

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية
شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها

رond رجا شاكر العبوشي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011 م

معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها

إعداد:

رond رجا شاكر العبوشي

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين

المشرف: د. فتح الله غانم

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1432 هـ / 2011 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية
وسبل مواجهتها

اسم الطالبة: روند رجا شاعر العبوشي
الرقم الجامعي: 20812538

المشرف: د. فتح الله غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 24 / 7 / 2011 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. فتح الله غانم
التوقيع:
.....
2. ممتحنا داخليا: د. عبد الوهاب الصباغ
التوقيع:
.....
3. ممتحنا خارجيا: د. مجيد منصور
التوقيع:
.....

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011 م

الإهداء

إلى من تعلمت منهم الصدق والحنان ... إلى من غرسوا في قلبي التحدي ومواجهة الصعاب... إليكم يا من رضاكم من رضى ربي ...ودعاؤكم ينير لي دربي " والدي ووالدتي الأعزاء"

إلى من شجعني وكان حبه مصدر قوتي...إلى من هو أمير في مملكة قلبي...إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل... إلى شريك حياتي "زوجي الغالي" خالد"

إلى من لونوا حياتي بأجمل الألوان... وكانوا الشمس التي تبدد ظلمة وحشتي... إلى من ينتعش قلبي لرؤياهم إلى من هم سنداً لي وأفتخر بهم "أبنائي الأعزاء شيراز، ريف، حلا، ساما، ريماس"

وإلى أختي وإخوتي... وصديقاتي ... وزملائي وزميلاتي

وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا راجيةً من الله العلي القدير أن ينال رضا الجميع ويكون علماً نافعاً يستفاد منه بإذن الله.

روند رجا شاكر العبوشي

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

روند رجا شاعر العبوشي

التاريخ:

شكر وعرفان:

قال تعالى: "لئن شكرْتُمْ لأزيدنَّكُمْ". الشكر لله تعالى رب العالمين أولاً وأخيراً، الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة والصلاة والسلام على سيد الخلق ونور الهدى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

يطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على انجاز هذه الرسالة، كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان والعرفان بالجميل إلى الدكتور الفاضل فتح الله غانم على تكممه بالإشراف على رسالتي، ولما لمسته من توجيهات سديدة ونصائح قيمة ومثمرة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأسأل الله العليّ القدير أن يثيبه خير الثواب إنه سميع مجيب الدعاء.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء لجنة التحكيم، لما بذلوه من إرشادات كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا البحث، فجزاهم الله عني كل خير، كما يسعدني أن أتقدم بالشكر لجميع العاملين في: مكتبة جامعة القدس المفتوحة/جنين، ومكتبة جامعة النجاح الوطنية، ومكتبة جامعة القدس أبو ديس، والمعهد الوطني للتدريب - رام الله، ومكتبة السنابل في جنين وكذلك الأخوة في وزارة الصحة على رحابة صدورهم وتعاونهم المثمر، فلهم مني جزيل الشكر.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الزملاء والزميلات الأعزاء الذين لم يترددوا في بذل جهدهم في توزيع الاستبانة على المبحوثين، وخص بالذكر الدكتور غالب أبو بكر، الأستاذ خالد بزور، والمربية الفاضلة نجوى العمري جزاهم الله عني كل خير.

كما ويطيب لي أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى اللجنة الأكاديمية أساتذتي الذين تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة في برنامج التنمية الريفية المستدامة / بناء المؤسسات، وخص بالذكر الدكتور الفاضل زياد قنام، فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرفان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً شامخاً ومنهلاً للعلم والمعرفة.

وأخيراً ، الشكر موصول إلى كل من ساهم في إعداد وإخراج هذا العمل المتواضع.

روند رجا شاكر العبوشي

تعريف بالمصطلحات

- الإستراتيجية : تعني تحديد الأهداف وتحديد القوة الضاربة، وتحديد الاتجاه الرئيسي للحركة أي يعني(فن القيادة) أو كيف يستخدم الجنرال القوى المحيطة به لضمان النصر في الحرب (القطامين، 2002)
- التخطيط : أسلوب أو فهم يهدف إلى ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والموارد البشرية، ودراسة وتحديد الإجراءات للاستفادة منها لتحقيق أهداف منشودة خلال فترة زمنية محددة. (فلسطين ، منشورات وزارة التربية والتعليم، 2008).
- التخطيط الاستراتيجي : التخطيط الذي يتم من خلاله تحديد الأولويات ، ووضع البرامج ، ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة ، وحصولها على الموارد المختلفة ، سواء المادية أو البشرية اللازمة ، لتحقيق أهدافها ، ويعتبر هذا التخطيط المنارة التي تهتدي بها أعمال المنظمة ، ويؤثر في بقائها واستمرارها وتطورها. (الكبيسي، 2006)
- الخطة الإستراتيجية : الخطة أو مجموعة الخطط الموحدة المتكاملة والشاملة التي يسعى أي تنظيم من خلالها إلى تحقيق رسالته وغاياته ، وأهدافه ، بشكل يحقق التوازن بين كل من المعطيات والمتغيرات البيئية ، والموارد والإمكانات المتاحة للتنظيم ، ورسالته وأهدافه ، ومن ثم الإسهام في تحقيق رؤيته وطموحاته المستقبلية (الفائز، 2008).
- المؤسسات العامة : المؤسسات المملوكة للقطاع العام والتي يكون هدفها تقديم خدمة للجمهور المنتفع من خدماتها ويكون هيكلها التنظيمي مقسم وفق الوزارة والدائرة فالقسم ولا يكون هدفه الربح (شاويش، 1993).
- الإدارة الإستراتيجية : منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها(الفائز، 2008).
- معوقات أو عوائق : عوامل تؤدي إلى تقليل كفاءة الأداء(الليحيدان، 2003).
- التحليل البيئي : المنهج المهني المستمر والمتواصل لتتعرف المؤسسة على خصائص البيئة الخارجية ومال يرتبط بها من فرص أو قيود أو تهديدات حالية مرتقبة أو ممكنة ، وكذلك للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتقبة أو ممكنة . (أبو بكر، النعيم ، 2008).

- الرؤية : التوجه أو المسار العام الذي يظهر الصورة التي تعمل المؤسسة على تكوينها، والتفكير والتصرف يتم في نطاقها . (أبو بكر، النعيم، 2008).
- الرسالة : الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. (أبو هاشم، 2007)
- S.W.O.T : عبارة عن أداة لتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع، يُعمل بها استناداً على منهج ورشة العمل مع تصوّر نظامي يستخدم أيضاً في ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. (عالم التطوع العربي، 2008)
- الإجراءات : الأعمال المكتبية التي تتم لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية (الضويحي، 2004).
- مديرية الصحة : الإدارة المسؤولة عن المراكز الصحية الأخرى المتواجدة في مدينة جنين. وهي المسؤولة عن جميع متطلبات المراكز الفرعية وعن توفير الاحتياجات جميعها التي يحتاجون لها، من ممرضين وأطباء وأجهزة وأدوية وغيرها من الاحتياجات الأخرى. (فلسطين، منشورات وزارة الصحة الفلسطينية، 2008)
- شمال الضفة الغربية : تعتبر إحدى المناطق الجغرافية في الضفة الغربية وتتكون من المحافظات التالية: (جنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وطوباس، ونابلس). (MOH-PHIC, 2006)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى معوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في مديريات وزارة الصحة في شمال الضفة الغربية، كذلك التعرف على سبل مواجهة هذه المعوقات في مديريات وزارة الصحة، بالإضافة للكشف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط استجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية تبعاً لمحاورها، في ضوء كل من متغير المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والتخصص، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء صحة المحافظات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (180) مبحوث، تم أخذ المجتمع بكامله، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (160) أما الصالحة للتحليل الإحصائي (148) استبانته شكلت عينة الدراسة .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانته تألفت من (70) عبارة، وتمتعت بدرجة ثبات مُعدله (0.93) وهي درجة جيدة وتفي بأغراض الدراسة، كما تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المبحوثين في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لديهم درجة ضعيفة من المعوقات الثقافية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بحيث لا تشكل لديهم إعاقة. أما بالنسبة إلى الموارد المادية والتي تشكل لديهم درجة قوية من المعوقات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وخاصة في قلة المصادر المالية المحلية والقيود المفروضة من الدول المانحة . وكذلك الحال بالنسبة لضغوط العمل فكان هذا واضح في كثرة الأعمال الكتابية والروتينية التي يقومون بها والتي تشكل لديهم درجة قوية من المعوقات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي. وأيضاً عدم استخدام نظم المعلومات الإدارية تشكل لديهم درجة قوية من المعوقات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي والمتمثل في قلة استخدام الحاسب الآلي وعدم توفر بيانات للرجوع إليها وقت الحاجة، وكذلك قدم المعلومات لديهم.

أما بالنسبة لمعوقات الاتصال في المديريات فكانت درجة متوسطة حيث أن التعليمات والمهام غير واضحة بشكل كافٍ للمبحوثين لذا كانت درجة الاستجابة قوية من قبل المبحوثين.

أما على صعيد المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي والتي كان من أهمها، التدريب المستمر للأفراد القائمين على عملية التخطيط الإستراتيجي، العمل بروح الفريق، توفير الإمكانيات المالية والمادية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي والتخصص، المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية تبعاً لجميع محاور الدراسة ومحورها الكلي.

ولكن تبين وجود فروق دالة إحصائية في متغير المحافظة تبعاً لمحور المعوقات الثقافية وضغوط العمل ومجال معوقات الاتصال في المنظمة ومجال نظم المعلومات الإدارية وكذلك على المجال الكلي كانت الفروق في متغير المحافظة لصالح جنين.

وقد أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بتعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي، والبحث عن مصادر تمويل محلية ودولية غير ميسسه، والعمل على تنظيم الوقت للتخلص من ضغوط العمل اليومية، وكذلك على وزارة الصحة العمل على استخدام وتفعيل نظم المعلومات الإدارية وتطويره بشكل يتناسب مع طبيعة العمل وبشكل مستمر، وعقد دورات تدريبية لكوادرها بشكل دوري ومستمر وكذلك تفعيل نظام الحوافز والمكافآت بما يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي .

Obstacles to Implementing Strategic Planning and Ways to overcome them- Directorates of Health in the Northern West Bank.

Abstract

This study aim at identifying the obstacles of the implementation of strategic planning at the Directorates of Palestinian Ministry of Health in the north of the West Bank as well as how to confront these obstacles at the Directorates of the health ministry. Moreover, detecting the variances in the average responses related to difficulties in implementing strategic planning at the directorates of Palestinian Ministry of Health in the north of the West Bank based on its six domains: Governorate; sex, age, educational qualification, specialization, job position, years of experience, and the training courses on Strategic Planning.

The population of this study involved all directors from the Health Ministry in the governorates, directors of departments, section head at the directorates of Palestinian Ministry of Health in the Northern of the West Bank whose total is (180) respondents, The researcher intended comprehensive survey at the directorates, The number of questionnaires retrained were 160 of which 148 was valid for statistical analysis. That served as the sample of this study.

An analytical descriptive method was employed during which a (70) elements where constructed in the Questionnaires, with a (0.93) reliability rate. In addition, data were collected and analyzed hypotheses were tested by employing the Statistical Package For Social Science (SPSS), calculating percentage, means, standard deviations, as well as using (One Way Anova) for the significant differences between the average responses and finally using (LSD) test in the dimensional comparisons' in order to test hypothesis of this study.

This study has shown that respondents at the directorates of the Ministry of Health showed a low degree of cultural restrains in the implementing strategic planning which poses no threat to them. The lack of financial resources poses a high degree of disability in applying strategic planning , especially lack of local financial resources and restrictions' imposed on it by donor countries. Similarly , the work stress which was evident in many clerical and routine activities and this increased their disability in applying strategic planning and lack of an management information system heightened their disability in applying strategic planning that was evident in the limited use of calculators lack of reference data and the information they have was outdated .

As for communication restrains at the directorates, the rate was moderate as the instructions and tasks were unclear for respondents therefore the degree of response was high among the respondents. As regards to suggestions contributed by the respondents to development strategic planning. The most important suggestions were continuous training of individuals working at strategic planning, the spirit of team work , providing financial and material resources.

The study showed that there are no significant differences among variables of sex, age, educational qualifications, specialization, job position, years of experience and the number of training courses according to the domains of this study and its whole scope.

There were significant differences in the governorate variable based on the scope of cultural barriers, work stress, scope of communication restraints with the organization, scope of management information system on the general level, differences in governorate variable were for the benefit of Jenin.

The researcher recommend that more attention should be paid to strengthen the call of strategic planning .In addition, local and international financial resources should be looked for away from politics .Above all, the Ministry of Health must provide the directorates with financial and human resources required in strategic planning in a timetable to get rid of daily routine stress at work , the Ministry of Health also ought to employ and activate systems of management information and developing it according to the nature of the job. What's more, data that contribute in applying strategic planning should be provided ;and training courses should be held for its staff alternatively and continually. Last a system of awards and motivation which serves the process of strategic planning should be activated.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

يتميز الإنسان عن غيره من المخلوقات بوضعه أهدافاً وتمنيات وأحلاماً مستقبلية يحلم بها ويسعى لتحقيقها بكل جهد، وهذا يستلزم تصوراً أو تنبؤاً لما يمكن أن يحدث أو يكون عليه الحال في المستقبل، أما الإعداد له فيشمل وضع الحلول الملائمة لكافة الأمور محتملة الحدوث، ويستلزم ذلك أيضاً أخذ الاحتياطات، ووضع السياسات، والبرامج، والإجراءات، وطرق العمل اللازمة والبدائل، لمواجهة تلك الأحداث المستقبلية، وبما أننا نعيش في بيئة متغيرة ومتطورة تسير بخطوات سريعة وتتسم بدرجة كبيرة من التعقيد اشتملت هذه التغيرات على جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، ووجود مثل هذا النوع من البيئة المليئة بالأحداث، يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة وبستوجب على المنظمات القدرة على فهم بيئتها الداخلية والتكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية، حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء والتطور وصولاً إلى تحقيق تنمية مستدامة. (أبو دولة وصالحية، 2005)

وأمام كل ذلك لم يعد أمام الحكومات والمسؤولين ورجال الأعمال والمستثمرين وموظفي ومديري المؤسسات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا إستراتيجياً، ولم يعد في مقدور هؤلاء جميعاً أن يتخذوا قراراتهم من خلال قواعد جامدة أو سياسات تقليدية، لذا يجب أن يتوفر لديهم الرؤيا لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ووضع السياسات (أبو بكر والنعيم، 2008).

لقد انتشر في نهاية النصف الثاني من القرن العشرين ما يسمى بالتخطيط وله عدة تعريفات ولكنها جميعاً تؤكد وتتفق على أنه جهد علمي ينتهي بوضع خطة وأسلوب عملي لتوظيف الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وأنه أحد الوظائف الرئيسية للمديرين، وله عدة عناصر منها: وضوح الأهداف المراد تحقيقها مع الأنشطة المطلوبة لها، ووضوح السقف الزمني المحدد للوصول لهذه الأهداف، وتوفير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لوضع الخطط العلمية والواقعية القابلة للتنفيذ. (الكبيسي، 2006)

لقد شهدت فلسطين في أواخر عام 2007 وأوائل عام 2008 نهضةً في التخطيط وعلى الأخص التخطيط الاستراتيجي على مستوى معظم القطاعات والوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك بسبب تجدد اهتمام الدول المانحة في عملية السلام، وتقديم الدعم المالي إلى السلطة الوطنية الفلسطينية، وبدء العمل على إعداد خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية، التي بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية بإعدادها خلال العام 2007، والتي تعمل على تحديد الأطر التنموية للتخطيط للقطاعات المختلفة، وكان قد تم عرض خطة الإصلاح والتنمية وتقديمها للجهات المانحة في مؤتمر باريس في كانون الأول / ديسمبر 2007؛ للحصول على تعهدات الدول والجهات المانحة لتقديم الدعم المالي. (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2008)

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الفهم العميق لبيئة المؤسسة وما يشتمل عليه من دراسة وتحليل الأسواق خاصة المنافسين والعملاء. وتكوين نظرة فاحصة للظروف الحالية والمستقبلية، وتنمية القدرة على توقع التغييرات ذات التأثير الاستراتيجي على كيان ومستقبل المؤسسة، واستخدام أسلوب إثارة التساؤلات بشأن الفرضيات التي تتعلق باحتمالات حدوث تغيرات غير متوقعة، وماذا تفعل المؤسسة أو الشركة إذا حدثت هذه الاحتمالات؟ كل ذلك يجعل متخذ القرار جاهزاً ومهيئاً للتعامل مع الأحداث قبل وقوعها. (أبو بكر والنعيم، 2008).

وبما أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، حيث إنه يمكنها من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، ويضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها. (أبو دولة وصالحية، 2005)

وستتعرف هذه الدراسة على معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها، وتحديد إلى أي مدى يتم التطبيق العلمي السليم للتخطيط الاستراتيجي لدى مديريات الصحة شمال الضفة الغربية، حيث إن روبنسون (Robinson, 2005)

أشار إلى أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بأن فريق العمل ينظر إليه مجرد مضيعة للوقت والمال، ونقص المعرفة به، ولم تتوفر لديهم ثقافة عنه.

2.1 مشكلة الدراسة

أدى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى إنشاء العديد من الوزارات الفلسطينية التي تضم أنظمة إدارية كبيرة بحاجة إلى مقومات وخطط وأعمال وبرامج، وهذا يستدعي توفير خطط إستراتيجية لهذه الوزارات ، ومن خلال قيام الباحثة بزيارات علاجية لمديرية الصحة في مدينة جنين، تبين لها من خلال النقاش مع بعض العاملين والنظر إلى مداخل وأروقة وردحات مبنى مديرية صحة جنين عدم وجود رؤية ورسالة في أماكن بارزة في المديرية مما أثار فضول الباحثة للسؤال عن مدى وجود خطة إستراتيجية للمديرية فخرجت بانطباع أن المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي غير واضحة وغير مفهومة من قبل بعض العاملين فبعضهم برر ذلك بقلة الخبرة والإمكانات والأنظمة الكافية للتخطيط الإستراتيجي، وأن ما ينطبق على مديرية جنين ينطبق على مديريات وزارة الصحة في شمال الضفة الغربية، ونظرًا لأهمية التخطيط الاستراتيجي ، دفع ذلك بالباحثة إلى البحث ومعرفة معوقات التخطيط الإستراتيجي في مديريات وزارة الصحة شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها. وعليه فقد لخصت الباحثة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

" ما هي معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها؟"

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- كون هذه الدراسة من الدراسات التي تتطرق إلى المعوقات التي تواجه مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها فإن المعطيات التي سوف نحصل عليها سيكون لها أهمية من الناحية العملية لوزارة الصحة الفلسطينية.
- تفيد هذه الدراسة الباحثين والدارسين لموضوع التخطيط الإستراتيجي، وتوجيه الجهود لمزيد من الدراسات اللاحقة التي تتناول عملية التخطيط الاستراتيجي والتغلب على معوقات تنفيذه، وممارستها في ضوء الفكر الإداري والمعاصر.

- تشكل رافداً للمكتبة و للباحثين في مجال التخطيط الإستراتيجي في المجالات المختلفة؛ للإفادة منها لاحقاً كي تكون مرجع إلى كل من يرغب في المعرفة والاستفادة من هذا الموضوع.
- تسليط الضوء على موضوع مهم يساهم في تحقيق تنمية مستدامة على الصعيد الصحي..

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الهدف العام: التعرف على معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها .
- أما الأهداف الفرعية، فتتمثل فيما يأتي:
 - التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في مديريات الصحة في شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها.
 - التعرف على معوقات تطبيق مديريات وزارة الصحة الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي في أعمالها من حيث: (الموارد المادية، ضغوط العمل، معوقات الاتصال في المنظمة، نظم المعلومات الإدارية والمقترحات التي تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي).
 - التعرف على سبل التغلب على معوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية.
 - التعرف على أثر كل من متغيرات: (المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي) على معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

5.1 أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: " ما معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها ؟" وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المعوقات الثقافية التي تواجه مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها؟
- ما معوقات الموارد المادية التي تواجه مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها؟
- ما هي ضغوط العمل التي تواجه مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها؟
- ما معوقات الاتصال التي تواجه مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها؟
- ما معوقات نظم المعلومات الإدارية التي تواجه مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها؟
- ما المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها؟

- السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين: (المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي، عدد الدورات في التخطيط الاستراتيجي؟).

6.1 فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المحافظة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها تعزى لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم الحصول عليها من خلال مصادر التعلم المختلفة، التي اطلعت عليها الباحثة من كتب ومراجع وصفحات الانترنت، والتي تتعلق جميعها بموضوع التخطيط الاستراتيجي، فوائده، وخصائصه، وأهدافه العامة، ومبرراته، وأهميته، وأثره على أداء المؤسسة، مراحلها، ونماذجها، وعوامل فشله، وأسباب نجاحه، ومحاذيره، والدور الذي يلعبه المخطط الاستراتيجي، والمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق المخطط الاستراتيجي، والإطار الإرشادي والتدريبي والمرجعي للتخطيط الاستراتيجي ومعوقاته وسبل مواجهة هذه المعوقات ، وفي مجال الدراسات السابقة، هناك عرض لأهم هذه الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع .

2.2 الإطار النظري:

لطالما احتل الإنسان المكانة الأولى في سلم أولويات الخطط التنموية لدى مختلف المجتمعات ، فهو عماد الحضارة وسبب التقدم والازدهار . ولقد كرم الله تعالى الإنسان على كثير من خلقه وفضله بنعم جمه أمرنا ربنا في كتابه العزيز أن نحافظ عليها من شوائب الأمور التي تهدر طاقة الإنسان وتحرفها عن مسارها الصحيح. وقبل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وأثناء فترة الاحتلال الإسرائيلي لم يكن هناك برنامج منهجي منظم للصحة حيث افترق برنامج الصحة إلى الأهداف والمنهجية ، ولم يكن هناك نظام معلومات ، وكانت التغطية محدودة ، وكذلك الافتقار إلى برامج ونشاطات التثقيف الصحي حيث أنها كانت مراقبة ومحدودة من قبل سلطات الاحتلال . ولكن تمثل البرنامج بزيارات غير دورية

لبعض الأطباء نظمت حسب الإمكانيات ، والظروف المتاحة لكل مديرية صحة . ولم يكن هناك أيضاً بروتوكولات عمل ، وبالتالي لم يكن هناك نظام للتحويل والمتابعة. لكن بعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 واستلام وزارات الصحة والتربية لصلاحياتها فقد أولت أهمية خاصة للصحة في فلسطين، حيث تم تشكيل لجنة وطنية لوضع اللبنة الأولى لبرنامج صحة وطني.

وتشكلت اللجنة من وزارة الصحة (الضفة الغربية وغزة)، وزارة التربية والتعليم، وكالة الغوث، المنظمات غير الحكومية (بدعم من التعاونية الإيطالية) حيث قامت هذه اللجنة بدراسة الواقع والاحتياجات من حيث الإمكانيات المتاحة، وحجم المشاكل الصحية ومشاكل صحة البيئة ، ومجالات التعاون والتنسيق . وتم تنظيم دورة تنظيمية في التثقيف الصحي، وخدمات التغذية وصحة البيئة ، وفي ما يخص برامج الصحة فقد تم عمل تقييم احتياجات هذا البرنامج من خدمات رعاية صحية ، رفعت للوزارة حيث قامت الوزارة بوضع نظام للمعلومات والتوثيق. (فلسطين، منشورات وزارة الصحة الفلسطينية، 2008)

يشكل التخطيط الإستراتيجي للنظام الصحي بالوزارة أهمية كبرى في رسم السياسات الصحية التي ترقى بالخدمات الصحية، والأهداف المرجوة منه في تنفيذ العديد من البرامج الصحية وفق خطط مدروسة، بالإضافة إلى ورش العمل التي تعقد للموظفين لتقييم أداء النظام الصحي للتخطيط الإستراتيجي، والتي كان الهدف منها التعريف بالدور التخطيطي بالطرق الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي للنظام الصحي ومجالات أخرى عديدة تنصب في تطوير النظام الصحي كاملاً. (www.moh.gov.ps)

تجسد وزارة الصحة الفلسطينية الهيكل الوقائي الرئيس للإنسان الفلسطيني إدراكاً منها بحجم الأمانة والمسؤولية وبمدى التضحيات التي قدمها وما يزال شامخاً على أرضه، وإن الوزارة ما هي إلا أحد سبل الثبات وجزء أصيل من حاضر ومستقبل أبناء شعبنا الصابر . وإيماناً من وزارة الصحة الفلسطينية بدورها الريادي المتمثل في تطوير الواقع الصحي الفلسطيني وصولاً إلى مستويات تحاكي الركب الحضاري ، وتبذل لأجل ذلك جهوداً جبارة رغم العقبات التي شوهت السبل إلا أن وزارة الصحة الفلسطينية حولت تلك العقبات إلى أسباب كشفت عن براعة الكادر الطبي الفلسطيني المؤمن برسائلته الإنسانية وقدرته على الانجاز والارتقاء ليسجل بصفحات من نور انجازات وكأنه يعمل في ظروف عادية. (الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية، 2010).

