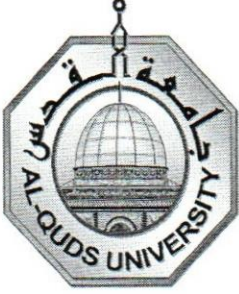


عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس



واقع الإدارة الإستراتيجية في مستشفيات
جنوب الضفة الغربية

صلاح مجاهد عبد الشكور مجاهد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428 هـ / 2008 م

3637

واقع الإدارة الإستراتيجية في مستشفيات
جنوب الضفة الغربية

3637A-0-0-0-1

المكتبة	Library
رقم المتسلسل:	Act No :
الكلية:	College :

إعداد :

صلاح مجاهد عبد الشكور مجاهد

Ref.

HD

30.28

M53
2008

بكالوريوس هندسة زراعية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف الرئيس : د . ياسر أحمد شاهين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية
المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية بشرية، جامعة القدس

1428 هـ / 2008 م

المكتبة الرئيسية
3637A-0-0-0-1



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وموارد بشرية

إجازة الرسالة

واقع الإدارة الإستراتيجية في مستشفيات
جنوب الضفة الغربية

إعداد : صلاح مجاهد عبد الشكور مجاهد

الرقم الجامعي : 20510977

المشرف الرئيس : د . ياسر أحمد شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : / / 2008 من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم :

.....
.....
.....

التوقيع :

.....
.....
.....

التوقيع :

.....
.....
.....

التوقيع :

1. رئيس لجنة المناقشة : د. ياسر شاهين

2. ممتحنا داخلياً : د. اسمى الإمام

3. ممتحنا خارجياً : د. يوسف ابوفارة

القدس - فلسطين

1428 هـ / 2008 م

إهداء خاص

إلى روح أمي وأبي
إلى الزوجة والأولاد
إلى كل الإخوة والأخوات
إلى كل من ساهم في نجاح هذا العمل

صلاح مجاهد عبد الشكور مجاهد

إقرار :

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

التوقيع :

صلاح مجاهد عبد الشكور مجاهد

التاريخ : / / 2008

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أسرة الهيئة التدريسية في جامعة القدس، وإلى مشرفي الدكتور ياسر شاهين لما قدمه لي من العون والمساعدة، وشكر خاص إلى الدكتور زياد قنام الذي تلمذنا بتدريسه مادة البحث العلمي والتي أفادتنا في رسم خطوط البحث، وهذا الشكر نابع من القلب إلى القلب . واشكر لجنة المناقشة الدكتور يوسف أبو فارة والدكتورة اسمى الإمام والدكتور ياسر شاهين .

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور محمد عبد الفتاح شاهين مدير القياس والتقييم في جامعة القدس المفتوحة، وإلى الدكتور سمير أبو زنيد، وإلى الدكتور شريف أبو كرش والأستاذ حمزة عبد المجيد الزير الحسيني، والأستاذ عباس مجاهد، الذين ساعدوني على شق طريقي لإتمام هذه الرسالة، وتحكيم استبانتها وتحليلها تدقيقها لغوياً .

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الإدارة الإستراتيجية : هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمستشفيات بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل .

الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals : تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، تصور مستقبلي تنبؤي طويل الأجل تضعه الإدارة العليا على مستوى المستشفيات ككل.

المؤسسة : هي شخصية اعتبارية تتضمن مجموعة القواعد القانونية التي تتناول الوظائف وتشكل وحدة منسقة ومنظمة بما يضمن حسن سير العمل فيها. (بكر، 2000)

الأداء المؤسسي : هو قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تم صياغتها وتحديدها من خلال رؤية المؤسسة ورسالتها بأقل تكلفة ممكنة. (كراج، 2003)

التنمية : عمليات التغيير الإيجابي في المجتمع، ويستند إلى خطط وبرامج علمية معدة ومدروسة ، للوصول إلى الأهداف المرجوة حيث أن التخطيط في عصر العولمة الاقتصادية والتجارة الدولية الحرة هو القاعدة الأساسية . (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2001)

مؤسسات تخطيطية : المؤسسات المشاركة في وضع الخطط والأهداف على مستوى شبكات مؤسساتية وعلى مستوى وطني (ثابت، 2006) .

مؤسسات تنفيذية : تقوم بتنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة المختلفة حتى مرحلة التقييم . (ثابت، 2006) .

مؤسسات استشارية : تقوم بمساعدة المؤسسات المختلفة في بناء خططها واستراتيجياتها أو تقييم برامجها أو مشاريعها أو أنشطتها (ثابت، 2006).

الاستشاري : هو المتخصص في مجال فني أو تقني معين بحيث يطلب في استشارة مهنية من قبل الأفراد والمؤسسات لمعرفة الواسعة في مجال الاستشارة . (ثابت، 2006).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة في جنوب الضفة الغربية .

شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء ومتخذي القرارات في المستشفيات الخاصة والحكومية في جنوب الضفة الغربية، والبالغ عددهم (90) موظفاً موزعين على (15) مستشفى. خلال الفترة (2007 - 2008). وزعت عليهم الاستبانة التي صممت لهذا الغرض والتي تكونت من القسم الأول: البيانات الديمغرافية لأفراد العينة. القسم الثاني: أسئلة تتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، من خلال تطوير أربع فرضيات رئيسة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي كطريقة للدراسة، وبعد جمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة كاداة للدراسة، جرت عملية التحليل للبيانات عن طريق البرنامج الاحصائي (spss) وقد اظهرت نتائج الدراسة:

- تبين أن درجة استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجالات الدراسة (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة، وكذلك التقييم والرقابة) هي بدرجة متوسطة حيث بلغ (2.6) حسب مقياس الدراسة .
- كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية حيث تراوحت ما بين (2.69 - 2.91)، وهي بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة .
- كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة في مجالها الكلي، وفقاً للمجالات الفرعية في المستشفيات الحكومية والخاصة، وعلاقتها بالمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ونوع المستشفى حكومياً أو خاصاً).
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداه الدراسة حول صياغة الإستراتيجية، في

المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التقييم والرقابة لصالح المستشفيات الحكومية.

وبناءً على نتائج هذه الدراسة فقد ضمن الباحث دراسته بعض الاقتراحات التي يعتقد انها قد تساعد على تحسين ثقافة ممارسة الادارة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة والحكومية في الضفة الغربية، مما سينعكس بشكل إيجابي على أدائها ونوعية الخدمات التي تقدمها.

The Strategic Management in the Southern West Bank Hospitals

Abstract

The purpose of this thesis, which was conducted in 2007-2008, is to identify the reality of the application of Strategic Management in both public and private hospitals that are located in the Southern West Bank..

The study population consisted of 90 managers and decision makers in the 15 public and private hospitals. These managers were cooperative to answer the questionnaire that was specially designed for this purpose consisting of two main sections: Sample related Demographical information in one hand and questions related to the requirements supposed to be in place for the application of Strategic management so as to tackle the study 5 hypotheses on the other hand.

The researcher followed the analytical descriptive approach which focused on analyzing the data collected using SPSS. Based on such analysis, the following results are stressed:

- Interviewee response to the questions related to the fields of forming strategies, plans' implementation and Monitoring and Evaluation received medium degree (2.6) according to the study scale.
- The highest average was granted to the responses related to the external and internal environment as well as implementation of strategic plans with medium degree (2.91-2.69)
- There are no differences with statistical connotations at level ($\alpha \leq 0.05$) for the responses in general in relation to demographical variations like educational qualifications, years of experience, job title and the kind of hospital (whether private or public).
- There are differences with statistical connotations at level ($\alpha \leq 0.05$) in the averages for the interviewees responses related to the fields of internal and external environment and forming strategies in both public and private hospitals due to variances of educational qualifications and job titles.

- There are differences with statistical connotations at level ($\alpha \leq 0.05$) in the averages for interviewees responses related to the field of Monitoring and Evaluation in the favor of public hospitals.

Based on study results, the researcher suggested some issues that he thinks would help in improving the culture of the practice of Strategic Management in both public and private hospitals in the West Bank. Such suggestions will positively affect the performance and quality of services.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

لقد فرضت التحولات الاقتصادية والسياسية المتلاحقة خلال العشرين سنة الماضية واقعاً اقتصادياً جديداً تتشكل ملامحه تدريجياً بما يؤكد الالتزام بآليات السوق، وتحرير الأسواق، وحركة عناصر الإنتاج وتنشيط وتوسيع دائرة عمل القطاع الخاص، وترتب على ذلك بالضرورة إعادة صياغة لأدوار مؤسسات المجتمع المعاصر بما فيها القطاع الحكومي وقطاع الأعمال، وإعادة تشكيل العلاقات فيما بينهما .

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة (قطاع عام) أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، ربحية أو غير ربحية، تحديات وصعوبات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية التقويم وثورة المعلومات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات لم يكن باستطاعة الإدارة التقويم ووسائلها القدرة على المنافسة والاستمرار. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. (إدريس - 2006) .

وتعد الإدارة الإستراتيجية مدخلاً جديداً ومُناسباً للتعاطي مع هذه المستجدات ؛ كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

صحيح أن بعض المنظمات قد تتجح نتيجة الصدف في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية، ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارس الإدارة ممارسة جادة. وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً مجال تزايد التقييم نحو المزيد من الانفتاح والعولمة. (الدوري، 2005).

ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1995 كان لا بد من إعادة هيكلة القطاع العام الفلسطيني وتطويره بعد سنوات من التبعية للاحتلال وسياساته التي أثرت سلباً على تطور القطاع العام الفلسطيني بشكل عام والقطاع الصحي بشكل خاص وإحداث التنمية المستدامة فيه كما ونوعاً. ومن هنا فإن تطوير وتنمية القطاع الصحي الفلسطيني كان وما يزال من الأولويات التي أولتها السلطة والدول المانحة الكثير من الاهتمام والدعم المادي، نظراً للظروف الصحية المتردية بشكل عام وللظروف السياسية التي سادت قبل وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية .

فقد سعت المستشفيات الحكومية نحو التطور، والمستشفيات الخاصة نحو الاستقلال؛ المالي والاعتماد على الذات ضمن أولوياتها الإدارية، ولذلك تعد كفاءة وفعالية إدارة المستشفيات من أهم المداخل التي يعتمد عليها في توفير التمويل اللازم للإنفاق على الخدمات وتطويرها كما ونوعاً. ونظراً لأن المستشفيات تتولى مسؤولية تقديم وتوفير الخدمات الصحية الضرورية التي يحتاجها المواطنون، فإن تنمية هذا القطاع المهم والحيوي سيؤدي إلى زيادة رفاهية المواطن، من خلال تحسين وتطوير مستوى الخدمات التي تقدمها. لذا ينبغي البحث في كيفية تحسين بيئة الإدارة وإزالة العوائق والعقبات أمامها، وذلك بتفعيل دور الإدارة على التفكير بشكل استراتيجي.

إن المشكلة التي تواجه الإدارة العربية حالياً تتمثل في أن المديرين يعانون من نقص خطير في فهم الأدوار التي يجب أن يمارسونها كقيادات إستراتيجية لمنظماتهم. فبدلاً من الاهتمام بهذه الأدوار ويسعون إلى ممارسة كل الأدوار في سبيل إحكام سيطرتهم على المنظمة، وتتجه لهذه الممارسات بدفع المجتمع العربي ثمناً باهظاً يتمثل في ضعف مؤسساته الوطنية وتخلّف الممارسات الإدارية فيها وضياع فرص إستراتيجية للنمو والتطوير ، (القطامين، 1996) .

وقد تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم واقع الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع الحيوي والمهم للمواطنين، وتقديم توصيات بالسياسات والإجراءات الواجب اتخاذها لتطويره وتحسين أدائه.

2.1 _ مشكلة الدراسة :-

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية التقويم السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقويم بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على الاستمرار والمنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من الاستمرار التقويم .

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية السلطة في الضفة الغربية وقطاع غزة ؛ كان لا بد من العمل على تطوير هذا القطاع المهم والحيوي لكل المواطنين بعد سنوات من الترهل والعجز بسبب الظروف السياسية التي كانت سائدة في فترة الاحتلال. لذا فق سعى الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المستشفيات الواقعة في جنوب الضفة الغربية. من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

"ما واقع الإدارة الإستراتيجية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية "

3.1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية .
- 2- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المستشفيات .
- 3- تقديم اقتراحات قد تساعد على تحسين أداء المستشفيات من خلال ممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل أفضل.

4.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها انطلاقاً من الاعتبارات الآتية:

- 1- ندرة ما كتب عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في العالم العربي وفلسطين وخاصة عن المستشفيات تحديداً .

- 2- توصية الباحثين في كتابة الرسائل عن الاداره الاستراتيجية ، بأن تُخصص دراسة لواقع الإدارة الإستراتيجية في ميادين الخدمات مثل (نويران والشبول) .
- 3- الخصوصية التي يتمتع بها القطاع الصحي عن غيره من القطاعات من خلال الخدمات التي يقدمها خاصة في ظل الحالة السياسية السائدة في فلسطين، وقلة الموارد المتاحة واقتصارها على الهبات المقدمة من الدول المانحة وضرورة الاستعمال الأمثل لها كونها غير دائمة. كما أن جزءاً كبيراً منها يستنزف على تكاليف العلاج خارج فلسطين.
- 4- أهمية تطوير المفهوم الاستراتيجي للإدارة بما يحقق رضا المستفيدين من خدمات المستشفيات ويعزز القدرة التنافسية لها على المدى البعيد، سيما وان هنالك منافسة إقليمية على الخدمات الصحية المقدمة.
- 5- فتح السبيل أمام الباحثين للقيام بدراسات في ميادين أخرى غير المستشفيات تتعلق بالإدارة الإستراتيجية بما سينعكس ايجابيا على تطويرها وخاصة في القطاع العام .

5.1 أسئلة الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس ينبغي الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع الصياغة الاستراتيجية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية ؟ .
- 2- ما واقع التنفيذ الاستراتيجي في مستشفيات جنوب الضفة الغربية ؟ .
- 3- ما واقع التقويم والرقابة الاستراتيجية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية ؟.

6.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قام الباحث بتطوير الفرضيات الآتية لاختبارها:

الفرضية الرئيسية الاولى: " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لمتغيرات : المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع ملكية المستشفى خاص او حكومي " .

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة اربع فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الاولى : " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لاختلاف المؤهل العلمي " .

الفرضية الفرعية الثانية : " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لاختلاف سنوات الخبرة " .

الفرضية الفرعية الثالثة : " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي " .

الفرضية الفرعية الرابعة : " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لاختلاف نوع ملكية المستشفى خاصاً أو حكومياً " .

7.1 منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لتلاؤمها مع طبيعة الدراسة التي يقوم بها، حيث أن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو رقمياً، وتوضيح خصائصها كما هي على أرض الواقع .

8.1 حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في نطاق الحدود الآتية:

- 1- المستشفيات الحكومية والخاصة في جنوب الضفة الغربية والتي تشمل محافظتي (الخليل وبيت لحم) .
- 2- طبقت الدراسة على الإداريين في مستوى الإدارة (العليا والوسطى) باعتبارهم القائمين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة في جنوب الضفة الغربية.
- 3- اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية (2007 - 2008) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتمحور هذا الفصل حول الدراسات والمراجع السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي حصل عليها الباحث من خلال زيارته مكتبات الجامعات الفلسطينية والأردنية والتي مكنت الباحث في بلورة أفكاره وأبعده عن تكرار ما تطرق إليه الآخرون. وكذلك الإطار النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة.

1.2 مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية :

1.1.2 تطور مفهوم الإستراتيجية :

استخدم لفظ الإستراتيجية "strategy" قديماً في الحضارة الإغريقية حيث اشتق من كلمة إستراتيجيا وتعني، علم وتوجيه وقيادة القوات العسكرية، ثم تطورت دلالتها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة، وحساب الاحتمالات المختلفة واختيار الوسائل الرئيسية المناسبة لها، ثم توسع استخدام هذا الاصطلاح في ميادين الأعمال وفي المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات .

وقد تناول كل من كوين وروبرت الإستراتيجية تاريخياً، وبينما أن لفظ إستراتيجي يشير إلى دور أو وظيفة القائد العام General في الجيش ثم أصبحت تعني المهارات السيكلوجية والسلوكية لمن

يحتل هذا الدور، ثم انصرف مفهوم الإستراتيجية إلى المهارة الإدارية، قيادة وخطابة وقوة، ثم أصبح الإستراتيجية في زمن الإسكندر الكبير (330 قبل الميلاد) تشير إلى مهارة توظيف القوى للتغلب على المقاومة وخلق نظام موحد لحكم العالم . ومع نمو المجتمعات وتعاقدها أخذ القادة العسكريون ورجال الدولة يدرسون وينظمون المفاهيم الإستراتيجية المهمة حتى برزت مبادئ إستراتيجية مترابطة قامت المؤسسات الحديثة بتكييفها وتعديلها لتلائم البيئة الخاصة المحيطة بها . (uinn & others, 1988) .

لقد تم تعريف الإستراتيجية بتعريفات كثيرة من قبل المهتمين بها، بحيث يمكن التطرق إلى بعضها من أجل توضيح مجالاتها ووجهات النظر حول مفهومها . فقد أورد براوند وكنور تعريفا للإستراتيجية يعتبر حصيلة آراء القائمين على التخطيط في استطلاع للرأي تم في عام 1974م وهو أن الإستراتيجية هي (عملية تحديد وتقييم المسارات البديلة لمهمة أو هدف محدد مسبقا ومن ثم اختيار البديل المناسب) . (Rue & Holland 1989) .

ويعرف توماس 1988 الإستراتيجية بأنها (خطط وأنشطة منظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة عالية وذات كفاءة عالية) . وقد عرف كرانت 1991 الإستراتيجية على أنها (تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد واتخاذ مجموعة الأفعال وتوزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف) . أما منتزنبيرغ فيعرفها (نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات) . وأشار إلى أنها يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة دون وجود خطط رسمية حتى دون وجود نية مسبقة من الإدارة العليا لوضع الإستراتيجية، وهي أ مجال عما تريد المؤسسة عمله وتعتبر عما تقوم به فعلا . (خليل، 1994) .

وأشار عنه 1997 إلى أن بعض الباحثين يرون أنها " خطة أو اتجاه أو مرشد أو مجموعة تصرفات نحو المستقبل أو هي الطريقة أو المسار الذي يساعد في العبور من هنا إلى هناك " . وهي " نموذج أو نمط يثبت في السلوك مع مرور الزمن ويمكن أن نقتبس من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 2000، أن معنى مفهوم الإستراتيجية " بأنه اختيار أفضل الوسائل والبدائل لتحقيق أهداف وغايات تعبر عن حاجة أو حاجات أساسية مشتقة من بيئة معينة يطلق عليها السيناريو الذي يتضمن عناصر الموقف وملابساته، وتنشأ مضامينه وتفاعلاته وعلاقاته وفق تسلسل زمني " . وقد عرفها جونسون وشولز على أنها " توجيه المنظمة وبعدها طويل الأمد الذي يحقق ميزة من خلال ترتيب وتنسيق المصادر ضمن بيئة متغيرة من أجل تلبية حاجات الأسواق وإشباع رغبات المستفيدين " .

ويرى الباحث أن هذا التعريف الذي عرفه جونسون وشولز يتصف بالشمولية لأنه يحتوي على جميع خصائص الإستراتيجية، والمتمثلة فيما يلي: -

- 1- الإستراتيجية موجهة في التقويم طويل الأمد للمنظمة .
 - 2- الإستراتيجية هي محاولة لتحقيق ميزة جديدة للمنظمة .
 - 3- الإستراتيجية متعلقة بأنشطة المنظمة .
 - 4- الإستراتيجية مطابقة لأنشطة المنظمة مع البيئة المحيطة بها، وهو ما يعرف بالملائمة الإستراتيجية .
 - 5- الإستراتيجية يمكن النظر لها على أنها بناء موارد وقدرات المنظمة، وجعلها مرنة بهدف خلق الفرص أو الاستثمار فيها .
 - 6- الإستراتيجية عادة ما تؤثر في القرارات التشغيلية للمنظمة؛ وهذه العلاقة مهمة حيث أن المستوى التشغيلي يمكن تحقيق الميزة الحقيقية للإستراتيجية .
 - 7- الإستراتيجية قد تتطلب تغييرات في الموارد الرئيسية للمنظمة؛ أي المدى الذي يمكن فيه الحصول على الموارد والسيطرة عليها لتطوير إستراتيجية للمستقبل .
 - 8- إستراتيجيه المنظمة لا تتأثر فقط بالمؤثرات البيئية ومدى توفر الموارد وإنما تتأثر بقيم وتوقعات الأشخاص المؤثرين داخل وخارج المنظمة .
- وتتمثل المجالات الإستراتيجية الأساسية في الآتي :

1- وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها تصبح غاية في قياس الأداء في المستويات الإدارية داخل المؤسسة، ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجية إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا . ولعل ذلك يدعو إلى معرفة ما هو المقصود برسالة المؤسسة، وكيف تختلف عن أهداف المؤسسة أو الغاية للمؤسسة.

2- خلق درجة من التوافق بين عنصرين أساسيين :

أ- أهداف المؤسسة وغاياتها، فإن التناقض بين الأهداف والغايات لا يمكن أن يكون في المؤسسة نفسها.

ب- رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل بها تلك المؤسسة، ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المؤسسة والظروف البيئية التي توجد فيها، وأن البيئة لا تتصف بالثبات النسبي فإن واضع الإستراتيجية يبحث في أي تغيير في الإستراتيجية - لكي تستمر - يجب أن يكون في حالة تطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة بصورة دائمة . (السيد 1988م) .

