



أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية
المؤسسات المستقلة في دولة الكويت

THE IMPACT OF STRATGIC PLANNING & CONTINUOUS
IMPROVEMENT ON THE EFFECTIVENESS OF INDEPENDENT
ORGANIZATIONS IN STATE OF KUWAIT

إعداد

عامر ذايب العتيبي

بإشراف

الدكتور هيثم الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012

نموذج التفويض

أنا عامر ذايب العتيبي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: جامعة الشرق الأوسط العتيبي

التاريخ: / / ٢٠٢٠ م

التوقيع:


قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت)

وأجيزت بتاريخ 2012 / 1 / 17

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي

الدكتور هيثم محمد الزحبي

الدكتور خالد بني حمدان

التوقيع

رئيساً

.....

مشرفاً

.....

عضواً خارجياً

.....

الإهداء

إلى

من قال بحقهما الله- عز وجل - " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما "

والذي أطال الله بعمرهما بالباقيات الصالحات،

- من تحملت مشقة الغياب والسفر وخير داعم لي - زوجتي العزيزة،
- من افتقدوا وجودي الى جانبهم فترات عديدة - ابنائي الأعزاء،
- كل من ساندني ووقف بجانبي،

لهم جميعاً أهدي هذا النجاح

عامر ذايب العتيبي

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه الكريم وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر، وسدد خطاي بأن منّ علي بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بنعمه وفضله التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد...

أتوجه بخالص الشكر، والتقدير، وعظيم الامتنان لأستاذي الدكتور "هيثم الزعبي" إذ تفضل عليّ مشكوراً بإشرافه على هذه الرسالة، وكان له الأثر الأكبر في إغنائها بأفكاره العلمية، ومعلوماته القيمة، وكان خير عون لي، ولم يبخل عليّ بجهدِه ونصائحه، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني التقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة، ومناقشتي في كل ما من شأنه إغناؤها وإخراجها بأكمل صورة.

والحمد لله رب العالمين ،،

الباحث

عامر ذابب العتيبي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	التفويض	1
ج	قرار لجنة المناقشة	2
د	الإهداء	3
هـ	شكر وتقدير	4
و	فهرس المحتويات	5
ط	فهرس الجداول	6
ك	فهرس الملاحق	7
ل	الملخص باللغة العربية	8
س	الملخص باللغة الانجليزية	9
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	مقدمة الدراسة	1-1
4	مشكلة الدراسة	2-1
5	إهداف الدراسة	3-1
5	أهمية الدراسة	4-1
6	فرضيات الدراسة	5-1
7	حدود الدراسة	6-1
8	محددات الدراسة	7-1
8	التعريفات الإجرائية	8-1

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
11	المقدمة	1-2
12	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	2-2
21	المبحث الثاني: التحسين المستمر	3-2
32	المبحث الثالث: فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية	4-2
38	المبحث الرابع: الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع	5-2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
63	المقدمة	1-3
63	منهجية الدراسة	2-3
63	مجتمع الدراسة	2-4
68	عينة الدراسة	3-4
69	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	5-3
74	أنموذج الدراسة وفلسفته	6-3
75	أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	7- 3
78	المعالجة الإحصائية المستخدمة	8-3
79	صدق أداة الدراسة وثباتها	9-3
الفصل الرابع: نتائج التحليل و اختبار الفرضيات		
81	المقدمة	1-4
81	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة	2-4
90	اختبار فرضيات الدراسة	3-4

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات		
109	المقدمة	1-5
109	النتائج	2-5
113	الاستنتاجات	3-5
116	التوصيات	4-5
118	مجالات الدراسات المستقبلية	5-5
120	المراجع العربية	6-5
124	المراجع الاجنبية	7-5

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	المؤسسات المستقلة بدولة الكويت	1-3
69	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل من قبل عينة الدراسة	2-3
70	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	3-3
79	ثبات أداة الدراسة	4-3
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	1-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاول "التفكير الاستراتيجي" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	2-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني "التحليل الاستراتيجي للبيئة "	3-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث "تصميم الخطة الاستراتيجية"	4-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع "قيادة المديرين"	5-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس "التركيز على الموارد البشرية"	6-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد السادس "التلاؤم لتحقيق الاهداف"	7-4

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد السادس" التعاون لتحقيق الاهداف"	8-4
91	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	9-4
91	تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	10-4
93	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي على درجة التلاؤم لتحقيق الاهداف في المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	11-4
94	تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي على درجة التلاؤم لتحقيق الاهداف في المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	12-4
96	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على تعاون المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	13-4
96	تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي على تعاون المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	14-4
98	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لبيان استخدام التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	15-4
99	تحليل الانحدار لأثر التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	16-4
100	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام التحسين المستمر على درجة التلاؤم لتحقيق الاهداف المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	17-4
101	تحليل الانحدار لأثر التحسين المستمر على درجة التلاؤم لتحقيق الاهداف للمؤسسات المستقلة في دولة الكويت	18-4

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان أثر التحسين المستمر على درجة التعاون لتحقيق الأهداف للمؤسسات المستقلة في دولة الكويت	19-4
103	نتائج تحليل الانحدار لأثر التحسين المستمر على درجة التعاون لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	20-4
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام كل من التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معاً على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	21-4
106	تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معاً على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.	22-4
	جدول بأسماء محكمي الاستبانة	23-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
127	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
128	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

المخلص باللغة العربية

أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية

المؤسسات المستقلة في دولة الكويت

إعداد:

الطالب عامر ذايب العتيبي

بإشراف:

الدكتور هيثم الزعبي

تسعى المنظمات على اختلاف أشكالها للنجاح والوصول لفاعلية العمليات من خلال أدوات، منها: التخطيط الاستراتيجي، وأدوات إدارة الجودة الشاملة، لذلك هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (43) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (294) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، ولقد تم اختيار المؤسسات المستقلة تحديداً، لكونها من المنظمات التي بادرت مبكراً في تبني نماذج للتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر من بين منظمات القطاع العام في دولة الكويت.

استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها: تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. أظهرت نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التفكير الاستراتيجي) على التلاؤم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة) على التعاون لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر (قيادة المديرين، والتركيز على الموارد البشرية) على التلاؤم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) على التعاون لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

1. على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتدعيم أبعاده بوصفها نقاط قوة، وهي: (التفكير الاستراتيجي، تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي).
2. على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية المتوفرة لديها وإستثمارها، لترفع من مستوى التحسين المستمر(قيادة المديرين والتركيز على الموارد البشرية).
3. على المؤسسات المستقلة الكويتية تعزيز تلاؤم المؤسسات الكويتية في تحقيق الأهداف بوصفها بعداً من أبعاد متغير فاعلية المؤسسات الكويتية المستقلة، وعقد دورات تستهدف بعد التعاون لتحقيق الأهداف.

Abstract

“The impact of the strategic planning and the continuous improvement on the effectiveness of Independent Organizations in Kuwait”

Prepared by: Amer Thaib Al-Otaibi

Supervised by: Dr. Haitham Al-Zoubi

The study aimed to build a proposed model to measure the impact of the strategic planning and the continuous improvement on the effectiveness of independent Enterprises in Kuwait.

To achieve the objectives of the study, the researcher designed a (43) paragraph questionnaire in order to gather preliminary information from the study sample. The study sample consisted of (294) person. To achieve that, collecting data, analyzing data and testing hypotheses using the SPSS were done.

The study sample composed of all the independent Enterprises in Kuwait, I which they were chosen defenitly because they are one of the organizations that started early in adopting models for strategic planning and continuous improvement out of public sector organizations in Kuwait.

The researcher used several statistical methods in order to achieve the objectives of the study, these methods include; multiple regression analysis and analysis of single variance. After analyzing and hypothesizing the data, the study figured out some results, the most important were:

1. There is a statistical significance for the effect of strategic planning, on the effectiveness of the independent organizations in Kuwait at the level of significance ($\alpha = 0.05$).

2. There is astrategic planning within its (designing the strategic plan, environment strategic analysis, and strategic thinking) on the compatibility to achieve the targets at the level of significance ($\alpha = 0.05$).
3. There is astrategic planning within its (designing the strategic plan, environment strategic analysis, and strategic thinking) on the cooperation to achieve the targets at the level of significance ($\alpha = 0.05$).
4. There is continuous improvement on the effectiveness of the independent organizations in Kuwait at the significance level ($\alpha = 0.05$).
5. There is continuous improvement (leading managers, focusing on human resources) on the adaption to achieve the targets at the level of significance ($\alpha = 0.05$).
6. There is acontinuous improvement (leading managers, focusing on human resources) on the cooperation to achieve the targets at the level of significance ($\alpha = 0.05$).
7. There is astrategic planning and the continuous improvement on the effectiveness of Kuwait independent organizations at the significance level ($\alpha = 0.05$).

The study recommends the following:

1. Kuwait independent organizations have to concern and strengthen the strategic planning dimensions as strength points (strategic thinking, designing the strategic plan, strategic analysis).
2. Kuwait independent organizations have to concern and utilize the available human resources, in order to enhance the level of continuous improvement (leading managers + focusing on human resources).

3. Kuwait independent organizations have to build up the compatibility of Kuwaiti organizations in achieving the goals, as a dimension of Kuwait independent organizations effectiveness variable, and to conduct sessions that aimed to achieve goals after cooperation.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1) : المقدمة

(2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 - 1) : أهداف الدراسة

(4 - 1) : أهمية الدراسة

(5 - 1) : فرضيات الدراسة

(6 - 1) : حدود الدراسة

(7 - 1) : محددات الدراسة

(8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمة

إن التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عصر المعرفة والمعلوماتية، وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية، حدا بالمؤسسات والمنظمات إلى السعي الدائم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بصورة تناسب هذه التحديات، إذ يشكل التحسين المستمر للجودة عنصراً " أساسياً " ومتغيراً "إستراتيجياً" يؤدي دوراً " في صياغة استراتيجية الأعمال المساهمة في تحسين الجودة (Adam et al,2001, p43) ويرى كل من Vijselaar & Sakellaris (2005, p220) إن التحسينات في الجودة ظاهرة مألوفة يلحظها الجميع من خلال التحسينات المستمرة والتطورات المتراكمة عبر المنتجات الاستهلاكية والرأسمالية بمختلف أشكالها.

وقد أشار عدد من رواد الجودة أمثال (Deming, 1988) إلى أهمية ربط التحسين المستمر للجودة مع زيادة فاعلية المنظمة ونجاحها، والتفوق بأداء أعمالها، لما لتحسين الجودة من ميزات وكلف مالية وأكد Adam وآخرون (2001, p43) على اعتبار الوفورات والكلف المتعلقة بمستوى الجودة محددًا " لقدرات منظمات الأعمال على تعظيم أرباحها وتخفيض كلفها، مما يقود إلى تحسين الكفاءة والفاعلية، وتحقيق النجاح وفق منظور تحسين الجودة. وعزا Shine (1998) فشل برامج تحسين الجودة في بعض الأوقات إلى ضعف الاستراتيجية وليس مبادئها ومفاهيمها .

إذ يناقش التخطيط الاستراتيجي من خلال المفهوم المتكامل للإدارة الاستراتيجية الذي يتضمن التخطيط بشكل ممنهج ينفذ من خلال عمليات متكاملة ومعقدة بهدف إجراء تغيير استراتيجي في المنظمة (Steve, 2001, pp:28-38) وهو عنصر مهم وحيوي لفاعلية

المنظمة من خلال تخطيط احتياجاتها من الموارد التي تخدم أهدافها وتحديد مواصفات تلك الموارد (Galliers etal, 1993, pp, Brancheau etal. 1996, pp) ومن الضرورة بمكان تكامل خطة استراتيجية المنظمة مع خطة التحسين المستمر لتحقيق الفاعلية (1993 , Broadbent & Weil ,1993,pp).

ولقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا، والإشكاليات، والتعقيدات التي تواجه المنظمات. ويعد التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية واحداً من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة.

ويرى العديد من خبراء الخطط الاستراتيجية أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي ينبغي استكمالها بطاقة عالية على التفكير الاستراتيجي. ويركز التفكير الاستراتيجي على الجمع بين البديهية والإبداع، والتزواج بين المعلومات والرؤى أو ما يطلق عليه الذكاء، كما يقدم نظرة متكاملة لمستقبل المنظمة في الأجل الطويل، وكيف يمكن جعله أمراً واقعاً؟ (سليم 2010).

وحتى يمكن الحكم على عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المستقلة ومدى نجاحها وتنفيذها لأهداف خطة التنمية ، فلا بد من أن يتم التقييم الدوري والمستمر من خلال وضع مؤشرات ومعايير يتم الالتزام بها عند عملية التقييم، وتستمد المعايير والمؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية على مستوياتها المختلفة (الاستراتيجي - والتكتيكي - والتنشغيلي).

واستناداً إلى ما جاء أعلاه فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن سعي المنظمات الدائم نحو زيادة الفاعلية يحتاج منها أن تحسن باستمرار في منتجاتها وخدماتها، لتلائم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وإن هذا التحسين المستمر يحتاج إلى تخطيط استراتيجي منبثق من بيئة وثقافة منظمية تتقبل التحسين ، (Fiol & Lyles 1985, p14) مما يظهر وجود مشكلة بحثية تم تطويرها استناداً إلى أدبيات الدراسة تتمثل في أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر في زيادة فاعلية المنظمات.

وتبرز مشكلة الدراسة في أن المؤسسات المستقلة في دولة الكويت تواجه تحدي إيصال خدماتها ومهامها المحددة، بموجب قوانين إنشائها، بكفاءة أكبر وفاعلية وجودة أفضل، وبصفة مستمرة، خاصة بعد اعتماد خطة تنمية في دولة الكويت في فبراير 2010، تتضمن مشروعات ضخمة ستقوم على عاتق عدد من تلك المؤسسات، مثل مؤسسة البترول الكويتية، ومؤسسة الموانئ الكويتية، والصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، والهيئة العامة للصناعة، والمؤسسة العامة للرعاية السكنية وغيرها.

ومن المتوقع أن تتوصل الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي الفاعل، والتحسين المستمر للنظم التشغيلية والإدارية، على توفير خدمات تلك المؤسسات بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

لذلك يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

1. هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت؟
2. هل يوجد أثر للتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت؟

3. هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات

المستقلة في دولة الكويت؟

(3-1): أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

1. التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

2. التعرف على مدى تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

3. تقديم التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر لتحقيق مزيد من الفعالية والتطور في أداء المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

(4-1): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر واللذين يعدان من الموضوعات المهمة في حياة منظمات الأعمال، ومنها المؤسسات المستقلة في دولة الكويت؛ مما يحتم إجراء الموضوع بالأبحاث والدراسات.

وتتبع أهمية الدراسة كذلك مما يمكن أن تسفر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون في تلك المؤسسات ويؤدي إلى تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءة العاملين، ودعم خبراتهم وقدراتهم.

إن التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للمؤسسات المستقلة في دولة الكويت مرتكز

للعناصر التالية:

- وضع الغايات المستقبلية ضمن أطر التغيير المفروض من البيئة الخارجية والداخلية لتلك المؤسسات.
 - إيجاد انسجام بين تلك المؤسسات ببيئتها الداخلية والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
 - عملية إدارية منتظمة، تمتلك الرؤية الاستراتيجية الواضحة والتصور الاستراتيجي لكيفية إيجاد هذا الانسجام والوصول إلى الغايات.
 - معرفة الاتجاهات التي ستسلكها المؤسسات المستقلة ضمن إطارها البيئي - داخليا وخارجيا - على المدى البعيد نسبياً، من خلال مجموعة من الأهداف المتصفة بالمرونة والتي بدورها تضمن - وفق أساليب العمل المتبعة - الوصول إلى غاياتها، وتحقيق رسالتها المستقبلية، في إطار التصور الاستراتيجي المتبع.
 - تواجه المؤسسات المستقلة ضغطا كبيرا من البيئة المحيطة من أجل تحسين وزيادة كفاءته وفعاليتها أدائها الإداري والتشغيلي.
- وعليه فإن ضعف التخطيط الاستراتيجي، أو عدم اتباع منهج واضح للتطوير والتحسين المستمر، سيترتب عليه شكوك كبيرة في استمرار أداء المؤسسات المستقلة للمهام المناطة بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

(1-5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة فقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسة والمتفرعة عنها التي سيجري اختبارها كالاتي:

الفرضية الأولى:

H_{o1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة

بدولة الكويت (التعاون - التلاؤم).

ويتفرع عنها الفرضيات التالية :

H_{o1-1} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التلاؤم.

H_{o1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التعاون.

الفرضية الثانية:

H_{o2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة

بدولة الكويت.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

H_{o2-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التلاؤم.

H_{o2-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التعاون.

الفرضية الثالثة

H_{o3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على

فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت.

(1-6): حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

أولاً: الحدود البشرية: تمثلت في شاغلي مناصب الإدارة العليا والإدارة الوسطى في

المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

ثانياً: الحدود المكانية: تمثلت في المؤسسات المستقلة في دولة الكويت والبالغ عددها 13

مؤسسة.

ثالثاً: الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز هذه الدراسة هي خلال العام الدراسي 2010-2011.

(1-7): محددات الدراسة

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة.
2. الصعوبة في الحصول على الدراسات التي تجمع بين أثر كل من التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات العامة وتحديد المستقلة.
3. استجابة عينة الدراسة لأداة القياس.

(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي : تخطيط بعيد المدى يعتمد على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يوجه المنظمة نحو مواقع استراتيجية بين المنافسين. وسيتم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد، التي استخدمها أشكناني، (2008) و Mintzberg & Quinn(1996)، ودراسة الخطيب (2003). ودراسة أبو زيد (2003)، ودراسة الغزالي(2000) (1999) Bridge & Peel، وتمثل بمراحل التخطيط الاستراتيجي الأساسية الآتية:

1. مرحلة التفكير الاستراتيجي: وهي المرحلة التي تقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال.

2. مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

3. مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية: وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والتفصيلية وسياساتها. **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر هو عبارة عن جهود مستمرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات ، ويمكن لهذه الجهود أن تسعى إلى تحقيق تحسين " تراكمي " عبر الوقت أو تحسين "مفاجئ " مرة واحدة ، ويعرف كذلك بأنه عبارة عن مجموعة فرعية من التحسينات المتتابعة، مع المزيد من التركيز المحدد على التحسين الخطي التراكمي ضمن عملية قائمة.

ويشير كذلك إلى تحسين الجودة من خلال استراتيجية قيمة توظف في البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية (Adam et al,2001:p43). وسيتم قياس التحسين المستمر حسب المقياس المعد من قبل Benson et al ,1991 والذي يتكون من المتغيرات التالية (قيادة المديرين التنفيذيين، والتركيز على الموارد البشرية) والمستخدم في دراسة كل من Adam et al (2001) و Adam & Foster (2000).

الفاعلية (Effectiveness): تشير الفاعلية إلى نجاح المنظمة تبعاً لتحسن مقدراتها عبر الزمن ولتحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقاً (Segars & Grover, 1998).

1. التلاؤم (Alignment): يشير إلى مدى اتساق الخطط مع محتوى استراتيجيات المنظمة، وتسهيل الدعم المادي والإداري المطلوب لتطبيق هذه الخطط الإبداعية (Bowman, 1983).

2. التعاون (Cooperation): يشير إلى الدرجة التي يتحقق عندها اتفاق وتعاون فيما يتعلق بتطوير الأولويات، وتطبيق المهام المجدولة والمسؤوليات الإدارية (Enderson, 1990).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1 - 2) : المقدمة
- (2 - 2) : المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
- (3 - 2) : المبحث الثاني: التحسين المستمر
- (4 - 2) : المبحث الثالث: الفاعلية
- (5 - 2) : المبحث الرابع: الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع
- (6 - 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمة

إن دنيا الأعمال في القرن الحالي ليست هي نفسها دنيا الأعمال في الماضي، وبالتالي فإن التغيير ليس أمراً اختيارياً أمام المنظمات، بل هو ضرورة حتمية. فقد شهد عقد التسعينيات إعادة هيكلة جوهرية في منظمات الأعمال لتحسين قدرتها على المنافسة للتعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء واحتياجاتهم، وكذلك التكيف مع توجهات وسياسات الحكومات، وغيرها من التغيرات التي طرأت على نسيج الحياة على مستوى العالم. وبالتالي هناك تحديات أمام المنظمات تجبرها على تعديل وتغيير دورها، وبنيتها المؤسسية، وأطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة.

وبرزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والإشكاليات والتعقيدات التي تواجه المنظمات. ويعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة. (الخفاجي، 2010)

يستند التحسين كفلسفة إلى النزوع نحو الأفضل، ويعد التحسين توعماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة، لذا يمكن النظر للتحسين كمرحلة لا نهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات التي تسعى للتنافس فيما بينها. وتعد الجودة الشاملة في جوهرها تحسين مستمر ليس للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة فقط، ولكن أيضاً لجميع العمليات التقنية والإدارية فيها. (مجلة العلوم الاقتصادية - العدد الأول يونيو 2008 م)

وسيتناول هذا الفصل أربعة مباحث رئيسة، المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي. المبحث الثاني: التحسين المستمر. وسيتم من خلال هذين المبحثين تناول تأثير كل منهما على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. المبحث الثالث: فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية. المبحث الرابع: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

(2 - 2): المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة في المعارف الإنسانية، وما ترتب عليها من تبني ثقافة التغيير المستمر في أساليب أداء الأعمال، لمواجهة الطموحات المتنامية للإطراف ذات العلاقة بأداء الأعمال بأعلى درجات الجودة الشاملة ومعاييرها، وصولاً لمخرجات متميزة، الأمر الذي يستوجب ضرورة التحليل والتطوير المستمر، وإعادة هندسة نظم الأعمال القائمة ونماذجها، إضافة للتنمية المستمرة للموارد البشرية، لمواجهة عمليات التحسين والتطوير والتكيف مع متطلباتها (الهيبي، 2000م، ص17).