حيث يعتبر الاحتلال الإسرائيلي وممارساته التعسفية المتواصلة أهم وأخطر المحددات الرئيسية للصحة في الأراضي الفلسطينية المحتلة ، فاضطهاد الاحتلال الإسرائيلي للفلسطينيين في مختلف أنحاء الضفة الغربية وغزة والقدس الشرقية وبناء وتوسيع المستوطنات الإسرائيلية وجدار الفصل العازل

والحصار ونقاط التفتيش العسكرية وغيرها من القيود التي أثرت وما زالت تؤثر على الوضع الصحي للفلسطينيين وعلى نوعية حياتهم ، كما أنها تشكل تحدياً كبيراً أمام محاولات وضع نظام صحي فاعل.(الخطة الوطنية الإستراتيجية ، 2011). وتتناول هذه الإستراتيجية جوانب مختلفة من قضايا وزارة الصحة ، مثل المؤسسة والوضع العام وإدارة العمليات والعلاقة مع الجهات المعنية بالصحة وفي إطار برنامج السلطة الوطنية الذي يسعى لإقامة الدولة ، وضعت وزارة الصحة نصب عينيها تشخيص ومواجهة التحديات التالية :

- التغيير المطلوب في القطاع الصحي وقوانين التشريع وسياسة صنع القرار ، وأدوار كل من وزارة الصحة نفسها والجهات المعنية .
- القيود غير الرسمية التي يواجهها القطاع الصحي و معايير وقواعد السلوك القانونية والتقليدية والفردية .
- مصادر القوة ومواقع قوى التغيير والتأثير و أين تكمن؟
- التحدي المتمثل في توصل الوزارة إلى قرار بخصوص مسارين:

- أولهما أن تحافظ على الوضع القائم (مع الأخذ بأفضل الآليات المتوفرة) .
- ثانيهما تحديد الأولويات وإحداث إصلاحات في طرق إدارة المعونات وتبني ونشر ما يمكن تسميته "ثقافة النتائج" . (الخطة الوطنية الإستراتيجية الصحية، 2011)

وترى وزارة الصحة أن الإدارة السليمة في القطاع الصحي تعني العمل من أجل تمكين الدولة لتكون قادرة على انجاز وتحقيق العديد من الأمور مثل ضمان المساواة في فرص الحصول على الخدمات وجودة هذه الخدمة وحقوق المرضى. ومن المتفق عليه هنا في فلسطين أن تقديم المساعدات الإنمائية يجب أن يهدف بالدرجة الأولى إلى تعزيز شؤون إدارة الدولة وكفاءتها المتمثلة بدعم خططها التنموية،لذا فإن وزارة الصحة الفلسطينية تعمل على تطوير الإدارة السليمة في مجال الصحة كما يلي:

- قيادة التوجه الإستراتيجي لتطوير السياسة الصحية وتنفيذها .
- إصرارها على جعل التنمية الصحية من أهم الأولويات البرنامج الوطني للتنمية .
- تنظيم سلوك الجهات المعنية المشاركة في تمويل وتقديم الخدمات الصحية .
- تأسيس آليات للمساءلة والمتابعة.(فلسطين، منشورات وزارة الصحة الفلسطينية، 2008)

1.2.2. رؤية وزارة الصحة الفلسطينية:

نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين. (www.moh.ps)

2.2.2. رسالة وزارة الصحة الفلسطينية:

تمثلت رسالة وزارة الصحة الفلسطينية فكانت الالتزام بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير أداء القطاع الصحي والارتقاء به لضمان إدارته بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل وتوفير خدمات نوعية في كل من القطاع الصحي العام والخاص. (www.moh.ps)

3.2.2. مبادئ القطاع الصحي:

تمثلت مبادئ القطاع الصحي في التالي:

- الحق في الصحة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني .
- الحصول على خدمات صحة عامة ورعاية صحية ذات جودة عالية للجميع بمساواة وعدالة
- الاهتمام بالشرائح المهمشة وعلى الأخص تلك المعزولة في الأغوار والقدس الشرقية وتلك المتضررة من جدار الفصل العنصري وسكان قطاع غزة الذي يواجه حصاراً خانقاً منذ عدة سنوات.(الخطة الإستراتيجية الوطنية الصحية ،2011).

4.2.2. القيم التي تؤمن بها وزارة الصحة الفلسطينية:

تحكم وزارة الصحة في إطار تحقيق رؤية وإستراتيجية وزارة الصحة الفلسطينية مجموعة من القيم، والتي من أهمها:

- الالتزام والانتماء: شعور العاملين بالولاء نحو الوزارة والرغبة في العمل والبقاء فيها وبذل أقصى جهد لنجاحها والالتزام برؤيتها وقيمها وأهدافها وأنظمتها وقوانينها.
- المهنية والكفاءة: الالتزام بأخلاقيات المهنة في مجال الرعاية الصحية وضمان كفاءة مقدميها
- التميز والإبداع: تشجيع العاملين لتقديم أفكار وحلول جديدة مبتكرة بهدف تحقيق مستويات متميزة من الأداء.

- التحفيز والدعم: استثارة دافعية العاملين للعمل وجعلهم يشعرون بالرضا عنه .
- العدالة في الحصول على الرعاية الصحية: توزيع خدمات صحية متكاملة لتلبي احتياجات أفراد المجتمع في مختلف مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الشفافية والمساءلة: الوضوح والمصداقية في التعامل والتواصل بين الإدارة والعاملين وبين الوزارة والمجتمع ، وتطبيق مبدأ المحاسبة.
- العمل الجماعي: سيادة روح الفريق واعتبار العمل مسؤولية الجميع . (الخطة الإستراتيجية الوطنية الصحية ، 2011).

3.2 مفهوم التخطيط

يعرف التخطيط على أنه فكرة قديمة تعود في جذورها إلى أيام الإغريق وبالتحديد إلى عصر أفلاطون الذي أشار بشكل غير مباشر لمفهوم التخطيط من خلال جمهوريته الفاضلة .

كما ويعرف (حسين ، 2002) أن التخطيط وان بدا ضرورياً لإنسان العصر الحديث والدول المتقدمة ، إلا أنه أكثر ضرورة للدول النامية التي لا تستطيع بأي حال من الأحوال أن تحقق تقدماً حقيقياً في دخلها القومي، وفي مستوى المعيشة، وفي مستواها الحضاري عامة ، إلا إذا أحكمت الخطة، وعرفت من أين تتطلق ومن أين تمسك بالتطور، وعرفت من بينه ماذا تقدم، وماذا تأخر من المشروعات العديدة الواجبة لها في تلك المجالات.

وعرفه (شيرمان، 2000) بأنه تصميم للمستقبل المؤمل، وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه. وهو طريقة عقلانية ومنظمة في صنع القرارات وحل المشكلات. وهو الذي يمدك بالقوة التي تحتاجها للتحكم في مستقبلك. ويشير (عليوة، 2002) أنه وظيفة المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج. وبالتالي فهو قرار يحدد ويوضح خطوات العمل المستقبلي في المشروع أو إحدى إداراته .

وبناءً على ما تقدم فقد عرفت الباحثة التخطيط على أنه مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، واتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها ، والعناصر الواجب استخدامها سواء كانت (مادية أو بشرية) ، وكذلك مجموعة القرارات التي توجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة لذلك.

أشار (الصيرفي، 2008) إلى أن مهمة مدير المؤسسة لم تعد تنصب على العمل اليومي الروتيني دائم التكرار ، وممارسة الوظائف الإدارية بالشكل التقليدي، بل تعدى ذلك بكثير، نظراً لأننا نعيش في عالم متغير المعالم، والسمات متعدد الوجوه والمظاهر، هذا العالم الذي غزته الثورة المعلوماتية، والتكنولوجية؛ لتجبره على مسايرة التغيير المتلاحق، والتطوير المؤهل والمتسارع في كل ضرب من ضروب الحياة، وفي كل من ميادين العمل. فكان لا بد من التخطيط طويل الأجل الذي عرف بالإستراتيجية.

ومن هنا وانطلاقاً من الجذور العسكرية للإستراتيجية يعرف قاموس Webster's الإستراتيجية: بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية، وعرفها كذلك (المتولي، 2006) على أنها تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل. وإعداد عدد من البدائل ، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف.

وبيين (صائع، 2008) المثلث الاستراتيجي بأنه يتكون من ثلاثة رؤوس تتمثل في:

- أولاً: التفكير الإستراتيجي: والذي يعرف بأنه تفكير متسلسل في خطواته، ومنظم في إجراءاته ، قادر على الخيال المستقبلي ، ومستوعب للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ومبدع في إيجاد الاستجابات المناسبة للتعامل مع القوة الداخلية والخارجية.
- ثانياً: الإدارة الإستراتيجية: فهي الميدان التطبيقي للتفكير الإستراتيجي ، فهي تتخذ القرارات الرئيسية المؤثرة على مستقبل المنظمة ، وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها في ظل بيئتها المتغيرة ، كما تركز على تحليل المشكلات وتحديد الفرص التي تواجهها وتواجه الأفراد العاملين.
- ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي: ويعرف بأنه حلقة الوصل بين التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فهو عملية منظمه تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، وكيفية تحقيق هذه الأهداف .

فما هو المطلوب من التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة الفعلية؟ وبما أنها ليست مجرد أفكار تدون على الورق أو هدر للوقت والجهد والمال، يتعين على من يعد مادته والتدريب الدخول الفعلي إلى أدق التفاصيل المتعلقة بتسيير دفة الأمور داخل المؤسسة وذلك من خلال ما يطلق عليه بالفعل التخطيط الاستراتيجي، وهذا يقضي أن ينزل مدير المؤسسة إلى معترك العمل، والانتقال من

مجرد صياغة الإستراتيجية إلى التنفيذ الفعلي لها بشكل يسمح بالمشاركة في القضايا اليومية الفعلية لعمليات التطوير الإدارية والتنظيمية (بميك، 2005).

4.2 الإستراتيجية

بدأ استخدام مفهوم الإستراتيجية من قبل العسكريين، ففي العلوم العسكرية يمكن القول بأن الإستراتيجية تعني وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء. وقد عرف الفرد شاندر (Chandler, 1962) الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف. (مما سبق نستنتج بأن الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. (عباس، 2004)

أما (ديسلر، 1992) فيرى أنها خطة رئيسية طويلة المدى تغطي مجالات عديدة في المنشأة وتختص بتعريف خط الإنتاج الرئيسي للمنظمة، وطرق العمل التي ستتبعها في إنتاج السلع والخدمات وتقديمها للمجتمع.

وفي هذا المضمار أشار (متولي، 2006) إلى أنها تشتمل على تخطيط منطقي ورشيد، وهي تمثل قمة الرؤى والأطروحات التي تبتغيها الإدارة، وتتناول الأمور الكلية دون التفاصيل مع أهمية ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

وكما يوضح (العتيبي، 2005) أن الاستراتيجيات وضع ترغب المنظمة أن تكون فيه مستقبلاً. لذا تقوم بعملية تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

بينما عرفت الباحثة بأنها مجموعة من الخطط والأنشطة التي يتم وضعها بطريقة تضمن وجود نوع من التناغم والتوافق ما بين رسالة المنظمة وأهدافها، وأيضاً ما بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

1.4.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي: هو الذي يتم من خلاله تحديد الأولويات، ووضع البرامج، ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة، وحصولها على الموارد المختلفة، سواء المادية والبشرية اللازمة، لتحقيق

أهدافها، ويعتبر هذا التخطيط المنارة التي تهتدي بها أعمال المنظمة، ويؤثر في بقائها، واستمرارها وتطورها. (السباعوي، 2003). وقد كثرت التعريفات النظرية للتخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي تلخيص لأهم هذه التعريفات: فمنهم من عرفه على أنه عبارة عن الأنشطة التي تقود غايات المنظمة وأهدافها واختيار الإستراتيجيات الملائمة لبلوغها. (الخفاجي، 2004).

ويؤكد (غنيم، 2001) على أنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف، واستراتيجيات، وبرامج زمنية، مستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها). ولقد عرفه (Glaister and Flashaw, 1990) بأنه العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

بينما يشير (ماهر، 2006) إلى أنه طريقة حياة وتصميم مستقبل وتفكير تخطيطي مستمر يدعم بالإجراءات المناسبة عند اللزوم، وكذلك هو خطة مرنة، الهدف منها استمرار المعرفة عن البيئة التنظيمية المتغيرة وهو جزء من عملية التخطيط الشامل للخطط التشغيلية وخطط الإدارة.

ويرى (Bryson, 2004) أن التخطيط الاستراتيجي جهد منظم يقود للوصول إلى قرارات وأعمال دقيقة تقود المؤسسة إلى معرفة ماهية عملها وسبب هذا العمل، وهذا بحاجة إلى تخطيط من أعلى المستويات في المؤسسة، وجمع المعلومات المفيدة والدقيقة، ومن خلال هذه المعلومات يتم توضيح المهام وتطوير واكتشاف بدائل إستراتيجية من أجل ربطها بالنظرة المستقبلية.

وأيضاً، هو محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وترتبط جميع الوحدات الوظيفية (المالية، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإنتاج وغيرها) مع المنظمة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعتبر هذه الإستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، وكذلك لغرض الرقابة على الفرص والمسائل التي تبرز في بيئة المنظمة (أبو دولة وصالحية، 2005).

وفي هذا المضمار، أشار (الخزامي، 2000) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموع من عمليات التحليل المنهجية التي تعمل على مواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسة وهذه المنهجية يتم اعتمادها لتطوير خطة معينة داخل المؤسسة. كذلك، هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (مندورة ودرويش، 1994)

مما سبق، استنتجت الباحثة أن تعريفات التخطيط الاستراتيجي قد تعددت من قبل الباحثين إلا أنها أجمعت بعلاقة التخطيط الاستراتيجي في المستقبل، والاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية. بناءً على ذلك، فقد عرفت الباحثة التخطيط الاستراتيجي بأنه هو الجهد الذهني والعمل المستمر والضروري للمنظمة من قبل أفرادها، وهو العملية التي بموجبها تتمكن المنشأة من تحديد الهدف العام والرئيسي لها، والذي يسعى لإيجاد وضع للمؤسسة في البيئة المحيطة عن طريق تبني سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تسير منشأة ما في اتجاه محدد، وفي فترة زمنية محددة. كما يعمل على توزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، ورسم السياسة التي تحكم التصرف في الموارد المتاحة، باستخدام التكنولوجيا وبمشاركة مجتمعية فاعلة.

2.4.2. أهمية التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة:

ويرى (بني حمدان وإدريس، 2007) أن من أهمية التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

- يساعد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا ، وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير ، والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمؤسسة.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المدراء، على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يفيد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

وضمن هذا الإطار يرى (حسين، 2002) بأن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يعود على المؤسسة ايجابيا من حيث :

- التفكير الخلاق نحو التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- السماح لوحدها بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهدافها.
- زيادة رؤية المشاركين في التخطيط.
- ابتكار إطار عمل يحدد توجه المؤسسة نحو المستقبل الذي ينشده.
- وضع أولويات العمل وتحديد لها.
- اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، وترابط المؤسسة مع بيئتها.

- تقديم إطار عمل تحدد من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية .

وتكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي كما يراها (الصيرفي، 2008) بما يلي:

- التركيز على الربط الفعّال بين المؤسسة، وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحا وتفوقها في تحقيق رسالتها.
- تحديد وصياغة القضايا الجوهرية ، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة؛ لتكون الأساس ونقطة الانطلاق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية .
- يعمل على رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية .
- يسعى إلى تنمية طريقة التفكير التي تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها .
- التأكيد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها .
- يوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للجهود الجماعية بالمؤسسة.

وفي دراسة أجراها (حسين، 2002) على خمس مؤسسات تمارس التخطيط الإستراتيجي وأخرى لا تمارسه ، تبين من خلال تحليل نتائجها أن المؤسسات التي تمارس التخطيط تفوقت في الأداء وزيادة الإنتاجية ، وأن هذه الممارسة أدت إلى مساعدة المؤسسات على تمييز الأعمال الناجحة، وتركيز الانتباه على الموضوعات والاختبارات الحرجة، وتحسين الموقف التنافسي للمؤسسات وجودة العمل بها.

3.4.2. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتسم التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص منها:

- أنه نظام شامل متكامل يتم بدراسة العوامل البيئية المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية، والنظر إلى هذه العوامل بشمولية، وهذه العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتقنية، وهي متغيرة وغير ثابتة، لذا، فإن التخطيط الاستراتيجي يتسم بالديناميكية؛ لكي يتحقق التوافق والتكيف مع البيئة المحيطة. (مرسي، 2006)

- هو نظام مرن من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة وأن المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات تؤخذ بالاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية (مخيمر، 2005).
- ويرى (الصيرفي، 2008) أنه نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.

ومن خصائص التخطيط الإستراتيجي كما بينها (بني حمدان وإدريس، 2007):

- عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي متجهة إلى النتائج.
- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.

4.4.2. الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي:

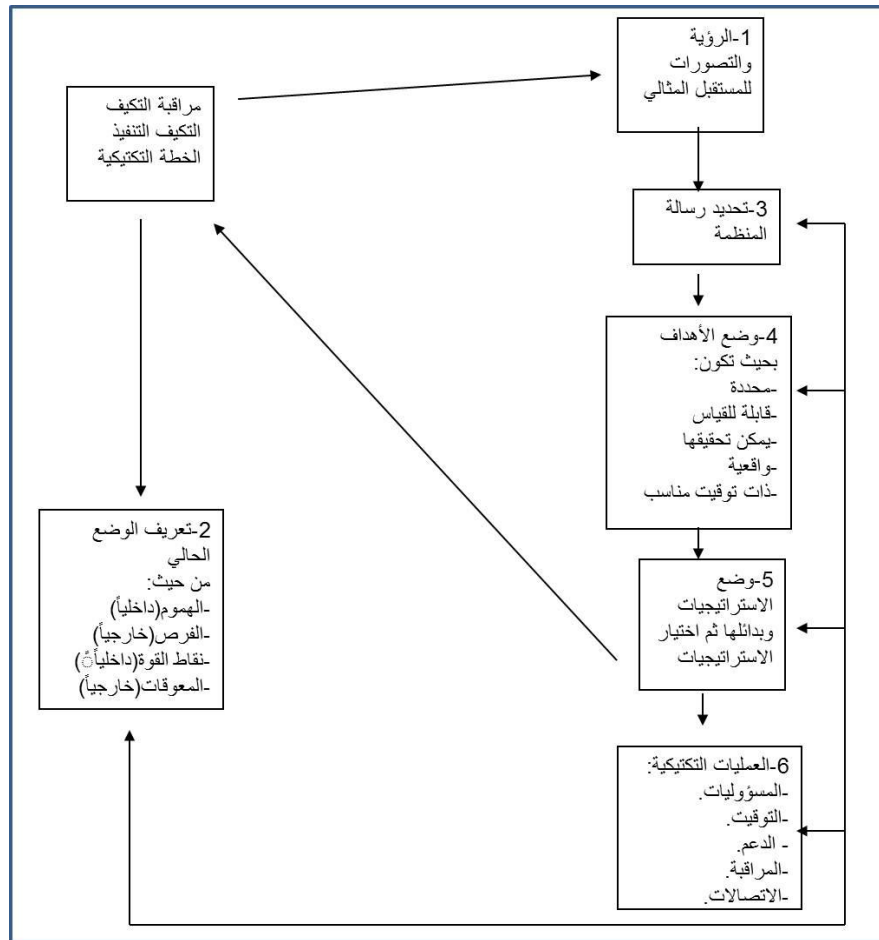
وقد بين (مجلس النواب البحريني، 2007) أن التخطيط الاستراتيجي في الدولة يهدف إلى تحقيق قاعدة التنمية الوطنية، وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، ونستطيع أن نجمل الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بما يلي:

- يعمل على تحقيق مبدأ التوازن التنموي والتجانس في التركيبة السكانية.
- التفاعل الايجابي مع الثقافة والفكر الإنساني؛ لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والجامعات.
- تنمية الأفراد صحياً، وفكرياً، ونفسياً، واجتماعياً؛ لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة.
- التركيز على التنمية النوعية للإنتاج، وإبراز دور المنظمة داخل المجتمع.
- تطوير وتحديث الأنظمة واللوائح بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع، والتوزيع العادل والمتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال ويقلل من البطالة.
- العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية، والتقنية، والطبيعية، يعمل في ظلها جميع الأفراد والجماعات.
- التقليل من التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع، وتحقيق التوازن في الحياة.
- دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والارتقاء به وتوفير الدعم المادي لذلك وتعزيز الأعمال الايجابية.

- تنويع الإنتاج في المجالات الصناعية، والتجارية، والزراعية، والتعدينية، وغيرها، مما يخدم المجتمع.
- توجيه ودعم الإنفاق العام في الدولة بعيدا عن الفساد والإسراف حتى يخدم التنمية.
- تحقيق الاستخدام الصحيح للموارد البشرية والمادية بما يخدم التنمية الشاملة داخل الدولة.

5.4.2. مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يبين (مندورة ودرويش، 2003) بأن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل والتي يوضحها الشكل التالي: (1.2)



شكل 1.2: مراحل التخطيط الاستراتيجي (مندورة ودرويش، 2003)

ولقد تعددت الطرق والأساليب المتبعة في تحديد مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي عند الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة، وقد بينت (خطاب، 2000) أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتضمن المراحل التالية :

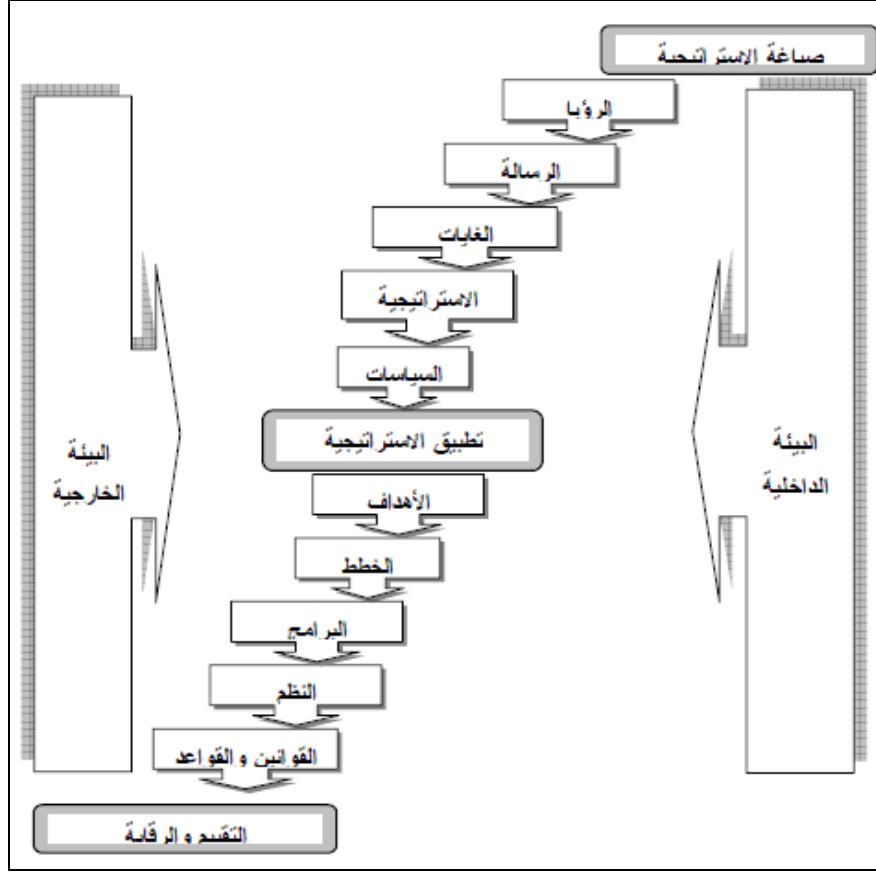
- وضع الإطار العام للإستراتيجية .
- دراسة وتحليل العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة؛ لتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها.
- دراسة وتحليل العوامل الداخلية المحيطة بالمنظمة؛ لتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها.
- تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها ، واختيار البديل الإستراتيجي.
- تقييم أداء العاملين في ضوء الأهداف ، والإستراتيجيات الموضوعية ، ومراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ومن ثم وضعها على شكل برامج زمنية ، كذلك تحديد السياسات والبرامج والموازنات للمنظمة.
- إعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية اللازمة ، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية .(أبو دولة وصالحية، 2005)

يبين (اللو، 2007) أنه بعد وضع اللمسات الأخيرة والملاحق النهائية لشكل الخطة الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي، يتم تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي كما يوضحها الشكل التالي (الشكل 2.2).

