

مقومات التخطيط الفعال وأثرها على كفاءة الأداء

دراسة تطبيقية على العاملين في مديرية التخطيط التابعة

لوزارة الصحة الأردنية

د. مصطفى سعيد الشيخ
الأردن / كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة فيلادلفيا

د. حسن صالح سليمان القضاة
الأردن / كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة فيلادلفيا

الملخص:

التخطيط التابعة لوزارة الصحة الأردنية
والبالغ عددهم حوالي (٦٠) مفردة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من
النتائج كان أبرزها ما يلي:

١- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات
دلالة إحصائية بين مقومات
التخطيط الفعال مجتمعة وبين تحقيق
مديرية التخطيط بوزارة الصحة
الأردنية للأهداف المطلوبة منها.

٢- كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة
ذات دلالة إحصائية بين الوضع
التنظيمي لمديرية التخطيط وتحقيقها
للأهداف المطلوبة منها.

٣- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات
دلالة إحصائية بين توفر الكفاءات
البشرية المتخصصة بمديرية
التخطيط وتحقيقها للأهداف
المطلوبة منها:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف
على مقومات التخطيط الفعال
وأثرها على كفاءة الأداء من وجهة نظر
العاملين ، وقد شمل هذا البحث اجراء
عمليات من التحرر عن أهم الادوار
الرئيسية للحكومة والتي تعبر المسؤول
الاول عن تزويد كافة التسهيلات
والاجراءات والاجراءات الصحيحة
ومتابعة عملياتها من حيث قيام هذه
المديرية على اعتبار انها العامود الفقري
حيث تقوم هذه المديرية العاملة كنوانة
رئيسية في واحدة من اهم الوزارات التي
تعنبي في ايصال خدماتها الى جميع
افراد الدولة بالتخطيط وإعداد البرامج
والخطط الصحية ومتابعة تنفيذها، كذلك
فهي تمثل أهمية مطلقة وضرورية في
توفير كامل الادوات الفنية والتنظيمية
والبشرية المتخصصة للجهاز الصحي
ليتولى تنسيق الجهود من خلال عمليات
ادارية تخطيطية للبرامج والمشروعات
وكيفية تمويلها ثم وضع الأولويات لها.

وقد قام الباحث بتطوير استبانة
وتوزيعها على العاملين في مديرية

Abstract:

The purpose of this study is to
identify the constituent's
effectiveness' and its impact on

المقدمة :

يعتبر التخطيط من المقومات الرئيسية في بناء المؤسسات بشقيها السلعي والخدمي، حيث أن المؤسسات على اختلاف أنواعها أعارت إهتمام واضح بالتخطيط وأعتبرته منهجاً لحل مشاكلها نظراً لتزايد حاجات مواطنيها للخدمات ورغبة هذه المؤسسات في إتاحة أفضل السبل لحياة مواطنيها ولمواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وأصبحت مسؤولية المؤسسات تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة للتنمية الشاملة وتنسيق الجهود محكومة بالتخطيط العلمي الذي يتوخى إستخدام جميع الموارد والإمكانيات بطرق علمية صحيحة، والتخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسات، ولقد زادت أهمية التخطيط في العصر الحديث وبدأ يحتل مكان بارز من إهتمامات المؤسسات

performance efficiency of health planning directorate from employees point of view. The study will explores to the extent and utmost assessment the growth suzerain state role at health tools since planning attach importance emphasizing on the total accomplishment preparations and programming in health projects carrying out and implemented by the ministry and through drifting adecquentnes manpower. The health directorate represent regulatory technical device to the health body undertaking concerts endeavor in planning of projects and drafts the mode of financing and the mechanize to situating priorities.

In order to achieve the objectives of this study a questionnaire was developed and distributed among the sample's study, which consisted of (60) subjects.

The study attained assumes of many results as it shows a significant statistical deferens between constituents effective planning and fulfillments of health planning directorate objectives at Jordan ministry of health. The main results of the study indicate there was significant statistical deferens between the organization statuses adequacy to goals required and significant statistical deferens between availability of qualified expert manpower at health directorate and its accomplishment to its objectives.

للتخطيط، ومن ثم فإن أهمية البحث تأتي من تنامي دور الأجهزة الصحية في الدولة وأهمية التخطيط لهذه الأجهزة والذي بدوره يؤكد على أهمية الدور الذي تقوم به مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة في إعداد برامج والخطط الصحية لهذه الوزارة ومتابعة تنفيذها، وتمثل هذه المديرية أدوات فنية وتنظيمية للجهاز الصحي تتولى تنسيق الجهود في تخطيط البرامج والمشروعات وكيفية تمويلها وآليات وضع أولويات لها.

إن وجود مديرية تخطيط في الجهاز الصحي وقيامها بدورها بكفاءة من شأنه أن يوفر الجهد للإستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة وكذلك تحديد الأولويات والمشكلات التي قد تواجهها، كما يسهم هذا البحث كمادة علمية في التعرف على مدى قيام هذه المديرية بدورها بكفاءة من حيث إتباعها للخطوات العلمية لإعداد الخطط ومتابعة التنفيذ ومعرفة معوقات ومقومات نجاح هذه المديرية وإمكانية قيام هذه المديرية بالدور المنوط بها وايضا من خلال وجود أشخاص متخصصين يسهمون الى حد كبير في قيامهم بوضع برامج وخطط صحية تساهم الى حد كبير بالارتقاء بمستوى الخدمات

الملاقة. لقد بدأت المؤسسات تدرك أهمية التخطيط فأخذت تضع الخطط التنموية في جميع المجالات وتقيم المشاريع والبرامج المختلفة على أسس ومبادئ تخطيطية حديثة (النمر وآخرون، 1996: 97). والتخطيط كما يقول Fayol أهم مرحلة وظيفية من مراحل العملية الإدارية (حبتور، 2000: 105).

لقد إهتم الأردن منذ بداية نشأته بالتخطيط من أجل التنمية حيث توجد وزارة التخطيط المسؤولة عن التخطيط للتنمية في المملكة. ولقد أصبحت وحدات التخطيط في الأجهزة الحكومية تقوم بالتنسيق مع وزارة التخطيط لإعداد خطط تنمية الجهاز التابعة له. ويتمثل الجهاز الصحي بالمملكة بوزارة الصحة ويتبعها عدة قطاعات صحية يوجد بها وحدات تخطيط، وتأتي هذه الدراسة لتوضح مقومات التخطيط الفعال وأثرها على كفاءة الأداء.

أهمية الدراسة :

شهد الأردن تطوراً ملحوظاً في شتى المجالات التنموية ويرجع ذلك إلى العناية التي توليها الدولة

بشكل صحيح وجود وحدات تخطيط للقيام بإعداد خطط الجهاز التابعة له، كما أن دعم هذه الوحدات بالمقومات اللازمة وإمدادها بالخبرات المتخصصة في مجال التخطيط والتحليل يسهم في إجراء دراسات تساعد على التوقعات المستقبلية، وبالتالي فإن وحدات التخطيط في الأجهزة الحكومية تعد من الإدارات الهامة والحيوية نظراً لدورها الحيوي في رسم السياسات ووضع الأهداف وإعداد خطط الجهاز التابعة له وتحديد القواعد والإجراءات المنظمة لعمل الجهة. وعلى الرغم من تضمين وحدات التخطيط في الهياكل التنظيمية لأجهزة القطاع الصحي فإن ذلك قد لا يعني قيامها بالدور المنوط بها بكفاءة، حيث تواجه هذه الوحدات الكثير من المعوقات التي تحول دون أداءها لدورها على الوجه الصحيح ودون تحقيق أهدافها، وهذه المعوقات لا تختلف بشكل عام كثيراً عن الدول التي تسعى إلى التنمية.

