

أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في
العاصمة عمان

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON EMPLOYEES PERFORMANCE IN
THE CIVIL STATUS AND PASSPORTS DEPARTMENT IN THE CAPITAL,
AMMAN

إعداد

رامي أحمد علي المسيعدين

إشراف

الأستاذ الدكتور رشاد محمد الساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

شباط / 2017

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

الطالب	المشرف الرئيسي
رامي احمد المسيعدين	أ.د. رشاد محمد الساعد
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: ٢٠١٧/٤/٤	التاريخ: ٢٠١٧/٤/٤

قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب: رامي احمد المسيعدين

وعنوانها: "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان"

وأجيزت بتاريخ: 2017/2/25

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	أ.د. رشاد الساعد
	عضواً / داخلياً	د. خلدون الخوالدة
	عضواً / خارجياً	د. أيوب صوالحة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

بتوفيق من الله وبعد إنهائي لهذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى مشرف رسالتي الأستاذ الدكتور رشاد الساعد لما قدمه من جهد وعمل متواصلين في توجيهي وإرشادي للخروج بهذه الرسالة إلى حيز الوجود.

كما وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الأفاضل في جامعة عمان العربية وإلى جميع من وقف بجانبي خلال دراستي.

الباحث

الإهداء

إلى أغلى الناس، إلى من غمرني بحبه وعطفه، إلى صاحب الفضل

.....والذي الحبيب

إلى نبع الحب والحنان، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى أجمل وأطهر كلمة

.....أمي الغالية

إلى رفيقة دربي، إلى الشمعة التي تضيء حياتي، إلى من كانت سنداً ودعماً لي في دراستي

.....زوجتي العزيزة

إلى من شاركوني حياتي، إلى عنوان الصدق والوفاء، إلى من غمروني بلطفهم

.....أخواني وأخواتي

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة، إلى فلذات أكبادي

.....أبنائي

إلى الأهل والأحبة والأصدقاء، إلى كل من ساعدني في مشواري الدراسي

فهرس المحتويات

Contents

ب.....	التفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ز.....	الموضوعات
ك.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الأشكال
ن.....	قائمة الملاحق
س.....	الملخص
ف.....	Abstract
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
10.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
54.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
66.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة
77.....	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
80.....	المراجع
90.....	الملاحق

الموضوعات

الموضوع
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1-1 المقدمة
2-1 مشكلة الدراسة
3-1 عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة)
4-1 أهمية الدراسة
5-1 أهداف الدراسة
6-1 فرضيات الدراسة
7-1 أمثلة الدراسة
8-1 التعريفات الإجرائية
9-1 حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
1-1-2 تمهيد
2-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
3-1-2 عناصر التخطيط الاستراتيجي
4-1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

5-1-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي
المبحث الثاني: أداء العاملين
1-2-2 تمهيد
2-2-2 مفهوم أداء العاملين
3-2-2 أهمية أداء العاملين
4-2-2 أبعاد الأداء
5-2-2 مكونات أداء العاملين
6-2-2 العناصر الأساسية لعملية الأداء
المبحث الثالث: دائرة الأحوال المدنية والجوازات
1-1-3 تمهيد
2-1-3 تطور دائرة الجوازات
3-1-3 مهام دائرة الأحوال المدنية والجوازات
4-1-3 الخطة الاستراتيجية لدائرة الأحوال المدنية والجوازات
5-1-3 منهجيات واستراتيجيات دائرة الأحوال المدنية والجوازات
المبحث الرابع: الدراسات السابقة
1-4-2 تمهيد
2-4-2 الدراسات باللغة العربية
3-4-2 الدراسات باللغة الانجليزية

4-4-2 التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
1-3 تمهيد
2-3 منهج الدراسة
3-3 مجتمع وعينة الدراسة
4-3 وصف خصائص عينة الدراسة
5-3 أداة الدراسة
6-3 صدق أداة الدراسة وثباتها
7-3 اختبار ملاءمة النموذج
8-3 إجراءات الدراسة
9-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة
1-4 تمهيد
2-4 عرض نتائج الدراسة
3-4 اختبار التوزيع الطبيعي
4-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
1-5 تمهيد
2-5 النتائج
3-5 التوصيات
المراجع
الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
45	تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدائرة الأحوال المدنية والجوازات	1
62	خصائص عينة الدراسة	2
66	صدق المحتوى لأبعاد المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي)	3
66	صدق المحتوى لأبعاد المحور الثاني (أداء العاملين)	4
67	ثبات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=191)	5
68	اختبار الارتباط الخطي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي	6
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي)	7
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الثاني (أداء العاملين)	8
78	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد أداء العاملين	9
79	نتائج تطبيق اختبار الانحدار لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	10
77	نتائج تطبيق اختبار الانحدار لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على نوعية العمل	11

78	نتائج تطبيق اختبار الانحدار لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كمية الأعمال المنجزة	12
79	نتائج تطبيق اختبار الانحدار لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين	13

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفحة
1	أمودج الدراسة	7
2	علاقة الرؤية بالرسالة وبالأهداف الاستراتيجية	24
3	Probability - Probability Plots و لوحات الانتشار	74

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملاحق	رقم الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	94
2	الاستبانة بصورتها النهائية	75

أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان

إعداد

رامي أحمد علي المسيعدين

إشراف

الاستاذ الدكتور رشاد محمد الساعد

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان ، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات والمكاتب التابعة لها في العاصمة عمان، وقد تمثلت وحدة المعاينة من جميع العاملين في الدائرة الرئيسية في طبربور والذين بلغ عددهم (208)، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، استرد منها (191) استبانة كانت صالحة لأغراض التحليل الإحصائي شكلت عينة الدراسة الفعلية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استخدام الاسلوب التطبيقي لجمع المعلومات من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في مجال متغيرات الدراسة تكون من 56 فقرة ، كما تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، على أداء العاملين كمتغير تابع.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على كل من المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ونوعية العمل وكمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بشكل عام في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برؤية ورسالة دائرة الأحوال المدنية، وإدامة قاعدة البيانات المدنية وتطويرها، بالإضافة إلى نشر وتوضيح للرسالة بشكل خاص ليتطلع عليها كافة العاملين في هذه الدائرة إضافة إلى جمهورها وأن تستخدم الدائرة طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى وليس العكس لكي يتمكن العاملون في هذه الدائرة من المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات حيث يمكنهم تحليل البيئة بشكل أفضل كونهم على تماس مباشر مما يجعل أداء العاملين أفضل.

**THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON EMPLOYEES
PERFORMANCE IN THE CIVIL STATUS AND PASSPORTS DEPARTMENT
IN THE CAPITAL, AMMAN**

Prepared by:

Rami Ahmad Ali Almsiedeen

Supervised by:

Prof. Rashad Mohammad Al-Sa'ed

Abstract

The study aimed to investigate the impact of Strategic Planning on Employees Performance in the Civil Status and Passports Department in the Capital, Amman. The study populations consisted of the main civil statuses and passport department and all of its branches in the capital city of Amman.

The unit of sampling included all (208) workers in the head department in Tarboro area. 191 questioners of which have been chosen as a valid for a statistic analytical proposes. A descriptive analytic method used to achieve study objectives. A designed questionnaire that consisted of 56 items which reflected the study variables and Hypotheses used as a main method to collect the study information,

Linear regression analysis was used in testing and analyzing the study hypotheses. The results were as follows:

There is a significant impact of Strategic Planning (vision, mission, objectives Environmental Scanning and strategic selection) on employees Performance (Functional knowledge requirements, the quality of work and the amount of work accomplished) in the civil statues and passport department in the capital city of Amman.

The study recommended that there is a necessity to take into consideration the vision and mission of the department, and to perpetuate and develop data base, In addition, creating a plan and schedule to establish a comprehensive accurate connected date base that includes all the information, and showing the correlation between all the departments section.

Disseminating and clarifying the mission particularly for all workers in this department, as well as its pubic. In addition, the researcher recommends that the department use planning from the bottom to the top and not vice versa, because in this way they will encourage the employees to participate in developing the objectives, strategies and enabling them to analyze the environment to better understand.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

شهد القرن الحادي والعشرون تطورات متسارعة وكبيرة جعلت من العالم قرية صغيرة منفتحة على بعضها البعض مما فرض تحديات كبيرة على المؤسسات الخدمية والربحية على حد سواء، فبدأت تتسابق لتأخذ كل منها مكانها وتضمن استمراريتها ونجاحها في بيئة تنافسية شديدة. وفي ظل هذه التغيرات ظهر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والذي أصبح سر نجاح هذه المؤسسات.

لقد ساهم التخطيط الاستراتيجي وبشكل فاعل في توجيه إدارة المؤسسات إلى الاتجاه الصحيح وذلك من خلال وضع استراتيجيات محددة قادرة على استثمار الموارد المتوفرة في ظل المخاطر المتوقعة ومواجهة التحديات ومواكبة المستجدات بما يحقق الأهداف وينعكس على الأداء المستمر ونوعية الخدمة المقدمة، حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي ملازماً للمؤسسات وضرورة ملحة لتضمن بقاءها ونموها الطويل المدى للوصول إلى الأداء المطلوب للمؤسسة.

يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة الأداة الإدارية لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال استخدام مواردها البشرية والمالية بشكل جيد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالعاملون هم الجهة التنفيذية التي تقوم بالأعمال وتنفذ الخطط المرسومة على أرض الواقع، ويتم تحديد كيفية استخدام الموارد البشرية والسيطرة عليها وتوجيهها عند التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. فالموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة، من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لتبين أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان وهي أحد أهم المؤسسات الخدمية التي تقوم بدور كبير مهم ومميز من خلال ما تقدمه من خدمات للمجتمع تتمثل في إصدار العديد من الوثائق كالبطاقات الشخصية والقيود العائلية وجوازات السفر والشهادات بمختلف أنواعها وغيرها من الخدمات، مما يحتم عليها أن تقوم بتقديم خدماتها بشكل مميز وبجودة عالية وبطرق ميسرة للمستفيدين وبما يتلاءم مع متطلباتهم وهذا لا يأتي إلا بالتخطيط السليم والأداء المتميز.

2-1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان؟

استدل الباحث على مشكلة الدراسة من خلال الزيارات الميدانية لمكاتب الدائرة المنتشرة في العاصمة عمان ومن خلال سؤاله للمراجعين والموظفين العاملين فيها، وما ينشر في وسائل الإعلام من قضايا ومشاكل بين الحينة والأخرى تتمثل في طول إجراءات العمل والبطء في إنجاز الوثائق الرسمية وبالتالي ضياع الوقت كذلك الوقوع في أخطاء إملائية (أحياناً) عند إصدار الوثائق الرسمية والتعامل بطريقة مخالفة لأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك من قبل بعض الموظفين تجاه المراجعين وعدم تفعيل نظام الدور بالشكل المطلوب.

تواجه دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الأردن تحديات كبيرة بسبب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة من أهمها الركود الاقتصادي العالمي والذي قد يؤدي إلى عودة الآلاف من الأردنيين المغتربين إلى وطنهم إضافة إلى الظروف السياسية المحيطة وما نتج عنها من تدفق للاجئين والتي أدت إلى زيادة عدد السكان، إضافة إلى التطورات التكنولوجية في تقديم الخدمات مما يحتم عليها النظر بخططها الاستراتيجية المتبعة حالياً واستخدام أسلوب تكنولوجي متقدم يمكنها من تقديم خدمات بمنتهى الجودة وهذا بالطبع لا يمكن أن يتم بدون تخطيط استراتيجي سليم يبدأ من الإدارة العليا مروراً بالإدارة الوسطى وانتهاءً بالإدارة الدنيا (خطط استراتيجية ووظيفية وتشغيلية) تؤدي إلى أداء وظيفي متميز، لذلك فإن الغرض من هذه الدراسة الاطلاع على مدى إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء العاملين في هذه الدائرة لما لها من أهمية اجتماعية وأمنية أردنية.

3-1 عناصر مشكلة الدراسة

يمكن تحقيق الهدف من هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الرئيس الأول:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، نوعية العمل، كمية الأعمال المنجزة) في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان؟

وتنبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان؟

ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على نوعية العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان؟

ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على كمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان؟

4-1 أهمية الدراسة

ان أهمية هذه الدراسة تكمن في محورين اساسين هما:

أولاً: الأهمية العلمية

ان أهمية هذه الدراسة العلمية تأتي من أنها قد تقدم دعماً نظرياً للدراسات والبحوث النظرية في مجال التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين، وفي محاولة توفير إطار نظري حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان وذلك لأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات بالإضافة إلى توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمجتمع وعينة الدراسة.

وتظهر أيضاً الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها ستثري المعرفة من خلال تتبع الأدبيات والدراسات السابقة للتخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين وإعداد مفاهيم متكاملة عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.

ثانياً: الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في أهمية التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال ويأمل الباحث من هذه الدراسة أن تساهم من جانبها العملي في الوقوف على مستوى أداء العاملين والارتقاء به إلى المستوى المطلوب، وستبين هذه الدراسة مدى إدراك ووعي وتفصيل المسؤولين والموظفين للتخطيط الاستراتيجي.

5-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.
- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.
- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على نوعية العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.
- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على كمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

6-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على مستوى أداء العاملين بأبعاده (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، نوعية العمل، كمية الأعمال المنجزة) في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على نوعية العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

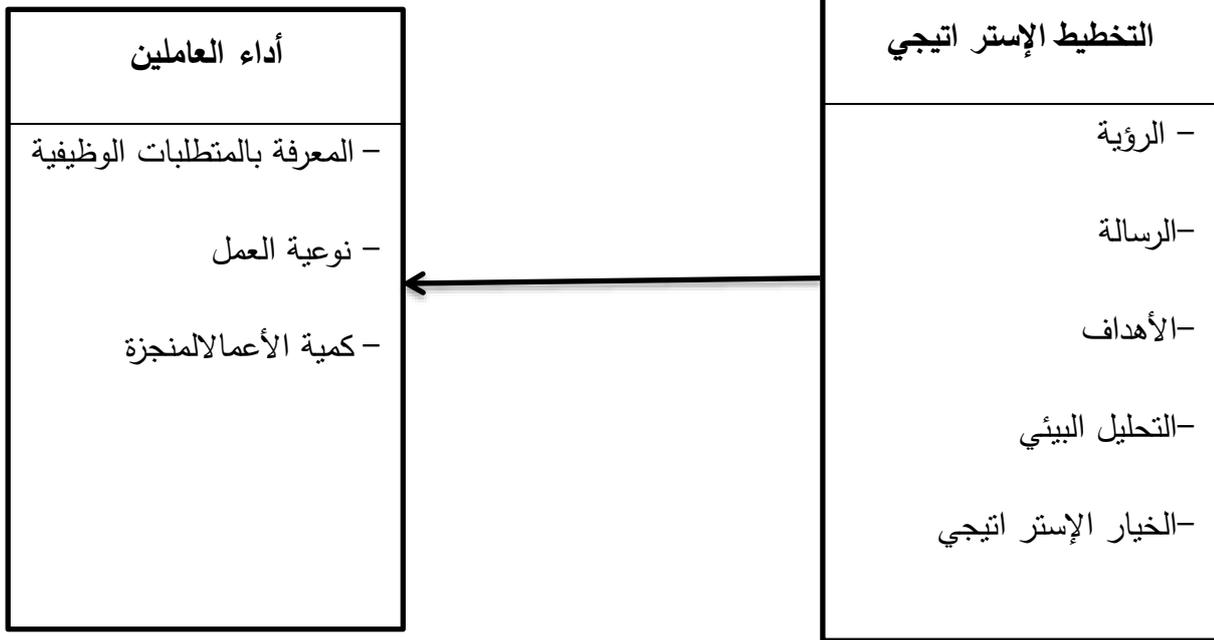
لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على كمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

7-1 أمودج الدراسة

الشكل رقم (1) أمودج الدراسة الذي يحتوي على المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي وأبعاده التي تشمل: الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي. كما ويحتوي على المتغير التابع وهو أداء العاملين وأبعاده التي تشمل: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، نوعية العمل، كمية الأعمال المنجزة.