6.4.2. نماذج على التخطيط الإستراتيجي:

هنالك العديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي التي تبدو متباينة في الشكل وليس في الجوهر، ومن هذه النماذج كما بينها (الخزامي، 2000):

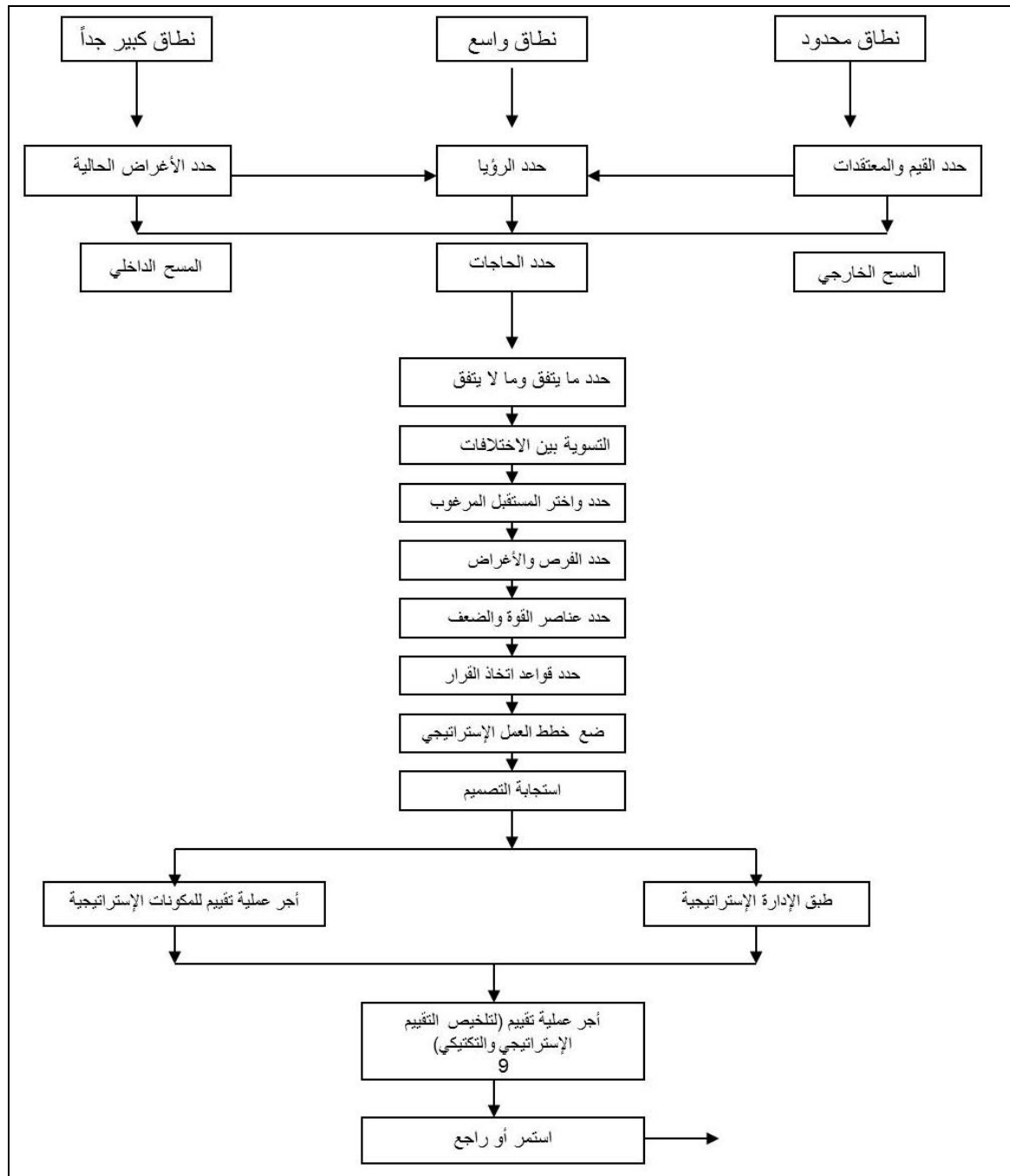
أولاً: نموذج (الخزامي): يبين هذا النموذج مراحل التخطيط الإستراتيجي من حيث يمكن التفكير في التخطيط الإستراتيجي على أساس أن له ثلاث عشرة وظيفة وضعت ضمن أربع مجموعات كالتالي:



شكل 2.2: نموذج الإدارة الإستراتيجية (Wheelen and Hunger, 2006)

- المدى: باختيار نمط ومدى التخطيط ذي النطاق الكبير، والذي يتعامل مع ماذا يكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ وماذا يمكن أن يكون؟
- جمع البيانات: من خلال تحديد القيم والمعتقدات وذلك عن طريق: تحديد الرؤى، وتحديد الأغراض الحالية، وتحديد الحاجات.
- التخطيط: بتحديد ما يتفق وما لا يتفق، والتكامل بين الرؤى والمعتقدات، والحاجات، والأغراض الحالية، وتحديد قواعد اتخاذ القرار، وتحديد عناصر القوة وعناصر الضعف وتحديد الأغراض، ووضع خطة إستراتيجية تنفيذية للإجابة على الأسئلة التالية: ماذا؟ وكيف؟ ومن؟ ومتى؟ وأين؟
- التطبيق والتقييم: وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ : التطبيق والتقييم والمراجعة ويتضمن ذلك: تصميم الاستجابة ، وتطبيق ما قد تم تخطيطه، وإجراء تقييم للمكونات وإجراء المراجعة عند اللزوم (تقييم) للإستراتيجية والأساليب ومن ثم إجراء تقييم نهائي يلخص إجمالي الخطوات، ويحدد ما يتطلبه التغيير، وما هو مستمر، وقائم.

ويوضح (الشكل 3.2) نموذج المراحل الأربع ذات الثلاث عشرة خطوة في خيار التخطيط الإستراتيجي كما بينها (الخزامي، 2000):



شكل 3.2: مراحل التخطيط الإستراتيجي (الخزامي، 2000)

وأشار (الخزامي، 2000) إلى أن النموذج السابق يوضح تفصيل عملية التخطيط الاستراتيجي التي تبدأ بتحديد نمط ومدى التخطيط، وضرورة المشاركة الفعالة من قبل العاملين في جميع خطواته، ثم

ينتقل لمرحلة جمع البيانات من خلال تحديد القيم، والمعتقدات، والرؤى، والأغراض الحالية والحاجات، ثم يلي ذلك عملية التخطيط التي يتم فيها اكتشاف العناصر المشتركة والمختلفة والمستندة للواقع بالرجوع للبيانات السابقة، ومن ثم اختيار المستقبل المرغوب ، يلي ذلك إجراء عملية المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ثانياً : النموذج الأساسي للتخطيط الإستراتيجي (Basic Strategic Planning): وأشار (صائع، 2008) حيث أن هذا النموذج يوضح عدة نقاط هامة منها:

- تحديد غايات المنظمة .
- اختيار الأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها لتحقيق رسالتها.
- مراقبة تنفيذ الخطة وتحديثها.
- تحديد الطرق والإستراتيجيات التي يجب أن تعمل بها المنظمة لتحقيق كل هدف من أهدافها.

ثالثاً: نموذج التخطيط الاستراتيجي المعتمد على الأهداف والقضايا (Goal-Based "or Issue-Based Planning): ويوضح هذا النموذج تفصيل عملية التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستخدام تحليل (SWOT) (نقاط القوة ، ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات).
- القيام بتحليل استراتيجي لتحديد أهداف المنظمة الرئيسية (القضايا) ووضعها في أولويات.
- إعداد خطط العمل (تحديد أهداف العمل الإجرائية، والموارد، والمسؤوليات اللازمة للتنفيذ).
- تصميم أو تحديث رؤية المنظمة، ورسالتها، وقيمها (والتي يمكن أن تبدأ المنظمة بتحديثها أولاً).
- تصميم استراتيجيات كبيرة أو (برامج) لتحقيق الأهداف الرئيسية أو القضايا.
- تسجيل قضايا المنظمة، وأهدافها، وبرامجها الإستراتيجية، ورؤيتها ورسالتها بعد تحديثهما، وخطط العمل في وثيقة الخطة الإستراتيجية مرفقة بنتائج تحليل (SWOT). (صائع، 2008)

وقد عرّفت (SWOT) على أنها عبارة عن أداة لتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع .ويعمل بها استناداً على منهج ورشة العمل مع تصوّر نظامي يستخدم أيضاً في ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. (arabvolunteering.org) ويركز تحليل (SWOT) على الأسئلة التالية:

- ما هي أهدافك؟
- كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المنظمات وأن لا نكرر عملها؟
- كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
- كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات)؟

7.4.2. مهام التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة مهام للتخطيط الاستراتيجي يبينها (مجلس النواب البحريني، 2007) منها :

- جمع وإعداد وتنسيق وتحليل البيانات، والمعلومات، والتقارير المتعلقة بأوجه النشاطات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .
- اقتراح الخطط العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإجراء البحوث والدراسات اللازمة لذلك.
- دراسة المشروعات الإنشائية المقترحة من الجهات الحكومية والمؤسسات العامة والهيئات العامة وتقييمها في ضوء الخطة العامة للدولة والمساهمة في إعداد مشروع ميزانية التنمية في إطار الميزانية العامة للدولة.
- القيام بأعمال الإحصاءات المركزية للدولة وفقا لأحكام القوانين واللوائح.
- تنسيق ومتابعة شؤون التعاون الاقتصادي والفني مع الدول العربية والأجنبية والمنظمات العربية الإقليمية والدولية.
- متابعة تنفيذ برامج الخطة العامة والتعاون مع الوزارات والجهات الحكومية في وضع الخطط الفرعية لكل منها وكيفية تنفيذها والتنسيق بينها.

8.4.2. فوائد التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من الفوائد الكثيرة التي ستعود على المؤسسة وأدائها في حالة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها حسب (Bryson, 2004):

- إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديات مهمة تواجه المنظمة وتساعد متخذي القرارات على تحديد ما الذي يجب عمله ، وماهية العواقب في حالة الفشل ، واختبار عدة أسس

دفاعية حول القرار. لذا، فإن الإستراتيجية تفشل نتيجة لضعف إجراءات عملية اتخاذ القرارات.

- إن التخطيط الاستراتيجي مهم في تحسين قدرات وخبرات فريق العمل العامل، وكذلك في تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم من خلال المشاركة الفاعلة بالتخطيط الإستراتيجي، وأيضاً يفيد صانعي ومتخذي القرار في انجاز المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .
- ومن فوائده، أيضاً، رعاية التفكير الاستراتيجي، من حيث العمل والتعلم من خلال الحوار بين العاملين الرئيسيين وأصحاب القرار ، ويأتي هذا من خلال جمع المعلومات حول الظروف البيئية الداخلية والخارجية ، واهتمامات العديد من أصحاب القرار.

يشير (الشيخ، 2000) أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي وهي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ، لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار ، وأخذ التدابير اللازمة.
- الاقتصاد في الموارد ، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم ، ولتحقيق الأهداف.
- القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد ، من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية ، وبرامج ، وموازنات قابلة للتنفيذ.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

كما يبين (أبو دولة وصالحية، 2005) أنه أيضاً يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة. وترى (العارف، 2001) إن من فوائد التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- يزود الشركة بمرشد ما تسعى لتحقيقه.
- يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
- يساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يعمل على زيادة الوعي لدى المديرين لتقبل التغيير، والتهديدات، والفرص المحيطة.
- يساعد المدير على صنع الأحداث وليس متلقياً لها بحيث يصبح مبتكراً وخلقاً.
- يساعد المدراء في تقييم الموازنات التي يقدمونها.

- يساعد الشركة في أن تكون صورتها واضحة أمام كافة أصحاب العمل.
- يساعد في تسلسل الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة. (العارف، 2001)

9.4.2. أسباب نجاح التخطيط الاستراتيجي:

يقول (ماهر، 2006) إنّ التخطيط قد يتم من مستويات إدارية عليا لا علاقة لها بالتنفيذ، مما يبرز ضرورة التفاعل والتعاون مع القائمين بالتنفيذ بالميدان، لما لهم من اتصال مباشر بالميدان وواقع العمل والقدرة على التعامل مع أي طارئ قد يتم أثناء التنفيذ .

ويشير (الضويحي، 2004) إلى أن التخطيط يحتاج إلى خبرات وكفاءات متخصصة للعمل على تحويل الموارد المادية، وغير المادية إلى طاقات فعالة كي تستطيع أن تحقق الأهداف المنشودة بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وأكثرها مردوداً، وكذلك يساهم التخطيط في توفير الوسائل التي تستخدم فيها الخبرة الفنية لوضع البرامج المستقبلية، وأيضاً، يضع خبيراً يربط بين عملية تحري الحقائق ورسم السياسات من الناحية المنهجية .

وقد عزى (مجلس النواب البحريني، 2007) أسباب نجاح التخطيط الإستراتيجي لعدة عوامل كي تكون أكثر نجاعةً في خدمة التنمية الشاملة، وتحقق النماء للمنظمة ، وتخدم المجتمع، لذا، لا بد من توافرها وهي كالتالي:

- أن تكون القرارات واقعية يمكن تطبيقها وقريبة التناول.
- يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.
- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
- أن يشترك في وضع الخطة جميع العاملين الذين يهمهم ذلك حتى نضمن تفاعل الجميع وحماسهم لتطبيقها.
- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
- أن تعمل الإدارة العليا والتنفيذية على تذليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة.
- أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقص.
- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
- أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور للمنظمة.

- أن تكون الخطة نابعة من بيئة العمل التي تقع فيها المنظمة.
- أن تعمل الخطة على طرح الأفكار وتلقي الاقتراحات من خلال التغذية المرتدة.

وقد بينت (منشورات وزارة التربية والتعليم، 2008) أنّ من أسباب نجاح التخطيط الاستراتيجي أيضاً :

- وضوح الغرض من التخطيط.
- استخدام معلومات موثوق بها مستخلصة من مصادر يمكن الاعتماد عليها.
- التنسيق بين دوائر المنشأة المختلفة ودراسة تأثير خطة كل دائرة أو قسم على الآخر ويُؤخذ بالاعتبار عند التخطيط للمنشأة ككل، وعند تقسم الخطة الرئيسة لخطط فرعية .
- وضع معايير لتقييم الأداء المطلوب الوصول إليه بتنفيذ الخطط، ومتابعة الأداء بصورة مستمرة.
- المرونة التي تسمح بالتعديل والتطوير .

10.4.2. معوقات التخطيط الاستراتيجي:

إن من معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه القائمين عليه خاصة في العمل الإداري، وضع الخطة حيث يواجه صياغتها وتنفيذها عادة مجموعة من المعوقات منها ما يعود للمختصين في التخطيط والتنفيذ، ومنها ما يعود لطبيعة الخطة نفسها، كما بين لنا (أبو دولة وصالحية، 2005) ومن أهم تلك المعوقات والصعوبات ما يلي:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة ، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند لتنبؤات دقيقة ، ربما تفشل.
 - مقاومة التغيير ، فالتخطيط الاستراتيجي ، يقترح أشياء جديدة ، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة ، حيث إن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
 - عدم توفر البيئة الثقافية الدائمة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر نظام الحوافز والاتصال ، والرقابة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.
 - أن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً ، ويتطلب وقتاً ، وجهداً مميزاً.
- ويشير (هاينز، 2001) غالى بعض المشكلات التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في التالي:

- حجم المجموعة كبير للغاية أو صغير ، مما يؤدي إلى عدم وجود القيادة المشتركة.
- قلة وعي الإدارة العليا بأهمية العمل ، وعدم الالتزام بالإعداد المسبق بتخطيط إستراتيجية العمل.
- عدم الالتزام بالوقت ، أو المصادر للقيام بعملية التخطيط ، أو التوقعات غير الواقعية، أو التسرع في القيام بعملية التخطيط.
- عدم وجود سياسة للمنظمة تؤمن بالتخطيط أو تمنح مكافآت للعاملين فيه .
- زيادة معدل الضغط والنمو يوميًا.
- تهيئة نموذج تخطيط الإستراتيجية على الموقف المميز.
- عدم الرغبة في تصور المستقبل أو الاستعداد المسبق أو القيام بعمل إبداعي.
- تجنب الاختيارات الصعبة ، والفشل في تحديد الأولويات ، أو تحديد الميزانيات.

ويرى (مندورة ودرويش، 1994) أن من معوقات التخطيط الإستراتيجي هي:

- ضعف تحديد المهام الدقيقة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.
- عدم الالتزام الكافي من قبل الإدارة العليا بنتائج متطلبات التخطيط الإستراتيجي.
- قلة التمويل اللازم لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- الأهداف غير واضحة وغامضة.
- الأهداف غير قابلة للقياس.
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنظمة والبيئة المحيطة.
- خطوات التخطيط غير متسلسلة حسب(الضويحي، 2004)

وأشار (Townsend & Cheng,2002) إلى أن هناك مجموعة من العوائق التي تؤثر على فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي منها:

- ما يتعلق بالقيادة التنظيمية: وهي مدى التزام الإدارة العليا بالتخطيط ، أي أن الأهداف الرئيسية التي يعمل من خلالها الموظفون في المنظمة يجب أن تعرض على أعلى المستويات.
- ما يتعلق بالنواحي التنبؤية: وهذا يخص مفهوم التخطيط الإستراتيجي نفسه، حيث أن الهدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي هو تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة والتنبؤ بمستقبل هذه المنظمة، ومن ثم يتم التنبؤ بالتخطيط الإستراتيجي من خلال القدرة على التبصر والتنبؤ

بمستقبل البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تتحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وهذا يتطلب من إدارة المنظمة القدرة على التبصر والتنبؤ .

- وما فيما يتعلق بفاعلية المنظمة والتي تكمن في الفراغ الأساسي الذي يتواجد في جوهرها ، حيث ينقصها مجموعة من المعنويات الواضحة التي تربط بين الخصائص والسمات التي تصف المنظمة الفعالة بالنموذج الدينامي للإدارة والقيادة في المنظمة.

وأيضاً من معوقات التخطيط الاستراتيجي حسب (الخطيب، 2009) كالتالي:

- عدم الرغبة لدى المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب.
- البيئة الخارجية المضطربة مما قد يجعل التخطيط الإستراتيجي متقادماً قبل أن يبدأ.
- قلة الموارد المتاحة.
- التخطيط الإستراتيجي بحاجة إلى وقت وتكاليف عالية.

11.4.2. عوامل فشل التخطيط الإستراتيجي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التقليل من نجاح التخطيط الإستراتيجي منها :

- عدم التأكد من صحة البيانات أو المعلومات و دقتها.
- إغفال صفة الشمولية والتكامل في التخطيط الإستراتيجي، والنظر إليه نظرة جزئية خاطئة.
- عدم الاستعانة بالخبراء المختصين في مجال التخطيط الإستراتيجي. (حلايقة، 2007)

وفي هذا المضمار أشار (الضويحي، 2004) أن من عوامل فشل التخطيط الإستراتيجي ضعف كفاءة المخططين من المنفذين نتيجة استقلال جهاز التخطيط عن جهاز التنفيذ وعدم التنسيق بين الطرفين، واستئثار المخططين بالعملية التخطيطية دون إشراك المنفذين فيها.

وتبين (الخطيب ،2009) أن من أسباب فشل التخطيط أيضاً، الاعتماد على معلومات غير كافية، ووضع الأهداف المثالية .

وأشار (أبو عاشور، 2002) إلى أن لكل عمل من الأعمال الهامة معوقات وصعوبات تواجه القائمين عليه خاصة في العمل الإداري، وقد يقع على عاتق الإدارة العليا في المؤسسات عند وضع الخطة

الإستراتيجية مسؤوليتها عن مجموعة من المعوقات، منها ما يعود للمختصين في التخطيط والتنفيذ ، ويمكن لنا أن نلخص بعض المعوقات بما يلي:

- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لأعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها، وعدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجمود الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم تطويرها.
- عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.
- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية .
- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيادة مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.
- القيم والمعتقدات السائدة والتي تسيطر على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين.
- عدم الاهتمام بإعادة التأهيل للعاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- السرية في صياغة بعض الأنظمة واللوائح وعدم إطلاع العاملين المختصين عليها.
- رسالة المنظمة للقيادات العليا التي تقوم بالتخطيط وللعاملين القائمين على تنفيذ الخطة.
- الاتجاهات الشخصية: وهي النظرة القاصرة للقيادات وللعاملين تجاه التخطيط والإحساس بالفشل يجعلهم يحجمون عن وضع الخطط ومحاكمتها.
- القيم والمعتقدات السائدة والتي تسيطر على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين.

وأما عن أهم المشكلات والمعوقات المتعلقة بالإدارة العليا والتي تعتري التخطيط الاستراتيجي حسب (الشاعر، 2007) فقد ذكرها كالتالي :

- تميل الإدارة إلى تقبل هذا النظام في وقت الأزمات والمشكلات، ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلي النموذج التقليدي.
- الاعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط، أي وزارة أخرى وليس مسؤولية الإدارة العليا في الدرجة الأولى.
- وضع نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية، التي قد تؤثر على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمؤسسة بصفة عامة.

- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا ما توافرت، غالباً ما تكون ناقصة، أو قد لا تلقي الفهم والقبول.
- عدم تشجيع التفكير والابتكار لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

12.4.2. محاذير التخطيط الإستراتيجي:

وقد بينت (أنظمة التأمين والتعاقد في دول (التعاون) وآلية التوازن، 2006) أن هناك مجموعة من المحاذير منها :

- المتغيرات في الظروف والبيئة المحيطة .
- الناحية المالية والبشرية تشكل إعاقة في هذه المرحلة.
- إن التخطيط الاستراتيجي لا يحل عادة القضايا والمشكلات الآتية، بل هو موضوع لتجاوز المشكلات المستقبلية.
- كما أن عدم تحديث المخطط الاستراتيجي دورياً يخلق نوعاً من ضعف المرونة في اتخاذ القرار في المؤسسة، وسوء الإدارة تجاه بعض المتغيرات المفاجئة.(www.alwaqt.com)

13.4.2. أساليب التخطيط الإستراتيجي:

يشير (الخازندار، 1991) أنه يوجد أربعة أساليب رئيسية للتخطيط الإستراتيجي في المنظمات، هي:

- أولاً : فريق التخطيط: يستخدم في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين؛ لتقدم له على شكل مشاريع خطط، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم؛ لإجراء نقاش حول تلك الخطط.
- ثانياً : أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: حيث يطلب من الأقسام أن تقدم مشاريع الخطط، وتقديم المعلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والأخطار الخارجية. وكذلك عدد العمالة المطلوبة لعدد معين من السنوات المقبلة، وبعد ذلك تتم مراجعة تلك المعلومات والخطط من قبل الإدارة العليا، ثم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات عليها.
- ثالثاً : أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: يطبق هذا الأسلوب في المنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، في حين أن المنظمات اللامركزية

يقوم رئيس المنظمة فيها بإعطاء الخطوط العريضة إلى الإدارات والأقسام، طالباً منها إعداد الخطط، وبعد الانتهاء من صياغة تلك الخطط تتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا.

- رابعاً : الدمج بين الأسلوبين: يتم من خلال التنسيق بينهما عبر الحوار والنقاش بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة والتي تطبق أسلوب اللامركزية.

14.4.2. إطار إرشادي للتخطيط الاستراتيجي:

إن وجود إطار إرشادي كما أشار (عبيدات، 2008) يهدف إلى تحقيق التخطيط الاستراتيجي على الوجه الأكمل وهو كالتالي :

- تحديد رؤية المؤسسة: وهي صورة تخيلية ذهنية ، أو حلم نصبوا إليه مستقبلاً بصفة عامة.
- تحديد رسالة المؤسسة : وهي عبارة عن فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة، ويجب عند تحديد رسالة المؤسسة مراعاة أن تكون مكتوبة ، ومحددة وعامة ، وأن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة ، والرسالة تجيب على عدد من الأسئلة منها :

- لماذا وجدت المؤسسة ، وما هو عملها الرئيسي؟
- لمن تقدم المؤسسة خدماتها، أو منتجاتها؟
- كيف تؤدي المؤسسة عملها ، وتقدم خدماتها؟

- تحديد قيم المؤسسة: وهي قيم وقواعد إرشادية وإطار سلوكي ، يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع، والمتعاملين، والموظفين ، والتي تنطلق من الثقافة المؤسسية ، التي تحرص المؤسسة على تعميمها، وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقها ومتطلباتها.

