

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الاداء الوظيفي في مديرية تربية بابل

مدرس مساعد	مدرس مساعد
أحمد محمد حسين خلف	حوراء ماهر محمد علي
موظف مديرية تربية بابل	موظف مديرية تربية بابل
قسم الاعداد والتدريب	قسم الاعداد والتدريب

المخلص:

يتناول البحث في هذه الدراسة التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء الوظيفي من وجهة نظر الكادر الاداري في مديرية تربية بابل من خلال الاجابة عن السؤال التالي: ما اثر التخطيط الاستراتيجي على التحسين؟ الاداء الوظيفي من وجهة نظر الكادر الاداري في اقسام مديرية تربية بابل؟ تم إعداد استبيان لمعرفة آراء عينة مستهدفة كانت استنتاجات هذه الدراسة هي أن هناك تأثيراً معنوياً للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية تربية بابل.

Abstract :

What is the influence of strategic planning on improvement? was the topic addressed by the research in this study, which focused on determining the impact of strategic planning on enhancing work performance from the perspective of the administrative personnel at the Directorate of Education in Babylon. How well-functioning are the departments of the Babylon Directorate of Education from the perspective of the administrative staff? For the purpose of learning the opinions of a selected sample, a questionnaire was created.

المحور الأول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى اعطاء صورة واضحة عن اثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء الوظيفي من وجهة نظر الكادر الاداري في مديرية تربية بابل حيث ان التخطيط الاستراتيجي من سمات الادارة المعاصرة والنجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو. حيث يتعين على المنظمة أن تتنبأ وتحدد البرامج التي تريد تحقيقها بناءً على أسس علمية ومنهجية وبما يتوافق مع إمكانياتها. لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات التي تشكل نقطة انطلاق لكثير من الباحثين والمفكرين في مجال العلوم الإدارية لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية المختلفة. من هذا المنطلق لاحظنا عدم وجود دراسات وافية في هذا المجال.

الباحث - تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن موضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المنظمة من أهم القضايا. موضوعات مهمة يجب مراعاتها عند كتابة الخطة الاستراتيجية، ومن خلالها تظهر السمات الإشكالية التالية: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الكادر الإداري في أقسام المديرية تربية بابل .

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذه الفترة والفترات المقبلة بسبب التغير السريع حيث يمكن للمسؤولين من توجيه المنظمة وذلك بالانتقال من مجرد عمليات ادارية يومية الى مواجهة الازمات التي قد تحدث بسبب تغير بيئة العمل وهذا ما تفتقر الية المنظمة والذي يعتبر مرحلة مهمة من مراحل العملية الادارية. ان الحث على التخطيط الاستراتيجي يدفعنا للحديث عن الادارة الاستراتيجية التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية ان ارادت المنظمة زيادة قدراتها التنافسية ضمن سياق اهدافها الاستراتيجية المرسومة وبالتالي ينعكس بشكل ملحوظ على اداء الموظفين بشكل كبير ومامدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة .

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال محورين الاول هو الاهمية العلمية حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء الوظيفي والذي يعد من خلال نظريا العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء الوظيفي وهذا يعد إضافة علمية جديدة لسد ولو جزء بسيط من حاجة الباحثين والمهتمين بهذا النوع من الدراسات. أما الجانب الثاني فهو الأهمية العملية حيث تسعى هذه الدراسة الاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء الوظيفي في اقسام مديرية تربية بابل .

وبذلك تعد هذه الدراسة محاولة لجذب أنظار المالكات الإدارية في المديرية الأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي وبما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء المديرية ككل ومن هنا تأتي أهمية البحث من خلال الاجابة عن العيد من التساؤلات المطروحة في سياق هذا لبحث .

ثالثاً : اجراءات البحث

- ١- تحديد مشكلة البحث والاجابة عن التساؤلات لمطروحة .
- ٢- التطرق الى الدراسات السابقة والنظريات في مجال التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء على حدا سواء.
- ٣- مفهوم وتعريف مصطلح الاستراتيجية .
- ٤- ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجانب الاداري للموظفين والعاملين في مديرية تربية بابل واقسامها الرئيسية
- ٥- تحديد بيئة العمل التابعة الى مديرية تربية بابل .

٦- توزيع الاستبانة الخاصة بالبحث حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وهل هنالك ناتج مؤثر على تحسين الاداء الوظيفي .

رابعاً : فرضيات البحث

للإجابة على أسئلة المشكلة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في

في مديرية تربية بابل حيث ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في مديرية تربية بابل.

الفرضية الفرعية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية للأهداف والغايات الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في مديرية تربية بابل.

الفرضية الفرعية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في مديرية تربية بابل.

الفرضية الفرعية الرابعة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في مديرية تربية بابل.

الفرضية الفرعية الخامسة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في مديرية تربية بابل

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً : التخطيط الاستراتيجي

١-١ : تعريف الاستراتيجية

يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية بانها فن وعلم تشكيل وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها .

ويرى العالم (جيلوك) ان الادارة الاستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة ونفوقها في السوق او سقوطها واختفائها من السوق . فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة افضل استخدام ممكن بما تلائم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية اما "تومسون " و " استركلاند " فيعرفون الادارة الاستراتيجية بانها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد واخيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا تم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها .

ويمكن تعريفها ايضا بانها صياغه وتطبيق وتقييم القرارات والاعمال التي من شأنها ان تمكن المنظمة من وضع اهدافها التنفيذ وتختلف الادارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي جزء اساسي من مكونات الادارة الاستراتيجية كما ان الادارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية اما التخطيط الاستراتيجي فانه يركز على الاستراتيجيات نفسها اكثر من العمليات .

يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية بانها " تتعلق بعملية وضع اهداف المؤسسة على المدى البعيد بالإضافة الى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق رسالة المؤسسة عن طريق ادارة الموارد المتوفرة بكفاءة " .

تعرف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما وتعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح في الحرب أو السياسة أو الأعمال أو الصناعة أو الرياضة وغيرها وتُعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعين للأعمال في سبيل تحقيق الهدف. لإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن عملية متكاملة تتكون من عدة خطوات تشمل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحليل للوضع الحالي بنقاط ضعفه وقوته والإلمام بموارد المنظمة وتحديد أهدافها وتحليل الاستراتيجيات المتبعة والقرارات المتخذة في سبيل تحقيق تلك الأهداف. بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للمنظمة من تحليل للمنافسين او اي عامل خارجي يمكن أن يؤثر على عمل المنظمة سلباً أو إيجابياً وتجميع كل تلك البيانات ومن ثم اتخاذ قرارات استراتيجية على إثرها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

١-٢ : أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تصنف عملية التخطيط استراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي على الشكل التالي:

١- الرؤية الاستراتيجية :

هي الشكل المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجه الذي ترغب في الوصول إليه والمركز الاستراتيجي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات الإمكانيات التي تخطط لتنميتها والرؤية يجب ألا تتعارض مع بيانات المهمة وأهداف المؤسسة فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه ما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها (هلال، ٢٠٠٨ ص١٣).

وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة التي ستكون عليها الأعمال مستقبلاً فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل و الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه (بيرنز 2009 ، ص ٧٤).

وفي هذا السياق فإن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية :
(كفسي ٢٠٢٠ ، ص ٢٦)

- الخيالية :أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- التركيز :يمكن تركيز الجهود والموارد.
- المرونة :تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة للمبادرات محددة.
- جماعية :يشترك في وضعها جميع العاملين.
- قابلية الإيصال :تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من أفراد المنظمة والتواصل من خلالها معهم.

٢- الرسالة الاستراتيجية :

مثل الرسالة وسيلة لإيضاح هوية المؤسسة وتساعد في تميز تلك المؤسسة عن نظرياتها وهي الأساس لتحقيق أهدافها وتركز على نشاطاتها ومهامها وأحياناً تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات المستفيدة منها ونوع الخدمات والمهام في المستقبل وتحمل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق الاهداف المؤسسات وأهدافها لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً وتعد الرسالة دليلاً لعمل الافراد والأقسام المؤسسة إذ من خلالها يتمكنون من العمل باستقلالية وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ويتطلب نشرها وإيضاحها للعاملين من جهة والمتعاملين مع المؤسسة من جهة أخرى وبناءً على رسالة المؤسسة تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية (باس ٢٠١٨ ص ١٠) وتكمن أهمية الرسالة الاستراتيجية في أنها: (الهدان ٢٠٢١ ص ٧٧).

- تساعد على توحيد جهود كافة العاملين في المنظمة باتجاه واحد محدد.
- تساعد على عدم تضارب الأهداف داخل المنظمة وتقلل من تشتتهم.
- تقدم معياراً يساعد على تخصيص موارد المنظمة.
- تحدد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنظمة كما تساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب.
- تعد أساس الأهداف التي يتم وضعها في المنظمة.

٣- الأهداف والغايات الاستراتيجية :

وهي النتائج النهائية للنشاطات وتتم بطريقة منظمة وتعبر عن رغبة المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد من القدرة على الإنجاز وتحدد الأهداف ما يجب أن تفعله المؤسسة ومتى هذا الفعل فهي نقطة الارتكاز التي تبنى عليها المدخلات.

ونقطة النهاية التي تلقتي عندها مختلف المدخلات أثناء التقويم الشامل وتساهم في التزويد بمعايير لتقييم الأداء أي وضع مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية وفي إطار زمني مناسب ويجب أن تتسم الأهداف الجيدة بقابليتها للقياس الكمي ومرونتها والوضوح والتوازن والمشاركة والقبول والتحفيز والتوافق مع الظروف المحيطة بالمؤسسة (ناعسة ٢٠١٦ ص ١٢٠).

٤- التحليل الاستراتيجي:

في هذه المرحلة يتم التوجه من خلال البحوث لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف هذا إلى جانب مراعات الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر.

حيث يستعين مخطط الاستراتيجي بعدد من الأدوات والمقومات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة مثل مصفوفة جماعة بوسطن وحديثاً مصفوفة SWOT التي تسهم اجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص وتهديدات وإن عملية التحليل الاستراتيجي تتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال الاعتماد على نقاط القوة والضعف في المنظمة وهذا التحليل للبيئة الخارجية والداخلية يساعد المنظمة في اختيار الاتجاهات الاستراتيجية الممكنة والمناسبة (موسى ٢٠١٦).

٥- الخيار الاستراتيجي :

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتربطة الخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجي وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحد عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة وتقوم المنظم بأجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد الاستراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص والسيطرة على جوانب الضعف أو تقليصها ومواجهة التهديدات المحتملة ويتم اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية: (بيرنرز، ١٩٧٨).

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.
- الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة.
- الذي يساعد على الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.

- الذي يتناسب مع موارد المنظمة وإمكانياتها.

