلاع لآراء العاملين في الدائرة المذكورة. واعتمد المنهج التطبيقي للبحث على نتائج الاستبيان إذ تم توزيع (100) استماراة على عينة البحث. وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسية للمعلومات باستخدامها وتحليلها من طريق البرامج الإحصائية (SPSS)، (LESERAL)، (Excel Microsoft) واستنتاج البحث وجود العوامل (دعم الإدارة العليا، الموارد، والمشاركة العاملين، والالتزام التنظيمي) في الدائرة المبحوثة وأن لها تأثيرا 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 مقاييسين 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:

- ما هي العوامل الأكثر ارتباطاً في نجاح التخطيط الاستراتيجي لدائرة صحة كركوك من وجهة نظر عينة البحث؟
- مدى تأثير (دعم الإدارة العليا والموارد ومشاركة 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 ومقاييس 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 ومشاركة العاملين والالتزام التنظيمي) نجاح التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: حدود البحث

1- الحدود المكانية: اتّخذ 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 ومعاونه، 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 متوفّر 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 ووصف استمار الاستبانة: اشتغلت استمار الاستبانة على جزئين رئيسيين هما، البيانات الخاصة بالأفراد المجيبين على الاستمار والمقياس 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)

نسبة إجابات عينة البحث

توزيع الاستبانة	النسبة	عدد المشاركون
ديوان دائرة صحة كركوك	%15	15
مستشفى كركوك	%10	10
مستشفى أزادي التعليمي	%10	10
مستشفى الأطفال	%5	5
مستشفى داقوق	%10	10
قطاع كركوك الأول	%10	10
قطاع كركوك الثاني	%10	10
قطاع دبس	%10	10
قطاع دافق	%10	10
المجموع	%100	100

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 فان أكثر تكرار 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 أيضاً بأن النسبة الغالبة لعينة البحث كانت من الذكور في حين كانت نسبة الإناث أقل.

جدول رقم (2)

وصف عينة

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	81	%81
إناث	19	%19
المجموع	100	%100
الفئة العمرية	العدد	النسبة
30- أقل من 40 سنة	43	%43
المؤهل العلمي	النكرار	النسبة
بكالوريوس	52	%52
سنوات الخدمة	النكرار	النسبة
10- أقل من 15 سنة	31	%31
العنوان الوظيفي	النكرار	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 ضمناً 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 عرف (خطا، 1985، 37) بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات متوفرة عن مستقبل هذه القرارات. المشكلة الحقيقة 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، و اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- 3- التنفيذ والتطبيق للاستراتيجية الموضوعة.
- 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 (الشمام، 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. وتحتكر الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل.

❖ المستويات الإدارية في المنظمة:

الهيكل التنظيمي لأي منظمة يتكون من مستويات إدارية عديدة، وأشار (بلوط ، 43,2005) بأن هناك على الأقل ثلاثة مستويات للإدارة وهي:

- 1- مستوى الإدارة العليا: تتمثل الإدارة العليا بصفة عامة من رئيس مجلس الإدارة واعضائه ورؤساء القطاعات والمدراء، ويكون اتصالها المباشر بالإدارة الوسطى.
- 2- مستوى الإدارة الوسطى: وتعتبر الإدارة الوسطى همة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو الدنيا وتكون الإدارة الوسطى من مديرى الإدارات.
- 3- مستوى الإدارة الدنيا: وهى تقع في أسفل الهرم الإداري وتمثل 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 ثلاثة جهات رئيسة هي الإدارة العليا والصف الثاني لها وهم الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريون الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من داخل المنظمة وخارجها. يؤكّد (ميرخان، 2004، 85) والباحثون بأن التوجه الاستراتيجي هو أحد أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء المسلك الذي يمكن الإدارة العليا من