وبالتالي، فإنه يمكن حصر مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

1. ما مدى كفاءة أداء مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة الأردنية؟

الصحية التي تقوم بها هذه الوزارة، وكذلك تقديم عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مقومات التخطيط الفعال وأثرها على كفاءة الأداء لوزارة الصحة من وجهة نظر العاملين بها، لمعرفة ما يلي :

- مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة من حيث الوضع في الهيكل التنظيمي وتوفير الكفاءات البشرية المتخصصة وتوفير نظم المعلومات ونظم المتابعة والتقييم.
- مدى كفاءة أداء مديرية التخطيط من خلال تحقيق الأهداف المنوطة بها.
- تحديد أهم المعوقات التي تواجه مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة.

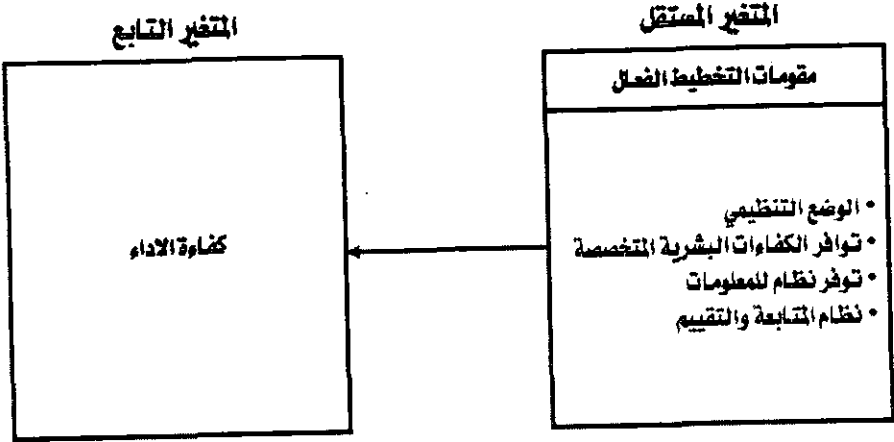
مشكلة الدراسة

تأتي أهمية التخطيط من كونه المنهج العلمي الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مسارها (ياغي، 1987، 190): ويتطلب أداء خطط التنمية

الملموس عن مدى قيام هذه المديرية بالدور المنوط بها؟.

2- ما هي المعوقات التي تواجهها مديرية التخطيط والتي سوف توفر للمسؤولين الدليل

نموذج الدراسة:



وكفاءة الاداء في وزارة الصحة الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية (Ha2)

"لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر الكفاءات البشرية المتخصصة وكفاءة الاداء في وزارة الصحة الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة (Ha3)

"لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر نظم المعلومات

فرضيات الدراسة :

تم صياغة الفرضية التالية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الفعال وكفاءة الأداء في وزارة الصحة الأردنية". يتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى (Ha1)

"لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الوضع التنظيمي

المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد. وعرف أيضاً بأنه "عملية تهيئة الالتزام بالموارد بطريقة أكثر اقتصادية، وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل ضياعات"، وأكثر تحديداً، فالتخطيط يعني "تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم واختيار الفرص الملائمة" (الغالبى والسعد، 1995: 62-63).

ومن خلال التعاريف أعلاه يتضح ان أهمية التخطيط تتمثل بمجموعة أدواره في تحقيق :

- تحديد وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أهداف الخطة، تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- تحقيق الرقابة على تنفيذ الأهداف والأنشطة.
- يساعد في التوقع للمشكلات المستقبلية مما يسمح بتقدير الظروف لأحداث المستقبل وتقييم البدائل الممكنة

وكفاءة الاداء في وزارة الصحة الأردنية "

الفرضية الفرعية الرابعة
(Ha4) "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المتابعة والتقييم وكفاءة الاداء في وزارة الصحة الأردنية "

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

ماهية التخطيط والخطة

لقد عرف التخطيط *Planning* بالكثير من التعريفات، فقد عرفه (Hussy, 1982: 3) بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه"، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها. فيما عرفه (Policastro, 2003: 1) بأنه عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قمنا بالعمل

تنافسية، ونظام منطقي لإيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستوى الشامل للمنظمة أو مستوى الأعمال أو المستوى الوظيفي، وأخيراً، تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المنظمة وإدارتها تحقيقها لأصحاب المصالح كافة (Hax, 1990: 34-40).

1. الهدف العام، ويمثل المتطلبات المراد تحقيقها في قطاع معين من خلال طرق مختارة خلال فترة زمنية (طويلة، متوسطة، قصيرة).

2. السياسات، وهي مجموعة القواعد والنظم التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف (درويش وتكلا، 1980: 279).

3. البرامج، هي كشوفات بالأنشطة والتي يراد وضع خطوات لها بهدف إنجاز خطة أحادية الاستخدام. هذا يعني أن الخطة أحادية الاستخدام، هي برنامج أو مجموعة برامج تعتمد على المنظمة يراد منها توجيه استراتيجية معينة نحو الفعل والإنجاز، وقد يكون

بموضوعية وتحديد أفضلها لتحقيق الأهداف.

■ يعمل على تحقيق التناسق بين تلك الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها بل تتكامل وتنسجم سوية في سبيل الغاية النهائية التي تنشدها الجماعة كما أنه ينسق بين جميع الأعمال والنشاطات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

إن الخطة تتضمن بالطريقة المثلى لتحقيق هدف معين وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية (درويش وتكلا، 1980: 277).

لقد أشار العديد من الباحثين لمكونات الخطة ومنهم (Hussy, 1982, 1970, Ackoff, Jones, 1974)، فالخطة في إطارها الشمولي تتكون من الآتي:

الاستراتيجية، مفهوم معقد وتركيب ذو أبعاد ستة، فهي توحيد وتكامل منسق لنمط صناعة القرارات، والوسائل الأساسية لتكوين الغرض والغاية والأهداف بعيدة المدى، وتحديد المجال أو قطاع المنافسة، والاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية في ضوء القوة والضعف الداخلي كوسيلة شاملة لتحقيق ميزة

يتوقف نجاح الخطط على درجة كفاءة العنصر البشري، بمعنى أن نجاح التخطيط يتوقف على توافر المخططين ذوي الخبرة والمقدرة على تحديد الأهداف وإعداد خطط واقعية (درويش وآخرون، 2001: 107).

3. المقوم التكنولوجي، حيث أن الإمكانيات والموارد المتاحة ودرجة تطورها وحداتها كأجهزة الحاسب الآلي التي يستفاد منها في إعداد برامج لإعداد سيناريوهات للمستقبل، وكذلك أجهزة الإتصال الحديثة تؤدي إلى قصر خطوط الإتصال داخل التنظيم من المقومات الرئيسية لعملية التخطيط، وبالتالي لكي تواكب عملية التخطيط المستقبل لا بد لها من توفر المقومات التكنولوجية.

