

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية المنظمة -

بحث ميداني

م.م. عصام مهدي عبد الحسين

جامعة الكوفة _ كلية التمريض

isamm.aljanabi@uokufa.edu.iq

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى معرفة أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة، وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم ، وهو(هل هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة)، ولتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير واشتقت منها فرضيات فرعية . ولأجل تحقيق اهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في استقصاء آراء عدد من المسؤولين في الجامعة الإسلامية؛ إذ شملت العينة (40) من مجموع المجتمع الكلي البالغ (50) من اصحاب القرار (مجلس ادارة ورؤساء الاقسام و معاونيهم ومسؤولي الشعب والوحدات)، استعملت طريقة العينة القصدية العمدية جرى استطلاع آراءهم بموجب استمارة استبيان محكمة ، ولتحليل البيانات تم استعمال البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج EXCEL ،ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة هي (معامل الارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط) .

وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات اهمها هنالك مستوى عال من التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعة من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير طردي بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، فضلا عن ذلك حيث قام الباحث بوضع عدد من التوصيات اهمها الحفاظ على أتباع الاساليب العلمية السليمة في التخطيط الاستراتيجي، والاستعمال الامثل للموارد المتاحة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، فاعلية المنظمة ، الجامعة الإسلامية

Abstract

The current research aims to identify the importance of the role of strategic planning in the effectiveness of the organization. The research problem was represented in an important question, which is (Is there a correlation and influence between strategic planning on the effectiveness of the organization), and to explain the relationship between the main research variables, two main hypotheses of correlation and influence were formulated and sub-hypotheses were derived from them. In order to achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was used to survey the opinions of a number of officials at the Islamic University, as the sample included (40) out of the total community of (50) decision-makers (Board of Directors, heads of departments and their assistants, and heads of divisions and units). The intentional sampling method was used, and their opinions were surveyed according to a valid questionnaire form. To analyze the data, the statistical program SPSS and the program EXCEL were used, and among the statistical methods used are (Spearman's correlation coefficient and simple linear regression coefficient). The research reached a number of conclusions, the most important of which is that there is a high level of strategic planning at the university in order to achieve organizational effectiveness, and the existence of a significant and directly influential correlation between strategic planning and organizational effectiveness. In addition, the researcher made a number of recommendations, the most important of which is maintaining adherence to sound scientific methods in strategic planning, and the optimal use of available resources in order to achieve the organization's goals efficiently and effectively.

المقدمة

تعدُّ البيئة الحالية ملبدة بالتغيرات الهائلة إذ الشركات تنتقل من تغيير إلى تغيير ولا تستطيع المنافسة إلا إذا كانت الشركات تمتلك لديها تقيم اداء واعى تمتلك القدرة على فهم الامور ومتطلبات البيئة فضلاً عن القدرة على العمل الجماعي في المعرفة ومشاركة الافراد المهارات فيما بينهم وما على الشركات الا الحفاظ عل عاملها التي تصنع الفارق وكسب فاعلية المنظمة وخلق فرص ريادية تمكنها من اخذ زمام المبادرة والافضلية في السوق ، كما ان هذه الموارد تحتاج إلى تخطيط استراتيجي وادارة منفتحة على جميع الاطراف واقامات العلاقات مع باق الشركات لاستيراد الموارد فضلاً عن استقطاب الایادي العاملة من الشركات الاكثر توغلاً في السوق ، وقد جاءت هيكلة البحث عبر أربعة مباحث أساسية ، حيث تضمن المبحث الاول الجانب المنهجي للدراسة ، في حين خصص المبحث الثاني الجانب النظري ، أما

المبحث الثالث فخصص لعرض وتحليل نتائج المتغيرات، واخيراً تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث .

المبحث الاول منهجية البحث

مشكلة البحث

في بيئة الأعمال اليوم تتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه فاعلية المنظمة الكثير من المتطلبات التنظيمية سواء داخل المنظمة او خارجها ويعد التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي عامل مهم في فاعلية المنظمة . كون التخطيط الاستراتيجي للمنظمة عاملاً حاسماً ، والمسح البيئي ، والتكامل الوظيفي للعاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات تجاه المنظمة سيدعمون زملاء العمل وتوجه المنظمة من خلال بذل جهد إضافي لتحسين فاعلية المنظمة ، وهذا يتطلب من المنظمة التركيز على التقنيات الحديثة والمعاصرة بشكل أكبر على تحسين وتعزيز فاعليتها من أجل المنفعة النهائية وهي استمرارية المنظمة ومن أجل تحقيق اهداف وغايات الاستمرار في سوق الاعمال، فضلاً عن ذلك يعد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة الآن أحد عوامل النجاح الأساسية لإدارة للمنظمة ، هذا ويذكر ان المنظمة المبحوثة قراءة البيئة الخارجية لها وتحليلها وكذلك العمل على تطبيق التقنيات الحديثة للتخطيط كونها تفقر إليها كذلك بحاجه إلى استنفار كافة الجهود لتحسين عملها المعلوماتي؛ لأنها تبتعد قليلاً عن سوق المنافسة الحالية ومن هنا يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الاجابة عن الاسئلة الاتية :

