

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية (دراسة ميدانية)

أ. عيدة رمضان على أبوشوشة

المقدمة :

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فان تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط الاستراتيجي وامكانيات (متطلبات) تطبيقه على اعتبار ان التخطيط هو عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط و النشاطات التي تقرب المركز الوطني للبحوث الطبية من اهدافها، كما ان التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها في كافة المستويات الادارية، اضافة الى ان منافع التخطيط الاستراتيجي والتي تكمن في مدى التزام ادارة المركز بتوفير متطلبات (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تربط بين الاهداف القصيرة وبعيدة المدى في المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.(عباس، على، 2009:ص22)

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المركز الداخلية ومحاولة التعرف على

نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وفهم بيئة المركز الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها. تتناول هذه لدراسة دراسة التخطيط الاستراتيجي وإمكانيات تطبيقه بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية فعلى إدارة المركز مواكبة لتطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، الامر الذي يحتم عليه استخدام اليات(متطلبات) التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار.(ماهر، أحمد، 2007:ص12)

ومن هنا تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وعلى أهم متطلبات التطبيق (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) في المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.
مشكلة الدراسة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يهيئ لها النجاح ومواجهة التطور المستمر في البيئة المحيطة والفرص والتهديدات المحتملة، وفق الموارد والإمكانيات المتاحة، ولمواكبة هذا التطور فإن المتطلبات البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية تعد من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال. فإن مشكلة الدراسة تكمن في وجود بعض القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي والوعي الكافي بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي والدور الذي تلعبه نتائج التخطيط الاستراتيجي في رفع وتحسين مستوى أداء الإدارات داخل المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية. وذلك قد يكون بسبب ضعف توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي داخل إدارات المركز والذي ينعكس سلباً على تحقيق أهدافها.

وذلك من خلال الموارد "البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية" لدى المستويات الإدارية بالإدارة العامة بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.

وتمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي :

س1 - ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية ؟

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة في الاتي:

1. الاهمية العلمية لهذه الدراسة :كونها تعالج موضوع من الموضوعات المتقدمة للتخطيط الاستراتيجي في إحدى مؤسسات العلمية في ليبيا.
- 2.الاهمية العملية لهذه الدراسة: المساعدة على لفت انتباه القيادات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة ، للأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي وإمكانيات التطبيق لدي الإدارة العليا بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية ، وكذلك تنبثق أهمية الدراسة: كون فكر التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المتقدمة في علم الادارة والذي يحدد متطلبات التخطيط الاستراتيجي والسياسات بالمركز.

أهداف الدراسة :

وتكمن أهداف هذه الدراسة في الاتي :

1. التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية من طرف الإدارة العليا.
- 2.التعرف على مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي (بشرية ، معلوماتية ، تنظيمية ، مالية).
- 2- 1 - التعرف على مدى توافر المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- 2 - التعرف على مدى توافر المتطلبات المعلوماتية للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- 3 - التعرف على مدى توافر المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- 4 - التعرف على مدى توافر المتطلبات المالية للتخطيط الاستراتيجي.

تساؤلات الدراسة

س2- ما مدى توافر المتطلبات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية؟

- 2-1 هل تتوفر المتطلبات البشرية الخاصة بالتطبيق الاستراتيجي ؟
- 2-2 هل تتوفر المتطلبات المعلوماتية الخاصة بالتطبيق الاستراتيجي ؟.
- 2-3 هل تتوفر المتطلبات التنظيمية الخاصة بالتطبيق الاستراتيجي ؟.
- 2-4 هل تتوفر المتطلبات المالية الخاصة بالتطبيق الاستراتيجي ؟.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف التخطيط الاستراتيجي وامكانيات التطبيق (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) وكانت منهجية الدراسة كالاتي:
اسلوب جمع البيانات:

أ - **البيانات الاولى:** يتم تصميم استمارة استبيان معدة لهذا الغرض تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي استفادت منها في اجراء الدراسات والتحليلات والمعالجات، للبيانات التي قامت بجمعها، عن طريق الاستبيان.
وتم استخدام اسلوب مطابقة الحزمة الإحصائية (SPSS)، وذلك لإظهار النتائج وأثبتت الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

ب - **البيانات الثانوية:** اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة، والكتب والمراجع والدوريات فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وامكانيات التطبيق (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) يتم تغطية الجانب النظري في الدراسة.
مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارة العامة للمركز من مدير المركز ووكلاء ومدراء الإدارة التنفيذية ورؤساء الأقسام.
مفردات العينة: تتكون من متخصصين في التخطيط الاستراتيجي المتمثل في مدير مجلس ادارة المركز ومدراء الادارات العليا ورؤساء الاقسام بالمركز.
حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية : بالنسبة لموضوع الدراسة سيكون حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.
 - الحدود المكانية :المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.
 - الحدود الزمنية : تغطي فتره من 2017م.
- المصطلحات الاجرائية :**

- الادارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات، ذات الاثر طويل الاجل، التي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين، والمجتمع ككل.(أحمد ، محمد سمير 2009:ص6)

- التخطيط الاستراتيجي : هو التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها ومسارها الرئيسي، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.(ماهر، أحمد 2005ص32)
 - إدارة الموارد البشرية: هي الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، وذلك من خلال تخطيطي واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية (بن عنتر، عبدالرحمن 2010:ص31).
 - التنظيم: يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الادارية ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة.(أجكد، محمد سمير 2009:ص10).
 - الادارة المالية: هي تخطيط الحصول على الاموال، وتوظيفها، وتنظيم أنشطتها المختلفة وتحفيز العاملين مالياً وممارسة الرقابة على الاداء المالي للمنظمة.(هندي، منيرابراهيم، 2011: ص19).
- الدراسات السابقة :**
- 1- دراسة (النعاس، 2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسات الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على مصرف شمال افريقيا، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال جامعة الزاوية.**
- استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسيات إدارة الموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا، والتعرف على نظام التخطيط الاستراتيجي بالمصرف وعلى الخطوات المتبعة في سياسات الاستقطاب والاختيار والتعين للموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا.
- واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على سياسات إدارة الموارد البشرية في مصرف شمال أفريقيا.

