

أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء العاملين في وزارة الإعلام

**The Impact of strategic planning on the efficiency of the
performance of workers in the Ministry of Media**

دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الجامعة الافتراضية السورية

إعداد الطالبة : زينب العلي

الفصل :S19

العام الدراسي: 2019-2020

(zainab_96261_c37)

إشراف : الدكتور ياسر حسن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى أكرم من في الدنيا وأنبل بني البشر....إلى من لا تفارقني ذكراه....

الشهيد البطل محمود سليمان

إلى النور الذي يضيء حياتي ... من لم يكل أو يمل الوقوف إلى جانبيإلى من
كان على الدوام مشجعي وداعمي في خطواتي ...سندي الغالي زوجي مهند سليمان
إلى شذى الحياة وعطرها ...وبريق ثغرها الباسم ...إلى تلك الملامح البرينة التي لا
تفارقني ... أبنائي جعفر ومحمد

إلى تلك الأنامل التي علمتني المسير. ..إلى القلوب التي يملؤها الرجاء والدعاء لي
بالتوفيق ... أبي و أمي ...أمدكما الله بالصحة والعافية

إلى من وقفوا إلى جانبي....إلى من لم يبخلوا في مد يد العون لي

عائلتي الثانية أسرة زوجي

إلى من لم تمنحني الحياة أخوا سواء....أخي الغالي وسام.....

إلى من علمني حرفا ...وأنا لي من جهده سراج العلم ...إلى من يبني الأمم و ينير
العقول ... الأساتذة الكارم.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين .. و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الانبياء
نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .. أما بعد...

أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى على ما يسره لي بإتمام هذه الدراسة فهو عز
وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما

ثم أدين بالفضل والعرفان وجميل الثنايا إلى كل من أسهم ويسر لي مواصلة
التعليم حتى هذه المرحلة والتوجيه المستمر نحو غد أفضل

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

فإني أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأستاذي القدير

الدكتور ياسر حسن

الذي أشرف على هذه الرسالة فقد كان المعين الذي لا ينضب في نصحه وإرشاده
وتوجيهي لإنجاز هذا العمل فله مني كل الشكر والتقدير

وأقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام الذين قدموا وقتهم الثمين في تحكيم
هذه الدراسة

وأقدم بالشكر والإمتنان إلى من ساهم في توزيعها وتعبئتها من العاملين في وزارة
الإعلام

وأخيراً فكثيرون من يستحقون الشكر والتقدير مني ، فكل الشكر لمن قدم لي يد
المساعدة وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث

أتقدم بشكري هذا وأنا كلي أمل بأن أرد شيء من الفضل لأهل الفضل ، فجزاهم الله
خير الجزاء وأثابهم على ما بذلوا وما قدموا.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	محتويات البحث
3	الإهداء
4	شكر وتقدير
5	فهرس المحتويات
7	فهرس الجداول
8	ملخص الدراسة
10	الإطار المنهجي للبحث
11	مقدمة
12	الدراسات السابقة
14	محددات البحث
15	منهج البحث
15	أهمية البحث
15	أهداف البحث
16	مشكلة البحث
16	فرضيات البحث
17	متغيرات المشكلة البحثية
18	الإطار النظري للبحث
20	مفهوم التخطيط الإستراتيجي
20	أهمية التخطيط الإستراتيجي
21	أسس التخطيط الإستراتيجي
21	عناصر التخطيط الإستراتيجي
22	ضرورة التخطيط الإستراتيجي
23	أنماط وأساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي
24	تنفيذ الخطة الإستراتيجية
24	الرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية
25	متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي
25	معوقات التخطيط الإستراتيجي
27	أخطاء شائعة في تخطيط استراتيجية العمل
28	مفهوم الأداء
28	محددات الأداء
29	قياس الأداء وتقييم الأداء
29	أهمية تقييم الأداء

30	أهداف تقييم الأداء
30	عناصر تقييم الأداء
31	الحلول الجزئية لمشكلة تطوير الأداء
32	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية العاملين في المنظمة
33	الإطار العملي للبحث
34	ثبات الأداة المستخدمة
35	عرض النتائج وتحليلها
35	وصف خصائص عينة الدراسة
37	تحليل محاور الدراسة
42	تحليل فرضيات الدراسة
49	استنتاجات
50	المقترحات
50	الخاتمة
52	قائمة المراجع
53	المراجع العربية
57	المراجع الأجنبية
58	قائمة الملاحق
59	الاستبيان

فهرس الجداول

30	جدول التكرارات حسب نوع الجنس
31	جدول التكرارات حسب العمر
31	جدول التكرارات حسب العمل
32	جدول التكرارات حسب سنوات الخبرة
32	جدول التكرارات حسب المؤهل العلمي
33	جدول المتوسطات الحسابية للإجابات عن عبارات التخطيط الاستراتيجي
34	جدول المتوسطات الحسابية للإجابات عن عبارات مشاركة القيادات التنفيذية في عملية التخطيط
35	جدول المتوسطات الحسابية للإجابات عن عبارات إدراك العاملين لأهمية التخطيط
36	جدول المتوسطات الحسابية للإجابات عن عبارات تنفيذ الإستراتيجية
36	جدول المتوسطات الحسابية للإجابات عن عبارات الأداء

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء العاملين في وزارة الإعلام، وقمنا خلال هذه الدراسة أيضا بدراسة أثر كل من إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية، ومشاركة القيادات التنفيذية في عملية التخطيط على الأداء.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي " ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين ؟ " اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تألف مجتمع الدراسة من المدراء والعاملين في وزارة الإعلام (الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون) والبالغ عددهم (100). ولتحقيق الأهداف الموضوعة تم تصميم استبيان مكون من (45) سؤال موزعين على ستة محاور رئيسية، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss).

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية فعالة لتحسين الأداء ، كما يجب عند صياغة الأهداف الإستراتيجية إشراك جميع الأطراف المساهمة في تحقيقها ، وأخيرا الاهتمام بالعاملين وإعداد كوادر مؤهلة قادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، أداء العاملين ، إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي .

Abstract:

This study aimed to know the impact of strategic planning on the efficiency of the performance of workers in the Ministry of Media, and during this study we also studied the impact of each employee's awareness of the importance of strategic planning, strategy implementation, and the participation of executive leaders in the performance planning process.

To answer the main study question, "What is the impact of strategic planning on the performance of workers?" We followed the descriptive and analytical approach, as the study community consisted of managers and workers in the Ministry of Media(ORTAS) whose number is (100). To achieve the set goals, a questionnaire was designed consisting of (45) questions distributed on six main axes, and the results were analyzed using the statistical analysis program (spss).

The study concluded with several recommendations, the most important of which are: Attention to strategic planning as an effective management tool to improve performance, and when formulating strategic goals, all parties involved in achieving them, and finally attention to workers and preparing qualified cadres capable of implementing strategic plans efficiently and effectively, must be involved.

Key words: strategic planning, employee performance, employee awareness of the importance of strategic planning.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

مقدمة:

تفرض المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف انواعها ونشاطاتها التكيف المستمر والدائم معها، وهنا كان لابد من الابتعاد عن الطرق التقليدية في التفكير والتخطيط التي لم تعد قادرة على مواجهة التحديات والنهوض بالمؤسسة في ظل البيئة التنافسية الحالية.

ومع انخفاض كفاءة الخطط التقليدية التي كانت تضعها المؤسسات بنفسها كان لابد لأي منظمة تسعى للاستمرار والتميز من البحث عن بوصلة حتى تستطيع مواكبة التطورات التي تفرضها العوامل الخارجية مجتمعة.

ويعد التخطيط أهم مفاهيم الإدارة حيث يتوقف نجاح أو فشل أي منظمة على مدى قدرتها على تنفيذ خططها بشكل فعال للوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها وزيادة كفاءتها، وهنا يظهر التخطيط الإستراتيجي كأهم نوع من أنواع التخطيط في وقتنا الحالي ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل. (حسيني، 2014)

ولقد أصبح التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة أمراً لا بد منه حيث أثبتت الدراسات والنتائج أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي تتفوق عن غيرها من المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً نظراً لأن هذا النوع من التخطيط ينعكس إيجابياً على المنظمة من حيث موقعها التنافسي، جودة خدماتها، كفاءة العاملين فيها وغيرها من العوامل. (زعيبي، 2014)

أدى ظهور هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تخطط بها المنظمات لوضع الخطط المستقبلية وتنفيذها، فالمنظمات الناجحة تتوقع الإضطرابات البيئية وتعالجها من خلال التخطيط الإستراتيجي وتمتلك مرونة في التخطيط الإستراتيجي لخيارات القرارات المتعلقة بكيفية تكيفهم عندما تتغير البيئة، في حالة تحضيرية أو مسبقة. من خلال المرونة في التخطيط، تكون المنظمات أكثر استعداداً للتعامل مع الإضطرابات البيئية، مما يعزز من تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء. (السعيد، 2015)

وكفاءة أداء أي منظمة هي نتيجة مباشرة لكفاءة العاملين فيها وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال اتباع خطة استراتيجية تم التخطيط لها بعناية من قبل اشخاص مؤهلين ويتطلب ذلك تضافر جهود الإدارة والعاملين لتنفيذ خطة قادرة على رفع مكانة المنظمة، وهذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات التي حاولت إيجاد العلاقة بين تبني المنظمة لفكر التخطيط الإستراتيجي وكفاءة العاملين فيها حيث وجدت علاقة ايجابية بين التخطيط و أداء الكوادر التي تقوم بتنفيذ هذه الخطط بالشكل الأمثل. (كوثر، 2017)

1-الدراسات السابقة:

1-1الدراسات العربية :

1- دراسة (صيام،2010): "تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"

كان الهدف من الدراسة التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بلغ عدد المؤسسات النسوية (70) مؤسسة، استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لهذه المؤسسات وقام بتصميم استبانة لهذا الغرض وزعت الاستبانة على (69) مؤسسة وتم استبعاد مؤسسة لتوقفها عن العمل واسترد منها (67) استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي ، والتحليل الإستراتيجي البيئي ، ووجود توجهات استراتيجية ، ورؤية ورسالة وأهداف المنظمة ، ووجود خطة استراتيجية ، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء تلك المؤسسات

2- دراسة (الدجني، إياد علي، 2011): "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، ولهذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، واقتصر مجتمع البحث على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضواً، وخلصت إلى العديد من النتائج أهمها : وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي ومعياري الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي .

3- دراسة (جراد ودويكات، 2013) : "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية ، وللوصول إلى هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، اشتمل مجتمع البحث على المدراء في الصف الأول والثاني كونهم الفئة الأكثر علاقة بالتخطيط الإستراتيجي وهم (رؤساء مجلس الإدارة ، المدراء العاملون ، المدراء المتخصصون) في الشركات الدوائية الخمسة في الضفة الغربية ، تم عمل مسح شامل للمدراء كافة حيث بلغ عددهم (78) وزعت عليهم الاستبانة واسترد منها (56) استبانة بنسبة استرداد (72 %). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: هناك أثر إيجابي

لمقومات التخطيط الإستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين ورضا المجتمع .

4- دراسة (الديرأوي، 2017) "أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات :ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية عاملة في غزة)".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية العاملة في غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية على المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة مقدارها (250) مفردة، تم استرداد (227) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90.8%) واستهدفت الدراسة كل من رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي . واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع لبيانات، وتوصلت إلى أن التخطيط الإستراتيجي الذي تتبناه المنظمات الأهلية في غزة يتمتع بالشمولية والقابلية للتطبيق كان سببا رئيسيا لتحسين أدائها وتوفير الجانب الريادي والإداري فيها وهذا يؤكد أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتخطيط الإستراتيجي زاد أداء المنظمات حيث أن التخطيط الإستراتيجي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة ، وفهم بيئة المنظمات الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص والتحايل وتجنب المخاطر قدر الامكان.

2-1 الدراسات الاجنبية :

1-(Taiwo& Idunnu,2007):" Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival".

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء وبقاء المنظمة ، وتم استخدام اسلوب المسح الشامل، قام الباحث بتوزيع استبانة على (100) شخص استرد منها (80) ،واقصر مجتمع البحث على كبار الموظفين والمبتدئين في مختلف فروع البنك الأول في مدينة لاغوس الحضرية، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتوصلت إلى العديد من النتائج أبرزها: الأداء التنظيمي والبقاء هما وظيفة التخطيط الإستراتيجي ، ينبغي للمنظمات أن تولي أولوية الاهتمام لعناصر التخطيط الإستراتيجي على سبيل المثال ؛ وجود بيان موثق عن المهمة ، وصورة مستقبلية (رؤية) للمنظمة ، ينبغي للمنظمات أن تحدد القيم الأساسية ، أي قواعد سلوك المنظمة ، ووضع أهداف واقعية ، ووضع أهداف طويلة الأجل (يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة) وتطوير خطط العمل (الإستراتيجية) وتنفيذها والمتابعة الكافية.

2-(POKU,2012): "the effect of strategic planning on the performance and operations of the agricultural development bank"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء والعمليات التي يقوم بها بنك التنمية الثقافي وتم الاستعانة باستبانة وزعت على (160) عضوا واسترد منها (140) بنسبة استجابة (75%) وتوصلت إلى ما يلي :

يعتمد أداء الشركات على السياسات والتخطيط. تكشف الدراسة أن وجود دعم شامل للتخطيط الإستراتيجي وتنفيذه يؤدي إلى زيادة الأداء داخل الصناعة. تظهر النتائج أن عملاء البنك يظهرون مستوى من الرضا عن الخدمة المقدمة من قبل البنك ، وبالتالي يساعد البنك على تحقيق أهدافه التي تعد جزءاً من قياس أدائه. ومن ثم وُجد أن التخطيط الإستراتيجي الإيجابي يؤثر على أداء هيئة الشركة. وهذا يوضح أن التخطيط الإستراتيجي لبنك أبوظبي التجاري يؤثر على أداء البنك بشكل إيجابي ويضعها في مكان فريد في الصناعة

3-(Clay, Neubaum ,2016): "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الإستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط والقدرة على الابتكار. قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على (448) شركة من الشركات متعددة الصناعات وبلغت نسبة الاسترداد 100% ، وتم تحليل النتائج باتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها : أن عمليات التخطيط الإستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الإستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركات ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية وبالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار يتوسط تماماً العلاقة بين أداء الشركات وعملية التخطيط الإستراتيجي ومرونة التخطيط.

4- (Khoshtaria ,2019)) "The impact of strategic planning on organizational performance through strategy implementation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي من خلال استراتيجيات التنفيذ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستهدف البحث عينة عشوائية من منظمات التصنيع التي تم اختيارها لهذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : الشركات التي تركز على التخطيط الإستراتيجي العقلاني والشامل لديها مؤشرات أداء أفضل من تلك الأقل تركيزاً على العملية المذكورة. وفقاً لذلك ، ينبغي أن يشارك المدبرون التنفيذيون في عملية التخطيط الإستراتيجي.

2-محددات البحث:

1. الحدود المكانية : وزارة الإعلام (الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون) في سورية.
2. الحدود الزمانية : اقتصر على الفترة ما بين 2019/10/16 و 2020/1/31
3. الحدود البشرية : المدراء والعاملين في وزارة الإعلام
4. الحدود العلمية : دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء العاملين في وزارة الإعلام

3- منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، حيث تم وصف العينة المستهدفة وتحليلها بالاستعانة باستبيان كمي لعدد محدد يفوق المائة شخص وذلك للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح .

4- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

1. المصادر الأولية لجمع البيانات:
تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة .
2. المصادر الثانوية :
تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بموضوع البحث .

5- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من المدراء والعاملين في وزارة الاعلام (الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون) ، وتم استهداف مجتمع البحث بواسطة استبانة وزعت على عينة ميسرة نظراً لصعوبة الوصول الى كافة أفراد المجتمع والبالغ عددهم (5000) موظف تقريباً ، حيث تم توزيع (120) استبانة عبر زيارات ميدانية واسترد منها (112) استبانة، وتم استبعاد (12) استبانة نظراً لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة .

6- أهمية البحث :

1. يعد التخطيط الإستراتيجي واحداً من أهم أساليب الإدارة الحديثة الذي يساعد المنظمة على النجاح والاستمرارية ، وسبباً لرفع كفاءة الأداء للعاملين.
2. ضرورة توفر الفهم السليم لأهمية التخطيط الإستراتيجي لما ذلك من انعكاس إيجابي على الأداء.
3. أهمية مشاركة جميع الأطراف المعنية بالتخطيط والذي يساعد في تحقيق الأهداف ورفع جودة الأداء.
4. ضرورة مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطة للتأكد من مطابقة الأداء للأهداف.
5. دراسة جديدة تضاف إلى الدراسات الجامعية نظراً إلى قلة عدد الدراسات المقدمة في هذا الموضوع

7- أهداف البحث :

1. بيان اثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
2. دراسة أثر مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الإستراتيجية.

3. بيان أثر إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي والأداء.

4. دراسة اثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الأداء.

8- مشكلة البحث :

تعمل الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون كغيرها من المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير السريع نظرا لما تفرضه العديد من العوامل الخارجية ويتطلب ذلك التكيف مع هذه المتغيرات مما أدى إلى ظهور بعض المشكلات في الأداء ، وبينت التجارب والدراسات أن التخطيط الإستراتيجي هو أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء.

وانطلاقا من ذلك فقد هدفت الباحثة إلى التأكد من وجود أثر لتطبيق التخطيط الإستراتيجي على الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون فقد تبين وفقا للتجارب العملية السابقة أنه من الصعب على المنظمة التي لا تطبق التخطيط الإستراتيجي أن تقيس درجة تنفيذ الأهداف وكذلك كفاءة العمل وبالتالي تقوم بتشغيل أعمالها بطريقة غير منظمة دون خطط جادة.

وهنا تكمن مشكلة البحث والتي يمكن تلخيصها في السؤال التالي:

ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين ؟

وعن هذا السؤال تنبثق العديد من التساؤلات الأخرى التي لابد من الإجابة عنها وأهمها:

1- هل يؤثر إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون ؟

2- ما أثر مشاركة القيادات التنفيذية في التخطيط الإستراتيجي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون على أداء العاملين؟

3- ما أثر تنفيذ الإستراتيجية على أداء العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون؟

9- فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية:

H_1 : هناك أثر لتطبيق التخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء العاملين

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى :

(H_{1-1}) : هناك أثر لإدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الإعلام.