- أ- ما مدى اهتمام الادارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي على مديات زمنية ؟
- ب- هل هنالك استراتيجيات خاصه حديثة بتقنيات التخطيط الاستراتيجي ؟
- ج- ما وسائل فاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة ؟
- د- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة) ؟

أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث بما يأتي :-

- أ- يستمد البحث اهميته من أهمية الموضوع التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة .
- ب- تنمية الوعي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة واعادة قراءتها.
- ج- توجيه انظار المنظمة المبحوثة حول أهمية فاعلية المنظمة ومتطلباتها ،وتلبيتها تمثل خطوة مهمة لتعزيز الاستمرارية.
- د- يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً ناشئاً للإدارة الاستراتيجية من خلال البناء والحفاظ على العلاقات مع الجميع وذات قيمة متبادلة مع العاملين .

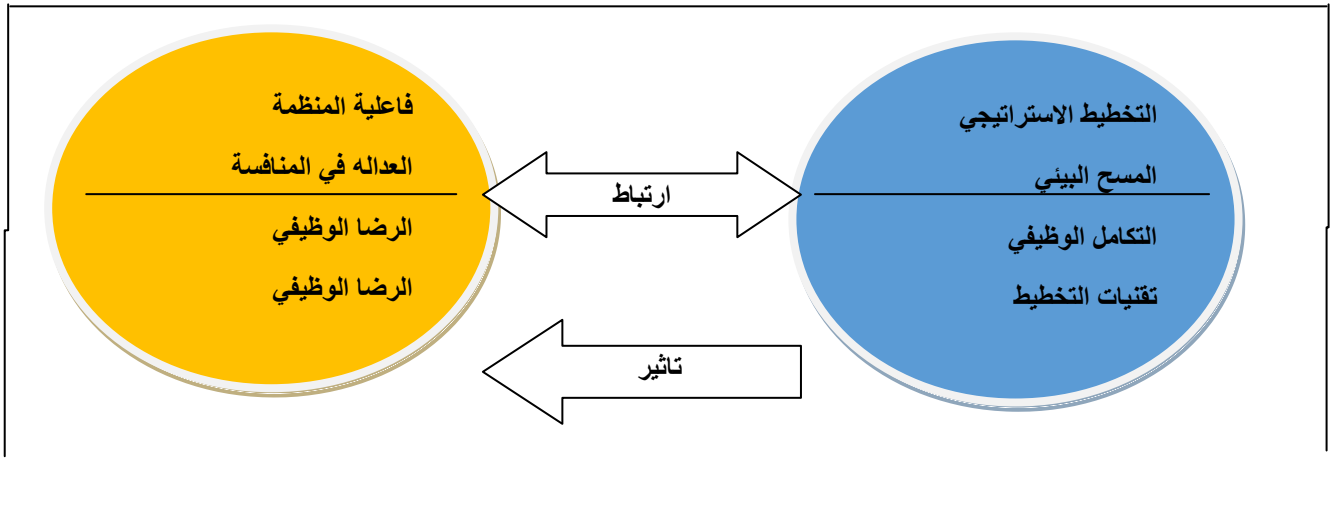
اهداف البحث

يمكن توضيح اهداف البحث بما يأتي :-

- هـ- التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي والفاعلية لدى المنظمة المبحوثة ؟
- و- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة .
- ز- الاهتمام بمعرفة المنافسين وكشف الوسائل التي تعطي ادق التفاصيل عنهم لمواكبة التطور .
- ح- تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة)

المخطط الفرضي

أخذت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة المخطط الآتي:



فرضيات البحث

يمكن توضيح فرضيات البحث من خلال فرضيتين رئيسيتين: -

الفرضية الرئيسية الاولى (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة ويتفرع منها التالي:

- H11: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسح البيئي وفاعلية المنظمة.
- H12: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات التخطيط وفاعلية المنظمة.
- H13: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل الوظيفي وفاعلية المنظمة.

