



تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية عملية تقويم الاداء المؤسسي

اعداد الباحثة سمر عادل حسين

دبلوم عالي معادل للماجستير في الرقابة والتفتيش

مكتب المفتش العام/ وزارة الثقافة





المستخلص

يهدف هذا البحث الى توضيح تأثير التخطيط الاستراتيجي للمنظمات في عملية تقويم الاداء المؤسسي فيها . اذ تشير الاتجاهات المعاصرة إلى أن معظم منظمات الأعمال التي حققت النجاح في عملياتها وأنشطتها. تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البناء و النمو وتحسين الأداء المؤسسي في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولأجل هذه الأهداف. فإن الأمر يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى. ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على الاداء المؤسسي . وإن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة الإستراتيجية التي تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للسؤال الآتي: كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات وتوضيح تأثيره في عملية تقويم الاداء المؤسسي لتحقيق الاهداف الموضوعة للمنظمة.

الكلمات المفتاحية (التخطيط الاستراتيجي. تقويم الاداء المؤسسي . فاعلية تقويم الاداء المؤسسي . الكفاءة) .



Abstract :

This research aims to clarify the effect of organizational strategic planning on the assessment of institutional performance. The contemporary trends indicate that most business organizations that achieve success on their work and activates are continuously struggling to get a prominent strategic position, to guarantee the progress of their institutional performance in the light of the environment in which they work. In order to achieve their goals, these organizations should have a clear long-term vision. Therefore, the process of thinking about the future of the organization, studying and analyzing effective environmental variables is the essential part of the strategic planning and its effect on institutional performance. The paths and ways to achieve that are by providing a logical answer to the following question:

How can organizations achieve success in the selection process of the effective strategies and to clarify its effect on assessing institutional performance to fulfill the goals set for the organization?

Keywords: (strategic planning, assessing institutional performance, effectiveness of institutional performance, efficiency).



المقدمة

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة. تنسم بدرجة عالية من التعقيد. وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل. تشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. كما وتتأثر هذه المنظمات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه. هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة. ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية. لكي تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء. وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء. وإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي الفعال تصبح أكثر وضوحا أثناء عصور التغيير المتسارع. حين يصبح وقت رد الفعل حاسماً وجوهرياً بالنسبة لبقاء المنظمة ونموها. المشكلة تكمن في أن فترات التغير هذه تحدث بالتبادل مع فترات من الاستقرار النسبي. تعناد في أثنائها المنظمات على تأدية الأعمال بشكل ثابت. الأمر الذي لا يجعلها على استعداد لمواجهة رياح التغير القادمة.

إن عملية تنظيم البحث . استدعت تقسيم البحث إلى اربعة محاور . يتناول المحور الأول اساسيات عملية التخطيط الاستراتيجي (مفهوم التخطيط الاستراتيجي والخطوات الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي) . وتناول المحور الثاني (مفهوم تقويم الاداء المؤسسي , وعملية تقويم الاداء المؤسسي) وتناول المحور الثالث (الدراسة الميدانية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على عملية تقويم الاداء المؤسسي بمكتب المفتش العام في وزارة الثقافة) وناقش المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية والمقترحات لتحسين العمل .



اولا : مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في الاجابة على تساؤل ما تأثير التخطيط الاستراتيجي على عملية تقويم الاداء المؤسسي وانعكاس ذلك على مستوى كفاءة وفاعلية الاداء المؤسسي ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمكتب. وبالتالي تحسين أدائه المؤسسي المتمثل في ارضاء الجمهور (الوزارة ودوائرها) وتوفير دعم القيادة وزيادة المكاسب والنتائج. ومن هذا المنطلق، قامت الباحثة بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتب وعلاقته وتأثيراته على عملية تقويم الاداء المؤسسي ومدى كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعتمدة بالمكتب في ظل بيئة تمتاز بسرعة التغيير، ومن مشكلة البحث تحورت الاسئلة الاتية :

١. ماهو التخطيط الاستراتيجي وماهي العوامل التي ينبغي توفرها لنجاحه كي ينعكس بشكل ايجابي على عملية تقويم الاداء المؤسسي؟
٢. ما المهارات المطلوبة لصياغة استراتيجية ناجحة وفعالة؟
٣. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على عملية تقويم الاداء المؤسسي وما هي النتائج المترتبة على ذلك؟

ثانيا : اهمية البحث :

تتمثل اهمية هذا البحث في جانبين الاول هو الجانب العلمي اذ يمثل اضافة للمكتبة العربية في موضوعين مهمين هما (التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاداء المؤسسي) والثاني هو الجانب العملي اذ تمثل النتائج المتوصل اليها في هذا البحث مرشدا للمفتشين العموميين في كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المؤسسي . كما وتنبع اهمية هذا البحث من الاتي :

١. الدور الذي يؤديه مكتب المفتش العام في إيصال ثقافة محاربة الفساد ونشر ثقافة تقويم الاداء لتصحيح مسار العملية الادارية فضلا عن حماية المال العام ومحاسبة المقصرين . مما يعني ضرورة وجود تخطيط استراتيجي فعال وتقويم اداء مؤسسي ناجح .



٢. يستمد هذا البحث أهميته من تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه مكاتب المفتشين بشكل عام ومكتب المفتش العام لوزارة الثقافة بشكل خاص. مما يعني ضرورة تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي وتفعيل تقويم الاداء المؤسسي؛ كي يعطي تغذية عكسية راجعة لتصحيح الانحرافات التي تحدث في عملية التخطيط وصولا الى تحقيق الكفاءة والفاعلية المتوخاة من التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاداء المؤسسي معا.

ثالثا : اهداف البحث :

يهدف البحث الى :

١. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مكتب المفتش العام وواقعه ودوره في تفعيل عملية تقويم الاداء المؤسسي.
٢. تشخيص مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى عملية تقويم الاداء المؤسسي.
٣. التعرف على مدى كفاءة وفاعلية ارتباط التخطيط الاستراتيجي بتقويم الاداء المؤسسي في المكتب.
٤. تقديم مقترحات بحثية مستقبلية للباحثين والمهتمين في هذا المجال لإكمال ما تم التوصل اليه من نتائج ومقترحات في هذا البحث .

