

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات

دراسة حالة بمصلحة الأحوال المدنية ترهونة

سالم محمد الفيل

قسم الإدارة. كلية التجارة. جامعة الزيتونة

SALIM73MM@GMAIL.COM

تاريخ الاستلام 2023/07/28

ملخص الدراسة :

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات أصبح من أهم المواضيع التي تشغل تفكير القيادات والموظفين في جميع المؤسسات وذلك لأسباب عدة ، منها أن التخطيط الاستراتيجي أصبح العمل الأول لجميع المؤسسات ، و من أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، ومرجع ذلك كون التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل ومقاييس ومعايير ومؤشرات للبيئة الداخلية والخارجية ، أي إن العمل بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية هو الانتقال من الوضع الحالي إلى الجديد ، وبالنظر لحالة مصلحة الأحوال المدنية ترهونة تظهر النتائج لهذه الدراسة أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات المقدم لعينة الدراسة ، غير أنها تفتقر للسياسة الواضحة في هذا الشأن ، وبشكل أفضل لتحسين ، لذا جاء هذا البحث لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

بمصلحة الأحوال المدنية ترهونة واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتيح دراسة ووصف الأحداث والظواهر والمواقف والآراء، وتحليلها ومناقشتها بهدف الوصول إلى النتائج المتعلقة بها ،

وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة تتكون من 21 مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجوانب الإدارية بما في ذلك الهياكل والإجراءات والكوادر البشرية وغيرها ويجب تطويرها والعمل على نجاحها بالتخطيط الاستراتيجي ، للوصول إلى تحسين قدرة المؤسسة على التكيف الحالي، والمستقبلي مع بيئتها الداخلية والخارجية .

1. المقدمة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهداف التخطيط الاستراتيجي في الأحوال المدنية، وكذلك معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها مصلحة الأحوال المدنية ترهونة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية من خلال المنهج الوصفي الاستقرائي الذي يعتمد على جمع المعلومات من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة والخبرة العملية للباحث، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي: زيادة معدلات الإنتاج في العمل ، وكذلك تطوير الخدمات وتعزيز رضا متلقي الخدمة، والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي في مصلحة الأحوال المدنية ، وتحسين كفاءة العمل فيها. وكذلك توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يستمد أهميته من خلال ما يلي: التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد على تحديد أسباب المشاكل وحلها واقتراح الحلول المستقبلية، وأن المنظمات الناجحة هي تلك التي تملك بموجبها رؤية واضحة للبدائل المستقبلية، ومن هنا تبرز إلى السطح أهمية عملية التحليل المستمر لبيئتها الداخلية والخارجية للإلمام بالمخاطر، أو الفرص التي تساعد أو تقف

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

حجر عثرة أمام ما تصبو إليه من غايات، وفي حقيقة الأمر فإن المنظمات الناجحة تقوم بانتظام على تقوي وإعادة صياغة أهدافها، وتعبئة مواردها، بما يجعلها تتكيف مع حتمية التغيير. بين التخطيط والمرونة، ضمن إطار واحد وهو التفكير الاستراتيجي والعبرة في هذا الشأن هي أن من اليقين صياغة المستقبل المتمثل في التجديد الذاتي والإبداع وبلوغ مرحلة التميز .

2 . مشكلة الدراسة :

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة؟

حيث ينبثق منه التساؤلات التالية :

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية قيد الدراسة؟
- ما مستوى كفاءة وفاعلية مصلحة الأحوال المدنية؟

3 . أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف العوامل التي تسهم في توجيه مسار التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الهدف المرجو داخل المؤسسة ، والعمل على الوقوف على آراء الخبراء المتخصصين لتطويرها ، حيث تحث الدراسة على تقديم مقترحات ورؤى مستقبلية لتفعيل وتحسين العمل بالتخطيط الاستراتيجي ، وتسهم هذه الدراسة أيضاً في التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات بمصلحة الأحوال المدنية ترهونة.

