

ثقافة التنظيم الإداري وعلاقتها (تأثيرها) بالتخطيط الاستراتيجي على العاملين المديرية

العامه للتربية الرياضية والنشاط المدرسي / وزارة التربية

أ.م.د. أزهار محمد جاسم

azhariragsport@yahoo.com asedse595@gmail.com

٢٠١٩

ملخص البحث

يركز البحث إلى تطبيق ثقافة التنظيم الاداري وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، لما لها دور كبير في أنجاز الاعمال وتقليل نسبة التلكؤ في العمل وقد تم الاعتماد على احد عشر بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وهي (القيم التنظيمية - الانماط السلوكية - السياسات واجراءات - الانظمة والقوانين - التوقعات التنظيمية - الولاء العاطفي - الابداع المهني - المخاطرة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف ، تم التركيز على ابعاد التخطيط الاستراتيجي واهمية هذه العملية التي تشمل جميع اجزاء المؤسسة في اتخاذ قرارات تحدد مستقبل المنظمة بناءً على ما يتوفر من معلومات شاملة عن المنظمة وبيئتها وكانت هذه العوامل كالاتي (الرسالة - الاهداف - التحليل - الخيار الاستراتيجي) . وتم تشخيص مشكلة البحث في صعوبة الحصول على معلومات دقيقة التي تمكننا من صناعة القرارات الفاعلة اذ تساهم بإعطاء أفضل النتائج وأعلى المستويات الكفاءة في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي (المدير - مسؤولي الاقسام والشعب - المشرفين) ودراسة أهم المعوقات التي التي تعيق تطبيق الثقافة التنظيمية بشكل مثمر والمعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المديرية . لذا أعتمد البحث في الجانب العملي على اسلوب الدراسة التحليلية ، وقد جمعت البيانات من واقع العاملين في المديرية حيث شملت عينة البحث (٧٢) موظفا تم استبياناتهم باستخدام مقياس (likert) الثلاثي واطهار النتائج باعتماد نظام (spss) وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عبر أداة الدراسة باستعمال عدد من الادوات الاحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط برسون) وتم اجراء اختبار الصدق والثبات للتحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث بالمعامل (Alpha cronbachs) ، وقد أثبت نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم صياغتها ولهذا فقد اعتمد على الابحاث والدراسات التي تناولت مفاهيم وأهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ، فضلا عن المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة في المديرية مما يعززالبحث الحالي لتحقيق الاهداف التي نسعى لبلوغها على المدى البعيد في توفير خدمة كفوؤه ذات مواصفات عالية . وبالتالي توصل

البحث الى مجموعة استنتاجات عمل به كان من ابرزها : ضعف الوعي المعلوماتي (التكنولوجي لدى الموظفين لاسيما في تقديم الطلب واستلام الاجابات . وخرج البحث بالتوصيات العملية أبرزها : التركيز على نشر الوعي بأهمية استخدام الخدمات الالكترونية واشعار الموظفين بالطمأنينة في استخدامها بتنظيم ورش عمل ومحاضرات ومؤتمرات وندوات تثقيفية بشكل دوري لا عداد وتأهيل العاملين في توضيح تأثير ثقافة التنظيم الاداري في المديرية وبلورة التخطيط والتأكيد على توفر نظام معلومات يسهم بشكل فعال في أنجاح التخطيط الاستراتيجي للوزارة .

الباب الأول

١- أهداف ومشكلة ومنهجية البحث

١-١ اهداف ومشكلة البحث :

أن ثقافة التنظيم الإداري لها دورها المهم والضروري في العمل لارتباطها بالولاء والأبداع المهنيين وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع حركة وعمل المديرية والمؤسسات العامة للدولة لاسيما الاختصاصات ذات التأثير المباشر على الشريحة الأكبر في المجتمع متمثلة في التلاميذ والطلبة وخاصة في كل من اختصاص التربية الرياضية والتربية الفنية والتي تعد من المواد الدراسية المنهجية التي تدخل ضمنها الأنشطة الصفية واللاصفية . وان مثل هذا التوجه يساهم في تهيئة أعداد كوارر إدارية من خلال دراسة متغيرين أساسيين ومهمين في مجال الإدارة والعمل الإداري وهما ثقافة التنظيم الإداري و التخطيط الاستراتيجي وما مستوى العلاقة والتأثير بينهما ومن هنا فقد لمسنا ضرورة القيام بمثل هذه الدراسة على المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي نهوضاً بما ذكر اعلاه . إذ ان هذا الموضوع يساعد في دفع مسيرة الحركة الرياضية والفنية وخروجها عن المسار البيروقراطي والإداري والمركزية العالية في اتخاذ القرار ، وعدم وضوح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات في العمل مما يؤدي الى صعوبة التوافق بين خصائص الفرد ومتطلباته الوظيفية .

علماً أن ثقافة التنظيم الإداري تعبر عن قيم الأفراد ذوي المسؤولية في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد ، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم ، من هنا وجب على المؤسسة التي ترغب الوصول الى مستويات متقدمة من التخطيط الاستراتيجي أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفر ثقافة التنظيم الإداري الملائمة والمشجعة للأبداع والتي تساعد على استثمار القدرات الإبداعية لدى العاملين والتأثير على سلوكهم وعاداتهم وتوقعاتهم مما يؤثر ايجابياً على التخطيط الاستراتيجي للمديرية .

وبإيجاز يمكن توضيح مشكلة البحث في وجود الحاجة الماسة الى دراسة الاتي :

١- ما مستوى ثقافة التنظيم الإداري لدى العاملين في مجال الرياضة المدرسية في المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي .

٢- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى المديرية .

٣- ما هي المعوقات التي تعيق تطبيق ثقافة التنظيم الإداري بشكل مثمر .

٤- ما هي معوقات التخطيط الاستراتيجي في المديرية .

