

**الإدارة الاستراتيجية كمدخل لرفع كفاءة الأجهزة التخطيطية  
على المستوى المحلي**  
**Strategic management as an entry point for  
developing institutional E fficiency of planning in  
station at the local level**

**د/ دينا إبراهيم متولي إبراهيم**

دكتورة الخدمة الاجتماعية تخصص التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2023.201348.1142      Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_297046.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_297046.html)

تاريخ النشر: ٢٠٢٣/٤/٣٠ م

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٣/٢/٢ م

توثيق البحث: إبراهيم، دينا إبراهيم متولي (٢٠٢٣). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لرفع كفاءة الأجهزة التخطيطية على المستوى المحلي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج. ١٣، ع. (٣)، ص-ص: ٢٥-٥٠.

٢٠٢٣ م



## الإدارة الاستراتيجية كمدخل لرفع كفاءة الأجهزة التخطيطية على المستوى المحلي

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية. من خلال تحديد مستوى كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية. وتحديد صعوبات تطبيق الادارة الاستراتيجية، ورفع كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية. ووضح مقترحات لتحقيق الإدارة الاستراتيجية ورفع كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية واثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الذي مؤداه من المتوقع أن يكون مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية مرتفع، وثبت صحة الفرض الذي مؤداه من المتوقع ان يكون مستوى كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية مرتفع. و ثبت صحة الفرض الذي مؤداه توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين مستوى الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية كما ثبت صحة الفرض من المتوقع أن يكون مستوى صعوبات تحقيق الإدارية الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية مرتفع. وثبت أيضاً صحة الفرض الذي مؤداه من المتوقع أن يكون مستوى مقترحات تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية الإهتمام برفع كفاءة الأجهزة التخطيطية والإهتمام بالكوادر القيادية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، كفاءة المؤسسات، الأجهزة التخطيطية المحلية.

Strategic management as an entry point for developing institutional Efficiency of planning in station at the local level

**Abstract:**

the study aimed determine the level of application of strategic management in local planning insitutions and agencies in sharqia by determining the level of officiciency of local planning institions and agencies in sharqia identifying the difficulties of implementing strategic management and raising the efficiency of local planning institutions and agencies in sharqia, and clarifying proposals to achieve strategic management and raise the efficiency of local planning institions and agencies in sharqia. in the local planning institutions and agencies in the eastern region. it is high. And assumption that is exected that the level of efficiency of the local planning insitutions and agencies in the eastern province will be correct was proven correct as result, it is

expected that the level of efficiency of the local planning institutions and agencies in the eastern province will be high the validity of the hypothesis according to which there is a statistically significant direct relationship between the level of strategic management and expect from imposition and the local planning devices in the eastern region. and it was proven correct institution and raise efficiency high local schematic the level of difficulties in achieving strategic management and raising the efficiency of the devices the strategy administration the hypothesis that it is expected to be the level of investigation proposals is proven correct raising the efficiency of the local planning agencies is high, and the study recommended the importance of paying attention in raising the efficiency of the devices planning and attention to leadership cadres.

**Keywords:** strategic management, efficiency of institution, local planning agency.

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية صورة حديثة نسبياً لتطوير ورفع كفاءة المؤسسات، ولتحقيق التطوير والتحسين المستمر لأداء الخدمات والمؤسسات الاجتماعية المختلفة لابد من الإستناد إلى المبادئ والمعايير وتحقيق الكفاءة والفاعلية والاستمرارية، ويتطلب تحقيق الكفاءة والفاعلية أن تكون مخرجات المنظمات والمؤسسات الخدمية مؤدية إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها وفقاً للمعايير والمواصفات المحددة وفي حدود الموارد المتاحة مع تحقيق المشاركة، من خلال تمكين الفئات المستهدفة، وكذلك وجود فريق عمل يكون مهتماً بتصميم وتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية ملبية لاحتياجات المستفيدين وأن هذه العملية تحقق ميزة تنافسية ، وتلعب دوراً رئيسياً مهما في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية للعديد من أفراد المجتمع فالهدف الذي تسعى إلى تحقيق هذه العملية هو الوصول إلى تقديم الخدمة بدون أخطاء من خلال استمرار التحسين في العمليات التي تقوم بها المؤسسات، فالمؤسسة تحتاج الي طاقات ابداعية وابتكارية والأفكار الجديدة البناءة من أجل إحداث التطوير والتحسين المستمر حتي يتمشى مع إدارة الجودة الشاملة، الدائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لاتنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفاعلية الاداء (محمد عبدالفتاح، ٢٠١٢، ص ٢١٦).

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية إتجاه حديث ومدخل معاصر لرفع كفاءة المؤسسات الحكومية حيث أصدرت وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية تنفيذاً لكل من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ( ١١٤٦ ) لسنة (٢٠١٨م) والخاص باستحداث (٦) تقسيمات تنظيمية جديدة في الجهاز الإداري للدولة، وقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ( ٨٦ ) لسنة (٢٠١٩م) بشأن استحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الإستراتيجية بوحدات الجهاز الإداري للدولة وتمثل التقسيمات الفرعية في؛ "التقسيم التنظيمي الفرعي للتخطيط الإستراتيجي والسياسيات، والتقسيم التنظيمي الفرعي للمتابعة، والتقييم والتقسيم التنظيمي الفرعي لإدارة المشروعات والبرامج والأداء، وأخيراً التقسيم التنظيمي الفرعي لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر، كما يلقي الدليل الضوء على الجدارات والمهارات التخصصية والفنية والقيادية والشخصية اللازمة لشغل وظائف الإدارة الإستراتيجية (الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ماسبق تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية ، لذا سوف يتم تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية بشئ من التفصيل من خلال تناول أهمية تطوير الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية، ومعاييره ومؤشراته وخطواته والمداخل الحديثة لتحسين وتطوير الأداء ومعوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية على المستوى المحلي، وقد تناولت عدة من الدراسات، ومنها دراسة أبوقاعد (٢٠٠٦) واستهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر وممارسة مراحل عملية الإدارة الأستراتيجية: الصياغة، التنفيذ، الرقابة والتقييم في وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الأردن وتأثير هذه الممارسات في مستويات الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى ممارسة الوزارة مستوى عالي من مرحلة صياغة الإدارة الأستراتيجية ومستوى مقبولاً من تنفيذ أعمالها وفق المنظور الإستراتيجي، ومستوي ضعيف من ممارسة أعمالها الرقابية، وأن مراحل الإدارة الأستراتيجية لها أثر قوي في الأداء المؤسسي بجوانبه المختلفة، وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة الإدارة الأستراتيجية بمراحلها المختلفة وتوسيع قاعدة المشاركة فيها وبخاصة في مرحلة الصياغة، و دراسة محمد خليفة عبدالحميد (٢٠١٧) واستهدفت الدراسة قياس تأثير بطاقة القياس المتوازن على الأداء لتحسين أداء المؤسسات، وقياس تأثير بطاقة القياس المتوازن على الأداء لدعم الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجلس الإدارة من أكثر آليات الحوكمة

