



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



كلية العلوم الاقتصادية  
FACULTY OF ECONOMICS

### أثر التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة الاداء الاداري

" بالتطبيق علي وزارة العمل والاصلاح الاداري ( السودانية)"

إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب

كليات بريدة الأهلية – كلية العلوم الادارية – المملكة العربية السعودية

#### المستخلص:

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة الاداء الاداري ، تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة أن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء الاداري بوزارة العمل والاصلاح الاداري السودانية . وقد إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وإعتمدت الدراسة علي المصادر الاولية والثانوية للمعلومات ، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث إعتمدت الدراسة علي الاستبانة في جمع المعلومات، حيث تم توزيعها على عينة عمدية مؤلفة من (90) فرد من العاملين بوزارة العمل والاصلاح الاداري . من أهم نتائج الدراسة أنه توجد رؤية واضحة بوزارة العمل والاصلاح الاداري ، ومن أهم التوصيات ضرورة توفير معينات العمل لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

#### ABSTRACT:

The aim of this study is to investigate the impact of strategic planning on the efficiency of administrative performance. The main study hypothesis assumed the existence of a statistically significant positive relationship between strategic planning and the efficiency of administrative performance in the Sudanese Ministry of Labor and Managerial Reform. The study adopted the descriptive and analytical method while using primary and secondary sources of data. To handle its qualitative aspects, the study depended on the questionnaire as a tool for data collection; whereas the questionnaires had been designed and distributed to a selected sample of (90) employees in Ministry of Labor and Managerial Reform. The study main findings indicated the existence of a clear vision for the Sudanese Ministry of Labor and Managerial Reform. The study calls for the provision of conducive work environment in order to implement the strategic plans.

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي ، الأداء الاداري .

#### المقدمة :

إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة وقادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية فالتخطيط الاستراتيجي عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم ، ( خالد محمد طلال ، 2007م ، ص27) والتخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تساعد في التركيز على الأولويات وفي الوقت نفسه تستجيب للبيئة المحيطة بها حسب مقتضيات العمل ، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي نشاط إداري جوهرى ينطوي على قرارات لتحقيق الأهداف ، ووسيلة للتفكير ورسم نطاق للعمل من أجل إحداث التغيير لحالة معينة ، ولذلك فإنه لا يتقيد بالتفاصيل الفرعية فهذه التفاصيل من اختصاص العمليات

التكتيكية (مجلة الادارة العامة ، 1997م ، ص247) ، فمجال الاختصاص للتخطيط الاستراتيجي هو الأهداف العامة والمستقبلية لذلك معني بصناعة الاختيارات والبدائل وهو عملية داعمة لصناعة القرارات من أجل زيادة الوعي بالأهداف والوسائل والخيارات والبدائل المستخدمة لتحقيق هذه الاهداف ، ولتحقيق فاعلية الاداء الاداري لابد من تحديد الهدف بصورة دقيقة مع الامام بتقافة المنظمة وأخذها في الحسبان عند التخطيط والتنفيذ ، وتعتبر البيئة الخارجية للأداء ضرورية لزيادة دافعية الافراد للعمل من خلال منحهم حوافز مادية ومعنوية ، (بلال خلف ، 2009م ، ص14) وتسعى المؤسسة لتحقيق اهدافها والوفاء بمسئولياتها الاجتماعية بهدف رضا الجمهور والعاملين ، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها بفعالية .

#### مشكلة الدراسة:

العديد من الاجهزة الحكومية والمؤسسات تواجه تغيرات محلية وعالمية معقدة وهذا يتطلب تخطيطاً استراتيجياً يعمل على مواجهة هذه التغيرات البيئية وتحليلها وصولاً لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمهددات ودراسة القدرات الحالية لهذه المؤسسات ومن ثم إتخاذ القرارات المناسبة ، تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي بالطرق العلمية الحديثة وعدم الاهتمام بالحصول على نتائج قوية تمكن من المساعدة في رفع كفاءة الاداء الإداري بالوزارة، ويتم حل المشكلة بمحاولة الاجابة على السؤال الرئيسي ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي(الرؤية . الرسالة . الاهداف . تحليل البيئة) على كفاءة الاداء الاداري بوزارة العمل والاصلاح الاداري من منظور متكامل .