الفرضية الرئيسة الثانية (H2) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة ويتفرع منها التالي :

- H21: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمسح البيئي في فاعلية المنظمة.
- H22: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقنيات التخطيط في فاعلية المنظمة.
- H13: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل الوظيفي في فاعلية المنظمة.

حدود بحث

- الحدود المكانية : اقتصر البحث على الجانب القيادي في الجامعة الاسلامية.
- الحدود البشرية : شملت مجلس الادارة وعدد من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات.
- الحدود الزمنية : امتدت مدة البحث 2025/3/1 ولغاية 2025/4/30

مجتمع وعينة البحث

شمل مجتمع القادة والرؤساء في المستويات الإدارية في الجامعة الاسلامية والبالغ عددهم (50) قيادي ، في حين تم اختيار العينة المتكونة (40) من المجتمع المذكور. ويمكن توضيح البيانات الاولية العينة بالشكل التالي :-

جدول (1) يبين البيانات الاولية للعينة

ت	المتغير	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	30	%75
		انثى	10	%25
		المجموع	40	%100
2	العمر	اقل من 20	0	%0
		20-30	2	%5
		30-40	19	%47.5
		40-50	6	%15
		50-60	7	%17.5

60 فأكثر	6	15%	
المجموع	40	100%	
بكالوريوس	7	17.5%	3
دبلوم عالي	0	0%	
ماجستير	14	35%	
دكتوراه	19	47.5%	
المجموع	40	100%	

1- **الجنس :-** يوضح الجدول رقم (1) ان المدراء والمسؤولين القياديين يغلب عليها الطابع الذكوري إذا ان هنالك فرق بين المسؤولين للذكور والاناث إذ كان عدد الذكور (30) موظف بسبة (75%) بينما كانت اعداد الاناث (10) وبنسبة (25%)

2- **العمر :-** يتضح من جدول رقم (2) ان الفئة 30 – 40 حققت إلى مستوى تكرار بواقع (19) تكرار وبنسبة (47%) وهذا يدل على ان هذه فئة هي الغالب على طبيعة اعمار متوسطة في مراكز القيادة في الجامعة الاسلامية ومن ثم تأتي الفئات الباقية تباعاً وبمستويات متقاربة

3- **المؤهل العلمي :-** من جدول رقم (2) يتضح ان فئة الدكتوراه هي الطابع الغالب على اعداد المسؤولين في الجامعة الاسلامية المبحوث وحققت اعلى مستوى تكرار إذ كان عددهم (19) وبنسبة (47%) . ثم حلت فئة الماجستير والكلوريوس إذ كان عددهم (14) بنسبة (35%) ثم تباعاً ، بقية الشهادات وهذا يتضح ان المسؤولين حملة الشهادات

اساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث المصادر العربية والاجنبية وشبكة المعلومات الانترنت لتغطية الجانب النظري ، اما الجانب العملي تم اعداد استبانة في جمع البيانات والمعلومات .

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي : Concept of Strategic planning

ان تاريخ التخطيط الاستراتيجي يبدأ في المجال العسكري . فوفقاً لقاموس ويبستر الجديد، فإن الاستراتيجية هي علم التخطيط وتوجيه العمليات العسكرية التي تكون واسعة النطاق، وتوجيه القوات إلى الوضع الذي يكون أكثر ملائمة قبل حصول الاشتباك الفعلي مع العدو، ورغم أن فهمنا للاستراتيجية كما تطبق في الإدارة قد تغير، فإن عنصراً واحداً يظل أساسياً، وهو السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية. Lerner، (5: 1999)

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أحد الخطوات الأساسية التي يمكن للجامعات من خلالها اتباعها لمواجهة التحديات. فهو أداة تمكن الجامعة من تحديد ميزتها التنافسية وموقعها ضمن بيئتها المحيطة. يعتمد التخطيط الاستراتيجي غالبًا على عملية تحليل SWOT، التي تركز على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، كما يساعد المديرين على التحليل من أجل الاستعداد لمواجهة المتغيرات المستقبلية، وتقييم التغيرات المهمة، واستكشاف الفرص الاستثمارية ذات القيمة المضافة. بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل أعلاه، حيث يتم تطوير استراتيجيات محددة تتناسب مع كل جانب من جوانب المصفوفة. Jones (2002:4).

وأشار (Rudd et.al، 2008:102) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتيح للمنظمات توقع التغيير الحاصل وخلق خيارات استراتيجية لهذا التغيير. وأن المنظمات التي تقوم بالتعديلات الهيكلية بطريقة منظمة وبخطيئة جيد من المرجح أن تواجه مشاكل تكون أقل مقارنة بالمنظمات التي تقوم بالتغيير بطريقة غير مخططة.