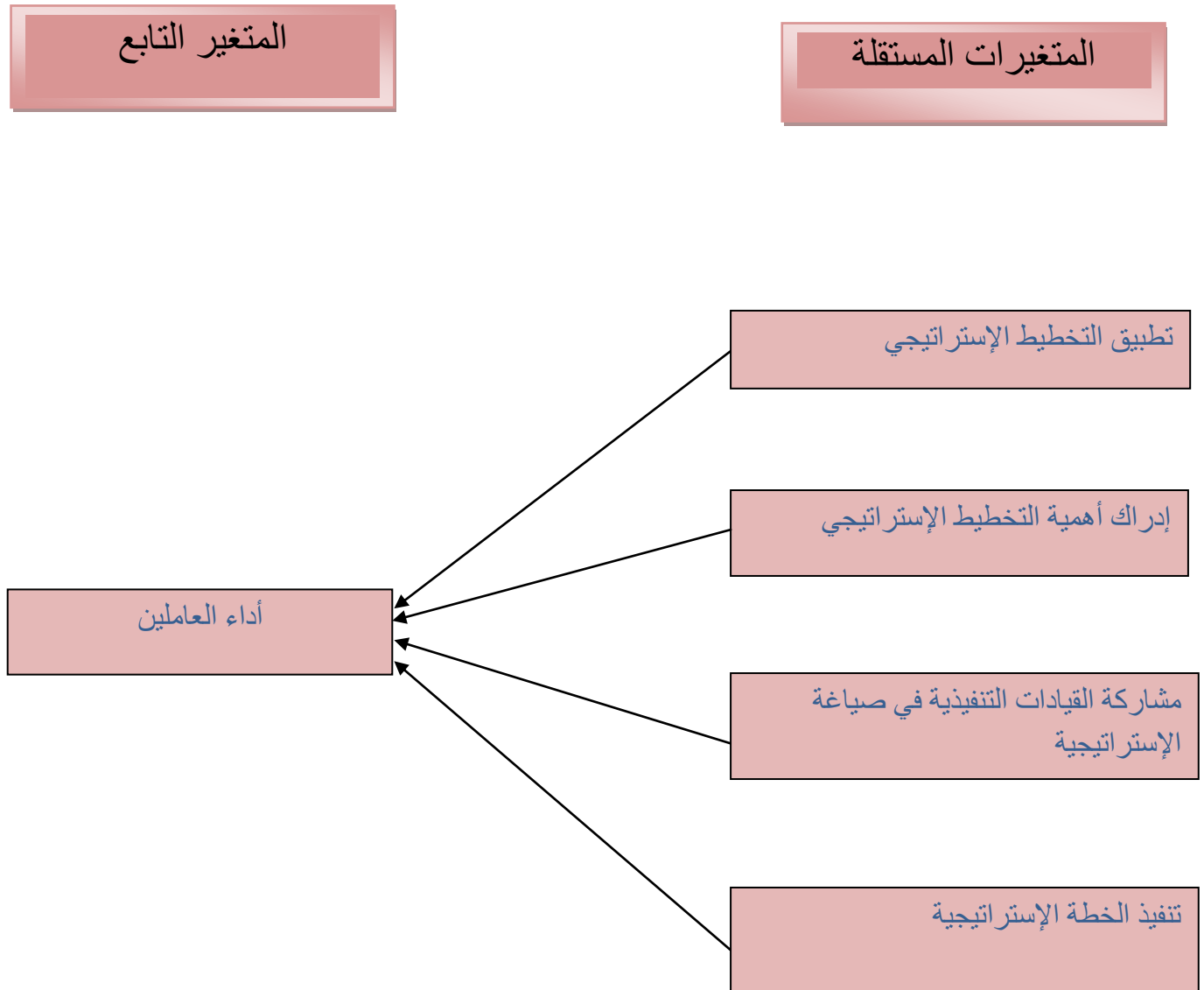
الفرضية الفرعية الثانية :

(H₁₋₂) : هناك أثر لمشاركة القيادات التنفيذية في صياغة الإستراتيجية وأداء العاملين في وزارة الإعلام.

الفرضية الفرعية الثالثة :

(H₁₋₃) : هناك أثر لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.

10-متغيرات المشكلة البحثية:



الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

1- التخطيط :

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة ، فهو المرحلة الإدارية الأولى لأي مؤسسة، وهو رؤية المستقبل أو التنبؤ به ، وهذا يتطلب تفكيراً عميقاً ودقيقاً لتحديد الأهداف الواجب تحقيقها. أصبح التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال ، فهو يختص بتحديد وتوضيح دور كل فرد وإدارة ، الأهداف والوسائل ، و الإمكانيات المطلوبة في تنفيذ أهداف الخطة. (السعيدى 2015،

1-1 مفهوم التخطيط :

التخطيط : هو عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف ، والسياسات ، والإجراءات ، والبرامج ، وكذلك طرق العمل ، ومصادر التمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها (اللوzy، 2002، ص92).

ويرى (الصانع ، 2011، ص72) بأن التخطيط هو : رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف ، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق.

2- : الإستراتيجية :

يقول (Drucher) أن الإستراتيجية هي : تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر ، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد (اللوzy ، 2000، ص240).

وعرفها (Guilk) على أنها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لضمان تحقيق أهداف التنظيم (اللوzy ، 2000، ص241).

وهي أيضا " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة "(خطاب ، 2003، ص4).

بعد استعراض مفهومي التخطيط والإستراتيجية يمكننا تعريف **التخطيط الإستراتيجي** .

3- التخطيط الاستراتيجي :

3-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرف (Policastro,2003) التخطيط الإستراتيجي بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى ، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها

أما (الغالبى وإدريس ،2007،ص104) فعرفاه " هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

وعرفه (القحطاني ،2010،ص8) بأنه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.

ويرى (المجالي وسماره ،2014،ص18) أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المترابطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ،تهدف إلى تطويرها وتحديثها باستمرار ، والانتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلباتها من جميع النواحي .

3-2 أهمية التخطيط الإستراتيجي :

أشار (عبيد ،2009) إلى عدة نقاط تبين أهمية التخطيط الإستراتيجي :

1. يساعد في تحديد مسار العمل في المؤسسة .
2. يساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود المؤسسة .
3. يمكن الإدارة العليا والهيئة العاملة من القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر حين تكون لديهم الرؤية والإستراتيجية الواضحة التي تسهم في تحديد المسار الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه .
4. يساهم في حل المشكلات من خلال تحديد الامكانيات الداخلية وما يتوفر لدى المؤسسة من عوامل قوة وجوانب ضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها .
5. تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجية على اعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يهتم بدراسة البيئة الخارجية التي تؤثر على العمل ، كما يوفر المرونة

للمؤسسة للتكيف مع المتغيرات ، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير التي تساعد على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

6. يضع التخطيط الإستراتيجي أهدافا قابلة للتنفيذ مع تحديد الأساليب للتأكد من عملية التقدم ،كما يرسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة بالفعل.

3-3 أسس التخطيط الإستراتيجي:

إن بناء التخطيط الإستراتيجي وتنفيذه يتطلب مجموعة من الأسس التي تقوم عليها العملية التخطيطية ،كما يستند إلى التحليل الدقيق للبيانات والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة ويرى (سعيد،2008) أن أسس التخطيط الإستراتيجي تتمثل بما يلي:

- 1) شمولية عملية التخطيط الإستراتيجي : عملية تشمل عناصر التخطيط المختلفة والتي تتضمن قيم تأسيسية في البيئة وخطة برامج معدة إعدادا جيدا.
- 2) مرونة عملية التخطيط الإستراتيجي : لأن متطلبات التخطيط والقضايا العديدة التي يمكن التنبؤ بها تحتاج إلى عنصر المرونة.
- 3) تنسيق وتنظيم عملية التخطيط الإستراتيجي : حيث يشكل الانسجام والتوافق أحد أهم أسس التخطيط الإستراتيجي حتى يتم العمل على وضع الخطط وتنفيذها .
- 4) تحليل المعلومات لعملية التخطيط الإستراتيجي .

3-4 عناصر التخطيط الإستراتيجي :

يتكون التخطيط الإستراتيجي من العديد من العناصر وقد أشار (مساعدة،2013،ص 86) إلى أهمها:

1. وضع الإطار العام للإستراتيجيات.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات .
4. وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

6. وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

3-5 ضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي :

أصبح استخدام التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة لأي مؤسسة تريد الوصول إلى الكفاءة في الأداء وهناك العديد من المبررات التي تؤكد على ضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي وقد بين (عارف، 2000، ص 21) أبرزها في ما يلي :

1. يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه .
2. يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح التفكير في الشركة ككل.
3. يساعد الشركة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .
4. يساعد الشركة على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
5. يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
6. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء .
7. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
8. يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها.
9. يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

3-6 أنماط وأساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي :

تقوم كل شركة بإعداد خطتها الإستراتيجية وفقا لأهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية مع مراعاة ما يحيط بها من الظروف في البيئتين الداخلية والخارجية وبالتالي فإن استراتيجية واحدة لن تكون فعالة لكل المنظمات كما أن استراتيجية المنظمة نفسها لا بد من تغييرها عند تغير

الظروف المحيطة وقد توصل الباحثون إلى أساليب مختلفة لبناء الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة وأهمها (الحملوي ،1993،ص 66) :

1. الأسلوب الأول البدء من أعلى لأسفل :

يطبق في الشركات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة الشركة ،وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة ،وفي الشركات التي تتبع اللامركزية يعطى المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ،ويطلب منهم وضع الخطط،وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ،ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين تذهب الشركة وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول للهدف.

