

دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية

د. ابراهيم بلقاسم بلحاج

alhajibrahim5035@gmail.com

قسم ادارة الاعمال كلية الاقتصاد / جامعة الزاوية ليبيا

الكلمات المفتاحية	الملخص
التخطيط الإستراتيجي, الاداء المؤسسي والخدمات الصحية	هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (63) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (58) استمارة بنسبة استرداد قدرها (92%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، ووفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن اهم هذه النتائج ان مستوى ابعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كان ضعيفاً بينما مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كان متوسطاً، وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

The Role Of Strategic Planning On Organizational Performance In The Management Of Health Services Of Zawia City

Ibrahim Belkasem Belhaj

Abstract

This study aimed to identify the role of strategic planning on organizational performance in the management of health services of Zawia city. In order to achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive analytical method, where the study used a questionnaire to collect data, the questionnaire have been distributed to (63) employees including managers, head of departments and a number of employees, and the collected questionnaire were (58), representing (92%). A valid statistical analysis form and analysis of the study data was used e-Computer and use a statistical program from the software package contained in SPSS and according to percentages, arithmetic means, and standard deviations, calculate Spearman correlation coefficient and simple linear regression analysis, the study have reached many results, the most important of these results are the level of strategic planning dimensions in the management of health Services was a weak, while the level of organizational performance in the management of health services was a medium, and there is a positive correlation between the dimensions of strategic planning and the level of organizational performance in the management of health services

Keywords

Strategic Planning
Organizational
Performance
Health services

والتحديات) والتحليل التنظيمي (نقاط قوة وضعف داخل المؤسسة)، ولأهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي من جهة وموضوع الاداء المؤسسي من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاداء المؤسسي لدى العاملين في ادارة الخدمات الصحية الزاوية.

2.1 مشكلة الدراسة

يعد التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة، مما له دور جوهري في تحسين اداء المنظمات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف المعنية بالمنظمة، فالمنظمات اليوم لا تعمل في بيئة مستقرة بل إنها تعمل في بيئة تتصف بالحركية في كافة مجالات الحياة، سواءً كانت الاقتصادية منها والسياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وغيرها، مما نتج عنه متول المؤسسة امام العديد من المشاكل والتحديات في سير أعمالها، وبالتالي تحتاج الادارة إلى رؤية واضحة تتمكن من خلالها من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها (دودين، 2012)، ولا يكون ذلك إلا من خلال تنفيذ خطة استراتيجية لمواجهة تلك التغيرات التي ستواجه المنظمة وتكون مناسبة لإجراء تحسينات كبيرة في أداء الأعمال ودأعمة ومشجعة على تحسين الاداء المؤسسي (Mohammed et al, 2009). قد طبقت المنظمات الخاصة بنجاح التخطيط الاستراتيجي لفترة طويلة. وبالمثل، يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة لتحسين الخدمات العامة، وتعزيز رضا العملاء وإدارة الموارد المحدودة بطريقة أكثر عقلانية و بطريقة عادلة (Salkic, 2014). حيث تهدف المنظمات العامة، بما في ذلك ادارة الخدمات الصحية، إلى تقديم الخدمات التي تلي احتياجات ومصالح الأفراد، وبسبب ضعف خطط جادة منظمة وغير فعالة قد أدى ذلك إلى ضعف مستوى الأداء

1.1 المقدمة

تتطلع اغلب منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز قوي و متميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن يكون للمؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة وأهداف واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثابتة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص والتحديات، مما يفرض على المنظمات أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ و رصين يقوم على التخطيط الاستراتيجي قادر على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إتباع اساليب الإدارة الحديثة التي يعبر عنه التخطيط الاستراتيجي بكل مفرداته وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات، ويمثل مفهوم التخطيط الاستراتيجي منهجية تمكن منظمات الأعمال من الاستعداد للمستقبل البعيد بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة والرؤية الثابتة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (الفرص

3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية
براز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و مستوى الاداء
المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.
من المتوقع أن تفيد النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة
أصحاب القرار في ادارة الخدمات الصحية الزاوية محل الدراسة
في توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاداء المؤسسي،
وتبني اساليب ادارية حديثة، مما يشكل خارطة طريق مستقبلية
لإدارة الخدمات الصحية الزاوية لمحاولة التحسين الاداء المؤسسي
لإدارة الخدمات الصحية الزاوية.

تطوير مقترحات من شأنها أن تعود بالنفع على المديرين ورؤساء
الأقسام وكافة المسؤولين بعد دراسة وتحليل درجة ممارسة
التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم.
قلة الدراسات التي تربط نفس متغيرات الدراسة، وهي توضيح
دور التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الاداء المؤسسي بنفس المجال
التطبيقي، فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور أبعاد التخطيط
الاستراتيجي في تحسين مستوى الاداء المؤسسي في ادارة
الخدمات الصحية الزاوية، حيث تحاول هذه الدراسة
اختبار علاقات الارتباط لإبعاد التخطيط الاستراتيجي
(الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل الاستراتيجي،
والخيار الاستراتيجي) بمستوى الاداء المؤسسي في ادارة
الخدمات الصحية الزاوية. وذلك من خلال تحقيق
الأهداف التالية
دراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودورها في
تحسين مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات
الصحية الزاوية.

المؤسسي، وهذا ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة، مما
أدى بدوره إلى انخفاض رضا العملاء. حيث كان الأداء
الضعيف لهذه المنظمات التأثير على العديد من الأطراف، مع
عواقب سلبية طويلة الأجل على النظام الصحي بشكل عام.
لا يمكن إنكاره أن هذه المنظمات لها دور حيوي ومسؤولية
للتنمية الاقتصادية في أي بلد، وضعف التخطيط الاستراتيجي
فيها يؤدي إلى أداء ضعيف (De Maillard & Savage, 2018)،
ومن هنا برزت المشكلة التي دعت الباحث لإجراء
هذه الدراسة، حيث يحاول تسليط الضوء على دراسة دور
التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاداء المؤسسي في ادارة
الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة، وبناءً على ما سبق
تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الآتي:
ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بمستوى الاداء المؤسسي في
ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة ؟

ومن هذا التساؤل تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة و مستوى
الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة؟
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة و
مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد
الدراسة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف و مستوى
الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة؟
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي و
مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد
الدراسة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي
و مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد
الدراسة؟

حيث تم توزيع (63) استبانته على عينة الدراسة استرجع منها (58) وبعد الفحص لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها (5) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي.

7.1 حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور ابعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى اداء المؤسسة في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، واقتصرت هذه الدراسة على:

حدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال عام (2022-2023)، وهي فترة جمع البيانات النظرية والميدانية وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها للوصول إلى النتائج.

حدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام وكافة المسؤولين العاملين في ادارة الخدمات الصحية الزاوية.

حدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس دور ابعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) في تحسين مستوى اداء المؤسسة في ادارة الخدمات الصحية الزاوية.

8.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية والأداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

التعرف علي العلاقة بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (رؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي)، ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. التعرف على وضع ادارة الخدمات الصحية الزاوية الحالي، وإلى أي مدى يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي. معرفة الوضع الراهن لمستوي الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية.

5.1 منهجية الدراسة

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي لأنه يُعتبر مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات الاجتماعية والإنسانية، حيث تم الاعتماد أيضا علي مصادر لجمع البيانات للإجابة علي اسئلة البحث وتحقيق أهدافه واختبار فرضياته وهذه المصادر تتمثل في الآتي:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان تم تصميمها لهذا الغرض والتي هي الأداء الرئيسة للدراسة والتي شملت عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها ، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها.

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

6.1 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عينة من المديرين ورؤساء الأقسام وكافة المسؤولين العاملين في ادارة الخدمات الصحية الزاوية،

الاستراتيجي نهما مهم لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات والدوائر الحكومية من مختلف الجوانب.

وهدفت الدراسة التي قام بها كلا من (AbdElaal et al 2021). إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء في شركات الخبز المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من (584) مفردة تم اختيارهم من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية في شركات الخبز المصرية. وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS22) لتحليل البيانات وتفسيرها. حيث أظهرت النتائج بان مستوى اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، بينما كان مرتفعاً من وجهة نظر الادارة العليا، كما بينت النتائج الي وجود أثرٌ ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في التحسين مستوى الأداء من وجهة نظر الإدارة العليا والموظفين.

وهدفت الدراسة التي أجراها كل من (Maharmeh 2020). الي الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الاهداف الإستراتيجية والقيم ، المشاريع والخطط التنفيذية، والمتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (241) استبانة، تم تحليلها إحصائيا بالأساليب المناسبة المتوافر ضمن برنامج SPSS. حيث كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية. كما اوضحت أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي،

الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرسالة والأداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاهداف والأداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحليل الاستراتيجي والأداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الخيار الاستراتيجي والأداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

9.1 الدراسات السابقة

استهدفت دراسة الغويري (2022). الى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية. ذلك من خلال استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (300) موظف الإداريين سواء (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف اداري) في الدوائر والمؤسسات الحكومية الاردنية. حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل عشوائي. باستخدام التحليل الاحصائي وجدت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لرؤية والرسالة على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الاردنية، كما تبين أن الاهداف الاستراتيجية، والمتابعة وتقييم الخطة تؤثر على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن هناك تأثير دال احصائياً للمشاريع والخطط التنفيذية على الأداء المؤسسي. أخيراً توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، باعتبار التخطيط

كما بينت النتائج أن ضرورة مراعاة الميزة التنافسية بين الجامعات الأردنية كوسيط ومعزز لأداء الموظفين والتخطيط الاستراتيجي. وسعت دراسة (Alosani & Yusoff (2019). إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي والابتكار على الاداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية دبي, ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (150) مفردة، واستخدمت عدة أساليب إحصائية مثل النسب المئوية، والانحدار البسيط باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المؤسسات المبحوثة. علاوة على ذلك، تؤكد النتائج الإحصائية تأثير التخطيط الاستراتيجي والابتكار على الأداء التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

أما دراسة (Donkor et al (2018). فقد كان الغرض منها تقديم نموذج يرسم مدي التأثير التفاعلي لديناميكية السوق والتخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في غانا، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في غانا، وكان حجم عينة الدراسة (200) مفردة تم توزيعها على شركة تصنيع صغيرة ومتوسطة الحجم وخدمية في غانا، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضيات، حيث توصلت الدراسة إلى أن التطبيق التخطيطي الاستراتيجي يساهم في النهوض بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في غانا. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكد بأن ديناميكية السوق تؤثر فقط على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة عندما يكون هناك تخطيط استراتيجي.