- الذي يحقق الأهداف المرجوة.

٦- **مستويات التخطيط الاستراتيجي :** ويقسم التخطيط الاستراتيجي الى ثلاث مستويات رئيسية على حسب لمستويات الادارية الموجودة في المنظمة وكما يلي :-

أ - **التخطيط على مستوى المنظمة :**

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخريات والرسالة الأساسية لهذه المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتتابعها ويتولى وضع تلك الأنشطة مجلس الإدارة وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال التوسع أو التقلص والاستمرار في العمل دون تغيير ويسعى هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى معرفة الغرض الأساسي لإقامة المنظمة ومعرفة الصورة التي ترغب المنظمة في تركها لدى أذهان المجتمع المحلي (المطيري ٢٠١١ ص٢٢) .

ب- **التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية :**

هي إدارة وحدات العمل الاستراتيجي (استراتيجية النشاط) وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من المجالات وتشارك في اغراض المنظمة ككل وتقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة.

ت- **التخطيط على المستوى الوظيفي :**

هو عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية (كرري ٢٠١٣ ص ٩٢) .

٣- **عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي :**

إن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ليس بالعملية السهلة فهو يحتاج لتوفر جملة من الشروط لتخطي عقبات نجاحه وهذه الشروط هي(جاد ٢٠١٦ ص١٠١)

١- توفر الفكر الاستراتيجي : حيث يشير الفكر هذا إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الاستراتيجي بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مهارات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

٢- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية : فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية فهي مرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية فهي تدعم جهود المدراء الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات كما أنها تسهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجية بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

٣- توفر نظام للحوافز : حيث يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يطلبه التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

٤- توفر نظام مالي :حيث يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفراً فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

٥- توفر التنظيم الإداري السليم : ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك بالإضافة إلى وجود النظم والجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

٤- معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي :

على الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها المنظمات من خلال استخدامها للتخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك العديد من المنظمات لا تستطيع استخدامه ويعود ذلك لعدد من المعوقات ويمكن تلخيصها بحسب (وزوز ٢٠١٩ ص٢٠) و(زيني ٢٠١٧ ص ٢٥) إلى:

١- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقدماً قبل أن يكتمل فالتخطيط الاستراتيجي يعد ضرورياً عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط الاستراتيجي بعد امراً صعباً للغاية فتغيير

- البيئة لا يدعو فقط على الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكن قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظرا للتغير السريع في البيئة وهنا تأتي أهمية متابعة البيئة عن قرب بصورة مستمرة لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصورا محتملاً لمواجهة هذا التغير.
- ٢- مقاومة التغير فالإنسان بطبيعته يكره التغير ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة.
- ٣- وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية وهذا يعود إلى نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.
- ٤- وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المدراء فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.
- ٥- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- الوقت والتكلفة يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفعال، فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات.
- ٧- الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على المستويات كافة.
- ٨- عدم توفر نظام معلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توفر فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى إلى الفهم أو القبول.

ثانياً : الأداء الوظيفي

٢ - ١ : الاداء

الأداء في اللغة هو الإيصال والقضاء أو هو إيقاع الفعل في وقته المحدد ويشير مفهوم الأداء إلى درجة إنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي ينجز بها الفرد متطلبات وظيفته (يريش ٢٠١٠ ص ١٤) ويمثل الأداء الوظيفي الوصف المنظم لنواحي الضعف والقوة المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المدراء والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وبهذا فإن الأداء الوظيفي يمثل الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات وإدراك المهام وهو ما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور .

إذ يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه فيما تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة عبر فترة زمنية قصيرة فيما يعكس ادراك الدور أو المهام إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهده في العمل من خلاله لتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء الوظيفي (يريش ٢٠١٠ ص ١٨).

وعرف (باكوديا ٢٠١٨ صفحة ١٣) الأداء الوظيفي بأنه الاجراءات التي يقوم بها الموظفون بناءً على خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية وهو النتيجة المتراكمة للمهارات وجهود وقد ارت جميع الموظفين لتحسين الاداء وتحقيق أهداف المنظمة. كما عرفة (سلجان ٢٠١٠ صفحة ١٠) بأنه السلوك الذي يمارسه العاملون في المنظمة ويساعد على تحقيق أهداف الإدارة.

واخيرا يمكن إضافة تعريف للأداء الوظيفي بأنه (الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي ويهتم بتطوير أساليب العمل).

٢-٢ : أهمية الأداء الوظيفي

- ١- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنةً بكلفة المدخلات المستخدمة.
- ٢- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الاهداف التي تستمر في خدمة الافراد وذلك من خلال توفير السلع والخدمات أسعار منخفضة.
- ٣- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخريات فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.
- ٤- رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكانية المنظمة تحقيقاً فائضاً تم استثماره أو توزيعه على أعضائها بموجب سياسة المنظمة.
- ٥- إن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعتني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء الوظيفي يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة وذلك لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة من مرحلة الظهور إلى مرحلة الريادة حيث إن تطور المنظمة يؤثر على ادائها الفعال في مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء فيها.

٢-٣ : عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسيات من خلالها يمكن قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي : (فرحي ٢٠١٧، ص ٤٧).

١- الموظف وكفاءاته : وهي ما يملكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.