5.2 الدراسات السابقة

لقد أصبح التخطيط بشكل عام هاجس كل مؤسسة أو كل أمة، كما أنه غدا علامة بارزة وأساساً حيويًا لأي إنجاز، فضلاً عن كونه سمة من سمات هذا العصر، وأسلوباً حضارياً متقدماً في التفكير في المستقبل ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي، والإستراتيجي، كما ويعتبر التخطيط بمثابة بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولاً إلى

الأهداف المطلوبة والنتائج المتوخاة، وتحقيق الرضا والطموح التي نصبوا إليه، وتحقيق ميزة التنافس العالمي، واعتماداً على ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي على وجه التحديد ليس إلا صورة لما يمكن أن تبدو عليه المنشأة أو المنظمة التابعة للقطاع العام والخاص في المستقبل، فالتركيز على توظيفه لخدمة أوجه النشاطات والمعطيات الإنسانية، مطلب جوهري لتحقيق النجاح والتفوق خاصة في القضايا التي تستدعي ضرورة التفكير بطريقة إستراتيجية إبداعية.

تعتبر هذه الدراسة - حسب علم الباحثة - هي الأولى من نوعها في فلسطين في المجال الصحي ، ولغرض تنفيذ هذه الدراسة أجرت الباحثة مسحاً للمكتبات العامة، ومكتبات الجامعات المحلية، واطلعت على مواقع هامة على شبكة المعلومات العالمية، كما قامت بالاتصال بزملاء في جامعة مؤتة الأردنية، فتبين للباحثة أن ميدان الدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي وخاصة في المجال الصحي، يعاني من ندرة البحوث التي تناولته، وللاستفادة من بعض الدراسات السابقة في هذا المجال. وتسهلاً للإفادة من هذه الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي، فقد تم تصنيفها بحسب صادرها إلى دراسات (فلسطينية محلية، وعربية، وأجنبية)، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات بحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم في ضوء تصنيفها بحسب مصدرها محلية - عربية - أجنبية.

1.5.2. الدراسات المحلية:

دراسة (الخطيب، 2009): بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم" ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات والإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات بالاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحليلها وعرض النتائج بواسطة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الباحثة المسح الشامل للمبحوثين في المؤسسات والبالغ عددهم (60) مبحوث نظراً لعدم استعداد بعض المبحوثين للإجابة أو تغيبهم عن مواقع عملهم في أيام توزيع الاستبانة لذلك كانت العينة صدفية ممن توفر من المبحوثين في مكان عملهم. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القائمين على مؤسسات الشبكة ، وأن مؤسسات الشبكة لديهم قدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، كما أن لديهم خطة إستراتيجية تتسجم مع الخطة الإستراتيجية الوطنية.

- كما أكدت الدراسة على وجود مقترحات تسهم في تطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية ومنها مواكبة إدارة المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة وتبني نظام حوافز وتقييم دوري للخطط الاستراتيجية وتوفير الإمكانيات المادية وغير المادية الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي ووضع سياسات تنفيذية للخطط الاستراتيجية .

دراسة (دعيبس، 2008): بعنوان "مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية فيها"، وذلك من خلال التعرف على مدى ممارسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيها وأهميته وخطواته في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف فيما إذا كان يوجد فروق في الجاهزية تبعاً لمتغيرات الدراسة. حيث تكون مجتمع الدراسة من الإداريين، ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية، وقد بلغ عددهم 438 مدرسا وإداريا ، أما عينة الدراسة تكونت من 150 مدرساً وإدارياً موزعة حسب العينة الطبقية ، وشكلوا 34% من مجتمع الدراسة .وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسته وصمم إستبانه كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة، تم تحليل البيانات وفق برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS). وكانت نتائج الدراسة كالاتي :

- تبين أن الجامعات الفلسطينية تتباين فيما بينها من حيث الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير اسم الجامعة.
- تبين أيضاً، بأنه يوجد تباين في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية .
- تبين أيضاً، أنه يوجد توافق في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي بين الذكور والإناث
- تبين أنه يوجد تباين في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .

وفي ضوء نتائج الدراسة وما أفضت إليه من استنتاجات ، أوصت هذه الدراسة بضرورة أن يتم تبني إستراتيجية موحدة للجامعات الفلسطينية ، والعمل على إشراك جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية كل في موقعه في عملية التخطيط الاستراتيجي ، وعقد المزيد من الدورات و ورشات العمل والندوات، حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ، وإشراك الإناث بصورة أكثر فاعلية في عملية التخطيط الإستراتيجي .

دراسة (الشويخ، 2007): بعنوان " واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دوافع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تلك المؤسسات ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانته على عينة البحث التي بلغت (86) من عمداء ومديري أقسام تلك المؤسسات. وتوصلت الدراسة لنتائج وتوصيات أهمها:

- استخدام التخطيط الإستراتيجي، يساعد المؤسسة على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- ضرورة التزام الإدارات بتنفيذ جميع بنود الخطة الإستراتيجية.
- ضرورة توفر الموارد المالية للتخطيط الإستراتيجي.
- تنمية روح العمل ضمن فريق واحد لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة التقييم المستمر للإستراتيجيات الموضوعة واستبدالها حين اللزوم.

دراسة (حلايقة، 2007): بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء" ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء. كذلك التعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية ،استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل. كما قام الباحث بتطوير استمارة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية من وجهة نظر القائمين عليها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا في المؤسسات الأهلية جنوب الضفة الغربية البالغ عددها (382) مفردة وتم اختيار عينة عشوائية بلغت نسبتها (45%) من مجتمع البحث الأصلي بواقع (172) مبحوث ومبحوثة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- إن المنظمات الأهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي .
- إن واقع التخطيط الاستراتيجي كان فوق المتوسط.
- هناك مساهمة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين استجابات المبحوثين تعزى لعمر المؤسسة في مجال صياغة الإستراتيجية. حيث أن المنظمات التي عمرها 21 سنة فأكثر كانت لديها صياغة الاستراتيجيات أفضل من المنظمات ذات الأعمار والخبرة الأقل.
- عدم وجود فروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أبعاده داخل المنظمة وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير طبيعة عمل

المؤسسة. كذلك عدم وجود فروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء أكان ذلك في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، عدد الموظفين .

- أظهرت الدراسة أن هناك معوقات داخلية وخارجية تعترض عمل المنظمات الأهلية كان أبرزها قلة الإمكانات والموارد المادية تلاها وجود الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية.

دراسة (أبو ندى، 2006): بعنوان "معوقات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة والتأكد من مدى وجوده وقياس درجة رسميته، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم معيار وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لمدة ثلاث سنوات على الأقل كمعيار لوجود التخطيط الإستراتيجي الرسمي واستخدم الباحث المسح الشامل ل (742) منظمة غير هادفة للربح بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- إن الغالبية العظمى من المنظمات غير الهادفة للربح (647) 97.3% لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي الرسمي.
- توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي والسمات الشخصية (الخبرة، والمؤهل العلمي) ، ولا توجد علاقة إيجابية مع الجنس.
- توجد فروقات دالة إحصائية في استخدام التخطيط الإستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالإدارة العليا وهي (مستوى معرفة ووعي ودعم والتزام أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، وكذلك مستوى الصراع بين أفراد الإدارات العليا ومقاومتهم لاستخدام التخطيط الإستراتيجي) ، حيث بلغ المتوسط لفقرات هذه المحاور 1.48 والوزن النسبي 29.6%.
- توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد وهي : (تخصيص موارد مالية ووقت، ووجود فريق للتخطيط الإستراتيجي ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة)، حيث بلغ عدد المنظمات التي لديها هذا النوع من المعوقات (602) 91% من أفراد العينة.
- توجد فروق دالة إحصائية في استخدام التخطيط الإستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة وهي : (ثقافة التخطيط الإستراتيجي وملاءمة أهداف المنظمة له)، حيث بلغ المتوسط لفقرات هذه المحاور 2.17 والوزن النسبي 43.35%.

- المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية وهي : (حدوث بعض الأزمات، قصور في قدرات العاملين، ظهور بعض المشاكل من داخل تلك المنظمات وخارجها ، قصور في عملية الاتصال، عدم فهم من قبل العاملين للخطط الإستراتيجية)، فبلغ متوسط فقرات المحور 3.667 والوزن النسبي 75.3%.

أوصت هذه الدراسة الإدارات العليا في المنظمات غير الهادفة للربح بضرورة فهم منظماتهم والبيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات، والتعرف على المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي الرسمي والعمل على حلها، والبدء باستخدام التخطيط الإستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة والتي تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

دراسة (الشاعر، 2007): بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة " ، تمحورت الدراسة حول معوقات تتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي وطبيعته، ومعوقات تتعلق بجميع المشاركين مع مدير المدرسة في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى عينة الدراسة، ومدى تأثير إجابات عينة الدراسة ببعض المتغيرات، وسبل التغلب على المعوقات التي اتفقت عليها عينة الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (353) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (187) مديراً ومديرة، قام الباحث بتصميم أداة واحدة وهي الاستبانة موجهة إلى عينة الدراسة، تكونت من 50 فقرة، وزعت على 5 مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها :

- على المديرين أن يعملوا على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي وترسيخها في مدارسهم وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المدارس.
- تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مدير المدرسة وذلك من خلال تعيين وظيفة نائب مدير في كل مدرسة، وتخفيف العبء التدريسي عن فريق التطوير المدرسي.
- عدم نقل مدير المدرسة أو أي عضو في فريق التطوير المدرسي، إلا في الحالات الضرورية، أو بعد انتهاء الدورة التخطيطية.
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الاستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية، وما تنشده مستقلاً.
- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم بغزة التخطيط الاستراتيجي بصورة جادة وعملية.

دراسة (الردايدة، 2006): بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات " ، هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى وجود وممارسة التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي ومعرفة العقبات والصعوبات التي تواجهه، وكان مجتمع هذه الدراسة رؤساء البلديات المصنفة (أ،ب) في الضفة الغربية، ومدراء البلديات التي يوجد فيها هذا المنصب، ورؤساء مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير والإدارة العليا في وزارة الحكم المحلي، والمدراء العاملون لمديريات وزارة الحكم المحلي في محافظات شمال الضفة الغربية . وقد استخدم الباحث الإستبانة والمقابلة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتحليل ومعالجة مخرجات الإستبانة إحصائياً، فقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة :

- إن غالبية المبحوثين يؤكدون، وبالمستوى المتوسط، على إدراكهم وإلمامهم بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي .
- أكدوا على إدراكهم لأهمية القوانين، والأنظمة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- إدراك المبحوثين للتعامل مع الموارد المادية والمالية بما يتناسب مع قواعد التخطيط الإستراتيجي.
- من التأثيرات السلبية لدى المبحوثين نقص استخدام التكنولوجيا لعدم توفر قواعد للبيانات.
- وأيضاً من المؤثرات السلبية على التخطيط الإستراتيجي الدعم الأجنبي المشروط
- ومن توصيات هذه الدراسة :
- إعادة صياغة رسالة الحكم المحلي الفلسطيني لتكون أكثر وضوحاً .
- التركيز على زيادة الكوادر واللجان المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي.
- تكثيف البرامج التدريبية لكافة مستويات العاملين .
- عقد دورات تدريبية خاصة في أنظمة المعلومات .
- إيجاد الطرق المناسبة للإعتماد على الموارد الذاتية وليس البقاء رهينة الدعم الأجنبي.

دراسة (الدجني، 2006): بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة.
 - إن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.
 - توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة.
 - وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).
 - عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات ، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج حيث بلغت نسبة توافر المعايير نسبة جيدة تقترب من المتوسط.
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة ، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.
- مراعاة نسب قبول الطلبة وأعدادهم بما يتناسب وأعداد المدرسين ، والإمكانات المادية والمرافق ، والالتزام بمعايير الهيئة الوطنية ووزارة التعليم العالي في هذا المجال.
- بناء أهداف الخطة الإستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.
- دعم الجودة والخدمات الإدارية، وتحسين المرافق وتطبيق المعايير التي تناولتها الدراسة.

دراسة (الأشقر، 2004): بعنوان " واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة" ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والمعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط كما يراها المديرون ومدى ممارستهم لها عملياً. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

وأسلوب الدراسة الميدانية وذلك من خلال التطبيق على عينة قدرها (1339) مدير من هذه المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والنتائج من أهمها:

- لدى مديري المنظمات غير الحكومية توضيح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
- توضيح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي يعزى إلى عمر المؤسسة وخصائصها التنظيمية.
- تجاوز معوقات التخطيط الاستراتيجي مرتبط بقيادة المؤسسة ممثلة بشخص المدير ومواصفاته الشخصية، ومرتب كذلك بخصائص المؤسسة التنظيمية.

2.5.2. الدراسات العربية:

دراسة (نصيرات والخطيب، 2010): بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والأداء (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)" ، هدفت هذه 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 تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع 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 إلى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

دراسة (العفيف والحسن، 2010) بعنوان " أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي. وقد استخدم الباحثان استبانة في هذه الدراسة لجمع المعلومات ،

حيث وزعت على جميع المديرين وعددهم (292) وتم استرجاع (227) استبانة، منها (222) صالحة للتحليل الإحصائي، أي حوالي (76%) من الاستبانات الموزعة. وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة. كما تم استخدام الإحصاء الوصفي لإظهار خصائص عينة الدراسة، واستخدام اختبار (F-test) و (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ومعامل التحديد (R^2) ومعامل ارتباط بيرسون (R) لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي. وأهم ما أوصت به الدراسة: توفير المخصصات المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي. واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (القرشي، 2008): بعنوان " التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى) "، تحدت منهجية الدراسة في بعدين هامين أولهما: البعد النظري للدراسة بتصميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وفقاً لمفاهيم وأسس اقتصاد المعرفة، أما البعد الآخر: تمثّل في التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية ونموذج عليها جامعة أم القرى وذلك بتطبيق مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة تصميم إطار ونموذج مفاهيمي لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة :

- الاستفادة من إمكانيات وخبرات الموارد البشرية.
- تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل المساعدة على تحقيق الاستدامة.
- ضرورة تنظيم برامج تدريبية للموارد البشرية والقيادات الإدارية على استخدام وتوظيف تقنيات الإدارة الحديثة.

دراسة (أبو دولة، عبيدات، 2007): بعنوان "واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية" ، هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها

المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعوقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية بالإضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها، من خلال دراسة أثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة، تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، ومن أهم نتائج الدراسة :

- عدم امتلاك البنوك خطة إستراتيجية موثقة.
- يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً.
- بينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.
- كما أن لدى قطاع البنوك الأردني مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الاستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية .
- أهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة.

دراسة (المبعوث، 2003): بعنوان " تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي " ، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة السعودية في التخطيط للتعليم العالي، ثم بنى على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- التخطيط للتعليم العالي في المجتمع، ومنه السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط مع التأثير ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الاستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة.
- أفرز التخطيط التقليدي بعض السلبيات مما دفع بعض الباحثين للمطالبة بالاستفادة من التخطيط الاستراتيجي، والذي تمت ممارسته في كثير من الجامعات في الدول المتقدمة.

- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات، ويتمثل التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في الخطوات التالية:

- تبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره علم وممارسة.
- تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات.
- تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات.
- تطوير الهياكل التنظيمية في التعليم العالي والجامعات لتستوعب لجنة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.
- ممارسة منهجية التخطيط الاستراتيجي في تخطيط التعليم العالي.
- تبني تقويم الخطط الإستراتيجية، إعداد وتدريب القوى العاملة على التخطيط الاستراتيجي.
- ممارسة الإدارة الإستراتيجية في إدارة التعليم العالي.

دراسة (أبو عاشور، 2002): بعنوان " معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة- الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس، ومديراتها في تربية بني كنانة من وجهة نظرهم، أجريت الدراسة على عينة تكونت من (68) مديراً ومديرة في مدارس مديرية بني كنانة واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات وكانت من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على معوقات الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس ومديراتها، تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على معوقات الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس، ومديراتها تعزى إلى متغير الخبرة .

دراسة (حسين، 2002): بعنوان " التصور المقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري" ، وهدفت إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهم خطواته ومشكلاته، وإبراز المبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب في التعليم الجامعي، ومن ثم توضيح أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، وصولاً إلى التصور المقترح لكيفية تطبيق هذا الأسلوب التخطيطي في التعليم الجامعي المصري. توصلت الدراسة إلى إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي، وإجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد الجماعات المستهدفة من قبل

مؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد رسالة ورؤية مؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية، وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها وكيفية استخدام أساليب المتابعة والتقييم.

دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات. كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم إعداد استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تطبيق الاستبانة على 75% من مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لدى (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة بلغت 42.7% غموض أو عدم وضوح في مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.
- الجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط في المؤسسة في حين أن تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة وجميع رؤساء الوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة متوسطة
- لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي. حيث أوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية. وكذلك أوصت بتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (الجندي، 1999) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية. دراسة تحليلية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومراحلها، والفرق بينه وبين أنواع التخطيط الأخرى ، وإلى أي حد يمكن استخدام التخطيط الإستراتيجي في الارتقاء بالعملية التعليمية .وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديد تغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة وتغيرات البيئة الخارجية لها، إضافة إلى تحديد

القضايا الجوهرية التي تواجه هذه المؤسسة بصورة تمكنها من صنع قرارات منطقية تسهم في تحسين كفاءتها الداخلية والخارجية، كما يولد لدى القيادات بالمنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المنظمة. فضلاً عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمنظمة والخارجية.

3.5.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (ديفيز 2007, Davies): بعنوان " من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الإستراتيجي " ، هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، وأكدت على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة ، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط الذي يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن أهم التوجهات الإستراتيجية للمدرسة كانت تتمثل في التالي :

- إيجاد توقعات عالمية ، ومستقبل ناجح.
- ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمع الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الإستراتيجية التي تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم ، والتعلم ثم الترتيبات الإدارية وهذا يقع خلال فترة زمنية محددة ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية ،ومن ثم الحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

دراسة (روبينسون 2005, Robinson): وهي بعنوان " التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة " ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة والتي تواجهها في التقدم باتجاه إتباع التخطيط الإستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وهذه الدراسة عبارة عن مقالة توصل إليها الباحث عن طريق إجراء المقابلات الشخصية لأفراد يعملون في مؤسسات، سواء كانوا مدراء أو عاملين في المؤسسة، وتوصل الباحث إلى أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج، أو

بسبب فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مجرد مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كافٍ للتخطيط الإستراتيجي، ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، ولم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الاستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والموجودة في المؤسسة، لأن أي تغيير في الإستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات، والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الإستراتيجي يكونوا طبيعياً ضد عملية التخطيط ويحاربونها، وإذا أردنا أن نكون ناجحين في التغلب على المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي فنحن بحاجة إلى وعي بالقضايا التي تهم عملية التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (سوزان ستيفن (Susan Stefan, 2005)) بعنوان " معوقات تطبيق الإستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على المعوقات والإستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي الناجح، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي والذي يطرح مجموعة من الأسئلة التي تدور حول محور معين ويتم البحث عن الإجابة عليها، ومن الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:

- معوقات بشرية ومؤسسية ومالية وتقنية، والحاجز البشري الرئيسي هو مقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الاجتماعية.
- معوقات المؤسسة الرئيسية تتضمن الثقافة التي ليست مرنة ولا تعطي الصلاحيات للعمل مع تراحم العمل غير الفعال " التكسد الإداري". والإستراتيجيات لعنونة هذه المعوقات تتضمن ثقافة التعاون والثقة والقيادة القوية ودعم تصميم العمل.
- المعوقات المالية تتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق
- التحديات التقنية تتضمن نقص في المعايير وفي تصميم النظام.

دراسة (جرانث و ثوماسز (Grant and Thomases, 2004)) : بعنوان " التعرف على فوائد ومعوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة (12)" ، هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، والعينة عبارة عن تحليل 66 كتاباً، و 26 مقالة صحفية، و 28 بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و 6 رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى، وتوصل الباحث بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية:

- نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجي .

- مدى الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي للخطة .
- عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي .
- موضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم.

دراسة (بيتر ايدس 2003) بعنوان : "التخطيط الاستراتيجي واستخدام المعلومات: دور قيادة المؤسسات التعليمية في كلية المجتمع"، هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن مدراء كليات المجتمع يواجهون تحدياً رهيباً في محاولة إدارة وتوجيه المنظمة التي هي بطبيعتها لا مركزية وبيروقراطية في عمليات صنع القرار ، وفي نفس الوقت فهم يواجهون متطلبات خارجية لنظام محاسبية أعظم واحتياجات داخلية للمعلومات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصل إلى أنه بالرغم من أن أنظمة المعلومات التكنولوجية ، تستطيع أن تتجز هذه الأنواع من مهمات جمع المعلومات بسهولة ، إلا أن تطبيق مثل هذه الأنظمة بحد ذاته مشكلة ، وبطرق عديدة فإن تطبيق أنظمة المعلومات التكنولوجية الجديدة ، عندما يمارس بفاعلية فإنه يعكس نهاية مفتوحة ، وتقاطع وظيفي متأن لعمليات التخطيط الاستراتيجي ، وتناقش هذه الدراسة كيف أن مدراء كليات المجتمع استخدموا عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكسر حاجز نقص المعلومات ، ولزيادة التعاون بين الوحدات ، وتدفق المعلومات والعمليات التشغيلية ، والتزود بمدخل المعلومات الأكاديمية والمعلومات الإجرائية ، وبالرغم من استهلاك هذه العملية الكثير من الوقت ، لكنها أداة واعدة لإحداث التغير التنظيمي المطلوب.

3.5.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات سواء المحلية، والعربية، أو الأجنبية، يتضح بأن الدراسات تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في قطاعات واتجاهات مختلفة ومتعددة ، فمنها ما تناول التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانيات ، وكذلك تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، والتخطيط الإستراتيجي في مكافحة جرائم الإرهاب الدولي ، وأيضاً اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص، وواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية وعلاقته بالأداء ، والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية بين المعوقات وآفاق التدعيم، والتخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانيات حالة دراسية الضفة الغربية. مما يؤكد أهمية هذا الموضوع باعتباره من الدراسات الحديثة في هذا العصر، حيث أن الناظر إلى هذه الدراسات يجد بأنها دراسات ذات أهمية بالغة في إظهار دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

وقد تناولت الدراسة الحالية أبعاد جديدة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ، وأنماطه في سبيل تطوير العمل في هذه المنظمات والمؤسسات وزيادة قدرتها على البقاء والاستدامة.

- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة: استخدمت الباحثة الاستبانة نفس الأداة المستخدمة في الدراسات السابقة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، كذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وهو نفس المنهج الذي استخدمته معظم الدراسات السابقة.
- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة: ركزت هذه الدراسة على مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وهذا يعني اختلافها عن الدراسات السابقة في مؤسسات القطاع العام والخاص حسب علم الباحثة. واختلفت هذه الدراسة أيضاً من حيث طبيعة النتائج ، وحجم العينة، والمجالات التي استخدمت.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأدوات الدراسة، الصدق والثبات، وطرق جمع البيانات، والمعالجات الإحصائية وسلم ليكرت الموزون.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لدراساتها لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، كون طبيعة الدراسة تقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ومن ثم تحليلها بإحدى الطرق الإحصائية.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء مديريات صحة المحافظات، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية . حيث بلغ مجتمع الدراسة 180 مبحوثاً ما بين مدير مديرية ومدير دائرة ورئيس قسم، والذي تم الحصول عليه من الصفحة الإلكترونية لوزارة الصحة الفلسطينية. (أنظر ملحق رقم(1))

4.3 عينة الدراسة

بهدف إجراء الدراسة إتبع أسلوب المسح الشامل نظراً لكون عدد أفراد مجتمع الدراسة (180) مبحوث، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة عليهم ، وعند استرداد الاستبانة، تبين أن عدد الاستبانات المستردة (160) استبانة، وذلك لأن بعضهم في اجازات، ودورات، ومنهم من اعتذر عن تعبئة الإستبانة وبعد أن تم تدقيقها وجد أن (12) استبانة غير صالحة للتحليل، فتم إستبعادها ليثبت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (148) استبانة اعتبرتها الباحثة بمثابة عينة لدراستها والتي تشكل ما نسبته (82.2%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي عرضاً للجداول التي تبين خصائص أفراد عينة الدراسة، حسب متغيرات المحافظة، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي.