المتغير التابع

المتغير المستقل



الشكل (1): أُمُودج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع والدراسات المبينة في الجدول التالي:

المراجع والدراسات المساندة لأهمودج الدراسة:

<p>هيجان(2013)</p> <p>المجالي(2012)</p> <p>تبيدي(2005)</p> <p>زعيبي(2014)</p> <p>Robert and peter(2012)</p> <p>Kotler(2008)</p> <p>Huner and Wheelen(2007)</p>	<p>المتغير المستقل</p> <p>التخطيط الاستراتيجي</p>
<p>عطية (2012)</p> <p>اللوزي والزهراني(2012)</p> <p>خليفات (2010)</p> <p>الكردي (2011)</p> <p>الدحلة (2001)</p> <p>Witt et al(2002)</p> <p>Nafei(2012)</p> <p>Moronk(2012)</p>	<p>المتغير التابع</p> <p>أداء العاملين</p>

8-1 التعريفات الإجرائية

التخطيط الاستراتيجي: هو أسلوب عمل مبني على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدائرة الأحوال المدنية والجوازات يتم من خلاله وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبل الدائرة وتحديد الإجراءات والطرق اللازمة للوصول لهذا المستقبل من أجل استمرارية المؤسسة وتطورها، ويمكن قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

الرؤية: هي الوجهة المستقبلية لدائرة الأحوال المدنية والجوازات والصورة الذهنية للمستقبل المنشود وتمثل التميز الذي ترغب الدائرة بالوصول إليه، وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

الرسالة: هي السبب الرئيسي لوجود دائرة الأحوال المدنية والجوازات والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتحدد مجال عمليات الدائرة وأنشطتها، وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

الأهداف: هي النتائج المستقبلية التي ترغب دائرة الأحوال المدنية والجوازات بتحقيقها، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

التحليل البيئي: هي العملية التي تتيح للمديرين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات إيجاد المتغيرات البيئية المؤثرة على المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

الخيار الاستراتيجي: هو عملية اتخاذ القرار بتحديد الاستراتيجية الأفضل لدائرة الأحوال المدنية والجوازات، وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

أداء العاملين: هو مستوى إنجاز وقدرة موظفي دائرة الأحوال المدنية والجوازات على استثمار الموارد والإمكانات المتاحة بالشكل الأمثل للقيام بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم على أكمل وجه وبما يحقق أهداف الدائرة، ويمكن قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: أن يمتلك الموظف في دائرة الأحوال المدنية والجوازات المهارات المعرفية والفنية والمهنية اللازمة للقيام بوظيفته وأن يكون ذي خلفية عامة عن وظيفته والمجالات المرتبطة بها، وأن يلم بأي معرفة تساعده على القيام بوظيفته بالشكل المطلوب، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

نوعية العمل: القدرة على تنظيم العمل وتنفيذه بدقة دون أي نواقص أو عيوب وحسب المعايير المتعارف عليها في دائرة الأحوال المدنية والجوازات وأن تتطابق خصائص ومواصفات العمل مع المستوى المطلوب، وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

كمية الأعمال المنجزة: مقدار العمل المنجز في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الظروف الطبيعية وسرعة الإنجاز، وسيتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

9-1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة دائرة الأحوال المدنية والجوازات في طبربور بالإضافة إلى مكاتب الأحوال والجوازات المنتشرة في العاصمة عمان.

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة جميع موظفي دائرة الأحوال المدنية والجوازات بالإضافة إلى موظفي مكاتب أحوال وجوازات العاصمة عمان.

الحدود الزمنية: سيتم اجراء هذه الدراسة في الفصل الأول من السنة الجامعية (2016/2017).

الحدود العلمية: تتشكل أبعاد المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي من: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي)، وأبعاد المتغير التابع وهو أداء العاملين المتضمنة: (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، نوعية العمل، كمية الأعمال المنجزة).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي

1-1-2 تمهيد

يتميز العصر الحديث بالتركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي، فهو لم يعد قاصراً على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وإنما اعتبر أحد محاور الإدارة الاستراتيجية، وقد أصبح يحظى باهتمام واسع منذ سبعينيات القرن الماضي من قبل معظم المنظمات من اجل مواجهة المتغيرات البيئية التي تواجهها في ممارسة مهامها وإدارتها.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ، وكذلك يساعد على زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة (حمامي والشيخ، 1995).

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء كما يؤدي أيضاً إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلائي (الملحم، 1997).

2-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يرى (لينر 1999, Lenner)، أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال يساعد في إيجاد إطار عمل يحدد مساراتها نحو المستقبل الذي تنشده، كما ويمكن وحداتها من المشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهدافها، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط، والتفكير الابتكاري نحو التوجه الاستراتيجي للمنظمة، إضافة إلى تعزيز الحوار بين العاملين فيها لفهم رؤيتها وتحقيق رسالتها.

ويؤكد (جارنر 2005, Garner) أن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في عدد من الأسئلة مثل: أين هي المنظمة الآن؟ أين تريد أن تكون؟ كيف ستحصل على هذا التوجه؟ كيف يمكنها قياس التقدم؟ وإن الإجابة عن تلك الأسئلة تمكن المنظمة من مجابهة المتغيرات التي تحدث بين وقت وآخر بفعل ما يشهده عالم اليوم من تغيرات متسارعة من أبرزها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية.

كما يرى (الخفاجي، 2004) بأن التخطيط الاستراتيجي هو اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقدير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

ويؤكد (ردولف ورتشارد، 2006, Rudolf, & Richard) أن التخطيط الاستراتيجي بدأ مع مطلع السبعينات من القرن الماضي في المجال الاقتصادي ثم الإداري لكونه نشأ تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العقلائي في التفكير، ومما ساهم في انتشاره أيضاً إمكانية مساهمته في تعزيز القدرة على دراسة المتغيرات المختلفة التي تحيط بالمؤسسات والمنظمات، الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقها.

كما يرى (سليم، 2007) أن المفهوم الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي يكمن في أنه "تفكير إستراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

أما (بني حمدان، 2007)، فيرون أن التخطيط الاستراتيجي هو الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشتمل على قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتقرير البرامج الشاملة للأعمال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف (حسن، 2003)، ويعرفه (بوليكاستروا، 2003، Policastr) بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

وأشار (الصيرفي، 2008)، إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مفهومين رئيسيين الأول المتعلق بالاستراتيجية ذاتها والأهداف الموضوعية من قبل المنظمة والثاني الخاص بالعمليات التي يجري بواسطتها وضع الاستراتيجية.

مما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن عملية تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة سواء أكانت خاصة أم عامة، وتحديد نوعية السياسات وطبيعة الخطط التي سوف توجه أنشطته، والتي صممت من أجل جعل القادة والمديرين والمخططين وصناع القرارات والمفكرين يفكرون ويقررون بطريقة استراتيجية لتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها للمرحلة القادمة أو المستقبلية.

2-1-3 عناصر التخطيط الاستراتيجي

تعاني المنظمات في البيئة شديدة التغير من عدم ثبات الحال مما يزيد من الحاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد نجاحه على العناصر التالية: (العارف، 2001).

ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي.

وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية للقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي.

وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.

يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.

ويرى (غنيم، 2008)، أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من العناصر الرئيسية التالية:

الإطار العام للإستراتيجية.

دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم.

تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات البديلة وتقسيمها واختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المنشودة في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.

رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئة الأهداف العامة أو الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة أو قصيرة الأجل ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.

تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعه ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط في ظل الظروف المحيطة.

توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلائم مع التغيرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الاستراتيجية.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر مهمة، وهي: (وادي، والأشقر، 2006)

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: وهو ضرورة تحديد البدائل التي يمكن إتباعها مستقبلاً في عملية اتخاذ القرارات، وبعد تحديد البدائل يتم اختيار البديل الأساسي لجميع القرارات التي تؤدي إلى تكامل المعلومات ذات العلاقة والتي تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وآلية تحقيقها.

2. العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعلة بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة للمتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، والتي تتطلب إجراء بعض التغييرات بما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.

3. الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمديرين والعاملين في أي منظمة من الاقتناع بأنه مهم ومفيد، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

4. الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الاستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

4-1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في أنه يركز على العلاقة بين المنظمة وبيئتها من أجل ضمان نجاحها في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها من هنا لا بد لهذه المنظمة من القيام بتحليل بيئتها للوقوف على نقاط الضعف والقوة ومن ثم معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها في المستقبل. ويتطلب القيام بتحليل البيئة المعرفة الجيدة بالأساليب الحديثة والمعاصرة بطرق فحص رسالة المؤسسة وأغراضها وبرامجها وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المؤسسة (سليم، 2007).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين الأفراد العاملين بالتنظيم للتغلب على المشاكل التي تواجه منظماتهم، ويساعد المديرين أيضاً على تدريبهم كي يكونوا مديرين أكفاء، وعلى تقوية قدراتهم الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرص للعاملين بالمنظمة في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا (القرشي، 2009).

ان أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في أنه يساعد إدارة المنظمات في تحديد الأولويات للتعامل مع المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء ويؤدي أيضاً إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلائي (الملحم، 1997). ويذكر (نصيرات والخطيب، 2005)، أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من الآتي:

الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.

يوفر الإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.

يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.

يضع أهدافاً محددة للإنجاز.

يزود بأساس لقياس الأداء.

يرفع من كفاءة الاتصال والتواصل الإنساني.

يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.

يزود بالاحتياجات التدريبية.

أما (السيد، 2001) فيرى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من كونه يزود المؤسسات بالفكر الأساسي لها، كما يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية، ويساعد أيضاً على تخصيص الفائض من الموارد، كما يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويفيد في إعداد كوادرات للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها، كما يمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

وتتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، كما تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه يمكن المؤسسات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، هذا بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية (العفيف، 2005).

5-1-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

إن مراحل التخطيط الاستراتيجي تبدأ بصياغة الرؤيا والرسالة ثم الأهداف، فاختيار الاستراتيجيات والبرامج وتطبيقها التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة. وهذا يتطلب تحديد مسبق لنوع التخطيط المطلوب، وزمنه وآلية تنفيذه، والافراد والجهات التي ستتولى عملية التنفيذ، وكيفية معالجة النتائج (ماهر، 2009).

وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل والخطوات المترابطة والمتداخلة، تشكل كل مرحلة أساساً لفهم الدور المرتقب أن تلعبه الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، بل وكافة العاملين والمعنيين في هذه المراحل والخطوات، كما أنه يسمح لفريق التخطيط من التوضيح، والتوثيق، والإتصال، وتحديد أولويات التطبيق للعملية (LeDoux, et al., 2005):

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط (Plan to plan)

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي Strategic Direction

المرحلة الرابعة: الصياغة الاستراتيجية Strategic Formation

المرحلة الخامسة: التهيئة للتنفيذ والمتابعة Preparation of Implementation and Follow Up

المرحلة السادسة: إقرار الخطة وتنفيذها Plan Adoption and Implementation

المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم Follow Up and Evaluation

المرحلة الاولى: التخطيط للتخطيط (Plan to plan)

من الأخطاء الشائعة في عملية التخطيط الاستراتيجي هو قلة الاهتمام والانتباه للأعمال التحضيرية للعملية. فقبل أن يبدأ التخطيط الاستراتيجي الفعلي، هناك العديد من الخطوات لا بد من اتخاذها، وعادة ما يشار إلى ذلك بالتخطيط للتخطيط، الذي يعتبر المرحلة الأولى في اختيار الاستراتيجية الملائمة المتسقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها وتعمل في مناخ ملائم ومدعم من إدارة المنظمة، فالتخطيط المسبق مهم وضروري حتى لا تصل المنظمة في مصيرها للفشل (Wilkinson, et al., 2007).

والتخطيط للتخطيط هو: "اتفاق يعكس القرارات بشأن كيفية إجراء وتطبيق التخطيط، بهدف تحضير وتهيئة المؤسسة للبدء في العملية التخطيطية، من خلال توجيه عمليات التفكير الجماعي، والجهود التنظيمية وسط مجموعة من الاستراتيجيات، والأهداف، والغايات، ويوفر توجيهًا واضحًا للمشاركين، ويقضي على الكثير من فوضى الفهم الخاطئ، ويحدد الأولويات وترتيبها، لتصبح الشغل الشاغل ومحور اهتمام جميع المعنيين والعاملين في المنظمة (Dolence, 2004).

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

لا تعمل المؤسسات بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فمنها تحصل على مدخلاتها، وإليها تقدم مخرجاتها، إضافة إلى أن في البيئة ما يمكن أن يشكل تهديدًا لمصالحها، أو يفرز مشكلات تعرقل سير أعمالها، أو يقدم فرصًا ذهبية إذا ما تمكنت من اقتناصها، فيمكنها أن تحقق أهدافها بصورة سريعة، وتتفوق على منافسيها، لذا تعتبر دراسة وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة، والأمور التي من المتوقع أن تتصدى لها في المستقبل، من ضروريات عملية التخطيط الاستراتيجي. لذا لا بد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها، حتى تتمكن المؤسسات من تحديد موقفها الاستراتيجي، ومن ثم تطوير واختيار الاستراتيجيات المناسبة (ماهر، 2002).

والهدف من التحليل الاستراتيجي هو تكوين رؤية واضحة عن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وعن العوامل الأساسية التي سوف تؤثر على المؤسسة في المدى القصير والمتوسط وعلى اختيار الاستراتيجية المناسبة ويتم جمع المعلومات من مصادر عديدة، كما أنه يستغرق وقتاً لا بأس به لجمعها. ويستوجب ذلك دقة في أسلوب جمع المعلومات للتأكد من صحتها وهذا يستوجب من القائمين على عملية التحليل أن تكون لديهم الخبرة، والدراية، وبعد النظر، لكي يكون تحليلهم صادقاً (الحريري، 2007).

وقد حدد (ابن حبتور، 2004) مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يمكن اعتمادها أثناء القيام بتحليل البيئة الخارجية:

تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وجمعها.

اكتشاف الفرص والتهديدات.

أما بالنسبة إلى تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية بالمؤسسة، فإن ذلك يتم بإجراءات رئيسة أهمها:

تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية وجمعها.

تحديد نقاط القوة والضعف.

المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي Strategic Direction

في المرحلتين السابقتين يتم الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتعرف إلى البيئة المحيطة للمؤسسة من اجل وقوف المنظمة على نقاط الضعف والقوة ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات وذلك تمهيداً لمرحلة التوجه الاستراتيجي.

وهناك جدال حول نقطة بداية هذه المرحلة. فيرى البعض ضرورة بدءها بالرسالة في حين لا يرى البعض الآخر ضرورة ذلك. من منطلق أن بيان الرسالة يعبر عن الوضع الحالي للمؤسسة، وهذا لا يحرك عملية التخطيط للمستقبل، وإما هناك بيان آخر هو الرؤية ويعتبر خارطة طريق للمستقبل المنشود، وهو ما يفترض أن تبدأ به عملية التخطيط (Wilkinson, et al., 2007).