قدرة على تفعيل الدور الاستراتيجي للأداء المؤسسي، وأن استخدام بطاقة القياس المتوازن بالمؤسسات مرتبط إيجابياً وجوهرياً مع تحسين الأداء في المؤسسات كما أن تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعمل علي تحسين الاداء المؤسسي وتطويره، ودراسة رضوي أشرف محمد (٢٠١٨) "هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ابعاد تطوير الأداء المؤسسي بالمجالس المحلية، وتوصلت إلى أن مستوى أبعاد تطوير الأداء المؤسسي كما يحدده المسئولين والخبراء جاء مرتفعاً، وقد تمثلت ابعاد تطوير الأداء المؤسسي في المؤشرات الآتية) أداء العاملين وشعور العاملين بالرضا الوظيفي والتكامل بين اقسام العمل وتنمية مهارات وقدرات العاملين وتقديم دورات تدريبية والموارد والامكانيات، ورفع كفاءة العاملين واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل )، واقترحت الدراسة ضرورة توفير التمويل والامكانيات، وبرامج التدريب وتطوير التشريعات والقوانين، وذلك لتطوير الاداء المؤسسي، وأكدت الدراسة على أهمية تطوير أجهزة الحكم المحلي.

وأوضحت دراسة (عيسى النجار ٢٠٢٢): أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في جامعه الإستقلال، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أكدت على وجود أثر كبير ومميز لممارسة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بنسبة ( ٧١% ) كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤيا مستقبلية بإحتياجات من الموارد البشرية والمادية، وأوصت الدراسة بأن تقوم الإدارة الجامعية على وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة في عملية صياغة الاستراتيجية في المؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الإستقلال بشكل خاص، وأن تعمل الإدارة الجامعية على تحديد المستفيدين من الجامعة بالثقافة التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة.

وقدمت دراسة (فيصل محمد عبدالله معرفة ٢٠٢٢) استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية وفي ضوء نموذج الإدارة الإستراتيجية للبرنامج أظهرت نتائج البحث تحقق كل من بعد ( العمليات - إدارة التغيير التنظيمي - الإستراتيجية - التحسين المستمر بدرجة قوية، كما أظهرت تحقق كل من بعد ( التقييم - الحوكمة ) بدرجة متوسطة، كما تم بناء استراتيجية مقترحة اشتملت خمس مراحل وهي (التخطيط

الاستراتيجي - التحليل الاستراتيجي ثم التصميم ثم تحديد آليات التنفيذ وأخيراً المتابعة والتقييم) ومن هنا نجد أن الإدارة الإستراتيجية مدفوعة بأهدافها ومهامها وليس بفواعدها وانظمتها، أى التعرف على المشكلات قبل ظهورها بدلاً مجرد تقديم الخدمات، وتعمل الإدارة الاستراتيجية على حل مشكلات مجتمعها المحلي (Owen E Hughes.1998,p(1)). وتعد الإدارة الإستراتيجية عملية متسلسلة ومنظمة ويتم عرض ذلك من خلال مجموعة من النماذج المرحلية وتتمثل تلك النماذج في الآتي:

(١) **النموذج الكلاسيكي**: نشأ هذا النموذج في الستينات، وكان يسمى هذا "النموذج التصميم" حيث يعتقد على تعزيز الملاءمة الجيده بين استراتيجية المؤسسة التخطيطية وبيئة عملها. حيث تم اعتماد نهج التخطيط الاستراتيجي فى العديد من المؤسسات كحرجة فكرية أوسع نطاقاً تعزيز من التخطيط طويل المدى.

(٢) **انتشار أحداث النماذج للإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية**: وقد تجسدت فى تلك الفترة مجموعة من الإصلاحات فى الإدارة بالمؤسسات التخطيطية، حيث يعتمد هذا يعتمد على التحليل العقلانى ويسمى " تحديد المواقع الاستراتيجية " ويتم ذلك بقيادة الإدارة العليا، وانتقل هذا النموذج من التحليل العقلاني للإدارة العليا إلى التخطيط المشترك من قبل من قبل فرق العمل حيث ينظر إلى عملية الخطط الاستراتيجية علي أنها عملية تعلم جماعية.

وللإدارة الاستراتيجية مجموعة من المزايا التى تساعد الأجهزة التخطيطية فى تحقيق أهدافها ومنها: (Nada Esmaeili.2015.p(125))

(١) الإدارة الاستراتيجية ضرورية ومفيدة ومفيدة للأجهزة التخطيطية لأنها تنظر لتغيرات الاجتماعية والبيئية السريعة وأصبحت ضرورة مواءمة الأجهزة التخطيطية مع تلك التغيرات.