4. المقوم الإقتصادي، أي الإمكانيات المالية المتاحة للإنفاق على الخطة المراد تنفيذها. ويحدد البعد الإقتصادي طريقة وضع الخطة.

5. المقوم المعلوماتي، حيث أن وجود نظام متطور للمعلومات يعند من الدعامات الأساسية لكفاءة التخطيط والذي يقوم بتوفير البيانات اللازمة للتخطيط سواء المتعلقة بالماضي أو

البرنامج إعادة هيكلة الشركة أو تغيير ثقافتها الداخلية أو البدء بجهود بحث وتطوير جديدة، وفي العادة تعتمد المنظمة العديد من البرامج تتفاوت في إحتياجها للموارد ومداهما الزمني وآليات تنفيذها (Wheelen & Hunger, 2006: 216-218).

4. المشروعات، وهي أنشطة مستقلة لها موارد محددة، وهي التي تنفيذ من خلال برامج معينة.

5. الهدف المحدد، وتعنى تلك النتائج الكمية المحددة والقابلة للقياس المراد تحقيقها خلال فترة معينة وبتكلفة محددة.

لقد بين العديد من الباحثين إن إتمام عملية التخطيط تتطلب توفر عدد من المقومات، وهي (بني حمدان و إدريس، 2007) :

1. المقوم التنظيمي، والذي يشير إلى أن فعالية الجهد التخطيطي تركز على هيكل تنظيمي سليم لوظيفة التخطيط مع توفر المهارات والكفاءات العاملة، كما أنه إذا ما أريد تنفيذ الخطط بشكل جيد فلا بد من تنظيم التنفيذ بشكل فعال.

2. المقوم البشري، والذي يعتبر من أهم مدخلات التخطيط لذلك

ويشير بعض كتاب الإدارة إلى أن تحقيق الكفاءة في الأداء مرتبط بالطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة. كما أن الكفاءة في أداء المنظمات يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات إلى المخرجات (المغربى، 1998: 39). ويرى الباحث أن كفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق إستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء. لهذا يعتبر العنصر البشري محور موضوع كفاءة الأداء في المنظمات، لذا فإنه لا يتم تحقيق الأهداف بكفاءة إلا من خلال الإهتمام بإختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالنشاط المراد تحقيقه، وكذلك الإتقاء بمستوى أداء العاملين وحثهم على إكتساب الأنماط السلوكية الإيجابية. وعلى ضوء ذلك فإن أفضل السبل لتحقيق كفاءة الأداء يتطلب الإهتمام ببرامج التخطيط قبل ممارسة الأداء بالإعتماد على البيانات الدقيقة عن واقع النشاط، والأهداف المراد تحقيقها، وذلك لتحقيق

الحاضر أو إتجاهات المستقبل بالدقة والشمول الملائمة وفي الوقت المناسب. ويعنى المقوم المعلوماتي درجة دقة البيانات والمعلومات وحدثتها، حيث أن التخطيط يتم للمستقبل وبالتالي يعتمد على درجة التنبؤ ووضع الإفتراضات التي تبني على بيانات وإحصائيات دقيقة وحديثة وشاملة، تساعد المخطط في إتخاذ القرار السليم في ظل المتغيرات، وإستخدام أنظمة معلومات بالحاسب الألي يساعد ويقلل من مخاطر عدم التأكد.

6. المقوم العلمي، والذي يدور حول الطابع العلمي لمراحل عملية التخطيط وضرورة إتباعه لخطوات المنهج العلمي للتخطيط.

7. المقوم البيئي، والذي يبين أنه من الضروري أن يتم الأخذ بالظروف البيئية العامة المحيطة بوضع الأهداف والخطة عند إجراء التخطيط فهناك أزمات وحالات طوارئ.

كفاءة الأداء

إن الكفاءة في الأداء تعنى الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد لها (المنيف، 1979: 88).

للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخ صائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما اذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على 133 منظمة ليقوم مديري هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن SPSS استرجاع 109 استبانات حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62 كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة

التوازن بين متطلبات الأداء وسياسات التدريب، وتحديد معدلات أداء دقيقة وواضحة، ليتم تصميم تقارير الكفاية عن الأداء وفقاً لطبيعة أداء العاملين في المنظمات (عبد المنعم، 1987: 83).

وعليه، إن كفاءة الأداء عبارة عن أفضل العوائد الذي تحققه المنظمات نتيجة لإستخدامها العديد من المدخلات من موارد بشرية ومادية، وهذا يتطلب تحديد معايير واضحة وموضوعية للأداء لإجراء المقارنات، وتحديد وقت الإنجاز على وجه التحديد، وذلك لتنفيذ العمل المطلوب بأقل تكلفة، وجهد، وأقصر وقت، وبأعلى جودة.

ثانياً : الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة (وادي، والأشقر، 2006: 743 - 773) بعنوان "دراسة واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي

يسرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط؛ في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الإهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية .

دراسة (أبو دولة، وصالحية، 2005 : 85 - 134) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية من خلال عدة أبعاد، أهمها مدى وجود خطط استراتيجية رسمية

التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

دراسة (نصيرات، الخطيب، 2005 : 415 - 433) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالإعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم

دراسة (الحديدان، 2003) بعنوان " مدى كفاءة أداء وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بها". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة أداء وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن ما نسبته 71.4% من العاملين في وحدات التخطيط هم من العسكريين، وأن 64.4% من العاملين في الوحدات من حملة الشهادة الجامعية فما فوق، وأن 87.6% يدركون أن للوحدة أهدافاً محددة وأنها واضحة جداً لهم، إلا أنهم لا يرون أنها حققت أهدافاً بدرجة عالية، كما أن 80% يقرون بأن الوحدة تعد خطة مستقبلية للجهاز إلى أن معظمها سنوية، كما أن مسار أداء وحدات التخطيط بصفة عامة كان متوسط مما يعني الحاجة إلى دعماً لرفع كفاءتها.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Rue & Ibrahim, 1998: 24-32) بعنوان " The Relationship between Planning Sophistication and Strategic Performance in Small Businesses". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين

على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل بينهم. إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع 96 استبانة، وتمثل المجتمع الكلي للدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المعادة 82 منها 42 استبانة تعود للقطاع العام الأردني، 40 تعود للقطاع الخاص الأردني. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام كذلك عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود معوقات تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

دراسة (الحنيطة، 2003) بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع أبعاد القيم التنظيمية.

Enterprise Operators in a Country in Transition هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط والأداء في المشاريع المتوسطة والصغيرة في البلدان التي تتحول إقتصادياً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن الشركات التي تمتلك خطة ليس بالضرورة أن يكون لديها أداء عالي متميز في القطاع الصناعي.

دراسة (Al
بغوان (Ghamdi,2005:376-395)
The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية. وقد تكونت عينة الدراسة 72 منظمة في المملكة العربية السعودية. وتضمنت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي منها المقارنة المرجعية، تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات، دورة حياة المنتج، تحليل المتعاملين (أصحاب المصالح)، منجني الخبرة، تحليل المحافظ، وتحليل سلسلة القيمة، طريقة دلفي، الخارطة المعرفية، تحليل القوى

تطور أسلوب التخطيط بالمؤسسات صغيرة الحجم والأداء الاستراتيجي لتلك المؤسسات، بالإضافة إلى تحديد هل أن أفضل المؤسسات الصغيرة ممن تقوم بوضع خطة استراتيجية مكتوبة. وتوصلت الدراسة الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة بي تطور أسلوب التخطيط بالمؤسسات صغيرة الحجم والأداء الاستراتيجي لتلك المؤسسات.