أما أهداف البحث فقد اشتملت كالتالي :

- ١- التعرف على ثقافة التنظيم الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي من ذوي الاختصاص والخبرة .
- ٢- التعرف على العلاقة ما بين ثقافة التنظيم الإداري والتخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي من ذوي الاختصاص والخبرة .
- ٣- التعرف على ترتيب أبعاد ثقافة التنظيم الإداري لدى عينة البحث
- ٤- التعرف على الفروق في ثقافة التنظيم الإداري لدى عينة البحث .
- ٥- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في المديرية من وجهة نظر العينة والمجتمع المبحوث وتقديم التوصيات لتعزيزها وصقلها .
- ٦- يهدف البحث الى تحديد نقاط القوة والضعف في ثقافة التنظيم الإداري، كذلك التخطيط الاستراتيجي (الرسالة - الأهداف - التحليل و الخيار الاستراتيجي) .

٢-١ فروض البحث

- ٧- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة التنظيم الإداري وأبعاد التخطيط الاستراتيجي .
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة التنظيم الإداري وابعاد التخطيط الاستراتيجي بين تصنيفات عينة البحث .

الباب الثاني

٢- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

٢-١ منهج البحث

أن اصول البحث العلمي تحتم علينا اختيار المنهجية الأكثر ملائمة لطبيعة متطلبات الدراسة وحل المشكلة لذا هنا تم اعتماد المنهج الوصفي لمعالجة البيانات إحصائياً وتحديد العلاقة بين المتغيرين .

٢-٢ مجتمع البحث وعينته

أن تحديد مجتمع الأصل بحسب المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها ومنها تحدد عينة البحث لتمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً .

يتمثل مجتمع البحث ب(٧٢) عاملاً في المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي في وزارة التربية للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) باختلاف عناوينهم الوظيفية .

٢-٣ أدوات ووسائل جمع المعلومات

أن فهم التفاصيل وأبعاد المشكلة واحتياجاتها يسهم في تحديد كل ما يتطلبه تسهيل حل

المشكلة من ادوات ووسائل مساعدة متمثلة بالاتي :

- استبانة جمع وتبويب المعلومات والبيانات .
- مقياس ثقافة التنظيم الإداري .

٢-٣-١ مقياس ثقافة التنظيم الإداري

من خلال الاطلاع على المصادر المختلفة ودراسة ما تتضمنه من تفاصيل ومدخلاتها

بالخبرة ومتطلبات المحيط ، وضعت الفقرات التي نرى أهميتها في بناء وأعداد مقياس ثقافة

التنظيم الإداري وقد تضمن المحاور الأتية .

مقياس ثقافة التنظيم الإداري

أولاً : القيم التنظيمية : وهي المحددات التي تتشكل في فضاء بيئة العمل لتوجيه سلوك العاملين بما يضمن ظروف العمل التنظيمي					
ت	الفقرات	موافق	غير متأكد	غير موافق	المجموع
١	الحرية في تقديم الأفكار والمقترحات .				
٢	علاقات عمل طيبة والتعاون في إنجاز المهام.				
٣	الدافعية لرفع معدلات النمو وزيادة الإنجاز.				
٤	تخفيف التكاليف والتحكم في الإيرادات .				
٥	تقديم الخدمات للعاملين .				
٦	أهمية عامل الوقت لإنجاز المهام .				
٧	الالتزام بالمواعيد حسب النظام الإداري .				
٨	التعامل مع العنصر البشري بأنه أهم الموارد .				
٩	حرية أداء المهام وبحسب النظام .				
١٠	المحافظة على ممتلكات المنظمة .				
١١	توفر المهارة والقدرة على التكيف .				
١٢	تهض القيم التنظيمية بمسؤولية وهدف المديرية				
١٣	الحرص على أن يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات.				
١٤	القدرة على التحمل والصبر على الضغوط .				

ثانياً : الأنماط السلوكية			
			١٥ مصلحة المنظمة فوق كل أنواع الضغوط .
			١٦ السعي الدائم لتطوير نحو الأفضل
			١٧ تقديم البرامج التدريبية لتحقيق الكفاءة الإدارية .
			١٨ الالتزام بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المديرية .
			١٩ تسهم سلوكيات العاملين على تكوين الصورة الذهنية الصحيحة عن المديرية .
			٢٠ تنظر المديرية الى أن تخصصها من أهم المواد التي تدرس في المناهج المدرسية .
ثالثاً : السياسات والإجراءات : وهي الإرشادات اللازمة لتوجيه وتنفيذ استراتيجيات المديرية لتسير بصورة منسقة مع الأهداف الاستراتيجية .			
			٢١ تراعي السياسات والإجراءات ثقافة العاملين .
			٢٢ تعلم الى العاملين بمختلف مستوياتهم وعناوينهم الوظيفية والعلمية .
			٢١ أن تكون واضحة تساعد على تحقيق الأهداف وتساعد في تعزيز الولاء والانتماء للمديرية .
			٢٢ تسهم في تحقيق معايير الجودة .
رابعاً : الأنظمة والقوانين			
			٢٣ أن توفر الأنظمة والقوانين هو ضمانه للحقوق الوظيفية للعاملين .
			٢٤ إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين .
			٢٥ الفهم والالتزام بالأنظمة والقوانين لتحقيق معدلات العمل المطلوبة .
			٢٦ وضع أنظمة وقوانين تفوض السلطة لا أصحاب القدرة والاستعداد العلمي والوظيفي والخبرة .
خامساً : التوقعات التنظيمية			
			٢٧ ضمان حصول العاملين على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين طالما أنهم يقومون بكافة

