

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان

م.د. محمد خليل إبراهيم*

المستخلص :

في هذه الدراسة يحاول الباحث التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجه نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان من خلال الإجابة على السؤال التالي: "ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان؟"، وقام الباحث بأعداد استبانة لمعرفة آراء عينة البحث حول موضوع الدراسة، وبلغ حجم العينة (189) فرداً، وتم استخدام "الوسط الحسابي والنسبة المئوية"، بالإضافة إلى "اختبار (T)" و "اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)" في عملية التحليل الإحصائي. وكان من أبرز استنتاجات هذه الدراسة وجود أثراً كبيراً جداً للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي.

The Impact of Strategic Planning on Improving Job Satisfaction - An Exploratory Study of the Views of a Sample of Administrative Staff at Mayson University

Abstract

In this study, the researcher tries to identify the impact of strategic planning in improving job satisfaction from the viewpoint of administrative staff at Maysan University by answering the following question: "What is the impact of strategic planning in improving job satisfaction from the viewpoint of administrative staff in Mayan University?" The researcher prepared a questionnaire to find out the opinions of the research sample on the subject of the study, and the sample size reached (189) individuals, and the "arithmetic mean and percentage" were used, in addition to "T test" and "monovariance analysis test (ANOVA)" in the statistical analysis process. Among the most prominent conclusions of this study was the presence of a very significant impact of strategic planning in improving job satisfaction.

المحور الأول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

من خلال هذه الدراسة يسعى الباحث إلى إعطاء صورة واضحة عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، إذ يعد التخطيط الاستراتيجي أحد سمات الإدارة المعاصرة، والنجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو. حيث يتوجب على المنظمة التنبؤ ووضع التقديرات وتحديد البرامج التي ترغب بتحقيقها استناداً إلى أسس علمية ومنهجية وبما يتفق مع قدراتها وإمكاناتها. لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات التي تشكل نقطة انطلاق يتجه منها العديد من الباحثين والمفكرين في مجال علم الإدارة لدراسة مختلف الظواهر الإدارية والتنظيمية. من هذا المنطلق لاحظنا عدم وجود دراسات -حسب علم الباحث- تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي، حيث يعد موضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المنظمة من المواضيع المهمة التي يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار عند كتابة الخطة الاستراتيجية، ومن خلال ذلك تظهر معالم الإشكالية التالية: "ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان؟"

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين، الأول هو الأهمية العلمية حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي والذي يعد مدخلاً نظرياً للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي، وهذا يعد إضافة علمية جديدة للمكتبة العراقية لسد ولو جزء بسيط من حاجة الباحثين والمهتمين بهذا النوع من الدراسات. أما الجانب الثاني فهو الأهمية العملية حيث تسعى هذه الدراسة لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي في جامعة ميسان. وبذلك تعد هذه الدراسة محاولة لجذب أنظار

الملاكات الإدارية في الجامعة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي وبما ينعكس إيجابا على تطوير أداء الجامعة ككل.

ثالثا: أهداف الدراسة

- 1- تسليط الضوء على أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي
- 2- تسليط الضوء على الجوانب الفكرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي) ، ما يزيد من وضوحها فلسفيا ومفاهيميا .
- 3- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي في جامعة ميسان
- 4- التأكيد على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع تصور لكيفية تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة ميسان الأمر الذي يساهم في تحسين أداء الجامعة .

رابعا: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسة التالية: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تعزى إلى الخصائص الشخصية التالية (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة)"، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الثلاثة التالية:

- 1- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لجنس المستجيب".
- 2- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لعمر المستجيب".
- 3- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا للتحصيل الدراسي للمستجيب".
- 4- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لعدد سنوات خبرة المستجيب".

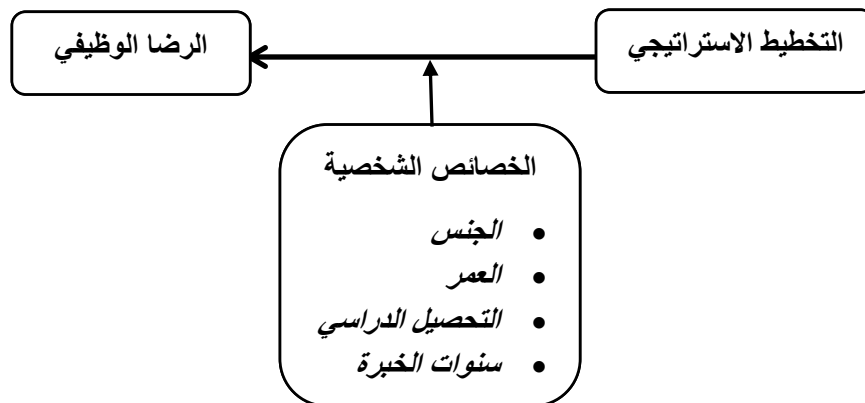
خامسا: نموذج الدراسة

بناء على فرضيات الدراسة أعلاه يتكون المشار إليها أنموذج الدراسة الافتراضي من ثلاثة متغيرات رئيسة هي:

- المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي
 - المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي
 - متغير الخصائص الشخصية الذي يشمل (الجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، وسنوات الخبرة)
- ويمكن توضيح أنموذج الدراسة الافتراضي من خلال الشكل التالي.

شكل رقم (1)

النموذج الافتراضي للدراسة



سادسا: حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان

2. الحدود المكانية: محافظة ميسان – جامعة ميسان
3. الحدود الزمانية: فترة إعداد الدراسة خلال العام الدراسي 2017/2018
4. الحدود الموضوعية: أثر التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

تناول العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

تناول العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد واحداً من المفاهيم الأساسية التي شغلت اهتمام الفكر الإداري منذ عشرات السنين وحتى يومنا هذا، حيث يرى صرن (2002) إن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم ييسر إلى العملية التي يتم من خلالها بناء تصور لما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية تطوير الإجراءات والعمليات والإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل. وكذلك يرى الصانع (2011) إن التخطيط الاستراتيجي هو رسم أنشطة المنظمة المستقبلية بناء على حقائق خاصة بموقفها الاستراتيجي.