2. الأسلوب الثاني البدء من أسفل إلى الأعلى :

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات ، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا ،ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات ،وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

3. الأسلوب الثالث الجمع بين الأسلوبين:

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للشركة في القيام بعملية التخطيط ، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريين في المركز الرئيسي للشركة وإدارتها ،وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها ،ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية الشركة.

4. الأسلوب الرابع العمل كفريق:

في الشركات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة ، كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية ، ويؤتى هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة ،ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة الشركة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي ، فالشركات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن الشركات ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها.

3-7 تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

بعد أن يتم الاتفاق على الإستراتيجيات وصياغتها يتعين على المؤسسة أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترات محددة ، والإجراءات المطلوبة يجب أن يتم تحديدها ووضعها ضمن خطة عمل، وهذه الطريقة أي طريقة تجزئة الخطة الإستراتيجية إلى مجموعة من خطط العمل يساعد على أن تتناسب ردة فعل المؤسسة مع الحالات الطارئة بفعالية من جانب ، ومن جانب آخر أن تكون ردة الفعل في الوقت المناسب (رستم 2004-ص75-76).

وتعد مرحلة تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي ، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها .(الدوري 2005، ص 293).

ويرتبط تنفيذ الإستراتيجية بعدة عوامل مهمة ، كالهيكـل التنظيمي ، أساليب التنفيذ المتبعة ، مدى توافر الموارد البشرية ، إضافة إلى الثقافة التنظيمية .

3-8 خطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

تتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية خمس خطوات (المـرسـي، 2002، ص336):

- 1) مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية .
- 2) اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها .
- 3) مراجعة ثقافة المنظمة .
- 4) تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية .
- 5) إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

3-9 الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية :

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءا ومكونا رئيسيا من عملية الإدارة الإستراتيجية ، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء ، أو التجاوزات أو الانحرافات ، وإنما تهدف أساسا إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وإن عملية الرقابة على تنفيذ الخطة

الإستراتيجية تمتد من جودة التفكير الإستراتيجي ،والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسي، 2002، ص405).

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات (الدوري، 322، 2005):

1. **الرقابة على المستوى الإستراتيجي** : التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
2. **الرقابة على المستوى التكتيكي** : التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.
3. **الرقابة على المستوى التشغيلي** : التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد .

وتتحدد عملية التقييم للإستراتيجية من خلال ستة عوامل هي : (السلمي، نحوت، 1994، ص 212-213):

1. درجة التناسق الداخلي بين السياسات والإستراتيجيات والإمكانات .
2. درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة وللتناسق مع الظروف وجهاً :أحدهما ثابت والآخر متغير ،الوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً ، أما الوجه المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغيير
3. مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة .
4. درجة المخاطر التي تتضمنها الإستراتيجية هل هي درجة مقبولة للمنشأة أم غير مقبولة.
5. القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها ،وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتعارف عليها ؟.

3-10 متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي:

حدد (الجارحي، 2011) أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي بما يلي :

- (1) اختيار القيادات بدقة متناهية ووفق معايير معلنة وواضحة.
- (2) تثبيت قيادات المؤسسة بقدر الإمكان .

- (3) تكامل المنظومة الإدارية والفنية داخل المؤسسة.
- (4) وجود نظام متكامل للتنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة.
- (5) وجود حصر دقيق للموارد البشرية والمادية للمؤسسة.
- (6) توفير نظام للمحاسبة .
- (7) توفير نظام مالي.

في حين أشار (هارسون، 2009) إلى عدد من المتطلبات لنجاح التخطيط الإستراتيجي :

1. اقتناع المسؤولين في المؤسسة بأهمية التخطيط الإستراتيجي :ويتطلب ذلك وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية.
2. توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية وكذلك المعلومات والبيانات اللازمة .
3. وضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومسائلهم .
4. توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الإستراتيجية .
5. اتباع نظام موازنات فاعل مع المتابعة والتصحيح بما يتسم بالمرونة والسهولة.
6. الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام.

3-11 معوقات التخطيط الإستراتيجي:

يرى (السعبري ، 2013) أن معوقات التخطيط الإستراتيجي تتمثل بما يلي :

- 1-عدم الدقة في البيانات والمعلومات .
- 2-عدم صحة التنبؤات والافتراضات المستقبلية
- 3-عدم مراعاة التغيير في الواقع .
- 4-انعزال القائمين على التخطيط عن المنفذين مما يجعل التقييم بعيدا عن الواقع.
- 4-أسلوب التفكير الرجعي أو التسلطي في وضع الخطة الإستراتيجية.
- 5-ضعف الموارد والإمكانات المخصصة لعملية التخطيط
- 6- وكذلك ضعف عملية حصر هذه الموارد والإمكانات المراد توظيفها في الخطة الإستراتيجية ،بالإضافة إلى عدم توظيفها بشكل صحيح.

7-ضعف المهارة لدى القائمين على عملية التخطيط الإستراتيجي.

8-غياب التنسيق بين الأطراف المعنية بالتخطيط.

9-غياب الواقعية والعقلانية عند تصميم الخطة الإستراتيجية

10-طبيعة الأنظمة التي يقام بها التخطيط من حيث كونها ديكتاتورية أو بيروقراطية.

3-12 أخطاء شائعة في تخطيط استراتيجية العمل :

أوردت (ألان ،2000،ص19-20) بعض الأخطاء التي يجب تجنبها أثناء التخطيط وتطبيق الخطة الإستراتيجية :

- 1) الفشل في تعريف الرؤية المستقبلية المثالية منذ البداية .
- 2) الإخفاق في عملية التوضيح والتبسيط .
- 3) الفشل في توحيد التخطيط على كل المستويات .
- 4) التخطيط بصورة مستقلة عن عملية الإدارة اليومية .
- 5) الفشل في تصميم إكمال عملية التنفيذ الفعال .
- 6) نسيان أهمية اشتراك الأطراف الأخرى في عملية التخطيط.
- 7) قيادة العمل بالصورة المعتادة بعد تخطيط الإستراتيجية .
- 8) الفشل في القيام بالاختيارات المناسبة حول الاتجاهات المستقبلية .
- 9) إهمال التقييم الشخصي في ظل المقارنة بالفئات المنافسة الأخرى.

4- الأداء :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ،وهو واحد من متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر ،وذلك لأن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء(كوثر،2017)

وأصبح الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ، حيث تسعى كل مؤسسة إلى رفع كفاءة أدائها حتى لا تصبح أهدافها تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تفكر بعمق وشمولية أكثر في كيفية التغيير في أنشطتها وأعمالها في المستقبل لتصبح أكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها. (ز عيبي، 2014)

4-1 مفهوم الأداء :

الأداء :

أشار (العثمان، 2003) إلى أن كفاءة الأداء في المؤسسة ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية وقابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء .

و ينظر إليه (الداوي ، 2010) على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما :

الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية.

4-2 محددات الأداء :

ينتج الأداء من تضافر عدة عناصر قد تؤثر إيجابا أو سلبا على الأداء ، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء وتتمثل هذه المحددات بما يلي (بعجي، 2007 ، ص 11) :

- 1- الجهد : هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير ، وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- 3- إدراك الدور (المهمة) : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده ، في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة التي تجعل الفرد يشعر بأهمية أداء مهامه

بتعريف إدراك الدور لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، فلا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا (حسن، 2003، ص 210).

3-4 قياس الأداء وتقييم الأداء :

من المهم توضيح العلاقة بين "القياس" و "التقييم" فهما يهدفان إلى تبيان مواطن الضعف والقوة في نتائج أي نشاط تقوم به المؤسسة للوصول إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفا، فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس (عريوة، 2011).

يراد بتقييم الأداء "قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل (Robert, 1999) .

ويتضح الفرق بين القياس والتقييم على أن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما التقييم فهو عملية مؤسسة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة والضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة (رحمة، 2014) .

4-4 أهمية تقييم الأداء : (خضير، 2011، ص 152-153)

1. يمثل تقييم الأداء تغذية راجعة بالنسبة للشخص المقيم وذلك لأنه من الصعب أن يحسن العمال من نتائج أدائهم دون الاستفادة من التغذية الراجعة.
2. الإدارة بالأهداف :عندما تعمل الإدارة بالأهداف بشكل جيد فإن الجميع داخل المنظمة يشتركون في تحقيق هدف عام كانوا قد اشتركوا أصلا في تحديده.

3. إنجاز عملية التخطيط فكلما كان هناك تقويم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة .

4. الحفاظ على العدالة والمساواة : ينظر إلى تقويم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين ، وذلك لأن قرارات الترقية والعلاوات والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقويم بشكل دائم.

4-5 أهداف تقييم الأداء :

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي : (فاروق ، 2009، ص267-268)

- 1) المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز والعقوبات .
- 2) اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 3) اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
- 4) مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيهـم.
- 5) المساعدة في تحديد المهام والأعمال ، أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وطاقاتهم وإمكاناتهم.
- 6) المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين وفي دفعهم لتطور انفسهم.

