

أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين

The Impact of Strategic Planning on Organizational Effectiveness: An Applied Study in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain.

نضال صالح الحوامدة^{1*} جامعة مؤتة (الأردن) Ghklm.nidal@gmail.com

جمعه عبد الرحمن القلاف²، جامعة مؤتة (الأردن) Ghklm.nidal@gmail.com

تاريخ قبول المقال: 2021-05-29

تاريخ إرسال المقال: 2021-05-05

الملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء الوزارة ومساعديهم، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، والاختصاصيين العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين والبالغ عددهم (560) مفردة، وقد تم اختيار كافة المديرين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بدرجة اختصاصي فما فوق، بطريقة المسح الشامل وقام الباحث بتوزيع الاستبانات باليد مباشرة، فضلاً عن استخدام الاستبانة الإلكترونية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (308) استبانة. استخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي، والفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قد بلغ الدرجة المتوسطة، على مقياس ليكرت الخماسي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في كل بُعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة البدء في وضع إستراتيجيات، وسياسات تقوم على الاستفادة من أبعاد التخطيط الإستراتيجي لما لها من كبير الأثر على الفاعلية التنظيمية لدى وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، فضلاً عن وضع أسس ومبادئ واضحة لأجل قياس أهداف الوزارة وبالأخص ذات الأمد الطويل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الفاعلية التنظيمية، وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

Abstract :

The study aimed to identify the impact of strategic planning on organizationaleffectiveness, and in order to achieve the objectives of the study and answerits questions, the descriptive and analyticalapproachwasadopted, while the study population

* نضال صالح الحوامدة.

consisted of all the Ministry's agents and their assistants, directors of departments, heads of departments, and specialists working in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain and the adult. Their number is (560) individuals, and all managers in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain with a specialist degree and above were selected by the method of comprehensive survey, and the researcher distributed the questionnaires directly by hand, in addition to using the electronic questionnaire, and the number of valid questionnaires for analysis reached (308) questionnaires. The study used inferential descriptive statistics methods to answer the study's questions and test its hypotheses. The study concluded with a set of results, the most important of which are: The level of availability of strategic planning and organizational effectiveness in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain has reached an average score, on the five-year Likert scale. The results of the study also indicated the existence of a statistically significant impact of strategic planning in every dimension of organizational effectiveness. The study recommended the necessity to start developing strategies and policies based on benefiting from the dimensions of strategic planning because of their great impact on the organizational effectiveness of the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain, as well as laying out clear foundations and principles in order to measure the ministry's objectives, especially the long-term ones.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Effectiveness, Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain.

مقدمة: يشهد عالمنا المعاصر فترة تحديات عظيمة نتيجة التقدم العلمي، وثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، ومع التسليم بخطورة هذه التحديات التي أثرت على جميع مناحي الحياة، وطال هذا التأثير منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، إلا أننا لا يمكن أن نغفل جوانبها الإيجابية التي أفرزت نوعاً من الإدارة والتصميم الأكيد للانطلاق نحو التقدم والأخذ بكل أسباب الإبداع والابتكار، والابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي تعتمد على المركزية وتعقد العمليات.

وفي ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات وتحولات كبيرة، فرضت على المنظمات ومنها المؤسسات التربوية ضرورة العمل على تطوير سياساتها وأدائها لتواكب تلك التطورات والتحولات؛ وأصبح من الضروري توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المنظمة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما كمسار يوفر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذلك تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

ويندرج التخطيط الاستراتيجي في إطار مناهج التدبير الحديث للمنظمات المعاصرة، فأغلبية المنظمات الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها وتقدمها على المنافسين، فهو يساعدها على كيفية الوصول لأهدافها، وتحديد الخطوات اللازمة لإنجاز أهدافها، ويتم ذلك من خلال تفهمها لمتغيرات محيطها الخارجي، وبيئة عملها التنافسية في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء خططها الاستراتيجية. وقد شاع استخدام

إن التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في عصر المعرفة والمعلوماتية أدت بمجملها التأثير على برامجها وخططها التعليمية ، وخير مثال لذلك تعالي المطالبات باستخدام التعليم عن بعد عند ظهور جائحة كورونا في بداية العام (2020م)، وتغيب طلاب المدارس ، وتوقف الدراسة تحقيقاً لعملية التباعد الاجتماعي، هذا بدوره شكل تحدياً أمام مؤسسات التعليم ، حيث يحتاج التعلم عن بعد إلى توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجهزة كمبيوتر، ومنصات تعليم، وشبكات انترنت سريعة، ومقررات الكترونية تم شرحها بطريقة مبسطة وواضحة مدعوة بالرسوم التوضيحية التي يقوم بها المعلم عادةً في الدروس التقليدية.

وعليه، وفي ضوء هذه الحقائق، فإن المؤسسات التعليمية ومنها وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بحاجة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة بنظرة استشرافية لمواجهة تحديات المستقبل فلم تعد الأساليب الإدارية التقليدية تحقق الفاعلية التنظيمية والتقدم المنشود، فالتعليم بذلك يأخذ طابعاً ديناميكياً يواكب ويراهن على حل المشكلات وطريقة التعامل معها في سياقها، وعليه فإن طبيعة التعلم تتغير مع الواقع والسياق الذي تتواجد فيه المجتمعات، فأصبح من الضروري على النظام التربوي مواكبة كل هذه التغيرات لمواجهة الأزمات. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية، بوجود المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في وزارة التربية والتعليم بالبحرين. واستناداً إلى ما تقدم، تضم الدراسة الحالية أربع أجزاء رئيسة، عُقد الأول لخلفية الدراسة، وأُفرد الثاني للعرض النظري لمفاهيم الدراسة، وخصص الثالث للمنهجية وإجراءات الدراسة، وخُتم الرابع بمحصلة لأهم النتائج، الاستنتاجات والتوصيات.