دراسة (Clark, 2000: 3-25)
بغوان "25 perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction". هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية قيام المدراء بتقييم كفاءة العملية التسويقية التي تم تبنيها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الأبعاد التي يتم أخذها بنظر الاعتبار عند القيام بتقييم العملية التسويقية ويتم استخدام العديد من المؤشرات لقياس كفاءة العملية التسويقية وأن الكفاءة مهمة في تقييم العملية التسويقية.

دراسة (Yusuf &
بغوان (Saffu,2005:480-497)
Planning and Performance of Small and Medium

والعلاقات التي توجد في الواقع. كما أن الأسلوب المسحي يهدف إلى التعرف على واقع الظاهرة، وتحديد جوانب الضعف، والقوة فيها لتحديد مدى صلاحية الواقع أو الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية، أو أساسية فيه.

نموذج الدراسة

إعتمدت الدراسة على عدة متغيرات مستقلة تتعلق بأهداف مديرية التخطيط وتحقيقها وتشمل الأسئلة من (1) إلى (7)، مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط وتمثل الأسئلة من (8) إلى (28)، أهم المعوقات التي تواجه مديرية التخطيط في وزارة الصحة وشملت الأسئلة من (29) إلى (43)، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في مجال التخطيط. وقد تم صياغة عبارات الاستبانة بطريقة تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقاً لتدرج مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، وذلك على النحو التالي:

الخمسة لبورتر. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك استخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية.

دراسة (Wang,2006:312-) بعنوان "Corporate Performance Efficiency Investigated by data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard". هدفت الدراسة إلى فحص كفاءة أداء المنظمة من خلال تحليل وتضمين بطاقة التقييم المتوازن **Balanced Scorecard**. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط دالة معنوياً بين مؤشرات الأداء، بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من مؤشرات الأداء والواقعة ضمناً في بطاقة التقييم المتوازن حظيت بأهمية كبيرة في تحديد كفاءة أداء المنظمة.

أسلوب الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق أهداف الدراسة. فالمنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات، والمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها بل يمتد إلى تفسير البيانات، وتحديد الظروف،

لا أتفق على الإطلاق (1)	لا أتفق (2)	أتفق إلى حد ما (3)	أتفق (4)	أتفق تماماً (5)
----------------------------	----------------	-----------------------	-------------	--------------------

ثبات وصدق الإستبانة :

قام الباحث بعرض الإستبانة على مجموعة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات للتحقق من مدى صدق الإستبانة، وقد قام الباحث بإعادة النظر في بعض فقرات الإستبانة في ضوء التعديلات المقترحة من بعض المحكمين. ولقياس مدى دقة نتائج الدراسة، فقد تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للإتساق الداخلي حيث بلغ معامل ألفا (73.17%)، مما يشير إلى علاقة إتساق وترابط عالي بين عبارات الإستبانة، وهي نسبة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ (60%). بالإضافة إلى ذلك تم استخدام إختبار Kolmogorov - Smirnov للتأكد من التوزيع الطبيعي لإجابات عبارات الإستبانة، ويبين الجدول (1) نتائج هذا الإختبار.

أساليب المعالجة الإحصائية :

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بعد إدخال البيانات للحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.

- المتوسط الحسابي لتحديد مدى ارتفاع أو إنخفاض إستجابات المبحوثين عن عبارات الإستبانة.
- الإنحراف المعياري لتحديد درجة التباين في الإجابات (لقياس مقدار التشتت في الإجابات) عن المتوسط لكل عبارة.
- استخدام الإنحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.
- استخدام إختبار T (T-Test) لإختبار فرضيات الإرتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول (1)

معامل الثبات بمقياس كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة :

Sig.	Kolmogorov – Smirnov Z	الرقم	Sig.	Kolmogorov – Smirnov Z	الرقم
0.001	2.017	23	0.000	2.941	1
0.001	1.970	24	0.000	2.941	2
0.001	2.036	25	0.000	2.894	3
0.000	2.167	26	0.012	1.595	4
0.001	1.968	27	0.001	1.957	5
0.003	1.786	28	0.001	1.957	6
0.042	1.388	29	0.023	1.493	7
0.000	2.421	30	0.000	2.350	8
0.000	2.442	31	0.001	1.916	9
0.000	2.228	32	0.000	2.442	10
0.006	1.700	33	0.000	2.620	11
0.018	1.538	34	0.000	2.442	12
0.000	2.894	35	0.000	2.350	13
0.012	1.595	36	0.027	1.468	14
0.001	1.957	37	0.020	1.516	15
0.001	1.957	38	0.011	1.615	16
0.023	1.493	39	0.012	1.595	17
0.000	2.350	40	0.001	1.934	18
0.001	2.012	41	0.001	2.032	19
0.018	1.338	42	0.001	2.012	20
0.000	2.066	43	0.020	1.516	21
0.001	2.017	44	0.000	2.066	22

توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط أو أهم المعوقات التي تواجه مديرية التخطيط في وزارة الصحة كان توزيعاً طبيعياً، حيث أن نسب الإحتمالية لكل

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة (0.05) فإن يتبين أن توزيع الإجابات جميعها كان سواء فيما يتعلق بأهداف مديرية التخطيط وتحقيقها أو مدى

النتائج أن الفئة العمرية 25 – 35 سنة قد شكلت ما نسبته 43.3% من مجمل عينة الدراسة، فيما شكلت الفئة العمرية 36- 45 سنة ما نسبته 23.3%، وشكلت الفئة العمرية 46 سنة فأكثر ما نسبته 20% أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة فقد تبين أنها تشكل 13.3% من عينة الدراسة. أما ما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد تبين أن 40% هم من حملة درجة البكالوريوس ، وأن ما نسبته 23.33% هم من حملة الشهادات الأخرى، وأن ما نسبته 16.67% من حملة دبلوم كلية المجتمع . وأخيراً شكل حملة شهادة الثانوية العامة، ما دون الثانوية العامة ما نسبته 13.33% ، 6.67% على التوالي. أما من حيث سنوات الخبرة في مجال التخطيط فقد أظهرت النتائج أن 40% هم من الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 - 10 سنوات، وإن 33.33% هم من الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 11 – 15 سنة، وأن 13.33% من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة أكثر من 16 سنة، وبالمثل فإن 13.33% لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات . كما هو موضح بالجدول (2).

الإجابات كانت أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة الأردنية والبالغ عددهم (60) موظفاً، وقد تم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة.

وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة في المواقع المخصصة للعاملين، وبعد توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بلغ مجموع الاستبانات المعادة (6) إستبانة. إتصفت عينة الدراسة بخصائص محددة فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية ، وقد شملت : الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة في مجال التخطيط. ويبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات .

يبين الجدول رقم (2) من حيث الجنس أن ما نسبته 70% هم الذكور فيما تبين ان ما نسبته 30% هم من الإناث. فيما أظهرت

جدول (2):
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	42	70%
		أنثى	18	30%
2	العمر	أقل من 25 سنة	8	13.3%
		25 - 35 سنة	26	43.3%
		36 - 45 سنة	14	23.3%
		46 سنة فأكثر	12	20%
3	المستوى التعليمي	دون الثانوية العامة	4	6.67%
		ثانوية عامة	8	13.33%
		دبلوم كلية مجتمع	10	16.67%
		بكالوريوس	22	40%
		أخرى	14	23.33%
4	سنوات الخبرة في مجال التخطيط	أقل من 5 سنوات	8	13.33%
		من 5 - 10 سنوات	22	40%
		من 11 - 15 سنوات	20	33.33%
		16 سنة فأكثر	8	13.33%

التحليل الوصفي إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً: التحليل الوصفي إجابات عينة الدراسة:

جدول (3)
إجابات العاملين حول أهداف مديرية التخطيط وتحقيقها

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابة					الأسئلة	الرقم
		تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق		
0.253	4.93	-	-	-	4	36	ت	لدى مديرية التخطيط أهدافاً مكتوبة بنتائج محددة يراد الوصول إليها
		-	-	-	6.7	93.3	%	
0.253	4.93	-	-	-	4	36	ت	تتصف أهداف مديرية التخطيط بالمرونة وقابلية تعديلها وتعطي درجة عالية من الإلتزام
		-	-	-	6.7	93.3	%	
0.305	4.90	-	-	-	6	44	ت	تتصف أهداف مديرية التخطيط بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الإنجاز
		-	-	-	10	90	%	
0.614	4.37	-	-	4	30	22	ت	تتصف أهداف مديرية التخطيط بمجالات النتائج الرئيسية والنشاطات والطاقات الإضافية التي يحتاجها تحقيق الهدف
		-	-	6.7	50	43.3	%	
0.556	3.97	-	-	10	44	8	ت	تكون أهداف مديرية التخطيط المراد تحقيقها ذات مدى زمني محدد
		-	-	16.7	70	13.3	%	
0.556	3.97	-	-	10	22	8	ت	تتصف أهداف مديرية التخطيط بالشمولية وتكون بعيدة المدى
		-	-	16.7	70	13.3	%	
0.739	4.27	-	-	10	22	22	ت	تقوم مديرية التخطيط بمراجعة وتقييم مدى تحقق أهدافها تجاه نتائج أعماله
		-	-	16.7	40	43.3	%	
0.468	4.48	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام						

جدول (4)
مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط

الإعراف المعياري	المقرض الحسابي	الإستجابة					الأسئلة	رقم
		تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق على الإطلاق		
الوضع التنظيمي بوسط حسابي (4.54)								
0.546	4.67	22	16	2	-	-	ت	8
		70	26.7	3.3	-	-	%	
0.681	4.47	24	20	6	-	-	ت	9
		56.7	33.3	10	-	-	%	
0.534	4.70	44	14	2	-	-	ت	10
		73.3	23.3	3.3	-	-	%	
0.504	4.77	48	10	2	-	-	ت	11
		80	16.7	3.3	-	-	%	
0.534	4.70	44	14	2	-	-	ت	12
		73.3	23.3	3.3	-	-	%	
0.546	4.67	21	8	1	-	-	ت	13
		70	26.7	3.3	-	-	%	
0.702	4.30	24	32	2	1	-	ت	14
		40	53.3	3.3	3.3	-	%	
0.660	4.33	26	28	6	-	-	ت	15
		43.3	46.7	10	-	-	%	
0.639	4.27	22	32	6	-	-	ت	16
		36.7	53.3	10	-	-	%	

تابع جدول (4)
مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابة					الأستلة	رقم السؤال
		أفق تماماً	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق على الإطلاق		
توفر الكفاءة البشرية المتخصصة بوسط حسابي (4.44)								
0.614	4.37	26	30	4	-	-	ت	17
		43.3	50	6.7	-	-	%	
0.629	4.50	34	22	4	-	-	ت	18
		56.7	36.7	6.7	-	-	%	
0.628	4.53	36	20	4	-	-	ت	19
		60	33.3	6.7	-	-	%	
0.730	4.47	36	16	8	-	-	ت	20
		60	26.7	13.3	-	-	%	
0.660	4.33	26	28	6	-	-	ت	21
		43.3	46.7	10	-	-	%	
توفر نظم للمعلومات بوسط حسابي (4.54)								
0.568	4.57	36	22	2	-	-	ت	22
		60	36.7	3.3	-	-	%	
0.682	4.50	36	18	6	-	-	ت	23
		60	30	10	-	-	%	
0.571	4.53	34	22	2	-	-	ت	24
		56.7	40	3.3	-	-	%	
0.504	4.57	34	26	-	-	-	ت	25
		56.7	43.3	-	-	-	%	

تابع جدول (4) مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط

الإحصاء المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابة					الأسئلة	الرقم
		أفق تماماً	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق على الإطلاق		
منهجية التخطيط ونظام المتابعة بوسط حسابي (4.27)								
0.520	4.27	18	40	2	-	-	ت	تقوم مديرية التخطيط بإعداد تقارير لتقدم سير عمل للخطة الموضوعية بشكل دوري
		30	66.7	3.3	-	-	%	
0.568	4.23	18	18	4	-	-	ت	يتم إعداد تقارير متابعة سنوية في مديرية التخطيط لتنفيذ الخطة
		30	63.3	6.7	-	-	%	
0.595	4.30	22	34	4	-	-	ت	يتم رفع تقارير المتابعة في مديرية التخطيط بصورة نهائية لرئيس المديرية
		36.7	56.7	6.7	-	-	%	
0.597	4.45	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام						

أفادوا بأنهم محايدين. فيما حصلت كل من وجود برنامج زمني تسير عليه المديرية عند إعداد الخطة ، قيام مديرية التخطيط باستخدام النماذج المعدة من قبل وزارة التخطيط على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.70) لكل منها، حيث أفاد ما نسبته (73.3%) من افراد عينة الدراسة بأنهم متفقين بشكل تام لكل من الفقرتين، وان (3.23%) أفادوا بأنهم متفقين أيضاً لكل من الفقرتين، فيما (3.3%) بأنهم محايدين لكل من الفقرتين. وجاءت كل من العبارتين قيام مديرية

يشير الجدول رقم (4) إلى مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الآتي :

فيما يتعلق بالوضع التنظيمي:
جاء في الترتيب الأول وجود إتصال وثيق بين مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة مع وزارة التخطيط في مجال إعداد الخطة بمتوسط حسابي بلغ (4.77) ، حيث أفاد ما نسبته (80%) بأنهم متفقين بشكل تام، وان (16.7%) أفادوا بأنهم متفقين ، فيما (3.3%)

أن (53.3%) متفقين، وأن (40%) متفقين بشكل تام، وأن (3.3%) محايدين وبنفس السياق أفاد (3.3%) بأنهم غير متفقين. وأخيراً حصلت فقرة أن هناك تعاون فعال بين المديرية والمديريات الأخرى التابعة لوزارة الصحة على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، حيث بينت النتائج أن (53.3%) متفقين، وأن (36.7%) متفقين بشكل تام، وأن (10%) محايدين.

