

واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في أبعاد جودة الخدمة للمنظمات غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية في مستشفى الفلوجة العام)

م.م

أ.م طه علي نايل*

رونق أحمد مهدي*

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في أبعاد جودة الخدمة للمنظمات غير الهادفة للربح (مستشفى الفلوجة العام). وتكونت العينة من (36) منتسب في مستشفى الفلوجة العام من مجموع مجتمع الدراسة البالغ 144 موظف تقريباً اختيروا بصورة عشوائية وشملت أقسام المستشفى جميعها. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة البحث واستعمل الاستبيان أداة لجمع المعلومات. وعولجت البيانات إحصائياً باستعمال معامل الانحدار ومعامل الارتباط البسيط ، وتبين وجود علاقة ارتباط قوي بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة. وفي ضوء نتائج البحث قدمت عدداً من التوصيات.

Abstract

This research aims to identify the reality of strategic planning, and its impact on quality of service dimensions for non-profit organizations (Fallujah General Hospital). The sample consisted of (36) associates in the Falluja General Hospital of the total study population of 144 employees, who were randomly selected, and included all hospital departments.

The researchers used the descriptive approach, because its suitability, and the nature of the research, and used the questionnaire as a tool for collecting information.

The data were statistically treated using regression coefficient and simple correlation coefficient, showing a strong correlation and influence relationship between strategic planning and quality of service dimensions. In light of the research results, a number of recommendations were made.

المقدمة

يتسم العصر الحالي بالتغير السريع والمستمر في كل مجالات الحياة ومنها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات ، ومن أجل ضمان بقاء المنظمات مواكبة لتلك التغيرات المتنوعة والاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لمواجهة مخاطر المستقبل والابتعاد عن التخطيط التقليدي الذي يعتمد في جانب منه على التجارب الماضية ، في حين ان التخطيط الإستراتيجي يكمن في الاستعداد للمستقبل

*عضو هيئة تدريس/ كلية الإدارة والاقتصاد/الفلوجة

، ويمثل ميدان التخطيط الإستراتيجي أحد أهم المجالات التي أسهمت في النقلة النوعية في منظومة الادارة بشكل عام والقطاع العام بشكل خاص . فموضوع التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات العامة (غير الهادفة للربح) يمثل أمراً مهماً وضرورياً ، باعتبارها ركيزة مهمة في التطور الحديث. وهو يبين أيضاً على أي نحو يمكن لهذه المنظمات من تطبيق أساليب التحليل لأوضاعها الداخلية والخارجية كذلك المشكلات التي يمكن أن تواجهها.

يسعى الباحثان إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الخدمة المقدمة في المنظمات الحكومية بما يساعد على دعم عملية التخطيط . وانطلق البحث من مشكلة بحثية تتمثل في ضعف اهتمام المنظمات الحكومية وعلى كافة المستويات الادارية بالتخطيط الإستراتيجي مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات التي تقدمها ، وقد سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها واقع التخطيط الإستراتيجي في مستشفى الفلوجة العام (كونها من اكبر المنظمات الخدمية تقدماً فضلاً عن كونها صرحاً كبيراً في مدينة الفلوجة) والتعرف على طبيعة العلاقة المعنوية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الخدمة الصحية المقدمة . وبناءً على ما تقدم قُسم البحث إلى خمسة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة والمبحث الثاني التخطيط الإستراتيجي والمبحث الثالث أبعاد جودة الخدمة والمبحث الرابع المنظمات غير الهادفة للربح أما المبحث الخامس فقد تضمن الجانب العملي (تحليل النتائج ومناقشتها) والاستنتاجات والتوصيات.

□المبحث الأول

□منهجية البحث والدراسات السابقة

□أولاً: مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في أن بعض المنظمات غير الهادفة للربح بشكل عام و(مستشفى الفلوجة العام) بشكل خاص لا تولي (تعطي) للتخطيط الإستراتيجي تلك الأهمية وهذا مما يؤثر سلباً على مستوى جودة اداء الخدمة الصحية المقدمة إلى المواطنين.

□ثانياً: أهمية البحث

تتمحور أهمية البحث من خلال التركيز على دور التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح كما ان أهمية البحث تأتي من أهمية المنظمة المبحوثة باعتبارها جزءاً مهماً من أهم قطاعات الدولة التي تقدم خدمات لأبناء المجتمع.

□ ثالثاً: أهداف البحث :

يهدف البحث إلى ما يأتي :

1. إعداد أطار مفاهيمي حول التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة.
2. التعرف على مدى أهتمام المنظمة عينة البحث بالتخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة.
3. تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة.
4. التوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات التي قد تخدم المنظمة.

□ رابعاً: فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة .
2. توجد علاقة تأثير بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة.

□ خامساً: مجتمع وعينة البحث:

تألف مجتمع البحث من منتسبي مستشفى الفلوجة العام البالغ 144 موظف تقريباً. اختيرت عينة البحث بصورة عشوائية وبلغ حجم العينة (40) منتسب من مجتمع الدراسة البالغ 144 تم توزيع الاستبانة على عينة البحث وأعطى أفرادها مدة مناسبة لاسترجاعها وتم استرجاع (36) استمارة صالحة للتحليل واستبعدت (4) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل.

□ سادساً: منهج البحث

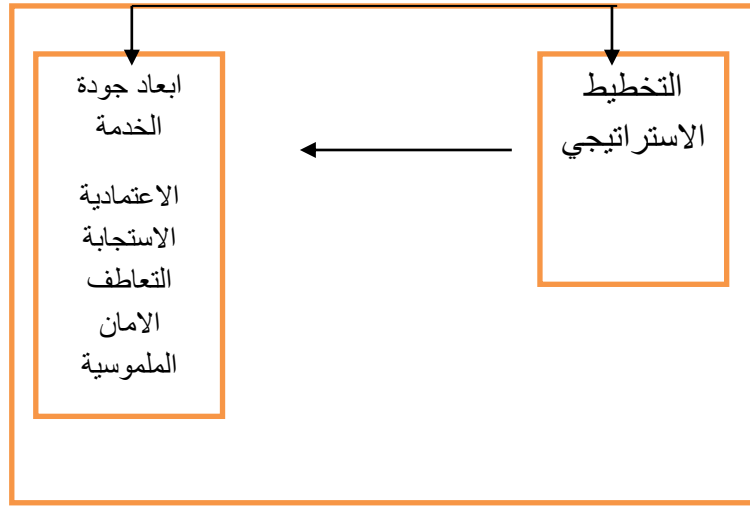
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها.

