

**أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي  
بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب  
بدولة الكويت**

إعداد

**منصور علي المبارك**

إشراف

**د. طلال الرشيد**



## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

وترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ إن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لعدم التأكد خصوصاً في البيئة الخارجية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

ويؤثر التخطيط الإستراتيجي في المنظمة من خلال ثلاث أبعاد أساسية البعد الهيكلي المتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والبعد البشري المتعلق بالعمالين، والبعد التقني المتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل.

وانطلاقاً من ذلك بات من الضروري على المنظمات العامة والخاصة، الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، وذلك من أجل زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

### ثانياً: إشكالية الدراسة :

في ظل المنافسة الكبيرة التي أصبحت تحيط ببيئة العمل الإداري في

عالم اليوم، خصوصاً في ظل التنامي غير المسبوق في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي ادت إلى خلق العديد من التحديات لمنظمات الأعمال خاصة في العالم العربي وهو ما يجعل التخطيط الاستراتيجي يأتي على رأس قائمة المفاهيم والإجراءات الإدارية، التي يعول عليها في تطوير أداء المنظمات .

حيث تعد دراسة الإدارة الإستراتيجية من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، ويتطلب الإلمام بها وجود خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة وأبعادها ووظائفها، وأسس المنظمات وأنشطتها، فالإدارة الإستراتيجية ماهي إلا تصور الرؤى على المستقبلية للمنظمة ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

وعلى الرغم من إدراك العديد من العاملين بالمؤسسات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة، وعدم الوقوف على المشكلات الناجمة عن تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من إشكالية التطبيق والمشكلات الناتجة عن التطبيق غير صحيح للتخطيط الإستراتيجي، ويمكن تلخيص المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير التنظيمي للمنظمة بالتطبيق على معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

ومنه تنفرع التساؤلات التالية:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير التنظيمي للمنظمة بالتطبيق على معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

ومنه تنفرع التساؤلات التالية:

- ما هي العلاقة بين رؤية ورسالة الرسالة الهيئة والأداء التنظيمي لمعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟
- ما هو دور التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لعمل الهيئة في تطوير أدائها؟
- هل هناك أثر لدعم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للهيئة؟
- هل يؤثر تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في الهيئة محل البحث على الأداء التنظيمي لها؟
- ما هو دور المتابعة والتقييم للاستراتيجيات المطبقة في الهيئة على الأداء التنظيمي لها؟

### ثالثاً: فروض البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات الأساسية التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين رؤية ورسالة الرسالة الهيئة والأداء التنظيمي للمنظمات في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية والأداء التنظيمي للمنظمات في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والأداء التنظيمي في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تنفيذ الاستراتيجيات والأداء التنظيمي في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المتابعة والتقييم للاستراتيجيات والأداء التنظيمي في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

#### رابعاً: أهمية البحث:

- يعتبر تطبيق المنظمات العامة في الكويت وخاصة المؤسسات التعليمية للتخطيط الإستراتيجي بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية القطاع التعليمي لاسيما وأنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة.

- تأتي أهمية تلك الدراسة من أنها تتناول موضوعاً من الموضوعات الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية ومن ضمنها الكويت، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع العام الكويتي، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

- يعاني القطاع العام في الكويت من قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، حيث ان معظم الدراسات المحلية تناولت القطاع الخاص بشكل رئيس دونما ايلاء القطاع العام جانباً من اهتمام البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر امراً بالغ الأهمية .

#### خامساً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- المساعدة على تقديم تصور علمي واضح ودقيق لكيفية التعامل مع

معوقات الإدارة الإستراتيجية في دولة الكويت خاصة في الإدارة التعليمية والتدريب .

- الكشف عن أهم المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطوير الإدارة الإستراتيجية في البيئة الإدارية العربية بشكل عام ودولة الكويت بشكل خاص .

- قياس درجة الوعي الذي يتمتع به العاملون في المؤسسات الحكومية نحو الإدارة الإستراتيجية وكذلك معرفتهم للمعوقات التي تقف أمامها .

- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها .

- التركيز بشكل أساسي على إظهار الخطوات العملية والعملية الواجب اتباعها في إدارة استراتيجيات المنظمات الكويتية وبالأخص خطوات تصميم الاستراتيجيات لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك .

- التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الكويتية

#### سادساً: الدراسات السابقة:

حاول الباحث مراجعة أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة حيث توصل إلى التالي:

#### ١ - الدراسات العربية:

تناولت دراسة سلطين مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن

عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً، كما تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقه. (سلطين، ٢٠٠٧)

(١-٢) أما دراسة صيام فقد هدف إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ايجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية - رؤية ورسالة وأهداف - وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية، وضرورة تبني المؤسسات النسوية لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة، وضرورة أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي. (آمال صيام، ٢٠١٠)

وهدفت دراسة الحسن والعفيف إلى تعرف أثر العوامل التنظيمية في

التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، والى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي دراسة (الحسن والعفيف، ٢٠١٠)

أما دراسة صبري فقد هدفت إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي، وكذلك مستوى أهمية دعم القيادة العليا، ومستوى أهمية المرونة الاستراتيجية، ومستوى أهمية التكنولوجيا، ومستوى الأداء في البنوك التجارية الأردنية مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية، وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى، وكذلك أوصت بإجراء دراسة تتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية الشركات في قطاعات إنتاجية أخرى. (داليا صبري، ٢٠١٠)

بينما هدفت دراسة الأمين إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية ، ومعرفة أثر انخفاض كفاءة وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم الإستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الإستراتيجي، باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة

بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها أن الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي حتمي كمنهج تفكير وأسلوب عمل، كما أن هناك صعوبة في إرساء استراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها الشركة وتوجد الكثير من المعوقات التي أدت إلى تراجع الخطط أهمها الخصخصة غير المدروسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: القيام بدراسة وافية لتطبيق خصخصة مدروسة تهدف إلى النهوض بالشركة، ويجب أن تسعى إدارة الشركة إلى الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة والعملاء والاهتمام بشكواهم وإيجاد الحلول المناسبة لهم. (الأمين، ٢٠١١)

في حين تناولت دراسة أبو نصيب وآخرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، وتم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين، كما أن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الإستراتيجية، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء (أبو نصيب وآخرين، ٢٠١٣)

وهدفت دراسة زعبي إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي

يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها أنه على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها. (زعيبي، ٢٠١٤)

## ٢ - الدراسات الأجنبية:

تناولت دراسة ريبون الأسلوب الإستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح حيث ركزت على تطوير الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات الأهلية في جنوب أفريقيا بهدف تزويد المدراء ومتخذي القرارات في المؤسسات الأهلية بأداة لتحويل مبادئ وعناصر الإدارة الإستراتيجية إلى التطبيق الفعلي لإنجاح إدارة المنظمات الأهلية، وإدارة مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية، وقامت الدراسة بمراجعة وتحليل لمحتوى كل ما تمكن الحصول عليه من دراسات وأوراق عمل وخطط إستراتيجية وخطط لبرامج ومشاريع ذات علاقة بموضوع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في كثير من الأحوال تدار من خلال أفراد يستغلونها لمصالحهم الشخصية مما يجعلهم يسيئون إدارتها، كما أشارت الدراسة إلي الحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات لتلك المؤسسات بأداة لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الإستراتيجية إلى تطبيق عملي، وقدمت نموذج إداري لمساعدتهم في ذلك. (Rippon, 2002)

أما دراسة فرينش وآخرين فقد تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في

أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة، وقامت الدراسة بالتطبيق على منشآت الخدمات المهنية الصغيرة، حيث تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي، حيث تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، تخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتطور ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة إلا أنها توصلت إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي ظهرت من خلال الدراسة. (French & Other, 2004)

بينما ركزت دراسة الغامدي على استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية وقد تكونت عينة الدراسة ٧٢ منظمة صناعية في المملكة العربية السعودية، وتضمنت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي منها المقارنة المرجعية، تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات، دورة حياة المنتج، تحليل المتعاملين أصحاب المصالح، منحى الخبرة، تحليل المحافظ، وتحليل سلسلة القيمة، طريقة دلفي، الخارطة المعرفية، تحليل القوى الخمسة لبورتر، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها أن هناك استخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية. (Al Ghamdi, 2005)

ورصدت دراسة هوفمان عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء، وهدفت إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات، وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة

أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء. (Hoffman, 2007)

كما تناولت دراسة رود وآخرين التخطيط الاستراتيجي والأداء حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي ( المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي على تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي. (Rudd & Others, 2007)

وأخيراً تناولت دراسة جلايستر تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في عينة من الشركات التركيبية وتكونت عينة الدراسة من أكبر ٥٠٠ شركة تركية في اسطنبول، ومن خلال استخدام أسلوب النماذج السببية توصلت الدراسة إلى هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات محل الدراسة. (Glaister, et..al,2008)

### سابعاً: منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على وصف الحالة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً ويتم البحث الوصفي من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها.

## المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي:

### أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والذي أصبح يلقي اهتماماً كبيراً من الباحثين خصوصاً مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة، والتي خلقت الحاجة إلى دراسة مستقبل المنظمات، وإيجاد الحلول الملائمة لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل

ويرجع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى منتصف الخمسينيات من القرن العشرين عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة تطوير أنظمة التخطيط بعيد المدى لديها، حيث كان ذلك إيذاناً ببدء الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، الذي بدأ يتبلور بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة، ومنذ ذلك الحين بدأ ظهور هذا المفهوم وأخذت وسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم، وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه.

### ١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعود الجذور اللغوية للفظ الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة فن الحرب عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة

عمومًا لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال (زعبي، ٢٠١٤، ص ٢٩)

أما من حيث الإصطلاح فإن الإستراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب وقد ازداد الاهتمام خلال العقد الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركناً رئيسياً من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الإستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الإستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط الفرعية. (الضمور، ٢٠٠٨: ص ٧)

وهي أيضا مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والإستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (عثمان، ص ٢٦)

وعلى المستوى التنظيمي تعرف الإستراتيجية على أنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح. (Johnson & Sholes, 2002, P. 10-16)

وهناك من يري أن الإستراتيجية يقصد بها الخطة الكلية للمشروع

لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع، وهنا يتم التفريق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي حيث أن الأول يغطي فترة زمنية أطول ويترتب عليه إلتزامات طويلة الأجل في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة، يتم التركيز فيها عادة على توزيع وإستخدام الموارد البشرية والمادية داخل المشروع، وذلك لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية (عسكر، ١٩٨٧ : ٧٣)

ومن حيث المفهوم يعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، إذ ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة. (صبري، ٢٠١٠ : ١٢)

كما يعرف بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف. (Steiner, 1979, 32)

وكذلك فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الإستراتيجي طبقاً لذلك التعريف يتضمن: (العارف ٢٠٠٢)

- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

- رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً.

- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة.

ويتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي هو "عبارة عن

عملية ذهنية

تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها" وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمنظمات دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات (الضمور، ص ٢٢-٢٣)

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها " عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، وإختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والإختيارات" (العينين، ١٩٩٤ : ٢٧)

## ٢ - خصائص التخطيط الاستراتيجي

في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وهي العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، أصبح العالم يواجه معها مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات. الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط، والتي تتمثل بالآتي: (ربحي الحسن، أمجد العفيف، ص ١٢ -

(١٣

- المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي

على الاهتمام بالمستقبل، واستقرائه بدءاً من الحاضر. مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها

- **العملية:** فعملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟

- **الفلسفة:** يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج حياة

- **الشمولية:** يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً يشمل المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية لعاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها

- **عدم التأكد:** يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث إن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة

حالات عدم التأكد

- **المرونة:** وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتميئتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة
- **الهيكلية:** ذكرنا أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية، والاستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

وبالتالي يكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط وهي الخطط الاستراتيجية والخطط والبرامج متوسطة المدى، فالتخطيط والخطط والبرامج قصيرة الأمد الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة بل يتضمن مراحل عدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لا بد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكلية معينة حتى يصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي

### ٣ - أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية:

(زعبي، ٢٠١٤، ص ٣٦)

- يساعد على تسهيل الإتصالات والمشاركات.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة
- ٤ - الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام:  
تكمّن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي، في أنه يؤدي إلى تحقيق الأغراض التالية: (أبو بكر، ٢٠٠٠: ٥٥)
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة
- العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الإدارة الإستراتيجية)
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات

وقواعد وأنظمة للعمل.

**ثانياً: الاداء التنظيمي:**

يقتضي الاداء التنظيمي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي 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: ص ٤٤)

#### ١ - مفهوم الأداء التنظيمي:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما عرف الأداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية. (خطاب، ٢٠٠١: ص ١١)

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والم المنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. (العثمان، ٢٠٠٣، ص ٧٣)

إن الإختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات وعلى الرغم من هذا الإختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، فالتوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية (إدريس والغالي، ٢٠٠٩: ٢٩-٣٠)

لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية لتغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي: (صبري، ص ٢٥-٢٦)

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا عبر عن الأداء بكونه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، وهو ما أكد عليه كل من إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

طويلة الأمد.

- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث تبين أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: وضمن هذا التوجه يشير الأداء في أبسط صورته إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة تفاعل مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- البعد البيئي للمنظمة: ويركز البعد البيئي على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مدى قدرة المنظمة على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- مدخل النظم: والذي يشير إلى أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي يتشكل داخل المنظمة.

- المفهوم الشمولي، والذي يرى بأن الأداء يتمثل نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعي.

## ٢- مؤشرات الأداء التنظيمي:

يمكن تناول أهم مؤشرات الاداء التنظيمي فيما يلي: ( Macpherson  
(&Pabari,2004:P8

- **فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها و التي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.

- **كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التتف يذ للأنشطة و البرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

- **الارتباط/الملائمة** وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

- **الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي: النتائج والتوصيات

#### أولاً: الأسس المنهجية:

١- منهج البحث : يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الدراسة كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها.

#### ٢- مجتمع البحث:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في معاهد وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من إداريين وأعضاء هيئة تدريس وأعضاء هيئة تدريب وأعدادهم تقريباً ٨٠٠ مدرب، ٢٤٠ إداري ويصبح الإجمالي ١٠٤٠.

٣- عينة البحث : تم توزيع عدد (١٠٠) استمارة بشكل عشوائي بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، وهي تمثل تقريباً ١٠% من إجمالي مجتمع الدراسة.

#### ٤- حساب الصدق والثبات:

للتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم إجراء إختيار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١)

معامل الصدق والثبات

م	المتغير	معامل الصدق	معامل الثبات
١	التخطيط الإستراتيجية	٠,٩٤٩	٠,٩٠٨
٢	الأداء التنظيمي	٠,٩٤٥	٠,٨٩٤
	إجمالي المحاور	٠,٩٤٩	٠,٩٠١

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق وثبات القائمة، ويتضح من الجدول أن القائمة تتمتع بدرجة صدق وثبات عالية جداً حيث بلغ معامل الصدق ٩٤,٩% بينما بلغ معامل الثبات ٩٠,١%.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

١ - المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (X)

ويتضمن خمسة مؤشرات يمكن عرضها فيما يلي:

أ - الرؤية والرسالة:

جدول رقم (٢)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
١	لدى الهيئة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة.	٣,٣٢	٦٦,٤	٣
٢	يتم إعداد ونشر رؤية ورسالة الهيئة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون	٣,٩٣	٧٨,٦	١
٣	أشعر بأن رؤية الهيئة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع أرائي	٣,٨٩	٧٧,٨	٢
٤	لدى الهيئة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها	٢,٧٨	٥٧,٤	٥
٥	تتصف رؤية الهيئة ورسالتها بالنظرة المستقبلية	٣,١٦	٦٣,٢	٤
	المجموع	٣,٤	٦٨	

أظهرت نتائج جدول رقم (٢) الخاص بمؤشر الرؤية والرسالة إتجاهاً عاماً نحو الموافقة ولكنها موافقة ضعيفة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي ٣,٤ (١) وذلك بوزن مؤي حوالي ٦٨%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن هناك بعض التساؤلات جاءت الإيجابية عنها بالحياد وهي أن لدى الهيئة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها، أ، أن لديها رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة بينما جاءت باقي الاجابات بالموافقة، ولكن يلاحظ بشكل عام أن الاستجابات لهذا المؤشر جاءت بموافقة ضعيفة.

#### ب - تحليل البيئة الداخلية والخارجية

##### جدول رقم (٣)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
١	يتم تحديد نقاط الضعف والقوة لخطة العمل	٣,٧٤	٧٤,٨	٢
٢	تقوم إدارة المعاهد بدراسة التجارب المشابهة في الدول الاخرى	٣,٧٩	٧٥,٨	١
٣	تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية	٣,٠٧	٦١,٤	٥
٤	تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة في البنية العالمية	٣,٣٨	٦٧,٦	٤
٥	يتم اشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة الهيئة	٣,٥٦	٧١,٢	٣
	المجموع	٣,٥١	٧٠,٢	

(١-٢) (١) يعبر عن حدود الموافقة وعدم الموافقة للمبجوثين حيث عند (١,٧٩-١,٠٠) تميل الاستجابات إلى (عدم الموافقة على الاطلاق)، وعند (٢,٥٩-١,٨٠) تميل الاستجابات إلى (عدم الموافقة)، ثم عند (٣,٣٩-٢,٦٠) تميل الاستجابات إلى (الحياد) وعند (٣,٤٠-٤,١٩) تميل الاستجابات إلى (الموافقة) وأخيراً عند (٥,٠٠-٤,٢٠) تميل الاستجابات إلى (الموافقة تماماً).