رابعا: فرضية البحث :

من خلال الاطلاع على مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات الاتية :

١. توجد علاقة بين كفاءة و فاعلية التخطيط الاستراتيجي وعملية تقويم الاداء المؤسسي في المكتب .
٢. يؤثر التخطيط الاستراتيجي العلمي الصحيح في تحقيق اهداف المكتب ومن ثم ينعكس على فاعلية الاداء المؤسسي ونجاح عملية التقويم .



خامسا :منهج البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية: من أجل اثبات أو نفي فرضيات البحث الذي يهدف الى تحليل تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي ومكوناته في عملية تقويم الأداء المؤسسي في المكتب . بغية التعرف على نقاط القوة و الضعف في عملية التخطيط لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط قوة للمكتب .

سادسا : مجتمع الدراسة واداة البحث :

اولا : مجتمع وعينة البحث : استعملت العينة الطبقية القصدية، إذ جرى اختيار عينة من المديرين ورؤساء أقسام وشعب في المكتب فضلا عن العاملين فيه من مهندسين وقانونيين ومحاسبين ومدققين ، وقد جرى توزيع (٦٧) استبانة، بصورة مباشرة، وتم استبعاد (٦) استبانات لم يتم الاجابة عليها او أجيب عنها بشكل ناقص وبذا تصبح عينة البحث (٦١) فرداً ، ويلاحظ من خلال الجدول (١) خصائص أفراد العينة المبحوثة.

ثانيا : أداة البحث : اعتمد البحث في تناوله الجانب الفكري على أدبيات التخطيط الاستراتيجي وتقويم الأداء المؤسسي من الكتب والبحوث المتاحة في المكتبات المحلية ،وعلى شبكة الانترنت . فضلاً عن مراجعة الأطاريح والرسائل ذات الصلة بموضوع البحث. وأما بخصوص الأدوات المستخدمة في الجانب العملي فقد استخدمت الاستبانة للحصول على أهم المؤشرات ذات الصلة بالنتائج. وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وجرى إعدادها من خلال المسح والفحص الميداني للمكتب العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح ذات العلاقة بموضوع البحث، وجمع ما أتى من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع البحث . والقيام باختيار المقاييس المناسبة لتشخيص وتحديد متغيرات البحث، فضلاً عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة ، وتكييفها بحسب اتجاهات البحث الحالي . وذلك لضمان الوضوح والموضوعية . اذ تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الادارية . بلغ عددهم (٧) والملحق رقم (١) يوضح أسماء السادة المختصين في العلوم الادارية .

جدول (١) خصائص العينة التي تم اختيارها للبحث

ت	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة
١	الجنس	ذكر	٣٠	%٤٩
		أنثى	٣١	%٥٠
		المجموع	٦١	
٢	المستوى العلمي	دبلوم	٤	%٦
		بكالوريوس	٥٣	%٨٦
		دبلوم عالي	١	%١
		ماجستير	٣	%٤
		دكتوراه	-	-
		المجموع	٦١	
٣	العمر	٣٠ سنة فأقل	-	-
		٣١-٣٩ سنة	٤٥	%٧٣
		٤٠-٤٩ سنة	١٠	%١٦
		٥٠-٥٩ سنة	٦	%٩
		٦٠ سنة فأكثر	-	-
		المجموع	٦١	
٤	الخدمة الوظيفية	٥ سنوات فأقل	-	-
		٦-٩ سنوات	٣٠	%٤٩
		١٠-١٤ سنة	٧	%١١
		١٥-١٩ سنة	١٨	%٢٩
		٢٠ سنة فأكثر	١٦	%٢٦
		المجموع	٦١	



المحور الاول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره والعوامل الواجب توفرها لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي:

يُعَدُّ التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً نحو أداء أفضل وبصورة تحقق أهدافاً أفضل لمنظمتهم .

اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي ينبغي على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضمن استمراريتها وبقائها. يركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة الطويلة الأجل ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية للمهام والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمنظمة واستخدامها في صياغة وتطوير هذه الأهداف ومن ثم تحقيقها (سالم وآخرون، ١٩٩٨ : ٩٩) وبعد التخطيط الاستراتيجي العمل الأساسي في الإدارة الإستراتيجية ويشير إلى عملية صياغة أو إعداد الخطة الإستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها ومن ثم الاتفاق عليها. واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها. والعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتسمة بالمخاطرة والتغير وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة خاصة للفترة الطويلة . أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المنظمة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات .

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة. وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة . ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعول وما هو مسارنا المستقبلي؟ فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول ما تريد المنظمة ان تصل اليه وكيف تصل إلى ما تريد. هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية (Shapiro, ٢٠٠٣ : ٣). ويُعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية أساسية لتحقيق رسالة



المنظمة. وعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تزود المنظمة بإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات. والاستفادة من الفرص المتاحة. وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المنظمة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل (٢, ١٩٩٧: Namken&Rapp).

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إدارة يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه، ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص. فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة. تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.

ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها. وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المنظمة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها. ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المنظمة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية. والاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية. وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية. ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير برسالة المنظمة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها. ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المنظمة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (اللوحي، ٢٠٠٧: ١٦).

وقد ذكر باترك أوكوما في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المنظماتية في منظمة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبّر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهي كالآتي :

١. تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمنظمة يؤثر إيجابا في أدائها . كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمنظمة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.



٢. التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المنظمة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المنظمة.

٣. حل المشاكل: المنظمات الأهلية أحيانا تواجه مجموعة من المشكلات والفرص التي تصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل. فالتخطيط الاستراتيجي هو الطريقة الأمثل لحل القضايا المتداخلة أو المشكلات بطريقة مخطط لها.

٤. فرصة للتعليم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المنظمة والأفراد ويحرص على أن يكون العمل جماعيا.

٥. التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية وجنّبها: التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها (Okuma, ٢٠٠٣: ٦-٤).

ثالثا : الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي:

تُعَدُّ مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الرئيسية عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد تم الاطلاع من قبل الباحثة على العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة وقد تبين أنه لا يوجد قالب موحد يجمع عليه كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي. وإنما هناك العديد من الطرائق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات أو المراحل نذكر بعضاً منها كما وردت وذلك على سبيل المثال لا الحصر. خطوات التخطيط الاستراتيجي في الخطوات الاتية (تيم: ٢٠٠٠، ٢٢):

١. تهيئة المناخ التنظيمي المحابي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
٢. التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
٣. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: ويتضمن الرسالة والرؤية والأهداف.
٤. صياغة الإستراتيجية المناسبة: وتتضمن تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار السياسات



المناسبة التي ستترجم الإستراتيجية.