				واجباتهم الوظيفية .	
				توفر الأمان الوظيفي طالما هناك التزام بالنظم والقوانين واللوائح .	٢٨
				الأخذ بالاعتبار لكل ما يقدم من جهود وعدم تجاهلها مهما كانت بسيطة .	٢٩
				جدولة وتبويب العلاوات والحوافز والمكافآت .	٣٠
سادساً : الولاء العاطفي					
				حب العمل والحرص على تحقيق الأهداف .	٣١
				دراسة وبحث عن كل ما يسهم في تطور العمل	٣٢
				الشعور بالارتباط والولاء بالعمل .	٣٣
				الولاء المعياري .	٣٤
سابعاً : مقياس الأبداع المهني					
				أ الأصلالة	أ
				الأصالة والأبداع في تقديم الأفكار الجديدة .	٣٥
				تطبيق اساليب جديدة لحل أي مشكلة في العمل .	٣٦
				الحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	٣٧
				ب الطلاقة	ب
				أنتاج أكبر قدر من الأفكار في وحدة زمنية .	٣٨
				امتلاك الحجة القوية والقدرة على الأقناع .	٣٩
				المهارة الفائضة في النقاش والحوار .	٤٠
				الحرية في التعبير عن المقترحات .	٤١
				ج المرونة	ج
				قدرة تغيير الحالة الذهنية وبحسب المواقف .	٤٢
				الاهتمام بالأراء الجديدة والاستفادة من الأفكار الجريئة .	٤٣
				الاستفادة من الانتقادات والملحوظات الموجهة	٤٤
ثامناً : المخاطرة					
				أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول مع الاستعداد لتحمل المسؤولية .	٤٥
				اقتراح اساليب جديدة لأداء العمل .	٤٦
				تبني الأفكار الجديدة مع تجاوز كل المعوقات .	٤٧

تاسعاً : القدرة على التحليل				
				٤٨ أنتاج أبداعي و ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وتشكيلها من جديد.
				٤٩ القرارات التي تتخذ تتم وفق أسس مدروسة .
				٥٠ امتلاك القدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار .
				٥١ توفير تعليمات مفصلة عن تكليف عاملين بأي عمل .
عاشراً : الحساسية للمشكلات				
				٥٢ قدرة المبدع على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة ويدرك الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً .
				٥٣ الإحساس بالمتعة والأثارة والتحدي بالتعامل مع المشكلات في العمل .
				٥٤ امتلاك الرؤيا الدقيقة لمشكلات العمل .
				٥٥ توقع مشكلات العمل قبل حدوثها .
حادي عشر : الخروج عن المألوف				
				٥٦ القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل .
				٥٧ الأفضلية للأعمال المنوعة والصعبة .
الاثني عشر : أجمالي التخطيط الاستراتيجي				
				أ أجمالي الرسالة
				٥٨ الطموح المستقبلي في توسيع ودقة التخطيط .
				٥٩ تحسين وتوظيف جميع الإمكانيات بما ينسجم والرؤيا المستقبلية للمديرية .
				٦٠ تأثير المؤسسات الأخرى في بناء الرأي .
				٦١ تتضمن رسالة المديرية قيماً ومعتقدات أخلاقية ترمي أن يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع ككل .
				٦٢ الرسالة واضحة ومفهومة للجميع .

٦٣	التأكيد على الجوانب الفنية والمعرفية الحديثة في عملية التخطيط .			
ب	أجمالي الأهداف			
٦٤	الأهداف واضحة ويمكن تحقيقها .			
٦٥	تنبثق من الرسالة وتعبّر عن ما ورد فيها .			
٦٦	الأخذ بنظر الاعتبار ثقافة وتوجه المجتمع .			
٦٧	تجسد الأهداف المستقبل المرغوب فيه .			
٦٨	أن تتصف بالشمول وتراعي الأهمية النسبية للأولويات .			
ج	اجمالي التحليل			
٦٩	وجود جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.			
٧٠	السعي لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية .			
٧١	معرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .			
٧٢	معرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة .			
٧٣	فهم البيئة السياسية والاجتماعية والتأثير لصالحها قدر المستطاع .			
٧٤	تعطي الوزارة الفرصة للمدراء ورؤساء الاقسام والشعب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي .			
د	الخيار الاستراتيجي			
٧٥	يتناسب الخيار مع الرسالة .			
٧٦	وضع خبراء يعملون كفريق عمل واحد لاختيار البديل المناسب .			
٧٧	وضع خطة طارئة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة .			

الباب الثالث

٣- عرض عام للإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغيرات البحث.

سيتم في هذا المبحث عرض عام لأهم المؤشرات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث والمتضمنة ما يلي:

٣-١ مستوى الإجابات عن متغير التنظيم الإداري:

يضم التنظيم الإداري عدت ابعاد وهي (القيم التنظيمية -الانماط السلوكية-السياسات والاجراءات - الانظمة والقوانين- التوقعات التنظيمية- الولاء العاطفي- مقياس الابداع المهني(الاصالة-الطلاقة-المرونة - المخاطرة-القدرة على التحليل -الحساسية للمشكلات -

الخروج عن المؤلف) وتم قياسه من خلال فقرات المحور الاول من الاستبانة وان الإجابة عن هذه الفقرات تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها لعملية التحليل التنظيم الاداري لموضوع البحث.