والسؤال الفرعي التالي : ما مدي تأثير الرؤية والرسالة على كفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري؟  
الأهمية النظرية للدراسة:

انت أهمية الدراسة من كونها تتناول دراسة التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم التي لاقى إهتماماً كبيراً في السنوات الاخيرة ويشكل إضافة جديدة لتعميق الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات . وسعت الدراسة لتحليل الفجوة التطبيقية بالمؤسسة وتحديد جوانب القصور والانحراف بهدف معالجتها .

#### الأهمية التطبيقية للدراسة :

يقدم التخطيط الاستراتيجي المساعدة للمؤسسات من أجل تحقيق الهدف المنشود الذي تسعى إليه. ويعتبر من أبرز المهارات التي تعين الفرد على تولى المناصب الإدارية الهامة ، ويساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الوقت والتكلفة والمستويات القياسية في كل مرحلة ، وقياس مدى تحقيق الأهداف و إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب

#### أهداف الدراسة:

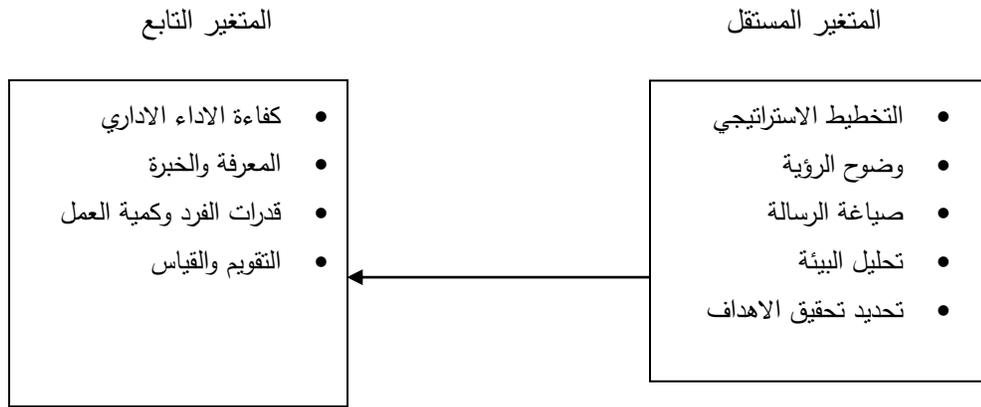
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارة العمل والاصلاح الاداري ،وتقديم مجموعة من الحلول تسهم في التخفيف من الآثار الناجمة عن أخطاء التطبيق والتعرف على وزارة العمل والاصلاح الاداري. وأيضاً التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي ومستوياته وأبعاده .

#### فرضية الدراسة:

تحاول الدراسة إختبار الفرضية التالية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والاهداف والتحليل البيئي) (وكفاءة الاداء الاداري) .

- توجد علاقة ذات دلالة بين الرؤية والرسالة وكفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأهداف وكفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري.
- هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين التحليل البيئي وكفاءة الأداء بوزارة العمل والإصلاح الإداري.



المصدر: إعداد الباحث، 2016م

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة المبدئية

#### منهج الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن مسحاً مكتتبياً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للبحث. وكذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

#### أدوات ووسائل جمع البيانات:

أ. البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من العاملين في وزارة العمل والاصلاح الاداري .

أ- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.

#### هيكل الدراسة:

لخدمة أهداف الدراسة فقد تم تقسيمها إلى الآتي:

أ- الإطار النظري للدراسة.

ب- الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة :

دراسة : عبد المنعم خليل فضل ، (2004م) :

هدفت الدراسة للتعرف علي التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء المالي ، وأيضاً التعرف علي التخطيط الاستراتيجي باعتباره من المفاهيم الادارية الحديثة ، والسبب راجع لأن كثير من المصارف السودانية لا تستطيع تحقيق اهدافها بالصورة المطلوبة وكذلك عدم وجود نمط اداري يضمن الهيكل التنظيمية المرنة التي تتكيف مع المستجدات التي تطرأ علي المصارف ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ، وأوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية معروفة تؤدي الي تغذية وتقوية ثقافة المصرف تجاه الخطط الاستراتيجية، وأيضاً ضرورة التأكد من تطبيق وممارسة نظام التخطيط الاستراتيجي بالمصارف السودانية .