٥. تنفيذ الإستراتيجية.

٦. المتابعة والمراقبة للأداء

وسيتم تناول المراحل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي وما تتضمنه كل مرحلة من خطوات وعناصر التخطيط الاستراتيجي وبالنظر لكون الخطوات تتشابه لدى اغلب الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة والاختلاف فيما بينهم ليس جوهريا ويتمثل احيانا في ترتيب هذه الخطوات لذا فقد اختارت الباحثة ان يتم تقسيم عملية التخطيط الاستراتيجي الى ثلاثة مراحل تدرج تحتها مجموعة من الخطوات وكالاتي:

اولا : مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.

تمثل مرحلة الإعداد للخطة الإستراتيجية وإقرارها بمثابة البداية الفعلية لعملية التخطيط. كما أن أهميتها تنبع من كونها لاغنى عنها في العملية التخطيطية فضلا عن أن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية عشوائية ويسيرة تتم عبر جلسة أو اجتماع. وإنما هي عملية تحتاج إلى تخطيط دقيق وبغناية. والذي عادة ما يكون لثلاث سنوات أو أطول. وإذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة وأساسية لتطور واستمرار المنظمات فإن التخطيط والاستعداد لهذه العملية يُعدُّ أيضا خطوة مهمة. بل يُعدُّ الإداريون والمخططون خطوة أولى من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى النتائج المرجوة من ورائها. وتتضمن هذه الخطوة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. متى ينبغي أن نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ إن تحديد موعد عملية التخطيط الاستراتيجي تتوقف على طبيعة واحتياجات المنظمة وكذلك قد تكون استجابة فورية لبيئتها الخارجية فموضوع الوقت وعلاقته بعملية التخطيط الاستراتيجي يُعدُّ مهما في عملية التخطيط. والسؤال الأساسي هنا هل المنظمات تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ وإذا كانت الإجابة نعم عند البعض فإن السؤال التالي له كم عدد المرات التي قامت بها المنظمة بأداء هذه العملية. وما المدة الزمنية بين التخطيط والآخر وهنا ينبغي الإجابة عن الأسئلة الآتية: متى نحتاج إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ كم مرة نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟. في أي نقطة أو مرحلة من دورة حياة المنظمة نحتاج إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ وفي هذا المجال يقترح شابيرو (٥ : ٢٠٠٣ , Shapiro) الآتي :



أ- إننا بحاجة إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي عندما يكون إطار العمل الاستراتيجي لوظائف المنظمة يحتاج إلى تطوير أو توضيح أو دمج ويمكن أن يتم التحقق من ذلك من خلال استمارة خاصة لتوضيح مدى الحاجة إلى هذه العملية.

ب- ينبغي عدم القيام بأكثر من عملية تخطيط خلال السنتين إلا إذا كان هناك تغيير كبير جدا على المستوى الداخلي والخارجي وعادة ما يكون مرة كل (٣) سنوات. وهذا لا يعني من القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط في الأقل مرة في السنة.

ت- يوجد أوقات مختلفة في دورة حياة المنظمة التي تجعل من عملية التخطيط ذات معنى على سبيل المثال. فعندما تشرع في تأسيس منظمة جديدة، يصبح لزماً عليك إجراء عملية تخطيط استراتيجي. فإذا توفر تقييم أساسي لمنظمتك يتضمن توصيات، عندئذ قد تقرر القيام بإجراء عملية تخطيط استراتيجي فورية فيما بعد.

كما يمكن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في حال اكتشفت المنظمة أخطاء في عملها كالإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة، أو تبلور فجوة لافئة للنظر في أداء المنظمة بحيث تبعد كثيرا عما هو متوقع لها. وقد يتم التخطيط الاستراتيجي بسبب تولي مدير جديد يتمتع بسلطات تتيح له تغيير معالم العمل في المنظمة للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لأجاز أهداف المنظمة (القطامين ، ١٩٩٩: ٩٣).

٢. من يمكن أن يشارك في عملية التخطيط؟ على كل مؤسسة أن تقرر من الأفراد (Lyddon, ٢٠١٩: ١٩٩٩) بالنسبة للذين ينبغي أن يشاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي هؤلاء الأفراد يؤدون دورا مهما في عملية التخطيط ومنهم :

أ- بطل عملية التخطيط Strategic Planning Champion : هذا الشخص عادة ما يكون عضوا مهما في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية. وينبغي أن يكون شخصا يؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وأهميتها للمنظمة ويحافظ على استمراريتها ليس بالضرورة أن يكون خبيراً في التخطيط الاستراتيجي بقدر ما ينبغي أن يكون شخصا لديه احترامه من قبل الموظفين ومجلس الإدارة.

ب- كاتب الخطة - Plan Writer : وهو الشخص الذي يقوم بتجميع كل ما تم اتخاذه من قرارات من قبل مجموعة التخطيط في وثيقة كاملة، فهو الذي يأخذ الملاحظات أثناء التخطيط ويستخدمها لاحقا في إعداد الخطة. وعادة ما تكون بصورة نسخ أولية للمراجعة من قبل مجموعة التخطيط ، كاتب الخطة ينبغي أن يضيف ما استجد من خيارات وتوصيات في كل مرحلة من مراحل كتابة الخطط الأولية.



ت- مسهل عملية التخطيط - Strategic Planning Facilitator : هذا الشخص يفضل أن يكون من خارج المنظمة ولكن يمكن أن يقوم بهذا الدور عضو من مجلس الإدارة المهمة الأساسية لهذا الشخص هو وضع الأجندة لكل لقاء والتأكد من ذلك وتسهيل عملية التخطيط وقد أوصى (شابيرو) بالاستعانة بشخص خارجي ذي مهارة في عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل لأن وجود شخص متخصص يكون حيادياً موضوعياً يحافظ على أن تبقى الأمور بعيدة عن الشخصانية ويحافظ على سير العملية بدون تدخلات سلبية للعواطف . وفي وجوده سيشعر الآخرون بحرية في المشاركة في عملية التخطيط بدون أن يكونوا قلقين على القضايا العملية . فضلاً عن وجود شخص متخصص ذي مهارة سوف يكون قادراً على حل النزاعات التي قد تظهر بطريقة بناءة وليست هدامة.