وفي نفس السياق يعرف **Goodstein وآخرون (1993)** **التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية توجيه وتكامل وتنسيق أنشطة المنظمة الإدارية والتنفيذية من أجل التوصل إلى بناء رؤية لمستقبل المنظمة، ومن أجل تطوير**

الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق تلك الرؤية. ف التخطيط الاستراتيجي هو عملية صياغة رؤية المنظمة وأهدافها المستقبلية من خلال تبني السياسات والإجراءات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني محدد، بدعم كامل من الإدارة العليا ومشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمة (إبراهيم، 2018). **وبذلك فإن**

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير وبناء خطط طويلة الأمد بالشكل الذي يمكن المنظمة من استثمار الفرص

الموجودة في بيئتها الخارجية ومواجهة تهديداتها وتحدياتها **من خلال الاستفادة من مصادر قوة المنظمة المادية**

والمالية والبشرية (Wheelen & Hunger, 2012).

ما السالم (2002) فيعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية ذهنية تحليلية يقوم من خلالها متخذي القرار بتحديد توجه المنظمة المستقبلي في ضوء التغير والتطور الذي يحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. ويرى السالم (2002) إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تمر بعدة مراحل تبدأ بالتفكير وتنتهي باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل. ويتفق الزنفلي (2013) مع هذا الاتجاه ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية إبداعية، تتميز بأنها عقلانية التحليل، وحسنية التصور الإنساني، ويضيف الزنفلي بأن هذه العملية هي عملية ديناميكية متواصلة تهدف إلى تحديد وجهة المؤسسة المستقبلية، في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، بهدف التوصل إلى مجموعة من البدائل الاستراتيجية، ثم دراسة تلك البدائل واختيار البديل الأفضل بناء على معايير واعتبارات موضوعية بحيث يعزز نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف، ويمكن المنظمة من اغتنام الفرص، ومواجهة التحديات، ومن ثم تكريس الجهود لتنفيذ ذلك البديل ومتابعته وتقويمه.

ويرى Bryson (2004) إن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تتبلور في أنه يساعد على تسهيل عملية الاتصال والتناغم بين المستويات التنظيمية المختلفة، توجيه القيادات الإدارية للقضايا ذات الطابع الاستراتيجي، وتحديد رؤية المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، ورسم رسالتها، وتحديد اتجاه عملها، ومواجهة المعوقات التي تظهر بيئة عملها، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمة على التكيف والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئتها (جمال، 2016). ويضيف مساعدة (2013) أن التخطيط الاستراتيجي يدعم أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة بشكل علمي ومنهجي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ لاختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وأحداث تغييرات ذات أهمية كبيرة في المنظمة.

وعلى ضوء تعاريف التخطيط الاستراتيجي أعلاه، يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب أو منهج ينقل المنظمة من الوضع الحالي (واقع المنظمة) إلى وضع أفضل يحقق طموحها في المستقبل، تتبناه المنظمة في سبيل تحقيق رؤيتها المستقبلية بكفاءة وفعالية، حيث إن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى خلق الانسجام والتناغم بين رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه يساعد المنظمة على تحديد شكل العلاقة بينها وبين محيطها الخارجي من خلال تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

2- سمات التخطيط الاستراتيجي:

- يتسم التخطيط الاستراتيجي بمجموعة سمات، يمكن تلخيصها على النحو التالي:
- أ- الآثار طويلة الأجل: يتميز التخطيط الاستراتيجي بان له تأثيراً طويلاً على المنظمة، إذ انه يغطي فترة زمنية طويلة المدى نسبياً ويحدث تغييرات جوهرية وهامة على مستوى المنظمة ككل تترتب عليها تكاليف مالية كبيرة وجهود مهمة
 - ب- المشاركة الواسعة: تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير على المشاركة الواسعة والفاعلة في جميع مراحلها وخطواتها ابتداءً من الإدارة العليا، ومروراً بالمستويات الإدارية المختلفة وانتهاءً بالمستفيدين والجمهور وغيرهم (السالم، 2005)
 - ت- الشمول والتكامل: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالشمولية، حيث انه يتطلب دراسة وتحليل جميع العوامل المؤثر في عمل المنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة ومن زوايا متعددة
 - ث- المرونة: تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة (سالم، 2015)
 - ج- الاستخدام الكفوء للموارد: حيث يتميز التخطيط الاستراتيجي بقدرته على حشد جميع طاقات المنظمة ومواردها المادية والمالية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (السالم، 2005)
 - ح- المستقبلية: إن عملية التخطيط الاستراتيجي تهتم بمستقبلية القرارات الحالية، بمعنى إنها تركز على الأهداف المستقبلية من خلال مزج مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لرسم أهداف المستقبل (بني حمدان وآخرون، 2007)
 - خ- توليد الخيارات وترتيب الأولويات: من اهم الخصائص التي تتسم بها عملية التخطيط الاستراتيجي إنها تضع عدة خيارات أمام المنظمة لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى ترتيب البرامج اللازمة لتنفيذ الخطة حسب الأولوية والأهمية (السالم، 2002).

3- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

- يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية منظمة تتألف من مجموعة من المراحل والخطوات المتتابعة، ويمكن عرض هذه المراحل كما يلي:
- أ- صياغة رسالة المنظمة: وهي المرحلة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي وأحد اهم عناصرها، حيث يعتبر *Hunger و Wheelen (2012)* رسالة المنظمة سبب وجودها واستمرارها. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن الأسئلة التالية: " ما سبب وجود المنظمة؟، ما هو مجال عمل المنظمة؟، وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟، من هم عملائها؟ ما هي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟ ما هي اتجاهات المنظمة نحو زبائننا؟ ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها؟" (جواد، 2010؛ أبو النصر، 2012؛ الأشهب، 2015).
 - ومن اهم خصائص رسالة المنظمة هو أن لا تكون واسعة وعريضة المعنى مما قد يؤدي إلى حالة من الغموض والإرباك للعاملين في المنظمة (جواد، 2010). فالرسالة حسب رأي الأشهب (2015) لابد أن تكون شاملة وعامة، ويفضل أن تتكون من كلماتها دقيقة وملخصة وواضحة الفهم، وان تكون عبارة واحدة تدل على سبب وجود ونشأة المنظمة في بيئة الأعمال وأهدافها ومهامها وأنشطتها.
 - ب- صياغة الرؤية الاستراتيجية: وهي المرحلة الثانية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي هذه المرحلة يتم صياغة رؤية شاملة لما تريد أن تحقق المنظمة في المستقبل. حيث تبين الرؤية الاستراتيجية إلى أين تريد أن تتجه المنظمة في المستقبل، وتحديد اتجاه الأعمال فيها (Kusnic & Owen, 1992). ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتسم بها الرؤية الاستراتيجية الناجحة هي الواقعية بمعنى أنها ممكنة التحقيق، وتشكل حالة من التحدي لجميع العاملين في المنظمة، وان تتناغم مع غايات المنظمة ورسالتها، وان تكون واضحة (Wilson, 1992; Thompson at el., 2010).
 - ت- تحديد الأهداف الاستراتيجية: تمثل هذه المرحلة العنصر المحوري في عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث تعد الأهداف الاستراتيجية أساس نجاح المنظمة ونموها وتطورها (الخفاجي، 2004). ويعرف جواد (2010) أهداف المنظمة على أنها النتائج المحددة والمكممة التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها خلال مدة زمنية محددة. ويرى مديولي (2001) إن الأهداف الاستراتيجية تمثل وهي حلقة الوصل بين المستوى الاستراتيجي الأعلى والمستوى التالي من التخطيط، وتقع بين الرسالة والرؤية ومستوى التخطيط الإجرائي أو التنفيذي (مديولي، 2001)، وهنا يمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية على أنها شروط موضوعية ينبغي السعي لتحقيقها بهدف ترسيخ وتعميق مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة ورؤية المنظمة.
 - ث- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية: تعتبر هذه المرحلة المرتكز الأساس الذي تنطلق منه المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة، حيث يتم في هذه المرحلة الكشف عن نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية. بمعنى آخر، التحليل الاستراتيجي هو فهم وأدارك المنظمة لبيئتها