ان هذه النتيجة تبين مدى أهمية توفر الوضع التنظيمي في مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة والتي تجاوز متوسطها الحسابي عن المتوسط العام للوضع التنظيمي مجتمعة والبالغ (4.54) والمتمثلة وكما أشار إليها العاملين بوجود إتصال وثيق بين مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة مع وزارة التخطيط في مجال إعداد الخطة، ووجود برنامج زمني عند إعداد الخطة، إستخدام مديرية التخطيط النماذج المعدة من قبل وزارة التخطيط، وقيام مديرية التخطيط بدراسة جميع إحتياجات المديرية ووضعها في خطة محددة الزمن، وأخيراً، إتباع مديرية التخطيط بشكل مباشر مع وزارة الصحة.

التخطيط بدراسة جميع إحتياجات المديرية ووضعها في خطة محددة الزمن، تتبع مديرية التخطيط بشكل مباشر مع وزارة الصحة الشكاوي بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.67) لكل منها، حيث تبين ان (70%) أفادوا بأنهم متفقين بشكل تام وللعبارتين، وان (26.7%) افادوا بانهم متفقين، وبينت النتائج أن (3.3%) من افراد عينة الدراسة محايدين. وحصلت فقرة تعمل المديرية إلى تحديد الأولويات وفق معايير محددة سلفاً على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، حيث أظهرت النتائج ان ما نسبته (56.7%) من افراد عينة الدراسة اجابوا بأنهم متفقين بشكل تام، وان (33.3%) قد افادوا بانهم متفقين، فيما أظهرت نتائج التحليل ان (10%) من افراد عينة الدراسة محايدين. وحصلت فقرة تقسيم العمل في المديرية وفقاً لمبدأ التخصص على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، حيث أفاد (46.7%) بأنهم متفقين، وأن (43.3%) بأنهم متفقين بشكل تام، وأن (10%) محايدين. وجاءت عبارة توفر المديرية الصلاحيات الكافية للقيام بعملها بكفاءة بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، حيث بينت نتائج التحليل

(4.33) على التوالي، وكما هو موضح بالجدول (4).

ان هذه النتيجة تبين مدى الكفاءة البشرية المتخصصة والتي تجازو متوسطها الحسابي عن المتوسط العام للكفاءة البشرية المتخصصة مجتمعة والبالغ (4.44) والتمثلة وكما أشار إليها العاملين بمناسبة عدد الموظفين في مديرية التخطيط، تقديم المديرية للعاملين لديها دورات في مجال التخطيط، توفر كفاءات متخصصة في التخطيط بالمديرية.

فيما يتعلق بتوفر نظم

للمعلومات: جاء في الترتيب الأول كل من توفر لدى مديرية التخطيط مركز للمعلومات، قيام مديرية التخطيط بإعداد نماذج خاصة للحصول على البيانات بمتوسط حسابي بلغ (4.57) لكل منها، حيث أفاد ما نسبته (60%) بأنهم متفقين بشكل تام ولتوفر مركز للمعلومات، وأن (36.7%) أفادوا بأنهم متفقين ولتوفر مركز للمعلومات، فيما (3.3%) محايدون ولتوفر مركز للمعلومات. وأن (56.7%) متفقين بشكل تام ولقيام مديرية التخطيط بإعداد نماذج خاصة للحصول على البيانات، وأن (43.3%) ولقيام مديرية التخطيط بإعداد نماذج خاصة

فيما يتعلق بتوفر الكفاءة

البشرية المتخصصة: جاء في الترتيب الأول عدد الموظفين في مديرية التخطيط مناسب بمتوسط حسابي بلغ (4.53) ، حيث أفاد ما نسبته (60%) بأنهم متفقين بشكل تام، وأن (33.3%) أفادوا بأنهم متفقين، فيما (6.7%) محايدون. فيما حصلت عبارة قيام المديرية بتقديم دورات تدريبية في مجال التخطيط لمنتسبيها على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، حيث أفاد ما نسبته (56.7%) من افراد عينة الدراسة بانهم متفقين بشكل تام، وأن (36.7%) أفادوا بأنهم متفقين أيضاً ، فيما (6.7%) محايدون. وجاءت عبارة توفر متخصصين مؤهلين في إعداد الخطط لدى المديرية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، حيث تبين ان (60%) أفادوا بأنهم متفقين بشكل تام، وأن (26.7%) أفادوا بانهم متفقين، وبينت النتائج أن (13.3%) محايدون. وحصلت الفقرتين الأخيرتين على المرتبة الأخيرة والتمثلة بكل من شرح دور المديرية لجميع العاملين عند الإنضمام إليها ، تستعين مديرية التخطيط بخبرات خارجية لإنجاز بعض الأعمال المتعلقة بالخطوة على متوسط حسابي (4.37) ،

ونظام المتابعة والبالغ (4.27) حيث أفاد (56.7%) بأنهم متفقيين، وأن (36.7%) أفادوا بأنهم متفقيين بشكل تام، فيما (6.7%) محايدين. فيما حصلت فقرة قيام مديرية التخطيط بإعداد تقارير لتقدم سير عمل للخطة الموضوعية بشكل دوري على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وهي مساوية للوسط الحسابي لمحور وسائل الإتصال المصورة والبالغ (4.27) حيث أفاد (66.7%) بأنهم متفقيين، وأن (30%) أفادوا بأنهم متفقيين بشكل تام، فيما (3.3%) محايدين. وأخيراً، حصلت فقرة يتم إعداد تقارير متابعة سنوية في مديرية التخطيط لتنفيذ الخطة على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.23)، وهي أقل من الوسط الحسابي لمحور منهجية التخطيط ونظام المتابعة والبالغ (4.27) حيث أفاد (63.3%) بأنهم متفقيين، وأن (30%) أفادوا بأنهم متفقيين بشكل تام، فيما (6.7%) محايدين.

للحصول على البيانات. فيما حصلت فقرة توفر قاعدة لحفظ واسترجاع المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها في مجال العمل في مديرية التخطيط على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، حيث أفاد (56.7%) بأنهم متفقيين بشكل تام، وأن (40%) متفقيين، فيما (3.3%) محايدين. وأخيراً، حصلت عبارة توفر البيانات والمعلومات بشكل دقيق لدى مديرية التخطيط على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، حيث أفاد (60%) بأنهم متفقيين بشكل تام، وأن (30%) متفقيين، فيما (10%) محايدين.

