

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الاداء المؤسسي -
دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات
التعاونية والادارية

إعداد

أيهاب منصور احمد ابراهيم الشريف

إشراف

أ.د. سعيد شعبان

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة المنصورة

م ٢٠٢٢

الملخص:-

هدف الدراسة هو التعرف على " أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الاداء المؤسسي " - دراسة بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة ، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية ، وتم توزيع (١٥٢) قائمة استقصاء وتم استرداد (١١٨) بنسبة استرداد (٧٨%).

توصلت الدراسة: أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٢.١٨٠) ، ويشير ذلك لوجود درجة محايدة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "ممارسة التخطيط الاستراتيجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). من قبل أفراد مجتمع البحث، من مديري الجامعة / المعهد على فقرات المجال .

أهم توصيات الدراسة : تعميق وعي المديرين العاملين لمهارة ممارسة التخطيط الاستراتيجي و دعم الدارة العليا وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم علي كيفية وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها والقدرة علي تقييمها ومتابعتها وتنقيحها.

Abstract:

The aim of the study is to identify the effect of supporting senior management on improving the quality of institutional performance - a study by application on Cairo University and the Higher Institute for Cooperative and Administrative Studies.

Using the descriptive analytical approach and obtaining secondary data through a survey list that was distributed to the research community using a stratified random sample of managers in senior management and administrative workers, and (152) survey lists were distributed and (118) were recovered, with a recovery rate of (78%).

The study concluded: The results showed that it can be said that the arithmetic mean is equal to (2.180), and this indicates that there is a neutral degree of approval of the paragraphs of the field, so the field of “strategic planning practice” is considered statistically significant at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$). By members of the research community, from the directors of the university / institute on the field paragraphs.

Deepening the awareness of working managers of the skill of practicing strategic planning and supporting senior management by enhancing their ability to set and implement strategic plans and the ability to evaluate, follow up and revise them.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

المقدمة:

تعددت آراء الكتاب حول تعريف التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) ومن بينها أنه يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الداخلي والخارجي، بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة وكذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة.^(١)

فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات إنما أصبح ارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلي التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليه، وذلك بزيادة رغبة الفرد في بذل طاقته، وولائه للمنظمة التي يعمل بها.^(٢) نتيجة لذلك كان لزاماً علي النظم الادارية للتعليم الجامعي إدراك ضرورة استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي نظراً لأهميته كونه يمثل سمة من سمات التطور، ومنهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته، ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها، ومع ممارسة المؤسسات التخطيط الاستراتيجي، وتوجيه اهتمامها نحو المنافسة والعولمة، بدأت تلك المؤسسات والمنظمات الاهتمام بتحليل البيئة المحيطة بجانب الاهتمام ببيئتها الداخلية فيما عُرف بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يركز على وضع مؤسسة التعليم العالي الحالي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والأهداف التي تسهم في تفعيل أدائها.^(٣)

كما تعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي الإطار المعرفي الذي يحدد التوجهات والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين، فهو يزود المنظمات بآليات عملها ويرسم توجهاتها المستقبلية وفق إطار علمي، لذا لا بد للمنظمات الهادفة إلى الاستمرار والنمو والبقاء أن تلمس واقع القدرات التي ينبغي توافرها في المنظمة لذلك حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل صانعي القرار بسبب الدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة إذ تركزت جهود الباحثين والمهتمين في مواجهة التحديات

التي تواجهها هذه المنظمات. وإن أهمية دور الأداء الاستراتيجي في نجاح طرفي العملية الإدارية وهما المنظمة والأفراد العاملين، وذلك للدور الحيوي الذي يسهم به هذا المتغير المنظمي في تسيير أنشطة المنظمة على نحو سليم وفي تحفيز الأفراد العاملين ودفعهم إلى العمل وتعزيز ولائهم وانتمايتهم، وهذا الاهتمام الذي حظي به الأداء الاستراتيجي والذي ظهر في كثير من الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع فضلاً عن علاقته بالمتغيرات المنظمية الأخرى

وتعتبر جامعة القاهرة و المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، مطالبة أكثر من غيرها بتبني مفهوم ممارسة التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين جودة الاداء المؤسسي مما يساهم في تحقيق الأهداف، لذلك فإن الاتجاه السائد هو امتلاك جامعة القاهرة و المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، لقادة استراتيجيين قادرين على الإبداع والابتكار من أجل زيادة قدرتهم على البقاء والتكيف والنمو.

١ - مشكلة الدراسة:

بيئة الدراسة مدى التحديات المتعلقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي و تحسين جودة الاداء المؤسسي ككل ، وهي تتمثل في ضعف توظيف العلاقة بينهما ، الأمر الذي يستدعي التركيز على ذلك البعد لزيادة قدرة الجامعة/ المعهد على تحقيق أهدافهما المطلوبة، خاصة كون الوزارة تسعى جاهدة للوصول إلى أدوات تساعد المديرين القائمين بالعمليات المختلفة باتخاذ القرارات اللازمة، وحل المشاكل المعقدة التي تواجههم ووضع خطط استراتيجية ، وكذلك توليد أفكار جديدة خلاقة في عصر يتميز قادة المنظمات بالابداع والابتكار الذي يمكنهم من تطوير واستخدام سبل ادارية متطورة متجددة، وعلية يمكن للباحث ان يوضح مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:-

ماهو " " ما مدى إمكانية ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الاداء المؤسسي بجامعة القاهرة و المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية "؟

٢- فروض الدراسة:

يعتمد الباحث على فرضية وهي:- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين جودة الاداء المؤسسي ككل ..
٣ - أهمية الدراسة:

١/٣ - الأهمية من الناحية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه للدراسات التي تطرقت إلى موضوع ممارسة التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الاداء المؤسسي ، وأهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تمثل موضوعات حديثه تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.

٢/٣ - الأهمية من الناحية العملية (التطبيقية):

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عملة ولمسة للواقع الذي يعيشه في المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية لما وجد فيه من ضعف في استخدام بعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي كبعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي وتطويعه لتحسين جودة الاداء المؤسسي ، وكذلك التعرف على أثر " ممارسة التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الاداء المؤسسي " في جامعة القاهرة / المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية حيث أنها تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمات، وتحفيز المسؤولين وخاصة العاملين في الإدارات العليا من خلال دعمهم للتخطيط الاستراتيجي الامثل لتحقيق تحسين جودة الاداء المؤسسي.