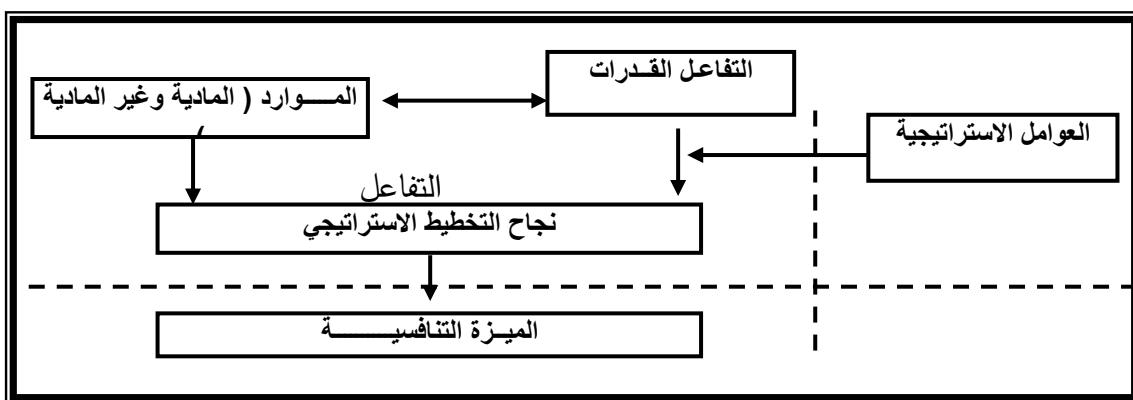
تنسق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية. وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسئولة مسؤولية كاملة عن القيام بالخطيط الاستراتيجي للمنظمة وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة المنظمة ورئيسها.

ثانياً: الموارد (البشرية - المالية - المعلوماتية)

تعد موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعده على القيام بمهامها التي تضمنها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، وتوفر 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 & schocmker, 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) إلى 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 آنفًا بأن الالتزام التنظيمي وهو "الرغبة الداخلية لدى الفرد التي تجعله في حالة نفسية تدفعه للتمسك بالمنظمة وبنز 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 ومحضة بين الالتزام التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي وكذلك توصلت دراسة (السعدي، 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 بالتكارات الخاصة بالإجابات على أسئلة المحور من قبل المشاركين 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 تماما	لا اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق تماما	ال الفقرات
5	مرتفعة	اتفق	0.90	3.61	%1	%8	%36	%38	%17
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، و11.13% منهم غير متفقين مع عناصر هذا المتغير، و35% محايدها وذلك بوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.69)). وهذا يدل على أن أكثر من نصف المبحثين 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 انفاق تماما	لا انفاق	انفاق نوعاً ما	انفاق	انفاق تماما	ال الفقرات
2	مرتفعة	انفاق	0.93	3.62	-%	%12	%33	%36	%19	ال الفقرات
4	متحدة	انفاق	1.00	3.32	%2	%20	%35	%30	%13	
3	مرتفعة	انفاق	0.90	3.56	%1	%10	%36	%38	%15	
1	مرتفعة	انفاق	0.92	3.64	%2	%6	%36	%38	%18	
			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 المبحثين متلقون 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 انفاق تماما	لا انفاق	انفاق نوعاً ما	انفاق	انفاق تماما	ال الفقرات
3	متحدة	موافق	0.94	3.51	%2	%10	%38	%35	%15	ال الفقرات
6	متحدة	موافق	0.91	3.37	%1	%15	%31	%42	%11	
1	مرتفعة	موافق	0.87	3.66	--	%8	%36	%38	%18	
5	محايد	موافق	1.09	3.40	%3	%18	%35	%24	%20	
2	مرتفعة	موافق	1.02	3.61	%1	%13	%31	%32	%23	
7	متحدة	موافق	1.01	3.30	%3	%18	%28	%38	%13	
4	متحدة	موافق	0.99	3.45	%3	%11	%30	%40	%16	
			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 المبحثين متتفقون على وجود المشاركة العاملين، وسينتاج 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	لاتتفق تماما	لاتتفق	لاتتفق نوعا ما	اتتفق	اتتفق تماما	اتتفق	الفقرات
5	معتدلة	موافق	0.97	3.44	%2	%13	%39	%31	%15		PRCA1
3	معتدلة	موافق	1.03	3.50	%2	%14	%26	%38	%20		PRCA2
6	معتدلة	موافق	1.13	3.36	4%	%21	%29	%27	%19		PRCA3
1	معتدلة	موافق	0.87	3.65	%2	%4	%37	%41	%16		PRCA4
2	معتدلة	موافق	0.96	3.60	%1	%11	%35	%33	%20		PRCA5
4	معتدلة	موافق	0.87	3.49	--	%10	%46	%39	%15		PRCA6
7	ضعيفة	غير موافق	1.10	2.89	%9	%31	%30	%22	%8		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 المبحثين متتفقون على وجود الالتزام التنظيمي وسينتاج نجاح في التخطيط الاستراتيجي.