جدول 1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	التكرار	النسبة المئوية
جنين	27	18.2
طوباس	22	14.9
طولكرم	27	18.2
قلقيلية	25	16.9
سلفيت	17	11.5
نابلس	30	20.3
المجموع	148	%100

يتبين من الجدول رقم (1.3) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة أن عدد المدراء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة الصحة في محافظة جنين (27) ونسبتهم المئوية (18.2%)، وأن عدد المدراء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة الصحة في محافظة طوباس (22)، ونسبتهم المئوية (14.9%) ، وأن عدد المدراء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة الصحة في محافظة طولكرم (27)، ونسبتهم المئوية (18.2%)، وأن عدد المدراء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في محافظة قلقيلية (25)، ونسبتهم المئوية (16.9%)، وأن عدد المدراء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة الصحة في محافظة سلفيت (17)، ونسبتهم المئوية (11.5%)، وأن عدد المدراء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة الصحة في محافظة نابلس (30)، ونسبتهم المئوية (20.3%)

جدول 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	72	48.6
أنثى	76	51.4
المجموع	148	%100.0

يتبين من الجدول رقم (2.3) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس أن عدد الذكور (72)، ونسبتهم المئوية (48.6%)، وأن عدد الإناث (76)، ونسبتهم المئوية (51.4%).

جدول 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	8.1
من 30 - 40 سنة	69	46.6
أكثر من 40 سنة	67	45.3
المجموع	148	100.0%

يتبين من الجدول رقم (3.3) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر أن عدد الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة (12)، ونسبتهم المئوية (8.1%)، وأن عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30) - (40) سنة (69)، ونسبتهم المئوية (46.6%)، وأن عدد الذين تزيد أعمارهم عن (40) سنة (67)، ونسبتهم المئوية (45.3%).

يتبين الجدول (4.3) الي يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط (14)، ونسبتهم المئوية (9.5%)، ويتضح أن غالبية الباحثين كانوا من حملة بكالوريوس (96)، ونسبتهم المئوية (64.9%) من إجمالي العينة، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي دبلوم عالي (13)، ونسبتهم المئوية (8.8%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي ماجستير فأعلى (25)، ونسبتهم المئوية (16.9%).

جدول 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	14	9.5
بكالوريوس	96	64.9
دبلوم عالي	13	8.8
ماجستير فأعلى	25	16.9
المجموع	148	%100.0

جدول 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
تمريض	25	16.9
طب أطفال	5	3.4
طب عام	23	15.5
طب نسائية وتوليد	7	4.7
صيدلة	19	12.8
صحة عامة	16	10.8
تحاليل طبية	16	10.8
قابلية قانونية	8	5.4
إدارة أعمال	29	19.6
المجموع	148	% 100.0

يتبين من الجدول رقم (5.3) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص أن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص التمريض (25)، ونسبتهم المئوية (16.9%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص طب الأطفال (5)، ونسبتهم المئوية (3.4%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص الطب العام (23)، ونسبتهم المئوية (15.5%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص طب النسائية والتوليد (7)، ونسبتهم المئوية (4.7%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص الصيدلة (19)، ونسبتهم المئوية (12.8%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص الصحة العامة (16)، ونسبتهم المئوية (10.8%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص التحاليل الطبية (16)، ونسبتهم المئوية (10.8%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص القابلة القانونية (8)، ونسبتهم المئوية (5.4%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص إدارة الأعمال (29)، ونسبتهم المئوية (19.6%).

جدول 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
79.7	118	رئيس قسم
16.9	25	مدير دائرة
3.4	5	مدير
%100.0	148	المجموع

يتبين من جدول (6.3) أن عدد أفراد عينة الدراسة من المدراء (5)، ونسبتهم المئوية (3.4%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من مدراء الدوائر (25)، ونسبتهم المئوية (16.9%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام (118)، ونسبتهم المئوية (79.7%).

جدول 7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في المركز الوظيفي
20.9	31	أقل من 5 سنوات
23.0	34	من 5 - 10 سنوات
56.1	83	أكثر من 10 سنوات
%100.0	148	المجموع

يتبين من جدول (7.3) أن عدد أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات (31)، ونسبتهم المئوية (20.9%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم تتراوح من 5 - 10 سنوات (34)، ونسبتهم المئوية (23%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم تزيد عن 10 سنوات (83)، ونسبتهم المئوية (56.1%).

يتبين من الجدول رقم (8.3) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي أن عدد أفراد عينة الدراسة ممن لم يحصلوا على دورات في التخطيط الاستراتيجي (90)، ونسبتهم المئوية (60.8%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة ممن حصلوا على دورات من 1-2 دورة (30)، ونسبتهم المئوية (20.3%)، وأن عدد أفراد عينة الدراسة ممن حصلوا على أكثر من 3 دورات (28)، ونسبتهم المئوية (18.9%)، وتعزو الباحثة زيادة عدد الذين لم يحصلوا

على أي دورة كون الدورات التي تختص بالتخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى تمويل عالٍ وتكاليف باهظة ، كما أنها تعطى للمستويات العليا فقط وتحتاج إلى شروط ومواصفات خاصة.

جدول 8.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي

عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي	التكرار	النسبة المئوية
بدون دورات	90	60.8
من 1-2 دورة	30	20.3
من 3 دورات فأكثر	28	18.9
المجموع	148	%100.0

5.3 أداة الدراسة

لغرض جمع البيانات قامت الباحثة بتصميم استبانة ، تبعاً للخطوات التالية:

- الاطلاع على عدد من الدراسات المشابهة في هذا المجال.
- قامت الباحثة بصياغة فقرات الإستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والإطلاع على الدراسات السابقة.
- الإفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهمة بواقع التنمية.
- وبعد ذلك فقد قامت الباحثة بتطوير استبانتها، حيث إستقرت على (70) فقرة قسمت إلى ثلاثة أقسام كما يلي :

- القسم الأول : الفقرة الإرشادية .
- القسم الثاني : البيانات الأولية الخاصة بالمستجيب ، وعددها (8) متغيرات كما يلي:

- ✓ المحافظة : (جنين، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت ، نابلس).
- ✓ الجنس: (ذكر، أنثى).
- ✓ العمر: (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة ، أكثر من 40 سنة).
- ✓ المؤهل العلمي: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فأعلى).
- ✓ التخصص: (تمريض، طب أطفال، طب عام، طب نسائية وتوليد، صيدلة، صحة عامة، تحاليل طبية، قابلة قانونية، إدارة أعمال)

- ✓ المركز الوظيفي: (رئيس قسم ، مدير دائرة، مدير صحة المحافظة).
- ✓ عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- ✓ عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي: (بدون دورات، من 1-2 دورة، من 3 دورات فأكثر)

○ القسم الثالث :ويتضمن مجالات الدراسة وهي(المتغير التابع) والتي تتمثل في:

- ✓ مجال المعوقات الثقافية (16) فقرة.
- ✓ مجال الموارد المادية(10) فقرات.
- ✓ مجال ضغوط العمل(9) فقرة.
- ✓ مجال معوقات الاتصال في المنظمة(9) فقرة.
- ✓ مجال نظم المعلومات الإدارية(10) فقرات.
- ✓ مجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي(16) فقرة.

6.3 صدق الأداة:

بهدف التحقق من صدق الأداة تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية التي بلغت (80) فقرة أنظر ملحق رقم (7) على مجموعة من المحكمين من تخصصات مختلفة،(أنظر ملحق رقم(4,5))، لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمه لفقراتها بغية تعديلها، وكذلك من أجل زيادة موضوعية الدراسة، حيث لاحظت الباحثة اجتهادات مختلفة للمحكمين من تعديل، وحذف، أو إضافة، واعتمدت الباحثة جزءاً منها بعد مناقشة بعضهم وإعادة توزيع الفقرات على المجالات؛ لتجنب نقاط الضعف ولتعزيز نقاط القوة، وأخيراً، الأخذ بأية ملاحظات ارتأتها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي :

- حذف بعض الفقرات .
- إضافة بعض الفقرات .
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المحاور التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

حيث استقرت الاستبانة على (70) عبارة موزعة على (6) مجالات رئيسية (أنظر ملحق رقم 8)

7.3 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة بتوزيعها على عينة مصغرة من المبحوثين وعددهم (10) بشكل عشوائي من الفئة المستهدفة، ثم أعيدت إليهم بعد حوالي عشرة أيام للإجابة عليها مرة أخرى، فكانت الإجابات متقاربة. وتم إجراء اختبار كرونباخ- ألفا على مجالات الدراسة الستة، وكان معامل الثبات (0.93)، وهو معامل ثبات عالٍ نسبياً والجدول (9.3) يبين معاملات الثبات على مجالات الدراسة الستة والدرجة الكلية، حسب معادلة كرونباخ - ألفا.

جدول 9.3: معاملات الثبات على مجالات الدراسة الستة والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ-ألفا

المجالات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مجال المعوقات الثقافية	148	16	0.95
مجال الموارد المادية	148	10	0.79
مجال ضغوط العمل	148	9	0.81
مجال معوقات الاتصال في المنظمة	148	9	0.90
مجال نظم المعلومات الإدارية	148	10	0.79
مجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي	148	16	0.95
المجال الكلي	148	70	0.93

يتضح من الجدول (9.3) أن ثبات الإستبانة لمجالاتها المختلفة يتراوح بين (0.79 - 0.95)، وفيما يتعلق بالثبات الكلي فقد وصل إلى (0.93)، وهذه القيم جيدة وطبيعية ومقبولة في البحث العلمي، وهي تفي بالغرض المطلوب من هذه الدراسة.

8.3 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على مدراء صحة المحافظات ، مدراء الدوائر ، ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مديريات الصحة في شمال الضفة الغربية.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع معوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في مديريات وزارة الصحة شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها.
- الحدود الزمنية: قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية 2010-2011.

9.3 مصادر الدراسة

استندت هذه الدراسة إلى مصادر تمثلت في جمع البيانات من خلال أدوات الدراسة التالية:

- مصدر رئيسي : من خلال الاستبانة.
- مصدر ثانوي: وذلك من خلال مراجعة الكتب، والدوريات، والانترنت والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

10.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بإجراءات الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تم اختيار عنوان الدراسة من قبل الباحثة، بعد التشاور مع عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس (أبو ديس) برنامج التنمية المستدامة.
- مراجعة أدبيات الموضوع والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
- ترتيب البيانات التي تم جمعها حسب المنهج العلمي.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة.
- الحصول على خطاب لتسهيل مهمة توزيع الاستبانة من إدارة الجامعة. (أنظر ملحق رقم(2))
- التوجه إلى وزارة الصحة الفلسطينية في رام الله للحصول على موافقة لتسهيل المهمة توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة. (أنظر ملحق رقم(3))
- التوجه إلى مديريات الصحة في محافظات شمال الضفة الغربية وتوزيع الاستبانة. (أنظر ملحق رقم(6))
- توزيع الاستبانة واسترجاعها. (أنظر ملحق رقم(8))
- التحليل الإحصائي للحصول على النتائج.

11.3 المعالجات الإحصائية

عولجت البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال:

- تحليل مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت، حيث تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- استخدام اختبار (T.test) اختبار (ت) لفحص فرضية الجنس.
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) ، لفحص فرضيات المحافظة، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي ، وعدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي.
- استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية لفحص الفرضيات المتعلقة بالمحافظة، والتخصص.

ولتسهيل تفسير إستجابات المبحوثين فقد تم إعطاء درجات حسب مقياس ليكرت الموزون للتدرج الخماسي حيث:

درجة الاستجابة	قوية جداً	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
الاستجابة	5	4	3	2	1
حدود المقياس	4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها، حيث قامت من خلالها بالإجابة على جميع أسئلة الدراسة، وفحص فرضياتها ومناقشتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس المتعلق بمشكلة الدراسة الذي ينص على "ما معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها؟".

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الذي يتعلق بمشكلة الدراسة، ولتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم استخراج مجموعة من الأسئلة الفرعية عن مشكلة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير لفقرات الاستبانة ومجالاتها، والدرجة الكلية للإستبانة.

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي ينص على: "ما المعوقات الثقافية التي تواجه مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها؟" فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال المعوقات الثقافية (جدول 1.4):

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال المعوقات الثقافية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1.	صعوبة فهم رؤية المؤسسة .	2.22	1.05	ضعيفة
2.	صعوبة فهم رسالة المؤسسة.	2.21	1.05	ضعيفة
3.	صعوبة فهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	2.20	1.00	ضعيفة
4.	عدم واقعية رؤية المؤسسة.	2.22	1.03	ضعيفة
5.	رسالة المؤسسة غير واضح.	2.21	1.07	ضعيفة
6.	أهداف المؤسسة غير قابلة للتطبيق.	2.36	1.09	ضعيفة
7.	صعوبة القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.	2.57	1.02	ضعيفة
8.	صعوبة القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.	2.61	0.99	متوسطة
9.	ضعف القدرة على تحديد نقاط الضعف للمؤسسة.	2.47	1.03	ضعيفة
10.	ضعف القدرة على تحديد نقاط القوة للمؤسسة.	2.40	1.14	ضعيفة
11.	ضعف القدرة على تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.	2.39	1.09	ضعيفة
12.	ضعف القدرة على استغلال الفرص التي تواجه المؤسسة.	2.69	1.02	متوسطة
13.	صعوبة إحداث التغيير اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	2.99	0.95	متوسطة
14.	صعوبة ربط الخطة الإستراتيجية بأهداف المؤسسة.	2.72	0.98	متوسطة
15.	صعوبة ربط الخطة الإستراتيجية بقيم المؤسسة.	2.57	1.04	ضعيفة
16.	قلة الانسجام بين الخطة الإستراتيجية وبيئة المؤسسة.	2.86	0.96	متوسطة
	المجال الكلي	2.48	0.78	ضعيفة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يبين الجدول (2.4) السابق الذي يتعلق باستجابات أفراد العينة حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها ، حيث كانت أعلى استجابة بدرجة متوسطة لفقرات مجال المعوقات الثقافية مرتبة ترتيباً تنازلياً: وهي الفقرات (13)، (16)، (14)، (12) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.69)، (2.99)، بدرجة تقدير متوسطة.

وكانت أعلى استجابة بدرجة ضعيفة لفقرات مجال المعوقات الثقافية مرتبة ترتيباً تنازلياً: هي الفقرات (8)، (15)، (7)، (9)، (10)، (6)، (11)، (2)، (1)، (3)، (4)، (5) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.20)، (2.61)، بدرجة تقدير ضعيفة، أما على الدرجة الكلية لمجال المعوقات الثقافية فبلغ المتوسط الحسابي (2.48) بدرجة تقدير ضعيفة، وتعزو الباحثة هذا الانخفاض في درجة الاستجابة على فقرات الاستبانة (أن مدراء صحة المحافظات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام يمتلكون ثقافة تخطيط استراتيجي، وقد عزت الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة هي التي تقوم بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي) بصفته الإدارة الوسطى في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية مما ترتب على ذلك

امتلاكهم مهارات في ثقافة التخطيط الاستراتيجي وأولوياته، لذلك كانت إجاباتهم على فقرات مجال المعوقات الثقافية ضعيفة. وقد توافقت نتائج هذه الدراسة في مجال المعوقات الثقافية مع دراسة الخطيب(2009) التي كان من نتائجها الوضوح والتقارب في فهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة، وكذلك توافقت مع نتائج دراسة الغزالي (2000) والتي خلصت إلى أن نسبة كبيرة من مديري الإدارات في المؤسسات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة في مجال المعوقات الثقافية مع دراسة (الدجني، 2006) والتي كان من نتائجها وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة. وتعارضت معها في وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، وتعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو ندى(2006) في مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ومفرداتها.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي ينص على: "ما المعوقات المادية التي تواجه مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها؟" فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال الموارد المادية (جدول 2.4):

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال الموارد المادية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	قلة المساعدات الخارجية اللازمة.	3.52	1.07	قوية
2	صعوبة تحليل البيانات المالية.	2.72	1.17	متوسطة
3	عدم تطبيق نظام الحوافز المادية في العمل.	3.93	1.06	قوية
4	سوء توزيع المخصصات المالية بين المستويات الإدارية.	3.56	1.11	قوية
5	عدم تخصيص موازنة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.51	1.01	قوية
6	وجود قيود مفروضة من الدول المانحة.	3.99	0.66	قوية

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال الموارد المادية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
-------	-----------	-----------------	-------------------	----------------

7	قلة المصادر المالية المحلية.	4.22	0.58	قوية جداً
8	المبالغ المخصصة لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة.	3.84	0.72	قوية
9	قلة الموارد المادية التي تتطلبها تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.65	0.90	قوية
10	قلة الموارد المالية التي تتطلبها تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.66	0.96	قوية
المجال الكلي				
		3.66	0.55	قوية

يبين الجدول (2.4) الذي يتعلق باستجابات أفراد العينة حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها، حيث كانت أعلى استجابة بدرجة قوية لفقرات مجال الموارد المادية مرتبة ترتيباً تنازلياً: وهي الفقرات (6)، (3)، (8)، (10)، (9)، (4)، (1)، (5) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.51)، (3.99)، بدرجة تقدير قوية. وكانت أعلى إستجابة بدرجة متوسطة لفقرات مجال الموارد المادية: هي الفقرة (2)، وكان متوسطها الحسابي (2.72). بدرجة متوسطة. وكانت أعلى إستجابة بدرجة قوية جداً لفقرات مجال الموارد المادية: هي الفقرة (7)، وكان متوسطها الحسابي ما بين (4.22). بدرجة تقدير قوية جداً.

أما على الدرجة الكلية لمجال الموارد المادية، فبلغ المتوسط الحسابي (3.66) بدرجة تقدير قوية، وتعزو الباحثة هذا الارتفاع في درجة الاستجابة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الموارد المادية، حيث أنهم يدركون جيداً قلة المصادر والموارد المالية والمادية، وذلك بسبب القيود المفروضة من قبل الدول المانحة على المبالغ المخصصة لتحقيق الأهداف المنشودة بالمؤسسة، ويعود أيضاً إلى إن عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى مصادر مالية ومادية عالية؛ كونها تشكل الأساس لنجاح وتطور وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وخصوصاً في الجانب الصحي الذي يحتاج إلى مواكبة التطورات العلمية، والتكنولوجية، وابتعاث الأطباء، والفنيين، لنقل التكنولوجيا التي تسير بشكل متسارع والتي لا يمكن التماشي معها إلا بتوفير موارد مالية ومادية ودعم من قبل الدول المانحة، وغالباً ما تكون مشروطة ومسيبة لتحقيق أغراض سياسية، كذلك تستخدم كوسيلة ضغط على الفلسطينيين من ابتزاز سياسي ولا يكون الغرض منها هو إيجاد تنمية في الأراضي الفلسطينية بقدر ما تكون سلب للإرادة السياسية التي لا يمكن فصلها عن الجانب المادي، وبالتالي لا يمكن تنفيذ تخطيط استراتيجي يعمل على تنمية مستدامة، وهذا ما لمستته الباحثة أثناء المقابلات الميدانية التي أجرتها مع بعض المسؤولين في الوزارة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الخطيب (2009) التي أكدت على ضرورة اهتمام أكبر في توفير الموارد المادية التي يحتاجها تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وكذلك توافقت مع دراسة الشاعر (2007) التي كان من نتائجها ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي. ودراسة أبو ندى (2006) التي أكدت على تخصيص وقت وموارد مالية

لأغراض التخطيط الإستراتيجي. كما توافقت مع دراسة ستيفن (2005) التي كان من نتائجها أن المعوقات المالية تتضمن تكاليف عالية لتطبيق النظام وتوافقت مع دراسة حلايقة (2007) التي كان من نتائجها أن من أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين قلة الموارد والإمكانات المادية وقلة البيانات والمعلومات المتوفرة.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي ينص على: "ما مدى تأثير ضغوط العمل على مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها؟" فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال ضغوط العمل (جدول 3.4) يوضح ذلك:

جدول 4. 3: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال ضغوط العمل

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	سيطرة الأعمال الروتينية على معظم النشاط اليومي	3.94	0.94	قوية
2	عدم توفر الوقت الكافي	3.66	0.90	قوية
3	كثرة أعباء العمل	3.84	0.96	قوية
4	عدم العمل بمبدأ تفويض الصلاحيات	3.54	0.97	قوية
5	قلة المرونة في تنفيذ تعليمات العمل.	3.63	1.01	قوية
6	عدم شعور المخططين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.	3.33	0.92	متوسطة
7	كثرة البنود في الخطط التشغيلية.	3.53	1.06	قوية
8	عدم وجود توافق بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل.	3.13	1.21	متوسطة
9	قلة الانسجام في العمل بسبب ظروف البيئة المادية في العمل.	3.33	1.05	متوسطة
المجال الكلي		3.54	0.64	قوية

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يبين الجدول (3.4) الذي يتعلق باستجابات أفراد العينة حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها، حيث كانت أعلى استجابة بدرجة قوية لفقرات مجال ضغوط العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً: وهي الفقرات (1)، (3)، (2)، (5)، (4)، (7)، وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.53)، (3.94)، بدرجة تقدير قوية. وكانت أعلى استجابة بدرجة متوسطة لفقرات مجال ضغوط العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً: هي الفقرات (6)، (8)، (9)، وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.13)، (3.33)، بدرجة تقدير متوسطة، أما على الدرجة الكلية لمجال ضغوط العمل فبلغ المتوسط الحسابي (3.54) بدرجة تقدير قوية.

وتعزو الباحثة هذا الارتفاع في درجة الاستجابة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال ضغوط العمل حيث أنهم يدركون جيداً أن الأعمال الروتينية المسيطرة على النشاط اليومي والتي تتطلب جهداً جسدياً وذهنياً، لها عدة أسباب فكان منها، قلة تكيف الموظف مع المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة، وقلة معرفته بطبيعة عمله بدقة، كذلك وجود مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الاجتماعية أو الأسرية التي تسيطر على تفكيره وبالتالي ينعكس هذا على عمله، إلى جانب عدم توفر الوقت الكافي لإنجاز ما عليه من أعمال بسبب الزيارات غير المخطط لها، وكثرة المكالمات الهاتفية العارضة التي تزيد من ضغوط العمل. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشاعر (2007) التي أكدت على ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية على المدراء، وتوافقت مع دراسة جراند وثورماسز (Grant and Thomases, 2004) التي أكدت على أن قلة المرونة في تطبيق التعليمات تؤثر سلباً على تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع ما مدى تأثير معوقات الاتصال في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها؟ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال معوقات الاتصال في المنظمة (جدول 4.4):

جدول 4. 4-أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال معوقات الاتصال في المنظمة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	الافتقار إلى أهداف واضحة.	3.09	0.97	متوسطة
2	المسؤوليات غير واضحة.	3.19	1.10	متوسطة
3	المهام غير واضحة .	2.98	1.19	متوسطة

جدول 4. 4-ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال معوقات الاتصال في المنظمة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
4	قلة تدوين التعليمات.	2.80	1.11	متوسطة
5	قلة كتابة التوجيهات.	2.79	1.20	متوسطة
6	إجراءات العمل غير واضحة.	2.69	1.14	متوسطة
7	عدم وجود سياسات العمل.	3.47	0.73	قوية

8	تعليمات العمل غير واضحة.	3.57	0.78	قوية
9	إخفاق المرؤوسين في إصدار الأحكام الصائبة.	3.57	0.80	قوية
	المجال الكلي	3.12	0.76	متوسطة

يبين الجدول (4.4) الذي يتعلق باستجابات أفراد العينة حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها، حيث كانت أعلى استجابة بدرجة قوية لفقرات مجال معوقات الاتصال في المنظمة مرتبة ترتيباً تنازلياً: وهي الفقرات (8)، (9)، (7) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.47)، (3.75)، بدرجة تقدير قوية.