ويتضح من تعريفات الإستراتيجية أنها تتطوي على تحديد أهداف طويلة الأجل لمشروع أو خطة معينه وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتحديد الموارد اللازم بتحقيق مجموعة من الأهداف وكذلك تشير إلى تحديد السياسات والخطط لتحقيق أهداف ؛ (مثل المستشفيات) كما يجب أن تعكس الهيكل التنظيمي للمستشفيات والإفادة من الفرص المتاحة لتحديد مناطق القوة والضعف وصولا إلى قرارات فاعلة .

2.2 الإدارة الإستراتيجية

بدأت الإدارة الإستراتيجية تأخذ مكانها في الخمسينات من خلال التقييم الذي قامت به مؤسسة فورد Ford foundation وشركة كارنجي Carangie Corporation تحت عنوان - Gordon Howell Report حيث أوصى بأن مناهج إدارة الأعمال بحيث أن تتضمن مساق سياسية الأعمال Business policy يتم فيه تطوير مهارات تحديد وتحليل وحل المشاكل الحقيقية في مجال إدارة الأعمال على مستوى العالم من خلال التركيز على تكامل المعرفة المكتسبة من المساقات الأخرى وتطوير المهارات اللازمة لذلك . وقد لاقى هذا التقييم قبولا واسعا في مدارس إدارة الأعمال في بداية السبعينات حيث أدرج هذا المساق في مناهجها آخذاً بعين الاعتبار المنظمة ككل والبيئة المحيطة بها والاهتمام بمواضيع محددة مثل المسؤولية الاجتماعية، والأخلاق والتأثير المحتمل للعوامل السياسية والتشريعية والاقتصادية على نجاح المنظمة . ونتيجة لذلك قام رواد هذا المجال بتغيير اسم المساق من سياسة الأعمال ليصبح الإدارة الإستراتيجية (Certo & petger , 1990) فالإدارة الإستراتيجية منهجية منتظمة لإدارة التقييم الاستراتيجي وذلك من خلال المراحل التالية (Ansoff & Medonnel) .

1.2.2 مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية (ثابت، 2006)

- الموازنات التقديرية (ربط مصير المنشأة بقدر حجم الميزانية السنوية)
- التخطيط طويل الأجل.
- التخطيط الإستراتيجي.
- الإدارة الإستراتيجية.

جدول رقم (1.2) يبين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية .

جدول رقم (1.2): مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية . (ثابت، 2006)

4	3	2	1
الإدارة الإستراتيجية	التخطيط الإستراتيجي	تخطيط طويل الأجل	الموازنات الرقابية
التوافق مع المفاجآت والتهديدات والفرص السريعة. من السبعينيات وحتى التسعينيات	تغير المهام الوظيفية والقدرات الإستراتيجية للمنظمة والتنبؤ بمسيرة المنشأة. من الستينيات وحتى السبعينيات	توقع النمو وإدارة التعقيدات. من الخمسينيات وحتى الستينيات	إحكام الرقابة على الإنحرافات الإدارية وإزالة التهديدات. بدأت أوائل القرن العشرين وحتى منتصف الخمسينيات

- اعتماد منهجية منتظمة لتقرير أين...؟، وكيف ستكون المنظمة في مستقبل الأعمال معتمدة على صياغة الإستراتيجية من خلال التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning.

- إدراك أهمية تناسق قدرات الشركة الداخلية وإمكاناتها عند تغيير الإستراتيجية، ودعم الإستراتيجية الجديدة وذلك من خلال تخطيط القدرة Capability Planning.
- استجابة الإستراتيجية للتغيرات المتزايدة داخل البيئة المحيطة، والتي لا يمكن التنبؤ بها وبخاصة التكنولوجيا والسياسة منها، وذلك من خلال إدارة المسألة Issue Managenent .
- التغلب على مقاومة التغيير لاعتماد التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة وبدعم من الإدارة العليا واعتمادها على الخصائص السيكولوجية والاجتماعية والسياسية للمنظمات المعقدة، وذلك من خلال إدارة التقويم غير المستمرة .
- وهي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية الإستراتيجية . (Wright , Pringle & Kroll , 1994) .

- وأشار بدر (1994) إلى أن الإدارة الإستراتيجية (عملية إدارة وتحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بين المنظمة وظروفها)، وقد بين أن بعضهم يعرفها بأنها :-
- العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل و الظروف الخارجية للمنظمة وكذلك عواملها الداخلية إلى قرارات إستراتيجية (أهداف عليا، وخطط لتحقيقها، تعمل على توجيه المنظمة في المستقبل) .
- وضع رسائل المنظمة الرئيسية (أغراضها) والأهداف والسياسات والبرامج الرئيسية التي تعمل على تحقيق تلك الرسائل (الأغراض)، وكذلك وضع الطرق المطلوبة لتنفيذ تلك الأغراض والأهداف والسياسات الرئيسية .
- ويرى روو وهولاند (Rue & Holland 1989) أن الإدارة الإستراتيجية هي (العملية التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة طويلة الأمد وأدائها من خلال التأكيد على صياغة جيدة وتنفيذ ملائم وتقييم مستمر للإستراتيجية المتبعة) .
- كما أن بيرس وروبينسون (Pearce & Robinson 1994) عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها (مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة) .
- وقد عرف دايفيد (David 1989) الإدارة الإستراتيجية بأنها (علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتقاطعة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها) . وهو بذلك التعريف يركز

على تكامل وظائف الإدارة من تسويق وتمويل ومحاسبة وإنتاج وبحث وتطوير، وذلك من أجل تحقيق النجاحات التنظيمية Organizational Success .

أما جونسون وشولز (Johnson & schoses) فينظران إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها ليست الاهتمام في اتخاذ القرارات في القضايا المهمة التي تواجه المنظمة فحسب، وإنما أيضا الاهتمام أن الإستراتيجية قد وضعت موضع التنفيذ، بتوفر ثلاثة عناصر مهمة :

- 1- التحليل الاستراتيجي : وهو فهم موقع المنظمة ومركزها الاستراتيجي .
- 2- الاختيار الاستراتيجي : وهو القيام بصياغة مجموعة الأفعال الممكنة تقييمها ثم اختيار الأفضل .
- 3- التنفيذ الاستراتيجي : بحيث يمكن تخطيط الاختيار للتخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ وإدارته.

3.2 مزايا الإدارة الإستراتيجية

- إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمة يجني لها، مزايا عديدة إذا كان بطريقة فاعلة وكفئة
- 1- إمكانية زيادة الربحية : فالدراسات الحديثة أثبتت أن نظام دراسة الإستراتيجية يزيد في الربح
 - 2- تشجيع أعضاء المنظمة بالالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، من خلال المشاركة في وضع الأهداف الإستراتيجية .
 - 3- تقليل فرص تعرض المنظمة للمفاجآت الناجمة عن التقويم في سوق العمل، بحيث يمكن التركيز على تقييم بيئة المنظمة بشكل مستمر . (Certo & Peret , 1990) .

1.3.2 مراحل الادارة الاستراتيجية :

ولقد أشار ديفيد (1989) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من مراحل ثلاث :

1.1.3.2 صياغة الادارة الاستراتيجية strategy formulation

وهي عملية تأسيس مهمة المنظمة وإجراء الدراسات والأبحاث لتحديد العوامل البيئية الداخلية والخارجية الرئيسية، وعمل تحليل لمطابقة هذه العوامل، ووضع أهداف طويلة الأمد واختيار الاستراتيجيات البديلة . وتتضمن مرحلة صياغة الادارة الإستراتيجية الأنشطة التالية :

- إجراء البحوث .
- تحليل الأهداف (تكامل الحس مع التحليل)
- اتخاذ القرارات .

2.1.3.2 تنفيذ الإستراتيجية Strategic Implementation

وهي عملية تحريك جهود المديرين والعاملين لوضع الاستراتيجيات التي تم صياغتها موضع التنفيذ . وتحتوي هذه المرحلة على ثلاثة أنشطة هي :

- وضع أهداف المؤسسة .
- رسم السياسات .
- توزيع المصادر .

3.1.3.2 التقييم والرقابة الإستراتيجية Strategic Evaluation

وهي عملية مراقبة النتائج المترتبة على المرحلتين السابقتين وقياس الأداء . وتتمثل أنشطة هذه المرحلة بـ :

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .
- قياس الأداء .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

1.1.3.2 صياغة الإدارة الإستراتيجية stratergy formulation

1.1.3.2 1 مهام الإدارة الإستراتيجية هي :

- 1- تحديد مهمة المنظمة مع بيان فلسفتها وأهدافها .
- 2- بيان واقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها .
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما في ذلك عوامل المنافسة والعوامل ذات العلاقة .
- 4- تحليل خيارات المنظمة من خلال ربط مصادرها مع البيئة الخارجية .
- 5- تحديد الخيارات المرغوب فيها من خلال تقييم كل خيار في ضوء مهمة المنظمة .
- 6- اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأمد والاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها .
- 7- تطوير الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأمد بشكل متوافق مع الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد .
- 8- تنفيذ الاختيارات الإستراتيجية من خلال توزيع المصادر بشكل يتم فيه ربط المهام، والقوى العاملة، والهيكل، والتقييم وأنظمة المكافآت.
- 9- تقييم نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية .

2.1.1.3.2 مرحلة التخطيط الاستراتيجي Planning Stage

يعد التخطيط الاستراتيجي جزءا من الإدارة الإستراتيجية وليس بديلا عنها، فالإدارة الإستراتيجية أكثر شمولاً من التخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد أجزائها، إضافة إلى التنفيذ التقييم لأن عملية التخطيط في أي مستوى لن تكتمل دون تقييم يهدف إلى التأكد من أن الاستراتيجيات المختارة دخلت للتنفيذ بدقة، ووفقا للسياسات المحددة، وستحقق النتائج المرغوب فيها .

ويعد التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، وفي الوقت نفسه فهو ليس كل الإدارة الإستراتيجية، فمن المعروف أن الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية ترتبطان بعضهما على نحو

وثيق، بحيث تضع الإدارة الإستراتيجية التوجيهات والحدود للإدارة التشغيلية، وعلى نفس شاكلة الإدارة الإستراتيجية، وفي الإدارة التشغيلية نجد التخطيط الاستراتيجي يهتم بالتشغيل، غير أن اهتمام وتركيز الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ينصب على الإستراتيجية .
وبين بدر (1994) أن هناك تقارب كبير بين مراحل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية يتمثل في الآتي :

- مرحلة التحليل الاستراتيجي للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك حتى يمكن معرفة فرص المنظمة والتهديدات أو العقبات التي تواجهها، وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة .

- صياغة إعادة صياغة أو تعديل رسالة المنظمة، وتحديد أهداف الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك السياسات الإستراتيجية المرشدة لتحقيق كل من أهداف المنظمة الإستراتيجية ورسالتها .

- وضع استراتيجيات المنظمة أو خططها الإستراتيجية الرئيسية، إذ يمكن وضع خطط البرامج أو استراتيجيات الوحدات الفرعية أو الإدارات الوظيفية بالمنظمة، وهي ما تسمى أحيانا الخطط التكتيكية للمنظمة . ومجال تمام التخطيط الاستراتيجي ينبغي على الإدارة أن تتخذ من القرارات ما يعمل على تنفيذ ذلك التخطيط الاستراتيجي، مثل ؛ إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي، أو تعديل الأنماط القيادية المستخدمة، أو تعيين قيادات إدارية جديدة، أو وضع إجراءات وقواعد عمل مساعدة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وأثناء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ومجال تنفيذه، يلزم متابعة التنفيذ وتقييمه، وهو ما يسمى أحيانا بالتقييم الاستراتيجي أو المراجعة الإستراتيجية، حيث تؤخذ نتائج ذلك التقويم الاستراتيجي عند إعادة وضع التخطيط الاستراتيجي لفترات لاحقة .

وأشار السيد (1998) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تخصيص الموارد الإستراتيجية النادرة للمؤسسة من أفراد وأموال، وأجهزة، فإن الإستراتيجية الإدارية تحدد مبدئيا وجهة هذا التخصص بينما يحدد التخطيط الاستراتيجي الجدول الزمني لذلك .

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه يبنى أساسا على عدم التأكد ، فالتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض وتحتوي على الأخطار وحالات عدم التأكد ، وما نملكه من معلومات بشأنها قليل، ومن الصعوبة التنبؤ بالمستقبل، لأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع الإدارات الأساسية فيه (ماهر 1990) .

وأشارت الغزالي (2000)، إلى أن عددا من المتخصصين في الإدارة استخدموا مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ليقصدوا المعنى نفسه، والدارس المتعمق يجد أن هذين المفهومين يرتبطان ارتباطا وثيقا ويؤديان إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

ويفرق كوين (1998) بين الخطط التشغيلية والإستراتيجية بقوله ؛ أن الأولى قصيرة الأجل من حيث استمرارها، ولأنها أكثر قدرة على التأقلم لظروف التشغيل، وذلك لتحقيق أهداف محددة،

أما الثانية فهي تحدد أساس يتصف بالاستمرار، والذي يهدف إلى تعديل أنشطة المنظمة بصورة تمكنها من تحقيق غايتها ورسالتها .

وبين السيد (1998) أن الخطط العملية والتشغيلية Operation Plans تحدد الأطر التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الفعلي من خلال اتخاذ العديد من القرارات مع ضرورة تكامل القرارات التي تؤخذ حالياً مع تلك التي تم اتخاذها في الماضي مع تلك التي سيتم اتخاذها في المستقبل، والذي يضمن حدود ذلك التكامل وجود بعض السياسات Policies التي ترشد متخذي القرارات إلى بعض المؤشرات التي في ضوءها تتم عملية اتخاذ القرارات ذاتها .

وأشار أبو قحف (2000) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة التنفيذية أو العمومية في عدة جوانب، منها ؛ الاختلاف في مجالات الاهتمام، والتركيز، والقيود التي تواجه كل منهما، وأسلوب التعامل مع أو حل المشكلات، إضافة إلى الاختلاف في نوع وطبيعة المنهج والقرارات التي يتم اتخاذها، ويوضح الجدول رقم (2.2) هذه الاختلافات :

الجدول رقم (2.2) : الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية (التشغيلية) (كراج، 2003)

أسس المقارنة	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة التنفيذية (التشغيلية)
1- مجال الاهتمام	البقاء والاستمرار في الأجل الطويل + استراتيجيات التطوير والتنمية	مشاغل تنفيذ العمل أو الأنشطة + الاستراتيجيات الموضوعة تساند الاستراتيجيات الرئيسة .
2- التركيز	النتائج الحالية المستقبلية	النتائج الحالية
3- القيود	الموارد المستقبلية + الظروف أو البيئة في المستقبل .	الموارد الحالية + البيئة أو الظروف السائدة الآن .
4- أسلوب حل المشكلات	البحث عن حلول مبتكرة + توقعات وتنبؤات بالمستقبل .	الاعتماد على الخبرة السابقة
5- منهج اتخاذ القرارات "المخاطرة"	ارتفاع درجة المخاطرة	انخفاض درجة المخاطرة

وترتبط الإدارة الإستراتيجية بوظيفة التخطيط كأحد الوظائف الأساسية في الإدارة، وقد تم إدراج التخطيط في عملية الإدارة الإستراتيجية من أجل اعتبار المضامين المستقبلية للقرارات الحالية . والتخطيط هو تحديد للأهداف ومجموعة الأفعال التي تحقق هذه الأهداف ضمن فترة زمنية في المستقبل، فالإدارة الإستراتيجية تتطلب التخطيط في جميع مستويات الإدارة كوسيلة من وسائل التنسيق والاتصال . (Rue&Holland 1989)

مستقبلية

ويقول رب العزة في كتابة العزيز عن التخطيط " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد، واتقوا الله، إن الله خبير بما تعملون" . (الحشر، 18) .

وتشمل مرحلة التخطيط الاستراتيجي المكونات التالية :

1.2.1.1.3.2 رسالة المنظمة Mission Statement:

تُعَدُّ رسالة الشركة غايتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الشبيهة، فهي تحدد مجال عملياتها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها، بالطريقة التي يرى فيه المستهلك إشباعاً لحاجاته . كما تعكس رسالة المنظمة الصورة التي تسعى لها وتجسد قيم وفلسفة وأولويات الأعمال من وجهة نظر متخذي القرار الاستراتيجي (Pearce & Robinson 1985).

وتفرض رسالة المنظمة على متخذي القرار الاستراتيجي أن يفكروا بطبيعة ومجال نشاطات المنظمة الحالية وأن يقيموا جاذبية النشاطات والأسواق المستقبلية، وبالتالي فهي ترسم اتجاه المنظمة نحو المستقبل (David 1989) .

وحتى يتم تطوير رسالة فاعلة في المنظمة فقد أورد Ireland & Hitt خمسة توصيات تزيد من التزام الإدارة العليا هي : (Thompson & Companies, 1995) .

1- دعم الإدارة العليا Top Management,s Support:

على الإدارة العليا في المنظمة أن تقبل مسؤولية تطوير رسالتها اتجاه المستفيدين stakeholders منها بشكل ذو معنى، وإلا فإنهم لن يدركوا الاتجاه المطلوب للقيام بمهامهم . كما أن الإدارة العليا يجب أن تلتزم عملياً في تركيز موارد وجهود المنظمة في عملية تطوير الرسالة .

2- تعقيد رسالة المنظمة Mission Statement Complexity :

يجب إدراك أن عملية تطوير أو إعادة تشكيل رسالة المنظمة تتطلب إعادة تكيف المنظمة وغالباً ما تكون معقدة بحيث تؤثر في جميع أنحاء المنظمة بما في ذلك ثقافتها، لذلك يجب أن تقوم الإدارة العليا بتطوير شبكات اتصال يتم من خلالها توصيل رسالة المنظمة الجديدة إلى جميع المستفيدين كأن يتم عقد اجتماع لمناقشة الرسالة وتحديد الأدوار والأفعال التي يجب أن يقوم بها الأفراد لتنفيذها .

3- الحاجة إلى قيادة تحويلية The need for Transtormational Leadership

يمكن للقادة الذين يتصفون بالكاريزما charisma أن يلهموا وينشطوا ويحثوا العاملين ذهنياً للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية، بحيث تتم الفائدة لفرق العمل والمنظمة ككل وإعطاء

اهتمام خاص للمستفيدين من المنظمة بهدف تلبية اهتماماتهم وحاجاتهم الخاصة. وذلك من خلال قيام القادة بإرشاد الدعم الحاصل من قبل المستفيدين، لتنفيذ رسالة المنظمة بشكل ينم عن ثقة بالنفس .

4- اتساق رسالة المنظمة وتماسكها The consistency of Mission Statement:

يمكن لرسالة المنظمة أن تكون ذات قيمة عندما تستخدم كدليل ثابت لأفعال المدراء والعاملين بحيث تمكن فاعليتها في مدى إنجاز العاملين في المنظمة لأعمالهم بشكل جيد . وهذه هي مسؤولية الإدارة حيث تعمل على صياغة رسالة الشركة بشكل متماسك لتكون دليلا للقرارات والإجراءات التنظيمية .

5- التركيز على المستهلك Focus on Vustomer:

يعد المستهلك من أهم المجموعات المستفيدة من المنظمة، لذلك فإن عليها الالتزام بتطوير رسالتها معتمدة على المنتجات والخدمات التي من المحتمل أن تشبع حاجات ورغبات وأذواق المستهلك ؛ وحسب قدراته الشرائية وكذلك الاعتماد على القدرات والإمكانات الرئيسية التي تحتاجها المنظمة لتلبية مثل هذه الاحتياجات .

2.2.1.1.3.2 تحليل البيئة الخارجية External Environment Analysis :

يمكن تعريف تحليل البيئة على أنها " عملية مراقبة لبيئة المنظمة، وذلك لتحديد التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية، والتي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها " (Certo & Peter, 1990) .

من هذا التعريف يتبين أن الغرض من تحليل البيئة هو تقييم عوامل البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية بحيث يكون بمقدور الإدارة اتخاذ الإجراءات الملائمة للوصول لأعلى مستوى من النجاح التنظيمي .

تحتوي البيئة الخارجية على مكونات عدة، وفي العادة هي أوسع من البيئة الداخلية، بحيث يكون تأثيرها غير مباشر على المنظمة وإنما عام لجميع المنظمات في تلك البيئة . ومن أهمها مكوناتها السياسة والاقتصاد التقويم ، ويمكن تحليل تأثير هذه المكونات بما يعرف بتحليل (PEST) وذلك على النحو التالي (Jhonson & Scholes, 1997) :

1- التأثيرات السياسية / القانونية Political/legal Influences: وهي تأثيرات ناجمة عن تدخل الحكومة والسياسات التي تنظم أعمال المنظمات وتشمل على سبيل المثال (قانون الاحتكار، قوانين حماية البيئة، وسياسة الضرائب، وأنظمة التقويم الأجنبية، وقانون العمل، والاستقرار السياسي وغيرها ...) .

2- التأثيرات الاقتصادية Economic Influences : وهي تأثيرات نابعة من طبيعة الاقتصاد وموارده، وتشمل على سبيل المثال (الناتج القومي الإجمالي، وأسعار الفوائد، والتضخم، والبطالة، والدخل المتاح، ودورة حياة الأعمال، ومصادر التمويل، وموارد التقويم وغيرها..) .

3- التأثيرات الاجتماعية الثقافية Socio Cultural Influences : وهي تأثيرات نابعة من خصائص المجتمع التي تعمل فيها المنظمة، وتشمل على سبيل المثال (الخصائص الديموغرافية للسكان، ومستويات وتوزيع الدخل، التقويم في أساليب الحياة، واتجاهات العمل، ومستوى التعليم، والهجرة الاجتماعية، والعادات، التقويم ، وغيرها ...) .

4- التأثيرات التكنولوجية Technological Influences : وهي التأثيرات الناجمة عن التطور السريع في مجالات الأجهزة والآلات وطرق الإنتاج وإجراءات العمل، وتشمل على سبيل المثال (البحث، والتطوير، والاكتشافات، والاختراعات الحديثة، وسرعة انتقال التكنولوجيا ، والاهتمام ودعم التكنولوجيا وغيرها) .