ويعدّ التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ إن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطل كل أطرافه بلا ريب (الغزالي، 2000، ص69).

2-2-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

من المعروف أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل؟، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً. أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي هو: التبصر بملاح المنظمة في المستقبل، وتصوير توجهات ومسار المنظومة ومسرها فيه، ورؤية رسالة المنظمة مستقبلاً، وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة (Wheelen, 2000)، والتخطيط الاستراتيجي هو

نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط الأهداف طويلة المدى وتشكيلها، واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد عرف (الحملوي،) 1991 التخطيط الاستراتيجي على أنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات"، في حين عرفه (القطامين،) 1996 على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة".

يعد التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزاياها النسبية، وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية، والخارجية، والبيئية للمنظمة. (السالم، 2000م، ص 47).

وعرفه (الخطيب، 2003م، ص 23) أنه عملية مستمرة لصنع قرارات وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة منهجية ، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة، ومن جهة أخرى فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في الوقت نفسه، ويحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية؛ فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية، فاستراتيجية أي منظمة تصقل سياسة

المنظمة وتوظف جميع الأبعاد لخلق استراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الهيتي، 2000م، ص39).

2-2-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

تحقق المنظمات التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها استراتيجيا العديد من المزايا والمنافع . وفيما يلي عرض لأهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الاستراتيجي:

(1) يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضوح الرؤية المستقبلية. ذلك أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا، والتنبؤ بمجريات الأحوال؛ الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ويضمن بالتالي نمو المنظمة وبقائها.

(2) يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل. حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف بيئتها ومتغيراتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية، أو اقتصادية، أو تكنولوجية، أو ثقافية. ويمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

(3) يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية. إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي، وتحريها الدقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي؛ إذ يقوي التخطيط الاستراتيجي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

4) يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة تمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف. (المغربي، 1999م، ص37-38).

2-2-3 خصائص التخطيط الاستراتيجي

تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها، كما أنها تعتمد البيانات كما أنه معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية، ويمكن القول إنه وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين.

فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل، كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي نقف فيه حاليا وحسب. وبعد تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها وتأكيدتها بالممارسة.

فالعقل الاستراتيجي يتوكل مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير. وهو عملية مستمرة وعائدة، فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها، ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر، (Higgins & Vinzs, 1993).

4-2-2 المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي

1 - مرحلة التفكير الإستراتيجي:

وهي المرحلة التي تقوم بها الإدارة العليا والفريق الإستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية، وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الإستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال. (سمردي، 2000، ص50).

2- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:

وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
(Mintzberg & Quinn, 1996, P. 23).

3- مرحلة تصميم الخطة الإستراتيجية:

وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الإستراتيجية، وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والتفصيلية وسياساتها. (أشكناني، 2008، ص 37).
وتعدّ الإستراتيجية نتاجاً لعملية التخطيط العقلانية التي تفوقها إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة. وتؤكد التعريفات التقليدية للإستراتيجية أن الإستراتيجية المنظمة هي نتاج عملية التخطيط الرشيد ، وتشمل العناصر الرئيسية في عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وتحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، واختيار الإستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، فضلاً عن تبني هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ إستراتيجية المنظمة. (شارلز و جاريث جونز، 2009م).

5-2-2 مزايا التخطيط الاستراتيجي

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها، وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على الشركات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي:

(1) وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية

إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث مستقبلاً، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، و نمو المنظمة وبقائها، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها، واهتماماتها لهذه الأمور. أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي. وهكذا يمكن القول إن المنظمات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها، حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها، ومبيعاتها، وأرباحها بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها للاهتمام والعناية ببناء وصيانة الاستراتيجية المناسبة لها وصيانتها.

(2) التفاعل البيئي على المدى البعيد

لا تستطيع الشركات التأثير في ظروف بيئتها ومتغيراتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناءً على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس

مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

(3) تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية

أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

(4) تدعيم المركز التنافسي

إن الإدارة الاستراتيجية تقوى مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد الشركات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

(5) القدرة على إحداث التغيير

إذ تعتمد إدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير، والتصحيح، والاكتشاف، فالقائمون على وضع الاستراتيجية وصياغتها يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدياً ومعوفاً

(6) تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه الشركة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، إن هذه المزايا الناجمة عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تدفع الشركات إلى إمكانية تحقيق العوائد، وتخصيص الموارد لإنتاجية عالية مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها، ولعل التطابق الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي بين أهداف الشركة وبين غايتها يحقق أفضل ميزة للشركة، ذلك أنه لا يعقل

أن تعمل الشركات مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها (المغربي، 1999م، ص37).

2-2-6 معوقات التخطيط الاستراتيجي

لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً، فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً. وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

(1) عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته.
- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

(2) البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للأسباب التالية:

- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية، إلخ).
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

(3) مشكلات التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

- مشكلات وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

- مشكلات جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.

- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية.

(4) ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المتاحة و صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
- صعوبة الحصول على مواد أولية و نقص في القدرات الإدارية.

(5) التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول رسالة الشركة وأهدافها وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- الحاجة لكم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة. (العارف ، 2010).

2-2-7 أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المؤسسات المستقلة

من خلال التعرف على أبعاد التخطيط في المؤسسات المستقلة فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح مطلباً ملحاً كأحد العناصر اللازمة لزيادة فاعلية إنتاجية المؤسسات، نظراً للمزايا والخصائص التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات. إن الاستراتيجيات بصفة عامة تراعي النظرة الشاملة لجميع المواقف واتجاهاتها، ومن ثم وضع ما يناسب هذه المواقف من أهداف ووسائل فعالة لتحقيقها، كما أن الانسجام والتكامل في نشاط تكنولوجيا المعلومات يعدّ ضرورة لتحقيق أهداف هذه الشركات.

والتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات وصولاً للأهداف الموضوعية، ولعل الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المستقلة تتضاعف ، ذلك أن الاستراتيجية السليمة تضاعف كفاءة استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، بقصد دعم الوحدات المنفذة، علاوة على دعم القوة المعنوية، إن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة هامة للمؤسسات المستقلة، وتسهم في تحقيق أهدافها. (أندريه، 1981م، ص14).

ويعد التخطيط الاستراتيجي السليم إطاراً إيجابياً للعمل، يسهم في دعم أعمال الإدارة لتحقيق الصالح العام من خلال نظرة شمولية وعامة لجميع الظروف والتغيرات المستقبلية؛ لذا فإن الخطط الاستراتيجية الناجحة والسليمة تؤدي دائماً إلى تحقيق الصالح العام للشركات. والتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع ظروف متباينة وفقاً للمتغيرات السريعة، ومدى انتشار الظواهر السلبية المؤثرة على استقرار هذه الشركات، وكذلك طبيعة بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، ويتطلب التخطيط

الاستراتيجي أن يتعامل مع عناصر المواقف المتباينة. فالتخطيط الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات يتطلب مجموعة من قواعد عمل ملتزمة يتحدد من خلالها الاتجاه الرئيسي للتحرك، للتعديل والتطوير المستمرين، وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الموجود في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات يختلف باختلاف واقع المجتمع وظروفه ؛ ذلك أن لكل مجتمع ثقافته وسياسته التي تدور فيها أنماط العلاقات الإدارية المختلفة. (إبراهيم، 1999م).

فالتخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة الوضع الإقتصادي القائم وتحليله، وعلى الوصف الدقيق للحاضر و إمكانياته، وماهى التحولات السلبية المتوقعة مستقبلا في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وإمكانيات المتوقع الحصول عليها لمواجهة هذه التحولات؛ لذا فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي.

ومن المعلوم أن المؤسسات المستقلة هي مؤسسات غير ربحية، وقد شهد قطاع المنظمات غير الربحية تغيرات بشكل عام، وفي ميدان التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وقد نضج القطاع غير الربحي في نواح مختلفة، مع تأثير أكبر، وصورة شعبية أعلى مكاناً، وانتباه أكبر لمسائل المحاسبة ومراقبة أداء المنظمات. وبناء القدرة اليوم هو عنوان رئيسي للمنظمات غير الربحية. (مايكل أليسون وجود كاي ، 2007).

(2-3): المبحث الثاني: التحسين المستمر

2-3-1 مفهوم التحسين المستمر

ان التحسين المستمر هو أحد الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تؤمن بأن التطوير والتحسين عملية مستمرة تتبنى التغيير المستمر لاسيما في الثقافة المنظمة، وتعد الجودة الشاملة أحد المداخل المعاصرة التي تعمل على التطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها لمواكبة التغيير المستمر في رغبات المستفيدين، وكذلك تعمل الجودة الشاملة على تأكيد

على التزام قيادة المنظمة بالتحسين، استنادا الى المعرفة العلمية وفرق العمل الجماعية ومسؤولية مستويات المنظمة كافة تجاه التحسين (البرواري ، 2008، ص19).

ويصعب الحديث عن التحسين المستمر دون التطرق لمنهجية الجودة الشاملة فالهدف من تنظيم الجودة الشاملة، هو ضمان انتشار منهجية التحسين المستمر، والقدرة على تكوين فرق للتحسين المستمر يشارك فيها ويقودها الأشخاص العاملون في العملية موضع التحسين على أساس تطوعي اختياري، وتكفل المؤسسة لهم من النظم، والموارد، والأعراف، ما يسمح لهم بالعمل بحرية والتوصل إلى توصيات مدروسة يتم عرضها على ذوي الصلاحية في اتخاذ القرار لتنفيذ ما يثبت جدواه منها (اللوزي،2003،ص235).

الجودة الشاملة : اختلف الخبراء في تعريف الجودة الشاملة. فمن جانبه يعرف "جابلونسكي" الجودة الشاملة بأنها أسلوب تعاوني لأداء العمل، قائم على مهارات وقدرات كل من الإدارة والعاملين وقدرتهم؛ بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل، بينما عرفها معهد الجودة الأمريكي على أنها أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم العميل. (جودة، 2006م، ص183).

التحسين المستمر : وهو إحدى مراحل إدارة الجودة التي تقوم بها الإدارة بالتغيير بصورة مستمرة و ذلك بنشر سلوك الفريق داخل التنظيم والتخلي عن المدخل التقليدي للإدارة، إذ يكون الفريق مسؤولاً عن قياس الأداء، ومتابعة الأنشطة والمهام، و يقوم بتقييم العمليات، وبالقياس المقارن بأفضل أداء، وبعد اتباع المنظمة سلوك الفريق، و إتمام التدريب عليه تتوصل إلى التحسين المستمر بوصفه عملية عادية في السلوك الإداري. وقد يطبق التحسين المستمر و إعادة الهندسة داخل المنظمة بالوظائف المختلفة إذا كان تحسين العمليات يتم بواسطة التصنيع أو الرقابة على الجودة، أما عمليات التجديد فتدعم بواسطة تكنولوجيا المعلومات (البرواري ، 2008، ص21).

ويقول كروسبي عن التحسين المستمر للجودة إنه المبدأ الذي يجب أن تسير عليه المنظمة باستمرار، وقد نظر كروسبي إلى تكلفة التحسين المستمر للجودة أنها ذات عائد بالنعف على المنظمة، فتكلفة الجودة ذات المستوى أكثر بكثير من تكلفة التحسين التي توفر عليها أموالاً طائلة(العجلوني،2007) .

ومن جهة أخرى فالتحسين المستمر عبارة عن مجموعة فرعية من التحسينات المتتابعة مع المزيد من التركيز المحدد على التحسين الخطي التراكمي ضمن عملية قائمة. كما يربط أيضاً بعض الممارسين التحسين المستمر على نحو وثيق بأساليب السيطرة على العمليات الإحصائية(جودة، 2006م، ص215).

2-3-2 أهمية الاستمرارية في عملية التحسين المستمر

1- التقنيات الحديثة: كلما ظهرت تقنية جديدة ظهرت معها إمكانية أداء العمل بطرق مختلفة، فكم تأثرت أساليب تحرير الرسائل في العقود الأخيرة من اختراع القلم بديلاً للريشة، ثم الآلة الكاتبة، ثم معالجات النصوص، ثم الحاسبات الصغيرة والمتقلة، واليوم يتم تحرير النصوص عبر الأقمار الصناعية.

2- زيادة التوقعات: عليك أن تلاحق الركب أو تخرج من المضمار، توقعات العملاء في زيادة مضطردة، وهناك من يلببها إن لم تفعل أنت .

3- تناقص دفع الاستمرار الذاتي: النظم (مثل الآلات) عليك أن تداوم على صيانتها، وتعديلها، كلما ظهر فيها عيبٌ أو لاحت لتطويرها فرصة، وإلا تراجع أدائها، وانهارت لتترك الفرصة لنظام آخر أفضل يحل محلها.

4- التعقيدات المتراكمة : تتعرض الأعمال على مر السنين للكثير من الظروف التي تتطلب كل منها إجراء معيناً أو تشريعاً جديداً، وكثيراً ما يستمر الإجراء مطبقاً، والتشريع سارياً حتى

بعد انتهاء الظرف الداعي له، وبذلك تتراكم التشريعات والأعراف المتبعة دون أهداف حقيقية لوجودها ، من الضروري من وقت لآخر مراجعة العمليات للتأكد من جدوى جميع الخطوات فيها (جمعة، 2005).

3-3-2 فلسفة التحسين المستمر

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية؛ فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي تهدف للوصول إلى الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة .

في حين نجد أن عملية التحسين المستمر لإدارة الجودة هي " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز، وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعنى الزوال وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة، في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون و نستنتج من ذلك، أن التحسين المستمر يمثل العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة؛ فهو يعمل على ضمان البقاء للمؤسسة، فالمنظمة تميل لإجراء تحسينات تدريجية وإبداعية في المؤسسة من أجل الوصول إلى درجة التميز (العجلوني، 2007م) .

4-3-2 المتطلبات الأساسية لعملية التحسين المستمر

- 1) تحديد أهداف التحسين.
- 2) تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
- 3) توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.

- (4) تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- (5) تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- (6) جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- (7) التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

وحتى تؤتي هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية:

- (1) ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.
 - (2) التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات المنظمة وأقسامها وأنشطتها.
 - (3) تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
 - (4) لا يعنى عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
 - (5) لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً.
- وبناءً عليه نستطيع القول إن عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية. بل لها عدة متطلبات ومبادئ، في حين أنها لا تعني الترميم، بمعنى أنه إذا حدث كسر في شيء ما لا نقوم بإصلاحه، بل نستدل به شيئاً جديداً متطوراً، وكل ذلك لا يحدث دون تنظيم وترتيب للوقت، ولا استغلال لقدرات العاملين ومواهبهم، ومشاركتهم، في عملية التحسين. (الخلف، 1997م).

2-3-5 أهم عناصر نجاح التحسين المستمر

أهم العناصر التي تساعد على نجاح التحسين المستمر، والتي بدونها لا تستطيع أي منظمة إدخال برنامج الجودة بنجاح فيها، إذ ينبغي أن تقوم بها الإدارة العليا لإظهار دعمها وحرصها على نجاح برنامج التحسين المستمر، وهي كما ذكرها (الشمري، 2004م) :

- (1) القناعة الصادقة من قبل الإدارة العليا بجدوى برامج التحسين المستمر، والالتزام الحقيقي بمبادئها، وأهدافها، وتطبيقاتها، وكذلك الدعم المعنوي والمادي لبرامج الجودة الشاملة، ومتطلبات آليات التنفيذ لكل برنامج واحتياجاتها.
- (2) القناعة الصادقة من الإدارة العليا لتطوير معدلات الأداء وتحسينها كما ونوعًا ، في جميع مجالات عمل المنظمة ،و الرغبة الصادقة في تبني أسلوب العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العلاقات التعاونية بين الإدارات والأقسام.
- (3) الرغبة الصادقة في معالجة مشكلات العمل في وقتها من خلال فرق عمل مشتركة وعدم التردد وإضاعة الوقت، وأهمية تقدير جهود وأفكار العاملين وتثمينها، من خلال إشراكهم في خطط أساليب العمل وبرامج تطويرها وتفعيلها، والعمل على تحفيزهم وتحسين مستوياتهم الوظيفية.
- (4) أهمية توفر الكفاءات المتخصصة للقيام بإدارة برامج الجودة الشاملة، وأهمية المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه وهل تحقق ما نريده ؟ وتصحيح أي قصور لتلافي ذلك مستقبلا، وكذا تعزيز المخرجات الإيجابية للتحسين المستمر، على أن تكون برامج المتابعة والتقييم شاملة ومستمرة.
- (5) بناء استراتيجية واضحة وملتزمة بمبادئ التحسين المستمر للمنظمة المراد تطويرها، وتحسين مستوى الأداء والانجاز فيها، للوصول إلى التميز الشامل لكل مدخلات ومخرجات الجهاز ، كما ويجب توفر القناعة التامة من قبل الإدارة العليا بأن عمليات التطوير والتحسين يجب أن تتم من خلال الجهود الجماعية لكافة منسوبي الجهاز، وأنها ليست محصورة على فئة معينة ولا تتم من قبل جهود فردية.

(6) أهمية وجود قاعدة معلومات عن العاملين في المنظمة ، وكذلك توفر خطط لقياس معدلات التحسين والتطوير وتحليلها، على كافة المستويات، ليتسنى عمل المقارنات والتحليلات، وما إلى ذلك من الوقاية من المشكلات والتحسين المستمر .

وبذلك يرى الباحث أن الإدارة العليا لأي منظمة لابد أن تعمل على نشر ثقافة التحسين المستمر في كافة المستويات الإدارية، وممارستها مع كافة العاملين في المنظمة.

2-3-6 الأهداف الرئيسية من استخدام مبدأ التحسين المستمر

يعدّ الهدف الأساسي من تطبيق مبادئ التحسين المستمر هو تطوير أساليب الإدارة تحقيقاً لجودة المنتج وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول وهو المجتمع بكل مؤسساته ، وجماعته وأفراده من كافة الجهود المبذولة .

ويذكر (الشبراوي، ١٩٩٥م ، ص708) أن تطبيق التحسين المستمر في المنظمات

يعمل على تحسين جودة الخدمات الإدارية والتدريبية من حيث : العمل، والخدمات، وطريقة الأداء، والمعلومات، والعاملين بكل مستوياتهم الوظيفية ومكان العمل والأهداف.

ويشير(الحربي،2003م، ص76) كما يتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام الإداري والتدريبي بما يشتمل عليه من آليات فعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها ، وكذلك البحث عن المشكلات التي يمكن أن تنشأ في المستقبل والتي يمكن أن يكون لها تأثيرها على جودة المنتجات والنتائج المرجوة.

وذكر (الشمري،2007م ، ص57) لإدارة الجودة الشاملة الكثير من الفوائد؛ لأنها

ترتبط بالإنتاجية والخدمات، إذ أنها تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتطوير الأداء بشكل عام، والإقلال من الجهد والوقت المهدرين، كما أنها تساعد على رفع درجة العميل أو المستفيد أو

مستوى رضاه ، وتقوية تبادل الآراء والأفكار بين العاملين في أقسام المنظمة، غرس مبادئ العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة في عملية صنع القرار .

وأورد (الزيادات وسوسن ،2007م، ص176) الفائدة المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة

الشاملة وهي:

(1) ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة وذلك بهدف وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

(2) الارتقاء بمستوى العاملين في جميع الجوانب الجسمانية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية .

(3) زيادة كفاءة الإداريين، والعاملين بالمؤسسات، ورفع مستوى أدائهم.

(4) زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات والمجتمع.

(5) توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة، مهما كان حجمها ونوعها.

(6) زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل العاملين فيها والمجتمع المحلي.

(7) الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق.

(8) تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام، والتقدير المحلي، والاعتراف العالمي.

ويذكر(مذكور ،1994م ، ص19) أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إشباع احتياجات

المستفيدين من العملية التعليمية، والتدريبية، الحالية، والمستقبلية ، من خلال ما تقدمه من خدمات

تعليمية، وتدريبية، تتلاءم مع أي تغيير في الاحتياجات والرغبات؛ مما يؤدي إلى تحقيق رضا

المستفيدين من الخدمات التعليمية، والتدريبية، والتأهيلية التي تقدمها المنظمات لهم.