وبرغم هذا الاختلاف حول نقطة بداية هذه المرحلة، إلا أن هناك اتفاقاً بأن الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسات تتكون من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

أولاً: الرؤية (Vision)

على الرغم من أن الرؤية الاستراتيجية هي مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الاستراتيجي، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لها، وإن ركزت أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة (Levin, 2000). وعرفت كذلك على أنها بيان موجز يعبر عن الصورة التي تحلم وترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل خلال فترة محددة (Farrah, Felix., & Greenstein., 2001).

ويرى (ماهر، 2009) الرؤية بأنها تصور لشكل المؤسسة في المستقبل كما يوده المدبرون، ويشمل هذا التصور مكانة المؤسسة من حيث قيمتها، وسمعتها، وإنتاجها وخدماتها، ولا يمكن تحديد الشكل المثالي للمؤسسة إلا في ضوء استثمار مواطن قوتها، لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها، ولكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

لصياغة رؤية المنظمة لابد من ان تتصف بالآتي: (الشويخ، 2007)

عامة (لتبقى حتى في بيئة غير مستقرة).

مختصرة، موجزة وواضحة.

موضحة لتوجهات المؤسسة وغرضها.

مركزة على مستقبل أفضل.

عاكسة لمثل عليا.

ممکن أن تحقق وتحتوي على عنصر التحدي.

يجب أن تكون الرؤية إيجابية وتعطي قوة محفزة، وتتضمن القدرات المتميزة للمؤسسة.

ثانيًا: الرسالة (Mission)

تكمّن رسالة المنظمة في الإجابة على الأسئلة الآتية: من نحن؟ وما هي منتجاتنا؟ وكيف لنا أن نبلغ الهدف؟ بمعنى إيجاز لمجموعة المهام والأهداف التي سوف يقوم بها العاملون بالمؤسسة من أجل تحقيق ما تبنيه في رؤيتهم الاستراتيجية من قيم، ومفاهيم حاكمة، وطموحات، واستراتيجيات للتغيير والمنافسة (مدبولي، 2001).

وباختصار فإن الرسالة هي محصلة تحليل الخبرات السابقة، والموقف الراهن، والظروف المستقبلية، تعكس فلسفة الإدارة العليا وأولويات المؤسسة ومجالاتها الأساسية والصورة المستقبلية لها، وتعد بمثابة بطاقة هوية للمؤسسة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة أو المشابهة (LeDoux, et al., 2005).

وهناك من يخلط بين رؤية ورسالة المؤسسة علماً بأن الأولى موحية بالحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وهذا يعني ارتباطها بالأهداف والغايات، أما الثانية فهي أكثر ارتباطاً بطريقة أداء العمل، وفي حين أن الرؤية المستقبلية تنبع من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسة، فهي أكثر عمومية وتجريداً من الرسالة، وبالتالي يصعب تحقيقها دون ترجمتها في شكل ملموس، كما أن للرسالة مدى زمني معين يتم تحقيقها فيه، وبمجرد تحقق ذلك قد تنشأ المؤسسة مهمة أخرى تسعى لتحقيقها، أما الرؤية فيصعب تغييرها بمرور الزمن (Farrah, Felix., & Greenstein., 2001).

لصيغة رسالة المنظمة لابد من ان تتصف بالآتي: (عاشور، 2007)

ماهية المؤسسة (من نحن) ؟

ما هي النتيجة التي تريد تحقيقها؟

كيف نصل إلى النتيجة؟

ما هي القيم والمبادئ التي تدفعنا لنفعل هذا؟

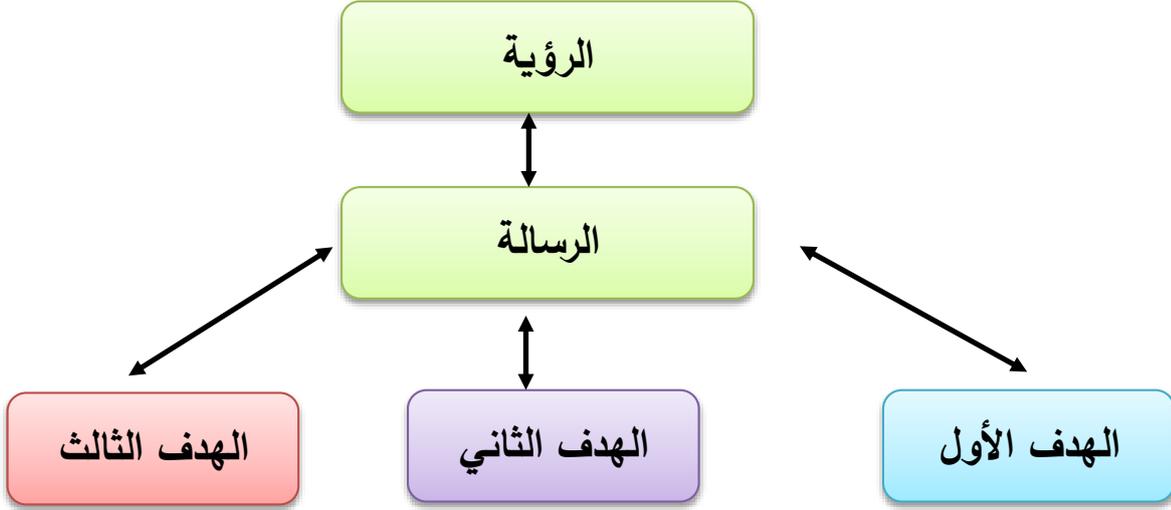
الخصائص التي تميز المؤسسة عن منافسيها.

ثالثاً: الأهداف (Goals)

بعد إنجاز الرسالة الواضحة والرؤية الموجهة، فإن فريق التخطيط الآن مستعد لتحديد الأهداف، التي تحدد ما الذي يمكن انجازه أو تحقيقه؟ ومتى سوف يتم تحقيق ذلك؟ أما كيف سوف يتم تحقيق ذلك فإنه أمر متروك لعمليات التخطيط للأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الهدف.

وقد أورد العديد من الباحثين مجموعة من التعاريف الخاصة بالأهداف تتفق جميعها على أن الأهداف تمثل النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فعرفها ولين وهنغر (Wheelen, 2006 & Hunger) بأنها "النتائج النهائية للنشاط المخطط، والتي يصب انجازها في صالح تحقيق رسالة المؤسسة. وعرفها (رشيد وجلاب، 2007) بأنها حالة مستقبلية ترغب المؤسسة الوصول إليها ضمن إطار زمني محدد.

ويمكن القول أن العلاقة بين كل من أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة علاقة ارتباطية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض نظراً للترابط الطبيعي بينها، لذا لا بد من وضع إطار منهجي لصياغة الأهداف، وتطويرها في إطار رسالة المؤسسة وفلسفتها والشكل (1) يوضح علاقة الرؤية بالرسالة والأهداف الاستراتيجية.



شكل (2): علاقة الرؤية بالرسالة والأهداف الاستراتيجية

ويخلط البعض بين رسالة المؤسسة وأهدافها، لذا وجب التنبيه بأن الرسالة هي عملية فلسفية، غير محددة، لا يمكن قياسها قياساً مباشراً. أما الأهداف فهي محددة، وملموسة، ويمكن التأكد من تحقيقها، وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها (الصيرفي، 2008).

وعند كتابة الأهداف يجب اتباع مجموعة من القواعد، يمكن إجمالها في الآتي: (الشويخ، 2007)

يصف التغير الذي سيتحقق ولا يصف العمل نفسه.

كل هدف مستقل عن غيره وغير متداخل فيه، أي أن قيمة تحقيق ذلك الهدف يجب ألا تتأثر بتحقيق الأهداف الأخرى.

يساهم تحقيق الهدف بصفة أساسية في تحقيق جزء من الغاية المستمد منها، وأن يكون له اتصال مباشر من خلال تلك الغاية ببيان المهمة ويجب ألا يساهم بغاية لا تتصل به بشكل مباشر.

يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق في فترة التخطيط الاستراتيجي، لأنه إذا تم وضع أهداف غير قابلة للتحقيق، فإن ذلك سيؤدي إلى اختيار لبرامج ومشاريع بعيدة عن الواقع.

المرحلة الرابعة: الصياغة الاستراتيجية Strategic Formation

بعد الانتهاء من مرحلتي التحليل الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي، تبدأ مرحلة الصياغة الاستراتيجية، التي تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محدد وواضحة المعالم له، كما وتساعد الصياغة الاستراتيجية في تحديد الأدوار والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وتخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم (المغربي وغربية، 2006).

فلاستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل (توفيق، 2004).

ويكمن جوهر الاستراتيجية وسر إثارتها في حالة المخاطرة، وعدم التأكد اللذين يحيطان بموضع عملها ونشاطها، فهي تبنى أساساً على افتراضات ومعلومات محددة، عما يتوقعه فريق العمل التخطيطي من البيئة التنافسية. أي أن الاستراتيجية تركز إلى التوقعات لردود فعل كل المتصلين بأعمال المؤسسة، فلا يمكن أن تُرسم بمعزل عما يفعلونه، وعليه فمن واجب فريق العمل التخطيطي بذل الجهود لحساب مقدار المخاطرة التي قد تعترض عملية التخطيط، وبذل جميع المحاولات الممكنة للتخفيف منها وزيادة المعلومات عن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم (بلوط، 2002).

المرحلة الخامسة: التهيئة للتنفيذ والمتابعة Preparation of Implementation and Follow Up

تتميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة بانها مرحلة التنفيذ والمتابعة والصياغة إلا أن المدخلين الشمولي والتكاملي يشيران إلى أن هاتين المرحلتين تتبادلان التأثير، وترتبطهما علاقات دقيقة وواضحة. فهما أمران متلازمان وضروريان. ان أفضل الاستراتيجيات

ربما تفشل ان لم يكن هناك من هو قادر على تنفيذها فلا يكفي أن تتميز المنظمة باستراتيجية جيدة بل لا بد ممن هو كفؤ لتنفيذها، فالصياغة للاستراتيجيات والتنفيذ متلازمان ويكملان بعضهما البعض فالاستراتيجية الضعيفة سيصعب تنفيذها وكذلك التنفيذ غير الكفؤ سيفشل الاستراتيجية المصاغة جيداً، من هنا فان عمليات التنفيذ الفعال قد تسد الضعف الحاصل في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، وذلك من خلال إجراء التغييرات المطلوبة، وإعداد الهيكل المناسب، وتطوير خطط التشغيل اللازمة، وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها. فسوء التنفيذ كان العامل الرئيس للعديد من أنواع الفشل الاستراتيجي (Cowburn, 2005)

ويرى (ماهر، 2009) أن هناك اعتباراً آخر قبل البدء في تنفيذ الاستراتيجية، وهو ضرورة تحديد مستويات الأداء لكل مجالات الاستراتيجية داخل المؤسسة، وذلك تمهيداً لمرحلة تقييم الأداء، وتبدأ هذه العملية بتحديد ما يجب قياسه، حيث يقوم فريق العمل التخطيطي بتحديد الأنشطة، والعمليات، والنتائج الواجب متابعتها وتقييمها وهل سيتم قياس شامل لنتائج العمليات والأنشطة؟ أم سيتم الاقتصار على بعضها. ويعتمد هذا على طبيعة النشاط ورؤية المسؤول المباشر، كما يتطلب القياس الجيد تحديد توقيت القيام بعملية القياس وهل يجب ان تكون قبل أو في اثناء أو بعد تأدية النشاط.

المرحلة السادسة: إقرار الخطة وتنفيذها Plan Adoption and Implementation

بعد الانتهاء من التهيئة للتنفيذ والمتابعة، تصبح الخطة الاستراتيجية في مرحلة أكثر تطوراً، وبحاجة لإضفاء طابع رسمي مكتوب، والخروج إلى فضاء تنظيمي أوسع، وذلك من خلال أمرين، هما إقرار الخطة وتنفيذها:

أولاً: كتابة الخطة وإقرارها

تبدأ هذه المرحلة بتكليف عدد قليل من الأشخاص لكتابة المسودة الأولية للخطة، بهدف توثيق الأعمال والأنشطة التي مرت بها عملية التخطيط الاستراتيجي، في محاولة لتكوين لغة مكتوبة موحدة بين المعنيين. وفي هذه النقطة يكون قد تم الانتهاء من الخطة الاستراتيجية بشكلها الأولي، لكن هذا لا يعني أن جميع المعنيين بعملية التخطيط قد وافقوا عليها. وهنا تبدأ مرحلة نشر وتوزيع المسودة الأولية للخطة للحصول على التغذية الراجعة بشأنها من خلال مناقشات مستفيضة تتم عبر المنتديات المفتوحة أو الاجتماعات المركزة، وذلك لتحقيق التفاعل الشخصي والحصول على المعلومات (Wilkinson, et al., 2007).

ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هناك جماعات معينة من المعنيين، يجب أن يحصلوا على وثيقة التخطيط الاستراتيجي الكاملة المتضمنة للملاحق، كأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين في المؤسسة، في حين يتم توزيع كل الخطة أو تلخيص عنها على جميع العاملين في المؤسسة، أو نشرها على الشبكات الداخلية للمؤسسة، و/أو نشر بيانات حولها في النشرة الإخبارية الخاصة بالمؤسسة، أو من خلال وسائل الإعلام محلية. كما يجب الحرص على إرسال نسخ من الخطة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، كالممولين، والمستثمرين، والنقابات، والاتحادات التجارية، والمتعاونين المحتملين وغيرهم. فنشر الخطة بأكبر قدر من الاتساع، يساهم في الحصول على تغذية راجعة، يُمكن تسميتها بتقييم أولي للخطة، وبهذا تحتاج الخطة للمراجعة مرة أخرى.

وبعد تجميع وفحص التغذية الراجعة والمعلومات، على فريق التخطيط مراجعة وثيقة التخطيط، وإجراء التعديلات اللازمة لتلائم الاقتراحات والتعليقات. وبعد التوصل إلى إجماع فريق التخطيط حول الخطة، يتم رفعها للجهات المختصة للتصديق عليها. وبإنهاء إقرار الخطة، تكون الخطة الاستراتيجية للمؤسسة قد اكتملت، وعليه سيكون للمؤسسة وثيقة عاملة توفر ثروة من المعلومات، يمكن الرجوع إليها وتحديثها وقت الحاجة (جوهر، 2004).

ثانياً: تنفيذ الخطة

إن المرحلة المنطقية التي يجب أن تلي إقرار الخطة، هي وضع الاستراتيجية حيز التنفيذ الفعلي، وهنا يتم نقل القيادة من فريق التخطيط إلى المنفذين الفعليين لهذه الخطة، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية، ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الاستراتيجية، ومهما كانت دقيقة في تحليلها للبيئتين الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة، تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة (ابن حبتور، 2004).

وتحتل عملية تنفيذ الاستراتيجية أهمية كبيرة كونها: تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتجة إلى أرض الواقع، وإلى نتائج مستهدفة، لكي لا تبق عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى له يشكل هدراً للموارد. كما تعطي عمليات التنفيذ معنى محدداً للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط، وكيفية الوصول إليها، وتساعد في بناء التجربة الذاتية للمؤسسة، واستغلال المهارات الإدارية والموارد البشرية استغلالاً فعالاً في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة. كما تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى، وتمكنها من معالجة الهفوات والإخفاقات الناتجة عن مرحلة الصياغة الاستراتيجية بطرق حكيمة (الغالبى وإدريس، 2007).

المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم Follow Up and Evaluation

تعتبر عملية المتابعة والتقييم المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، فلا يعني تنفيذ الاستراتيجية أنها تمت بنجاح، وإنما يتطلب الأمر التأكد من أنه تم اتباع التعليمات الموضوعية في أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل، والتحقق من مدى التطابق بينها، وكشف أي انحرافات، واتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات (ماهر، 2006).