ث- فريق التخطيط Planning Team : أعضاء فريق التخطيط هم أكثر الأفراد مشاركة في تحديد الخيارات والقضايا المستقبلية للمنظمة وربما هذا الفريق يضم المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة أو جزءاً منهم ومجموعة من الموظفين الفاعلين فيها أو جميعهم كما يمكن أن يضم واحداً أو أكثر من المستفيدين من المنظمة.

ج- مجلس الإدارة Board Of Directors : مجلس الإدارة هم من يتبنى الخطة ويعملون على استخدامها في توجيه القرارات والأفعال للمنظمة لذا لابد من إشراكهم في عملية التخطيط . وإذا لم يشارك في التخطيط كل أعضاء مجلس الإدارة فانه ينبغي وضعهم في صورة تطورات عملية التخطيط وأجزائها فعملية التخطيط الاستراتيجي تُعدُّ فرصة هامة لإشراك مجلس الإدارة في تشكيل مستقبل المنظمة.

ح- الطاقم العامل في المنظمة staff : الموظفون وخاصة المدير التنفيذي لديهم الخبرة والمعلومات الكافية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي وخاصة أنهم من سيطبقون الخطة الإستراتيجية.

خ- الزبائن المستفيدين - Beneficiaries, Clients : هم الأفراد المنتفعون من برامج وخدمات المنظمة والذين يتم إشراكهم في عملية التخطيط في بعض الأحيان فكل منظمة ينبغي أن تختار من يمكن أن يشاركها عملية التخطيط.



٣. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية :

قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره في أهدافها وأنشطتها فهي مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة (الدوري، ٢٠٠٥: ٨٣) والبيئة بصورة عامة هي الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها (جودة وآخرون، ٢٠٠٨: ١٩).

أ- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية : يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة ، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال جزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (بن حبتور، ٢٠٠٤: ١٥٣).

ب- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية : تقوم المنظمة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً (الدوري، ٢٠٠٥: ١٢٤) ، فلا غنى عن الفهم الواضح لمصادر المنظمة وإمكاناتها بالنسبة للخطة الإستراتيجية، ولن يكتب النجاح لاستراتيجيات المنظمة ما لم تمتلك القدرة على النهوض بها فلكل منظمة جوانب قوة بمقدورها أن تبني عليها، وجوانب ضعف تحتاج إلى تحسينها، ومن المفترض أن تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) يعطي فكرة واضحة عن ماهية قدرات المنظمة القائمة .

وقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها فضلاً عن موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، والتسويق، والأفراد.



والمالية والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية وأكد آخرون على موارد المنظمة (الدوري، ٢٠١٠: ١٢٤) وتمثل البيئة الداخلية لدى خطاب (٢٠٠١) بطاقة وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها التي تؤثر إلى حد كبير في أهداف واستراتيجيات المنظمة. وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيودا ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية (خطاب، ٢٠٠١: ٥٨) كما يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها هي كل ما يوجد داخل المنظمة من مجالات وظيفية كوظيفة الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وظيفية البرامج والأنشطة، وقد عرّف الدوري، القوة والضعف والفرص والتحديات كآلاتي:

القوة Strengths : هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة التي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في تجاوز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتمثل عناصر القوة في كفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وقدرة عالية للتنافس، واسمًا بارزًا وسمعة قوية.

الضعف Weaknesses : تتمثل في النقاط التي تشير إلى نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية مثل ضعف الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف مهارات التسويق.

الفرص Opportunities : هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالمنظمات الناجحة لا تنتظر الفرصة لكي تأتي إليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث خلقها والقيام باستغلالها لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

التحديات Threats : هي تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة (الدوري، ٢٠٠٥: ١٥٥).



٤. تحديد توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية :

رؤية المنظمة Organization Vision : الرؤية هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي. فهي تشكل الإطار وتعطي للمنظمة الأساسيات للإجابة عن ما إذا كانت أهدافها العامة والخاصة وكذلك أنشطتها تصب في رؤية المنظمة أي تصف ما تتطلع المنظمة للوصول إليه في المستقبل (Shapiro, ٢٠٠٣: ٢٩) والرؤية عند الماضي (٢٠٠٦) هي ما حلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة. وهي تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها (الماضي, ٢٠٠٦: ١٣) . وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تعبر عن حلم المنظمة وهو أبسط وأقرب تعريف لها كما ترى الباحثة .

رسالة المنظمة Organization Mission : إن رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها. فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة. وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات وما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق التي تتعامل معه. كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلالها النشاط الذي تقوم به (السيد , ١٩٩٣: ٤)؛ (بن حبتور, ٢٠٠٤: ٨٩)

قيم المنظمة Organization Values : أن القيم هي مجموعة المبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها وتحدد المنظمة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في تقديم خدماتها .

٥. صياغة الأهداف الإستراتيجية :

فبعد أن يتم تحديد الرؤية والرسالة يأتي دور ترجمة ذلك الى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المنظمة. وإذا كانت الرؤية والرسالة توضح الاتجاه العام. فالأهداف تضيق نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزا وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المنظمة في الوصول إليها.

والأهداف العامة للمنظمة هي الأهداف التي تعلنها المنظمة للمجتمع. والتي تعبر عنها . وعادة ما تكون مصاغة في شكل عبارات عامة توضح الهدف من



وجود المنظمة في المجتمع . بينما الأهداف الإستراتيجية تشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها. ومحددة بإطار زمني محدد. وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا. وترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات أو على مستوى الإدارات الوظيفية ثم تندرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل (خطاب، ٢٠٠١ : ١٨٩) وعندها لابد أن يتوافر فيها شروط الهدف الجيد التي اختصرت في (SMART) محدد specific وقابل للتحقيق Achievable وقابل للقياس Measurable . محدد بزمان Specific Time . وواقعي Realistic (١٨ : ٢٠٠٥، Lainie) (٣٢ : ٢٠٠٩، Bulter).

٦. صياغة الاستراتيجية المناسبة :

تحديد الخيارات (البدايل) الإستراتيجية :

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى . ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة (الدوري، ٢٠٠٥ : ٢١) ، الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المنظمة، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وكذلك الموازنات (٢٤ : ١٩٩٧، Namken & Rapp).