وكانت أعلى إستجابة بدرجة متوسطة لفقرات مجال معوقات الاتصال في المنظمة مرتبة ترتيباً تنازلياً: هي الفقرات (2)، (1)، (3)، (4)، (5)، (6) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.69)، (3.19)، بدرجة تقدير متوسطة، أما على الدرجة الكلية لمجال معوقات الاتصال في المنظمة، فبلغ المتوسط الحسابي (3.12) بدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة هذا الانخفاض في درجة الاستجابة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال معوقات الاتصال في المنظمة حيث أن الأهداف واضحة لدى المبحوثين والمهام والمسؤوليات لا تشكل لديهم معوقات قوية، كذلك الحال بالنسبة لتدوين التعليمات والتوجيهات، لكن تبين أنه يوجد معيق بالنسبة لعدم وضوح تعليمات العمل وإخفاق المرؤوسين في إصدار الأحكام الصائبة، يعود إلى قلة إلمامهم في التخطيط الإستراتيجي، لأن كثير من الموظفين لا يقومون بقراءة التعليمات والتعميمات بشكل جيد وهذا ما لمستته الباحثة من خلال الإجابة على بعض فقرات الإستبانة، وقد عزو السبب إلى كثرة المراجعين وضغط العمل، فعند ورود تعميم معين، يقوم الموظف بالتوقيع عليه فقط دون قراءته والتمعن فيه كما يجب، وكذلك فإن المرؤوسين لا يرتقون إلى مستوى إصدار حكم وتقييم صحيحين؛ نظراً لقلة الخبرة والتدريب على التخطيط الاستراتيجي والتباين في فهم لغة الاتصال، والتواصل بين الرئيس والمرؤوس. واتفقت هذه الدراسة مع الجندي (1999) التي كان من نتائجها أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على زيادة القدرة على الاتصال والتواصل داخل المجموعات المختلفة. كما توافقت مع دراسة أبو ندى (2006) التي كان من نتائجها أن استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، ومن أهمها القصور في عملية الاتصال مع العاملين.

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس الذي ينص على: "ما مدى استخدام مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لنظم المعلومات الإدارية في شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها؟" فقد تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال نظم المعلومات الإدارية والجدول (4. 5) يوضح ذلك:

جدول 4. 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال نظم المعلومات الإدارية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	ندرة استناد القرارات الجديدة على نتائج القرارات السابقة لها.	3.24	0.98	متوسطة
2	قلة متابعة ردود الفعل الميداني تجاه القرارات الصادرة.	3.84	0.83	قوية
3	ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.	3.64	0.93	قوية
4	ضعف ارتباط القرارات المتخذة بالمعلومات العلمية.	3.07	1.03	متوسطة
5	ضعف نظام المتابعة المعمول به ضمن النظام الحالي.	3.61	0.89	قوية
6	صعوبة الحصول على معلومات دقيقة محدثة.	3.62	0.89	قوية
7	صعوبة التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق لقدم المعلومات.	3.91	0.84	قوية
8	قلة التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي	4.19	1.06	قوية
9	قلة استخدام الإدارة العليا لمصادر معلومات متنوعة.	3.03	1.12	متوسطة
10	عدم تحديث نظم المعلومات دورياً.	3.37	1.12	متوسطة
	المجال الكلي	3.55	0.58	قوية

يبين الجدول (4.5) الذي يتعلق باستجابات أفراد العينة حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها، حيث كانت أعلى استجابة بدرجة قوية لفقرات مجال نظم المعلومات الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً: وهي الفقرات (8)، (2)، (7)، (6)، (3)، (5) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.47)، (4.05)، بدرجة تقدير قوية. وكانت أعلى استجابة بدرجة متوسطة لفقرات مجال نظم المعلومات الإدارية في المنظمة مرتبة ترتيباً تنازلياً: هي الفقرات (10)، (1)، (4)، (9) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.03)، (3.37)، بدرجة تقدير متوسطة، أما على الدرجة الكلية لمجال نظم المعلومات الإدارية في المنظمة، فبلغ المتوسط الحسابي (3.55) بدرجة تقدير قوية، وتعزو الباحثة هذا الارتفاع في درجة الاستجابة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال نظم المعلومات الإدارية حيث أن الرؤساء لا يتيحون للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك عدم تحمل المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرارات، كذلك قلة العمل بتحديث المعلومات بشكل دوري لقلة التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي لعدم إيمانهم باستخدام التكنولوجيا في عملهم واعتمادهم على النظام التقليدي اليدوي الذي يتمثل بالسجلات والدفاتر ذات الحجم الكبير التي

مازالت تستخدم حتى الآن في عصر التطور والتكنولوجيا ، وقلة متابعة ردود الفعل الميداني تجاه القرارات الصادرة لعدم تفرغ المدراء، أو عدم وجود قسم خاص يتلقى ملاحظات واقتراحات وشكاوي المواطنين وانشغال المدراء بالأعمال الإدارية الروتينية، ناهيك عن صعوبة التنبؤ بالمستقبل نتيجة قلة المعلومات وقدمها مما يخلق معيق في عملية التخطيط الاستراتيجي. وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة ستيفن (2005) التي كان من نتائجها أن التحديات التقنية تتضمن في نقص المعايير ونقص النظام. وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة الخطيب (2009) التي كان من نتائجها وجود معوقات تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي من حيث عدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الاستراتيجي. وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة الأشقر (2004) التي كان من نتائجها أن توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات هي من أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس الذي ينص على: "ما المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها؟" فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي والجدول (4.6) يوضح ذلك:

جدول 4.6 أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تفعيل نظام الحوافز لتشجيع الابتكار.	4.25	1.00	قوية جداً
2	توفير نظام معلومات ديناميكي متكامل.	4.05	1.01	قوية
3	إشراك جميع المستويات الإدارية.	4.14	1.00	قوية

جدول 4.6 ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
4	توفير الإمكانيات المالية.	4.26	0.80	قوية جداً
5	تطبيق أولويات المؤسسة.	4.43	0.62	قوية جداً
6	التدريب المستمر للأفراد القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.57	0.50	قوية جداً

7	قابلية الأهداف للتحقيق.	4.19	0.83	قوية
8	مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع رؤية المؤسسة.	3.97	1.00	قوية
9	دقة البيانات اللازمة.	4.05	1.01	قوية
10	دقة المعلومات اللازمة.	4.04	1.02	قوية
11	إتباع الأساليب الحديثة.	4.09	1.05	قوية
12	الاستعانة بخبراء متخصصين.	3.98	1.11	قوية
13	العمل بنظام تفويض الصلاحيات.	3.98	1.01	قوية
14	العمل بروح الفريق أثناء تنفيذ الخطة.	4.28	0.93	قوية جداً
15	ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.	4.20	0.79	قوية
16	تسويق فكرة التغيير قبل البدء بتنفيذ الخطة	4.13	0.98	قوية
	المجال الكلي	4.16	0.71	قوية

يبين الجدول (4 . 6) الذي يتعلق باستجابات أفراد العينة حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها ، حيث كانت أعلى استجابة بدرجة قوية جداً لفقرات مجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً: وهي الفقرات (6)، (5)، (14)، (4)، (1)، وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (4.25)، (4.57)، بدرجة تقدير قوية جداً.

وكانت أعلى إستجابة بدرجة قوية لفقرات مجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مرتبة ترتيباً تنازلياً: هي الفقرات (15)، (7)، (3)، (16)، (11)، (9)، (10)، (2)، (12)، (13)، (8) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.97)، (4.20)، بدرجة تقدير قوية، أما على الدرجة الكلية لمجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، فبلغ المتوسط الحسابي (4.16) بدرجة تقدير قوية، وتعزو الباحثة هذا الارتفاع في درجة الاستجابة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر على المبحوثين وعلى أداءهم، لذلك، أكدوا على ضرورة التدريب للأفراد القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق أولويات المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الأكثر تطوراً، وتوفير الإمكانيات المالية والمادية، والعمل بروح الفريق من أجل تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ومن خلال نظام حوافز يعمل على تشجيع العاملين سواء أكانت مادية أو معنوية وضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمبحوثين باعتبار ذلك مكتسبات واستحقاقات للموظف في حال حصوله عليها تشكل له دافعاً وحافزاً نحو الإنتاج والإبداع بدلاً من انشغاله بهوموم الحياة والتي تأخذ حيزاً غير قليل من تفكيره.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الخطيب (2003) التي أكدت أن حوالي نصف المبحوثين يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى؛ الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة في التخطيط الإستراتيجي والعمليات التخطيطية. وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة الغزالي (2000) التي أكدت على ضرورة توفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي. أما على مستوى المجالات والمجال الكلي، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجالات والمجال الكلي، وفيما يلي عرضاً لذلك:

جدول 7.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً والمجال الكلي للإستبانة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
مقترحات تسهم في تطوير التخطيط لاستراتيجي	4.16	0.71	قوية
الموارد المادية	3.66	0.55	قوية
نظم المعلومات الإدارية	3.55	0.58	قوية
ضغوط العمل	3.54	0.64	قوية
معوقات الاتصال في المنظمة	3.12	0.76	متوسطة
المعوقات الثقافية	2.48	0.78	ضعيفة
المجال الكلي	3.42	0.43	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (7.4) أن معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تراوح ما بين قوية ومتوسطة، وظهر التباين والتفاوت في المتوسط الحسابي. وتم ترتيب جميع المجالات حسب المتوسط الحسابي فكان لمجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي الأثر الأكبر والأهمية الكبرى بين استجابات المبحوثين، وبلغ متوسطه الحسابي (4.16) بدرجة تقدير قوية وهذا يتفق مع نتائج دراسة الخطيب (2009) التي أكدت على وجود مقترحات تسهم في تطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة قوية، يليه مجال الموارد المادية ومتوسطه الحسابي (3.66) بدرجة تقدير قوية، يليه مجال نظم المعلومات الإدارية ومتوسطه الحسابي (3.55) بدرجة تقدير قوية، ويليه مجال ضغوط العمل ومتوسطه الحسابي (3.54) بدرجة تقدير قوية، ويليه مجال معوقات الاتصال في المنظمة، ومتوسطه الحسابي (3.12) بدرجة تقدير متوسطة، وجاء بالترتيب الأخير من درجة الأهمية مجال المعوقات الثقافية والذي بلغ متوسطه

الحسابي (2.48) بدرجة تقدير ضعيفة، أما على المجال الكلي ، للفقرات فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بدرجة تقدير متوسطة، وهذا دال على أن معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها كان متوسطاً. ومن الملاحظ أن هذه الدراسة توافقت مع دراسة الغزالي (2000) التي كان من نتائجها أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية كانت بدرجة متوسطة.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

- أولاً: فحص الفرضية الأولى والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المحافظة، وفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) والجدول (8.4) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 8.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مجال المعوقات الثقافية	بين المجموعات	13.847	5	2.769	5.124	0.0002
	خلال المجموعات	76.747	142	0.540		
	المجموع	90.594	147			

جدول 8.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مجال الموارد المادية	بين المجموعات	0.564	5	0.113	0.356	0.878
	خلال المجموعات	45.009	142	0.317		
	المجموع	45.573	147			
مجال ضغوط العمل	بين المجموعات	9.502	5	1.900	5.306	0.0001

		0.358	142	50.856	خلال المجموعات	
			147	60.358	المجموع	
0.041	2.391	1.343	5	6.716	بين المجموعات	مجال معوقات الاتصال
		0.562	142	79.762	خلال المجموعات	في المنظمة
			147	86.478	المجموع	
0.00016	6.532	1.861	5	9.306	بين المجموعات	مجال نظم المعلومات
		0.285	142	40.463	خلال المجموعات	الإدارية
			147	49.770	المجموع	
0.150	1.653	0.830	5	4.150	بين المجموعات	مجال المقترحات التي
		0.502	142	71.292	خلال المجموعات	تسهم في تطوير التخطيط
			147	75.442	المجموع	الاستراتيجي
0.003	4.993	0.814	5	4.068	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.163	142	23.141	خلال المجموعات	
			147	27.209	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (4. 8) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المحافظة في المجالات: (المعوقات الثقافية ومجال ضغوط العمل ومجال معوقات الاتصال في المنظمة ومجال نظم المعلومات الإدارية) حيث بلغت الدلالة الإحصائية للمجالات السابقة (0.002، 0.0001، 0.041، 0.00016) على التوالي وجميعها أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، فترفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة وتعزو الباحثة ذلك بأن المعوقات الثقافية وضغوط العمل ونظم المعلومات الإدارية ومعوقات الاتصال تختلف من محافظة إلى أخرى وذلك تبعاً لحجم المحافظة من حيث عدد السكان وعدد المراجعين، حيث أنه كلما كبر حجم المحافظة ازداد عدد المراجعين في مديريات وزارة الصحة، وهذا لا يعني خلو مديريات الصحة في المحافظات الصغيرة من ضغوط العمل، بالإضافة إلى التباين في العادات والتقاليد الاجتماعية والثقافية التي تحد من التأثير الإيجابي للاتصال.

كذلك تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسطات إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المحافظة لمجالات الموارد المادية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.087) ومجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي، فبلغت الدلالة

الإحصائية (0.15) ، وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، لذا تقبل الفرضية على هذين المجالين.

أما على المجال الكلي فبلغت (0.003)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسطات إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المحافظة وتعزو الباحثة ذلك بأن متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية متوفرة ولكنها بحاجة إلى تطوير لكي يتم الارتقاء بها وتحسين مستواها . ولذا فقد تم استخدام اختبار LSD لإيجاد هذه الفروقات كما في الجداول الآتية:

يبين جدول (9.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة جنين (طوباس، سلفيت، نابلس) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح محافظة جنين والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.86) ، وتعزو الباحثة الفروق بسبب أن المبحوثين الذين تلقوا دورات تدريبية في محافظة جنين عددهم قليل جداً مقارنة مع عدد العاملين في نفس المديرية وبالتالي يكون تأثيرهم على زملائهم قليل ، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال سؤال عرضي لبعض الموظفين في مديرية الصحة في جنين.

جدول 9.4-أ: نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال المعوقات الثقافية تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	جنين	طوباس	طولكرم	قلقيلية	سلفيت	نابلس
	(2.86)	(2.21)	(2.75)	(2.46)	(2.06)	(2.17)
جنين (2.86)	---	(*0.64)	(0.10)	(0.21)	(*0.79)	(*0.68)
طوباس (2.21)	---	---	(*0.53)-	(*0.42)-	(0.14)	(0.03)
طولكرم (2.75)	---	---	---	(0.10)	(*0.68)	(*0.57)
قلقيلية (2.46)	---	---	---	---	(*0.57)	(*0.46)
سلفيت (2.06)	---	---	---	---	---	(0.11)-
نابلس (2.17)	---	---	---	---	---	---

كذلك تبين الجداول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة طوباس (طولكرم، قلقيلية) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح محافظة طولكرم والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.75) وأيضاً، يبين الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة طولكرم (سلفيت، نابلس) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح محافظة طولكرم والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.75). وتعزو الباحثة ذلك لعدم توفر القناعة أو الدافع ، بأن التخطيط الإستراتيجي يتناسب مع بيئتنا الفلسطينية لدى المبحوثين.

كما تبين أيضاً من الجداول السابقة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة قلقيلية (سلفيت، نابلس) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح محافظة قلقيلية والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.46). وتعزو الباحثة ذلك بسبب التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية.

يبين الجدول (10.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة جنين (طوباس، سلفيت، نابلس) على مجال ضغوط العمل وكانت الفروق لصالح محافظة جنين والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.90) ، وتعزو الباحثة الفروق بسبب كون المديرية كبيرة يتبع لها عدد أكبر من القرى، وبالتالي يزداد عدد المراجعين لمديرية جنين مما يؤدي إلى ضغط في العمل على موظفي مديرية صحة جنين، بينما القرى التابعة لمحافظة نابلس يوجد بها مراكز صحية أكثر ولا داعي لمراجعتهم في مركز المحافظة (نابلس) مما يحفف نوعاً ما من العبء في العمل مقارنة مع القرى التابعة لمحافظة جنين.

جدول 10.4: نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال ضغوط العمل تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	جنين	طوباس	طولكرم	قلقيلية	سلفيت	نابلس
----------	------	-------	--------	---------	-------	-------

(3.39)	(3.14)	(3.78)	(3.58)	(3.31)	(3.90)	
(*0.50)	(*0.75)	(0.11)	(0.32)	(*0.58)	---	جنين (3.90)
(0.08)	(0.16)	(*0.47)-	(0.26)-	---	---	طوباس (3.31)
(0.18)	(*0.43)	(0.20)	---	---	---	طولكرم (3.58)
(*0.39)	(*0.64)	---	---	---	---	قلقيلية (3.78)
(0.25)-	---	---	---	---	---	سلفيت (3.14)
---	---	---	---	---	---	نابلس (3.39)

كذلك يتبين من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة طولكرم (سلفيت) على مجال ضغوط العمل وكانت الفروق لصالح محافظة طولكرم وتعزو الباحثة ذلك لأن محافظة طولكرم أكبر من حيث عدد السكان فبالتالي عدد المراجعين في طولكرم أكثر منه في سلفيت الأمر الذي يسبب ضغط في العمل.

وأيضاً يبين الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة قلقيلية (سلفيت، نابلس) على مجال ضغوط العمل وكانت الفروق لصالح محافظة قلقيلية بسبب أن المراجعين في محافظة قلقيلية يتوجهون إلى مديرية المحافظة وعدد المراكز الصحية الموجودة في القرى قليلة ولا تكفي لعمل جميع الفحوصات الصحية مما يتسبب في ذهاب المراجعين من أهل القرى إلى مركز المحافظة وهذا بدوره يسبب عبء في العمل. على النقيض من ذلك في محافظة نابلس والمراكز الصحية الموجودة فيها، فالقرى التابعة لها عدد المراكز الصحية أكثر، وأيضاً بعد القرى التابعة عن محافظة نابلس مما يؤدي إلى قلة المراجعين القادمين من القرى، مما يخفف من ضغوط العمل نوعاً ما.

جدول 11.4: نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال معوقات الاتصال في المنظمة تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	جنين (3.37)	طوباس (2.74)	طولكرم (3.35)	قلقيلية (3.22)	سلفيت (2.90)	نابلس (2.95)
جنين (3.37)	---	(*0.52)	(0.01)	(0.14)	(*0.46)	(*0.41)
طوباس (2.74)	---	---	(*0.50)-	(0.37)-	(0.05)-	(0.10)-

طولكرم (3.35)	---	---	---	(0.13)	(0.45)	(*0.40)
قلقيلية (3.22)	---	---	---	---	(0.32)	(0.26)
سلفيت (2.90)	---	---	---	---	---	(0.05)-
نابلس (2.95)	---	---	---	---	---	---

يبين الجدول أعلاه رقم (11.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة جنين (طوباس، سلفيت، نابلس) على مجال معوقات الاتصال في المنظمة، وكانت الفروق لصالح محافظة جنين، والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.37).

وتعزو الباحثة الفروق بسبب وجود معوقات تنظيمية تعود لكون الهيكل التنظيمي لا يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، كما أنه يوجد فرق مابين الهيكل التنظيمي وما هو موجود على أرض الواقع والذي لمستته الباحثة من خلال نقاش عابر مع بعض الموظفين في مديرية جنين.

أيضاً، يبين الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة طوباس (طولكرم) على مجال معوقات الاتصال في المنظمة وكانت الفروق لصالح محافظة طولكرم، وتعزو الباحثة ذلك بسبب صياغة الأهداف بعبارات عامة وغامضة وغير دقيقة أدى إلى وجود نوع من المعوقات في عملية الاتصال وبالتالي تخفض من فعالية الاتصال .

كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة طولكرم (نابلس) على مجال معوقات الاتصال في المنظمة وكانت الفروق لصالح محافظة طولكرم، وتعزو الباحثة ذلك نظراً لاختلاف الأفراد فكرياً وإدارياً فتظهر معوقات إدراكية تختلف من شخص إلى آخر نحو موضوع معين عند إجراء العملية الاتصالية لذا يحدث تشويش في عملية الاتصال، وهذا ما لمستته الباحثة أثناء الزيارات الميدانية لمديرية صحة

جنين من كثرة للمراجعين وانشغال الموظفين بالأعمال الورقية والمرضى وما ينطبق على محافظة جنين ينطبق على بقية المحافظات ،كون المجتمع الفلسطيني مجتمع متجانس.

جدول 12.4: نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال نظم المعلومات لإدارية تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	جنين (3.80)	طوباس (3.17)	طولكرم (3.77)	قلقيلية (3.73)	سلفيت (3.24)	نابلس (3.41)
جنين (3.80)	---	(*0.63)	(0.02)	(0.07)	(*0.56)	(*0.39)
طوباس (3.17)	---	---	(*0.60)-	(*0.56)-	(0.07)-	(0.24)-
طولكرم (3.77)	---	---	---	(0.04)	(*0.53)	(*0.36)
قلقيلية (3.73)	---	---	---	---	(*0.48)	(*0.32)
سلفيت (3.24)	---	---	---	---	---	(0.16) -
نابلس (3.41)	---	---	---	---	---	---

يبين الجدول السابق رقم (12.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة جنين (طوباس، سلفيت، نابلس) على مجال نظم معلومات إدارية، وكانت الفروق لصالح محافظة جنين التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.80) ، وتعزو الباحثة هذه الفروق بسبب كون نظم المعلومات الإدارية الحالي والمستخدم في مديريات وزارة الصحة لا يوفر المعلومات الإحصائية، ولا يوفر البدائل للحلول الممكنة للمشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، وبالتالي تكون الفروق لصالح محافظة جنين.

ويتضح من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة طوباس (طولكرم ، قلقيلية) على مجال نظم المعلومات الإدارية وكانت الفروق لصالح محافظة طولكرم والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.77).

ويبين الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة طولكرم (سلفيت ، نابلس) على مجال

نظم المعلومات الإدارية وكانت الفروق لصالح محافظة طولكرم والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.77).

تعزو الباحثة ذلك لأن برنامج نظم المعلومات المعمول به يفوق مستوى العاملين عليه بحيث لا يسمح للموظف غير الفني المؤهل، والمدرّب، باستخدامه.

وأيضاً يبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة قلقيلية (سلفيت ، نابلس) على مجال نظم المعلومات الإدارية وكانت الفروق لصالح محافظة قلقيلية. والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.73). تعزو الباحثة ذلك لقلة الدقة في تحديث البيانات وتنظيمها مما يؤدي إلى غموض في المخرجات.

جدول 13.4: نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق على المجال الكلي لمتغير المحافظة

المحافظة	جنين (3.62)	طوباس (3.20)	طولكرم (3.51)	قلقيلية (3.54)	سلفيت (3.16)	نابلس (3.35)
جنين (3.62)	---	(*0.42)	(0.10)	(0.07)	(*0.46)	(*0.26)
طوباس (3.20)	---	---	---	(*0.34)-	(0.03)	(0.15) -
طولكرم (3.51)	---	---	---	(0.02)	(*0.35)	(0.15)
قلقيلية (3.54)	---	---	---	---	(*0.38)	(0.18)
سلفيت (3.16)	---	---	---	---	---	(0.19) -
نابلس (3.35)	---	---	---	---	---	---

يبين الجدول أعلاه رقم (13.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة جنين (طوباس، سلفيت، نابلس) على المجال الكلي، وكانت الفروق لصالح محافظة جنين والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.62) ، وتعزو الباحثة هذه الفروق بسبب كون مديرية جنين مديرية قديمة والقرى المحيطة بها قريبة عليها من حيث القرب المكاني، مما أدى إلى مضاعفة عدد المراجعين، وكذلك يوجد فيها عدد كبير من الموظفين؛ لكي يتماشى ذلك مع الأعداد الكبيرة التي تقوم بالتوجه إلى المركز الصحي في محافظة جنين، ناهيك عن التواصل الجغرافي الميسر.

وبين الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة طوباس (طولكرم، قلقيلية) على المجال الكلي وكانت الفروق لصالح محافظة قلقيلية والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.54).

وبين الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير محافظة قلقيلية (سلفيت) على المجال الكلي وكانت الفروق لصالح محافظة قلقيلية والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.54). وتغزو الباحثة ذلك لصعوبة التنقل بينها وبين مركز القرار بسبب كثرة الحواجز العسكرية والمستوطنات على طريقها.

• ثانياً: فحص الفرضية الثانية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير الجنس ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) للعينات المستقلة والجدول (14.4) يوضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير الجنس حيث بلغ مستوى الدلالة على المجال الكلي (0.90) وهي أعلى من قيمة ($\alpha=0.05$) لذا تقبل الفرضية الصفرية. وتغزو الباحثة ذلك لأن جميع المبحوثين من الجنسين (ذكور، إناث) فكرتهم عن التخطيط الاستراتيجي واحدة ، لأن ورش العمل التي تعقد في مديريات وزارة الصحة جميعها متشابهة في المضمون وتخضع لنفس الظروف البيئية تقريباً.

جدول 14.4: نتائج اختبار "ت" (T .Test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس

المجال	ذكور (ن=26)	إناث (ن=34)	قيمة ت	مستوى
--------	-------------	-------------	--------	-------

المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المحسوبة	الدلالة
2.4158	0.75	2.5411	0.81	0.970	0.333
3.7264	0.55	3.5987	0.55	1.399	0.164
3.5494	0.65	3.5439	0.63	0.052	0.958
3.1173	0.80	3.1374	0.73	0.159	0.874
3.5625	0.56	3.5408	0.61	0.226	0.821
4.1840	0.71	4.1431	0.72	0.346	0.730
3.4259	0.44	3.4175	0.42	0.118	0.906

• دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

• ثالثاً: فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير العمر ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) والجدول (15.4) يوضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية على المجال الكلي (0.68) وهي أكبر من قيمة ($\alpha = 0.05$) وعليه تقبل الفرضية الصفرية. وتعزو الباحثة توافق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف الفئات العمرية لان المعرفة ليست حكراً على عمر أو جيل معين، فجميعهم لديهم معرفة نسبية حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، كما أن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي يعود بمكتسبات على جميع الموظفين باختلاف أعمارهم، لذلك كانت إجاباتهم متوافقة.