4-6 عناصر تقييم الأداء :

يقصد بذلك تحديد المجالات التي تقاس بها درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات هي : (أحمد ، 1999، ص223)

1. عناصر توضح إنتاجية الأداء : مثل كمية وجودة الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.
2. عناصر توضح سمات السلوك : مثل التعاون ، الحماس ، الالتزام، مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أو العملاء.

3. عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل : ويمكن تحديد أهم

مجالات التقييم بشكل عام في :

1. القدرة على أداء المهام .
2. الإنتاجية وتتمثل في عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة زمنية معينة.
3. حسن إدراك التوجيهات الخاصة بأساليب العمل .
4. عمق واتساع لمعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لتحديثها وزيادتها.
5. المثابرة في الأداء وتقييم اقتراحات لتحسين العمل كما ونوعا.
6. نمط الاتصال والتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والعملاء والزملاء من حيث درجة التعاون والاحترام.

7-4 أسباب مشكلات الأداء:

بما أن سلوك الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لذا يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى (فليه وعبد المجيد، 2005) :

1. أسباب داخلية : وهي أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد مثل :عدم كفاية القدرات العقلية ،الحالات الانفعالية التي تعوق أداء الوظيفة ،تحديد الفرد لمستوى نجاحه
2. أسباب خارجية : وهي الأسباب التي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة مثل :عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة ،التأثيرات السلبية لجماعة العمل وعدم ملائمة المحيط المادي للعمل.

8-4 الحلول الجزئية لمشكلة تطوير الأداء :

هناك حلول جزئية لمشكلة تطوير الأداء في المنظمات الحكومية وقد أشار إليها (ابراهيم، 2000) بما يلي:

- (1) عند وضع الحلول يفضل التركيز على الأداء لا على الإنفاق.
- (2) تخصيص المزيد من التفكير والاهتمام بالكيفية التي يمكن بواسطتها إضافة قيمة للمدخلات .
- (3) ممارسة قدر أكبر من تفويض المسؤوليات والصلاحيات على مستوى الإدارة العليا.

- (4) ينبغي على المسؤولين عن التفويض الاحتفاظ لأنفسهم بالمسؤوليات عن المهام الرئيسية وترك المتبقي للإدارة المحلية.
- (5) بذل المزيد من الجهد باتجاه تطوير مقاييس الأداء.

4-9 العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية العاملين في المنظمة :

تظهر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة فعالية أداء العاملين من خلال الأمور التالية (الشامسي، 2008) :

- (1) يتيح الفرصة لجميع العاملين في المنظمة بتوحيد الجهود لزيادة فعاليتهم.
- (2) يوضح رؤيا واحدة مشتركة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم.
- (3) يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير المستقبلي للمنظمة ككل.
- (4) يساعد فهم وإدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي على تحديد أولويات العمل .
- (5) يولد فهما واضحا للموظفين برسالة المنظمة وأهدافها.
- (6) يمثل دليلا واضحا للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حاليا.
- (7) يحسن العمل الجماعي
- (8) يساعد العاملين على تحسين وتطوير أدائهم.

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

لكل علم من العلوم مادة ومنهج ، ومادة العلم هي الظواهر التي يتناولها بالتحليل ، أما منهجه فهو طريقة المعرفة التي يسلكها الباحث في سبيل التعرف على حقيقة تلك الظواهر ، والتي تساعد على الفهم وتعلم كيفية القيام بدراسة الظواهر من خلال المعلومات التي يحصل عليها من الواقع ، وتعتبر هذه الأخيرة مصدر البحوث والدراسات الميدانية.

1-الأداة المستخدمة في الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح والإمكانات المادية المتاحة ، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها من خلال أدوات أخرى كالمقابلات الشخصية أو الملاحظة الشخصية .

وبناء على ذلك تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة من الموظفين والمدراء في الوزارة خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث للوزارة.

2-ثبات الأداة :

قبل البدء بتحليل نتائج الاستبيان الذي تم جمعه ، لابد من التأكد أولا من ثبات الاستبانة . ويمكن تعريف الثبات على أنه أحد الصفات الواجب توافرها في أداة القياس الجيدة ، ويقصد به الاستقرار بحيث أن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار إجراء الاختبار ، أي أن يكون الاختبار قادر على تحقيق نفس النتائج في حالة تطبيقه مرتين على المجموعة نفسها وفي نفس الشروط . وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة الموزعة من خلال معامل "ألفا كراون باخ" وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (1) الذي يبين نتائج ثبات مقاييس الاستبانة بالتفصيل والجدول (2) يبين ثبات مقاييس الاستبانة بشكل عام .

المقياس	عدد الجمل	قيمة معامل الفا كراون باخ
المعلومات الشخصية	5	0.634
التخطيط الاستراتيجي	10	0.649
مشاركة القيادات التنفيذية في التخطيط	8	0.622
إدراك العاملين لأهمية التخطيط	8	0.801
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	6	0.733
أداء العاملين	8	0.696

جدول (1) ثبات المقاييس

عدد الجمل	معامل الفا كراون باخ
45	0.933

جدول (2) ثبات الاستبانة

بناء على ما ورد في الجدول (1) نجد أن قيمة معامل ألفا لكل مقياس من مقاييس الاستبانة أعلى من (0.6) ويوضح الجدول (2) أن القيمة مساوية ل (0.933) وبالتالي فإن معامل الثبات مرتفع لكل مقياس على حدى وللاستبانة بشكل عام وبالتالي فإن الاستبانة بصورتها النهائية قابلة للتوزيع والدراسة بعد التأكد من صحتها وثباتها وقادرة على الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

3-المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ،فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج تحليل ومعالجة البيانات (SPSS) وفي ما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار
- ألفا كراون باخ

4-عرض النتائج وتحليلها :

4-1 وصف خصائص عينة الدراسة :

للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ،سنتناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم الجنس،العمر،العمل،المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة .

14-1-تحليل خصائص العينة من حيث الجنس:

يوضح الجدول (3) التكرارات حسب نوع الجنس للعينة المدروسة :

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	61	61.0	61.0	61.0
انثى	39	39.0	39.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

جدول 3 خصائص العينة حسب الجنس

نلاحظ من الجدول أنه بلغ عدد الإناث 39 أي بمعدل 39% في حين بلغ عدد الذكور 61 أي بمعدل 61% من العينة المدروسة حيث يبلغ العدد الكلي للعينة 100 شخص.

2-1-4 تحليل خصائص العينة وفقا للفئة العمرية :

يوضح الجدول 4 توزع افراد العينة حسب الفئة العمرية حيث تم تقسيم العينة إلى 4 فئات عمرية:

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-30 بين	20	20.0	20.0	20.0
31-40 بين	46	46.0	46.0	66.0
41-50 بين	30	30.0	30.0	96.0
51-60 بين	4	4.0	4.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الجدول 4 خصائص افراد العينة حسب العمر

يبين الجدول السابق أن أكبر نسبة كانت ضمن الفئة العمرية (31-40) حيث بلغت نسبتهم 46% من مجموع أفراد العينة، ثم الفئة العمرية (41-50) حيث بلغت نسبتهم 30%، أما الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين (20-30) فبلغت نسبتهم 20% من العينة، والفئة (51-60) بلغت نسبتهم 4% فقط.

3-1-4 تحليل خصائص العينة حسب العمل:

تم تقسيم العينة إلى أربعة فئات تبعا لطبيعة العمل حيث توزعت بين موظف، رئيس قسم، مدير، ونائب مدير ويبين الجدول 5 خصائص العينة تبعا للعمل :

العمل				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف	50	50.0	50.0	50.0
قسم رئيس	29	29.0	29.0	79.0
Valid مدير نائب	15	15.0	15.0	94.0
مدير	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الجدول 5 توزع أفراد العينة حسب العمل

النسبة الأكبر من العينة كانت من فئة الموظفين حيث بلغت نسبتهم 50%، أما رؤساء الأقسام بلغت نسبتهم 29% من أفراد العينة، ونائب المدير 15% ومدراء بنسبة 6% فقط.

4-1-4 تحليل خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة :

يوضح الجدول (6) خصائص العينة تبعا لعدد سنوات الخبرة في العمل :

الخبرة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5-10	20	20.0	20.0	20.0
سنة 10-20	48	48.0	48.0	68.0
Valid سنة 20-30 من	27	27.0	27.0	95.0
سنة 30 من أكثر	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الجدول 6 خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة بين (10-20) سنة حيث بلغت نسبتهم 48%، في حين بلغت نسبة العاملين الذين لديهم خبرة بين (20-30) سنة حوالي 27%، ونسبة 20% لمن لديهم خبرة بين (5-10) سنوات، والفئة الأخيرة من الذين لديهم خبرة أكثر من 30 عام بلغت نسبتهم 5% فقط.

5-1-4 تحليل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (7) الخصائص وفقا للمؤهل العلمي للأفراد:

المؤهل العلمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	24	24.0	24.0	24.0
جامعي	69	69.0	69.0	93.0
Valid ماجستير	7	7.0	7.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الجدول 7 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول السابق أن معظم افراد العينة المستهدفة يحملون إجازات جامعية حيث بلغت نسبتهم 69% ، في حين أن 24% من أفراد العينة يقتصر تحصيلهم العلمي على الثانوية ، و 7% فقط حاصلون على درجة الماجستير.