٤- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على ما مدي " ممارسة التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الاداء المؤسسي " لجامعة القاهرة/ المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية، كما تسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- أ- التعرف علي مستوي امكانية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الاداء المؤسسي " لجامعة القاهرة/ المعهد العالي ؟
- ب- التعرف علي مستوي تحسين جودة الاداء المؤسسي " لجامعة القاهرة/ المعهد العالي ؟
- ج- تحليل ممارسة التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الاداء المؤسسي " لجامعة القاهرة/ المعهد العالي؟
- د- تحديد مدي وجود اختلاف في اراء المديرين حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الاداء المؤسسي " لجامعة القاهرة/ المعهد العالي ترجع الي خصائصهم الشخصية؟
- هـ- تقديم أسلوب من أهم الأساليب والنماذج الحديثة في علم الإدارة وهو أسلوب تحسين جودة الاداء المؤسسي ، من خلال إلقاء الضوء على مفهومة وواقعة والمهام والأنشطة المرتبطة بها في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، التي من الممكن أن تتبناها الجامعة/ المعهد؟
- و- التوصل لبعض النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات وخطة عمل لتنفيذها لامكانية المساهمة في احداث تحسين جودة الاداء المؤسسي ؟

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً: ممارسة التخطيط الاستراتيجي-

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة مجموعة من الأنشطة التي تتم وفق تسلسل معين أو وفق نموذج معين، والتي تبدأ بصياغة وتحديد رسالة المنظمة، والتي يتم في ضوئها تحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية، لتأتي بعد ذلك مرحلة التشخيص الاستراتيجي لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وتتضمن تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات بالإضافة الي تحليل البيئة الداخلية للتعرف علي نواحي القوة والضعف، ومن ثم تأتي مرحلة تحديد الخيارات الاستراتيجية وتقييمها ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة، ويتم عرض عنصر ممارسة التخطيط الاستراتيجي حيث يمكن تقسيم المهارات الي (٦) وفق التالي:

١- مهارة صياغة رؤية الجامعة / المعهد:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات الجامعات والمعاهد على الالتزام بمواصفات كتابة رؤية الجامعة/ المعهد من حيث اتصافها بالوضوح والبساطة، وما إذا كانت طموحة وقابلة للتحقيق، بالإضافة إلى إذا ما كانت محفزة للعاملين ، وداعمة لمشاركة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافها.

٢- مهارة صياغة رسالة الجامعة / المعهد:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات كليات التربية على صياغة رسالة واضحة ودقيقة الجامعة/ المعهد ، محددين المهام التي من أجلها وجدت الجامعة/ المعهد بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته، بالإضافة إلى التعرف إلى مدى اشراكهم للعاملين في صياغة رسالة الجامعة/ المعهد

٣- مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات الجامعة/ المعهد على الالتزام بمواصفات صياغة الأهداف، من حيث شمولها واتفاقها مع رسالة الجامعة/ المعهد ورؤيتها، وما إذا كانت تتناسب مع قدرات الجامعة/ المعهد وامكاناتهم المتوفرة لديهم، بالإضافة إلى مدى إسهام هذه الأهداف في دعم عجلة التحسين والتطوير داخل الجامعة/ المعهد.

٤- مهارة تحليل البيئة الداخلية الجامعة/ المعهد:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات الجامعة/ المعهد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية الجامعة/ المعهد ، وما إذا كان لديهم القدرة على تحديد احتياجات كوادرها البشرية التدريبية بطريقة علمية.

٥- مهارة تحليل البيئة الخارجية الجامعة/ المعهد:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات الجامعة/ المعهد على تحديد التهديدات والمخاطر التي تحيط بكلياتهم، بالإضافة إلى مدى قدرتهم على تحديد الفرص المتاحة لهم؛ من أجل الاستفادة منها وفق التغييرات المجتمعية المحيطة بالجامعة/ المعهد.

٦- مهارة تنفيذ الاستراتيجية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى امتلاك قيادات الجامعة/ المعهد المعرفة اللازمة لبناء الخطط التنفيذية الذي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة/ المعهد، آخذين في الحسبان الوقت اللازم لتنفيذ هذه الأهداف، ومشاركة العاملين في وضع الخطط التنفيذية وفق مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها.

أ- دور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي:

تعرف ممارسة التخطيط الاستراتيجي على أنه الحالة الاستراتيجية واسعة النطاق، وتشتمل على القدرة التنافسية الاستراتيجية الكلية مع التركيز على الهيمنة نسبة إلى المنافسين المحددين للمنظمة ونسبة إلى السوق ككل، ومن هذا المنطلق ممارسة التخطيط الاستراتيجي مستقر ومستمر، ومع تأكيده الكبير على الحصة السوقية والتزامه بالأهداف الغامضة، يمتد ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى أبعد من الرغبة في تحدي المنافسين بصورة مثمرة لتحقيق مكاسب الأداء إلى التركيز أيضاً على بناء قاعدة العملاء التي تتم خدمتها بصورة جيدة وبناء امتيازات العملاء القوية. والأكثر أهمية هو أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي استباقي وسريع الاستجابة وتفاعلي، والمنظمة ذات ممارسة التخطيط الاستراتيجي الجيد تكون تنافسية وقوية ومستمرة في الضغط من أجل تحقيق المزايا من خلال التعرف على الفرص والخطط والتنفيذ وتجميع وبناء الموارد من أجل رفع فعاليتها واستغلالها، والضرورة العاجلة والتركيز اللذين يدعمان ممارسة التخطيط الاستراتيجي يتم توصيلهما ومشاركتهما في جميع أنحاء المنظمة عبر المستويات الإدارية والتشغيلية المتعددة، حيث إن المنظمة ذات ممارسة التخطيط الاستراتيجي القوي تكون ذات قوة تنافسية قوية في جهودها للبقاء في المقدمة والفوز تنافسياً مع التوكيد على السعي إلى كسب الحصة السوقية والرغبة في تحدي المنافسين بصورة مثمرة من أجل تحقيق مكاسب الأداء.

القدرة التنافسية الاستراتيجية يترتب عليها أن المنظمة تكون غامضة فيما يتعلق بالنمو والتفوق في أسواقها بحيث تركز كل الموارد المتوافرة وتعمل في كل الطرق

الممكنة لتحقيق هذه الأهداف، والمنظمات ذات التنافسية استراتيجياً تكون أكثر قدرة على وضع الأهداف التي تتطلب الجهود والالتزام على مستوى المنظمة ككل وتركيز كل الفاعلين المستقلين على جوهر الفوز في السوق وضمان الأداء الأمثل للمنظمة، وبافتراض أساسه كحالة استراتيجية أو توجه استراتيجي يوجه الاهتمام والتركيز والسلوك الإداري، فإن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تؤثر على اكتساب وتجميع الموارد ويوجه ويرشد توزيع الموارد، تحديداً المنظمة ذات التركيز الاستراتيجي سوف تكون حذرة وعلى وعي بالفرض لكسب المزايا^٦.

وفي المنظمة التي لديها ممارسة التخطيط الاستراتيجي القوي يتم توزيع الموارد حتى يمكن رفع فعاليتها واستغلالها بصورة فعالة لتحقيق المزايا، أي إن الموارد توفر القدرة على التصرف بصورة تنافسية مع وجود منطقتين لتوزيع الموارد واللذين لهما أهمية في الوضع الاستراتيجي للمنظمة وهما مدى ركود الموارد المحتفظ بها والاستثمار في البحث والتطوير، ونستنتج أنه من خلال تأثيره على هذه الخيارات الرئيسي لتوزيع الموارد تؤثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة، حيث يعمل ركود الموارد كداعمة تمكن المنظمة من الاستجابة للفرص والتهديدات الطارئة وتغيير الأوضاع بصفة عامة، والموارد الراكدة تسمح للمنظمة بنشر وإعادة نشر الموارد عند الضرورة نحو التأقلم والانسجام أو تطوير وتوليد التغيير في أوضاع المنظمة، ولكن كيفية تأثير الركود على أداء المنظمة يبدو معقداً وغير واضح^٧.