وقد تطال عملية المتابعة والتقييم العملية التخطيطية بكافة عناصرها أو عناصر معينة منها أو خطوات لبعض العناصر. فهذه العملية ضرورية ويجب أن تكون بشكل مستمر وذلك لاعتبارات عدة منها: إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وبالتالي فهو عرضة للخطأ والانحراف ما يستوجب متابعته لتفادي الأخطاء وتصويب الانحرافات، بالإضافة إلى وجود فاصل زمني بين مراحل وخطوات عملية التخطيط، وما ينطوي على ذلك من تغيرات في بيئة العمل الداخلية، أو الخارجية، أو الاثنين معاً، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي. وهذا بالتالي يتطلب تحديد أسباب الاختلافات وكيفية معالجتها أو تصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به عملية المتابعة (بلوط، 2002).

وهناك مجموعة من الخطوات الأساسية لعملية التقييم والمتابعة، يمكن إجمالها في الآتي: (العارف، 2002؛ ماهر، 2006)

أولاً: قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة.

ويتضمن ذلك جانبيين رئيسيين هما: قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية، وتوصيل المعلومات والبيانات إلى مراكز المسؤولية. وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما:

الملاحظة الشخصية: تتطلب هذه الوسيلة تواجد أو قيام المدير المسؤول بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة، للوقوف على سير عمليات التنفيذ.

تقارير المتابعة: تبرز أهمية التقارير كونها وسيلة للاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وبين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة. ويفضل أن تكون التقارير مكتوبة، ودورية، وسريعة التداول. كما يجب أن تتميز بالدقة والشمولية في العرض.

ثانياً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تعد هذه الخطوة أساسية وفعالة في مرحلة المتابعة والتقييم، ففيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، باعتماد الإجراءات الآتية:

تحديد أسباب الانحراف: يعد الانحراف عن الخطة الموضوعية أمراً مقبولاً، لأن الخطة ليست مجموعة من القواعد، بل هي مجموعة من المبادئ التوجيهية العامة، وغالباً ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة أو تحديد المعايير. وعلى ذلك، فإن عملية البحث عن أسباب الانحراف هي التي سوف تساعد على معرفة عما إذا كان الانحراف راجعاً إلى خطأ، أو قصور في التنفيذ، أو تغييرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

اختيار الطرق العلاجية المناسبة: قد يكتشف المسؤولون أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين. ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها.

التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي: يعني أن المتابعة عملية مستمرة. قد يتطلب تصحيح الأداء، وتعديل الهدف، أو إعادة رسم الخطة، أو إعادة توزيع السلطات، أو المسؤوليات.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

ويعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى (بعجي، 2007).

كما يعد أداء العاملين عنصراً من عناصر الانتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الانتاجية للعامل تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له. أو الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، كما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله (درة، 2013).

2-2-2 مفهوم أداء العاملين

يعرف مفهوم الأداء بأنه الانجاز أو التنفيذ، والأداء هو الجهد المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج عمل معين بذله فرد ما وأنجز به عملاً. (الوذناني، 1999)

ان كلمة الأداء تحتوي على أكثر من معنى وهي تعبر عن التزام الموظف بمهام ومسؤوليات وظيفته التي أسندت إليه والالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، وواجبات ومهام الوظيفة، وبالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة على عاتقه (العنزي، 2004).

كما وعرف بأنه نتاج عمل معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين، وانه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي جهد من الأعمال (بدوي، 1999). ومن ثم فإن الأداء يعتبر نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة مرتكزات رئيسة هي: الدافعية والفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل (آل الشيخ، 2001).

كما أن الأداء هو سلوك يقوم به الفرد بهدف إنجاز عمل ما مكلف به، أو حجم قيامه بالعمل، فبناء على هذا الحجم يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، ويرى (الشنطي، 2006) أن العوامل الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

ويعرف الأداء من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة (بدوي، 1992).

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (الخناق، 2005)

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب (بعجي، 2007).

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة)، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة" (السلمي، 2007).

العوامل المتداخلة في مفهوم أداء العاملين

هناك العديد من العوامل المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها بما يلي (الحيصات، 2007):

أولاً: الجوانب المتعلقة بالعمل:

الإلمام بالعمل: معرفة الموظف بكل الجوانب المتعلقة بوظيفته حذف مما يقوم به وفهمه لدوره وإدراكه للمتوقع منه واتباعه للطريق الصحيح في العمل لإنجاز مهامه.

نواتج العمل: مدى معرفة الموظف لما هو مطلوب منه إنجازه ومدى مطابقتها ما أنجزه مع المعايير والكمية والنوعية والزمن المطلوب وكذلك التكاليف المترتبة على ذلك.

ثانياً: الجوانب المتعلقة بالسلوك:

سلوك العامل: هو التصرف الذي يقوم به الموظف في أداء وظيفته وعلاقاته مع زملائه وجمهور المنظمة مع حرصه على ممتلكات المنظمة.

السلوك الاجتماعي: قدرة الموظف على التعاون مع زملاءه والتواصل معهم ومدى التزامه بقوانين ولوائح المنظمة وتنفيذه للتعليمات الصادرة له ومشاركته في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة.

الحالة النفسية للعامل: الوضع النفسي للموظف وقدرته على التكيف مع المشاكل التي تواجه المنظمة والتصرف بمزاج يتلاءم ومتطلبات الوظيفة التي يعمل بها.

فرص التقدم: قدرة الموظف على التطور من خلال البرامج التدريبية التي تعدها المنظمة من اجل زيادة إنتاجيته وكفاءة إنتاجه.

كفاءة الأداء وفعاليتها: قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الموكلة إليه بطريقة كفؤة أي بأقل التكاليف (العدوان والحوالدة، 2008).

يمكن القول إنَّ حياة المؤسسة على اختلاف نشاطها، تتوقَّف على أداء العاملين فيها، فقيام العاملين فيها بأعمالهم الموكلة إليهم وإنجازهم لها على الوجه المطلوب والمخطَّط له، سيقود الشركة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فسيشكِّل ذلك عائقاً كبيراً أمام الشركة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية الشركة (السالم وصالح، 2002).

وتتمثل الأهداف الهامَّة لإنجاز الأداء في الشركة، برفع الروح المعنويَّة للعاملين، ودفعهم إلى تحمُّل المسؤولية، وإشعارهم بالعدالة، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشريَّة كالتوظيف والتدريب والمتابعة (الفروخ، 2006).

وتتمثل أهمية الأداء في النقاط الآتية (الهيبي، 2000):

يعدُّ الأداء مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحاضر، وكذلك على قدرته في أداء أعمال أخرى مختلفة في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتِّخاذ قرارات النُّقل والترقية.

غالباً ما يتمُّ ربط الحوافز بأداء الموظف، وهذا يؤدي إلى اهتمام الموظف بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

يحتاج الأداء إلى الاستقرار في أنظمة العمل، فإذا حصلت أي تغييرات في أنظمة الإدارة فإنَّه يهدد الموظفين ذوي الأداء المتدنِّي بالاستغناء عن خدماتهم.

كما تتمثل أهمية الأداء في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمنظمة، والذي يُكثِّفها من إحراز أعلى مراكز التنافسية وتحقيق أهدافها وحمايتها من تقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي يساهم في ضمان استمرارية عمل المنظمة وتطويره ومواكبة أحدث الوسائل التكنولوجية المعاصرة، التي تتيح الفرصة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء، وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لهم (Luchs, Brower &Chitturi, 2012).

وقد بين (هلفورد، 2015، Holford) أنّ أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في مساعدة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال مدة زمنية معينة، والذي يُكافأ بالحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الإدارة، حيث أنّ الأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير مع الحوافز سواء المالية أو المعنوية، وذلك لتشجيع الموظفين على الاستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره إيجابياً على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل ويُنمي المواهب والإبداع لديهم.

4-2-2 أبعاد الأداء

تختلف أبعاد الأداء باختلاف وجهات نظر الباحثين، ويمكن حصر بعضها فيما يلي: (الدحلة، 2001)

المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: هي مدى معرفة وإلمام العاملين بالمهارات العملية والخبرات المتراكمة الوظيفية والمجالات المرتبطة بمضمونها وعن الأنشطة التي يتكون منها عملهم، والكيفية التي ينبغي أن يمارسون بها عملهم في المنظمة.

نوعية العمل: هي قدرة العاملين في المؤسسات على القيام بالأعمال الموكلة لهم وإنجاز المهام المطلوبة منهم وفق المعايير المحددة، والقدرة على تنظيم وتنفيذ المهام دون أخطاء.

كمية العمل المنجز: هو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف الطبيعية.

5-2-2 مكونات أداء العاملين

يمكن التمييز بين الأبعاد الجزئية الثلاث في قياس أداء الفرد وهي (Antonio, 2005):

كمية الجهد: هي كمية الجهد العقلي والجسمي المبذولة من قبل في العمل في فترة زمنية محددة والتي تقيس سرعة الأداء أو الكمية المنجزة خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

نوعية الجهد: هي مدى الجودة والدقة التي يبذلها الموظف لانجاز اعماله ومدى مطابقة الجهد المبذول للمعايير المحددة لبعض أنواع الأعمال، سرعة الأداء أو كميته لا تهم بقدر النوعية والجودة لهذا الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد للكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلو الأداء من الأخطاء وأيضاً تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

نمط الأداء: تعني الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان يعمل جسمانياً بالدرجة الأولى كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة إذا كان العمل ذهني، ويتبع هذا الأسلوب في إجراء أو دراسة كتابة أو تقرير.

2-2-6 العناصر الأساسية لعملية الأداء

يوجد أربعة عناصر أساسية لعملية إدارة الأداء حسب ما يراه (Perlman, 2005):

تحديد التوقعات: حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين سوياً - العمل المطلوب أدائه، وأين، وكيف، وما هي النتائج المتوقعة أو تأثير هذا الأداء. ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتصميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.

التوجيه وإرجاع الأثر: وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي ما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل وإعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقييم. وتهيئتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الأداء التي ساهموا في وضعها.

المتابعة: ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسي الذي يقدمه المدير للعامل إذ يناقش الاثنان معاً النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة. ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات التي تم إنجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل. وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

المكافآت: بناء على نتائج أداء العاملين، يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ميزانية المنظمة وتقديم التعويض العادل للعاملين وذلك طبقاً لما تسفر عنه عملية تقييم الأداء.

المبحث الثالث دائرة الأحوال المدنية والجوازات

1-3 دائرة الأحوال المدنية والجوازات

1-1-3 تمهيد

تعنى دائرة أو قسم الأحوال المدنية والجوازات في أي دولة ببيانات المواطنين الشخصية، والهويات التعريفية لهم والتي تحمل معلوماتهم وإثبات شخصيتهم، كما أنها تقوم بإصدار جوازات ووثائق السفر لمواطنيها، وتعمل على الاحتفاظ ببياناتهم وسجلاتهم الشخصية وتوثيقها، وتكمن أهمية دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة في ارتباطها المباشر بحياة المواطن، وتعاملها مع العديد من القضايا التي تمس مفاصل حياته اليومية.

2-1-3 تطور دائرة الجوازات

الجوازات

لقد انشئ أول مكتب لإصدار جواز السفر الأردني منذ عام 1921 عند قيام الدولة الأردنية وإصدار القوانين الخاصة بالجنسية الأردنية وشروطها حيث كان هذا المكتب تابعاً لقيادة الجيش العربي ويرأسه أحد الضباط، وقد استمر ارتباط مكتب الجوازات بقيادة الجيش إلى أن صدر قرار مجلس الوزراء المؤقر رقم 51 بتاريخ 1941/9/8 والقاضي بفصل مكتب الجوازات عن قيادة الجيش وربطه بوزارة الداخلية (موقع دائرة الأحوال المدنية والجوازات www.cspd.gov.jo)

بعد ذلك تم إنشاء مكاتب لمديرية الجوازات العامة في محافظات المملكة المختلفة (آنذاك) ففي الضفة الغربية تم إنشاء مكتب جوازات القدس تلاه مكاتبان في كل من نابلس والخليل، أما في محافظات الضفة الشرقية فقد أنشئ مكتب للجوازات في محافظة اربد (مكتب جوازات اربد) وكان ذلك في 1963/11/1 ثم تلاه إنشاء مكتب في محافظة الزرقاء في 1968/6/1 كذلك تم إنشاء مكتب في محافظة الكرك في بدايات عام 1969 وفي محافظة البلقاء في 1971/8/1 وفي محافظة معان 1971/9/1.

الأحوال المدنية

في عام 1966 صدر القانون رقم 32 لسنة 1966 والذي أنشئت بموجبه مديرية الأحوال المدنية حيث اقتصر عملها على اصدار دفاتر العائلة والبطاقات الشخصية وبطاقات الإقامة المؤقتة لأبناء قطاع غزة المقيمين على أرض المملكة وكانت هذه المديرية مرتبطة مع مديرية الجوازات العامة من خلال مدير عام واحد لكلا الدائرتين، وقد استمر هذا الوضع لغاية 1977/7/1 حيث باشرت دائرة الأحوال المدنية عملها كاملاً وبشكل مستقل بموجب القانون رقم 34 لسنة 1973 وعين لها مديراً عاماً وباشرت أعمالها من خلال 39 مكتباً منتشرة في كافة محافظات المملكة.

دمج الأحوال المدنية والجوازات

بناء على اقتراح اللجنة الملكية للتطوير الاداري صدر عن مجلس الوزراء الموقر النظام رقم 10 لعام 1988 بتاريخ 1988/1/16 والقاضي بدمج دائرتي الأحوال المدنية والجوازات العامة بدائرة واحدة وتحت مسمى دائرة الأحوال المدنية والجوازات، وقد نفذ هذا الدمج بتاريخ 1988/2/16 حيث أسست عملية الدمج هذه لعمليات لاحقة من التطوير واعادة الهيكلة ودمج المكاتب والتنظيم للدائرة وتبسيط للاجراءات وبناء لنظم المعلومات والحوسبة وتطوير للوثائق الصادرة إلى غيرها من العمليات التي تمت لاحقاً.

3-1-3 مهام دائرة الأحوال المدنية والجوازات

تضطلع دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الأردن بمجموعة من المهام، يمكن تلخيصها في الآتي (الخطة الاستراتيجية لدائرة الأحوال المدنية والجوازات 2016-2018):

تسجيل البيانات الخاصة بالأسر الأردنية وإصدار دفتر عائلة لكل أسرة وإنشاء رقم وطني لكل مواطن أردني.

توثيق وتسجيل (ولادة، وفاة، زواج، طلاق) وإصدار الشهادات الخاصة لكل منها .

توثيق وتسجيل وتخزين كل ما يتعلق بالواقعات الحيوية للأجانب إذا حدثت داخل المملكة وإصدار الشهادات الخاصة لكل منها.

إعداد وتجديد جواز السفر العادي، وإصدار جوازات السفر المؤقتة لأبناء الضفة الغربية

إعداد جوازات السفر المؤقتة لأبناء قطاع غزة المقيمين على أرض المملكة.

إعداد بطاقة الإقامة المؤقتة لأبناء قطاع غزة المقيمين على أرض المملكة.

إعداد جواز سفر لمهمة.

توثيق بيانات أبناء الاردنيات وإصدار البطاقات التعريفية الخاصة بهم.

إعداد البطاقات الشخصية للمواطنين .

توفير خدمات الدائرة من خلال السفارات والقنصليات الاردنية خارج البلاد للاردنين المغتربين وللمستفيدين من خدمات الدائرة.

تسجيل الناخبين وإعداد الجداول الانتخابية.