5- التأثيرات البيئية على الحياة Ecological Influences : إن أهم عوامل البيئة الخارجية هو علاقة الأعمال مع علم تأثير البيئة على الحياة Ecology والذي يمكن تعريفه على أنه " العلم الذي يبحث في العلاقة بين الإنسان والكائنات الحية وبين البيئة من ماء وهواء وتراب " . وتشمل هذه التأثيرات كل ما تعنيه كلمة تلوث pollution (كتلوث الهواء، وتلوث المياه وتلوث التربة) . ويمكن دور المنظمات في تقليل التلوث البيئي من خلال إعادة تصميم المنتجات، وتعديل عملياتها الإنتاجية، وإعادة تصميم المصانع والآلات الإنتاجية والمنتجات القابلة لإعادة التصنيع وغيرها من الوسائل المطلوبة للمحافظة على البيئة (Pearce & Robinson, 1994) .

ومن جهة أخرى فإن البيئة الخارجية تحتوي على عوامل تؤثر في نجاح المنظمة في الحصول على الموارد المطلوبة وفي تسويق منتجاتها وخدماتها بربحية، وهذه البيئة تسمى البيئة التشغيلية Operating Environment وتسمى كذلك البيئة التنافسية Competitive Environment للمنظمة .

وهذه العوامل هي :

1- المركز التنافسي Competitive Position :

إن عملية تقييم المركز التنافسي يحسن من قدرة المنظمة في تطوير استراتيجياتها التي تزيد من استغلال الفرص البيئية، كما أن تحليل المنافسين يجعل المنظمة قادرة على التنبؤ بالنمو والأرباح على المدى القريب والبعيد وذلك من خلال اعتماد

معايير معينة كما حددها روبنسون وتشمل : (Pearce & Robinson, 1994) .

- الحصة السوقية Market share .

- اتساع خط المنتج

- فاعلية توزيع المبيعات
- التنافس على الأسعار
- فاعلية الإعلان والترويج .
- موقع وعمر المصنع
- التقويم الإنتاجية .
- الخبرة
- تكاليف المواد الأولية .
- المركز المالي .
- جودة المنتج النسبية .
- البحث والتطوير .
- مكانة العاملين .
- الصورة العامة .

حالما يتم اختيار المعيار الملائم يتم وضع أوزان لها لكي تعكس أهميتها بالنسبة لنجاح المنظمة ومن ثم يتم وضع معدل للمنافس، ويتم ضربه بالوزن وجمع الناتج الكلي ليتم الحصول على تشخيص رقمي للمنافس، وبمقارنة تحليل المنافس مع التحليل الخاص بالمنظمة يتمكن المدراء من تحديد الاستراتيجيات في ضوء البيئة التنافسية . (بكر، 2000)

2- تحليل المستهلك .

- من أهم نتائج تحليل البيئة التشغيلية هو تطوير صورة المستهلكين الحاليين والمحتملين للمنظمة .
- ويتم تحليل المستهلك من خلال المنهج التقليدي والذي يشكل المعلومات التالية :
- تحديد المنطقة الجغرافية لمستهلكي المنتج أو الخدمة لتحديد نوعيتها .
- تحديد المتغيرات الديمغرافية لتمييز مجموعات المستهلكين مثل (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدخل، والوظيفة ...) .
- تحديد المتغيرات السيكوغرافية من شخصية وأسلوب حياة المنظمة، وهذا مهم جداً في التنبؤ بالسلوك الشرائي .
- سلوك الشراء كجزء من تحليل المستهلك يفيد في إعطاء مزيد من الدقة عند صياغة الإستراتيجية .

3- الموردون

تعدُّ العلاقة المتبادلة بين المنظمة والموردين على قدر من الأهمية لنموها وبقائها، وذلك من خلال الدعم المالي، والمواد والآلات والخدمات التي تحتاجها المنظمة، مثل التسليم الفوري والقروض

الميسرة. فعند تقييم هذه العلاقة وبالنظر إلى المركز التنافسي، على المنظمة أن تراعي أمور هامة منها :

- السعر الذي يقدمه المورد، وإمكانية التعامل بخصم الكمية.
- تكلفة الشحن والتوصيل، ومدة كون معايير الإنتاج منافسة.
- مدى كون قدرة وسمعة وخدمة المورد منافسة.
- مدى اعتماد المورد على المنظمة ضمن العلاقة المتبادلة بينهما . (بكر، 2000)

4- الموارد البشرية

تعدُّ قدرة المنظمة على جذب العاملين ذوي الكفاءة من أهم عناصر نجاحها، حيث أنَّ عملية استقطاب واختيار العاملين عادة تتأثر بطبيعة البيئة التشغيلية؛ وذلك من خلال العوامل الثلاثة التالية :

- سمعة المنظمة : تلعب سمعة المنظمة دورا هاما في جذب العاملين والمحافظة على الأكفاء منهم؛ وذلك من خلال نظام التعويضات المنافس، والاهتمام بمصالح العاملين، والاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية .

- معدلات التوظيف : تتفاوت إمكانية توفير عمالة ذات مهارة وخبرة تبعا لمرحلة نمو المجتمع، فالعامل الماهرة في المجتمعات الصناعية توفيرها أصعب من المجتمعات الأضعف اقتصاديا .
- مدى توفر العمالة : تعدُّ العمالة ذات المهارات المتخصصة قابلة للتنقل من مكان لآخر من أجل المحافظة على العمل وتأمين التعويض الملائم لهم . لذلك فإن المنظمة التي تحتاج إلى مثل هذه العمالة تكون أمام سوق واسع على عكس العمالة ذات المهارات العادية فهي تقع ضمن حدود سوق محدود، مثل العاملين في الشؤون المكتبية .

3.2.1.1.3.2 تحليل البيئة الداخلية / الموارد

إنَّ عملية تحليل القدرة الإستراتيجية للمنظمة تعدُّ مهمة، من أجل فهم فيما إذا كانت موارد المنظمة وقدراتها تلائم البيئة التي تعمل فيها بفرصها وتهديداتها، أو أنَّ هذه الموارد والقدرات يمكن توسيعها بطريقة يصعب تقليدها، بهدف خلق فرص جديدة في البيئة المحيطة . ويمكن القيام بتحليل القدرة الإستراتيجية من خلال إتباع المراحل التالية . (بكر، 2000)

1- تدقيق المصادر :

- يتم تحديد المصادر المتاحة من داخل وخارج المنظمة، والتي تدعم استراتيجياتها، ويمكن دمج المصادر تحت أربع مجموعات هي :
- المصادر المادية : ويتم دراسة طبيعة هذه المصادر من حيث عمرها وحالتها وقدراتها ومواقعها بالإضافة إلى عددها وطاقاتها الإنتاجية .
 - المصادر البشرية : ويتم دراستها من حيث عدد ونوع المهارات المتوفرة في المنظمة وكذلك قدرتها على التقويم .

- المصادر المالية : وتشمل مصادر التمويل واستخداماتها مثل الحصول على رأس المال، إدارة تدفق النقود، السيطرة على الدائنين والمدينين وإدارة العلاقة مع مصادر الأموال من مساهمين وبنوك وغيرها .

- المصادر غير الملموسة : تعدّ المصادر غير الملموسة ذات قيمة في الأعمال خاصة الشهرة، والقيمة المعنوية للمنظمة، حيث أنها تمثل أصلاً من أصولها ناجم عن اسم السلعة والعقود الجيدة وصورة المنظمة .

2- تقييم القدرات :

يتم تطوير مصادر المنظمة من أجل خلق قدرات في مختلف الأنشطة، وفي عملية ربط الأنشطة مع بعضها البعض، فتحليل سلسلة القيمة يمكن أن يفيد في فهم ووصف هذه الأنشطة والروابط .

3- تحديد القدرات الجوهرية :

وهي القدرات التي تعزز إمكانية المنظمة في المنافسة، وإعطاء قيمة للنقود وفي خلق الفرص .

4- تحليل المقارنة :

حيث يتم تقييم القدرات الجوهرية باستخدام المقارنات، وهي ثلاثة أنواع :

- تاريخياً، حيث يتم تحديد التحسن على مر الزمن.
- من خلال معايير الصناعة، حيث يتم إجراء المقارنة مع أداء المنظمات المشابهة والمنافسة .
- المقارنة مع المنظمات الرائدة في الصناعة . (الجمال، 2005)

5- تقييم التوازن :

يمكن أن تتأثر المقدرة الإستراتيجية للمنظمة بمدى كون المصادر والقدرات ووحدات العمل متوازنة

6- تحديد الأمور الرئيسية :

ويتم ذلك من خلال إجراء تقييم لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (تحليل وعوامل النجاح المهمة ؛ وذلك بهدف تحديد مدى أهمية الإستراتيجية الحالية ونقاط القوة فيها ومدى قابليتها للتعامل مع التقويم الحاصلة في بيئة الأعمال .

4.2.1.1.3.2 الأهداف

يمكن تعريف الهدف على أنه (الاتجاه) الأكثر تحديداً للمنظمة، والذي يقود إلى توافق جهودها . فالأهداف تعكس رسالة المنظمة، وهي من الأهمية بحيث تساعد المدراء في اتخاذ القرارات وتقييم الآراء وتزويد من كفاءة المنظمة . (الجمال، 2005)

فالأهداف التي قد تكون قصيرة الأجل وطويلة الأجل يمكن أن تصنف إلى أربعة أصناف

1- أهداف الأداء :

غالباً ما تكون في منظمات الأعمال نوعين من أهداف الأداء هما :

- النمو : وغالباً ما يعبر عنه بمعدل نمو الأرباح النسبي .

- الربحية : وغالباً ما يعبر عنه في الأيام الحاضرة بصافي الربح إلى استثمار المساهمين .
- 2- أهداف المخاطرة :

- وهي أهداف يتم مراعاتها في حالة كون البيئة مضطربة ومفاجئة وهي على نوعين :
- التحصين الاستراتيجي : ويسعى إلى تقليل الضرر الذي قد يحصل لأداء المنظمة جراء التهديد الاستراتيجي مثل التكنولوجيا الجديدة والانهيار الاقتصادي .
- الفرصة الإستراتيجية : وهو أن يتم اقتناص الفرص الإستراتيجية مثل التحولات الديموغرافية التي تخلق أسواقاً جديدة والنهوض الاقتصادي في الدول النامية مثل:
- 1- أهداف توحيدية :

- وهي أهداف تسعى إلى تعظيم مشاركة الموارد والقدرات في وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة وهي على ثلاثة أنواع :
- التوحيد الإداري : وهي عملية تعظيم الأمور المتشابهة بين قدرات إدارة المنظمة وإدارات وحدات الأعمال الإستراتيجية، ومن الأمثلة على ذلك المهارات في إدارة الأعمال ذات التكنولوجية العالية وفي إدارة المنظمة في البيئة كثيرة الاضطراب .
- التوحيد الوظيفي : وهي عملية تعظيم الجزئيات المشتركة ضمن القدرات الوظيفية لوظائف المنظمة المختلفة، ومن الأمثلة على هذه الجزئيات المعرفة التكنولوجية ومهارات تطوير المنتج .
- توحيد الإستراتيجية : وهي عملية تعظيم الأمور المتشابهة ضمن الاستراتيجيات المتنافسة لوحدات الأعمال الإستراتيجية .

2- الأهداف الاجتماعية :

- المنظمات التي تسعى لخدمة الفئات التي لا يمكن إشباع حاجاتها من خلال الأداء الاقتصادي للمنظمة تقوم بتبني أهداف اجتماعية على نوعين :
- رفاهية العامل : وهي تخدم حاجات وطموحات العاملين في الشركة ومثال ذلك ضمان الأمان الوظيفي وتأمين فرص الترقية .
- أهداف مجتمعية : وهي تلبي حاجات المجتمع مثل المحافظة على البيئة .

5.2.1.1.3.2 الاستراتيجيات

تعدُّ عملية اختيار الاستراتيجيات من أهم المسؤوليات التي يضطلع بها المديرون، على مختلف المستويات، وحتى يتم اختيار الاستراتيجيات التي تقود إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، يجب أن يتم تقييم بعض المعايير التي تمكن المديرين من الحكم على النتائج قبل أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة، وذلك بهدف التأكد من أن المنظمة تخطو بخطى مدروسة نحو المستقبل . أما المعايير الأكثر شيوعاً فهي : (بكر، 2000)

1- مدى القابلية :

حسب هذا المعيار فإن الاستراتيجيات تكون ناجحة إذا كانت نتائجها مقبولة ماليا ومتوافقة مع توقعات المستفيدين (المالكين، والمديرين، والعاملين، والمستهلكين، والموردين، والحكومة، والاتحادات التجارية وجماعات الضغط الاجتماعية) . بما في ذلك التأثير على مراكز القوة لديهم ومعتقداتهم الثقافية . فإذا كانت الإستراتيجية غير مقبولة من أي من الجماعات المستفيدة فإنها قد تفشل .

2- مدى الجدوى :

يعتمد نجاح الإستراتيجية على مدى كونها مجدية بالنظر إلى النواحي المالية والموارد من مهارات التقويم الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية .

فحتى تكون الإستراتيجية مجدية يجب أن لا يتكون هناك عوائق للتنفيذ نابعة من الأمور التالية :

- موارد غير كافية .
- موارد، ولكن بجودة غير كافية .
- تكنولوجيا غير مناسبة .
- التوقيت بالنظر إلى العوامل الأخرى .
- قوة المنافسين .
- فقد تفشل الإستراتيجية نتيجة الاستثمار في موارد ومهارات وتكنولوجيا تفوق طاقة المنظمة .

3- مدى الملائمة :

تعد الإستراتيجية ناجحة عندما تتكيف بصورة كاملة في حالة توازن ثابت مع البيئة المحيطة بها، بمعنى أن الإستراتيجية تكون ملائمة عندما يتم تحقيق الميزة من الفرص ونقاط القوة لدى المنظمة والتعامل بنجاح مع التهديدات ونقاط الضعف فيها . فتحقيق ما يعرف بالمنطق الاستراتيجي ؛ وهو عملية توافق نتائج الإستراتيجية مع أهداف المنظمة من جهة وتكيف هيكل المنظمة وثقافتها وأنظمة التقويم والرقابة الإستراتيجية فيها مع البيئة المحيطة من جهة أخرى يضمن نجاح الإستراتيجية مجال أن يتوفر فيها معايير القابلية والجدوى .

6.2.1.1.3.2 الاستراتيجيات الوظيفية

وهي عبارة عن الأنشطة قصيرة الأمد والتي يجب أن تقوم بها كل جهة وظيفية داخل المنظمة من أجل تنفيذ الإستراتيجية العامة بحيث تكون متوافقة مع الأهداف طويلة الأمد، ويتم ذلك من خلال تنظيم وتفعيل وظائف المنظمة (تسويق وتمويل وإنتاج وقوى بشرية وتطوير وغيرها) بمتابعة

الإستراتيجية العامة في جميع الأنشطة اليومية . فالإستراتيجية الوظيفية تختلف عن الإستراتيجية العامة للمنظمة من حيث أن الأفق الزمني لها قصير، وكذلك الأنشطة التي تتناولها محددة ويتم تطويرها من قبل مدراء الأقسام والوظائف الرئيسية في الشركة أو المؤسسة .

2.1.3.2 مرحلة التنفيذ الاستراتيجي :-

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها يجب أن تقوم بتنفيذ استراتيجياتها التي تم صياغتها وبشكل فاعل، فنجاح الإستراتيجية يعتمد على عملية الصياغة وعملية التنفيذ . حيث يجب أن تكون كلتا المهمتين ناجحة لضمان النجاح الأكيد للإستراتيجية، ويمكن توضيح العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها من خلال النتائج التالية :

1- النجاح: وهي النتيجة المتوقعة عندما يكون للمنظمة صياغة وتنفيذ جيدين للإستراتيجية، وبالتالي تكون إمكانية تحقيق أهداف المنظمة مرتفعة .

2- حالة المقامرة : وهي تحدث عندما تكون عملية صياغة الإستراتيجية ضعيفة ولكن التنفيذ جيد وفي هذه الحالة تكون هناك نتيجتين هما :

- التنفيذ الجيد يمكن أن يتغلب على ضعف عملية الصياغة أو على الأقل يعطي الإدارة تحذير مسبق لإمكانية الفشل. كأن يتم إدراك هذه الحالة من قبل مندوبي المبيعات وبالتالي يتم تغيير إجراءات البيع لضمان النجاح .

- التنفيذ الغير جيد للإستراتيجية يمكن أن يعجل في فشل الإستراتيجية كالإنتاج السريع والتسويق الفاعل لمنتج جديد غير ناجح يمكن أن تؤدي إلى الفشل السريع . ولكون هناك صعوبة في التنبؤ بالنتيجة فلقد سميت بهذا الاسم (المقامرة).

3- التعثر :

وهي حالة تنفيذ ضعيف لإستراتيجية مصاغة بشكل جيد حيث أن المديرين عادة ما يكون تركيزهم على عملية الصياغة أكثر من التنفيذ، ويمكن أن تصبح المشكلة حقيقية عندما لا يتم تشخيص أسباب الفشل . وذلك عندما يقوم المديرون بإعادة صياغة الإستراتيجية بدلا من البحث في فاعلية التنفيذ . وبالتالي يتم التنفيذ بشكله السابق وتستمر المشكلة .

4- الفشل : وهي نتيجة متوقعة عندما يكون هناك تنفيذ ضعيف لإستراتيجية مصاغة بشكل ضعيف، حيث يكون هناك صعوبة في تصحيح الوضع حتى لو إعادة التنفيذ بطريقة أخرى وذلك بسبب ضعف الصياغة .

وتشمل مرحلة التنفيذ المكونات التالية :

1. 2.1.3.2 الهيكلية والتنظيم الإداري

يعدُّ المفكر الإداري الفرد تشاندلر أول من تحدث وأثبت أن هناك حاجة للملائمة بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها حتى تتجح هذه الإستراتيجية، وذلك من خلال مؤلفاته عام 1982 . وقد حدد تشاندلر أربع استراتيجيات رئيسية للنمو، واقترح الهياكل الملائمة لكل إستراتيجية في مراحل تطور المنظمة . وهذه الاستراتيجيات هي :

1- التوسع في حجم الإنتاج :

وهي زيادة حجم المبيعات لسوق جديد أو أسواق حالية تتعامل معها المنظمة . فالمنظمة عادة تبدأ صغيرة وعندما ترغب في التوسع فإن ذلك يتطلب تطوير خدمات إدارية منفصلة من حفظ للسجلات وإدارة مالية والتزويد وبالتالي تطوير هيكل إداري يدعم الزيادة في حجم الإنتاج .

2- التوسع الجغرافي :

وهي تطوير عدة وحدات أو فروع في نفس الصناعة، ولكن في مواقع جغرافية متعددة وبالتالي الاتصال القريب مع المستهلكين وعملاء المنظمة من أجل رفع مستوى خدمات التوصيل والتسليم وزيادة التقويم في الأسواق .

وقد يؤدي ذلك إلى مشاكل في التنسيق والتخصص تتطلب تطوير أقسام وظائفية كالإنتاج والتسويق والمبيعات مما يزيد من المصاريف الرأسمالية .

لذلك يجب تطوير هيكل يوضح خطوط السلطة والمسؤولية وكذلك يسهل عملية الاتصال بين تلك الأقسام المتباعدة .

3- التقويم العمودي :

وهي أن تبقى المنظمة في نفس الصناعة مع تطوير أو اكتساب وظائف لها علاقة بالصناعة بهذا قد يخلق مشاكل تتعلق بتوازن علاقات العمل للأقسام الوظيفية وتداخلاتها مثل توفير عمليات تتبؤ دقيقة لتقدير حجم الإنتاج للمستقبل والتخطيط للطاقة الإنتاجية وبالتالي يجب أن يتم تطوير هيكل يضمن آليات التنسيق بين الأقسام الوظيفية لضمان نجاح الإستراتيجية .

4- تنوع المنتج أو الخدمة : وهي إستراتيجية الاستثمار في مجالات أعمال متعددة من خلال استغلال المصادر المتاحة من مادية ومالية وبشرية، والمشاكل التي تطرأ نتيجة هذه الإستراتيجية هو تقييم مدى جدوى كل مشروع من مشاريع الأعمال التي ترغب المنظمة الاستثمار فيها مع الحفاظ على مجال العمل الحالي للمنظمة . ولذلك فإن الهيكل سوف يتضمن أكثر من مجال عمل وبالتالي كل مجال عمل سيتم إدارته من قبل إداريين، مسؤوليتهم ترجمة القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها من قبل الإدارة العليا في المنظمة وتنفيذها داخل الأقسام المتعلقة بكل مجال عمل .

وحتى يتم تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة بنجاح على الإدارة العليا أن تضمن توفير بعض النواحي التنظيمية في المنظمة وهي :

• إدارة شؤون العاملين :

يجب أن يرافق عملية تنفيذ الإستراتيجية تشجيع دافعية العاملين بجميع مستوياتهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم . ولعل أفضل طرق تشجيع الدافعية وهي برنامج الحوافز من زيادات ومكافآت ونسب موزعة من الأرباح وكذلك الحوافز المعنوية من ترقية وتطوير المسار الوظيفي وكذلك كتب الشكر والثناء . ومن جهة أخرى فإن تنفيذ الإستراتيجية تتطلب توفير مهارات معينة وذلك من خلال برامج التدريب والتنمية للعاملين والإداريين في المنظمة . (جونز، 2006)

• تغيير الثقافة التنظيمية :

تعتبر برامج تغيير الثقافة التنظيمية مهمة جدا في عملية تنفيذ الإستراتيجية، بما أن الهيكل يتغير مع تغير دورة حياة المنظمة، من بسيط إلى وظيفي إلى أقسام ووحدات عمل، فإن الثقافة تتغير من ثقافة القوة التي تتلاءم مع الهيكل البسيط إلى ثقافة الدور التي تناسب الهيكل الوظيفي ثم تتغير إلى ثقافة المهمة والتي تتلاءم مع هيكل وحدات العمل . وهنا تبرز مشكلة مقاومة التغيير والتي يجب أن يتم إدراكها من قبل الإدارة العليا ومحاولة التغلب عليها من خلال المشاركة والاتصال والتدريب .