□ سابعاً: أداة البحث

تعد الاستبانة أداة البحث الرئيسة لأنها أداة مهمة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات وردود الافعال على المواقف وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد. ونظراً لتعذر الحصول على استبانة جاهزة لمتغيرات البحث ولغرض الوصول إلى أهداف البحث وأثبت فرضياته، لجأ الباحثان إلى بناء استبانة من خلال مراجعة الأدبيات والأطاريح الجامعية والبحوث العلمية ومن خلال المقابلات والتحري عن المتغيرات ولعرض واقع التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة الصحية تم الاهتمام في صياغة الاسئلة بأن تكون واضحة ومباشرة وعملية إذ يفضل عند اعدادها ان تكون مفهومه وتتيح للمجيب ان يعبر عن الرأي بصورة واضحة وشاملة للجوانب جميعها.

ثامناً: أنموذج الدراسة

(شكل 1) يوضح أنموذج الدراسة



تاسعاً: المعالجة الإحصائية

لقد تم الاستفادة من الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver 16) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف البحث وفرضياته.

وفيما يأتي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة :

1. التكرارات والوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري : للتعرف على خصائص عينة البحث ومدى تركيز الاجابات عن العبارات ومدى تشنتها عن الوسط الحسابي.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) يستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين (دون التميز بين المتغير المستقل والمتغير التابع)
3. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس التأثير بين المتغيرات المستقلة كلاً على حدة والمتغير التابع.

بعض من الدراسات السابقة :

في دراسة السالم والنجار 2002 بعنوان "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته والتعرف على طبيعة العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية

والتنظيمية وصمم الباحثان استبانة وتم توزيعها على 96 مديراً وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نسبة قليلة من المديرين في المنظمات الصغيرة لديهم فهم واضح للتخطيط الإستراتيجي وأن هناك تفاوتاً في مدى التركيز على خطواته.

وفي دراسة الغزالي 2002 بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته وكذلك التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع الخطط واتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لدى 3.57% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهماً صحيحاً ووعياً بمفهوم التخطيط الإستراتيجي بينما لدى 7.42% منهم غموض لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.

وفي دراسة 2002 Regan and ghubadian بعنوان "التخطيط الإستراتيجي الفعال في المنظمات الصغيرة والمتوسطة" "Effective strategic planning in small and medium sized firms" هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي الرسمي والعلاقة بين الرسمية في التخطيط الإستراتيجي والمعوقات التي قد تواجه التنفيذ والعلاقة بين إتباع التخطيط الإستراتيجي الرسمي ونوع الشركات من حيث أنها شركة أم أو شركة تابعة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التابعة تواجه معوقات التنفيذ بدرجة أقل من الشركات الأم ، ولكن الاختلافات بينهما ليست ذات دلالة إحصائية. وإن الشركات التي تتبع التخطيط الإستراتيجي الرسمي تواجه معوقات التنفيذ لدرجة أقل من تلك التي تتبع التخطيط الإستراتيجي غير الرسمي وإن الشركات التابعة تتبنى التخطيط الإستراتيجي الرسمي أكثر من شركات الأم والمعوقات التي تتضمنها الدراسة هي : وجود أزمات تشوش الاهتمام بالتنفيذ ظهور مشكلات خارجية غير متوقعة ، عوامل خارجية تؤثر في التنفيذ ، فهم العاملين للأهداف الإستراتيجية غير كاف، الاتصالات غير مناسبة ، التنفيذ يأخذ وقت أطول من المتوقع ، نقص في قدرات العاملين، فعالية تنسيق التنفيذ غير كافية.

وفي دراسة مصطفى 2001 بعنوان ((قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية))

هدفت الدراسة إلى التعرف عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة والكشف عن المنافع التي تحصل عليها المصارف الإسلامية الأردنية من وراء قياس جودة خدماتها والعمل على تطوير

هذه الخدمات وصولاً إلى هدف أساسي هو زيادة حصتها السوقية لتعظيم ربحيتها وتقديم قاعدة بيانات لإدارة المصارف الإسلامية من أجل اتخاذ القرارات فيما يتعلق بجودة الخدمات المصرفية .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو الانطباع الإيجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في مجال جوانب المادية الملموسة، الاستجابة والتعاطف أما في مجال الاعتمادية فلم تكن بالدرجة التي ترضي الزبائن .

ويوصي الباحث بضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجيهات التسويقية الحديثة في التعامل مع الزبائن وتفعيل الخدمة حسب نوعية الزبائن وتجزئة السوق والاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات للزبائن

□ المبحث الثاني

□ التخطيط الاستراتيجي

□ أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف (السالم 111:2000) "التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاها بتحديد رسالتها، وأهدافها بعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف"

في حين أن التخطيط هو الوظائف الرئيسة للمدراء وهو نشاط لكل شخص، ويعرف (العزاوي وآخرون: 58:2002) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها، وما الذي يريدون تحقيقه من خلالها ومتى وكيف يتم تقرير الاتجاه الكلي لها عبر المدى الطويل من خلال تحديد الأهداف والوسائل الشاملة لتحقيقها.

التخطيط الاستراتيجي مصطلح مستمد من العمليات العسكرية، ويعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات ، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق أو حصار.

للائقضاء على العدو ومباغتته أو تحسين المواقع أو لانتهاز فرص العدو وضعفه (ماهر 20:2007)

ولا يختلف الأمر كثيراً إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال وكذا الحال إذا تكلمنا عن تشكيلات الموارد ومحددات الحصول عليها.

ويقول (ماهر 18:2009) ان التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

وعرفه (Basel، 2011:13) بأنه عملية تحديد واختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ويمكن تعريفه من جانب الباحثين:-

"وظيفة توضح الطريق الأمثل للمدراء للوصول إلى الأهداف وذلك عن طريق تحليل البيئة داخلياً وخارجياً ودراسة كافة التحركات البيئية وبالتالي يحدد رسالة المنظمة ويسعى لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية"

□ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي

اشار(Bryson 78، : 1998) إلى نقاط عدة تبين أهمية التخطيط الإستراتيجي وهي :-

- 1- يشجع على التفكير الإستراتيجي
- 2- يوضح الاتجاه المستقبلي للمنظمة
- 3- يساعد على اتخاذ القرارات
- 4- يطور قاعدة متماسكة ومعقولة لاتخاذ القرارات
- 5- يبني فريق العمل ويعزز الخبرات
- 6- يوضح التهديدات والفرص المستقبلية
- 7- يحسن الأداة التنظيمي
- 8- يتعامل بكفاءة مع الظروف سريعة التغير

□ثالثاً: أهداف عملية التخطيط الإستراتيجي:

يرى(الجندي: 2005:158) أن أهداف التخطيط الإستراتيجي يمكن إجمالها بما يلي:

- 1.الاهتمام بالممارسات المستمرة.
2. تنحية ذوي الأداة المتدني.
3. يهدف إلى توفير الإطار المرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
4. التعرف على طريقة سير المنظمة البطيئة.
5. توجيه الانتباه إلى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل.
6. ويضيف (غنيمه: 2005:4-5) إلى التركيز على الموارد البشرية والمالية والمادية الهامة بالمنظمة.

□ رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي المراحل التالية: (غابين: 2009: 95)

1. تحليل الاستراتيجية الحالية للمنظمة وما تتضمنه من مهام وأهداف.
2. دراسة البيئة الخارجية والتي تشمل البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وذلك لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة.
3. دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على الموارد المتاحة لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه البيئة.
4. في ضوء تحديد ظروف البيئات الخارجية والداخلية يتم تحديد الأهداف والمهام للمنظمة أو يتم تعديل الأهداف والمهام.
5. تحديد الاستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الأهداف والمهام الجديدة.
6. تطبيق الاستراتيجية الجديدة من خلال التغيرات داخل المنظمة في الهياكل التنظيمية والقيادة والموارد البشرية ونظم المعلومات والإدارات الوظيفية المختلفة.

خامساً: عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي:

1 رسالة المنظمة :

أشار (السالم: 2000: 44) أن "رسالة المنظمة تعبر عن الخصائص الفردية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة الأخرى" وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف المطلوب إنجازها على المدى البعيد وبالطبع تنسجم هذه الأهداف مع رسالة المنظمة ولهذا غالباً ما توصف الأهداف بأنها خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة للمنظمة ويؤكد (العزاوي: 2002: 61) أن رسالة المنظمة هي الغرض الأساسي الذي تعيش المنظمة من أجله فهي تقدم الإجابة على السؤال لماذا نحن موجودون لذلك فلا عجب انه غالباً ما تعرف الرسالة أنها "سبب وجود المنظمة"

وأكد (Gimbert، 2011: 22) على أنه لا يمكن ان نبدأ بتحليل البيئة أو التفكير بإستراتيجية المنظمة أو أي شي آخر الا اذا كنا واضحين فيما تريد المنظمة فعله ، والوضوح يكمن في رسالة المنظمة وان الرسالة هي سبب وجود المنظمة . أما (Hilletal، 27 : 2001) يقول ان الرسالة هي الموجه لنشاط المنظمات وما تسعى إلى تحقيقه على المدى المتوسط أو البعيد ، لذا فأنها توضح

الغايات الأساسية لوجود المنظمة وتعرف على أنها الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى .

2. التحليل البيئي:

يحدد (العزاوي :2002:62) ،(ابو بكر:2000:35) التحليل البيئي بإعتباره الحجر الأساس كونه يهدف إلى تكوين فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها... والتحليل البيئي SWOT هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل خصائصها وتوصيف وتقويم ما بها من نقاط قوة أو ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل خصائصها واتجاهاتها وتوصيف وتقويم الفرص والتهديدات.

3. الخيار الاستراتيجي:

عادة ما يقال ان اصعب مراحل التخطيط الإستراتيجي هو قيام الادارة العليا في المنظمة بعملية الخيار الإستراتيجي إذ تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل الإستراتيجي; فعند الانتهاء من تقييم جوانب القوة والضعف والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعترض سبيل المنظمة يشرع المعينون بالأمر بتوليد الاستراتيجيات البديلة للمنظمة ثم يتم تقييم هذه الاستراتيجيات في ضوء التغيرات البيئية وجوانب القوة والضعف التي تكتنف عمل المنظمة تمهيداً لاتخاذ القرار بتطبيق الاستراتيجية الأنسب وهذا يعني ان مرحلة الخيار الاستراتيجية تنطوي على ثلاث مراحل هي (الدباغ:1998:65):

أ- توليد البدائل الاستراتيجية.

ب- تقويم تلك البدائل .

ج- انتقاء البدائل الأفضل.

يؤكد(ماهر:2007:46) على عناصر اساسية عده تؤثر على كفاءة التخطيط الإستراتيجي وهي:
-وجود تدعيم من قبل رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

-وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي مثل توافر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط.
-يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مشاركة كل الاطراف المؤثرة في المنظمة مثل الحكومة، الموردين، العاملين وغيرهم من الأطراف .

-المنظمة التي تطبق التخطيط الإستراتيجي لأول مرة تحتاج إلى مناقشات لغرض التعرف على معنى التخطيط الإستراتيجي.

- يمكن أن تعتمد المنظمة على خبراء ومستشارين متخصصين في تصميم التخطيط الاستراتيجي وإجراء البحوث وجمع المعلومات في أي مجال يخدم المنظمة.

سادساً: أنواع التخطيط الاستراتيجي: - يشير (الشماخ: 2000: 419) إلى أنه يمكن تبويب الخطط الاستراتيجية إلى أربع أنواع وهي:-

1- **الخطط الاستراتيجية الدفاعية:** - تقوم هذه الخطط على الدفاع أو مواجهة الحالات المحتملة أو التي يتوقع حدوثها إذ إن هذه الخطط تصاغ حسب احتمالات مواجهة الحالات وتقتضي اتباع الأساليب والسياسات التي من شأنها مواجهة الأفعال المضادة في الأسواق الاستهلاكية مثلاً أو ما يتعلق بالسياسات أو الأنشطة الإنتاجية والتسويقية التي توضع للدفاع عن المنظمة.

2- **الخطط الاستراتيجية الهجومية:** - تعد هذه الخطط في ضوء تهيئة السياسات والأساليب التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة من خلال شن هجوم استراتيجي في السوق مثل القيام بحملة إعلامية شاملة بشأن منتج جديد أو خفض أسعاره أو تحسين جودته. وتتبع هذه الخطط في الغالب عند اشتداد المنافسة ورغبة المنظمة في تحقيق مكانة ملائمة في السوق

3. **الخطط الاستراتيجية التبادلية:** - تعتمد هذه الخطط الاستراتيجية أسلوب التعاون بين منظمات أخرى عاملة في ذات القطاع أو في قطاع يتكامل معه كما هو الحال عند إعداد الخطط المشتركة مع منظمات أخرى لغرض غزو الأسواق الخارجية.