٧. تنفيذ الإستراتيجية :

الخطة الإستراتيجية هي الخطة التي تعدّها المنظمة لتوضح الصورة الكلية لها وإطار العمل الخاص بها. وتوضح بيئة العمل التي تعمل بها . والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها (نامي، ٢٠٠٥ : ١٠) وهي خطة موجهة تركز في الأساس على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها إدارة عملية وضع الأهداف وتوزيع الموارد لتحقيق نتائج فعالة بمرور الوقت.

وتعدّ الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي ينبغي تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والاحتياجات من القوى العاملة (خطاب ، ٢٠٠١ : ٣) .



ثانياً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الاجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً . بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب . وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل , ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة (ياسين , ٢٠٠٢ : ١٦٥) و (بن حبتور , ٢٠٠٤ : ٣٢).

ثالثاً: مرحلة المتابعة والتقييم

تعدُّ مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل ينبغي عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها, وتكمن أهمية المتابعة في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المنظمة أو قد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها. مما ينعكس على تحقيق الأهداف (اللوح, ٢٠٠٧ : ٤).



المحور الثاني : مفهوم تقويم الأداء المؤسسي , وعملية تقويم الأداء المؤسسي , وتأثير التخطيط الاستراتيجي على عملية تقويم الأداء المؤسسي والنتائج المترتبة على ذلك

تواجه المنظمات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية. وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة. فضلا عن أن المنظمات في الوقت الحاضر تبذل جهدا كبيرا في التوعية برسالة المنظمة ودورها في أداء الخدمة , وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح من الضروري. وأصبح لزاما على المنظمات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة و متكاملة لتطوير أدائها في المجالات المختلفة (مخيمر وآخرون :١٩٩٩:١٨٧) , وترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان,٢٠٠٣: ٦٧) .

أولا : مفهوم الاداء والاداء المؤسسي :

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (عبد المحسن, ١٩٩٧: ٣) و (خطاب , (٢٠٠١: ١١) , كما عُرِّفَ الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية, ويُقصدُ بالأداء المؤسسي المنظومة) المحصلة (المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي (مخيمر وآخرون, ١٩٩٩ : ٩) (أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية , وأداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة , وأداء المنظمة في إطار البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...) لذا فإن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة. وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (عايش, ٢٠٠٨ : ٤٤) .



ثانيا : أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي ، ما الذي يحتاج المديرون معرفته عن أداء منظماتهم

هناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقوم الأداء المؤسسي وأهمها (الخطيب، ٢٠٠٣ :٣٤):

١. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
٢. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
٣. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
٤. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
٥. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
٦. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنتاج وظائف المنظمة فضلا عن ذلك فإن المديرين بحاجة الى معرفة الآتي عن أداء منظماتهم (النعيمي وآخرون، ٢٠٠٩ :١٩٣) وهي :

١. ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوع.
٢. ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن
٣. التحليل لمعرفة لماذا يحدث هذا المستوى والاتجاه من الأداء؟
٤. خطة فعلية: بماذا قامت المنظمة لتحسّن من أدائها أو تحافظ على أدائها ؟

ثالثا : مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق اهدافها سواء كانت ربحية ام خدمية بل وتعدّه واحداً من مؤشرات الأداء فيها ، وقد ذكر مخيمر وآخرون (١٩٩٩) عدداً من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية:



١. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة (Quality) الخدمات التي تقدمها المنظمة.
٢. مؤشرات تتعلق بكفاءة نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
٣. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف (Effectiveness).
٤. مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المنظمة لاحتياجات (المستفيدين. (مخيمر وآخرون، ١٩٩٩: ١٨٨).

وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة اقترح هلال (١٩٩٩) عناصر أربعة كمؤشرات للأداء وهي :-

الجودة Quality : وهو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة.

الكمية Quantity : الاتفاق على كمية المنتج عنصر دافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.

الوقت Time : وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويراعى في الاتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كم الإنتاج المطلوب، وعدد العاملين في الوظيفة نفسها، وأهداف المنظمة، وتدريب وخبرة الأفراد.

العملية (الإجراءات) Process : عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية المطلوبة (هلال ، ١٩٩٩: ٩٩).

بينما يذكر (٨: ٢٠٠٤، Macpherson & Pabari) مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي والتي تتحقق عندما تنجح المنظمة في تحقيق الاتي:

(Effectiveness) - فاعلية المنظمة و الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

(Efficient) - كفاءة المنظمة للوصول إلى الأهداف. وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المنظمة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين/ات في المنظمة، فضلا عن التنفيذ للأنشطة و البرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

(Relevant) - الارتباط/الملاءمة : وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كمًا ونوعًا، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.



رابعاً : تأثير التخطيط الاستراتيجي في عملية تقويم الأداء المؤسسي والنتائج المترتبة على ذلك

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال لتقويم الاداء المؤسسي يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة. وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة و متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من التقويم . فقد تعددت وإختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسة التي يمر بها تقويم الأداء المؤسسي فقد قسمها البعض إلى ثلاثة مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر. وكما في الجدول رقم (٢) أدناه (Hodgetts& Luthans , ١٩٩٧ : ٣١٥) :



الجدول (٢) المراحل التي يمر بها تقويم الاداء المؤسسي

Wright (١٩٩٢-٢٠٢٠:P)	Helen (١٩٩٠-٣٧٠:P)	Stahl (١٩٩٥-٤١٣:P)	Kurtz&Boone (١٩٩٢-٤٤٥:P)	تصميم نظام تقويم أداء مؤسسي فعال
تحديد ماهو المطلوب للتقييم والرقابة، من خلال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها	وضع معايير قياسية مسبقة	الوقت	قياس الأداء الفعلي	تحديد المعايير والأهداف
وضع المعايير	إجراء قياس الأداء	المقارنة	مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعه	خلق المقاييس وأنظمة التوجيه
قياس الأداء	هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ؟	إتخاذ الإجراءات التصحيحية ، في حال وجود إنحرافات	التقييم وإتخاذ الإجراءات	مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعه
مقارنة الأداء مع المعايير	إتخاذ الإجراءات التصحيحية	تحديد ماهو المراد قياسه؟	اتخاذ الاجراءات التصحيحية، في حالة وجود إختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط	تقييم النتائج وإتخاذ الأعمال التصحيحية، في حال وجود ضرورة
إتخاذ إجراءات تصحيحية، في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعه	تحديد ماهو المطلوب للتقييم والرقابة، من خلال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها		تحديد الأهداف	وضع معايير الأداء



كما نلاحظ أنه رغم الإختلاف حول عدد خطوات نظام تقويم الأداء المؤسسي إلا أن هناك شبه إتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي الذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي بإتخاذ إجراءات تصحيحية وادناه توضيح لهذه الخطوات (Jannch & Glueck: ١٩٨٨, ٣١٥) :

١. **تحديد النشاط المراد تقييمه:** تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعى القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته .

٢. **وضع المعايير:** إنطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لإستخدامها فى قياس الأداء المؤسسي وتُعدُّ المعايير هى المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقويم الأداء وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي مع المخطط (Jannch & Glueck: ١٩٨٨, ٣٣٨) .

٣. **قياس الأداء :** بعد تحديد المعايير التى سيتم بها قياس الأهداف تأتى مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس فى عملية التقويم هو جمع المعلومات التى تمثل الأداء الفعلي للنشـاط أو الألفــــراد (Boon&Kurtz, ١٩٩٢: ٤٤٧) وقياس الأداء الفعلي عموماً لابد أن يشمل كلا الجانبين (الكمي والنوعي) (Wright & Pringle, ١٩٩٢: ٢٠٢) وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما . أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة (بالأداء الفكري) التى يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو ... إلخ.

٤. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** فى هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك إختلاف. وهل هذا الإختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط نستطيع تحديد الفجوة بينهما. ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة (Jauch&Glueck: ١٩٨٨, ٣٧٨) .

٥. **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهى الخطوة الأخيرة فى عملية التقويم المؤسسي وفيها نصل إلى خيارين الأول تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط. فى هذه الحالة نتابع عملية التقويم . والثاني وجود إنحراف عن الأداء المخطط وفى هذه الحالة لابد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية (Stahal, ١٩٩٥: ٤١٣)

٦. **تصميم نظام تقويم الأداء المؤسسي:** لابد أن يمر نظام تقويم الأداء المؤسسي الفعال بعدة مراحل متسلسلة بشكل منطقي تشكل كل خطوة مرحلة تمهيدية للخطوة الآتية و يوصى بإتباع الإرشادات الآتية عند إعداده (هيلين واخرون, ١٩٩٠: ٣٩٧):



أ- ينبغي أن يقتصر نظام التقويم على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.

ب- ينبغي أن تتابع نظم التقويم الأنشطة والنتائج المهمة فقط بغض النظر عن صعوبة القياس وينبغي استخدام المقاييس النوعية والكمية.

ينبغي مراعاة التوقيت السليم في نظم التقويم لكي يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب فضلا عن الإهتمام بنظم التقويم التوجيهية. اذ ينبغي استخدام أدوات قصيرة وطويلة المدى كما ينبغي أن ترمي نظم التقويم إلى إكتشاف الإستثناءات ويحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل , كما ينبغي الإهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

المحور الثالث : عرض نتائج البحث واختبار فرضيات البحث :

أولاً: نتائج البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستبانة :

البعد الأول : التخطيط الاستراتيجي

١. التوجهات الاستراتيجية للمكتب (رؤية ورسالة واهداف)

يظهر الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث إزاء هذا البعد. فيظهر في هذا الجدول , بأن الفقرة (١) الخاصة « يقوم المكتب بتطوير اهدافه الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب » قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (٣,٣٦) , وبانحراف معياري (٠,٩٦) , يبين تناسق وتناغم وإنسجام إجابات عينة البحث إزاء هذه الفقرة. وضمن مستوى إجابة «معتدل». في حين حصلت الفقرة (١) الخاصة « يقوم المكتب بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة.» على أدنى المتوسطات الحسابية , اذ (٢,٩٩) , وبانحراف معياري بلغ (١,١٦) , يبين ضعف انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة «معتدل». ووفقاً لما تقدم. فإن المعدل العام لهذا البعد بلغ (٣,١٥) . وبانحراف معياري عام قدره (١,١١) , وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة «مرتفع» وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغيرات البحث , في التسلسل (٤)



عامل التخطيط الاستراتيجي جدول (٣)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	يقوم المكتب بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة	٢,٩٩	١,١٦	مرتفع	٦
٢	يقوم المكتب بتطوير رسالة واضحة ومفهومة	٣,٠٠	١,١٢	مرتفع	٥
٣	رؤية ورسالة المكتب واضحة ومفهومة من قبل العاملين فيه	٣,٣٤	١,٠٩	معتدل	٢
٤	يتبنى المكتب قيماً ومبادئ تحكم سلوكه	٣,١٤	١,١٩	مرتفع	٣
٥	يقوم المكتب بتطوير اهدافه الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب	٣,٣٦	٠,٩٦	معتدل	١
٦	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المكتب ورسالته	٣,٠٩	١,١٩	مرتفع	٤
	المعدل العام	٣,١٥	١,١١	مرتفع	

٢. المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية

يظهر الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث إزاء بعد المشاركة ووضع الخطط الاستراتيجية. إذ يلحظ في هذا الجدول أن الفقرة (٥) الخاصة « تشجع ادارة المكتب العاملين فيه على تقديم افكارهم ومقترحاتهم » قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية ، فقد بلغ (٣,٦١) ، وبانحراف معياري (١,٢٧) ، يبين ضعف تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى إجابة «مرتفع». في حين حصلت الفقرة (٤) الخاصة « تشجع ادارة المكتب العاملين فيه على المشاركة بالتخطيط الاستراتيجي » على أدنى المتوسطات الحسابية، فقد بلغ (٢,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٦) يبين تشتت انسجام إجابات الأفراد عينة البحث ، وضمن مستوى إجابة «منخفض».



ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية بلغ (٣,١٩) وبانحراف معياري عام بلغ (١,٢٦). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة «معتدل» وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغيرات البحث في التسلسل (٣).

