

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت

سعد حمد سعد بداح الهاجري^١، معوض الفلاح عبد السلام^٢، علي حسن حسين^٢

^١ باحث دراسات عليا بقسم المسوح

^٢ كلية التجارة جامعة الزقازيق

^٢ معهد البحوث والدراسات البيئية - جامعة مدينة السادات

➤ ملخص البحث:

تهتم هذه الدراسة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت ، ولذلك فإن الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على مدى إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباط ممارسته فعليا بالأداء في المستشفى العام بجامعة الكويت . وأوضحت نتائج الدراسة من خلال تطبيق أداة الدراسة المتضمنة لمحاوّر التخطيط الإستراتيجي على عينة قوامها (١٩٤) من العاملين في المستشفى العام بجامعة الكويت أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي مرتفع بالنسبة لتصورات العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت ، بما يدل على موافقتهم على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت . ولقد جاءت أعلى التصورات بالنسبة لمحور دور التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتأثيره في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى الحكومي ، يليه دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالموارد المؤسسية ، ثم تصورات العاملين نحو معوقات التخطيط الاستراتيجي ، وأخيرا تصوراتهم نحو دور وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة ، حيث جاءت درجة موافقتهم متوسطة . وبناء على هذه النتائج ، يتقدم الباحث ببعض التوصيات التي تتعلق بضرورة إقامة ورش عمل تدريبية لمسؤولي المستشفى العام لجامعة الكويت من أجل زيادة مستوى وعيهم بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تحقق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة دون الالتفات فقط إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ، بالإضافة إلى التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي والتي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت

ABSTRACT:

The objective of this study is to shed light on the extent to which employees understand the importance of strategic planning and the extent to which it is effectively linked to performance in the general hospital of Kuwait University. The results of the study showed that the overall level of strategic planning is high for the employees of Kuwait University Hospital, indicating their agreement on the importance of strategic planning and its role in improving Performance Environment for Kuwait University Hospital. The concept of the role of strategic planning in terms of its impact on improving the institutional performance of the employees of the government hospital, followed by the role of strategic planning and its relation to institutional resources, and the perceptions of the employees about the obstacles of strategic planning, and finally their perceptions about the role and relationship of strategic planning with the mission and objectives of the institution, Their approval is moderate. Based on these results, the researcher makes some recommendations regarding the need to establish training workshops for the officials of the general hospital at Kuwait University in order to increase their awareness of the importance of practicing strategic planning which seeks to achieve long-term goals that achieve a high competitive advantage for the institution without paying attention only to achieving short- . In addition to overcome the obstacles of strategic planning that prevent the development of institutional performance of employees of public institutions in Kuwait.

➤ مشكلة البحث وتساؤلاته :

يمثل التخطيط الاستراتيجي رؤية لمستقبل المنظمات العامة ، حيث تحدد هذه الرؤية التحديات التي سوف تواجه تلك المنظمات مستقبلاً ، مما ينعكس على الأداء الوظيفي بالسلب أو بالإيجاب ، بالتالي إن غياب

التخطيط الاستراتيجي عن عمل المنظمات العامة يجعلها تعمل في بيئة عمل غير جيدة ، ويغيب عنها التنسيق الفعال بين أجهزتها المختلفة ، ولقد أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الهامة لإدارة الاستراتيجية والتي تسهم بدور فعال في تخصيص موارد المنظمات وتوجيه وتكامل أنشطتها. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي : ماهو دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت؟ ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية

- ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت ؟
- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت ؟
- ما هي معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت ؟
- وما هي علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت ؟

➤ أهمية البحث :

إن تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة من خلال إجراء هذا البحث يمثل العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، وهي إحدى التوجهات الحديثة من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، فبناء الخطط يحتاج إلى تفكير ابتكاري متعمق، وقدرة على التحليل والتفسير، والربط بين العوامل والمتغيرات والموارد والإمكانيات، وكيفية القيام بصياغة الخطة الإستراتيجية، وتطبيقها ومراجعتها.

➤ أهداف البحث :

- ١- التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي .
- ٢- الكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي .
- ٤- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء الموظفين

➤ محددات البحث:

يتحدد البحث بما يلي :
الحدود البشرية : تم إجراء هذا البحث على مجموعة من العاملين بالمستشفى الحكومي بجامعة الكويت
الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة خلال العام ٢٠١٦ / ٢٠١٧
الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة الحالية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بالمستشفى الحكومي بجامعة الكويت .

➤ مصطلحات البحث :

١-التخطيط : هو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج ."

٢-التخطيط الاستراتيجي : "وهو العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارج .

٣- الأداء الوظيفي: وهو ناتج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة من الأشخاص لإنجاز عمل ما .

➤ بعض الدراسات السابقة :

- دراسة إدريس (٢٠٠٩) ، بعنوان

" أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء : دراسة تطبيقية على شركة الخليج لخدمات البترول والاستثمار المحدودة في الفترة ما بين ٢٠٠٣-٢٠٠٨ " ،

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه أداء الشركة وتحديد الوسائل التي من شأنها أن تساعد في إيجاد الحلول اللازمة لها ، ودراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء ، وقد

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يضمن تحقيق أداء أفضل للشركة ، كما أن تدريب وتأهيل العاملين يؤدي إلى رفع مستوى الأداء .

- دراسة الدجني (٢٠١١) بعنوان

"دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي" ،

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية . كذلك وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي .

- دراسة العتيبي (٢٠١٢) بعنوان

" أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت . وخلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة ، وتعطي أولوية لمشاريع التحسين ، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر.

- دراسة (الطيب ١٩٩٨) بعنوان

" التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء دراسة تطبيقية على منظمة الدعوة الإسلامية" ، وقد هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب وأداة علمية للوصول إلى أهداف المنظمة ، وفهم أفضل للبيئة الحالية والمستقبلية التي تعمل المنظمة في إطارها، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : أن منظمة الدعوة تتبع استراتيجية التوسع والنمو والانتشار ، وأن المعوق الأساسي لعمل المنظمة هو قلة الموارد المالية و النقد الأجنبي وذلك بالرغم من تبني المنظمة لعدد من الحلول التي خففت من حدة هذه المشكلة ، كما أن المنظمة تعتمد على أفراد مؤهلين ومؤمنين برسالتها في أداء أعمالها ولديهم الرغبة في تحقيق أهدافها .

- دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) بعنوان

" التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في الأردن ،

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط، ووجدت الدراسة أن (٥٧,٣%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما (٤٢,٧%) لديهم غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات العامة الأردنية تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة المتوسط الحسابي = ٣,٣٩ ، وتركز على العوامل المالية والتشريعات الحكومية والعوامل الاقتصادية ثم على رغبات المستفيدين عند وضع خططها. كما أشارت إلى وجود توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم ودرجة ممارسته، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته.

- دراسة السالم والنجار ٢٠٠٢ بعنوان

" واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد" ،

وهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته ، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى الوضوح ودرجة الممارسة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية ، وقد خلصت الدراسة إلى أن ٣٧,٥% من المديرين لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ، وأن المنظمات الصغيرة في محافظة إربد لاتمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصفته المتكاملة.

- دراسة السعيدى ، (٢٠١٥) بعنوان

" التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعاليتته الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات الكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- فيما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات، تبين أن أكثر الخصائص توفراً "وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسة للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق للتخطيط الاستراتيجية، والتفصيلية الموضوعة، وذلك بنسبة قدرها (82.8%) وأقل الخصائص توفراً "تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الشركة لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها"، وذلك بنسبة قدرها(59%) (

- دراسة (الأشقر ٢٠٠٦) بعنوان

" دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم، والمعوقات المحددة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، كما هدفت إلى التعرف على أثر السمات والمتغيرات الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات وقد خلصت الدراسة إلى أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة ٦٦,٧% ، كما أنه لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية .

- دراسة جاد الله (٢٠١٧) بعنوان

" دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مدارس التربية الخاصة في مصر في ضوء خبرات بعض الدول

"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التربية الخاصة في مصر ، وعرض نماذج بعض الدول في التخطيط الاستراتيجي لمدارس التربية الخاصة ، وتقديم خطة استراتيجية مقترحة للإرتقاء بمدارس التربية الخاصة في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بإحدى أدواته وهي الاستبانة والتي طبقت على عينة من مديري ومعلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظات أسبوط وسوهاج والمنيا لتطبيق أدوات الدراسة عليهم . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : غياب الوعي لدى بعض المديرين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وضعف القدرة لديهم على صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بمدارسهم ، وضعف القدرة على التنبؤ بالمتغيرات الخارجية التي تخيط بمدارسهم وخلصت الدراسة إلى تقديم خطة استراتيجية مقترحة للإرتقاء بمنظومة مدارس التربية الخاصة في مصر .

- دراسة حمد (٢٠١٥)، بعنوان

" التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط "

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي وبيان دوره في تنمية الموارد البشرية ، وتحسين كفاءتها وزيادة فعاليتها في عملية التنمية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة ككل ، مع وجود رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، ووجود مرونة للشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .

- دراسة زعيبي (٢٠١٤) بعنوان

" أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) "

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختيار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، ولقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (١٨٠) موظفاً من العاملين في الجامعة، وتم

توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٠٣) استبانة، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار وإختبار T للعينات المستقلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي ، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة ، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية .

- دراسة نصيرات ، (٢٠٠٥) بعنوان

" التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج الدراسة أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56 % منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم ، عناصر التخطيط الاستراتيجي ، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة الى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

- دراسة مازن ، (٢٠٠٨) بعنوان

" دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية. وتقديم مقترحات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :
-أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (٨٦،٣٦%) . بالإضافة إلي أهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (٨٥،٥٦%) .

- دراسة (١٩٩١ Calling) بعنوان

A Comparison of Strategic Planning Practices in United States and Korean Banks, Management Decision.

وهدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي لمديري التخطيط العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية، حيث توصل الباحث إلى أن المديرين في الدولتين كلتيهما يتشابهون كثيراً في ممارساتهم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، في حين كانت الخطط الاستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية.

- دراسة (Dawood ,2009) بعنوان :

Starategic Planning : A Promising Planning Approach For Palestinian Cities and Towns.

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم دراسة مقارنة تحليلية لتقييم عدة تجارب محلية ودولية اعتمدت على نهج التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة لإدارة العملية التنموية محلياً ، وتم دراسة تجارب مدن وبلدات رام الله والبييرة وبيتونيا وسلفيت وميثلون وبيتا ومقارنتها بنماذج إستراتيجية ، وقد خلصت الدراسة إلى تقديم مقترح لمنهجية تخطيط تنموي للمستوى المحلي الفلسطيني ، مبني على أسس التخطيط الاستراتيجي وقابل للتطبيق في ظل التغيرات المستمرة في فلسطين .

community strategic planning in The emergence of (Herriman, 2010 & Prior) بعنوان: challenges and opportunities ,New South Wales, Australia: Influences

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ظهور التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي في ويلز (NSW) ، وخلصت الدراسة إلى أن هناك زيادة في الاهتمام بالديمقراطية التشاركية من خلال توفير البنية التحتية المستدامة ، أيضاً خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد تطور على مدى العقود القليلة الماضية لتجسد التأثيرات الناجمة عنه. بالإضافة إلى أن هناك تحديات وفرص مشتركة شهدت من قبل المجالس المحلية في نيو ساوث ويلز التي تعهدت للمجتمع في وضع خطط استراتيجية وهذه الخطط هي وراء ظهور التخطيط التشاركي على المدى الطويل .

➤ منهج البحث والمجتمع والعينة :

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في توضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات :

١. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال تصميم استمارة استقصاء (استبانة) كأداة رئيسية للبحث ، صممت خصيصاً لغرض الدراسة ووزعت على عينة البحث .
٢. المصادر الثانوية : حيث اعتمد الباحث على الكتب والمراجع العربية الأجنبية والدوريات والمؤتمرات التي تناولت موضوع الدراسة بالإضافة الى الاستفادة من مواقع الانترنت في هذا المجال. أما مجتمع البحث فيتكون من جميع العاملين بمستشفى جامعة الكويت والبالغ عددهم (١٨٨٦) ، وتم أخذ عينة البحث منهم ، حيث بلغ حجمها (١٩٤) موظف وموظفة .