(٢) تحتاج الأجهزة التخطيطية إلى وضع خطط تمكنها تكمنها من التعامل مع تلك التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بل والتغلب عليها.

(٣) القدرة على التنبؤ والتوقع والتخطيط من أجل المستقبل.

(٤) وضع خطط فعالة للنجاح فى المستقبل.

(٥) القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.

(٦) القدرة على وضع حلول لتلك المشكلات.

(٧) التقليل من الأثار السلبية للظروف والتغيرات غير المواتية.

- ٨) جعل الوقت والموارد المخصصة للخطط أكثر فعالية.
- ٩) العمل على تنسيق العلاقة بين كافة العاملين بالأجهزة التخطيطية.
- ١٠) تغيير الأنشطة الفردية للعاملين إلى نشاط جماعي ( العمل الجماعي ).
- ٣) أسلوب التحليل الرباعي (أحمد الجارحي، ٢٠٠٨، ص ٦٧): وهو نوع من أنواع التقييم الذاتى للمؤسسة ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة - نقاط الضعف ) والبيئة الخارجية للمؤسسة الفرص والتهديدات والهدف الأساسي من التحليل الرباعي هو تحقيق أفضل استغلال لموارد المؤسسة الداخلية والخارجية للقضاء على نقاط الضعف والتهديد

### خطوات التحليل الرباعي:

- ١- عمل قاعدة بيانات وافية للمنظمة.
  - ٢- توفير أكبر قدر ممكن من الدراسات والمعلومات للعاملين بالمنظمة.
  - ٣- طرح أفكار جديدة ومبتكرة فى التخطيط الإستراتيجى.
  - ٤- عقد اجتماعات لتحديد الشكل النهائى للتحليل الرباعى.
- وفي ضوء ما سبق من عرض للإطار النظري والدراسات السابقة نتحدد مشكلة الدراسة فى التساؤل:

ما مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات المحلية وكفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية ؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

- ١- تحديد مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية.
- ٢- تحديد مستوى كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية.
- ٣- تحديد صعوبات تطبيق الادارة الاستراتيجية ورفع كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية.
- ٤- وضع مقترحات لتحقيق الإدارة الاستراتيجية ورفع كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية.



**ثالثاً: أهمية الدراسة:**

- الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية وإصدار وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية دليل الإدارة الإستراتيجية في ٢٠١٨ وتبنى نهج جديد لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في كل الإجهزة الحكومية.
- الإهتمام بكفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية أحد أهداف ومتطلبات تحقيق التنمية فى الدول المحلية.
- إن مؤشر زيادة المؤسسات التطبيقية على المستوى المحلى من خلال الموازنة بين حاجات ورغبات المواطنين وإيجاد الوسائل المناسبة لمقابلتها بتوجيه الجهود بالموارد المتاحة.

**رابعاً:فروض الدراسة:**

١. من المتوقع أن يكون مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية مرتفع.
٢. من المتوقع ان يكون مستوى كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية مرتفع.
٣. توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين مستوى الإدارة الإستراتيجية وكفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية.
٤. من المتوقع ان يكون مستوى صعوبات تحقيق الإدارية الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية مرتفع.
٥. من المتوقع أن يكون مستوى المقترحات لتحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاء الإجهزة التخطيطية مرتفع.

**خامساً: مفاهيم الدراسة:****١- مفهوم الادارة الاستراتيجية:**

الإدارة الاستراتيجية هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة. يكمن جوهر الإدارة الاستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة (Morin, E. (2005)، والإدارة

**الإستراتيجية** هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

**الإدارة الاستراتيجية:** وهي عملية مستمرة لربط المؤسسة ببيئتها من خلال مسار عمل مناسب يتضمن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها فهي عملية صنع القرار التي تتضمن تحليل القدرات الداخلية والبيئية الخارجية للمؤسسة من أجل استخدام الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الاهداف التنظيمية ويتخذ قرارات أساسية حول الاتجاه المستقبلي للمؤسسة (( SanJag Sahitya Bhawan. ٢٠٢٠)) حيث يتم تحديد الغرض من المنظمة والتخطيط والعمل علي تحقيق هذه الأغراض والأهداف طويلة المدى وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة التي يجب أتمادها (Richard Lynch. 2018. p (15)).

**ب- تعرف الكفاءة:** تعتبر الكفاءة مقياساً على المدى القصير والتركيز يكون على المخلات والعمليات التحويلية (Hrivnak, Goerg, Terry Halfhill. 2007)

وتشير الكفاءة إلى حالة التوازن بين الجهد المبذول والمهام وتوزيع الأدوار بين العاملين، وكفاءة المؤسسات لا ترتبط بالجوانب الداخلية فقط بل تشمل المبادرات والتفاعلات الخارجية، وترتكز الكفاءة على العلاقة بين المخلات والمخرجات ومدى توافر بنود الأتفاق على الموارد والأنشطة.

**وتتحدد سمات المؤسسات ذات الكفاءة في (Niel R ling: 2016.p221):**

- أ- **نظام مؤسسي:** قادر على التواصل والتفاوض على الاتفاقيات وبنود العمل.
- ب- **القواعد:** الدساتير والقوانين. اللوائح والسياسات والاجراءات والعادات والتقاليد والمعايير والممارسات والحوافز التي تنظم العمل.
- ج- **العمل المشترك:** التقاهم والقبول والشرعية المؤسسية.
- د- **المتابعة والرقابة الفعلية والذاتية.**
- هـ- **المبادئ الأساسية للحوكمة مثل:** المساءلة والشفافية والعدالة في تنفيذ الجزاءات.