وهدف البحث الذي أجراه الديراوي (2017). للكشف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية

حيث إن 45% من التغيير في الأداء المؤسسي تعزى لتغيير التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتوفير المتخصصين في هذا المجال، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم.

بينما أجرت (Alotaibi (2020). دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والابتكار على الأداء التنظيمي لهيئة الهلال الأحمر السعودي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال صحيفة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (212) عاملاً في الرياض وجدة. غالبية العينة كانت من المتعلمين وذوي الخبرة، كما اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن خلال تطبيق PLS-SEM (نمذجة المعادلات الهيكلية المربعة الجزئية) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها، حيث تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي والابتكار مع الأداء التنظيمي.

كما استهدفت دراسة (Alwedyan et al (2020). إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج الوصفي التحليلي، وقد اجريت الدراسة علي عينة مكونة من (264) عاملاً تم اختيارهم من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (180) فرداً. وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية ومترابطة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الأهداف، إعداد الخطة الإستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، الرقابة، وتقييم الخطة الإستراتيجية) وأداء العاملين في الجامعات الأردنية،

في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوعي التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

10.1 مصطلحات الدراسة

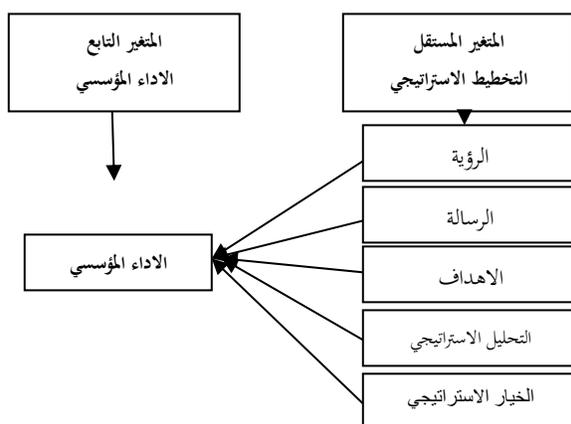
التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي: هو عملية منهجية لتحديد رؤية المنظمة، الرسالة، الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات لاغتنام الفرص و توقع التهديدات ومراقبة الإنجازات وتقييمها، وتكييف الاستراتيجية مع الظروف الديناميكية البيئة، لخلق ميزة تنافسية وتحسين مستوى أداء المنظمة.

التعريف الإجرائي لأداء المؤسسي: هو حسن استخدام الموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

11.1 أنموذج الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1) كالآتي:

المتغيرات المستقلة: وتتمثل في أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي و الخيار الاستراتيجي)، والمتغير التابع: يتمثل في أداء المؤسسي.



شكل رقم (1) أنموذج النظري للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من العاملين في المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة، وكان مقدار عينة الدراسة (227) مفردة تم اختيارها من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية، تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات. وأوصت الدراسة أهم ضرورة الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الانفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي يلاحظ عدم توافر دراسات سابقة تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي معاً في البيئة المحلية، وفي ادارة الخدمات الصحية العامة بشكل خاص، وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي اقتصرت فقط على الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، من خلال ممارسات المكونة لها، والدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي من خلال عناصره وأبعاده. وتختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الابعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام

بشكل مباشر مع الرسالة و بيانات الرؤية ويمكن أن تغطي ما يصل إلى 20 عامًا (Oyedijo, 2004). كما يجب أن يكون لكل هدف طويل المدى عدد قليل من الأهداف لمدة عام واحد والتي تعمل على تعزيز الأهداف التنظيمية، والتي يجب أن تكون واضحة ومحددة قدر الإمكان وهي المعيار لتطوير أهداف وغايات حقيقية وقابلة للقياس الكمي، والتي يجب أن يكون لها نتيجة ومؤشر ومستوى مستهدف وإطار زمني محدد. (Ogbeiwi, 2017, Bjerke & Renger, 2017). بعد تحديد الأهداف السنوية، يمكن تقسيم كل منها إلى أهداف قصيرة المدى، والتي تحدد الإجراءات والأهداف للأشهر القليلة القادمة.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية: تعتبر هذه المرحلة المرتكز الأساس الذي تنطلق منه المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة، حيث يتم في هذه المرحلة الكشف عن نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية. بمعنى آخر التحليل الاستراتيجي هو فهم وأدراك المنظمة لبيئتها الخارجية والداخلية، واختيار أفضل وأسرع سبل الاستجابة للتغيرات البيئية المحتملة، بهدف الوصول بالمنظمة إلى أفضل أداء ممكن (ابراهيم، 2020, Martin & Thompson, 2010). في هذه المرحلة يجب أن تقوم المنظمة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية، بهدف تحديد موقفها الاستراتيجي، ومن ثم تطوير واختيار البديل الاستراتيجي المناسب (ماهر، 2009، ابراهيم، 2020).

البديل الاستراتيجي: في هذه المرحلة يتم عرض البدائل الاستراتيجية التي تم التوصل إليها واختيار الأفضل من بينها وبما يحقق رسالة ورؤية المنظمة. حيث إن الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية أفضل تمثيل (ابراهيم، 2020، الدوري،

الرؤية: هي بيان تحفيزي للمكان الذي ترغب المنظمة في الذهاب إليه من خلال خلق صورة ذهنية للحالة المثالية التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية وجود رؤية حيث ثبت أنها تؤثر بشكل إيجابي على الأداء (Mazzarol et al, 2009, Mullane, 2002). يجب أن تكون بيانات الرؤية محفزة وقابلة للتطبيق بما يكفي لتحفيز خيال الموظفين ويجب أن تصف كيف ستخلق المنظمة قيمة لأصحاب المصلحة (Umar, 2021, Johnson et al, 2008, Bart & Baetz, 1998).

الرسالة: هو بيان عن سبب وجود المنظمة، ومن المفترض أن تلتقط الهدف الأساسي للمؤسسة، ويجب أن تجيب على أسئلة حول ماهية العمل الذي تمارسه المنظمة وما هو الغرض هذا العمل (Ganu, 2013, Mazzarol et al, 2009, Mullane, 2002). تم تصميم بيانات الرسالة للقطاعات الإستراتيجية على مستوى المنظمة وهي أدوات إدارية مهمة (Umar, 2021, Johnson et al, 2008, Forbes & Seena, 2006)، التي تشكل الإطار الذي تتطور حوله الاهتمامات الاستراتيجية الأخرى (Umar, 2021, Ekpe et al, 2015). تم اكتشاف تأثير رسالة المنظمة بشكل إيجابي وكبير على أداء المنظمات. (Mazzarol et al, 2009). (Haghighy, et al, 2010, Salehi-Kordabadi et al, 2020).

الأهداف: تمثل الأهداف طويلة المدى المواقف الاستراتيجية المطلوبة لتحقيقها في وقت معين في المستقبل، حيث إن جميع الأهداف طويلة المدى لها آثار تنظيمية بعيدة المدى (Berdiyrov & Berdiyrov, 2020). الأهداف طويلة المدى هي عبارات تحت الرؤية التي تصف كيفية تحقيق الخطط، وهذه المجموعة من الأهداف تبدأ عادة بعد ثلاث سنوات وتمتد إلى حوالي خمس سنوات في المستقبل، وتتوافق

الإستراتيجي بأنه الجهد الفعال و الرسمي المستخدم لإعداد أغراض وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة الأساسية. وذكر كلا من (Fry(2003), Donkor et al (2018), بان التخطيط الاستراتيجي يشير الى عملية واعية ومنهجية توفر خارطة طريق لمؤسسة لمتابعة رؤيتها وأهدافها التنظيمية. وأشار (Backer & Huselid (2001) بان التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة منظمة التي تتضمن التنبؤ بالحالة المرغوبة ومطابقتها مع الأهداف المحددة للشركة وأخيراً تحقيقها. وفي حين عرف (Maharmeh (2020) التخطيط الإستراتيجي بأنه نظره للمستقبل محدودة الزمن تقي المنظمة من التقلبات والتغيرات المستقبلية ، كما يشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية.