٢- العمل ومتطلباته : وتشمل المهام ومسؤولياته والأدوار والأدوار والخيارات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والالتقان والسرعة والتمكن والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

٣- البيئة التنظيمية ومركباتها : تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية هي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة المنظمة التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

٢-٤ : معايير الأداء الوظيفي :

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي : (زعيبي، ٢٠١٤، ص ٥٩)

١- الجودة : تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية الصريحة والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج نسبة الفاقد والهدر ومن ثم استخدام معايير والالتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

- ٢- الكمية : حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الافراد في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة بزيادة معدل الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.
- ٣- الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض فهو راس مال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.
- ٤- الاجراءات :وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح استخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الاجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرووسين على الاجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الاطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، ولكن الاتفاق على ما يريد المرووسون وتنفيذه مع الرؤساء قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل لضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات اللوائح.

٢-٥ : أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي كغيره من الظواهر التنظيمية وذلك حسب عدة معايير منها:

- ١- حسب معيار المصدر :وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- ١- الأداء الداخلي :ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً ما يلي:
- أ. الأداء الموارد البشرية :وهو أداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم .
- ب. الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- ت. الأداء المالي :ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

٢- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواءً بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها (حسين ٢٠١٨، ص ٣٥٨)

٣- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى (زارري، ٢٠١٧، ص ٤٩)
أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء منظمتها الفرعية.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم دوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ت. الأداء على مستوى المنظمة: المنظمة عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المخرجات ويتكون هذا النظام من عدة عناصر في السوق أو مجموعة المستهلكين إضافة إلى المصادر التي يحتاجها للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: راس المال التكنولوجي والموارد البشرية التشريعات والوقت ثم البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يتأثر بها هذا النظام وتعتبر المنظمة نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الخارجية.

٢-٦: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ما يلي :

١- غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي لا تمتلك الخطط التفصيلية لعملها لا تستطيع قياس ما تحقّقه من انجازات أو محاسبة العاملين فيها لأنها لا تمتلك المؤشرات ولا معايير النجاح والأداء الجيد.

٢- عدم المشاركة في الإدارة: ويقصد بعدم المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة من تخطيط وصنع القرار حيث تتكون الفجوة بين الإدارة والموظفين ومنه ضعف في شعور المسؤولية وهو ما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

- ٣- اختلاف مستويات الأداء :كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز كلما كانت غير مؤثرة فيه وهو ما يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم الأداء.
- ٤- مشكلات الرضا الوظيفي :مع أن الرضا يتأثر بكثير من العوامل الاجتماعية كالمؤهل العلمي أو العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات والواجبات إلا أن عدم رضا الموظف أو انخفاض رضاه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.
- ٥- التسبب الإداري : والذي قد ينتج عن نوع من الأسلوب القيادي أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومن ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة في الأداء.
- ويمكن اضافة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في الأداء الوظيفي منها العوامل التكنولوجية والفنية والتي تتمثل بنوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف أو المستخدمة في معالجة المعلومات بالإضافة إلى حجم الاعتماد على الآلات وتصميم المنظمة من حيث الورشات والتجهيزات، وهذا ما سـيتم بحثه في مديريـة تربيـة بابل بأقـسـامها المتعددة.

ثالثاً : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي

للتخطيط الاستراتيجي أثره العميق في الأداء من خلال المرونة التي يتمتع بها والتجديد الدائم للخطط لاستراتيجي التي تلائم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على التأقلم مع هذا التغيير إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية مما يجعل الموظفين في المنظمات أثر فاعلية في أداء مهامهم هلال ٢٠١٦ ، ص ١٤) ومن جهة أخرى يرى (نوجي، ٢٠١٨ ص ١٢٠) أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي يتميز موظفوها بأداء أفضل من الآخرين كما أن التخطيط الاستراتيجي الفعال والإدارة الكفوة سيكون اليد العليا في تحسين الأداء.

كما وتظهر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين في المنظمات من خلال الأمور التالية:

- أولاً - يتيح الفرص لجميع العاملين بتوحيد الجهود لزيادة فعاليتهم.
- ثانياً - يوضح رؤيا واحدة مشتركة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائهم .
- ثالثاً - يزود المسؤولين بأسلوب وملاح التفكير المستقبلي ككل.
- رابعاً - يساعد على فهم وإدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي على تحديد أولويات العمل.
- خامساً - يولد فهماً واضحاً للعاملين برسالة المنظمة وأهدافها.
- سادساً - يمثل دليلاً واضحاً للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حالياً.
- سابعاً - يحسن العمل الجماعي في المنظمة.

ثامناً - يساعد العاملين في تطوير أدائهم.

ويتضح مما سبق أن للتخطيط الاستراتيجي علاقة قوية بفعالية أداء العاملين في المنظمة باعتباره الأداة العامة التي يعمل من خلالها العاملون على تطوير وتحسين أدائهم. (ديب ٢٠٠٨، ص ٩٨)

وبحسب فإن الرؤية الاستراتيجية تساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة من خلال تحديد الأفق الزمني اللازم لتحقيق الطموحات المستقبلية لهذه المنظمة حيث توضح الإطار العام لتصرفات العاملة في المستقبل وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات ذات الرؤية المستقبلية تحقق مستويات من الأداء تتجاوز عدة مرات المنظمات التي لا تمتلك رؤية مستقبلية مكتوبة أما صياغة الرسالة الاستراتيجية بطريقة جيدة فيعد بمثابة المحدد لهويتها وثقافتها وتوجهها المستقبلي وبالتالي فإن الرسالة تلعب دوراً مهماً في تدعيم أداء الموظفين في المنظمة.