يشارك المديرون في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال سلسلة من المحاولات إلى وضع أهداف تنظيمية متسقة. يتم بعد ذلك نقل هذه الأهداف إلى مختلف المستويات التنظيمية. وعند إيصال هذه الأهداف بشكل فعال إلى جميع أفراد المنظمة؛ يصبح التخطيط أداة مهمة تُمكن المديرين التنفيذيين من ضمان وعي جميع العاملين بالأهداف التنظيمية المرغوب تحقيقها (Ketokivi & Castaner، 2004:340-341).

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي importance of strategic planning

أشار Lerner (4 : 1999) إلى ان المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي تعود بالفائدة على المؤسسات بعدة طرق .

- 1- يخلق إطارًا لتحديد الاتجاه الذي ينبغي للمؤسسة أن تتخذه لتحقيق مستقبلها المنشود.
 - 2- يوفر إطارًا لتحقيق الميزة التنافسية.
 - 3- يسمح لجميع المؤسسات بالمشاركة والعمل معًا لتحقيق الأهداف.
 - 4- رفع مستوى رؤية جميع المشاركين الرئيسيين، وتشجيعهم على التفكير بشكل إبداعي في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
 - 5- يسمح بالحوار بين المشاركين مما يحسن فهم رؤية المنظمة، ويعزز الشعور بالملكية للخطة الاستراتيجية، والانتماء إلى المنظمة .
 - 6- يهدف إلى مواءمة المنظمة مع بيئتها.
 - 7- يسمح للمؤسسة بتحديد الأولويات.
- كما يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحاضر باعتباره عملية ديناميكية مستمرة تعيد تعريف المنظمة مع تغير الحاصل في مواردها وقدراتها المركزية (Pralhad and Hamel، 1990:3).

وأشار (Aljuhmani & Emeagwali) ، (51: 2017 إلى العديد من المدافعين عن التخطيط الاستراتيجي إلى الفوائد التي تعود على المنظمات . وبالتالي يؤكد المدافعون أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يعزز الإدارة واتخاذ القرار وإشراك أصحاب المصلحة في المنظمات العامة والأداء. وبقدر ما يتعلق الأمر بالمساعدات الخاصة بتحسين الإدارة الداخلية، حيث يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد في توحيد أجزاء مختلفة من المنظمة من خلال تحسين التواصل والقدرة على الاستجابة لبيئة المنظمة، بقدر ما يتعلق الأمر بالاستجابة للأزمات التي تحصل أو استغلال الفرص الجديدة . وأخيراً، فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعلنة وتحسين الأداء والكفاءة .

ثالثاً : ابعاد التخطيط الاستراتيجي Dimensions of strategic planning

أشار Aldehayyat & Al Khattab (2013:14) إلى ثلاثة ابعاد اعتمدتها الدراسة الحالية لقياس التخطيط الاستراتيجي وهي كالآتي :

1- المسح البيئي :

أشار (Auster: 194، 1993) إلى أنه من خلال المسح البيئي يحصل كبار المديرين على المعلومات الخاصة ببيئة الأعمال الخارجية ، كما تساعد الإدارة العليا على معرفة المهام المتمثل في رسم المسار المستقبلي للمنظمة . كما لا يتعلق المسح فقط بالبحث عن المعلومات لمعالجة مشكلة معينة بل يشمل أيضاً القيام بمسح واسع للأفق للبحث عن علامات التغيير والفرص .

كما أشار (Babatunde & Adebisi، 2012:25) إلى استخدام المنظمات للمسح البيئي من أجل تحديد ما إذا كانت ستدخل سوقاً جديدة أم لا وأيضاً التعرف على الوضع الخاص بالبيئة المتغيرة . و تحديد العوامل الاستراتيجية و العناصر الداخلية والخارجية التي من خلالها تحدد مستقبل المنظمة .

2- تقنيات التخطيط :

تعد تقنيات التخطيط مجاميع غير متجانسة من المنتجات التي تكون مصممة لدعم المنظمات في التعامل مع المطالب المتغيرة و المعقدة للأسواق التنافسية والسعي إلى تحقيق الميزة الاستراتيجية. كما تؤثر على التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية. حيث تمثل هذه الأدوات والتقنيات دليلاً للتفكير ونقطة انطلاق لهيكل أنشطة الإدارة الاستراتيجية . (Kalkan، Bozkurt & ، (2013:1017) .