أظهرت نتائج جدول رقم (٣) الخاص بمؤشر تحليل البيئة الداخلية والخارجية إتجاهاً عاماً نحو الموافقة ولكنها موافقة ضعيفة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي ٣,٥١ وذلك بوزن مؤوي حوالي ٧٠,٢%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن هناك بعض التساؤلات جاءت الإجابة عنها بالحياد وهي أن تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية وأن الإدارة تحاول مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية وكذلك فقد جاءت باقي الاجابات بالموافقة، وهي موافقة في غالبها ضعيفة.

### ج- دعم الإدارة العليا

#### جدول رقم (٤)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المؤوي	الترتيب
١	تحرص إدارة الهيئة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل	٣,٣٤	٦٦,٨	٤
٢	تتبنى الإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار	٣,٢٣	٦٤,٦	٥
٣	تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي	٣,٨٢	٧٦,٤	٣
٤	تحرص الإدارة على تطوير وتأهيل العاملين	٤,٢٩	٨٥,٨	١
٥	تسعى الإدارة باستمرار إلى جعل الهيئة في مكانة متميزة	٣,٩٥	٧٩	٢
	المجموع	٣,٧	٧٤,٥٢	

أظهرت نتائج جدول رقم (٤) الخاص بمؤشر دعم الإدارة العليا إتجاهاً عاماً نحو الموافقة ولكنها موافقة ضعيفة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي ٣,٧ وذلك بوزن مؤوي حوالي ٥٢,٢%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن هناك تباين كبير في الأجابات حيث جاءت بعض التساؤلات بالحياد بعض التساؤلات جاءت الإجابة عنها بالحياد مثل أن الهيئة تتبنى عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار، وأنها تحرص على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل، وفي المقابل فقد جاءت بعض الإجابات بموافقة عالية وهي التي تتعلق بأن الإدارة تحرص على تطوير وتأهيل العاملين وأنها تسعى باستمرار إلى جعل الهيئة في مكانة متميزة.

#### د - تنفيذ الخطة

#### جدول رقم (٥)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
١	يوجد خطة تنفيذية سنوية تسعى الهيئة إلى انجازها	٣,٥١	٧٠,٢	٣
٢	تحرص الهيئة على تنفيذ الخطة طبقاً لرؤيتها ورسالتها	٣,٩٢	٧٨,٤	١
٣	تقوم الهيئة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة	٣,٨٤	٧٦,٨	٢
٤	تستقطب الهيئة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها .	٣,٦	٤٤,٦	٤
٥	تعتمد الهيئة على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ الخطط	٣,٩	٤١	٥
	المجموع	٣,٨	٧٥,١	

أظهرت نتائج جدول رقم (٥) الخاص بمؤشر بتنفيذ الخطة إتجاهاً عاماً نحو الموافقة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي ٣,٨ وذلك بوزن مئوي حوالي ٧٥,١%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن جميع الإجابات جاءت بالموافقة إلا أن درجات الموافقة ليست عالية وكانت أعلى الإجابات أن الهيئة تقوم بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة وذلك بوسط حسابي ٣,٩٢.

#### هـ - المتابعة وتقييم الاداء

#### جدول رقم (٦)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
١	لدى الهيئة نظام متابعة مكتوب ومحدد	٣,٢	٦٤	٣
٢	تعتمد الهيئة على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج	٢,٤١	٤٨,٢	٥
٣	لدى الهيئة معايير واضحة للمتابعة والتقييم	٣,٥٣	٧٠,٦	٢
٤	تعتمد الهيئة على التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته من خلال خطتها	٢,٦٢	٥٢,٤	٤
٥	تحرص الهيئة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم	٤,١١	٨٢,٢	١
	المجموع	٣,٢	٦٣,٤٨	

أظهرت نتائج جدول رقم (٦) الخاص بالمتابعة وتقييم الاداء إتجاهاً عاماً نحو الحياد حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي ٣,٢ وذلك بوزن مئوي حوالي ٦٣,٤٨%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن هناك تباين كبير في الأجابات حيث جاءت الإجابة على بعض التساؤلات بالرفض وهو ما يخص أن الهيئة تعتمد على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج فذلك بوسط حسابي قيمته ٢,٤١ كما جاءت بعض الإجابات بالحياد مثل أن الهيئة على تعتمد التغذية

الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته من خلال خطتها بوسط قدره ٢,٦٢، وأن لدى الهيئة نظام متابعة مكتوب ومحدد بوسط قدره ٣,٢.