• تطوير السلوك السياسي للملائم :

عندما تنمو المنظمة، تتكون الوظائف ووحدات العمل بأهداف خاصة بها تختلف عن الأهداف الأخرى للوظائف ووحدات لأعمل الأخرى بل والمنظمة ككل، في نفس الوقت تتشكل اعتمادية متبادلة بين كل جهة وظيفية وأخرى ويصبح من الصعب تحقيق الأهداف الخاصة بكل جهة . ولأن هناك ندره في المصادر الخاصة بالمنظمة يتولد الصراع خصوصاً عندما يكون موازين القوى متوازنة داخل المنظمة حيث تبدأ المفاوضات ومحاولات الإقناع لحل هذا الصراع، ويتكون ما يعرف بالسلوك السياسي هنا يبدأ دور الإدارة العليا في تخفيف هذا الصراع بعدة وسائل أهمها خلق أيديولوجية مشتركة بين المتصارعين وكذلك خلق مصادر إضافية .

2.2.1.3.2 إدارة الموارد

تتمثل إدارة الموارد في كيفية , إعادة استغلال الموارد الرئيسية في المنظمة بطريقة يمكن من خلالها رفع مستوى أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويمكن تلخيص الأنشطة التي يمكن لإدارة المنظمة إتباعها من أجل تحديد تصور شامل لواقع الموارد المتاحة على النحو التالي :

1- تحديد الموارد المتاحة للمنظمة :

وتعدُّ الخطوة الأولى في أنشطة إدارة الموارد، حيث يتم تدقيق الموارد من حيث مدى ملائمتها للواقع الحالي والبيئة المحيطة .

2- تحديد مدى فاعلية وكفاءة استغلال الموارد :

يمكن قياس مدى استغلال الموارد من خلال عدة نسب، مثل معدل العاملين إلى المبيعات نسبة الأرباح إلى المبيعات، المبيعات إلى مخرجات الإنتاج، عدد أيام الغياب إلى مجموع أيام العمل . وغيرها من النسب التي يتم مقارنتها مع مجموعة معايير، مثل معايير الصناعة، والمنافسون، والأداء التاريخي للمنظمة .

3- تحديد مدى مرونة الموارد :

وتعني المرونة هنا مدى فاعلية إعادة ترتيب وتوظيف الموارد لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة . وتشمل المرونة في مهارة العاملين، مرونة رأس المال مرونة الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية، ومرونة الإنتاج .

4- تحديد مدى توازن موارد المنظمة :

وهو أن يتم تحقيق التوازن في موارد المنظمة عندما تعمل الموارد الخاصة بكل وحدة عمل للمنظمة مع الوحدات الأخرى داخل المنظمة .

5- مدى تحقيق الملائمة التنظيمية :

وهو أن تكون عناصر التنظيم من عاملين ووظائف وأنظمة وهيكل واستراتيجيات داعمة لبعضها البعض ومتوافقة كوحدة واحدة مع طبيعة ومتطلبات البيئة المحيطة كذلك يجب أن يتم إدراك أعراض عدم الملائمة قد تظهر في المنظمة ومحاولة معرفة أسبابها ومعالجتها . ومن هذه الأعراض :

- تراجع مستوى الأداء المالي .

- عدم رضا المستهلكين .

- انخفاض الدافعية .

- الصراع الداخلي . (جونز، 2006)

6- تحديد طبيعة ومدى قوة المركز الاستراتيجي للمنظمة :

وهي تتعلق بمدى تمتع المنظمة بقوة في السوق والصناعة، وهذا يتم تحديده من خلال تحليل البيئة بحيث يتم توفير معلومات تجعل المنظمة قادرة على تقييم مركزها الاستراتيجي من خلال قدراتها الرئيسية المتوفرة في مواردها المتاحة .

3.1.3.2 التقييم والرقابة الإستراتيجية Strategic Evaluation

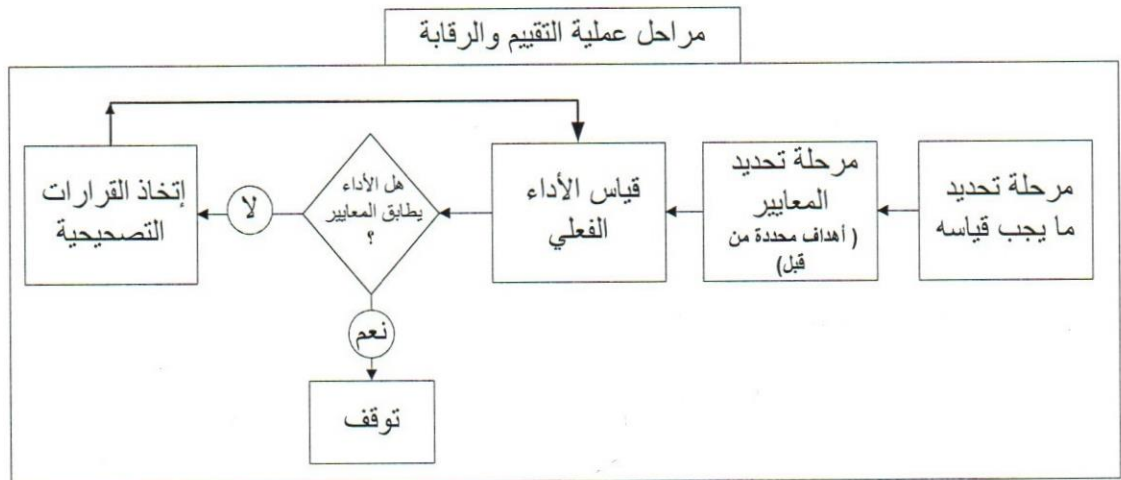
يعد التقييم والرقابة الإستراتيجية جزء مهم من مسؤولية الإدارة فهي عملية مراقبة وتقييم وتحسين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وذلك من خلال جعل الأمور تحدث كما هو مخطط لها . ويجب أن يكون لدى المديرين فهم واضح للنتائج المرتبة على عمليات المنظمة حتى يستطيعوا أن يضمنوا أن النتائج المرغوب فيها قد تحققت . ولأن الرقابة الإستراتيجية هي جزء من الرقابة

الإستراتيجية التنظيمية، فهي تهدف إلى مساعدة الإدارة العليا في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مراقبة وتقييم عملية الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال المعايير المستخدمة في التقويم والرقابة الإستراتيجية يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس، وذلك على النحو التالي كما هو مبين في الجدول (3.2) :-

جدول رقم (3.2) أسس تصنيف المعايير المستخدمة في التقويم والرقابة الإستراتيجية، (كراج، 2003)

المعايير الكمية	المعايير النوعية	المعايير الزمنية	معايير التكلفة
تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية. ومن أمثلتها : - حجم الإنتاج - حجم المبيعات - حجم الإيرادات - حجم الأرباح	تستخدم النسب في التعبير عن معايير الرقابة التي تستند إلى عامل النوعية. ويصعب في كثير من الأحيان استخدام هذا النوع من المعايير. ومن أمثلتها : - نسبة المردودات - نسبة الإنتاج - معدلات شكاوى العملاء - درجة ولاء العملاء	ومن أمثلتها : - وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد. - تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.	يتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير الرقابية التي تعكس عامل التكلفة. ومن أمثلتها : - أجور المديرين - تكلفة الخدمات البريدية - تكلفة الإئتمان - تكلفة نظام الحاسب

وحتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية الفعالة فإنه لا بد أن تشتمل على ما يعرف بالتقويم والرقابة الإستراتيجية، وذلك كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجياً. ويحقق رسالة وأهداف المنظمة، أم أن هناك انحرافات تستوجب التدخل لعلاجها وشكل رقم (1.2) يبين مراحل عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية



شكل رقم (1.2) نموذج وصفي لعملية التقويم والرقابة الإستراتيجية، (إدريس، 2006) .

وفيما يلي شرح عن مراحل التقويم والرقابة الإستراتيجية

1.3.1.3.2 مرحلة تحديد ما يجب قياسه

تحتاج الادارة العليا وكذلك الاداره التنفيذيه في تحديد تلك النشطه والعمليات والنتائج المتحققه في التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج الواجب متابعتها وتقييمها . وأنها تحتاج ايضا ان تتأكد من ان هذه الانشطه والعمليات والنتائج المحققه يمكن ان تخضع الى القياس وبطريقه موضوعيه ومقبوله ومتناسقه . والتركيز هنا يجب ان يكون على العناصر الاكثر اهميه او دلالة في كل عمليه او نشاط سوف يتم اخضاعه للقياس (تلك العناصر المسؤله عن النسبه الاكبر من التكلفة او النفاق او المصدر الاساسي للمشكلات مثلا). لذلك فأن القياس يجب ان يتم تخطيط استخدامه لجميع المجالات او الانشطه او العمليات الهامه او الحرجه وبغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل ان يعترض ذلك. (إدريس، 2006)

2.3.1.3.2 مرحلة وضع معايير الاداء

يتم في هذه المرحله من مراحل نموذج عملية التقويم والرقابه وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الاداء الفعلي بها ،وهي تمثل في حقيقة الامر الاهداف المخططه من قبل والمطلوب تحقيقها خلال فتره زمنية معينه .

وعملية وضع المعايير ليست بالمهمة السهلة لحاجتها الى ادراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الاهداف او النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الاساسيه التاليه: (إدريس، 2006)

- تحديد خصائص الاداء الجيد. فعادة ما يتسم العمل الجيد بعدة خصائص او صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الاداء الفعلي. على سبيل المثال فإنه لتقويم الاداء قسم الائتمان في احد البنوك،قد تتمثل اعتبارات الاداء الجيد في حجم الائتمان الممنوح، ربحية النشاط ،درجة التعاون مع اقسام اخرى مثل التسويق وكذلك اتجاهات العملاء ، ويمكن ان تمثل هذه الخصائص الاهداف التفصيليه للقسم والتي تحدد في ضوءها الهدف العام له. وتوجد ثلاث اسس لمساعدة المدير في تحديد هذه الخصائص هي قيمة او كمية الناتج والتكلفة او المصروف واسلوب استخدام الموارد.

- تحديد معيار او مقياس لكل خاصية. بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الاداء الجيد يجب العمل على تحديد المستويات المطلوبه لهذا الاداء .فإذا كانت تكلفة اداء الوظيفة على مستوى الفرد او القسم تعتبر خاصية رئيسيه ، فما هو المقصود بالتكلفة ؟ هل هي 1000دينار او اقل او اكثر على وجه التحديد وذلك ما هو المقصود بحجم الائتمان هل هو مليون دينار او اقل او اكثر ؟ وهكذا وقد يحدد المعيار على مستوى الفرد او المجموعه او القسم او الاداره . (أبو قحف، 2000)

• ربط النتائج بمسؤولية كل فرد مع الجماعة .لتحديد اسباب الاختلافات والمسئول عنها ومعالجتها، وأيضاً لمحاسبة الفرد عن نتائج اعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه بمعنى تحديد النتائج التي اسفر اداء الفرد عنها ،وبالتالي عدم محاسبة الفرد عن نتائج اعماله يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه بمعنى تحديد النتائج التي اسفر اداء الفرد عنها وبالتالى عدم محاسبة الفرد على اخطاء غيره اما اذا تعذر تحديد اداءه فيجب ربط النتائج بمسؤولية الجماعة.وهنا يتم التركيز على النتائج الاجماليه ودرجة التعاون بين اعضاء المجموعه لاداء العمل المطلوب.

• مراجعة النقاط الاستراتيجية .كما سبق الاشارة ،فإنه يجب ان تركز الرقابه من خلال المعايير المستخدمه على النواحي الاستراتيجية ،وهي النواحي التي يؤدي حدوث انحراف بها الى خطوره كبيره تهدد تحقيق المنظمه لاهدافها.

• مراجعة طرق العمل .توجد بعض الحالات التي تكون فيها الرقابه على طريق العمل اهم واسرع من مراقبة النتائج ،حيث ان الرقلبه على طرق العمل قد تؤدي الى تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج ايجابية ويبرز ذلك في مجال الخدمات عموماً . (إدريس، 2006)

• حدود السماح حيث ان كل معيار يتضمن حدود للسماح والتي تحدد الانحرافات المسموح بها .

• وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائيه.بل وللعمليات الوسيطة

ومن ناحيه اخرى فإن المعايير المستخدمة في التقويم والرقابه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة اسس ولذلك على النحو التالي:

• المعايير/الكمية: تستخدم الارقام المطلقة لتعبير عن المعايير الرقابيه التي تستند الى عامل النوعيه ومن الامثله على هذه المعايير:

-حجم الايرادات

-حجم الانتاج

-حجم الارباح

-حجم المبيعات

• المعايير النوعية : عادة تستخدم النسب في التعبير عن معايير الرقابه التي تستند الى عامل النوعية ومن الامثله على هذه المعايير:

- نسبة المردودات

- نسبة الانتاج المعيب.

- معدلات شكاوي العملاء .

- درجة ولاء العملاء.

ومن الملاحظ انه قد يصعب في كثير من الاحيان وضع معايير نوعيه بشكل محدد يسمح باستخدامها كمقياس فيما بعد فمثلا اذا ارادت الادارة مراقبة النشاط الذي تباشره ادارة التسويق فمن الممكن ان تختار درجة ولاء العملاء كمعيار للرقابه. وفي حين انه ليس من السهل التعبير عن هذه

المعايير بصورة محددة إلا ان الاساليب الاحصائية الحديثه سهلت قياس الامور غير الملموسه كالرأي العام ،وبالتاي مكنت الشركات ومؤسسات الاعمال من اعطاء الاهمية الازمه للمعايير الرقابيه التي تقيس النوعيه . (الجمال، 2005)

• المعايير الزمنية :ومن الامثله على استخدام عامل الزمن كمعيار رقمي:

- وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد.

- تحديد فتره زمني لاداء وظيفة اعاده تصميم الهيكل التنظيمي .

• معايير التكلفة :كما يتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير الرقابيه التي تعكس عامل التكلفة ومن الامثله عليها:

- اجور المديرين

- تكلفة الخدمات البريديه

- تكلفة منح الائتمان

- تكلفة نظام الحاسب

هناك عدة شروط يجب توافرها في المعيار الجيد والتي اهمها ما يلي : (ثابت، 2006).

• الواقعيه :يجب ان تكون المعايير مناسبة الواقع بحيث لا تكون سهله التحقيق بشكل لا يحث الافراد على بذل المزيد من الجهد كما يجب الا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول اليها مما ينعكس في النهايه على معنويات الافراد .

• الارتباط بالنشاط : يوجد في التنظيم أنشطه متباينه في طبيعتها ونوعيتها ومن المنطقي ان يؤثر هذا الاختلاف على نوعيه المعيار الواجب تطبيقه فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة .

• الدقه : يجب ان يحدد المعيار بدقه حتى لا يصبح عرضه للتأويل او التفسير من قبل الاشخاص سواء الذين يتم تقييم ادائهم وفقاً لهذه المعايير او القائمين على عمليات قياس وتقويم الاداء .

• المرونه: فعملية وضع المعايير لا تعني ان الاداره يجب ان تلتزم بها مهما تغير الظروف، حيث يجب ان يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف . وقد تتعلق هذه الظروف باساليب اداء العمل، فاستخدام تكنولوجيا جديده مثلاً يسهل من اداء الافراد للعمل مما يستوجب تعديل المعيار ،كما ان وجود ظروف مناوئه مثل حالات الركود او الكساد او كثافة المنافسه او اصدار تشريعات جديده مقيد لنشاط المنظمه،يجب ان يؤثر على المعيار حتى يصبح مناسباً .

- عدم المغالاة في عدد المعايير : حيث ان ذلك قد يعقد من العملية الرقابية كما توجد خطوره عند اهمال استخدام بعض المعايير الرئيسيه نتيجته لتعدد المعايير المستخدمه.

3.1.3.2 . 3 مرحلة القياس والمقارنه (التقويم):

تتمثل المرحله الثالثه في نمذج التقويم والرقابه في قياس الاداء الفعلي ومقارنه بين الاداء الفعلي والمعايير المحدده . وعليه فإن هذه المرحله تتضمن جانبين رئيسيين هما:

- قياس النتائج الفعلية للاداء، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعه .
- توصيل المعلومات والبيانات الى مراكز المسؤوليه حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحيه المناسبه في الوقت المناسب . ويلزم القياس الجيد محاوله الاجابه على ثلاثة اسئله هي:

- ماذا نقيس؟ فالقياس يجب ان ينصب على الانشطه او النتائج الهامه مثل قياس الحصة السوقيه والعائد التكلفة ودوران العمل .

• كيف نقيس؟ وتتعلق الاجابه بأسلوب ونطاق قياس الاداء بمعني هل سيتم قياس شامل لنتائج العمليات ونتائج الانشطه ام سيتم الاقتصاد على بعضها؟ وفي الحقيقه فإنه بالنسبه لبعض الانشطه يجب ان يكون القياس شامل وبالنسبه للبعض الاخر يفضل ان نكتفي بجزء من العمليات او الانشطه الفرعيه. وتعتبر الادارة هي المسؤوله عن تقرير أي الانشطه يجب قياس نتائجها بشكل شامل وايضا بشكل جزئي

• متى نقيس؟ ويتعلق هذا السؤال بتوقيت القيام بعملية القياس وهل يجب ان تكون قبل او اثناء او بعد تأدية النشاط . وعادة ما يتواجد الانواع الثلاثه في المنظمه الواحده ، الا انه من المفضل ان تتوافر المعلومات الرقابيه لدى متخذ القرار في اسرع وقت حتى يتم اتخاذ اجراءات التصحيحيه في الوقت المناسب .

وبصفه عامه فإنه يجب ان تتسم عملية القياس بالدقه والشمول حيث يجب ان تشمل النتائج والكميه والكيفيه واستغلال الظواهر التي قد تعكس اعراض الرقابيه.

وفي مرحله القياس يحتاج الامر الى الحصول على بيانات دقيقه تعكس النتائج الفعلية بصوره حقيقيه وتوجد اداتان رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما الملاحظه الشخصيه والتقارير الرقابيه. (كراج، 2003)

3.1.3.2. 1 الملاحظه الشخصيه:

تتطلب هذه الوسيله تواجد بقيام المدير المسؤول بزيارات مواقع العمل ولو على فترات متباعده للوقوف على سير عمليات التنفيذ . ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير اساليب التنفيذ بل ورفع الروح المعنويه احيانا الا ان المغالاة في استخدام هذه الطريقه قد تأتي بنتائج عكسيه بسبب الضغوط الواقعه على المنفذين وافترض عدم الثقة، كما انها تؤدي الى اهدار وقت المسؤول في نفس الوقت كذلك فإن المسؤول الذي يعتمد على الملاحظه الشخصيه اعتمادا كليا يحتمل ان يفقد نظره الشمولييه للاعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقه لسير العمل في المواقع المختلفه ومن المجالات التي يبرز فيها اهمية الملاحظه الشخصيه ومتابعة اداء الموظفين الجدد او المعاملات اليوميه مع العملاء.

3.1.3.2. 2 التقارير الرقابيه:

تبرز اهمية التقارير في المنظمات الكبرى التي تتعقد فيها نظام الاتصالات ، وتتعدد الانشطه والمهام التي سيتم الاشراف عليها ،وهنا تأتي اهمية التقارير والتي تعتبر الوسيله للاتصال بين الرئيس والمروؤوس وكذلك بين الاداره والمستويات التنفيذيه المختلفه . وتوجد اسس متعارف عليها في اعداد التقارير حتى تحقق الغرض منها ما يتعلق بالشكل ومنها ما يتعلق بأسلوب العرض والكتاب وبصفه عامه يفضل ان تكون التقارير مكتوبه ودوريه وسريعه التداول، كما يجب ان تتميز بالدقه والشمول في العرض ومن امثله التقارير التي تستخدم لقياس الاداء في المنظمات -تقرير الميزانية العموميه.

-التقرير الشهري لحساب العميل .

-تقارير المراجعين الداخليين .

-التقرير السنوي عن حالات ترك العمل . (أبو قحف، 2000)

إضافة الى ماسبق ، فإن نجاح هذه العملية تتطلب ما يلي :

- تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء والتي يتم جمعها عن طريق الملاحظة الشخصية أو التقارير .
- أهمية الخبرة في عملية المقارنة لتقدير أهمية الاختلاف في الانحراف عن المعايير ، فهناك مجالات لا يحتمل فيها التجاوز ، بينما في مجالات أخرى يمكن السماح بنسب محددة بالانحراف عن المعايير ، ويقع على المسؤول الذي يقوم بأعباء الرقابة ، تحليل وتقييم النتائج والحكم عليها .

- يجب أن يتخذ القرار الخاص بتحديد مدى الانحراف وأهميتهفي المستوى القريب مباشرة من موقع الأداء ، كلماكان ذلك ممكنا .

- ابلاغ الإدارة العليا بمسائل الانحراف أو الاختلافات الهامة أو الجوهرية فقط ، حيث يساعد ذلك في توفير الوقت والجهد الذي تنفقه الإدارة في علاج مشكلات رقابية ذات أهمية محدودة . (الجمال، 2005)

3.1.3.2 . 4 اتخاذ الاجراءات التصحيحية :

وتمثل المرحلة الأخير من دورة الرقابة ، وفيها يتم إعادة الأمور الى نصابها الطبيعي ، وتعد هذه المرحلة أساسية وفعالة في عملية الرقابة وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها ، وعادة ما يواجه المسئول عن إتخاذ القرارات بمشكلتين في هذه المرحلة وهما التعرف على أسباب الانحرافات ثم اختيار أنسب الطرف لعلاج هذه الانحرافات ، إضافة إلى التأكيد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي .

تحديد اسباب الانحراف :

إن حدوث انحرافات ليست عملية مزعجة في حد ذاتها، فغالبا ماتختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة أو تحديد المعايير وعلى ذلك فغن عملية التحدث عن أسباب الانحراف هي التي سوف تساعد على معرفة عما إذا كان الانحراف راجعا إلى خطأ أو قصور في التنفيذ أو تغييرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمنظمة ، والانحراف التي تعمل الادارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة والتي تجاوزت الحدود المسموح بها ، ويعني ذلك تطبيق مبدأ الاستثناء في الرقابة ، أي التركيز على الانحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة ، ويرتبط بمبدأ الاستثناء مبدأ التركيز على النقاط الاستراتيجية فإذا حدث انحراف يتعلق بهذه النقاط ، يجب أن يعطي العناية الكافية لمعرفة أسبابه بدرجة أكبر من العناية التي توجه إلى الانحرافات المتعلقة بالأنشطة العادية .

اختيار انسب الطرق العلاجية :

قد تكتشف الإدارة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين ، ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة ، على سبيل المثال اذا اتضح للإدارة أن القصور في تحقيق معدلات الأداء إنما يرجع إلى تدني كفاءة العاملين ، هنا قد

تري الإدارة أن حل هذه المشكلة يكمن في التدريب أو تغيير أسلوب الإشراف أو إعادة توزيع العمل.

من ناحية أخرى ، قد يحدث الانحراف لسبب غير ملموس أو يصعب تحديده بدقة وهنا يتعذر تحديد أنسب التصرفات العلاجية مثلاً : إذا ثبت عدم اقدم العملاء على التعامل في منتج أو خدمة جديدة رغم جهود الترويج وكفاءة العاملين ، فإن ادارة المنظمة قد ترى ضرورة القيام بدراسة خاصة لمعرفة أسباب هذا الانحراف كما قد ينصب العلاج على المعيار نفسه أو على الأهداف ، على اعتبار أنها غير واقعية أو وسائل الأداء أو القواعد . (كراج ، 2003)

التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي :

يجب التأكد من أن تطبيق البديل العلاجي المقترح يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة ، وهو ما يعني أن الرقابة عملية مستمرة ، ومن الجدير بالاثارة أنه يجب كسب تعاون المرؤوسين وحماسهم في هذه المرحلة أي تعيين الاخطاء أو الانحرافات وهو أمر يصعب تحقيقه إذا مالجأ المدير إلى اجبار مرؤوسيه لإحداث تصرفات معينة كما أن هذه المرحلة تظهر كيفية إرتباط الوظائف الأخرى ، قد ينصب تصحيح الأداء ، كما سبق القول على تعديل الهدف أو إعادة رسم الخطة أو إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ، أو أنماط القيادة . (كراج ، 2003)

4.1.3.2 الاتجاهات المختلفة للتقويم والرقابة :

تتناول الكتابات في مجال الرقابة ، هذا المفهوم من عدة زوايا يمكن تلخيصها فيمايلي :

(ثابت ، 2006) .

1. 4.1.3.2 الاتجاه السلبي أو الكلاسيكي Classical Approach :

حيث ينظر الى الرقابة على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ، وعليه فإن الكتاب يعتمدون على مفاهيم القوة أو السلطة عند تعريفهم للرقابة من هذا المنظور ، فالمدير يستخدم سلطته أو قوته في إجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ، ومحاسبتهم عندما يخطئون ، كما أن الفرد يقوم بالأداء خوفاً من العقاب وليس رغبة في الانجاز بحد ذاته .

2. 4.1.3.2 الاتجاه السلوكي Behavioral Approach :

تعرف الرقابة من زاوية القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة ويبرز هذا الاتجاه أهمية العلاقات الانسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية وبالتالي فهو على النقيض من الانجاه الأول الذي يركز على السلطة ، فان هذا الاتجاه يبرز الدور

القيادي والانساني للمدير ، وعلى الرغم من ايجابية هذا الاتجاه إلا أنه لا يعرف خطوات الرقابة كما يتداخل مع مفاهيم ادارية اخرى مثل القيادة والدوافع والاشراف .(ميا ، 2007):

3. 4.1.3.2 الاتجاه العملي او التطبيقي Applied Approach :

حيث يركز على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية أو بعبارة أخرى على خطوات القيام بها ، فتعرف الرقابة بأنها تحديد لما يتم تنفيذه واتخاذ الاجراءات العلاجية اذا استلزم الأمر ، حتى يتمشى الأداء مع الخطوات الموضوعية .

وابستعراض المفاهيم أو الإتجاهات السابقة نجد أن هناك تكامل بينها ، فيمكن النظر إلى العملية الرقابية من حيث خطوات القيام بها، تركيز القائم بالرقابة على الجانب الانساني في قيامه بهذه الخطوات ، هذا بالإضافة إلى أنه ليس هناك ما يمنع استخدام المدير لنفوذه في تصميم مسار التنفيذ إذا استدعى الأمر ذلك .

5.1.3.2 أهمية التقييم والرقابة :

التقييم والرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقرر والنتيجة المرجوة ، وتبرز أهمية التقييم والرقابة لعدة اعتبارات أهمها :

- أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري ، وهو بالتالي عرضه للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات .

- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه في تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء ، وعمليات التنفيذ حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا ، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي ، مما يتطلب بالتالي تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها وهو الدور الذي تقوم به الرقابة .

- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها ، يستوجب مراقبة انشطتها للتأكد من أنها تسير وفقا للخطط الموضوعية ، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها .

- يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه :

(إدريس، 2006)

- إسراف في استخدام الموارد المادية .

- ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله .

الضروري في هذه الحالة أن تتدخل الإدارة العليا ، أما إذا كان الأداء غير المرغوب قد حدث بسبب عمليات الإدارة الاستراتيجية نفسها وليس مجرد استخدامها فإن مدراء الإدارة العليا ومدراء العمليات والتشغيل يجب أن يكونوا على علم بذلك ومن ثم يمكنهم تنمية برامج أو إجراءات جيدة للتنفيذ . (ثابت، 2006).

8.1.3.2 التقويم والرقابة الإستراتيجية من خلال عوامل النجاح

الكثير من المديرين يجدون صعوبة في تطوير مؤشرات ومعايير الأداء المهمة والحساسة في منظماتهم، ويعود السبب في ذلك إلى أن معظم المؤشرات تعطي صورة مفيدة ولكن جزئية عن أداء المنظمة بشكل كامل، حيث أن بعضها كمي والآخر نوعي . وفي محاولة للوصول إلى طريقة يمكن من خلالها الجمع بين اختلاف المؤشرات وعدم تجانسها . يأتي مفهوم بطريقة مفيدة ومتنوعة المقاييس بحيث تجمع بين المقاييس الكمية والنوعية مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات المستفيدين والربط بين تقييم الأداء والإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة، ويتضمن مفهوم وضع عوامل النجاح المهمة للشركة وبيان مؤشرات الأداء الخاصة بكل عامل مهم وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.2) على النحو التالي :

جدول رقم (4.2) : مفهوم وضع عوامل النجاح المهمة للشركة وبيان مؤشرات الأداء الخاصة بكل عامل . (كراج، 2003)، (ثابت، 2006).

عوامل النجاح المهمة	مؤشرات الأداء
1- جودة المنتج .	- نسبة المنتجات المعادة .
2- خدمة المستهلك	- عدد شكاوي المستهلكين
3- معنويات العاملين	- نسبة الطلبات المشحونة بشكل كامل
4- المنافسة	- التأخير
	- معدل دوران العمل .
	- عدد الشركات المنافسة بشكل مباشر
	- عدد المنتجات الجديدة المطروحة .

تحدث الكثير من الباحثين العرب والدارسين والمختصين العرب والأوروبيين عن الإدارة الإستراتيجية، وحسب علاقتها بموضوع الدراسة، ففي دراسة قام بها عبيدات (obaidat 1987) تناولت العلاقة بين الإستراتيجية والأداء أظهرت وجود علاقة واضحة بين الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد أشارت هذه الدراسة إلى أن الشركات التي تتبع إستراتيجية واضحة، تحقق معدلات أداء أعلى من الشركات التي لا تتبع أي نوع من الاستراتيجيات .

كما قام (الشاهد، 1990) بدراسة تناول فيها اثر الإستراتيجية المتبناة والهيكل التنظيمي إلى أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث تم قياس الأداء من خلال العائد على الاستثمار وقد تم تعريف الإستراتيجية على أساس مجموعة من العوامل (حجم المبيعات ومجموع الموجودات ونسبة الموجودات الثابتة إلى مجموع الموجودات ونسبة مصاريف البيع والتوزيع إلى مجموع المبيعات ونسبة مصاريف للبحث والتطوير إلى مجموع المبيعات التقويم الجغرافية للشركة) .

وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- 1- تؤثر الإستراتيجية المتبعة على الهيكل التنظيمي .
- 2- لا توجد علاقة بين مجالات الهيكل التنظيمي (المركزية والتعقيد والترسيم) والأداء .
- 3- توجد علاقة قوية بين طبيعة الإستراتيجية المتبناة، وبين الأداء حيث أن اختيار الإستراتيجية الملائمة لوضع الشركة التنافسي أحد أهم محددات النجاح في الشركات قيد الدراسة.

كما أجرى ركارديو (Recardo1994) دراسة توصل من خلالها إلى أن معظم المنظمات تركز على مسائل الجودة التقويم على حساب التقويم الاستراتيجي الأساسي للمنظمة، وقد بين Recardo أنه حتى يتم تجنب النتائج الضعيفة لبرامج إدارة الجودة الشاملة TM فإنه على المدراء تعلم تصميم وتنفيذ وتقييم جهود إدارة الجودة الإستراتيجية SM، وقد قدم منهجية من سبع خطوات لإدارة الجودة الإستراتيجية SM هي : تحديد متطلبات العميل، وتحديد التقويم الاستراتيجي، وتقييم المنظمة في الوضع الراهن، وتحديد الفجوات في الأداء، وتحديد أولية الفجوات في الأداء بطريقة إستراتيجية، وتنفيذ إدارة الجودة الإستراتيجية، التقويم الدوري .

وقد أجرى جريجوري ديس وآخرون (DESS & OTHERS 1995) دراسة حول اتخاذ إستراتيجية ملتزمة وعلاقتها بالإستراتيجية والبيئة والأداء حيث تم في المرحلة الأولى تقييم استقلالية عملية اتخاذ هذه الإستراتيجية من خلال تحليل العوامل، أمام المرحلة الثانية فقد تم فيها

استخدام تحليل الانحدار الهيكلي المتوسط، ومن خلال دراسة عينة من 321 شركة تنافس في صناعات متنوعة تم الوصول على أن المنهج التقويم الذي يضم الإستراتيجية الملزمة مع الإستراتيجية والبيئة التي لها مقدرة أكبر في التنبؤ من المنهج الموقفي.

وقد قام ميلر بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وكيفية تأثير ذلك على الادخار. وقد تبين أن العلاقة يجب أن تكون تكميلية بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، للوصول إلى أداء جيد في حالات التنافس والتحدي .

وفي دراسة قام بها (المرشد، 1999)، والتي تهدف إلى التعرف على مستوى فهم المديرين لمفاهيم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة الإستراتيجية في الصناعات الأردنية المساهمة العامة . بالإضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأهم المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية الأردنية بهذا الخصوص . وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي وعلى عينة الدراسة المتمثلة بمديرين الإدارات العليا للشركات الصناعية الأردنية، وقد خلصت الدراسة إلى ارتفاع تأييد أفراد العينة للنتائج المتوقعة لمفاهيم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو مفاهيم وفلسفة المسؤولية تعزى إلى الدخل الشهري، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع مدى موافقة أفراد العينة للنتائج المتوقعة لممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في مجال البيئة الخارجية والمجتمع المحلي والبيئة الداخلية والعاملين، وفي مجال المستهلك .

وقد أوصت الدراسة على ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة في مجال المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وكذلك التدريب على كيفية التعامل مع المشاكل الاجتماعية وضرورة التواصل مع المجتمع المحلي .

وفي دراسة قام بها (نويران 2001) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعي المساهمة العامة الأردنية وأدائها المؤسسي وتقييم العلاقة بين توفير هذه المتطلبات وأداء هذه الشركات، واثّر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة في هذه العلاقة، وقد شملت عينة الدراسة (230) مديرا ومتخذًا للقرار الاستراتيجي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، وجود علاقة طردية بين توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية مجتمعة ومع الأداء المؤسسي المقاس بكل من العائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وكذلك إلى عدم وجود اختلاف في تأثير توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية ناجم عن خلل من الحجم وسنة

التأسيس، وكذلك تبين إن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية توفر متطلبات الإدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بزيادة الاهتمام بالأفكار الحديثة في ممارسة العملية الإدارية والتوسع في تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لتشمل مفاهيم إدارية أخرى وكذلك ضرورة الالتزام بالوظائف الإدارية الرئيسة من قياده وتخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه اثناء ممارسة العملية الإدارية وضرورة توفير المناخ التنظيمي لدعم تنفيذ الإستراتيجية وإشراك العاملين في وضع إستراتيجية المؤسسة، وإتباع نظم اتصال يسمح بالتعرف على المشاكل ومعالجتها، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول الإدارة الإستراتيجية بمكوناتها ومجالاتها المختلفة وعلى قطاعات أخرى خدمائية .

وفي دراسة قام بها شبول (2005)، وهي بعنوان واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها. حيث وجد أن الإدارة الإستراتيجية تلاقي قبولا واسعا إلا أن في المنظمات العامة بصرف النظر عن الانتقادات، واتضح من خلال دراسته أن العيب ليس في الإدارة الإستراتيجية ولكن العيب في التطبيق، وأن عدم تحقيق نتائج مثالية من هذه العملية راجع إلى عدم وجود القيادات التي تستطيع وضع الإدارة الإستراتيجية موضع التطبيق وقد أوصى بعدة توصيات منها تبني الفكر الاستراتيجي ونشر مفاهيمه، وتحديد مكونات الرؤية المستقبلية، وتحديث وتطوير التشريعات والسياسات وتوفير الدعم المالي واعتماد الشفافية والمساءلة لمعالجة المعوقات الإدارية التي تقف حائلا أما تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وكذلك استثمار الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج نوعية لتدريب الإدارة العليا والعاملين على الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة الإستراتيجية - وإجراء عمليات مستمرة لتقييم أدائهم ولمعالجة المعوقات الفنية والاجتماعية التي تقف حائلا أمام تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة .

وفي دراسة اجراها بيبير ديتريشيزن (2006) بعنوان " تطوير المنظمة كاداة استراتيجية في تطوير الاقتصاديات " دراسة حالة في فيتنام . حيث هدفت الدراسة الى تقييم تطوير المنظمة في فيتنام وكانت نتائج البحث ذات طبيعة مبدئية كما افاد الباحث وأشار الى ان تطوير المنظمة غير مستخدمة في المشاريع ، وان هناك نقص في الوعي لمهنة تطوير المنظمة كاداة للإدارة الاستراتيجية ، وقد عرض الباحث بعض الطرق لزيادة الوعي الخاص بالمنظمة وترويجة في مجتمع فيتنام مثل

1. عمل شراكة بين الشركات لسد الفراغ الحاصل لتطوير المنظمة .
 2. توظيف كفاءات لتطوير المنظمة .
 3. تدريب العاملين في مجال تطوير المنظمة .
 4. وان تعمل الغرف التجارية كمستشار للمنظمات والشركات .
- وكانت الدراسة على ست مناطق جغرافية وزعت استبانة على 148 شركة بعد عمل ورشة عمل لهذه الشركات لغرض الدراسة .

وكانت اعلى نسبة بالرد على اسئلة الدراسة للاستبانة هي :

1. هل يوجد موظف خاص بتطوير المنظمة في طاقم العمل حيث اجاب المدراء على هذا السؤال 80% لا يوجد .

2. هل يوجد مستشار اداري في المنظمة فكانت الاجابة 94% بانه لا يوجد .

3. هل تشعر بالحاجة الى اعادة تنظيم لشركتك فكانت الاجابة 56% بنعم .

وفي دراسة لميا وزاهر وسليطين (2007) بعنوان " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري حيث تناولت الدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها.

كما تناولت الدراسة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها:

1- عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً.

2- تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التقويم الكمية والتنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية .

3- وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها فقد تبين:

كما تضمنت الدراسة بعض المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها العمل على تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال في قطرنا.

أ. المستشفيات الحكومية :وهي التي تملكها التي تديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات ومؤسسات عامة وفق نظم ولوائح حكومية تحكم سير وإجراءات العمل بهذه المستشفيات .

أشكالها :

- _ مستشفيات حكومية عامة .
- _ مستشفيات حكومية خاصة بفئات معينة .
- _ مستشفيات حكومية تخصصية .
- _ وحدات علاجية أو مستوصفات .
- _ مستشفيات جامعية وتعليمية . (مخيم ، 2006)

ب. المستشفيات الخاصة : وهي التي تكون مملوكة لأفراد أو هيئات أو جمعيات دينية أو خيرية أو شركات خاصة وتم إدارتها وفقا لنطاق الإدارة في القطاع الخاص وفي حدود الإطار العام المنظم للقطاع الصحي في الدولة .

أشكالها :

- _ مستشفيات بأسماء أصحابها .
- _ مستشفيات الجمعيات غير الحكومية .
- _ مستشفيات استثمارية .

ويمكن تصنيف المستشفيات الحكومية والخاصة على السواء وفقا لمعايير التخصص ونوع الخدمة المقدمة، لمجموعتين :

- أ. مستشفيات عامة .
- ب. مستشفيات تخصصية .

3.4.2 أساسيات وظائف إدارة المستشفيات

المستشفى منظمة كغيرها من المنظمات التقويم والصناعية، وكل ما في الأمر أنها منظمة خدمية تتخصص في تقديم خدمات التشخيص والعلاج وليس في تقديم منتج أو سلعة ملموسة، ومن ثم فإن إدارة المستشفى لا تختلف في الأنشطة والمهام أو الوظائف الإدارية عن غيرها من المنظمات، ويقتضي الأمر فقط تطويع هذه الأنشطة والمهام لتتلاءم مع طبيعة أعمال المستشفى، ويمكن القول

بأن إدارة المستشفيات تعني :

" مجموعة الأنشطة أو المهام المرتبطة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة من المستشفى بكفاءة وفعالية ". (مخير ، 2006)
وتقتضي طبيعة العمل بالمستشفيات استخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية في متابعة الأداء في مختلف إداراتها وأقسامها والتعرف على إنجازاتها المرحلية :

1. الزيارات الميدانية لمواقع العمل .
2. الاتصال بالمرضى والزائرين .
3. الاحتفاظ بالسجلات .
4. المتابعة المرحلية للإنجازات، (المناقشات الفردية، المناقشات الجماعية، التقويم والمذكرات المكتوبة) .
5. التدقيق .

4.4.2 الجوانب السلوكية في إدارة المستشفيات

أ. قيادة وإدارة المستشفيات : وفيه يتولى مدير المستشفى مهمات التخطيط والتنظيم والتقويم والتقييم والرقابة الإستراتيجية أو المتابعة، ويتولى باقي الأفراد على اختلاف فئاتهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية إنجاز أو تنفيذ الأعمال اليومية المطلوبة، ويستمد من يقود المستشفى ويديرها مصدر سلطته من الوظيفة أو المركز القانوني الذي يشغله .

1.2 تحليل سلوكيات وتصرفات العاملين مع المدير :

- دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للحياة .
- حاجات متعلقة بالجوانب النفسية .
- الحاجات الاجتماعية.
- الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات.

ج. الصراع التنظيمي : من أكثر التحديات التي تواجه إدارة المستشفيات في الوقت الراهن، فرغم أن الصراع التنظيمي قد يكون أمرا حتميا ومرغوبا فيه أحيانا عندما يساعد على تطوير وتحسين الأداء في المستشفى وزيادة فعاليتها، فإنه قد يكون غير مفيد، وقد يكون يؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف المستشفى في ظروف أخرى .ومن هنا يتطلب الأمر من مدير المستشفى أن يكون على درجة واعية من الوعي الإداري ليتمكن من إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يمكنه من تحقيق أهداف المستشفى وأداء رسالتها بأكبر كفاءة ممكنة . (مخير والطعامنة، 2006) .

5.4.2 نبذة عن مستشفيات الضفة الغربية وقطاع غزة

واجه قطاع الخدمات الصحية تحديات وصعوبات كثيرة خلال العقود الثلاثة الماضية، إذ توقف تطور هذا القطاع وعاد إلى الوراء خلال سنوات الاحتلال، منذ عام 1967م وحتى بداية أواخر عام 1994م عندما تم نقل إدارة الخدمات الصحية في الضفة الغربية وقطاع غزة إلى السلطة الفلسطينية .

وخلال فترة الاحتلال الإسرائيلي، كانت الخدمات الصحية يديرها الاحتلال الإسرائيلي وكانت هذه الخدمات تشمل الرعاية الصحية الأولية والثانوية، ونظر عدم تلبية هذه الخدمات للاحتياجات الصحية للمواطن الفلسطيني، قامت الجمعيات الوطنية والخيرية بإنشاء مراكز صحية وخصوصاً في المناطق الريفية وكانت وكالة الغوث الدولية تدير مراكز الرعاية الصحية الخاصة باللاجئين في المخيمات الفلسطينية. (health status in Palestine 2002)

أما بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية للخدمات الصحية في أواخر عام 1994م، عقب اتفاقية أوسلو فقد عملت السلطة الوطنية الفلسطينية، من خلال وزارة الصحة على فتح مراكز رعاية صحية أولية جديدة وتطوير المراكز الموجودة سابقاً، كما عملت على زيادة سلة الخدمات الصحية المقدمة، في مراكز الرعاية الصحية الأولية، وذلك بتمويل ودعم من الدول المانحة .