1 . 2 مشكلة الدراسة:

تواجه وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا والوسطى في الوزارة بسبب جائحة كورونا ويزداد الوضع تعقيد في ظل البيئة التي تعيشها في هذه الوزارة والتي تتصف بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع. الأمر الذي يحتم عليها انتهاج أسلوب إداري متقدم حتى تستطيع أن تتعامل بكفاءة وفاعلية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، والسياسية ، والاجتماعية، لرفع فاعلية الوزارة وبالتالي تحسين أدائها. ويبدو أن برامج الأنشطة التخطيطية العليا قد تراجعت في الوزارة وتم الاعتماد على الارتجال في توجيه نشاطات الوزارة وعملياتها، وأظهر الواقع العملي أن هذه الارتجالية والاستراتيجيات التقليدية لا يمكن لها أن تستمر في النجاح أو تغير البيئة المحيطة، لذلك لا بد من وضع الاستراتيجيات الملائمة والمرنة بعد تحليل معمق للعناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية من فرص وتحديات ونقاط قوة

وضعف، وقد بات من المفروض توافر لغة جديدة في قراءة هذه المتغيرات ومنهجية مغايرة في اختيار السبل الكفيلة لتأكيد فعالية وزارة التربية والتعليم، ولأجل ذلك يبدو أن التخطيط الاستراتيجي هو المدخل الجديد لتطوير فعالية الوزارة من خلال التركيز والتبصر في تحديد الرؤية والرسالة والأهداف واختيار البدائل وتنفيذها وتقييمها. وبناء على ما سبق فقد انطلقت الدراسة الحالية من الدور الذي يلعبه اجتماع التخطيط والفاعلية والمرونة، وذلك من خلال طرح سؤال الدراسة التالي :

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟

1 . 3 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الرئيسة الآتية:

1- ما مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية : (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي)، حسب تصورات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟

2- ما مستوى توافر الفاعلية التنظيمية بأبعادها الآتية: (تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي للوزارة، رضا العاملين، توظيف الموارد)، حسب تصورات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟

1 . 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية ، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ، وعليه؛ فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- عرض نماذج مفاهيمية تُوضح المتغيرات الرئيسة للدراسة المتمثلة بالتخطيط الإستراتيجي (مُتغيّر مُستقل)، والفاعلية التنظيمية (مُتغيّر تابع)، وتوضيح هذه المفاهيم بأبعادها المختلفة؛ لتكوين صورة متكاملة وواضحة عنها، وتكوين إطار معرفي لها.
- التعرف إلى مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية ، التحليل البيئي ، الخيار الإستراتيجي)، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين .
- التعرف إلى مستوى توافر الفاعلية التنظيمية بأبعادها الآتية: (تحقيق الأهداف ، التطوير الذاتي للوزارة، رضا العاملين ، توظيف الموارد)، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين .
- تحليل أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية ، التحليل
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات للمدراء والمشرفين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ، والتي من شأنها أن تُسهم في دعم مستوى تبني التخطيط الإستراتيجي ، لدوره الهام في تعزيز الفاعلية التنظيمية في الوزارة.

1.5 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في جانبها: النظري، والعملي؛ أما في الجانب النظري فقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات الحديثة، التي تناولت متغيرات الدراسة -التخطيط الإستراتيجي، والفاعلية التنظيمية- وأبعادها، فضلاً عن التركيز على أصالة هذه الدراسات. وأما الجانب التطبيقي، فتكمن أهميته -عملياً- في دراسة مستوى توافر متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات في ما بينها في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، وتقديم معلومات مفيدة للوزارة عن طريق بعض الاستنتاجات والتوصيات، التي يمكن أن تُعرض عليها، هذا وتستمد الدراسة الحالية أهميتها أيضاً من خلال:

1.5.1 الأهمية النظرية: إذ تكمن الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

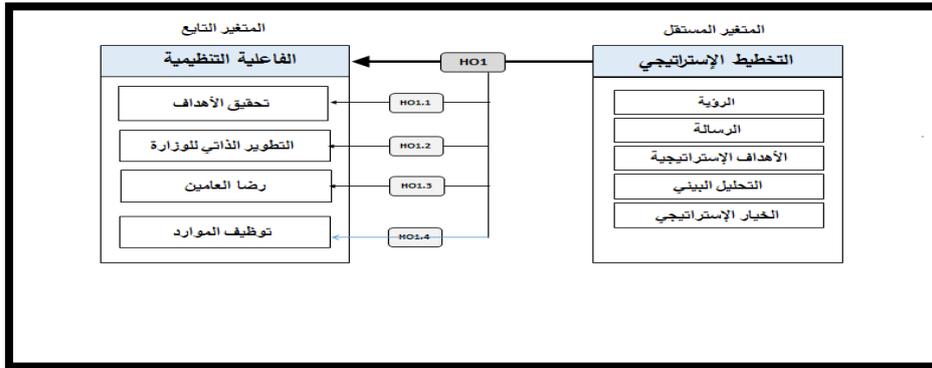
1. تتبع أهمية الدراسة من خلال المتغيرات التي تناولتها (التخطيط الإستراتيجي، والفاعلية التنظيمية) كونها من المؤشرات المهمة التي تعزز من التميز وبالأخص في منظمات قطاع العام .
2. يعد التخطيط الإستراتيجي عاملاً رئيساً في نجاح المنظمة، ومواجهة التحديات والأزمات التي تواجه منظمات الأعمال، ومؤسسات الدولة على حد سواء، وفي ضوء ما تعيشه الدول من أزمات عدة، كان أخطرها على الاطلاق أزمة فيروس كورونا المستجد، الذي جعل العالم يدرك أهمية الاعتماد على منهجيات وأدوات التخطيط الإستراتيجي في وتحليل الأزمة وأبعادها، وتقييم الوضع الراهن، وطرح السيناريوهات المستقبلية والبدائل المقترحة، ثم الخروج بتصميم برنامج يوازن بين مراعات جميع الأطراف المتضررة من الأزمة، حيث يُراعي الرعاية الصحية، ومنع انتشار الوباء بين أفراد المجتمع، ويهتم بالتخفيف من آثار الأزمة على القطاعات الاقتصادية .
3. اعتبار الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بالتخطيط الإستراتيجي، والفاعلية التنظيمي ضمن البيئة العربية .

2.5.1 الأهمية التطبيقية: وتكمن أهمية الدراسة تطبيقياً في أنها:

1. تُقدم أدلة يمكن الاسترشاد بها من المدراء والمشرفين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؛ لمواكبة التطورات المتسارعة، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، من خلال تسليط الضوء على أهمية تبني مفهومي التخطيط الإستراتيجي، والفاعلية التطبيقية، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.
2. تُشخص مدى إدراك المدراء والمشرفين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين - محلّ الدراسة- لمستوى توافر التخطيط الإستراتيجي، والفاعلية التنظيمية في الواقع العملي والتشغيلي .
3. تُعد مساهمة جديدة ضمن البيئة البحرينية، وخاصة في قطاع التعليم؛ إذ تبين من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة، أنّ هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، وبالتالي لفت أنظار المدراء والمشرفين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين إلى ضرورة معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية.