نتوقع أن المنظمات ذات ممارسة التخطيط الاستراتيجي القوي سوف تتبنى المدخل الأكثر صلابة في الاستثمارات في البحث والتطوير، و ممارسة التخطيط الاستراتيجي يعني أن المنظمة تعمل بصورة متعمدة على تحسين كل السبل المتاحة للأداء المؤسسي، والشركات التنافسية استراتيجياً سوف تميل إلى تكرار تحسين وتجميع وتنفيذ أنشطة البحث والتطوير بصورة إبداعية بسبب العوائد العاجلة والمحددة، حيث إن الاستثمار المستمر في مبادرات البحث والتطوير المنفذ فحسب بواسطة المنظمة يمكن التحكم فيه بصورة معتدلة، والبحث والتطوير هو استثمار طويل الأجل مع العوائد الغير متوقعة الممتدة إلى الأطر الزمنية غير المتوقعة^٨.

ويعتبر التفكير في القصد الاستراتيجي على أنه البناء شبه الموازي للرؤية ولكن هناك اختلافات، ففي حين تميل المنظمة إلى وجود رؤية واحدة شاملة وواسعة، نجد أن القصد الاستراتيجي يكون أكثر تحديداً وأكثر تعدداً، بمعنى آخر المنظمات قد يكون لديها رؤية واحدة مركزية والتي يتم تحليلها إلى المقاصد المتعددة، والأدبيات حول إجراءات الشركات والديناميكيات التنافسية تمثل نظيراً لها لأنها تربط الحالة الاستراتيجية للمنظمة بآليات تحقيق الهدف^٩.

وهناك ارتباط بين القصد الاستراتيجي وأداء المنظمة، فممارسة التخطيط الاستراتيجي يجب أن يعمل حدسياً كأداة تنبؤ إيجابية بالأداء لأن قصد المنظمة لا بد أن يعمل على توسعة خبرتها أو نطاقها لأن إدخال قصد المنظمة يتطلب تطوير القدرات، فإن الربحية سوف تعاني بسبب التكاليف الإضافية لتطوير ممارسة التخطيط الاستراتيجي. والمنظمات التي تتحصل على القدرات الضرورية لدعم ممارسته البارزة سوف تتم مكافأتها بالعوائد المثلى وإن كانت خلال الفترات المستقبلية. وتعرفت بحوث الإجراءات التنافسية على العديد من المناطق المختلفة التي فيها تستطيع المنظمة الالتزام استراتيجياً وهي:

- الجانب المالي.
- رأس المال البشري.
- الطاقة الإنتاجية.

وتوزيع الموارد يشير إلى التزام فريق الإدارة العليا إما باستغلال الموارد الحالية أو استكشاف الموارد الجديدة، وأن الإجراءات الإجمالية تؤدي إلى ضعف الحصة السوقية للمنظمة البؤرية، مما يقترح أن هذه الإجراءات التي تعكس القصد قد يكون لها علاقة سلبية بالأداء المؤسسي، والأدلة المباشرة على هذه العلاقة السلبية تأتي من مؤلفات الاستكشاف، حيث يؤكد أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الأجل الطويل يكون إيجابياً ولكنه باهظ التكلفة في الأجل القصير^{١٠}.

ثانياً: تحسين جودة الاداء المؤسسي-

ويعد مصطلح "الأداء المؤسسي" من المفاهيم الجوهرية والهامة لمنظمات الأعمال والمنظمات العامة على حدٍ سواء وأكثرها سعة وشمولاً، وقد اهتم عدد من الباحثين بالأداء من خلال دراساتهم إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء المؤسسي كمصطلح فني وكذلك في مناقشة المستويات التي يحل فيها والقواعد الأساسية لقياسه. وكذلك يستعمل على نطاق واسع في جميع مجالات الإدارة للمنظمات والمؤسسات، وفي جميع التخصصات تقريباً تستعمل المقاييس لتفسير الظاهر، وتشخيص الأسباب وإيجاد التنبؤات، والسماح بإجراء المقارنات وفي كثير من الأحيان، يتم التعرف على الأداء بفعالية وكفاءة^(١١).

أ- مفهوم وتعريف تحسين جودة الاداء المؤسسي :

الأداء " هو سلوك يحدث نتيجة، بمعنى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة. ويعرف الأداء بأنه محصلة سوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاساً ومقياساً لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل^{١٢}.

المؤسسة بأنها " نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية"^{١٣}

مفهوم الأداء المؤسسي "بأنه وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد وعن طريق وضع إطار متفق عليه من الأهداف المخططة"^{١٤}. او هو الجهد الذي يبذله كل العاملين وفي جميع المستويات الإدارية، لتحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال استخدام الموارد البشرية، المالية والمادية المتاحة للمنظمة بكل كفاءة وفاعلية للحصول على النتائج والمخرجات المخطط لها"^{١٥}.

ب: أهمية تحسين الاداء المؤسسي-

يكتسب مفهوم الأداء الاستراتيجي أهميه كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانهارها، كما يُعد من المفاهيم الجوهرية التي شغلت أهميه في الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن ارتباطه بوجودها إذ أنه يُعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية^{١٦}.

وإن الأداء الذي يحقق بناءً معرفياً تراكمياً وشاملاً يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات، لذا يمثل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بكونه^{١٧}:

- يمثل محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة.
- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تؤثر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. كما يري^{١٨} أن من فوائد تطبيق تحسين الاداء المؤسسي تكمن في:
أ- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
ب- حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
ج- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
د- المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

هـ- تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.

و- تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة

ج: أهداف تحسين جودة الاداء المؤسسي:-

تهدف عملية إدارة الأداء إلى الحصول على أفضل النتائج من الأداء، سواء على صعيد الافراد، أو فرق العمل أو المؤسسة ككل، بحيث يتناسق هذا الأداء مع الأهداف والخطط والمعايير الموضوعه من قبل المؤسسة، وكذلك يهدف إلى تأسيس الفهم الواعي لما سيتم إنجازه.

وتتلخص الأهداف المباشرة لإدارة الأداء فيما يلي:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية، وما يطرأ عليه من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وارشاد الموارد البشرية.
- التقييم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض الصلاحيات
- تساعد على تشجيع الإدارة الذاتية لأداء الافراد.
- تساعد على إشاعة جو من التوافق والتعاون، بدلاً من التحكم والسيطرة.

د: خصائص تحسين جودة الاداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزاً وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- ١- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

٢. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

٣. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

٤. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

٥ اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

٦. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.