بينما جاءت بعض الإجابات بالموافقة تحرص الهيئة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم بوسط قدره ٤,١١، وأن لدى الهيئة معايير واضحة للمتابعة والتقييم بوسط قدره ٣,٥٣.

### إجمالي التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع): Y

يمكن تناول إجمالي المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) من خلال رصد نتائج إجمالي المؤشرات التي يتكون منها المتغير في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

م	المحور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
١	الرؤية والرسالة	٣,٤	٦٨	٤
٢	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٣,٥١	٧٠,٢	٣
٣	دعم الإدارة العليا	٣,٧	٧٤,٥٢	٢
	تنفيذ الخطة	٣,٨	٧٥,١	١
	المتابعة والتقييم	٣,٢	٦٣,٤٨	٥
	الاجمالي	٣,٥	٧٠,٢٦	

أن إجمالي متغير التخطيط الاستراتيجي يعبر عن موافقة في إجابات المبحوثين وذلك بوسط حسابي قيمته ٣,٥ ولكنها موافقة منخفضة القيمة .

وبمقارنة المؤشرات الخمسة لمتغير التخطيط الاستراتيجي يجد الباحث أن مؤشر تنفيذ الخطة هو الأعلى في درجة الموافقة بوسط قدره ٣,٨ يليه

مؤشر دعم الإدارة العليا بوسط قدره ٣,٧، بينما كان أقلها في درجة الموافقة  
مؤشر المتابعة والتقييم بوسط حسابي قدره ٣,٢.

٢- المتغير التابع الأداء التنظيمي (y)

جدول رقم (٨)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
١	يقوم أعضاء هيئة التدريس والمدرسين بتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية	٤,٠٥	٨١	٧
٢	يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	٤,٣٣	٨٦,٦	١
٣	هناك توافق بين مستوى أداء العضو أو المدرب والاداء المطلوب منه	٤,١٩	٨٣,٣	٢
٤	يمتاز أعضاء التدريس والمدرسين بسرعة الملاحظة وفهم أهداف الهيئة	٤,١٤	٨٢,٨	٤
٥	يمتاز أعضاء التدريس والمدرسين بالتواصل الجيد مع الطلاب	٤,١١	٨٢,٢	٥
٦	يتقيد الأعضاء والدرسين بقواعد وإجراءات الهيئة	٤,١٠	٨٢	٦
٧	لدى الأعضاء القدرة على تطوير مهارتهم بما يواكب أهداف الهيئة	٤,١٥	٨٣	٣
٨	يستطيع العاملون التواكب مع الجدول زمني المحدد يؤدي لرفع مستوى الأداء	٤,٠٥	٨١	٨
٩	يشعر الععض أو المدرب بدرجة عالية من الرضا عن العمل	٣,٩٢	٧٨,٤	١٠
١٠	هناك درجة كبيرة من التوافق بين الإدارة والعاملين	٤,٠١	٨٠,٢	٩
	المجموع	٤,١	٨٢,١	

أظهرت نتائج جدول رقم (٨) الخاص بالمتغير التابع الخاص بالأداء التنظيمي إيجاباً عاماً نحو الموافقة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي ٤,١ وذلك بوزن مؤي حوالي ٨٢,١%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن هناك توافق كبير في الأجابات حيث جاءت جميع الإجابات بالموافقة وكان بعضها بالموافقة المرتفعة وكانت أعلى الإجابات الخاصة ب يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة وذلك بوسط حسابي قيمته ٤,٣٣ وكذلك أن هناك توافق بين مستوى أداء الموظف أو المدرب والاداء المطلوب منه بوسط قدره ٤,١٩ ، وأن لدى لدى الأعضاء القدرة على تطوير مهارتهم بما يواكب أهداف الهيئة بوسط قدره ٤,١٥ .

### ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

ولإختبار هذا الفرض استخدم الباحث تحليل معامل إرتباط سبيرمان، ولقد تم إختيار معامل إرتباط سبيرمان لأن البيانات ترانتيبة حيث استخدم الباحث نموذج ليكرت الخماسي لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:

#### ١ - الفرض الرئيسي:

#### جدول رقم (٩)

النتيجة	مستوى المعنوية	r	
دالة	٠,٠١	٠,٣٩٦ **	معامل الإرتباط بين x, y

ويتضح من التحليل أن هناك علاقة دالة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي وهذه العلاقة الإرتباطية اتجاهها إيجابي، أي أنها طردية فكلما زاد التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك ينعكس بالإيجاب في زيادة الأداء التنظيمي، وتتميز هذه العلاقة بأنها أقل من المتوسط.

٢ - الفروض الفرعية:

جدول رقم (١٠)

م	الأداء التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي
١	الرسالة والرؤية	٠,٥١٥
٢	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٠,٤٢١
٣	دعم الإدارة العليا	٠,٣٤٢ **
٤	تنفيذ الخطة	٠,٣٨٣ **
٥	المتابعة وتقييم الاداء	٠,٢٨٥ **

\*\* مستوى المعنوية ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي وأن تلك العلاقة إيجابية وفي الإتجاه الطردي، وتتقارب درجات الارتباط حيث كانت أعلاها بين الرؤية والرسالة ومستوى الأداء التنظيمي وذلك بدرجة ارتباط نسبتها ٥١,٥%، بينما كانت أقلها في العلاقة بين المتابعة والتقييم والأداء التنظيمي بدرجة ٢٨,٥%.

رابعاً: نتائج الدراسة

قامت الدراسة على فرض رئيس وخمسة فروض فرعية، وقد خلصت الدراسة إلى رفض جميع الفروض الرئيسية والفرعية حيث أثبتت الدراسة التالي:

- رفضت الدراسة الفرض القائل بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي لدى موظفي ومدربي معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، حيث أثبتت الدراسة أن هناك تأثير

ذو دلالة إحصائية ومعنوية للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي ، وأن هناك علاقة إرتباط بينهما إتجاهها طردي، كما أثبتت الدراسة أن تلك العلاقة أدنى من المتوسط.

- تم رفض الفروض الفرعية الخمسة للدراسة والتي كانت تقول بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والاداء الوظيفي لدى موظفي ومدربي معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت والمتمثلة في (الرسالة والرؤية- تحليل البيئة الداخلية والخارجية- دعم الإدارة العليا- تنفيذ الخطة- المتابعة وتقييم الاداء).

وهو ما يعني أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي الخمسة والاداء التنظيمي وأن تجاه هذه العلاقة طردي، وأثبتت الدراسة أن درجات الإرتباط تتفاوت فهي متوسطة فيما يخص الرسالة والرؤية بينما هي ضعيفة فيما يخص عالية فيما يخص المتابعة وتقييم الاداء.

#### خامساً: التوصيات:

- يجب على إدارة معاهد الهيئة أن تهتم بعملية التخطيط الإستراتيجي وتضعها على قمة أولوياتها لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة، وقد تم ذلم من خلال عقد دورات تدريبية للإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي.

- الاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة الهيئة وشرحها لجميع العاملين وتوزيعها مكتوبة عليهم وكذلك تبني الإدارة لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة.

- تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالهيئة وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.

- الحرص على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية ومحاول مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية.
- مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل.
- الاعتماد على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج
- ضرورة النظر إلى التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته .

## المراجع:

### أولاً المراجع باللغة العربية :

- أبو بكر، مصطفى محمود ، التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠
- (١-٢) - أبو نصب، عرفة جبريل، يوسف، محمد مصطفى ، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ٢٠١٣.
- (١-٢) - الأمين، أمل أحمد محمد ، التخطيط الاستراتيجي واثره على كفاية فاعلية اداء المنظمات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠٠٩، رسالة دكتوراة، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ٢٠١١.
- (١-٢) - الحسن، ربحي و العفيف، أمجد ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية كلية الأعمال، المجلد ٣٧، العدد ١، ٢٠١٠.
- الضمور، موفق محمد ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، ٢٠٠٨.
- العارف، ناديا، الإدارة الإستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة، القاهر: الدار الجامعية، ٢٠٠٢
- العثمان، محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٣.
- العينين، عبدالشافي محمد، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الغدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٤
- الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، الإدارة

- الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٧
- خطاب، عايدة ، الإدارة الإستراتيجية :المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١
- زعيبي، رحمة، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ( من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٤.
- (١-٢) - سليطين، سوما علي ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد ١، ٢٠٠٧.
- صبري، داليا خالد، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠١٠.
- صيام، أمال نمر حسن ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٠.
- عايش ، شادي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٨.
- عثمان، عاطف عبدالحميد عثمان، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية،
- عسكر، سمير، أصول الإدارة ، دبي: دار القلم، ١٩٨٧

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- AL- Ghamdi, Salem M., "The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study", International Journal of Management, Vol.22, No.3, September, 2005.
- French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL, "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms", a research note, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 8, ٢٠٠٤.
- Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet and Zaim, Selim, "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", Management Decision, Vol.46, No.3, 2008 .
- Hoffman, R. C., "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies, 2007 .
- Johnson, Gery; Scholes, Kevan, Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice Hall International, 2002.
- Macpherson, N. & Pabari, M., Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop, 2004.
- Rippon, A. E., A Strategic Approach for Not-For-Profit Organizations, Dissertation, Johannesburg, South Africa, 2002 .
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A., "Strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research Vol. No. 61, 2008.
- Steiner, G., Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: The Free Press, 1979

### قائمة الاستبيان

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت ذو الخمس نقاط، برجااء مراعاة الدقة والموضوعية عند إختيار الرقم الذي يعبر عن إجابتك حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، ورقم (٢) غير موافق ، ورقم (٣) غير متأكد، ورقم (٤) موافق، ورقم (٥) موافق على الإطلاق.

برجااء وضع علامة أمام الإجابة التي تعبر بشكل دقيق عن إجابتك.

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
<b>أولاً: التخطيط الاستراتيجي</b>					
<b>وضوح الرسالة والرؤية</b>					
					١- لدى الهيئة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة.
					٢- يتم إعداد ونشر رؤية ورسالة الهيئة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون
					٣- أشعر بأن رؤية الهيئة ورسالتها تمثلي وتتوافق مع رأيي
					٤- لدى الهيئة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها
					٥- تتصف رؤية الهيئة ورسالتها بالنظرة المستقبلية
					تحليل البيئة الداخلية والخارجية

درجة الموافقة					العبارة
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					٦- يتم تحديد نقاط الضعف والقوة لخطة العمل
					٧- تقوم إدارة الهيئة بدراسة التجارب المشابهة في الدول الأخرى
					٨- تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية
					٩- تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية
					١٠- يتم اشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة الهيئة
					١١- تحرص إدارة الهيئة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل
					١٢- تتبنى الإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار
					١٣- تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي
					١٤- تحرص الإدارة على تطوير وتأهيل العاملين
					١٥- تسعى الإدارة باستمرار إلى جعل الهيئة في مكانة متميزة
<b>تنفيذ الخطة ومتابعتها</b>					
					١٦- يوجد خطة تنفيذية سنوية تسعى الهيئة إلى إنجازها
					١٧- تحرص الهيئة على تنفيذ الخطة طبقاً لرؤيتها ورسالتها

درجة الموافقة					العبارة
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					١٨- تقوم الهيئة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة
					١٩- تستقطب الهيئة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها .
					٢٠- تعتمد الهيئة على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ الخطط
<b>المتابعة وتقييم الاداء</b>					
					٢١- لدى الهيئة نظام متابعة مكتوب ومحدد
					٢٢- تعتمد الهيئة على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج
					٢٣- لدى الهيئة معايير واضحة للمتابعة والتقييم
					٢٤- تعتمد الهيئة على التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته من خلال خططها
					٢٥- تحرص الهيئة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم
<b>ثانياً: الاداء التنظيمي</b>					
					٢٦- يقوم الموظفين والمدربين بتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية
					٢٧- يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
					٢٨- هناك توافق بين مستوى أداء الموظف أو المدرب

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					والاداء المطلوب منه
					٢٩- يمتاز الموظفين والمدربين بسرعة الملاحظة وفهم أهداف الهيئة
					٣٠- يمتاز الموظفين والمدربين بالتواصل الجيد مع الطلاب
					٣١- يتقيد الموظفين والمدربين بقواعد وإجراءات الهيئة
					٣٢- لدى الأعضاء القدرة على تطوير مهارتهم بما يواكب أهداف الهيئة
					٣٣- يستطيع العاملون التواكب مع الجدول زمني المحدد يؤدي لرفع مستوى الأداء
					٣٤- يشعر الموظف أو المدرب بدرجة عالية من الرضا عن العمل
					٣٥- هناك درجة كبيرة من التوافق بين الإدارة والعاملين