6.1 نموذج الدراسة:

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة من خلال الشكل التالي:



الشكل (1.1)

من إعداد الباحثان بالرجوع إلى الدراسات السابقة:

-المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) :

Ojha, P. C. Patel, and S. V Sridharan,(2020) “Dynamicstrategic planning and firmcompetitive performance: A conceptualization and an empirical test,” Int. J. **Prod. Econ.**, 22(14)pp. 10-39.
SustainabilitybetweenStrategic Planning Almansoori, M. R. M. O. (2021). The MediatingRole of and the Performance of GovernmentalOrganizations. **Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol**, 1(2), 28-34.

-المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) :

Smirnov, V. A., Milova, V. M., Smirnova, M. S., Zhilnikova, N. A., &Kurlov, V. V. (2021). Targetedapproach to assessing the organizationaleffectiveness of an intelligent process control system. In *IOP ConferenceSeries: Materials Science and Engineering* .147(1). Pp.228-239.

7.1 فرضيات الدراسة

تمّ وضع عدد من الفرضيات مرتبطة بنموذج الدراسة بعناصره المختلفة، وتحاكي مشكلة الدراسة، فقد تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، باستخدام أسلوب نموذج المعادلات البنائية (Structural Equation Modelling – SEM)، أو ما يسمى تحليل المسار (pathanalysis)، واعتماداً على برنامج (3 - PLS, SMART). وذلك لتحديد التفاعلات بين متغيرات الدراسة ، على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01) التي تنص على :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الإستراتيجي) مجتمعةً على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي للوزارة، رضا العاملين، تطوير الموارد)، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية، وهي:

الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الإستراتيجي) مجتمعاً على تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الإستراتيجي) مجتمعاً على التطوير الذاتي للوزارة كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الإستراتيجي) مجتمعاً على رضا العاملين كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

الفرضية الفرعية الرابعة (H01₄): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الإستراتيجي) مجتمعاً على توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

8.1 حدود الدراسة

انبثق عن الدراسة العديد من الحدود التي أحاطت بالدراسة سواء كانت مكانية أو بشرية أو زمنية أو علمية بالاتي:-

1- **الحدود المكانية:** تم اختيار وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين كونها تعتبر من الوزارة

المهمة في مملكة البحرين وتساهم في عجلة تطوير العمل الاداري والفني بمملكة البحرين يعود

نفعها على المواطنين والمقيمين .

2- **الحدود الزمنية:** من المتوقع القيام بهذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021م.

3- **الحدود البشرية:** وكلاء الوزارة، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، والاختصاصيين في وزارة

التربية والتعليم في مملكة البحرين.

4- الحدود العلمية: تتجسد في المراجع وأدبيات الدراسة المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية.

9.1 محددات الدراسة:

- ندرة الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة مجتمعة في حدود علم الباحثان.
- صعوبة التواصل مع العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بسبب جائحة كورونا.

المبحث الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي: يعرف (الضمور، 2008) التخطيط الاستراتيجي

على أنه عملية استشراف مستقبل المنظمة ، وهذا الاستشراف يعتمد على رسالة ورؤية المنظمة ، كذلك يتطلب تخيل الأنشطة والأعمال التي تدخل في نطاق عمل المنظمة، وبهذا فإن التخطيط يمثل التبصر واستشراف ملامح مستقبل المنظمة .وترى(قسيمه، 2013) أن التخطيط عبارة عن مجموعة من الأدوات هدفها زيادة فاعلية المنظمة ، وتحقيق رسالتها ورؤيتها ، وأهدافها التي تصبو إليها، وتحقيق رضا جميع الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة .

2.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي عملية مُمنهجة تتكون من مجموعة من الأبعاد الإجرائية، من أجل إعداد

وثيقة

الإستراتيجية بشكل فني ونهائي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد ، وقد تم اختيار هذه الأبعاد بما يتناسب مع أهداف الدراسة ، فضلاً عن مناسبتها لبيئة العمل في مملكة البحرين (أبو النصر، 2012):

1.2.1.2 تحديد الرؤية: وهي تصور ذهني لما سيكون عليه واقع المؤسسة خلال المستقبل ،

وترتبط هذه الرؤية بطبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الانتاج الذي تنتجه وتأثير هذه الخدمات على المجتمع، كما أنها ترتبط بالقيم التي تتبناها المؤسسة، إضافة إلى وضع المجتمع كمتلقين للخدمة (Phillips & Moutinho, 2014). وتُعبّر رؤية المنظمة بما تحلم فيه الإدارة أو القيادة بتحقيقه من

طموحات مستقبلية للمنظمة في ظل مواردها وامكانياتها الداخلية ، ومن التاريخ الإسلامي رؤية الرسول صل الله عليه وسلم وهو في وقت الحصار والاستضعاف ، ثم يبشر أصحابه بأن الله سوف يفتح لهم المدائن ، والقسطنطينية ، وسوف ينصر الله هذا الدين ، حتى ليسير الرجل من صنعاء إلى حضرموت لا يخشى إلا الله والذئب على غنمه . ومن المنظمات المعاصرة رؤية شركة مايكروسوفت وهي تمكين الأفراد من خلال برامج كمبيوتر عظيمة في أي وقت ، وفي أي مكان ، وعلى أي جهاز (الماضي ، 2017).

2.2.1.2 تحديد رسالة المؤسسة: تسعى الكثير من المنظمات إصباح الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة، وهذا هدف أساسي، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاك إدارتها العليا لرسالة واضحة، وهذه الرسالة ضرورية سواءً كانت المنظمة في بداية حياتها، أو في أثناء إعادة بنائها، وتعد مثل هذه الرؤى ضرورية كضرورة نجمة الشمال للبدوي ذلك أن "البدوي في الصحراء، حيث تغير العواصف الرملية بشكل دائم معالم الأرض، يتطلع إلى النجوم في السماء ليهتدي إلى مساره. وإن النجوم ليست هي الهدف، ولكنها تعطي الدليل الذي يمكن الاعتماد عليه في الرحلة إلى الواحدة التالية، ولكن أي بدوي يأمل في الوصول بسلام، ينبغي عليه أن يبقى نظره على الأرض لتجنب الرمال المتحركة، ورسالة المدير هي كالنجم الشمالي ليست هدفاً بل إنها نقطة التوجه التي تقود حركة المنظمة في الاتجاه المقصود، وتسعى الإدارة العليا إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في بضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود المنظمة، وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة للمنظمة، ويمكن لهذه الرؤية وبالتالي أن تتغير بمرور الوقت (عبدالسلام وناصر ، 2014).