دراسة : رحمة زغبى ، (2013م):

هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة وقياس أداء هذه الجامعة وذلك من منظور بطاقة الاداء المتوازن ، و التأكيد علي دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الاداء المطلوب وإيجاد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والاداء، وتوصلت الي أن مستوي ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة جاء مرتفعاً ، وأيضاً هناك أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي علي أداء جامعة بسكرة ، وأوصت الدراسة ان تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف علي المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل وأيضاً اوصت الدراسة أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الاطراف المسؤولة عن تحقيقها.

دراسة : آمال نمر حسين صيام ، (2010م) :

هدفت الدراسة الي التعرف علي العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والاداء في المؤسسات النسوية الاهلية في قطاع غزة وأيضاً تحديد العلاقة بين دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسات النسوية الاهلية تتبنى مجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم سلوكها و أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين وجود توجهات استراتيجية وروية ورسالة وأهداف المؤسسات النسوية الاهلية في قطاع غزة وبين أدائها ، وأوصت الدراسة بالعمل علي تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها .

دراسة: النور قدف نوجي ،(2000م) :

هدفت الدراسة الي تحقيق الاهداف المتمثلة في التعريف بمفهوم الفعالية الادارية وكفاءة الاداء والتخطيط الاستراتيجي والعلاقات التشابكية بينهم بالتركيز علي الخطط الادارية وزيادة فعالية الاداء في القطاع العام ، وأيضاً معالجة أوجه القصور في الاجراءات والاساليب الادارية بصفة عامة وتحديد المعوقات والاسس العلمية لزيادة الاعمال ، وتوصلت الدراسة الي أن هدف الاستراتيجية خلق درجة من التوافق بين أهداف المنظمة والبيئة التي تنتم بالكفاءة العالية ، وأيضاً ضرورة وضع السياسات والخطط والبرامج لترجمة الاهداف طويلة الاجل في شكل برامج زمنية ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجوانب التخطيطية لتطبيق عمليات الادارة بالأهداف لمواكبة التطورات الحديثة وإغتنام الفرص المتاحة ، وأيضاً ضرورة الاهتمام بمفهوم الفعالية الادارية من خلال التخطيط العلمي السليم .

**التعقيب علي الدراسات السابقة :**

تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي على بعض المؤسسات الحكومية والأهلية دون التوسع في شرح طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأهميته التطبيقية والحث على استخدامه باعتباره المخرج لكثير من المشكلات الإدارية للمؤسسات ويساعد في تلافي المشكلات المتوقعة ، وعكست دراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على وزارة العمل والإصلاح الإداري، أظهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي بصورة واضحة أسهمت في تحليل الأداء الإداري بالوزارة وحددت درجته والمعوقات التي تواجه الوزارة في المستقبل ، وتميزت الدراسة بمعلومات ذات أهمية بالغة في التخطيط الاستراتيجي والأداء الإداري لدي العاملين بالوزارة .

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي :**

يعتبر تشاندلر اول من وضع مصطلح التخطيط الاستراتيجي سنة 1962م من خلال كتابه الذي يتحدث عن الولايات المتحدة الأمريكية وكان موجوداً كفكرة عامة غير محددة المعاني الدقيقة له ،ويعد التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل ويتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية ويهتم بتحديد المجالات المراد إنجازها وتحديد خواصها ومزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من تهديدات وفرص ، ولذلك يتطلب معلومات دقيقة تخص البيئة المراد التخطيط لها ، (محمود حاسم محمد الصميدي ، 2000م، ص25) وهذا يجعل التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لصنع القرارات بطريقة منهجية تساعد على معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات من خلال تنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة متسلسلة يتم من خلالها قياس نتائج هذه القرارات عن طريق التغذية العكسية ، ولذلك يعتبر التخطيط الإستراتيجي خطة طويلة الأجل تحدد فيها الأهداف المراد تحقيقها والوسائل التي تستخدم لتحقيق الهدف مع الأخذ بنظر الاعتبار الفرص والتهديدات التي يمكن أن تعرضها البيئة التي يتم فيها عملية التخطيط .