المحور الثالث : الجانب التحليلي

١- جمع البيانات :

لدراسة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في ديوان مديرية تربية بابل، اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي علمي وهو الأسلوب الأنسب لتقييم الارتباط بين متغيرات البحث.

٢- تصميم العينة لجمع البيانات:

إجمالي عدد العاملين في مديرية تربية بابل (موظفين فقط) أكثر من ١٠٠٠ موظف منتشرين في عموم المحافظة. وكانت العينة المستهدفة ٥٠٠ موظف يخدمون في مبنى للمديرية. لتحديد حجم العينة، استخدم طريقة بسيطة لأخذ العينات العشوائية في هذه الدراسة لأن هذه الطريقة تسمح للباحث بتقليل محاذاة أخذ العينات. بلغ حجم العينة ٢١٨ مستجيباً من عدة مستويات إدارية باستخدام طريقة (ستيفن سامبسون) (مقابس في بيشماني شكيب، ٢٠١٤). وعلى الرغم من عينة من ٢١٨ مستجيباً، فإن ٢٠٠ إجابة تم جمعها وتحليلها، بعد استبعاد بعض الإجابات غير الصحيحة التي لا يمكن تحليلها.

٣- اختبار الموثوقية والمصادقية :

الجدول ٥.١: ألفا كرونباخ (للرؤيا الاستراتيجية) (SPSS).

إحصائيات الموثوقية		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items

مجلة دراسات تربوية - وقائع المؤتمر السنوي الحادي عشر لسنة ٢٠٢٢ - الجزء الاول

6	960,	956,
---	------	------

يفترض معامل ألفا كرونباخ للرؤيا الاستراتيجية. تظهر النتيجة أن جميع معاملات العناصر مهمة، وأن معامل الاتساق العام للرؤيا الاستراتيجية عند ٠.٩٥٦ مثالي تمامًا.

الجدول ٥.٢: ألفا كرونباخ (الاهداف والغايات لاستراتيجية) (SPSS).

إحصائيات الموثوقية		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,720	,685	6

تشير النتيجة إلى أن العنصر ٧ بـ ٠.٧٤٤ والعنصر ١٢ بـ ٠.٧٤٣ مثاليان، ويمكن اعتبار العنصر ٨ بـ ٠.٦٩٧ والبند ٩ بـ ٠.٦٩٩ مثاليين أيضًا. في حين أن الموثوقية للبند ١٠ و ١١ أقل. ومع ذلك، فإن المعامل العام ألفا (٠.٧٢) الاهداف والغايات لاستراتيجية مثالي وأقل من المعيار الإحصائي (٠.٧٠-٠.٩٠)، مما يعني أن هناك اتساقًا وموثوقية في الاهداف والغايات لاستراتيجية.

الجدول ٥.٣: ألفا كرونباخ (الرسالة الاستراتيجية) (SPSS).

إحصائيات الموثوقية		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,886	,885	6

تظهر النتيجة أن جميع معاملات العناصر مهمة، وأن معامل الاتساق العام للرسالة الاستراتيجية مع ٠.٨٨٦ مثالي تمامًا.

الجدول ٥.٤: ألفا كرونباخ (الخيار الاستراتيجي) (SPSS).

إحصائيات الموثوقية		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,896	,894	6

يوضح الجدول ان نتيجة معامل كرونباخ ألفا للخيار الاستراتيجي، جميع معاملات العناصر مهمة والاتساق الداخلي موجود تمامًا حيث ان المعامل العام ألفا (٠.٨٩٦) للمتغير مثالي إحصائيًا.

الجدول ٥.٣: ألفا كرونباخ (التحليل الاستراتيجي) (SPSS).

إحصائيات الموثوقية		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,886	,885	6

تظهر النتيجة أن جميع معاملات العناصر مهمة، وأن معامل الاتساق العام للتحليل الاستراتيجي مع ٠.٨٨٦ مثالي تمامًا .

الجدول ٥.٥: (المتنبئون - ثابت الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء الوظيفي) (SPSS).

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig.
,961 ^a	,924	,922	,05921	,924	592,831	4	195	,000
a. Predictors: (Constant) الاختيار، التدريب، المكافآت، التمكين								

b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

أظهر ملخص النموذج أن المعاملات ذات دلالة إيجابية: $R = 0.961$ و $R \text{ Square} = 0.924$ و F التغير = ٥٩٢.٨٣١. وهذا يعني أن أي تغيير في ابعاد التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى نفس التغير في تحسين الأداء الوظيفي في ديوان مديرية تربية بابل.

الجدول ٥.٦: معاملات ملخص المتنبئين - ثابت الارتباط (SPSS).

VIRABALS	Unstandardize Coefficients		St andardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std.Erro	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero order	Partial	Part
(Constant)	1,048	,116		9,016	,000				1,048	,116
الرؤيا الاستراتيجية	,429	,049	,475	8,829	,000	,934	,534	,174	,429	,049
الاهداف	,187	,026	,402	7,209	,000	,936	,459	,142	,187	,026

مجلة دراسات تربوية - وقائع المؤتمر السنوي الحادي عشر لسنة ٢٠٢٢ - الجزء الاول

والغايات الاستراتيجية										
الرسالة الاستراتيجية	,078	,015	,128	5,344	,000	,614	,357	,105	,078	,015
الخيار الاستراتيجي	,038	,010	,078	3,757	,000	,336	,260	,074	,038	,010
التحليل الاستراتيجي	,187	,026	,402	7,209	,000	,936	,459	,142	,187	,026

ديوان المديرية وهو (الرؤيا)، ثم (الاهداف والغايات) بالإضافة إلى ذلك، تفترض النتيجة وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الوظيفي. في الختام، تم اختبار الفرضية الرئيسية "هناك ارتباط كبير بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء الوظيفي في ديوان مديرية بابل" ونتيجتها بشكل إيجابي.