2.3.1.2 الأهداف الإستراتيجية : وتكمن أهمية هذه الخطوة باعتبارها ترجمة لرسالة المؤسسة بشكل تفصيلي، وتتطلب هذه الخطوة صياغة الأهداف بشكل واضح وتحديد الزمن اللازم لكل منها بشكل دقيق، ويشترط فيها أيضاً أن تكون قابلة للقياس، لذا يستحسن أن يتم تضمين أرقام للأهداف، ويستلزم أن تكون الأهداف واقعية أي تتناسب وطبيعة الموارد المتاحة وممكنة التحقيق أي بعيدة عن الآمال والطموحات غير ممكنة التحقيق، ويجب أن تكون الأهداف مرتبطة بتوقيت مناسب، حيث يتم تحديد الفترة اللازمة لإنجاز الهدف ، كما ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الإستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعت بالأهداف التكتيكية (Sugiarto,2021).

2.4.1.2 التحليل البيئي : وتعرف استراتيجية التحليل البيئي بأنها عملية وضع استراتيجية للأعمال من خلال البحث في الأعمال التجارية والبيئة التي تعمل فيها، وهي استراتيجية أساسية لدى المنظمة تحاول أن تجمع ما بين استراتيجيتي الدفاع والتقيب، إذ أن هدفها الأساسي تحقيق ما يسمى الفاعلية لأجل الوصول إلى الهدف الأسمى ألا وهو الإبداع، هذا وتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويستخدم هذا التحليل كمساهمة في تطوير الخيارات الاستراتيجية واتخاذ قرار استراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن التحليل الاستراتيجي يسهم بشكل أساسي بتحسين نوعية القرارات الاستراتيجية، ويستخدم أيضاً لأجل القيام بعمل كبير للمنظمة.

2.2 مفهوم الفاعلية التنظيمية: على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات إلا أنه لم يتحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة ، يرى البعض أن فاعلية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهناك من يعرف فاعلية المنظمة بأنها : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية ، واستغلال الموارد المتاحة ، والإمكانيات الداخلية بفاعلية (Nawaz,2020). وينفس السياق تعرف الفاعلية بأنها مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التي قامت برسمها مسبقاً، كما أنها تعرف على أنه التطابق ما بين النتائج التي تم إنجازها والأهداف المرسومة (أخو ارشيد، 2006). كما عرفت الفاعلية على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستكشاف الفرص واستثمارها لصالح المنظمة، مع التركيز على تحليل التهديدات والمخاطر التي قد تواجه المنظمة في المستقبل، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثارها السلبية على لتجاه المنظمة المستقبلي (Pangarso,2020).

1.2.2 أبعاد الفاعلية التنظيمية: تقع على كل إدارة من الإدارات مسؤوليات ووظائف، ومهام مختلفة ومتعددة بتعدد طبيعة كل إدارة، ولمعرفة مدى نجاحها في أدائها لوظائفها، يوجد العديد من الأبعاد للتحقق من تطبيق الفاعلية التنظيمية وهي تمثل مجموعة من الأبعاد للحكم على فاعلية المنظمة نذكر منها:

أولاً: تحقيق الأهداف: يرى (Bhrommool (2020 أن الأهداف قد تكون شاملة لجميع القطاعات أي الدولة برمتها ولكل قطاع أهدافه الخاصة ، هذا على مستوى التخطيط القومي والتخطيط القطاعي ، وقد تكون على مستوى المنظمة وعندها لكل منظمة أهدافها موزعة حسب إدارتها ، ولكل إدارة أهدافها الخاصة تنضوي جميعها تحت مظلة الأهداف العامة للمنظمة، وذلك بعد أن تتوصل المنظمة إلى مسودة أهدافها المستقبلية في ضوء العمليات التنبؤية التي قامت ، ولأجل أن تكون هذه الأهداف التي اختارتها المنظمة لتتقلها من حالة إلى حالة أخرى أفضل في النوع والكم .

ثانياً: التطوير الذاتي للوزارة: يعتبر التطوير الذاتي المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العملية والأنشطة المتعلقة بالمواد، والأفراد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والتطوير المستمر هو أحد ركائز التطوير، والتي تهدف الوصول إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة، والالتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار المؤسسة في العمليات الإنتاجية لها كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها، فالتطوير الذاتي هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتبدأ بمقارنة الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه، ومحاولة تحديد الفجوة،

وتحليل المسببات للوقوف عليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها، ومن ثم البدء بالخطوات العملية للتطوير الذاتي (Khan,2020).

ثالثاً: رضا العاملين: يُشير مصطلح رضا العاملين إلى الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد تجاه عمله ، ويتولد هذا الشعور من خلال تحقيق المنظمة لحاجات ورغبات العاملين باستمرار ، فضلاً عن الاهتمام بتطوير مهاراتهم، وخبراتهم من خلال توفير برامج تدريبية تلبي احتياجات الأفراد ، وتزيد من معارفهم ، كما وتؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تحقيق رضا العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها (Pakarti& Suhartono,2021) .

يبدأ شعور العاملين بالرضا عند احساسهم بأهمية العمل الذي يقومون به، مع تقدير الإدارة لهذه الأعمال، ويتعزز هذا الشعور عند وجود علاقة مودة، وثقة تربط بين الإدارة والعاملين في مختلف المستويات الإدارية، فضلاً عن وجود نظام حوافز يقدر الأداء المتميز للعاملين في المنظمة، هذا ويمكن ابراز أهم النقاط التي تساهم في تحقيق رضا العاملين، وهي (Smirnov,2021) :

رابعاً: توظيف الموارد:يعتمد توظيف موارد المنظمة على استخدامها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والاهتمام بالقيمة المالية لكلاً من المدخلات والمخرجات لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، وبهذا المفهوم يُعني التوظيف الأمثل للموارد الحصول على أكبر قدر ممكن من الدخل باستخدام قدر معين من الموارد أو الحصول على نفس القدر من الدخل باستخدام أقل قدر من الموارد المستخدمة، وعادة يتم الحكم على كفاءة الإدارة من خلال القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية لتحقيق أهداف المنظمة، ولما كانت أي منظمة عبارة عن شبكة ديناميكية متفاعلة الإجراء تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الكلية لهذه المنظمة (Dewi,2020).

3.2 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية مرتبة ، حسب تسلسلها الزمني من الأحدث للأقدم:

الجدول (1.2)

الدراسات العربية تناولت متغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي والفاعلية التنظيمية) .