2-3-7 مبادئ التحسين المستمر

- 1) التركيز على العميل : بحيث تتضمن العملاء الخارجيين و الداخليين معا فالتركيز على العملاء الخارجيين يكون من خلال بذل الجهود لتحفيزهم على شراء منتجات وخدمات الشركة أما العملاء الداخليين فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المستمرة المطلوبة.
- 2) التركيز على العمليات والنتائج معا : بحيث يتم التركيز على إيجاد حلول للمشاكل التي تعرض بين تحسين نوعية المنتجات والخدمات فالعيوب التي تظهر على المنتج أو الخدمة تعد مؤشراً على عدم الجودة.
- 3) تجنب الأخطاء قبل وقوعها : يتم هذا عن طريق استعمال معايير للقياس مسبقاً تمكن من قياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدامها بعد وقوع الخطأ.
- 4) تدعيم دور العاملين : يجب على الإدارة إدراك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء ، و إشعارهم بأهمية جهودهم في العملية الإنتاجية، إذ لا يكون عن طريق التعويض المادي بل يمتد إلى التعويض المعنوي بتنمية روح الفريق.
- 5) إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات : يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي لحل المشكل من خلال عملية التحسين التي يشترك فيها جميع المديرين والقوى العاملة والعملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات.
- 6) الاستفادة من معلومات التغذية المرتدة : تمكن التغذية العكسية، الأفراد في المنظمة من التعايش مع ما يدور في منظماتهم و مراقبة تسيير عملياتها بدأ من مرحلة المدخلات والضمان و للارتقاء بمستوى الأداء وضمان نجاح لمخرجات الإنتاج. (البكري، 2004م).

2-3-8 خصائص التحسين المستمر

يمكن إبراز خصائص التحسين المستمر فيما يلي:

- (1) هو مسؤولية كل فرد داخل منظمة الإدارة والعاملين.
 - (2) التطوير المستمر يعمل على تطوير جميع العمليات وتحسينها أملا في تحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
 - (3) يشمل التحسين المستمر *kaizen تطوير الأداء في كل المجالات الإنتاجية، والتسويقية، والإدارية.
 - (4) التحسين المستمر هو مزيج متكامل مع الفكر الإداري وتنظيم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - (5) Kaizen ناتج عن تواجد مشكلات داخل المنظمة.
 - (6) يعطي أسلوب kaizen الأهمية للعميل، وذلك لإرضائه، وإشباع رغباته، وضرورة إعطاء هذا الأسلوب أهمية لا تقل عن 50% من الوقت.
 - (7) واجب الإدارة في نظرية kaizen هو الصيانة والتحسين.
 - (8) يطبق kaizen على عناصر العمل، وهي القوة البشرية، وتقنيات العمل، وطرق الأداء، والإمكانيات المادية، والأجهزة والمعدات، والمواد الخام، حجم الإنتاج، المخزون، مكان العميل. (مرسي، دون تاريخ، ص93).
- (*Kaizen : هي كلمة يابانية مركبة من جزئين كاي وتعني التغيير وزان وتعني الأفضل أو الأحسن. وهي طريقة وفلسفة إبتكرها العالم الياباني تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، المؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية. وقد نفذت نظرية Kaizen في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية).

2-3-9 أثر التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة

هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر وتأثيره على فاعلية المؤسسات المستقلة إذ تزداد كفاءة المؤسسات وفعاليتها باستخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي، كما يؤثر ذلك على مستوى الأداء، ومن ثم فاعلية التخطيط؛ مما يؤدي إلى التحسين المستمر. (علي، 2000م).

إن التحسين المستمر هو أسلوب تنتهجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المستقلة بشكل خاص لمواكبة التكنولوجيا المتطورة باستمرار إذ إن التطور المستمر للعمليات، والأنشطة المتعلقة بالآلات والمعدات ناتج عن ظهور التكنولوجيا، ويظهر في التحسين المستمر داخل المؤسسة، سواء في الآلات والمعدات، وطرق وأساليب الإنتاج، والأفراد وهو ما يدعى بنقل التكنولوجيا أملاً في سعي المؤسسة لإرضاء العملاء، وهذا بتلبية احتياجاتهم لتحقيق الميزة التنافسية في منتجاتها؛ فإنها تحث على متابعة التغيرات التكنولوجية التي تجسدها داخل المؤسسة عن طريق عملية التحسين المستمر.

إن عملية التحسين المستمر تزيد من قدرة المؤسسة المستقلة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها؛ مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات التي قد تواجهها ويتطلب ذلك:

(1) ضرورة التحول من رد الفعل في العمل إلى المبادرة فيما يتعلق بتحسين الجودة؛ لذلك فإنه

ينبغي على كافة الأقسام في المؤسسة تطوير فهمها لاحتياجات العميل وتوقعاته.

(2) ضرورة أن يصبح التحسين جزءاً من العمل اليومي الروتيني أي أن يصبح " عادة " لدى

العاملين في كافة المستويات.

3) ضرورة أن ينظر أعضاء المؤسسة بصفة عامة، والإدارة العليا بصفة خاصة، إلى تحسين الجودة على أنه يمثل عملاً استراتيجياً يضمن ديمومة المؤسسة وبقائها في أسواقها ويتيح إمكانية توسعها في أسواق أخرى . (عقيلي، 2001م).

(2-4): المبحث الثالث: الفاعلية

يُنظر للفاعلية والكفاءة على أنهما وجهان للنجاح، بوصفهما يرتبطان معاً بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف، وفي الوقت الذي يبدو أنهما متشابهان، إلى حدّ يؤدي إلى تداخلهما في الواقع العملي، وخاصة عند التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، إلا أنهما بالمقابل مفهومان مختلفان؛ (Drucker,2007,p83). إذ تشير الفاعلية إلى أداء المهام والواجبات بشكل ترتيبي وحسب الأولوية؛ مما يؤدي لنقل المنظمة إلى مستويات جديدة. ويحكم بالتالي أن تفعل المهام والواجبات الصحيحة، أي أن تفعل ما يجب أن تفعله. أما الكفاءة فتشير إلى إنجاز المهام والواجبات بسرعة وبأقل التكاليف، وبالتالي تقوم بالواجب على أكمل وجه. فقد يبذل بعض المديرين جهوداً ليكونوا أكفاء على حساب الفاعلية، في حين أن الفاعلية هي التي تصنع النجاح. ركزت بعض الدراسات على أهمية عدم التأكد البيئي، وأثره على فاعلية المنظمات، وأنّ تحمّل البيئة المضطربة هو ظاهرة عامة تواجهها معظم المنظمات (Newkrik et al., 2008, p333; Prescott, 1986, p471). وأنه لا يمكن تجاهل خصائص بيئة المنظمة عند الحديث عن محددات المنظمة وفعاليتها. ويعدّ عدم التأكد البيئي من ضمن العوامل الحرجة المتعلقة بعوامل بناء المنظمة مثل الاستراتيجية، والهيكل، والعمليات (Boulton et al., 1982, p505). وحتى تكون المنظمات فاعلة عليها أن تكون قادرة على تحمل مستويات عالية من عدم التأكد البيئي، وأن تكون قادرة على إدارة عدم التأكد البيئي بنجاح. وقد يكون ذلك من خلال مضاعفة

الاستثمار بعمليات الجودة لزيادة مقدرات عمليات المعلومات، وزيادة المرونة في القدرة على التكيف السريع مع التغيرات الحاصلة في البيئة (Karimi, etal., 2004, p179).

ولأغراض هذه الدراسة فإن الباحث سيركز فقط على الفاعلية المرتبطة بنجاح المنظمات. وسيتم استخدام كل من الفاعلية والنجاح لتدل على مفهوم واحد.

2-4-1 فاعلية التخطيط

تُقاس فاعلية التخطيط في المنظمة تبعاً لتحسن قدراتها عبر الزمن، وتحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقاً (Newkrirk & Lederer, 2007, p35). وإن قياس إلى أي مدى كان التخطيط الاستراتيجي فاعلاً لفترة محددة أو كم حقق تحسناً عبر الزمن ليس بالأمر السهل؛ إذ يتطلب جهوداً متكاملة لتحديد إسهام مصادره الملموسة وغير الملموسة في العمليات الكلية للمنظمة، وهناك بُعدان لقياس فاعلية التخطيط هما: بُعد تحقيق الأهداف وبعده التحسن في القدرات (DeLone and Mclean, 1992, p62; King and Grover, 1991, p299; Hufnagel, 1987, p265). بينما تناول عدد من الباحثين قياس فاعلية ونجاح المنظمات من خلال أربعة مداخل (Venkatraman and Ramanujam, 1987, p690; Raghunathan and Raghunathan, 1994, p329; Segars and Grover, 1998, p140)، والمداخل هي كما يأتي:

- الحكم من خلال تمركز الأهداف: و يبين إلى أي مدى يتم إنجاز الأهداف (المتعددة)

المخططة (Steiner, 1997, p111)

- الحكم من خلال المقارنة: و يبين كيف يكون أداء نظام المنظمة مقارنةً بنظام منظمات

أخرى مشابه (بحيث يكون النظام العامل في المنظمة الأخرى قابلاً للمقارنة) (Earl, 1993, p11)

• الحكم من خلال المعايير: و يبين كيف يكون أداء نظام المنظمة مقارنة بمنظمة أخرى رائدة في مجال الصناعة (بحيث تعد تلك المنظمة متميزة أو مثالية نظرياً) (Goodhue et al., 1992, p15)

• الحكم من خلال التحسن: و يبين قدرة عملية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية أن تتكيف في الاستجابة للظروف المتغيرة (Lorange and Vancil, 1976, p79).

وقد استخدمت مجموعة من الدراسات لعدة أبعاد لقياس فاعلية التخطيط في المنظمات (Raghunathan and Raghunathan, 1994, p326; DeLone and McLean, 1992, p689; Venkatraman and Ramanujam, 1987, p69) ومن هذه الأبعاد: التلاؤم، والتعاون (Brancheau et al., 1996, p231) (Henderson et al., 1987, p11)، ويُفيد هذا المقياس متعدد الأبعاد في الإحاطة بأكثر من بُعد واحد لقياس فاعلية التخطيط في وقت واحد، والقدرة على اكتشاف التداخل بين هذه الأبعاد، وأثرها مجتمعة على عملية التخطيط، وأنها تزود الإدارة بأداة تشخيصية أكثر دقة لتقييم نشاطات عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة (Tutzauer and Sanders, 2000, p9).

وفي هذه الدراسة تم التمييز بين مدخلين لقياس فاعلية التخطيط (Segars and Grover 1998, p141) وهذان المدخلان هما:

مدخل تحقيق الأهداف:

تسعى المنظمات إلى تحويل جهود عمليات التخطيط إلى واقع عملي، وتتضمن الخطط مجموعة من الأهداف المبرمجة، والتي يمكن تحقيقها المنظمة من كسب ميزة تنافسية، و فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق هذه الأهداف (Sabherwal and King, 1991, p192). ويتم قياس تحقيق الأهداف من خلال بعدين هما: بُعد التلاؤم بين أهداف خطة الوحدات النوعية

مع خطة المنظمة الكلية، وبعدها التعاون بين تنفيذي الوحدات الفرعية وتنفيذي المنظمة، لتحقيق أهداف التخطيط المبرمجة (Segars and Grover, 1998, p143).

مدخل القيمة المضافة من خلال القدرات:

تعني القيمة (Value) " مزيج المنافع التي يحصل عليها العميل والتكاليف التي يدفعها" (Daft, 2004, p241)، وإن ما يساعد المنظمة على توليد القيمة أو إضافتها هو استغلال المنظمات للقدرات والجدارات الاستراتيجية التي تمتلكها. وعرف Jones (2000, p201) القيمة بأنها "كل ما يلبي ويشبع حاجات ذوي المصالح و رغباتهم ". وقد بين Breur (2006, p64) بأنه من جهة، تستخدم القيمة لتعبّر عما يحصل عليه العميل من المنتج (السلعة أو الخدمة)، ومن جهة أخرى تُعبّر عن الربح الذي يولده العميل للمنظمة. وعلى المنظمة أن تتأكد أن استراتيجياتها، وأعمالها، ونشاطاتها، تولد قيمة للمنظمة وعملائها. وأن تتأكد أنها تعطي أولوية عالية لتوليد القيمة، أي توليد منافع تحقق لها عوائد عالية.

وقد حدد كل من Raghunathan and Raghunathan (1994, p329) القدرات المرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، والمتوقع أن تضيف قيمة للمنظمة، وهي كما يأتي:

- القدرة على توقع المفاجآت والأزمات وإبداء مرونة عالية تمكن من تكيف عمليات نظم المعلومات.
- القدرة على استكشاف الفرص الجديدة وتحديدها والإفادة منها للوصول إلى حالة إبداعية.
- القدرة على أن يكون التخطيط آلية لتكامل النظم والتنسيق المتبادل والمستمر مع متخذي القرار.
- القدرة على تحديد جوانب الضعف والمشكلات التي تعترض عملية التخطيط لنظم المعلومات.

- القدرة على أن يكون التخطيط أداة للإبداع الإداري وللرقابة الإدارية.
- القدرة على أن يكون التخطيط أداة لتحسين التكامل بين النظم عبر الوظائف المتعددة.
- القدرة على أن يكون التخطيط أداة لتحسين التنسيق في عملية اتخاذ القرارات.

ولأغراض هذه الدراسة فإن الباحث سوف يستخدم الأبعاد التي استخدمها Segars and Grover (1998, p141) لقياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي، مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة بما يتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة، والأبعاد هي كما يأتي:

1- التلاؤم (Alignment):

التلاؤم هو مدى اتساق خطط الوحدات الفرعية مع محتوى استراتيجية المنظمة، وتسهيل الدعم المادي والدعم الإداري المطلوب لتطبيق هذه الخطط، والذي يقيس المنجز من أهداف التخطيط (Rathnam et al., 2004-2005, p5). وكذلك مدى توافق احتياجات المنظمة من الموارد، مع ما يمكن أن تلبيه الوحدات الفرعية من هذه الاحتياجات. وكذلك دعم الوحدات الفرعية لخطط المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والعمليات (Willcocks, 1999, p222). وقد أوضح كل من Reich and Benbasat (1996, p62) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التلاؤم بين التخطيط للوحدات الفرعية وبين استراتيجية المنظمة وهي: مدى توافر المعرفة بين المديرين التنفيذيين لوحدات الأعمال وللمنظمة ككل، وأيضاً نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومدى توافر الاتصالات بين المديرين التنفيذيين لوحدات الأعمال وللمنظمة ككل، ومدى توافر نقاط الربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الوحدات الفرعية.

ويكون التلاؤم بين استراتيجية المنظمة ككل واستراتيجية الواحدات الفرعية على الأمد القريب، ويكون على شكل فهم متبادل بين المديرين التنفيذيين لوحدات الأعمال وللمنظمة ككل، أما على الأمد البعيد فيظهر على شكل تصوّر حول التخطيط من قبل المديرين التنفيذيين لوحدات الأعمال وللمنظمة ككل (Galliers and Leidner, 2003, p266).

2- التعاون في الأهداف (Cooperation in Objectives):

التعاون في الأهداف هو الدرجة التي يتحقق عندها تعاون فيما يتعلق بتطوير الأولويات، وتطبيق المهام المجدولة والمسؤوليات الإدارية، والذي يقيس المنجز من أهداف التخطيط (Brancheau et al., 1996, p229). وإنه كلما زادت درجة التعاون بين المديرين التنفيذيين للأعمال في المنظمة، كلما انخفضت درجة التناقض بين خط المنظمة، وهذا التناقض يعيق عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية (Henderson, 1990, p3). وهنا على المخططين لنظم المعلومات الإستراتيجية أن يبحثوا عن جوانب القوة، وعن تحالفات مع التنفيذيين من المنظمة، لتحصيل الدعم لها. بالإضافة إلى تحصيل مستوى عام من الاتفاق مع التنفيذيين من المنظمة حول ترتيب الأولويات والتنسيق المتعلق بتطوير آليه التخطيط (Clarke, 2001, p100).

2-4-2 نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

يُعد نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي خطوة جوهرية في عملية تطوير المنظمة، وذلك لما تواجهه عملية التخطيط الاستراتيجي من مشكلات وعقبات (McFarlan, 1971, p81). وذكر كلٌّ من Nicolaou et al. (1995, p95) أن أهم مقوم لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي هو نية متخذ القرار في المنظمة وعزمه على تحسين المنظمة وتطويرها. وقد اقترح كلٌّ من Groznik and Kovacic (2000, p605) مجموعة من العوامل المتعلقة بنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي مرتبة حسب الأهمية وكما يأتي:

- التزام الإدارة العليا بمشروع التخطيط الاستراتيجي ودعمها له.
- القدرة على استقطاب الموارد البشرية الكافية والكفؤة لمهام عملية التخطيط الاستراتيجي.
- وضوح العلاقة بين المستخدمين والمتخصصين في نظم المعلومات الاستراتيجية وسلامتها.
- بذل جهود كافية للتأكد من أن مهام عملية التخطيط الاستراتيجي مفهومة بشكل جيد.

- توافر الإمكانية في المنظمة لإجراء أي تغيير تنظيمي تتطلبه عملية التخطيط الاستراتيجي، دون صعوبات أو عوائق.
- امتلاك المنظمة أفق التخطيط المناسب والملائم لها وإقرارها بذلك.

(2-5):المبحث الرابع : الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من أجل إعطاء خلفية وافية لها، والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، ومن هذه الدراسات التي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث ما يأتي:

2-5-1 الدراسات العربية:

دراسة الخلف (1997) بعنوان ثالثو التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية هدفت الدراسة إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة كونها أحد الطرق الشائعة لتحسين الجودة، ودورها في تقليل الكلف، و زيادة الإنتاجية في المنظمات السعودية، وقد افترض الباحث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الكلف وزيادة الإنتاجية. وقد أظهر الباحث أن هناك نوعين من الكلفة، الكلفة الإيجابية وهي مجموع كلفة الأعمال بشكل سليم وفق معايير محددة، وكلفة سلبية وهي كلفة تصحيح الأخطاء عند وقوعها وكلفة إعادة الأعمال عند أدائها بشكل غير صحيح. وكلفة الجودة هي مجموع الكلفة الإيجابية والسلبية.

أهم النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تحسين الجودة وتخفيض الكلف، مما يؤدي بدورها إلى زيادة إنتاجية الشركات، وبالتالي تحقيق تفوق لهذه الشركات التي تتبنى برامج

تحسين الجودة، ويستفاد من هذه الدراسة في التعرف إلى أنواع الكلف المؤثرة بالجودة، وأثر تلك الكلف على تحقيق زيادة الإنتاجية وربحية تلك الشركات.

دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية-

دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. وتهدف هذه الدراسة الى:

1- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقتها بدرجة الممارسة.

2- تعرف مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوباً إدارياً حديثاً.

3- تعرف مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية من المستويات المختلفة.

4- اتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة

أهم النتائج :

1- أن (7,3%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط

الاستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

2- لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام، تلبية لجنة التخطيط.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته.

دراسة العمر ،(2000) ،بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة

في المصارف التجارية في الأردن ، 2000.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الأردن على تطوير خدمات مصرفية جديدة، وكذلك قياس أثر المتغيرات الاستراتيجية الأخرى في هذه الدراسة (التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا، والعملاء وإستراتيجية التسويق) على تطوير خدمات مصرفية جديدة.

أهم النتائج:

هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة وهي التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التسويق، والتوجه الاستراتيجي نحو العملاء والتوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا، وبين المتغير التابع لهذه الدراسة وهو تطوير خدمات مصرفية جديدة، ويتكون من مراحل عدة ابتداء من دراسة السوق وتحليله، وانتهاء بالمرحلة التجارية، وإعداد الخدمة الجديدة للطرح في السوق.

دراسة نويران (2001) بعنوان: "متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن". تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مدى توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأدائها المؤسسي وتقييم العلاقة بين توفير هذه المتطلبات، وأداء هذه الشركات وأثر كل من الحجم، وسنة التأسيس والصناعة على هذه العلاقة .

أهم النتائج :

1- توفر الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية متطلبات الجدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، إلا أنها تتفاوت في مدى توفير هذه المتطلبات، إذ إن التخطيط للإدارة الاستراتيجية كان الأكثر توفرًا يليه التقييم ثم التنفيذ.

2- وجود علاقة طردية بين توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية مجتمعة وبين الأداء المؤسسي المقاس بكل من العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة

(MVA) في حين أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية منفردة وبين الأداء المؤسسي مما يدل على ترابط عملية الإدارة الاستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم.

3- عدم وجود اختلاف في تأثير توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي ناجم عن كل من الحجم ، وسنة التأسيس، أما الصناعة فإن التأثير لا يختلف إذا ما قيس بـ (ROM) ولكنه يختلف إذا ما قيس بـ (MVA).

4- يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس على العلاقة القائمة بين التخطيط والأداء المؤسسي المقاس بـ (MVR)، بينما لا يؤثران إذا ما قيس بـ (ROA)، أما على الصناعة فإنه لا يؤثر على العلاقة بين التخطيط والأداء المؤسسي.

5- لا يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على العلاقة القائمة بين كل من التنفيذ والتقييم وبين الأداء المؤسسي.

دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة". هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، مدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمة ومنظمات القطاع الخاص (123) من خلال دليل سوق عمان المالي لعام 2003م. أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديراً في القطاع العام، و(50) مديراً من القطاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين (48,05%) من المجتمع.

أهم النتائج :

- 1- هنالك تدنٍ في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا.
 - 2- هنالك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا.
 - 3- يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - 4- أن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - 5- من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.
 - 6- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز، والامتيازات، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين.
 - 7- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
- دراسة عثمان (2003) بعنوان: "أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية (دراسة ميدانية من منظور المديرين)" هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، وتعرف أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، وكذلك تعرف طبيعة

العوامل الاستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة، تعرف طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة أخرى.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (14) شركة لصناعة الأدوية وجميع هذه الشركات منتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية أما عينة الدراسة فقد كانت من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات.