4-2 تحليل محاور الدراسة

سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد العينة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمتغيرات (التخطيط الإستراتيجي ، إدراك العاملين لأهمية التخطيط ،إشراك القيادات التنفيذية في صياغة الإستراتيجية، الأداء)وبالرجوع إلى الدراسات السابقة فقد تم اعتبار أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-اقل من 2.5)دالا على مستوى منخفض من القبول،ومن (2.5-اقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط ،ومن (3.5-5) دالا على مستوى مرتفع وتظهر الجداول الأربعة التالية النتائج :

4-2-1 المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن عبارات التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
تقوم وزارة الاعلام بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة عن فترة زمنية مستقبلية محددة	4.05	مرتفع
تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة	3.21	متوسط
تقوم الوزارة عند اعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف	3.21	متوسط
يشارك الموظفون في صياغة الأهداف الاستراتيجية	3.91	مرتفع
تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء	4.05	مرتفع
تقوم الوزارة بتقديم بدائل استراتيجية لكل خطة بهدف الحفاظ على كفاءة الاداء	3.9	مرتفع
تضع الوزارة الخطة بحيث تعمل على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية للوصول إلى افضل اداء	3.91	مرتفع

مرتفع	4.15	يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر أثناء إعداد الخطة
مرتفع	4.26	تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطة الإستراتيجية لجميع النشاطات المراد تنفيذها
متوسط	3.21	تلتزم الوزارة بعملية التخطيط بشكل مستمر لرفع كفاءة الأداء
مرتفع	3.78	محور التخطيط الاستراتيجي

بناء على الجدول السابق يتبين لدينا أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في وزارة الإعلام مرتفعاً وفقاً لمقاييس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن جمل محور التخطيط الإستراتيجي مجتمعة (3.78). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوزارة تهتم بعملية التخطيط الإستراتيجي. حيث تقوم الوزارة بوضع أهداف تساهم في تقييم الأداء. وتسهم عملية التحليل البيئي في وضع أهداف موضوعية لذلك يعتبر التحليل عنصراً هاماً من عناصر التخطيط الاستراتيجي.

2-2-4 المتوسطة الحسابية لإجابات أفراد العينة عن عبارات مشاركة القيادات التنفيذية في صياغة الإستراتيجية:

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
تقتصر مسؤولية وضع الخطط الاستراتيجية على الإدارة العليا	2.14	منخفض
تهتم الإدارة بما يقدمهم العاملون من أفكار أثناء إعداد خطة جديدة	3.52	مرتفع
يتم الرجوع للإدارات التنفيذية لإشراكهم في عملية التخطيط	3.21	متوسط
تعمل الإدارة العليا على مناقشة العاملين حول معوقات العمل	3.52	مرتفع
تأخذ الإدارة العليا بمقترحات العاملين حول سبل تطوير العمل	3.21	متوسط
تقوم الإدارة العليا بعرض الخطة على كافة الإدارات قبل إقرارها	3.21	متوسط
تتبع الوزارة العديد من الإجراءات للتأكد من تكامل الخطة	3.92	مرتفع

مرتفع	4.35	يتم اشراك العاملين في عملية التخطيط للإسهام في رفع مستوى الاداء
مرتفع	3.38	محور مشاركة القيادات التنفيذية في صياغة الاستراتيجية

يوضح الجدول السابق أن عملية التخطيط الإستراتيجي لا تقتصر على الإدارات العليا فقط بل يتم إشراك القيادات التنفيذية والرجوع للإدارات قبل إقرار الخطة الاستراتيجية كما يتم الاستفادة من العمال في عملية التخطيط بهدف الرفع من كفاءة الأداء حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن جمل محور مشاركة القيادات (3.38) وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة من المبحوثين.

3-2-4 المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن عبارات إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي:

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
تقوم الادارة بجهود عديدة تهدف الى تعريف العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي	3.21	متوسط
لدى العاملين تصور واضح حول عملية التخطيط الاستراتيجي	4.05	مرتفع
يهتم العاملين بتنفيذ الخطة بكفاءة للوصول للأهداف المرجوة	3.21	متوسط
ينفذ العاملون الخطة بدقة إيماناً منهم بأهمية الوصول للأهداف المخطط لها	3.2	متوسط
يحرص العاملين على تزويد الادارة بالمعوقات التي تواجههم أثناء تنفيذ الخطة	3.4	متوسط
لا تستطيع الوزارة رفع كفاءة العاملين دون التخطيط الاستراتيجي	3.9	مرتفع
يسهم التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الاداء	3.2	متوسط
غياب التخطيط الاستراتيجي احد اسباب تدني كفاءة العاملين	3.9	مرتفع
محور إدراك العاملين لأهمية التخطيط	3.52	مرتفع

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق أن العاملين يدركون أهمية التخطيط الإستراتيجي والذي سيسهم بشكل إيجابي على الأداء حيث تقوم الوزارة بجهود كبيرة لتعريف العاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن جمل محور مشاركة القيادات (3.52) وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة .

4-2-4 المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن عبارات تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
تتبنى الادارة العليا الاشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.2	متوسط
تختار الادارة العليا الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.2	متوسط
الهيكل التنظيمي معد بطريقة تسمح بتنفيذ الاستراتيجية	3.6	مرتفع
تعتمد الوزارة المرونة في تنفيذ الاستراتيجية	4.15	مرتفع
تلتزم الوزارة بالجدول الزمني أثناء تنفيذ الخطة	3.2	متوسط
هناك تواصل مستمر بين واضعي الخطة والمنفذين لها أثناء عملية التنفيذ	3.9	مرتفع
محور تنفيذ الاستراتيجية	3.53	مرتفع

تؤكد النتائج في الجدول السابق على أهمية تنفيذ الإستراتيجية بالشكل الصحيح وكما هو مخطط للوصول للأهداف المرجوة وتتولى الإدارة العليا في الوزارة مسؤولية الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية وتأهيل الكوادر للقيام بعملية التنفيذ مما يؤدي إلى كفاءة مرتفعة بالأداء حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن جمل محور مشاركة القيادات (3.53) وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة من المبحوثين

4-2-5 المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن عبارات الأداء :

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
يتم وضع معايير واضحة لتقييم الاداء	3.2	متوسط
تقوم الوزارة بعملية تقييم مستمرة للأداء	3.9	مرتفع
تعتمد الوزارة معايير النزاهة أثناء القيام بعملية التقييم	3.9	مرتفع
تستخدم الوزارة نظام الحوافز لتطوير الأداء	3.22	متوسط
تزود الادارة العاملين بسبل لتقويم الاداء	4.1	مرتفع
تستفيد الوزارة من التغذية الراجعة في تطوير خططها المستقبلية	3.6	مرتفع
تقوم الوزارة بقياس رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم	3.9	مرتفع
تقدم الادارة التدريب اللازم للعاملين لرفع سوية الأداء	3.21	متوسط
محور الأداء	3.62	مرتفع

توضح نتائج الجدول السابق أن العمال في الوزارة يتمتعون بمستوى أداء جيد حيث تقوم الوزارة بشكل مستمر بعملية تقييم الأداء وتقدم التدريب اللازم للعمال لرفع سوية الأداء وقد متوسط إجابات المبحوثين عن جمل محور مشاركة القيادات (3.62) وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة .

3-4 دراسة فرضيات البحث :

1-3-4 الفرضية الرئيسية :يوجد علاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء العاملين

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الارتباط وذلك للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين ويبين الجدول التالي النتائج باستخدام برنامج SPSS:

Correlations		
	تخطيط	اداء
Pearson Correlation	1	.931**
Sig. (2-tailed)		.000
N	100	100
Pearson Correlation	.931**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول السابق أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن هناك علاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين، ويشير معامل الارتباط بيرسون (0.931) إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

بعد التأكد من وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين سنقوم بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين باستخدام تحليل الانحدار الخطي :

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	24.008	1	24.008	642.140	.000 ^b
Residual	3.664	98	.037		
Total	27.672	99			

a. Dependent Variable: أداء

b. Predictors: (Constant), تخطيط

يبين جدول anova أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-.783	.175		.000
	تخطيط	1.165	.046	.931	.000

نلاحظ من الجدول السابق أن (Sig = 0.000 < 0.05) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.931 ^a	.868	.866	.19336

a. Predictors: (Constant), تخطيط

نلاحظ من الجدول السابق أن (Rsquare=0.868) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 86.6% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء) وباقي النسبة تعزى إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالحسبان أثناء الدراسة.

2-3-4 الفرضية الفرعية الأولى : هناك أثر لإدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الارتباط وذلك للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين ويبين الجدول التالي النتائج باستخدام برنامج SPSS:

Correlations

	ادراك	اداء
Pearson Correlation	1	.925**
Sig. (2-tailed)		.000
N	100	100
Pearson Correlation	.925**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول السابق أن (Sig = 0.000 < 0.05) وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن هناك علاقة بين إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي والأداء ، ويشير معامل الارتباط بيرسون (0.925) إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

بعد التأكد من وجود علاقة بين إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين سنقوم بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين باستخدام تحليل الانحدار الخطي :

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23.667	1	23.667	579.183	.000 ^b
Residual	4.005	98	.041		
Total	27.672	99			

a. Dependent Variable: أداء

b. Predictors: (Constant), ادراك

يبين جدول anova أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.992	.111		8.907	.000
ادراك	.748	.031	.925	24.066	.000

a. Dependent Variable: اداء

نلاحظ من الجدول السابق أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر لإدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي على الأداء.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.925 ^a	.855	.854	.20215

نلاحظ من الجدول السابق أن ($R^2=0.855$) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 85.5% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء) وباقي النسبة تعزى إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالحسبان أثناء الدراسة.