الخصائص	التفاصيل
عنوان الدراسة	أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء
الباحث والسنة	تبيدي، 2020
هدف الدراسة	التعرف على أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية في كفاءة وفاعلية الأداء ، لدى شركات الاتصالات السودانية.

أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين

مجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات السودانية وهي : شركة (سوداتل) وشركة (كنار) و شركة (MTN) السودانية للاتصالات
منهج الدراسة	بهدف الاجابة عن تساؤلات الدراسة ، واختبار فرضياتها ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
أهم الاستنتاجات	دلت نتائج الدراسة على أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة ، وأن هناك أثر ذي دلالة احصائية للإدارة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة وفاعلية الأداء .
عنوان الدراسة	أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة : زيادة المنظمات كمتغير وسيط، وبالأخص المنظمات الأهلية
الباحث والسنة	الديراوي، 2019
هدف الدراسة	التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة : زيادة المنظمات كمتغير وسيط، وبالأخص المنظمات الأهلية
مجتمع الدراسة وعينيتها	تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، فيما تكونت عينة الدراسة من 250 مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي . فيما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة .
أهم الاستنتاجات	هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين وإشراك العاملين فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي .

ثانياً: الدراسات الأجنبية مرتبة ، حسب تسلسلها الزمني من الأحدث للأقدم:

الجدول (1.2)

الدراسات الاجنبية تناولت متغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي والفاعلية التنظيمية) .

الخصائص	التفاصيل
عنوان الدراسة	ممارسات التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي لشركة ساندوزجيه " الكينية
الباحث والسنة	Nzuki, 2017
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيقات التخطيط الاستراتيجي على الأداء لدى شركة ساندوزجيه (Sandoz GmmbH) في كينيا
مجتمع الدراسة	تكون مجموعة من المديرين في (المستوى الإدارة العليا والوسطى) لدى شركة ساندوزجيه في كينيا ، فيما تكونت عينة الدراسة من 98 مديراً من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية.
منهج الدراسة	بهدف الاجابة عن تساؤلات الدراسة ، واختبار فرضياتها ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الشركة المبحوثة.
عنوان الدراسة	ربط عملية التخطيط الاستراتيجي بالمرونة والابتكار والأداء في الشركة الشركات متعددة الصناعة الأمريكية.
الباحث والسنة	Clay, et..al, 2016
هدف	هدفت الدراسة على التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط

أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين

الدراسة	الاستراتيجي والقدرة على الابتكار والأداء في الشركات متعددة الصناعة الأمريكية.
مجتمع الدراسة وعينها	العاملين في الشركات متعددة الصناعة الأمريكية والبالغ عددهم 448 مديراً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها.
أهم الاستنتاجات	أن عملية التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركات المبحوثة.

المطلب الثاني: المنهجية والتصميم:

1.3 تمهيد: تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجالها، ومجتمعها، ووحدة التحليل وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، وأساليب القياس والاختبار، والمعالجة الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة، وثباتها، وأخيراً اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة: اتبعت الدراسة لتحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم فإن تصميم الدراسة يعتمد على المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية؛ وذلك بغرض وصف الخصائص، والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، التي تتمثل بالتخطيط الإستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، والفاعلية التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً، والمرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً. كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي؛ وذلك لربط السبب بالآثر للتعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في الفاعلية التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً؛ إذ تهدف الدراسة إلى قياس المتغيرات التي تؤثر وتسبب الظاهرة للوصول إلى الأثر والنتيجة، ومن واقع في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء الوزارة ومساعدتهم، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، والاختصاصيين العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين والبالغ عددهم (560) مفردة، وقد تم اختيار كافة المديرين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بدرجة اختصاصي فما فوق، بطريقة المسح الشامل وقام الباحث بتوزيع الاستبانة باليد مباشرة، فضلاً عن استخدام الاستبانة الالكترونية، ويوضح الجدول رقم الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة.

وكان مجموع الاستبانات المسترجعة (323) استبانة بنسبة بلغت (57.6%)، استبعد منها (15) استبانة، لعدم صلاحيتها، ونقص المعلومات فيها، واعتمد الباقي البالغ (308) استبانة. ويشكل هذا الرقم ما نسبته (55%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي والبحث العلمي، خاصة في ظل جائحة كورونا وما رافقها من إجراءات حظر، وتخفيف أعداد العاملين بمختلف مؤسسات الدولة.

7.3 ثبات أداة الدراسة: يُعد ثبات أداة الدراسة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها، والتناسق بين أجزائها، ويُشير -أيضاً- إلى الموضوعية، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة، والإتقان، والاتساق؛ لما تمدنا به من معلومات، وقد قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن ($\text{Alpha} \geq 0.70$) من الناحية التطبيقية يُعدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Carrión et al, 2016)، والجدول (4.3) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (4.3)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
1-5	الرؤية	5	0.76
5-11	الرسالة	6	0.78
2-18	الأهداف الإستراتيجية	7	0.81
9-25	التحليل البيئي	7	0.85
6-30	الخيار الاستراتيجي	5	0.82
1-36	تحقيق الأهداف	6	0.88
7-42	التطوير الذاتي للوزارة	6	0.80
3-48	رضا العاملين	6	0.86
9-53	توظيف الموارد	5	0.85

أظهرت نتائج التحليل؛ أن معامل (كرونباخ ألفا)، لمقياس التخطيط الإستراتيجي تراوحت بين (0.76-0.85)، ولمقياس أبعاد الفاعلية التنظيمية تراوحت بين (0.85-0.88)، ولمقياس المرونة التنظيمية (0.88) وهو مؤشر على درجة عالية من الاعتمادية؛ وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

8.3 موثوقية وصلاحية أنموذج القياس: أن التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية، يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بصدق، وموثوقية عاليين؛ تتيح للدراسات اللاحقة استخدامها، واستناداً إلى (Hair et al, 2019) فمعايير الصق التقاربي هي: الثبات المركب (CR)، معدل التباين المستخرج (AVE)، جودة المطابقة (GOF)، معامل تقييم التباين (VIF)، وكانت نتائج هذه الاختبارات كما يلي:

معدل التباين المستخرج ، ومعامل الثبات المركب:

الجدول (5.3)

معدل التباين المستخرج ، ومعامل الثبات المركب

الثبات المركب (CR)	معامل التباين (AVE)	البعد	الفقرات
0.914	0.707	الرؤية	1-5
0.895	0.719	الرسالة	6-11
0.837	0.711	الأهداف الإستراتيجية	18-12
0.857	0.768	التحليل البيئي	19-25
0.847	0.732	الخيار الاستراتيجي	26-30
0.876	0.729	تحقيق الأهداف	31-36
0.905	0.658	التطوير الذاتي للوزارة	37-42
0.866	0.646	رضا العاملين	43-48
0.887	0.716	توظيف الموارد	49-53

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معدل التباين (AVE) أكبر من 0.50، كما أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.70، إضافة إلى أن جميع معاملات كرونباخ الفا معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.70 وهي ضمن المعدلات المسموح وفقاً ل. Kim & Tagkopoulos, (2018).