**مستويات التخطيط الإستراتيجي :**

هنالك مجموعة من المستويات الاستراتيجية تخص المنظمات بصورة عامة ويمكن تقسيمها الي: ( خالد محمد طلال ، 2007م ، ص22)

1. إستراتيجية على مستوى المنظمة :تختص بالعمل الاستراتيجي العام بالمنظمة وتتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة والمؤثرة على مسار المنظمة ككل، وتشمل مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تفسر كيفية الوصول إلى الأهداف المستقبلية ، و تتكون من خطط قصيرة ومتوسطة وفرعية وتحقق الاستراتيجية النهائية .
2. استراتيجية على مستوى الوحدات : وتوجد في المنظمات الكبيرة مثل الوحدات أو الوزارات أو فروع الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية وتنسق مع الاستراتيجية العامة.
3. استراتيجية وصفية :وتختص بها الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية في قسم معين ولها علاقة بالجانب التشغيلي .

**الخطوات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي :**

هنالك خطوات أساسية في التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الاتي (Micheal Allison.2005.p10)

**أولاً : الجاهزية :** لا بد من إلتزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الإلتباه في المستقبل والاستعداد للتخطيط الاستراتيجي ، أما إذا كانت المؤسسة تعاني من أزمة مالية أو إضطرب في البيئة ، من المناسب القيام بالتخطيط

الاستراتيجي ويجب أن تحدد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي وتشكل لجنة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتحدد المعلومات التي يجب جمعها لإتخاذ القرارات .

**ثانياً : إعداد الرؤية والرسالة:** يتضمن إعداد الرؤية والرسالة الغرض الذي وجدت من أجله المؤسسة وما الذي تسعى لتحقيقه والعمل أو النشاط الذي يتم والقيم والمبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة .

**ثالثاً: تقييم المؤسسة :** ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية ، إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة ، وكذلك المعلومات حول الأدوار تجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة (زياد محمد ثابت ، 2000م، ص43) والتي يجب أن تتضمنها الخطة الاستراتيجية مثل قضايا التمويل وفرض البرامج الجديدة وتغيير القوانين وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي .

**رابعاً : تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والصغرى :** بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ في (الاستراتيجيات) العامة والخاصة ويجب تحديد (الأهداف الكبرى والصغرى) ، وذلك من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية وأساليب محددة لإتخاذ القرارات الرسمية وغيرها ، و يجب في النهاية على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة .وتستلزم المناقشات مرونة كبيرة في هذه المرحلة ودائماً تحتاج الي معلومات إضافية أو إعادة تقييم للإستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع و عدم العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة .

**خامساً : إكمال الخطة المكتوبة:** تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار ، فهذا الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة الى خطط إجرائية والتأكد أنها الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية ،(Jack Koteen.1997،p20) و من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة فالخلاف إن كان خطيراً قد يضعف فعالية التوجهات الاستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط الاستراتيجي .

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي :

ترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي لأسباب كثيرة منها الاتي : ( عبدالغني ناصر ، 2008م ، ص 27 )

1. يوفر التخطيط الاستراتيجي أسباب وجود المنظمة .
2. يقدم الدعم للإدارة في جميع المراحل بشكل عام .
3. يدير الأولويات بمرونة وواقعية بشكل سليم .

#### فوائد التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظرياً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء و هذا ما اجتمعت عليه معظم المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي ومن أهم المبررات الداعية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي ما يلي : (سلميان الحربي ، مفهوم الاستراتيجية ، ص88) .

1. يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه .
2. يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل .
3. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .
4. يرفع وعي المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة .
5. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
6. يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح .

#### معوقات التخطيط الاستراتيجي :

تعتبر المعوقات عقبة أساسية أمام التخطيط الاستراتيجي السليم وتتمثل هذه المعوقات في الاتي : ( نبيل محمد مرسي ، 2002م ، ص85 ) :

1. عدم دقة المعلومات والبيانات .
2. عدم صحة التنبؤات والافتراضات المستقبلية .
3. انعزال القائمين على التخطيط الاستراتيجي عن المنفذين مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع .
4. هيمنة أسلوب التفكير الرجعي أو الدكتاتوري في وضع الخطة الاستراتيجية .
5. ضعف الموارد والإمكانات المخصصة لعملية التخطيط الاستراتيجي .
6. ضعف الجانب المهاري لدى القائمين على التخطيط الاستراتيجي .
7. غياب التنسيق بين الأطراف المعنية بالتخطيط الاستراتيجي .
8. طبيعة الأنظمة التي يقام بها التخطيط الاستراتيجي من حيث كونها دكتاتورية أو بيروقراطية .
9. غياب الواقعية والعقلانية عن الخطط الاستراتيجية .