جدول 15.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
----------	--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

0.483	0.732	0.453	2	0.905	بين المجموعات	المعوقات الثقافية
		0.619	145	89.689	خلال المجموعات	
			147	90.594	المجموع	
0.669	0.404	0.126	2	0.252	بين المجموعات	الموارد المادية
		0.313	145	45.321	خلال المجموعات	
			147	45.573	المجموع	
0.812	0.208	0.086	2	0.173	بين المجموعات	ضغوط العمل
		0.415	145	60.185	خلال المجموعات	
			147	60.358	المجموع	
0.200	1.625	0.948	2	1.896	بين المجموعات	معوقات الاتصال في المنظمة
		0.583	145	84.582	خلال المجموعات	
			147	86.478	المجموع	
0.589	0.531	0.181	2	0.362	بين المجموعات	نظم المعلومات الإدارية
		0.341	145	49.408	خلال المجموعات	
			147	49.770	المجموع	

جدول 4. 15-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.360	2	0.180	0.348	0.707
	خلال المجموعات	75.082	145	0.518		
	المجموع	75.442	147			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.143	2	0.071	0.382	0.683
	خلال المجموعات	27.066	145	0.187		
	المجموع	27.209	147			

• رابعاً: فحص الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) والجدول (4. 16) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 4. 16-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المعوقات الثقافية	بين المجموعات	1.351	3	0.450	0.727	0.538
	خلال المجموعات	89.243	144	0.620		
	المجموع	90.594	147			
الموارد المادية	بين المجموعات	0.610	3	0.203	0.651	0.584
	خلال المجموعات	44.963	144	0.312		
	المجموع	45.573	147			
ضغوط العمل	بين المجموعات	0.355	3	0.118	0.284	0.837
	خلال المجموعات	60.003	144	0.417		
	المجموع	60.358	147			

جدول 4. 16-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
معوقات الاتصال في المنظمة	بين المجموعات	0.471	3	0.157	0.263	0.852
	خلال المجموعات	86.007	144	0.597		
	المجموع	86.478	147			
نظم المعلومات الإدارية	بين المجموعات	0.194	3	0.064	0.188	0.904
	خلال المجموعات	49.575	144	0.344		
	المجموع	49.770	147			
المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.835	3	0.278	0.537	0.658
	خلال المجموعات	74.608	144	0.518		
	المجموع	75.442	147			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.170	3	0.056	0.302	0.824
	خلال المجموعات	27.038	144	0.188		
	المجموع	27.209	147			

يتضح من الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية على المجال الكلي (0.82) وهي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$) وعليه تقبل الفرضية الصفرية وتعزو الباحثة توافق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي؛ لان جميع المبحوثين يتلقون نفس التعليمات من المستويات الإدارية العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي بحوزة كل منهم، لذلك كانت إجاباتهم متوافقة.

- خامساً: فحص الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير التخصص وفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) والجدول (17.4) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المعوقات الثقافية	بين المجموعات	13.767	8	1.721	3.114	0.003
	خلال المجموعات	76.827	139	0.553		
	المجموع	90.594	147			
الموارد المادية	بين المجموعات	3.565	8	0.446	1.475	0.172
	خلال المجموعات	42.007	139	0.302		
	المجموع	45.573	147			
ضغوط العمل	بين المجموعات	3.650	8	0.456	1.118	0.355
	خلال المجموعات	56.709	139	0.408		
	المجموع	60.358	147			
معوقات الاتصال في المنظمة	بين المجموعات	4.467	8	0.558	0.946	0.481
	خلال المجموعات	82.011	139	0.590		
	المجموع	86.478	147			

0.691	0.701	0.241	8	1.929	بين المجموعات	نظم المعلومات الإدارية
		0.344	139	47.841	خلال المجموعات	
			147	49.770	المجموع	
0.158	1.513	0.756	8	6.045	بين المجموعات	المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي
		0.499	139	69.398	خلال المجموعات	
			147	75.442	المجموع	
0.176	1.463	0.264	8	2.113	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.181	139	25.096	خلال المجموعات	
			147	27.209	المجموع	

يتضح من الجدول (4. 17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير التخصص في مجال المعوقات الثقافية حيث بلغت مستوى الدلالة الإحصائية (0.003) وهي أقل من قيمة ($\alpha=0.05$). كذلك تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير التخصص في مجالات مجال الموارد المادية، ومجال ضغوط العمل، ومجال معوقات ضغوط الاتصال في المنظمة، ومجال نظم المعلومات الإدارية، ومجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي ، حيث بلغت الدلالة الإحصائية للمجالات السابقة (0.17، 0.35، 0.48، 0.69، 0.15) على التوالي وجميعها أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، لذا ترفض الفرضية على مجال المعوقات الثقافية وذلك لأن فئة كبيرة من المبحوثين على اختلاف تخصصاتهم لم يحصلوا على دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، وتقبل على بقية المجالات. أما على المجال الكلي فبلغت (0.17) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية. وتعزو الباحثة توافق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف التخصص؛ وذلك لان هذه الفئة من المبحوثين على اختلاف تخصصاتهم قد انخرطوا في ورش عمل في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لكي يساعدوا على تطبيق التخطيط الاستراتيجي لذلك، كانت إجاباتهم متوافقة. ولمعرفة الفروق على مجال المعوقات الثقافية فقد تم استخدام اختبار LSD لإيجاد هذه الفروقات كما في الجدول التالي (18.4):

يبين الجدول أعلاه رقم (18.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة

السلطانية شمال الضفة الغربية، وسبل مواتها تعزى لمتغير التخصص تمرير (طب عام، إدارة أعمال) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح التمرير التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.76)، وتعزو الباحثة وجود معوقات ثقافية في تخصص التمرير؛ وذلك لقلة إلمامهم في معرفة المفاهيم الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، ناهيك أن معظم دراستهم تتعلق بمفاهيم طبية أكثر منها إدارية، بينما يعني حصول الطب العام، وإدارة الأعمال على متوسط حسابي أقل وهذا يدل على أنه ليس لديهم معوقات ثقافية لتبوءهم مراكز إدارية في مديريات الصحة، أما بالنسبة لمتخصصي إدارة الأعمال، فإنها لا تشكل لديهم معوقات ثقافية؛ لأنها في صميم وقلب التخصص لديهم وهم الأكثر اقتداراً وتفهماً لمواضيع الإدارة وما ينبثق عنها من أولويات وعمليات: كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصولاً إلى العمل بالتخطيط الاستراتيجي.

ويتضح من الجدول السابق (جدول 18.4)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات الباحثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواتها تعزى لمتغير التخصص طب الأطفال (إدارة أعمال) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح طب الأطفال.

جدول 18.4: نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال المعوقات الثقافية تبعاً لمتغير التخصص

6706التخصص	تمريض (2.76)	طب أطفال (2.95)	طب عام (2.26)	طب نسائية وتوليد (3.35)	صيدلة (2.57)	صحة عامة (2.34)	تحاليل طبية (2.41)	قابلية قانونية (2.60)	إدارة أعمال (2.13)
تمريض (2.76)	---	-(0.18)	*(0.50)	-(0.59)	(0.19)	(0.41)	(0.34)	(0.15)	(*0.63)
طب أطفال (2.95)	---	---	(0.68)	-(0.40)	(0.37)	(0.60)	(0.53)	(0.34)	(*0.81)
طب عام (2.26)	---	---	---	-(1.09)*	-(0.31)	-(0.08)	-(0.15)	-(0.34)	(0.12)
طب نسائية وتوليد (3.35)	---	---	---	---	*(0.78)	*(1.01)	*(0.93)	(0.74)	(*1.22)
صيدلة (2.57)	---	---	---	---	---	(0.22)	(0.15)	- (0.03)	(*0.44)
صحة عامة (2.34)	---	---	---	---	---	---	-(0.07)	- (0.26)	(0.21)
تحاليل طبية (2.41)	---	---	---	---	---	---	---	-(0.19)	(0.28)
قابلية قانونية (2.60)	---	---	---	---	---	---	---	---	(0.47)
إدارة أعمال (2.13)	---	---	---	---	---	---	---	---	---

يبين الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير التخصص طب عام (طب نسائية وتوليد) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح طب نسائية وتوليد.

أيضاً، يبين الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير التخصص طب نسائية وتوليد (صيدلة، صحة عامة، تحاليل طبية، إدارة أعمال) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح طب نسائية وتوليد.

ويبين الجدول السابق أيضاً، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير التخصص صيدلة (إدارة أعمال) على مجال المعوقات الثقافية وكانت الفروق لصالح صيدلة.

- سادساً: فحص الفرضية السادسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) والجدول (4. 19) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 4. 19-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المعوقات الثقافية	بين المجموعات	3.073	2	1.536	2.545	0.082
	خلال المجموعات	87.521	145	0.604		
	المجموع	90.594	147			

جدول 4. 19-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الموارد المادية	بين المجموعات	0.348	2	0.174	0.558	0.574
	خلال المجموعات	45.225	145	0.312		
	المجموع	45.573	147			
ضغوط العمل	بين المجموعات	0.489	2	0.245	0.592	0.554
	خلال المجموعات	59.869	145	0.413		
	المجموع	60.358	147			
معوقات الاتصال في المنظمة	بين المجموعات	1.950	2	0.975	1.673	0.191
	خلال المجموعات	84.528	145	0.583		
	المجموع	86.478	147			
نظم المعلومات الإدارية	بين المجموعات	0.028	2	0.014	0.041	0.960
	خلال المجموعات	49.742	145	0.343		
	المجموع	49.770	147			
المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.596	2	0.298	0.577	0.563
	خلال المجموعات	74.847	145	0.516		
	المجموع	75.442	147			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.193	2	0.096	0.519	0.596
	خلال المجموعات	27.015	145	0.186		
	المجموع	27.209	147			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المركز الوظيفي حيث كانت الدلالة الإحصائية على المجال الكلي (0.59) وهي أكبر من قيمة ($\alpha = 0.05$) وعليه تقبل الفرضية الصفرية.

• سابعاً: فحص الفرضية السابعة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى

لمتغير سنوات الخبرة، ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) والجدول (20.4) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المعوقات الثقافية	بين المجموعات	0.559	2	0.280	0.450	0.638
	خلال المجموعات	90.035	145	0.621		
	المجموع	90.594	147			
الموارد المادية	بين المجموعات	0.398	2	0.199	0.639	0.529
	خلال المجموعات	45.175	145	0.312		
	المجموع	45.573	147			
ضغوط العمل	بين المجموعات	0.320	2	0.160	0.386	0.680
	خلال المجموعات	60.039	145	0.414		
	المجموع	60.358	147			
معوقات الاتصال في المنظمة	بين المجموعات	1.334	2	0.667	1.136	0.324
	خلال المجموعات	85.144	145	0.587		
	المجموع	86.478	147			
نظم المعلومات الإدارية	بين المجموعات	0.033	2	160.0	0.049	0.953
	خلال المجموعات	49.736	145	0.343		
	المجموع	49.770	147			
المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.346	2	0.173	0.334	0.717
	خلال المجموعات	75.096	145	0.518		
	المجموع	75.442	147			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.045	2	0.022	0.122	0.886
	خلال المجموعات	27.163	145	0.187		
	المجموع	27.209	147			

يتضح من جدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية على المجال الكلي (0.88) وهي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$) وعليه تقبل الفرضية الصفرية وتعزو الباحثة ذلك لأن برنامج التخطيط الإستراتيجي يعتبر من البرامج المطبقة حديثاً في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية أي في السنوات الأخيرة وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية ، وعندما بدأت وزارة الصحة العمل به لم تميز بين مدير وآخر من حيث سنوات الخبرة والأقدمية لذلك تم إعطاء جميع المبحوثين ورش عمل دون تمييز ، فجاءت إجاباتهم متوافقة.

- ثامناً: فحص الفرضية الثامنة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي، ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) والجدول (4. 21) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 4. 21-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المعوقات الثقافية	بين المجموعات	2.774	2	1.387	2.290	0.105
	خلال المجموعات	87.820	145	0.606		
	المجموع	90.594	147			
الموارد المادية	بين المجموعات	0.809	2	0.404	1.309	0.273
	خلال المجموعات	44.764	145	0.309		
	المجموع	45.573	147			
ضغوط العمل	بين المجموعات	0.226	2	0.113	0.272	0.762
	خلال المجموعات	60.132	145	0.415		
	المجموع	60.358	147			
معوقات الاتصال في المنظمة	بين المجموعات	1.209	2	0.604	1.028	0.360
	خلال المجموعات	85.269	145	0.588		
	المجموع	86.478	147			

جدول 4. 21-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نظم المعلومات الإدارية	بين المجموعات	0.370	2	0.185	0.544	0.582
	خلال المجموعات	49.399	145	0.341		
	المجموع	49.770	147			
المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.189	2	1.094	2.166	0.118
	خلال المجموعات	73.254	145	0.505		
	المجموع	75.442	147			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.204	2	0.102	0.547	0.580
	خلال المجموعات	27.005	145	0.186		
	المجموع	27.209	147			

يتضح من جدول (21.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت الدلالة الإحصائية على المجال الكلي (0.58) وهي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة توافق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي؛ لأن هذه الدورات التدريبية تكون غالباً ضمن مشاريع ممولة خارجياً تنتهي بانتهاء التمويل مما يؤدي إلى عدم قدرة الوزارة على متابعتها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

من خلال إجراء هذه الدراسة وفي ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات على النحو التالي :

2.5 النتائج

- إن المبحوثين في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لديهم درجة ضعيفة من المعوقات في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتلكون الحد الأدنى من ثقافة التخطيط الإستراتيجي وأولوياته.
- إن المبحوثين في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لديهم درجة قوية من المعوقات في الموارد المادية وهذا يدل على حرصهم على الإستمرارية والإستدامة في تقديم خدمات أفضل للمواطنين وهذا بحاجة إلى موارد مالية وبشرية وتنظيمية.
- إن المبحوثين في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لديهم درجة قوية في ضغوط العمل التي تؤثر على أدائهم في التخطيط الإستراتيجي.
- إن المبحوثين في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لديهم درجة قوية من المعوقات في استخدام نظم المعلومات الإدارية وهذا يدل على أن المبحوثين يجدون صعوبة في عملهم لما يتطلبه من الوقت الكبير والجهد الكثير في العمل.
- إن المبحوثين في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لديهم درجة متوسطة من معوقات الإتصال في المنظمة حيث أن التعليمات والمهام غير واضحة بشكل كافٍ للمبحوثين.

- إن المبحوثين في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية لديهم درجة قوية في المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي لما له من أثر على أدائهم .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسطات إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المحافظة لمجالات الموارد المادية حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.087) ومجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي فبلغت الدلالة الإحصائية (0.15) وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية، وسبل مواجهتها تعزى لمتغير المحافظة في المجالات: (المعوقات الثقافية ومجال ضغوط العمل ومجال معوقات ضغوط الاتصال في المنظمة ومجال نظم المعلومات الإدارية) حيث بلغت الدلالة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

3.5 التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فقد خرجت الباحثة بالتوصيات التالية:

- العمل على تعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي بشكل أكبر لدى كافة العاملين في مديريات وزارة الصحة من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- البحث عن مصادر تمويل محلية ودولية بما يخدم ممارسة التخطيط الإستراتيجي للاستفادة من الإمكانيات المادية والخدمات المقدمة التي تساعد في الحد من المعوقات المادية.
- العمل على تنظيم الوقت للتخلص من ضغوط العمل اليومية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال التوزيع الأمثل للمهام المنوطة بالعاملين.
- إشراك المستويات التنفيذية في المديرية من خلال تفويض الصلاحيات.
- تفعيل دور الاتصال من خلال تفويض الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية في العمل .
- العمل على استخدام نظم المعلومات الإدارية وتطويرها بشكل مستمر للمساهمة في توفير المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفعالية.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت بما يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي في مديريات وزارة الصحة.

4.5 دراسات مستقبلية مقترحة

- إجراء دراسة تبين أثر التفكير الإستراتيجي على رفع كفاءة مهارة التخطيط لدى المدراء في وزارة الصحة.
- إجراء دراسة حول الكفايات اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع العربية

- أبو بكر، م، النعيم، ف (2008): "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو دولة، ج، صالحية، ل. (2005): "تقييم ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية (دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية)، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع 1، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أبو دولة، ج، عبيدات، ش. (2007): واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، عدد 2، الأردن.
- أبو عاشور، م. (2002): "معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة"، المجلد ١٨، العدد الثاني، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- أبو ندى، ي. (2006): "معوقات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو هاشم، م. (2007): "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأشقر، إ. (2004): "دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة .
- بدر، ص. (2007): واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس/ فلسطين.
- بوميك، (2005): التخطيط الإستراتيجي، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض.
- بني حمدان، خ، وإدريس، و. (2007): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الجندي، ع. (1999): التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، دراسة تحليلية، مجلة التربية الغربية مجلد 54، عدد 16.
- حبتور، ع، ص. (2004): الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط 1. دار السيرة، عمان.

- حسين، ح.(2002):تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية ،العدد 6 ، جامعة عين شمس القاهرة.
- حلايقة ،ي.(2007):واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس /فلسطين.
- الخازندار، ج. (1991): تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي، الإداري.
- الخزامي ،ع.أ(2000).بناء المنظمة الذكية -التخطيط الإستراتيجي، القاهرة .ابن سينا.
- خطاب ، ع.(2000) الإستراتيجية الإدارية، مطابع الدار الهندسية.
- الخفاجي، ع. (2004): الإدارة الإستراتيجية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الخطيب،و.(2009): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس/فلسطين.
- الدجني، إ.(2006):"واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ."رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ديسلر، ج.(1992) ترجمة :عبد القادر، عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، دار المريخ للنشر.
- ردايدة،ش.(2006): التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس/ فلسطين.
- السباعوي ، م.(2003): تطور الفكر الإداري ، شركة مطابع الجراح، غزة ، فلسطين.
- سكيك،س(2008):"تتمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة"،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية غزة.
- الشاعر،ع.(2007): "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية غزة.
- شاويش، ن.(1993): الإدارة الحديثة، دار الفرقان.
- شيرمان جيمس أر،(2000): التخطيط أولى خطوات النجاح، الطبعة الأولى، ترجمة محمد طه علي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان .
- الشويخ،ع.(2007):"واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة.
- الشيخ، ف.(2000): ممارسات التخطيط الإستراتيجي في منشآت الأعمال الصغيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

- الصيرفي ، م. (2008): التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية.
- الضويحي، ع.(2004): التخطيط الإستراتيجي الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- العارف، ن(2005): "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر.
- عباس، ع.(2004): أساسيات علم الإدارة ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، الأردن.
- عبيدات ، ت.(2008): التخطيط الإستراتيجي مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحلته المختلفة، الأردن.
- العتيبي، ص.(2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع.
- عليوة، س. (2002): إعداد خطط العمل، ط1، مركز القرار للإستشارات، المنصورة.
- الغالبي، ط، وإدريس، و. (2007): الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل ، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الغزالي، ك. (2000) : "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا .رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- غنيم ، ع.(2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع /عمان.
- الفائز، ص.(2008): "الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.
- القرشي، ز. (2008): التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، صحيفة الرياض، العدد 14606، السعودية.
- القطامين، أ. (2002): التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .عمان.
- الكبيسي، ع.(2006): " التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- اللحيدان، ع.(2003):مدى كفاءة وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير . أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- اللوح، ع.(2007): "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية غزة.
- ماهر، أ.(2006): التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- المبعوث، م. (2003) : "تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، العدد الثامن .
- المتولي، م. (2006): التخطيط الإستراتيجي في مكافحة جرائم الإرهاب الدولي دراسة مقارنة، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- مخيمر، ع، ج. (2005): دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي ، جامعة المنصورة جمهورية مصر العربية.
- مرسي، ن، م. (2006): استراتيجيات الإدارة العليا ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- مندورة، م، ودرويش، م. (1994): التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، مطابع جامعة الملك سعود.
- منشورات وزارة التربية والتعليم العالي (2008): "الخطة الإستراتيجية للتطوير التربوي، رام الله، فلسطين.
- منشورات وزارة الصحة الفلسطينية (2009): "الخطة الإستراتيجية الوطنية الصحية ، رام الله، فلسطين".
- منشورات وزارة الصحة الفلسطينية (2010): "الإدارة العامة للرعاية الصحية الأولية، رام الله، فلسطين".
- منشورات وزارة الصحة الفلسطينية (2011): "تحديد التوجه الإستراتيجي للوصول إلى النتائج المرجوة ، رام الله، فلسطين".
- هاينز ، ستيفن (2001) : "التخطيط الاستراتيجي الناجح ، ط 1 ، ترجمة تب توب لخدمات التعريب والترجمة ، كوجان بيدج ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر".

المراجع الأجنبية

- Bryson, J.(2004) :Strategic Planning for public Services and Non-Profit Organization, 3rd Long Range Planning, No.6
- Grant Hambright, Thomas Diamantes, (2004): Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning. Journal of Instructional psychology.
- Palestinian National Health Strategy(2011):Setting Direction- Getting Results.
- Ron Robinson, (2005): Overcoming Barriers to Strategic Planning
- ABARIS Consulting Inc.
- Susan Stefan, (2005):Barriers and Strategies for Successful HER Implementation, Sayers Healthcare.

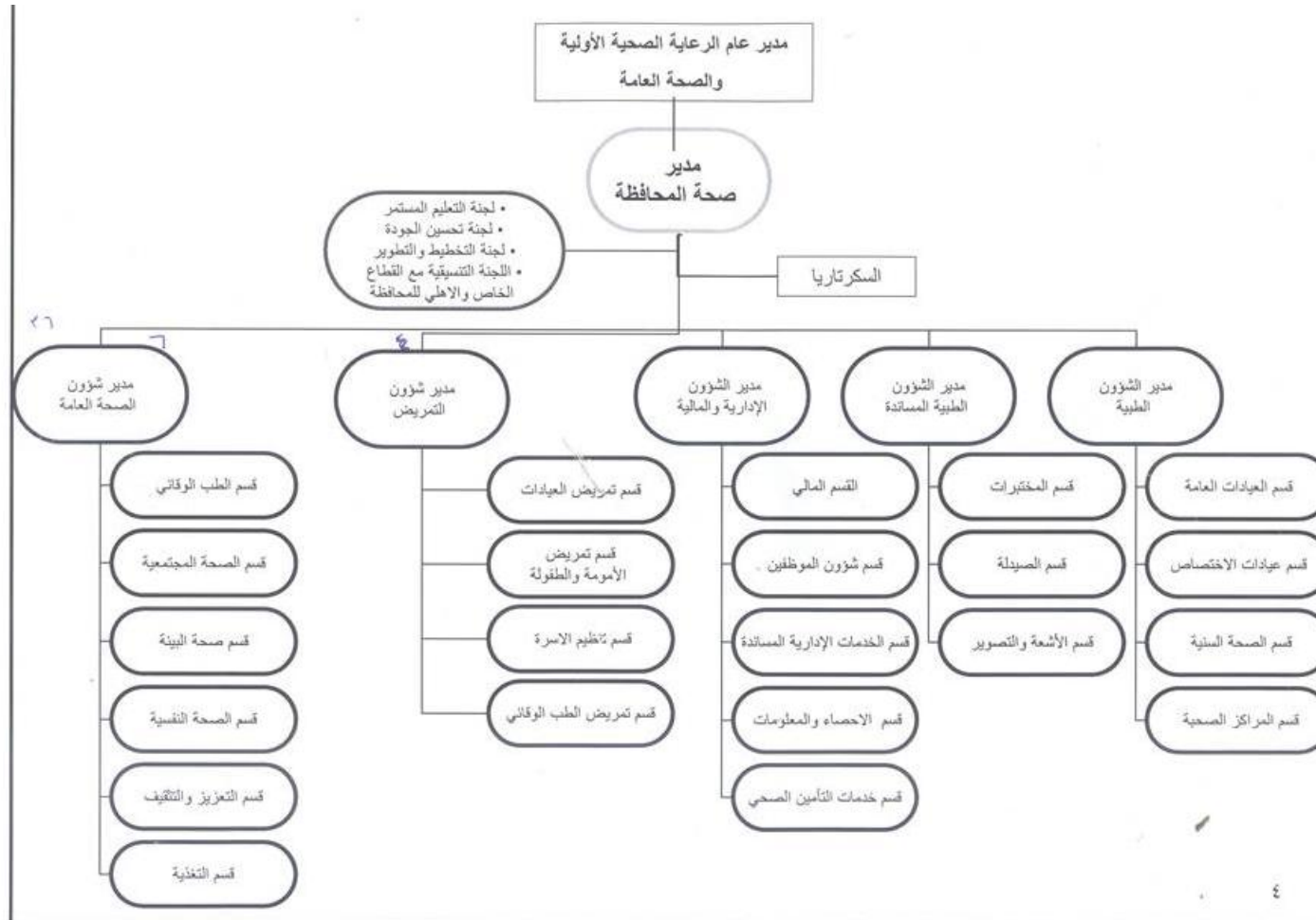
- T. Townsead & Y. C. Change (Eds.)(2000): Educational change and development in the Asia-Pacific Region: challenges for the future,
- Sweets &Zeitlinger.Nertherlands.2002.
- Petrides, Lisa A. (2003) : " Strategic and Information Use :The Role of Institutional Leadership in The Community College, On The Horizon Journal, MCB UP Ltm, Vol. 11,Issue 4, PP.10 – 14.
- Palestine, MOH-PHIC. (Oct/2006): Population and Demography. Health Status in Palestine, 2005.
- Wheelen, Th. and Hunger, D., Concepts in Strategic Management and Business Policy,10th ed. Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- Glaister, K & Flashaw, J. 1990. Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning, 32 (1): 107-116.