تطوير نماذج الطلبات والوثائق والسجلات والبرامج الحاسوبية الخاصة بأعمال الدائرة.

3-1-4 الخطة الاستراتيجية لدائرة الاحوال المدنية والجوازات

لقد قامت دائرة الأحوال المدنية والجوازات بإعداد خطة استراتيجية جديدة للدائرة للأعوام (2016-2018) استمرارا للخطة السابقة، وتكونت من الأهداف الاستراتيجية، والخطط والبرامج التنفيذية المفصلة، والمؤشرات اللازمة لقياس الأداء على كافة المستويات، ضمن إطار زمني ومالي محدد على مدى السنوات الثلاث القادمة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الدائرة إلى تحقيقها بما ينسجم مع الأهداف والاولويات الوطنية ومع المهام الموكلة لدائرة الاحوال المدنية والجوازات بموجب التشريعات الناظمة لعملها(الخطة الإستراتيجية والبرنامج التنفيذي 2016- 2018).

الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية

الرؤية: مجموعة بيانات مدنية متكاملة، أمنية، مرجعية وطنية، خدمات تقنية متميزة.

الرسالة: تسجيل وإعداد جميع البيانات المدنية للمواطنين والمقيمين العرب والأجانب من خلال قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة والمشاركة الفاعلة مع القطاعين العام والخاص لتيسير أعمالهم تطبيقاً لمفهوم الحكومة الإلكترونية بما يصب بمصلحة المواطن بمواصفات عالمية آمنة ودقيقة بخدمات متطورة من خلال كادر بشري كفؤ ومؤهل.

القيم الجوهرية: تشمل القيم الجوهرية لدائرة الأحوال المدنية والجوازات مبدأ الشفافية والمبادرة والإبداع والاستناد إلى مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، بالإضافة إلى العمل بروح الفريق، والريادة في الأداء والانتماء والولاء للوطن وقيادته، والتشاركية.

أهداف الدائرة الاستراتيجية

المحافظة على الأردن والارتقاء به كمكان آمن ومناسب للعيش وتربية أجيال المستقبل.

تحسين مستوى ونوعية الخدمات الحكومية.

المساهمة في تنظيم الحياة المدنية وتعزيز المشاركة السياسية.

رفع كفاءة وفعالية أداء دائرة الأحوال المدنية والجوازات.

تعزيز نهج الشراكة والتبادل مع القطاعين العام والخاص.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

يوضح الجدول التالي تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدائرة الأحوال المدنية والجوازات ضمن الخطة الاستراتيجية:

الجدول(1): تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدائرة الأحوال المدنية والجوازات

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
نقص في إعداد الكادر البشري	كادر بشري كفؤ
التوسع الجغرافي ما أدى لصعوبة السيطرة على سلامة الوثائق	الانتشار الجغرافي على مستوى المملكة والربط الإلكتروني
عدم وجود قاعدة بيانات بيولوجية	قاعدة بيانات مدنية محدثة
تقادم بعض التشريعات الناظمة	وجود تشريعات ناظمة لعمل الدائرة
ضعف خطة الاتصال الداخلي	دعم الإدارة العليا للتطوير والتحديث
نقص الموارد المالية وتدني العلاوات والحوافز	
مباني غير مؤهلة	

البيئة الخارجية	
التحديات	الفرص
التسارع التكنولوجي في الأنظمة ومواصفات الوثائق	توجهات جلاله الملك والمبادرات الملكية
الظروف السياسية والدولية المحيطة وانعكاساتها على الدائرة	توجه الحكومة الداعمة للتطوير
عدم جاهزية بعض الشركاء	اهتمام المنظمات والمؤسسات الدولية بدعم مشاريع الدائرة
المهام الطارئة والمستعجلة	

3-1-5 منهجيات واستراتيجيات دائرة الأحوال المدنية والجوازات

تستند دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية إلى أربع استراتيجيات متكاملة، يمكن إيجازها في الآتي (موقع دائرة الأحوال المدنية والجوازات www.cspd.gov.jo):

استراتيجية الرفاه الاجتماعي: تستند استراتيجية الرفاه الاجتماعي في دائرة الأحوال المدنية على الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية.

الحوافز: تتعدد الحوافز التي تقدمها الدائرة للموظفين وهي الحوافز المادية والتي تعد من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، إضافة إلى الحوافز المعنوية التي تعتبر مهمة في منظومة الحوافز التي تضعها الدائرة والتي من خلالها يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة.

الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من اهم الركائز في الدائرة وهو يعبر عن مدى استمرار الموظف في وظيفته ورضاه عن العمل الذي يقوم به وعن إدارته وعن أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء.

استراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي: وتستند إلى الاتصال الفعال لإنجاز المهام والأعمال بكفاءة عالية داخل دائرة الأحوال المدنية والجوازات من خلال اتصال العاملين فيها ببعضهم البعض والاتصال مع البيئة المجتمعية ككل.

استراتيجية المسؤولية المجتمعية: يعد الدور الاجتماعي الذي تقوم به الدائرة والذي ساهم ويساهم في تطور المجتمع الأردني، أن اهم هدف من اهداف الدائرة هو مساهمتها في تنظيم المجتمع الأردني تنظيمياً اجتماعياً وقانونياً واحصائياً من خلال ايجادها نظام للتسجيل المدني مستنداً إلى التشريعات الناظمة.

استراتيجية إدارة المعرفة: انطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة في بناء التميز فقد سعت دائرة الأحوال المدنية والجوازات إلى تبني وتطوير مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة ضمن خطة وضعتها لترسيخ هذا المفهوم وتطبيقه وتطويره بهدف الوصول إلى بناء مؤسسة متعلمة مميزة ومبدعة عبر المشاركة الفاعلة والشاملة ما بين الأمانة والجمهور لبناء قاعدة المجتمع المعرفي، وقد ارتكز العمل في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات إلى أربعة محاور، كما يلي:

المحور الأول- الوعي والالتزام: يعتبر هذا المحور القاعدة والأساس الذي يبني عليه العمل في إدارة المعرفة، وقد قامت دائر الأحوال المدنية والجوازات بخطوات عملية تجاه تحقيق الوعي بإدارة المعرفة، مثل إشراك عدد كبير من الموظفين بكافة المستويات الإدارية بدورات متخصصة في مجالات مختلفة، وتشكيل فريق متخصص معني بإدارة المعرفة مع توفير الإمكانيات اللازمة له، وإعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة من حيث مفهومها وأهميتها وعلاقتها بتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى القيام بزيارات ميدانية إلى كافة الإدارات من قبل الفريق المتخصص لشرح مفهوم إدارة المعرفة، والاستفادة من شبكة الانترنت الداخلية لعمليات نقل وتبادل المعرفة.

المحور الثاني-التخطيط والتنفيذ: ترافق إعداد الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة الخطوات العملية التي ابتدأها الفريق ضمن خطة العمل الخاصة به، حيث تم الاستفادة بشكل واضح من اللقاءات والجولات الميدانية والدراسات لوضع استراتيجية ذات أهداف واقعية وعملية، وتم تكليف الفريق بإعداد الاستراتيجية مع توفير الخبرات والاستشارات الخارجية المطلوبة والاطلاع على الممارسات العالمية بهذا الخصوص للوصول إلى بناء استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الدائرة.

المحور الثالث- نشر وتعميم المعرفة: يعد هذا المحور أحد أهم محاور الارتكاز الذي تعتمد عليه إدارة المعرفة، فمعرفة غير معممة وغير منشورة هي معرفة بلا فائدة، لذا عملت الدائرة على عدة إجراءات لتعميم ونشر المعرفة، منها: إيجاد خارطة للمعارف الضمنية، وتحديد مصادر المعرفة داخل دائرة الأحوال المدنية والجوازات وخارجها، بالإضافة إلى تكليف الموظفين الحاصلين على دورات متخصصة بعمل تقارير عن تلك الدورات وتزويد الدائرة بها ليصار إلى نشرها وتعميمها، وكذلك المراجعة والتحديث المستمر للمعرفة، وتطوير نظام الأرشفة الإلكترونية داخل الدائرة وتعميمه على باقي مكاتب الدائرة، وتقييم أداء الموظف بناء على المشاركة بالمعرفة والاستفادة من المعرفة المكتسبة، وتقديم مكافآت على التشارك بالمعرفة وذلك من خلال مراجعة نظام الحوافز والمكافآت والتأكيد على بنود المشاركة بالمعرفة وتفصيلها.

المحور الرابع-الاتصالات: تم النظر إلى الاتصالات كمحور رئيسي وأساسي في إدارة المعرفة وتم الإشارة إليه بوضوح في الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة، وعليه فقد تم إعداد منهجية خاصة للاتصال الداخلي الذي يمثل العلاقات الداخلية بين موظفي الإدارات والمديريات ومكاتب الدائرة، والاتصال الخارجي ويشمل أي اتصال مع أي جهة خارجية ومع كافة متلقي الخدمات والشركاء في تقديم الخدمة.

المبحث الرابع الدراسات السابقة

4-2 الدراسات السابقة

1-4-2 تمهيد

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة، وتم الاستعانة ببعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتلخيصها في قسمين، القسم الأول الدراسات باللغة العربية، أما القسم الثاني فهو الدراسات باللغة الأجنبية، وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

2-4-2 الدراسات باللغة العربية

- (جادالله، 2015)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات فرع نبالا 2008 - 2014

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في بنك نبالا، وذلك لدور التخطيط الاستراتيجي المهم في توجيه أنشطة العاملين في البنك لتحقيق الأهداف المنشودة. تكونت عينة الدراسة من (50) مفردة تم توزيع الاستبانات عليهم لجمع البيانات اللازمة. وبعد تطبيق المعالجات الاحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في البنك مما أدى إلى تنمية الموارد المالية وزيادة الإستثمارات المصرفية. وقد أثبتت الدراسة أن عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف النشاط الإقتصادي وضعف الاستثمار. أوصت الدراسة بالإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في البنك وأن يكون له إدارة أو قسم مستقل وأن يوفر له كوادر مؤهلة وميزانية خاصة ومعدات، وأن يتم ادخال برامج متطورة لتطوير وتحسين الأداء.

- (زعبي، 2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء في جامعة بسكرة بناء على اتجاهات الموظفين الإداريين في الجامعة وحسب اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تم توزيع (180) استبانة على عينة البحث وهم من العاملين في الجامعة وتم استرجاع (103) منها، وقد عولجت البيانات احصائيا من خلال المقاييس الاحصائية المناسبة، وبينت الدراسة أن المتغيرين المستقلين التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي يؤثران على مستوى الأداء الوظيفي. وبينت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية والمؤهل العلمي.

أوصت الدراسة بأن تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات التي قد تؤثر عليها مستقبلا، كذلك ضرورة أن يشارك جميع المسؤولين في صياغة أهداف الجامعة.

- (أحمد، 2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في ترقية الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي للقوى العاملة في الخرطوم وتمثلت مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجهها الخدمة المدنية فيما يتعلق بتطوير الأداء وتمثل تلك التحديات في ضعف توظيف الاستراتيجية على الجوانب الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها صعوبة تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة ما لم تتضمن الاستراتيجيات النوعية في حقول التربية والتعليم والتدريب والإعلام. ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين تصورات المبحوثين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

- (بو حديد، 2014)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أداء الموارد البشرية وسبل تطويرها في المستشفيات العمومية الجزائرية والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية للصحة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت اسلوب المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة من خلال التدريب كخيار إستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية وتقييمها وتفعيل نظام الحوافز. كما أوصت الدراسة بتخفيف معوقات التخطيط الاستراتيجي وزيادة الاهتمام لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة.

- (القراي،2014)، التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات السودانية ببعدي رضا العاملين والعملاء. وقد لاحظ الباحث أن الأسواق في الوقت الحالي تتصف بدرجة عالية من التغيرات البيئية التي تفرض عليها توجهاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العينات البالغة (145) استبانة وزعت على الإدارة العليا والوسطى في الشركات السودانية واسترد منها (91%) وقد استخدمت الدراسة الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء وأن نسبة التأثير تختلف من متغير لآخر.

- (أبو جل،2014)، أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء الإنتاجي بالتطبيق على مصنع البلح كريمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء الإنتاجي في مصنع البلح بكريمة. تكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين والعملاء بلغت (60) عاملاً من مختلف التخصصات والمستويات الإدارية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها أن هناك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الإنتاجي بمصنع البلح، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

- (عبد الرحمن، 2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد بأن هناك علاقة طردية قوية بين توفر تخطيط استراتيجي فعال وتحسين الأداء المؤسسي في القطاعات المختلفة لوزارة الصناعة والتجارة الخارجية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية وعددهم (3397) موظف، أما عينة الدراسة فقد شملت (345) موظف. استعيد منهم (250) استبانة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن نسبة التخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة بلغت (62.55%) وأن نسبة مستوى تحسين الأداء المؤسسي داخل الوزارة بلغت (7.88%) وأن هناك تفاوتاً واضحاً بين المستويات الإدارية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود إدارة مركزية للتخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي. وقد أوصت الدراسة بمشاركة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية وتدريب العاملين والقادة على التخطيط الاستراتيجي وإنشاء إدارة مركزية للتخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي وإعادة هيكلة قطاعات وإدارات الوزارة بحيث تمتلك القدرة على مواكبة التغيرات الإدارية الجديدة وإدخال التقنية الحديثة إلى النظم الإدارية والتي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.

- (أبو نصيب، 2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في المؤسسات الخدمية وأجريت دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الرغم من وعي المديرين والعاملين في المؤسسات الإدارية والتعليمية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الإستقصاء، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ووزعت الاسابانات على عينة الدراسة التي تكونت من (8) كليات من أصل (26) كلية. توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعة يدركون مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى عدم ربط احتياجات العاملين مع الخطة الاستراتيجية، وعدم إشراك العاملين في الجامعة بإعداد الخطة الاستراتيجية بالإضافة إلى التدريب غير الفعال، وأوصت الدراسة بضرورة ادخال برامج جديدة لتحسين الأداء وتدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي وإشراكهم في إعداد الخطة الاستراتيجية.

- (الشيخلي، 2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات غير الربحية في الأردن وأخذ منه (6) مؤسسات كعينة دراسة، تكونت وحدة المعاينة من (139) موظف من مديريين ورؤساء عامين في هذه المؤسسات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والسببي وكذلك الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة أعدت لهذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. وأوصت الدراسة بوضع اجراءات واضحة لتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية في الأردن، ومواكبة التطور من أجل تلبية حاجات المستفيدين

- (تبيدي، 2010)، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الإتصالات السودانية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصال السودانية والتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في هذه الشركات، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات المحصلة بالاستبانة من خلال برنامج (SPSS)، وبينت الدراسة وجود معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة الوسطى والعليا في شركات الاتصال، وأنه يوجد قناعة لدى المبحوثين بنسبة (90%) بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وأن الغالبية العظمى منهم يدرك أهمية الإدارة الاستراتيجية، وبينت الدراسة أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى كفاءة الأداء في شركات الاتصال في السودان. أوصت الدراسة بضرورة التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية والتركيز على التخطيط والتحليل، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مختلف الأنشطة، ومعالجة المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- (نصيرات، 2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية في الأردن من حيث مدى الممارسة ووضوح المفهوم، والعوامل البيئية عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأطراف المشاركة في عملية التخطيط، وتحليل العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي لشركات الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. شمل مجتمع الدراسة (52) مديراً، تبين أن (52%) منهم لا يدركون مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالشكل الصحيح، وأن (56%) يعتقدون أن الإدارة العليا هي من تقوم بالتخطيط الاستراتيجي، ولم تثبت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة المضافة. أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كعامل من عوامل نجاح الشركات الصناعية الدوائية.