أهم النتائج :

1- تعاني شركات إنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر، مما ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير المنتجات الدوائية الجديدة وابتكارها؛ مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

2- إن تطبيق بنود اتفاقية (تربيس) في الأردن عام (2005) يشكل خطراً حقيقياً على بقاء شركات الأدوية المحلية إن لم تعد النظر في سياستها التصنيعية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية.

3- تبين أن أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الأدوية المحلية هي الجودة، و المرونة، و الزمن، إذ يبلغ المتوسط الحسابي لها (3,02؛3,12؛3,59) على التوالي و تقع ضمن الموافقة العالية، وكان أعلاها النسبة التي حصل عليها عامل الجودة 84، بينما حصل عامل السعر على موافقة متوسطة وهو أقل عامل استراتيجي استخداماً من وجهة نظر المديرين.

4- تبين أن أهم الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق إستراتيجية خفض التكاليف، وتقعان ضمن الموافقة العالية، إذ حصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على أعلى مستوى حسابي.

5- أما بخصوص العلاقة بعوامل الاستراتيجية المستخدمة من قبل شركات الإنتاج المحلية والميزة التنافسية لها فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين جمع تلك العوامل والميزة التنافسية.

6- وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين جمع الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

دراسة الخطيب (2003) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي". هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع صناعة الأدوية الأردنية -الشركات المساهمة العامة فقط- تعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. من أجل ذلك تم تطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة وزعت على (50) مديراً ضمن مجتمع الدراسة بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام من خلال عرضها على عدد من المختصين بهذا الأمر.

أهم النتائج :

1. إن ما نسبته 52% من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
2. يرى 56% من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا على المستويات الإدارية الأخرى.
3. لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.

4. أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات قياسا بالعائد على الأصول، أو بالقيمة السوقية المضافة.

5. بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي فقد أظهر اختبار الفرضيات أنه ليست هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقيسا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

6. وجد أن مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

7. أظهر اختبار الفرضيات أنه ليست هنالك دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي مقيسا بالعائد على الأصول، والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية.

دراسة العفيف، (2005)، بعنوان "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية" دراسة ميدانية، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي التالية في الأجهزة الحكومية الأردنية: «الكفاءات البشرية، والتمويل، والتشريعات، والمعلومات، والتكنولوجيا»، واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الاستراتيجي.

أهم النتائج :

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التالية مجتمعة (الكفاءات البشرية، والتمويل، والتشريعات، والمعلومات، والتكنولوجيا) وبين العامل التابع (التخطيط الاستراتيجي).

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة التالية منفردة (الكفاءات البشرية، والتمويل، والتشريعات، والمعلومات، والتكنولوجيا) وبين العامل التابع (التخطيط الاستراتيجي).

3- استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع إجابات أفراد العينة 5.23 من 5.

4- أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة، ويمكن ترتيبها حسب شدة التأثير كما يلي: 1- نقط الكفاءات البشرية، 2- نقص التمويل، 3- نقص المعلومات، 4- قدم التشريعات، 5- نقص التكنولوجيا.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية: «الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، والخبرة العملية».

دراسة الحياصات، (2005)، بعنوان " علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحفية الأردنية ، 2005.

هدفت الدراسة إلى تعرف كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أهم النتائج:

1- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

2- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين وفعاليتها في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

3- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات تقييم أداء العاملين وفعاليتها في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

4- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات وفعاليتها تدريب العاملين وأدائها المؤسسي. دراسة العدوان، (2006)، بعنوان " أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية " ، دراسة ميدانية ، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على أثر خصائص المعلومات بأبعادها المختلفة (الملاءمة، والتوقيت المناسب، والدقة، والشمول، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، كما هدفت إلى تعرف مدى وجود فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والخبرة العملية)، وأخيراً هدفت الدراسة إلى تعرف أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات وأهم الاقتراحات الممكنة لعلاجها.

أهم النتائج :

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين خصائص المعلومات (الملاءمة، والتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول على المعلومات) بين فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية.

2- لا توجد فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى ل(الجنس، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي).

3- هنالك فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (للعمر والخبرة العملية).

دراسة العجمي (2007)، بعنوان " تحليل التباين في آراء بعض قيادات مؤسسات القطاعين العام والخاص في دولة الكويت لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " ،
2007.

هدفت الدراسة إلى تحليل التباين في آراء القيادات الإدارية في بعض مؤسسات القطاعين العام والخاص في دولة الكويت، واستكشاف مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى تلك القيادات الإدارية، كذلك تحديد فيما إذا كان هناك تأثير للخصائص الشخصية لتلك القيادات كالعمر، كذلك تحديد فيما إذا كان هناك تأثير للخصائص الشخصية لتلك القيادات الإدارية مثل: العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والبرامج التدريبية الإدارية والفنية التي شاركت فيها، والخصائص التنظيمية لتلك المؤسسات، مثل: طبيعة عملها، حجمها، عمرها، ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتلك المؤسسات في القطاعين العام والخاص في دولة الكويت، كذلك إبراز أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية.

أهم النتائج :

1- تعد اتجاهات القادة الإداريين في القطاعين العام والخاص إيجابية نحو عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2- ثمة انخفاض في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جميع المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة.

3- تبلغ نسبة قيام الإدارة العليا وحدها بوضع الخطط الاستراتيجية 70.6% من عينة الدراسة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات الإدارية بين القطاعين العام والخاص بشأن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

دراسة العجلوني،(2007) ، بعنوان " التحسين المستمر في ضوء المنهج الإسلامي " ، بحث مقدم الى المؤتمر العربي الأول لإدارة الجودة ،الشارقة ، 2007.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الجودة والتحسين المستمر، استنادا إلى الأسس النظرية في المنهج الإسلامي، والتطبيقات العملية في الحضارة العربية الإسلامية له، بالإضافة إلى تعرف موقف نماذج الجودة المعاصرة من التحسين المستمر.

أهم النتائج :

1. للتحسين المستمر في المنهج الإسلامي أصول نظرية وتطبيقات عملية، يمكن استثمار هذه الأصول وهذه التطبيقات في تطوير مفهوم جديد للتحسين المستمر، يجمع مزايا النظم الحديثة، وسمو القيم الإسلامية.

2. هنالك ضوابط للتحسين المستمر في الإسلام تهدف إلى تفعيله وتوجيهه الوجهة الصحيحة التي لا تتنافى أصول الدين أو تتعارض معه.

3. يتميز مفهوم التحسين المستمر في المنهج الإسلامي عن غيره من المناهج والنظم الحديثة بأن القيام به واجب ديني يثاب فاعله، وقد يؤثم تاركه.

4. التحسين المستمر ليس مجرد شعار أو قيمة نظرية في الإسلام، بل هو سلوك وممارسة حقيقية ؛ مما يجعل تبنيه في المنظمات أمرا ميسورا ومثمرا.

5. حتى تزيد فرص نجاح تطبيق التحسين المستمر بمفهومه الإسلامي ميدانيا، لابد من تثقيف العاملين بالجوانب الإسلامية واستحضارها الدائم في جميع مراحل العمل.

دراسة البرواري (2008) بعنوان "تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي : تأطير ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية" مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد الأول ، 2008.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التقنيات المعاصرة في تطبيق فلسفة التحسين المستمر وإمكانات استثمارها في تحسين أداء المنظمات، ومن جانب آخر استعرضت الدراسة التأطير المفاهيمي الشمولي للأداء المنظمي، وذلك كله في إطار تنامي التغيرات الديناميكية في حقول المعرفة كافة، وانعكاسات ذلك على حقل العلوم الإدارية، ويهدف توفير القوى الدافعة لها في إمكانية الاستجابة للتنافسية العالمية بين عموم المنظمات في سعيها لتحقيق الأسبقيات التنافسية في مجالات تقليل الكلفة، وزيادة السرعة، والمرونة في أدائها، ناهيك عن الأسبقية التنافسية الأساسية المتمثلة بالجودة.

أهم النتائج :

1. يعد تحويل المعرفة بعد استيعابها وتوطينها لأساليب وأدوات تطبيقية مثمرة الأساس في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الصناعية.
2. يمثل التعامل مع إفرزات العلم والإتقان بشكل مبدع بما يتلاءم وخصوصية بعض المنظمات الصناعية العربية أمراً جوهرياً للأداء الأعلى.
3. تعد الممازجة بين الطاقة الذهنية للمورد البشري وتقنيات التصنيع الأساس في زيادة الانتاجية من خلال تقليل الكلفه وزيادة السرعة والمرونة.

دراسة بظاظو (2010) ، بعنوان " تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق " - دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 45 ، 2010.

هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في فنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (السائح)، والتزام الإدارة العليا ودعمها ، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم، كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، الحجم).

أهم النتائج:

1. أظهرت الدراسة أن العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. بينت الدراسة وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والمستوى التعليمي).
3. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي، والحجم).
4. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P 0.05) بين العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والحجم) وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم.

5. أظهرت الدراسة ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وخلق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

2-5-2 الدراسات الأجنبية:

دراسة ليدرر وسيثي (1998) (Lederer & Sethi) بعنوان "سبع خطوات إرشادية لتخطيط

نظم المعلومات الإستراتيجية". **Seven Guidelines for Strategic System Planning Information**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الخطوات العريضة لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية، حيث اعتمدت على عينة مكونة من (105) أشخاص خبراء في تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في قطاعات النقل، السياحة، السفر، الخدمات المالية، وصناعة الطيران.

وقد قام الباحثان بعد ذلك بتحديد سبع خطوات إرشادية لتخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية تمثلت في الآتي:

1- تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية: يعرف على أنه العملية التي تحدد محفظة تطبيقات معتمدة على الحاسوب لتخدم المنظمة بشكل أفضل. وتتألف هذه العملية من اختيار تطبيقات مألوفة تغطي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتأمين الميزة التنافسية؛ لذا لا بد للمنظمات من أن تجعل تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية جزءاً من عملية التخطيط الإستراتيجي للأعمال؛ لربط نتائج استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات باستراتيجية الأعمال.

2- تأكيد على أن المنظمة تعمل على تجديد الخطة بعد الموافقة المبدئية عليها.

3- أهمية التنفيذ: يؤكد ممارسو تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية أهمية التنفيذ، لذلك لا بد من إعداد خطة للانتقال إلى التطبيقات الجديدة، بتطوير خطة تجنب طاقة المقاومة المحتملة للتغيرات الضرورية والعمل على إيجاد الدعم المؤسسي لتخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

4- يجب العمل على أن تكون المدخلات مسؤولة ومحمية من المستويات المختلفة.

5- نشاط خطة سريعة: حيث يؤكد العديد من الممارسين أهمية التخطيط السريع التقريبي أكثر من التخطيط البطيء شديد الدقة كثير التفاصيل، وتحديد نظم المعلومات الإدارية في العمل على تسريع تكثيف الخطة، بالإضافة إلى العمل بسرعة على الموافقة على الأهداف والغايات كفريق.

6- تأكيد قيمة الأعمال في الخطة، من خلال تحديد احتمالات القيمة في الأعمال، مما سوف يزيد من إمكانية قبول الخطة وتنفيذها.

7- فهم الإدارة العليا أن ارتباط الأفراد يلعب دوراً مهماً في نجاح تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.

دراسة بريدج وبيل (1999) (Bridge & Peel) في بريطانيا بعنوان " استخدام الحاسوب والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة" Computer Usage and

.Strategic Planning in the "SME" sector

استهدفت هذه الدراسة التركيز على السلوك الاستراتيجي، وفحص الأثر الداخلي بين التخطيط الاستراتيجي، واستخدامات الحاسوب، وأنواع تطبيقات الأعمال، ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة في أعمال تلك المنظمات.

ضمت عينة الدراسة مجموعة شركات ROM-FAMIE CD المكونة من (174) منظمة صغيرة ومتوسطة، (منها 92 منظمة صغيرة، 82 منظمة متوسطة)، عاملة في قطاع إنتاجي، وكان معيار انتقاء المنظمات أن يكون عدد العاملين فيها بين (10-499) عاملاً، وهذا المعيار شائع ومعتمد في الاتحاد الأوروبي.

أهم النتائج :

1- إن (99,4%) من العينة استخدمت برمجيات جاهزة Software، وأن معالجة النصوص Word processing، هي الأكثر استخداماً في هذه البرمجيات إذ إن:

98,9% من المنظمات استخدمت الجداول الإلكترونية Spreadsheets

97,7% من المنظمات استخدمت الحزم المحاسبية Accounting Package

95,7% من المنظمات استخدمت قواعد البيانات Database

78% من المنظمات استخدمت أنظمة المعلومات الإدارية Integrated Management (Information Systems (MIS).

70,2% من المنظمات استخدمت أنظمة المعلومات الإدارية كما أشارت النتائج أن المنظمات المتوسطة الحجم كانت تستخدم حزم برمجيات جاهزة بكثافة أكبر من المنظمات الصغيرة، إذ أشارت إلى أن (67%) من المنظمات الصغيرة استخدمت برمجيات، مقارنة مع (95,2%) للمنظمات المتوسطة، وأن (72%) من المنظمات المتوسطة استخدمت قاعدة معالجة البيانات (Word Processing)، مقارنة مع (59,8%) من المنظمات الصغيرة. أما الحزم الإحصائية فقد كان استخدام (11,1%)، (9,9%) على التوالي بين المنظمات المتوسطة والصغيرة.

2- التخطيط الاستراتيجي واستخدام الحاسوب: أشارت الدراسة إلى أن (27,2%) من المنظمات الصغيرة، و (22%) من المنظمات المتوسطة لم تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي. وذكرت بأن (23,9%) من المنظمات الصغيرة، و (22%) من المنظمات المتوسطة تعمل فيها الخطط الاستراتيجية دائماً دون تفاصيل.

دراسة شابمان وهاي لاند (2000) (Chapman & Hyland) بمدينة سدني في أستراليا

بعنوان:

"الإستراتيجية والتحسينات المستمرة في المصانع الصغيرة والمتوسطة الأسترالية".

Strategy and Continuous Improvement in Small-to-Medium ".Australian Manufacturers.

استهدفت هذه الدراسة فحص بعض طرق تطوير الاستراتيجية الصناعية، وتحليل

كيف ربطت الصناعات الصغيرة والمتوسطة عمليات تطورها باستراتيجياتها لرصد العلاقة بين التحسينات المستمرة والاستراتيجية.

تناولت الدراسة خمس منظمات صناعية بأسلوب دراسة الحالة Case Study تمثل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا يتفاوت عدد عمالها من (215-30) عاملاً. وبحيث يكون لدى الشركة القدرة على ربط التحسينات المستمرة مع كل مستويات إستراتيجية المنظمة.

أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى تعريف ثلاث طرق تنظيمية للاستراتيجية، تم وصفها كالتالي:

1- التطوير الاستراتيجي غير المقيد: حيث تكون الأهداف قليلة وتركز على المدى القصير، وتعمل على تقليل التكلفة، وتطوير النوعية، ويهتم المديرون هنا بالتكلفة والنوعية، والزمن القياسي لنقل المنتج، ويعطونها أهمية أكبر، كما تكون أنظمة القياس في هذه المنظمات محدودة.

2- الاستراتيجية مقيدة نسبياً بالمراقبة والهيكل التنظيمي: تعتمد هذه المنظمات على استراتيجية تقوم من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة أهمية التخطيط الاستراتيجي، وغالباً ما يكون المديرون فيها من الإدارة العليا. كما تركز الاستراتيجية فيها على الانتقال إلى النوعية والواقعية، وتكون أنظمة القياس فيها موجودة، ولكن التغذية الراجعة لا تحدث، كما يتم

توجيه أنشطة التطورات المستمرة فيها إلى الإنتاج، إذ غالباً ما تظهر في استراتيجية جداول الأعمال، وتتشابه رؤية المديرين هنا مع الحقل السابق، آخذين بعين الاعتبار أن سعر المنتج، ووقت إيصاله هما من العناصر الهامة للعمل.

3- مراقبة الهيكل بقيم محددة: تهتم المنظمات اهتماماً كبيراً باستراتيجية تطوير الموظفين ضمن قيم موجّهة، ويميل اتخاذ القرار فيها إلى اللامركزية، كما يوجد فيها وسائل قياس مختلفة، وخطوط للتغذية الراجعة، وتمتاز بالسرعة، والمرونة في الاستراتيجيات الهامة فيها.

دراسة Adam & Foster (2000) بعنوان:

Quality Improvement Approach & Performance: Multisite Analysis within a Firm

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين متغيرات الجودة والجودة الفعلية وتأثير ذلك على الأداء المالي، وكذلك التحقق من وجود اختلاف بتأثير تحسين الجودة السريع مقارنة بالبيء، واستخدمت الدراسة متغيرات بيئة الأعمال الخارجية وبيئة المنظمة الداخلية وتأثيرهما على جودة الأداء المرغوب، والأداء الفعلي للجودة، ومن ثم المقارنة بينهما لاكتشاف إذا ما كان هناك فجوة بين أداء الجودة الفعلي والمرغوب، ولعلاج فجوة الأداء تم تطبيق طرق تحسين الجودة ومن ثم دراسة تأثير تلك الطرق على الأداء المالي.

صمم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة لتحسين الجودة منها مثلاً دراسة Benson et al (1991). تضمنت متغيرات الدراسة 19 عنصراً مستقلاً لتحسين الجودة حسب مقياس ليكرت ذي 7 نقاط، وتضمن مقياساً لجودة الأداء من خلال (الكلف الكلية للجودة، وكلف المراقبة، وكلف الإعادة، وكلف التالف، وكلف التدريب وكلف التطوير). وتضمن مقياس الأداء المالي (صافي الأرباح للسنة الماضية، والعائد على الأصول للسنة الماضية، ومعدل الأرباح للسنوات الثلاث) وحدد مقياس أداء عاماً من خلال استخراج معدل غياب العاملين السنوي.

ولقياس تحسين الجودة تم استخدام طريق ضبط الجودة، وتمكين الأفراد، والتصميم والمواصفة، ومعلومات الجودة الخارجية، والمكافآت، وطريق رسمي للجودة. أظهرت نتائج الدراسة أن تحسين الجودة يتحقق باتباع توجه عمليات وضبط جودة كطريق للتحسين يساعد على تأكيد على تصميم المنتج، ومدى الملاءمة مع المواصفات لتحسين الأداء المالي. دلت نتائج الدراسة على عدم وجود اختلاف بين مشاريع تحسين الجودة السريع والبطيء، بغض النظر عن أسلوب تحسين الجودة المستخدم، وأن تحسين الجودة يحسن الأداء المالي ويحسن الجودة الفعلية للشركة.

وتم الاستفادة من هذه الدراسة في تعريف طرق تحسين الجودة التي ستوظف الباحثة متغيراتها لتطبيقها في دراستها.

دراسة Adam et al. (2001) جاءت تحت عنوان: Quality Improvement Practices and the Effect on Manufacturing Firm Performance: Evidence from Mexico and the USA

هدفت الدراسة إلى تعرف طرق تحسين الجودة، وفحص مدى ارتباط الطرق مع الأداء الفعلي لجودة المنتج أو الأداء المالي. كذلك فحص درجة الاختلاف بين الشركات في المكسيك والشركات في الولايات المتحدة بناء على أسلوب تحسين الجودة في كلا الدولتين. وقد استعانت الدراسة بـ 345 شركة تستخدم تحسين الجودة، أما متغيرات الدراسة فقد حددت بـ (7) مقاييس للجودة، و(4) مقاييس للأداء المالي، ومقياس واحد للأداء التشغيلي، تحددت مقاييس الجودة بكل من القيادة التنفيذية العليا، واندماج الموظفين، وتخطيط الجودة، والتركيز على المستهلكين، ومعرفة الجودة، وقضايا التصميم و المكافآت.

أما عينة الدراسة فقد تضمنت 187 شركة من الولايات المتحدة و158 شركة من المكسيك، وقد استخدم الباحث المقياس المعد من قبل Benson et al.(1991) لدراسة أثر تطبيقات تحسين

الجودة على أداء الشركات ، تلخصت نتائج الدراسة باختلاف تأثير طرق تحسين الجودة على جودة المنتج الفعلي وكذلك اختلاف التأثير على الأداء المالي في كلا الدولتين.

دراسة فالكونر وهودجيت (FAICONER & HODGETT,2003) بعنوان: تخطيط نظم

المعلومات الإستراتيجية: التجربة الأسترالية

" Strategic "Information Systems Planning, an Australia Experience".

هدفت الدراسة إلى فحص الاختلاف في تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الشركات الأسترالية وفي الدول المتطورة الأخرى، حيث لوحظ أن تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية من الاهتمامات الرئيسية لمديري الشركات الأسترالية. إن هذه الدراسة هي جزء من دراسة كبيرة أجريت بهدف اكتشاف كل من التخطيط، والإدارة، واستخدام نظم المعلومات في المنطقة الأسترالية، وهي دراسة مسحية تمت بواسطة البريد الإلكتروني حيث اشتملت على (1155) منظمة أعمال أسترالية.

وقد ضمت العينة ثلاث فئات من المنظمات هي المنظمات الصغيرة التي يعمل فيها (20-99) عاملاً، والمنظمات المتوسطة والتي يعمل بها (100-499) عاملاً، والمنظمات الكبيرة التي يعمل بها (500) عاملاً فأكثر.