اما (Wilkinson & Monkhouse (1994) عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه طريقة مستخدمة لتحديد موقع المنظمة، من خلال تحديد أولويات استخدامها للموارد وفقاً لما تم تحديده من الأهداف، ومحاولة لتوجيه اتجاهها وتطورها على مدار فترة زمنية. أما ابراهيم، (2020), (Wheelen & Hunger (2012), يشير الى التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تطوير وبناء خطط طويلة الأمد بالشكل الذي يمكن المنظمة من استثمار الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية ومواجهة تحدياتها وتحدياتها من خلال الاستفادة من مصادر قوة المنظمة المادية والبشرية. في حين مازن (2008), رأى أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف. أما Al- (2007) Ghalbi & Idris عرفه بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة

(2003). بعبارة أخرى، الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار استراتيجية من بين مجموعة من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة، ومن الجدير بالذكر هنا إن عملية الاختيار هذه تتم وفق معايير معينة دون ترك الموضوع للحظ أو للصدفة، وبعبكسه، أي في حالة الإخفاق في اختيار البديل المناسب، يترتب على المنظمة أثار سلبية كبيرة (ابراهيم، 2020, جواد، 2010)، حيث رأي جواد (2010)، الخيار الإستراتيجي يمثل أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة التي تضمن الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، وأن مفتاح نجاح أي منظمة وتعزيز قدرتها التنافسية هو مدى دقتها وموضعيتها في تحديد واختيار البديل الإستراتيجي المناسب (ابراهيم، 2020, جواد، 2010)

الاطار العام للدراسة

1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

العديد من الباحثين والمفكرين تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث وصف Kotler التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل (AbdElaal et al, 2021). وفي حين عرف كلا من (Idris & Al-Ghalbi (2021: 104). بأنه عملية يستطيع من خلالها القادة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل و تطوير المؤسسة. وأما (AbdElaal et al (2021) عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه طريقة تنقل المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل، والتي تتبناها للوصول إلى أهدافها وغاياتها النهائية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. وفي حين عرف Herman & Jerry (1989). التخطيط الاستراتيجي بأنه نوع من التخطيط طويل الأجل، يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة، تسعى المنظمة للوصول إليها. وعرف (Donkor, (2018) التخطيط

وبالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط قوة وضعف) داخل المؤسسة. و عرف كلا من (Umar (2021), Bryson (2014), Odongo & Datche (2015), Henderson & Hines, (2019), التحليل الاستراتيجي هو عملية وإجراءات المنظمة لتحديد استراتيجية الاتجاه، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحسين الأداء التنظيمي، ويتكون من التحليل والصياغة، التنفيذ والتقييم. وعلى ضوء تعاريف التخطيط الاستراتيجي أعلاه، يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية ممنهجة لتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاستراتيجية الصحيحة، وإنشاء خطة قابلة للتنفيذ، وتطوير نظام المراقبة، وتقييم إنجازات المنظمة (Arasa & K'Obonyo (2012), Sandada et al (2014), Aboramadan & Borgonovi (2016), Hermas et al (2021)

2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يمكن للمنظمات تحقيق العديد من الفوائد من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث اشار الساعدي، الغرابوي (2010)، ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تظهر بشكل واضح في المنظمات ذات البيئة المتغيرة، كما ان عوامة الأعمال تجعل هذه العملية قبولاً أكثر لدى المديرين لكونه يزودهم بالمقدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق، مما يساعد منظماتهم على التوسع والبقاء (الساعدي، الغرابوي، 2010)، فهو يجعل المديرين واعين بما يحدث من تغيير في البيئة والتكيف معها (ماهر، 1999)، ففي حين تعتمد المنظمة على انظمة التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتحقيق وانجاز الاهداف في هذه البيئة، تزايد اهمية التخطيط بتعاظم حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية، لذا تتأكد اهميته كونه يقلل من حالة

بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. ويعرّف (Steiner (2010). التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منهجي لتأسيس أغراض المنظمة الأساسية وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها. وهو يتضمن وضع خطط مفصلة لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات لتحقيقها الأهداف والأغراض الأساسية للمنظمة. اما (Innocent & Levi (2008). يشير الى التخطيط الاستراتيجي على انه عملية منظمة لتحديد استراتيجيتها أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها بما في ذلك رأس المال والأفراد ومتابعة هذه الاستراتيجية. ويعرّف (Berry (2004) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية تجمع بين أربعة عناصر أساسية، بيان واضح لرؤية ورسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتحليل لبيئي وتطوير الاستراتيجيات لتحقيقها. وفي نفس السياق، وصف كلا من القطامين (1996)، نصيرات الخطيب (2005)، التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. كما عرفه (Duglas & Larry (1993). بأنه ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم اساساً بتصميم إستراتيجيات تجعل المنظمة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية. اما النجار (2010) عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحديد واختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المؤسسة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المؤسسة. اما (Basel & Shahin (2011) اشار بأنه الاستعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة

(Kylaheiko et al, 2016). وفي نفس السياق، أكد (Sexton (1985), Alosani et al, (2019) المستويات العالية من التخطيط الاستراتيجي في المنظمات تؤدي إلى انخفاض نسبة الفشل والعكس صحيح، هذا يكشف أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد المنظمات على البقاء. بالإضافة إلى ذلك، اشار (Singhvi (2000). ان نجاح المنظمات يعتمد على وجود خطة استراتيجية مناسبة، حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي أنشطة متنوعة، مثل تحديد الأهداف والغايات، وتحديد المهام والأنشطة، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع الاستراتيجيات والإجراءات الخاصة بكل قضية محددة، وبناء الفرق، والتحكم في النتائج والتقييم البدائل (Kemp, 2018, Salkic, 2014). وذكر Bryson (2018). بان هناك خمس مزايا للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة وهي تعزيز التفكير الاستراتيجي والإجراءات داخل المنظمة، وتحسين اداء المنظمة، وتحسين عملية صنع القرار، وتحسين النتائج والعمل. وحصول الموظفين على مزايا. ويضيف كلا من (Kemp (2018), Salkic (2014). أن التخطيط الاستراتيجي يساعد صانعي القرار في هذه المنظمات لمواجهة التحديات والقضايا الهامة. كما أن لها دور في صياغة الأهداف والغايات واتخاذ القرارات التي تلي رؤية ومستقبل المنظمة. وذكر كلا من (Hofer & Schendel (1978). ان التخطيط الاستراتيجي هو عامل حاسم في الإعداد التنظيمي. إنها عملية معتادة على تحديد وتحقيق أهداف وغايات المنظمة، وسد الفجوة بين أين نحن وأين نريد أن نذهب (Adeleke, (2001). ومع ذلك، فإن التخطيط ليس تمرين سهل وإنما يحتاج إلى مهارات ومعرفة، وكذلك قرارات واعية لتحديد اتجاه العمل والتقنيات والموارد المستخدمة لتحقيق النتائج المطلوبة. ويؤكد (Salkic (2014). إن تجاهل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء وتقليل فرص البقاء

عدم التأكد والحد من الأنشطة الزائدة فضلاً عن انه يوجه المدراء، ويساعدهم على التفكير العقلاني (50: 1999: Coulter & Robbins)، وانه يحقق إدارة جيدة فهو يوفر الاطار العام لنشاط وإعمال المنظمة ويقود الى تحسين وتطوير الأداء (إدريس، 2001 : 58)، ذلك ان التخطيط يزودنا بمرشد عملي لأجل انجاز الأداء (Barbara (Parker,1998: 431 وفي نفس السياق، يؤكد (Alosani et al (2019). بان التخطيط الاستراتيجي يعتبر أيضاً من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء. كما انه إحدى الأدوات الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها ليس فقط للتعامل مع الحالات غير المؤكدة ولكن أيضاً لتحفيز الأداء. و اشار (Obaid (2022). بان التخطيط الاستراتيجي يعزز الوعي بالتهديدات، وتحسين فهم استراتيجيات المنافسين، وزيادة إنتاجية الموظفين، وتقليل مقاومة التغيير، وفهم أوضح لعلاقة مكافأة الأداء وتعزيز قدرات منع المشكلة. التخطيط الاستراتيجي هو أحد أهم أدوات الإدارة التي تساعد المنظمات على التعامل مع مختلف الجوانب المتغيرة في البيئة لمواجهة المنافسين واكتساب ميزة تنافسية (Al-Shaikh,2001), (Alosani et al, 2019, Aldehayyat, 2011, Posch & Garaus, (2019) AI-(2001) كلا من Shaikh. أن التخطيط الاستراتيجي له دور في تعزيز الابتكار والتحفيز وزيادة الاتصال الداخلي وتحفيز الجديد الأفكار وتوليد المعلومات وتقييم بيئة المنظمة والتأكد دراسة شاملة لجميع الخيارات المناسبة. التخطيط طويل الأمد ضروري للجميع المنظمات الصغيرة والكبيرة. لذلك، فإن الفشل في ممارسة التخطيط الاستراتيجي يخسر المنظمات المزايا والفرص التي تنتظرهم (Steiner, 1967 , Alosani, et al, 2019). كما تشير الأدبيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على النجاح المالي في المنظمة (Katz & Green, 2009,)

الإستراتيجي، وترددهم او احجامهم عن استخدامه (العارف، 2001)، وذلك بان التخطيط قد يقترح اشياء جديدة وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة. كما اشار كلا من (AbdElaal et al (2021). ان الفشل في توضيح الأهداف او وضع طموحات عالية غير معقولة من الأسباب الرئيسة للصعوبات التي يكتنفها العمل بالخطة (Hamermesh,1983, AbdElaal et al, 2021)، كما ان الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتطلبها المداولات والمناقشات وإعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها والسبل الكفيلة للوصول اليها (AbdElaal et al, 2021), السيد، (2000). وكذلك سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل ان يبدأ نتيجة للتغير السريع في عناصرها السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية (AbdElaal et al, 2021). ويرى الساعدي، الغرباوي (2010)، (Gray(1986). صعوبة الحصول على معلومات دقيقة او وجود نظام معلومات غير دقيق، ذلك ان عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طبيعة ديناميكية مستمرة، ترمي الى التكيف مع بيئة لها الصفة نفسها مما يتطلب وسيلة تحليل إستراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن هذه البيئة من خلال انظمة المعلومات الإستراتيجية. ويؤكد كلا من الساعدي، الغرباوي (2010)، (AbdElaal et al (1985). ان عدم ملاءمة المصادر المتاحة لتي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية او معلوماتية او موارد مالية او فنية او عدم كفايتها تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.

في السوق. وبالتالي، يجب ان يركز التخطيط الاستراتيجي على العوامل التي لها تأثير كبير على المنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والأهداف الاستراتيجية، والتخطيط لكيفية تعظيم نقاط القوة، التغلب على نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المحددة.

ويرى كلا من (Bryson (2004), ابراهيم (2020). إن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تتبلور في تسهيل عملية الاتصال والتناغم بين المستويات التنظيمية المختلفة، توجيه القيادات الإدارية للقضايا ذات الطابع الاستراتيجي، وتحديد رؤية المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية، ورسم رسالتها، وتحديد اتجاه عملها، ومواجهة المعوقات التي تظهر في بيئة عملها، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمة على التكيف والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئتها (ابراهيم، 2020، جمال، 2016). ويضيف ابراهيم (2020)، مساعدة (2013). ان التخطيط الاستراتيجي يدعم أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة بشكل علمي ومنهجي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والاختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، وأحداث تغييرات ذات أهمية كبيرة في المنظمة.