2- دراسة (الضمور، 2008) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الاردن.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات، وتمكن مشكلة الدراسة للوقوف على ابرز المشاكل التي تواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات واليات التخطيط الاستراتيجي ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

3- دراسة (غيث، 2008) مدى إدراك الإدارة العليا لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأداء الرقابي دراسة ميدانية على اللجنة الشعبية العامة لجهاز المراجعة المالية وفروع الجماهيرية الليبية سابقاً.

استهدفت الدراسة التعرف مدى إدراك الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وأثره على الأداء الرقابي، وتنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الاستكشافية، حيث اعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي، عن طريق الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن قلة إدراك الإدارة العامة بجهاز المراجعة المالية للمفهوم العلمي لمراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي يؤثر سلباً على عملية الفحص والمراجعة وبالتالي على فاعلية الأداء الرقابي، كما أوصى على ضرورة العمل على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة (المادية والبشرية)، في وضع الخطط والاستراتيجيات الرقابية.

4- دراسة (مصباح، 2004) دراسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة دراسة تطبيقية في خمس شركات صناعية في مدينة طرابلس.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى أهمية وجود تخطيط استراتيجي مدروس، وكذلك إثارة انتباه القيادات العليا بالشركات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الفاعلية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لأهدافها، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة عن طريق المقابلة الشخصية والوثائق الرسمية، التقارير المنشورة من قبل أمانة الصناعة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته، ان وعى الشركات قيد الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق فاعلية

المنظمة. كما أن وعى القيادات الإدارية ساهم في أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات قيد الدراسة.

5- دراسة (ابوزيد، 2003) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقطاعين العام والخاص.
هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الاستبيان.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها : توجد علاقة ارتباط ايجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقطاعين العام والخاص، وكذلك توجد مفروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتدريب والتعيين.

6- دراسة (الخطيب، 2003) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

استهدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في العملية، وأهم العوامل البيئية التي تأخذ في الحسبان عند القيام بهذه العملية وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي، حيث أعتمد على الأسلوب الوصفي التحليلي، عن طريق الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها : انه بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي فقد اظهر اختبار الفرضيات انه ليس هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقاسا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

7- دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية – دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا.

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب أدارى حديث ، واتجاه المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسة المؤسسات العامة الأردنية.

واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته، كما أظهرت الدراسة ان الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: لقد جاءت هذه الدراسة مكاملة لدراسات السابقة من حيث سد الفراغ في بعض هذه الدراسات، حيث اغفلت الدراسات السابقة بعض الجوانب المتعلقة بدراسة التخطيط الاستراتيجي، بينما تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي وامكانيات تطبيقه (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية، باعتبار انه لا يوجد دراسة سابقة لنفس الموضوع وفي نفس المجال وفي نفس المنظمة، وهذا ما يؤكد ان هذه الدراسة تكملة للدراسات السابقة.

مفهوم وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، حيث يسعى للإجابة علي سؤالين مهمين هما أين نحن الآن؟ وماذا نريد أن نكون مستقبلاً؟.

وذلك يمكن تفسيره في رسالة ورؤية المنظمة حيث تتضمن الطموحات بشأن مستقبل هذه المنظمة والقدرة علي تحويلها إلى استراتيجية بعيدة المدى، وتفعيلها علي أرض الواقع في إطار خطط عمل واضحة تسهم في الوصول إلى الأهداف التي تطمح إليها المنظمة في إستراتيجيتها الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً محدداً للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل وذلك باستخدام

موارد المنظمة البشرية والمادية ، وتمثل هذه الخطة منهاجاً (خط سير) تسترشد به الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكافة الأطراف التي تتعامل وتتفاعل معها المنظمة.(ناظورية، علاء2006: ص27).

والتخطيط الاستراتيجي يهدف لقياس وممارسة عمليات التنبؤ ، لمحاولة السيطرة علي حالات الاضطراب التي تواجهها المنظمة مهما كانت صعوبتها ، وبالتالي ضمن توفير البيانات السليمة والكافية وبالشكل المطلوب لتحقيق غايات وأهداف المنظمة.(توفيق ، 1998: ص73).

كما يعد التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المد وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلي برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات ، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها علي أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات ، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكانيتها الداخلية ، أي نقاط القوة والضعف (الغالبي ، ادريس ، 2007: ص101).

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير المنظمة ، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها ، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها في منظماتهم ، بالإضافة إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزويد بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى في المنظمة (النجار ، 2009: ص27).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي ، علي انه ، هو التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي ، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.(ماهر ، 2005: ص32).

كما يعرف بأنه تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها علي المدى البعيد وتحديد غاياتها وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيات الفرص والمخاطر المحبطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها

وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.(ماهر، 2005، ص32).

ويعرف بأنه عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتقرر البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد علي تحقيق هذه الأهداف ويهتم ويركز علي القرارات التي تهدف إلي أحداث تغيرات جوهرية.(حسن، 2005: ص14).

كما يعرف بأنه مسئولية الإدارة العليا في المنظمة، وهو مايتعلق بتحديد الأهداف طويلة الأجل والسياسات اللازمة، لتحقيق هذه الأهداف والمعلومات المطلوبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، ويتم استخدامها كوسيلة لإحداث التغيرات والتطوير المرغوب في المنظمة (خالد محمد، وائل إدريس، 2006: ص108).

وحيث عرفه بأنه عبارة عن ترابط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها، والتغلب علي نقاط الضعف التي تعاني منها (مرجع سابق، 2009: ص120).

كما يعرف بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلي مستقبلها المرغوب(مرجع سابق، 2009: ص105).

ويعرف بأنه عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوي النجاح في تحقيقه(مرجع سابق: ص4).

ثانياً-أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ان التخطيط الاستراتيجي عملية هامة لكافة المنظمات حيث انه عملية تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، فهو يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات إلي تقرب المنظمة

من أهدافها ، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية السريعة التي تعمل فيها منظماتهم والتعامل معها.