4 . الهدف من الدراسة :

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

تهدف هذه الدراسة إلى لفت أنظار موظفي و مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات ، و التعرف على أوجه القصور في التخطيط الاستراتيجي ووضع تصور لعلاج هذا القصور وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب علاوة على أهمية الدور الذي يؤديه استطلاع آراء الخبراء و المتخصصين لتحسين من العمل بالتخطيط الاستراتيجي ، إضافة إلى ضمان وضع مقترح لتطوير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات .

5 . فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة بمصلحة الأحوال المدنية عينة الدراسة.

حيث ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد مدى لواقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية قيد الدراسة.
- يوجد مدى لمستوى كفاءة وفاعلية مصلحة الأحوال المدنية عينة الدراسة.

6 . حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة بمصلحة الأحوال المدنية ترهونة .
- الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة في الربع الأول لسنة 2022 م .

7 . مصطلحات الدراسة :

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

- التخطيط هو عملية عقلانية وجهد عملي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحدودة (الجبوري، ص 30)

- الاستراتيجية هي الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوي. (عدون، 2001، ص 18)
- التخطيط الاستراتيجي . هو تشكيل واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية. (الطاهر، ص 75)

9 - خامسا الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ الاهتمام المتزايد به، مما يعكس أهمية الموضوع والسعي نحو تطبيقه لتحسين العمل ومستوى الأداء. رغم ذلك لم يتم التوصل لأية دراسة سابقة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات، وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها.

- أبو بكر مبارك، محمد (2018) استخدام التخطيط الاستراتيجي إلى رفع الكفاءة والفاعلية بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة وقد هدفت لمعرفة كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً في رفع الكفاءة والفاعلية في الشركة التي توجد بها إدارة للتخطيط الاستراتيجي أو أقسام للتخطيط داخل مختلف الإدارات وليس هنالك اهتمام بمدى فهم العاملين لفلسفة العمل داخل الشركة. توصلت الدراسة لعدة

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

توصيات أهمها: إنشاء إدارة منفصلة للتخطيط الاستراتيجي تتبع لها عدة أقسام داخل كل

إدارة لمراقبة الخطط التشغيلية والمتوسطة .

• عسيري وجفري، (2020) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية

2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين . " هدفت

الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرها على

أداء العاملين والتعرف على مدى مشاركة الإدارة العليا التنفيذية في وضع الخطط

الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي

وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية يبلغ عددها 92 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن

مختلف ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين، والمسار المهني تعتمد بقوة على

مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، كما

أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر جزءاً من الإستراتيجية العامة للمؤسسة

التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، كما توصلت الدراسة إلى أن

لبعض مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تأثيراً على بعض من

ممارسات الموارد البشرية ما أثر بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم .

• داليا صبري (2010) بينما هدفت دراسة الأمين إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط

الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية ، في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها أن الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي حتمي كمنهج

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

تفكير وأسلوب عمل، كما أن هناك صعوبة في إرساء إستراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها الشركة وتوجد الكثير من المعوقات التي أدت إلى تراجع الخطط أهمها الخصخصة غير المدروسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها : القيام بدراسة وافية لتطبيق خصخصة مدروسة تهدف إلى النهوض بالشركة، ويجب أن تسعى إدارة الشركة إلى الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة والعملاء والاهتمام بشكواهم وإيجاد الحلول المناسبة لهم .

• (سليطين ، 2007) أما دراسة صيام فقد هدفت إلى التعرف على تطبيق التخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ايجابية بين كل من دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية ورؤية ورسالة وأهداف و وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وبين أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات ، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات ، وضرورة تبني المؤسسات لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة، وضرورة أن تقوم المؤسسات بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي

• (آمال صيام، 2010) أثرا لعوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية،

واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي .

وسوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية و البدء مما انتهت إليه الدراسات السابقة وتحديد الفرضيات الرئيسية للدراسة والاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وما تضمنته من مقترحات وتوصيات .