4. **الخطط الاستراتيجية الحريصة:** - تقوم هذه الخطط في ضوء ردود الأفعال المرتقبة من الأطراف ذات العلاقة مع الأخذ بنظر الاعتبار تغيير تلك الاستراتيجية حسب المتغيرات المتعلقة بذلك. ويشير (السيد 2000: 38) إلى أن هناك دراسات أجريت في ميدان التخطيط الاستراتيجي تم التوصل من خلالها إلى بعض التعليمات التي تعمل على تحسين أداء المنظمة وهي:-

- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيس لها والفكر الرئيس هو مفيد في تقييم وتكوين كل من الأهداف، الخطط والسياسات.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

- يمكن للتخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة.

المبحث الثالث

أبعاد جودة الخدمة

تقاس جودة الخدمات عن طريق الابعاد (كما في شكل 2) والتي سيتم توضيحها بشكل مختصر وكما يلي:-
(الاخضر ، 2010 : ص 75) و(المري ، 2002 : ص 95) و(المارديني ، 2010 : ص 49):-

1- الاشياء المادية الملموسة: وتشمل

-حداثة الاجهزة والمعدات.

- تصميم الصالات وتأثيراتها الداخلي.

- مظهر العاملين.

- اللوحات الارشادية.

- كتيبات ومطبوعات.

- أماكن الانتظار.

2- الاعتمادية:- وتعني ثبات الأداة وانجاز الخدمة بطريقة صحيحة كما يرغب الزبون من أول مرة

وتنفيذ المنظمة لما وعدت الزبون به بدقة وبصورة أكثر تفصيلاً وتشمل :-

-دقة السجلات والمعاملات وتفادي حدوث الأخطاء .

- تقديم الخدمة بشكل سليم.

- تقديم الخدمة بالوقت المحدد.

- ثبات مستوى أداء الخدمة.

- الوفاء بالوعد لإنجاز الخدمة.

- توافر المعرفة لدى العاملين لمساعدة الزبائن.

- حصول الزبون على الخدمات والرد على استفساراته.

3- الأمان:- وتعني خلو المعاملات مع المنظمة الخدمية من الشك والمخاطر وتشمل:-

-إحساس الزبون بالأمان عند التعامل مع منظمة.

- تطابق الخدمة المقدمة مع المعلن عنها.

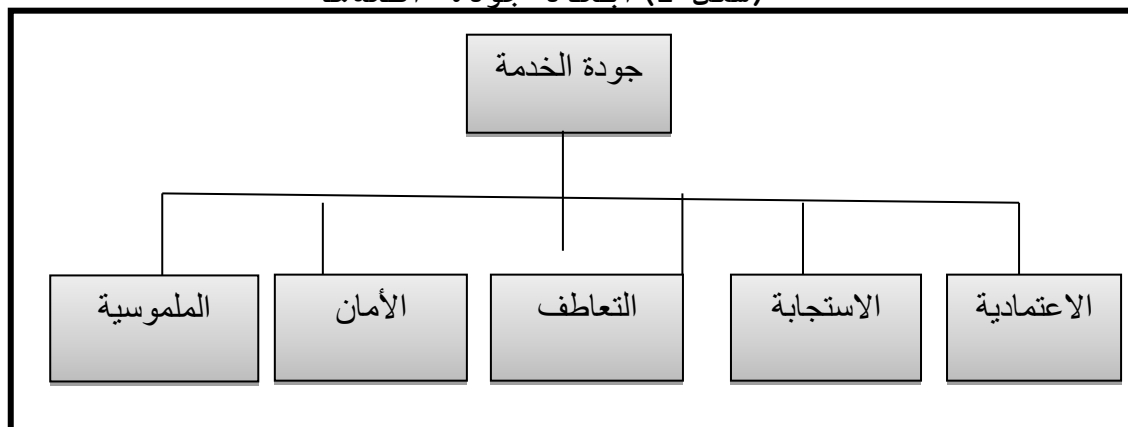
4- الاستجابة:- وتعني الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة فورية لهم وتشمل:-

- سرعة تقديم الخدمة.

- استجابة موظفي المنظمة رغم ضغوط العمل.

- الاستعداد التام للموظفين للتعاون مع الزبون.
 - سرعة قيام موظفي المنظمة بالرد على استفسارات الزبون وحل مشكلاته.
 - اعلام الزبون بدقة مواعيد تقديم الخدمة.
 - زيادة ساعات الدوام في حالة الضرورة.
- 5- **التعاطف مع الزبون:-** وتعني العناية بالزبائن والاهتمام الشخصي بهم وتشمل :-
- تفهم موظفي المنظمة لاحتياجات الزبون.
 - ملائمة ساعات دوام عمل المنظمة لجميع الزبائن.
 - العناية الشخصية بالزبون.
 - وضع مصالح الزبون في مقدمة اهتمامات المنظمة.
 - سيادة روح الود والصدقة في تعامل الموظفين مع الزبائن.
 - تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.

(شكل 2) أبعاد جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي ، عمان،دار الحامد،2005: 333

المبحث الرابع

المنظمات غير الهادفة للربح

أولاً: مفهوم المنظمات التي لا تهدف إلى الربح:

من المعروف ان المنظمات تتباين من حيث أهدافها ، ومواردها البشرية وهيكلها وأنواعها إذ يجب الإشارة بشكل عام إلى كافة المنظمات، فتصنف المنظمات وفق معيار ملكيتها إلى منظمات خاصة private مملوكة من قبل الافراد وهيئات غير حكومية، وأخرى عامة Public مملوكة من قبل الدولة بهيئاتها ومنظماتها المختلفة وهناك نوع بارز يقع بين الأثنين وهو ما يسمى القطاع المختلط....(داغر: 2000:35) ولكن محور دراستنا هو المنظمات العامة.

وعليه فإن المنظمات التي لا تهدف إلى الربح كما يقول (الحسيني:2000:268) عبارة عن كيانات تسعى إلى القيام بفعاليات لغرض المساهمة الجيدة للمجتمع ، وان تقدم الدعم والعون بمختلف الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الدعم والمساندة المالية الخاصة بها (private funds) لذلك فإنه لا يمكن الاستغناء عن ذلك النوع من المنظمات كالمستشفيات مثلاً التي تقدم الخدمات الصحية للمواطنين بأسعار مجانية أو رمزية.