وتعد الأجهزة التخطيطية قوة في إحداث الإصلاح والتحديث في أي مجتمع فمنها ينطلق الإصلاح والتحديث الاجتماعي والتخطيط للرعاية الانسانية في المجتمع كآلية هامة وضرورية للإصلاح والتحديث الاجتماعي أيما كانت هذه المؤسسات ومستواها، ولابد أن تقوم وتنشأ وفق بناء نظري وفكري محدد واضح يتوافق مع ثقافة وحضارة المجتمع والفكر المحدد

بطريقة الإصلاح والتطوير، كما تساهم هذه المؤسسات في تحقيق أهداف التغيير (طلعت مصطفى السروجي، ٢٠١٠، ص (٢٦٢).

والتخطيط على المستوى المحلي يرتبط ككل بالمجتمع المحلي لتنمية خدماته بطريقة متكاملة لايتجزأ، وذلك بعد الكشف عن حاجاته ومشكلاته ووضع الامكانيات والموارد في خدمة الأفراد، فهو نشاط منظم في تحديد الحاجات والأهداف وحشد الموارد ثم وضع برامج ومشروعات الخطة وتنفيذها (منى عطية خزام، ٢٠١٣، ص (٤١٣).

سادساً: معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة المؤسسات التخطيطية:

يواجه تطوير المؤسسات العديد من المعوقات وهي (رحمة أحمد عبدالشافى ص (١٠٦):

١- تركيز السلطة بيد الإدارة العليا وعدم تفويض السلطات وبالتالي عدم الرغبة في تحمل المسؤولية من جانب المرؤوسين.

٢- تعقد التشريعات وطول الإجراءات القانونية.

٣- تخلف نظم قياس وتقييم الأداء.

٤- زيادة أعداد الموظفين وضعف هيكل المرتبات.

٥- الميل للتركيز على السلبيات وإلقاء سبب الفشل علي الآخرين.

٦- إختلاط المفاهيم التخطيطية لدي المديرين حيث عاشوا طويلاً في ظل التخطيط المركزي.

٧- تقادم خبرات ومهارات كثير من المديرين وعدم التوافق مع المتغيرات التكنولوجية والإقتصادية العالمية وفي أساليب وطرق الإدارة.

٨- الإهتمام بالتفاصيل الجزئية التمسك بالقواعد على حساب الإستراتيجية العامة.

٩- إفتقاد المناخ التنظيمي الذي يثق في العلم والتخطيط.

١٠- إنتشار المعايير السلوكية للأركان الوظيفية ومقاومة التغيير.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة: دراسة وصفية.

(٢) المنهج المستخدم: منهج المسح الاجتماعي بالحصص الشامل للمسؤولين بالمجلس

التنفيذى بمحافظة الشرقية وعددهم (٨٢) مسؤولاً وتم توزيعهم كالتالى:

م	الوظيفة	عدد المسؤولين
١	السكرتير العام (أمين عام المجلس)	١
٢	سكرتير عام مساعد	١
٣	مساعد المحافظ	٢

عدد المسؤولين	الوظيفة	م
١٦	وكيل اول وزارة (مديري المديرية)	٤
٢٤	رئيس مركز ومدينة	٥
٤	رئيس الادارة المركزية	٦
٣	رئيس مجلس إدارة	٧
٤	رئيس قطاع -منطقة	٨
٢٢	مدير عام	٩
٥	مدير إدارة	١٠
٨٢	المجموع	

### (٣) أدوات جمع البيانات:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- إستمارة إستبيان لأعضاء المجلس التنفيذي حول الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية على المستوى المحلي وعددهم (٨٢).
- دليل مقابلة شبة مقننة للخبراء: عدد ٢٠ خبير.

### (٤) مجالات الدراسة:

- أ- المجال البشري: المسؤولين بالمجلس التنفيذي بمحافظة الشرقية.
- ب- المجال المكاني: ويتمثل في محافظة الشرقية.
- ت- المجال الزمني: واستغرقت فترة جمع البيانات من ١ / ٩ / ٢٠٢٢ الى ١ / ١١ / ٢٠٢٢ م

(٥) أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الألى باستخدام برنامج (spss.v.17.0) للحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى ومعامل ثبات (الفا.كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الحديد، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف المسؤولين:

وصف مجتمع الدراسة:

(١) النوع:

جدول رقم (١) توزيع المسؤولين حسب النوع (ن = ٨٢)

م	الاستجابات	ك	%
١	انثى	٢٥	٣٠,٥%
٢	ذكر	٥٧	٦٩,٥%
المجموع		٨٢	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (٦٩,٥%) بينما الذكر (٣٠,٥%).

(٢) السن:

جدول رقم (٢): توزيع المسؤولين حسب السن (ن = ٨٢)

م	الاستجابات	ك	%
١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة.	١٣	١٥,٨٥%
ب	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.	١٠	١٢,٢%
ج	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.	٢٩	٣٥,٣٦%
د	من ٥٠ سنة إلى أقل من ٦٠ سنة.	٣٠	٣٦,٥٨%
المجموع		٨٢	١٠٠
المتوسط الحسابي		٤١	
الانحراف المعياري		١٠	

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من المسؤولين في الفئة العمرية (من سن ٥٠ سنة إلى أقل من سنة ٦٠) بنسبة (٣٦,٥٨%) يليه الفئة العمرية من (٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٣٥,٣٦%)، ثم الفئة العمرية (من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (١٨,٧%) وأخيراً الفئة العمرية (من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (١٢,٢%) ومتوسط المسؤولين (٤١) سنة وبأنحراف معياري (١٠) سنوات تقريباً مما يشير إلى خبرة المسؤولين في مجال عملهم.

(٣) المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) يوضح توزيع المسؤولين حسب المؤهل العلمي: (ن = ٨٢)

م	الأسباب	ك	%
١	مؤهل متوسط	٢٧	٣٢,٩%
٢	مؤهل جامعي	٥٠	٦٠,٩%
٣	دبلوم دراسات عليا	٥	٦,٢%
المجموع		٨٢	

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٦٠,٩%) يليه الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (٣٢,٩%)، وأخيراً الحاصلين على دبلوم دراسات عليا (٦,٢%).