عامل المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية جدول (٤)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط	٣,٣٠	١,٠٦	معتدل	٤
٢	يوفر المكتب الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	٢,٨٥	١,٣٤	مرتفع	٥
٣	يسود في المكتب ثقافة التخطيط الاستراتيجي	٣,٥٣	١,١٣	مرتفع	٢
٤	تشجع إدارة المكتب العاملين فيه على المشاركة بالتخطيط الاستراتيجي	٢,٤٨	١,٣٦	مرتفع	٦
٥	تشجع إدارة المكتب العاملين فيه على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	٣,٦١	١,٢٧	مرتفع	١
٦	تعمل إدارة المكتب على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره	٣,٣٩	١,٤٠	مرتفع	٣
	المعدل العام	٣,١٩	١,٢٦	مرتفع	



٣. خصائص التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء

يظهر الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث إزاء بعد خصائص التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء . إذ يلحظ في هذا الجدول أن الفقرة (٣) الخاصة « يتم الاخذ بمبدأ المرونة في التخطيط للاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية » . قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية . فقد بلغ (٣,٧٥) , وبانحراف معياري , (١,٢٧) . بيّن وجود تشبّث في تناسق وتناغم إجابات عينة البحث إزاء هذه الفقرة. وضمن مستوى إجابة «مرتفع». في حين حصلت الفقرة (٢) الخاصة «تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الاداء للعاملين في المكتب » . على أدنى المتوسطات الحسابية, بلغ (٢,٨٢) , وبانحراف معياري عالٍ بلغ (١,٣٥) . بيّن انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة «معتدل».

عامل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية تقويم الاداء جدول (٥)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	يلتزم المكتب بالتخطيط المستمر لتطوير ادائه	٣,٥٦	١,١٩	مرتفع	٢
٢	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الاداء للعاملين في المكتب	٢,٨٢	١,٣٥	معتدل	٦
٣	يتم الاخذ بمبدأ المرونة في التخطيط للاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية	٣,٧٥	١,٢٧	مرتفع	١
٤	تتوفر في المكتب خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات اذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة	٣,٢٧	١,٥٣	معتدل	٤
٥	يرتبط الاداء المخطط مع الاهداف الاستراتيجية للمكتب	٣,٣٤	١,٤٤	معتدل	٣
٦	يعمل التخطيط على التوظيف الامثل للامكانيات المادية والبشرية في المكتب نحو تحقيق أداء أفضل	٣,١٧	١,٥٢	معتدل	٥
	المعدل العام	٣,٣١	١,٣٨	معتدل	



ووفقاً لما تقدم، ان المعدل العام لبعء المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية بلغ (٣,٣١) وبانحراف معياري عام بلغ (١,٣٨) . وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة «معتدل» وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغيرات البحث في التسلسل (٢).

البعد الثاني: الأداء المؤسسي

١. فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي

يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث إزاء بُعد فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي . إذ يلحظ في هذا الجدول أن الفقرة (٤) الخاصة « يؤثر المكتب ويحدث التغيير المطلوب في الوزارة » . قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية ، فقد بلغ (٣,٩٧) ، وبانحراف معياري (١,٧٤) . يبين وجود تشتت في تناسق وتناغم إجابات عينة البحث إزاء هذه الفقرة. وضمن مستوى إجابة «مرتفع». في حين حصلت الفقرة (١) الخاصة « يساهم المكتب في تحقيق الرسالة التي وُجِدَ من أجلها » . على أدنى المتوسطات الحسابية ، بلغ (٣,٢٨) وبانحراف معياري عال بلغ ، (١,٦٦) يبين تشتت في انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة «معتدل».

ووفقاً لما تقدم : فإن المعدل العام بعد فاعلية وكفاءة الاداء المؤسسي بلغ (٣,٧١) وبانحراف معياري عام بلغ (١,٧٢). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة «مرتفع» وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغيرات البحث في التسلسل (١).



فاعلية وكفاءة الاداء المؤسسي

جدول (٦)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	يساهم المكتب في تحقيق الرسالة التي وُجدَ من أجلها	٣,٢٨	١,٦٦	مرتفع	٦
٢	يحقق المكتب أهدافه الاستراتيجية طويلة الاجل	٣,٧٠	١,٥٨	مرتفع	٤
٣	يحقق المكتب أهدافه المحددة في خطته السنوية	٣,٨٩	١,٦٧	مرتفع	٢
٤	يؤثر المكتب ويحدث التغيير المطلوب في الوزارة	٣,٩٧	١,٧٤	مرتفع	١
٥	يستثمر المكتب موارده المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافه العامة والخاصة	٣,٦٨	١,٨٧	مرتفع	٥
٦	ينفذ المكتب أنشطته بكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الانشطة	٣,٧٤	١,٨٣	مرتفع	٣
	المعدل العام	٣,٧١	١,٧٢	مرتفع	

ثانيا : اختبار فرضيتي البحث :

هناك العديد من الوسائل التي اعتمد عليها الباحث لغرض اختبار فرضيتي البحث وهي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson) . ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). و تحليل المتغير الوسيط باستخدام طريقة (Baron & Kenney). وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات البحث وكالاتي:

الفرضية الاولى : توجد علاقة بين كفاءة و فاعلية التخطيط الاستراتيجي وعملية تقويم الاداء المؤسسي في المكتب.

الفرضية الثانية : يؤثر التخطيط الاستراتيجي العلمي الصحيح في تحقيق اهداف المكتب ومن ثم ينعكس على فاعلية الاداء المؤسسي ونجاح عملية التقويم .

أُعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) . لاختبار الفرضية الأولى إذ يظهر الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين كفاءة و فاعلية التخطيط الاستراتيجي



وعملية تقويم الاداء المؤسسي .وتبين مصفوفة الارتباط في الجدول (٧) , بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١) بين متغير التخطيط الاستراتيجي, وفاعلية تقويم الاداء المؤسسي. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (٠,٥١٩) , وتدعم هذه النتائج صحة فرضيتي البحث مما يعني ان هناك علاقة طردية بين فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي ونجاح عملية تقويم الاداء المؤسسي .



جدول (٧) علاقات الارتباط بين كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي وعملية تقويم الاداء المؤسسي

يساهم المكتب في تحقيق الرسالة التي وجد من اجلها.	يحقق المكتب اهدافه الاستراتيجية طويلة الاجل	يحقق المكتب اهدافه المحددة في خطته السنية	يؤثر المكتب ويحدث التغيير المطلوب في الوزارة	يستثمر المكتب موارده المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافه العامة والخاصة	ينفذ المكتب انشطته بكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الانشطة
١					
٦١					
٣١٢**	١				
٠٠٠					
٦١	٦١				
٣٦٨**	٢٦٣**	١			
٠٠٠	٠٠١				
٦١	٦١	٦١			
٢٥٥**	٥١٦**	٢٧٦**	١		

** عند مستوى معنوية (٠.٠١) اي درجة ثقة ببيانات العينة بمقدار ٩٩٪.

* عند مستوى معنوية (٠.٠٥) اي درجة ثقة ببيانات العينة ٩٥٪.