3.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات بأن هناك بعض المشاكل والمعوقات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث ذكر كلا من (Innocent & Levi (2017). بان انعدام المساءلة، وتعليمات غير كافية للموظفين، وثقافة والقوة والتأثير من التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. وذكر أبوبكر (2000)، الشماع (1999). بان الاعداد الضعيف للمدراء المتضمن النقص في التدريب والتأهيل اللازم لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي من اسباب التي تعيق التخطيط الاستراتيجي. ويضيف كلا من (Smith et al (2004) مقاومة التغيير التي يبديها العاملون لعملية التخطيط

وسيلة لتقييم النتائج. وأشار رابعة (2011: 122). بأن الاداء المؤسسي هو المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات الي تحقيقها وذلك علي مستويات ثلاث هي المستوي الفردي و الوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلي (أداء المنظمة ككل في إطار التأثيرات البيئية المتبادلة). وعرف خبابة (2016). الأداء المؤسسي بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. ومن وجهة نظر العزاوي واخرون (2014). عرفه بأنه قدرة المنظمة علي الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهدافها علي المدى البعيد. وعرف كلا من (Neely et al (2005) , Mohammed et al (2019). الأداء المؤسسي على أنه مجموعة من الإنجازات التي تم تحقيقها من خلال تنفيذ مجموعة من الممارسات. وأشار (Porter (2003). بان أداء المنظمة يشير إلى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة. وذكر (Anietie et al (2008) . بان أداء المنظمة هو الكفاءة المستمدة من منظمة من حيث تقديم الخدمة، ورضا العملاء وتحسين إجراءات الشراء. وذكر كلا من (Daft (2010), Kolawole & Tanko (2008), Neely (2005), Richard et al (2009), Umar (2021) بان الأداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على تطوير واستغلال مواردها لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. وأشار (Mohammed et al (2020), Alotaibi (2020) مجموعة من الإنجازات المكتسبة بعد تنفيذ مجموعة من الممارسات. وعرف كلا من (Abuzaid (2018) ، (Dibrell et al (2014) , Hermas et al (2021). الاداء المؤسسي بأنه النجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي حددتها من الناحية المالية، ومن ناحية العميل والعملية الداخلية والتعلم والنمو.

4.2 الاداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي عموما من المفاهيم الإدارية التي حظي بمستوي كبير من الاهتمام في المنظمات لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وعلي الرغم من اختلاف الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد لأداء المؤسسي سوف نستعرض عددا من التعريفات، فقد يرى كلا من (Ecosip (1999) , AbdElaal et al (2021). الأداء المؤسسي بأنه القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق بعض النتائج، وعرف المخمير وأخرون (2000: 29) الاداء المؤسسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". في حين يرى (Idris & Al-Ghalbi (2007). الأداء المؤسسي على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف ويعني ضروري لتحقيق ذلك، أي أنه مفهوم يربط بين جوانب النشاط وأهداف المؤسسة تسعى إلى تحقيقها" (Idris & Al-Ghalbi:77). أما (Petrson et al (2003). عرفه بأنه قدرة المنظمة علي استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

وينظر كلا من (AL-Sheikh (2010), Maharmeh (2020), حسين (2020), كريس أشتون (2002)، على أنه انعكاس لكيفية عمل المؤسسة في استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية بطريقة تجعلها قادرة على ذلك تحقيق أهدافها. وبهذا الشكل فإن الاداء المؤسسي هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفعالية. ويرى (Wheelen & Hunger (2002: 243) أن الاداء المؤسسي يتمثل في "النتيجة النهائية للنشاط". وذكر (Brendan (2006). أن الأداء المؤسسي هو

من الناحية المالية فقط ، في حين أن العديد من التحسينات التنظيمية لا يمكن قياسها من الناحية المالية (Ghalayini & Noble, 1996), وبالتالي ، فإن المقاييس التقليدية للأداء غير كافية لدعم الجهود المستمرة في إجراء التحسينات التنظيمية. وفي خلال المرحلة الثانية من التغييرات، أشار علماء إلى العديد من أوجه القصور في النهج الحالي الذي يقتصر على مقياس المالية. حيث، أكد Kaplan & Norton (1992). على قضايا الافتقار إلى الدقة والحياد، وعدم التوازن، والتركيز الضيق على الإحصائيات الماضية وقصيرة المدى، كل هذه القضايا أدت إلى فشل من جانب المنظمات لتعكس بدقة أدائها العام ، فضلاً عن القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. بعد ذلك، بدأ العديد من الباحثين في تضمين مؤشرات غير مالية إضافية لاستكمال البيانات المالية لتقييم الأداء (Saunila, 2014,)، لإحدى هذه الأدوات الشائعة هي طريقة (بطاقة الأداء المتوازن)، والتي توفر تقييماً أكثر توازناً للأداء التنظيمي. تم استخدامه، من قبل العديد من الباحثين (Mohammed et al., 2019, Alotaibi, 2020, Habidin et al. 2016 , Mehralin et al, 2017). لقياس الأداء التنظيمي. تحتفظ (بطاقة الأداء المتوازن) بالإجراءات المالية المستخدمة بالفعل، ولكنها تقدم ثلاث وجهات نظر إضافية تتعلق بالعملاء، والعمليات الداخلية، ومعلومات حول التعلم والنمو التنظيمي، وبالتالي توفير قياس أكثر توازناً للأداء (Kaplan & Norton,) 1996. في محاولات تحسين مقياس الأداء التنظيمي خلال المرحلة الثانية، تم اعتماد معظم هذه المقاييس المستندة إلى (بطاقة الأداء المتوازن) فقط في القطاع الخاص، وقليل منها فقط في القطاع العام. يعتمد الأداء العام أيضاً على الأهداف التنظيمية وطبيعة العمل Northcott & Taulapapa, (2012). ركزت المنظمات الخاصة أكثر على زيادة الأرباح

وتجدر الإشارة بان التعاريف السابقة تشير الي عدم اتفاق بين الباحثين علي مفهوم موحد للأداء المؤسسي وذلك لتباين مؤشرات قياسه، حيث يتضمن قياس الأداء تقييم الإنجازات من تطبيق الممارسات (Alotaibi, 2020, Mohammed et al, 2005) حيث إنها طريقة لتقييم النمو لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً. من خلال إجراء القياسات، تقوم المنظمات بتقييم عمليات الإنتاج الخاصة بها لإحداث تحسينات، ثم تقييم إنجازاتهم. إذا كانت مقياس تقييم الأداء ناقصة أو غير مناسبة، فقد يؤدي ذلك إلى إساءة تفسير وتحريف جهود المنظمة (Upton, 1998 , Mohammed et al, 2019, Alotaibi, 2020). وأشار كلا من (Alotaibi (2020), Mohammed et al (2005), Ghalayini & Noble (1996) الى العديد من التغييرات في الأنظمة المستخدمة لقياس الأداء التنظيمي. في البداية كان التركيز على الجوانب المالية، ومع مرور الوقت تم دمج مجموعة واسعة من الخصائص. لاحظ (Ghalayini & Noble (1996) . أن قياس الأداء قد خضع لتغيرين رئيسيين. الأول هو الابتعاد عن التركيز على مقياس الأداء المالية، مثل الربح والأسعار والعائد على المبيعات والعائد على الاستثمار والمبيعات لكل موظف (Abdel-Maksoud et al, 2005)، حيث لوحظ لاحقاً على أنه غير كاف للإشارة إلى الموقف الحقيقي للمنظمة من حيث نقاط القوة والتوقعات (Schonberger,1996) ، حيث أن المؤشرات غير المالية المهمة، مثل الجودة والمرونة ، التي لا يمكن تحديدها بدقة، مما يجعل مقياس الأداء المالي مضللة، ويهدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية (Bhasin, 2008). وبالتالي فإن هذه المعلومات المحدودة غير كافية لاستخدامها في اتخاذ قرارات استراتيجية. وبالتالي ، فإن الأداء المالي وحده لا صلة له بالممارسة لأنه يحاول تحديد الأداء

المنظمة وهو النموذج الذي تم اعتماده في الدراسة كمنطلق في تحديد العلاقات والأداء لشموليته واحتوائه علي مجموعة من المقاييس والأهداف التي تشير الي مستوى الاداء المنظمي. ولكن على الرغم من ذلك ووفقا لما يذكره الباحثين فإننا سنعتمد المحاور الثلاثة المتمثلة في (العمليات, الزبائن, والتعلم والنمو) كمقاييس للأداء مشيرين إلى المحور المالي دون البحث فيه لعدم التمكن من الحصول علي البيانات من جهة, وصعوبة تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاداء المالي المتمثل بالعائد علي حق الملكية من جهة أخرى (الفارس, 2010). بالإضافة الي ان ادارة الخدمات الصحية محل الدراسة هو منظمة تتبع القطاع العام ترجع ملكيته للدولة ويقدم خدمات مجانية وهدفها تحقيق الرفاهية للمجتمع وليس ربح.

5.2 علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات لها دور في تحسين اداء المؤسسي, حيث أشارت دراسات إلى أن المنظمات التي تهتم بالتخطيط الاستراتيجي تسجل أداء أفضل من غيرها من المنظمات التي لا تهتم بذلك (Mohammed et al., 2019, Cardinal & Miller, 1994 Greenley, 1978, Hofer & Schendel, 1986, وذكر (2007) Veskaisri et al. أن الأساس المستدام لتوليد و الحفاظ على الميزة التنافسية يعتمد على الاستراتيجيات التي بدورها تؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي. اما (Dauda et al 2010). يقترحون إلى أن اعتماد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات باعتباره أفضل ممارسات الإدارة الإستراتيجية يساهم في زيادة الحصة السوقية والقدرة الربحية للمؤسسة. وذكر (1994) Greenley. إن التخطيط الاستراتيجي يعزز كفاءة الممارسات الإدارية، والتي بدورها تنعكس إيجابياً في الأداء المؤسسي. نظام التخطيط الاستراتيجي الجيد يمكن أن يساعد المؤسسات على ربط أهدافها طويلة المدى بالخطة التشغيلية

وتعزيز القيمة لعملائها، في حين أن مؤسسات القطاع العام أكثر توجهاً نحو تحسين أدائها وضمان الجودة ورضا العملاء (Serrano Cinca et al, 2003).