3-4-2 الدراسات باللغة الإنجليزية:

Twaissi. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship &- Aldehayyat, in small business firms: Evidence from a Middle east country context.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة الأردنية، واختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء هذه الشركات، تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وتم توزيع (115) استبانة وكانت نسبة الاستجابة (52.1%) وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ما بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات الأردنية الصغيرة، وأن الشركات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي في تزايد بسبب مزايا التخطيط الاستراتيجي التي تعزز الأداء.

Iiesanmi. (2011). The impact of strategic planning on the performance of Nigerian banks

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في البنوك النيجيرية، وقد شملت عينة الدراسة (213) عامل من الإدارة الوسطى والعليا في البنوك النيجيرية، وبعد تحليل استبانة الدراسة تبينت العديد من النتائج أهمها وجود تأثير ذي دلالة احصائية للمتغيرين المستقلين (رؤية البنوك والتحليل البيئي) على الأداء في البنوك النيجيرية.

Strategic planning & financial performan relationships in U.S.A Banks”.- Willie. (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء المالي كمتغير تابع في البنوك الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (69) مؤسسة مالية أمريكية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين تفعيل التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي للمؤسسات المالية المستهدفة، فكلما استخدم التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف كان الأداء المالي أفضل في تلك المؤسسات وكلما قل استخدام التخطيط الاستراتيجي قل الأداء المالي لتلك المؤسسات المستهدفة. ووجدت الدراسة أن هناك علاقة تبادلية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الأفضل في المؤسسات المالية المستهدفة، حيث كانت المؤسسات المالية الأفضل هي تلك التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي.

- Chatterjee, et al. (2009) Strategic management and its impact on organizational Effectiveness: A study in banks

بحثت هذه الدراسة في أثر مراحل الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في فاعلية الأداء المالي في البنوك الهندية. وقد اختبرت هذه الدراسة أثر المتغير المستقل وهو مراحل الإدارة الاستراتيجية في المتغير التابع وهو فاعلية الأداء المالي للبنوك عينة الدراسة، وبينت الدراسة وجود أثر واضح لمتغيرات الإدارة الاستراتيجية الأربعة في الفاعلية المنظمية إلا أن تلك التأثيرات كانت متباينة في فاعلية البنوك الهندية فقد كان للتحليل البيئي الأثر الأكبر من بين المتغيرات المستقلة في فاعلية البنوك، يليه متغير صياغة الاستراتيجية في المرتبة الثانية ومن ثم تطبيق الاستراتيجية والتقييم والمراقبة في المرتبة الثالثة والرابعة.

- Glaister, et al. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في مجموعة من الشركات التركية. تكونت عينة الدراسة من (500) شركة تركية في اسطنبول وقد توصلت الدراسة من خلال أسلوب النماذج السببية إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات عينة البحث حيث وجدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يحسن من أداء المنظمات المستهدفة في الجانب المالي، كذلك وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمات المستهدفة وتظهر علاقة الارتباط في الجوانب التنظيمية لتلك المنظمات وذلك من جانب استثمار الوقت والجهد وتخفيض التكلفة.

- Abu nada. (2007). Barriers of using and practicing formal strategic planning in non-profit organization in Gaza

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم عمل مسح شامل ل(742) منظمة، وبينت الدراسة أن غالبية الشركات لا تطبق التخطيط الاستراتيجي وأن هناك فروقات ذات دلالة احصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لوعي ومعرفة ودعم والتزام الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي. كذلك بينت الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية تعزى للمعوقات المرتبطة بالمنظمة مثل ثقافة التخطيط الاستراتيجي وبينت الدراسة أن هناك علاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمعوقات المرتبطة بالموارد.

- Taiwo, & Idunnu. (2007). Impact of strategic planning on organizational performance and survival

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة تقييم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة وبيان مؤثرات التخطيط الاستراتيجي في الأداء، تكونت عينة الدراسة من (100) مسؤول في شركات الإتصالات الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثراً فاعلاً للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمات عينة الدراسة واستمراريتها وبقائها في السوق، أيضاً وجود أدلة واضحة على أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من استمرارية المنظمات في سوق العمل، وأشارت الدراسة إلى أن الآراء التي ذكرت لم تكن ضد نتائج الدراسة فقد أكدت تلك الآراء أن التخطيط الاستراتيجي يحسن من أداء المنظمة، والأداء الجيد يؤثر على المنظمة ضمن التحديات التي تواجهها.

The role of strategic planning in the performance of small, al. (2004). - French, et
.professional service firms

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، احتوت عينة الدراسة على (1720) شركة خدمية في الولايات المتحدة. وبينت الدراسة أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

4-4-2 التعليق على الدراسات السابقة

قام الباحث باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث (أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين) والتي بلغت (11) دراسة عربية و(8) دراسات باللغة الإنجليزية، وقد تنوعت هذه الدراسات حيث جمعت بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وكل من أداء العاملين والأداء التنظيمي والأداء المؤسسي كمتغيرات تابعة مما ساعد الباحث على التعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين وتمكينه من تحديد المشكلة وإثراء الإطار النظري واختيار المنهجية المناسبة وصياغة تساؤلات الدراسة الحالية إضافة إلى تفسير النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث مستقبلاً لمقارنتها مع نتائج هذه الدراسات .

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بشكل عام إلا أن ما يميزها عن سابقتها في أنها ربطت ما بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) وأداء العاملين بأبعاده الثلاثة (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، نوعية العمل، كمية الأعمال المنجزة) على أرض الواقع في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها الباحث في الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعها لاختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصف الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

2-3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها والمنهج الوصفي هو المنهج الذي يستخدم لدراسة الاوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث، ويشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ في المستقبل والأحداث التي يدرسها، ويقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتطوره. (عليان وغنيم، 2013).

أما مصادر البيانات فهي مستمدة من مصدرين هما:

المصادر الثانوية: وتتمثل بأدبيات الدراسة بالاعتماد على المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والمقالات المنشورة في المجلات والدوريات، حيث تم الرجوع إلى هذه المصادر بهدف التعرف على الطرق الصحيحة في كتابة البحوث العلمية وللتوقف على آخر التطورات التي تخص موضوع الدراسة، إذ تم الرجوع إلى ما يلي:

المصادر والكتب والمواد العلمية التي بحثت في التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين.

رسائل الماجستير والدكتوراه والدراسات التي بحثت في التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين.

النشرات الورقية والإلكترونية والتقارير الصادرة عن الهيئات والمؤسسات ومراكز الدراسات والتي عنيت بالتخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين.

المصادر الأولية: وتتمثل بالاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات، وهي المصادر التي تقود الباحثين إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث، وذلك من خلال تصميم استبانته تغطي كافة متغيرات الدراسة وتجب على تساؤلاتها وتوزيعها على أفراد العينة لجمع البيانات المناسبة.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات والمكاتب التابعة لها في العاصمة عمان، تمثلت وحدة المعاينة من العاملين في مجتمع الدراسة، وقد اختيرت عينة قصدية تمثلت بجميع العاملين في الدائرة الرئيسية في طبربور، والذين بلغ عددهم (208)، ووزعت عليهم الاستبانة، وتم استرجاع (191) استبانة كانت صالحة لأغراض التحليل الإحصائي شكلت عينة الدراسة الفعلية.

3-4 وصف خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (191) موظفاً في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في طبربور، تم اختيارهم باتباع أسلوب العينة القصدية من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية.

جدول (2): خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار		
%70.7	135	ذكر	الجنس
%29.3	56	انثى	
%6.3	12	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
%53.9	103	من 30 - أقل من 40 سنة	
%30.4	58	من 40- أقل من 50 سنة	
%9.4	18	أكثر من 50 سنة	
%4.2	8	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
%48.2	92	دبلوم متوسط	
%44.5	85	بكالوريوس	
%1.6	3	دبلوم عالي	
%10	2	ماجستير	
%0.5	1	دكتوراه	
%6.8	13	مدير	مجال الوظيفة
%19.0	38	مساعد مدير	

رئيس قسم	12	6.3%
موظف	128	67.0%
أقل من 5 سنوات	39	20.4%
من 5 - أقل من 10 سنوات	79	41.4%
من 10 - أقل من 15 سنة	42	22.0%
من 15 سنة فأكثر	31	16.2%

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (135) شكلوا ما نسبته (70.7%) في حين أن الإناث لم يشكلن سوى (29.3%)، وأن معظم أفراد العينة من العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات كانوا ضمن الفئة العمرية (من 30-أقل من 40 سنة) مشكلين بذلك ما نسبته (53.9%) من عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يلاحظ أن معظم أفراد العينة كانوا من حملة شهادات الدبلوم المتوسط والبالوريوس، حيث بلغ عددهم ضمن هذين المستويين العلميين (177) موظفاً، مشكلين بذلك ما نسبته (92.7%) في حين أن المستويات العلمية الأخرى لم تحصل سوى على (7.3%) ضمن العينة.

كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته (67.0%) من عينة الدراسة كانوا موظفين، وما نسبته (19.0%) مساعدي مديرين، وما نسبته (13.1%) مديرين ومساعدي رؤساء أقسام. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة يلاحظ أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن فئة الخبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (79)، مشكلين بذلك ما نسبته (41.4%).

انطوت عملية تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) على عدة خطوات حتى وصلت إلى ما هي عليه في هذه الدراسة حيث تم اعتمادها واستخدامها، وتتلخص هذه الخطوات بما يلي:

بعد استعراض الأدبيات المتعلقة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعلاقته ببعض المتغيرات ومعظم العوامل المرتبطة به، تم تحديد ست وخمسون فقرة موزعة على محورين، استناداً إلى الأطر النظرية التي انتهى إليها الباحثون والأكاديميون.

بعد أن تم اعتماد محوري الدراسة تم تبويب أسئلة الاستبانة ومراجعتها للتأكد من شموليتها ومن تغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية.

بعد ولادة العناصر الأولية التي شكلت البناء الأولي للاستبانة المستقاة أصلاً من الدراسات السابقة، تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في ذلك. حيث تم تعديل بعض الألفاظ لغوياً وإعادة صياغة بعض العناصر ليسهل فهمها من قبل المستجيب.

تم إعادة ترتيب عناصر الاستبانة، واستخدام في الإجابة عن فقرات محوري الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتتكون هذه الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن فقرات تعكس المعلومات الشخصية والوظيفية والمعبرة عن خصائص عينة الدراسة (الجنس -العمر-المؤهل العلمي-مجال الوظيفة-سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء محورين، يقيس المحور الأول التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة، ويقيس المحور الثاني أداء العاملين بأبعاده الثلاثة، وكما يلي:

المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي)، ويتضمن هذا المحور خمسة أبعاد تتمثل في:

البعد الأول (الرؤية)، وتقيسه الفقرات (1-7).

البعد الثاني (الرسالة)، وتقيسه الفقرات (8-14).

البعد الثالث (الأهداف)، وتقيسه الفقرات (15-21).

البعد الرابع (التحليل البيئي)، وتقيسه الفقرات (22-28).

البعد الخامس (الخيار الاستراتيجي)، وتقيسه الفقرات (29-35).

المحور الثاني: أداء العاملين، ويتضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد تتمثل في:

البعد الأول (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية)، وتقيسه الفقرات (36-42).

البعد الثاني (نوعية العمل)، وتقيسه الفقرات (43-49).

البعد الثالث (كمية الأعمال المنجزة)، وتقيسه الفقرات (50-56).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

موافق بشدة = 5 موافق = 4 محايد = 3

غير موافق = 2 غير موافق بشدة = 1

وبناء عليه تم اعتماد المقياس التالي للحكم على المتوسطات الحسابية لمستوى التقييم:

أولاً: (أقل من 2.34) درجة منخفضة.

ثانياً: (من 2.33 - أقل من 3.67) درجة متوسطة.

ثالثاً: (من 3.68 - 5) درجة مرتفعة.

3-6 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (Face Validity):

وهي عملية التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة. ولتحقيق ذلك فقد تم عرضها على السادة لجنة تحكيم الدراسة (الملحق 2).

صدق المحتوى (Content Validity):

ويقصد به مدى تعبير فقرات كل من متغيرات الدراسة عن المتغير الذي ينتمي إليه وقد انصب الاهتمام على التأكد من أن كل متغير من متغيرات الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات أو العبارات بصورة مناسبة وأن هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا المتغير، وتم قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة وبين المحور الذي تنتمي إليه واستبعاد الفقرات التي يكون معامل ارتباطها ضعيفاً بالاعتماد على علاقات الارتباط التي تزيد عن (75%) وتكون دلالتها الاحصائية مهمة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وكما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (3): صدق المحتوى لأبعاد المحور

الأول (التخطيط الاستراتيجي)

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية	0.87	**0.000
البعد الثاني: الرسالة	0.93	**0.000
البعد الثالث: الأهداف	0.89	**0.000
البعد الرابع: التحليل البيئي	0.89	**0.000
البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي	0.84	**0.000

** دال إحصائياً عند (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (0.84) و (0.93)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.000)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لأبعاد المحور الأول من محاور الدراسة.

الجدول (4): صدق المحتوى لأبعاد المحور الثاني (أداء العاملين)

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	0.90	**0.000
البعد الثاني: نوعية العمل	0.94	**0.000
البعد الثالث: كمية الأعمال المنجزة	0.92	**0.000

** دال إحصائياً عند (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني تراوحت ما بين (0.90) و (0.94)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لأبعاد المحور الثاني من محاور الدراسة.

الثبات (Relibility):

تم قياس الثبات لأبعاد أداة الدراسة كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لكل الأداة، وذلك حسب معامل (كرونباخ - ألفا)، ويبين الجدول (5) نتائج الثبات:

الجدول (5): ثبات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (ن=191)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول-التخطيط الاستراتيجي		
المبعد الأول: الرؤية	7	0.891
المبعد الثاني: الرسالة	7	0.916
المبعد الثالث: الأهداف	7	0.901
المبعد الرابع: التحليل البيئي	7	0.925
المبعد الخامس: الخيار الاستراتيجي	7	0.928
المحور الأول ككل	35	0.972
المحور الثاني-أداء العاملين		
المبعد الأول: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	7	0.921
المبعد الثاني: نوعية العمل	7	0.905
المبعد الثالث: كمية الأعمال المنجزة	7	0.916
المحور الثاني ككل	21	0.961
محاور الاستبانة ككل	56	0.978

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور أداة الدراسة بلغ (0.978) وهو مؤشر على ثبات أداة الدراسة، ويعد معامل ثبات أكبر من (0.70) مقبولاً، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محاور أداة الدراسة كل على حدة كان مرتفعاً، وهذا ما يشير إلى ثبات أداة الدراسة.

7-3 اختبار ملاءمة النموذج

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار، تم اختبار الارتباط الخطي، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (6): اختبار الارتباط الخطي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي

العلاقة الخطية Collinearity Statistics		أبعاد التخطيط الاستراتيجي
VIF	Tolerance	
3.40	0.294	البعد الأول: الرؤية
5.33	0.188	البعد الثاني: الرسالة
3.29	0.304	البعد الثالث: الأهداف
3.37	0.297	البعد الرابع: التحليل البيئي
2.60	0.385	البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي

يتبين من الجدول (6) أن جميع قيم (VIF) كانت أقل من (10) وبذلك لا يوجد ارتباطات داخلية قوية بين المتغيرات المستقلة وبالتالي يمكن اعتبارها كلها في نموذج الانحدار (أبو صالح، 2009)، وبالتالي فإن نموذج الانحدار يمكن استعماله لاختبار فرضيات الدراسة.