ثانياً: الخصائص أو الصفات هي المنظمات العامة غير الهادفة للربح

لقد أشار (الذهبي:2001:170) إلى صفات أو خصائص المنظمات العامة غير الهادفة للربح وهي :

1. خدماتها غير ملموسة أو غير محسوسة ويصعب قياسها.
2. تأثير الفرد المستهلك أو المستفيد محدود أو ضعيف.
3. ضعف ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.
4. تدخل بعض المتبرعين من الأفراد أو الحكومة في الأعمال الداخلية للمنظمة يعيق بعض القرارات والخطط الهامة فيها.
5. تعدد الأهداف يحد من استخدام التخطيط الرشيد.
6. التخطيط لا يكون موجهاً بالمستهلك ولكن بالممولين.
7. غالباً ما يتصف التخطيط في هذه المنظمات بالجمود.
8. تعقد عملية التفويض للسلطة.

ثالثاً: أنواع المنظمات العامة غير الهادفة للربح

يشير (الحسيني: 2000: 278) إلى وجود تصنيف معين للمنظمات غير الهادفة للربح وهي:

1. المنظمات الخيرية: والتي تتولى تقديم المساعدات المادية والمالية للمحتاجين والمنتفعين والفقراء.
2. منظمات التعليم الخاصة: مثل الجامعات والمعاهد والمدارس المختلفة.
3. المنظمات الثقافية: وهي منظمات تقدم نشاطات ثقافية وأدبية وحضارية وتراثية تهدف إلى زيادة الوعي الثقافي والحضاري وإقامة الندوات والأنشطة الفنية.
4. منظمات الخدمات الاجتماعية: وهي تقدم خدمات إلى المجتمع في المجال الثقافي والاجتماعي والإرشاد والتوجيه والسعي لحل المشاكل الاجتماعية وذلك لضمان النسيج الاجتماعي والمحافظة على القيم والتقاليد الاجتماعية.
5. منظمات الخدمات الصحية (البيئية): وتتولى تقديم خدماتها الصحية المجانية بهدف المحافظة على المستوى الصحي للمجتمع وتحسينه والتوجيه والمتابعة لضمان بيئة صحية متقدمة.
6. المنظمات الدينية وهي منظمات تتولى التوعية والإرشاد الديني وإقامة الأنشطة الدينية بهدف زيادة الوعي الديني وتحقيق التماسك الاجتماعي والمحافظة على المعتقدات الدينية للمجتمع كالمساجد والكنائس.

رابعاً: التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح

يوضح (الاشقر: 2002: 59) أن عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح تمر في مراحل سبعة وهي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الاستعداد أو التجهيز للتخطيط: Getting Ready
هنا وقبل كل شيء يتم تحديد مدى التزام قيادة المنظمة بمجهود التخطيط وإعطائها الاهتمام الكافي وتشكيل لجنة للتخطيط.
2. المرحلة الثانية: توضيح الرسالة والرؤية: فالرسالة هي عبارة عن فقرة تتيح للقارئ معرفة وجهه نظر المنظمة وفيها (مقاصد المنظمة، العمل، القيم) أما الرؤية فهي فقرة صورة ذهنية بناءً على تأمل منطقي معقول حول المستقبل، أي باختصار كل من الرسالة والرؤية توضح لنا ما الذي تعمله المنظمة وما الذي تتطلع لتحقيقه ولماذا تعمله.

3. المرحلة الثالثة: تقييم البيئة: أي التبصر وإمعان النظر في الوضع الراهن الذي تعيشه وتحديد نقاط القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية) وتحديد الفرص والتهديدات (تحليل البيئة الخارجية).
4. المرحلة الرابعة: الاتفاق على الأولويات: أي النقاشات الجماعية والاتفاق حول الأولويات العليا للوصول إلى أفضل خطة ممكنة.
5. المرحلة الخامسة : كتابة الخطة الاستراتيجية: أي جميع الخطوات السابقة في وثيقة ومتמסקة وهي كتابة الخطة وإقرارها من قبل أعضاء لجنة التخطيط بعد التحكيم والمراجعة والتأكد بمثابة مرشد وموجه لأعضاء المنظمة.
6. المرحلة السادسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية: أي التنفيذ الفعلي لما تم وضعه سابقاً من خلال برنامج تشغيلي منفذ وسهل الاستخدام والقياس.
7. المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم: Monitoring and evaluating أي قياس التقدم للخطة وأجراء التعديلات والتطورات حسب الحاجة والضرورة لان عملية التخطيط الإستراتيجي في الواقع لا تنتهي أبداً، فهي تتصف بالاستمرارية.

المبحث الخامس

الجانب العملي: عرض النتائج ومناقشتها

وصف عينة البحث

تعكس الجداول الآتية صفات عينة البحث التفصيلية بالتكرار وبالنسبة المئوية وكما يأتي:
اولاً- الجنس :

الجدول (1) توزيع عينة البحث بحسب الجنس

الجنس العدد والنسبة المئوية	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	28	8	36
النسبة المئوية(%)	%77.8	%22.2	%100

نلاحظ من الجدول(1) ان نسبة الذكور قد شكلت نسبة (77.8%) وان نسبة الإناث (22.2%)

ثانياً. المؤهل العلمي:

الجدول (2) توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي العدد والنسبة المئوية	اعدادية	دبلوم	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
التكرارات	5	0	3	23	1	4	36
النسبة المئوية (%)	13.9%	0%	8.3%	63.9%	2.8%	11.1%	100%

يتضح من الجدول (2) ان النسبة الاعلى هي لحملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت 63.9% في حين بلغت نسبة الاعدادية 13.9% وبلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه 11.1% وبلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي 8.3% بينما بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير 2.8%

ثالثاً. عدد سنوات الخدمة

الجدول (3) توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخبرة

سنوات الخدمة العدد والنسبة المئوية	5-1	10-6	15-11	20-16	21 سنة فأكثر	المجموع
التكرارات	11	11	10	4	0	36
النسبة المئوية	30.6%	30.6%	27.8%	11%	0%	100%

يتضح من الجدول (3) ان نسبة الافراد المبحوثين ممن لديهم الخبرة (1-5) سنة ونسبة الأفراد الذين لديهم خبرة (6-10) سنة شكلت اعلى نسبة بلغت 30.6% تليها الفئة (11-15) سنة إذ بلغت نسبة 27.8% تليها الفئة (16-20) سنة إذ بلغت نسبة 11%.