❖ اختبار معنوية الارتباطات (الفرضية الرئيسية 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 الرئيسية 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	
DAL	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)، ويعني 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 أثبتت الفرضية الرئيسية الأولى، وتتبّع منها الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (8)

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

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

الدلالة	القيمة الفائية المحسوبة F	قيمة معامل التحديد $R^{20\%}$	قيمة معامل بيتا	قيمة الثابت	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
وجود تأثير	224.65	0.70	0.71	0.90	نجاح التخطيط الاستراتيجي	العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

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

بلغت قيمة F المحسوبة (224.65) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) وبالنسبة (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 فنكون هناك زيادة بمقادير (71%) في نجاح التخطيط الاستراتيجي، أما 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، وتتبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية وكما في الجدول (13):

جدول رقم (10)

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

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

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

وبهذه النتائج قد تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها.

المotor الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- أفرزت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين كل من العوامل المؤثرة وبين النجاح التخطيط الاستراتيجي.
- أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات العوامل المؤثرة (دعم الادارة 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.
- 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

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

- 3- دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا وبين رؤساء الأقسام والشعب والمرأة للحد من المركبة الشديدة في المنظمة وخاصة في مجال وضع الخطط الاستراتيجية واتباع السياسة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لأهميتها في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 4- في نطاق الدراسات المستقبلية فإن هذا البحث يقترح ضرورة التوسيع في دراسة تتناول دور العوامل البيئية المؤثرة في النجاح التخطيطي 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 الادارة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
- هوشيار، معروف (2009) "التخطيط الاستراتيجي" ، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن.
- الظاهر، نعيم ابراهيم (2009) "الادارة 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.
- السعدي، احمد (2010) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي في عمان (غير منشورة) الاردن.
- الدوري، زكريا (2005) "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، اليازوري للطباعة والنشر ، عمان-الأردن.

ثانياً: 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 Impllementation 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 behavior", Human Behavior at Work.
- Kindle, Edition – Jun, (2009), "Developing Strategic Planning and Change Management Plans by David Kanecki", Kindle Book.
-

(الملحق 1)

استماره الاستبيان

يسريني 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 عامة

خصائص الشخص المجيب :

المركز الوظيفي الحالي :العمر:الجنس:
المؤهل الدراسي: سنوات الخدمة الوظيفية:

استمارة الاستبيان

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

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

					تقصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة على الادارة العليا فقط	18
تماما	لانافق	لانافق	اتفاق	اتفاق	الالتزام التنظيمي	رابعا
					تمتلك منظمتنا ملاكاً كفؤاءً كافياً لمتطلبات تنفيذ خدماتها المختلفة، ويميز هذا الملوك بقدرتهم على الإيفاء بحاجات جميع المستفيدين	19
					الأدوار ومسؤوليات العاملين واضح ومفهوم من قبل الجميع وهي دقيقة ومحذثة بشكل دائم، جنباً إلى جنب مع وصف وظيفي تفصيلي مكتوب لكل الملاكات التنظيمية	20
					تمارس منظمتنا عمليات مستمرة لتقدير أداء العاملين تتضمن وضع معايير للأداء المتوقع وجلسات لمراجعة الأداء وعمليات تقييم أداء سنوية	21
					يتصف مجلس إدارة منظمتنا بالحاكمية الفاعلة وذلك من خلال تحديد مسؤوليات واضحة ومفهومة بشكل كامل لجميع	22