تسعى المنظمات العامة إلى تحسين أدائها فيما يتعلق بمنع الفساد والمساءلة ، وتعزيز النزاهة ، والشفافية ، ورضا العملاء ، ودعم مشاركة المواطنين، واستخدام الموارد (Ashour, 2004), وأضاف (Ashour (2004). إلى أن هذه الإصلاحات ضرورية لتحسين أداء القطاع العام من أجل حماية الأداء العام وتطويره، وتعزيز دوره في تقديم الخدمات الأساسية لمواطنيها، وتعتبر مقاييس الأداء في سياق القطاع العام مكوناً مهماً في العملية الإدارية منظمة، بالإضافة إلى تقييم ما إذا كانت تحقق أهدافها الإستراتيجية، وما إذا كانت هناك أية مشاكل كبيرة يجب التعامل معها، والتعامل معها لزيادة احتمالية تحسن الظروف المستقبلية (Kanji & Sa, 2007). وفي الوقت الحاضر، تعتبر المؤسسات العامة قياس الأداء أمراً حيويًا لتحسين جودة الخدمة (Morgan & Murgatroyd, 1994). وأشار (Kristensen & Juhl, 2004), بأن كل من مؤسسات القطاعين الخاص والعام تحقق نتائج جيدة وإن كان ذلك من خلال التعامل مع مهمة قياس الأداء بشكل مختلف. ومع ذلك، وبسبب الاختلافات، لا يمكن تطبيق نتائج البحوث على القطاع الخاص على القطاع العام، فقد أظهرت بعض الدراسات السابقة حول قياس الأداء التنظيمي أنه يمكن استخدام (بطاقة الأداء المتوازن) كنموذج لهذا الغرض في سياق منظمات الخدمة (Najafi et al, 2009), يمكن استخدام (بطاقة الأداء المتوازن) لقياس جميع العناصر المتعلقة بالمنظمات الخدمية، بما في ذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق التوازن، والحصول على معلومات حول السبب والنتيجة من منظور (بطاقة الأداء المتوازن) (Najafi et al, 2009). وعلاوة على ذلك، يعكس هذا النموذج مستوى أداء

(2011) Twaiisi. وجدت علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات. وكشف كلا من (George & Monster (2019). أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهام على أداء التنظيمي. ويقترح أن يكون للتخطيط الاستراتيجي أثر إيجابي على الاداء التنظيمي ويكون الأداء المؤسسي أقوى عندما يتم قياس الأداء على أنه فعالية و يتم قياس التخطيط الاستراتيجي على أنه التخطيط الاستراتيجي الرسمي. وأكد (2018) Donkor. بان التخطيط الاستراتيجي محدد رئيسي لتحسين مستوى الاداء ونجاح منظمات الأعمال. واستنتج (2020) Maharmeh. وجود علاقة قوية وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وكشف (2021) Oludele. أن تطوير وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على الفعالية والكفاءة المؤسسات الصحية مع زيادة في أداء الإدارات وبقاء المؤسسات. وذكر (2010) Efendioglu. أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي ودلالة إحصائية على الأداء المالي. وعلاوة على ذلك، اكتشفوا كلا من (2011) Aldehayyat et al. وجود علاقة إيجابية كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات. اما (2008) Falshaw et al. اشار الى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي وأداء الشركات. وناقش كلا من (2020) Khalid & Nusari. تأثير التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك الرؤية والرسالة والأهداف على الأداء التشغيلي. كما أثبتت نتيجة الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً للمكونات الثلاثة للتخطيط الإستراتيجي على الأداء. وبالإضافة الى ذلك، أكد (2020) Maharmeh. بان هناك علاقة قوية وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. كما وجد أن الأداء التنظيمي يتأثر بشكل كبير بالتخطيط الاستراتيجي. وأشار الديراوي (2017)، الي وجود علاقات إيجابية بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي

والأهداف قصيرة المدى (Falshaw et al, 2006) وتوحيد الإجراءات لتحقيق الكفاءة وتحسين الفعالية، والجمع بين أنظمة أعمالهم وتقييم الاتجاه الاستراتيجي، والتي سوف تنعكس إيجابيا على الاداء التنظيمي (Andersen & Nielsen, 2009). يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضًا المنظمات على إدارة أي عدم استقرار في البيئة (Boyd, 1991, Donkor et al, 2018)، مما يمكنهم من التفوق على الأداء المنافسون (Falshaw et al., 2006). وفي نفس السياق، أشار (Capon et al., 1994)، إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد المنظمات على تعزيز الأداء من خلال مراعاة التكيف البيئي واعتماد التفكير منهجي في التعامل مع القضايا الاستراتيجية. ومن ناحية أخرى، اشارت العديد من الدراسات عن نتائج متناقضة (Yusuf & Saffu, 2005, Falshaw et al, 2006, Ghobadian et al, 2008, Gic & Negrusa, 2011, Elliott, 2016). وجادل (1982) Armstrong. بأن هذه النتائج المتناقضة هي نتيجة لمشاكل بحثية خطيرة. وأكد أن وصف تقنيات التخطيط أمر بالغ الأهمية في دراسات التخطيط الاستراتيجي، للتقييم قيمة التخطيط بطريقة علمية. وأشارت دراسات أخرى إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء متناقض وغير متسق (Pearce et al, 1987). لديهم شكوك حول قدرة الباحثين على فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي كنتيجة القيود في المنهجية المعتمدة. وأشار (1991) Boyd. إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي إيجابية. وجادل بان هذه النتائج ترجع إلى أخطاء القياس في الدراسات، والتي أدت إلى التقليل من هذه العلاقة. وفي المقابل اشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات (Saleh et al, 2019). فمثلا دراسة (Aldehayyat &

القياس	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	الاستبيانات الصالحة للتحليل
العدد	63	5	58
النسبة	%100	%8	%92

2.3 أدوات الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة اجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: اشتمل هذا الجزء على المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع - العمر - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: (محور أبعاد التخطيط الاستراتيجي)، وتضمن خمس أبعاد تقيسها (20) عبارة. ولقياس متغير التخطيط الاستراتيجي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية محل الدراسة، فقد تم الاعتماد علي المقياس المستخدم في الدراسات السابقة، والمؤلف من خمس أبعاد وهي (الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليصبح ملائماً لبيئة الدراسة.

الجزء الثالث: (محور الاداء المؤسسي)، وتقيسها (10) عبارات، ولقياس متغير الاداء المؤسسي، فقد تم الاعتماد على المقياس المستخدم في دراسات السابقة بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليصبح ملائماً لبيئة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). أما تحليل البيانات فاستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS)، كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا

(الأهداف والهيكلية والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتقييم للتخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات. وأكد لعساس (2020)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء المؤسسات. وفي نفس السياق، ذكر ابن خليفة، (2019). وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي المتمثل في (التهيئة و الاعداد وضع الخطة الاستراتيجية و تنفيذ الاستراتيجية) في أداء المنظمات. وأشار (George & Walker (2019). بان التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن التحليلات الداخلية والخارجية وصياغة الأهداف والاستراتيجيات والخطة من لأساليب الإدارية مهمة لتعزيز الأداء التنظيمي. كما ان تخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الاداء التنظيمي. حيث كشف Alotaibi (2020). وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي والابتكار و مستوى الأداء المؤسسي.

الجانب العملي للدراسة

يوضح هذا القسم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وبعض الاختبارات الاحصائية المتعلقة بالصدق والثبات واختبار الفرضيات.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من عينة من المديرين ورؤساء الأقسام وكافة المسؤولين العاملين في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. حيث تم توزيع (63) استبانة على عينة الدراسة استرجع منها (58)، وبعد الفحص لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها (5) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة الدراسة

عالي (10%) و (76%) من المبحوثين من حملة الشهادات الجامعية و (5%) ماجستير و (1%) دكتوراه وهذا يشير قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة.

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الأولية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	43	74%
	الإناث	15	26%
	المجموع	58	100%
السن (الفئة العمرية)	أقل من 30 سنة	1	1%
	من 30 - 40 سنة	12	21%
	من 41 - 50 سنة	35	60%
	من 51 سنة فما فوق	10	17%
	المجموع	58	100%
عدد سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنة	12	21%
	من 11 إلى 15 سنة	30	52%
	أكثر من 15 سنة	16	27%
	المجموع	58	100%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	4	7%
	دبلوم عالي	6	10%
	بكالوريوس	44	76%
	ماجستير	3	5%
	دكتوراه	1	1%
المجموع	58	100%	

Cronbach Alpha Coefficient للتحقق

من مقدار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة.