8-3 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

تم تحديد مجتمع الدراسة، وأفراد العينة.

تم بناء أداة الدراسة من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين.

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى ملائمة نموذج الانحدار.

تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة الممثلين بموظفي دائرة الأحوال المدنية والجوازات.

قام الباحث باستبعاد الاستبانة غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بحيث تم اعتماد (191) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم تحليل البيانات التي جمعت من إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

9-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واتباع الأساليب الإحصائية التالية:

التحليل الإحصائي الوصفي:

وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية، وإجاباتهم، من خلال استخدام:

التكرارات والنسب المئوية

الوسط الحسابية.

الانحراف المعياري.

الإحصاء التحليلي:

اختبار الارتباط الخطي (Collinearity) وذلك لقياس مدى ملاءمة نموذج الانحدار.

اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach -Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة، واختبار معامل الارتباط بيارسون (Pearson) لقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) حيث تم استخدامه لاختبار مدى الأثر بين المتغيرات الفرعية المستقلة وأبعاد المتغير التابع كل على حده، وكذلك المتغير المستقل كاملاً على المتغير التابع.

اختبار التحليل الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) تم استخدامه لاختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن تم جمع البيانات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها (الاستبانة).

2-4 عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تُمثل مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات كل من محوري التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بأبعادهما، وفيما يلي عرض هذه النتائج.

1-2-4 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية - الرسالة - الأهداف-التحليل البيئي - الخيار الاستراتيجي). حيث كانت كما هي موضحة في الجدولين التاليين:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد

العينة على أبعاد المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	الرؤية	3.72	0.65	مرتفع
2	الرسالة	3.70	0.65	مرتفع
3	الأهداف	3.58	0.66	متوسط
4	التحليل البيئي	3.50	0.69	متوسط
5	الخيار الاستراتيجي	3.48	0.67	متوسط
	المتوسط العام	3.60	0.66	متوسط

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة من العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات على أبعاد المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) تراوحت ما بين (3.48) لبعد الخيار الاستراتيجي ومستوى تقييم متوسط، و(3.72) لبعد (الرؤية) ومستوى تقييم مرتفع.

وقد جاء بعد الرسالة في المرتبة الثانية وبتوسط حسابي بلغ (3.70)، ومستوى تقييم مرتفع، أما بقية الأبعاد فقد جاءت بمستوى تقييم متوسط، ففي المرحلة الثالثة جاء بعد الأهداف وبتوسط حسابي بلغ (3.58) ويليه بعد التحليل البيئي وبتوسط حسابي بلغ (3.50)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الخيار الاستراتيجي وبتوسط حسابي بلغ (3.48).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة على أبعاد المحور الثاني (أداء العاملين)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	المعرفة بالمتطلبات الوظيفية	3.93	0.62	مرتفع
2	نوعية العمل	3.99	0.61	مرتفع
3	كمية الأعمال المنجزة	3.94	0.65	مرتفع
	المتوسط العام	3.96	0.58	مرتفع

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة من العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات على أبعاد المحور الثاني (أداء العاملين) تراوحت ما بين (3.99) لبعد (نوعية العمل) وبمستوى تقييم مرتفع، و(3.93) لبعد (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية) وبمستوى تقييم مرتفع كذلك.

3-4 اختبار التوزيع الطبيعي

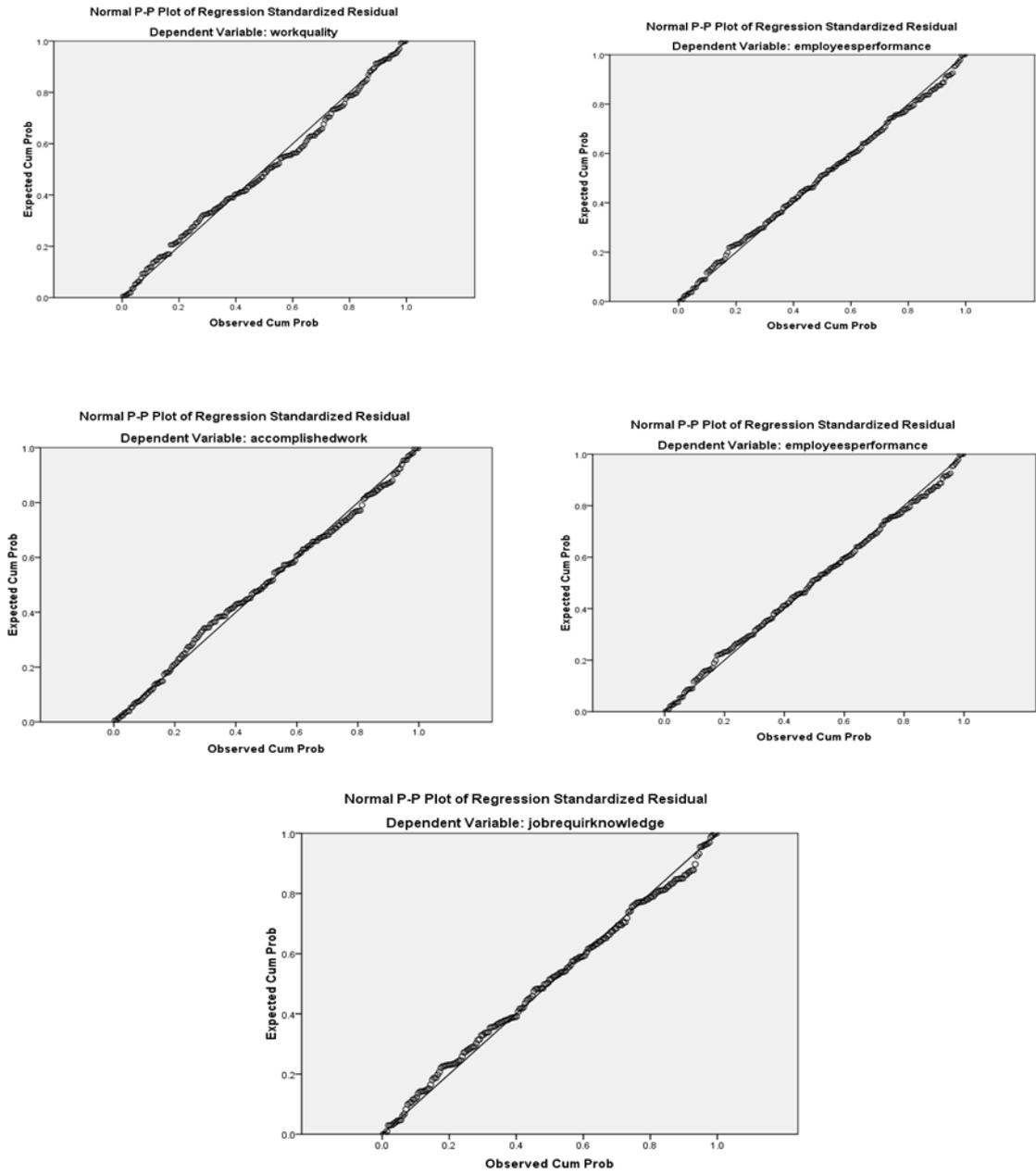
تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد أداء العاملين (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية-نوعية العمل-كمية الأعمال المنجزة) بطريقة (Kolmogorov-Smirnov)، وكما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول (9): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد أداء العاملين

Kolmogorov-Smirnov			أبعاد أداء العاملين
مستوى الدلالة	درجات الحرية	الإحصائي	
0.215	190	1.056	المعرفة بالمتطلبات الوظيفية
0.054	190	1.344	نوعية العمل
0.065	190	1.308	كمية الأعمال المنجزة

من الجدول السابق يتبين أن قيمة الإحصائي لبعء المعرفة بالمتطلبات الوظيفية بلغت (1.056)، ومستوى الدلالة (0.215)، وفي بعء نوعية العمل بلغت قيمة الاحصائي (1.344)، ومستوى الدلالة (0.054)، وفي بعء كمية الأعمال المنجزة بلغت قيمة الإحصائي (1.308)، ومستوى دلالة (0.065)، ومن خلال قيم مستوى الدلالة نستنتج أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا تكون أبعاد أداء العاملين (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية- نوعية العمل-كمية الأعمال المنجزة) خاضعة للتوزيع الطبيعي.

كما تم استخدام طريقة ((Probability - Probability Plots لتبيان العلاقة بين كل بعء من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين، وكما هو موضح في الشكل رقم (3)



الشكل (3):

Probability –
 لوحات الانتشار و
 Probability Plots

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على مستوى أداء العاملين بأبعاده (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، نوعية العمل، كمية الأعمال المنجزة) في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان. ولاختبار هذه الفرضية الرئيسة، تم اختبار الفرضيات الفرعية في البداية باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Reggression) لأثر أبعاد المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وجاءت النتائج كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

الجدول (10): نتائج تطبيق اختبار الانحدار لأثر

أبعاد التخطيط الاستراتيجي على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية

الدلالة الاحصائية	F	R ²	R	الدلالة الاحصائية	T	β	البعد
0.000	25.50	0.408	0.639	0.008	2.701	0.268	الرؤية
				0.045	2.018	0.249	الرسالة
				0.674	0.422	0.040	الأهداف
				0.96	0.040	0.004	التحليل البيئي

				0.236	1.188	0.099	الخيار الاستراتيجي
--	--	--	--	-------	-------	-------	-----------------------

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.639) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً ومرتفعة بين المتغيرات المستقلة (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التحليل البيئي - الخيار الاستراتيجي) والمتغير التابع (المعرفة بالمتطلبات الوظيفية)، وبلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.408)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تأثير التخطيط الاستراتيجي على المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وهذا يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته (40.8%) من التغير الحاصل في المعرفة بالمتطلبات الوظيفية.

كما بلغت قيمة (F) (25.50)، وهي دالة احصائياً عند (0.000) وتشير إلى وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على التأثير في المعرفة بالمتطلبات الوظيفية كمتغير تابع، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية، وقبول الفرضية الحقيقية التي تقول: (يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على نوعية العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

الجدول (11): نتائج تطبيق اختبار الانحدار لأثر

أبعاد التخطيط الاستراتيجي على نوعية العمل

البعد	β	T	الدلالة الاحصائية	R	R2	F	الدلالة الاحصائية
الرؤية	0.191	2.003	0.047	0.661	0.437	28.731	0.000
الرسالة	0.127	1.071	0.286				
الأهداف	0.224	2.438	0.016				
التحليل البيئي	0.027	0.306	0.760				
الخيار الاستراتيجي	0.114	1.421	0.157				

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على نوعية العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.661) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً ومرتفعة بين المتغيرات المستقلة (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التحليل البيئي - الخيار الاستراتيجي) والمتغير التابع (نوعية العمل)، وبلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.437)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تأثير التخطيط الاستراتيجي على نوعية العمل، وهذا يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته (43.7%) من التغير الحاصل في نوعية العمل.

كما بلغت قيمة (F) (28.731)، وهي دالة احصائياً عند (0.000) وتشير إلى وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على التأثير في نوعية العمل كمتغير تابع، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية، وقبول الفرضية الحقيقية التي تقول: (يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على نوعية العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على كمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

الجدول (12): نتائج تطبيق اختبار الانحدار لأثر أبعاد

التخطيط الاستراتيجي على كمية الأعمال المنجزة

البعد	β	T	الدلالة الاحصائية	R	R2	F	الدلالة الاحصائية
الرؤية	0.111	1.042	0.299	0.618	0.382	22.857	0.000
الرسالة	0.041	0.311	0.756				
الأهداف	0.327	3.182	0.002				
التحليل البيئي	0.042	0.424	0.672				
الخيار الاستراتيجي	0.154	1.731	0.088				

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على كمية الأعمال المنجزة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.618) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً ومرتفعة بين المتغيرات المستقلة (الرؤية - الرسالة - الأهداف- التحليل البيئي- الخيار الاستراتيجي) والمتغير التابع (كمية الأعمال المنجزة)، وبلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.382)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تأثير التخطيط الاستراتيجي على كمية الأعمال المنجزة، وهذا يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته (38.2%) من التغير الحاصل في كمية الأعمال المنجزة.

كما بلغت قيمة (F) (22.857)، وهي دالة احصائياً عند (0.000) وتشير إلى وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على التأثير في كمية الأعمال المنجزة كمتغير تابع، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية، وقبول الفرضية الحقيقية التي تقول: (يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ≤ 0.05) (α) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على كمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

وبعد أن تم اختبار الفرضيات الفرعية، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (13): نتائج تطبيق اختبار الانحدار

لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين

الدالة الاحصائية	F	R2	R	الدالة الاحصائية	T	β	البعد
0.000	33.089	0.472	0.687	0.031	2.175	0.190	الرؤية
				0.202	1.279	0.139	الرسالة
				0.020	2.342	0.197	الأهداف
				0.765	0.299	0.025	التحليل البيئي
				0.098	1.663	0.122	الخيار الاستراتيجي

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (F) (33.089)، وهي دالة إحصائياً عند (0.000) وتشير إلى وجود أثر في قدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وبالتالي رفض الفرضية الرئيسية العدمية، وقبول الفرضية الحقيقية التي تقول: (يوجد أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.687) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً ومرتفعة بين المتغيرات المستقلة (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التحليل البيئي - الخيار الاستراتيجي) والمتغير التابع (أداء العاملين)، وبلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.472)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين، وهذا يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته (47.2%) من التغير الحاصل في أداء العاملين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 تمهيد

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان، وقد قدمت الدراسة مجموعة من الفرضيات تم اختبارها. وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

2-5 ملخص النتائج

هناك مستوى متوسط من التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات، وقد جاءت الرؤية والرسالة بمستوى مرتفع، وهذا يشير إلى اهتمام دائرة الأحوال المدنية والجوازات بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة فيما يتعلق بالرؤية التي تستند إلى منظومة بيانات مدنية آمنة ومتكاملة، ومرجعية وطنية، وخدمات تقنية متميزة، بالإضافة توثيق جميع البيانات المدنية للمواطنين والمقيمين العرب والأجانب ضمن قاعدة بيانات شاملة ومن خلال كادر بشري متميز ومؤهل وهذا يدل على أن الجوازات العامة لديها رؤية واضحة وكذلك رسالة هادفة مفهومة من قبل العاملين في هذه الدائرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات مطلعين على رؤية الدائرة ورسالتها، ولا يتم إشراكهم في عملية وضع الأهداف وعملية التحليل البيئي للدائرة، والخيار الاستراتيجي للدائرة، فإن مشاركة العاملين في التخطيط ضعيفة بسبب ان التخطيط يتم فقط على المستويات العليا في هذه الدائرة.

هناك مستوى مرتفع من أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات وذلك بالاستناد إلى المعرفة الوظيفية بمتطلبات العمل ونوعية العمل الذي يقوم به الموظفون، وكمية الأعمال المنجزة، ويأتي ذلك لاهتمام دائرة الأحوال المدنية والجوازات بالموظفين العاملين فيها وما يقومون به من عمل، إذ تأتي استراتيجيات الدائرة كتطبيق عملي لإدارة المعرفة من خلال نشرها بين العاملين والتشجيع عليها، وتقديم نظام مكافآت عادل وحوافز مشجعة، وإقامة بيئة اتصال داخلي وخارجي آمنة.

يوجد أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

يوجد أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على نوعية العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

يوجد أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على كمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

يوجد أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على أداء العاملين بشكل عام في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان.