رابعاً. الفئة العمرية:

الجدول (4) توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية

الفئة العمرية العدد والنسبة المئوية	29-20	39-30	49-40	59-50	60 سنة فأكثر	المجموع
التكرارات	4	11	11	9	1	36
النسبة المئوية (%)	11%	30.6%	30.6%	25%	2.8%	100%

نلاحظ من الجدول (4) ان الفئة العمرية (30-39) سنة والفئة العمرية (40-49) سنة شكلت أعلى نسبة وقد بلغت نسبتهما 30.6% تليها الفئة العمرية (50-59) والتي شكلت نسبة 25% بعدها الفئة

العمرية (20-29) والتي شكلت نسبة (11%) أما الفئة العمرية الأقل فهي (60 سنة فأكثر) إذ شكلت نسبتها (2،8%).

عرض وتحليل نتائج البحث

يشمل هذا المبحث عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة على وفق اجابات عينة الدراسة وكما يأتي:-

اولاً: عرض متغيرات التخطيط الاستراتيجي

1- واقع عملية التخطيط الاستراتيجي: تشير معطيات الجدول (5) إلى ان (6.55%) من افراد العينة متفقون على استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل اعتيادي في المستشفى وان (4.19%) منهم غير متفق و (25%) كانوا محايدين وذلك بوسط حسابي (36.3) وانحراف معياري (990.0) ومن أبرز المتغيرات التي اسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X2) الذي ينص على ان المستشفى تمتلك رسالة واضحة وباتفاق (75%) من افراد العينة وبوسط حسابي (78.3) وانحراف معياري (760.0) وكذلك المتغير (X4) الذي ينص على ان المستشفى تقوم بتحليل البيئة الخارجية وباتفاق (2.72%) وبوسط حسابي (3،86) وانحراف معياري (867.0) وكذلك المتغير (X6) الذي ينص على ان المستشفى تقوم بتحليل البيئة الداخلية وباتفاق (5.80%) وبوسط حسابي (14.4) وانحراف معياري (723.0) وكذلك المتغير (X9) الذي ينص على ان هناك معرفة وفهماً من قبل العاملين برسالة المستشفى تمكنهم من الالتزام بها وباتفاق (8.77%) وبوسط حسابي (03.4) وانحراف معياري (082.1)

الجدول (5)
التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التخطيط الإستراتيجي (ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المقياس المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
990.0	36.3	6.5	2	50	18	25	9	8.13	5	6.5	2	X ₁
760.0	78.3	11	4	9.63	23	6.17	6	8.3	3	-	-	X ₂
910.0	83.3	3.33	12	50	18	9.13	5	-	-	8.2	1	X ₃
867.0	86.3	2.22	8	50	18	5.19	7	3.8	3	-	-	X ₄
878.0	17.4	9.38	14	4.44	16	9.13	5	-	-	2.8	1	X ₅
723.0	14.4	3.33	12	3.47	17	4.19	7	-	-	-	-	X ₆
0.950	89.3	8.27	10	6.41	15	25	9	8.2	1	8.2	1	X ₇
878.0	97.3	25	9	6.55	20	8.13	5	2.8	1	2.8	1	X ₈
082.1	03.4	9.38	14	9.38	14	13.8	5	8.2	1	6.5	2	X ₉
950.0	89.3	6.30	11	1.36	13	25		3.8	3	-	-	X ₁₀
798.0	14.4	9.38	14	1.36	13	25	9	-	-	-	-	X ₁₁
785.0	11.4	1.36	13	9.38	14	25	9	-	-	-	-	X ₁₂
867.0	14.4	7.41	15	3.33	12	2.22	8	8.2	1	-	-	X ₁₃
926.0	00.4	3.33	12	9.38	14	25	9	-	-	8.2	1	X ₁₄

2- العوائق التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي: نلاحظ من معطيات الجدول (6) أن المتغير (X₁₅) الذي ينص على أن التخطيط الإستراتيجي في المستشفى يتطلب مهارات ادارية خارجية وهذه المهارات غير متوفرة جاء باتفاق 8.77%) وبوسط حسابي (08.4) وانحراف معياري (025.1) وكذلك المتغير (X₁₇) الذي ينص على ان التخطيط الإستراتيجي في المستشفى يحتاج تكلفة عالية جاء باتفاق (5.69%) وبوسط حسابي (72.3) وانحراف معياري (0.849) وكذلك المتغير (X₁₈) الذي ينص على ان التخطيط الإستراتيجي في المستشفى يحتاج إلى أهداف طويلة الأجل ونظراً لعدم استقرار الظروف البيئية في المدينة وخاصة السياسية فإنه لا يمكن التخطيط لفترة طويلة والذي جاء باتفاق 9.63%) وبوسط حسابي (75.3) وانحراف معياري (874.0).

الجدول (6)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التخطيط الإستراتيجي (العوائق التي تواجه التخطيط الإستراتيجي)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المقياس المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
025.1	08.4	7.41	15	1.36	13	8.13	5	8.5	2	8.2	1	X ₁₅
099.1	06.3	8.2	1	9.38	14	3.33	12	1.11	4	9.14	5	X ₁₆
849.0	72.3	13.9	5	6.55	20	4.19	7	1.11	4	—	—	X ₁₇
874.0	75.3	5.19	7	4.44	16	8.27	10	3.8	3	—	—	X ₁₈
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	X ₁₉

ثانياً: عرض متغيرات أبعاد جودة الخدمة

1-الاعتمادية: يشير الجدول(7) ان أبرز ما أغنى هذا المتغير هو(x_{20}) الذي ينص على أن المستشفى تلتزم بتقديم الخدمات الصحية إلى المرضى بالوقت المحدد وقد جاء باتفاق(6.55%) وبوسط حسابي (42.3) وانحراف معياري (079.1) وكذلك المتغير (x_{21}) الذي ينص على ان المستشفى يتوفر فيها جميع التخصصات الصحية المطلوبة وباتفاق (4،83%) وبوسط حسابي(80.3) وانحراف معياري(732.0) وكذلك المتغير (x_{22}) الذي ينص على ان المستشفى تبدي اهتماماً بمشاكل واستفسارات المرضى باتفاق (6.80%) وبوسط حسابي (17.4) وانحراف معياري(737.0)

الجدول (7)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المقياس المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
079.1	42.3	2.11	4	44.4	16	8.27	10	3.8	3	3.8	3	X ₂₀
723.0	80.3	2.11	4	2.72	26	3.8	3	3.8	3	—	—	X ₂₁
737.0	17.4	36.2	13	4.44	16	4.19	7	—	—	—	—	X ₂₂