الجانب النظري لدراسة :

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

قبل المرور إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي لابد من التطرق أولاً إلى معنى التخطيط الذي تعددت تعريفاته وكذا التعرف على الاستراتيجية التي استخدمت منذ القدم.

• التخطيط .

هو تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل على بناء خارطة ذهنية. (غنيم، 2001، ص 25)

يعرف بأنه عملية عقلانية وجهد عملي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للمورد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة . (الجبوري، ص 30)

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

وعموما فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب السابقة يمكن القول بأن التخطيط هو نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات.

• الاستراتيجية .

تعرف الاستراتيجية بأنها : أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية لهذه المؤسسة. (توفيق، 2005، ص12)

وتعرف بأنها: الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوي. (عدون، 2001، ص18)

وتعرف بأنها: خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة كقاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها واستخدامات الموارد المتاحة لهما. (مرسي، 2003، ص51)

• التخطيط الاستراتيجي .

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي. (حمدان، 2007، ص06)

ويعرف بأنه: هو العملية الخاصة بتشكيل واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية. (الطاهر، 2009، ص75)

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

ومن خلال التعارف السابقة يتضح أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عمليات مستمرة ومعقدة. فهو أحد وظائف المنظمات الأساسية وتتعلق بإعداد الخطة وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها.

2: خصائص التخطيط الاستراتيجي: (حمدان وإدريس، 2007، ص13)

يتمتع التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي :

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح .
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم فهي تسعى الي إيجاد بدائل إبداعية تحقق لها التفوق والنجاح.
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية متجهة إلى تحقيق النتائج.
- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهاً وليس إرباكاً نتيجة لكثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

3 . أهمية التخطيط الاستراتيجي : (الحريري، 2010، ص286)

يؤدي التخطيط الاستراتيجي أهمية قصوى في أية إدارة، كما يتميز بمجموعة من الأهداف أهمها فيما يلي :

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة للإدارة والمنظمة .
- تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية علي ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع .

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

- تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء.
- تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين.
- السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف .

4. أهداف التخطيط الاستراتيجي: (الحري، 2010، ص288)

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي .
- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل، وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة .
- تزايد النمو وتعظيم الفائدة ، والاهتمام بالممارسات المستمرة، والرقابة على العمليات الجارية.
- وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا وتوفير إطار مرجعي للميزانيات
- توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها
- تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمنظمة.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية الخدمات دراسة حالة (546-577)

- تزايد النمو وتعظيم الفائدة، والاهتمام بالممارسات المستمرة. والرقابة على العمليات الجارية.

5 . متطلبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي : (أبو بكر 2000، ص21)

يحتوي التخطيط الاستراتيجي على متطلبات متنوعة لتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتوفير المعلومات التي ستطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال :

❖ تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي : من خلال:

- التأكد من اقتناع أعضاء المنظمة بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من مزايا مادية أو معنوية.
- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية .
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الاستراتيجية .
- التأكد من استيعاب التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة والتأكد من إمكانية تنفيذها.
- تدعيم ثقة أعضاء المنظمة في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي .

❖ توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

يتطلب نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية منها :

- العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية .
 - المعلومات المتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية .
 - المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها للإعداد الخطة الاستراتيجية .
 - الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات .
 - الأطراف المعنية والمسئولة عن توفير هذه المعلومات .
 - أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية .
 - كيفية الاستفادة من هذه المعلومات .
- ❖ استمرارية التفكير الاستراتيجي: يتطلب العديد من المقومات منها:
- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .
 - إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ويساعدها على التكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها .
 - بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع التغيرات البيئية بحيادية وموضوعية .
 - تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع السياسات وقواعد العمل اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية الخدمات دراسة حالة (546-577)

❖ إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا : يتوقف نجاح المنظمة

وفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي على درجة الأهمية والاهتمام التي توليها الإدارة العليا

لعملية التخطيط الاستراتيجي ويتضح ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات منها ما يلي:

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيقه

في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة

جوهرية في اتخاذ القرارات.

- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لتخصيص مزيد من الوقت والجهد

لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

- استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتهم

على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.

6 . معوقات التخطيط الاستراتيجي. (الكرخي ، ص50)

التغير والتبدل السريع في البيئة : بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى

استقرار الظروف التي تحيط بها من خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية

إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها .

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية : بالرغم من أن الإدارة قد يتوافر

لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تمتلك مقومات

وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث إن الخطة

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية الخدمات دراسة حالة (546-577)

هي أولاً وأخراً تعبر إمكانية المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها .

- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم .
- الموارد المالية للمنظمة : من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل .
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقوبات التي تعارض الخطة الاستراتيجية.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد يقلل من أهمية التخطيط ويقصى دوره في تطوير المنظمة ونجاحها؛ حيث إن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها .

7 . العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي . (إدريس . ص 21)

يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- الموارد المالية: يجب أن تتوافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

- شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقداً كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي .
- تاريخ التخطيط بالشركة: كلما ارتبط بتاريخ الشركة مشاكل في التخطيط، كلما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي بها عقبات.
- معدل نمو الشركة: كلما كان معدل نمو الشركة بسيطاً ومناسباً، كلما كانت إمكانيات التخطيط الاستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عالياً، كلما كنت هناك مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي .
- المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- الوقت: كلما كان المديرين قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.
- توافر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- أنظمة المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيدة بالشركة، يسهل الحصول على المعلومات الدقيقة.
- ثقافة المنظمة: فوجود فكر متشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى نجاحه.
- تحمل المخاطرة: كلما كانت الشركة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة ، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

- المرونة: يجب أن تتوافر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
- الابتكار: كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته.

8 . مقومات التخطيط الاستراتيجي. (خلف الله، ص104)

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف الشركة، وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة المنظمة، ومن أبرز هذه المقومات :

- المرونة الحركية: ويقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، اما الحركة فيقصد بها عملية استمرار التخطيط الاستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تلائم مع عمليات متابعة ومراجعة وتقييم مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى اقتضت الظروف ذلك.
- العمق وعدم الشكلية: ويقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي الاهتمام بالمضمون و نفاذه إلى أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته .
- الوضوح والواقعية في الأهداف: يجب أن تكون أهداف التخطيط الاستراتيجي واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في العمل.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

- الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة: ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة؛ فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تجديد الأهداف بدقة وواقعية.
- تحقيق المتابعة والرقابة: يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهازاً رقابياً يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها.
- تكامل الجهود: أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على تكامل الجهود والتساند بين الأداء ليتحقق العمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

الجانب العملي للدراسة :

الإدارة العامة للأحوال المدنية ترهونة إدارة عامة تتبع جهاز الشرطة وأنشأت بالمرسوم الجمهوري السامي رقم 99/66 والقاضي بإصدار قانون الأحوال المدنية، حيث نصت المادة الثانية من القانون على إنشاء إدارة عامة تضاف إلى منظومة الإدارات العامة بشرطة ليبيا تُعرف باسم الإدارة العامة للأحوال المدنية.

وهي مؤسسة متكاملة لمتطلبات المواطنين وتعتبر كالسجل المدني والأرشيف خاص بالبلدية ترهونة ، ويعمل نظام الأحوال المدنية حالياً من خلال أربعة عشر منفذاً في مختلف البلديات ومناطق ليبيا لتقديم خدمات الأحوال المدنية وأداء المهام المنوطة بها وروعي عند إنشاء هذه المنافذ وتجهيزها بمتطلباتها من الكوادر البشرية والأجهزة والخصوصية والسرية والدقة في التنفيذ.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

الرؤية أن تكون الإدارة العامة للأحوال المدنية المرجع الوطني لبيانات الوقائع المدنية دعماً للتنمية

الشاملة في ليبيا.