١. القيم التنظيمية

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير القيم التنظيمية:-

جدول (١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير القيم التنظيمية

انحراف معياري	وسط حسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%		
.599	2.77	1	7.7	1	7.7	11	84.6	الحرية في تقديم الافكار والمقترحات	١
.630	2.69	1	7.7	2	15.4	10	76.9	علاقات عمل طيبة وتعاون في انجاز المهام	٢
.480	2.69	-	-	4	30.8	9	69.2	الدافعية لرفع معدلات النمو وزيادة الانجاز	٣
.519	2.54	-	-	6	46.2	7	53.8	تخفيف التكاليف والتحكم في الايرادات	٤
.776	2.54	2	15.4	2	15.4	9	69.2	تقديم الخدمات للعاملين	٥
.768	2.62	2	15.4	1	7.7	10	76.69	اهمية عامل الوقت لا نجاز المهام	٦
.439	2.77	-	-	3	23.1	10	76.9	الالتزام بالمواعيد حسب النظام الاداري	٧
.776	2.46	2	15.4	3	23.1	8	61.5	التعامل مع العنصر البشري كاهم الموارد	٨
.816	2.00	4	30.8	5	38.5	4	30.8	حرية اداء المهام وبحسب النظام	٩
.660	2.46	1	7.7	5	38.5	7	53.8	المحافظة على ممتلكات المنظمة	١٠
.660	2.46	1	7.7	5	38.5	7	53.8	توفر المهارة والقدرة على التكيف	١١
.650	2.62	1	7.7	3	23.1	9	69.2	تتهض قيم منظمة بمسؤولية المديرية	١٢
.660	2.54	1	7.7	4	30.8	8	61.5	حرص على ان يتوفر لدى العاملين مهارة وقدرة على التكيف مع المتغيرات	١٣
.768	2.38	2	15.4	4	30.8	7	53.8	القدرة على التحمل والصبر على الضغوط	١٤

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرتين الأولى والسابعة أعلى وسط حسابي (٢,٧٧) مما يدل الحرية في تقديم الآراء والمقترحات وهذا ينبع من وعي المنظمة والقائمين عليها بأهمية اشراك العاملين في المنظمة في ابداء آراءهم والتزامهم بالمواعيد حسب النظام الإداري وهو من ابرز القيم للمنظمات الناجحة ، تلتها الفقرتين الثانية والثالثة بوسط حسابي مقداره (٢,٦٩) حيث عكس هذا المحور ضرورة التعاون في انجاز المهام وبناء علاقات طيبة وزيادة الدافعية للعاملين لتكون نابعه من داخلهم لزيادة معدل النمو والانجاز ، كما وقد ابرز هذا المحور أهمية عامل الوقت في انجاز المهام و الحرص على ان يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٣٠% - ٨٤%) لـ(موافق) ونسب (٧,٧٥% - ٤٦,٢%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٠% - ٣٠,٨%) لـ(غير موافق)، أما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٤٣٩ - ٠,٨١٦) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٢. الانماط السلوكيات

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعياري لمتغير الانماط السلوكية:-

جدول (٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعياري لمتغير الانماط السلوكية

الفقرات	موافق		غير متأكد		غير موافق		وسط حسابي	انحراف معياري
	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	6	46.2	4	30.8	3	23.1	2.23	.832
٢	10	76.9	3	23.1	-	-	2.77	.439
٣	9	69.2	2	15.4	2	15.4	2.54	.776
٤	8	61.5	4	30.8	1	7.7	2.54	.660
٥	10	76.9	2	15.4	1	7.7	2.69	.630
٦	9	69.2	2	15.4	2	15.4	2.54	.776

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الثانية أعلى وسط حسابي (٢,٧٧) مما يدل على اهتمام المنظمة بالتنوير والتحسين المستمر حيث انه من ابرز مقومات النجاح ان لا تبقى المنظمات على حالها وان تطور نفسها باستمرار ، تلتها الفقرة الخامسة بوسط حسابي مقداره (٢,٦٩) ويوضح ان سلوك العاملين يعكس الصورة الذهنية الصحيحة عن المديرية . وقد

توزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٤٦,٢% - ٧٦,٩%) لـ(موافق) ونسب (١٥,٤% - ٣٠,٨%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٠% - ٢٣,١%) لـ(غير موافق)، أما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٤٣٩ - ٠,٨٣٢) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث

٣. السياسات والاجراءات

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعياري لمتغير السياسات والاجراءات :

جدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعياري لمتغير السياسات والاجراءات

الفقرات	موافق		غير متأكد		غير موافق		الانحراف المعياري
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
١ تراعي السياسات والاجراءات ثقافة العاملين	10	76.9	2	15.4	1	7.7	2.69
٢ تعلم الى العاملين بمختلف مستوياتهم وعنوانيهم الوظيفية والعلمية	8	61.5	3	23.1	2	15.4	2.46
٣ ان تكون واضحة تساعد على تحقيق الاهداف وتساعد على تعزيز الولاء والانتماء للمديرية	9	69.2	4	30.8	-	-	2.69
٤ تساعدهم في تعزيز معايير الجودة	11	84.6	1	7.7	1	7.7	2.77

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الرابعة (٢,٧٧) حيث تعتبر معايير الجودة طموح المنظمات الحديثة وتعتبر سياسة الجودة دليل على التزام المنظمة للوفاء بمتطلباتها ، تلتها الفقرتين الاولى والثالثة بوسط حسابي (٢,٦٩) ، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٦١,٥% - ٨٤,٦%) لـ(موافق) ونسب (٧,٧% - ٣٠,٨%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٠% - ١٥,٤%) لـ(غير موافق)، أما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٥٩٩ - ٠,٧٧٦) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٤. الانظمة والقوانين

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير الانظمة والقوانين:-

جدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير الانظمة والقوانين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	
.650	2.62	1	7.7	3	23.1	9	69.2	١ ان توفر الانظمة والقوانين هو ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين
.480	2.69	-	-	4	30.8	9	69.2	٢ انجاز الخطط والبرامج طبقا لنصوص الانظمة والقوانين
.855	2.31	3	23.1	3	23.1	7	53.8	٣ الفهم والالتزام بالأنظمة والقوانين لتحقيق معدلات العمل المطلوبة
.599	2.77	1	7.7	1	7.7	11	84.6	٤ وضع انظمة وقوانين تفوض السلطة لا صاحب القدرة والاستعداد العلمي والوظيفي والخبرة