2- الاستجابة: يشير الجدول (8) ان أبرز ما أغنى هذا المتغير هو (x_{23}) الذي ينص على رغبة العاملين في المستشفى بمساعدة المرضى دائماً باتفاق (7.66%) وبوسط حسابي (89.3) وانحراف معياري (747.0) وكذلك المتغير (x_{24}) الذي ينص على قيام المستشفى بالرد الفوري على استفسارات وشكوى المرضى باتفاق (3.83%) وبوسط حسابي (03.4) وانحراف معياري (910.1) وكذلك المتغير (x_{25}) الذي ينص على تبسيط اجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة الصحية باتفاق (3.83%) وبوسط حسابي (06.4) وانحراف معياري (040.1)

الجدول (8)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أبعاد جودة الخدمة

(الاستجابة)

المقاييس المتغير	غير موافق مطلقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
x_{23}	-	-	-	-	12	33.3	16	44.4	8	22.3	3.89	0.747
x_{24}	-	-	4	11.1	2	5.6	19	52.7	11	30.6	4.03	1.910
x_{25}	2	5.8	1	2.8	3	8.3	17	47.2	13	36.1	4.06	1.040
x_{26}	1	2.8	2	5.6	5	13.8	18	50	10	27.8	3.94	0.955
x_{27}	2	5.6	-	-	9	25	18	50	7	19.4	3.78	0.959

3-الضمان: يشير الجدول (9) ان أبرز ما أغنى هذا المتغير هو (x_{28}) الذي ينص على ثقة المرضى بخبرات ومهارات ومؤهلات الكادر الصحي في المستشفى باتفاق (1.86%) وبوسط حسابي (19.4) وانحراف معياري (668.0) وكذلك المتغير (x_{30}) الذي ينص على تمتع العاملين في المستشفى بالمعرفة والمهارة والخبرة الصحية المناسبة باتفاق (4.83%) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (747.0) وكذلك المتغير (x_{31}) الذي ينص على تميز المستشفى بالسمعة والمكانة الجيدة لدى افراد المجتمع باتفاق (2.72%) وبوسط حسابي (00.4) وانحراف معياري (828.0).

الجدول (9)
التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أبعاد جودة الخدمة (الضمان)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المقياس المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.668	4.19	33.3	12	52.8	19	13.9	5	-	-	-	-	X ₂₈
1.103	3.39	11.1	4	41.7	15	33.3	12	2.8	1	11.1	4	X ₂₉
0.747	3.89	13.9	5	69.5	25	8.3	3	8.3	3	-	-	X ₃₀
0.828	4.00	30.6	11	41.6	15	25	9	2.8	1	-	-	X ₃₁

4-التعاطف: يشير الجدول (10) ان أبرز ما أغنى هذا المتغير هو (x₃₄) الذي ينص على امتلاك العاملين في المستشفى الروح المرحية والصداقة في التعامل مع المرضى باتفاق (1.86%) وبوسط حسابي (22.4) وانحراف معياري (760.0) وكذلك المتغير (x₃₅) الذي ينص على ان المستشفى تراعي العادات والاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع باتفاق (4.69%) وبوسط حسابي (83.3) وانحراف معياري (910.0)

الجدول (10)
التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أبعاد جودة الخدمة (التعاطف)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المقياس المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.022	3.61	16.6	6	44.4	16	27.8	10	5.6	2	5.6	2	X ₃₂
1.037	3.81	22.2	8	52.8	19	13.9	5	5.6	2	5.6	2	X ₃₃
0.760	4.22	38.9	14	47.2	17	11.1	4	2.8	1	-	-	X ₃₄
0.910	3.83	22.2	7	47.2	17	25	9	2.8	1	2.8	1	X ₃₅

5- الاشياء الملموسة: نلاحظ من معطيات الجدول (11) ان المتغير (x₃₆) الذي ينص على تمتع المستشفى بموقع ملائم ويسهل الوصول اليها بسرعة جاء باتفاق (3.83%) وبوسط حسابي (94.3) وانحراف معياري (924.0) أما المتغير (x₃₇) الذي ينص على أن المستشفى تمتلك تجهيزات واجهزة ومعدات تقنية حديثة فقد جاء باتفاق (7.77%) وبوسط حسابي (00.4) وانحراف معياري (0.986)

والمغير (x_{38}) الذي ينص على حرص العاملون في المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن الهندام والمظهر جاء باتفاق (75%) وبوسط حسابي (97.3) وانحراف معياري (941.0) وأخيراً المغير (x_{39}) الذي ينص على ان الممرات والطرق في المستشفى واسعة ومريحة وبما يضمن تنقل المرضى دون صعوبة جاء باتفاق (1.86%) وبوسط حسابي (14.4) وانحراف معياري (990.0).

الجدول (11)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمغير أبعاد جودة الخدمة (الأشياء الملموسة)

المقياس المتغير	غير موافق مطلقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
x_{36}	2	6.5	-	-	4	1.11	22	1.61	8	2.22	94.3	924.0
x_{37}	1	8.2	2	6.5	5	9.13	16	4.44	12	3.33	00.4	986.0
x_{38}	1	8.2	1	8.2	7	4.19	16	4.44	11	6.30	97.3	941.0
x_{39}	2	6.5	-	-	3	3.8	17	2.47	14	9.38	14.4	990.0

اختبار فرضية البحث

1. اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة.

وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضية ومن أجل اعطاء قرار سليم بشأن قبول الفرضية أو رفضها . يتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة على المستوى الكلي في المستشفى المبحوثة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما على المستوى الكلي (810.0) وهي تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (99%) إذ يعزز هذا الارتباط أهمية دور التخطيط الإستراتيجي في مستوى أبعاد جودة الخدمة ومما يؤكد ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (052.8) وهي أكبر قيمة (T) الجدولية البالغة (23.2) عند مستوى المعنوية (1%) وبناء على ذلك تقبل الفرضية الأولى.

الجدول (12) نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة

المتغيرات	أبعاد جودة الخدمة			مستوى المعنوية
	T الجدولية	T المحسوبة	R	
التخطيط الاستراتيجي	23.2	052.8	810.0	%1

2- اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة. ومن أجل اتخاذ قرار سليم بشأن قبول الفرضية الثانية وباعتماد على النتائج الواردة في الجدول رقم (13) يتضح من الجدول أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة إذ بلغ معامل التحديد بين المتغيرين (66%) إذ يؤثر ذلك إلى نسبة الاختلاف المفسر في جودة الخدمة بسبب عنصر التخطيط لا تقل عن (66%) وان قرابة (34%) من المتغيرات الحالية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في البحث الحالي، ويعزز ذلك اختبار قيمة (F) إذ ان قيمة (F) المحسوبة بالغة (840.64) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية والبالغة (6،78) عند مستوى معنوية (0%) وبناء على ذلك تقبل الفرضية الثانية.