➤ إجراءات تطبيق البحث :

تم توزيع ٢٠٠ استبانة على أفراد عينة البحث ، وتم استرجاع ١٩٩ استبانة ، وتابع الباحث عملية جمع الإستبانات واستكمال تعبئتها ، وذلك للحصول على أكبر نسبة من المستجيبين، وتم استبعاد ٥ استبانات غير صالحة للتحليل وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي تميدا لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة .

➤ أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها ، تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والتي يرمز لها اختصار الرمز (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها :

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لوصف أفراد عينة الدراسة .
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، وكذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- معامل الفا كرونباخ (Alpha cronbac) لقياس ثبات أداة الدراسة .
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ١٩٩٦م ، ص ٨٩) .
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية ، (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح) فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها ، أما إذا كان الانحراف المعياري واحداً فأكثر فيعني هذا عدم تركيز الاستجابات وتشتتها) علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت (حسن وآخرون ٢٠٠٢م، ص ١١٥) .
- تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير ودور محاور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي .

➤ أداة الدراسة وصدقها وثباتها :

وهي الأداة المعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات ، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات الدراسة وتتضمن قسمين رئيسيين علي النحو التالي :

أولاً: القسم الأول ويحتوي علي البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي الجنس والمؤهل العلمي و المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .

ثانياً: القسم الثاني ويتضمن محاور التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي.

أولاً : صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة :

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (٨٠) من العاملين بالمستشفى الحكومي بجامعة الكويت ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لعبارات الاستبانة ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة علي كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لإجمالي إجابات العينة على جميع فقرات المحور ، وكذلك الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة ككل ، ويوضح الجدول التالي نتائج صدق الاتساق الداخلي ، وتم تقريب القيم إلى أقرب رقمين عشريين .

جدول (١): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور أداة الدراسة :

| التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات: (ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٧١) | | | | التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف: (ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٧٠) | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|----------|---|-------------------------------------------------------------------|---|----------|---|
| الارتباط | م | الارتباط | م | الارتباط | م | الارتباط | م |
| * ٠,٦٠ | ٥ | * ٠,٧٣ | ١ | * ٠,٦٠ | ٦ | * ٠,٥٩ | |
| * ٠,٧٥ | ٦ | * ٠,٧٢ | ٢ | * ٠,٥٩ | ٧ | * ٠,٦١ | |
| * ٠,٧٣ | ٧ | * ٠,٥٧ | ٣ | * ٠,٦١ | ٨ | * ٠,٥٢ | |
| * ٠,٦٥ | ٨ | * ٠,٦٢ | ٤ | * ٠,٦٣ | ٩ | * ٠,٦٢ | |
| | | | | | | * ٠,٧٦ | |
| معوقات التخطيط الاستراتيجي: (ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٧٤) | | | | فوائد التخطيط الاستراتيجي: (ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٦٨) | | | |
| الارتباط | م | الارتباط | م | الارتباط | م | الارتباط | م |
| * ٠,٧٤ | ٧ | * ٠,٥٧ | ١ | * ٠,٧٥ | ٦ | * ٠,٦٠ | |
| * ٠,٦٨ | ٨ | * ٠,٦٥ | ٢ | * ٠,٧٣ | ٧ | * ٠,٦٧ | |
| * ٠,٦٣ | ٩ | * ٠,٦٠ | ٣ | * ٠,٥٥ | ٨ | * ٠,٦٢ | |
| * ٠,٦٧ | ١٠ | * ٠,٥٦ | ٤ | * ٠,٦٢ | ٩ | * ٠,٦٤ | |
| * ٠,٦٣ | ١١ | * ٠,٥٧ | ٥ | | | * ٠,٥١ | |
| | | * ٠,٥٩ | ٦ | | | | |
| فقرات الأداء المؤسسي: (ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٧٢) | | | | | | | |
| * ٠,٦٦ | ٩ | * ٠,٦٤ | ٧ | * ٠,٦٩ | ٣ | * ٠,٦٥ | |
| * ٠,٧٧ | ١٠ | * ٠,٦٦ | ٨ | * ٠,٦٨ | ٤ | * ٠,٦١ | |

* دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ٠,٠٥ .

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والقيمة الكلية لإجمالي فقرات المحور التابعة له الفقرة على مستوى محاور الدراسة قد تراوحت ما بين (٠,٥١) إلى (٠,٧٦) وكلها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، ويفسر ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين إجابات عينة التقنيين من موظفي المستشفى الحكومي بدولة الكويت على كل فقرة من فقرات كل محور وإجمالي الإجابات على جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة ، وكذلك بين إجابات الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة ، مما يدل ذلك على صدق المحتوى و المضمون لفقرات و محاور استبانة الدراسة ، أي أن هناك صدق لاتساق الفقرة مع محورها وصدق لاتساق المحور مع الاستبانة ككل

ثانياً : قياس الثبات (Reliability) :

لقياس ثبات أداة البحث ، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، وفيما يلي نتائج معامل الثبات .

جدول (٢) : ثبات فقرات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

| معامل الثبات | المحاور | عدد العبارات |
|--------------|--------------------------------------------|--------------|
| ٠,٧٣ | التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف | ٩ |
| ٠,٧٦ | التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات | ٨ |
| ٠,٧١ | فوائد التخطيط الاستراتيجي | ٩ |
| ٠,٨٦ | معوقات التخطيط الاستراتيجي | ١١ |
| ٠,٨١ | الأداء المؤسسي | ١٠ |
| ٠,٨٠ | الاستبانة ككل | ٤٧ |

ويلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الأداة القيمة (٠,٨٠) وهي نسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة ، مما يدل على أن الفقرات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة ولا تتغير في حالة إعادة تطبيقها على عينة موظفي المستشفى الحكومي بدولة الكويت مرة أخرى ، وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .

نتائج تحليل بيانات البحث :

أولاً : وصف خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول التالي وصفا لخصائص أفراد عينة البحث طبقاً للمتغيرات الشخصية وهي الجنس والمؤهل العلمي و المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .

جدول (٣) : وصف خصائص أفراد عينة البحث طبقاً للمتغيرات الشخصية:

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|--------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | ١٥٤ | ٧٩,٤ % |
| | أنثى | ٤٠ | ٢٠,٦ % |
| المستوى الوظيفي | مدير | ٦ | ٣ % |
| | رئيس وحدة | ١٨ | ٩,٣ % |
| | موظف | ١٦٨ | ٨٦,٦ % |
| | رئيس قسم | ٢ | ١,١ % |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة | ٢ | ١,١ % |
| | دبلوم | ٥٦ | ٢٨,٨ % |
| | بكالوريوس | ١٠٨ | ٥٥,٧ % |

| | | | |
|--------------|--------------|----|--------|
| | دراسات عليا | ٢٨ | ١٤،٤ % |
| سنوات الخبرة | ٥ سنوات فأقل | ٦١ | ٣١،٤ % |
| | ٦ - ١٠ سنة | ٨٥ | ٤٣،٨ % |
| | ١١-١٥ سنة | ٣٢ | ١٦،٥ % |
| | ١٦ سنة فأكثر | ١٦ | ٨،٣ % |

وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن نسبة الذكور بالعينة بلغت (٧٩،٤ %) في حين جاءت نسبة الإناث (٢٠،٦ %). وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، جاءت أعلى نسبة من الموظفين، حيث بلغت (٨٦،٦ %)، تلاها نسبة رئيس وحدة وبنسبة قدرها (٩،٣ %)، ثم نسبة المديرين، حيث بلغت (٣ %)، وأخيراً نسبة رؤساء الأقسام، فبلغت النسبة (١،١ %). أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لحملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٥٥،٧ %) تلاهم في ذلك حملة الدبلوم وبنسبة (١٤،٤ %) وأخيراً نسبة الثانوية العامة حيث بلغت (١،١ %) من عينة الدراسة. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فقد كانت أعلى نسبة هي الفئة (١٠-٥ سنوات) وبنسبة قدرها (٤٣،٨ %)، أما الفئة العمرية (١١-١٥ سنة) بنسبة بلغت (١٦،٥ %)، أما الفئة العمرية (٥ سنوات فأقل) بلغت نسبتهم (٣١،٤ %)، وأخيراً شكلت النسبة (٨،٣ %) من لديهم خبرة ١٦ سنة فأكثر.

ثانياً : عرض لنتائج تساؤلات البحث:

- مناقشة نتائج سؤال البحث الأول :

"ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة بدولة الكويت؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة البحث من وجهة نظر موظفي المستشفى العام لجامعة الكويت علي النحو التالي :

جدول (٤) مستوى التخطيط الاستراتيجي للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت.

| المستوي | الانحراف | المتوسط | ١ - التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف |
|--------------------------------------------------|----------|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| متوسط | ١،٢٨ | ٣،٣٠ | تسهم عملية التخطيط في تحديد فلسفة الرسالة والأهداف |
| متوسط | ١،٢١ | ٢،٦٤ | تؤثر عملية التخطيط في توافق فلسفة الأداء مع القيم المجتمعية |
| متوسط | ١،١٣ | ٢،٧٢ | تمثل عملية التخطيط أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر |
| مرتفع | ١،٠٢ | ٣،٥٧ | تمكن عملية التخطيط المؤسسة من تحقيق نظام فعال يساعد في تحقيق الأهداف |
| مرتفع | ١،٢٦ | ٣،٧٦ | توظف عملية التخطيط جهود العاملين بشكل مناسب |
| مرتفع | ٠،٨٦ | ٤ | تسهم عملية التخطيط في بناء السياسات و الأهداف بالشكل المناسب |
| مرتفع | ١،١٧ | ٣،١٩ | تلتزم المؤسسة بتحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية |
| متوسط | ١،٢٥ | ٢،٧٤ | تلتزم المؤسسة بمؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية لمؤشر رئيسي لتقييم الأداء |
| متوسط | ١،١٧ | ٣،٤٦ | تتضمن عملية التخطيط سياسات وأهداف واضحة تساعد في تطوير الأداء بالمؤسسة |
| متوسط | | ٣،٢٦ = | المتوسط العام للتخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف |
| ٢ - التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسساتية والخدمات | | | |
| مرتفع | ١،١٠ | ٣،٥٩ | يعتبر التخطيط للموارد البشرية إحدى محاور التخطيط الاستراتيجي |
| مرتفع | ١،٠٨ | ٣،٨١ | تضع عملية التخطيط السياسات المناسبة لتوظيف العاملين وتعيينهم بالمؤسسة |
| مرتفع | ١،٠٢ | ٣،٦٨ | تسهم عملية التخطيط في تطوير الموارد البشرية مهنياً |

| | | | |
|--------------------------------------------------------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٠,٨٦ | ٤ | تسهل عملية التخطيط في تحديد احتياجات المؤسسة من المرافق والخدمات المطلوبة |
| مرتفع | ١,٠٥ | ٣,٦٨ | يعتمد تخطيط الموازنة وبشكل رئيسي على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة |
| متوسط | ١,٠٩ | ٣,٢٦ | تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد التوقعات المالية |
| مرتفع | ٠,٩٨ | ٣,٧٤ | تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الانحرافات في الأداء المؤسسي |
| مرتفع | ١,٠٦ | ٣,٦٠ | تسهل عملية التخطيط في التطوير المؤسسي وضمان الجودة |
| مرتفع | | ٣,٦٧ | المتوسط العام للتخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية = ٣,٦٧ |
| ٣- فوائد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي : | | | |
| مرتفع | ٠,٩٢ | ٣,٨٨ | يزيد من دافعية العاملين للعمل |
| مرتفع | ١,٢٥ | ٣,٦٠ | يعمل على رفع مستويات الرضا لدى العاملين |
| متوسط | ١,٠٢ | ٢,٨٦ | يسهم في إنجاز الأعمال بأسرع وقت وأقل تكلفة |
| مرتفع | ١,٠١ | ٣,٩٢ | يساعد على الجودة في أداء الأعمال |
| مرتفع | ٠,٦٣ | ٤,٠٥ | يحد من المشكلات الوظيفية لدى العاملين |
| مرتفع | ٠,٨٤ | ٣,٦٥ | يسهم في رفع روح المعنوية لدى العاملين |
| مرتفع | ٠,٨ | ٣,٨٢ | يزيد من الكفاءة الإدارية للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية |
| مرتفع | ٠,٧٥ | ٣,٩٣ | يزيد من كفاءة العاملين في استخدام التكنولوجيا الحديثة |
| مرتفع | ٠,٨١ | ٣,٨٨ | يسهم في زيادة عمليات التواصل بين العاملين والإدارة |
| مرتفع | | ٣,٧٣ | المتوسط العام لفوائد التخطيط في تحسين الأداء = ٣,٧٣ |
| ٤- معوقات التخطيط الاستراتيجي : | | | |
| مرتفع | ١,٠٨ | ٣,٥٤ | ممارسة القيادة البيروقراطية |
| متوسط | ١,٠٣ | ٣,٠٣ | ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها |
| متوسط | ١,٢٩ | ٣,٢٩ | نقص القدرات والمهارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي |
| متوسط | ١,١٣ | ٣,٤٤ | عدم قدرة المدير الاستراتيجي إلى إدراك الفرص والمخاطر |
| متوسط | ١,١٥ | ٣,٣٦ | معوقات واضطرابات البيئة المحيطة بالمؤسسة |
| مرتفع | ٠,٩١ | ٣,٧٨ | عدم توفر نظام معلوماتي متكامل وديناميكي |
| مرتفع | ٠,٥٥ | ٤,٤٥ | عدم مشاركة الأفراد في أي تهيئة للثقافة المؤسسية المواتية للتخطيط الاستراتيجي |
| متوسط | ١,١٨ | ٣,٣٦ | الاعتقاد بأن التخطيط مسئولية جهة متخصصة وليس مسئولية كافة المستويات الإدارية |
| مرتفع | ١,٠٩ | ٣,٧٦ | تقبل الإدارة لفكرة التخطيط الاستراتيجي وقت الأزمات فقط |
| مرتفع | ١,١٩ | ٣,٧١ | عدم تشجيع التفكير الإبتكاري بسبب النمط البيروقراطي في الإدارة |
| مرتفع | ٠,٩ | ٣,٩٢ | ارتباط نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية |

| | | |
|-------|-------|--------------------------------------------------|
| | مرتفع | المتوسط العام لمعوقات التخطيط الاستراتيجي = ٣,٦٠ |
| مرتفع | ٣,٧٥ | المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي = |

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي مرتفع بالنسبة لتصورات العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت ، بما يدل على موافقتهم على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت . ولقد جاءت أعلى التصورات بالنسبة لمحور دور التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتأثيره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى الحكومي ، يليه دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالموارد المؤسسية ، ثم تصورات العاملين نحو معوقات التخطيط الاستراتيجي ، وأخيرا تصوراتهم نحو دور وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة ، حيث جاءت درجة موافقتهم متوسطة فيما يتعلق بتصوراتهم نحو علاقة التخطيط الاستراتيجي برسالة وأهداف المستشفى العام بجامعة مدينة الكويت .

- مناقشة نتائج سؤال البحث الثاني :

" ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت " ؟ وللإجابة عن هذا السؤال ، تبين نتائج الجدول السابق بأن درجة موافقة العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت مرتفعة نحو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت ، وجاءت أعلى العبارات ممثلة في " يحد التخطيط الاستراتيجي من المشكلات الوظيفية لدى العاملين " ، يلي ذلك العبارة " يزيد التخطيط الاستراتيجي من كفاءة العاملين في استخدام التكنولوجيا الحديثة " ، ثم العبارة " يساعد التخطيط على الجودة في أداء الأعمال " ، ثم العبارتين " يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة عمليات التواصل بين العاملين والإدارة " و " يزيد من دافعية العاملين بالعمل " .

- مناقشة نتائج سؤال البحث الثالث :

" ما هي معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت " ؟ وللإجابة عن هذا السؤال ، تبين نتائج الجدول السابق بأن درجة موافقة العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت مرتفعة نحو معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت ، وجاء ترتيب المعوقات على النحو التالي:

- عدم مشاركة الأفراد في أي تهيئة للثقافة المؤسسية المواتية للتخطيط الاستراتيجي ، أولاً .
- ارتباط نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية ، ثانياً .
- عدم توفر نظام معلوماتي متكامل وديناميكي ، ثالثاً .
- تقبل الإدارة لفكرة التخطيط الاستراتيجي وقت الأزمات فقط ، رابعاً .
- عدم تشجيع التفكير الإبتكاري بسبب النمط البيروقراطي في الإدارة ، خامساً .
- ممارسة القيادة البيروقراطية ، سادساً .
- عدم قدرة المدير الاستراتيجي إلى إدراك الفرص والمخاطر ، سابعاً .
- الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية جهة متخصصة وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية ، و معوقات واضطرابات البيئة المحيطة بالمؤسسة ، في الترتيب الثامن .
- نقص القدرات والمهارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي ، في الترتيب التاسع .
- ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها ، في الترتيب العاشر .

- مناقشة نتائج سؤال البحث الرابع :

" وما هي علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت ؟ ، وللإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب معامل بيرسون للارتباط ، ويوضح الجدول التالي نتيجة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بالمستشفى العام لجامعة مدينة الكويت .

جدول (٥) : علاقة محاور التخطيط الاستراتيجي بتحسين أداء العاملين بالمستشفى:

| الأداء | محاور التخطيط الاستراتيجي |
|-----------|----------------------------------------------------|
| * ٠,٥١ | التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف |
| * ٠,٤٨ | التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات |
| ** ٠,٥٤ | فوائد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي |
| ** ٠,٤٣ - | معوقات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي |

** دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١ * دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

وتوضح نتائج الجدول أعلاه ما يلي :

- وجود علاقة ارتباط طردية بين فوائد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت ، وعلاقة عكسية بين معوقاته وأداء العاملين بالمستشفى ، وهذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

- وجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الاستراتيجي بمحوريه " التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف " و " التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات " في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت ، وهذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). بما يدل على التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي بمحاوره الثلاث " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت " و " التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف " و " التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات " في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت " ، بالإضافة إلى التأثير السلبي لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت .

ومن ناحية أخرى ، وحيث أنه توجد علاقة بين محاور التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بالمستشفى الحكومي لجامعة الكويت ، وإيماننا من الباحث بدراسة دور وأثر محاور التخطيط في تطوير وتحسين أداء الموظفين بالمستشفى ، فإنه تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين محاور التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بالمستشفى ، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات البحث :

| مصدر التغير | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | قيمة (ف) |
|-------------|--------------|----------------|----------------------|----------|
| الانحدار | ٣ | ١١,٦٤٩ | ٣,٨٨٣ | **١١,٩٢٦ |
| الخطأ | ١٩٠ | ٦١,٩٤ | ٠,٣٢٦ | |
| الكلي | ١٩٣ | ٧٣,٥٨٩ | معامل التحديد = ٤٧ % | |

** دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

مناقشة نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث :

تم تقدير معادلة الانحدار لبيانات متغيرات البحث علي النحو التالي :

$$Y' = (3.81) + (1.075)\chi_1 + 0.55\chi_2 + 0.85\chi_3 - 0.53\chi_4$$

وتعبر القيم المقدرة لمعالم المعادلة علي معدلات تغير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعاً لتغيرات تحدث للمتغيرات المستقلة (فوائد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء و التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف و التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات ، بالإضافة إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي) ، حيث تبلغ قيمة معدل تغير الأداء الوظيفي تبعاً لتغير التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف القيمة (١,٠٧٥) ، بينما تبلغ قيمة معدل الأداء الوظيفي تبعاً لتغير التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات القيمة (٠,٥٥) ، كما تبلغ قيمة معدل الأداء الوظيفي تبعاً لتغير التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء القيمة (٠,٨٥) ، وأخيراً تبلغ قيمة معدل الأداء الوظيفي تبعاً لتغير معوقات التخطيط الاستراتيجي القيمة (- ٠,٥٣).

- صياغة الفرض الإحصائي :

الفرض الصفري : معادلة الانحدار غير معنوية

الفرض البديل : معادلة الانحدار معنوية

- القيمة المحسوبة لاختبار (ف) = 11,926

وتوضح نتائج الجدول أعلاه معنوية معادلة الانحدار المقدر عند مستوى معنوية (0,01) بما يؤكد دور وأثر محاور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي ويفسر مدى أهمية أبعاده الأربعة (دوره في تحسين بيئة الأداء وعلاقته بالرسالة والأهداف وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات ، بالإضافة إلى معوقاته) في التأثير على الأداء الوظيفي ، بما يتفق مع دلالات معاملات قيم الارتباط ما بين المتغيرات وبعضها كما أوضحتها نتائج جدول معاملات الارتباط . وبلغت قيمة معامل التحديد القيمة (47%) ، بما يدل على أن متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء و التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف و التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات ، بالإضافة إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي) تفسر إجمالاً ما قيمته (47%) من التغيرات التي تحدث للأداء الوظيفي ، والنسبة الباقية (53%) ترجع لمتغيرات وعوامل أخرى لم تتضمنها معادلة الانحدار المستخدمة في التحليل .

(١٢) أهم النتائج والتوصيات:

أولاً : أهم النتائج :

بعد تحليل بيانات البحث ، تم التوصل إلى النتائج التالية :

١- فيما يتعلق بمحور التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف :

جاءت درجة تصورات العاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت متوسطة ، وجاء ترتيب عبارات هذا المحور على النحو التالي :

- تسهم عملية التخطيط في بناء السياسات و الأهداف بالشكل المناسب .

- توظف عملية التخطيط جهود العاملين بشكل مناسب .

- تمكن عملية التخطيط المؤسسة من تحقيق نظام فعال يساعد في تحقيق الأهداف .

- تسهم عملية التخطيط في تحديد فلسفة الرسالة والأهداف .

- تتضمن عملية التخطيط سياسات وأهداف واضحة تساعد في تطوير الأداء بالمؤسسة .

- تلتزم المؤسسة بتحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية .

- تلتزم المؤسسة بمؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمؤشر رئيسي لتقييم الأداء .

- تمثل عملية التخطيط أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر .

- تؤثر عملية التخطيط في توافق فلسفة الأداء مع القيم المجتمعية .

٢- فيما يتعلق بمحور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات:

جاءت درجة تصورات العاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت مرتفعة ، وجاء ترتيب عبارات هذا المحور على النحو التالي :

- تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات المؤسسة من المرافق والخدمات المطلوبة .

- تضع عملية التخطيط السياسات المناسبة لتوظيف العاملين وتعيينهم بالمؤسسة .

- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الانحرافات في الأداء المؤسسي .

- تسهم عملية التخطيط في تطوير الموارد البشرية مهنيًا .

- يعتمد تخطيط الموازنة وبشكل رئيسي علي الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .

- يعتبر التخطيط للموارد البشرية إحدى محاور التخطيط الاستراتيجي .

- تسهم عملية التخطيط في التطوير المؤسسي وضمان الجودة .
- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد التوقعات المالية.

٣- فيما يتعلق بمحور فؤائد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي :

جاءت درجة تصورات العاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت مرتفعة، وجاء ترتيب عبارات هذا المحور على النحو التالي :

- يحد من المشكلات الوظيفية لدى العاملين.
- يزيد من كفاءة العاملين في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- يساعد على الجودة في أداء الأعمال.
- يزيد من دافعية العاملين للعمل .
- يسهم في زيادة عمليات التواصل بين العاملين والإدارة.
- يزيد من الكفاءة الإدارية للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- يسهم في رفع روح المعنوية لدى العاملين.
- يعمل على رفع مستويات الرضا لدى العاملين.
- يسهم في انجاز الأعمال بأسرع وقت وأقل تكلفة.

٤- فيما يتعلق بمحور معوقات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي :

جاءت درجة تصورات العاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت مرتفعة، وجاء ترتيب عبارات هذا المحور على النحو التالي :

- عدم مشاركة الأفراد في أي تهيئة للثقافة المؤسسية المواتية للتخطيط الاستراتيجي.
- ارتباط نظام الحوافز علي النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية.
- عدم توفر نظام معلوماتي متكامل وديناميكي.
- تقبل الإدارة لفكرة التخطيط الاستراتيجي وقت الأزمات فقط.
- عدم تشجيع التفكير الإبتكاري بسبب النمط البيروقراطي في الإدارة.
- ممارسة القيادة البيروقراطية.
- عدم قدرة المدير الاستراتيجي إلى إدراك الفرص والمخاطر.
- معوقات واضطرابات البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- الاعتقاد بأن التخطيط مسئولية جهة متخصصة وليس مسئولية كافة المستويات الإدارية.
- نقص القدرات والمهارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها.