#### الاداء الاداري :

يقصد بالأداء الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ويعكس والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات ، والأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة من قبل المنظمة وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة من قبل المنظمة ، الأداء الإداري عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك ، ( إبراهيم بن عبدالله ، faculty.mu.edu.sa ) الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد الجيد (العامل) الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، ويمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل .

**قياس الأداء :**

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء ويقصد بالقياس measurement عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء والأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس ، وتكتسب عملية قياس الاداء أهمية بالغة ويمكن قياس الآتي : ( مصطفى نجيب شاويش ، 2005م ، ص87) .

1. قياس الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعمالها .  
2. يمكن لقياس الاداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال احراز التقدم في تحقيق الغايات .  
3. تركز عملية القياس علي الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات علي توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الاهداف .

4. إيجاد نوع من المنافسة بين الاقسام والادارات المماثلة ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الاهداف المرجوة ، والاهداف تتحقق بقياس الاداء والترقية والنقل وتعديلات الرواتب والاجور واكتشاف الحاجات التدريبية .

**طرق تقييم الأداء :**

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام ولا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لتقييم الأداء ، إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين و أسلوب الإدارة وأهم طرق التقييم هي : ( السيد عبده ناجي ، 2011م ، ص42 ) .

**أولاً: طرق المقارنة:** وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

1. طريقة ترتيب الموظفين البسيط: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات فيبدأ القائم بعملية التقييم(المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

2. طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي: و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنة بالأسوأ أداءً حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير. وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين فيتم التقييم بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

3. طريقة المقارنة الزوجية: وهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم

مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

4. طريقة التوزيع الإجمالي: حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

#### ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة تسمى طريقة المقالة: ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

#### ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل: (حسام محمد رمضان ، 2007م )

1. طريقة التدرج البياني: حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تنفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

2. طريقة القوائم السلوكية: حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

#### 3. طريقة الاختيار الإجمالي:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل

مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

4. طريقة الوقائع الحرجة: وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم ( المشرف ) في سجل خاص لكل موظف وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال: وترتكز على نتائج الأعمال كمياري رئيسي للتقييم حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء ولها طريقة واحدة وهي طريقة الإدارة بالأهداف، وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

#### مشكلات عمليات تقييم الأداء :

هناك كثير من المشكلات والمعوقات المترامنة مع عملية التقييم و تندرج تحت ثلاثة محاور أساسية هي :

#### أولاً: مشاكل خاصة بأنظمة التقييم :

1. عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الاداء .
2. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية لتطبيق نظام التقييم .
3. قصور عوامل التقييم من خلال عدم دقة درجات التقييم في التمييز بين العاملين بصورة تؤثر على الموضوعية .
4. عدم وضوح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وعدم وضوح وظيفة كل منهما .
5. عدم التوصيف الدقيق للوظائف والإعمال بصورة دقيقة وعدم وجود حوافز لأصحاب الاداء المتميز .

#### ثانياً: مشاكل تتعلق بالإدارة العليا المشرفة على التقييم :

1. عدم وضوح أهداف التقييم وتحديدها بدقة .
2. ضعف الجانب التوعوي في حق الأشخاص الداخليين في تقييم ( الرئيس والموظف ) ، ومن ذلك نقص النشرات التثقيفية وقلة او انعدام الدورات التدريبية في مجال التقييم .
3. عدم الاهتمام والجدية ومن ذلك قلة المتابعة او عدم تحري الإدارة العليا لموضوعية التقييم الذي قام به الرئيس المباشر .
4. اعتماد مبدأ السرية المطلقة على نتائج التقييم مما يؤثر على التغذية المرتدة المفيدة للموظف .

#### ثالثاً: مشاكل متعلقة بالرؤساء القائمين على التقييم :

1. تأثير الرئيس المباشر بانطباعه الشخصي عن مرؤوسيه .
2. التحيز الشخصي للرئيس بسبب العلاقات الشخصية .
3. ميل الرئيس المباشر الى الاتجاه نحو الوسط عند تقييمه لموظفيه .