ثالثاً-أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يوجد العديد من تساهم في الوصول إلى الأهداف التي تطمح اليها المنظمة في استراتيجيتها الشاملة وكما تساعد في تحديد

كما تساعد في مواجهة عدم التأكيد في بيئة عمل المنظمة وتحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة من وتدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة وتطوير وتحسين أداء المنظمة والتعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات

رابعاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ويمكن القول بأن للتخطيط أهمية كثيرة وهي كما يلي: العمل على الاقتصاد في استخدام الموارد ، فهناك موارد مالمية محددة ، لذلك من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف والإجماع على توحيد أساليب التخطيط والحرص على استجابة المنظمة لمطالب العملاء ويظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال التي ينبغي المشروع تحقيقها. ويبين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها ، كمياتها ونوعها ، سواء كانت هذه العناصر مادية (أموال ، مواد ، عدد وآلات...الخ) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين). يبين التخطيط مقدما الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي في التخطيط ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء التخطيط ضرورة حتمية بدون التخطيط لاتوجد رقابة فالتخطيط إذن ضروري لأنه يزيد من الكفاية والفاعلية ، فهو يزيد من الفاعلية الإدارية عن طريق التحديد السابق للأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف. والتخطيط يزيد من الكفاية الإدارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداماً أمثل بما في ذلك عنصر الزمن.

الدراسة الميدانية

1. منهجية الدراسة:

هي مجموعة الإجراءات التنفيذية (المنهجية والإحصائية) التي اتبعتها الباحثة واستخدمتها في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، المتمثلة في منهج الدراسة ومصادر البيانات الميدانية وأدوات جمعها وأساليب ونتائج تحليلها ببياناتها.

1.1. منهج الدراسة:

تم استخدام، المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتشخيص واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمركز البحوث الطبية الزاوية، ومدى توافر متطلباته بالمركز سواء (البشرية، والمعلوماتية، والتنظيمية، والمالية).

2.1. مجتمع وعينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (60) مسؤول يعمل بالإدارة العامة للمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية وفقاً لجدول Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب، بلغت (52) مسؤول توزعوا بين مديري إدارات ورؤساء الأقسام بالمركز ورؤساء اللجان التنفيذية به.

3.1. أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المستهدف، حيث تم تصميمها وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي" على النحو الآتي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

وتم تحديد مستويات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي على النحو

الآتي:

جدول رقم (2) مستويات الاستجابة لمقياس ليكرت الخماسي:

أوزان المقياس	الفئة	مستوى (الموافقة)
1	(1.79-1)	غير موافق بشدة
2	(2.59-1.8)	غير موافق
3	(3.39-2.6)	محايد
4	(4.19-3.4)	موافق

موافق بشدة	(5-4.20)	5
------------	----------	---

1.3.1. قياس صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة، مدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه، كما يقصد بثباتها، أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا ما تم استخدامها أكثر من مرة في ظل ظروف مماثلة، وفي هذا الصدد، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين في علم الإدارة والتنظيم بالجامعات الليبية، وأخذت الملاحظات الواردة منهم بكل حرص في إجراء بعض التعديلات على فقراتها.

وتم قياس ثبات وصدق الاستبانة احصائياً باستخدام اختبار الثبات "معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)". حيث يُعد اختبار الثبات ألفا ضعيفاً إذا كان أقل من (0.60) ومقبولاً إذا كان ما بين (0.70 - 0.80) وما زاد عن (0.80) يُعد ممتازاً، كما تم اختبار معامل الصدق عن طريق أخذ جذر معامل الثبات.

الجدول (3) ثبات الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	الثبات في مجتمع الدراسة
فقرات الاستبانة	48	0.928

تبين من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.928) للاستبانة وهو أعلى من (0.60)، ومن ثم يمكن القول بأن الاستبانة تتوافر لها درجة عالية من الثبات، كما أنه بأخذ جذر معامل الثبات يتم الحصول على معامل الصدق الذي وُجد أنه (0.96) مما يدل على أن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

1.3.2. توزيع واستلام الاستبانات:

وبناءً على النتائج أعلاه، تم توزيع عدد وقدره (52) استبانة على المسؤولين بالإدارة العامة للمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية الممثلين لمجتمع الدراسة المستهدف واستلامها والبدء في تحليلها على النحو الآتي:

جدول رقم (4) حركة توزيع واستلام الاستبانة على مجتمع الدراسة

البيان	العدد	النسبة
المجتمع الأصلي	60	100%

المجتمع المستهدف	52	87%
الاستبانات الموزعة	52	100%
عدد الاستبانات المفقودة	(2)	4%
عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	(1)	2%
الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل	49	94%

2. المعالجة الإحصائية للبيانات (تحليل الاستبانة):

بعد ترميز وتفرغ الاستبانات للحاسب الآلي، تم استخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، (SPSS) Statistical Packages for Social Sciences في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، بهدف وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الآتي:

1.2. استكشاف البيانات : Exploration of Data

لاستكشاف خصائص بيانات الدراسة، تم التحقق من توافر الشروط الآتية:

1.1.2. التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

يقصد بالتوزيع الطبيعي للبيانات "بأن تكون مفردات الدراسة مسحوبة من مجتمعتتبعياناتهاالتوزيع الطبيعي"، وبالنظر إلى حجم مفردات الدراسة الحالية، كونها أقل من (50) مفردة، تم اللجوء إلى تطبيق اختبار (Shapiro-Wilk) لمعرفة توزيع البيانات، وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (5) التوزيع الاحتمالي لاجابات مجتمع الدراسة باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

البيان	إحصائية الاختبار	درجات الحرية	الاحتمال P- Sig (Value)
متغير واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز...	.934	49	0.008
متغير متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز	.889	49	0.000

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي لاختبار (Shapiro-Wilk) لكافة متغيرات

الدراسة، أن قيمة ($P.value = 0.008$) لمتغير واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز

الوطني للبحوث الطبية، وقيمة ($P.value = 0.000$) لمتغير متطلبات تطبيق التخطيط

الاستراتيجي بالمركز أيضاً. والقيمتين أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، وبالتالي تُعد بيانات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

2.1.2. مستوى القياس:

تم قياس بيانات الدراسة الحالية على أساس مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس فئوي مما يوفر الفرصة أمام الباحثة لتطبيق الاختبارات العلمية.

3.1.2. شرط التجانس:

يقصد بتجانس العينات مدى انتسابها إلى أصل واحد أو أصول متعددة، وعلى اعتبار أن مفردات الدراسة الحالية تمثل عينة واحدة تم سحبها من مجتمع بسيط متجانس يعمل أفرادها في بيئة العمل نفسها، بالتالي فإن شرط التجانس متحقق تلقائياً.