٧. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

٨. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

٩. عدم التطبع بصع الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقلل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

هـ: العوامل المؤثرة في تحسين جودة الاداء المؤسسي -

هناك العديد من العوامل التي تؤدي دوراً كبيراً في الحد من قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها التي تسعى إليها من جهة وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لها من جهة أخرى، وبالتالي تحديد قدرة المنظمة على تحقيق المستوى المطلوب من الأداء المؤسسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وبصدد العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي للمنظمة فإن هناك نوعان من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي

وهي عوامل تتعلق بأداء المنظمة ذاتها وأخرى تتعلق بأداء مواردها البشرية، ونظراً لأهمية هذه العوامل ومتغيراتها في التأثير سنلقي الضوء عليها بشيء من التفصيل وتتضمن الآتي:

١. العوامل التنظيمية:

وتتمثل هذه العوامل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية واستقرار النظام الاجتماعي لبيئة العمل وبالفلسفة الإدارية الموجودة وطبيعة العملية الإنتاجية أو الخدمية، ونظراً لأهمية مثل هذه المتغيرات إلى ضرورة تحليل عوامل البيئة الداخلية لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة والضرورية للاستفادة منها في عملية البحث عن البدائل الاستراتيجية وتحليلها واختبار البديل الأفضل ومن ثم تطبيقه ويعتمد هذا التحليل بشكل كبير على إجراءات منطقية تتمثل في تحديد ما حققته المنظمة من أهداف في المستقبل، ويساعد هذا التحليل في تحديد أهداف الأقسام المختلفة داخل المنظمة وتشخيص مدى مساهمة هذه الأهداف في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة^١.

٢. عوامل البيئة الخارجية:

إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء المؤسسي عديدة من بينها حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل المنظمات في إطاره، فعندما تعمل المنظمة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفاً فإنها تكون أقل تأثراً بالمتغيرات البيئية وأكثر انسجاماً مع المنظمات الأخرى في القطاع نفسه، وأكثر

قدرة على التأثير في البيئة الخارجية^٢. وإن البيئة المحيطة بالمنظمة تتميز بعدم الثبات والاستقرار وإن فشل المنظمة في مراقبة وتقييم عوامل هذه البيئة قد يقودها إلى التراجع في الأداء فنجاح المنظمة أو فشلها يعتمد إلى حد كبير على كيفية استجابة الإدارة للتحديات التي تواجهها

من البيئة الخارجية. وتتكون العوامل البيئية الخارجية في النقاط التالية^٣:

أ- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

ب- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

ج- التشريعات الحكومية.

د- سياسات النقابات.

هـ- الاضطراب السياسي.

٣. العوامل الأخرى:

ينطوي هذا العامل على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في الأداء المؤسسي للمنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل بالآتي:

١/٣. العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

وتتمثل هذه العوامل بمعنويات الأفراد العاملين، وميولهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم، والصراع، وبيئة العمل، وطرق معالجة مشاكل العمل، والأجور المدفوعة للعاملين، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية التي تؤثر في استقرار المنظمة وأدائها الاستراتيجي^{٢٢}.

٢/٣. العوامل المتعلقة بطبيعة الإدارة:

إن ظهور المنظمات الكبيرة وتوسع الملكية العامة أدى إلى فصل الوظيفة الإدارية عن الملكية العامة بشكل كبير، وأن المنظمات التي يتم إدارتها من قبل المالكين قد تتفوق في أدائها عن تلك التي إدارتها أو السيطرة عليها من قبل الإدارة وقد يعود ذلك إلى كون المديرين أقل رغبةً واستعداداً للمخاطرة مقارنةً بالمالكين^{٢٣}. ومن خلال المقارنة بين أداء المنظمات التي تسيطر على الإدارة مقابل تلك التي يديرها المالكون، اتضح أن مجموعة المنظمات التي يديرها المالكون تحقق عائداً على الاستثمار أعلى، وإن تخصيص المواد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي تسيطر عليها الإدارة، وذلك سبب كون المدراء أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين. ومن المحتمل أن يفضل المدراء الاعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلاً من بذل الجهود المطلوبة لزيادة قيمة أسهم حملة الأسهم.

٣/٣. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن هذه العوامل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات المنظمة فيما يتعلق بانسجامها وتوافقها مع حاجات الزبائن الفعلية، أو مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الوقت والمكان المناسبين.

بالإضافة لما سبق يمكن سرد بعض العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي وهي^{٢٤}:

- ١- **الدافعية:** تمكن الدافعية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط تاريخ المؤسسة وثقافتها مع الاستراتيجية، ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية.
 - ٢- **البيئة الخارجية:** يمكن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتضمن
 - ٣- **درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة،** إذ إن الأداء سيزداد بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للتأثير على تلك البيئة.
 - ٤- **القدرات الإدارية:** تعد القدرات الإدارية إحدى المحفزات إلى تحقيق الأداء الجيد، حيث إنها في قمة قدرات المنظمة القيادية الإدارية والتي تسعى إلى قياس نجاح استراتيجية التنظيم وكذلك المهارات التي تستخدم لخلق الأساس الذي يحتاجه التنظيم في بناء العلاقات الداخلية الضرورية (التحالفات الاستراتيجية، العلاقات الحكومية، المجهزين الاستراتيجيين)، وإن مهمة القيادة الإدارية جسيمة وكبيرة ويتوقف عليها نجاح أداء المنظمة الذي يعتمد على رضا
- و: القائلون على تطبيق جودة الأداء المؤسسي وخطوات قياسه وتحسينه .
- ما الذي يحتاج المدراء معرفته عن أداء مؤسساتهم^{٢٥}**
- ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعه.
 - ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن.
 - التحليل: معرفة لماذا يحدث هذا المستوى والاتجاه من الأداء؟
 - خطة فعلية: بماذا قامت المنظمة لتحسن من أدائها أو تحافظ على أدائها؟
- أ- خطوات قياس الأداء:**
- تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعه وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر. وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية كما ذكرها^{٢٦} وهي:
- **الخطوة الأولى:** تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم.

العناصر التي يتم إحكام الرقابة على ها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

- الخطوة الثانية: صياغة معايير محددة لقياس الأداء

إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية، وهي بهذه الصفة التي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

- **الخطوة الثالثة:** قياس الأداء الحالي كما هو ذلك باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية

- **الخطوة الرابعة:** مقارنة نتائج الأداء مع المعايير

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا. وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة طابق النتائج مع الأهداف.

- **الخطوة الخامسة:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يلي:
١- هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية .
هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا.

٢- هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟.

٣- هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لانجاز الأهداف الموضوعية أم لا

ب- تحسين الأداء:^{٢٧}

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجية، والتكلفة. وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار

خطوات تحسين الأداء المؤسسي:

ذكر^{٢٨} خمسة خطوات لتحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها وهي

كالتالي:

- الخطوة الأولى: تحليل الأداء المؤسسي

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل إجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

- الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظاما للمتابعة ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة

الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء المؤسسي

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب . وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من خلال <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=>.

وقد استعرض^{٢٩} مجموعة من الخطوات المقترحة لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء المؤسسي:

- القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع إستراتيجية واضحة للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء المؤسسي.
- إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي بهدف خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي. إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء المؤسسي وذلك من خلال منهجية واضحة تتضمن: استقصاء آراء المتعاملين مع المؤسسة، وآراء العاملين فيها وآراء الجهات الرقابية بشأن أداء المؤسسة.
- تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.

- تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل توفير البي انات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.
- تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي تغطي الجوانب الأساسية: جودة الخدمات، والكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية، والفعالية في تحقيق الأهداف، وملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين. تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة.
- تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي استنادا إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي.
- هـ - العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين جودة الأداء المؤسسي:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الجودة.

- يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعا ومحفزا نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى:^{٣٠}
- العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية.
 - تحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلا علميا دقيقا.
 - المقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة.
 - التوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوافرة.
- فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عم لية التخطيط، والمعبرة عن نواتج مراحلها المختلفة، وكما أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لما لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة،

ولتفصيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة وتحديد نقاط الارتباط بينهما لا بد من الإشارة إلى المبادئ التي تركز عليها كلتا العمليتين، والمخرجات التي تنتج

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

ان جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جامعة القاهرة / المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية.

ثانياً: عينة الدراسة:

الجدول رقم (١-١)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

بيان	مجتمع البحث	عينة البحث	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة الصالحة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة الفعلية*
جامعة القاهرة	١٤٠	٨٥	٨٥	٦٥	٢٠	٤٣%
المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية	١١٠	٦٧	٦٧	٥٣	١٤	٣٥%
المجموع	٢٥٠	١٥٢	١٥٢	١١٨	٣٤	٧٨%

*يتم قسمة الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل على عينة البحث

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات دائرة شئون العاملين جامعة القاهرة/ المعهد محل الدراسة، ٢٠٢١م قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب جامعة القاهرة/ المعهد، حيث تم توزيع (١٥٢) قائمة الاستقصاء على مجتمع البحث وقد تم استرداد (١١٨) قائمة الاستقصاء بنسبة (٧٨%). وقد تم استبعاد عدد (٣٤) استبانة لعدم اكتمالها، لتكون الاستبانات التي تم تحليلها (١١٨).
 وتم حساب حجم العينة من المعادلة التالية^{٣١}:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع
باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع البحث $N = 250$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة⁽¹⁾ يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 250}{250 + 384 - 1} \cong 152$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 152 على الأقل.
حيث إن نسبة من تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في المجتمع غير معلوم تم استخدام قاعدة (50% - 50%) والتي تفترض أعلى درجة ممكنة من التباين في المجتمع.
- مقدار الخطأ المسموح به هو مكمل مستوى الثقة وهو في هذه الحالة 5%

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

- 1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات قائمة الاستقصاء.
- 3- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- التحليل العاملي لجميع فقرات قائمة الاستقصاء.
- 5- معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) يستخدم لقياس درجة الإرتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرات

وصفية. تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، الصدق البنائي للمقياس والعلاقة بين المتغيرات.

٦- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات قائمة الاستقصاء.

٧- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث.

٨- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

رابعاً: نتائج التحليل المعلمي لمحاور البحث:-

١- ١- مجال درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي

اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

الجدول رقم (٢-١)

نتائج اختبار KMO و Bartlett- درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي كبعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي

القيم	اسم الاختبار
٠.٨٥٤	(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO
٤٢٧.٤	قيمة الاختبار
٢١	درجات الحرية
٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية (Sig.)

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار KMO تساوي (٠.٨٥٤) وهي أكبر من ٠.٥، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

الجدول رقم (٣-١)

معامل التشبع لمجال درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي كبعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	معامل التشبع
١-	يتم تحديد الممارسات الإدارية لتحديد نقاط القوة.	٠.٧١٧
٢-	يتم تقييم الممارسات الإدارية لتحديد نقاط الضعف.	٠.٦٣١
٣-	يراعي المديرون بالمعهد/ الجامعة باستمرار حاجات العملاء.	٠.٧٣٥
٤-	وضوح وفهم عناصر التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا.	٠.٨١٨
٥-	توجد قناعة عند إدارة المعهد/ الجامعة بأهمية التخطيط الإستراتيجي.	٠.٧٧٩
٦-	تمارس إدارة المعهد/ الجامعة عملية التخطيط الإستراتيجي.	٠.٧٦٤
٧-	يحتاج التخطيط الإستراتيجي الى مهارات إدارية.	٠.٦٢٩

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرات التي يشتمل عليها مجال . درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتاحة للتخطيط الاستراتيجي، حيث تبين أنه يشتمل على كافة فقرات المجال (٧)، ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين كافة الفقرات.

٢- نتائج التحليل العملي للمحور الثاني جودة الاداء المؤسسي

اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

الجدول رقم (٤-١)

نتائج اختبار KMO و Bartlett- جودة الاداء المؤسسي

القيم	اسم الاختبار
٠.٧٨١	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)
٢٢٣٦.١٠٤	قيمة الاختبار
٤٣١	درجات الحرية
٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية (Sig.)

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار KMO تساوي (٠.٧٨١) وهي أكبر من ٠.٥، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

الجدول رقم (١-٥)
 معامل التشبع لمجال جودة الاداء المؤسسي

م	الفقرة	معامل التشبع
١-	يتوافر لدى الجامعة/ المعهد خطط لتطوير الاداء الجامعة/ المعهدي	٠.٥٩٩
٢-	تضع الجامعة/ المعهد أهدافه استناداً الي حاجات ورغبات العملاء.	٠.٥٦٣
٣-	تسعى ادارة الجامعة/ المعهد دائما الي حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمة.	٠.٦٣٠
٤-	يوجد لدي ادارة الجامعة/ المعهد قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر.	٠.٦٨٢
٥-	يوجد التزام من إدارة الجامعة/ المعهد نحو تحقيق مركز تنافسي جيد.	٠.٧٤٨
٦-	تركز ادارة الجامعة/ المعهد علي التوسع في أنشطة الاستثمار المختلفة.	٠.٧٨٥
٧-	تستفيد الجامعة/ المعهد من تجارب الاخرين.	٠.٥٨٧
٨-	يهتم الجامعة/ المعهد بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المدني.	٠.٦٢٩
٩-	تقوم الجامعة/ المعهد بإجراءات استطلاعية مستمرة للتعرف علي حاجات المجتمع المتنوعة.	٠.٦٩٨
١٠-	تخضع عملية تقديم الخدمات المختلفة الي التحسين المستمر.	٠.٦٥٠
١١-	تعتمد الجامعة/ المعهد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته.	٠.٧٢٦
١٢-	تقدم الخدمات الجامعة/ المعهدية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء.	٠.٦٥٩
١٣-	تلتزم الجامعة/ المعهد بمسئوليته الاجتماعية في تقديم خدماته.	٠.٧٦٤
١٤-	تستجيب الجامعة/ المعهد الي المقترحات والشكاوي المقدمة من قبل العملاء.	٠.٨٢٤
١٥-	تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للجامعة/ المعهد.	٠.٧٦٩
١٦-	تقوم ادارة الجامعة/ المعهد بتطوير مهارات وقدرات العاملين.	٠.٦٩٨
١٧-	يتم اطلاع الموظفين علي نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	٠.٧٤٩
١٨-	يترتب علي عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوي الاداء.	٠.٦٨٣
١٩-	يهتم الجامعة/ المعهد بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب الحاجة.	٠.٧١٥
٢٠-	تلتزم الجامعة/ المعهد بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.	٠.٧١٣
٢١-	يتوفر لدى الجامعة/ المعهد أجهزة تقنية متطورة.	٠.٤٧٨
٢٢-	تتوفر سبل وصلات ملائمة وصحية وجذابة.	٠.٥٧٦
٢٣-	يتوفر لدى الجامعة/ المعهد أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.	٠.٦٢٤
٢٤-	تضع الجامعة/ المعهد المصلحة العليا للعملاء في مقدمة اهتماماته.	٠.٨٠٩
٢٥-	توفر الادارة العليا الدعم المالي لعمليات تحسين وتطوير العاملين	٠.٧٧٤