فيما يتعلق بمنهجية التخطيط ونظام المتابعة : جاء في الترتيب الأول رفع تقارير المتابعة في مديرية التخطيط بصورة نهائية لرئيس المديرية بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، وهي أعلى من الوسط الحسابي لمحور منهجية التخطيط

جدول (5)

إجابات العاملين حول كفاءة أداء مديرية التخطيط من خلال تحقيق الأهداف المنوطة بها

الرقم	الأسئلة	الاستجابة					الإجمالي	لا أتفق على الإطلاق	ت	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
		لا أتفق	محايد	أتفق	تماماً أتفق	ت					
1	لدى مديرية التخطيط أهدافاً مكتوبة بنتائج محددة يراد الوصول إليها	4	-	-	-	56	ت	%	4.93	0.253	
		6.7	-	-	-	93.3					
2	تتصف أهداف مديرية التخطيط بالمرونة وقابلية تعديلها وتعطي درجة عالية من الالتزام	4	-	-	-	56	ت	%	4.93	0.253	
		6.7	-	-	-	93.3					
3	تتصف أهداف مديرية التخطيط بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الإنجاز	6	-	-	-	54	ت	%	4.90	0.305	
		10	-	-	-	90					
4	تصف أهداف مديرية التخطيط مجالات النتائج الرئيسية والنشاطات والطاقت الإضافية التي يحتاجها تحقيق الهدف	30	4	-	-	26	ت	%	4.37	0.614	
		50	6.7	-	-	43.3					
5	تكون أهداف مديرية التخطيط المراد تحقيقها ذات مدى زمني محدد	22	5	-	-	8	ت	%	3.97	0.556	
		70	16.7	-	-	13.3					
6	تتصف أهداف مديرية التخطيط بالشمولية وتكون بعيدة المدى	42	10	-	-	8	ت	%	3.97	0.556	
		70	16.7	-	-	13.3					
7	تقوم مديرية التخطيط بمراجعة وتقييم مدى تحقق أهدافها تجاه نتائج أعمالها	24	10	-	-	26	ت	%	4.27	0.739	
		40	16.7	-	-	43.3					
0.468	4.48	المتوسط الحسابي والإحتراف المعياري العام									

التخطيط بالمرونة وقابلية تعديلها قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.93) لكل منها، فيما جاءت عبارة إمكانية قياس أهداف مديرية التخطيط للتحقق من مستويات الإنجاز بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.90)،

من خلال الجدول رقم (5) يتبين أن إجابات العاملين حول أهداف مديرية التخطيط وتحقيقها تفاوتت أهميتها طبقاً لواقع الحال، فقد بينت النتائج أن إمتلاك مديرية أهدافاً مكتوبة بنتائج محددة يراد الوصول إليها، إتصاف أهداف مديرية

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (Ha)

" لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الفعال وتحقيق مديرية الصحة الأردنية للأهداف المطلوبة منها " .

الجدول رقم (8) يوضح العلاقة بين مقومات التخطيط الفعال مجتمعة وبين تحقيق مديرية التخطيط بوزارة الصحة الأردنية للأهداف المطلوبة منها، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.501$ وبدرجة معنوية $Sig = 0.000$ علماً أن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراسة هي 0.05 ، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.251 أي ان ما قيمته 0.251 من التغيرات في تحقيق مديرية التخطيط بوزارة الصحة الأردنية للأهداف المطلوبة منها ناتجة عن التغير في مقومات التخطيط الفعال مجتمعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B=2.001$ ، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مقومات التخطيط الفعال يؤدي إلى زيادة في تحقيق مديرية

وحصلت عبارة وصف أهداف مديرية التخطيط مجالات النتائج الرئيسية والنشاطات والطاقات الإضافية التي يحتاجها تحقيق الهدف على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.37) ، وجاءت عبارة قيام مديرية التخطيط بمراجعة وتقييم مدى تحقق أهدافها تجاه نتائج أعمالها بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.27) ، وأخيراً حصلت عبارتي تكون أهداف مديرية التخطيط المراد تحقيقها ذات مدى زمني محدد ، تتصف أهداف مديرية التخطيط بالشمولية وتكون بعيدة المدى على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.97) لكل منها. إن تفسير هذه النتيجة يبين مدى أهمية أهداف مديرية التخطيط وتحقيقها، حيث ان الأهداف من المفترض أن تكون مكتوبة ومحددة بنتيجة وتتصف بالمرونة وقابلة للتعديل بالإضافة إلى الالتزام بتحقيقها، وتصف هذه الأهداف مجالات النتائج الرئيسية والنشاطات والطاقات الإضافية التي يحتاجها تحقيق الهدف. ويتضح هذا من قيم المتوسط الحسابي للأساليب للفقرات والتي زادت عن المتوسط العام والبالغ (4.48) .

صحة الفرضية الرئيسية الأولى، ويستنتج من هذا وجود علاقة بين مقومات التخطيط الفعال وتحقيق مديرية التخطيط بوزارة الصحة الأردنية للأهداف المطلوبة منها

التخطيط بوزارة الصحة الأردنية للأهداف المطلوبة منها بقيمة 2,001، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 9.359 وهي أكبر من الجدولية والبالغة 2.76، وهذا ما يثبت عدم

الجدول رقم 8. العلاقة بين مقومات التخطيط الفعال وتحقيق الأهداف المنوطة بها

Sig	F	B	R ²	R	المتغيرات
0.000	9.359	2.001	0.251	0.501	مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط
0.001	12.503	1.772	0.309	0.565	الوضع التنظيمي
0.045	4.387	1.923	0.135	0.368	توفر الكفاءة البشرية المتخصصة
0.503	0.461	5.436	0.016	0.127	توفر نظم للمعلومات
0.345	0.923	2.910	0.032	0.179	منهجية التخطيط ونظام المتابعة

F الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 2.76

F الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 3.35

ترتبط ارتباطاً بتوفر مقومات الوضع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.565$ وبدرجة معنوية $Sig = 0.001$ مما يعني وجود علاقة ارتباط، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.309، وبدرجة تأثير $B=1.772$ ، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة البالغة 12.503 وهي أعلى من الجدولية 2.76، وهذا يعني عدم ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى Ha1، ويستنتج من ذلك

الفرضية الفرعية الأولى (Ha1):
 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوضع التنظيمي لمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها "

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوضع التنظيمي لمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها، أي أن تحقيق أهداف مديرية التخطيط

التخطيط وتحقيقها للاهداف المطلوبة منها.

الفرضية الفرعية الثالثة (Ha3)
: " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر نظم المعلومات بمديرية التخطيط وتحقيقها للاهداف المطلوبة منها " .

تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر نظم المعلومات بمديرية التخطيط وتحقيقها للاهداف المطلوبة منها ، أي أن تحقيق مديرية التخطيط لأهدافها ليس له علاقة بتوفر نظم المعلومات للمديرية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.127$ وبدرجة معنوية $Sig = 0.503$ مما يعني عدم وجود علاقة إرتباط، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.016، وبدرجة تأثير $B = 5.436$ ، وتؤكد عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة البالغة 0.461 وهي أقل من الجدولية 2.76، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة Ha3، ويستنتج من ذلك عدم وجود علاقة بين توفر نظم المعلومات بمديرية التخطيط وتحقيقها للاهداف المطلوبة منها.

وجود علاقة بين الوضع التنظيمي لمديرية التخطيط وتحقيقها للاهداف المطلوبة منها.

الفرضية الفرعية الثانية (Ha2)
: " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر الكفاءات البشرية المتخصصة بمديرية التخطيط وتحقيقها للاهداف المطلوبة منها " .