4.1.2. شرط الاستقلالية:

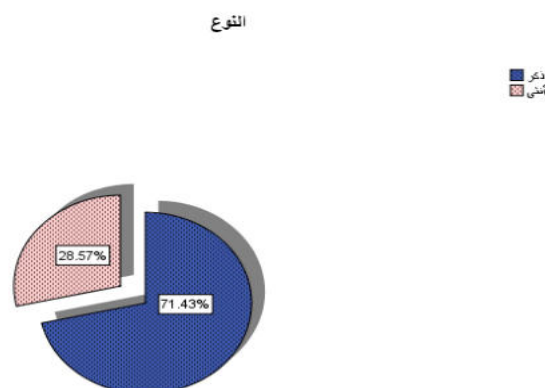
يشير إلى أن سلوك مشارك ما لا يؤثر في مشارك آخر، وعلى اعتبار أن الدراسة استهدفت مجتمع متجانس، واطاحة الفرصة للجميع بشكل عشوائي، فإن شرط الاستقلالية يُعد متحقق فيها.

2.2. وصف خصائص مجتمع الدراسة:

تمثلت الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة في الآتي:

1.2.2. متغير الجنس: يوضح الجدول رقم (6) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (6) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس		
مجتمع الدراسة		الجنس
النسبة	العدد	
71%	35	ذكر
29%	14	أنثى
100 %	49	المجموع



الشكل البياني رقم (1) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

يلاحظ من الجدول السابق رقم (6) وكذلك من الشكل السابق رقم (1) إن مفردات مجتمع الدراسة، يتوزعون بين فئة الذكور بعدد (35) ونسبة (71%)، وبين فئة الإناث بعدد (14) ونسبة (29%)، وهذا يشير إلى أن مفردات مجتمع الدراسة تشمل الجنسين وهي بهذا تمثل مختلف الآراء والمواقف والتوجهات بشأن واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية ومتطلبات تطبيقه.

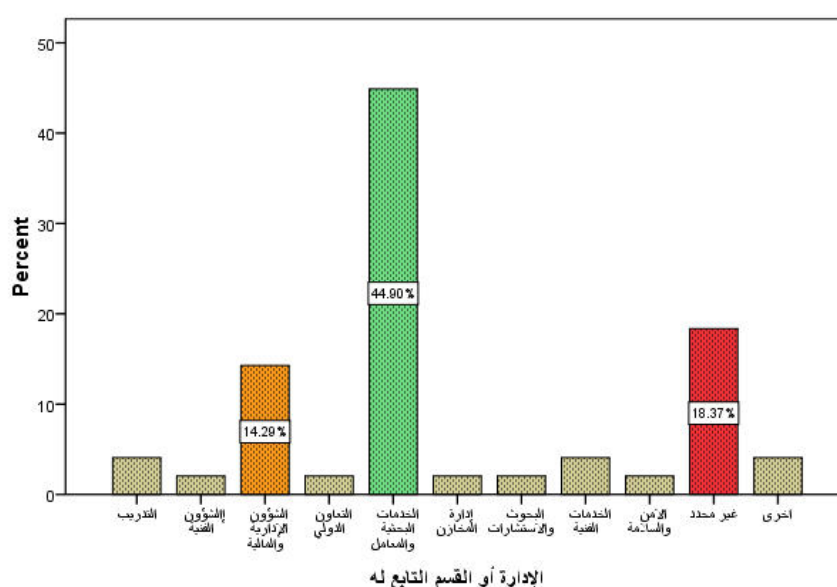
2.2.2. متغير الإدارة أو القسم التابع له: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الإدارة أو القسم التابعون له بالمركز.

الجدول رقم (7) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الإدارة أو القسم التابعون له بالمركز.

مجتمع الدراسة		الإدارة أو القسم التابع له
النسبة	العدد	
45%	22	الخدمات البحثية والمعامل
2%	1	الشؤون الفنية
14%	7	الشؤون الإدارية والمالية
2%	1	البحوث والاستشارات
4%	2	الخدمات الفنية
4%	2	التدريب

المخازن	1	2%
الأمن والسلامة المهنية	1	2%
التعاون الدولي	1	2%
أخرى	2	4%
غير محدد	9	18%
المجموع	49	100%

الإدارة أو القسم التابع له



الإدارة أو القسم التابع له

الشكل البياني رقم (2) توزيع مفردات المجتمع حسب الإدارة أو القسم التابع له تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (7) والشكل السابق رقم (2) إلى أن نصف مفردات مجتمع الدراسة تقريباً يتبع إدارة الخدمات البحثية والمعامل بأقسامها المتعددة وعددهم: (22)، ونسبة: (45%) من المجتمع المستهدف، بينما يتبع إدارة الشؤون الإدارية والمالية: (7) موظفين، ونسبة: (14%)، كما أن ما نسبته (18%) تقريباً لم يحدد تبعيته الإدارية بالمركز، أما الجزء المتبقي من المفردات فهو يتبع بشكل متقارب، الإدارات والأقسام الأخرى، وهذا يعطي شمولية ويزيد من مصداقية الإجابات المتوقعة منهم مما سينعكس بشكل ايجابي على نتائج الدراسة.

3.2.2. متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات المجتمع حسب مؤهلاتهم العلمية.

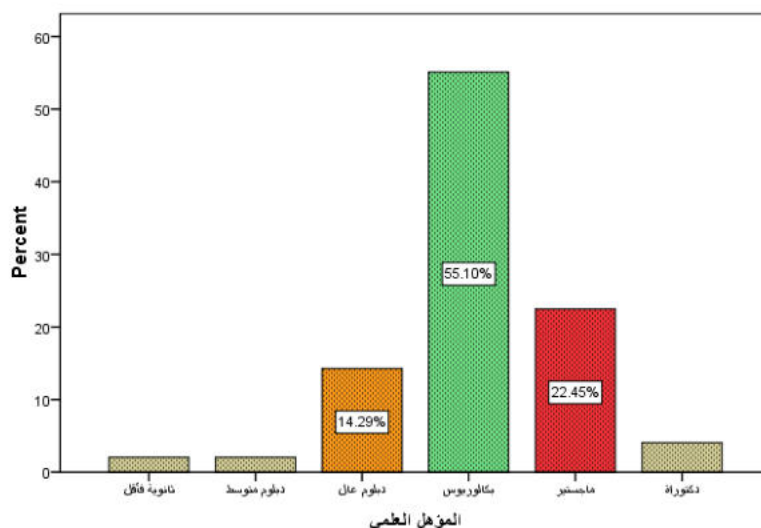
الجدول (8) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية.