الجدول ٥.٦: معاملات المتنبئين - ثابت الارتباط بين الرؤيا الاستراتيجية و الأداء الوظيفي.

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,048	,116		9,016	,000
	الرؤيا الاستراتيجية	,429	,049	,475	8,829	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

أظهر اختبار الانحدار أن الرؤيا الاستراتيجية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي في ديوان المديرية. نتيجة لذلك، تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى "هناك ارتباط كبير بين الرؤيا الاستراتيجية و الأداء الوظيفي في ديوان مديرية تربية بابل ونتيجتها بشكل إيجابي.

الجدول ٥.٧: معاملات المتنبئين - ثابت الارتباط بين الاهداف والغايات الاستراتيجية و الأداء الوظيفي (SPSS).

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,048	,116		9,016	,000
	الاهداف والغايات الاستراتيجية	,078	,015	,128	5,344	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

إن اختبار الانحدار أشار إلى أن الاهداف والغايات الاستراتيجية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي في ديوان المديرية. لذا، فإن الفرضية الفرعية الثالثة "هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاهداف والغايات الاستراتيجية و الأداء الوظيفي في ديوان مديرية تربية بابل تم اختبارها وصحتها إيجابياً.

الجدول ٥:٨: معاملات المتبئين - ثابت الارتباط بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الوظيفي (SPSS).

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,048	,116		9,016	,000
	الرسالة الاستراتيجية	,038	,010	,078	3,757	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

أظهرت نتائج اختبار الانحدار أن الرسالة الاستراتيجية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي في ديوان المديرية. نتيجة لذلك، تم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "هناك علاقة ارتباط معنوية بين الرسالة الاستراتيجية و الأداء الوظيفي في ديوان مديرية تربية بابل وصحيحة بشكل إيجابي.

الجدول ٥:٩: معاملات المتبئين - ثابت الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و الأداء الوظيفي (SPSS).

Coefficients				
Model	Unstandardized	Standardized	T	Sig.

مجلة دراسات تربوية - وقائع المؤتمر السنوي الحادي عشر لسنة ٢٠٢٢ - الجزء الأول

		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,048	,116		9,016	,000
	الخيار الاستراتيجي	,187	,026	,402	7,209	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

أظهر اختبار الانحدار أن الخيار الاستراتيجي له آثار إيجابية على الأداء الوظيفي في ديوان المديرية. ونتيجة لذلك، تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية "هناك ارتباط معنوي بين الخيار الاستراتيجي و الأداء الوظيفي في مديرية تربية بابل وصحتها إيجابية.
الجدول ٥.٧: معاملات المتبئين - ثابت الارتباط بين التحليل الاستراتيجي و الأداء الوظيفي (SPSS).

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,048	,116		9,016	,000
	التحليل الاستراتيجي	,078	,015	,128	5,344	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

إن اختبار الانحدار أشار إلى أن التحليل الاستراتيجي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي في ديوان المديرية. لذا، فإن الفرضية الفرعية الثالثة "هناك علاقة ارتباط معنوية بين التحليل الاستراتيجي و الأداء الوظيفي في ديوان مديرية تربية بابل تم اختبارها وصحتها إيجابياً.

- المبحث الرابع -

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

أ- القسم الأول يمثل الإطار المفاهيمي للمتغيرات وهذا هو محور البحث:
توضح نتائج هذا البحث كيف تؤثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في ديوان مديرية تربية بابل. قد يكون لنتائج هذا البحث آثار على الجوانب النظرية والعملية. هذا البحث

هي محاولة لإظهار الأدلة التجريبية حول موضوع تلك الأبعاد. لذلك يبدو أن البحث مهم في إظهار المؤشرات في قطاع المؤسسات العامة حول تركيز الجهود نحو تطوير التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي في القطاع العام العراقي في المستقبل.

ب- يمثل القسم الثاني عرض ومناقشة نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات البحث:

١- للتأكد من مصداقية متغيرات البحث تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا. تفترض الأدبيات أن المعامل (٠.٠٠) يشير إلى عدم الاتساق وعدم الموثوقية بينما المعامل (١.٠٠) والموثوقية. ويتراوح المعامل المناسب للعلوم الاجتماعية بين (٠.٧٠ و ٠.٩٠) (نكيون ٢٠٠٩ و جوات ٢٠١٥). تظهر النتائج أن جميع متغيرات البحث موثوقة المعاملات العامة بين (٠.٧٠ و ٠.٩٥) علاوة على ذلك تم إجراء اختبار الحالة الطبيعية أيضاً للتأكد من توزيع متغيرات البحث بشكل طبيعي ووفقاً لـ (كرسون ٢٠٠٩) يجب أن تكون معاملات الانحراف والتفرطح بين -٢.٠٠ و +٢.٠٠. تظهر النتائج أن جميع المعاملات يتم توزيعها بشكل طبيعي تتراوح معاملات الانحراف بين (٠.٧٥٠ و ٠.٦٢)، كما تتراوح معاملات التفرطح بين (٠.١٥١ و -٠.٨٤٣).