جودة المطابقة:

بلغت قيمة GOF وبلغت (0.604)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً وبما أنها تفوق (0.360) فهذا يدل على جودة النموذج المقترح في الدراسة الحالية.

معامل تقييم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به: تتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، حسب (Ringle Silva D. & Bido, 2014)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (8.3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)
الرؤية	0.197	5.085
الرسالة	0.187	5.344
الأهداف الإستراتيجية	0.168	5.968
التحليل البيئي	0.185	5.398
الخيار الاستراتيجي	0.232	4.302

ويُظهر الجدول (8.3)، أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (4.302-5.968)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.168-0.232)؛ لذلك يُمكن القول أنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

المبحث الثاني: عرض النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات

المطلب الأول: عرض النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات

1.4 تحليل ووصف أسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الأول:

نص هذا السؤال على: "ما مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي، حسب تصورات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟". للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المرتبطة بأبعاد الدراسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي)، والجدول (4-2) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين المتلفة بمستوى توافر التخطيط الإستراتيجي.

البعء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعء الأول: الرؤية	3.34	0.705	1	متوسطة
البعء الثاني: الرسالة	3.21	0.834	2	متوسطة
البعء الثالث: الأهداف الإستراتيجية	3.09	0.8	3	متوسطة

أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين

متوسطة	5	0.8	3.05	البعد الرابع: التحليل البيئي
متوسطة	4	0.826	3.06	البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي
			3.13	المتوسط الكلي

يتبين من الجدول (4-2) أن ما مستوى تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين لمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً إذ بلغ (3.13)، وأن بعد الرؤية جاء بالمرتبة الأولى، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.34)، وانحراف معياري مقداره (0.705). فيما جاء بعد (التحليل البيئي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.862).

ثانياً: مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني :

نص هذا السؤال على : " ما مستوى توافر الفاعلية التنظيمية بأبعادها الآتية : تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي للوزارة ، رضا العاملين ، توظيف الموارد، حسب تصورات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ؟ " .

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المرتبطة بأبعاد الفاعلية التنظيمية (الأهداف، التطوير الذاتي للمنظمة، رضا العاملين، توظيف الموارد)، والجدول (4-8) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن أبعاد الفاعلية التنظيمية.

الدرجة	الانحراف المعياري ترتيب	الوسط الحسابي	البعد	
متوسطة	4	0.770	3.12	البعد تحقيق الأهداف
متوسطة	3	0.818	3.20	البعد التطوير الذاتي للوزارة
متوسطة	1	0.933	3.65	البعد: رضا العاملين
متوسطة	2	0.754	3.33	البعد: توظيف الموارد
متوسطة	3			المتوسط الكلي

يتبين من الجدول (4-8) أن ما مستوى تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين لمستوى تطبيق الفاعلية التنظيمية كان متوسطاً إذ بلغ (3.25)، وأن بعد رضا العاملين جاء بالمرتبة الأولى، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.65)، وانحراف معياري مقداره (0.933)، يليه بعد (تحقيق

الأهداف، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.0490)، وانحراف معياري مقداره (0.7709)، ومن ثم بعد (التطوير الذاتي للوزارة)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.20)، وانحراف معياري مقداره (0.818)، ومن ثم بعد (رضا تحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (3.12)، وانحراف معياري (0.770).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، باستخدام أسلوب نموذج المعادلات البنائية (Structural Equation Modelling – SEM)، أو ما يسمى تحليل المسار (pathanalysis)، واعتماداً على برنامج (3 - PLS, SMART). وذلك لتحديد التفاعلات بين متغيرات الدراسة.

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى (H01) التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الإستراتيجي) مجتمعاً على الفاعلية التنظيمية بأبعاده (تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي للوزارة، رضا العاملين، تطوير الموارد)، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. ويظهر الشكل رقم (1.4) الأنموذج البنائي النهائي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01). كما يشير الجدول رقم (17.4) إلى قيم (t) ومعاملات المسارات (pc) ومستوى الدلالة (sig) التي تبين الأثر المباشر للتخطيط الإستراتيجي على الفاعلية التنظيمية. ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية على النحو التالي:

جدول رقم (17.4)

نتائج اختبار الأثر المباشر للتخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية.

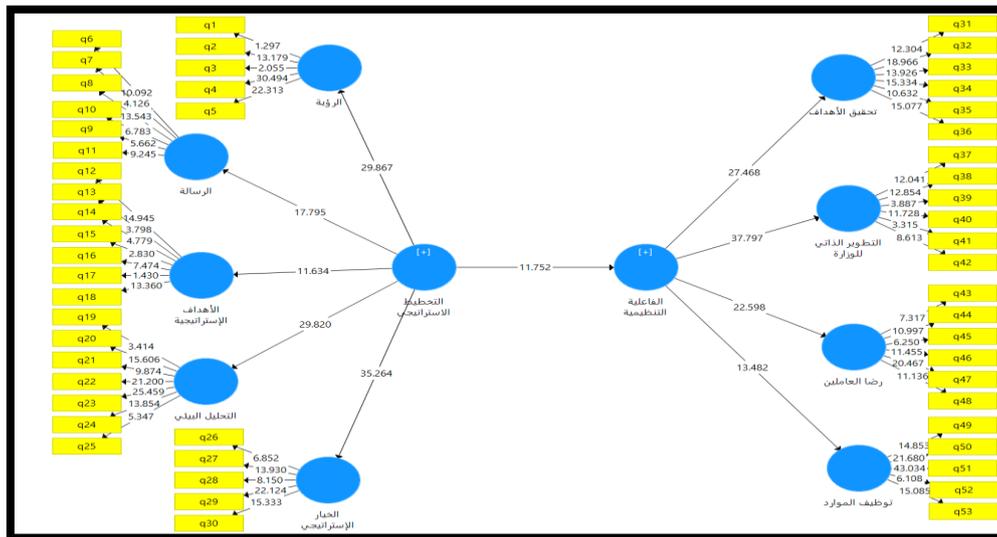
P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	11.7 52	0.064	0.757	التخطيط الإستراتيجي - < الفاعلية التنظيمية.

* عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد أظهرت نتائج الجدول (17.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.757)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (11.752)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ وهذا يُشير إلى أن

أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين

التخطيط الإستراتيجي يؤثر على الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؛ بالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي من شأنه توليد أثر على الفاعلية التنظيمية ؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H01) على مستوى هذه الدراسة، وتقبل فرضية الإثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات الباحثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية ، التحليل البيئي ، الخيار الإستراتيجي) في الفاعلية التنظيمية بأبعاده (تحقيق الأهداف ، التطوير الذاتي للوزارة ، رضا العاملين ، تطوير الموارد) ، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. ويوضح الشكل (1.4)؛ نتائج اختبار التخطيط الإستراتيجي على الفاعلية التنظيمية ، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.



الشكل رقم (1.4)

الأنموذج البنائي النهائي لاختبار أثر التخطيط الإستراتيجي على الفاعلية التنظيمية ، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS. 3).

وللتحقق من تأثير التخطيط الإستراتيجي في كل بُعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى اربع فرضيات، وكانت نتائج اختبارها، حسب الجدول (18.4)، على النحو الآتي:

جدول رقم (18.4)

نتائج اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي على أبعاد الفاعلية التنظيمية.

R	P	T	الخطأ المعياري	عامل المسار	المسار
2					

أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين

0.535	0.000	14.747	0.064	0.732	التخطيط الإستراتيجي - < تحقيق الأهداف.
0.529	0.000	10.020	0.067	0.728	التخطيط الإستراتيجي - < التطوير الذاتي للوزارة.
0.352	0.000	7.338	0.072	0.593	التخطيط الإستراتيجي - < رضا العاملين.
0.422	0.000	7.285	0.073	0.650	التخطيط الإستراتيجي - < توظيف الموارد.

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): وقد أظهرت نتائج الجدول (18.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتخطيط الإستراتيجي على تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.732)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (14.747)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التخطيط الإستراتيجي قد فسّر ما مقداره (53.5%) من التباين في تحقيق الأهداف، ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H01₁) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): وقد أظهرت نتائج الجدول (18.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتخطيط الإستراتيجي على التطوير الذاتي للوزارة كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.728)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (10.020)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التخطيط الإستراتيجي قد فسّر ما مقداره (52.9%) من التباين في التطوير الذاتي للوزارة. ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H01₂) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃): وقد أظهرت نتائج الجدول (18.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتخطيط الإستراتيجي على رضا العاملين كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.593)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (7.338)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التخطيط الإستراتيجي قد فسّر ما مقداره (35.2%) من التباين في رضا العاملين. ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H01₃) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (H014): وقد أظهرت نتائج الجدول (18.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتخطيط الإستراتيجي على توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية ؛ إذ بلغ معامل المسار (0.650)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (7.285)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التخطيط الإستراتيجي قد فسّر ما مقداره (42.2%) من التباين في توظيف الموارد .ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H014) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات . البحرين.

المطلب الثاني: الاستنتاجات والتوصيات

3.4.3 الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بتوافر التخطيط الإستراتيجي :

دلّت نتائج الدراسة على أن توافر التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين جاءت بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي ، واحتل بُعد (الرؤية) المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، فيما جاء بُعد (التحليل البيئي) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن إدراك المديرين في الوزارة لأهمية التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بشكل عام ، وبالنظر إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات على اختلاف أنواعها ، فإن هذه النتيجة تحتاج إلى بذل المزيد من الجهود من قبل وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين للوصول إلى مستوى مرتفع من التطبيق للتخطيط الإستراتيجي بكافة أبعاده ، واعتباره منهج عمل للوزارة.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بتوافر الفاعلية التنظيمية :

دلّت نتائج الدراسة على أن توافر الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين جاءت بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي ، واحتل بُعد (رضا العاملين) المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ، فيما جاء بُعد (تحقيق الأهداف) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن إدراك المديرين في الوزارة لأهمية الفاعلية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام .

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المنظمات الحكومية تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية ، حيث يتميز النظام العالمي الحالي بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغييرات والتحويلات المتعاقبة ، وتتصاعد مواطن التغيير في مواطن كثيرة من دول العالم .

رابعاً: الاستنتاجات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة :

فيما يلي عرض لأهم نتائج تحليل الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بأثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية ، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ، وفيما يلي بيانها :

النتائج المتعلقة بأثر التخطيط الإستراتيجي على الفاعلية التنظيمية:

دلّت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على الفاعلية التنظيمية ، في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ، وهذه النتيجة تدل على أن زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي من شأنه تعزيز الفاعلية التنظيمية بشكل ايجابي. وعلى مستوى الفرضيات الفرعية دلّت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أبعاد الفاعلية التنظيمية الآتية (تحقيق الأهداف ، التطوير الذاتي للوزارة ، رضا العاملين ، توظيف الموارد). واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الغوطي، 2017)، والتي بينت بأن هناك دور للتخطيط الاستراتيجي برفع الكفاءة الإنتاجية بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وكذلك دراسة (Elbanna and Andrews, 2018)، والتي بينت بوجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات لدى مؤسسات الخدمة العامة في كندا، وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة (Nzuki, 2017)، إذ بينت بوجود أثر لممارسات التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لدى الشركات المساهمة العامة في كينيا، وأيضاً تتشابه مع دراسة (Salkic,2014)، إذ بينت بأن هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على الفاعلية والكفاءة التنظيمية في المؤسسات العامة في البوسنة والهرسك.

4.4 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- ينبغي البدء في وضع إستراتيجيات، وسياسات تقوم على الاستفادة من أبعاد التخطيط الاستراتيجي لما لها من كبير الأثر على الفاعلية التنظيمية لدى وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.
- ضرورة وضع أسس ومبادئ واضحة لأجل قياس أهداف الوزارة وبالأخص ذات الأمد الطويل.
- زيادة الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية بشكل دوري ومستمر لأجل التعرف على الفرص والتهديدات المتوقعة.
- زيادة وتحسين الالتزام بالبرامج والجدول الزمنية التي تقوم وزارة التربية والتعليم بوضعها، لأجل تحقيق الخيارات الإستراتيجية لديها.
- ضرورة الالتزام بالخطة التي تقوم الوزارة بوضعها لأجل تحسين مبادئ الشفافية وتعزيز أسس وبرامج الرقابة الذاتية والخارجية.