ثانياً: المحور الثاني: مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية بالشرقية:

جدول رقم (٤) يوضح مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية بالشرقية

كما يحددها المسؤولون (ن = ٨٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات		م
			لا		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠,٥٤	٢,٦٧	٣,٥	٧	٢٦,٣	٥٢	٧٠,٢	١٣٩	اشترك في وضع الأهداف بعيدة المدى
٤	٠,٦٩	٢,٥٥	١١,٦	٢٣	٢٢,٢	٤٤	٦٦,٢	١٣١	لديكم الخبرات الإدارية الاستراتيجية
٧	٠,٧	٢,٥٢	١١,٦	٢٣	٢٤,٧	٤٩	٦٣,٦	١٢٦	تتوفر الكفاءة بالمسؤولين جميعاً لإتخاذ القرارات الاستراتيجية
٦	٠,٦٨	٢,٥٣	١٠,٦	٢١	٢٥,٨	٥١	٦٣,٦	١٢٦	يوجد شفافية ووضوح للرؤية الاستراتيجية لدى المسؤولين
٥	٠,٦٧	٢,٥٤	١٠,١	٢٠	٢٥,٨	٥١	٦٤,١	١٢٧	التزم بالقواعد والمعايير المنظمة للعمل
٣	٠,٦١	٢,٥٧	٦,٦	١٣	٢٩,٨	٥٩	٦٣,٦	١٢٦	تطبيق معايير نظم الحوكمة
٤	٠,٦٩	٢,٥٥	١١,١	٢٢	٢٣,٢	٤٦	٦٥,٧	١٣٠	تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة
٩	٠,٦٩	٢,٤٩	١١,١	٢٢	٢٨,٨	٥٧	٦٠,١	١١٩	تتوفر قواعد البيانات الكاملة والمتكاملة بالعمل
٧	٠,٧	٢,٥٢	١١,٦	٢٣	٢٥,٣	٥٠	٦٣,١	١٢٥	تتوفر نظم المعلومات الإداري بالمحافظة
٨	٠,٦٧	٢,٥١	٩,٦	١٩	٢٩,٦	٥٩	٦٠,٦	١٢٠	تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في أداء الأعمال
١٠	٠,٧٤	٢,٤٧	١٤,٦	٢٩	٢٣,٧	٤٧	٦١,٦	١٢٢	يوجد نظام تقييم فعال لأداء العاملين
٢	٠,٦٦	٢,٦	٩,٦	١٩	٢١,٢	٤٢	٦٩,٢	١٣٧	يستخدم التحليل الرباعي سوات
مستوى مرتفع	٠,٥٩	٢,٥٤	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية كما يحددها المسئولون، تمثلت فيما يلي:
- الترتيب الأول اشارك في وضع الأهداف بعيدة المدى بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وذلك يعكس قوة مشاركة المسئولين في وضع الأهداف ، يليه الترتيب الثاني يستخدم نموذج التحليل الرباعي سوات في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بمتوسط حسابي (٢,٦)، وذلك يعكس أهمية استخدام الاساليب العلمية في التحليل. ثم الترتيب الثالث تطبيق معايير نظم الحوكمة بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، وذلك يعكس تطبيق المساءلة والشفافية وضعف الكفاءة والفاعلية والمشاركة، وتحقيق العدالة مما يستدعي العمل على تطبيق هذه المعايير في ضوء خطة متكاملة وواقعية.
  - وفي النهاية الترتيب التاسع تتوفر قواعد البيانات الكاملة والمتكاملة لدي المحافظة بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وذلك يتفق مع نتائج دراسة ريهام ممدوح (٢٠١٧) حيث توصلت لوجود ضعف في نظم إدارة المعلومات في المنظمات وإيضاً يتفق مع ماتوصلت إليه دراسة Paulo Paginas (2020)، وذلك يعكس ضرورة الاهتمام بقواعد البيانات، والإتجاه للتحول الرقمي وتوفير متطلبات تحقيقه ، وأخيراً الترتيب العاشر عدم وجود نظام تقييم فعال لأداء العاملين بمتوسط حسابي (٢,٤٧)، وذلك يعكس أهمية تطبيق الاساليب التقييمية الحديثة كبطاقة الاداء المتوازن نماذج التمييز المؤسسي.
  - وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام لمستوى لادارة الاستراتيجية كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٥٤) وهو مستوى مرتفع، وذلك يعكس وجود خطط وأماكنيات أكثر فاعلية وواقعية لرفع كفاءة المؤسسات والاجهزة التخطيطية المحلية.

(١) مستوى كفاءة المؤسسات والإجهزة التخطيطية المحلية:

جدول رقم (٥) يوضح مستوى كفاءة المؤسسات والإجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون (ن=٨٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٦٢	٢,٦٢	٧,١	١٤	٢٤,٢	٤٨	٦٨,٧	١٣٦	١	يوفر نظام مؤسسي قادر على التفاوض
٩	٠,٦٩	٢,٥١	١١,١	٢٢	٢٦,٨	٥٣	٦٢,١	١٢٣	٢	يتوفر القوانين واللوائح المنظمة للعمل بوضوح
١	٠,٥٤	٢,٧٤	٥,١	١٠	١٦,٢	٣٢	٧٨,٨	١٥٦	٣	يتوفر أعداد الموظفين المتخصصين
٣	٠,٦٧	٢,٦١	١٠,١	٢٠	١٩,٢	٣٨	٧٠,٧	١٤٠	٤	يتوفر خبرات ومهارات المسئولين وعدم تناسبها مع المتغيرات المعاصرة
٧	٠,٦٧	٢,٥٤	١٠,١	٢٠	٢٥,٨	٥١	٦٤,١	١٢٧	٥	يتوفر نظم تقييم الأداء وتقويمها
٥	٠,٦٤	٢,٥٩	٨,٦	١٧	٢٣,٧	٤٧	٦٧,٧	١٣٤	٦	يتم الأخذ بأساليب المنهج العلمي في حل المشكلات
٨	٠,٧	٢,٥٤	١٢,١	٢٤	٢١,٧	٤٣	٦٦,٢	١٣١	٧	توافر المعلومات لمتخذي القرار وضعف قواعد البيانات بالوزارة والقطاع
٤	٠,٦٣	٢,٥٩	٧,٦	١٥	٢٥,٨	٥١	٦٦,٧	١٣٢	٨	يغلب التنافسية للارتقاء بالأداء وتطويره
٧	٠,٦٧	٢,٥٤	١٠,١	٢٠	٢٦,٣	٥٢	٦٣,٦	١٢٦	٩	العلاقات العامة بين العاملين والاتصال طيبة
٦	٠,٦٥	٢,٥٨	٩,١	١٨	٢٤,٢	٤٨	٦٦,٧	١٣٢	١٠	التزم بالتطوير والتحسين المستمر
مستوى مرتفع	٠,٥٦	٢,٥٨	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى كفاءة المؤسسات والإجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون،

تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول يتوفر أعداد الموظفين المتخصصين بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وذلك يعكس الاهتمام بالاعتماد على التخصصات والخبرات المتخصصة اثناء التعيين، يليه الترتيب الثاني توافر التشريعات وطول الإجراءات الميسره للعمل بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، ثم الترتيب الثالث يتوفر خبرات ومهارات المسئولين تناسب مع المتغيرات المعاصرة بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وذلك يعكس الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات العاملين والتركيز على التدريب المستمر.
- وفي النهاية الترتيب الثامن يتوافر المعلومات لمتخذي القرار ويتوافر قواعد البيانات بالمحافظة بمتوسط حسابي (٢,٥٤)، وذلك يعكس الاهتمام بتقوية قواعد البيانات



ورقمنة المعلومات، وأخيراً الترتيب التاسع يتوفر الأساليب الفعالة للرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (٢,٥١)، وذلك يعكس ضرورة الاهتمام بأساليب الرقابة والمتابعة الداخلية.

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لمستوى كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٥٨) وهو مستوى مرتفع.
- مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وكفاءة الأجهزة والمؤسسات التخطيطية المحلية ككل كما يحددها المسئولون:

جدول رقم (٦) يوضح مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وكفاءة الأجهزة والمؤسسات التخطيطية المحلية ككل كما يحددها المسئولون (ن=٨٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	مستوى الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية	٢,٥٤	٠,٥٩	مرتفع	٢
٢	مستوى كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية	٢,٥٨	٠,٥٦	مرتفع	١
	الأبعاد ككل	٢,٥٦	٠,٥٣	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الإدارة الإستراتيجية المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية ككل كما يحددها المسئولون، تمثلت فيما يلي:
- الترتيب الأول مستوى الإدارة الإستراتيجية المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بمتوسط حسابي (٢,٥٨).
- الترتيب الثاني مستوى كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بمتوسط حسابي (٢,٥٤).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام الإدارة الإستراتيجية المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية ككل كما يحددها المسئولون (٢,٥٦) وهو مستوى مرتفع.

- مقترحات مقترحات تحقيق الإدارة الاستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية:

جدول رقم (٧) يوضح مقترحات لتحقيق الإدارة الاستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية (ن=٨٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٣٦	٢,٨٩	١,٥	٣	٨,١	١٦	٩٠,٤	١٧٩	سن التشريعات والقوانين الميسرة للعمل	١
٣	٠,٣٦	٢,٨٩	١,٥	٣	٨,١	١٦	٩٠,٤	١٧٩	زيادة المخصصات المالية والموارد	٢
٧	٠,٣٥	٢,٨٧	٠,٥	١	١٢,١	٢٤	٨٧,٤	١٧٣	توفير الخبرات الإدارية المتخصصة	٣
٢	٠,٣٣	٢,٩	١	٢	٨,١	١٦	٩٠,٩	١٨٠	تدريب العاملين باستمرار بما يتناسب مع احتياجات العمل	٤
١	٠,٢٧	٢,٩٢	-	-	٧,٦	١٥	٩٢,٤	١٨٣	الالتزام بالقواعد والمعايير المنظمة للعمل	٥
١١	٠,٤١	٢,٨٥	٢	٤	١٠,٦	٢١	٨٧,٤	١٧٣	رفع مستوى المساءلة والمحاسبية وتطبيق الحوكمة بمعاييرها بشكل فعال	٦
٨	٠,٤٢	٢,٨٦	٢,٥	٥	٩,١	١٨	٨٨,٤	١٧٥	زيادة كفاءة الأجهزة التي تقدم الخدمات	٧
١٢	٠,٤٣	٢,٨٤	٢,٥	٥	١٠,٦	٢١	٨٦,٩	١٧٢	رفع مستوى الشفافية في تقديم الخدمات والمعلومات للجمهور	٨
٤	٠,٣٢	٢,٨٨	-	-	١١,٦	٢٣	٨٨,٤	١٧٥	توفير دورات تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين	٩
١٠	٠,٣٧	٢,٨٥	٠,٥	١	١٣,٦	٢٧	٨٥,٩	١٧٠	توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذ الخطط والأنشطة	١٠
٥	٠,٣٤	٢,٨٨	٠,٥	١	١٠,٦	٢١	٨٨,٩	١٧٦	تقوية قواعد البيانات بالوزارة واستكمالها	١١
٦	٠,٣٧	٢,٨٨	١,٥	٣	٩,١	١٨	٨٩,٤	١٧٧	تشجيع العاملين علي التجديد والتطوير	١٢
٩	٠,٣٦	٢,٨٥	-	-	١٥,٢	٣٠	٨٤,٨	١٦٨	تحديث القوانين واللوائح المنظمة للعمل	١٣
مستوى مرتفع	٠,٢٧	٢,٨٧	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مقترحات مقترحات تحقيق الإدارة الاستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول الالتزام بالقواعد والمعايير المنظمة للعمل بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وذلك يعكس وعي العاملين بأهمية الالتزام بالقواعد والمعايير للمنظمة. يليه الترتيب الثاني تدريب العاملين باستمرار بما يتناسب مع احتياجات العمل بمتوسط حسابي (٢,٩) ويعكس ذلك ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وحاجاتهم للتدريب وتنمية مهاراتهم. ثم الترتيب الثالث سن التشريعات والقوانين الميسرة للعمل، وزيادة المخصصات المالية والموارد بمتوسط حسابي (٢,٨٩) ويعكس ذلك وجود عجز في الموارد وضرورة العمل على وضع خطط زيادتها والحاجه الملحة لتوفيرها.
- وفي النهاية الترتيب الحادي عشر رفع مستوى المساءلة والمحاسبية وتطبيق الحوكمة بمعاييرها بشكل فعال بمتوسط حسابي (٢,٨٥) ويتفق ذلك مع دراسة عيد فالح (٢٠٠٩) حيث أكدت على مساهمة الحوكمة بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وأخيراً الترتيب الثاني عشر رفع مستوى الشفافية في تقديم الخدمات والمعلومات للجمهور بمتوسط حسابي (٢,٨٤).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لمقترحات تفعيل تطبيق الإصلاح الإداري بقطاع التنمية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٨٧) وهو مستوى مرتفع.