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الرابعة اعلى وسط حسابي (٢,٧٧) وضع انظمة وقوانين تفوض السلطة لا صاحب القدرة والاستعداد العلمي والوظيفي والخبرة ، تلتها الفقرة الثانية بوسط حسابي مقداره (٢,٦٩) وجوب انجاز الخطط والبرامج طبقا لنصوص الانظمة والقوانين ، تلتها الفقرات (الاولى والثالثة) بأوسط حسابيه (٢,٦١-٢,٣١) على التوالي، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٥٣,٨% - ٨٤,٦%) لـ(موافق) ونسب (٧,٧%-٣٠,٨%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٠%-٢٣,١%) لـ(غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٤٨ - ٠,٨٥) يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٥. التوقعات التنظيمية:

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات
والمعيار لمتغير التوقعات التنظيمية

جدول (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير التوقعات التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	
.650	2.62	7.7	1	23.1	3	69.2	9	١ ضمان حصول العاملين على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الانظمة والقوانين طالما انهم يقومون بكافة واجباتهم الوظيفية
.439	2.77	-	-	23.1	3	76.9	10	٢ توفر الامان الوظيفي طالما هناك التزام بالنظم والقوانين واللوائح
.650	2.62	7.7	1	23.1	3	69.2	9	٣ الاخذ بالاعتبار لكل ما يقدم من جهد وعدم تجاهلها مهما كانت بسيطة
.439	2.77	-	-	23.1	3	76.9	10	٤ جدولة وتبويب العلاوات والجوائز والمكافأة

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرتين الثانية والرابعة اعلى وسط حسابي (٢,٧٧)

طالما ان هناك التزام بالأنظمة والقوانين واللوائح وجدولة وتبويب للعلاوات فان الموظفين سوف يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية ، تلتها الفقرتين الاولى والثالثة بوسط حسابي مقداره (٢,٦٢) حيث ان هذه الفقرة تتبع من الفقرتين السابقتين وهيه ضمان حقوق الموظف طالما انه يقوم بكافة واجباته الوظيفية ، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين

(٦٩,٢ % - ٧٦,٩ %) لـ (موافق) ونسب متساوية (٢٣,١ %) لـ (غير متأكد) و نسب متساوية (٧,٧ %) لـ (غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٤٩٣ - ٠,٦٥٠) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٦. الولاء العاطفي

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير الولاء العاطفي

جدول (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير الولاء العاطفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد		
.630	2.69	7.7	1	15.4	2	76.9	10	حب العمل والحرص على تحقي الاهداف	١
.650	2.62	7.7	1	23.1	3	69.2	9	الدراسة والبحث عن كل ما يساهم في تطور العمل	٢
.555	2.85	٧,٧	١	-	-	92.3	12	الشعور بالارتباط والولاء بالعمل	٣
.660	2.54	7.7	1	30.8	4	61.5	8	الولاء المعياري	٤

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الثالثة اعلى وسط حسابي (٢,٨٥) ، تلتها الفقرة الاولى بوسط حسابي مقداره (٢,٦٩) ، تلتها الفقرتين الثانية والرابعة بوسط حسابي (٢,٦٢ - ٢,٥٤) على التوالي، كما وتوزعت النسبة المئوية لإجابات الفقرات بنسب تتراوح بين (٦١,٥ % - ٩٢,٣ %) لـ (موافق) ونسب (٠ % - ٢٣,١ %) لـ (غير متأكد) ونسب متساوية (٧,٧ %) لـ (غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٥ - ٠,٦٦) ويعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٧. مقياس الابداع المهني

دول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير مقياس الابداع المهني:-

جدول (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير مقياس الابداع المهني

انحراف معياري	وسط حسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد		
.506	2.62	-	-	38.5	5	61.5	8	الاصالة والابداع في تقديم الافكار الجديدة	١
.376	2.85	-	-	15.4	2	84.6	11	تطبيق اساليب جديدة لحل اي مشكلة في العمل	٢
.599	2.77	7.7	1	7.7	1	84.6	11	الحرص على تقديم اقتراحات وافكار جديدة	٣
.776	2.54	15.4	2	15.4	2	69.2	9	انتاج اكبر قدر من الافكار في وحدة زمنية	٤
.776	2.46	15.4	2	23.1	3	61.5	8	امتلاك الحجة القوية والقدرة على الاقناع	٥
.480	2.69	-	-	30.8	4	69.2	9	المهارة الفائضة في النقاش والحوار	٦
.480	2.69	-	-	30.8	4	69.2	9	الحرية فيس التعبير عن المقترحات	٧
.506	2.62	-	-	38.5	5	61.5	8	قدرة تغيير الحالة الذهنية	٨

وبحسب المواقف									
٩	الاهتمام بالأراء الجديدة والاستفادة من الافكار الجريئة	10	76.9	2	15.4	1	7.7	2.69	.630
١٠	استفادة من انتقادات وملحوظات موجهة لهم	11	84.6	1	7.7	1	7.7	2.77	.599

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الثانية اعلى وسط حسابي (٢,٨٥) ضرورة اتباع اساليب جديدة في حل مشكلات العمل تلتها الفقرتين الثالثة والعاشره بوسط حسابي مقداره (٢,٧٧) ضرورة سماع الاخرين ومقترحاتهم وافكارهم الجديدة والاستفادة من الملاحظات والنقد البناء، تلتها الفقرات (السادسة- السابعة - والتاسعة) بوسط حسابي (٢,٦٩) ثم تلتها الفقرتين الاولى والثامنة بوسط حسابي مقداره (٢,٦٢) واخيرا الفقرات الرابعة والخامسة بأوساط حسابية (٢,٥٤-٢,٤٦) على التوالي، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٦١,٥% - ٨٤,٦%) لـ (موافق) ونسب (٧,٧% - ٣٨,٥%) لـ (غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٠% - ١٥,٤%) لـ (غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٣٧٦ - ٠,٧٧٦) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٨. المخاطرة