- زيادة الاعتماد على عملية الرقابة لأجل التعرف على الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة لأجل القيام بعملية التصحيح.
- إشراك العاملين لدى وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين لأجل تعزيز مهاراتهم على أن تكون هذه الدورات بشكل دوري ومستمر.

5.4 خطة عمل لتنفيذ التوصيات :

أولاً : التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي):

الجدول (23.4)

الآلية تنفيذ التوصيات (التخطيط الإستراتيجي):

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ.	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصيات
12-6 شهر	الإدارة العليا	ضرورة انسجام رؤية الوزارة مع استراتيجياتها العامة ، وخططها الفرعية .
6-3 شهر	الإدارة العليا	ضرورة مراعات رؤية الوزارة عند صياغتها جميع المتغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على الوزارة.
12-6 شهر	الإدارة العليا	ضرورة أن تعكس الرؤية الاهتمام بالتغيير المقصود لتطوير الأعمال ، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .
3 اشهر	الإدارة العليا ، دائرة التخطيط	ضرورة إيجاد تعريفاً واضحاً للخدمات التي تقدمها الوزارة للمجتمع في بيان رسالتها.
4 شهور	الإدارة العليا	ضرورة صياغة رسالة الوزارة بطريقة مميزة ، تعكس فيها التميز عن غيرها ، وقدرتها على تحسين جودة التعليم.
12-6 شهر	الإدارة العليا	ضرورة إيجاد توافق بين أهداف الوزارة الاستراتيجية ورسالتها ، ورؤيتها .
3 شهور	الإدارة العليا	التكيز على التنسيق بين الأهداف طويلة الأمد والأهداف على مستوى الوحدات الإدارية.
12-6 شهر	الإدارة العليا	ضرورة التركيز على صياغة أهداف الوزارة الاستراتيجية بحيث تكون قابلة للقياس.
12-6 شهر	الإدارة العليا	ضرورة التزام الوزارة بالبرامج والجدول الزمني التي تقدمها لتحقيق أهدافها.
12-6 شهر	الإدارة العليا	ضرورة صياغة أهداف استراتيجية واقعية في ضوء الإمكانيات المتاحة لديها.
3 شهور	الإدارة العليا	التكيز على تحليل البيئة الخارجية باستمرار لتحديد الفرص والتهديدات.
3 شهور	الإدارة العليا ، دائرة التطوير.	التكيز على الاستعانة بخبراء خارجيين لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.

ثانياً : التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) :

الجدول (24.4) الية تنفيذ التوصيات (الفاعلية التنظيمية):

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ.	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصيات
2-9 اشهر	الدائرة المالية	ضرورة تخصيص موازنات مالية كافية من أجل تحقيق أهداف الوزارة بكفاءة.
شهر	دائرة التخطيط والرقابة	ضرورة صياغة أهداف عامة يتم اشتقاقها من الأهداف الرئيسية خاصة بكل قسم على حده.
ثلاثة أشهر	دائرة الرقابة والتفتيش .	ضرورة التأكيد على التأكد من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة بشكل مستمر.
بصورة مستمرة	دائرة تطوير التعليم ، ودائرة الرقابة على الجودة	الاستعانة بمختصين تربويين لأجل تطوير التعليم في مملكة البحرين.
4 شهور	دائرة الموارد البشرية ، ومركز التدريب	تمكين العاملين في الوزارة لأجل المساهمة في تطوير السياسات التربوية.
6-12 شهر	المدرء التنفيذيين ، والرؤساء المباشرين	ضرورة التركيز على التعامل بشفافية وعدالة مع كافة العاملين في الوزارة.
شهر	الموارد البشرية	ضرورة اهتمام الوزارة بالاستفادة من كافة قدرات عاملها وذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
بصورة مستمرة	دائرة الموارد البشرية ، ودائرة الرقابة ، ووحدة شؤون العاملين.	ضرورة توظيف الوزارة لكافة قدرات عاملها لأجل تحقيق أهدافها التعليمية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد، (2012)، مقومات التخطيط الاستراتيجي والتفكير المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أخو ارشيدة، عالية بنت خلف (2006)، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار مكتبة الحامد .
3. الديراوي، أيمن (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، المجلد (25)، العدد (3): ص ص 251 - 326.
4. الصيرفي، محمد (2008)، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع: الإسكندرية.
5. الضمور، موفق (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

6. العارف، نادية، (2002)، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الاسكندرية، الدار الجامعية.
7. قسيمة، كباشي (2013)، التخطيط وأثره في مناطق ومواقع التراث الأثري، مجلة جامعة شندى، مجد (1)، العدد التاسع، ص 95-120.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Almansoori, M. R. M. O. (2021). *The Mediating Role of Sustainability between Strategic Planning and the Performance of Governmental Organizations*. *Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol*, 1(2), 28-34.
2. Bhromool, S. (2020). *The impact of manpower planning, motivation and participation of employees toward organizational effectiveness a case study of logistics company groups*.
3. Dewi, I. G. A. M., Meydianawathi, *Academic Leadership and Organizational Effectiveness in Context of Higher Education*. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 171-187.2020
4. Januszewski, A., & Krupcala, K. (2021). *Impact of the CRM System and Time Management on Organizational Effectiveness and Performance: Case Study of an E-Commerce Micro Enterprise*. *European Research Studies Journal*, 24(1), 1157-1172.
5. Khan, D. M. K., Danish, R. (2020). *Association of stress, knowledge management, and change with organizational effectiveness in education sector of Pakistan*. *South Asian Studies*, 28(2).
6. Nawaz, N. (2020). *Assessment of Organizational Effectiveness a Comparative Study In Between Public and Private Sector*. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*.
7. Ojha, P. C. Patel, and S. V Sridharan, "Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 222, p. 107509, 2020.
8. Pakarti, P., & Suhartono, E. (2021). *Measuring the Effectiveness of Public Organizational Information System Functions*. *JurnalMantik*, 4(4), 2427-2435.
9. Pangarso, A. (2020). *A New Theoretical Framework of Organizational Effectiveness from Knowledge and Ambidexterity Perspectives (No. jmmr257)*. *Global Academy of Training and Research (GATR) Enterprise*.
10. Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). *Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism*. *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120.
11. Smirnov, V. A., Milova,. (2021, February). *Targeted approach to assessing the organizational effectiveness of an intelligent process control system*. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 1047, No. 1, p. 012152). IOP Publishing.
12. Sugiarto, S. (2021). *Strategic Planning in SMEs: A Case Study in Indonesia*. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 1157-1168.