٢- أظهرت النتائج أن تصورات الموظفين حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي جيدة جداً لكن الرويا الاستراتيجية هي الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية يليها الاهداف والغايات بينما أظهرت النتائج أن الخيار والتحليل الاستراتيجي بحاجة إلى مزيد من التحسين في نتائجهم أقل مقارنة بالآخرين.

كما أظهرت النتائج أن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأداء الوظيفي في ديوان مديرية تربية بابل كانت إيجابية وأن مستوى مفهوم الأداء الوظيفي في المديرية كان إيجابياً.

٣- أشار اختبار الانحدار إلى وجود علاقة مثالية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الوظيفي. يجب أن تكون إشارة الانحدار إحصائياً (- = ٠.٠٥) للتعبير عن ارتباط معنوي سواء كان موجباً أم سالباً. أظهرت نتائج هذا الاختبار علامة. من (٠.٠٠) كبيرة جداً والمعاملات الأخرى توضح ارتباطاً إيجابياً: $R = 0.961$ و $R \text{ Square} = 0.924$ و $F \text{ Change} = 592.831$ وهذا يعني أن أي تغيير في التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى التغيير المتساوي في تحسين الوظيفة في مديرية تربية بابل. ونتيجة لذلك أظهرت النتائج أن "هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد واهداف التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في ديوان المديرية". بعبارة أخرى تم اختبار جميع فرضيات هذه الدراسة وصحتها إيجابياً.

ثانياً : التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم التوصيات التالية:

- ١- ضرورة بناء نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة تساعد على توفير بيانات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويكون ذلك من خلال إنشاء وحدة اتصال مختصة بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للمدراء لكي يتسنى لهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأفضل صورة.
- ٢- العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للمديرية بحيث تلقى قبولاً لدى العاملين فيها، وبالتالي يمكن استغلالها في تحقيق افضل خدمة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنجاز لدى العاملين.
- ٣- ضرورة التنسيق مع كافة المديريات في مجال التخطيط أو في مجالات قريبة منها لتبادل الخبرات والتجارب معها في موضوع تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- ضرورة مشاركة الادارات الوسطى والدنيا في المديرية في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للمديرية، وبخاصة في مجال تحديد البدائل لحل الأزمات المتوقعة مستقبلاً.
- ٥- تدريب المستويات الإدارية العليا في المديرية على تنمية موهبة قراءة المستقبل بحيث يمكن لهم صياغة رسالة وأهداف للمديرية قابلة للتطبيق وتتلاءم مع طموحات الوزارة.
- ٦- ترتيب الأهداف الاستراتيجية بحسب الأولوية والتي يكون باستطاعة المديرية تحقيقها، بحيث تقسم هذه الأهداف إلى أهداف ضرورية يتم تمويلها فوراً، وأهداف تطويرية يتم تمويلها مستقبلاً.
- ٧- تخصيص ميزانيات للتدريب على التخطيط الاستراتيجي، ويكون ذلك من خلال التزام الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية و البشرية والتي تنعكس على تحسين مستوى الأداء.
- ٨- اجراء مراجعة دورية و سنوية للخطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى تحقيق الأهداف وذلك باستخدام نماذج يمكنها كشف الانحرافات وتحديد سبل معالجتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية من خلال خطط بديلة.

المصادر:

- A. Ivanovic, And Peter Collin. (2006). Dictionary Of Human Resources And Personnel Management (3 Ed.). London: A & C Black Publishers Ltd.
- Adam Omar Karia, And Others. (2016). Importance Of Training And Development On Performance Of Public Water Utilities In Tanzania. African Journal Of Education And Human Development, 2(2), 10-18.
- Adeyemi Omolade Sunday, And Others. (2012). The Influence Of Recruitment And Selection On Organisational Performance. International Journal Of Advanced Academic Research(63).

- Akram Ali Jouda, Ungku Norul Kamar Ungku Ahmed, Khaled Abd Dahleez, 2016, The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of the Islamic University of Gaza in Palestine, International Review of Management and Marketing, 6(4), 1080-1088.
- Bateman, Marie-France Waxin And Robert. (2009). Hrm In The Public Sector: Is It Enough? In Goldfish S Wallis J. (Ed.), International Handbook Of Public Management Reform. Cheltenham-Uk: Edward Elgar Publishing,.
- Batti, Rehema C. (2014). Human Resource Management Challenges Facing Local Ngos. Humanities And Social Sciences, 2, 87-95.
- Berman, Evan M. (2006). Performance And Productivity In Public And Nonprofit Organizations (Second Ed.). Ny: M.E. Sharpe, Inc.,.
- Carayannis, E.G. (2015). Introduction To Innovation Management Innovation And Entrepreneurship, Innovation, Technology, And Knowledge Management. Switzerland: Springer International Publishing.
- Catherine Chubb, Peter Reilly, And Duncan Brown (2011). Performance Management- Literature Review. Uk: The Ies Hr Network.
- Dajani, Maha Ahmed Zaki. (2015). The Impact Of Employee Engagement On Job Performance And Organisational Commitment In The
- Darlene M. Van Tiem, And Others. (2004). Fundamentals Of Performance Improvement Optimizing Results Through People, Process, And Organizations (Third Ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Egyptian Banking Sector. Journal Of Business And Management Sciences, 3, 138-147.
- Eunice Doornenbal, Willeke Stitselaar, And Linda Jansen. (2012). Recruitment & Selection. Christian University of Applied Sciences.
- Erbas, Kemal Demirci & Ali. (2010). Employee Empowerment And Its Effect On Organizational Performance. Paper Presented At The 2nd International Symposium On Sustainable Development, Sarajevo.
- Fayez Hamed Al Shdaifa, Ubramaniam Sri Ramalu, And Chandrakantan Subramaniam. (2013). The Effect Of International Human Resource Management Practices On Military Assignment Effectiveness Among Leaders Deputed On United Nations Missions. Research Journal Of Finance And Accounting, 4. - Moilanen, Christoph Demmke & Sne Timo. (2011). Effectiveness Of Good Governance And Ethics In Central Administration: Evaluating Reform Outcomes In The Context Of The Financial Crisis,. Brussels: European Institute Of Public Administration-Eu.