مجتمع الدراسة		المؤهل العلمي
النسبة	العدد	
2%	1	ثانوية فأقل
2%	1	دبلوم متوسط
14%	7	دبلوم عال
55%	27	بكالوريوس
23%	11	ماجستير
4%	2	دكتوراه
100%	49	المجموع

الشكل البياني رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية من خلال بيانات الجدول رقم (8) والشكل رقم (3) يتضح بأن النسبة الأكبر كانت لحملة مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم (27) مسئول بالمركز، ونسبة: (55%) من مجتمع الدراسة، بينما يحمل الماجستير (11) ونسبة: (23%) كما يحمل الدبلوم العالي (7) منهم ونسبة: (14%)، وهذه النسب تؤكد أن الغالبية العظمى من مفردات مجتمع الدراسة، هم من حملة الشهادات العليا، ومن المفترض بأن لديهم خلفيات علمية ملائمة حول واقع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقه في المركز.

4.2.2. متغير الخبرة الوظيفية: يوضح الجدول الآتي توزيع العاملين بالمركز حسب الخبرة الوظيفية.

المؤهل العلمي

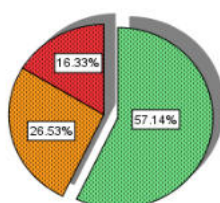


الجدول (9) توزيع العاملين بالمركز حسب الخبرة الوظيفية.

مجتمع الدراسة		الخبرة الوظيفية
النسبة	العدد	
--	--	5 سنوات فأقل
57%	28	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
27%	13	من 11 سنة إلى 15 سنة
16%	8	16 سنة فأكثر
100%	49	المجموع

الخبرة الوظيفية

من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة
16 فأكثر



الشكل البياني رقم (4)

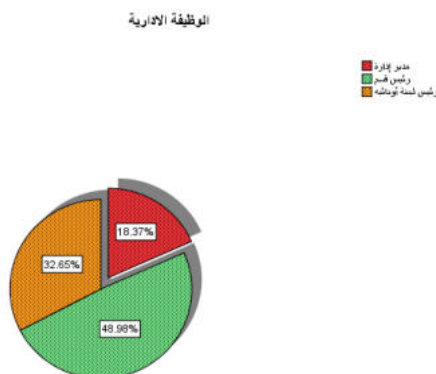
توزيع العاملين بالمركز حسب الخبرة الوظيفية

بَيّن الجدول والشكل السابقين رقمي (8) و(9) على التوالي، أن عدد العاملين بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية، الذين خبرتهم الوظيفية تتجاوز (16 سنة فأكثر) بلغ (8) فقط، وبنسبة (16%)، والذين خبرتهم (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بلغ عددهم (13) مسؤل، وبنسبة (27%)، بينما الذين خبرتهم الوظيفية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بلغ عددهم (28)، وبنسبة (57%)، وبالتالي يتمتع معظم العاملين بالمركز برصيد معقول من الخبرة لا تقل في حدها الأدنى عن 5 سنوات.

5.2.2. متغير الوظيفة الإدارية: يوضح الجدول الآتي توزيع العاملين بالمركز حسب الوظيفة الإدارية.

الجدول (10) توزيع العاملين بالمركز حسب الوظيفة الإدارية

مجتمع الدراسة		الوظيفة الإدارية
النسبة	العدد	
--	--	مدير عام المركز
18%	9	مدير إدارة
49%	24	رئيس قسم
33%	16	أخرى
100%	49	المجموع



الشكل البياني رقم (5) توزيع العاملين بالمركز حسب الوظيفة الإدارية

من الجدول رقم (10) والشكل السابق رقم (5)، يتضح أن عدد العاملين

بالمركز الممثلين لمجتمع الدراسة، يتوزعون حسب وظائفهم الإدارية كالآتي:

- مدير إدارة: عددهم (9) مدراء، ونسبة (18%).
- رؤساء الأقسام: عددهم (24) رئيس قسم، ونسبة (49%).
- أخرى: عددهم (16)، ونسبة (33%).

3.2. وصف متغيرات الدراسة:

تم وصف متغيرات الدراسة (واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني

للبحوث الطبية بالزاوية ومتطلباته تطبيقه) على النحو الآتي:

1.3.2. وصف متغير واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز محل الدراسة:

تم قياس هذا المتغير بـ (16) فقرة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد

نحوه.

الجدول (11) وصف واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
1	تتصف عملية التخطيط الاستراتيجي المطبق بالقدره علي التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	4.04	0.865	81%	5
2	التخطيط الاستراتيجي يأخذ في الاعتبار تقييم المستويات الإدارية لعوامل البيئة الداخلية المختلفة.	4.06	0.719	81%	3
3	يقوم مركز البحوث الطبية بالتخطيط للأعداد المراد تعينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة.	4.06	0.826	81%	4
4	توجد قيود بيئية تحد من قدرة المركز البحوث الطبية علي تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.12	0.753	82%	2
5	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة.	3.87	0.857	77%	7
6	لدى مركز البحوث الطبية الزاوية رؤية ورسالة واضحة تعبر عن اتجاهات مركز البحوث الطبية المستقبلية.	4.14	0.677	83%	1
7	تعمل الإدارة العليا بمركز البحوث الطبية علي نقل وعكس رسالتها علي العاملين والفئات المستهدفة.	4.02	0.989	80%	6
8	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة مركز البحوث الطبية الزاوية تمكنهم من الالتزام بها	3.81	1.054	76%	12
9	تعمق رسالة مركز البحوث الطبية الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدي العاملين في إدارة المركز	3.81	1.034	76%	11
10	تراعي رسالة المركز البحوث الطبية مطالب عملائها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.	3.87	0.904	77%	8
11	مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي في مركز البحوث الطبية تتوافق مع الأهداف الموضوعية.	3.87	1.033	77%	9
12	تهدف الإدارة العليا بمركز البحوث الطبية إلي توضيح أهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتدريب العاملين.	3.69	1.024	74%	15
13	تهدف إدارة مركزا لبحوث الطبية من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التكيف مع متغيرات البيئية	3.75	1.216	75%	14

					الداخلية والخارجية.	
موافق	13	75%	1.051	3.75	يهدف مركز البحوث الطبية بالتخطيط الاستراتيجي إلى تحليل البيئة وتحديد الرسالة وتطوير الأهداف	14
موافق	10	77%	1.166	3.87	يهدف التخطيط الاستراتيجي لتحسين قدرة مركز البحوث الطبية على إدارة الأزمات.	15
موافق	16	72%	1.188	3.59	يطبق مركز البحوث الطبية الأسس العلمية المتعلقة بالتحليل النسبي واكتشاف الفرص والمخاطر.	16
موافق		78%	0.607	3.89	الوسط الحسابي العام	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (3.89)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا الواقع وصلت إلى (78%) بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الموافقة على أن المركز، يخطط بشكل استراتيجي لعملياته المتعددة.