3-3-4 الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر لمشاركة القيادات التنفيذية في صياغة الإستراتيجية وأداء العاملين

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الارتباط وذلك للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة القيادات التنفيذية في صياغة الاستراتيجية وأداء العاملين وبيّن الجدول التالي النتائج باستخدام برنامج SPSS:

Correlations

	1مشاركة	اداء
Pearson Correlation	1	.726**
Sig. (2-tailed)		.000
N	100	100
Pearson Correlation	.726**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	100	100

نلاحظ من الجدول السابق أن ($Sig = 0.000 < 0.05$) وبالتالي ترفض الفرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تقول أن هناك علاقة بين إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي والأداء، ويشير معامل الارتباط بيرسون (0.726) إلى وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

بعد التأكد من وجود علاقة بين مشاركة القيادات التنفيذية في صياغة الاستراتيجية وأداء العاملين سنقوم بدراسة أثر مشاركة القيادات التنفيذية في عملية التخطيط على أداء العاملين باستخدام تحليل الانحدار الخطي :

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.572	1	14.572	109.021	.000 ^b
	Residual	13.099	98	.134		
	Total	27.672	99			

a. Dependent Variable: اداء

b. Predictors: (Constant), 1مشاركة

a

يبين جدول anova أن (Sig = 0.000 < 0.05) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.146	.240	4.769	.000
	1مشاركة	.733	.070	.726	10.441

a. Dependent Variable: اداء

نلاحظ من الجدول السابق أن (Sig = 0.000 < 0.05) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر لمشاركة القيادات التنفيذية في صياغة الإستراتيجية على الأداء.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 ^a	.527	.522	.36560

a. Predictors: (Constant), 1مشاركة

نلاحظ من الجدول السابق أن (Rsquare=0.527) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 52.7% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء) وباقي النسبة تعزى إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالحسبان أثناء الدراسة.

4-3-4 الفرضية الفرعية لثالثة : هناك أثر لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء

لاختبار هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية والأداء وبين الجدول التالي النتائج باستخدام تحليل الارتباط:

Correlations		
	تنفيذ	اداء
تنفيذ	Pearson Correlation	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
اداء	Pearson Correlation	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول السابق أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) وبالتالي ترفض الفرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تقول أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء ويشير معامل بيرسون (0.93) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.

بعد التأكد من وجود علاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية والأداء سنقوم بدراسة أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الأداء باستخدام تحليل الانحدار الخطي :

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	24.292	1	24.292	704.278	.000 ^b
1 Residual	3.380	98	.034		
Total	27.672	99			

a. Dependent Variable: أداء

b. Predictors: (Constant), تنفيذ

يبين جدول anova أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.933	.103		9.040	.000
تنفيذ	.763	.029	.937	26.538	.000

a. Dependent Variable: أداء

نلاحظ من الجدول السابق أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر لتنفيذ الخطة الإستراتيجية على الأداء.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 ^a	.878	.877	.18572

a. Predictors: (Constant), تنفيذ

نلاحظ من الجدول السابق أن ($\text{Rsquare} = 0.878$) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 87.8% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء) وباقي النسبة تعزى إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالحسبان أثناء الدراسة.

5- الاستنتاجات :

- 1- تشير نتائج الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء العاملين وتشير قيمة معامل بيرسون (0.931) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.
- 2- تشير نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر بين إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء وتشير قيمة معامل بيرسون (0.925) إلى قوة العلاقة.

3- تشير نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر لمشاركة القيادات التنفيذية في عملية التخطيط على رفع مستوى الأداء للعاملين وتبين قيمة معامل بيرسون (0.726) أهمية العلاقة بين المتغيرين.

4- تشير الفرضية الفرعية الثالثة على وجود علاقة بين تنفيذ الإستراتيجية بشكل صحيح للوصول إلى أداء جيد وتؤكد قيمة معامل بيرسون (0.93) قوة العلاقة بين المتغيرين.

5- تتخذ وزارة الإعلام التخطيط الإستراتيجي منهجا إداريا لها وترى الباحثة في ضوء النتائج السابقة أن التخطيط الإستراتيجي الذي تتبعه وزارة الإعلام يتمتع بالمرونة والشمولية وقابلية التطبيق والذي كان سببا رئيسيا لتحسين أداء العاملين فيها وهذا يؤكد أنه كلما زاد اهتمام الوزارة بالتخطيط الإستراتيجي كلما ازدادت كفاءة العاملين فيها والذي ينعكس إيجابا على أداء الوزارة ويجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

6- تقوم الوزارة بجهود كبيرة في سبيل تعريف العمال بأهمية التخطيط الإستراتيجي كوسيلة للحفاظ على المستوى المطلوب من الأداء، ومن وجهة نظر الباحثة الباحث فإن العنصر البشري هو الأهم على الإطلاق ولذلك فإن لم يكن لدى العاملين الوعي الكافي بأهمية عملية التخطيط الإستراتيجي فإن جهود الإدارة في تطبيق خطة استراتيجية لن تؤدي إلى نتائج مرضية

7- تشترك الوزارة الإدارات بكافة مستوياتها في عملية التخطيط وترى الباحثة أن عملية التخطيط يجب أن لا تقتصر على الإدارات العليا فقط بل يجب أن تكون مسؤولية القيادات التنفيذية أيضا حتى تتمكن الإدارة من إعداد خطة جيدة وفعالة بالإضافة إلى ضرورة مناقشة العمال والتعرف على معوقات العمل والأخذ بمقترحاتهم حول سبل التطوير مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين.

8- تهتم الوزارة في الإشراف على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ترى الباحثة أن الخطة الإستراتيجية تحتاج إلى متابعة وإشراف من قبل الإدارة العليا حتى يتم تنفيذها بشكل صحيح وهذا ما تقوم به وزارة الإعلام حيث تشرف على تنفيذ الخطة وتختار الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للقيام بذلك.

6- المقترحات :

- 1) إيجاد دائرة تعنى بالتخطيط الإستراتيجي وتحديد متطلباته الحالية والمستقبلية في وزارة الإعلام.
- 2) تشجيع التفكير الإستراتيجي والابتكار الابداعي ، الذي من شأنه تطوير وتحسين الأداء .
- 3) إشراك العاملين بعملية اتخاذ القرارات لما في ذلك من أثر إيجابي على تنفيذها.
- 4) التركيز على جودة التخطيط الإستراتيجي وضرورة توفر بدائل استراتيجية بشكل دائم لكل خطة .
- 5) الابتعاد عن المركزية أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي والاستفادة من الكفاءات المتخصصة بالتخطيط الإستراتيجي .
- 6) الاستعانة ببعض الخبرات الخارجية في مجال التخطيط الإستراتيجي ، بغرض دعم عملية التخطيط ورفعها بكل جديد.
- 7) ضرورة القيام بعملية تقييم الأداء بشكل مستمر للتأكد من الوصول للأهداف المنشودة.

- (8) اعتماد مؤشرات ومعايير موضوعية أثناء القيام بعملية التقييم.
- (9) بذل جهود متواصلة في سبيل نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين.

7-الخاتمة :

أصبح الأداء مفهومًا أساسيًا وهامًا للمؤسسات بشكل عام ، حيث تسعى كل مؤسسة إلى رفع كفاءة أدائها حتى لا تقتصر أهدافها على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحالي فقط ، لكنها تفكر بشكل أعمق وشامل حول كيفية تغيير أنشطتها والعمل في المستقبل لتصبح أكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها. وبالتالي ، فإن المقياس الحقيقي لفعالية الفرد في المنظمة هو مستوى الأداء وللوصول إلى الأداء المطلوب ، أصبحت المؤسسات تستخدم التخطيط الاستراتيجي حيث أثبتت الدراسات والنتائج أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تفوق المؤسسات الأخرى التي لا تخطط استراتيجياً لأن هذا النوع من التخطيط ينعكس إيجاباً على المنظمة من حيث موقع تنافسي وجودة خدماته وكفاءة موظفيه وغيرهم من العوامل.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- 1- إبراهيم، سناء شوقي (2000) "قياس الأداء في المنظمات الحكومية". مجلة التنمية الإدارية مصر.
- 2- أحمد سيد مصطفى، 1999 "المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن الحادي والعشرين " دار الكتب .
- 3- ألان، جون (2000) " التخطيط الإستراتيجي الناجح "، ترجمة العاوي، خالد دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة
- 4- الجارحي أحمد (2011) " التخطيط الإستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم " الإسكندرية :مؤسسة حورس الدولية .
- 5- الحملاوي، محمد رشاد (1993) " التخطيط الاستراتيجي " القاهرة مكتبة عين شمس ص(66).
- 6- الداوي، الشيخ (2010) "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة.
- 7- الدجني، إياد علي يحيى (2006) رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"
- 8- الدوري، زكريا (2005) "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر:الأردن
- 9- السعبري بهاء عدنان (2013) "الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية.
- 10- السعيد، أحمد (2015) " التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي
- 11- الصانع نبيل ذنون (2011) "الإدارة : مبادئ و أساسيات " اربد، الاردن، عالم الكتب الحديث للتوزيع والنشر ص(72).
- 12- العارف، نادية (2000) "الإدارة الإستراتيجية " الإسكندرية :الدار الجامعية ص(21).