الرسالة تقدم الإدارة العامة للأحوال المدنية خدمات وطنية ذات جودة عالية، حيث تعمل على تسجيل الوقائع المدنية للمواطنين والمقيمين، وتصدر الوثائق الشخصية لهم، وتوفر بيانات الوقائع المدنية للمؤسسات الحكومية وذلك من أجل الإسهام في عملية التخطيط المستقبلية من أجل الرقي بالخدمات التي تقدمها وبأقل تكاليف ممكنة القيم:

1 . منهجية الدراسة : تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتيح دراسة ووصف الأحداث والظواهر والمواقف والآراء، وتحليلها ومناقشتها بهدف الوصول إلى النتائج المتعلقة بها.

- أداة جمع البيانات: تم في هذه الدراسة الاعتماد على استخدام الاستبانة في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي عند تصميم هذه الاستبانة ، كما قام الباحث بإعطاء الدرجة من (1-5) بالاعتماد على مقياس ليكرت ذي الأبعاد الخمسة لأسئلة القسم الثاني من الاستبانة، كما اعتمد عليه في اختبار الفرضيات، وهو يمثل معياراً للإجابة ، حيث ستكون الفرضية مقبولة عندما تكون درجة الإجابة أكثر من (3) عن الأسئلة وذلك كي يسترشد به المستجيب عند قيامه بتعبئة أسئلة الاستبانة، وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5 وقد استخدم الباحث درجة الثقة (95%) في الاختبارات مما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%) ووفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت ذو الأبعاد الخمسة:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية الخدمات دراسة حالة (546-577)

الترميز	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.8-1	2.6 -1.81	3.4 – 2.61	4.2 – 3.41	5 – 4.21

2 . مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة وهو مصلحة الأحوال المدنية – ترهونة وعينة الدراسة متمثلة في جميع موظفي مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات فلقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل حيث بلغ عددهم (21) مبحوثاً، بينما ما تم الحصول عليه من إجمالي الاستثمارات الموزعة قد بلغ (21) استبانة ، تم تعبئة (19) وعدد (02) فاقد .

جدول رقم (2) الاستثمارات الموزعة والمستردة والفاقد منها .

أسماء عينة المشاركين	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الفاقدة	نسبة الفاقدة	عدد الاستثمارات غير الصالحة	نسبة غير صالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الصالحة
مصلحة الأحوال المدنية - ترهونة	21	02	10%	0	0%	19	90%

3 . صدق وثبات الاستبانة:

- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة : تم التأكد من صدق وثبات عبارات الاستبانة بطريقتين :
- الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة: للتحقق من صدق الأداة تم اعتماد صدق المحتوى وذلك بعرض الأداة على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال علم الإدارة وذلك بغرض معرفة ما تقيسه الفقرات من الأداء المطلوب ومدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه، وللحكم على الفقرات وصياغتها ودرجة وضوحها، ومناسبتها للمجالات وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين فحذف بعض العبارات وأضاف عبارات أخرى حسب توجيهاتهم.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

- ثبات وصدق الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ) : أن المقصود بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه عدة مرات متتالية ، ويدل الثبات على اتساق النتائج بمعنى إذا كرّر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج فهذا هو الثبات ويكون معامل الثبات مقبولاً إذا كان أكبر من (0.6) وضعيفاً إذا كان أقل من ذلك وعن طريق استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) . (النبهان، 2013، ص124)

الجدول (3) معامل الفاكرونباخ - الاستقرار للاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ للثبات	صدق الاستبانة
1	واقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية.	09	0.725	0.851
2	مستوى الكفاءة والفاعلية في مصلحة الأحوال المدنية.	09	0.648	0.805
	جميع الفقرات	18	0.690	0.831

♦ تم حساب صدق المحك عن طريق جذر الثبات.

ومن خلال النتائج يتضح لنا أن معدل ألفا كرونباخ لاستقرار الاستبانة كان (0.831) وهذا يعني ثباتاً ممتازاً يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة وبالتالي يمكن القول بأن المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويكمن الاعتماد عليها في تقييم الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test : تم استخدام اختبار ولجروف-مرنوف - One

sample K-s Test لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

حالة اختبار الفرضيات، لأن أغلب الاختبارات المعملية يشترط فيها أن تكون البيانات موزعة

توزيعاً طبيعياً (Pallant، 2007).