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (6) التي نصها "لدى مركز البحوث الطبية الزاوية رؤية ورسالة واضحة تعبر عن اتجاهاته المستقبلية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبنسبة موافقة وصلت إلى (83%)، مما يؤكد على أهمية النظرة المستقبلية للمركز، في حين جاءت الفقرة رقم (16) التي نصها "يطبق مركز البحوث الطبية الأسس العلمية المتعلقة بالتحليل النسبي واكتشاف الفرص والمخاطر"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة موافقة بلغت (72%).

عليه...يمكن القول "بأن المركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية يخطط بشكل استراتيجي لعملياته المتعددة، وإن كان لا يزال بحاجة للمزيد من التطوير فيه".

2.3.2. وصف متغير متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز محل الدراسة:

تم قياس هذا المتغير من خلال وصف متطلبات التطبيق (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية) على النحو الآتي:

1.2.3.2. وصف متغير المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي بالمركز:

تم قياس هذا المتغير بـ(11) فقرة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد نحوه.

الجدول (12) وصف متغير المتطلبات البشرية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
17	تتم عملية اختيار وتعيين المرشحين للوظيفة بنزاهة وشفافية وفق قواعد التخطيط الاستراتيجي.	3.75	1.031	75%	7 موافق
18	يتمتع مركز البحوث الطبية بالقيادات الإدارية المؤهلة بالخبرات والكفاءات اللازمة.	3.81	.993	76%	5 موافق
19	يعاني مركز البحوث الطبية من النقص في القيادات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.83	.825	77%	4 موافق
20	تتم عملية تقييم المهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	3.79	.978	76%	6 موافق
21	لدي مركز البحوث الطبية نظام للحوافز يساعد على إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.10	.895	82%	2 موافق
22	يتم اختيار المتقدمين للوظائف وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف.	4.85	7.396	97%	1 موافق بشدة
23	تجري اختبارات لقبول المتقدمين وتكون ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.	3.69	1.084	74%	8 موافق
24	يصنف مستوى الاختيار والتعيين الذي تقوم به إدارة المركز ضمن مستويات عالية الجودة.	3.69	1.121	74%	9 موافق
25	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.93	1.028	79%	3 موافق

26	يتم اختيار الكفاءات المتخصصة في مجالات التخطيط الإستراتيجية وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدئهم.	3.59	1.273	72%	11	موافق
27	يضع مركز البحوث الطبية خطط إستراتيجية متجددة من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية.	3.59	1.153	72%	10	موافق
الوسط الحسابي العام		3.87	1.074	77%	موافق	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمُتغير المتطلبات البشرية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (3.87) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت الخماسي، بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الموافقة على توافر المتطلبات البشرية بالمركز، بنسبة موافقة وصلت إلى (77%).

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (22) التي نصها "يتم اختيار المتقدمين للوظائف وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.85) وبنسبة موافقة وصلت إلى (97%)، مما يؤكد على حرص إدارة المركز على استقطاب الكفاءات للعمل بالمركز، وهذا يُعد أحد أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، في حين جاءت الفقرة رقم (26) التي نصها "يتم اختيار الكفاءات المتخصصة في مجالات التخطيط الإستراتيجية وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدئهم"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة موافقة بلغت (72%).

عليه...يمكن القول "بأن المركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية تتوافر به جل المتطلبات البشرية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي الناجح لعملياته المتعددة".

2.2.3.2. وصف متغير المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي بالمركز:

تم قياس هذا المُتغير بـ(7) فقرات، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد نحوه.

الجدول (13) وصف مُتغير المتطلبات التنظيمية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة
-----	--------	----------------------

الاتجاه السائد	الأهم ية النسبة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
موافق	4	77%	1.067	3.83	الإدارة العليا علي وعي وإدراك تام لأهمية الهيكل التنظيمي ودوره في إنجاح التخطيط الاستراتيجي	28
موافق	3	77%	0.832	3.87	يوجد توافق بين الاستراتيجيات علي مستوي المركز وهيكله التنظيمي.	29
موافق	1	83%	0.677	4.14	الهيكل التنظيمي للمركز يتناسب مع طبيعة عمله ويخدم أهدافه ويلبي احتياجاته.	30
موافق	2	79%	0.899	3.93	الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية تنسم بالوضوح والدقة.	31
موافق	6	73%	0.925	3.65	لدى الإدارة العليا القدرة الإبداع في وضع وتطوير الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الإستراتيجية	32
موافق	7	72%	1.151	3.61	الهيكل التنظيمي بمركز البحوث الطبية يوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية.	33
موافق	5	73%	1.048	3.67	يتم تعديل الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة بما يخدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	34
موافق		76%	0.664	3.81	الوسط الحسابي العام	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير المتطلبات التنظيمية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (3.81) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت الخماسي، بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الموافقة على توافر المتطلبات التنظيمية بالمركز، بنسبة موافقة وصلت إلى (76%).

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (30) التي نصها " يتناسب الهيكل التنظيمي للمركز مع طبيعة عمله ويخدم أهدافه ويلبي احتياجاته"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبنسبة موافقة وصلت إلى (83%)، مما يؤكد على توافر أحد أهم المتطلبات التنظيمية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، في حين جاءت الفقرة رقم (33) التي نصها " يوفر الهيكل التنظيمي

بمركز البحوث الطبية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية "، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ونسبة موافقة بلغت (72%) مما يعني أنه أقل المتطلبات التنظيمية توافراً مقارنة بباقي المتطلبات بالمركز على الرغم من الموافقة على توفيره لقنوات اتصال بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

عليه...يمكن القول "بأن المتطلبات التنظيمية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي الناجح، تتوافر بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية على الرغم من تباين درجة ومستوى واقعها بالمركز."