4. ميل الرئيس المباشر الى التساهل او التشدد عند تقويمه لموظفيه .
5. خطأ الحداثة : ويعني تأثر الرئيس المباشر بالأداء الأكثر حداثة للموظف وعلى حساب الاداء العام السابق .
6. عدم الجدية والاهتمام ومن ذلك عدم الإعلان عن مواصفات الاداء النموذجي المطلوب من الموظف القيام به
7. الاعتماد على سمعة الموظف او ما يشاع عنه في الإدارة .
8. الهرمية : وهي ميل الرئيس لإعطاء درجة اعلى للموظف كلما ارتفع مستواه الوظيفي في الهرم الإداري
9. التوافقية : وهي ان يتشابه الموظف مع رئيسه في بعض الصفات او السلوكيات مما قد يؤثر في تقويم الرئيس له .
10. التعميمية : ان يعمم الرئيس ويسحب صفة واحدة أو وجهاً واحداً من أداء الموظف سلبياً كان ام ايجابياً على جميع صفاته .
11. المهنية : قد لا يحوز الرئيس نفسه الخبرة او التخصص المهني لموظفيه الذين ينوي على تقويمهم ، مما يؤثر على موضوعية التقويم .

#### أهداف تقويم الاداء :

قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات كما يلي:

أولاً : أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- 1- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- 2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- 3- تحديد تكاليف العمل الإنساني و ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

#### ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:

- 1- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- 2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- 3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

#### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى الموظف:

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من أختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف و تخطيط القوى العاملة.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

## مجتمع الدراسة:

ينكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة العمل والإصلاح الإداري وعلى وجه الخصوص العاملين الذين تربطهم صلة بموضوع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والإشرافية.

## عينة الدراسة :

كما تمّ اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة القصدية، وهي عينة (جزء من المجتمع) يتم اختيار مفرداتها قصدياً أو عمداً دون غيرها من المفردات لتمتعها بصفات أو خصائص محددة مع مراعاة تمثيلها لجميع المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية بتلك الوحدات ويقدر يتناسب مع متغيرات الدراسة. وقد تم توزيع عدد (100) استمارة وتم استرجاع عدد (90) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (90)%. وتم اختيار حجم العينة 100 مشاهدة حيث يوصي المتخصصون ان يكون حجم العينة اكبر من 30 حتي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة وكانت بيانها كالاتي:

## وصف "أداة الدراسة" :

اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة. أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

1 اختبار الصدق حيث تم استخدام كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري.(ب). اختبار الصدق البنائي:

2/ اختبار الثبات واعتمدت الدراسة على - معادلة ألفا-كرو نباخ (Cronbach,s Alpha)، وقد بلغ 85% لأجمالي العبارات والجدول التالي يوضح قيم المعامل لمحاور الدراسة المختلفة.

جدول رقم (1) : نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرنباخ
الرؤية والرسالة	5	0.96
الأهداف	6	0.91
التحليل البيئي	7	0.89
التدريب والتطوير	7	0.80
الأداء	5	0.87
إجمالي العبارات	30	0.85

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل ، 2016م

يوضح الجدول (1) نتائج اختبار الثبات حيث بلغت قيم ألفا كرو نباخ لجميع العبارات اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.97) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس جميع محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## أسلوب التحليل العاملي:

يستخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة. حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي حيث تم استبعاد الفرضية الرابعة.

أ/ أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي.

ج/ الانحراف المعياري .

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح .

## تحليل الانحدار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أ/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات

ب/ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات

ج/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5%

د/ يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

هـ/ اختبار F للتعرف على معنوية جميع المعامل في الدالة .

## برنامج SPSS:

يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) رقم (15) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (2) : نتائج إثبات الفرضيات (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء الاداري)

التعليق	نص الفرضية
دعم كامل	توجد علاقة ايجابية بين الرؤية والرسالة و كفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري
دعم كامل	توجد علاقة ايجابية بين الأهداف وكفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري
دعم جزئي	توجد علاقة ايجابية بين التحليل البيئي و كفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري

ولإثبات هذه الفروض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط وذلك باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة ، الأهداف ، التحليل البيئي ) والأداء المؤسسي وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة:

جدول رقم (3) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء )

عناصر التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرسالة والرؤية وكفاءة الاداء	0.41	4.96	0.000	قبول
العلاقة بين الاهداف وكفاءة الاداء	0.35	4.62	0.000	قبول
العلاقة بين التحليل البيئي وكفاءة الاداء	0.21	4.54	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2016م

تم التحقق من صحتها في جميع الفروض.