إن الجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار كولجروف – سمرنوف حيث يبين أن قيمة مستوى الدلالة

لكل المتغيرات أكبر من 0.05 (sig. > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample K-S Test)

ت	المحاور	Sig
1	واقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية.	0.057
2	مستوى الكفاءة والفاعلية في مصلحة الأحوال المدنية.	0.145
	جميع المحاور	0.123

4 . تحليل خصائص عينة الدراسة :

تم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة ، وذلك فيما يتعلق بالمؤهل العلمي

والتخصص والوظيفة وعدد سنوات الخبرة وعدد دورات التدريب.

جدول رقم (5) توزيع خصائص عينة الدراسة.

ت	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
1	المؤهل العلمي	ماجستير	01	5.3
		بكالوريوس	16	84.2
		دبلوم عالي	02	10.5
2	المركز الوظيفي	مدير إدارة	01	5.3
		رئيس قسم	03	15.8
		رئيس وحدة	05	26.3
		موظف	10	52.6
3	سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	01	5.3

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية الخدمات دراسة حالة (546-577)

26.3	05	من 5 الي 10 سنوات		
21.1	04	من 11 إلى 20 السنة		
47.4	09	من 20 السنة فأكثر		

من خلال الجدول رقم (5) تبين لنا أن مجتمع الدراسة أغلبه من حملة درجة البكالوريوس والماجستير بنسبة 89.5%، كما نلاحظ سيطرة فئة الموظفين على أفراد المجتمع بنسبة 52.6%، وأن سنوات خبرتهم من 20 سنة فأكثر بنسبة 47.4%، وبهذا يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة تتوافر فيهم الخلفية العلمية والخبرة العلمية المطلوبة لفهم وإدراك عبارات الاستبانة والإجابة عنها بشكل يحقق أهداف الدراسة ويضفي على نتائجها نوعاً من الثقة والمصداقية.

5 . تحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة:

❖ التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات المبحوثين:

عبارات متعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية والجدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)					عبارات المحور الأول	ت
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	1.06	3.84	01	01	03	09	05	لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب	1
			5.3%	5.3%	15.8%	47.4%	26.3%		

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية الخدمات دراسة حالة (546-577)

								الإدارة الاستراتيجية.	
موافق	1.05	3.68	0	03	05	06	05	لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصلحة.	2
			%0	%15.8	%26.3	%31.6	%26.3		
موافق	1.17	3.47	0	05	05	04	05	التخطيط الاستراتيجي في ظل عدم اليقين هو بمثابة التنبؤ بالمستقبل.	3
			%0	%26.3	%26.3	%21.1	%26.3		
موافق	1.04	3.73	0	03	04	07	05	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	4
			%0	%15.8	%21.1	%36.8	%26.3		
موافق	0.705	3.94	0	0	05	10	04	بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحقق المصلحة الأهداف التي وضعتها لنفسه.	5
			%0	%0	%26.3	%52.6	%21.1		
موافق	0.816	4	0	0	06	07	06		6

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية الخدمات دراسة حالة (546-577)

								الوقوف على نقاط الضعف والقوة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي في المصلحة.	
موافق	1.07	3.94	0	02	05	04	08	العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي آثارها المتوقعة.	7
			%0	%10.5	%26.3	%21.1	%42.1		
موافق	0.961	3.57	0	02	08	05	04	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	8
			%0	%10.5	%42.1	%26.3	%21.1		
موافق	0.749	3.68	0	0	09	07	03	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.	9
			%0	%0	%47.4	%36.8	%15.8		
موافق	0.300	3.76	المتوسط العام						

من خلال الجدول رقم (6) تبين أن كل الإجابات تتركز في مستوي (الموافق) ، أي إن متوسط

جميع الفقرات تقع ضمن الفقرة الرابعة من مقياس ليكرث الخماسي والانحراف المعياري لهذه

الفقرات يدل على وجود توزع في إجابات أفراد عينة الدراسة ، أما الفقرة (6) والتي تنص الوقوف على