3.3 البيانات الشخصية لعينة الدراسة

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع - السن - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

يوضح الجدول (2)، تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (74%)، فيما بلغت نسبة الإناث (26%) فقط، تعزو الدراسة هذه النسبة الى ميول الرجل لتقلد مناصب وخصوصا في مجتمع الليبي باعتباره مجتمع ذكوري. أما فيما يتعلق بالفئة العمرية (السن)، فان نسبة (1%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (أقل من 30 سنة)، وبلغت نسبة (21%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (30-40) سنة، ثم يأتي بعد ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (41-50) سنة بنسبة (60%)، تعزو الدراسة ارتفاع نسبة هذه الفئة العمرية بان الخرجين في السنوات ثمانية الاخيرة لم يحظوا بفرصة توظيف في ظل الظروف السياسية التي تمر بها البلاد في هذه الفترة. وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول نفسه إن ما نسبته (12%) هم من تتراوح خبرتهم العملية من (5-10) سنوات، وان ما نسبته (52%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم العملية من (11 - 15) سنة، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح خبرتهم العملية من (11 - 15) سنة ما مجمله (30%). وهذا يدل على اعتماد ادارة الخدمات الصحية على موظفين ذوي خبره ولديهم المعرفة بممارسات التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي الي تحسين مستوى الاداء المؤسسي. واخيراً بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أظهرت النتائج إن (7%) من المشاركين مستواهم ثانوية عامة فأقل وبلغت نسبة دبلوم

مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة متوسطة. اما المتوسط الحسابي لبعده الخيار الاستراتيجي حاز على المرتبة الخامسة يساوي (3.019), بوزن نسبي (60.45%) وبانحراف معيار قدره (0.837), مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة متوسطة. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التخطيط الاستراتيجي يساوي (2.396), بوزن نسبي (47.82%), وبانحراف معيار قدره (0.713), مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة ضعيفة. كما يتضح من الجدول رقم (3), بأن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير الاداء التنظيمي يساوي (2.816), بوزن نسبي (56.30%), وبانحراف معيار قدره (0.651), مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة متوسطة.

جدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات

الابعاد التخطيطية الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	الرتبة
الرؤية	2.021	40.45 %	0.969	ضعيفة	5
الرسالة	2.012	40.27 %	0.821	ضعيفة	4
الاهداف	2.625	52.53 %	0.831	متوسطة	2
التحليل الاستراتيجي	2.271	45.45 %	0.901	متوسطة	3
الخيار الاستراتيجي	3.019	60.45 %	0.837	متوسطة	1
ابعاد التخطيطية الاستراتيجية	2.396	47.82 %	0.713	ضعيفة	3

4.3 صدق وثبات الاستبيان

اتساق وثبات مقياس البحث

قام الباحث بتطبيق أسلوب (Cronbach Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا إن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يعتبر من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie , 2009 : 88) , وقد بلغت قيمة المعامل (0.91) وهذا يشير بأن أداة الدراسة تتمتع بصورة عامة بمعامل ثبات عالي وبقدرتها على تبني إغراض الدراسة وفقاً ل (Sekaran & Bougie , 2009 : 88) .

- الصدق الظاهري لمقياس البحث

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار واعتماد الاستبانة بصورتها النهائية.

5.3 التحليل الاحصائي

من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة يتضح من الجدول رقم (3), أن المتوسط الحسابي لبعده الرؤية حاز على المرتبة الأولى يساوي (2.021), بوزن نسبي (40.45%), وبانحراف معيار قدره (0.969), مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة ضعيفة. وجاءت في المرتبة الثانية الرسالة وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.012), بوزن نسبي (40.27%), وبانحراف معيار قدره (0.821), مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة ضعيفة. اما المتوسط الحسابي لبعده الاهداف حاز على المرتبة الثالثة يساوي (2.625), بوزن نسبي (52.53%) وبانحراف معيار قدره (0.831), مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة متوسطة. وجاءت في المرتبة الرابعة التحليل الإستراتيجي, وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.271), بوزن نسبي (45.45%), وبانحراف معيار قدره (0.901),

الجدول رقم (4)، أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.693) عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.000$) وهو ما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. أما فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي فقد أظهر الجدول (4) أن قيمة معامل الارتباط لبعدها الرؤية تساوي (0.560) عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.000$)، وهو ما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. كما أن قيمة معامل الارتباط لبعدها الرسالة تساوي (0.622) عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.000$) وهو ما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط لبعدها الاهداف تساوي (0.580) عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.000$)، وهو ما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. كما أن قيمة معامل الارتباط

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية
الاداء التنظيمي	2.82	56.30 %	0.651	متوسطة

6.3 اختبارات الفروض

الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية.

ويشتق منه الفروض الفرعية الآتية

الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية ومستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرسالة ومستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاهداف ومستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية

الفرضية الفرعية الخامسة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية.

7.3 معامل ارتباط سبيرمان

لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية تم تكوين مصفوفة الارتباط عن طريق حساب معامل ارتباط سبيرمان. حيث يتضح من

احتمالية (0.000.0)، اما القدرة التفسيرية (R^2) للنموذج فقد بلغت (0.484) أي أن ما قيمته (48.4%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء المؤسسي تعزى الى التغير في ابعاد التخطيط الإستراتيجي. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الرئيسة والتي تنص على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية و مستوى اداء المؤسسي. يُبين الجدول رقم (5) بان قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) بلغت (0.000.0) وهي أقل من (0.01)، وان قيمة معامل الانحدار تساوي (0.344)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.840) بقيمة احتمالية (0.000.0)، اما القدرة التفسيرية (R^2) للنموذج فقد بلغت (0.263) أي أن ما قيمته (26.3%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء المؤسسي تعزى الى التغير في بعد الرؤية. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرسالة و مستوى اداء المؤسسي. فان قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) بلغت (0.000.0) وهي أقل من (0.01)، وان قيمة معامل الانحدار تساوي (0.501)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.989) بقيمة احتمالية (0.000.0)، اما القدرة التفسيرية (R^2) للنموذج فقد بلغت (0.401) أي أن ما قيمته (40.1%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء المؤسسي تعزى الى التغير في بعد الرسالة. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. اما بالنسبة

لبعد التحليل الاستراتيجي تساوي (0.641) عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية ($p < 0.000$ value= 000.0) وهو ما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي والأداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. وأخيرا بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد الخيار الاستراتيجي (0.451) عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية ($p < 0.000$ value= 000.0) وهو ما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي والأداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية.

جدول رقم (4) نتائج اختبار سبيرمان بين المتغيرات المستقلة والتابع

الاعداد التخطيط الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	الاهداف	الرسالة	الرؤية	التخطيط الاستراتيجي الاداء المؤسسي
0.693	0.451	0.641	0.580	0.62 2	0.56 0	الاداء المؤسسي

8.3 الانحدار الخطي البسيط

نظرا لوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قامت الدراسة بتحليل الانحدار الخطي البسيط كخطوة ثانية لدراسة تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. ويتضح من الجدول رقم (5)، بان قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) بلغت (0.000.0) وهي أقل من (0.01)، وان قيمة معامل الانحدار تساوي (0.634)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (9.470) بقيمة

Sig(t)	قيمة (t) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	Sig (f)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R ²)	الاداء المؤسسي التخطيط الاستراتيجي
0.000	5.840	0.344	0.000	34.101	0.263	الرؤية
0.000	7.989	0.501	0.000	64.210	0.401	الرسالة
0.000	7.280	0.467	0.000	53.106	0.366	الاهداف
0.000	7.949	0.455	0.000	63.178	0.398	التحليل الاستراتيجي
0.000	5.341	0.373	0.000	28.515	0.230	الخيار الاستراتيجي
0.000	9.470	0.634	0.000	89.670	0.484	ابعاد التخطيط الاستراتيجي

(0.230) أي أن ما قيمته (23.0%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء المؤسسي تعزى الى التغير في بعد الخيار الاستراتيجي. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية.

الجدول (5) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي

9.3 نتائج الدراسة

اوضحت نتائج الدراسة بان مستوى اهتمام بإبعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية ضعيف وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.396)، مما يدل ان التخطيط الاستراتيجي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية يحتاج إلى التحسين، وذلك من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية واقعية ومحددة، وكذلك إمكانية تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات

للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاهداف ومستوى اداء المؤسسي. فان قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) بلغت (000.0) وهي أقل من (0.01)، وان قيمة معامل الانحدار تساوي (0.467)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.280) بقيمة احتمالية (000.0)، اما القدرة التفسيرية (R²) للنموذج فقد بلغت (0.366) أي أن ما قيمته (36.6%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء المؤسسي تعزى الى التغير في بعد الاهداف. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاهداف ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. اما الفرضية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحليل الاستراتيجي ومستوى اداء المؤسسي. فان قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) بلغت (000.0) وهي أقل من (0.01)، وان قيمة معامل الانحدار تساوي (0.455)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.949) بقيمة احتمالية (000.0)، اما القدرة التفسيرية (R²) للنموذج فقد بلغت (0.398) أي أن ما قيمته (39.8%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء المؤسسي تعزى الى التغير في بعد التحليل الاستراتيجي. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. وأخيرا فيما يخص الفرضية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الخيار الاستراتيجي ومستوى اداء المؤسسي. فقد كشفت النتائج بان القيمة الاحتمالية لاختبار (F) بلغت (000.0) وهي أقل من (0.01)، وان قيمة معامل الانحدار تساوي (0.373)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.341) بقيمة احتمالية (000.0)، اما القدرة التفسيرية (R²) للنموذج فقد بلغت

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرسالة ومستوى الاداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية (0.001).

وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين بعد الاهداف ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.579)، كما اصفحت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاهداف ومستوى الاداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية (0.001).

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين بعد التحليل الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.641)، كما اصفحت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية (0.001).

وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين بعد الخيار الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.451)، كما اصفحت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية (0.001).

10.3 التوصيات

ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره نھجا هام لتحسين وتطوير الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية.

توصيل الرؤية والرسالة والأهداف لجميع الموظفين من خلال النشر والتوصيل، والاجتماعات، والمنشورات وغيرها، والعمل

وبرامج عمل واضحة. كما يجب ان تكون أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير والتحسين من مستوى الأداء المؤسسي وتكون قادرة على التحليل للبيئة الخارجية والبحث عن الفرص والتحديات الموجودة كما ينبغي وضع الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

بينت نتائج الدراسة ايضا بان مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية متوسطاً، وذلك بمتوسط حسابي يبلغ (2.820)، مما يدل على أن مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية تحتاج إلى التحسين، وذلك من خلال توفر الدعم المالي اللازم لتطوير الموارد البشرية لديها علمياً وعملياً، وتقديم التشجيع اللازم للعاملين لزيادة تقديم الأفكار الجديدة وتحسين مستوى ادائهم .

وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.693)، كما اصفحت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية (0.001).

وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.560)، كما اصفحت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرؤية ومستوى الاداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية (0.001).

وأفصحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين بعد الرسالة ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.622)، كما اصفحت نتائج الانحدار الخطي

وضع دليل سياسات واضح، ومعلن، يتضمن مجالات العمل المختلفة، وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجهات المنظمة وسياساتها، وضمن وعاء زمني محدد. منح حوافز معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لتمكين الموظفين وتشجيعهم وتنمية وزيادة القدرة المؤسسية لدى ادارة الخدمات الصحية الزاوية في مجالات الاستقطاب والاحتفاظ بمواردها البشرية .

القيام بإجراء التحليل البيئية الداخلية والخارجية للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتاحة، حتى يتسنى لإدارة الخدمات الصحية الزاوية الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة، ومعالجة نقاط الضعف و تفادي التهديدات، بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف ادارة الخدمات الصحية الزاوية.

المراجع

المراجع العربية

- ابراهيم، محمد خليل (2020)، اثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان. *مجلة الادارة والاقتصاد / السنة - 42 العدد 122*.
- ابن خليفة، أحمد، عموري، فادية، العباسي، رمزي. (2019). فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية : دراسة حالة : مجمع عموري- بسكرة الجزائر, *المجلة العربية للإدارة*, مجلد. 39، ع. 3، ص. 1-20
- ابو بكر، مصطفى محمود (2000) دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية.
- أحمد، يوسف دودين (2012)، إدارة الاعمال الحديثة وطائف، عمان، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع.
- إدريس، وائل محمد صبحي، الغالي، طاهر محسن منصور. (2009). سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن . 1ط عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- اشتون، كريس (2002)، *تقييم الأداء الاستراتيجي*. (ترجمة صلاح، علا)، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

على توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية لإدارة الخدمات الصحية الزاوية وربطها بالأهداف.

الاهتمام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال وضع تبنى المشاريع وتطوير الخطط التشغيلية اللازمة لترجمة الاهداف الاستراتيجية الى ممارسات فعلية.

زيادة الاهتمام بمتابعة وتقييم الخطط على ان تتم المتابعة بشكل دوري وإعداد تقارير المتابعة للتأكد من مدى تحقيق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة لتحديد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، وبالشكل الي يضمن تحقيق المرونة والقدرة على التكيف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة .

الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية الأخرى لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية.

الاستعانة بالمتخصصين والخبراء من داخل وخارج ادارة الخدمات الصحية الزاوية لضمان صياغة رؤية ورسالة المؤسسة بشكل واضح، تحديثها بشكل دوري.

صياغة الأهداف العامة والتفصيلية بشكل واضح وترتيبها بحسب الأولوية، وان تكون قابلة للتحقيق، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم لتنفيذها.

اشراك العاملين في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي لأنهم معنيون بالتنفيذ ومن اكثر المجموعات اهمية التي تتأثر بالتخطيط الاستراتيجي.

الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية عند إعداد الخطط الإستراتيجية والتنفيذية لمواجهة التغيرات التي المستمرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تؤثر في عملية تنفيذ الخطط .

أهمية استخدام أساليب وممارسات الحديثة في تخطيط، كالتخطيط باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، والتخطيط باستخدام نماذج التميز بما يضمن كفاءة وفاعلية التنفيذ.

الشماع، خليل محمد حسن (1999) **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

النجار، فريد راغب، (2010) ، **المدير العربي: أليات إستشراق المستقبل لعام 2050** ، دار الجامع ط1 ، الإسكندرية.

العارف، نادية (2001) **الإدارة الإستراتيجية** إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية.

عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على وزارة العمل والإصلاح الإداري السودانية، **مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية**، مجلد. 18، ع. 2، ص. 88-106.

الغزوي، باسل، و المياحي، صباح، وحميد، طيبة (2014) دور إدارة المعرفة في الاداء المنظمي. دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، مجلة الجامعة بغداد، العدد 42، ص ص 241-268.

القظامين، احمد (1996)، **الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**، دار مجدلاوي، عمان.

رباعة، فاطمة (2011) **المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة** – دراسة تطبيقية علي المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، **مجلة جامعة مؤتة**، العدد1، ص ص 121-164.

الساعدي، مؤيد ، الغرايوي، جواد سلمان طاهر(2010)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** المجلد 12 العدد 2 لسنة 2010.

علي الغويري. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية. **مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانية والاجتماع**، العدد (83)، 95-78.

عشاوي، وهيبه (2021). **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري** : دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپارك. **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، مجلد. 6، ع. 1، ص ص. 175-185.

الفارس، سليمان (2010) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. دراسة ميدانية علي شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد26، العددالثاني ، دمشق، سوريا.

لعساس، آسيا (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر. **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، مجلد. 5، ع. 2، ص ص. 77-94.

أمهني، نجوى رمضان (2021)، **التخطيط الاستراتيجي وأثره على الاداء المؤسسي**، دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت، المؤتمر الثاني لتطوير المؤسسات التعليمية في ليبيا، ص ص 74-92.

بن حبيب، عبد الرزاق. (2004) . **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

بني، حمدان خالد محمد. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007)، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – منهج معاصر-**، عمان الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .

جمال، احمد جلال (2016) ، **مبادئ في الإدارة الاستراتيجية**، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة.

جواد، شوقي ناجي (2010) ، **المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية**، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، رابوة. (2003) **إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية** ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.

حسين، أضواء (2020) **تأثير اخلاقيات العمل الاداري على الاداء المؤسسي**، **المجلة العربية للادارة**، مجلد 40 ، ص ص 123-143.

خبابة ، علاء الدين (2016)، أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة – دراسة حالة ، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية** ، العدد(5).

ادريس، ثابت عبد الرحمن (2001)، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية

الدوري، زكريا مطلق (2003) **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد.

الديراوي، أيمن حسن. (2017) **أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات** : زيادة المنظمات كمتغير وسيط : دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة . **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، مجلد. 25، ع. 3، ص ص. 76-98.

الديراوي، أيمن حسن. (2017). **أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات** : دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة . **مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات**، مجلد. 7، ع. 1، ص ص. 273-302.

السيد، إسماعيل محمد (2000) **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان.

الشامي، أحمد إبراهيم محمد منصور. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسات التعليم العالي : جامعة السادات نموذجاً. **مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية و النفسية**، مجلد. 2020، ع. 15، ص ص. 1-19.

multinational corporations (MNCS). Business: Theory and Practice, 19, 195–207. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.20..>

Adeleke, A., Ogundele, O.J.K. & Oyenuga, O.O. (2008), Business Policy and Strategy (2ndEd), Lagos: Concept Publications Limited..

Oludele, A. E. (2021). Impact of strategic planning o organizational performance of health care services in Nigeria. Journal of business and management. Vol. 9, No.3..

Aldehayyat, J. S., & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. International Journal of Business and Management, 6, 255..

Aldehayyat, J. S. (2011). Organizational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. International Journal of Hospitality Management, 2 (30), 192–199..

Aldehayyat, j., Twaissi, N., & Jordan, M. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context, International Journal of Business and Management, 6, (8).

Al-Ghalbi, T. M. M., & Idris, W. M. S., (2007). Strategic Management (An Integrated Methodological Perspective)", Amman, Jordan, Wael Publishing House.

Alosani, S, M., Yusoff, R. & Al-Dhaafri, H. (2019). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police, Innovation & Management Review, 17. (1), 2-24..

Alotaibi, H. (2020). Impact of Strategic Planning and Innovation on Organisational Performance of the Saudi Red Crescent Authority, International

ماهر، احمد (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،طبع نشر توزيع،الإسكندرية.

ماهر، أحمد. (2009). دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، ط 1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 82- 8

نصيرات، فريد، الخطيب ، صالح (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات علوم الإدارة، المجلد 32، العدد 2، 2005.

المراجع الأجنبية

. Adeleke, A. (2001). Management concepts and applications, Lagos, Portugal: Concept Publications

Abdalkrim, M.. (2013)The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 10; 2013, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119..

AbdElaal, A., Shobaki M, J., Abu-Naser S., & El Talla, S. (2021) The Impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Ceramic Companies. International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research.Vol. 5 Issue 12, December - 2021, Pages: 23-45. .

Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. The British Accounting Review, 37, 261–297..

Aboramadan, M., & Borgonovi, E. (2016). Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organisations performance. Problems of Management in the 21st Century, 11(2), 71–92..

Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of

- Basel ,Shahin , (2011). Evaluation the effectiveness .16 of strategic planning within the middle eastern public (sector) , thesis doctor in business administration , Victoria university , Australia..
- Berdiyrov, A., & Berdiyrov, T. (2020). Long-range planning of a public transport company. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 700-703..
- Bhasin, S. (2008). Lean and performance measurement. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19, 670–684.
- Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, (12),125–127.
- Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and .financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, 353–374..
- Bryson, J. M. (2014). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*(5th ed.). John Wiley & Sons..
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd ed., San Francisco: Jossey Bass..
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonpro.t organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Hoboken, NJ: John Wiley&Sons..
- Daft, R. L. (2010). *New era of management*(9th ed.). Cengage Learning.
- Dauda, Y. A., Akingbade, W. A., & Akinlabi, H. B. (2010). Strategic management practice and corporate performance of selected small business *Journal of Management Excellence*, 14.(3), 2292-1684.
- Al-Shaikh, F. N. (2001). Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business .rms. *Management Research News*, 24, (3), 7–16.
- Al-Sheikh, A. (2010). Analysis of the Theoretical Foundations of the Concept of Performance", *Journal of Researchers*, Kasdi Merbah University. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Ouargla, 7,. 227-217..
- Alwedyan, A, M., Alhamouri, A, A., & Hayajneh, O, M. (2020), The Effect of Strategic Planning on the Performance of Workers in Jordanian Universities, *Academy of Strategic Management Journal*, 19: (6), 1939-6104..
- Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, 6, (7) 94–106.
- Anietie E., Ndianabasi U., S., & Orok, I, A. (2008). Impact of Strategic Planning on Organizational Performance of University of Uyo, *International Journal of Management Studies, Business & Entrepreneurship Research*, 3 (3), 2545-5893..
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *StrategicManagement Journal*, 3, 197–211.
- Ashour, A. S. (2004). Transparency and accountability in the public sector in the Arab region. UNDESA RAB/01/006..
- Bart, C., & Baetz, M. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823–853.

and company performance. *Management Decision*, 44, (1),9–30..