ولا ثبات هذه الفروض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط وذلك باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة الأهداف ، التحليل البيئي ، التدريب والتطوير ) والأداء المؤسسي، وفيما يلي نتائج اختبار فروض الدراسة.

#### الفرضية الأولى :

يوجد تأثير للرؤية والرسالة على كفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (الرؤية والرسالة) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (4) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة للرؤية والرسالة والأداء

الفرضية الأولى	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة والأداء	0.41	4.96	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.47			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.22			
قيمة F	24.6			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول رقم (4):

1/هناك ارتباط طردي بين الرؤية والرسالة والأداء المؤسسي. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.47) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين الرؤية والرسالة والأداء في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.41) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباطية موجبة بين رؤية ورسالة الوزارة ومستوى الأداء.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن الرؤية والرسالة تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (22%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (22) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (78)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة والأداء وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الرؤية والرسالة ومستوى الأداء (4.96) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (24.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة والأداء.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الأولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة و كفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري.

#### الفرضية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأهداف و كفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (الأهداف) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة الأهداف والأداء

الفرضية الثانية	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الأهداف والأداء	0.35	4.62	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.44			
معامل التحديد (R2)	0.20			
قيمة F	21.4			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول رقم (5):

1/ هنالك ارتباط طردي بين الأهداف والأداء المؤسسي. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.44) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين الأهداف في المجتمع موضع الدراسة كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.35) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباطيه موجبة بين رؤية ورسالة الوزارة والأداء.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن الأهداف تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (20%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.20) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (80%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والأداء وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الرؤية والرسالة والأداء (4.62) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (21.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والأداء.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الثانية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وكفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري.

**الفرضية الثالثة :**

توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين التحليل البيئي و كفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء) والمتغير المستقل ويمثله (التحليل البيئي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (6) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة التحليل البيئي والأداء

الفرضية الأولى	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة والأداء	0.21	4.54	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.43			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.19			
قيمة F	20.6			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ، 2016م

يتضح من الجدول رقم (6):

1/ هنالك ارتباط طردي بين التحليل البيئي والأداء المؤسسي. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.43) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التحليل البيئي والأداء في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.21) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباطيه موجبة بين التحليل البيئي والأداء

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن التحليل البيئي يؤثر في مستوى الأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (19%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.19) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (81%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والأداء وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الرؤية والرسالة والأداء (4.54) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (20.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والأداء.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الثالثة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي وكفاءة الأداء الإداري بوزارة العمل والإصلاح الإداري.

#### النتائج :

1. أكدت الدراسة بأن هناك رؤية واضحة لوزارة العمل والإصلاح الإداري.
  2. أكدت الدراسة بأن رسالة الوزارة تعكس تطلعات الدولة في مجال العمل والإصلاح الإداري
  3. أكدت الدراسة بأن الأهداف يتم قياسها باستمرار بالوزارة
  4. أكدت الدراسة الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية واستغلال الفرص
  5. أكدت الدراسة وجود فريق عمل فعال للتخطيط الاستراتيجي
  6. أكدت الدراسة بأن هناك تحسن في أداء العاملين
- ومن خلال النتائج الوارد وبناءً على نتائج التحليل أتضح بأن هناك ارتباط قوي بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء الإداري ، وأظهرت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي أثر إيجابي قوي علي كفاءة الاداء الإداري ونجد الخطط التي تم وضعها بكل تفاصيلها للإدارات والوحدات المكونة للوزارة تنفذ بشكل مناسب يمكنها من التخطيط للمستقبل من تصحيح الانحرافات والتأكد من خلال القيام بعمليات المتابعة والتقويم .

#### التوصيات :

1. ضرورة توفير الموارد المادية والمالية وجميع لوازم العمل لتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة
2. ضرورة صياغة الأهداف بجودة عالية حتي يتم تعزيز الأهداف المحققة
3. تطبيق التجربة علي بقية الوزارات والمؤسسات الحكومية لتعميم صياغة الرؤية والرسالة
4. تهيئة بيئة العمل للقيام بالمهام المناطة بصورة صحيحة وفعاليتها عالية
5. دعم فريق التخطيط الاستراتيجي بالوزارة بالكوادر المؤهلة حتي يتمكن من صياغة استراتيجية تواكب المستقبل

#### محددات الدراسة :

تم إجراء الدراسة في وزارة العمل والإصلاح الإداري ويمكن إجراء الدراسة في قطاعات أخرى متعددة. وقد تم أخذ بيانات الدراسة مرة واحدة ولذلك يمكن للدراسات المستقبلية أن تأخذ البيانات على فترات متعددة. ويمكن للدراسات المستقبلية أن تختبر العوامل الأخرى مثل الجودة الشاملة و الإدارة الاستراتيجية .