نقاط الضعف والقوة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي في المصلحة، وأنها احتلت

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

المستوى (الموافق) قريبة من الموافق بشدة من بين كل العبارات وكان المتوسط الحسابي لها (4.0) وبشكل عام كانت اتجاهات أفراد العينة عالية حول عبارات المحور الأول (متعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية) عند مستوى الموافق أي بمعنى هنالك توافق تام حول فقرات المحور الأول بمتوسط عام بلغ (3.76)، الأمر الذي يشير إلى أن المبحوثين يوافقون حول واقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية من قبل عينة الدراسة.

❖ اختبار فرضية الدراسة الأولى: والتي صياغتها كالتالي:

"يوجد مدى لواقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية من قبل عينة الدراسة.

جدول رقم (7) نتائج اختبار ولاختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (T-test One-

sample statistics) وكانت النتائج كالآتي:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	Sig.
واقع التخطيط الاستراتيجي	3.76	0.300	11.107	0.000

ومن نتائج التحليل يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير واقع التخطيط الاستراتيجي مجتمع

مصلحة الأحوال المدنية لمفهوم تطبيق التخطيط الاستراتيجي $\text{Sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من

0.05 لذلك ترفض الفرضية الصفرية مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تقول ("يوجد مدى

لواقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة الأحوال المدنية من قبل عينة الدراسة).

❖ عبارات متعلقة بمستوي الكفاءة والفاعلية في مصلحة الأحوال المدنية.

والجدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للعبارات:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

ت	عبارات المحور الثاني	النسبة المئوية (%)					الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
		%	%	%	%	%		
1	تتخذ المصلحة القرارات بمشاركة الموظفين.	04	08	07	0	0	3.84	موافق
		%21.1	%42.1	%36.8	%0	%0		
2	تصدر المصلحة القرارات في التوقيت والمكان المناسب.	05	09	03	02	0	3.89	موافق
		%26.3	%47.4	%15.8	%10.5	%0		
3	تستخدم المصلحة تكنولوجيا المعلومات وتقنية الإنترنت كوسيلة للاتصال.	03	11	02	02	01	3.68	موافق
		%15.8	%57.9	%10.5	%10.5	%5.3		
4	تستخدم المصلحة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرارات	06	08	03	01	01	3.89	موافق
		%31.6	%42.1	%15.8	%5.3	%5.3		
5	إعطاء المصلحة الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة	05	07	04	03	0	3.73	موافق
		%26.3	%36.8	%21.1	%15.8	%0		
6	تحديث الأنظمة والقوانين بشكل مستمر.	05	03	06	05	0	3.42	موافق
		%26.3	%15.8	%31.6	%26.3	%0		
7	تطوير نظم الرقابة والاتصال والمتابعة وزيادة فعاليتها.	05	07	04	03	0	3.73	موافق
		%26.3	%36.8	%21.1	%15.8	%0		
8	تعزيز الوعي السياسي والاجتماعي	04	11	04	0	0	4	موافق
		%21.1	%57.9	%21.1	%0	%0		

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

								والتعاون لدى المواطنين.	
			0	0	05	08	06	تطوير مختلف الجوانب الإدارية بما في ذلك الهياكل والإجراءات والكوادر البشرية وغيرها.	9
موافق	0.779	4.05	%0	%0	%26.3	%42.1	%31.6		
موافق	0.412	3.80	المتوسط العام						

من خلال الجدول رقم (8) تبين أن كل الإجابات تتركز في مستوى (الموافق)، أي إن متوسط جميع الفقرات تقع ضمن الفقرة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي الانحراف المعياري لهذه الفقرات يدل على وجود توزع في إجابات أفراد عينة الدراسة ، والفقرة رقم (9) والتي على تنص تطوير مختلف الجوانب الإدارية بما في ذلك الهياكل والإجراءات والكوادر البشرية وغيرها ، أنها قريبة من الموافق بشدة حيث المتوسط الحسابي لها (4.05) وهذا يدل على أن عينة الدراسة مدركة جيداً لأسئلة الاستبانة أي مفهومه لديها، هنالك توافق تام حول فقرات المحور الثاني بمتوسط عام بلغ (3.80) ، الأمر الذي يشير إلى أن المبحوثين يوافقون الرأي حول مستوى الكفاءة والفاعلية في مصلحة الأحوال المدنية عينة الدراسة..