كما أشار (Aldehayyat 2011:5، et.al) إلى أن الأدوات والتقنيات تساعد المديرين على تحديد قرارات التخطيط الاستراتيجي والتعامل معها . كما تساعد هذه التقنيات على تحويل البيانات إلى أشكال مناسبة و زيادة الوعي في بيئة الأعمال، والفرص والتهديدات، وهذا مما يساعد على تقليل المخاطر وتحديد الأولويات في الشركات الكبيرة المعقدة، كما يمكن اعتبارها من أداة التواصل القيمة ، بالإضافة إلى دورها التحليلي في تحسين فاعلية المنظمة .

3- التكامل الوظيفي :

يشير التكامل الوظيفي في المنظمة إلى التعاون والتنسيق بين الموظفين من مختلف المجالات الوظيفية لغرض انجاز مهام تطوير منتجات جديدة، ويتضمن التكامل الوظيفي المتعدد الناجح الربط الاستراتيجي للمجموعات المتخصصة وظيفيًا لضمان التعاون في القرارات والمهام الحاسمة لتحقيق النجاح (Parry.et.al، 2010:606).

إن التكامل الوظيفي يشير إلى مدى التفاعل والتواصل، ومستوى التبادل بين المعلومات، ودرجة التنسيق، ومدى المشاركة المشتركة بين الوظائف المحدد في تطوير المهام ، وبالتالي فإن استقطب دمج التخصصات المتنوعة، أو التكامل الوظيفي ، لتطوير منتجات جديدة اخذ اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية (Hirunyawipada، Blankson، & 2010:650).

فاعلية المنظمة

أولاً : مفهوم فاعلية المنظمة concept of organizational effectiveness

تُعرّف فاعلية المنظمة بأنها الكفاءة التي من خلالها تستطيع بها الشركة تحقيق أهدافها من خلال تحقيق النتيجة المخطط لها دون هدر، أو في حدود استخدام الحد الأدنى من موارد الخاصة بالطاقة ، والمال ،والعمالة، والوقت (Katuse، 2018، 1635).

كما أكد Sparrow & Cooper (2014:4) أن فاعلية المنظمة أصبحت أكثر مركزية في نظرية المنظمة عندما حلت نماذج النظم في أواخر الخمسينيات والستينيات محل طرق التفكير الأكثر تركيزًا على الأهداف. نظر علماء الاجتماع إلى فاعلية المنظمة ضمن النموذج الخاص بالنظم هذا يحتاج إلى فهم مشترك للتفاعل بين الإنتاجية والمرونة وغياب الضغط التنظيمي .

يُطلق مصطلح "التنظيم" على تركيبة الأفراد الذين يصوغون هوية عمل بشكل مستقلة لغرض محدد، بينما يُنظر إلى تحقيق النتائج ضمن الموارد المحددة على أنه فاعلية، وتؤدي دورًا هامًا في تسريع التطوير التنظيمي (Manzoor، 2012:37).

إن الفاعلية التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد يشمل النتائج القريبة كالأداء ، والنتائج البعيدة كالميزة التنافسية على الرغم من وجود مئات الآلاف من المؤسسات في الاقتصادات الرسمية وغير الرسمية في أفريقيا (Zoogah، 2015:et.al).

إن فاعلية المنظمة هي مفهوم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، والمنظمات الفعالة، كما عرّفها موت (1972)، هي "التي تُنتج مخرجات بشكل أكثر جودةً وتتكيف بفاعلية أكبر مع المشكلات الخاصة بالبيئية مقارنةً بالمنظمات المماثلة". كما أن الفاعلية التنظيمية تُجسّد أداء المنظمة، بالإضافة إلى نتائج الأداء الداخلي العديدة التي ترتبط عادةً بالعمليات الأكثر كفاءةً وفعاليةً، بالإضافة إلى مقاييس مؤثرة أخرى تتعلق باعتبارات على شكل نطاق واسع من تلك المرتبطة ببساطة بالتقييم الاقتصادي من لدن المساهمين أو المديرين أو الزبائن (Aldehayyat & Al Khattab، 2013:15).