لقد ازداد عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية من 454 مركزاً في سنة 1995، ليصبح 609 مركزاً في سنة 2001، منها عشرة مراكز في قطاع غزة، 508 مركزاً في الضفة الغربية (أي ما نسبته 34.1 %)، لقد أصبح عدد المراكز الصحية 1.9 مركز لكل 10000 مواطناً وأدارت وزارة الصحة الفلسطينية 373 مركزاً رعاية صحية أولية (329 في الضفة الغربية، 44 في غزة) في سنة 2001 أي ما نسبته 61.2% من مجموع مراكز الرعاية الصحية الأولية، في ما أدارت وكالة الغوث الدولية 71 مركزاً، 34 في الضفة الغربية، 17 في غزة، أي ما نسبته 8.4 %، وتدير الجمعيات الوطنية والخيرية 185 مركز (145 في الضفة الغربية، 40 في غزة) أي ما نسبته 30.4 %، وقد بلغت نسبة عدد السكان إلى عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظات الضفة الغربية في سنة 2001 ما بين 3000-5000 نسمة لكل مركز، في حين بلغت هذه النسبة في قطاع غزة 10000-17000 نسمة لكل مركز صحي؛ نتيجة الكثافة السكانية العالية في قطاع غزة .

(health status in Palestine 2002)

أما من حيث الرعاية الصحية الثانوية المتمثلة بالمستشفيات، فقد بلغ عدد المستشفيات 70 مستشفى في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكانت نسبة عدد السكان إلى عدد المستشفيات 47127 شخصاً لكل مستشفى، وتحتوي هذه المستشفيات على ما مجموعه 4522 سريراً، وبلغت نسبة عدد الأسرة إلى عدد السكان 13.7 سريراً لكل 10000 مواطناً، أما بخصوص توزيع هذه المستشفيات فهناك 22

مستشفى (31%) في قطاع غزة، وهناك 48 مستشفى في الضفة الغربية (69%). (health status in Palestine 2002)

أما من حيث عدد السكان إلى عدد المستشفيات فقد بلغت 54390 مواطناً لكل مستشفى في قطاع غزة، و43799 مواطناً لكل مستشفى في الضفة الغربية، كما بلغت نسبة عدد الأسرة إلى عدد السكان 15 سريراً لكل 10000 مواطن في قطاع غزة، و13 سريراً لكل 10000 في الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، فلسطين، 2005)

إن وزارة الصحة الفلسطينية تدير وتشغل 20 مستشفى بعدد أسرة 2486 سريراً (55%) من مجموع الأسرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، (منها 9 مستشفيات بعدد 1110 سريراً في الضفة الغربية و 11 مستشفى في قطاع غزة بعدد أسرة 1376 سريراً). فقد ازداد عدد الأسرة في المستشفيات الحكومية مع تسلم السلطة الوطنية لقطاع الصحة من 1710 سريراً في سنة 1996 ليصبح 2486 سريراً في سنة 2001، أما الجمعيات الخيرية فتدير وتشغل 29 مستشفى بعدد أسرة 1536 سريراً (34%) من مجموع الأسرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، ويدير القطاع الخاص 20 مستشفى بعدد أسرة 462 سريراً (10%) من مجموع الأسرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، في حين تدير وكالة الغوث الدولية مستشفى واحداً في محافظة قلقيلية بعدد أسرة 43 سريراً.

ولا بد من الإشارة إلى أن عدد العاملين في المؤسسات الصحية في فلسطين قد بلغ 20796 موظفاً منهم 12444 موظفاً في وزارة الصحة. هذا ويعمل في المؤسسات الصحية في فلسطين 4017 طبيباً (2667 طبيب عام، و 3150 طبيب متخصص)، بالإضافة إلى 348 طبيباً للأسنان 543 صيدلياً و 5065 ممرضاً و 3160 فنياً و 478 قابلة قانونية، وبلغ عدد العاملين في المستشفيات الفلسطينية 10970 موظفاً وبمعدل 0.48 طبيباً و 0.66 ممرضاً لكل سرير. تصل نسبة الإداريين في الوزارة عام 2005 إلى 40% في حين كانت هذه النسبة في عام 1996 تمثل 33% من مجموع العاملين في الوزارة، والجدير بالذكر أن نسبة العالمية تحدد احتياج وزارة الصحة من 15-20% فقط من الإداريين من مجموع العاملين فيها، إن هذا يتطلب إعادة النظر في سياسة التوظيف والتعيينات والترقيات وتطبيق النظم الإدارية وتطويرها وتعزيز مبدأ الشفافية والعدل، وتدريب الإداريين في المجالات التي تحتاجها وزارة الصحة. (مركز المعلومات الصحية الفلسطينية، ملخص التقييم السنوي لعام 2005 - أكتوبر 2006)

وعند دراسة معدل دوران السرير تبين أنه بلغ 118 مرة خلال السنة، وفترة خلو السرير بلغت 0.36 يوماً. (مركز المعلومات الصحية الفلسطينية، ملخص التقييم السنوي لعام 2005-2006).

الفصل الثالث

منهجية البحث

يشمل هذه الفصل وصف لأدوات الدراسة المستخدمة وإجراءات الصدق والثبات لتلك الأدوات والطرق الإحصائية المتبعة في استخلاص النتائج والمقترحات والتوصيات .

1.3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مستشفيات جنوب الضفة من متخذي القرارات الإستراتيجية (أعضاء مجلس الإدارة، كبير المدراء العاميين ، مدير تنفيذي، مديري الأقسام الرئيسية) في جميع المستشفيات الحكومية و الخاصة في جنوب الضفة الغربية .

2.3 عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من (90) إداري لمتخذي القرار الاستراتيجي ، وقد بلغ عدد المستشفيات (15) مستشفىاً وزعت على كل مستشفى حسب عدد متخذي القرارات الاستراتيجية الموجودة داخل المستشفيات، وقد وزعت 90 استبانة استردت منها 64 استبانة أي بنسبة (72%) .

جدول رقم (1.3) يبين وصف خصائص توزيع العينة :

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
نوع المستشفى	حكومي	27
	خاص	37
المسمى الوظيفي	ادارة عليا	15
	ادارة متوسطة	49
المؤهلات العلمية	ماجستير فاقل	34
	ما جستير فاعلى	30
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	16
	6-10 سنوات	21
	10 سنوات فما فوق	27

3.3 المنهجية و أسلوب الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وذلك لتلاؤمها مع طبيعة الدراسة التي يقوم بها، حيث أن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو رقمياً، وتوضيح خصائصها كما هي على أرض الواقع .

4.3 صدق أداة الدراسة :

لقد قام الباحث بإعداد الصورة الأولية للاستبانة من خلال الاستفادة من نماذج واستبيانات طبقت ميدانياً، ومنها دراسة شبول ونويرات في الأردن، واشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على ثلاث وسبعين فقرة وتم عرض المقياس على عشرة محكمين من حملة الدكتوراه في الإدارة والتربية من جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة، وعلى ضوء ملاحظاتهم تم إعداد الصورة النهائية للاستبانة فأصبحت تتكون من (66) فقرة، كما تم استخراج معامل الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وكل جزء، تبين أنها دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ = 0.98 في المجال الكلي أما في المجال الأول صياغة الإستراتيجية فكان معامل الاتساق الداخلي عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ = 0.952، أما في المجال الثاني في تنفيذ الخطة الاستراتيجية فكان معامل الاتساق الداخلي عند

مستوى $(0.05 \geq \alpha) = 0.964$ ، أما في المجال الثالث التقويم والرقابة الاستراتيجية فكان معامل الاتساق الداخلي عند مستوى $(0.05 \geq \alpha) = 0.959$.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

بعد أن تم تفريغ استجابات أفراد العينة ، تم احتساب معامل ثبات الاستبانة وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا، وقد تبين أن معامل ثبات الاستبانة في جميع المجالات 0,98 وفي ضوء ذلك تبين أن معامل الثبات عالي .

6.3 تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن تم إعداد الصورة النهائية للاستبيان قام الباحث بإعداد (90) نسخة، وتم توزيعها على مختلف المستشفيات الحكومية والخاصة وتم استرداد (64) استبانته خلال أسبوعين وشهر من التوزيع ، الذي تم يدويا ومباشراً إلى كل مستشفى.

7.3 مصادر المعلومات فهي كالآتي :

1.7.3 _ المصادر الأولية :

وذلك من خلال استبانته تم توزيعها على متخذي القرارات الإستراتيجية (أعضاء مجلس الإدارة، كبير المدراء العاميين، كبير مدراء العمليات، مدير تنفيذي، نائب المدير المسئول عن العمليات أو القطاعات، مديري العموم، مديري الوظائف الرئيسية، مديري الأقسام الرئيسية). وتجميع البيانات عن طريقها.

2.7.3 _ المصادر الثانوية :

- الكتب والمراجع العلمية، والتي تتحدث عن موضوع البحث.
- ما ينشر على المواقع الإلكترونية الموثوقة في الإنترنت بهذا الخصوص .
- الأبحاث السابقة .

8.3 حدود الدراسة :

تحدد بالفترة الزمنية التي تجري فيها الدراسة (2007 _ 2008) .

9.3 محددات الدراسة :

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة المستخدمة فيها وهي الاستبانة وطريقة توزيعها .
- التحفظ من الإجابة على الاستبيان .
- رفض الإدارة العليا في المستشفيات و المديرين من الإجابة على الاستبيان أو استرداده

- الزمان الذي توزع فيها الاستبانة .

10.3 التحليل الإحصائي :

- قام الباحث بإدخال البيانات إلى الحاسوب، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل هذه البيانات، وذلك من خلال استخدام العمليات الآتية : -
1. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
 2. تم استخدام اختبار T.Test لمتوسطات استجابات أفراد العينة لنوع المستشفى خاص أو حكومي .
 3. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتوسطات استجابات أفراد العينة وفق متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية .
 4. تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة
 5. قام الباحث بإجراء عمليات التحليل الإحصائي مستندا على المقياس الذي اعد خصيصا لهذه الدراسة لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية وترتيب الفقرات حسب الأهمية فأخذت الأرقام التالية :

متدنية	2.33 فما دون
متوسطة	(2.34 - 3.76)
عالية	3.67 فأعلى

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الفصل عرضا كاملا ومفصلا لنتائج الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة . فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفق مجالها الكلي والمجالات الفرعية لأداة الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1.4) .

جدول رقم (1.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفق المجال الكلي والمجالات الفرعية لأداة الدراسة .

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صياغة الإستراتيجية	64	2.57	5.83
تنفيذ الخطة	64	2.65	0.91
التقويم والرقابة الإستراتيجية	64	2.59	00.89
الدرجة الكلية	64	2.6	0.75

تبين من الجدول رقم (1.4) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة في مجالها الكلي (2.6) فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم على المجالات الفرعية لأداة الدراسة ما بين (2.57 - 2.65)، وكانت أعلى المتوسطات على المجالين المتعلقين بصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة، وهي بدرجة متوسطة.

ولمعرفة تفاصيل استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة فقد تم عرضها وفقا لكل مجال من مجالاتها على النحو الآتي :-

1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول

1.1.4 - ما واقع الصياغة الاستراتيجية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية ؟ .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق المجال المتعلق بصياغة الاستراتيجية ، وهي مرتبة تنازليا كما في الجدول الآتي رقم (2.4) .

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	1	يستفيد المستشفى من مخصصات حكومية ثابتة	3.56	1.511
28	2	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالجمود بحيث لا يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف عمل جديدة .	2.94	1.367
19	3	تعتمد الإدارة في صياغتها للأهداف الإستراتيجية على الآراء الابتكارية .	2.91	1.218
5	4	يتم إعفاء بعض المرضى من قبل الإدارة .	2.86	1.602
3	5	يتم إعفاء بعض المرضى من قبل الإدارة	2.85	1.601
20	6	يتم اطلاع جميع رؤساء الأقسام على الخطة الإستراتيجية .	2.77	1.109
1	7	تعتمد الإدارة في صياغة الأهداف الإستراتيجية على الظروف الخارجية	2.76	1.108
17	8	تقوم الإدارة بإعداد رؤية محددة ومكتوبة .	2.75	1.127
14	9	تقوم الإدارة بوضع منهجية واضحة لتحليل الموارد المتاحة .	2.73	1.198
18	10	تقوم الإدارة بإعداد رسالة واضحة ومكتوبة .	2.72	1.278
26	11	تحدد الإدارة فلسفتها الإدارية بطريقة واضحة ومكتوبة .	2.69	1.125
15	12	تدرس الإدارة جميع الثغرات البيئية الخارجية مثل (السياحة، الاقتصاد، الثقافة ...) .	2.69	1.097
6	13	تقوم الإدارة بتطوير أجهزة المستشفى سنويا .	2.69	1.413
12	14	تقارن الإدارة خططها بالفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة .	2.58	.973
9	15	تعمل الإدارة على الاستفادة من المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية .	2.58	1.005

1.355	2.56	تتبع الإدارة التطور السريع بالتكنولوجيا بإدخالها إلى المستشفى .	16	7
1.167	2.56	تقوم الإدارة بإعداد خطة مدروسة طويلة الأجل .	17	16
1.166	2.56	تعتمد الإدارة على صياغتها للأهداف الإستراتيجية على الظروف الداخلية .	18	2
1.112	2.55	تقوم الإدارة على وضع خطة لتحديد احتياجات العاملين .	19	29
1.168	2.53	لدى الإدارة منهجية لإعداد وتطوير الأنظمة المتعلقة بالعمل .	20	31
1.126	2.53	تقوم الإدارة بوضع معايير محددة لاختيار العاملين الأكثر كفاءة .	21	32
.942	2.53	تأخذ الإدارة الوسيلة الإستراتيجية الأنسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .	22	22
1.039	2.52	تضع الإدارة أهدافاً محددة ومكتوبة .	23	21
.926	2.52	توفر الأهداف الإستراتيجية للإدارة قدراً من التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى .	24	23
1.168	2.48	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية .	25	27
1.124	2.42	الإدارة تنظر نظرة مستقبلية للعاملين عند التوظيف .	26	33
1.163	2.39	تراعي الإدارة عامل الوقت اللازم في الخطط الموضوعية .	27	30
.915	2.36	تقوم الإدارة بوضع خطط للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية .	28	13
1.027	2.34	تعمل الإدارة على مقارنة أدائها بمؤسسات مشابهة .	29	10
1.052	2.31	تتسم الخطط الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة .	30	25
.826	2.28	تراعي الإدارة انسجام الأهداف الموضوعية مع	31	8

		طبيعة المجتمع وثقافته .		
11	32	تقوم الإدارة بوضع منهجية تحدد نقاط القوة والضعف في خططها .	2.27	1.027
24	33	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الظروف المتاحة عند صياغتها للأهداف .	2.23	.955

جدول رقم (2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق المجال المتعلق بصياغة الاستراتيجية

تبين من الجدول السابق النتائج التالية :

1. تبين أن متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجال صياغة الاستراتيجية تراوح ما بين (2.23 - 3.56) .
2. كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجال الصياغة الإستراتيجية (4 , 19 , 28 , 5) .
3. كانت أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجال صياغة الاستراتيجية ذات الأرقام (8 , 11 , 24) .

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني

2.1.4 "ما واقع التنفيذ الاستراتيجي في مستشفيات جنوب الضفة الغربية ؟" .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والجدول الآتي رقم (3.4) يوضح ذلك .

جدول رقم (3.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
43	1	توفر الإدارة الموارد المالية الكافية لتنفيذ الإستراتيجية	2.91	1.4
46	2	تعتمد الإدارة على مبدأ المشاركة بين الإدارات الشبيهة لتنفيذ خطط العمل	2.89	1.17
50	3	تشرك الإدارة المجتمع المحلي في تنفيذ استراتيجياتها	2.86	1.3
39	4	تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطة الإستراتيجية	2.81	1.19
38	5	تعيد الإدارة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية	2.8	1.2

1.03	2.73	الإدارة تحلل بيئتها الداخلية من حيث (موارد بشرية تكنولوجيا، تدريب، مناهج ...) أثناء تنفيذ الإستراتيجية	6	44
1.05	2.69	تراعي الإدارة نمط الإدارة الحالية لمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية	7	37
1.27	2.69	تقوم الإدارة بإعداد قاعدة معلومات لتزويد الإدارات بالمعلومات المطلوبة والضرورية	8	40
1.16	2.64	تقوم خطة الإدارة على برامج خاصة بجميع أوجه أنشطتها	9	35
0.99	2.59	تعتمد الإدارة مبدأ المرونة في تنفيذ إستراتيجيتها	10	48
1.24	2.59	تقوم الإدارة بوضع آلية لدراسة أسباب عدم القدرة على التنفيذ	11	42
1.18	2.59	تتبنى الإدارة المهارات الإدارية المطلوبة في تنفيذ الإستراتيجية	12	41
0.98	2.55	تعتمد الإدارة منهجية واضحة للتعامل مع مقاومة التقييم	13	45
1.1	2.53	ترتكز الإدارة المنهجية العلمية في تنفيذ الاستراتيجيات	14	49
1.12	2.44	تهئ الإدارة موارد بشرية نوعية مؤهلة لعملية التنفيذ	15	36
1.1	2.52	تتبنى الإدارة تنفيذ (الإدارة الإستراتيجية) والسياسات المتعلقة بها	16	34
1.1	2.42	تقوم الإدارة بوضع وصف وظيفي معتمد لمختلف الوظائف	17	47

تبين من الجدول السابق النتائج التالية :

1. إن متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال تنفيذ الخطة , قد تراوحت ما بين (2.42-2.91) .
2. كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال تنفيذ الخطة ذات الأرقام (43, 46 , 50 , 39 , 38 , 44 , 37) وقد تراوحت ما بين (2.69- 2.91) وهي تقع في المستوى المتوسط من حيث أهمية التطبيق، وقد جاءت الفقرة رقم (2.91) والتي توفر الإدارة الموارد المالية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .
3. كانت أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجال تنفيذ الخطة الفقرات ذات الأرقام (48 , 42 , 41 , 45 , 49 , 36 , 34 , 47) وقد تراوحت (2.42 - 2.59) وهي في المستوى المتوسط من حيث أهمية التطبيق، وقد جاءت الفقرة رقم (2.42) تقوم الإدارة بوضع وصف وظيفي معتمد لمختلف الوظائف فهي إذن لا تقوم الإدارة بوضع وصف وظيفي معتمد لمختلف الوظائف .

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث

3.1.4 " ما واقع التقويم والرقابة الاستراتيجية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية ؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية والجدول الآتي رقم (4.4) بين ذلك :

جدول (4.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية .

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
63	1	تستخدم الإدارة نظاما الكترونيا لمتابعة تنفيذ الأنشطة	2.97	1.31
53	2	تقوم الإدارة بوضع نظام حوافز ومكافآت يشجع على تطوير الأداء	2.97	1.272
55	3	تقوم الإدارة بوضع معايير محددة لقياس جودة المخرجات وإمكانية الإفادة منها	2.94	1.1
66	4	تعتمد الإدارة منهجية شاملة تحتوي معايير محددة لقياس رضا العاملين فيها	2.83	1.1
54	5	تعتمد الإدارة منهجية شاملة للتقييم المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها	2.83	1.2
56	6	تعمل الإدارة على الإفادة من التقويم التقويم والرقابة الإستراتيجية من المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته الحالية .	2.72	1.3
51	7	تراجع الإدارة خططها الإستراتيجية بشكل دوري لتحديد التقويم المطلوبة .	2.64	1.1
52	8	تعتمد الإدارة على عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي	2.64	1.18
57	9	تعتمد الإدارة منهجية تحتوي على معايير محددة لتعرف الأثر الذي تحدثه المستشفيات في المجتمع	2.61	1.19
61	10	يتم ربط النتائج بمسؤولية كل فرد	2.58	0.95
65	11	تقوم الاداره بوضع آلية لدراسة أسباب عدم الالتزام بالتنفيذ	2.44	1.1
62	12	تشعر الإدارة العاملين فيها بأن عملية التقويم والرقابة	2.41	0.98

		الإستراتيجية هي التعاون المشترك من أجل تنفيذ الإستراتيجية		
0.98	2.30	تستخدم الإدارة أسلوباً واضحاً ومنظماً في عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية	13	59
1.21	2.23	تقوم الإدارة بوضع آلية لمتابعة الالتزام بالإجازات ، بنظام التوثيق المعمول به	14	64
1.01	2.22	تقوم الإدارة دورياً بمراقبة الأداء	15	58
1.07	2.17	تعتمد الإدارة منهجية شاملة للرقابة المالية تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها	16	60

تبين من الجدول السابق النتائج التالية :

- 1 . إن متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية تراوح ما بين (2.17-2.97)، وهي في المستوى المتوسط من حيث أهمية التطبيق، وقد جاءت
- 2 . كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية الفقرات ذات الأرقام (63 , 53 , 55 , 66 , 54 , 56) وقد تراوحت (2.64-2.97)، وهي تقع في المستوى المتوسط من حيث أهمية التطبيق، وقد جاءت الفقرة رقم (2.97)، تستخدم الإدارة نظاماً إلكترونياً لمتابعة تنفيذ الأنشطة .
- 3 . كانت أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية على الفقرات ذات التقويم والرقابة الإستراتيجية (59 , 64 , 58 , 60) وقد تراوحت (2.17 - 2.30)، وهي في المستوى المتوسط من حيث أهمية التطبيق، وقد جاءت الفقرة رقم (2.17)، تعتمد الإدارة منهجية شاملة للرقابة المالية تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها .

2.4 فحص الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لمتغيرات : المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي, نوع ملكية المستشفى خاص او حكومي ."

• 1.2.4 متغير المؤهل العلمي .

لفحص دلالة الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة والجدول رقم (5.4) يبين ذلك :-

جدول رقم (5.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	الدلالة الإحصائية
صياغة الإستراتيجية	أقل من ماجستير	34	2.76	.76	33	2.336	.023
	ماجستير فأعلى	30	2.38	.48			
تنفيذ الخطة	أقل من ماجستير	34	2.80	1.08	33	1.375	.174
	ماجستير فأعلى	30	2.49	.65			
التقويم والرقابة الإستراتيجية	أقل من ماجستير	34	2.69	1.03	33	.958	.342
	ماجستير فأعلى	30	2.48	.71			
الدرجة الكلية	أقل من ماجستير	34	2.76	.89	33	1.744	.086
	ماجستير فأعلى	30	2.43	.52			

1. تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداء الدراسة حسب مجالها الكلي
2. كذلك تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداء الدراسة حول صياغة الإستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير المؤهل العلمي تعود لفئة الذين يحملون مؤهل علمي أقل من ماجستير.
3. كذلك تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداء الدراسة حول مجال تنفيذ الخطة والتقييم والرقابة الإستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير المؤهل العلمي .
4. وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي نصت على أنه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقييم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لاختلاف المؤهل العلمي " .

• 2.2.4 متغير سنوات الخبرة .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة في مجالها الكلي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول الآتي رقم (6.4) يبين ذلك .

جدول رقم (6.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.92	2.77	16	أقل من 5 سنوات	صياغة الإستراتيجية
.64	2.59	21	من 5 - 10 سنوات	
.49	2.48	27	أكثر من 10 سنوات	
.67	2.59	64	المجموع	
1.16	2.97	16	أقل من 5 سنوات	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
.86	2.62	21	من 5 - 10 سنوات	
.77	2.49	27	أكثر من 10 سنوات	
.91	2.65	64	المجموع	
1.22	2.89	16	أقل من 5 سنوات	التقويم والرقابة الإستراتيجية
.74	2.50	21	من 5 - 10 سنوات	
.75	2.49	27	أكثر من 10 سنوات	
.89	2.59	64	المجموع	
1.04	2.85	16	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.65	2.58	21	من 5 - 10 سنوات	
.59	2.48	27	أكثر من 10 سنوات	
.75	2.61	64	المجموع	

3 تبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة قد تراوحت ما بين (2.48- 2.97) .

4 كانت أعلى المتوسطات على المجالات (2.97) لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات في مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

5 كانت أدنى المتوسطات على المجالات (2.48) لصالح الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات في مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية .

ولمعرفة اتجاهات دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة بمجالها الكلي والمجالات الفرعية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير سنوات الخبرة والجدول الآتي رقم (7.4) يوضح ذلك .

جدول رقم (7.4) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير سنوات الخبرة .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
صياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	.841	2	.421	.939	.397
	داخل المجموعات	27.326	61	.448		
	المجموع	28.167	63			
تنفيذ الخطة	بين المجموعات	2.331	2	1.165	1.412	0.252
	داخل المجموعات	50.351	61	0.825		
	المجموع	52.682	63			
التقويم والرقابة الإستراتيجية	بين المجموعات	1.896	2	0.948	1.203	0.307
	داخل المجموعات	48.065	61	0.788		
	المجموع	49.961	63			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.369	2	0.658	1.233	0.298
	داخل المجموعات	33.861	61	0.555		
	المجموع	35.230	63			

1. تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي لأداة الدراسة .

2. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على لأداة الدراسة وفقا للمجالات الفرعية صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الخطة و التقويم والرقابة الإستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير سنوات الخبرة .

وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية الفرعية رقم (2) التي تنص " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لاختلاف سنوات الخبرة "

3.2.4 متغير المسمى الوظيفي .

لفحص دلالة الفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (9.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	الدلالة الإحصائية
صياغة الإستراتيجية	إدارة عليا	15	2.34	.49	62	-1.681	.098
	إدارة متوسطة	49	2.66	.70			
تنفيذ الخطة	إدارة عليا	15	2.32	0.63	62	-1.65	0.104
	إدارة متوسطة	49	2.76	0.97			
التقويم والرقابة	إدارة عليا	15	2.27	0.51	62	-1.64	0.106

			0.96	2.7	49	إدارة متوسطة	الإستراتيجية
0.085	-1.75	62	0.47	2.3	15	إدارة عليا	الدرجة الكلية
			0.77	2.7	49	إدارة متوسطة	

1. تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة حسب الدرجة الكلية .

2. تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة الثلاثة (صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة والرقابة الإستراتيجية) في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير المسمى الوظيفي .

3. وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية الفرعية رقم (3) التي نصت على أنه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي " .

• 4.2.4 متغير نوع المستشفى (خاصاً أو حكومياً) :

لفحص دلالة الفروق وفقاً لمتغير نوع المستشفى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق متغير نوع المستشفى، والجدول الآتي رقم (9.4) يوضح ذلك :-

جدول رقم (9.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق متغير نوع المستشفى .

المجال	نوع المستشفى	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
صياغة الإستراتيجية	خاص	37	2.52	.61	62	.399	-.1439
	حكومي	27	2.66	.74			
تنفيذ الخطة	خاص	37	2.5	0.912	62	-1.59	0.116
	حكومي	27	2.86	0.89			
التقويم والرقابة الإستراتيجية	خاص	37	2.38	0.88	62	-2.31	0.02
	حكومي	27	2.88	0.83			
الدرجة الكلية	خاص	37	2.48	0.72	62	-1.53	0.13
	حكومي	27	2.77	0.75			

1. تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة حسب مجالها الكلي .

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير نوع المستشفى .

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية لصالح المستشفيات الحكومية، إذ أن المتوسط الحسابي لدرجة هذا المجال (2.38) للمستشفى الخاص (2.88) للمستشفى الحكومي . وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية رقم (4) التي نصت على أنه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الإدارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لاختلاف نوع ملكية المستشفى خاصاً أو حكومياً " .

1.5 النتائج

يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وتوصل إليها الباحث بعد تحليل البيانات التي تم جمعها، كما يقدم الفصل الذي يليه الاقتراحات التي تبناها الباحث وفقاً للنتائج التي أظهرتها الدراسة، بعد تحليل البيانات المجمعة عن طريقة الاستبيان التي تم اعتمادها كأداة رئيسة للدراسة.

مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة

2.5 مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

- تبين أن متوسط استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة في مجالها الكلي (2.6)، وكانت بدرجة متوسطة.
- كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجال الصياغة الاستراتيجية و تنفيذ الخطة الإستراتيجية حيث تراوحت ما بين (2.57 - 2.65)، وهو بالدرجة المتوسطة .
- كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات لأداة الدراسة وفق مجال الصياغة الاستراتيجية ذات الارقام (4، 28، 19، 5، 14، 15، 3)، ويعتقد الباحث يعود إلى أن المستشفيات تستفيد من مخصصات حكومية وتتدخل الحكومة بعمل المستشفيات وتطالب الإدارة بتطوير أجهزة المستشفى سنوياً .
- كانت أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات لأداة الدراسة وفق المجال الصياغة الاستراتيجية ذات الارقام (8، 11، 24)، وهي أن الإدارة لا تراعي الظروف الداخلية عند صياغة الأهداف الإستراتيجية ولا تضع منهجية تحدد بها نقاط قوتها أو ضعفها في الخطط الإستراتيجية، ولا تراعي الانسجام مع الأهداف الموضوعية مع طبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته.

1.2.5 الصياغة الاستراتيجية:

تبين في تحليل النتائج ما يلي :

- إن متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال صياغة الإستراتيجية تراوح ما بين (2.23 - 3.56)، وهي درجة متوسط.
- كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجال صياغة الإستراتيجية على الفقرات ذات الأرقام (4 ، 28 ، 19 ، 35 ، 20 ، 1 ، 17 ، 14) وقد تراوحت (2.73 - 3.56)، وهي بدرجة متوسط حسب مقياس الدراسة .
- الفقرة ذات المتوسط الحسابي (2.31) تتسم الأهداف الإستراتيجية بالجمود بحيث لا يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف العمل الجديدة، ولكن يوجد أفكار جديدة ابتكاريه عند صياغة الإستراتيجية ولا يمكن تنفيذها لان المستشفيات تعتمد على الهبات الخارجية من الدول المانحة والدول الصديقة للشعب الفلسطيني فالإدارة لا تتطلع عند صياغة الإستراتيجية نحو الأفضل وإنما تعتمد على كمية الأموال المخصصة لتلك المستشفيات، فصيافة استراتيجيات المستشفيات تبقى جامدة لحين تدفق تلك الأموال.

- كانت أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجال صياغة الإستراتيجية على الفقرات ذات الأرقام (8 ، 11 ، 24) وقد تراوحت متوسطها بين (2.23 - 2.28)، وهي بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة وكانت أدناها الفقرة (2.23) تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الظروف المتاحة عند صياغتها للأهداف الإستراتيجية، ويرجع السبب حسب رأي الباحث أن الإدارة تتأمل بتحسين الظروف ولا تتطلع إلى الظروف الحالية الصعبة.

وكانت استجابات أفراد العينة أن الإدارة في صياغتها للأهداف الإستراتيجية لا تأخذ في الاعتبار الظروف الداخلية للمستشفى، وكانت أقل المتوسطات بلغ (2.27) ، وكذلك لا تقوم الإدارة بوضع منهجية تحدد من خلالها نقاط القوة والضعف في خططها ، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.27)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة المرشد (1996) التي توصلت إلى ارتفاع موافقة أفراد العينة على النتائج المتوقعة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة الإستراتيجية في مجال البيئة الخارجية والمجتمع المحلي، ولا تتفق معها في مجال البيئة الداخلية .

وبناءً على ذلك نستنتج أن هناك نسبة متفاوتة في درجة ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية، وقد يعود السبب إلى قلة اطلاعهم على الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة الإستراتيجية، وقلة الدورات التدريبية المتعلقة بالإستراتيجية والخطط طويلة الأجل . كما قد يعود السبب ذلك إلى قلة إشراك الإدارة العليا في المشاركة بكافة مجالات الإدارة الإستراتيجية وعناصرها وأنشطتها وكذلك مجالها عن المشاركة في صناعة القرار في المستشفيات وخاصة الحكومية سيما وأن التخطيط في المستشفيات الحكومية يتم بشكل مركزي من خلال وزارة الصحة الفلسطينية .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المستشفيات تعتمد على التقويم على البيئة الخارجية من سياسية واقتصاد في التحليل، وذلك من خلال التركيز على استغلال الظروف الخارجية كمدخل للدعم المالي في تطوير المستشفى.

2.2.5 تنفيذ الخطة الإستراتيجية

- تبين أن متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال تنفيذ الخطة، تراوح ما بين (2.42 - 2.91) وهو بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة.
- كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال تنفيذ الخطة ذات الأرقام (43 , 46 , 50 , 39 , 38 , 44 , 37)، وقد تراوحت (2.69 - 2.91)، وهي درجة متوسطة عالي حسب مقياس الدراسة (2.91) والتي توفر الإدارة الموارد المالية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية فهي تسعى جاهدة لوفير التمويل من عدة مصادر لتنفيذ خططها الموضوعة على التقويم والرقابة الإستراتيجية.
- كانت أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجال تنفيذ الخطة الفقرات ذات الأرقام (48 , 42 , 41 , 45 , 49 , 36 , 34 , 47)، وقد تراوحت (2.42 - 2.59)، وهي في المستوى المتوسط حسب مقياس الدراسة وكانت أدنى فقرة ذات المقياس (2.42)، تقوم الإدارة بوضع وصفاً وظيفياً معتمداً لمختلف الوظائف فهي إذن لا تقوم الإدارة بوضع وصفاً وظيفياً معتمداً لمختلف الوظائف لمجارات أوضاع المستشفيات السيئة وتقليل المسميات لتوفير الأموال.

3.2.5 التقويم والرقابة الإستراتيجية

- تبين أن متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية تراوح ما بين (2.17 - 2.97)، وهي بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة .
- كانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق المجال التقويم والرقابة الإستراتيجية الفقرات ذات الأرقام (63 , 53 , 55 , 66 , 54 , 56)، وقد تراوحت (2.64 - 2.97) وهي بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة وكانت أعلى الفقرات ذات متوسط حسابي (2.97) ويعتقد الباحث أن ذلك يعود لاستخدام الإدارة نظاماً إلكترونيًا لمتابعة تنفيذ الأنشطة فجميع المستشفيات تستعمل الحواسيب المتقدمة في متابعة الأنشطة والإجازات والملفات للمرضى وغيرها من الأنشطة

• كانت أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال التقويم التقويم والرقابة الإستراتيجية على الفقرات ذات الأرقام (59 , 64 , 58 , 60) وقد تراوحت (2.17 - 2.30) وهي بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة، وكانت أدنى الفقرات (2.17) تعتمد الإدارة منهجية شاملة للرقابة المالية تتضمن تقارير داخلية وخارجية، وتحليلها فهي تنهرب من التقويم المالية ليتم تزويدها بالهبات والمدخرات المالية.

3.5 مناقشة فرضيات الدراسة

" لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الادارة الاستراتيجية (الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي و التقويم والرقابة الاستراتيجية) تعزى لمتغيرات : المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي, نوع ملكية المستشفى خاص او حكومي ."

1.3.5 المؤهل العلمي

• تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة حسب مجالها الكلي، وهذا يدل على أن المؤهل العلمي ليس له علاقة بدرجة تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية على اعتبار أن التحصيل العلمي يعوض بعض الخبرة والمعرفة في الأساليب الإدارية، وإن كانت لا تلغيها، وهذه تتفق مع دراسة نويران (2001) التي توصلت إلى أن الخبرة الإدارية في مجال العمل مع إثبات الجدارة تعوض عن المؤهلات العلمية العالية .

• تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة حول صياغة الإستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير المؤهل العلمي، تعود لفئة الذين يحملون مؤهل علمي اقل من ماجستير يعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى الموظف الذي يحمل درجة اقل من ماجستير هم من يكونون في مواقع العمل المباشرة مع جمهور المرضى فهم يتطلعون إلى صياغة إستراتيجية تحل المشاكل اليومية من إعفاءات للمرضى والنواحي الإدارية الأخرى، على اعتبار أن الإدارة الوسطى هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا وإدارة العمليات الإدارية التنفيذية.

2.3.5 سنوات الخبرة الإدارية

إن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تتراوح (2.48 - 2.97) .

كانت أعلى المتوسطات على المجالات (2.97) لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات في مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية
كانت أدنى المتوسطات على المجالات (2.48) لصالح الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات في مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية .

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقا للمجالات الفرعية صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الخطة التقويم والرقابة الإستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على توفر الخبرة لدى نسبة كبيرة من متخذي القرار الاستراتيجي أو الحاصلين على خبرات سابقة، مما يعطي المدير أو متخذ القرار مجال أعمق في تقدير الأمور وحل المشكلات .

3.3.5 المسمى الوظيفي

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة حسب مجالها الكلي .

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة التقويم والرقابة الإستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير المسمى الوظيفي .

• غير أنه وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال صياغة الإستراتيجية على فقرات أداة الدراسة حسب المسمى الوظيفي .

• وتبين من الجدول (12.4) أن الفروق كانت لصالح الإدارة المتوسطة في صياغة الإستراتيجية، إذ أن المتوسط الحسابي بلغ (2.68) لصالح الإدارة المتوسطة، وهذا يعني أن الإدارة المتوسطة بحكم اطلاعها على متطلبات الإدارة الإستراتيجية تساعد الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجية .

4.3.5 نوع المستشفى

• تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة حسب مجالها الكلي .

• تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير نوع المستشفى .

• تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية لصالح المستشفيات الحكومية، إذ أن المتوسط الحسابي لدرجة هذا المجال بلغت (2.38) للمستشفيات الخاصة، و(2.88) للمستشفيات الحكومية، ويعتقد الباحث أن هذا يعود إلى أن المستشفيات الحكومية تكون التقويم والرقابة الإستراتيجية الداخلية والخارجية فيها لوزارة الصحة الفلسطينية، فهي التي تعد الميزانيات وتوجه وتراقب أداء الموظفين، وتقوم بصياغة ومراقبة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية في هذه المستشفيات.

4.5 مقترحات الدراسة

- في ضوء ما تقدم من استنتاجات فإن الباحث يرغب أن يضمن دراسته الاقتراحات التالية :
- 1- ضرورة التركيز على المفهوم الشمولي للصحة، من خلال تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة على الجوانب الصحية عند تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات لتحقيقها.
 - 2- تبني فكر وأسلوب إداري استراتيجي جديد في إدارة المستشفيات، من خلال نشر الثقافة العلمية للإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا و الوسطى وتدريبهم على ذلك.
 - 3- ضرورة وجود صياغة وتحديد أفضل للأهداف في القطاع الصحي والمشاركة في صياغتها من قبل المستشفيات. مما يسهل على العاملين فيها فهم تطبيق الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف وبما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى العاملين وتطوير أدائهم ..
 - 4- ضرورة إيجاد سبل التمويل الدائمة والمناسبة، واعتماد معايير للشفافية والنزاهة والمسائلة في المستشفيات وتفعيلها لمعالجة المعوقات المالية والإدارية التي تقف حائلاً أمام تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المستشفيات مما يعزز من جودة الأداء كماً ونوعاً.
 - 5- تركيز الإدارة العليا على رسم خطة إستراتيجية واضحة ومرنة وطويلة المدى بالشراكة مع المستشفيات في القطاع الخاص، وبالتواصل والشراكة مع المجتمع المحلي بحيث تحقق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها .
 - 6- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج نوعية لتدريب الإدارة العليا والوسطى والعاملين على الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة الإستراتيجية وإجراء عمليات مستمرة لتقييم أدائهم ومعالجة المعوقات الفنية والاجتماعية التي تقف حائلاً أمام تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المستشفيات.
 - 7- وضع الاستراتيجيات والإجراءات الكفيلة بمراجعة وتقييم الأداء المؤسسي لهذا القطاع الحيوي والمهم بشكل دائم.
 - 8- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الإستراتيجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة، وربطه بالأداء المؤسسي على مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

الملاحق

ملحق رقم (1.2) : تعريف بسيط بمستشفيات جنوب الضفة الغربية التي وزعت بها الاستبيانات

الرقم	اسم المستشفى	المدينة	عدد الاطباء المتخصصين	عدد الأقسام	عدد الاسره	عدد التقويم الاداري
1	مستشفى أبو حسن القاسم الحكومي	يطا	4	12	42	6
2	مستشفى ناصر	يطا	5	5	10	2
3	مستشفى الاعتماد	يطا	8	3	16	4
4	مستشفى الأهلي	الخليل	300	40	200	12
5	مستشفى الميزان	الخليل	25	8	100	5
6	مستشفى حمدان	الخليل	2	2	10	4
7	مستشفى محمد علي المحتسب	الخليل	4	4	45	4
8	مستشفى الخليل الحكومي (عالية)	الخليل	31	13	208	22
9	مستشفى شهيرة	حاحول	2	1	10	4
11	مستشفى اليمامة	الخضر	20	3	17	4
12	مستشفى الدبس	بيت لحم	2	1	10	2
13	مستشفى العائلة المقدسة	بيت لحم	9	3	13	4
14	مستشفى محمد سعيد كمال	بيت لحم	3	7	280	5
15	مستشفى بيت جالا الحكومي	بيت جالا	22	13	113	6
16	مستشفى الجمعية العربية للتأهيل	بيت جالا	22	3	50	5

3.3 صورة عن كتاب الجامعة للمستشفيات لمساعدة الباحث



بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development



التاريخ: 2007/9/4

إلى من يهمنه الأمر،،

الموضوع: الخادة طالب

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة- جامعة القدس ان الطالب صلاح مجاهد عبد الشكور مجاهد ورقمه الجامعي 20510977 ملتحق بالبرنامج ويقوم حاليا بإعداد بحث بعنوان:
"واقع الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في مستشفيات جنوب الضفة الغربية"
يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،


د. زياد قسام
مدير البرنامج

Jerusalem - Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 أو 20002

Eng. Sahal Mojahed

2252180 - 0599.657533 / Fax 2294326

5.4 صورة عن كتاب وزارة الصحة

Palestinian National Authority
Ministry of Health
General Hospital Directorate

Nablus
Tel/Fax : 09-384740
384773-384774-385956
P.O : 14

سلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الصحة
الإدارة العامة للمستشفيات / المحافظات الشمالية

تلفاكس : ٣٨٥٩٥٦ - ٠٩
٣٨٤٧٧٣ - ٣٨٤٧٧٤ - ٣٨٤٧٤٠
ص. ب. : ١٤

للموجهات صبرية أنطلي

الرقم : ٢٠٠٨/٢٧٧/٨٥٤
التاريخ : ٢٠٠٨/٢/٢٤
الأخ مدير مستشفى عاليه المحترم

تحية طبية وبعد ،،

الموضوع : برنامج الدراسات العليا

بالإشارة الى كتابكم رقم م ش/١٦٦ بتاريخ ٢٠٠٨/٢/١٤ يرجى العلم بالموافقة للطالب
صلاح مجاهد عبد الشكور مجاهد من جامعة القدس في إعداد بحث بعنوان "واقع الإدارة
الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في مستشفيات جنوب الضفة الغربية.