3.2.3.2. وصف متغير المتطلبات المالية للتخطيط الاستراتيجي بالمركز:

تم قياس هذا المتغير بـ(8) فقرات، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد نحوه.

الجدول (14) وصف متغير المتطلبات المالية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
35	يخصص مركز البحوث الطبية جزءاً من ميزانيته لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.57	1.040	71%	1 موافق
36	يستخدم مركز البحوث الطبية الموارد المالية وفق أسس علمية سليمة طبقاً لقانون الميزانية	3.48	1.063	70%	2 موافق
37	تتوافر الإمكانيات المالية اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.	2.67	1.434	53%	5 محايد
38	المبلغ المخصص لتطبيق التخطيط الاستراتيجي كفيلاً بتحقيق الأهداف المنشودة.	2.42	1.554	48%	7 غير موافق
39	تتعدد مصادر التمويل اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بما يكفل الموارد المالية اللازمة للقيام به.	2.34	1.575	47%	8 غير موافق
40	الإدارة المالية بالمركز علي درجة عالية من الكفاءة	2.63	1.616	53%	6 محايد

					بما يساعد في إنجاح التخطيط الاستراتيجي على المستوى المالي.	
41	نظام التخطيط الاستراتيجي يأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد.	2.79	1.322	56%	4	محايد
42	لدي مركز البحوث الطبية خطة لتأمين إمكانيات مادية التي يحتاج إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي.	2.85	1.369	57%	3	محايد
	الوسط الحسابي العام	2.84	1.200	57%		محايد

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتغير المتطلبات المالية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (2.84) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت الخماسي، بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الحياد أو التردد تجاه تأكيد أو نفي توافر المتطلبات المالية المخصصة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز.

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (35) التي نصها "يخصص مركز البحوث الطبية جزءاً من ميزانيته لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ونسبة موافقة وصلت إلى (71%)، في حين جاءت الفقرة رقم (39) التي نصها "تتعدد مصادر التمويل اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بما يكفل الموارد المالية اللازمة للقيام به"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.34) ونسبة لم تتجاوز (47%) مما يعني عدم تعدد مصادر التمويل وبالتالي شح الأموال المتاحة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز. عليه...يمكن القول "بأنه لا تتوافر بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية، الأموال الكافية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي الناجح لعملياته وأنشطته المتعددة".

4.2.3.2. وصف متغير المتطلبات المعلوماتية للتخطيط الاستراتيجي بالمركز:

تم قياس هذا المتغير بـ (6) فقرات، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد نحوه.

الجدول (14) وصف مُتغير المتطلبات المعلوماتية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة			
		الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
43	تعتمد إدارة مركز البحوث الطبية علي قاعدة بيانات متنوعة.	3.97	0.803	79%	1 موافق
44	يعمل مركز البحوث الطبية علي تطوير أنظمة المعلومات الخاصة باستمرار.	3.79	0.889	76%	3 موافق
45	يوفر مركز البحوث الطبية نظام معلومات يدعم المديرين عند قيامهم باتخاذ قرارات.	3.81	0.905	76%	2 موافق
46	تستخدم إدارة المركز تقنية معلومات حديثة لمساندة عملية التخطيط الاستراتيجي مثل نظام دعم القرار	3.77	0.872	75%	4 موافق
47	يوفر النظام المعلومات لمركز البحوث الطبية الدعم للقيادات الإدارية على مبادرة ومواجهة المواقف الغير متوقعة.	3.71	1.040	74%	6 موافق
48	لدي مركز البحوث الطبية بيانات إحصائية دقيقة حول الطلب المتوقع مستقبلاً من السلع التي يتعامل معها المركز.	3.77	1.065	75%	5 موافق
الوسط الحسابي العام		3.80	0.685	76%	موافق

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمُتغير المتطلبات المعلوماتية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (3.80) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت الخماسي، بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الموافقة على توافر المتطلبات المعلوماتية بالمركز، بنسبة موافقة وصلت إلى (76%).

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (43) التي نصها "تعتمد إدارة مركز البحوث الطبية علي قاعدة بيانات متنوعة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبنسبة موافقة وصلت إلى (79%)، في حين جاءت الفقرة رقم

(47) التي نصها "يوفر نظام المعلومات لمركز البحوث الطبية الدعم للقيادات الإدارية على مبادرة ومواجهة المواقف غير المتوقعة"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) ونسبة موافقة بلغت (76%) مما يعني أن نظام المعلومات بالمركز جيد ويساعد على نجاح تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

عليه...يمكن القول "بتوافر المتطلبات المعلوماتية المطلوبة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية، وإن كانت في حدها الأدنى وهي بحاجة للمزيد من التحسين والتطوير في هذا المجال".

4.2. الإجابة على تساؤلات الدراسة:

بالنظر إلى أهداف الدراسة وخصائص عينتها وتوزيع بياناتها، تم الإجابة على تساؤلاتها على النحو الآتي:

1.4.2. ما مدى توافر المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية)

اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية؟
وللإجابة على التساؤل السابق، تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة، على النحو الآتي:

1.1.4.2 اختبار One Sample T- test

حيث تم التحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من العينة أقل أو أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس (اعتمدت الباحثة، الوسط الحسابي الفرضي (3) الذي يمثل نسبة 60%) لتعميم نتائج إجابات أفراد العينة على مجتمع الدراسة بدلالة (T) ومقارنتها مع الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمدة في هذه الدراسة:

إذ تم الإجابة على السؤال أعلاه، من خلال إعادة صياغته في صورة فرضية احصائية على النحو الآتي:

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد فرق جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط اجابات مفردات مجتمع الدراسة والمتوسط الفرضي

حول توافر المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية) اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد فرق جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط اجابات مفردات مجتمع الدراسة والمتوسط الفرضي حول توافر المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية) اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

الجدول رقم (15) نتائج اختبار t بخصوص توافر المتطلبات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز محل الدراسة

المتطلبات	حجم العينة	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	نسبة التوافر الفعلي	نسبة التوافر الفرضي	النتيجة
المتطلبات البشرية	49	3.87	5.727	0.000	77%	60%	تتوافر
المتطلبات التنظيمية	49	3.81	8.626	0.000	76%	60%	تتوافر
المتطلبات المالية	49	2.84	-0.878	0.385	57%	60%	محايد
المتطلبات المعلوماتية	49	3.80	8.266	0.000	76%	60%	تتوافر

تبين من الجدول السابق رقم (14) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسط الحسابي على مستوى المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية) (3.87)، و(3.81)، (3.80) على التوالي، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3).
- بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتطلبات المالية (2.84)، وهي أصغر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3).
- بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة على مستوى المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية) (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي نصها "يوجد فرق جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط اجابات مفردات مجتمع الدراسة والمتوسط الفرضي على مستوى المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية)" لصالح اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو اعتبار: أن المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية) اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي بالمركز متوافرة بالنظر إلى قيم الوسط الحسابي لها البالغة (3.87)،

و(3.81)، (3.80) على التوالي كونها أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وتختلف عنها جوهرياً.

■ بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة على مستوى مُتغير المتطلبات المالية (0.385) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية التي نصها "لا يوجد فرق جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط اجابات مفردات مجتمع الدراسة (2.84) والمتوسط الفرضي (3) حول المتطلبات المالية " لصالح اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الحياد أو التردد في الموافقة على توافر المتطلبات المالية اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي بالمركز، كون قيمة الوسط الحسابي لها (2.84) أصغر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وإن كانت القيمتين لا تختلف عن بعضهما بشكل جوهري.

وبهذا تم الاجابة على تساؤلات الدراسة حول "مدى توافر المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية) اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية؟

3. النتائج :

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة من خلال التحليل الوصفي أن مجتمع وعينة الدراسة يعتمد 33% العاملين ومؤهلات البكالوريوس وأن 57% تعتمد خبرتهم الوظيفية من 6-10 سنوات.
 2. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز بلغ المتوسط الحسابي 3.84% وبواقع 78%.
 3. أظهرت نتائج الدراسة بأن عنصر المتطلبات البشرية بلغ 4.38% وهذا يشير إلى توفير المتطلبات البشرية بالمركز.
 4. أظهرت نتائج الدراسة بأن عنصر المتطلبات المعلوماتية بلغ 3.81% ونسبة موافق 76% وهو يمثل مستوى متوسط.
 5. أظهرت نتائج الدراسة بأن عنصر المتطلبات التنظيمية بلغ 3.81% ونسبة موافق 76%.
 6. أظهرت نتائج بأن عنصر المتطلبات المالية بلغ 2.84% ونسبة موافق 71% وهذا يشير الي عدم اهتمام المركز بصرف التمويل اللازم لتدريب العناصر البشرية على اعداد التخطيط الاستراتيجي.
 7. أظهرت نتائج الدراسة بأن المركز حسب النتائج بأنه مطبق فيه المتطلبات البشرية والمعلوماتية والتنظيمية والمالية وكلاً حسب المرفق.
4. توصيات الدراسة :

- 1 - يجب الاهتمام بتركيز على دعم المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في المستوى الدراسي والخبرة الوظيفية.
- 2 - توصي الدراسة بزيادة التركيز على تدريب الموارد البشرية في دورات تتعلق التخطيط الاستراتيجي بالمركز
- 3 - توصي الدراسة بزيادة التركيز على دعم المتطلبات المعلوماتية المنظمة للحصول على المعلومات وجمعها وتحليلها بما يحقق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي
- 4 - توصي الدراسة بزيادة التركيز على توفر المتطلبات التنظيمية التي تؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مرن ومتفاعل
- 5 - توصي الدراسة على زيادة الدعم المالي لكي توفر الكوادر البشرية وتدريبها في التخطيط الاستراتيجي
- 6 - توصي الدراسة بزيادة التركيز على عنصر التدريب للموارد البشرية على كيفية إعداد الخطط الاستراتيجية بالمركز.

المراجع :

أولاً / الكتب العلمية :

- 1- أبوبكر، مصطفى، نعيم، فهد عبد الله (2008)، الادارة الاستراتيجية، وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الاولى، الجامعة، مصر.
- 2- أحمد، محمد سمير (2009)، الادارة الاستراتيجية وتنمية الادارة الاستراتيجية.
- 3- أبو ناعم، مصطفى عبد الحميد، اساسيات الادارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 4- بن حمدان، خالد، ادريس، وائل (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار البازور، عمان_ الاردن.
- 5- بن عنتر، عبدالرحمن (2010)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس والابعاد الاستراتيجية، دار البازور، الاردن.
- 6- حجازي، محمد حافظ (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الطبعة والنشر الاسكندرية، مصر.
- 7- الحداد، عوض، وآخرون (1998)، دراسة في السلوك التنظيمي، الاسماعلية، مكتبة عبد الدائم.

- 8- درة، عبدالباري ابراهيم، واخرون (2010)، إدارة القوي البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدان، الطبعة الثانية.
 - 9- السكارنة، بلال خلف (2010)، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الاردن.
 - 10- الصريفي، محمد (2006)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج.
 - 11- عامر، سامع عبدالمطلب (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
 - 12- العبادلة، عبد الرحمن (2003)، الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
 - 13- عباس، على (2009)، إدارة الاعمال الدولية (مدخل عام)، (الطبعة الاولى)، دار الميسرة، عمان - الاردن.
 - 14- العبيدي، قيس محمد (1997)، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة.
 - 15- العتيبي، صبحي جبر (2005)، تطور الفكر الاستراتيجي في الأدره، ادارة حامد، للنشر، عمان.
 - 16- مرسي، نبيل حامد (2008)، التخطيط الاستراتيجي، (الطبعة الاولى، المكتب العربي الحديث للطباعة، الاسكندرية، مصر).
 - 17- هندي، منير ابراهيم (2011)، الادارة المالية مدخل قلبي معاصرة، الطبعة السادسة، توزيع المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
 - 18- المبيضين، صفوان محمد (2012)، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
 - 19- المرسي، محمد بلال الدين (2010)، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الاردن.
 - 20- جالد محمد، وائل ادريس (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، جامعة العلوم التطبيقية، الطبعة العربية.
 - 21- ناظورية، علاء الدين (2009)، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر، الاردن.
- ثانيا / المجلات العلمية والدوريات :
- 1- التخطيط الاستراتيجي للتنمية، (2012)، المعهد العربي للتخطيط بالكويت سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد المائة والرابع والعشرون، يوليو.
- ثالثا / الرسائل العلمية :
- 1- الضمور، موفق محمد (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردن أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الاردن.

2- ابو زيد عمر المختار (2009)، أثر التخطيط الاستراتيجي على نظم المعلومات الادارية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