الخارجية والداخلية، واختيار أفضل وأسرع سبل الاستجابة للتغيرات البيئية المحتملة، بهدف الوصول بالمنظمة إلى أفضل أداء ممكن (Thompson & Martin, 2010). في هذه المرحلة يجب أن تقوم المنظمة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية، بهدف تحديد موقفها الاستراتيجي، ومن ثم تطوير واختيار البديل الاستراتيجي المناسب (ماهر، 2009).

التحليل الاستراتيجي حسب رأي Scholes و Johnson (1997) والدوري (2003) عبارة عن أداة أو وسيلة يستخدمها المدراء الاستراتيجيون للتعرف على مدى التغير والتطور الحاصل في بيئة المنظمة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وتحديد السمات والميزات والقدرات التنافسية التي تمكن المنظمة من السيطرة على بيئتها الداخلية. حيث تهدف عملية تحليل البيئة الداخلية إلى تقييم الإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة وذلك من خلال تجميع بيانات عن أداء المنظمة وتحليلها للوقوف على نقاط قوتها وضعفها (جمال، 2016)، في حين يرى إدريس والمرسي (2002) والدوري (2003) إن تحليل البيئة الخارجية يساعد المنظمة في تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وبلورة تصور وفهم أفضل للظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين وضمن إطار فترة زمنية معينة، وتحديد كيفية تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الفرص لتحقيق أهدافها وطموحاتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك يساعد تحليل البيئة الخارجية في تحديد التهديدات أو المخاطر أو التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة وتؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على أدائها.

ويمكن تلخيص أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في النقاط التالية:

- مراجعة وتقييم قدرات وإمكانيات وموارد المنظمة المادية والمالية والبشرية وكيفية استغلالها بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- تحديد مواطن القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة من أجل معالجة نقاط الضعف وتعزيز مواطن القوة بهدف زيادة قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات البيئية المحتملة.
- تحديد نطاق السوق المتوقع، والسلع والخدمات التي تسعى المنظمة لتقديمها، وكيفية إيصالها إلى المستهلكين والزبائن.
- تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال مقارنة أدائها بأداء المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، بالإضافة إلى دراسة وتحليل علاقة التأثير والتأثر بين المنظمة والمنظمات الأخرى المختلفة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية المطلوب إنجازها على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى كل وظيفة من وظائف المنظمة.

ج- الاختيار الاستراتيجي: في هذه المرحلة يتم عرض البدائل الاستراتيجية التي تم التوصل إليها واختيار الأفضل من بينها وبما يحقق رسالة ورؤية المنظمة. حيث إن الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية أفضل تمثيل (الدوري، 2003). بعبارة أخرى، الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار استراتيجية من بين مجموعة من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة، ومن الجدير بالذكر هنا إن عملية الاختيار هذه تتم وفق معايير معينة دون ترك الموضوع لحظ أو للصدفة، وبعبارة أخرى، أي في حالة الإخفاق في اختيار البديل المناسب، يترتب على المنظمة آثار سلبية كبيرة (جواد، 2010). إذاً، حسب رأي جواد (2010)، الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة التي تضمن الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، وأن مفتاح نجاح أي منظمة وتعزيز قدرتها التنافسية هو مدى دقتها وموقعيتها في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي المناسب (جواد، 2010).

ويقول David (2011) أن البديل الاستراتيجي المناسب هو الخطة التي تمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وترى طلمية (2012) إن على الإدارة العليا أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يؤدي إلى تقوية وتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة ويساعد في التغلب على أو الحد من نقاط ضعفها، ويساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من تأثيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، ويحقق أهداف المنظمة المنشودة. هذا وقد حدد Hunger و Wheelen (2012) ثلاثة العوامل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند اختيار البديل الاستراتيجي، وهذه العوامل هي:

- **العوامل الداخلية:** وتشمل كل إمكانيات وقدرات وموارد المنظمة المالية والمادية والبشرية، وخصائصها التنظيمية والثقافية، حيث أنها تمثل نقاط قوة وضعف المنظمة التي تعتبر أحد أسس اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.
- **العوامل الخارجية:** وتشمل مجموعة القوى والمتغيرات والأحداث التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة، وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر، وتخلق فرص أمام المنظمة وتفرض تحديات وتهديدات معينة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يمكنها من الموازنة بين استغلال تلك الفرص وتجنب تلك التهديدات.
- **العوامل الخاصة:** وهي من أهم العوامل المحددة للاختيار الاستراتيجي والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، حيث تشمل هذه العوامل القيم الشخصية والإدارية والسلوكية والثقافية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين في المنظمة.