يشير الجدول رقم (8) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الكفاءات البشرية المتخصصة بمديرية التخطيط وتحقيقها للاهداف المطلوبة منها، أي أن تحقيق مديرية التخطيط للأهداف المنوطة بها مرهون بتوفر العاملين ذوي الكفاءة والعاملين المهرة، حيث بلغ معامل الإرتباط $R = 0.368$ وبدرجة معنوية $Sig = 0.045$ مما يعني عدم وجود علاقة إرتباط، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.135، وبدرجة تأثير $B = 1.923$ ، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة البالغة 4.387 وهي أقل من الجدولية 2.76 ، وهذا يعني عدم ثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية Ha2، ويستنتج من ذلك وجود علاقة بين توفر الكفاءات البشرية المتخصصة بمديرية

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

من خلال الدراسة والتحليل لموضوع مدى كفاءة أداء مديرية التخطيط من خلال التعرف على مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة من حيث الوضع في الهيكل التنظيمي وتوفير الكفاءات البشرية المتخصصة وتوفير نظم المعلومات ومنهجية التخطيط ونظم المتابعة، وقدرة مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة تحقيق الأهداف المنوطة بها، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة، أفرزت هذه الدراسة النتائج التالية :

1. أوضحت الدراسة إلى وجود أهداف لمديرية التخطيط التابعة إلى وزارة الصحة تسعى إلى تحقيقها وأن هذه الأهداف مكتوبة ومحددة بنتيجة وتتصف بالمرونة وقابلة للتعديل بالإضافة إلى الإلزام بتحقيقها، وتصف هذه الأهداف مجالات النتائج الرئيسية والنشاطات والطاقت الإضافية التي يحتاجها تحقيق

الفرضية الفرعية الرابعة (Ha4)

: " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين منهجية التخطيط ونظام المتابعة بمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها "

يظهر الجدول رقم (6) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجية التخطيط ونظام المتابعة بمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها، أي أن وجود منهجية محددة للتخطيط معمول بها في مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة ليس لها علاقة بتحقيق المديرية لأهدافها، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.179$ وبدرجة معنوية 0.345 مما يعني عدم وجود علاقة ارتباط، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.032 ، وبدرجة تأثير $B=2.910$ ، وتؤكد عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة البالغة 0.923 وهي أقل من الجدولية 2.76 ، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة $Ha4$ ، ويستنتج من ذلك عدم وجود علاقة بين منهجية التخطيط ونظام المتابعة بمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها.

الأردنية للأهداف المطلوبة منها.

5. كما أشارت النتائج إلى وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوضع التنظيمي لمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها.

6. أظهرت الدراسة وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين توفر الكفاءات البشرية المتخصصة بمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها.

7. أظهرت نتائج الدراسة عدم

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر نظم المعلومات بمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها.

8. عدم وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين منهجية التخطيط ونظام المتابعة بمديرية التخطيط وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها.

ثانياً : التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

1. دعم مديرية التخطيط سواء من الناحية المادية أو البشرية من قبل وزارة الصحة لتحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة،

الهدف في مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة.

2. بينت نتائج الدراسة مدى أهمية توفر مقومات التخطيط الفعال في مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة.

3. بينت النتائج وجود العديد من معوقات التخطيط التي تواجه مديرية التخطيط التابعة لوزارة الصحة متمثلة في ضعف الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا ، عدم الإهتمام الكافي بالخطط المستقبلية ، ضعف التدريب في مجال التخطيط لدى العاملين في المديرية ، عدم ربط المديرية بالسلطة العليا في وزارة الصحة ، ضعف الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بالمديرية ، المغالاة في تحديد الاحتياجات المطلوبة من قبل الإدارات الأخرى في وزارة الصحة ، عدم توفر المكان المناسب للمديرية من حيث التهوية والإنارة.

4. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الفعال مجتمعة وبين تحقيق مديرية التخطيط بوزارة الصحة

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1- أبو دولة، جمال داود؛ صالحة، لؤي محمد، (2005)، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، المجلة الأردنية للإدارة، المجلد 25، العدد 1، يونيو (حزيران).

2- الحنيطة، خالد بن عبدالله (2003)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

3- للحيدان، عبد الكريم بن إبراهيم (2003)، "مدى كفاءة أداء وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

4- المغربي، كامل، (1998)، "الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف"، الرياض: مطابع لنا، المملكة العربية السعودية.

بتأهيل الموظفين العاملين وزيادة عدد الدورات الخاصة في مجال التخطيط.

2. الإهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها لما لها من مردود إيجابي على إنتاجية العاملين بالمديرية، ورفع الروح المعنوية لهم، كعقد لقاءات مع الموظفين للتعرف على وجهات النظر والمشاكل التي تواجههم، وإقامة نشاطات إجتماعية لهم.

3. عقد لقاءات أو ندوات تعريفية داخل المديرية يحضرها جميع منتسبي المديرية من أجل تعريفهم بدور المديرية وأهمية التخطيط لتنمية وتطوير المديرية وبالإمكان الاستفادة من خبرات المسؤولين بوزارة التخطيط بهذا الشأن.

4. التأكيد على مركز المعلومات داخل مديرية التخطيط، وأن تقوم بالتطوير والتحسين المستمر لمركز المعلومات من حيث قاعدة البيانات ومعالجة المعلومات.

5. القيام بدراسات ذات علاقة بموضوع التخطيط وكفاءة الأداء مثل الصعوبات الإدارية والتطبيقية التي تواجه المخططين بوزارة الصحة.

- 11- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي(1992)، "أصول الإدارة العامة"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، جمهورية مصر العربية.
- 12- عبد المنعم، عزة صبحي (1987)، "السبيل إلى تحقيق الكفاءة والإرتقاء بمستوى الأداء"، مجلة الإدارة، المجلد العشرون، العدد الثاني / أكتوبر، القاهرة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
- 13- نصيرات، فريد؛ الخطيب، صالح، (2005)، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.
- 14- وادي، رشدي؛ الأشقر، إبراهيم، (2006)، "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة"، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الإنسحاب الإسرائيلي، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 13 - 15 فبراير.
- 15- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1987)، "الرقابة في الإدارة العامة"، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- 5- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ السعد، مسلم علاوي، (1995)، "فلسفة التخطيط بين استمرارية التصور وتجدد الأساليب"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 10.
- 6- المنيف، إبراهيم، (1979)، "الفعالية والكفاءة الإدارية"، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 7- النمر، سعود و آخرون، (1996)، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية.
- 8- بني حمدان، خالد محمد طلال و إدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 9- حبتور، عبد العزيز صالح، (2000)، "أصول ومبادئ الإدارة العامة"، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 10- درويش، محمد و آخرون، (2001)، "الإدارة العامة: النظرية والتطبيق"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، جمهورية مصر العربية.

5. Hussey, David, "**Corporate Planning: Theory and Practice**", Pergamen Press, Oxford, (1999).
6. Jones, Harry, "**Preparing Company Plans: A Workbook for Effective Corporate Planning**", New York: Wiley, (1974).
7. Rue, Leslie W & Ibrahim, Nabil A., "The Relationship between Planning Sophistication and Strategic Performance in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, (1998).
8. Wang, Jui-Chi, "**Corporate Performance Efficiency Investigated by data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard**", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 9, No. 2, September (2006).
9. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David,

ثانياً : المراجع الأجنبية

1. Ackoff, Russell, "**A Concept of Corporate Planning**", New York: Wiley, (1970).
2. AL- Ghamdi, Salem M., "The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study", *International Journal of Management*, Vol.22, No.3, Septembar (2005).
3. Clark, Bruce H., "**Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction**", *Journal of Strategic Marketing*, 8, (2000).
4. Hax, Arnoldo, "**Redefining the Concept of Strategy**", *Planning Review*, May-June, (2001).

"Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10th Ed, (2006).

10. Yusuf, Attahir & Saffu, Kojo, **"Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition"**, Journal of Small Business Management, Vol. 43, No. 4, (2005).