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعياري لمتغير الانماط السلوكية:-

جدول (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعياري لمتغير المخاطرة

انحراف معياري	وسط حسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	
.376	2.85	-	-	15.4	2	84.6	11	١ اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن الحلول مع الاستعداد لتحمل المسؤولية
.776	2.46	15.4	2	23.1	3	61.5	8	٢ اقتراح اساليب جديدة لاداء العمل
.660	2.54	7.7	1	30.8	4	61.5	8	٣ تبني الافكار الجديدة مع تجاوز كل المعوقات

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الاولى اعلى وسط حسابي (٢,٨٥) اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن الحلول مع الاستعداد لتحمل المسؤولية، تلتها الفقرة الثالثة بوسط حسابي مقداره (٢,٥٤) لضرورة تبني الافكار الجديدة مع تجاوز كل المعوقات، ثم الفقرة الثانية بوسط حسابي (٢,٤٦)، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (61.5% - 84.6%) لـ (موافق) ونسب (15.4% - 30.8%) لـ (غير متأكد) و نسب تتراوح بين (0% - 15.4%) لـ (غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٣٧٦ - ٠,٧٧٦) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٩. القدرة على التحليل

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير السياسات والاجراءات :-

جدول (٩)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير القدرة على التحليل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	
.650	2.62	7.7	1	23.1	3	69.2	9	١ انتاج مبدع ومبتكر يتضمن عملية اختيار وتفتيت عمل الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وتشكيلها من جديد
.660	2.54	7.7	1	30.8	4	61.5	8	٢ القرارات التي تتخذ تتم وفق اسس مدروسة
.506	2.62	-	-	38.5	5	61.5	8	٣ امتلاك القدرة على تبسيط وتنظيم الافكار
.519	2.54	-	-	46.2	6	53.8	7	٤ توفير تعليمات مفصلة عن

									تكليف العاملين بأي عمل
--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرتين الأولى والثالثة أعلى وسط حسابي (٢,٦٢) نتاج ابداعي وابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت اي عمل الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وتشكيلها من جديد، تلتها الفقرتين الثانية والرابعة بوسط حسابي مقداره (٢,٥٤) ضرورة اتخاذ القرارات وفق اسس مدروسة ، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٥٣,٨% - ٦٩,٢%) لـ(موافق) ونسب (٢٣,١% - ٤٦,٢%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٧,٧% - ٠%) لـ(غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٥٠٦ - ٦٦٠) يعني تقارب في اجابات عينة البحث .

١٠. الحساسية للمشكلات

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيان لمتغير الحساسية للمشكلات :-

جدول (١٠)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيان لمتغير الحساسية للمشكلات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	
.660	2.54	7.7	1	30.8	4	61.5	8	١ قدرة المبدع على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة ويدرك الاخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات احساسا مرهفاً
.751	2.31	15.4	2	38.5	5	46.2	6	٢ الاحساس بالمتعة والاثارة والتحدي بالتعامل مع المشكلات في العمل.
.650	2.62	٧,٧	١	23.1	3	69.2	9	٣ امتلاك الرؤيا الدقيقة لمشكلات العمل

٤	توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	9	69.2	3	23.1	1	7.7	2.62	650.
---	------------------------------	---	------	---	------	---	-----	------	------

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرتين الثالثة والرابعة اعلى وسط حسابي (2.62) وتتبع هذه الفقرة من معيار المخاطر حيث وضع وصف صحيح وحلول واضحة ضمن خطة المؤسسة وامتلاكها لرؤيا دقيقة لحل المشكلات ومنع حدوثها وتوقع دقيق للمشكلات قبل حدوثها نابع من خبرة العاملين في المنظمة ووعيها تلتهما الفقرة الأولى بوسط حسابي مقداره (٢,٥٤) الاحساس بالمتعة والاثارة والتحدي بالتعامل مع المشكلات في العمل، تلتهما الفقرة الثانية بوسط حسابي (٢,٣١) ، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٤٦,٢% - ٦٩,٢%) لـ(موافق) ونسب (٢٣,١% - ٣٨,٥%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٧,٧% - ١٥,٤%) لـ(غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري بين (٠,٦٥ - ٠,٧٥) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

١١. الخروج عن المألوف:

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير الخروج عن المألوف

جدول (١١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير الخروج عن المألوف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	
.480	2.69	-	-	4	30.8	9	69.2	١ القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل

٢	الافضلية للأعمال المنوعة والصعبة	8	61.5	3	23.1	2	15.4	2.46	.776
---	----------------------------------	---	------	---	------	---	------	------	------

يتضمن هذا البعد من فقرتين الاولى بوسط حسابي (٢,٦٩) القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، اما الفقرة الثانية فيوسط حسابي (٢,٤٦)الافضلية للأعمال المنوعة والصعبة كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٦١,٥% -٦٩,٢%) لـ(موافق) ونسب (٢٣,١%-٣٠,٨%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٠%-١٥,٤%) لـ(غير موافق)، اما بالنسبة لنتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٤٨٠ - ٠,٧٧٦) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٢-٣ مستوى الإجابات عن متغير اجمالي التخطيط الاستراتيجي:

يضم متغير التخطيط الاستراتيجي اربعة ابعاد هي (اجمالي الرسالة- اجمالي الاهداف- اجمالي التحليل-الخيار الاستراتيجي)

١. اجمالي الرسالة

يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير اجمالي الرسالة

جدول (١٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير تحديد وتشخيص المشكلة