أهم النتائج :

1- بالرغم من فهم أهمية نظم المعلومات، فإن عددا كبيرا من المنظمات لم يتبع آلية التخطيط الرسمي للمعلومات، إذ ظهر أن التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في معظم الشركات الأسترالية ليس واسع الانتشار، وأن البعض منهما ممن لديه تخطيط استراتيجي لنظم المعلومات لم يكن متجاوباً مع التخطيط المؤسسي بل كانت خطة نظم المعلومات فيها منفصلة.

2- إن وجود التخطيط الاستراتيجي في نظم المعلومات باهظ التكلفة، وقد تكيفت بعض الشركات بنجاح نظرية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات لديها، بينما لم يدرك آخرون أهمية المعلومات بوصفها مصدراً استراتيجياً.

3- إن أغلب الشركات لم تبين تخطيط نظم المعلومات قضية استراتيجية، كما لم تأخذ التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات نظم المعلومات بعين الاعتبار.

دراسة Chang (2005) بعنوان: The Influence of Continuous Improvement & Performance Factors in TQM

هدفت الدراسة إلى فحص تقنيات قياس الأداء أساساً لتطوير آليات المكافآت والتقدير في إدارة الجودة الشاملة، وتفرع عنها ثلاثة أهداف، هي تحليل مناطق التحسين المستمر وعوامل الأداء المستخدم في المنظمات المعتمدة على TQM، وتطوير نماذج عامة لقياس الأداء في الشركات المعتمدة على الجودة الكلية في ثلاث حالات دراسية. وتم حصر (35) مجالاً للتحسين المستمر و(70) عنصراً للأداء، وتم اعتماد دراسة حالة معمقة لفعالية قياس الأداء في ترويج التحسين المستمر، تبعه تطوير أنموذج احتمالي لقياس الأداء المعتمد على الجودة الكلية. أفادت الباحثة من هذه الدراسة في تعرف مناطق التحسين المستمر، إذ ستستخدمها في أوجه التحسين في قطاعات الصناعة الغذائية والدوائية التي ستعتمدها في دراستها.

دراسة Freiesleben (2005) بعنوان: The Economic Effect of Quality Improvement

هدفت الدراسة إلى تعرف منافع تحسينات الجودة للشركات بالنسبة للكلفة والعوائد، وقد ركزت الدراسة على أساس عملي لدراسات الجودة المعتمدة على الكلفة، وإلقاء الضوء على وجهة النظر الربحية من تحسينات الجودة. وتم استخدام نماذج حسابية لحساب كلفة الجودة الضعيفة، وكلفه الجودة الجيدة، وتأثير ذلك على العوائد المالية للشركات .

وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين تحسين جودة المنتج و المنافع الماليه المتحققه في ذلك، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع الشركات سياسات التحسين المستمر لتضمن نتائج مالية جيدة.

دراسة Alexander et al (2006) جاءت تحت عنوان: Quality Improvement & hospital financial performance

هدفت الدراسة إلى الربط بين تطبيق تحسين الجودة في المستشفيات و الأداء المنظمي، العينة تضمنت 1784 مستشفى تطبق برامج تحسين الجودة، وتم استخدام مؤشرين اثنين لقياس الأداء هما التدفق النقدي وكلفة الحالة، أما البيانات فقد جمعت عن طريق استبيان أرسل بالبريد إلى 6150 مديراً في المستشفيات الأمريكية، وقد طلب منهم تعبئة فقرات الاستبيان المكونة من 26 فقرة، استجاب منهم 2350 ، أما أسئلة الاستبيان فكانت حول تحسين الجودة وقد استخدمت البيانات من تقييم المستشفيات الأمريكية خلال عامي 1997-1998 ، أما المتغيرات المستقلة في الدراسة فهي متغيرات تحسين الجودة، والمستقلة هي أداء الشركات والذي تم قياسه بالتدفق النقدي للمستشفى وبتكلفة الحالات المعالجة به.

وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ايجابية ما بين تحسين الجودة بالمستشفيات وما بين تحسين العوائد المالية، وقد برر الباحث ذلك بأن أثر التحسين قد يظهر في جوانب أخرى غير مالية. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على الجوانب غير المالية المتأثرة بتحسين الجودة.

(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على عدد من المؤسسات والمنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة الى بعض المؤسسات في الدول العربية، والعاملة في الأنشطة الاقتصادية المتنوعة، مثل: الشركات المساهمة، والبنوك، وشركات الاستثمار، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.
2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، وعلى الأداء المؤسسي، وكذلك على مدى القدرة على تحسين أداء الموارد البشرية، في حين هدفت الدراسة الحالية الى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر مجتمعين معا على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.
3. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية كونها تأخذ وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والإدارة المتوسطة في المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.
4. قلة الدراسات التي حاولت قياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر مجتمعين على فاعلية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت مما يميز الدراسة الحالية ويمنحها قيمة مضافة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (3 - 1) : المقدمة
- (3 - 2) : منهج الدراسة
- (3 - 3) : مجتمع الدراسة
- (3 - 4) : عينة الدراسة
- (3 - 5) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 6) : أنموذج الدراسة وفلسفته
- (3 - 7) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (3 - 8) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (3 - 9) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الى بناء أنموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. وقد اتبع الباحث في تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويشتمل هذا الفصل على عرض لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، والخطوات المتبعة في بنائها، ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة وإجراءاتها، وأخيراً فحص صدق أداة الدراسة ومدى ثباتها.

(3-2): منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الاستطلاعي الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة بعد جمع المعلومات بناءً على استبانة أعدها الباحث وطورها من أجل الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

(3-3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المستقلة في دولة الكويت وعددها (12) مؤسسة كما في الجدول (3-1)، ولقد تم اختيار المؤسسات المستقلة تحديداً لكونها من المنظمات التي بادرت مبكراً في تبني نماذج للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر من بين منظمات القطاع العام في دولة الكويت، ولعل هامش الاستقلالية الإدارية والمالية التي تتمتع بها مكنها من تنفيذ البرامج الخاصة بتطوير أدائها وتحسينه.

وتألف مجتمع الدراسة من شاغلي مناصب الإدارات العليا، والإدارات الوسطى (مدراء الإدارات) في تلك المؤسسات كونهم المعنيين بالدرجة الأولى بموضوع الدراسة، والأقدر على

التعامل مع متغيرات الدراسة، وبلغ العدد الكلي (315)، وهم يشكلون كامل مجتمع الدراسة بنسبة 100% . والجدول (3-1) يبين أسماء المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

جدول (3-1)

المؤسسات المستقلة في دولة الكويت

المؤسسة	ت
بنك الكويت المركزي	1
الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية	2
بنك التسليف والادخار	3
الهيئة العامة للصناعة	4
المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	5
مؤسسة الموانئ الكويتية	6
معهد الكويت للأبحاث العلمية	7
مؤسسة البترول الكويتية	8
مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	9
المؤسسة العامة للرعاية السكنية	10
وكالة الأنباء الكويتية	11
بيت الزكاة	12

وفيما يلي تعريف بكل جهة على حدة (جريدة كويت اليوم الرسمية، تصدر عن حكومة دولة الكويت، العدد 797، السنة 52، التاريخ 2005/06/01):

1- بنك الكويت المركزي

تأسس بنك الكويت المركزي بموجب القانون رقم 32 الصادر بتاريخ 30 يونيو 1968 والمعدل بالمرسوم بقانون رقم 130 لسنة 1977، كمؤسسة عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة؛ وذلك بهدف القيام بممارسة امتياز إصدار العملة المحلية لحساب الدولة، والعمل على تأمين ثبات النقد

الكويتي، وحرية تحويله إلى العملات الأجنبية الأخرى، وتوجيه سياسة الائتمان، ومراقبة الجهاز المصرفي، وكذا القيام بوظيفة بنك الحكومة، وتقديم المشورة المالية لها، ويخضع لإشراف وزير المالية.

2- الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية

أنشئ الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية بموجب القانون رقم 35 لسنة 1961، وأعيد تنظيمه بالقانون رقم 25 لسنة 1974 وتعديلاته بغرض مساعدة الدول العربية والدول النامية في تطوير اقتصادياتها وإمدادها بالقروض اللازمة لتنفيذ برامج التنمية فيها، وذلك طبقاً للنظام الذي يقرره رئيس مجلس الوزراء ويشرف على الصندوق ويرأس مجلس إدارته رئيس مجلس الوزراء.

3- بنك التسليف والادخار

أنشئ بنك التسليف والادخار بموجب القانون رقم 30 لسنة 1965؛ بغرض تيسير الائتمان العقاري، والزراعي، والاجتماعي، وتجميع المدخرات، واستثمارها، وأداء عائد الاستثمار للمدخرين، وله حق تملك العقارات والمنقولات، والتصرف فيها، وأن يؤسس، أو يشارك في تأسيس الشركات التي تقوم بأعمال تتصل بأغراضه، وأن يسهم في رأسمالها، وأن يعاون في المشروعات العمرانية، وأن يستثمر فائض أمواله في كافة الاستثمارات المعمول بها، ويشرف عليها وزير المالية.

4- الهيئة العامة للصناعة

أنشئت الهيئة العامة للصناعة بموجب القانون رقم 56 لسنة 1996 بشأن إصدار قانون الصناعات، لتحل محل الإدارة العامة لمنطقة الشعبية، وتهدف الهيئة إلى تنمية النشاط الصناعي في البلاد، والنهوض به، والإشراف عليه؛ حتى تتحقق أهداف الاقتصاد الوطني، ويشرف عليها ويرأس مجلس إدارتها وزير التجارة والصناعة.

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

أنشئت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بموجب قانون التأمينات الاجتماعية الصادر بالأمر الأميري بموجب رقم 61 لسنة 1976، مؤسسة عامة ذات ميزانية مستقلة، تكون لها الشخصية المعنوية، وتخضع لإشراف وزير المالية الذي يرأس مجلس إدارتها، وتتولى المؤسسة تطبيق نظام التأمينات الاجتماعية الصادر به هذا القانون، كما تتولى تطبيق النظام الصادر به قانون معاشات التقاعد للعسكريين ومكافآتهم الصادر بموجب القانون رقم 69 لسنة 1980 هذا بالإضافة إلى أنه عهد للمؤسسة بصرف الحقوق المقررة بالقانون رقم 70 لسنة 1980 الخاص بالعسكريين غير الكويتيين، كما تقوم المؤسسة بتنفيذ القانون رقم (128) لسنة 1992 بالاشتراك في التأمين التكميلي بإضافة عناصر جديدة إلى المرتب باعتبارها تكملة له.

6 - مؤسسة الموانئ الكويتية

أنشئت مؤسسة الموانئ الكويتية بموجب المرسوم بالقانون رقم 133 لسنة 1977 وتعديلاته ؛ بغرض إدارة الموانئ المخصصة للملاحة التجارية وتشغيلها بما في ذلك السفن الكبيرة، والصغيرة وسفن الصيد، والركاب، وإدارة وتشغيل ما يعهد إليها من موانئ، ويرأس مجلس إدارتها ويشرف عليها وزير المواصلات.

7- معهد الكويت للأبحاث العلمية

أنشئ معهد الكويت للأبحاث العلمية في عام 1967، بموجب المرسوم بالقانون رقم 28 الصادر بتاريخ 22 فبراير 1981 أصبح المعهد مؤسسة عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة ويتولى الإشراف عليه وزير يختاره مجلس الوزراء.

ويهدف المعهد إلى النهوض بالبحوث العلمية والتطبيقية، خاصة ما يتعلق منها بالصناعة، والطاقة، وموارد الثروة الطبيعية، والموارد الغذائية، وسائر المقومات الرئيسية للاقتصاد

القومي؛ وذلك خدمة لأهداف التنمية الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية للدولة، كما يهدف المعهد أيضاً إلى تقديم المشورة للحكومة في المجالات العلمية بما في ذلك مجالات البحث العلمي للبلاد، وللمعهد في سبيل تحقيق أغراضه أن يباشر الوسائل المنصوص عليها في القانون.

8- مؤسسة البترول الكويتية

أنشئت مؤسسة البترول الكويتية طبقاً لأحكام المرسوم بالقانون رقم 6 لسنة 1980 والمعدل بالقانون رقم 1982/54 مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي، يكون لها الشخصية الاعتبارية المستقلة، ويشرف عليها ويرأس مجلس إدارتها وزير النفط، ومن بين أغراض المؤسسة القيام بكافة الأعمال المتعلقة بصناعات البترول والمواد الهيدروكربونية بصفة عامة في كافة مراحلها، وبالصناعات المتفرعة من هذه الصناعات، أو المرتبطة، أو المتعلقة، أو المكملة لها في الكويت والخارج وفي سبيل تحقيق ذلك لها أن تباشر الأنشطة المبينة بالقانون.

وتقوم المؤسسة بممارسة نشاطها من خلال الشركات التابعة، والمملوكة لها بالكامل في دولة الكويت، والخارج فيما عدا نشاط تسويق النفط الخام والغاز؛ فيتم وفقاً للأسس المالية التي يقترحها وزير النفط ويوافق عليها بالمجلس الأعلى للبترول ويصدر بها مرسوم.

9- مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

أنشئت مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بغرض القيام بجميع أعمال النقل الجوي في الداخل والخارج، وإدارة الأعمال، والمنشآت المتعلقة بشؤون الملاحة الجوية، والنهوض بها، ويشرف عليها وزير المالية، وله سلطات الجمعية العمومية.

10- المؤسسة العامة للرعاية السكنية

أنشئت المؤسسة بموجب القانون رقم 47 لسنة 1993 والقوانين المعدلة له وذلك بغرض إعداد تصاميم الأحياء والوحدات السكنية لأغراض الرعاية السكنية للمواطنين، والتعاون مع الجهات المعنية لتوفير الخدمات والمرافق لهذه الأحياء، وبناء البيوت والشقق، وتوفير العدد المناسب من

البدائل السكنية، وتوفير بدل الإيجار، واستثمار أموالها بما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها في تحقيق أغراض الرعاية السكنية، وتخضع لإشراف الوزير المختص بشؤون الإسكان ويتولى رئاسة مجلس إدارتها، وقد حلت المؤسسة محل الهيئة العامة للإسكان المنشأة بموجب القانون رقم 15 لسنة 1974.

11- وكالة الأنباء الكويتية

أنشئت وكالة الأنباء الكويتية بموجب القانون رقم 70 لسنة 1976؛ بغرض تجميع الأخبار والمواد الإخبارية بغية عرض الحقائق، وتوزيع هذه المواد على مؤسسات الأخبار والأفراد لتزويدها بأكبر قدر ممكن من الخدمات الإخبارية الكاملة غير المتحيزة، ويشرف عليها وزير الإعلام.

12- بيت الزكاة

أنشئ بيت الزكاة بموجب القانون رقم 5 لسنة 1982 بغرض جمع الزكاة وتوزيعها في مصارف الزكاة الشرعية، وفي أوجه البر والخير العام وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، ويخضع لإشراف وزير الأوقاف والشؤون الإسلامية ويتولى رئاسة مجلس الإدارة.

(3 - 4) : عينة الدراسة

اقتصرت العينة على الإدارتين العليا والوسطى من مجتمع الدراسة؛ وذلك كونهم الأفراد على التعامل مع متغيرات الدراسة، إذ شملت ممن هم بمستوى (مدير عام - ومدير تنفيذي - ونائب مدير). وتوزيع الاستبانة على كامل أفراد العينة، تم استبعاد الاستبانة التي كانت فيها الإجابات عشوائية وغير منطقية، وكذلك الإجابات التي لا تصلح للتحليل، ولقد قام الباحث من جانبه بتحفيز أفراد العينة للتعامل مع تعبئة الاستبانة على الوجه المطلوب وبشكل محدد ودقيق. تم توزيع (315) استبانة، وتم استرجاع (302) استبانة، استبعد منها (8) استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك تكون الاستبانة الصالحة للتحليل (294) استبانة تمثل ما نسبته (93.3% تقريباً من عدد الاستبانة الموزعة. والجدول (3-2) يوضح ذلك.

جدول (3-2)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل من قبل عينة الدراسة

ت	المؤسسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المرترجة	استبانات صالحة للتحليل
1	بنك الكويت المركزي	24	24	22
2	الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية	29	29	29
3	بنك التسليف والادخار	25	25	24
4	الهيئة العامة للصناعة	28	24	23
5	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	29	26	25
6	مؤسسة الموانئ الكويتية	25	25	25
7	معهد الكويت للأبحاث العلمية	28	28	28
8	مؤسسة البترول الكويتية	24	21	21
9	مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	24	24	24
10	المؤسسة العامة للرعاية السكنية	31	29	26
11	وكالة الأنباء الكويتية	24	23	23
12	بيت الزكاة	24	24	24
	المجموع	315	302	294

(3 - 5) : المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتناول الجدول رقم (3-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، (الجنس ، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومستوى المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، ومستوى المشاركة في التحسين المستمر). ويشير الجدول الى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من افراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (3-3)

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	215	73.1
		أنثى	79	26.9
2	العمر	25 سنة فأقل	1	.3
		من 26 - 36 سنة	45	15.3
		من 37 - 47 سنة	126	42.9
		48 فأكثر	122	41.5
3	المسمى الوظيفي	مدير عام	14	4.8
		مدير تنفيذي	180	61.2
		نائب مدير	100	34.0
4	المؤهل العلمي	دبلوم	9	3.1
		بكالوريوس	191	65.0
		ماجستير	60	20.4
		دكتوراه	34	11.6
5	الخبرة العملية	1 - 4 سنوات	6	2.0
		5 - 8 سنوات	9	3.1
		9 - 12 سنة	50	17.0
		13 سنة فأكثر	229	77.9
6	مستوى المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	كبيرة	164	55.8
		متوسطة	106	36.1
		قليلة	24	8.2
7	مستوى المشاركة في التحسين المستمر	كبيرة	158	53.7
		متوسطة	120	40.8
		قليلة	16	5.4

يتبين من الجدول (3-2) أن نسبة افراد العينة من فئة الذكور بلغت 73.1% بينما نسبة الإناث بلغت 26.9%، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن غالبية المديرين في المؤسسات المستقلة هم من الذكور، ولعل هذا مرتبط بطبيعة المجتمع الذي يقلل من دور المرأة العاملة، ويفرد مساحة أكبر للذكور في شغل الوظائف الإدارية منها للإناث.

كما يبين الجدول (2-3) أن نسبة المديرين من الفئة العمرية (37-47 سنة) بلغت 42.9% من مجمل أفراد الدراسة وفي المرتبة الأولى تلتها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (48 سنة فأكثر) وبنسبة مئوية 41.5%، وجاءت الفئة العمرية (26-36 سنة) في المرتبة الثالثة وشكلت ما نسبته 15.3%، بينما بلغت نسبة المديرين من الفئة العمرية (25 سنة فأقل) 0.30% وبتكرار واحد فقط، وبتحليل هذه النتائج نجد أن الأفراد في الفئات العمرية الكبيرة نسبياً (37-47 سنة؛ 48 سنة فأكثر) شكلوا غالبية أفراد العينة ويرى الباحث أن هذا منطقي؛ لأن كلما ارتفع عمر الفرد قد يرتبط بسنوات خدمة عالية؛ الأمر الذي يؤهله لشغل المواقع الإدارية، وكلما كان عمر الموظف قليلاً (أقل من 25 سنة) كان حديثاً بالعمل بالمؤسسة؛ لذا فإن عدد من يشغلون منهم مواقع إدارية عليا عدد محدود.

كما يبين الجدول (2-3) أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون وظيفة مدير عام 4.8%، بينما بلغت نسبة الأفراد ممن يشغلون منصب مدير تنفيذي 61.2%، في حين بلغت نسبة الأفراد ممن يشغلون موقع نائب مدير 34%، وهذا يدل على أن غالبية المديرين يشغلون وظيفة (منصب) مدير تنفيذي، ثم يليها من حيث الرتبة موقع نائب مدير، كانت الأقل نسبة المدراء العامين، وهذا منطقي؛ إذ في أي مؤسسة يكون هناك مدير عام، وله نواب بعدد قليل، ولكن عدد المدراء التنفيذيين يكون بحجم أكبر، ويتحكم بذلك عدد الأقسام والمشاريع التي تتناط بهذه المؤسسة.

كما يبين الجدول (2-3) أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يحملون المؤهل (بكالوريوس) جاء بالمرتبة الأولى وبنسبة 65%، تلاها نسبة الأفراد من حملة المؤهل ماجستير وبنسبة 20.4%، ثم جاء في المرتبة الثالثة نسبة الأفراد من حملة المؤهل العلمي دكتوراه، بينما احتلت نسبة الأفراد من حملة المؤهل دبلوم المرتبة الأخيرة وبنسبة متدنية قدرها 3.1%، ويرى الباحث أن هذه النسب منطقية وتعكس واقع مجتمع الدراسة إذ إن غالبية المديرين من حملة المؤهل

الجامعي بكالوريوس، ويفسر الباحث نسبة المديرين من حملة المؤهل دبلوم التي جاءت في المرتبة الأخيرة إلى أن الهيكل الإداري يفسح المجال أمام الأفراد من حملة المؤهلات العلمية العالية لشغل المواقع الإدارية العليا في المؤسسات المستقلة، وأن الأفراد من حملة المؤهل دبلوم يشغلون هذه المواقع إذا توافرت لديهم سنوات خدمة طويلة نسبياً حتى يتسلسلوا إدارياً لشغل هذه المواقع الأمر الذي يجعل فرصة حملة المؤهلات العلمية الأعلى أكبر في شغل هذه المواقع. أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة فتبين أنه كلما زادت خبرة الموظف زادت فرصته في شغل المواقع الإدارية حيث جاءت نسبة الأفراد من ذوي الخبرة العالية (13 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى تلتها نسبة الأفراد من ذوي الخبرة (9-12 سنة) في المرتبة الثانية، تلتها نسبة الأفراد من ذوي الخبرة (5-8 سنوات) في المرتبة الثالثة، وجاءت نسبة الأفراد ذوي الخبرة الأقل (1-4 سنوات) في المرتبة الأخيرة، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن الهيكل التنظيمي والإداري في المؤسسات المستقلة الكويتية يولي أهمية قصوى لسنوات الخدمة لشغل الموظفين للمواقع الإدارية في هذه المؤسسات .