3-5 التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

الاهتمام بنشر رؤية ورسالة دائرة الأحوال المدنية للاطلاع عليها من قبل العاملين والجمهور وإدامة قاعدة البيانات المدنية وتطويرها، وتعزيز نهج الشراكة والتبادل مع القطاعين العام والخاص.

وضع الخطط والبرامج اللازمة للارتقاء بها وتنفيذها، وقياس مؤشرات أدائها بشكل دوري، ويرتبط هذا المكون مع برنامج تحسين نوعية الخدمات الحكومية وتبسيط الاجراءات، وبرنامج دعم ومساعدة الوزارات والمؤسسات في بناء قدراتها على تحسين نوعية خدماتها المقدمة .

وضع منهجية و خطة عمل لبناء قاعدة بيانات دقيقة ومترابطة تشمل كافة هذه المعلومات، وتبين أوجه الترابط فيما بين كافة أقسام دائرة الأحوال المدنية والجوازات.

العمل على وضع مبادرات تعنى بإعداد دراسة شاملة حول هيكل الرواتب والعلاوات والحوافز والمكافآت، ووضع سلم وظائف / رواتب وفق منهجية علمية ملائمة لكافة الوظائف في الدائرة.

تطوير وتطبيق سياسات وإجراءات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، بالإضافة الى وضع برامج تدريبية موحدة وشاملة على كافة المستويات الوظيفية لغايات الارتقاء بأداء موظفي دائرة الأحوال المدنية والجوازات.

يفضل أن تستخدم الدائرة طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى وليس العكس لكي يتمكن العاملين في هذه الدائرة من المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات حيث يمكنهم تحليل البيئة بشكل أفضل كونهم على تماس مباشر معها مما يجعل أداء العاملين أفضل.

المراجع

أولاً-المراجع العربية

- ابن حبتور، صالح (2004). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو حجل، محمد (2013). "أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء الإنتاجي بالتطبيق على مصنع البلح كريمة" مجلة الإقتصاد والعلوم السياسية والاحصائية، السودان، (1)15، ص72 ص-127
- أبو صالح، صبحي (2009). الطرق الاحصائية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو نصيب، عرفة (2013). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والإقتصادية" (14)14، ص ص 74-82
- أحمد، حامد (2014). " دور التخطيط الإستراتيجي في ترقية الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات القطاع العام: دراسة حالة ولاية الخرطوم" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- آل الشيخ، خالد بن عبد الرحمن (2001). المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- بدوي، أحمد (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
- بدوي، مصطفى (1999). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، ط2، القاهرة.
- بعجي، سعاد (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- بلوط، حسن (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
- بني حمدان، وائل (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة الرابعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

- بو حديد، ليلي (2014). "التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة" المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (1)1، 133-150
- تبيدي، أحمد (2010). "أثر الادارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء" دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
- توفيق، عبد الرحمن (2004). الإدارة الاستراتيجية-المبادئ والأدوات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك.
- جادالله، بثينة (2015). "أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات فرع نيالا 2008-2014"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، السودان.
- جوهر، علي (2004). التعليم تخطيطه واقتصادياته، دمياط: دار المهندس للطباعة والنشر.
- الحريري، رافده (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية (2003). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.
- حمامي، فؤاد (1995). "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مؤته للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، ص: 123 - 143.
- الحيصات، محمد (2007). معايير كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، (34)2، ص 385-405.
- الخفاجي، عباس (2004). الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، (ط1)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- خليفات، صالح (2010). "أثر ضغوط العمل في أداء العاملين لدي مديري المدارس الاساسية الحكومية في إقليم جنوب الاردن"، مجلة جامعة دمشق، (26)1، ص 594-642.

الخناق، سناء عبد الكريم (2005). مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

الدحلة، فيصل (2001). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة ابن سينا.

درة، عبد الباري إبراهيم (2013). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

رشيد، إحسان دهبش (2007). الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع

زعيبي، رحمة (2014). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)"، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

السالم، عادل (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السلمي، على (2007). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر.

سليم، حسن (2007). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة بيروت، ص ص: 347 - 371.

السيد، إسماعيل (2001). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية-مصر.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.

- الشويخ، عاطف (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشيخلي، أسيل (2013). "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الاردن ودور التوجه الريادي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان الأردن.
- الصيرفي، محمد (2008). الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الظاهر، نعيم (2009). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم-الأهمية-التحديات، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن، وعالم الكتب الحديثة، إربد-الأردن.
- العارف، نادية (2002). التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- العارف، نادية (2001). الإدارة الاستراتيجية: "إدارة الألفية الثالثة"، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عاشور، صابر (2007). دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.
- عبد الرزاق، طاهر (1994). "مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي"، المجلة الإدارية، سلطنة عمان، العدد 57. ص ص: 208 – 232.
- عبدالرحمن، عادل (2014). "أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر، (28) 2، ص ص 133-179.
- العدوان، شاکر (2008). استراتيجية تمكين العاملين وإسهاماتها في الأداء المؤسسي، حالة دراسة وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، (30)1، ص ص 53-81.
- عطية، عماد العربي (2012). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية" مجلة الباحث، الجزائر، (1)15، ص ص 32-66.
- العفيف، أمجد (2005). العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.

- عليان، عثمان محمد (2013). أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
- العنزي، مبارك (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين : دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغالبى، وائل (2007). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر.
- غنيم، عثمان (2008). التخطيط: أسس ومبادئ عامة، الطبعة الرابعة-مزودة ومنقحة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الفروخ، عبد الرحمن (2006). مدى توافر التعلّم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك.
- القراي، حاتم (2014). "التوجه الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية، مجلة العلوم الإقتصادية" جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (15)2، ص ص 81-97
- القرشي، عبد الكريم (2009). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الكردي، أحمد (2011). "مفهوم قياس الأداء الحكومي" متوفرة على الرابط التالي:
http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_8795.html
- اللوزي، عمر (2012). "العوامل المؤثرة في أداء العاملين للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)" مجلة دراسات العلوم الادارية، (39) 1، ص ص 1-28
- ماهر، أحمد (2002). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد (2006). التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد (2009). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- المجالي، آمال (2012). "أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في شركة الاتصالات السعودية" المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، (8)3، ص ص 122-157.
- مدبولي، محمد (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- المغربي، رمضان (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.
- الملحم، إبراهيم (1997). "التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 12، العدد 23، ص ص: 87 - 109.
- نصيرات، فريد (2005). "التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية في الأردن"، مجلة دراسات، الأردن، (32) 2، ص ص 415-433.
- الهييتي، خالد (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- هيجان، عبد الرحمن (2013). "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية (نموذج عملي للإستشاريين والقادة الإداريين)"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وادي، إبراهيم (2006). دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة، مقدم إلى مؤتمر: تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الإنسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- الوذاني، عوض (1999). أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

Abu Nada, Y. (2007). Barriers of using and practicing formal strategic planning in non-profit organization in Gaza, Unpublished thesis. The Islamic University. Gaza.

Aldehayyat, J., & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle east country context. *International Journal of Business Management*, (6) 8, pp. 255-263.

Antonio, C. (2005). Management by objectives-An effective role for teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), pp.174-184.

Chatterjee, R., Saksena, A., & Patwardhan, B. (2009). Strategic Management and its impact on Organizational Effectiveness: A Study in Banks. *IDEAS*, 2,9,8.

Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? *Perspective. Policy and Practices in Higher Education*, 9(4), pp.103-109

Dolence, M. (2004). The Curriculum-Centered Strategic Planning Model, (Boulder, Colo.: EDUCAUSE Center for Applied Research, *Research Bulletin*, 2004(10).

Farrak, J., Felix, R; & Greenstein, J. (2001). *Best Practices: Strategic Planning*. Foundation for Community Association Research, Alexandria.

French, S., Kelly-Harrison, S., & Jennifer, L. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note" *Journal of Management Development*, (23) 8, pp. 765-776.

Garner, R. "SWOT" Tactics Basics for Strategic Planning. (2005). Retrieved from:<http://proquest.umi.com.ezlibrary.ju.edu.jo/pqdweb?index=258&did=765206721&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1176683359&clientId=75089>.

Glaister, W., Dincer, O., Tatoglu, E., & Demirbag, M. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country" *Management Decision*, (46)3, pp. 365-391.

Holford, A. (2015). Youth employment and academic performance: Production functions and policy effects. *Institute for social & economic Research*, 6, pp. 1-51.

Hunger, J., & Thomas, L. (2007). *Strategic management and business policy* (6th ed.). Wesley.

Kotler, P. (2008). *Marketing management: analysis, planning implementation and control* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Prentice Hall, Inc.

LeDoux, L., Guilbeau, R., Kirk, S., & Baker, N. (2005). *Strategic Planning: Managing Strategically*, Taxes, Workforce Commission.

Lenner, A. (1999). *Strategic Planning for Higher Education, Why Higher Education needs Strategic Planning*, California State University, Northridge.

Levin, D. (2000). *Coupling of Technology Management and Strategic Planning Processes: The State of the Art*. Atlanta.

Taiwo, A., & Idunnu, F. (2007). Impact of Strategic planning on organizational Performance and Survival. *Journal of Research Business Management*, (28) 40, pp. 62-71.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2006). "Strategic Management and Business Policy", (10th ed.) New Jersey: Pearson Education Inc.

Wilkinson, R., Taylor, J., Peterson, A., & Machado, M. (2007). *A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education*, Educational Policy Institute.

Willie, A. (2010). Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks. *Strategic Management Journal*, (33)3, pp. 622-635.

Witt, A., Burke, A., Barrick, A., & Mount, M. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied psychology*. (87)1, pp. 164-169.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	الرتبة العلمية	مكان العمل
يونس عبد العزيز مقدادي	أستاذ	جامعة عمان العربية
محمد صبحي أبو صالح	أستاذ	جامعة عمان العربية
فؤاد الشيخ سالم	أستاذ	جامعة عمان العربية
شوقي ناجي جواد	أستاذ	جامعة عمان العربية
غسان عيسى العمري	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
علي فلاح الزعبي	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
سحر محمد أبو بكر	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
أيمن سليمان القطاونة	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها وهي بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان " وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة عمان العربية.

ونظراً لما تتمتعون به من سمعة طيبة ولأهمية رأيكم في هذا المجال فقد تم اختياركم لتعبئة هذا الإستبيان راجين منكم تعبئته بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل أن تولو هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم هي العامل الأساسي في نجاح هذه الدراسة، مع العلم بأن جميع المعلومات سيتم استخدامها بسرية لأغراض الدراسة فقط، لذا نرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع كل التقدير والإحترام ،،،

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

نرجو التكرم بالإجابة على الإستفسارات التالية بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: من 30 سنة إلى من أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم متوسط

بكالوريوس دبلوم عالي
 ماجستير دكتور

4- مجال الوظيفة: مدير مساعد مدير

قسم موظف

5- سنوات الخبرة: من 5 سنوات من 10 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 1 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة / المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي

تاليا مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التخطيط الإستراتيجي في الدائرة، نرجو منك وضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك.

البعد الأول: الرؤية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك رؤية واضحة للطموح المستقبلي للدائرة					
2	ترتبط رؤية الدائرة بفترة زمنية مناسبة لتحقيقها					
3	تشير رؤية الدائرة إلى مقدار التقدم الحاصل في الدائرة					
4	يتم الإعلان عن رؤية الدائرة للمجتمع الداخلي					
5	ترشد رؤية الدائرة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المنشود					
6	يتم الإعلان عن رؤية الدائرة للمجتمع الخارجي					
7	نعمل على توظيف التقنية والتقدم الإلكتروني للوصول إلى الرقي الحضاري					

البعد الثاني: الرسالة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تعد رسالة الدائرة الإطار المميز لها وفقا لطبيعة عملها					
9	تعد رسالة الدائرة مفهومة من قبل كافة العاملين فيها					
10	تتضمن رسالة الدائرة كافة الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الدائرة					
11	تعد رسالة الدائرة وفقا للإمكانيات والموارد المتاحة لديها					
12	تساعد رسالة الدائرة على استثمار الفرص الجديدة لتطوير الأداء					
13	تعد رسالة الدائرة كأساس لعملية التخطيط الإستراتيجي فيها					
14	توجه رسالة الدائرة عملية صنع القرار من قبل المديرين					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يتوفر لدى الدائرة أهداف بعيدة المدى تسعى إلى تحقيقها					
16	تعد أهداف الدائرة محددة بدقة قابلة للقياس					
17	تعد أهداف الدائرة مفهومة من قبل جميع العاملين في الدائرة					
18	تتصف أهداف الدائرة بقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة					
19	يشارك في صياغة أهداف الدائرة كافة الأطراف المعنية بتحقيقها من منتسبي الدائرة					
20	تلتزم الدائرة بالبرامج التي وضعتها للوصول لأهدافها					
21	تعد أهداف الدائرة وفقا للإمكانيات والموارد المتاحة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تقوم الدائرة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي قد تؤثر عليها مستقبلا					
23	تقوم الدائرة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف					
24	تحاول الدائرة التغلب على نقاط الضعف فيها بصورة مستمرة					
25	تستثمر الدائرة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للتحسين المستمر					
26	يتم التعرف على التهديدات في البيئة الخارجية من أجل تلافئها والحد من نتائجها					
27	يتم التعرف على نقاط القوة لإستثمارها في تحسين وضع الدائرة					
28	يتم التواصل مع آخر التطورات المعرفية والتي تعكس الآمال المستقبلية للدائرة					

المحور الثاني: أداء العاملين

تاليا مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء العاملين في الدائرة، نرجو منك وضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك.

البعد الأول: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	يتفهم العاملون محتوى الوظائف التي يشغلونها بشكل تام					
37	لدى العاملين المعرفة اللازمة لأداء عملهم على أكمل وجه					
38	لدى العاملين المعرفة بالمجالات المتعلقة بوظيفتهم في الدائرة					
39	يشعر العاملون بأن الواجبات الموكلة لهم واضحة					
40	يسعى العاملون إلى تطوير أنفسهم بشكل مستمر لمعرفة كل ما هو جديد في مجال عملهم					
41	معرفة العاملين للمتطلبات الوظيفية تخفض من الوقت اللازم لإنجاز العمل					
42	معرفة العاملين للمتطلبات الوظيفية تساعدهم على الإلتزام بمعايير الجودة في العمل					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
43	يقوم العاملون بعملهم طبقا لمعايير الجودة المتبعة في الدائرة					
44	ينفذ العاملون الأعمال المسندة لهم بدقة					
45	يرتب العاملون مهام عملهم إلى أولويات					
46	يحرص العاملون على استغلال الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المسندة لهم بشكل دقيق					
47	ينجز العاملون جميع الواجبات المسندة لهم بالظروف الإعتيادية					
48	يحاول العاملون تعلم طرق عمل متطورة لتحسين نوعية الأعمال التي ينجزونها					
4	تساهم المهارات التي يملكها العاملون في تحسين نوعية العمل					

البعد الثالث: كمية الأعمال المنجزة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
50	يقوم العاملون بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد					
51	تساعد المهارات التي يملكها العاملون على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل سريع					
52	يحاول العاملون اكتساب طرق عمل متطورة تزيد من كمية الأعمال المنجزة					
53	يحاول العاملون التغلب على المعوقات التي تواجههم من أجل إنجاز أعمال متميزة					
54	لدى العاملين القدرة على الإستمرار بالعمل بنفس مستوى الأداء في كافة الظروف (العمل لساعات متواصلة وإضافية، زيادة حجم العمل)					
55	هناك سرعة في إنجاز الأعمال من قبل موظفي الدائرة					
56	يسعى العاملون إلى الاستخدام الأمثل للوقت بهدف زيادة الإنجاز في العمل					

شاكرين لكم حسن تعاونكم