ثانياً: عناصر فاعلية المنظمة Elements of organizational effectiveness

اشار (Darmawan، 2024:48) إلى عدد من العناصر التي تعزز من فاعلية المنظمة وكما يلي :

- 1- التواصل بين الافراد: إن التواصل الشخصي هو شكل أساسي من أشكال التفاعل الفردي، ويحدث هذا في مكان العمل. ووفقاً لسينغ (2014)، فإن التواصل الشخصي يؤثر على فاعلية المنظمة.
- 2- ادارة المواهب: إن لإدارة المواهب دورٌ فعّال في فاعلية المنظمة، يُمكن لإدارة المواهب أن تلعب دوراً أيضاً في جهود تطوير الأداء التنظيمي على المدى الطويل. ويؤدي ذلك إلى ظهور التنافس، لذا فإن المنظمات القادرة على تحديد المواهب وتطويرها والاستفادة منها بفاعلية ستتمتع بميزة واضحة.
- 3- ادارة المعرفة: إن لأداره المعرفة لها تأثير على فاعلية المنظمة بشكل كبير، ويعزز هذا من قدرتها، فإن إدارة المعرفة تشمل جمع المعرفة ذات الصلة وتخزينها وتوزيعها في جميع أنحاء المنظمة من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية.
- 4- تكنولوجيا المعلومات: تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتفاعلات العمل في المنظمات. حيث تُسهّل أنظمة المعلومات المتطورة الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة والسريعة.

ثالثاً : ابعاد فاعلية المنظمة : Dimensions of organizational effectiveness

اشار & Thapliyal،Kumari (2017:11) إلى ثلاثة ابعاد لقياس الفاعلية التنظيمية وهي كالآتي :

- 1- العدالة في المنافسة: يُعدّ رأس المال البشري المصدر الرئيس للميزة التنافسية ، ومن أجل الحصول على أقصى استفادة منه ، من الضروري معاملته بإنصاف. و اشار Suttle،(2022:198) إلى ان العدالة التنافسية تتعلق بالعوامل المحددة التي تحدد نتائج المنافسة الاقتصادية. عند المنافسة العادلة، تُحدد النتائج حصرياً بعوامل "عادلة"، والتي قد تشمل مهارة ونشاط المنافسين، وقدرتهم على تلبية احتياجات الخاصة بالمستهلكين. أما عندما تكون المنافسة غير العادلة، فتُحدد النتائج إلى حد ما بعوامل "غير عادلة"، والتي قد تشمل الدعم الحكومي، والعلاقات مع أطراف ثالثة، أو استراتيجيات معينة مثل البيع بأقل من التكلفة أو التشهير بمنتجات المنافسين وغيرها .
- 2- ثقافة المنظمة : تمثل ثقافة المنظمة بالقيم الجماعية والمعتقدات والمبادئ لأعضاء المنظمة وهي نتاج عوامل مثل المنتج والسوق ،والتكنولوجيا ،والاستراتيجية ،ونوع الموظفين ،وأسلوب الإدارة المعتمد والثقافة الوطنية". واكد (Lubis :88 & Hanum 2020) إلى ان الثقافة التنظيمية تُسهم في نجاح المنظمة، وتُحدد قواعدها ، وتشمل هذه القواعد المبادئ، والقيم ،والرموز ،وأسلوب المذهب في التواصل مع الأفراد ، كما تُعدّ الثقافة التنظيمية نظاماً تؤمن به المنظمة وتطوّر قيماً تُمكنها من التغلب على التحديات البيئية من خلال العمل الجماعي لحل المشكلات التنظيمية.
- 3- الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي تكون "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية، ناتجة عن إدراك الفرد أن وظيفته مُرضية أو تسمح له بتحقيق أهدافه". كما اشار Mishra،(2013:45) إلى ان الرضا الوظيفي هو موقف عام ينتج عن العديد من المواقف في المجالات كالعوامل الوظيفية المحددة والخصائص الفردية والعلاقات الجماعية . وان النهج الذي يجب اختياره هو أن الرضا الوظيفي هو الإيجابية أو السلبية في العمل التي ينظر اليها الموظفون. وينتج ذلك عندما تتناسب

متطلبات الوظيفة مع رغبات وتوقعات الموظفين. يجب مراعاة العوامل الخاصة بعمر الموظف وصحته ومزاجه ورغبته ومستوى طموحاته التي تساهم في النهاية إلى الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث / الجانب العملي

تحليل فرضيات العلاقة

افترض البحث الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة)، واستخدمت الوسائل الإحصائية في البرنامج الاحصائي (SPSS) ومعامل ارتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الرئيسية والفرعية للبحث كما في الجدول (2)

جدول (2) : يبين نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة

المستقل	المعتمد	العدالة في المنافسه	ثقافه المنظمة	الرضا الوظيفي	فاعلية المنظمة
المسح البيئي	0.593**	0.665**	0.459**	0.552**	
	0.000	0.000	0.000	0.000	
تقنيات التخطيط	0.711**	0.778**	0.695**	0.774**	
	0.000	0.000	0.000	0.000	
التكامل الوظيفي	0.660**	0.547**	0.658**	0.712**	
	0.000	0.000	0.000	0.000	
التخطيط الاستراتيجي	0.550**	0.711**	0.557**	0.607**	
	0.000	0.000	0.000	0.000	