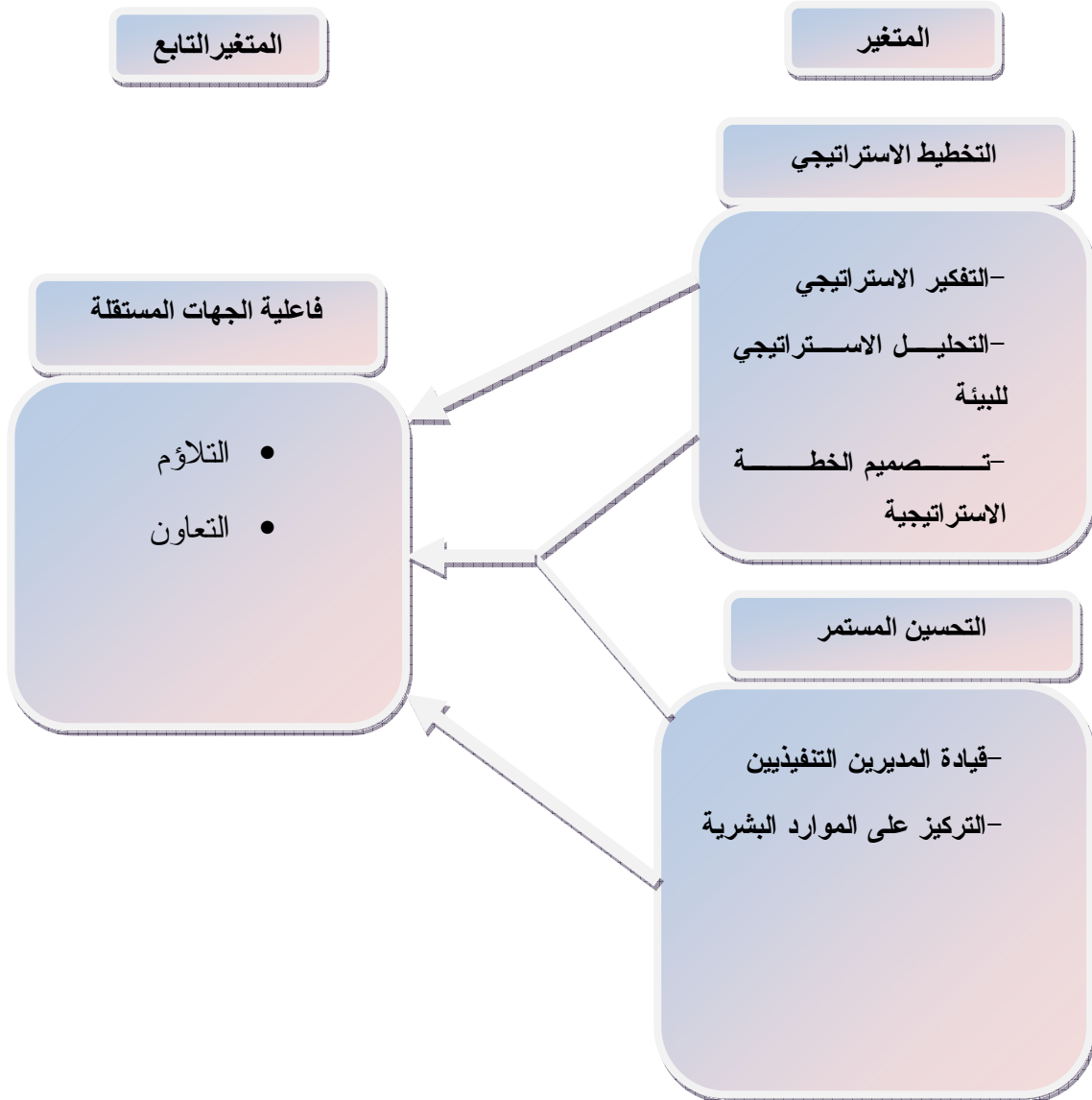
أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيري (مستوى المشاركة في التخطيط، ومستوى المشاركة في تحسين الجودة) فجاءت نسبة الأفراد ذوي المشاركة الكبيرة في المرتبة الأولى وبنسب مئوية على الترتيب (55.8%؛ 53.7%) تلتها نسبة الأفراد من ذوي المشاركة المتوسطة وبنسب مئوية على الترتيب (36.1%؛ 40.8%)، وجاءت نسبة الأفراد من ذوي المشاركة القليلة بالمرتبة الأخيرة وبنسب مئوية على الترتيب (8.2%؛ 5.4%)، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على توازن وتوافق بين مشاركة المديرين في التخطيط وبين مشاركتهم في تحسين الجودة، بالإضافة إلى أن غالبية المديرين جاءت تقديراتهم لمستوى هذه المشاركة بين كبيرة ومتوسطة، ويفسر الباحث ذلك بأن مهارات المدير الإدارية تتطلب منه المشاركة في التخطيط وفي تحسين الجودة .

من هنا يتضح الجزء الإداري والكوادر البشرية العاملة في المؤسسات المستقلة الكويتية الذي عبرت عنه عينة الدراسة؛ إذ يمكن لإدارة هذه المؤسسات زيادة جهودها الإدارية نحوهم، مثل: إعطاؤهم قروض تشجيعية، وتقديم حوافز سريعة وجيدة لهم تتناسب مع تطلعاتهم وحاجاتهم، ومناقشة شكاوهم، وإشراكهم في دورات التنمية المهنية التي تتناسب مع قدراتهم، وطبيعة المواقع التي يشغلونها في المؤسسة.

(3 - 6): أنموذج الدراسة وفلسفته

الشكل رقم (3 - 1) نموذج افتراضي للدراسة

أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت



*النموذج من إعداد الباحث

وتتمثل فلسفة نموذج الدراسة في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر من ناحية ، وأثرها في فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت من ناحية أخرى، وذلك من خلال علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

ويتبين من النموذج أن متغيرات الدراسة هي كالتالي:

اولا : المتغيرات المستقلة :

التخطيط الاستراتيجي : وقد تم الاستعانة بالمقياس الذي استخدمه أشكناني (2008)

- التفكير الاستراتيجي
- التحليل الاستراتيجي للبيئة
- تصميم الخطة الاستراتيجية

التحسين المستمر : وقد تم الاستعانة بالمقياس الذي استخدمه (Benson etal , 1991)

- قيادة المديرين التنفيذيين (adam etal , 2001)
- التركيز على الموارد البشرية (adam&foster ,2000)

ثانيا : المتغير التابع

فاعلية المؤسسات المستقلة : تم الاستعانة بالمقياس الذي استخدمه (Segars&grover ,1998)

- التلاؤم (Bowman , 1983)
- التعاون (Henderson , 1990)

(3 - 7): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

1- المصادر الثانوية: لغايات تكوين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، تم الاعتماد على بعض المصادر الثانوية مثل الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية، والدوريات، والنشرات،

والمقالات العلمية، والأبحاث المنشورة، وغير المنشورة، المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر وفاعلية المؤسسات.

2- المصادر الأولية: التي تمكن الباحث من التأكد من مدى صحة الفروض، وذلك عن طريق تصميم استمارة استقصاء، وتوزيعها على عينة الدراسة.

3-7-1 إجراءات الدراسة:

تسلسل الخطوات العملية التي قام بها الباحث من لحظة البدء بتوزيع الاستبانة إلى لحظة الانتهاء:

1. قام الباحث بمخاطبة المؤسسات المستقلة محل عينة الدراسة كتابيا لطلب الإذن بتوزيع الاستبانة على العينة.

2. تم توزيع ما عدده 315 استبانة على عينة الدراسة.

3. تم اعطاء شرح وافٍ لأفراد العينة عن فحوى الاستبانة.

4. تم توزيع كامل الاستبانة خلال أسبوع تقريبا.

5. تمت المتابعة مع أفراد العينة من خلال الرجوع، واللقاء الشخصي، ومن خلال الاتصال الهاتفي، وكذلك التذكير بواسطة الرسائل الهاتفية.

6. تم استرجاع 302 استبانة خلال فترة أسبوعين تقريبا، تبين لاحقا صلاحية 294 منها للتليل.

3-7-2 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لقياس متغيرات الدراسة، وقد تكونت بصورتها

النهائية من 4 أجزاء كالتالي:

الجزء الأول : يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال 7 فقرات ، وهي (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة في العمل، والموقع في المؤسسة، ومستوى المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، ومستوى المشاركة في تحسين الجودة) ، لغرض وصف عينة الدراسة.

الجزء الثاني : يتعلق بمتغير التخطيط الاستراتيجي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد (التفكير الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وتصميم الخطة الاستراتيجية) وكل بعد منها تضمن عدة فقرات بإجمالي (14) فقرة.

الجزء الثالث : يتعلق بمتغير التحسين المستمر الذي يتكون من بعدين (قيادة المديرين، والتركيز على الموارد البشرية) وكل بعد منها تضمن عدة فقرات بإجمالي (15) فقرة.

الجزء الثالث : يتعلق بمتغير الفاعلية الذي يتكون من بعدين (التلاؤم ، والتعاون) وكل بعد منهما تضمن عدة فقرات بإجمالي (14) فقرة.

3-7-3 تصحيح أداة الدراسة

عند تصميم الاستبانة تم استخدام (مقياس ليكرت) لدراسة كل المحاور حيث تم عمل تدرج خماسي لاستجابات أفراد العينة وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) كما يلي:

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

(3 - 8) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

يهدف الوصول إلى المؤشرات التي تدعم أهداف الدراسة، من خلال اختبار فرضياتها وبناء الأنموذج الخاص بها، فقد استعان الباحث بالحزمة الإحصائية لتحليل البيانات (spss) في عملية تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة. وتم اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الإحصاء الوصفي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لبيان كيفية توزيع أفراد الدراسة على الخصائص الديمغرافية
2. مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط ، والانحراف المعياري) لبيان مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والفاعلية) والأبعاد الفرعية لهذه المتغيرات
3. مقياس الاعتمادية (كرونباخ الف) لتحديد ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
4. معامل ارتباط بيرسون Correlation ، (r) لبيان العلاقة بين كلٍّ من التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية التالية:

5. تحليل التباين (ANOVA) لبيان أثر كلٍّ من التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة .
6. اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد Regression ؛ لبيان قيمة الأثر لكل من التخطيط الاستراتيجي، وأبعاده الفرعية والتحسين المستمر بأبعاده الفرعية على فاعلية المؤسسات المستقلة.

(3 - 9) : صدق أداة الدراسة وثباتها

1-9-3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من أداة الدراسة بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق، للإفادة من مخزونهم المعرفي، وخبرتهم التراكمية في مجال اختصاصاتهم؛ بهدف جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية.

وقد بلغ عدد المحكمين تسعة محكمين وتم إدراج أسمائهم بملحق الرسالة.

2-9-3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، ويوضح الجدول (3-4) نتائج ثبات أداة الدراسة .

الجدول (3-4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ الفا)

قيمة (α) الفا	البعد
.748	التفكير الاستراتيجي
.815	التحليل الاستراتيجي
.754	تصميم الاستراتيجية
.794	قيادة المديرين
.867	التركيز على الموارد البشرية
.775	التلاؤم لتحقيق الأهداف
.842	التعاون لتحقيق الأهداف
.928	الأداة ككل

تدل مؤشرات كرونباخ الفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4 - 1) : المقدمة

(4 - 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1) : المقدمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغيرات الدراسة، والأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض الحزمة الإحصائية spss .

(4 - 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

الغرض من التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة هو معرفة اتجاهات الإجابة لأفراد العينة على المتغيرات التي تم اعتمادها لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي، و التحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت، ولقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حدة، فشمّل كل بعد جميع المتغيرات فيه، ووضعت الأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد، وتم إيجاد نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تحليل التباين (ANOVA) لبيان أثر كلٍّ من التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة.

كما تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لبيان قيمة الأثر لكل من التخطيط الاستراتيجي ككل، والتحسين المستمر ككل على فاعلية المؤسسات المستقلة. وتم حساب معامل الانحدار الخطي المتعدد لبيان قيمة الأثر لكل من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة. كما تم اعتماد المعيار التالي لبيان مستوى الأهمية على كل بعد وكل فقرة من فقرات أداة الدراسة: الفقرات التي متوسطها 2.33 فأقل تمثل مستوى

أهمية منخفض، الفقرات التي متوسطها يقع في الفترة 3.34-3.67 تمثل مستوى أهمية متوسط، الفقرات التي متوسطها 3.68 فأكثر تمثل مستوى أهمية مرتفع. وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التفكير الاستراتيجي	4.09	0.91	مرتفع
تصميم الخطة الاستراتيجية	3.82	0.79	مرتفع
التلاؤم لتحقيق الأهداف	3.81	0.81	مرتفع
قيادة المديرين التنفيذيين	3.77	0.76	مرتفع
التحليل الاستراتيجي للبيئة	3.76	0.79	مرتفع
التعاون لتحقيق الأهداف	3.62	0.85	متوسط
التركيز على الموارد البشرية	3.55	0.70	متوسط
متغير التخطيط الاستراتيجي (التفكير الاستراتيجي + التحليل الاستراتيجي + التصميم الاستراتيجي)	3.89	.81	مرتفع
متغير التحسين المستمر (قيادة المديرين + التركيز على الموارد البشرية)	3.65	.70	متوسط
متغير فاعلية الجهات المستقلة (التلاؤم + التعاون)	3.81	.81	مرتفع

يبين الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التخطيط

الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، حيث جاء بعد

" التفكير الاستراتيجي " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري

(0.91)، تلاه في المرتبة الثانية البعد الثالث " تصميم الخطة الإستراتيجية " في التعامل بمتوسط

حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.79)، تلاه في المرتبة الثالثة البعد السادس " التلاؤم لتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.81) ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة البعد الخامس " لتركيز على الموارد البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.70).

وجاء المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي ككل عالياً (التفكير الاستراتيجي +التحليل الاستراتيجي+التصميم الاستراتيجي) بمقدار (3.89) وبانحراف معياري (0.81). وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة التحسين المستمر (قيادة المديرين والتركيز على الموارد البشرية) (3.67) وبدرجة متوسطة وبانحراف معياري(0.70). بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير فاعلية الجهات المستقلة (التلاؤم+التعاون) (3.81) وبانحراف معياري(0.81) وبدرجة تقدير مرتفع.

البعد الأول: التفكير الاستراتيجي

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول "التفكير الاستراتيجي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
3	تُشكل إدارة المؤسسة فرق عمل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	4.11	0.98	1	مرتفع
4	تلتزم إدارة المؤسسة وتدعم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	4.10	0.95	2	مرتفع
1	تعني إدارة المؤسسة القضايا الأساسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي	4.08	0.89	3	مرتفع
2	تتمكن إدارة المؤسسة من تحديد أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي	4.07	0.93	4	مرتفع

يبين الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول

"التفكير الاستراتيجي" ، حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة لمستوى أهميتها مرتفعة، واحتلت

الفقرة رقم (3) التي تنص على " تُشكل إدارة المؤسسة فرق عمل للقيام بعملية تخطيط

الاستراتيجي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.98)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) التي تنص على " تلتزم إدارة المؤسسة وتدعم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.95)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) " تعي إدارة المؤسسة القضايا الأساسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " تتمكن إدارة المؤسسة من تحديد أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.93).

البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني " التحليل الاستراتيجي للبيئة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
5	تحلل إدارة المؤسسة نظام عملياتها الحالي	3.86	0.97	1	مرتفع
6	تحلل إدارة المؤسسة جوانب القوة في المؤسسة	3.84	0.96	2	مرتفع
9	تحلل إدارة المؤسسة فرص النمو المتوقع جراء القيام بالتحسين المستمر لعملياتها	3.81	0.87	3	مرتفع
7	تحلل إدارة المؤسسة جوانب الضعف في المؤسسة	3.77	0.95	4	مرتفع
8	تحلل إدارة المؤسسة التهديدات المتوقعة من المنافسين	3.51	0.87	5	متوسط

يبين الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحليل

الاستراتيجي للبيئة، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على " تحلل إدارة المؤسسة نظام عملياتها الحالي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.97)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) التي تنص على " تحلل إدارة المؤسسة جوانب القوة في

المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.96)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) " تحلل إدارة المؤسسة فرص النمو المتوقع جراء القيام بالتحسين المستمر لعملياتها " بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.87)، تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 7 " تحلل ادارة المؤسسة جوانب الضعف في المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (0.377) وانحراف معياري (0.95) بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها " تحلل إدارة المؤسسة التهديدات المتوقعة من المنافسين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.87).

البعد الثالث: تصميم الخطة الإستراتيجية

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث " تصميم الخطة الاستراتيجية " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
14	تُناقش خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة	3.87	0.92	1	مرتفع
13	تعطي إدارة المؤسسة مشاريع التحسين والجودة أولوية عند صياغة استراتيجية المؤسسة	3.86	0.91	2	مرتفع
10	تقوم إدارة المؤسسة بإعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر	3.83	0.98	3	مرتفع
12	تقوم إدارة المؤسسة بإطلاق مشاريع جديدة تتعلق بالجودة	3.77	0.85	4	مرتفع
11	تقوم إدارة المؤسسة بإدراج مشاريع ضمن بنود الموازنة لتحسين الأنشطة والعمليات	3.76	0.82	5	متوسط

يبين جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تصميم الخطة الاستراتيجية، حيث جاءت الفقرة رقم (14) التي تنص على " تُناقش خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(3.87) وانحراف معياري (0.92)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تعطي إدارة المؤسسة مشاريع التحسين والجودة أولوية عند صياغة استراتيجية المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.91)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (10) " تقوم إدارة المؤسسة بإعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر " بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "تقوم إدارة المؤسسة بإدراج مشاريع ضمن بنود الموازنة لتحسين الأنشطة والعمليات " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.82).

البعد الرابع: قيادة المديرين

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الرابع "قيادة المديرين" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	متوسط
17	تمتلك المؤسسة إدارة مسؤولة وملتزمة	4.14	0.94	1	مرتفع
15	تمثل الجودة للمؤسسة فرصة استراتيجية رئيسية	3.98	0.96	2	مرتفع
18	تكافئ المؤسسة المديرين التنفيذيين على نتائج أدائهم	3.79	0.96	3	مرتفع
21	يشجع المديرين التعلم الذي يساعد الموظف في التقدم بمهنته	3.67	0.93	4	متوسط
19	يشكل التزام المديرين التنفيذيين في المؤسسة مثلاً يحتذى به	3.66	0.90	5	متوسط
16	يعمل المديرين التنفيذيين على إيجاد قيم الجودة للمؤسسة	3.59	0.93	6	متوسط
20	يتشارك المديرين بالمؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالعمل	3.54	0.88	7	متوسط

يبين جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع " قيادة المديرين "، حيث جاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على " تمتلك المؤسسة ادارة مسؤولة وملتزمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.94)، تلتها في

المرتبة الثانية الفقرة رقم (15) والتي تنص على " تمثل الجودة للمؤسسة فرصة استراتيجية رئيسية " بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.96)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (18) " تكافئ المؤسسة المديرين التنفيذيين على نتائج أدائهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها " يتشارك المديرون بالمؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالعمل " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.88)

البعد الخامس: التركيز على الموارد البشرية

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الخامس " التركيز على الموارد البشرية " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
28	تشجيع إدارة المؤسسة تطوير مهارات عمل الموظفين مما يتيح المجال للتقدم بالمهنة	3.82	0.887	1	مرتفع
24	تمتلك المؤسسة برامج التدريب عن مفهوم الجودة الشاملة	3.75	0.93	2	مرتفع
26	تقيم المؤسسة العاملين فيها وفق نتائج أدائهم	3.75	0.93	3	مرتفع
25	يقع ارتباط العاملين بأعمالهم ضمن أولويات المؤسسة	3.60	0.79	4	متوسط
23	تحدد المؤسسة مشاريع التحسين في مجالات أعمالهم	3.55	0.81	5	متوسط
27	تسمح المؤسسة للموظفين بإجراء تغييرات تساهم في تحسين عملهم	3.50	0.87	6	متوسط
29	تطلع المؤسسة العاملين باستمرار على المعلومات الواردة من الزبائن	3.34	0.94	7	متوسط
22	يشارك العاملين في صياغة أهداف المؤسسة	3.13	1.00	8	متوسط

يبين الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس

"التركيز على الموارد البشرية، حيث جاءت الفقرة رقم (28) التي تنص على " تشجيع ادارة المؤسسة تطوير مهارات عمل الموظفين مما يتيح المجال للتقدم بالمهنة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.88)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم

(24) والتي تنص على " تمتلك المؤسسة برامج التدريب عن مفهوم الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.93)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (26) " تقييم المؤسسة العاملين فيها وفق نتائج أدائهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها " يشارك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (1.00).