(١) مقترحات مقترحات تفعيل رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية:

جدول رقم (٨) يوضح مقترحات تفعيل رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون (ن=٨٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		لا		ك	ك			
		%	ك	%	ك					
١	تبسيط الإجراءات تلقي الخدمات للجمهور وتبسيطها	٨٧,٤	١٧٣	٢٣	١١,٦	٢	١	٢,٨٦	٠,٣٧	٣
٢	استخدام نظم وأساليب القياس والتقويم الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن	٨٤,٨	١٦٨	٢٩	١٤,٦	١	٠,٥	٢,٨٤	٠,٣٨	٥
٣	استخدام الأساليب الفعالة للرقابة	٨٥,٤	١٦٩	٢٧	١٣,٦	٢	١	٢,٨٤	٠,٣٩	٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
										والمتابعة الداخلية
٨	٠,٤٤	٢,٨٢	٢	٤	١٤,١	٢٨	٨٣,٨	١٦٦		توفير العاملين المتخصصين حسب حاجة العمل
٢	٠,٣٥	٢,٨٧	٠,٥	١	١٢,١	٢٤	٨٧,٤	١٧٣		زيادة الأجور والمرتبات بما يتناسب مع أعباء العمل
٧	٠,٤	٢,٨٣	١	٢	١٥,٢	٣٠	٨٣,٨	١٦٦		الاعتماد علي التنافسية للارتقاء بالأداء وتطويره
٦	٠,٣٩	٢,٨٤	١	٢	١٣,٦	٢٧	٨٥,٤	١٦٩		استخدام المنهج العلمي في حل المشكلات الإدارية
١	٠,٣٧	٢,٨٨	١,٥	٣	٨,٦	١٧	٨٩,٩	١٧٨		توفير المناخ التنظيمي المشجع للعمل المنتج
٢	٠,٣٥	٢,٨٧	٠,٥	١	١٢,١	٢٤	٨٧,٤	١٧٣		توفير المعلومات لمتخذي القرار وتقوية قواعد البيانات والمعلومات بالوزارة/ المديرية
٤	٠,٤	٢,٨٥	١,٥	٣	١٢,١	٢٤	٨٦,٤	١٧١		تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في العمل والتخطيط الاستراتيجي
مستوى مرتفع	٠,٣٣	٢,٨٥	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مقترحات رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية بلشرقية كما يحددها المسؤولون، تمثلت

فيما يلي:

- الترتيب الأول توفير المناخ التنظيمي المشجع للعمل المنتج بمتوسط حسابي (٢,٨٨) مما يعكس أهمية المناخ التنظيمي والبيئة المحفزة للعمل تساعد على زيادة الانتاجية وتحسين وتطوير الاداء والعمل بالمؤسسات. يليه الترتيب الثاني زيادة الأجور والمرتبات بما يتناسب مع أعباء العمل ويعكس ذلك أهمية توفير العائد المادي للموظفين بما يتناسب مع حجم أعمالهم، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار وتقوية قواعد البيانات والمعلومات بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، ويعكس ذلك أهمية قواعد البيانات والمعلومات فهي عامل أساسي في إتخاذ القرارات السليمة. ثم الترتيب الثالث تبسيط الإجراءات تلقي الخدمات للجمهور وتبسيطها بمتوسط حسابي (٢,٨٦).
- وفي النهاية الترتيب السابع الاعتماد على التنافسية للارتقاء بالأداء وتطويره بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، ويعكس ذلك أهمية الميزة التنافسية وأثرها على تطوير الأداء

المؤسسي، وأخيراً الترتيب الثامن توفير العاملين المتخصصين حسب حاجة العمل بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، ويعكس ذلك أهمية توافر الموارد البشرية المتخصصة لتطوير الأداء المؤسسي كمتطلب أساسي ويتفق ذلك مع بعض المقترحات بدراسة عيبر مفرح (٢٠٢٠) تطوير قاعدة بيانات ومعلومات شامله وتوفير التدريب وتوفير الموارد المالية ووضع الخطط الاستراتيجية.

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لمقترحات تفعيل رفع كفاءة الاجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٨٥) وهو مستوى مرتفع.