4- مستويات التخطيط الاستراتيجي:

المنظمة عبارة عن كيان متماسك ومتكامل حيث تعمل جميع أجزاء المنظمة بطريقة متكاملة ومتناسقة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها وعلى هذا الأساس وبعد مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي الأجنبية مثل (Hofer & Schendel, 1978; Johnson & Scholes, 1993; Wright, 1998; Daft, 2000; القطامين, 1996; ماهر, 2009; الكرخي, 2009) يمكن تقسيم التخطيط الاستراتيجي بشكل عام إلى ثلاثة مستويات وكما يلي:

أ- مستوى المنظمة ككل: يقصد بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة إدارة الأنشطة والعمليات التي تحدد رسالة المنظمة، ومجال عملها، بالإضافة إلى تحديد الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، و عملية تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الخصائص، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات أعمال المنظمة. ويحاول التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي للمنظمة أن يجيب عن الأسئلة الأساسية التالية: ما هو الغرض الأساس من وجود المنظمة؟، ماهي الصورة التي تريد المنظمة إيصالتها إلى أفراد المجتمع عنها؟، ماهي فلسفة وقيم المنظمة؟ ما هو مجال عمل المنظمة؟ كيف يمكن للمنظمة أن تخصص الموارد المتاحة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها؟

ب- مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: يركز التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال على كيفية مساهمة وحدة الأعمال الاستراتيجية في دعم الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة. ويحاول التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال أن يجيب عن الأسئلة التالية: ما هو مجال عمل وحدة الأعمال؟ من هم زبائننا المحتملون؟ كيف تستطيع مواجهة المنافسة في قطاع عملها؟ كيف تلتزم بفلسفة المنظمة وقيمها؟ كيف تساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟

ت- المستوى الوظيفي: تتكون وحدات الأعمال من عدة أنشطة وأقسام وظيفية مترابطة مثل (الإنتاج، والمالية، والموارد البشرية، والتسويق، وغيرها من الوظائف)، حيث تمثل هذه الأقسام الوظيفية أهمية بالغة سواء على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى المنظمة. ومن الجدير بالذكر إن التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي لا يهتم بالأنشطة الوظيفية الروتينية اليومية التي تتم داخل المنظمة، بل يهتم بوضع إطار عام لتوجيه هذه الأنشطة، وترسم فلسفة أساسية يلتزم بها من يتولى مسؤولية إدارة تلك الأنشطة، وبذلك يكون للمنظمة فلسفة تسويقية، وفلسفة مالية، وفلسفة في كيفية إدارة مواردها البشرية.

5- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية بالتالي (العقيل, 2003; المغربي وغربية, 2006; إبراهيم, 2012), (Fry & Stoner, 1995; Haines, 2000; Roger et al., 2003; (Obeng & Ugboro, 2008; Pearce & Robinson, 2012):

1. المناخ التنظيمي المناسب: يتطلب نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي توفر هيكل تنظيمي واضح ومناسب، ومدراء ذوي خبرة ومعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، **يؤمنون بأهمية عملية التخطيط** الاستراتيجي، ومتعاونين ومنسجمين فيما بينهم، ومستعدين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. الدافعية: حيث إن أحد أهم متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي هو توفر الحماس والإرادة لدى المدراء في المنظمة، وإن يكونوا على استعداد لبذل الجهد والوقت الكافي لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث إن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على دافعية أعضاء فريق الإدارة العليا نحو تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
3. نظام المعلومات الإدارية: يتطلب نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي توفر نظام معلومات إدارية كفوء، إذ أنه يمثل سلاحاً استراتيجياً للمنظمات يمكنها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات من خلال توفير المعلومات الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
4. المشاركة: تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي إشراك جميع العاملين في المنظمة ومن مختلف المستويات الإدارية بهدف ضمان تفاعلهم عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بحيث تتولد لديهم قناعة كاملة بحجم الفوائد المترتبة على نجاح تطبيق تلك الخطة الاستراتيجية.
5. الواقعية: أحد أهم عوامل نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي الواقعية في التخطيط، بمعنى إن الخطة الاستراتيجية المقترحة يجب أن تكون مستمدة من الواقع الفعلي للمنظمة وأن تعكس ذلك الواقع، حيث إنها يجب تكون مبنية على تحليل ودراسة مواطن القوة والضعف الفعلية للمنظمة.
6. المرونة: نظراً لعدم استقرار بيئة المنظمة الخارجية تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي أن تكون على درجة من المرونة ولها القدرة على التكيف مع الظروف والأحداث الغير المتوقعة أو المتغيرة.
7. الانسجام والتناغم: أحد أهم عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية أن تكون منسجمة ومتناغمة مع استراتيجية وأهداف المنظمة وتتناسب خصائصها الفريدة.

8. الشمول: تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي النظر إلى المشكلة من زوايا وأبعاد متعددة بهدف رسم تصور واضح عن طبيعة المشكلة وكيفية معالجتها.
9. التكامل: أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين الخطط طويلة الأمد والمتوسطة والقصيرة .
10. الوضوح: يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية واضحة الأهداف ومفهومة من قبل العاملين في المنظمة، وان تكون قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة لضمان عدم حدوث انحراف أثناء التنفيذ .

ثانيا: الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

يرى خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2014) إن مفهوم الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، نظراً لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان ويمثل حالة انفعالية من الصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية. فالرضا الوظيفي حسب رأي Robbins و Judge (2013) هو وصف لشعور العاملين الإيجابي حول وظيفتهم، والتي تتولد من عملية تقويم خصائصها. وفي نفس السياق يعرفه Mostot (1988) على أنه درجة شعور الأفراد بالسعادة أو عدم السعادة نحو وظيفتهم أو خبراتهم الوظيفية. ويعرف أيضاً على أنه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الأفراد لوظيفتهم أو ما يحصلون عليه من تلك الوظائف (Locke, 1983). ويرى Elarabi (2014) الرضا الوظيفي على أنه شعور نفسي للفرد بالثقة والارتياح لتحقيق العمل وبيئة العمل احتياجاته الشخصية، وتلبية رغباته وتوقعاته.

وبذلك فإن مفهوم الرضا الوظيفي هو وصف لمشاعر الفرد اتجاه عمله ويمكن تحديد تلك المشاعر في اتجاهين الأول ما توفره الوظيفية للفرد في الواقع، والثاني ما ينبغي أن توفره الوظيفية من وجهة نظر الفرد (الباقي، 2002). وهذا ما يؤكد عليه السالم (2001) ويقول إن الرضا الوظيفي الحافز للعمل يكون ضمن إطار بيئة العمل التي تعني جميع الصفات والخصائص الإيجابية والسلبية المرتبطة بالعمل بقيمة العمل كما يدركها الأفراد.