الفقرات	موافق		غير متأكد		غير موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١ الطموح المستقبلي في توسيع ودقة التخطيط	9	69.2	4	30.8	-	-	2.69	.480
٢ تحسين وتوظيف جميع	9	69.2	4	30.8	-	-	2.69	.480

								الامكانيات بما ينسجم والرؤيا المستقبلية للمديرية	
٣	6	46.2	6	46.2	1	7.7	2.38	٠.650	تأثير المؤسسات الأخرى في بناء الرأي
٤	11	84.6	1	7.7	1	7.7	2.77	٠.599	تتضمن رسالة المديرية قيماً ومعتقدات ترمي ان يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع ككل
٥	11	84.6	2	15.4	-	-	2.85	٠.376	الرسالة واضحة ومفهومة للجميع
٦	10	76.9	2	15.4	1	7.7	2.69	٠.630	التأكيد على الجوانب الفنية والمعرفية الحديثة في عملية التخطيط

بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الخامسة اعلى وسط حسابي (٢,٨٥) وهي من سمات رسالة اي مؤسسة حيث يجب ان تكون واضحة ومفهومة ومعرفة من كل العاملين، تلتها الفقرة الرابعة بوسط حسابي مقداره (٢,٧٧) تتضمن رسالة المديرية قيماً ومعتقدات أخلاقية ترمي ان يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع ككل، تلتها الفقرات (الاولى والثانية والسادسة) بوسط حسابي (٢,٦٩) تلتها الفقرة الثالثة بوسط حسابي (٢,٣٨)، كما وتوزعت النسبة المئوية لإجابة الفقرات بنسب تتراوح بين (46.2%-84.6%) لـ(موافق) ونسب (7.7%-46.2%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (0%-7.7%) لـ(غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٣٧٦-٠,٦٥) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٢. اجمالي الاهداف

بين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير اجمالي الاهداف

جدول (١٣)

وسط حسابي وانحراف معياري وتكرار على مستوى فقرات ومعيار لمتغير الاهداف

الفقرات	موافق	غير متأكد	غير موافق	الوسط	الانحراف
---------	-------	-----------	-----------	-------	----------

المعياري	الحسابي	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
.776	2.54	15.4	2	15.4	2	69.2	9	١ الاهداف واضحة ويمكن تحقيقها
.768	2.38	15.4	2	30.8	4	53.8	7	٢ تتبثق من الرسالة وتعبير عن ما ورد فيها
.630	2.69	7.7	1	15.4	2	76.9	10	٣ الاخذ بنظر الاعتبار ثقافة وتوجه المجتمع
.480	2.69	-	-	30.8	4	69.2	9	٤ تجسيد الاهداف المستقبل المرغوب فيه
.376	2.85	-	-	15.4	2	84.6	11	٥ ان نتصف بالشمول وتراعى الاهمية النسبية للأولويات .

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الخامسة اعلى وسط حسابي (٢,٨٥) ، تلتها الفقرتين (الثالثة والرابعة) بوسط حسابي مقداره (٢,٦٩) ، تلتها الفقرتين (الاولى والثانية) بأوسط حسابيه (٢,٥٤-٢,٣٨) على التوالي، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٥٣,٨%-٨٤,٦%) لـ(موافق) ونسب (١٥,٤%-٣٠,٨%) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (١٥,٤%-٠%) لـ(غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٣٧٦-٠,٧٧٦) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٣. اجمالي التحليل

بين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعياري لمتغير اجمالي التحليل

جدول (١٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعياري لمتغير اجمالي التحليل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	
.599	2.77	1	7.7	1	7.7	11	84.6	١ وجود جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية
.650	2.62	1	7.7	3	23.1	9	69.2	٢ السعي لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية
.660	2.54	1	7.7	4	30.8	8	61.5	٣ معرفة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية
.630	2.69	1	7.7	2	15.4	10	76.9	٤ معرفة افضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة
.660	2.54	1	7.7	4	30.8	8	61.5	٥ فهم البيئة السياسية والاجتماعية والتأثير لصالحها قدر المستطاع
.751	2.31	2	15.4	5	38.5	6	46.2	٦ تعطي الوزارة الفرصة للمدراء ورؤساء الاقسام والشعب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد سجلت الفقرة الاولى اعلى وسط حسابي (٢,٧٧) وجود جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تلتها الفقرة الرابعة بوسط حسابي مقداره (٢,٦٩) معرفة افضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة، تلتها الفقرة الثانية بوسط حسابي (٢,٦٢) ثم تلتها الفقرات (الثالثة والخامسة والسادسة) بأوساط حسابية (٢,٥٤-٢,٣١) على التوالي، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب تتراوح بين (٤٦,٢) % - (٨٤,٦) % لـ (موافق) ونسب (٧,٧) % - (٣٨,٥) % لـ (غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٧,٧) % - (١٥,٤) % لـ (غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٥٩٩ - ٠,٧٥١) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

٤. الخيار الاستراتيجي

بين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرار الاجابات على مستوى الفقرات والمعيان لمتغير الخيار الاستراتيجي

جدول (١٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات على مستوى الفقرات والمعيار لمتغير الخيار الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		غير متأكد		موافق		الفقرات	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد		
.630	2.69	7.7	1	15.4	2	76.9	10	يتناسب الخيار مع الرسالة	١
.630	2.69	7.7	1	15.4	2	76.9	10	وضع خبراء يعملوا كفريق عمل واحد لاختيار البديل المناسب	٢
.630	2.69	7.7	1	15.4	2	76.9	10	وضع خطة طارئة في حالة فشل الاستراتيجية	٣

بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد كانت جميع الاوساط الحسابية متساوية عند (٢,٦٩)

حيث تشير الفقرات الى التناسب بين الخيار مع الرسالة وضرورة وضع خطط بديلة وطارئ في حالة فشل الخطة الاستراتيجية، كما وتوزعت النسبة المئوية للإجابات للفقرات بنسب متساوية (٧٦,٩) لـ(موافق) ونسب (١٥,٤) لـ(غير متأكد) و نسب تتراوح بين (٧,٧) لـ(غير موافق)، اما بالنسبة لتشتت الاجابات فقد كانت قيمة الانحراف المعياري (0.63) مما يعني تقارب في اجابات عينة البحث.

ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات الارتباط

يتكون هذا المبحث من المتغير المستقل المتمثل بالتنظيم الاداري ذو الابعاد الاحدى عشر وهي (القيم التنظيمية - الانماط السلوكية - السياسات والاجراءات - الانظمة والقوانين - التوقعات التنظيمية - الولاء العاطفي - مقياس الابداع المهني (الاصالة - الطلاقة - المرونة) - المخاطرة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف) ومن المتغير المعتمد

(المستجيب) والذي يمثله متغير التخطيط الاستراتيجي ويقاس من خلال اربع ابعاد هي

(اجمالي الرسالة - اجمالي الاهداف - اجمالي التحليل - الخيار الاستراتيجي) ولمعرفة

العلاقات الارتباطية بين المتغيرات ووفق فرضيات البحث تم استعمال معامل البسيط لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٦)

مصفوفة الارتباطات

Correlations

	التنظيم الاداري	التخطيط الاستراتيجي
Pearson Correlation	1	.٧٥٢*
Sig. (2-tailed)		.018
N	13	13
Pearson Correlation	.٧٥٢*	1
Sig. (2-tailed)	.018	
N	13	13

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة الارتباط بين المحاور الرئيسية متغير التنظيم الاداري ومتغير التخطيط الاستراتيجي كانت (٠,٧٥٢) اي ان العلاقة بين المتغيرين قوية جداً وقد كانت sig (٠,٠١٨) اقل من (٠,٠٥) مما يعني رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين، اي العلاقة بين المتغيرين معنوية .

ولأجل معرفة قوة تأثير المتغير المستقل (التنظيم الاداري) بالمتغير المعتمد او التابع (التخطيط الاستراتيجي) يجب ايجاد الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين ، وكانت النتائج كما موضح في الجدول ادناه :

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.821	.691		1.187	.٠26
1 التنظيم الاداري	.726	.262	.٧٥٢	2.771	.018

a. Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي

من الجدول اعلاه نجد ان معادلة الانحدار كانت

$$Y_i = 0.821 + 0.726 X_i$$

وان مستوى الدلالة كانت (٠,٠١٨) اقل من مستوى (٠,٠٥) مما يعني رفض فرضية العدم التي (تنص على ان تأثير المتغير المستقل بالمتغير المعتمد غير معنوي) وقبول الفرضية البديل مما يعني ان تأثير متغير التنظيم الاداري في متغير التخطيط الاستراتيجي ذو دلالة معنوية وبالعلاقة طردية موجبة. ويمكن التنبؤ بالقيمة المستقبلية لمتغير اتخاذ القرار من خلال معادلة الانحدار اعلاه.

الباب الرابع

٤ - الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

- ١- أن المديرية تسعى دائما الى تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات ويأتي هذا من الاستماع الى آراء ومقترحات وافكار العاملين الجديدة وتقبل النقد البناء .
- ٢- أن الادارة العليا في المديرية تؤمن بمبدأ الحرية في تقديم الآراء والمقترحات وهذا ينبع من وعي القائمين عليها وبأهمية اشراك العاملين في المديرية في أبداء آرائهم والتزامهم بالمواعيد حسب النظام الاداري .
- ٣- أهتمام المديرية بالتطوير والتحسين وهو من أبرز مقومات النجاح للمديرية ويعتبر مبدأ من مبادئ الجودة التي تتسابق اغلب المؤسسات للحصول عليها .
- ٤- أن المديرية تؤكد على ضرورة وجود جهات مختصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لكي تتمكن من التغلب على اغلب التهديدات وتنتهز الفرص .
- ٥- اشارات النتائج الى وجود علاقة طردية قوية بين متغير التنظيم الاداري ومتغير التخطيط الاستراتيجي ، وان المتغير المستقل (التنظيم الاداري) له تأثير معنوي على المتغير المعتمد (التخطيط الاستراتيجي) .

٤-٢ التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤدي الى تحسين وتطوير العلاقة بين ثقافة التنظيم الاداري والتخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع التربية الرياضية المدرسية .
- ١- الاهتمام الجاد في تعميق الفهم العلمي والواقعي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في المديرية في ضوء التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ولا سيما البيئة العالمية بهدف ضمان انعكاس عناصر هذه الرؤية على طريقة تفكيرهم في تحديد الاتجاهات ومجالات العمل التي ينبغي الاهتمام بها .
 - ٢- ينبغي أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمديرية رؤية جماعية يتبناها الجميع وذلك من خلال الافادة الفاعلة من مخلف الجهات والاطراف وحتى التي لم تسهم بشكل رسمي وتقع في إطار مكونات البيئة الخارجية إذ تأتي هذه الاطراف بمعرفة واسعة وكبيرة من تغيرات وتطورات لاتجاهات الجديدة للرؤى الاستراتيجية .

٣- ضرورة تبني المديرية اساليب إدارية متطورة ومرنة تعزز شعور العاملين ولمختلف المستويات بالولاء والرضا الوظيفي لتضمن المشاركة الواسعة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية تسعى للوصول اليها .

المصادر

- ١- أحمد عبد الرحمن هيجان : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين : (الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك ، مجلة الإدارة العامة ، ١٤١٢ هـ ، ع ٧٤).
- ٢- الزيدي ، ناظم جواد : العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادية التحويلية وأثرهما في التفوق التنظيمي : (أطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٧) .