مستوى مقترحات تحقيق الإدارة الاستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية ككل كما يحددها المسئولون:

جدول رقم (٩) يوضح مستوى مقترحات تحقيق الإدارة الاستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية ككل كما يحددها المسئولون (ن=٨٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	مقترحات تحقيق الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية	٢,٨٧	٠,٢٧	مرتفع	١
٢	مقترحات رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية بالأجهزة المحلية	٢,٨٥	٠,٣٣	مرتفع	٢
	المقترحات ككل	٢,٨٦	٠,٢٩	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مقترحات تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية ككل كما

يحددها المسئولون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول مقترحات تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية بمتوسط حسابي (٢,٨٧).
- الترتيب الثاني مقترحات رفع مستوى كفاءة الأجهزة التخطيطية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ بمتوسط حسابي (٢,٨٥).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام مقترحات تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية ككل كما يحددها المسئولون (٢,٨٦) وهو مستوى مرتفع.

تاسعاً- نتائج الدراسة فى ضوء أهداف الدراسة:

(١) فيما يتعلق بالهدف الأول للدراسة: " تحديد الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية ":

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية تمثلت فيما يلي:

مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية:توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية: كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٥٤) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- اشارك في وضع الأهداف بعيدة المدى.
- يستخدم نموذج التحليل الرباعى سوات في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
- تطبيق معايير نظم الحوكمة.
- اللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل.

(٢) فيما يتعلق بتحديد المعوقات التي تواجه رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المعوقات التي تواجه رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٥٨) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- ضعف أعداد الموظفين المتخصصين.
- تعقد التشريعات وطول الإجراءات الروتينية.
- ضعف خبرات ومهارات المسئولين وعدم تناسبها مع المتغيرات المعاصرة.
- مستوى المعوقات التي تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية

ككل:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المعوقات التي تحقيق الإدارة الإستراتيجية ككل كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٥٦) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للأبعاد التالية:

- المعوقات التي تواجه رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية.
- المعوقات التي تواجه تحقيق الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية ككل كما يحددها الخبراء. تمثلت فيما يلي:

- ضعف تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
  - قلة الكفاءات والخبرات بالتخصصات.
  - ضعف مستوى التخطيط الاستراتيجي.
- (٢) فيما يتعلق بالهدف: " تحديد مقترحات تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية "
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مقترحات تفعيل تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية، تمثلت فيما يلي:
- مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية:
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مقترحات تفعيل تحقيق الإدارة الإستراتيجية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٨٧) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:
- الالتزام بالقواعد والمعايير المنظمة للعمل.
  - تدريب العاملين باستمرار بما يتناسب مع احتياجات العمل.
  - سن التشريعات والقوانين الميسرة للعمل، وزيادة المخصصات المالية والموارد.
- مقترحات تفعيل رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية:**
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٨٥) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:
- توفير المناخ التنظيمي المشجع للعمل المنتج.
  - زيادة الأجور والمرتببات بما يتناسب مع أعباء العمل، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار وتقوية قواعد البيانات والمعلومات.
  - تبسيط الإجراءات تلقي الخدمات للجماهير وتبسيطها.
- مستوى تفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية ككل:
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تفعيل تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية ككل كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٨٦) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للأبعاد التالية:
- مقترحات تفعيل تحقيق الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة التخطيطية المحلية.
  - مقترحات تفعيل رفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية.

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية ككل كما يحددها الخبراء. تمثلت فيما يلي:
    - توفير الخبرات الإدارية المتخصصة.
    - توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة لتدريب العاملين.
    - توفير الخبرات والكفاءات الإدارية المتخصصة.
- عاشراً: نتائج الدراسة في ضوء الفروض:
- (١) ثبت صحة الفرض الذي مؤداه من المتوقع أن يكون مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية مرتفع.
  - (٢) ثبت صحة الفرض الذي مؤداه من المتوقع ان يكون مستوى كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية مرتفع.
  - (٣) ثبت صحة الفرض الذى مؤداه توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين مستوى الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة المؤسسات والأجهزة التخطيطية المحلية بالشرقية.
  - (٤) ثبت صحة الفرض من المتوقع أن يكون مستوى صعوبات تحقيق الإدارية الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية مرتفع.
  - (٥) ثبت صحة الفرض الذى مؤداه من المتوقع أن يكون مستوى مقترحات تحقيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأجهزة التخطيطية المحلية مرتفع.



مراجع الدراسة:

أ. المراجع العربية:

-الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية،

<http://mpmar.gov.eg/strategicmanagement.aspx.com>

متاح ٢٩/١/٢٠٢٢.

- محى الدين، رضوى أشرف محمد: (٢٠١٨) الحكم الرشيد كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالمجالس المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٣): إدارة المؤسسات الاجتماعية الاصلاح والتطوير، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون.

- النجار، عيسى: (٢٠٢٢) أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، العدد (١٥).

- أبو قاعود، غازي: (٢٠٠٦) دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية -مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القاهرة.

-عبدالله، فيصل محمد: (٢٠٢٢) استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج، بحث منشور في مجلة البحوث التربوية (الأزهر) ، العدد (٤١).

- خزام، منى عطية: (٢٠١٣) إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، الأسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

**ب. المراجع الأجنبية:**

- David Asch&cliff bowman: op, cit.1989, p-p:( 86, 95)
- Edoardo Ongaro & Sandra Thiel: (2018) the Palgrave Handbook OF Public Administration and Manangement in Europe, lonon. Springnature.
- Hrivnak. Goeorge.Terry Halfhill:( 2007)”Effectiveness “International Encyclopedia of Organization Studies.Studies.SAGE Publication.
- Jonathan Sutherland &Diane ciane Canwell: (2004) Key Concepts in Strategic Mangement. New York. Palgrave Macmillan.
- Neda Esmaeili: (2015) Strategic Management and its application in modern organations, international jOurnal of organizational Leadership4.
- Owen E Hughes.(1998) Puplic Management and Administration. Second Edition. United Stes of Amerca. Macmillan press ltd.