مما سبق يمكن أن نستنتج ثلاث سمات رئيسية لمفهوم الرضا الوظيفي هي:

- الرضا الوظيفي يمثل شعور أو إحساس ذاتي للفرد، لذلك ما قد يكون مرضي لفرد ما قد يكون غير مرضي لفرد آخر.
- الرضا الوظيفي محصلة لمجموعة عوامل ومؤثرات تتعلق بالوظيفية وبيئة العمل.
- يمثل الرضا الوظيفي حالة من القناعة أو عدم القناعة تنتج عن مدى تفاعل الفرد مع وظيفته وبيئة العمل.
- الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما توفره الوظيفية للفرد فعلاً وما يتوقعه منها.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية بالغة من قبل المؤلفين والباحثين والمهتمين في مجال علم الإدارة، إذ إن العنصر البشري في المنظمات هو الركيزة الأساسية التي تستند عليها تلك المنظمات مهما كانت طبيعة عملها. وتدور أهمية هذا الموضوع حول مشاعر العاملين في المنظمة وأثر هذه المشاعر على العمل، ومن هنا تولي المنظمات أهمية بالغة لرضا العاملين لتجنب المشاكل التي قد تنتج عن عدم الرضا، سواء كان ذلك من خلال معالجة أسباب عدم الرضا، أو من خلال معالجة الآثار الناجمة عنه.

من خلال دراسة الرضا الوظيفي يمكن للإدارة العليا في المنظمة التعرف على مدى نجاحها في إدارة المنظمة من خلال وجهة نظر العاملين في المنظمة والتعرف على مشاعرهم وميولهم اتجاه العملية الإدارية في المنظمة، فمن خلال ذلك يتم تشخيص نواحي القصور ومحاولة معالجتها والتعرف على المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها بما يحقق للمنظمة تحسين الإنتاجية وتحقيق المنفعة للعاملين.

يمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي بالتالي (Tett & Meyer, 1993; Koustelios & Bagiatas, 1997; Egan et al., 2004; Baek-Kyoo & Sunyoung, 2010; Strauss et al., 2015):

- الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير في استقطاب الكوادر الكفوة
- الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الشعور بالمواطنة
- الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في الحد من الصراع التنظيمي
- الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في انخفاض معدل دوران العمل
- الرضا الوظيفي يؤثر إلى حد كبير في تحسين الدافعية والروح المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة
- الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في انخفاض معدل غيابات العاملين
- الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء

3-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

مما سبق اتضح إن الرضا الوظيفي يمثل حسيبة لعدة تأثيرات، لذلك اختلف المؤلفون والباحثون في تحديد تلك العوامل المؤثرة، ويمكن تقسيم تلك العوامل المؤثرة إلى ثلاثة أقسام:

- أ- الرضا عن سياسة العمل: أثبتت البحوث إن سياسة عمل المنظمة تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وهذه العوامل المؤثرة هي ما يحصل عليه الأفراد من امتيازات وعوائد نتيجة ممارستهم وظيفة معينة مثل: نظام الأجور، نظام الحوافز، السكن، النقل، نظام التأمين الصحي والتأمين على الحياة، نظام الترفيات، فرصة التدريب، نظام الإجازات، عدد ساعات العمل، وأوقات العمل (Luthans, 2005; Tella et al., 2007).
- ب- الرضا عن بيئة العمل: وهذه العوامل تتعلق ببيئة عمل الفرد ومحيط وتشمل: العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والتهوية والتبريد، ومدى نظافة بيئة العمل، ومدى توفر وسائل مريحة لأداء العمل (Robbins, 1998; Luthans, 2005).
- ج- الرضا عن الوظيفة ذاتها: وهو أحد الأبعاد الرئيسة للرضا الوظيفي، حيث إن هناك العديد من العوامل المرتبطة بالوظيفة ذاتها والتي يكون لها تأثير كبير على درجة رضا الوظيفي مثل: المهام والواجبات وقنوات الاتصال، وتصميم الوظيفة، والمعرفة والمهارة المكتسبة من الوظيفة، والمكانة الاجتماعية ونظرة المجتمع لهذه الوظيفة، ومدى ملائمة الوظيفة لقدرات الفرد، ومدى مشاركة الفرد في القرارات الخاصة بوظيفته، وموقع الوظيفة على الهيكل التنظيمي (Robbins, 1998; Ellickson, 2001).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: مجتمع وعينته الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (200) موظف وموظفة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان البالغ عددهم (1769) فرداً، حيث قام الباحث بتوزيع (200) استمارة استبانة، تم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون عدد استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (189) أي ما نسبته (94.5%) وهي نسبة عالية جداً وكافية لتعميم نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة. والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية.

جدول رقم (1)

خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	147	77.78
	أنثى	42	22.22
	المجموع	189	100%
العمر	أقل من 30 سنة	27	14.3
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	78	41.3
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	48	25.4
	50 سنة فأكثر	36	19
	المجموع	189	100%
التحصيل الدراسي	دبلوم فأقل	92	48.7
	بكالوريوس	95	50.3
	ماجستير	2	1
	دكتوراه	0	0
	المجموع	189	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	9.5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	69	36.5
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	77	40.7
	15 سنة فأكثر	25	13.2
	المجموع	189	100%

من خلال الجدول رقم (1) يتبين ما يلي:

- 1- إن الذكور يشكلون ما نسبته (77.78%) من أفراد عينة البحث، في حين بلغت نسبة الإناث (22.22%).
- 2- إن الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة حيث بلغت (41.3%)، في حين نسبة أفراد عينة الدراسة التي تقع ضمن الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) كانت بالمرتبة الثانية شكلت (25.4%).

- من عينة الدراسة، في حين إن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) احتلت المرتبة الثالثة وبلغت نسبتها (19%)، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) احتلت أقل نسبة حيث كانت (14.3%).
- 3- أما فيما يتعلق بمتغير التحصيل الدراسي لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين إن (50.3%) من أفراد العينة حاصلون على شهادة البكالوريوس، و (48.7%) هم من حملة شهادة الدبلوم فأقل، في حين إن أفراد العينة حاصلون على شهادة الماجستير كانت نسبتهم قليلة جدا وبلغت (1%)، ولم يكن من بين أفراد عينة الدراسة من هم من حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (0%)، وهذا يدل على أن التحصيل الدراسي للملاكات الإدارية في جامعة ميسان ليس بالمستوى المطلوب، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة تبني خطوات جادة والتخطيط لتطوير ملاكاتها الإدارية.
- 4- أن (40.7%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، و (36.5%) منهم كانت سنوات خبرتهم تتراوح (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، و (13.2%) منهم لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، و (9.5%) منهم كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات.