مواقع الانترنت

- جبريل، (2007): التخطيط الإستراتيجي، طرابلس
([http:// www.npc.gov.ly](http://www.npc.gov.ly), 1, 1/3/2011)
- نصيرات.ف، الخطيب.س (2010): (التخطيط الاستراتيجي والأداء) دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية
(<http://journals.ju.edu.jo/DirasatAdm/article1,5 /3/2011>)
- مجلس النواب البحريني (2007)
(www.nuwab.gov ,4/2/2011)
- الحسن.ر ،العفيف.أ (2010): أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية :دراسة ميدانية
(<http://journals.ju.edu.jo/DirasatAdm/article1, 20/3/2011>)
- موقع وزارة الصحة الفلسطينية:
(<http://www.moh.gov.ps>, 23/1/2011)
- عالم التطوع العربي. (2008) :أداة S.W.O.T مهمة للتخطيط.
(www.arabvolunteering.org/corner,4/2/2011)
- الصائغ، ع. (2008): التخطيط الاستراتيجي ونماذجه، جامعة الملك سعود، السعودية.
(www.ksu.edu.sa/sites/KSUArabic,2/2/2011)
- أنظمة التأمين والتعاقد في دول (التعاون) وآلية التوازن،(2006)
([http// \(www.alwaqt.com](http://www.alwaqt.com), 4/1/2011)
- ([http// \(www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm](http://www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm)1, 1/3/2011)

- [http://\(http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default.asp](http://(http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default.asp)
1/1/2011)
- (www.malaf.info,31/3/2011)

ملحق 1: الهيكل التنظيمي لمديريات الصحة الفلسطينية (www.moh.gov.ps)





بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2010/12/5

حضرة الدكتور سعيد الهموز المحترم

مدير عام التعليم الصحي

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد

يفيد معهد الدراسات العليا في التنمية المستدامة - جامعة القدس أن الطالب "رؤد شاكر عبوشي" ورقمها الجامعي 20812538 ملتحقة في برنامج الماجستير في التنمية المستدامة وتقوم حاليا بإعداد رسالة الماجستير بعنوان: معوقات التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها. يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة لها لتسهيل مهمتها، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،


د. سعيد الهموز

Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

القدس- ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

ملحق 3: الخطاب الموجه من وزارة الصحة الفلسطينية لتسهيل مهمة الباحثة

Palestinian National Authority
Ministry of Health - Nablus
General Directorate of Higher &
Continuing Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الصحة- نابلس
الإدارة العامة للتعليم الصحي

Ref.:
Date:.....

الرقم: ٢٠١١/٤/١٢٤
التاريخ: ٢٠١١/٤/١٢

الأخ مدير عام الرعاية الصحية الأولية والصحة العامة المحترم،،،

تعبية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة طلاب

تماشياً مع سياسة وزارة الصحة المتعلقة بتعزيز التعاون مع الجامعات
والمؤسسات الأكاديمية بإتاحة فرص التدريب أمام الطلبة والخريجين والباحثين في
المؤسسات الوطنية وإسهاماً في تنمية قدراتهم.
يرجى تسهيل مهمة الطالبة روند شاكر عبوشي/ ماجستير تنمية مستدامة- جامعة
القدس بالحصول على المساعدة الممكنة في مديريات الصحة في منطقة الشمال وذلك
لانجاز رسالة الماجستير بعنوان "معيقات التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة
الصحة شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها"

مع الاحترام،،،

الدكتور سعيد الهموز
مدير عام التعليم الصحي



/ نسخة الاخ مدير معهد التنمية المستدامة المحترم- جامعة القدس

Tel.: 09-2384777-6 Fax: 09-2384777

E-mail: pnamoh@palnet.com

ص.ب. 14
تلفون: 09-2384771-6 فاكس: 09-2384777

ملحق 4: أسماء السادة المحكمين

الرقم	الإسم	المؤهل	مكان الوظيفة
-1	د. باسم مكحول	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية
-2	د. زياد قنام	دكتوراه	جامعة القدس أبو ديس
-4	أ. خالد بزور	ماجستير	جامعة القدس المفتوحة
-5	د. مجيد منصور	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية
-6	غسان محمد دعاس	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية
-7	د. خليل ياسين	دكتوراه	القدس المفتوحة
-8	د. فتحي أبو الهيجا	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة
-9	د. عبد الكريم أيوب	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية
-10	د. شاهر عبيد	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة

ملحق 5: الخطاب الموجه إلى السادة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ المحكم الكريم: الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان:

معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها

ولتحقيق هدف الدراسة تعرض الباحثة إليكم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة المرفقة والتي تهدف إلى تشخيص هذه المعوقات بهدف تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور للخروج بقائمة بأهم الحلول التي يجب أن يمتلكها موظفي مديرية الصحة في شمال الضفة الغربية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية. ولأنكم تمتلكون القدرة والمعرفة فإنني أضع بين أيديكم هذه الفقرات راجية منكم قراءتها وتحديد رأيكم فيها للاستفادة من خبراتكم ومقترحاتكم وتوصياتكم التي سيكون لها بالغ الأثر في تطوير وتحسين شكل ومضمون الاستبانة، راجيا من سعادتكم إبداء ما ترونه مناسبا من حذف أو تعديل أو إضافة من حيث:

- مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته
- فقرات يمكن إضافتها، أو حذفها، أو تعديلها إلى كل مجال
- مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية
- أية اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة، وسأكون سعيدة لرؤيتها.

شاكرا لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحثة

رند عبوشي

ملحق 6: الخطاب الموجه للمبحوثين



جامعة القدس - أبو ديس

عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة / بناء مؤسسات

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ: 1 / 1 / 2011

السيد مدير/ة دائرة الصحة المحترم/ة
تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/تخصص بناء مؤسسات في جامعة القدس. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بصدق من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، علماً بأن المعلومات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة وتوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: روند رجا شاكر العبوشي

ملحق 7: الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة القدس - أبو ديس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة / بناء مؤسسات

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ: 2011/1/1

السيد مدير/ة دائرة الصحة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/تخصص بناء مؤسسات في جامعة القدس. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بصدق من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، علماً بأن المعلومات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة وتوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة:روند رجا شاكر العبوشي

القسم الأول: المعلومات الشخصية
يرجى وضع رقم الحالة التي تنطبق عليك، بالإضافة إلى ملأ الفراغ:

1	الجنس	(.....)	(1) ذكر (2) أنثى
2	العمر	(.....)	(1) أقل من 35 سنة (2) من 35- أقل من 45 سنة (3) أكثر من 45 سنة
3	المؤهل العلمي:	(.....)	(1) بكالوريوس فأقل (2) أعلى من (3) ماجستير فأعلى بكالوريوس
4	التخصص	(.....)	-----
5	المركز الوظيفي	(.....)	(1) رئيس قسم (2) مدير دائرة (3) مدير
6	عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي	(.....)	(1) أقل من 5 سنوات (2) من 6 سنوات - (3) من 11 سنة - (4) أكثر من 15 سنة (10 سنوات 15 سنة)

أرجو إعطاء علامة لشدة المعيق فيما يتعلق بمدى توافره بمديرية وزارة الصحة فيما يأتي:

الرقم	المجال الأول: المعوقات الثقافية :	قوية جداً 5	قوية 4	متوسط 3	ضعيفة 2	ضعيفة جداً 1
1	عدم فهم رؤية المؤسسة .					
2	عدم فهم رسالة المؤسسة.					
3	عدم فهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.					
4	عدم واقعية رؤية المؤسسة.					
5	عدم وضوح رسالة المؤسسة.					
6	عدم قابلية أهداف المؤسسة للتطبيق.					
7	عدم القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.					
8	وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأبعاده.					
9	عدم القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.					
10	عدم القدرة على تحديد نقاط الضعف للمؤسسة.					
11	عدم القدرة على تحديد نقاط القوة للمؤسسة.					
12	الشعور بعدم توجه واضح من المسؤولين.					
13	عدم القدرة على تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.					
14	عدم القدرة على استغلال الفرص التي تواجه المؤسسة.					
15	عدم القدرة على إحداث التغيير اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
16	صعوبة ربط الخطة الإستراتيجية بأهداف المؤسسة.					

17	صعوبة ربط الخطة الإستراتيجية بقيم المؤسسة.				
18	عدم القناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي				
19	قلة الانسجام بين الخطة الإستراتيجية وبيئة المؤسسة.				
20	المركزية في سلطة اتخاذ القرار.				
21	عدم وجود قائمة بالقيم التي تؤمن بها المنظمة.				

	المجال الثاني الموارد المادية:	قوية جداً 5	قوية 4	متوسط 3	ضعيفة 2	ضعيفة جداً 1
1	المساعدات الخارجية قليلة.					
2	صعوبة تحليل البيانات المالية.					
3	عدم تطبيق نظام الحوافز المادية في العمل.					
4	سوء توزيع المخصصات المالية بين المستويات الإدارية.					
5	عدم تخصيص موازنة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.					
6	وجود قيود مفروضة من الدول المانحة .					
7	قلة المصادر المالية المحلية.					
8	المبالغ المخصصة لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة.					
9	قلة الموارد المادية التي تتطلبها تنفيذ الخطة الإستراتيجية					
10	قلة الموارد المالية التي تتطلبها تنفيذ الخطة الإستراتيجية					

المجال الثالث : ضغوط العمل :

1	سيطرة الأعمال الروتينية على معظم النشاط اليومي					
2	عدم توفر الوقت الكافي					
3	كثرة أعباء العمل					
4	عدم العمل بمبدأ تفويض الصلاحيات					
5	قلة المرونة في تنفيذ تعليمات العمل.					
6	عدم شعور المخططين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.					
7	كثرة البنود في الخطط التشغيلية.					
8	عدم وجود توافق بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل.					

9	قلة الانسجام في العمل بسبب ظروف البيئة المادية في العمل.				
10	عدم الموازنة بين المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.				
11	عدم قناعة المخططين بجدوى النتائج التي ستتحقق.				

ضعيفة جداً 1	ضعيفة 2	متوسط 3	قوية 4	قوية جداً 5	المجال الرابع : معوقات الاتصال في المنظمة من حيث:
					1 الافتقار إلى أهداف واضحة.
					2 عدم وضوح المسؤوليات.
					3 عدم وضوح المهام.
					4 قلة تدوين التعليمات.
					5 عدم كتابة التوجيهات.
					6 عدم وضوح إجراءات العمل .
					7 عدم وجود سياسات العمل.
					8 عدم وضوح تعليمات العمل.
					9 إخفاق المرؤوسين في إصدار الأحكام الصائبة.
					10 التخوف من الانفتاح السريع على قنوات الاتصال العالمية.

المجال الخامس :نظم المعلومات الإدارية

					1 ندرة استناد القرارات الجديدة على نتائج القرارات السابقة لها.
					2 تأثر القرارات الإدارية بالمشاكل الاجتماعية.
					3 قلة متابعة ردود الفعل الميداني تجاه القرارات الصادرة وتقييمها.
					4 ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار .
					5 ضعف ارتباط القرارات المتخذة بالمعلومات العلمية.
					6 ضعف نظام المتابعة المعمول به ضمن النظام الحالي.
					7 مركزية القرار لنظام المعلومات.
					8 صعوبة الحصول على معلومات دقيقة محدثة.
					9 صعوبة التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق لقدم المعلومات.
					10 قلة التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي
					11 قلة استخدام الإدارة العليا لمصادر معلومات متنوعة.
					12 عدم تحديث نظم المعلومات دوريا .

ضعيفة جداً 1	ضعيفة 2	متوسط 3	قوية 4	قوية جداً 5	المجال السادس : من المقترحات التي ترى أنها تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي	
					1 تفعيل نظام الحوافز لتشجيع الابتكار .	
					2 توفير نظام معلومات ديناميكي متكامل .	
					3 إشراك جميع المستويات الإدارية .	
					4 توفير الإمكانيات المالية .	
					5 تطبيق أولويات المؤسسة .	
					6 التدريب المستمر للأفراد القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي .	
					7 قابلية الأهداف للتحقيق .	
					8 مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع رؤية المؤسسة .	
					9 دقة البيانات اللازمة .	
					10 دقة المعلومات اللازمة .	
					11 إتباع الأساليب الحديثة .	
					12 الاستعانة بخبراء متخصصين .	
					13 العمل بنظام تفويض الصلاحيات .	
					14 العمل بروح الفريق أثناء تنفيذ الخطة .	
					15 ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .	
					16 تسويق فكرة التغيير قبل البدء بتنفيذ الخطة	

انتهت الأسئلة

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،،،

ملحق 8: الاستبانة بصورتها النهائية

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع رقم الحالة التي تنطبق عليك، بالإضافة إلى ملئ الفراغ:

1	المحافظة	(.....) 1 جنين	(3) طولكرم	(5) سلفيت (6) نابلس
2	الجنس	(.....) 1 ذكر	(4) قلقيلية	(2) أنثى
3	العمر	(.....) 1 أقل من 30 سنة	(2) من 30-40 سنة	(3) أكثر من 40 سنة
4	المؤهل العلمي:	(.....) 1 دبلوم متوسط	(2) بكالوريوس	(3) دبلوم عالي
5	التخصص	(.....) 1 تمريض	(3) طب عام	(5) صيدلة
6	المركز الوظيفي	(.....) 1 رئيس قسم	(4) طب نسائية	(6) صحة عامة
7	عدد سنوات الخبرة	(.....) 1 أقل من 5 سنوات	(2) من 5 سنوات-10	(3) أكثر من 10 سنوات
8	عدد الدورات التدريبية	(.....) 1 بدون دورات	(2) من 1-2 دورة	(3) من 3 دورات فأكثر
	في التخطيط الاستراتيجي			

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

أرجو إعطاء علامة لشدة المعيق فيما يتعلق بمدى توافره بمديرية وزارة الصحة فيما يأتي:

الرقم	المجال الأول: المعوقات الثقافية :	قوية جداً 5	قوية 4	متوسط 3	ضعيفة 2	ضعيفة جداً 1
1	صعوبة فهم رؤية المؤسسة .					
2	صعوبة فهم رسالة المؤسسة.					
3	صعوبة فهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.					
4	عدم واقعية رؤية المؤسسة.					
5	رسالة المؤسسة غير وضوح.					
6	أهداف المؤسسة غير قابلة للتطبيق.					
7	صعوبة القدرة على تحليل البيئة الداخلية					

					للمؤسسة.	
					صعوبة القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.	8
					ضعف القدرة على تحديد نقاط الضعف للمؤسسة.	9
					ضعف القدرة على تحديد نقاط القوة للمؤسسة.	10
					ضعف القدرة على تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.	11
					ضعف القدرة على استغلال الفرص التي تواجه المؤسسة.	12
					صعوبة إحداث التغيير اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	13
					صعوبة ربط الخطة الإستراتيجية بأهداف المؤسسة.	14
					صعوبة ربط الخطة الإستراتيجية بقيم المؤسسة.	15
					قلة الانسجام بين الخطة الإستراتيجية وبيئة المؤسسة.	16
المجال الثاني الموارد المادية:						
					قلة المساعدات الخارجية اللازمة.	17
					صعوبة تحليل البيانات المالية.	18
					عدم تطبيق نظام الحوافز المادية في العمل.	19
					سوء توزيع المخصصات المالية بين المستويات الإدارية.	20
					عدم تخصيص موازنة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	21
					وجود قيود مفروضة من الدول المانحة .	22

الرقم	قوية جداً 5	قوية 4	متوسط 3	ضعيفة 2	ضعيفة جداً 1
23					
24					
25					
26					

					الإستراتيجية	
المجال الثالث : ضغوط العمل						
					سيطرة الأعمال الروتينية على معظم النشاط اليومي	27
					عدم توفر الوقت الكافي	28
					كثرة أعباء العمل	29
					عدم العمل بمبدأ تفويض الصلاحيات	30
					قلة المرونة في تنفيذ تعليمات العمل.	31
					عدم شعور المخططين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.	32
					كثرة البنود في الخطط التشغيلية.	33
					عدم وجود توافق بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل.	34
					قلة الانسجام في العمل بسبب ظروف البيئة المادية في العمل.	35
المجال الرابع : معوقات الاتصال في المنظمة من حيث:						
					الافتقار إلى أهداف واضحة.	36
					المسؤوليات غير واضحة.	37
					المهام غير واضحة .	38
					قلة تدوين التعليمات.	39
					قلة كتابة التوجيهات.	40
					إجراءات العمل غير واضحة.	41
					عدم وجود سياسات العمل.	42
					تعليمات العمل غير واضحة.	43
					إخفاق المرؤوسين في إصدار الأحكام الصائبة.	44
المجال الخامس :نظم المعلومات الإدارية						
					ندرة استناد القرارات الجديدة على نتائج القرارات السابقة لها	45
					قلة متابعة ردود الفعل الميداني تجاه القرارات الصادرة.	46
					ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.	47
					ضعف ارتباط القرارات المتخذة بالمعلومات العلمية.	48

الرقم	قوية جداً 5	قوية 4	متوسط 3	ضعيفة 2	ضعيفة جداً 1
49					ضعف نظام المتابعة المعمول به ضمن النظام الحالي.
50					صعوبة الحصول على معلومات دقيقة محدثة.
51					صعوبة التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق لقدم المعلومات.
52					قلة التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي
53					قلة استخدام الإدارة العليا لمصادر معلومات متنوعة.
54					عدم تحديث نظم المعلومات دورياً .
المجال السادس : من المقترحات التي ترى أنها تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي					
55					تفعيل نظام الحوافز لتشجيع الابتكار.
56					توفير نظام معلومات ديناميكي متكامل.
57					إشراك جميع المستويات الإدارية.
58					توفير الإمكانيات المالية.
59					تطبيق أولويات المؤسسة .
60					التدريب المستمر للأفراد القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي.
61					قابلية الأهداف للتحقيق.
62					مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع رؤية المؤسسة.
63					دقة البيانات اللازمة.
64					دقة المعلومات اللازمة.
65					إتباع الأساليب الحديثة .
66					الاستعانة بخبراء متخصصين .
67					العمل بنظام تفويض الصلاحيات.
68					العمل بروح الفريق أثناء تنفيذ الخطة.
69					ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
70					تسويق فكرة التغيير قبل البدء بتنفيذ الخطة

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،،،

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمديريات الصحة الفلسطينية.....	100
2	كتاب تسهيل المهمة.....	101
3	الخطاب الموجه من وزارة الصحة الفلسطينية لتسهيل مهمة الباحثة.....	102
4	أسماء السادة المحكمين.....	103
5	الخطاب الموجه إلى السادة المحكمين.....	104
6	الخطاب الموجه للمبحوثين.....	105
7	الاستبانة بصورتها الأولية.....	106
8	الاستبانة بصورتها النهائية.....	111

فهرس الإشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	مراحل التخطيط الاستراتيجي.....	18
2.2	نموذج الإدارة الإستراتيجية.....	20
3.2	مراحل التخطيط الإستراتيجي.....	21

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة.....	50
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.....	51
3.3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.....	51
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	52
5.3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص.....	52
6.3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.....	53
7.3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المركز الوظيفي...	53
8.3	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي.....	54
9.3	معاملات الثبات على مجالات الدراسة الستة والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ-ألفا.....	56
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال المعوقات الثقافية.....	60
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال الموارد المادية.....	61
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال ضغوط العمل.....	63
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال معوقات الاتصال في المنظمة.....	64
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال نظم المعلومات الإدارية.....	66
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لمجال المقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي.....	67
7.4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً والمجال الكلي للإستبانة.....	69
8.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way – ANOVA) لاستجابات	70

	أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة.....	
73	نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال المعوقات الثقافية تبعاً لمتغير المحافظة.....	9.4
74	نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال ضغوط العمل تبعاً لمتغير المحافظة.....	10.4
75	نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال معوقات الاتصال في المنظمة تبعاً لمتغير المحافظة.....	11.4
76	نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال نظم المعلومات لإدارية تبعاً لمتغير المحافظة.....	12.4
78	نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق على المجال الكلي لمتغير المحافظة.....	13.4
79	نتائج اختبار "ت" (T.Test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	14.4
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.....	15.4
81	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	16.4
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص.....	17.4
85	نتائج اختبار LSD لدلالة الفروق في مجال المعوقات الثقافية تبعاً لمتغير التخصص.....	18.4
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.....	19.4
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....	20.4
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي.....	21.4

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
أ	الإقرار.....	أ
ب	الشكر والعرفان.....	ب
ج	تعريف المصطلحات.....	ج
هـ	ملخص الدراسة.....	هـ
ز	Abstract.....	ز
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	1
1.1	مقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	3
3.1	أهمية الدراسة.....	3
4.1	أهداف الدراسة.....	4
5.1	أسئلة الدراسة.....	4
6.1	فرضيات الدراسة.....	5
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	7
1.2	تمهيد.....	7
2.2	الإطار النظري.....	7
1.2.2	رؤية وزارة الصحة الفلسطينية.....	10
2.2.2	رسالة وزارة الصحة الفلسطينية.....	10
3.2.2	مبادئ القطاع الصحي.....	10
4.2.2	القيم التي تؤمن بها وزارة الصحة الفلسطينية.....	10
3.2	مفهوم التخطيط.....	11

13	 الإستراتيجية	4.2
13	 مفهوم التخطيط الإستراتيجي	1.4.2
15	 مبررات التخطيط الاستراتيجي	2.4.2
16	 خصائص التخطيط الاستراتيجي	3.4.2
17	 الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي	4.4.2
18	 مراحل التخطيط الإستراتيجي	5.4.2
19	 نماذج على التخطيط الإستراتيجي	6.4.2
23	 مهام التخطيط الاستراتيجي	7.4.2
23	 فوائد التخطيط الإستراتيجي	8.4.2
25	 أسباب نجاح التخطيط الاستراتيجي	9.4.2
26	 معوقات التخطيط الاستراتيجي	10.4.2
28	 عوامل فشل التخطيط الإستراتيجي	11.4.2
30	 محاذير التخطيط الإستراتيجي	12.4.2
30	 أساليب التخطيط الإستراتيجي	13.4.2
31	 إطار إرشادي للتخطيط الاستراتيجي	14.4.2
32	 الدراسات السابقة	5.2
32	 الدراسات المحلية	1.5.2
39	 الدراسات العربية	2.5.2
44	 الدراسات الأجنبية	3.5.2
47	 التعقيب على الدراسات السابقة	4.5.2
49	 الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	
49	 تمهيد	1.3
49	 منهج الدراسة	2.3
49	 مجتمع الدراسة	3.3
50	 عينة الدراسة	4.3
54	 أدوات الدراسة	5.3
55	 صدق الأداة	6.3
56	 ثبات الأداة	7.3

56	حدود الدراسة.	8.3
57	مصادر الدراسة.	9.3
57	إجراءات الدراسة.	10.3
58	المعالجات الإحصائية.	11.3
59	 الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
59	تمهيد.	1.4
59	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.	2.4
70	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.	3.4
91	 الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات	
91	تمهيد.	1.5
91	النتائج.	2.5
92	التوصيات.	3.5
93	دراسات مستقبلية مقترحة.	4.5
94	المراجع	
116	 فهرس الملاحق	
117	 فهرس الأشكال	
118	 فهرس الجداول	
120	 فهرس المحتويات	