م	الفقرة	معامل التشبع
٢٦-	الإدارة العليا تشرك العاملين في نشاطات الجودة وعمليات التحسين المستمر.	٠.٦٣٩
٢٧-	تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية للجامعة/المعهد..	٠.٧٦٢
٢٨-	تسعى إدارة الجامعة/المعهد لتحسين معرفة العاملين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	٠.٥٠٦
٢٩-	تقوم الإدارة العليا بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	٠.٧٦٧
٣٠-	تنجز الإدارة العليا المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	٠.٧٧٤

يظهر من خلال الجدول السابق أنه يشتمل على كافة فقرات مجال جودة الأداء المؤسسي (٣٠) ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين كافة الفقرات.

٣- نتائج فقرات مجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي فروض الدراسة:

١- أ- تحليل فقرات مجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " ممارسة التخطيط الاستراتيجي" هو بُعد من أبعاد " التخطيط الاستراتيجي"، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، كما تم استخدام الاختبار المعلمي (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (٣) أم لا، فإذا كانت (P-value).Sig أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ففي هذه الحالة تكون آراء مجتمع البحث تقترب من القيمة المتوسطة وهي (٣)، وإذا كانت (P-value).Sig أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ففي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن القيمة المتوسطة، من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (٣) والعكس صحيح و الجدول يوضح نتائج التحليل:-

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية بالتطبيق ...
 أيماجه منصور احمد أبراهيم الشريفه

جدول (٦-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الاتجاه العام
١-	يتم تحديد الممارسات الإدارية لتحديد نقاط القوة.	٣.٢٦	١.٠٤	٣٤.٦٠	*.٠٠٠٠	١	محايد
٢-	يتم تحديد الممارسات الإدارية لتحديد نقاط الضعف.	٢.٧١	٠.٩٧	٣٠.٢٢	*.٠٠٠٠	٢	محايد
٣-	يراعي المديرون بالمعهد الجامعة باستمرار حاجات العملاء	١.٩٩	١.٠٤	٢٠.٤٤	*.٠٠٠٠	٣	موافق جداً
٤-	وضوح وفهم عناصر التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا.	١.٦٥	٠.٩٤	١٩.٢٥	*.٠٠٠٠	٧	غير موافق جداً
٥-	توجد قناعة عند إدارة المعهد الجامعة بأهمية التخطيط الإستراتيجي.	١.٨١	١.٠٩	١٨.٣٠	*.٠٠٠٠	٦	موافق جداً
٦-	تمارس إدارة المعهد الجامعة عملية التخطيط الإستراتيجي.	١.٩٠	١.١٧	١٧.٤٩	*.٠٠٠٠	٤	موافق جداً
٧-	يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مهارات إدارية.	١.٨٧	١.٠٩	١٨.٥٢	*.٠٠٠٠	٥	موافق جداً
١	جميع فقرات المجال معاً	٢.١٨٠	٠.٧٦١	٣٠.٩٧٧	*.٠٠٠٠	--	١ - ٧

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بالنظر إلى يتضح لنا أن فقرات البُعد الأول " ممارسة التخطيط الاستراتيجي بُعد من أبعاد" التخطيط الاستراتيجي "يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (١.٦٥-٣.٢٦)

- حيث جاءت الفقرة رقم ١. " يتم تحديد الممارسات الإدارية لتحديد نقاط القوة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٢٦ من الدرجة الكلية من ٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.١٨٠)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٠٤) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقضي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٣٤.٦٠%) ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$). ويعزو الباحث ذلك الي ادراك المديرين لدي الجامعة /المعهد لأهمية تحديد الممارسات الإدارية لتحديد نقاط القوة..

- جاءت الفقرة ٤ " وضوح وفهم عناصر التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا." في المرتبة ٧ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (١.٦٥) و وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.١٨٠) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٩٦) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقضي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (١٩.٢٥%) ، وهي النسبة الأدنى بين فقرات المجال، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$).

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٢.١٨٠ من الدرجة الكلية ٥) ، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٧٦١) ، قيمة الاختبار (٣٠.٩٧٧%) ، ويشير ذلك لوجود درجة محايدة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال " ممارسة التخطيط الاستراتيجي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$). من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من المديرين لكلا من الجامعة /المعهد على فقرات المجال .

ب- تحليل فقرات مجال تحسين جودة الاداء المؤسسي
 فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مجال تحسين جودة الاداء المؤسسي ، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، كما تم استخدام الاختبار المعلمي (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (٣) أم لا، فإذا كانت Sig.(P-) value أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ففي هذه الحالة تكون آراء مجتمع البحث تقترب من القيمة المتوسطة وهي (٣) ، وإذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ففي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن القيمة المتوسطة، من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (٣) والعكس صحيح و الجدول نتائج التحليل:-

جدول (٧-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من مجال تحسين جودة الاداء المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الاجابة العلم
١	يتوافر لدى الجامعة/المعهد خطط لتطوير الاداء الجامعة/المعهد	٤.٤٩	١.١٦٥	٤١.٥٩	*٠.٠٠٠	٣	موافق جدا
٢	تضع الجامعة/المعهد اهدافه استنادا الي حاجات ورغبات العملاء.	٢.٣٩	١.١٢٣	٢٣.٠٦	*٠.٠٠٠	١٨	محايد
٣	تسعى ادارة الجامعة/المعهد دائما الي حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمة.	٢.٨٧	١.٠٥٤	٢٩.٨٥	*٠.٠٠٠	١٠	محايد
٤	يوجد لدي ادارة الجامعة/المعهد قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر.	٢.٦٧	٠.٩٩٠	٢٩.١١	*٠.٠٠٠	١٢	محايد
٥	يوجد التزام من إدارة الجامعة/المعهد نحو تحقيق مركز تنافسي جيد.	٢.٥٦	٠.٩٧٥	٢٨.٧٤	*٠.٠٠٠	١٤	محايد