من خلال نتائج الجدول رقم (2) اظهر ان هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة إذ بلغ (**0.607) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني ان التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في تحقيق اهداف المنظمة وفعاليتها إذ ان الخطط الصحيحة توجه المنظمة بالاتجاه الملائم. وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة). اما فيما يخص الفرضيات الفرعية:

أ- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط بين المسح البيئي وفاعلية المنظمة فمن خلال جدول رقم (2) بلغت (**0.552) وبمستوى معنوية (0.000) وهذا يعني ان ايلاء الاهتمام بجمع المعلومات وتحليل الفرص والمخاطر

ونشخيص نقاط القوة والضعف يعطي دافع للمنظمة بأهمية الاخذ بكافة الاجراءات اللازمة عند استكمال باقي عمليات الادارة الاستراتيجية وفاعلية المنظمة. وبذلك قبول الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسح البيئي وفاعلية المنظمة)

ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط التقنيات التخطيط وفاعلية المنظمة فمن خلال جدول رقم (2) بلغت (0.774^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل أهمية استخدام احدث انواع التقنيات لتمكن المنظمة من العمل بصورة صحيحة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات التخطيط وفاعلية المنظمة)

ج- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين التكامل الوظيفي وفاعلية المنظمة فمن خلال جدول رقم (2) بلغت (0.712^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل ان على التكامل الوظيفي مهم للأفراد العاملين والمنظمة فضلا عن الاداء الشمولي يعزز من دورها كمنظمة منافسة وبذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل الوظيفي وفاعلية المنظمة).

تحليل فرضيات التأثير:

نوضح اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة) من خلال مستوى المعنوية وقيمة الحد الثابت و(b) وقيمة معامل التفسير (R^2) والذي يوضح نسبه مساهمه المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في متغير التابع ، وبذلك يمثل معامل التحديد تفسير نسبة التباين في قيم المشاهدات في الانحدار الخطي البسيط) ، وبذلك تقبل الفرضية عند ما تكون مستوى المعنوية (Sig) اقل من (0.05) ويمكن توضيح ذلك بالاتي:-

جدول (3) : يبين نتائج تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة

فاعلية المنظمة				المتغير المستقل
B	A	معامل R2	Sig	
0.667	0.567	0.665	0.000	المسح البيئي
578.0	1.544	0.526	0.000	تقنيات التخطيط
0.599	2.612	533.0	0.000	التكامل الوظيفي
510.0	2.589	0.590	0.000	التخطيط الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات spss وبرنامج Excel .

ويتضح من خلال الجدول (3) هنالك تأثير للتخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة وبدرجة معنوية بلغت (0.000) ، وهذا يعني ان المنظمة باستراتيجياتها وقيمتها واهدافها في دور التخطيط المستمر لتحقيق الفاعلية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة) . اما فيما يخص معامل التحديد (R^2) يفسر ما مقداره (0.590) مساهمة التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة. اما فيما يخص الابعاد الفرعية :

أ- المسح البيئي : اتضح من خلال جدول (4) انموذج تأثير للبعد المسح البيئي في المتغير المعتمد (فاعلية المنظمة) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.665$) ، ويدل على ان البعد المستقل المسح البيئي يفسر ما قيمته (67%) من فاعلية المنظمة، وكانت قيمة ($\beta=0.667$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في المسح البيئي سيؤدي إلى تغير في الاستدامة التنظيمية بنسبة (66.6%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمسح البيئي في فاعلية المنظمة). وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{فاعلية المنظمة} = (Y, 667 + 0,0) = 567 \text{ (المسح البيئي)}$$

ب- تقنيات التخطيط : اتضح من خلال جدول (3) انموذج تأثير للبعد المستقل تقنيات التخطيط في المتغير المعتمد (فاعلية المنظمة) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.526$) ، ويدل على ان البعد المستقل تقنيات التخطيط يفسر ما قيمته (53%) من فاعلية المنظمة ، وكانت قيمة ($\beta=0.578$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في الاتصالات سيؤدي إلى تغير في فاعلية المنظمة بنسبة (58%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد تقنيات التخطيط) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{فاعلية المنظمة} (Y) = 1.544 + 578,0 \text{ (تقنيات التخطيط)}$$