❖ اختبار الفرضية الثانية : والتي صياغتها كالتالي:

" يوجد مدى لمستوى كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة بمصلحة الأحوال المدنية عينة الدراسة.

جدول رقم (9) نتائج الاختبار ولاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (T-test One-

sample statistics) وكانت النتائج كالآتي:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	Sig.
مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة	3.80	0.412	8.535	0.000

ومن نتائج التحليل يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات

المقدمة مجتمع مصلحة الأحوال المدنية لمفهوم تطبيق التخطيط الاستراتيجي $\text{Sig} = 0.000$ وهي

قيمة أقل من 0.05 لذلك ترفض الفرضية الصفرية مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تقول

(يوجد مدى لمستوى كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة بمصلحة الأحوال المدنية عينة الدراسة).

• اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

"توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة بمصلحة الأحوال

المدنية عينة الدراسة"

الفرض الصفرية: لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة

بمصلحة الأحوال المدنية عينة الدراسة"

الفرض البديل: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة

بمصلحة الأحوال المدنية عينة الدراسة"

جدول رقم (12) نتائج اختبار معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل لمصلحة الأحوال

المدنية عينة الدراسة .

المتغير المستقل	(r) معامل بيرسون للارتباط	(r ²) % معامل التحديد	(sig) القيمة الاحتمالية
التخطيط الاستراتيجي	0.800	%80	*0.000

وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.800) وأن

قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني قبول الفرضية الرئيسية

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (546-577)

"توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة بمصلحة الأحوال

المدنية عينة الدراسة" وقد بين معامل التحديد r^2 أن المتغير المستقل قادر على تفسير ما نسبته

(80%) من التغيرات في المتغير التابع (كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة)، أما التغيرات التي لم

يتم تفسيرها من خلال هذا المتغير فقد بلغت (20%) مما يعني وجود متغيرات مستقلة أخرى تؤثر

على كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة.

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- اتضح أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة بمصلحة

الأحوال المدنية عينة الدراسة " وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة مباشرة بكفاءة

وفاعلية الخدمات المقدمة بمصلحة الأحوال المدنية عينة الدراسة.

2- تبين أن لديهم خطوات التفكير العلمي والمعرفة بفوائد ومزايا تطبيق التخطيط

الاستراتيجي في المصلحة عينة الدراسة.

3- اتضح أن الوقوف على نقاط الضعف والقوة كعنصر جوهري لديهم في عملية التخطيط

الاستراتيجي في المصلحة و العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط

الاستراتيجية المراد تحقيقها وآثارها المتوقعة من تلك الخطط.

التوصيات :

1- يجب على مصلحة الأحوال المدنية بترهونة العمل على إشراك جميع العاملين في المصلحة في

التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في

مصلحة الأحوال المدنية .

- 2- يجب إخضاع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتقييم والمراقبة المستمرة .
- 3- يجب تطوير مختلف الجوانب الإدارية بما في ذلك الهياكل والإجراءات والكوادر البشرية وغيرها من خلال التدريس على معرفة والعمل على التخطيط الاستراتيجي .

المراجع :

1. النبهان موسى، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 2013.
2. عثمان محمد غنيم، التخطيط ،أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، عمان، 2001.
3. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء، ط1، عمان 2014.
4. عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، ط2، القاهرة، 2005.
5. ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
6. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
7. خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007 .
8. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدارا للكتاب العائلي للنشر ، ط1، عمان، الأردن، (2009).
9. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الخدمات دراسة حالة (577-546)

10. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، ط1، عمان، 2010.
11. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
12. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
13. ثابت محمد إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. منال خلف الله، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، (شهادة دكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة، الرياض الوطني، 2015.