- 13- العثمان، محمد. (2003) " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء " ،رسالة غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية .
- 14- الغالبي ،طاهر محسن منصور ،إدريس ،وائل محمد صبحي(2007) "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" عمان ،الأردن ،دار وائل للنشر ص(104).
- 15- القحطاني،فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري (2010) "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة "رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة ،الجامعة الدولية البريطانية ،كلية إدارة الأعمال ،عمان،الأردن ص(8).
- 16- اللوزي،موسى (2000) "التنمية الإدارية المفاهيم الأساس،التطبيقات " عمان ،دار وائل للنشر .
- 17- المجالي،محمد عبدالله،سماره ،نواف أحمد حسن (2014) "واقع التخطيط الإستراتيجي ف جامعة مؤتة الأردن " ص(18).
- 18- المرسي واخرون (2002) "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي" الدار الجامعية :مصر
- 19- أيمن حسن الديراوي (2017)الجامعة الإسلامية غزة ،مجلة الاقتصاد والأعمال "أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات :ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية لعامة في غزة)".
- 20- بعجي،سعاد (2007) " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيلة CLP منطقة سطيف" رسالة ماجستير في العلوم التجارية (رسالة غير منشورة)جامعة بوضياف بالمسيلة ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،قسم إدارة الأعمال تخصص علوم تجارية(ص11).

- 21- جرّاد ،تياب،دويكات،سعيد (2013) مجلة جامعة الأزهر بغزة،سلسلة العلوم الإنسانية،المجلد 15،العدد 1 "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية"
- 22- حسن راوية(2003) "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية".الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر.
- 23- حسيني ،أسامة (2014) "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة " رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 24- خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة "إدارة الموارد البشرية " دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2011،ص 152-153.
- 25- خطاب ،عايدة سيد (2003) "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ،الاندماج ،مشاركة المخاطر" دار شركة الحريري للطباعة ،القاهرة .
- 26- زعيبي ،رحمة (2014) "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علم التسيير .
- 27- رستم ،رفعت (2004) "التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي " مجلة الجودة في التعليم العالي الجامعة الإسلامية :غزة
- 28- سالم راشد الشامسي ، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في فعالية العمال" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) .رقم (4)
- 29- سعيد عبد المنعم فهمي(2008) "استراتيجية التخطيط التربوي " القاهرة ،الدار الثقافية للنشر.
- 30- صيام ،أمال (2010) رسالة غير منشورة بعنوان "تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"

- 31- عبيد عصام محمد (2009) " التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية " ،دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة .مجلة دراسات المعلومات ،السعودية.
- 32- عريوة ،محاد (2011) " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية :دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف "رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال.
- 33- كوثر ،عواشيرية (2017) "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي " رسالة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة العربي التبسي ،تبسة.
- 34- فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد ،2009، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية " ،دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 35- فليه ،فاروق عبده،وعبد المجيد السيد(2005) "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية "الأردن عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 36- مساعدة ،ماجد (2013) "إدارة المنظمات منظور كلي" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان،لأردن ص (86).
- 37- ميا،ديب،الشامسي، 2008"التخطيط الإستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين"دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ،مجلة جامعة تشرين ،العلوم الاقتصادية والقانونية
- 38- هاريسون ديفد (2009) "الإدارة الإستراتيجية" ترجمة علاء الدين الناطورية عمان :دار زهران.

المراجع الأجنبية :

- 1- Akinyele Samuel taiwo & Fasgbon olufunke Idunnu(2007)" **Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival**".
- 2- Clay, Dibrell and Justin Craig and Donald Neubaum (2016) **"Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance"**, Journal of Business research, Vol.67.
- 3- DEBRAH KWAME POKU(2012) , Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of commonwealth executive master of business administration **"the effect of strategic planning on the performance and operations of the agricultural development bank"**.
- 4- Policastro, Michael, (2003) **"Introduction to strategic planning"**, SBA, U.S. Small Business Administration.
- 5- Robert le DUFF., et al (1999). **"Encyclopédie de la Gestion et du Management"**, Editions Dalloz, Paris, p897.
- 6- Tornike Khoshtaria(2018) **"The impact of strategic planning on organizational performance through strategy implementation"** international science-practical magazine

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية

قسم إدارة الأعمال

استبيان

رسالة ماجستير بعنوان :

أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء العاملين في وزارة الإعلام

إعداد: زينب العلي

إشراف : د. ياسر حسن

الزملاء العاملون في وزارة الإعلام :

تحية طيبة :

يسرني إعلامكم بأنني بصدد إعداد بحث علمي وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء العاملين في وزارة الإعلام"

ولهذا الغرض أضع بين أيديكم هذا الاستبيان وأرجو منكم الإجابة عن أسئلته بوضع إشارة (X) عند الإجابة الصحيحة .

إن نجاح هذه المهمة مرتبط بتعاونكم معي ، أمله منكم التكرم والإطلاع على كل عبارة من عبارات محاور المقياس والإجابة عنها بموضوعية ، علماً أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

المحور الأول البيانات الشخصية :

1. الجنس :

1-ذكر 2-انثى

2. العمر:

1-بين 20-30 2-من 31-40
3-من 41-50 4-من 51-60

3. العمل :

1-موظف 2-رئيس قسم
3-نائب مدير 4-مدير

4. عدد سنوات الخبرة :

1-من 5-10 سنوات 2-من 10-20 سنة
3-من 20-30 سنة 4-أكثر من 30 سنة

5. المؤهل العلمي :

1-ثانوي 2-جامعي
3-ماجستير 4-دكتوراه

المحور الثاني التخطيط الاستراتيجي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
1-					تقوم وزارة الاعلام بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة عن فترة زمنية مستقبلية محددة
2-					تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة
3-					تقوم الوزارة عند اعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف
4-					يشارك الموظفون في صياغة الأهداف الاستراتيجية
5-					تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء
6-					تقوم الوزارة بتقديم بدائل استراتيجية لكل خطة بهدف الحفاظ على كفاءة الاداء
7-					تضع الوزارة الخطة بحيث تعمل على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية للوصول إلى افضل اداء
8-					يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر أثناء إعداد الخطة
9-					تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطة الإستراتيجية لجميع النشاطات المراد تنفيذها
10-					تلتزم الوزارة بعملية التخطيط بشكل مستمر لرفع كفاءة الأداء

المحور الثالث مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-					تقتصر مسؤولية وضع الخطط الاستراتيجية على الإدارة العليا فقط
2-					تهتم الإدارة بما يقدمهم العاملون من أفكار أثناء إعداد خطة جديدة
3-					يتم الرجوع للإدارات التنفيذية لإشراكهم في عملية التخطيط
4-					تعمل الإدارة العليا على مناقشة العاملين حول معوقات العمل
5-					تأخذ الإدارة العليا بمقترحات العاملين حول سبل تطوير العمل
6-					تقوم الإدارة العليا بعرض الخطة على كافة الإدارات قبل إقرارها
7-					تتبع الوزارة العديد من الإجراءات للتأكد من تكامل الخطة
8-					يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط للإسهام في رفع مستوى الأداء

المحور الرابع إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-					تقوم الادارة بجهود عديدة تهدف الى تعريف العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي
2-					لدى العاملين تصور واضح حول عملية التخطيط الاستراتيجي
3-					يهتم العاملين بتنفيذ الخطة بكفاءة للوصول للأهداف المرجوة
4-					ينفذ العاملون الخطة بدقة إيماناً منهم بأهمية الوصول للأهداف المخطط لها
5-					يحرص العاملين على تزويد الادارة بالمعوقات التي تواجههم أثناء تنفيذ الخطة
6-					لا تستطيع الوزارة رفع كفاءة العاملين دون التخطيط الاستراتيجي
7-					يسهم التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الاداء

					8- غياب التخطيط الاستراتيجي احد اسباب تدني كفاءة العاملين
--	--	--	--	--	---

المحور الخامس تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-					تتبنى الادارة العليا الاشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية
2-					تختار الادارة العليا الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية
3-					الهيكل التنظيمي معد بطريقة تسمح بتنفيذ الاستراتيجية
4-					تعتمد الوزارة المرونة في تنفيذ الاستراتيجية
5-					تلتزم الوزارة بالجدول الزمني أثناء تنفيذ الخطة
6-					هناك تواصل مستمر بين واضعي الخطة والمنفذين لها أثناء عملية التنفيذ

المحور السادس تقييم الأداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- يتم وضع معايير واضحة لتقييم الاداء
					2- تقوم الوزارة بعملية تقييم مستمرة للأداء
					3- تعتمد الوزارة معايير النزاهة أثناء القيام بعملية التقييم
					4- تستخدم الوزارة نظام الحوافز لتطوير الأداء
					5- تزود الادارة العاملين بسبل لتقويم الاداء
					6- تستفيد الوزارة من التغذية الراجعة في تطوير خططها المستقبلية
					7- تقوم الوزارة بقياس رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم

					8- تقدم الادارة التدريب اللازم للعاملين لرفع سوية الأداء
--	--	--	--	--	---

نهاية الاستبيان

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم معي وأعانني في التوصل إلى نتائج هذه الدراسة وكل أمل أن تحقق الأهداف المرجوة منها ،سعيًا للوصول إلى التميز والريادة في التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء.

كل الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحثة: زينب العلي