ثانياً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

- اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدته في تحقيق أهداف الدراسة على الأساليب الآتية:
- 1- لتغطية الجانب النظري تم الاستعانة بعدد من المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي
- 2- لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة تم تطوير استمارة استبيان لجمع البيانات من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان بحيث تشمل الجوانب التالية:
- الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، والعمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة)
 - الجزء الثاني: يتضمن (21) فقرة لاستطلاع وجهة نظر الملاكات الإدارية حول " أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الرضا الوظيفي".
- وقام الباحث بتصميم الاستبانة وفقاً لمقياس "ليكرت (Likert) الخماسي" بهدف قياس آراء الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول موضوع الدراسة.

ثالثاً: ثبات الأداة

قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة باستخدام الاتساق الداخلي (Internal Consistency) بهدف قياس مدى قوة الارتباط بين فقرات الاستبانة المستخدمة. وتم حساب قيمة معامل الثبات من خلال استخدام اختبار "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" الذي تم تطبيقه على (25) فرداً من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان ومن خارج عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة "معامل الثبات" (0.95)، وهي قيمة ثابتة وتدل على أن استمارة الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة ثابتة بنسبة عالية جداً.

رابعاً: صدق الأداة

من أجل التحقق من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، اعتمد الباحث على "الصدق المنطقي (Logical Validity)" وذلك من خلال عرض استمارة الاستبانة بشكلها الأولي على عدد من ذوي الاختصاص والاهتمام بموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات التي أبدتها المحكمون.

خامساً: المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن السؤال الرئيسي والتحقق من فرضيات الدراسة، قام الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة، تم احتساب الأوساط الحسابية والنسب المئوية، واعتمد الباحث المعيار التالي:
- 1- أقل من 50% تعني إن درجة الأثر قليلة جداً
- 2- من 50% إلى أقل من 60% تعني إن درجة الأثر قليلة
- 3- من 60% إلى أقل من 70% تعني إن درجة الأثر متوسطة
- 4- من 70% إلى أقل من 80% تعني إن درجة الأثر كبيرة
- 5- 80% فأكثر تعني إن درجة الأثر كبيرة جداً
- للتحقق من الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، تم استخدام "اختبار (T) للعينات المستقلة"
- للتحقق من الفرضيات الخاصة بمتغيرات العمر، والتحصيل الدراسي، وسنوات الخبرة تم استخدام "اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)".

سادساً: عرض نتائج التحليل الإحصائي

- 1- نتائج التحليل الإحصائي لسؤال الدراسة الذي ينص على ما يلي: " ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان؟ "
- تم استخدام "الوسط الحسابي والنسبة المئوية" للإجابة عن سؤال الدراسة أعلاه، والجدول التالي يعرض نتائج التحليل الإحصائي لآراء الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2)

نتائج تحليل الوسط الحسابي والنسبة المئوية لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	درجة الأثر
1	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي	4.74	94.8	كبير جدا
9	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين ظروف العمل	4.72	94.4	كبير جدا
12	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توفير فرص التدريب والتطوير للملاكات الإدارية في الجامعة	4.29	85.8	كبير جدا
19	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمات المؤسسية لأداء العمل بفاعلية	4.29	85.8	كبير جدا
10	يساهم التخطيط الاستراتيجي في إيجاد الحلول لمشاكل العمل	4.25	85	كبير جدا
14	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل في الجامعة	4.21	84.2	كبير جدا
16	مشاركتنا في عملية التخطيط الاستراتيجي نتيج لنا الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة	4.20	84	كبير جدا
18	يساهم التخطيط الاستراتيجي في خلق تنسيق وتناغم بين جميع المستويات الإدارية في الجامعة	4.18	83.6	كبير جدا
3	مشاركتنا في عملية التخطيط الاستراتيجي تخلق لدينا شعور باننا جزء من الجامعة	4.17	83.4	كبير جدا
7	التخطيط الاستراتيجي يحسن من مستوى دافئتنا للعمل	4.05	81	كبير جدا
11	التخطيط الاستراتيجي يتيح الفرصة لنا لا بداء آرائنا ومقترحاتنا لتطوير أداء العمل	4.01	80.2	كبير جدا
6	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعميق التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في الجامعة	3.99	79.8	كبير
21	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز روح العمل الجماعي والتعاون	3.99	79.8	كبير
13	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين عدالة الإجراءات في الجامعة	3.98	79.6	كبير
8	التخطيط الاستراتيجي يحقق لنا فرصة اثبات قدراتنا وتحقيق الرضا عن أدائنا	3.97	79.4	كبير
17	المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابا على أداء العمل	3.77	75.4	كبير
20	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق العدالة في توزيع المهام والواجبات	3.77	75.4	كبير
2	نشعر بالسعادة عند مشاركتنا في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.73	74.6	كبير
5	مشاركتنا في عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في زيادة مستوى ولائنا للجامعة	3.71	74.2	كبير
15	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين أسلوب أداء العمل في الجامعة	3.61	72.2	كبير
4	يساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى التزامنا الوظيفي	3.03	60.6	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي ودرجة الأثر الكلية	4.03	80.6	كبيرة جدا

يتضح من نتائج تحليل الوسط الحسابي والنسبة المئوية لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي في الجدول رقم (2) المشار إليها أعلاه، إن المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تتحصر بين (4.74 – 3.03)، وتبين إن الوسط الحسابي الكلي بلغ (4.03) ونسبة مئوية مقدارها (80.6%)، وإن الدرجة الكلية لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي حسب وجهة نظر عينة الدراسة كانت كبيرة جدا، مما يعني إن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة جدا في تحسين مستوى الرضا الوظيفي. ويمكن توضيح نتائج تحليل الوسط الحسابي والنسبة المئوية لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي التي ظهرت في الجدول أعلاه كما يلي:

- 1- حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على إن "يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي" على أعلى درجة موافقة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.74) ونسبة مئوية بلغت (94.8%)، أما الفقرة رقم (4) التي تنص على إن "يساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى التزامنا الوظيفي" فقد حصلت على أقل درجة موافقة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.03) ونسبة مئوية بلغت (60.6%).
- 2- حصلت عبارات الاستبانة (1، 9، 12، 19، 10، 14، 16، 18، 3، 7، 11) على درجة موافقة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.74، 4.72، 4.29، 4.29، 4.25، 4.21، 4.20، 4.18، 4.17، 4.05، 4.01) على التوالي، بنسبة مئوية بلغت (94.8%، 94.4%، 85.8%، 85.8%، 85.8%، 84.2%، 84.2%، 83.6%، 83.4%، 81%، 80.2%) على التوالي، حيث إن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة جدا في تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي، وفي تحسين ظروف العمل، وفي توفير فرص التدريب والتطوير، وفي تحسين الخدمات المؤسسية، في إيجاد الحلول لمشاكل العمل، وفي تسهيل وتبسيط إجراءات العمل، وفي خلق تنسيق وتناغم بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وفي تحسين مستوى الدافعية للعمل لدى العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يتيح الفرصة لهم لاكتساب خبرات ومهارات جديدة، ولإبداء آرائهم ومقترحاتهم لتطوير أداء العمل، ويخلق شعور لديهم بانهم جزء من المؤسسة.
- 3- حققت العبارات (6، 21، 13، 8، 17، 20، 2، 5، 15) درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، بأوساط حسابية بلغت (3.99، 3.99، 3.98، 3.97، 3.77، 3.77، 3.73، 3.71، 3.61) على التوالي، ونسب مئوية مقدارها (79.8%، 79.8%، 79.6%، 79.4%، 75.4%، 75.4%، 74.6%، 74.2%، 72.2%) على التوالي، وبذلك ترى عينة الدراسة إن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على تعميق التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتحسين عدالة الإجراءات في المؤسسة، وتحقيق العدالة في توزيع المهام والواجبات، وتطوير وتحسين أسلوب أداء العمل، وزيادة مستوى ولاء العاملين للمؤسسة، بالإضافة إلى إن التخطيط الاستراتيجي يوفر

الفرصة للعاملين لإثبات قدراتهم وتحقيق الرضا عن أدائهم، ويؤثر بشكل إيجابي على أداء العمل، وكذلك يشعر العاملون بالسعادة لمشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لمساهمتهم في التخطيط لمستقبل مؤسستهم.

2- اختبار فرضية الدراسة:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لجنس المستجيب" وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين، والجدول رقم (3) يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (3)

نتائج اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين للفروق في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الذكور	4.05	0.453	0.925	0.11
الإناث	3.78	0.472		

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (3) أعلاه، إن مستوى الدلالة لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس كان (0.11) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي في هذه الدراسة والبالغ ($\alpha = 0.05$)، وكذلك أظهر النتائج إن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.925) أقل من "قيمة T الجدولية"، وبالتالي يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لجنس المستجيب".

ب- اختبار الفرضيات الفرعية الأخرى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لمتغيرات (العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة)".

للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة، تم اختبار "تحليل التباين الأحادي (ANOVA)" بهدف التأكد من دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لمتغيرات (العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة)، والجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي".

الجدول رقم (4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في وجهة نظر أفراد العينة لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لمتغيرات (العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة)

الفرضية الفرعية	المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثانية	العمر	بين المجموعات	3	1.083	0.361	0.85	0.08
		داخل المجموعات	185	40.256	0.218		
		المجموع	188	41.339			
الثالثة	التحصيل العلمي	بين المجموعات	3	1.853	0.618	1.03	0.13
		داخل المجموعات	185	26.415	0.143		
		المجموع	188	28.268			
الرابعة	سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	1.382	0.461	1.61	0.17
		داخل المجموعات	185	23.335	0.126		
		المجموع	188	24.717			

يبين الجدول رقم (4) أعلاه النتائج التالية:

1- إن مستوى الدلالة لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي حسب متغير العمر بلغت قيمته (0.08)، وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي الذي حدده الباحث والبالغ ($\alpha = 0.05$)، وإن قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (0.85) كانت أقل من قيمتها الجدولية، وبالتالي نقبل فرضية الدراسة الفرعية الثانية التي تنص على أن "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لعمر المستجيب".

2- إن قيمة مستوى الدلالة لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي حسب متغير التحصيل الدراسي بلغت (0.13)، وتعتبر هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي البالغ ($\alpha = 0.05$)، وان قيمة (F) المحسوبة والبالغ (1.03) أقل من قيمتها الجدولية، وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول بأنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعاً للتحصيل الدراسي للمستجيب".

3- إن قيمة مستوى الدلالة لأثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات خبرة أفراد عينة البحث بلغت (0.17) وهذه القيمة أكبر من القيمة الافتراضية لمستوى الدلالة والبالغ ($\alpha = 0.05$)، وهذا وقد بينت النتائج إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.61) أقل من قيمتها الجدولية، وهذا يدعو الباحث إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تبعاً لعدد سنوات خبرة المستجيب". وبناء على قبول جميع الفرضيات الفرعية، يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسة التي تنص على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تعزى إلى الخصائص الشخصية التالية (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة)".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات:

1- أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه يوجد أثراً كبيراً جداً للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، إذ إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق الاتي:

● تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي.

- تحسين ظروف العمل.
- توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين.
- تحسين نوعية الخدمات المؤسسية.
- إيجاد الحلول لمشاكل العمل.
- تسهيل وتبسيط إجراءات العمل.
- خلق تنسيق وتناغم بين المستويات الإدارية.
- تحسين مستوى الدافعية للعمل.
- إتاحة الفرصة للموظفين لاكتساب خبرات ومهارات جديدة.
- إتاحة الفرصة للموظفين لأداء أرائهم ومقترحاتهم حول كيفية تطوير أداء العمل.
- خلق شعور لدى الموظفين بأنهم جزء من الجامعة.

2- بينت نتائج الدراسة إن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على تحسين الرضا الوظيفي، لأن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تعميق التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وتحسين عدالة الإجراءات، وتحقيق العدالة في توزيع المهام والواجبات بين الموظفين، وتطوير وتحسين أسلوب أداء العمل، وتحسين مستوى الولاء التنظيمي، توفير الفرصة للموظفين لإثبات قدراتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى إن الموظفين يشعرون بالسعادة عند مشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث أنهم يشعرون بأنهم يساهمون في صناعة مستقبل الجامعة.

اتضح من خلال نتائج الدراسة إن العمل على التقدير المستمر للجهود المبذولة من قبل الملاكات الإدارية في الجامعة يكون له أثر كبير جداً في التقليل من المشاكل المحتملة.