## النموذج :

أوضحت الدراسة أن النموذج الذي اقترحتة قد حقق غرضه في توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء الاداري وكانت نتائج التحليل لثلاثة فرضيات دعمتها مما يؤكد مدي قبول النموذج ، مما يجعل فرصة قبوله في دراسات اخري أمر مهم .

## المراجع :

1. نبيل محمد مرسي ، (2002م) ، الادارة الاستراتيجية القاهرة ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجديدة ، ط1 .
2. خالد بن سعد بن عبدالعزيز ، (1997م) ، إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات علي القطاع الصحي ) ، ط1 ، الرياض .
3. محمود حاسم محمد الصميدي ، (2000م) ، استراتيجيات التسويق ( مدخل كمي وتحليلي ) ، عمان ، دار حامد ، ط1.
4. مدحت أبو النصر ، (2011م) ، الاداء الاداري المتميز ، ط1 ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
5. أحمد ماهر ، (1996م) ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، جامعة عين شمس .
6. محمد موسي الشريف ، (2000م) ، التدريب واهميته في العمل الاسلامي ، ط1 ، جدة ، دار الاندلس الخضراء .
7. السيد عبده ناجي ، (2011م) ، الرقابة علي الاداء من الناحية العملية ، ط1 ، القاهرة ، الدار الجامعية .
8. خالد محمد بني حمدان ، (2009م) ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر) ، عمان الاردن ، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ، ط1 .
9. بلال خلف السكارنة ، (2010م) ، التخطيط الاستراتيجي ، عمان الاردن ، دار المسيرة ، ط1 .
10. عبد المنعم خليل فضل ، (2004م) ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعرفية وأثره علي كفاءة الاداء المالي ، دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي في الفترة 1996 الي 2000م ، درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
11. رحمة زغبيني ، (2013م) ، أثر التخطيط في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة جامعة بسكرة ، درجة ماجستير ، منشورة الجزائر ، بسكرة .
12. آمال نمر حسين صيام ، (2010م) ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة جامعة الازهر بغزة ، درجة ماجستير ، منشورة ، فلسطين ، غزة .
13. النور قنف نوجي ، (2000م) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره علي الفعالية الادارية (دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني في الفترة من 1998 الي 2000م ، درجة الماجستير في الادارة العامة ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
14. عزيزة سهيل أبوحليمة ، (2013م) ، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ، لنيل درجة الدبلوم العالي ، تخصص إدارة مؤسسات ، الجامعة الإسلامية ، بحث منشور ، غزة .
15. مجلة الادارة العامة ، المجلد السابع والثلاثون ، نوفمبر 1997م ، بدون م ، ص247
16. سليمان عبدالله الحربي، مفهوم الاستراتيجية ، دراسة التأصيل النظري للمفاهيم، الجزء 1 ، سفيردولة الكويت بالسودان
17. حسن محمد رمضان ، (2007م) ، التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات ، ورقة علمية منشورة ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبدالعزيز .

18. محمد القحطاني ، (2008م) ، التدريب واثره في تطوير العاملين ، جريدة الرياض ، العدد 14487 ، 8/22 ،  
www.alriyadh.com
19. أحمد فرحات ، المنتدى العربي للموارد البشرية ،  
http://www.hrdiscussion.com ،
20. أحمد سيد الكردي ، أهداف تقييم الاداء ،  
kenanaonline.com ،
21. أحمد الخطيب بتاريخ الخميس 01 ابريل 2010م ،  
http://www.edutrapedia.illaf.net ،
22. ابراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن ، الاداء الوظيفي ، استاذ التربية والتخطيط ، جامعة المجمعة ،  
http://faculty.mu.edu.sa
23. Jack Koteen,(1997), Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc.
24. Micheal Allison & Jude Kaye,(2005), Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons, Inc.