٥- فيما يتعلق بعلاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت :

أوضحت النتائج ما يلي :

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ودالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت ، و كذلك علاقة عكسية بين معوقاته وأداء العاملين بالمستشفى .
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ودالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي بمحوريه " التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف " و " التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسساتية والخدمات " في تحسين بيئة الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت ، بما يدل على التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي

بمحاوره الثلاث " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى العام بجامعة الكويت " و " التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف " و " التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات " ، بالإضافة إلى التأثير السلبي لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت .

- كذلك أوضحت النتائج معنوية معادلة الانحدار المقدره عند مستوى معنوية (٠,٠١) بما يؤكد دور وأثر محاور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي ويفسر مدى أهمية أبعاده الأربعة (دوره في تحسين بيئة الأداء وعلاقته بالرسالة والأهداف وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات ، بالإضافة إلى معوقاته) في التأثير على الأداء الوظيفي ، بما يتفق مع دلالات معاملات قيم الارتباط ما بين محاور وأبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي .

ثانياً: أهم التوصيات :

بعد عرض نتائج البحث ، تم صياغة التوصيات التالية :

- ربط نتائج عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل المستشفى العام لجامعة الكويت ببعضها البعض بهدف تحقيق البناء التراكي بصورة شاملة بحيث ينعكس ذلك إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي في الأجل الطويل .
- ضرورة سرعة الإستجابة للخدمات المقدمة داخل المستشفى العام لجامعة الكويت وذلك بهدف تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء المؤسسي للعاملين داخل المستشفى .
- تبادل الخبرات وتتبع السياسات والآليات التي تسعى لتطوير علاقة المستشفى العام بجامعة الكويت مع المستشفيات الأخرى .
- ضرورة خلق بيئة عمل تقوم على الولاء والإخلاص والالتزام بهدف التنوع في الأفكار والتخصصات المتعددة داخل المستشفى.
- إعداد المزيد من الدراسات التي تلقي الضوء على التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات والمؤسسات العامة .
- ضرورة إقامة ورش عمل تدريبية للعاملين والمسؤولين عن المستشفى العام بجامعة الكويت من أجل زيادة مستوى وعيهم بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تحقق ميزة تنافسية عالية للمستشفى دون الالتفات فقط إلى تحقيق الأهداف قصيرة أو متوسطة المدى.
- ضرورة التصدي لمعوقات التخطيط الإستراتيجي التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت .
- ضرورة حث المسؤولين على تركيز جهودهم في تقوية الثقافة التنظيمية المبنية على مفهوم التخطيط الإستراتيجي على خلفية أن الثقافة التنظيمية تعتبر المعيار الأول للأداء، وعادة لا تنجح المؤسسة في غياب ثقافة تنظيمية ايجابية تعزز الإبداع والتفكير الإبتكاري وترفع بالتالي من مستويات الأداء على مختلف الأصعدة.

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

الكتب :

- ١-برايسون ، جون. (٢٠٠٣) التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته، (ترجمة) عبد الموجود، محمد عزت. ط ١، بيروت لبنان، مكتبة لبنان.
- ٢- درة، عبد الباري ابراهيم (٢٠٠٣) . "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المؤسسة العربية . للتنمية . مصر.
- ٣- الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٠٥) . "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

- ٤- الغالبي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٧). "الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- ٥- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٣) "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، ط ١، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٦- النجار، فريد راغب. (٢٠١٠). "التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي - آليات استشراف المستقبل عام ٢٠٥٠، الإسكندرية، مصر. الدار الجامعية
- ٧- هلال، محمد عبد الغني حسن. (٢٠٠٨). "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- الرسائل الجامعية :
- ٧- بعجي، سعاد (٢٠٠٧). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية منطقة سطيف"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم CLP المتعددة نفضال مسيلة التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، تخصص علوم تجارية.
- ٨- بن مانع، محمد علي (٢٠٠٦). "قنيتات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٩- بومدين، يوسف (٢٠٠٦). "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد" رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم، "ISO" الحاصل على شهادة الجودة العالمية التسيير.
- ١٠- عمر. (٢٠١٣)، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)-"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ١١- الدجني. إياد علي (٢٠١١). "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية -"، رسالة دكتوراه في التربية (غير منشورة)، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا.
- ١٢- الربيق، محمد بن ابراهيم (٢٠٠٤). "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق". رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ١٣- صباح، ريم سهيل. (٢٠١٣). "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- ١٤- صيام. أمال نمر حسين. (٢٠١٠)، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ١٥- الضمور، موفق محمد. (٢٠٠٨). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال.
- ١٦- عبد العال، رائد فؤاد محمد. (٢٠٠٩). "أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربية.
- ١٧- العتيبي. عامر ذايب. (٢٠١٢)، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- ١٨- عطا الله، ياسين. (٢٠٠٩)، "دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة.
- ١٩- الفاعوري، أسماء مروان. (٢٠١٢). "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، عمان، الأردن، ص ٣٨
- ٢٠- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري. (٢٠١٠). "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.
- ٢١- القطامين، أحمد. (٢٠٠٢). "الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية"، ط ١، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- ٢٢- كرامشة، عيبر حسون. (٢٠١٠). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق.
- ٢٣- اللوح، عادل منصور (٢٠٠٧)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٤- يونس، نزيه حسن حسين. (٢٠٠٩). "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية: الإدارة التربوية، غزة، فلسطين.
- ٢٥- رضا، حاتم (٢٠٠٣)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٣ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Attorneys,Amy, (2010) the managers legal handbook, , 5th Edition, Delta Printing Solutions ,California ,USA

Simpson, S (2012) . Top Ten Leadership Skills » Book 1.