البعد السادس: التلاؤم لتحقيق الأهداف

جدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد السادس " التلاؤم لتحقيق الأهداف " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
33	تدرك إدارة المؤسسة أهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة	3.93	0.95	1	مرتفع
31	انسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3.91	0.92	2	مرتفع
30	تدرك إدارة المؤسسة أولويات الاستراتيجية	3.87	0.99	3	متوسط
32	هناك مرونة في أهداف الإدارات تمكنها من التكيف مع استراتيجية المؤسسة الكلية	3.85	0.90	4	متوسط
35	تستطلع إدارة المؤسسة باستمرار ما هو جديد من أساليب العمل وطرقه	3.74	0.92	5	متوسط
34	تحديد الفرص للجودة لدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	3.71	0.94	6	متوسط
36	تعرف خبرات المنظمات الأخرى فيما تطبقه من جودة والاستفادة منها	3.67	0.91	7	متوسط

يبين الجدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التلاؤم لتحقيق الأهداف، إذ جاءت الفقرة رقم (33) التي تنص على " تدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.95)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (31) والتي تنص على " انسجام خطة

التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.92)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (30) " تدرک إدارة المؤسسة للأولويات الاستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.99)، بينما جاءت الفقرة رقم (36) ونصها " وتعرف خبرات المنظمات الاخرى فيما تطبقه من جودة والاستفادة منها بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.91).

البعد السابع: التعاون لتحقيق الأهداف

جدول (8-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد السادس " التعاون لتحقيق الأهداف " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
37	تمنع إدارة المؤسسة حصول أي تداخل سلبي يعيق عملية تطوير الخطة الاستراتيجية	3.28	0.82	1	مرتفع
40	يوجد خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الإدارات في المؤسسة	3.86	0.95	2	مرتفع
38	هناك اتفاق عام بين الإدارة العليا والإدارات في المؤسسة حول محددات تطوير الخطة الاستراتيجية	3.73	0.93	3	مرتفع
41	يوجد تنسيق وتسهيل لجهود تطوير الخطط بين الادارة العليا والادارات في المؤسسة	3.73	0.97	4	مرتفع
39	يوجد بين الإدارة العليا للمؤسسة والإدارات قاعدة موحدة لترتيب أولويات تطوير الخطة الاستراتيجية	3.70	0.92	5	مرتفع
43	يوجد دليل ومرجعية واضحة تتعلق بالمسؤولية الإدارية لتطبيق خطة المؤسسة	3.63	0.89	6	متوسط
42	يتم تبني طرق المعالجة الممكنة لمواجهة مقاومة تطبيق خطة المؤسسة	3.46	0.95	7	متوسط

يبين الجدول (8-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السابع

التعاون لتحقيق الأهداف، حيث جاءت الفقرة رقم (37) التي تنص على " تمنع إدارة المؤسسة حصول أي تداخل سلبي يعيق عملية تطوير الخطة الاستراتيجية " في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.82)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (40) التي تنص على " يوجد خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الإدارات في المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.95)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (38) " هناك اتفاق عام بين الإدارة العليا الإدارات في المؤسسة حول محددات تطوير الخطة الاستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (42) ونصها " يتم تبني طرق المعالجة الممكنة لمواجهة مقاومة تطبيق خطة المؤسسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.95).

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، واستخراج معامل الانحدار البسيط لبيان أثر متغيرات الدراسة على فاعلية المؤسسات الكويتية في دولة الكويت. وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

الفرضية الرئيسية الأولى

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
وينفرد عنها الفرضيات الآتية :

Ho1:1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التلاؤم عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

Ho1:2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التعاون عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة، كما تم استخراج معامل الانحدار

البسيط لبيان الأثر بين التخطيط الاستراتيجي ككل وبين فاعلية الجهات المستقلة ككل، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

الجدول (9-4).

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الدلالة الاحصائية $Sig.$	قيمة F^*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.589	0.767	0.000	118.902	2.370	1	189.623	بين المجموعات	استخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة
				0.020	292	4.246	داخل المجموعات	
					293	193.869	المجموع	

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

تظهر النتائج المبينة في الجدول (9-4) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة حيث بلغت قيمة F (118.902) عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من ($\alpha=0.05$) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة بشكل عام.

جدول (10-4)

تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة الكويتية

مستوى الدلالة $Sig.$	قيمة t^*	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.000	5.561		0.829	الثابت
0.000	20.440	0.767	0.767	التخطيط الاستراتيجي

*قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

كما تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة الكويتية ، وكذلك يتبين منها أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المؤسسات المستقلة بلغ (0.767) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (5890)؛ أي أن التخطيط الاستراتيجي فسر ما قيمته 59% من تحقيق الفاعلية لدى الجهات المستقلة، و لبيان قيمة الأثر تم استخدام الانحدار البسيط الذي يبين أن قيمة الأثر بيتا β (0.767) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في فاعلية المؤسسات المستقلة بقيمة (0.767). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية والتي بلغت (20.440) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية المتجهة الرئيسية الأولى التي تنص على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) " وهكذا فقد تبين وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية لدى المؤسسات المستقلة الكويتية؛ الأمر الذي يدعونا لاختبار الفرضيتين الفرعيتين للفرضية الصفرية الرئيسية الأولى.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

" $H_{01}:1$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التلاؤم "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على تلاؤم الجهات المستقلة لتحقيق الأهداف، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، تصميم الخطة الإستراتيجية) وبين

التلاؤم لتحقيق الأهداف للمؤسسات الكويتية المستقلة، والجدولان (11-4) و (12-4) يوضحان ذلك:

الجدول (11-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على درجة التلاؤم لتحقيق الأهداف للمؤسسات الكويتية المستقلة

معامل التحديد R ²	قيمة R	الدلالة الاحصائية (sig.)	F* قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.684	0.827	0.000	31.034	2.831	1	172.704	بين المجموعات
				0.091	292	21.165	داخل المجموعات
					293	193.869	المجموع

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

تظهر النتائج المبينة في الجدول (11-4) نتائج تحليل التباين الاحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على درجة التلاؤم لتحقيق الأهداف للمؤسسات الكويتية المستقلة، التي تبين أن قيمة F (31.034) ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من ($\alpha = 0.05$) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي على التلاؤم لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة، كما تم حساب كل من معامل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة، تصميم الخطة الاستراتيجية) والتلاؤم لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية، والجدول (12-4) يوضح ذلك.

جدول (4-12)

تحليل الانحدار لأثر التخطيط الإستراتيجي على درجة التلاؤم لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t **	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.000	2.754		0.385	الثابت
0.007	2.700	0.160	0.127	التفكير الاستراتيجي
0.007	2.695	0.148	0.125	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.000	14.847	0.619	0.639	تصميم الخطة الإستراتيجية

*قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، تصميم الخطة الإستراتيجية) على مدى درجة التلاؤم لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية، التي يتبين منها أن معامل الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، تصميم الخطة الإستراتيجية) ودرجة تحقيق المؤسسات الكويتية المستقلة للتلاؤم في تحقيق الأهداف بلغ (0.827) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.684) أي أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، تصميم الخطة الإستراتيجية) فسر ما قيمته 68% من درجة التلاؤم لتحقيق الأهداف. وعند تحليل أي من ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي (تصميم الخطة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التفكير الاستراتيجي) تؤثر بشكل أكبر في تحقيق التلاؤم تبين أنه بعد تصميم الخطة الإستراتيجية له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده تصميم الخطة الإستراتيجية (0.619)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تصميم الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة في التلاؤم بقيمة (0.619). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر تصميم الخطة الإستراتيجية على

التلاؤم التي بلغت (14.847) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد التفكير الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β لبعء التخطيط الاستراتيجي (0.160) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في التلاؤم بقيمة (0.160). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التخطيط الاستراتيجي على التلاؤم التي بلغت (2.700) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة حيث بلغت قيمة درجة التأثير β لبعء التخطيط الاستراتيجي (0.148) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحليل الاستراتيجي للبيئة يؤدي إلى زيادة في التلاؤم بقيمة (0.148). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التحليل الاستراتيجي للبيئة على التلاؤم التي بلغت (2.695) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة (المتجهة) والتي تنص على:

وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التفكير الاستراتيجي) على التلاؤم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على:

" **Ho1:2**: لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التعاون "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على تعاون الجهات المستقلة، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، تصميم الخطة الإستراتيجية) على تعاون المؤسسات الكويتية المستقلة، والجدولان (4-13)، (4-14) يوضحان ذلك.

الجدول (4-13)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على تعاون المؤسسات الكويتية المستقلة

معامل التحديد R^2	قيمة R	الدلالة الاحصائية (sig.)	قيمة F^*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.695	0.833	0.000	30.805	3.024	1	184.489	بين المجموعات
				0.098	292	22.778	داخل المجموعات
					293	207.266	المجموع

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على تعاون المؤسسات الكويتية المستقلة التي تبين أن قيمة F (30.805) وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من α (0.05) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على تعاون المؤسسات المستقلة.

جدول (4-14)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي على تعاون المؤسسات المستقلة الكويتية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t^{**}	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.617	0.501		0.071	الثابت
0.508	0.662	0.067	0.058	التفكير الاستراتيجي
0.000	4.607	0.328	0.350	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.000	4.367	0.606	0.626	تصميم الخطة الاستراتيجية

**قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة α (0.05)

تظهر البيانات في الجدول (4-14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التفكير الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وتصميم الخطة الاستراتيجية) على تعاون المؤسسات المستقلة الكويتية، إذ يتبين أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده

(التفكير الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وتصميم الخطة الاستراتيجية) ودرجة تحقيق المؤسسات الكويتية المستقلة للتعاون في تحقيق الأهداف بلغ (071) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر R2 بلغ (0.695) أي أن التخطيط الاستراتيجي بمستوياته الثلاث التفكير الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وتصميم الخطة الاستراتيجية) فسّر ما قيمته 69.5% من درجة التعاون لتحقيق الأهداف.

وعند تحليل أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التفكير الاستراتيجي) تؤثر بشكل أكبر في تحقيق التعاون تبين أن بعد تصميم الخطة الاستراتيجية له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده تصميم الخطة الاستراتيجية (0.606)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تصميم الخطة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة في التلاؤم بقيمة (0.606)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر تصميم الخطة الاستراتيجية على التعاون التي بلغت (4.367) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده التحليل الاستراتيجي للبيئة (0.328)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحليل الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في التعاون بقيمة (0.328). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التحليل الاستراتيجي على التعاون التي بلغت (4.607) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد التفكير الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده التفكير الاستراتيجي (-0.058)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لأثر التفكير الاستراتيجي على التعاون (-0.662) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة (المتجهة) والتي تنص على:

"وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة) على التعاون لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} : لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :

$H_{02:1}$: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التلاؤم .

$H_{02:2}$: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التعاون .

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة، كما تم استخراج معامل الانحدار البسيط لبيان أثر التحسين المستمر ككل على فاعلية الجهات المستقلة ككل، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

الجدول رقم (4-15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان استخدام التحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة

معامل التحديد R^2	قيمة R	الدلالة الإحصائية (sig.)	قيمة F^*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.832	0.912	0.000	118.902	2.370	1	189.623	بين المجموعات	استخدام التحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة
				0.020	292	4.246	داخل المجموعات	
					293	193.869	المجموع	

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

يظهر من الجدول (4-15) أن قيمة F (118.902) ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من

($\alpha = 0.05$) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لأثر التحسين المستمر على فاعلية

المؤسسات المستقلة بشكل عام، كما تم حساب معامل الارتباط بين التحسين المستمر ككل وفاعلية المؤسسات كل، وحسب معامل الانحدار والجدول (4-16) يوضح ذلك.

جدول (4-16)

تحليل الانحدار لأثر التحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة الكويتية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t **	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.408	0.828		0.086	الثابت
0.000	38.013	0.912	1.066	التفكير الاستراتيجي

** قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول (4-16) تحليل الانحدار لأثر التحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة الكويتية، التي تظهر أن قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر وفاعلية المؤسسات المستقلة بلغ (0.912) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.832) أي أن التحسين المستمر فسر ما قيمته 83% من تحقيق الفاعلية لدى الجهات المستقلة، وهي علاقة قوية، ولبيان قيمة الأثر تم استخدام معامل الانحدار البسيط الذي يبين أن قيمة الأثر بيتا β (0.912) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة في فاعلية المؤسسات المستقلة بقيمة (0.912)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التحسين المستمر على الفاعلية التي بلغت (38.013) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية، وقبول الفرضية المتجهة الرئيسة الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)" وهكذا فقد تبين وجود تأثير للتحسين المستمر في تحقيق الفاعلية لدى الجهات المستقلة الكويتية، الأمر الذي يدعونا لاختبار الفرضيتين الفرعيتين للفرضية الصفرية الرئيسة الثانية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على

" $H_{02:1}$: لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التلاؤم "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان أثر التحسين المستمر على تلاؤم الجهات

المستقلة لتحقيق الأهداف، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان الأثر للتحسين المستمر

(قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) وبين التلاؤم لتحقيق الأهداف للمؤسسات الكويتية

المستقلة، والجدولان (17-4) و (18-4) يوضحان ذلك:

الجدول (17-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التحسين المستمر على درجة التلاؤم لتحقيق

الأهداف للمؤسسات الكويتية المستقلة

معامل التحديد R^2	قيمة R	الدلالة الاحصائية (sig.)	قيمة F^*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.840	0.917	0.000	118.902	2.370	1	189.623	بين المجموعات
				0.020	292	4.246	داخل المجموعات
					293	193.869	المجموع

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

تظهر النتائج المبينة في الجدول (17-4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام

التحسين المستمر على درجة التلاؤم لتحقيق الأهداف للمؤسسات الكويتية المستقلة، حيث بلغت

قيمة F (118.902) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$) مما يدل على وجود

فروق دالة إحصائية لاستخدام التحسين المستمر على التلاؤم لتحقيق الأهداف في المؤسسات

المستقلة .

جدول (4-18)

تحليل الانحدار لأثر التحسين المستمر على درجة التلاؤم لتحقيق الاهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t **	Beta	B	المتغيرات المستقلة
.308	1.021		.104	الثابت
0.000	8.615	0.349	0.374	قيادة المديرين التنفيذيين
0.000	15.036	0.609	0.706	التركيز على الموارد البشرية

** قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحسين المستمر بأبعاده (قيادة المديرين، والتركيز على الموارد البشرية) على درجة التلاؤم لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر (قيادة المديرين، والتركيز على الموارد البشرية) لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية بلغ (0.917) هو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.840)؛ أي أن التحسين المستمر بمستوياته (قيادة المديرين، والتركيز على الموارد البشرية) فسر ما قيمته 84% من درجة التلاؤم لتحقيق الأهداف، وهي علاقة قوية.

وعند تحليل أي من التحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) تؤثر بشكل أكبر في تحقيق التلاؤم تبين أن بعد التركيز على الموارد البشرية له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده التركيز على الموارد البشرية (0.609) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التركيز على الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في التلاؤم بقيمة (0.609). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التركيز على الموارد البشرية على التلاؤم التي

بلغت (15.036) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد قيادة المديرين، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β لبعدها قيادة المديرين (0.349)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في قيادة المديرين يؤدي إلى زيادة في التلاؤم بقيمة (0.349). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر قيادة المديرين على التلاؤم التي بلغت (8.615) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة (المتجهة) والتي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد

البشرية) على التلاؤم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

" $H_{02:2}$: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تعاون المؤسسات

الكويتية المستقلة لتحقيق الأهداف "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التحسين المستمر على تعاون المؤسسات المستقلة لتحقيق الأهداف، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان الأثر بين التحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) وبين التعاون لتحقيق الأهداف للمؤسسات الكويتية المستقلة، والجدولان (4-19) و (4-20) يوضحان ذلك.

الجدول (19-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان اثر التحسين المستمر على درجة التعاون لتحقيق الأهداف للمؤسسات الكويتية المستقلة

معامل التحديد R ²	قيمة R	الدلالة الاحصائية (sig.)	قيمة F*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.811	0.900*	0.000	115.127	2.532	1	202.581	بين المجموعات
				0.022	292	4.685	داخل المجموعات
					293	207.266	المجموع

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

تظهر النتائج المبينة في الجدول (19-4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التحسين المستمر على درجة التعاون لتحقيق الأهداف للمؤسسات الكويتية المستقلة، حيث بلغت قيمة F (115.127) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لأثر التحسين المستمر على التعاون لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة .

جدول (20-4)

نتائج تحليل الانحدار لأثر التحسين المستمر على درجة التعاون لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t **	Beta	B	المتغيرات المستقلة
.002	3.122		.359	الثابت
.000	8.890	0.392	0.434	قيادة المديرين التنفيذيين
.000	12.500	0.551	0.661	التركيز على الموارد البشرية

**قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحسين المستمر بأبعاده (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) على درجة التعاون لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) والتعاون لتحقيق الأهداف في المؤسسات المستقلة الكويتية (0.900) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.811) أي أن التحسين المستمر بمستوياته (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) فسّر ما قيمته 81% من درجة التعاون لتحقيق الأهداف، وهي علاقة قوية، حيث مستوى قبول الفرضية $(\alpha = 0.05)$. وعند تحليل أي من متغيرات التحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) تؤثر بشكل أكبر في تحقيق التعاون تبين أن بعد التركيز على الموارد البشرية له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعدها التركيز على الموارد البشرية (0.551)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التركيز على الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في التعاون بقيمة (0.551). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التركيز على الموارد البشرية على التعاون التي بلغت (12.500) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. ثم يليه من حيث درجة التأثير بعد قيادة المديرين، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β لبعدها قيادة المديرين (0.392)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في قيادة المديرين يؤدي إلى زيادة في التعاون بقيمة (0.392). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر قيادة المديرين على التعاون التي بلغت (8.890) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية للفرضية الصفرية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية المتجهة الفرعية الثانية التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) على التعاون لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة

H03: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

للتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معاً على فاعلية الجهات المستقلة، كما تم استخراج معامل الانحدار البسيط لبيان الأثر بين (التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر معاً) على فاعلية الجهات المستقلة ككل، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

الجدول رقم (4-21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام كل من التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معاً على فاعلية الجهات المستقلة

معامل التحديد R ²	قيمة R	الدلالة الاحصائية (sig.)	قيمة F*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.760	0.872	0.000	3.8	1.978	1	193.869	بين المجموعات
				0.000	292	0.000	داخل المجموعات
					293	193.869	المجموع

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

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام كلا من التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معاً على فاعلية الجهات المستقلة، التي تبين قيمة F (3.8) وبمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من ($\alpha = 0.05$) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر مجتمعين على فاعلية المؤسسات المستقلة بشكل عام.

جدول (4-22)

تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معا على فاعلية الجهات المستقلة الكويتية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t **	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.386	0.868		0.108	الثابت
0.000	30.393	0.872	0.982	التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر

**قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-22) نتائج تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر معا على فاعلية الجهات المستقلة الكويتية. التي تبين أن قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر ككل وبين فاعلية المؤسسات المستقلة بلغ (0.872) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، كما يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.760) أي أن التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر مجتمعين فسرا ما قيمته 76% من تحقيق الفاعلية لدى الجهات المستقلة، وهي علاقة قوية، حيث مستوى قبول الفرضية (0.05). ولبيان قيمة الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة الأثر بيتا β (0.872) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معا يؤدي إلى زيادة في فاعلية المؤسسات المستقلة بقيمة (0.872). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معا على الفاعلية التي بلغت (30.393) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثالثة، وقبول الفرضية المتجهة الرئيسة

الثالثة التي تنص على:

" وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية

الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"، وهكذا فقد تبين وجود تأثير

للتخطيط الاستراتيجي و للتحسين المستمر مجتمعين في تحقيق الفاعلية لدى الجهات المستقلة

الكويتية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1 - 5) : المقدمة

(2 - 5) : النتائج

(3 - 5) : التوصيات

(4 - 5) : مجالات الدراسات المستقبلية

(5 - 1) : المقدمة

يستعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى تقديم إيجاز لمناقشة النتائج المتحصلة، وأخيراً التوصيات التي أرتأها الباحث في ضوء هذه النتائج.