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية بالتطبيق ...
 أيماح منصور احمد ابراهيم الشريف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الاتجاه العام
٦	تركز ادارة الجامعة/المعهد على التوسع في أنشطة الاستمرار المختلفة.	٢.٤٣	١.٠٠٦	٢٥.٩٤	*.٠٠٠٠	١٧	محايد
٧	تستفيد الجامعة /المعهد من تجارب الاخرين.	٢.٦٣	١.٠٠٥	٢٨.٢١	*.٠٠٠٠	١٣	محايد
٨	يهتم الجامعة /المعهد بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المدني.	٣.٦٢	١.٥٢٣	٢٥.٧٦	*.٠٠٠٠	٨	موافق
٩	تقوم الجامعة /المعهد بإجراءات استطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة.	٣.٤٦	١.٢٥٦	٢٩.٨٧	*.٠٠٠٠	٩	محايد
١٠	تخضع عملية تقديم الخدمات المختلفة الي التحسين المستمر.	٤.٥٧	١.٠٢٤	٤٨.١٦	*.٠٠٠٠	٢	موافق
١١	تعتمد الجامعة/المعهد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته.	٤.٧٤	٠.٧٨١	٦٥.٤٥	*.٠٠٠٠	١	موافق
١٢	تقدم الخدمات الجامعة المعهدية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء.	١.٩٠	١.١١٤	١٨.٥٥	*.٠٠٠٠	٢٢	موافق
١٣	تلتزم الجامعة /المعهد بمسئولياته الاجتماعية في تقديم خدماته.	١.٩٧	١.٠٠٨	٢١.٢٨	*.٠٠٠٠	٢١	موافق
١٤	تستجيب الجامعة /المعهد الي المقترحات والشكاوي المقدمة من قبل العملاء.	١.٨٩	٠.٩٨١	٢٠.٦٧	*.٠٠٠٠	٢٥	موافق
١٥	تستخدم الليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلي متطلبات السياسة الاستثمارية للجامعة المعهد.	١.٧٨	٠.٩٦٥	١٩.٨٣	*.٠٠٠٠	٢٩	موافق
١٦	تقوم ادارة الجامعة /المعهد بتطوير مهارات وقدرات العاملين.	١.٧٩	٠.٩٦٨	٢٠.٠٧	*.٠٠٠٠	٢٨	موافق
١٧	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدانهم الوظيفي.	٤.٠٢	١.٤٢٩	٣٠.٤٩	*.٠٠٠٠	٥	موافق
١٨	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوي الاداء.	٢.٥٢	٠.٩٣٣	٢٩.١٤	*.٠٠٠٠	١٥	موافق

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية بالتطبيق ...
 أيماح منصور احمد ابراهيم الشريف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الاتجاه العام
١٩	يهتم الجامعة/المعهد بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب الحاجة.	٢.٦٥	٠.٩٥٤	٣٠.٦٣	*.٠٠٠٠	١١	محايد
٢٠	تلتزم الجامعة/المعهد بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.	٣.٨٤	١.٤٩٤	٢٨.٢٩	*.٠٠٠٠	٦	جدا موافق
٢١	يتوفر لدى الجامعة/المعهد أجهزة تقنية متطورة.	٢.٤٣	١.٠٧١	٢٤.٧٣	*.٠٠٠٠	١٦	محايد
٢٢	تتوفر سبل وصالات ملائمة وصحية وجذابة.	٤.٤٤	١.١٧٢	٤١.٢١	*.٠٠٠٠	٤	جدا موافق
٢٣	يتوفر لدى الجامعة/المعهد أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.	٢.١٩	١.٠٢٥	٢٣.٣١	*.٠٠٠٠	٢٠	محايد
٢٤	تضع الجامعة/المعهد المصلحة العليا للعملاء في مقدمة اهتماماته.	١.٨٦	١.٠١٤	١٩.٧٥	*.٠٠٠٠	٢٦	موافق بشدة
٢٥	توفر الإدارة العليا الدعم المالي لعمليات تحسين وتطوير العاملين	١.٨٣	١.١١٧	١٧.٧٧	*.٠٠٠٠	٢٧	جدا موافق
٢٦	الإدارة العليا تشرك العاملين في نشاطات الجودة وعمليات التحسين المستمر.	١.٨٩	١.١٣٣	١٨.١٤	*.٠٠٠٠	٢٣	جدا موافق
٢٧	تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية للجامعة المعهد.	١.٧٧	٠.٩٦٥	١٩.٤٥	*.٠٠٠٠	٣٠	جدا موافق
٢٨	تسعى إدارة الجامعة/المعهد لتحسين معرفة العاملين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	١.٨٨	١.٠٥٧	١٩.٣٤	*.٠٠٠٠	٢٤	جدا موافق
٢٩	تقوم الإدارة العليا بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	٢.٣٨	١.٤٩٨	١٧.٣١	*.٠٠٠٠	١٩	جدا موافق
٣٠	تنجز الإدارة العليا المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	٣.٧٤	١.٦٧٥	٢٤.٢٦	*.٠٠٠٠	٧	جدا موافق
	جميع فقرات المجال معاً	٢.٧٧٠	٠.٥٧٦٨	٥٢.١٨٩	*.٠٠٠٠	--	محايد

* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات مجال تحسين جودة الاداء المؤسسي يتضمن (٣٠) عبارة. حيث تراوحت المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (١.٧٥-٤.٧٤) . حيث جاءت الفقرة " تعتمد الجامعة /المعهد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٧٤) من الدرجة الكلية (من ٥) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٧٧٠) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٧٨١%)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الاختلاف المحدود جداً وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقضي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٦٥.٤٥) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- جاءت الفقرة " تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية للجامعة المعهد" في المرتبة ٣٠ والأخيرة، بمتوسط حسابي يساوي (١.٧٧) من الدرجة الكلية (من ٥) وهو اقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٧٧٠) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٩٦٥%)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الاختلاف الواضح جداً وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقضي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (١٩.٤٥)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ج- فرض الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وجودة الاداء المؤسسي.

للتأكد من صحة هذه الفرضية، قام الباحث بتحليل العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي و تحسين جودة الاداء المؤسسي، من خلال التباين الأحادي (One Way Anova) ، " Simple linear regression analysis" الانحدار البسيط الذي يهدف لقياس واختبار مدى وجود تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع ، بالإضافة الى اختبارات المعنوية الخاصة

به (t,f) و بالاعتماد علي برنامج Spss v. 25 حيث تم الحصول علي النتائج المبينة بالجدول التالي:-

الجدول رقم (٨-١)

نتائج اختبار "التباين الأحادي (One Way Anova)" لصحة النموذج

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة Sig
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	بين المربعات	١.٩٥٢	٦	١.٩٥٢	٦.١٢٩	٠.٠١٥
	داخل المجموعات	٣٦.٩٥٣	١١١	٠.٣١٩		
	المجموع	٣٨.٩٠٥	١١٧			

قيمة "F" الجدولية عند درجتَي حرية (٦، ١١١) ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي (٦.١٢٩) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة التحليلية، ٢٠٢١ م يلاحظ الباحث من نتائج تحليل التباين : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≤ α) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كبعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي علي تحسين جودة الاداء المؤسسي بصورة اجمالية حيث بلغت قيمة "F" (٦.١٢٩) ، وهي اعلي من قيمة "F" الجدولية :

الجدول رقم (٩-١)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R2	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig	قيمة Beta
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	٠.٦٩٦	٠.٤٨٤	٢.٤٠١	٢.٤٧٩	٠.٠٠٠	٠.٢٢٨

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة التحليلية، ٢٠٢١ م

يلاحظ الباحث من نتائج تحليل نتائج الانحدار المتعدد:

- ١- تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، كبعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي و تحسين جودة الاداء المؤسسي حيث بلغت قيمة اختبار " T " المحسوبة لها (٢.٤٧٩) أعلى من قيمة " T " الجدولية عند درجات الحرية (١١٧)
- ٢- كما تظهر نتائج الانحدار البسيط أن بعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي يفسر $R^2 = (0.484)$ ، من تباين تفعيل جودة الاداء المؤسسي، وتشير قيمة Beta الي انه توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، وتحسين جودة الاداء المؤسسي وهي علاقة ايجابية (طردية) ، وتبلغ قوة هذه العلاقة (٠.٢٢٨) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و المتغير التابع تحسين جودة الاداء المؤسسي.
- ٣- وبذلك ترفض الفرضية العدمية الاولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($a \leq 0.05$) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، وتحسين جودة الاداء المؤسسي " ، ويتم قبول الفرض البديل أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($a \leq 0.05$) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و المتغير التابع تحسين جودة الاداء المؤسسي."

الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

١/٤ - النتائج العامة للبحث:

أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٢.١٨٠)، ويشير ذلك لوجود درجة محايدة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "ممارسة التخطيط الاستراتيجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. من قبل أفراد مجتمع البحث، من مديري الجامعة / المعهد علي فقرات المجال .

٢/٤-النتائج المتعلقة باختبار الفروض

أكدت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (≤ 0.05) (a) بين "ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الاداء المؤسسي في جامعة القاهرة/ المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية .

٣/٤- توصيات البحث

- أ- أهمية الإستثمار بشكل واسع في التخطيط الاستراتيجي جامعة القاهرة/ المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية بشكل عام "ممارسة التخطيط الاستراتيجي" بشكل خاص، لتقليل الوقت لاداء العمليات و تقديم الخدمات بشكل أفضل وأشمل.
- ب- تعزيز مفهومي " ممارسة التخطيط الاستراتيجي " و تحسين جودة الاداء المؤسسي ونشرهما بين العاملين بمختلف مستوياتهم في جامعة القاهرة/ المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية ، وربط التخطيط الاستراتيجي برؤية ورسالة مؤسسة التعليم لتكون أكثر فعالية، بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، ووضع آليات ممنهجة للعمليات الادارية لاحداث تحسين جودة الاداء المؤسسي
- ج- توفير نظام تدريبي فعال يساهم في تطوير قدرات العاملين في جامعة القاهرة/ المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية في مجال استخدام " ممارسة التخطيط الاستراتيجي " ، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم تحسين جودة الاداء المؤسسي من خلال مجموعة من مختصين وخبراء لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.

- د- زيادة الاهتمام " ممارسة التخطيط الاستراتيجي " باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بالأداء الإداري الفعال ما له من أثر حيث يساعد المديرين باتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة و سليمة .
- ه- تعميق وعي المديرين العاملين جامعة القاهرة/ المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية لمهارة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على رسم صورة شاملة و كلية للتخطيط الاستراتيجي، واستشعار النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.

الجزء الخامس: المراجع

المراجع والدوريات

- از عيبي ، رحمة ، (٢٠١٤) أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - من منظور ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة محمد حضرة بسكرة ، الجزائر .
- (٢) محسن علي الكتبي، (٢٠١٥) السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، جامعة قناة السويس، بدون سنة نشر، ص ص ٢٧٣ - ٢٧٤ .
- (٣) خالد حمدان ومحمد إدريس، (٢٠٠٧) الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، ط١، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، ص٦
- ⁴ Mariadoss, Babu John & Johnson, Jean L. & Martin, Kelly D., "**Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions**", Journal of Business Research 67, (2014), p p2393-2402.
- ⁵ Ferrier, W. J., "**Navigating the competitive Landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness**", Academy of Management Journal, (2001), p860.

⁶ Mariadoss, Babu John & Johnson, Jean L. & Martin, Kelly D., "**Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions**", Journal of Business Research 67, (2014), p 2393-2402.

⁷ George, G., "**Slack resources and the performance of privately held firms**", Academy of management Journal, (2005), p668.

⁸ He, Z, L., & Wong, P. K., "**Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis**", Organization Science, (2004), p488.

⁹ Lovas, B. & Ghoshal, S., "**Strategic as Guided Evolution**", Strategic Management Journal, (2000), p 875-896.

¹⁰ Brown, Richard S., "**Capabilities, Strategic Intent and Firm Performance: An Empirical Investigation**", A Dissertation Proposal Submitted to The Temple University Graduate Board in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, (2013), p 12-14.

⁽¹¹⁾ Da Gama, Antonio Pimenta, "**An Expanded Model of Marketing Performance**", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 29, No. 7, P 644.

^(٧) زيدان عبد النور نشيوات، (٢٠١٤) "**متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للقطاع الحكومي الأردني**"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، (ص ٩٦).

^{١٣} محمد العدلوني (٢٠٠٤)، **العمل المؤسسي**، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر بيروت
Performance Management-Key Strategies and Practical Guidelines^{١٤} Armstrong, Michael, 3RD, London and Philadelphia, p1.

^{١٥} إبراهيم البشير عبد الحميد جرجر، (٢٠١٤) "**أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء**" : دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، (ص ٧٧).

^{١٦} أثمار عبدالرزاق محمد، (٢٠٠٨) "انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (ص: ١٠٨).

^{١٧} سناء عبدالرحيم سعيد، (٢٠٠٥) "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (ص: ٤١).

^{١٨} صالح الخطيب، (٢٠٠٣) "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية"، لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان (ص: ٣٤).

^{١٩} عقراوي، شليل عبدالرحمن رشيد، "تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة تطبيقية في مديرية التنمية الاجتماعية في محافظة دهوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، (٢٠٠٨)، ص ٣١.

^{٢٠} أكرم أحمد الطويل، غانم محمود أحمد الكيكي، (٢٠٠٩) "أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد ٣١، العدد ٩٤، (ص: ٢٠).

^{٢١} أسامة زياد يوسف البلبيسي، (٢٠١٢) "دورة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (ص ص ٢٥-٢٦).

^{٢٢} سعيد كامل الخطيب، (٢٠٠٢) "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، (ص: ٤٤).

^{٢٣} فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، (٢٠٠٠) "إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، (ص ص ٢٣١-٢٣٢).

^{٢٤} مصطفى عبد الحسين، حسين علي، (٢٠١٣) "دور الحكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، المجلد ٨، العدد ٢٢، (ص: ١١٢).

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية بالتطبيق ...
أيماجه منصور احمد أبراهيم الشريفه

^{٢٥} محمد النعيمي ، اخرون،(٢٠٠٩) "إدارة الجودة المعاصرة :مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، (ص ١٩٣).

^{٢٦} صالح المربع، اخرون،(٢٠٠٤) "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.

^{٢٧} زكريا الدوري، اخرون،(٢٠١٠) "الإدارة الاستراتيجية:" مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

^{٢٨} عبد العزيز الشوامرة،(٢٠١٠) "إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء:"

<http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>)2010/3/21

²⁹ Mariadoss, Babu John & Johnson, Jean L. & Martin, Kelly D., "**Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions**", Journal of Business Research 67, (2014), p p2393–2402.

³⁰ Heracleous, Loizos, "**Strategic Thinking or Strategic Planning ?**", Long Range Planning, Vol. 31, No. 3, (1998), p482.

³¹ Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. (2003). "The Practice of Business Statistics".