أي ان هناك درجة ثقة عالية بين فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي ونجاح عملية تقويم الاداء المؤسسي.



المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على البحث الميداني الذي قامت به الباحثة حول علاقة فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي بعملية تقويم الاداء المؤسسي فقد خلص البحث لمجموعة من الاستنتاجات وذلك من خلال البيانات التي جمعتها الباحثة من الاستبانة وكما موضح في ادناه :

اولا : الاستنتاجات

١. تبين ان ادارة مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة استطاعت توظيف التخطيط الاستراتيجي عبر التوجهات الاستراتيجية في تعزيز الاداء المؤسسي .
٢. تبين أن ادارة مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة استطاعت توظيف مشاركة العاملين في وضع الخطط , كما أنها على قناعة بأهميتها للمكتب.
٣. بينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وعملية تقويم الاداء المؤسسي.
٤. تبين ان ادارة مكتب المفتش العام حرص على اجراء تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للتعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها وتحدد نقاط القوة والضعف في رسم سياستها الاستراتيجية.
٥. أوضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمكتب المفتش العام تساعد في تطوير رؤيته ورسالته وتحديد استراتيجياته المناسبة.
٦. تبين ان مكتب المفتش العام استطاع توظيف التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاداء المؤسسي بشكل ايجابي .
٧. تبين أن مكتب المفتش العام يقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، وهذه الرؤية والرسالة واضحة لدى العاملين/ات فيها.



ثانيا : التوصيات

١. الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المكتب بعدّها أداة إدارية تساعد على التكيف والتأقلم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
٢. العمل على عقد الورش التدريبية والندوات والدورات المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال والعمل على ربط هذا الموضوع بتقويم الاداء.
٣. العمل على تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاداء والعمل على إنشاء إدارة يُطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.
٤. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاداء بكل المراحل . فضلا عن التنسيق بين مكاتب المفتشين العاملين لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها.
٥. ضرورة أن تتبنى مكاتب المفتشين العاملين نظم رقابة وتقويم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها و تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المكتب بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة العمل والعاملين فيها.
٦. القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات في الأقل فضلا عن المراجعة السنوية بناء على الدروس المستفادة وتصميم الخطط التنفيذية.
٧. أن يقوم المكتب بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة به وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي ومقارنته بالأداء الذي حقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المكاتب الأخرى المماثلة.



المصادر:

اولا : المصادر العربية

١. السيد , اسماعيل (١٩٩٣) : الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية , المكتب العربي الحديث, الاسكندرية - مصر.
٢. القطامين , احمد (١٩٩٦) : التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية , دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , عمان - الاردن.
٣. عبد المحسن , توفيق (١٩٩٧) : تقييم الاداء دار النهضة العربية , مصر.
٤. سالم , فؤاد واخرون (١٩٩٨) : المفاهيم الادارية الحديثة , مركز الكتب الاردني.
٥. خميس , موسى (١٩٩٩) : مدخل الى التخطيط , دار الشروق للنشر والتوزيع , الطبعة العربية الاولى , عمان - الاردن.
٦. مخيمر , عبدالعزيز واخرون (١٩٩٩) : قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية , المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة - مصر.
٧. هلال , محمد (١٩٩٩) : مهارات ادارة الاداء- معايير وتطبيقات الجودة في الاداء , الطبعة الاولى , مركز تطوير الاداء والتنمية , مصر الجديدة - مصر.
٨. خطاب , عايذة (٢٠٠١) : الادارة الاستراتيجية : المدخل للقرن الحادي والعشرين الطبعة الرابعة , مكتبة الاكاديمية , دار الفكر العربي , القاهرة - مصر.
٩. ياسين , سعد (٢٠٠٢) : الادارة الاستراتيجية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية , عمان - الاردن.
١٠. الخطيب , صالح (٢٠٠٣) : التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي , دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الاردنية , رسالة ماجستير , الجامعة الاردنية , عمان.
١١. العثمان , محمد (٢٠٠٣) : تفويض السلطة واثره على كفاية الاداء , رسالة ماجستير , جامعة نايف للعلوم الامنية , الرياض - السعودية.
١٢. بن حبتور , عبد العزيز (٢٠٠٤) : الادارة الاستراتيجية : اداة جديدة في عالم متغير, الطبعة الاولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان - الاردن.



١٣. الدوري , زكريا (٢٠٠٥) : الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان - الاردن.
١٤. الماضي , محمد (٢٠٠٦) : ادارة الاستراتيجية , القاهرة - مصر.
١٥. اللوح , عادل (٢٠٠٧) : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في قطاع غزة, رسالة ماجستير , غزة - فلسطين.
١٦. عايش , شادي (٢٠٠٨) : اثر تطبيق الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي, دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة , رسالة ماجستير , غزة - فلسطين.
١٧. جودة , محفوظ واخرون (٢٠٠٨) : منظمات الاعمال : المفاهيم والوظائف , دار وائل للنشر والتوزيع , الطبعة الثانية , عمان - الاردن.
١٨. معهد تامي للإدارة والمحاسبة (٢٠٠٩) : تقرير حول تعزيز قدرة المؤسسات الاهلية في قطاع غزة - فلسطين.
١٩. النعيمي , محمد واخرون (٢٠٠٩) : ادارة الجودة المعاصرة : مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للانتاج والعمليات والخدمات , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان - الاردن.
٢٠. الدوري , زكريا (٢٠١٠) : الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان - الاردن.

ثانيا : المصادر الاجنبية

1. Namken J. C. & Rapp, G. W. (1997) : « Strategic Planning Handbook for Cooperatives» USA.
2. Lyddon , J. W. (1999) : «Strategic planning in smaller nonprofit organizations» western mMichigan university ,USA.
3. Okma, P. (2003) : « Strategic Planning and Management » , UNA-SO , Organizational department program Kampala, Uganda.



4. Shapiro,J.(2003) :»Strategic planning ToolKit , CIVICUS: World Alliance for citizen participation».
5. Macpherson,N .&Pabari , M. (2004): « Assessing organizational performance , third African Evaluation Association Conference , professional Development workshop.
6. Bulter,J.(2009): « Strategic planning and performance management «, Training course material,