Process of **Rados, T.(2010)**. Connection between Formally Established Management Companies. In Croatian , Strategic Planning and Business Performance Results of Croatian . Business 8(2), 39-57 The Proceedings of Zagreb Faculty of Economics and

organizations: a **Bryson, J. M. .(2004)**. Strategic planning for public and nonprofit achievement. Jossey-Bass, San guide to strengthening and sustaining organizational .Francisco

of Public Impact of strategic planning on Management ,(Ismet (2014 ,Salkic of Complex Systems Organization in Bosnia and Herzegovina , Interdisciplinary Description .12(1), 61-77

Corporate Strategy. **Whittington, R. (2006)**. Exploring & ,Johnson, G., Scholes, K .Harlow: Pearson Education Ltd

Planning and **Karel, Skokan; Adam,Pawliczek ;Radomír Piszczur (2013)**, Strategic Journal of ,Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, December 2013 ,Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72

Pearson :**David, F.R. (2013)**. Strategic Management. Concepts and Cases. Harlow Education Ltd

Corporate **Juul, Anderson T., (2000)**, “Strategic Planning, Autonomous Action And Performance”, Long Range Planning, Vol.33: 184-200

strategic planning **Herriman, Jade (2010)**. The emergence of community ;Prior, Jason opportunities, Commonwealth in New South Wales, Australia: Influences, challenges and Journal of Local Governance Issue 7: November

جامعة مدينة السادات

معهد الدراسات والبحوث البيئية

التخصص : علوم إدارية

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع البيانات اللازمة لرسالة الماجستير التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت) . أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم حدد درجة توافر كل عبارة من عبارات التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء في المؤسسات العامة بالكويت التالية ، وسوف تكون البيانات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرا ومقدرا ما بذلتموه من وقت وجهد

وتقبلوا خالص تحياتي

الباحث

سعد الهاجري

الجزء الأول : البيانات الأولية (البيانات الشخصية والوظيفية)

١.المسمى الوظيفي : * مدير ، * رئيس قسم ، * موظف إداري

٢.الجنس : * ذكر ، * أنثي

٣.المؤهل العلمي : * دبلوم متوسط فما فوق ، * بكالوريوس ، * دراسات

عليا

٤.سنوات الخبرة : * أقل من ٥ سنوات ، * من ٥ سنوات لأقل من ١٠

* من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ * من ١٥ سنة فأكثر .

الجزء الثاني : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء : من فضلك حدد درجة توفر العبارات التالية :

| درجات توفرها | | | | | ١ - التخطيط وعلاقته بالرسالة والأهداف |
|--------------|------|--------|-------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| كبير جدا | كبير | متوسطة | قليلة | غير متوفرة | |
| | | | | | تسهم عملية التخطيط في تحديد فلسفة الرسالة والأهداف |
| | | | | | تؤثر عملية التخطيط في توافق فلسفة الأداء مع القيم المجتمعية |
| | | | | | تمثل عملية التخطيط أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر |
| | | | | | تمكن عملية التخطيط المؤسسة من تحقيق نظام فعال يساعد في تحقيق الأهداف |
| | | | | | توظف عملية التخطيط جهود العاملين بشكل مناسب |
| | | | | | تسهم عملية التخطيط في بناء السياسات و الأهداف بالشكل المناسب |
| | | | | | تلتزم المؤسسة بتحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية |
| | | | | | تلتزم المؤسسة بمؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية لمؤشر رئيسي لتقييم الأداء |
| | | | | | تتضمن عملية التخطيط سياسات وأهداف واضحة تساعد في تطوير الأداء بالمؤسسة |
| | | | | | ٢ - التخطيط وعلاقته بالموارد المؤسسية والخدمات |
| | | | | | يعتبر التخطيط للموارد البشرية إحدى محاور التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | تضع عملية التخطيط السياسات المناسبة لتوظيف العاملين وتعيينهم بالمؤسسة |
| | | | | | تسهم عملية التخطيط في تطوير الموارد البشرية مهنيا |
| | | | | | تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات المؤسسة من المرافق والخدمات المطلوبة |
| | | | | | يعتمد تخطيط الموازنة وبشكل رئيسي على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة |
| | | | | | تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد التوقعات المالية |
| | | | | | تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الانحرافات في الأداء المؤسسي |
| | | | | | تسهم عملية التخطيط في التطوير المؤسسي وضمان الجودة |
| | | | | | ٣ - فوائد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي : |
| | | | | | يزيد من دافعية العاملين للعمل |
| | | | | | يعمل على رفع مستويات الرضا لدى العاملين |
| | | | | | يسهم في انجاز الأعمال بأسرع وقت وأقل تكلفة |
| | | | | | يساعد على الجودة في أداء الأعمال |
| | | | | | يحد من المشكلات الوظيفية لدى العاملين |

| | | | | | |
|-----------------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | يسهم في رفع روح المعنوية لدى العاملين |
| | | | | | يزيد من الكفاءة الإدارية للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية |
| | | | | | يزيد من كفاءة العاملين في استخدام التكنولوجيا الحديثة |
| | | | | | يسهم في زيادة عمليات التواصل بين العاملين والإدارة |
| ٤ - معوقات التخطيط الاستراتيجي : | | | | | |
| | | | | | ممارسة القيادة البيروقراطية |
| | | | | | ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها |
| | | | | | نقص القدرات والمهارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | عدم قدرة المدير الاستراتيجي إلى إدراك الفرص والمخاطر |
| | | | | | معوقات واضطرابات البيئة المحيطة بالمؤسسة |
| | | | | | عدم توفر نظام معلوماتي متكامل وديناميكي |
| | | | | | عدم مشاركة الأفراد في أي تهيئة للثقافة المؤسسية المواتية للتخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية جهة متخصصة وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية |
| | | | | | تقبل الإدارة لفكرة التخطيط الاستراتيجي وقت الأزمات فقط |
| | | | | | عدم تشجيع التفكير الإبتكاري بسبب النمط البيروقراطي في الإدارة |
| | | | | | ارتباط نظام الحوافز علي النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية |

- محور الأداء المؤسسي : من فضلك حدد درجة توفر العبارات التالية :

| درجات توفرها | | | | | عبارات الأداء المؤسسي |
|--------------|-------|--------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------|
| كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | غير متوفرة | |
| | | | | | تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها |
| | | | | | توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | توفر الإدارة العليا الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | تدعو الإدارة العليا عامليها للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | تحرص المؤسسة على توافق فلسفة الأداء مع القيم المجتمعية |
| | | | | | تحرص المؤسسة على تحقيق نظام فعال يساعد في تحقيق الأهداف |
| | | | | | تلتزم المؤسسة بتحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية |
| | | | | | تلتزم المؤسسة بمؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمؤشر رئيسي |
| | | | | | تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي في عملها |
| | | | | | تتناغم برامج وانشطة المؤسسة مع ميول وثقافات المجتمع |