(5 - 2) : النتائج

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت. عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التفكير الاستراتيجي) على التلاؤم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الإستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي للبيئة) على التعاون لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو زيد، 2003) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي، وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

القطاعين العام والخاص، كما تتفق مع نتائج دراسة (عثمان، 2003) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطيه بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية للشركات المشاركة في الدراسة، كما تتفق مع نتائج دراسة (العمر، 2000) التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على تطوير الخدمات المصرفية للمصارف التجارية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سياسات المؤسسات المستقلة الكويتية وإجراءاتها في تنمية مهارات موظفيها، وسعيها لتقديم خدمة ذات جودة عاليها للمنتفعين والمستفيدين من خدماتها، ومثل ذلك الصلاحيات الممنوحة لمدراء الفروع، وإيمانها بأن التخطيط الاستراتيجي بمرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل لملاءمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

كذلك نمت المؤسسات المستقلة من قدرتها على تحديد أهداف عملية التخطيط، وقدرتها على تحليل نظام عمالياتها، وتحديد وتحليل جوانب القوة والضعف في المؤسسة وتحليلها؛ الأمر الذي سهل وساعد هذه المؤسسات على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر، وإدراج مشاريع لتحسين الجودة وإعطائها أولوية عند صياغة استراتيجية المؤسسة. مما انعكس على وعي إدارة المؤسسات بالقضايا الأساسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودورها في تحقيق فاعلية هذه المؤسسات من حيث تعاونها في تحقيق الأهداف ودرجة التلاؤم لتحقيق الأهداف.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
 2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) على التلاؤم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
 3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) على التعاون لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البرواري، 2008) التي أظهرت أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لاستخدام تقنيات التحسين المستمر على الأداء المنظمي، كما تتفق مع نتائج دراسة (العجلوني، 2007) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين التنقيف بمفهوم التحسين المستمر من حيث الجوانب الإسلامية وبين زيادة فرص النجاح في التطبيق للتحسين المستمر، كما تتفق مع نتائج دراسة (Adam, 2001) التي أظهرت أن طرق تحسين الجودة تؤثر على جودة المنتج المالي.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لهذه المؤسسات التي عملت على إشباع احتياجات العاملين والمستفيدين من الخبرات والورش التعليمية من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وتدريبية تتلاءم مع التغيير في الاحتياجات والرغبات، مما أدى إلى تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية والتدريبية و التأهيلية التي تقدمها المؤسسات أو المنظمات التي عملوا فيها لهم (مدكور، 1994م ، ص 19).
- كما قد تعود هذه النتيجة إلى القناعة الصادقة من قبل الإدارة العليا للمؤسسات المستقلة الكويتية بجدوى برامج التحسين المستمر، والالتزام الحقيقي بمبادئها، وأهدافها، وتطبيقاتها،

وكذلك الدعم المعنوي والمادي لبرامج الجودة الشاملة، ومتطلبات واحتياجاتها آليات التنفيذ لكل برنامج، وقناعتهم بتطوير معدلات الأداء وتحسينها كما ونوعاً في جميع مجالات عمل المؤسسة، والرغبة الصادقة في تبني أسلوب العمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز العلاقات التعاونية بين الإدارات والأقسام (الشمري، 2004م).

كما أن عملية التحسين المستمر تزيد من قدرة المؤسسة المستقلة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة (عقيلي، 2001م).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

H03: لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

هذا وتتفرد الدراسة الحالية بدراسة أثر كلٍّ من التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر معاً على فاعلية المؤسسة، لذا لم يجد الباحث دراسة سابقة لربطها بهذه النتيجة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحسين المستمر مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي ومكمل له؛ لذا من المنطقي إذا تم استخدامها معاً أن يؤثر بشكل واضح على فاعلية المؤسسة، إذ يرى (علي، 2000م) أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر وتأثيره على فاعلية المؤسسات المستقلة، إذ تزداد كفاءة، وفعالية، المؤسسات باستخدام أسلوب

التخطيط الاستراتيجي، كما يؤثر ذلك على مستوى الأداء، ومن ثم فاعلية التخطيط، مما يؤدي إلى التحسين المستمر.

(3-5) الاستنتاجات

يستفاد من فقرات الاستبانة في عرض مجموعة من الاستنتاجات كما يلي:

- يدرك العاملون أهمية التفكير الاستراتيجي، حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة لأهمية هذا البعد مرتفعة، وبمتوسط (4.09) كما في الجدول (4-2)، و كذلك جاءت تقديراتهم لأهمية تشكيل فرق عمل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، والتزام إدارة المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي؛ الأمر الذي يتطلب أن تقوم إدارة هذه المؤسسات بتعزيز هذه القضايا وتدعيمها كنقاط قوى.
- يبين الجدول (3-4) أن تقديرات أفراد الدراسة لأهمية فقرات بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة جميعها مرتفعة، باستثناء الفقرة الثامنة" تحليل إدارة المؤسسة التهديدات المتوقعة من المنافسين" بمتوسط (3.51) الأمر الذي يحتم على إدارة المؤسسات الكويتية المستقلة إعادة النظر في طرق مواجهتها وتحليلها للتهديدات المتوقعة من المنافسين.
- إن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي أولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر، إذ أظهرت نتائج الجدول (4-4) أن تقديرات أفراد الدراسة مع هذه الفقرات مرتفع؛ لذا يجب تعزيزها نقاط قوة، ويظهر من الجدول نفسه أن تقديرات أفراد الدراسة للفقرة (11). "تقوم إدارة المؤسسة بإدراج مشاريع ضمن بنود الموازنة لتحسين أنشطتها وعملياتها متوسط؛ لذا فإن على المؤسسات الانتباه لهذه

القضية حتى تضمن عملية استمرار التحسين أن تخصص جزءاً من موازنتها لتحسين الأنشطة والعمليات.

- نستنتج من الجدول (4-5) أن المؤسسات الكويتية المستقلة تمتلك إدارة مسؤولة وملتزمة، وتمثل الجودة لها فرصة استراتيجية رئيسية، وتعمل على مكافأة المديرين التنفيذيين على نتائج أدائهم، إذ كانت تقديرات أفراد الدراسة لهذه الفقرات مرتفعة، بينما كان التزامها يشجع المديرين على التعلم الذاتي، أما حرصُ المديرين التنفيذيين على أن يكونوا مثلاً يحتذى به، ومستوى مشاركتهم للمديرين في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالعمل فجاء متوسطاً؛ الأمر الذي ينبغي على إدارة هذه المؤسسات إعادة النظر به، ومحاولة الانتباه لهذه القضايا ومعالجتها.

- كما نستنتج من الجدول (4-6) أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى أهمية فقرات البعد الخامس "التركيز على الموارد البشرية" جاءت في المستويين المرتفع والمتوسط، فالفقرات التي جاءت مستوى أهميتها مرتفعة يجب على المؤسسات تعزيزها بوصفها نقاط قوة مثل: الفقرة (28) "تشجيعها على تطوير مهارات عمل الموظفين" الفقرة (24) "تمتلك المؤسسة برامج التدريب عن مفهوم الجودة الشاملة"، الفقرة (26) "تعمل المدارس على تقييم العاملين وفق نتائج أدائهم"، بينما الفقرات التي جاءت تقديرات أفراد الدراسة أهمها متوسطة فعلى المؤسسات الانتباه لها بوصفها نقاط ضعف يجب تعديلها ومعالجتها، مثل: "اطلاع العاملون باستمرار على المعلومات الواردة من الزبائن" الفقرة (22) "يشارك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة".

- إن العاملين في المؤسسات الكويتية المستقلة لفقرات البعد السادس والتلاؤم لتحقيق الأهداف "بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، جاءت تقديراتهم على الفقرات (31،33)

"تدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة" كما هو مبين في الجدول (4-7)، وتقدر نقاط قوة يجب على المؤسسات الكويتية العمل على ضمان استمرارهما، بينما جاء تقدير أفراد الدراسة على الفقرتين (34،36) " تحديد الفرص للجودة لدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتعرف من خبرات المنظمات الأخرى فيما تطبقه من جودة والاستفادة منها" على الترتيب كأدنى فقرات؛ مما يدل على أنها نقاط ضعف تعاني منها المؤسسات الكويتية المستقلة.

- نستنتج من الجدول (4-8) أن المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الأهداف إذ جاءت تقديرات أفراد الدراسة على غالبية فقرات هذا البعد بمستوى أهمية مرتفعة، باستثناء تقديراتهم على الفقرتين (42، 43) على الترتيب " يوجد دليل ومرجعية واضحة تتعلق بالمسؤولية الإدارية لتطبيق خطة المؤسسة، ويتم تبني طرق المعالجة الممكنة لمواجهة مقاومة تطبيق خطة المؤسسة" الأمر الذي يحتم على إدارة المؤسسات الكويتية المستقلة العمل على إعادة دليل ومرجعية واضحة لتطبيق خطة الدراسة، وتبني طرق المعالجة الممكنة لمواجهة ومقاومة تطبيق خطة المؤسسة.

(5 - 4) : التوصيات

توصي هذه الدراسة في ضوء نتائجها بما يلي:

1. على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتدعيم أبعاده كنقاط قوة (التفكير الاستراتيجي، وتصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) إذ جاءت تقديرات أفراد العينة لمستوى أهمية هذه الأبعاد مرتفعة. والاهتمام بتعديل العاملين وتدريبهم في هذه المؤسسات على نقاط الضعف التي ظهرت من خلال نتائج هذه الدراسة.
2. يجب على المؤسسات تدريب العاملين على تحليل إدارة المؤسسة للتهديدات المتوقعة من المنافسين؛ إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذه الفقرة متوسطاً.
3. يجب على المؤسسات الكويتية الاهتمام بإدراج مشاريع ضمن بنود الموازنة لتحسين الأنشطة والعمليات، إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذه الفقرة متوسطاً.
4. على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية المتوفرة لديها واستثمارها؛ لترفع مستوى التحسين المستمر (قيادة المديرين+التركيز على الموارد البشرية) حيث أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة جاءت على هذا المتغير وأبعاده متوسطة وبالمرتبة الأخيرة، وذلك من خلال اهتمام الدورات التدريبية بما يلي: (تشجيع المديرين على التعلم الذي يساعدهم على التقدم بالوظيفة، وأن يشكوا مثلاً يحتذى به، وتدريبهم على العمل التشاركي وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل، وتدريبهم على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحسين عملهم، إشراك العاملين في صياغة أهداف المؤسسة) إذ أظهرت النتائج أن مستوى أهمية هذه الفقرات لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

5. على المؤسسات المستقلة الكويتية تعزيز تلاؤم المؤسسات الكويتية في تحقيق الأهداف بوضعها بُعداً من ابعاد متغير فاعلية المؤسسات الكويتية المستقلة.

6. يجب على المؤسسات الكويتية التركيز على الجوانب التي تؤدي إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي وكذلك تعزيز التحسين المستمر.

7. عقد دورات تستهدف بعد التعاون لتحقيق الأهداف المرسومة، إذ جاءت تقديرات أفراد العينة على هذا البعد متوسطة، وبالتحديد يجب أن تهتم برامج التدريب بنقاط الضعف في هذا البعد، وقد ظهرت من خلال نتائج الدراسة مثل: (تدريبهم على إيجاد دليل ومرجعية واضحة لتطبيق الخطة الاستراتيجية، وتبني طرق المعالجة الممكنة لمواجهة تطبيق خطة المؤسسة) إذ جاءت تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأهمية لهذه الفقرات متوسطة، كما يجب أن تعزز هذه البرامج نقاط القوة التي تتمثل بالفقرات التي كانت تقديرات أفراد العينة لمستوى أهميتها مرتفع مثل: (وجود خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف إدارات المؤسسة، الاتفاق بين الإدارة العليا والإدارات في المؤسسة حول محددات تطوير الخطة الاستراتيجية، ووجود تنسيق وتسهيل لجهود تطوير الخطط الاستراتيجية في المؤسسة، ووجود قاعدة موحدة لترتيب الأوليات لتطوير الخطط الإستراتيجية).

(5 - 5) : مجالات الدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسة مقارنة لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة لمعرفة أية المؤسسات أكثر فاعلية، ودراسة استراتيجياتها التخطيطية وسبل تنفيذها حتى تكون قدوة لغيرها.
2. إجراء دراسات لتقديم برنامج تدريبي على مهارات التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، وبحث أثر البرنامج على فاعلية هذه المؤسسات.
3. دراسة اتجاهات المواطنين المستفيدين من هذه المؤسسات نحو جودة الأداء، والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

قائمة المراجع

اولا : المراجع العربية

ثانيا : المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

1. أبو زيد، ذياب (2003)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
2. اشكناني، محمد (2008)، إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساندة للتخطيط الاستراتيجي، الكويت.
3. البرواري، نزار (2008)، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، الأردن.
4. بظاظو، إبراهيم (2010)، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق "دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن"، مجلة علوم إنسانية، العدد 45.
5. بوفر، أندريه (1981)، مدخل إلى الاستراتيجية، ترجمة أكرم دبيري والهيثم الأيوبي، بيروت : الطليعة، لبنان.
6. جمعة ، فضيل(2005)، " فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة" - الدليل التطبيقي للمديرين وقادة الفرق والأعضاء، اللجنة الوطنية السعودية للجودة ، السعودية.
7. الحربي، عبد الكريم ضيف الله (2003)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية ، دراسة.
8. الحملوي، محمد رشاد (1991)، التخطيط الاستراتيجي. القاهرة مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

9. الحياصات، خالد (2005)، علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحفية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
10. حيدر، يونس إبراهيم (1999)، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، الجمهورية السورية.
11. الخطيب، صالح (2003)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
12. الخلف، عبد الله بن موسى (1997)، دراسة بعنوان "ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية". الرياض، مجلة الإدارة العامة، عدد 1 مجلد 37 مايو 1997 صفحة 121 - 141.
13. الزيادات، محمد عواد ، وسوسن شاكرا (2007)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.
14. السالم، مؤيد سعيد (2000)، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد.
15. سمردلي، مي فرح (2000)، مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منظمات الأعمال الأردنية، دراسة استطلاعية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال.

16. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003_ 2004 ، ص233.
17. شارلزهل وجاريث جونز(2009)، "الإدارة الإستراتيجية" - مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، مصر.
18. الشبراوي، عادل(1995)، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة .
19. الشمري ، حامد بن مالح (2004)، إدارة الجودة الشاملة - تحسين الإنتاجية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار القلم.
20. شريف، علي (2000)، الإدارة المعاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
21. الشمري، حامد بن مالح (2007)، إدارة الجودة الشاملة - صناعة النجاح في سباق التحديات الطبعة الثانية ، دار الفرقان.
22. العارف، ناديا (2010)، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، مصر الدار الجامعية.
23. عبدالحميد عبد الفتاح المغربي (1999) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
24. عثمان، مهدي (2003)، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

25. العجلوني، طه (2007)، التحسين المستمر في ضوء المنهج الإسلامي، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول لإدارة الجودة، الشارقة.
26. العدوان، شاكراً (2006)، دراسة بعنوان " أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية"، دراسة ميدانية.
27. العفيف، أمجد (2005)، العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
28. العمر، خضر (2000)، دراسة بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن".
29. عمر وصفي عقيلي (2001م)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
30. الغزالي، كريمة ماجد عباس (2000)، التخطيط لاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد.
31. القطامين، أحمد (1996)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ط (1) ، عمان ، دار محلاوي لنشر والتوزيع.
32. مايكل أليسون وجود كاي (2007)، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية" - دليل عملي وكتاب تمارين، الإصدار الثاني، ترجمة مروان الحموي.
33. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، (2006)، ص 183.

34. مرسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبيعة الثانية، 2003 ، ص 235 .
35. مدكور ، فوزي شعبان ، إدارة جودة الإنتاج (1994) ، مطبعة كلية الزراعة ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر .
36. مرسى، علي (د.ت)، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر ، ص 93.
37. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر .
38. نويران، زيدون (2001)، متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
39. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2000)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار مكتبة حامد، عمان، الأردن.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Adam , et al. , (2001) , Quality Improvement Practices and the Effect on Manufacturing Firm Performance:Evidence from Mexico and the USA.
2. Adam & Foster , (2000) , Quality Improvement Approach & Performance:Multisite Analysis within a Firm.
3. Alexander , et al. , (2006) , Quality Improvement & hospital .

4. Bridge and Peel. (1999). **A study of computer usage and strategic planning in the "SMS" sector.** *International Small Business journal.* 17(4).
5. Chang , (2005) ,**The Influence of Continuous Improvement & Performance Factors in TQM.**
6. Chapman, Ross, & Hyland, Paul, (2002), "**Strategy and Continuous**
7. Freiesleben ,(2005), **The Economic Effect of Quality Improvement .**
8. Higgins M. & W. Vincze, (1993) "**Strategic Mnegment, and Organization Policy, text and cases**" 3rd ed. Chicago , Dryden P.
9. **Improement in Small-to- Medium Australian Manufacturures".** Vol. 11, Lssue 3, ISSN 07957-6061.
10. **Mintzberg, Henry & Quinn, B. James (1996), The Strategy Process: Contexts and Cases,** 3rd Edition, Prentice Hall International.
11. Wheelen, Thomas L.; Hunger, David (2000), **Strategic Mnegment and Business Policy,** Prentice Hall.
12. Zajac, E. J & M.S Kuants, (1993) "A diametric Focus Model of Strategic Change, A ssesing the Antecedents and Consequences of Restructuring", **Strategic Mnegment,** summer specil Issue, No.14.p.83.

قائمة الملاحق

اولا : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانيا : أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. كامل المغربي	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. محمد النعيمي	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. نجم العزاوي	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. م. إبراهيم بظاظو	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. م. صباح حميد آغا	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. م. يونس مقدادي	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
7	د. م. محمد الشورة	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
8	د. مساعد طلاب نصير	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة تطبيقية على الجهات المستقلة في الكويت، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، وهذه الدراسة بعنوان:

"تأثير التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر

على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"

ونظراً لما نأمله من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة العلمية، فإنني أرجو منكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعناية؛ لما لذلك من أثر في تعزيز وإثراء نتائج الدراسة، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

الباحث عامر العتيبي

الخصائص الديموغرافية: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل إجابتك

الجنس	○ ذكر	○ أنثى
المستوى العلمي	○ دبلوم	○ بكالوريوس
الخبرة في العمل	○ 1-4 سنوات	○ 5-8 سنوات
العمر	○ 25 فأقل	○ 26-36
الموقع في المؤسسة	○ مدير عام	○ مدير تنفيذي
مستوى المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	○ قليلة	○ متوسطة
مستوى المشاركة في تحسين الجودة	○ قليلة	○ متوسطة

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي تعتقد بأنه يتوافق مع رأيك حول واقع منطقتك		رقب درجة				
		5	4	3	2	1
التفكير الاستراتيجي	1 تعي إدارة المؤسسة القضايا الأساسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 تتمكن إدارة المؤسسة من تحديد أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 تُشكل إدارة المؤسسة فرق عمل للقيام بعملية تخطيط الاستراتيجي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4 تلتزم إدارة المؤسسة وتدعم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التحليل الاستراتيجي	5 تحلل إدارة المؤسسة نظام عملياتها الحالي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6 تحلل إدارة المؤسسة جوانب القوة في المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7 تحلل إدارة المؤسسة جوانب الضعف في المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8 تحلل إدارة المؤسسة التهديدات المتوقعة من المنافسين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9 تحلل إدارة المؤسسة فرص النمو المتوقع جراء القيام بالتحسين المستمر لعملياتها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تصميم الاستراتيجية	10 تقوم إدارة المؤسسة بإعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11 تقوم إدارة المؤسسة بإدراج مشاريع ضمن بنود الموازنة لتحسين الأنشطة والعمليات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12 تقوم إدارة المؤسسة بإطلاق مشاريع جديدة تتعلق بالجودة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13 تعطي إدارة المؤسسة مشاريع التحسين والجودة أولوية عند صياغة استراتيجية المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14 تُناقش خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
قيادة المديرين	15 تمثل الجودة للمؤسسة فرصة استراتيجية رئيسية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16 يعمل المديرين التنفيذيون على إيجاد قيم الجودة للمؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17 تمتلك المؤسسة إدارة مسؤولة وملتزمة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تكافئ المؤسسة المديرين التنفيذيين على نتائج أدائهم	18	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشكل التزام المديرين التنفيذيين في المؤسسة مثلاً "يحتذى به"	19	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتشارك المدبرون في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالعمل	20	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع المدبرون التعلم الذي يساعد الموظف في التقدم بمهنته	21	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشارك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة	22	التربكز على الموارد البشرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحدد المؤسسة مشاريع التحسين في مجالات أعمالهم	23	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمتلك المؤسسة برامج التدريب عن مفهوم الجودة الشاملة	24	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقع ارتباط العاملين بأعمالهم ضمن أولويات المؤسسة	25	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقيم المؤسسة العاملين فيها وفق نتائج أدائهم	26	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسمح المؤسسة للموظفين إجراء تغييرات تساهم في تحسين عملهم	27	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع إدارة المؤسسة تطوير مهارات عمل الموظفين مما يتيح المجال للتقدم بالمهنة	28	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطلع المؤسسة العاملين باستمرار على المعلومات الواردة من الزبائن	29	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدرك إدارة المؤسسة الأولويات الاستراتيجية	30	التلاوم لتحقيق الاهداف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	انسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	31	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك مرونة في أهداف الإدارات تمكنها من التكيف مع استراتيجية المؤسسة الكلية	32	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدرك إدارة المؤسسة أهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة	33	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحديد الفرص للجودة لدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	34	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستطلع إدارة المؤسسة باستمرار عن ما هو جديد من اساليب وطرق العمل	35	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعرف والاستفادة من خبرات المنظمات الاخرى فيما تطبقه من جودة	36	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمنع إدارة المؤسسة حصول أي تداخل سلبى يعيق عملية تطوير الخطة الاستراتيجية	37	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك اتفاق عام بين الإدارة العليا والإدارات في المؤسسة حول محددات تطوير الخطة الاستراتيجية	38	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد بين الإدارة العليا للمؤسسة والإدارات قاعدة موحدة لترتيب أولويات تطوير الخطة الاستراتيجية	39	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الإدارات في المؤسسة	40	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد تنسيق وتسهيل لجهود تطوير الخطط بين الإدارة العليا والإدارات في المؤسسة	41	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم تبني طرق المعالجة الممكنة لمواجهة مقاومة تطبيق خطة المؤسسة	42	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد دليل ومرجعية واضحة تتعلق بالمسؤولية الإدارية لتطبيق خطة المؤسسة	43	