الجدول (13) نتائج العلاقة التآثرية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة

المتغيرات	أبعاد جودة الخدمة			مستوى المعنوية
	F الجدولية	F المحسوبة	معامل الارتباط R	
التخطيط الاستراتيجي	78.6	840.64	66.0	%0

الاستنتاجات والمقترحات

سيتم هنا استعراض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها هذا البحث وذلك بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني وكذلك تقديم المقترحات اللازمة في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات.

الاستنتاجات

- 1- استخدام للتخطيط الإستراتيجي في المستشفى وبشكل جيد نسبياً مما يدل على اهتمام ادارة المستشفى بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.
- 2- وجود رسالة واضحة للمنظمة وعلى قيام ادارة المستشفى بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية عند وضع الخطط.
- 3- ان التخطيط الإستراتيجي في المستشفى يتطلب مهارات ادارية خارجية وهذه المهارات غير متوفرة بالشكل المطلوب وانه يحتاج تكلفة عالية وان أهدافه طويلة الأجل ونظراً لعدم استقرار الظروف البيئية في المدينة وخاصة السياسية فإنه لا يمكن التخطيط لفترة طويلة.
- 4- هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (810.0).
- 5- وجود علاقة تأثير قوية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الخدمة إجمالاً إذ بلغت قيمة معامل التحديد فيها (66%).

المقترحات

- 1- بالرغم من ان نتائج البحث أكدت أن ادارة المستشفى تقوم بعمليات التخطيط الإستراتيجي إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب ، لذا نقترح قيام ادارة المستشفى بأجراء دراسات ميدانية من حين إلى آخر للوقوف على المستجدات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية.
- 2- فتح باب المشاركة للأفراد من داخل المستشفى من أصحاب الشهادات في مجال الادارة واصحاب الخبرة في مجال التخطيط في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها وتصحيح ومعالجة الانحرافات في حال ظهورها .
- 3- فسح المجال امام الافراد الذين يمتلكون المؤهلات والمواهب لإكمال دراستهم العليا من أجل توفير كوادر شابة قادرة على ادارة المنظمة في المستقبل.
- 4- توعية العاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي واهمية تقديم الخدمات بأعلى مقاييس الجودة من خلال مشاركتهم بالدورات التدريبية داخل المنظمة وخارجها.

5- تحفيز العاملين وتشجيعهم على الالتزام بالخطط وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة من خلال منح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

المصادر

أولاً: الرسائل والأطاريح:

- 1- ابراهيم ، خالد عبد الله ، اثر اتخاذ القرارات المنهجية على الجودة المستهدفة في ظل الأزمات أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، (2012)
- 2- الأشقر، ابراهيم يوسف، دراسة الواقع الإستراتيجي لدى المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، اشرف الدكتور عبد اللطيف وادي 2002، كلية التجارة(رسالة ماجستير)
- 3- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم ، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في إنجاز الخيار الإستراتيجي للمنظمة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراه غير منشورة (1998).
- 4- باحميد، عمر صالح يسلم، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق،(2012)
- 5- المارديني ، أحمد هشام ، مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاسها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد 2010 .
- 6- الاخضر ، عبدالسلام عمر ، دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ،2010 .
- 7- المري، محمد عبدالهادي ، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في قطر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مصر ، 2002 .

ثانياً: الدوريات:

العزاوي ،نجم عبد الله، والعاني، اثير انور شريف، التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والاثـر، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (1) العدد(4) حزيران(2002).

ثالثاً: الكتب:

- 1- ابو بكر، مصطفى محمود " دليل الفكر الإستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية " الدار الجامعية ، طبع ونشر وتوزيع ، الاسكندرية (2000).

- 2- الجندي، عادل السيد محمد " الادارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي " ، مكتبة الرشيد، الرياض،(2005).
- 3- السالم ، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان، (2000).
الشماع، خليل محمد حسين وحمود، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، ط1، دار المسيرة النشر والتوزيع، عمان،الاردن،(2009).
- 4- السيد، اسماعيل نحمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،(2000)
- 5- الحسيني، فلاح حسن عداي، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، ط1 ، دار وائل للنشر والطباعة عمان (2000).
- 6- . العجارمة، تيسير ، التسويق المصرفي، دار ومكتبة الحامد، عمان، (2005).
- 7- النعيمي ، صلاح عبد القادر الادارة، الطباعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن،(2008).
- 8- الذهبي ، جاسم محمد ، التطوير الاداري مداخل ونظريات عمليات والاستراتيجيات، دار الكتاب والوثائق - بغداد،(2001).
- 9- داغر ، منقذ محمد صالح ، عادل حرحوش ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، ط1 ، دار الكتب للطباعة والنشر بغداد(2000).
- 10- عباس ، علي محمد، الادارة والاعمال الدولية المدخل العام، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن،(2000).
- 11- عبيد، عصام محمد ، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات ، الدار الجامعية - مصر (2009).
- 12- غباين، عمر محمود ، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط1 ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ،(2009).
- 13- غنيمه، محمد متولي: "التخطيط التربوي" ، دار المسيرة، عمان، الاردن، (2005).
- 14- ماهر، احمد، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، ط 1 ، الدار الجامعية - الاسكندرية للنشر(2009).
- 15- ماهر ، احمد، دليل العلمي للمديرين في الادارة الاستراتيجية، ط1، دار الجامعية - الاسكندرية للنشر (2007).

- 16- مصطفى ، صلاح عبدالرحمن ، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية ، جامعة جرش ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2001 .

المصادر باللغة الانكليزية

- 18-Basel ، shahin ، (2011)((Evaluating the effectiveness of strateqic planning withen the middle eastern public sectow)) ythesis do ctor in business administration ، Victoria university ، Australia .
- 19- Bryson ، John ، (1998) ((astrateqic planning process for public and non – profit organi Zation)) ، lony rang planning ، vol .21،no . 1،pp73-81.
- 20- Gim bert ، Xavier (2011) think stiateqically ، first pub lished ، palgrave macmillan ، new York.
- 21- Hill، Charles & Jones ، Gareth R ، (2001) strateqic management the – ory ، Animntegrated approach، 5edition ، Houghton miffin company ، U.S.A