مع الاحترام ،،

مدير عام الإدارة العامة للمستشفيات
د. نعيم صبرة

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الصحة
إدارة المستشفيات
24-02-2008
مستشفى الخليل
يورو - رسمي

نسخة/ مدير عام تنمية القوى البشرية المحترم
٢٠٠٨/٢/٢٤

تم الإرسال

المراجع

المراجع العربية

- القران الكريم .
- أبو قحف، ع . (2000) : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، القاهرة، دار المعرفة الجامعية.
- إدريس، ث، مرسي، ج . (2006): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية .
- بكر، م . (2000) : التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية .
- بدر، ح . (1994) : الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة، بيروت .
- الحسيني، ف . (2000) الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية .
- جلال، م . (2004) : الإستراتيجية والدبلوماسية والبروتوكول بين الإسلام والمجتمع الحديث، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت .
- الجمال، ز، عياد، خ . (2005) : إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة .
- جونز، ش، جريت، ش . (2006) : الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي رفاعي، محمد عبد المتعال، دار المريخ الرياض. جزأين .
- الخفاجي، ن . (2004) : الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات ن الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني : (2005)، رام الله، فلسطين .
- خليل، ن . (1994) : التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
- الزعبي، ح . (1995) : تحليل الفرص الإستراتيجية المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية دراسة لشركات الأعمال السياحية المساهمة في الأردن للفترة (1985 - 1995) . جامعة بغداد (رسالة ماجستير) .
- الزعبي، م . (1998) : تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو دراسة تطبيقية لأداء عينة من مدراء الإدارة العليا في البنوك الأردنية، جامعة اليرموك، الأردن (رسالة ماجستير) .

- السيد، أ. (2000): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، القاهرة .
- السيد، أ. (1998): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الحديث، الإسكندرية
- الشبول، م . (2005) : واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها، الجامعة الأردنية، عمان، (رسالة ماجستير غير منشوره).
- الدوري، ز. (2005) : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، ص 399.
- العلاق، ب . (1999) : أسس الادارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان .
- المرشد، م . (1999) : المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة . جامعة آل البيت، عمان. (رسالة ماجستير) .
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الإدارية برامج التربية : (2000)، تعليم الكبار في الوطن العربي، تونس .
- المغربي، ع . (1999) : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة .
- قنّام، ز. (2005): طرق البحث والكتابة العلمية .
- قطامين، أ . (1996) : التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، المجلد لوي للنشر والتوزيع، القاهرة .
- كراج، ج . (2003) : الإدارة الاستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة .
- ماهر، أ . (2006) : إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- ماهر، أ . (1999) : دليل المديرية خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- ميا علي وآخرون (2007) : " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". جامعة تشرين، سوريا. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007.
- مخيمر، ع، طعمانة، م . (2006) : التقويم الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق)، مجموعة النيل العربية، القاهرة .
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: (2000) .
- منظمة الصحة العالمية: (1990)، سلة تقارير .

- نويران، ز. (2001) : متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان .(رسالة ماجستير غير منشورة) .
- الوقفي، ع . (1999) : تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية، جامعة آل البيت، الأردن . (رسالة ماجستير)

- Ansoff, H. & McDonnell, E. (1990) : "Implanting Strategic Management " second Edition, prentice Hall Ltd, Great Britain.
- Beard, D & Dess, G . (1981) : "vorporat-level Strategy, Business level strategy , and firm performance " Academy of Management journal, vol. 24, No.4,pp.663-688.
- Bowman, C & Asch, D.(1987) : "strategic Management ". Macmillan press Ltd. Hongkongpp.3-10.
- Brigham, E . & H , Joel F (1998) : " Fundamentals of financial Management " . Eighth Edition , Harcourt Brace College Publishers pp. 44-45 .
- Certo, S. (1988) : " strategic Management Concepts and Application " Random House , New York .
- Certo, C & Peter, J. (1990) : " Strategic Management : A Focus on Process " , McGraw-Hill Inc. Singapore .
- Dacid , Fred D.(1989) : " Concepts of Strategic Management " . Merrill publishing company . USA, pp . 5-27.
- Dess, G. & Lumpkin, G. & Covin, J. (1995) : " Entrepreneurial Strategic making and firm Performance : Test of Contingency and Configurational Models " , strategic management Journal , Vol . 18:9. pp.677-695.
- Goodstein, Leonard D. & Company . (1993) : " Applied Strategic Plannig: Acomprehensive Guide " McGraw – Hill Inc. USA .
- Health status in Palestine (2002)
- Ireland , R. Duane & Hitt, Micheal A. (1995): " Mission Statements :Importance, challenge, and Recommendations for Development " Business Horizon, Readings in Strategic Management , By Thompson Jr. Arther A.& Companies Fifth Edition, Irwin Inc. USA.
- Jauck , Lawrence R. & Glueck , William F. (1988): " Strategic Management of business Policy " , Third Edition , McGraw-Hill Inc. USA, pp . 375-398 .
- Jhonson , Gerry & Scholes , Kevan .(1997): " Exploring Corporate Strategy , Fourth Edition , Prentice Hall Europe . UK .
- Kudla, Ronald .(1980) . " The effects of strategic planning on commaon stock Returns " Acadamy of Management Journal, Vol, 23, No, I, PP. 5-20 .
- Obaidat, S.(1987): " Industry Structure , Strategy and Performance " Unpublished Doctoral Dessirtation . The city university of New yord , p. 112.
- Organization Development Journal;spring 2006;24;1;ABI/INFORM Global
- Pearce II,J.A.& robinson , Jr. (1985) : " Strategic Management : Strategy Formulaion and Implementation " second Edition.

- Pearce II, Jhon A. & Robinson, Jr. Richard B. (1994) : " Formulation, Implementaion , and control of competitive Strategy " .
- Peattie , Ken .(1995) : " strategic planning : its Role in organizational potitics " , long Range planning . Radings in strategic management ,By Thompson Jr. Arthur A. & Companies , fifth Edition Irwin Inc . USA .
- uinn, J.Drian & Mintzberg, Henry & James , R.M .(1988): " The Strategy Process , Concepts , Contexts , and Cases " , Prentice Hall Inc . USA pp . 1-56 .
- Rajagopalan, Nandini. (1995) : " Strategic Orientations , incentive plan Adoptoions , and Firm Performance : Evidence From Eletric Utility Firms " Strategic Management Jornal , Vol. 18, pp.781-785.
- Richardson , Bill & Richardson , Roy .(19920 : " Business Planning: An Approach to Strategic Management " , Second Edition , Pitman publishing , UK .
- Ross , S.A. & Westerfield , R.W. & Jaffe, J. (1999): " Corporate Finace " Fifth Edition , McGraw – Hill pp.34-35.
- Rue, Leslie W. & Holland , Phyllis G.(1998): " Strategic Management : Concepts of Experiences " Second Edition, McGraw –Hill Inc. USA, pp. 2-35 .
- Stacey, Ralph D.(1994): " Strategic Management and Organizational Dynamics " , pitman publishing , London .
- Tergoe , Benjamin B. & Tobia Peter M. (1995): "Strategy Versus Planning: Bridging the Gap " . The Journal of Business strategy , Readings in strategic management. By Thompson , Jr . Arthur A. & Companies, fifth Edition, Irwin Inc . USA .
- Thompsom A & Companies . (1993): " Readings in Strategic Management " . Fifth Edition Irwin Inc . USA .
- Thompson, J. (1993) : " Strategic Management " , Chapman and Hall , Hemel Hempstead .
- Wheelen , T , & Hunger J. David , (1998) : " Strategic Management and Business Policy : Entering 21 st Century Global Society .Wesley , Sixth Edition , pp . 10-15

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المدير / المديرية المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة واقع الإدارة الإستراتيجية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة تخصص بناء وإدارة مؤسسات من جامعة القدس _ أبو ديس.

وإذ يرجو الباحث تعبئة هذه الاستبانة التي تمثل واقع الإدارة الإستراتيجية في المستشفيات وإذ يؤكد الباحث للسادة الأفاضل أن جميع المعلومات التي ترد ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستكون موضع سرية تامة .

شاكراً لكم حسن اهتمامكم وتعاونكم .

مع وافر الاحترام التقويم

الباحث

صلاح مجاهد مجاهد

أولاً : معلومات عامة

- بيانات حول المستشفى تعبأ من قبل مدير المستشفى :
- نوع المستشفى :
- خاص [] حكومي []
- عدد الأطباء المتخصصين [] [] عدد أقسام المستشفى
- عدد الأسرة للمرضى [] [] عدد التقويم الإداري
- بيانات حول معبئ الاستبانة :
- يرجى وضع إشارة (x) داخل المربع المناسب :
- المسمى الوظيفي : إدارة عليا : [] مدير مجلس إدارة [] مدير مستشفى
- إدارة متوسطة : [] مدير قسم [] مدير شؤون إدارية ومالية
- [] نائب مدير قسم
- المؤهل العلمي :
- ماجستير فإقل : [] دبلوم فما دون [] بكالوريوس
- ماجستير فأعلى : [] ماجستير [] دكتوراه
- سنوات الخبرة الإدارية : [] 5 سنوات فأقل [] 6 - 10 سنوات
- [] 10 سنوات فأكثر

الارقام	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبير جداً	كبيره	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	أولاً : صياغة الاستراتيجية					
1	تعتمد الإدارة في صياغة الأهداف الإستراتيجية على الظروف الخارجية					
2	تعتمد الإدارة على صياغتها للأهداف الإستراتيجية على الظروف الداخلية .					
3	تتدخل الحكومة في تنظيم العمل داخل المستشفى .					
4	يستفيد المستشفى من مخصصات حكومية ثابتة					
5	يتم إعفاء بعض المرضى من قبل الإدارة .					
6	تقوم الإدارة بتطوير أجهزة المستشفى سنوياً .					
7	تتبع الإدارة التطور السريع بالتكنولوجيا بإدخالها إلى المستشفى .					
8	تراعي الإدارة انسجام الأهداف الموضوعية مع طبيعة المجتمع .					
9	تعمل الإدارة على الاستفادة من المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته الحالية .					
10	تعمل الإدارة على مقارنة أدائها بمؤسسات مشابهة .					
11	تقوم الإدارة بوضع منهجية تحدد نقاط القوة في خططها .					
12	تقارن الإدارة خططها بالفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة .					
13	تقوم الإدارة بوضع خطط للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية .					
14	تقوم الإدارة بوضع منهجية واضحة لتحليل الموارد المتاحة .					
15	تدرس الإدارة جميع الثغرات البيئية الخارجية مثل (السياحة، الاقتصاد، الثقافة ...) .					

الارقام	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبير جداً	كبيره	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	صياغة الإستراتيجية .					
16	تقوم الإدارة بإعداد خطة مدروسة طويلة الأجل .					
17	تقوم الإدارة بإعداد رؤية محددة .					
18	تقوم الإدارة بإعداد رسالة واضحة .					
19	تعتمد الإدارة في صياغتها للأهداف الإستراتيجية على الآراء الابتكارية .					
20	يتم اطلاع جميع رؤساء الأقسام على الخطة الإستراتيجية .					
21	تضع الإدارة أهدافاً محددة .					
22	تأخذ الإدارة الوسيلة الإستراتيجية الأنسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .					
23	توفر الأهداف الإستراتيجية للإدارة قدراً من التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى .					
24	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الظروف المتاحة عند صياغتها للأهداف .					
25	تتسم الخطط الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة .					
26	تحدد الإدارة فلسفتها الإدارية بطريقة واضحة.					
27	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية .					
28	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالجمود بحيث لا يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف عمل جديدة .					
29	تقوم الإدارة على وضع خطة لتحديد احتياجات العاملين .					
30	تراعي الإدارة عامل الوقت اللازم في الخطط الموضوعية .					

الارقام	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبير جداً	كبيره	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
31	لدى الإدارة منهجية لإعداد الأنظمة المتعلقة بالعمل .					
32	تقوم الإدارة بوضع معايير محددة لاختيار العاملين الأكثر كفاءة .					
33	الإدارة تنظر نظرة مستقبلية للعاملين عند التوظيف .					
	ثانيا : تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
34	تتبنى الإدارة تنفيذ السياسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية .					
35	تقوم خطة الإدارة على برامج خاصة بجميع أوجه أنشطتها .					
36	تهيئ الإدارة موارد بشرية نوعية مؤهلة لعملية التنفيذ .					
37	تراعي الإدارة نمط الإدارة الحالية لمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية .					
38	تعيد الإدارة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية .					
39	تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطة الإستراتيجية .					
40	تقوم الإدارة بإعداد قاعدة معلومات لتزويد الإدارات بالمعلومات المطلوبة .					
41	تتبنى الإدارة المهارات الإدارية المطلوبة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية .					
42	تقوم الإدارة بوضع آلية لدراسة أسباب عدم القدرة على التنفيذ .					
43	توفر الإدارة الموارد المالية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .					
44	الإدارة تحلل بيئتها الداخلية من حيث (موارد بشرية تكنولوجيا، تريب، مناهج ..) أثناء تنفيذ الإستراتيجية .					

الارقام	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبير جداً	كبيره	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
45	تعتمد الإدارة منهجية واضحة للتعامل مع مقاومة التغيير .					
46	تعتمد الإدارة على مبدأ المشاركة بين الإدارات الشبيهة لتنفيذ خطط العمل .					
47	تقوم الإدارة بوضع وصف وظيفي معتمد لمختلف الوظائف .					
48	تعتمد الإدارة مبدأ المرونة في تنفيذ إستراتيجيتها .					
49	ترتكز الإدارة المنهجية العملية في تنفيذ الاستراتيجيات .					
50	تشارك الإدارة المجتمع المحلي في تنفيذ استراتيجياتها .					
	ثالثاً : التقويم والرقابة الإستراتيجية .					
51	تراجع الإدارة خططها الإستراتيجية بشكل دوري لتحديد التقويم المطلوبة .					
52	تعتمد الإدارة على عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي .					
53	تقوم الإدارة بوضع نظام حوافز ومكافآت يشجع على تطوير الأداء .					
54	تعتمد الإدارة منهجية شاملة للتقييم المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها .					
55	تقوم الإدارة بوضع معايير محددة لقياس جودة المخرجات وإمكانية الإفادة منها .					
56	تعمل الإدارة على الإفادة من التقويم والرقابة الإستراتيجية من المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية .					
57	تعتمد الإدارة منهجية تحتوي على معايير محددة لتعرف الأثر الذي تحدثه المستشفيات في المجتمع .					
58	تقوم الإدارة دورياً بمراقبة الأداء .					

الارقام	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبير جداً	كبيره	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
59	تستخدم الإدارة أسلوباً واضحاً في عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية .					
60	تعتمد الإدارة منهجية شاملة للرقابة المالية تتضمن تقارير داخلية وتحليلها .					
61	يتم ربط النتائج بمسؤولية كل فرد .					
62	تشعر الإدارة العاملين فيها بأن عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية هي التعاون المشترك من اجل تنفيذ الإستراتيجية .					
63	تستخدم الإدارة نظاماً الكترونياً لمتابعة تنفيذ الأنشطة .					
64	تقوم الإدارة بوضع آلية لمتابعة الالتزام بالإجازات، بنظام التوثيق المعمول به .					
65	تقوم الإدارة بوضع آلية لدراسة أسباب عدم الالتزام بالتنفيذ .					
66	تعتمد الإدارة منهجية شاملة تحتوي معايير محددة لقياس رضا العاملين فيها .					

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	9
2.2	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية (التشغيلية)	14
3.2	أسس تصنيف المعايير المستخدمة في التقويم والرقابة الإستراتيجية	27
4.2	مفهوم وضع عوامل النجاح المهمة للشركة وبيان مؤشرات الأداء الخاصة بكل عامل.....	37
1.3	وصف خصائص توزيع العينة	48
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفق المجال الكلي المجالات الفرعية لأداة الدراسة	51
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق المجال المتعلق بالصياغة الاستراتيجية	52
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال تنفيذ الخطة	54
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة فقرات أداة الدراسة المتعلقة وفق مجال التقويم والرقابة الإستراتيجية....	56
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	58
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة	60
7.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير سنوات الخبرة	61
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	62
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "t" و دلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق متغير نوع المستشفى .	64

فهرس الأشكال

الارقام	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1.2	نموذج وصفي لعملية التقويم والرقابة الإستراتيجية	27

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.2	تعريف بسيط بمستشفيات جنوب الضفة الغربية التي وزعت بها الاستبيانات	72
1.4	محتويات الاستبانة التي أجريت عليها الدراسة.....	80
2.2	صورة عن كتاب الجامعة للمستشفيات لمساعدة الباحث.....	73
3.4	صورة عن كتاب وزارة الصحة.....	74

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
إقرار		أ
شكر وعرفان		ب
تعريفات		ج
ملخص الدراسة		هـ
الملخص باللغة الانجليزية		ز
الفصل الأول		
خلفية الدراسة		
1.1	المقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	أهداف الدراسة	3
4.1	اهمية الدراسة	3
5.1	أسئلة الدراسة	4
6.1	فرضيات الدراسة	4
7.1	المنهجية و أسلوب الدراسة	5
8.1	حدود الدراسة	5
الفصل الثاني		
الإطار النظري		
الاطار النظري		6
1.2	مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية	6
1.1.2	تطور مفهوم الإستراتيجية	6
2.2	الادارة الاستراتيجية	9
1.2.2	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	9
3.2	مزايا الإدارة الإستراتيجية	11
1.3.2	مراحل الادارة الاستراتيجية	11

11	صياغة الإستراتيجية	1.1.3.2
11	تنفيذ الإستراتيجية	2.1.3.2
12	التقويم والرقابة الاستراتيجية.....	3.1.3.2
12	مهام الادارة الاستراتيجية	1.1.1.3.2
12	مرحلة التخطيط الاستراتيجي.....	2.1.1.3.2
15	رسالة المنظمة	1.2.1.1.3.2
16	تحليل البيئة الخارجية	2.2.1.1.3.2
19	تحليل البيئة الداخلية	3.2.1.1.3.2
20	الأهداف	4.2.1.1.3.2
21	الاستراتيجيات	5.2.1.1.3.2
22	الاستراتيجيات الوظيفية	6.2.1.1.3.2
23	مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.....	2.1.3.2
24	الهيكلية والتنظيم الإداري.....	1.2.1.3.2
25	إدارة الموارد.....	2.2.1.3.2
26	التقويم والرقابة الإستراتيجية	3.1.3.2
28	مرحلة تحديد ما يجب قياسه	1.3.1.3.2
28	مرحلة وضع معايير الاداء	2.3.1.3.2
31	مرحلة القياس والمقارنة	3.3.1.3.2
32	الملاحظة الشخصية	1.3.3.1.3.2
32	التقارير الرقابية	2.3.3.1.3.2
33	اتخاذ الاجراءات التصحيحية	4.3.1.3.2
34	الاتجاهات المختلفة للتقويم والرقابة	4.1.3.2
34	الاتجاه السلبي او الكلاسيكي	1.4.1.3.2
34	الاتجاه السلوكي	2.4.1.3.2
35	الاتجاه العملي او التطبيقي	3.4.1.3.2
35	اهمية التقويم والرقابة	5.1.3.2
36	اهداف التقويم والرقابة	6.1.3.2
36	التقويم والرقابة في الادارة الإستراتيجية	7.1.3.2
37	التقويم والرقابة الإستراتيجية من خلال عوامل النجاح.....	8.1.3.2
38	الدراسات السابقة	

42	 مفاهيم الأساسية في إدارة المستشفيات	4.2
42	 مفهوم المستشفى	1.4.2
42	 تصنيف المستشفى	2.4.2
43	 أساسيات وظائف إدارة المستشفيات	3.4.2
44	 الجوانب السلوكية في إدارة المستشفيات	4.4.2
45	 نبذة عن مستشفيات الضفة الغربية وقطاع غزة	5.4.2

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

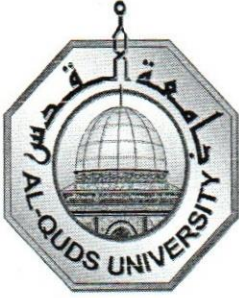
47	 مجتمع الدراسة	1.3
47	 عينة الدراسة	2.3
48	 المنهجية واسلوب الدراسة	3.3
48	 صدق الأداة	4.3
49	 ثبات الأداة	5.3
49	 تطبيق الأداة	6.3
49	 مصادر المعلومات	7.3
49	 مصادر أولية	1.7.3
49	 مصادر ثانوية	2.7.3
49	 حدود الدراسة	8.3
49	 محددات الدراسة	9.3
50	 التحليل الإحصائي	10.3

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

51	 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.4
52	 المجال الاول صياغة الإستراتيجية	1.1.4
54	 المجال الثاني تنفيذ الخطة	2.1.4
56	 المجال الثالث التقويم والرقابة الإستراتيجية	3.1.4
58	 فحص فرضيات الدراسة	2.4
58	 متغير المؤهل العلمي	1.2.4
60	 متغير سنوات الخبرة	2.2.4

62	 متغير المسمى الوظيفي	3.2.4
63	 متغير نوع المستشفى (خاص أو حكومي)	4.2.4
الفصل الخامس		
مناقشة النتائج		
65	 النتائج	1.5
65	 مناقشة نتائج الإجابة عن اسئلة الدراسة	2.5
66	 الصياغة الاستراتيجية	1.2.5
67	 تنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.2.5
67	 التقويم والرقابة الاستراتيجية	3.2.5
68	 مناقشة نتائج الإجابة عن فرضيات الدراسة	3.5
71	 مقترحات الدراسة	4.5
72		الملاحق
75		المراجع العربية
78		المراجع الأجنبية
87		فهرس الجداول
89		فهرس الأشكال
90		فهرس الملاحق
91		فهرس المحتويات



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع الإدارة الإستراتيجية في مستشفيات
جنوب الضفة الغربية

صلاح مجاهد عبد الشكور مجاهد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428 هـ / 2008 م