3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه ليس هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تعزى إلى خصائصهم الشخصية المتمثلة بالجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، وسنوات الخبرة.

ثانياً التوصيات:

- 1- يوصي الباحث بضرورة أن تهتم جامعة ميسان بالتخطيط الاستراتيجي لما له من تأثير كبير جداً في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للجامعة
- 2- ضرورة إشراك الملاكات الإدارية في جامعة ميسان في وضع الخطة الاستراتيجية من أجل اكتسابهم خبرات ومهارات جديدة، ويجب على الجامعة الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم لما في ذلك من أثر إيجابي في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم من خلال خلق شعور لديهم بأنهم جزء من الجامعة وأنهم يساهمون في صناعة مستقبل الجامعة.

- 3- يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة مجموعة من البرامج والنظم والإجراءات والسياسات الواضحة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة بهدف الاستفادة القصوى من مواردها البشرية وتطوير أداء الجامعة.
- 4- يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من البحوث حول كيفية تحسين مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات والمؤسسات العراقية الأخرى.
- المصادر العربية:**
 1. إبراهيم، السعيد مبروك (2012)، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة
 2. إبراهيم، محمد خليل (2018)، واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على التمكين الإداري في جامعة ميسان من وجه نظر ملاكاتها الإدارية، بحث غير منشور
 3. أبو النصر، مدحت محمد (2012)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر
 4. الأشهب، نوال عبد الكريم (2015)، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان
 5. الباقي، صلاح الدين محمد (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر
 6. بني حمدان، خالد محمد وآخرون (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، اليازوري، عمان
 7. جمال، احمد جلال (2016)، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة
 8. جواد، شوقي ناجي (2010)، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع
 9. الخفاجي، عباس خضير (2004)، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن
 10. الدوري، زكريا مطلق (2003)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد
 11. الزنفلي، احمد محمود محمد (2013)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية
 12. سالم، امنية (2015)، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف
 13. السالم، مؤيد سعيد (2001)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن
 14. السالم، مؤيد سعيد (2002)، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن
 15. السالم، مؤيد سعيد (2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
 16. الصانع، نبيل ذنون (2011)، الإدارة مبادئ واساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن
 17. صرن، رعد حسن (2002)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سورية
 18. طمليه، الهام فخري (2012)، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان
 19. العقيل، عبد الله (2003)، التخطيط الاستراتيجي، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد: 11086، فبراير، السعودية
 20. القطامين، احمد (1996)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان
 21. الكرخي، مجيد. (2009). التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان
 22. ماهر، أحمد. (2009). دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، ط 1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر
 23. محمد، جمال عبد الله (2016)، التخطيط الاستراتيجي، دار المعترف، عمان
 24. مدبولي، محمد (2001)، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر
 25. المرسي، جمال الدين محمد؛ وأبو بكر، مصطفى محمود (2002)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية
 26. مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 82- 83
 27. المغربي، عبد الحميد؛ وغربية، رمضان (2006)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة

1. Baek-Kyoo, J.; & Sunyoung, P. (2010), *Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, pp 482–500.
2. Bryson, J. M. (2004), *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd ed., San Francisco: Jossey Bass.
3. Daft, Richard L. (2000) *management, fifth Edition*, The Darden press, U.S.A.
4. David, F.R., (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases*”, 13th ed., Prentice Hall, USA.
5. Egan, T.M.; Yang, B.; & Bartlett, K.R. (2004), *The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention*, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, pp 279–301.
6. Elarabi, H & johari, F. (2014), *The determinant factors effecting the job satisfaction and performance in Libyan government hospital*, *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 8.
7. Ellickson, M.C., & Logsdon, K. (2001), *Determinants of job satisfaction of Municipal Government employees*, *State and Local Government Review* Vol. 33, No. 3, pp 173 – 184,
8. Fry F.L & Stoner C.R., (1995), *Strategic Planning for The New and Small Business*, Dover, NH: Upstart Publishing Company, Inc.
9. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1993), *Applied strategic planning*, New York: McGrawHill.
10. Haines S.G., (2000) ,*The Systems Thinking Approach To Strategic Planning and Management*, Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
11. Hofer, C., & Schendel. D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, MN: West
12. Johnson, G., & Scholes, K. (1993), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, New York
13. Johnson, G., & Scholes, K. (1997), *Exploring Corporate strategy*, 4th ed. Prentice – Hall Europe.
14. Koustelios, A.D.; & Bagiatis, K. (1997), *The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees*, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 57, pp 469–476
15. Kusnic, M. W., & Owen, D. (1992), *The Unifying Vision Process: Value beyond Traditional Decision Analysis in Multiple-Decision-Maker Environments*, *Interfaces*, Vol., 22, no., 6, November - December 1992, pp. 150-166.
16. Locke, E. A. (1983), *the Nature and causes of job Satisfaction* ,johon wiley Sons , New York
17. Luthans, F. (2005), *Organizational Behavior*, 10th ed., McGraw - Hill, International ed., USA.
18. Mostot, D. U. (1988), *Understanding Organizational Behavior*, New York: West Publishing Compny.
19. Obeng, K. & Ugboro, I., (2008), *Effective Strategic Planning in Public Transit Systems*, *Transportation research*, Vol. 44, no.3, pp. 420-439.
20. Pearce J.A & Robinson R.B. (2012), *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, Published by McGraw Hill.

21. Robbins , S. P., & Judge , T. A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson.
22. Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior: Contexts, Controversies, Applications*; Prentice- Hall, USA
23. Roger A.K, Oakley B.H, Watkins R, & Leigh D. (2003), *Strategic Planning for Success*, Published by John Wiley, PP: 40-56
24. Strauss, K.; Griffin, M.A.; Parker, S.K.; & Mason, C.M. (2015), *Building and Sustaining Proactive Behaviours: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction*, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 30, pp 63–72.
25. Tella, A., Ayeni, C.O. & Popoola, S.O. (2007), *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research libraries in Oyo State, Nigeria. Library Philosophy and Practice*, 1-6
26. Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993), *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings*, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp 259-293.
27. Thompson, A., Strickland, A.J. & Gamble E. J. (2010), *Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*, 17th ed., The McGraw Hill company, USA.
28. Thompson, J., & Martin, F. (2010), *Strategic Management: Awareness & Change*, 6th ed., South-Western, UK
29. Wheelen ,T. L. & Hunger, J. D. , (2012), *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*, 13th ed., Pearson Education, Inc., U.S.A
30. Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (1998), *Strategic management*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