ج- التكامل الوظيفي : اتضح من خلال جدول (3) انموذج تأثير للبعد المستقل التكامل الوظيفي المتغير المعتمد (فاعلية المنظمة) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.533$) ، ويدل على ان البعد المستقل التكامل الوظيفي يفسر ما قيمته (53.3%) من فاعلية المنظمة، وكانت قيمة ($\beta=0.599$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في التكامل الوظيفي سيؤدي إلى تغير في فاعلية المنظمة بنسبة (60%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد (التكامل الوظيفي) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{فاعلية المنظمة} (Y) = 2.612 + 0.599 \text{ (التكامل الوظيفي)}$$

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

يمكن الإشارة إلى عدد من الاستنتاجات بالشكل الآتي :

- 1- بينت نتائج البحث إلى وجود ارتباط ايجابي ومعنوي بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة بأبعادها وهذا مما يدل على ان المؤسسة المبحوثة كلما حافظت على ممارسة استعمال التخطيط الاستراتيجي عززت الفاعلية في المؤسسة وعلى مختلف مستوياتها الادارية .
- 2- إن ابعاد التخطيط الاستراتيجي تكون مدرك بشكل واضح لدى العاملين في الجامعة .
- 3- بينت نتائج البحث ان هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية المنظمة ، وتعد هذه النتائج مؤشراً على أن المؤسسة المبحوثة ، إذا أولت اهتماماً بممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير ، ووجهت جهودها نحو تطبيقه بشكل صحيح واعتماده كأسلوب أساسي في عملها، فإن ذلك سينعكس على تعزيز فاعلية المنظمة.

التوصيات

يمكن الإشارة إلى عدد من التوصيات بالنقاط التالية

- 1- ينبغي على المؤسسة المبحوثة الحفاظ على اتباع الأساليب العلمية السليمة في التخطيط الاستراتيجي، بما يضمن توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، إلى جانب تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد بهدف الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية.
- 2- تبادل المعرفة ومشاركتها بين العاملين فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة .
- 3- يجب قيام المؤسسة بعمل الورش والدورات التدريبية والتعليمية للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم للمساهمة في تحسين فاعلية المنظمة .

المصادر:

- 1-Jones، R. (2002). Fundamentals of strategic and tactical business planning. *MAST program*.
- 2- Ketokivi، M.، & Castaner، X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3)، 337-365.
- 3- Lerner، A. L. (1999، July). A strategic planning primer for higher education.
- 4- Aljuhmani، H. Y.، & Emeagwali، O. L. (2017). The roles of strategic planning in organizational crisis management: The case of Jordanian banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3)، 50-60.

- 5- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of business research*, 61(2), 99-108.
- 6- Katuse, P. (2018). Influence of organizational resources on organizational effectiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(06), 1634-1656.
- 7 - Sparrow, P., & Cooper, C. (2014). Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 2-13.
- 8 - Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.
- 9 - Zoogah, D. B., Peng, M. W., & Woldu, H. (2015). Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 7-31.
- 10 - Aldehayyat, J., & Al Khattab, A. (2013). Strategic planning and organisational effectiveness in Jordanian hotels. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 11-25.
- D. (2024). Distribution of six major factors enhancing organizational ,11-Darmawan 47-58., 22(4),effectiveness. *Journal of Distribution Science*
- S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship , & Thapliyal, P.,12- Kumari 9-21., 4(1),behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management* December). Organizational culture. In 2nd , F. (2020, & Hanum, F. R.,13- Lubis Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019) (pp. 88-91). Atlantis Press.
- P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social ,14- Mishra 45-54., 14(5),science*
- Philosophy & , O. (2022). The puzzle of competitive fairness. *Politics*,15- Suttle 190-227., 21(2),*Economics*
- Environmental scanning by CEOs in two Canadian , (1993), C. W. & Choo,16- Auster 194-203., *Journal of the American society for information science,industries*

- 17- Babatunde, O., & Adebisi, A. (2012), Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment, *Economic Insights-Trends*, 64(1).
- 18- Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. Ç. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1016-1025.
- 19- Aldehayyat, J. S., Al Khattab, A. A., & Anchor, J. R. (2011). The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, 34(4), 477-490.
- 20- Parry, M. E., Ferrín, P. F., Varela González, J. A., & Song, M. (2010). Perspective: Cross-Functional Integration in Spanish Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 606-615.
- 21- Hirunyawipada, T., Beyerlein, M., & Blankson, C. (2010). Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 650-660.
- 22-Aldehayyat, J., & Al Khattab, A. (2013). Strategic planning and organisational effectiveness in Jordanian hotels. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 11-25.