Forbes, D. J., & Seena, S. (2006). The value of a mission statement in an association of not-for-profit hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19(5), 400-419.

Fry, L.W. (2003), “Toward a theory of spiritual leadership”, *The Leadership Quarterly*, 14. (6), 693-727.

Ganu, J. (2013). Institutional mission statements and attitudinal outcomes of selected faith-based tertiary institutions in Ghana. *Journal of Applied Business and Economics*, 14(2), 20-30.

/Gic_a, O. A., & Negrusa, A. L. (2011). The impact of strategic planning activities on Transylvanian SMEs–An empirical research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, (10)643–648..

Garry, S., Danny, A and Bobby, B, (1985). *Strategy and Business Policy*, Houghton Mifflin COM, Boston, U.S.A..

George, B & Walker, R, M., (2019) Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis , *Public Administration Review*,. 79, (6), 810–819..

Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 63–80..

Ghobadian, A., O’Regan, N., Thomas, H., & Liu, J. (2008). Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance: Evidence from the UK’s manufacturing SMEs *Journal of General Management*, 34, 1–20..

Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic

enterprises in Lagos metropolis. *International Journal of Business and Management*, 5, (11), 97.

Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000–2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011..>

Donkor, J, George N A D and Kwarteng C, K.(2018). Strategic planning and performance of SMEs in Ghana. The moderating effect of market dynamism *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (1), 62-76..

Duglas, & Larry, (1993). Planning Makes Perfect Strategic Planning begins with involvement . *Executive Educator*, 15, (1)..(

Duglas,& Larry, (1993). Planning Makes Perfect: .13 Strategic Planning begins with involvement . *Executive Educator*, 15, (1).

De Maillard, J., & Savage, S. P. (2018). Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. *Criminology & Criminal Justice*, 18, (10),314–331.

Ecosip (1991), *Dialogues Author de la performance d Enterprise"*, les Enjeux. Ed1 harmanttan, Paris.

Elliott, G. (2016). The impact of middle manager divergent activity and stakeholder salience in organisations using formal strategic planning: a case study of England and Wales police forces (Doctoral dissertation), University of Reading, Reading, United Kingdom.

Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Jørn Juhl, H. (2004). Private versus public sector excellence. *The TQM Magazine*, 16, 50–56..

Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning

Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (1978). Strategy formation: Analytical concepts, Eagan, MN: West Publishing Co..

Innocent, I, E Levi, N., (2017). Effects of Strategic Planning on Organizational Performance (A Study of Nigerian Bottling Company, Enugu) IIARD International Journal of Economics and Business Management, 3, (9), 2489-0065..

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases (8th ed.). Prentice Hall..

Kanji, G., & Sa, P. (2007). Performance measurement and business excellence: The reinforcing link for the public sector. Total Quality Management & Business Excellence, 18, 49–56..

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70, 71–79..

Karabulut (2010). impact of strategic planning on financial performance of companies in Turkey, International journal of Business and Management, 5, (4). .

Kemp, R. L. (2018). Strategic planning in local government, Abingdon, United Kingdom: Routledge..

Khalid, M and Nusari, M (2020). The impact of strategic planning including vision, mission and goals on operational performance in the public sector of UAE. Journal of Critical Reviews, 7, (15)- 2394-5125.

Kolawole, O. O., & Tanko, M. (2008). Corporate governance and firm's performance in Nigeria. Global Journal of Management and Business Research, 8(10), 15-23..

orientation, service innovation, and performance. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 39, 282–300..

Gray, Daniel H. (1986) Uses and Misuse of Strategic Planning, Harvard Business Review, 46 (1)..

Greenley, G. E. (1994). Strategic planning and company performance: An appraisal of the empirical evidence. Scandinavian Journal of Management, 10, (94)383–396.

Habidin, N. F., Yusof, S. M., & Fuzi, N. M. (2016). Lean six sigma, strategic control systems, and organizational performance for automotive suppliers. International Journal of Lean Six Sigma, 7, (10), 110–135..

Haghighy, M., Gharleghi, E., Mirasadi, S., & Nikbakht, F. (2010). A survey of relationship between the characteristics of mission statement and organizational performance: Case of food industries in Tehran. Journal of Management Research, 2(4), 166-186..

Hamermesh, R. G. (1983). Strategic Management) Johan Wiley & Sons, Inc, New York, U.S.A...

Henderson, A. E., & Hines, R. D. (2019). Using Concepts from Strategic Planning. Data Strategy in Colleges and Universities: From Understanding to Implementation. Routledge.

Herman, Jerry.(1989), School District and strategic .12 planning (part1).School Business Affairs, 55, (2).

Hermas K , Hendrawan S , Innocentius B , Anton W., (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability, Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8 (1), 479–486..

- Mullane, J. V. (2002). The mission statement is a strategic tool: When used properly. *Management Decision*, 40 (5), 448-455.
- Najafi, E., Aryanegad, M. B., Lotfi, F. H., & Ebnerasould, A. (2009). Efficiency and effectiveness rating of organization with combined DEA and BSC. *Applied Mathematical Sciences*, 3, 1249–1264..
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1228–1263..
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1228–1263. .
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal on of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277...
- Northcott, D., & Taulapapa, M. T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25, 166–191..
- Obaid,N., (2022). Impact of Strategic Planning on Organizational Performance in private Higher educations and institutions in Nangarhar, Afghanistan, *International Journal of Research Publications (IJRP.ORG)*, 93(1), 372-389..
- Odongo, M., & Datche, O. (2015). Effects of strategic planning activities on organizational growth. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 2250-3153..
- kpe, O. E., Eneh, S. I., & Inyang, B. J. (2015). Leveraging organizational performance through effective mission statement. *International Business Research*, 8(9), 135-141.
- Kylaheiko, K., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., & Fellnhofer, K. (2016). Strategic planning and .firm performance: A comparison across countries and sectors. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8, (10), 280–295.
- Maharmeh, T. M., (2020). The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: The Case of Public Organization in Qatar, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences Volume*, 4, (14), 140 -155..
- Mazzarol, T., Rebound, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior andResearch*, 15(4), 320-345.
- McCarthy, D. J., & Minichiello, R. J. (1996). *Business policy and strategy, concepts and readings*. 4th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin..
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66, 111–125..
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and .rm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649–1665.
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1994). *Total quality management in the public sector: An international perspective*, New York, NY: McGraw-Hill Education..

strengthening and sustaining organizational achievement(5th ed.). John Wiley & Sons..

Salehi-Kordabadi, S., Karimi, S., & Qorbani-Azar, M. (2020). The relationship between mission statement and firms' performance. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 9(1), 21-36..

Salkic, I. (2014). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 12, (10), 61–77./.

Sandada, M., Poee, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic planning and its relationship with business performance among small and medium enterprises in South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 659–670..

Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 234–249.

Salkic, I. (2014). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 12, 61–77.

Schonberger, R. J. (1996). *World class manufacturing: the next decade*, New York, NY: The Free Press..

Serrano Cinca, C., Mar Molinero, C., & Bossi Queiroz, A. (2003). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 249–275.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2009) *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. 5th Edition, John Wiley and Sons Inc., Hoboken.

Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Healthcare Management*, 23 (7), 324–336..

Oyedijo, A. (2004). *Strategic management*. Strategic International Press Limited..

Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice Management Boundaries*1ed. Sage publication, Inc, London, Great Britain..

Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson, R. B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12, (10), 658–675..

Peterson, W., Gijbers, G., & Wilks, M. (2003). *An Organizational Performance for Agricultural Research Organization*, ISNAR..

Porter, M. (2003). *Strategic Management Decision Making*. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117..

Posch, A., & Garaus, C. (2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>..

Reenley, G. E. (1986). Does strategic planning improve company performance? *Long Range Planning*, 19, 101–109..

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804...

Robbins, S.P.,& Coulter, M.(1999), *Management*5th ed.,Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Ryson, J. M. (2014). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to*

Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., & Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. Benchmarking: An International Journal, 17, 858–875..

Wheelen, T. L., and Hunger, D. J., (2002). Strategic Management and Business Policy (Eighth ed), prentice Hall, New Jersey.

Wilkinson, G., & Monkhouse, E. (1994). Strategic planning in public sector organizations. Executive Development, 7, 16–19..

Yusuf, A., & Saffu, K. (2005). Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. Journal of Small Business Management, 43, 480–497

Sexton, D. L., & Van Auken, P. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. Journal of Small Business Management, 23, 7–15..

Singhvi, S. S. (2000). Business planning practices in small size companies: Survey results. Journal of Business Forecasting Methods and Systems, 19, 3–9..

Smith, H., A., Bushey, B., Johnson, C., & New Comer, K (2004). Perception of the Strategic Management of Human Capital in Federal Community: A Research Project Prospectus, Center for Innovation in Public Service..

Steiner, G. A. (2010). Strategic planning, what every manager must know. The Free Press..

Steiner, G. A. (1967). Approaches to long-range planning for small business, California Management Review, 10, 3–16.

Thompson, J., & Martin, F. (2010). Strategic Management: Awareness & Change, 6th ed., South-Western, UK..

Thompson, J., & Martin, F. (2010). Strategic Management: Awareness & Change, 6th ed., South-Western, UK.

Umar M A., (2021). Review of the Role of Strategic Planning in Organizational Performance, International Journal of Intellectual Discourse, 4,(2), 2636-4832

Upton, D. (1998). Just-in-time and performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, 18, 1101–1110..

Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007). Relationship between strategic planning and SME success: Empirical evidence from Thailand. Brisbane, Australia: Asia and Pacific DSI.