- Ms. Manju Punia, And Bhawna Sharma. (2015). A Comprehensive Review Of Factors Influencing Hrm Practices In Manufacturing Industries Journal Of Management Engineering And Information Technology 2(2, April 2015), 21-29. Msg. (2017). Functions Of Management. Retrieved From
- Muhammad Imran Qureshi, Khalid Zaman And Dr. Iqtidar Ali Shah. (2010). Relationship Between Rewards And Employee's performance In The Cement Industry In Pakistan. Journal Of International Academic Research 10, 19-29. moilanen, christoph demmke & sne timo. (2011). effectiveness of good governance and ethics in central administration: evaluating reform outcomes in the context of the financial crisis,. brussels: european institute of public administration- eu.
- Nartey, Djabatey Edward. (2012). Recruitment And Selection Practices Of Organisations, A Case Study Of Hfc Bank (Gh) Ltd. (Master), Kwame Nkrumah University Of Science And Technology Ghana. (Pg 3057709)
- Ndegwa, Tabitha. (2015). Percieved Relationship Between Employee Empowerment And Organizational Performance Among Commercial Banks In Kenya. (Master), University Of Nairobi, Nairobi.
- Nguyen, Hai Nam. (2009). The Impact Of Leadership Behaviours And Organisational Culture On Knowledge Management Practices In Small And Medium Enterprises. (Doctorat), Griffith University, Outh East Queensland- Australia.
- Niazi, Abdus Sattar. (2011). Training And Development Strategy And Its Role In Organizational Performance. Journal Of Public Administration And Governance, 1, 42-57.
- Omotayo Adewale Osibanjo, And Others. (2014). Compensation Packages: A Strategic Tool For Employees' Performance And Retention. Leonardo Journal Of Sciences(25, July-December 2014), 65-84.
- Osha. (2016). Workers' Rights. Usa: U.S. Department Of Labor: Occupational Safety And Health Administration.
- Papulova, Z. (2014). The Significance Of Vision And Mission Development For Enterprises In Slovak Republic. Journal Of Economics, Business And Management,, 2, 12-16.
- Parag A. Narkhede, And Seema P. Joshi. (2007). Challenges Of Human Resource Management In Borderless World. Global Journal Of Management, New Delhi., Dec 2007, 167-173.
- Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan, And Dr. Muhammad Aslam Khan. (2011). Impact Of Training And Development On Organizational Performance. Global Journal Of Management And Business Research, 11(7), 1-7.

- Rațiu Patricia, And Suciu Leonina-Emilia. (2015). Performance Improvement Strategies Used By Managers In The Private Sector. Babeș-Bolyai University.
- Rotundo, Maria. (2002). Defining And Measuring Individual Level Job Performance: A Review And Integration Toronto University Of Toronto
- Sabine Sonnentag, And Michael Frese. (2002). Performance Concepts And Performance Theory. In Sabine Sonnentag (Ed.), Psychological Management Of Individual Performance. Germany: John Wiley & Sons, Ltd.
- Salah, Razan. (2016). Job Performance Standards.
- Sampath, S. "Sampling Theory and Methods", Department of Statistics, Loyola College, Chennai, India Second Edition (2005).
- Saira Hassan, 2016, Impact of HRM Practices on Employees Performance, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance & Management Sciences pp.15.22.
- Srivastava, Shefali. (2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications. Journal Of Business And Management, 16(3), 54-59.
- Stefan R. Fuchs, And Alexander Selent. (2014). Fuchs Petrolub Se-Compliance Management System (Cms)
- Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari. (2012). The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi. Problems Of Management In The 21st Century, 5, 83-98.
- Suresh, And Dr.N.Abdul Jaleel. (2015). Impact Of Employee Empowerment On Organisational Performance Case Of Automobile Industry In Chennai City Of Tamil Nadu In India. International Journal Of Innovative Science, Engineering & Technology, 2(4), 20-31.
- Tan Chi Hau, And Khatijah Omar. (2015). The Impact Of Training On Organization Performance: A Study Of Hotel Sector In Terengganu, Malaysia. Paper Presented At The Centre For Foundation Studies, Malaysia.
- Teym, Zayin. (2017). Tools Of Human Resources Mngement
- Torraco, Richard J. (2010). A History Of Human Resource Development. Human Resources And Their Development, 1.
- Ukil, Minhajul Islam. (2016). The Impact Of Employee Empowerment On Employee Satisfaction And Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprizes In Bangladesh. Vgtu Press, 17, 178-189.
- Vasudevan, H. (2014). Examining The Relationship Of Training On Job Satisfaction And Organizational Effectiveness. Int. J. Manag. Bus. Res., 4(3), 185-202.

- Vaughan, Karen. (2008). Workplace Learning: A Literature Review. New Zealand: New Zealand Council For Educational Research.

